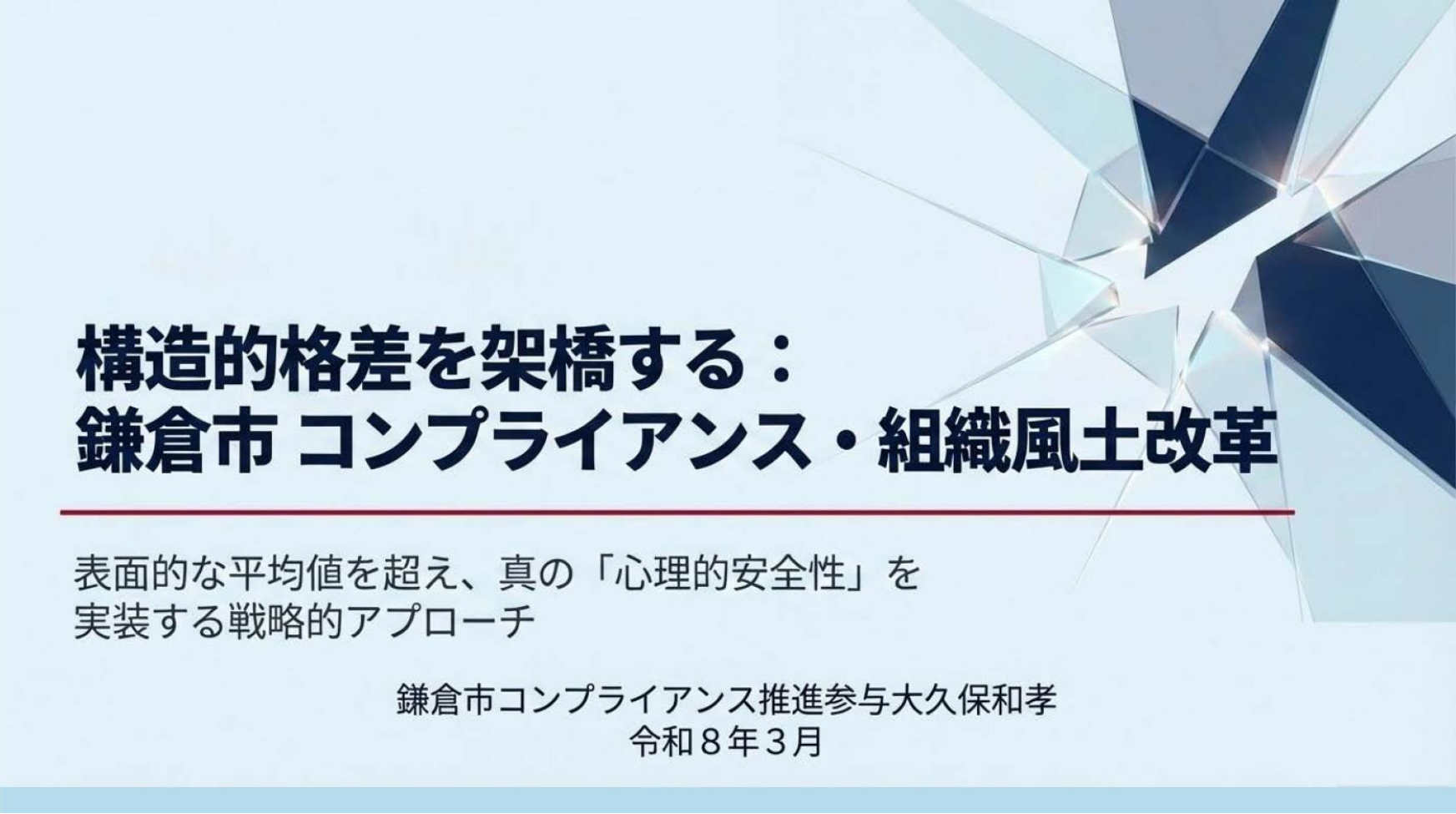




構造的格差を架橋する： 鎌倉市 コンプライアンス・組織風土改革

表面的な平均値を超え、真の「心理的安全性」を
実装する戦略的アプローチ

鎌倉市コンプライアンス推進参与大久保和孝
令和8年3月

エグゼクティブ・サマリー：表面的な健全性と構造的課題

錯覚（表面上の健全性）



報連相の実施率 約97%

相談しやすい雰囲気
約88%

形式的なコミュニケーション環境は高水準で達成されている。

実態（隠れた構造的格差）



技能労務職員の約4人に1人が
「指摘できない」。

非正規職員の31.1%が
情報周縁に孤立。

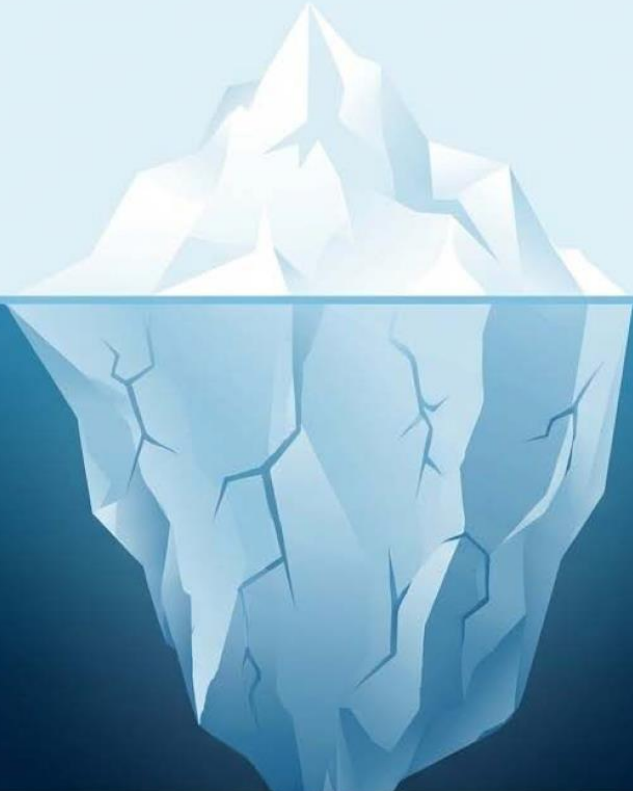
職種・雇用形態による「見えない壁」と「情報の非対称性」が沈黙を生んでいる。

変革（ピンポイントな介入）



「盾（外部圧力からの防御）」と
「声（絶対的安心の相談体制）」
の構築。

全体向けの一律施策を脱却し、
構造的リスクに対するターゲット
介入へ移行する。

An illustration of an iceberg floating in water. The tip of the iceberg is above the water line, while the much larger, jagged body of the iceberg is submerged below the surface. The water is a deep blue, and the sky is a light blue.

