

## 【令和6年度 職員意識調査に関する所感】

コンプライアンス推進参与 大久保 和孝

はじめに、日々の業務にご多忙のなか、本調査にご協力いただいた職員の皆様に深く感謝申し上げます。職員意識調査は、組織の健全性を内側から問い直す大変貴重な機会であり、今回は特に、外部（議員・市民（事業者を含む））からの言動に関するアンケートも併せて実施されたことで、より多角的な視座から職場環境と職員意識を見つめ直すことが可能となりました。

### 1. 組織風土と心理的安全性

「上司に対して、業務上の報告・連絡・相談を行っている」または「概ね行っている」とする回答が97%を超え、また「業務に関する問題や悩みに直面したとき、上司が相談に乗るなど適切に対応してくれる」または「概ね対応してくれる」との回答も91%に達するなど、形式的なコミュニケーション環境の整備は一定程度達成されていると見受けられます。しかしながら、こうした高い数字が「本当に安心して発言できる風土」を示しているかどうかは、より慎重に検証する必要があります。たとえば、「業務上の問題が生じたときに、指摘しやすい」または「概ね指摘しやすい」との回答は約85%に留まり、技能労務職員や会計年度任用職員では否定的な回答が相対的に多く、組織内での心理的安全性に格差が存在していることが明らかです。加えて、上司に対する業務上の報告・連絡・相談を阻害している要因として、「上司の雰囲気」「職場の雰囲気」を挙げている職員が少なからず存在することは、単なる制度整備では解決できない文化的・風土的課題を浮き彫りにしています。

### 2. 議員・市民（事業者を含む）からのハラスメントへの対応

議員からの言動に関するアンケートでは、議員から受けたハラスメントと思われる行為の具体的な内容として、「威圧的な言動」や「人格を否定するような言動」「土下座の要求」などの事例が報告され、職員が恐怖心や報復への懸念から声を上げられない現実が顕著に示されています。「言っても無駄」「職員は我慢をしなければならないという風潮もある」「議員に抗議することは議員に歯向かうことと捉えられる」といった自由記述の内容は、組織内部の対応力だけでなく、外部圧力に対する防御構造が極めて脆弱であることを示唆しています。この点については、組織として「職員の尊厳を守る」という姿勢を明確に打ち出す必要があります。また、市民（事業者を含む）からハラスメントと思われる行為を受けたことのある職員が3割に迫る一方で、その多くが「何もなかった」と回答しており、相談行動を阻む構造が根深く存在しています。

### 3. 情報共有とリスク意識の向上

会計年度任用職員を中心に「鎌倉市や職場で生じた不祥事案自体をあまり知らない」「業務に関して必要な情報があまり共有されていない」という回答が目立ちます。これは会計年度任用職員が制度的にも心理的にも「周縁」に置かれがちな構造を物語っており、業務の一端を担っているにも関わらず、組織全体の意識改革の担い手から排除されている現状を示しています。情報は、単に伝えるだけでは機能せず、「理解され、共有される」ことによって初めてリスク感度の高い組織文化が育まれます。特定の職層や雇用形態に情報格差があることは、重大なリスクそのものであり、「誰もが同じ土俵に立って組織を支えている」という意識の共有が不可欠です。

### 4. 所感と提言

調査全体を通じて見えてくるのは、「表面上は健全に見えますが、構造的には不均衡と沈黙が存在する組織」です。特に、外部（議員・市民（事業者を含む））からのハラスメントに対して、対応基準や相談制度が十分とはいえないことが問題の本質ではないでしょうか。今後の改善に向けて、次のような提言を行います：

- ・議員・市民（事業者を含む）対応に関する対応基準や指針を明文化し、現場職員の背中を支える制度と組織風土の両立を図ること
- ・会計年度任用職員を含めた全職員への情報伝達・周知方法を多層化（OJT、ポスター掲示、ミニ研修など）すること
- ・相談制度については「誰でも使える」だけでなく、「使っても不利益がない」と信じられる運用体制を確立すること
- ・管理職に対しては、心理的安全性の醸成を意識したリーダーシップ教育を強化すること
- ・職場全体として「声を上げること」が前向きな行為として認識されるような組織風土の醸成方法を検討すること

#### 【結びに】

コンプライアンスとは、単なるルール遵守にとどまらず、「職員が尊重され、力を発揮できる環境」をつくるための組織の在り方そのものです。外部の声に耳を傾けると同時に、内部の声を正しく拾い上げる力こそが、今後の自治体経営における競争力ともなるはずです。本調査がその一歩となることを期待し、引き続き意識変革と制度改善の両輪による組織づくりを提案いたします。