見えている景色（形式的要件の達成）



・報連相を行っている：97%



・相談しやすい雰囲気：88%

制度的・形式的な整備は一定程度達成。

見えない死角（不均衡と沈黙）



1. 職種・雇用形態によるエンゲージメントと心理的安全性の明確な格差。

見えない死角（不均衡と沈黙）



2. 内部ハラスメント被害者の「沈黙」と「諦め」。

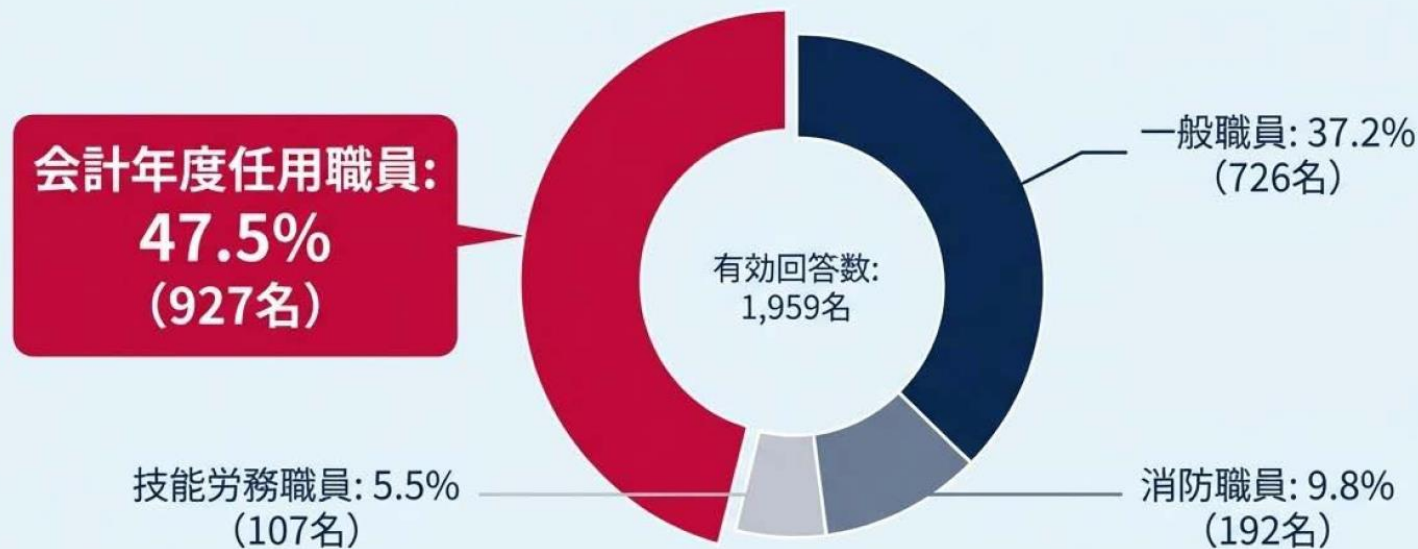
見えない死角（不均衡と沈黙）



3. 市民・事業者からのハラスメント（カスハラ）という外部脅威。

コンプライアンスリスクは「ルールの欠如」ではなく、水面下の「組織風土」に潜んでいる。

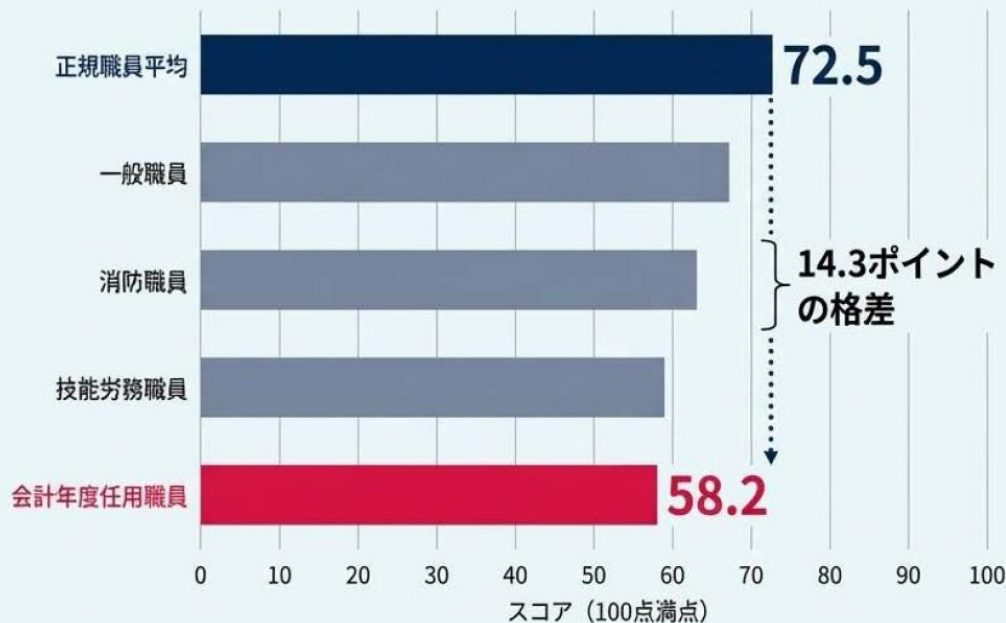
現在の組織構造：コンプライアンスリスクの前提条件



現場の最前線を担う職員の【約半数】が会計年度任用職員。
この人員構成の事実を前提にしなければ、組織全体のリスク管理・情報共有は機能しない。

組織内に存在する「2つの異なる世界」： エンゲージメントの構造的格差

エンゲージメントトータルスコア比較



単なるモチベーションの
差ではない、埋めがたい
「構造的格差」。

この格差は、彼らが「組織情報の
周縁に置かれている」現状を
強く示唆しており、帰属意識
の低下を招く根本的な原因と
なっている。

致命的な「見ている景色の違い」：管理職の自己評価と現場の実態

管理職層の認識

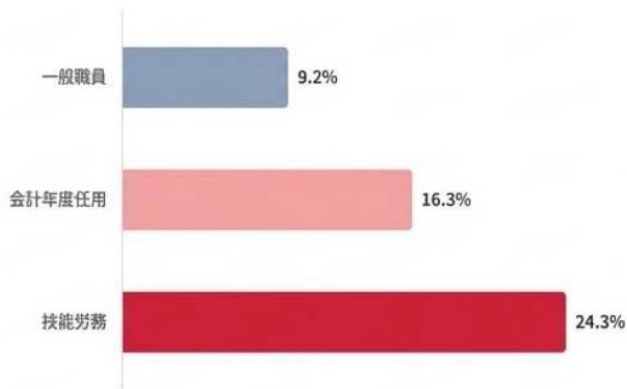


管理職層の自己評価：
「部下からの報連相は行われている」

「コミュニケーションは取れており、
組織は健全だ」という錯覚。

VS

一般職員・会計年度任用職員の現実



技能労務職員の24.3%が「業務上の
問題を指摘しにくい/できない」と回答。

現場のSOSやリアルな声は、
管理職に全く届いていない「死角」に存在する。

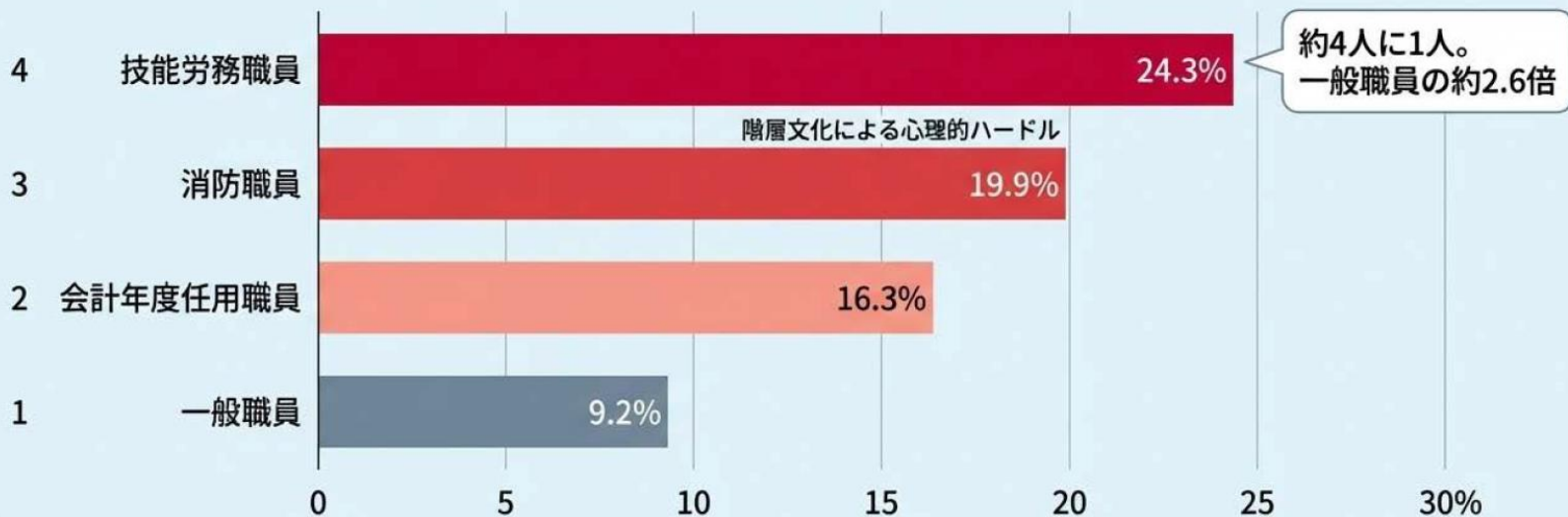
情報の非対称性：組織の周縁に置かれるリスク



情報は単に伝えるだけでは機能しない。特定職層における「情報の非対称性」は重大なリスクであり、コンプライアンス感度の低下（不祥事の認知不足）に直結している。

心理的安全性の二極化：特定職種に潜むコンプライアンスリスク

「業務上の問題が生じたときに、指摘しにくい・指摘できない」と回答した割合



【心理的安全性の二極化】

放置すれば、不祥事が隠蔽されるコンプライアンスリスクの温床となる。

内部ハラスメントのリアル：被害者の「沈黙」と「諦め」

具体的な行為の内容（上位）

1位: 人前で、激しく、長時間にわたり叱責、暴言を吐かれた (110件)

2位: ミスに対する指導を超えて、人格を否定される発言をされた (96件)

「相談しても、解決できないと思った」
(130件 - 圧倒的トップ)

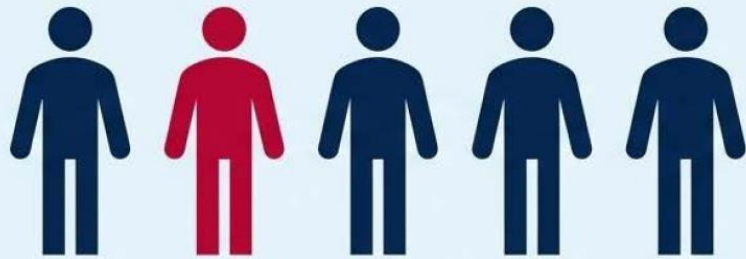
「自分で解決しようと思った」
(44件)

「相談したことが上司に伝わると
管理職から無視されたり、
仕事がしづらくなるから」

「指摘したら余計に波風を
たててしまうと思った」

窓口の存在だけでなく、「使っても不利益がない」という絶対的な信頼感が欠如している。

新たな調査で浮き彫りになった外部脅威：カスタマーハラスメント



**17.5% (339名) の職員が、
市民や事業者からのハラスメント
と思われる行為を受けている。**

被害の具体的内容（上位）

1. 威圧的な言動を受けた **(299件)**
2. 執拗な（しつこい）言動を
繰り返し受けた **(242件)**
3. 人格を否定するような言動
を受けた **(95件)**

これは現場の心理的安全性を日常的に削る大きな要因であり、
組織全体の生産性を低下させる見過ごせない外部脅威である。

組織的な防御の欠如：無防備な最前線

被害を受けた職員のうち、**148名**
が「**何もなかった**」と回答。

「威圧言動の程度の基準が不明瞭で報告するスキームが構築されていないため、我慢したりやり過ごしたりしていることが多い。」



「日常的に電話がかかってくるため、業務の一環としてやむを得ないと思いい傾聴している。」

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。
「個人の我慢」を唯一の防御策としている現状。

改革へのアプローチ：現場の背中を支える「盾」と「声」の構築



1. 外部圧力に対する「盾」の構築

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。「個人の我慢」に依存させないスキーム作り。



2. 「絶対的安心」の相談体制の確立

相談制度について、「誰でも使える」という機能面だけでなく、「使っても不利益がない（報復の禁止）」と職員が心から信じられる運用体制を確立すること。

死角をなくすためのターゲット介入

全体向けの一律なモチベーション施策では、この構造的格差は埋まらない。
データが示す「リスクの高い職層」に対するピンポイントな介入が必要である。

01

会計年度任用職員の
「情報疎外」解消



情報共有プロセスの再設計。不祥事案や重要方針へのアクセス権を確保し、「組織の周縁」から引き上げることで帰属意識を再構築する。

02

技能労務・消防等における
「心理的安全性」の担保



階層文化・職種特性に適合したエスカレーションルートの確立。「約4人に1人が指摘できない」現状を打破するため、直属の上司を介さない第三の報告ラインを機能させる。

03

管理職の「認知バイアス」
の破壊と再教育



「傾聴・実態把握」スキルの再インストール。「96.8%の報連相」という自己評価の錯覚を認識させ、現場の「見えない声」を拾い上げる能動的マネジメントへ転換。

「声を上げる」ことが評価される組織風土へのプロセス



3. 雇用形態を超えた 情報共有の多層化

イントラネット依存を脱却。会計年度任用職員を含めた全職員を対象に、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）し、情報格差によるリスクを排除する。



4. 管理職の意識改革

管理職に対して、「心理的安全性の醸成」を強く意識したリーダーシップ教育を強化する。報復や不利益な取り扱いをしない明確なコミットメント。



5. 「沈黙」から 「発声」への転換

職場全体として、問題点を「声を上げること」が前向きな行為として認識・称賛されるような組織風土の醸成方法を検討する。

“

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。

— コンプライアンス推進参与 大久保 和孝

死角を可視化し、構造的格差を乗り越えた先に、真に強い鎌倉市役所が実現する。