

[公表版]

令和8年2月10日
能美市

第三者委員会による報告書

(総務部 [REDACTED] 課におけるハラスメント申立事件)

令和8年1月22日

第三者委員会

委員 長 澤 裕 子

委員 長谷川 多香子

委員 林 由 希

本「調査報告書[公表版]」は、第三者委員会が作成した調査報告書を基に能美市が説明責任を果たし、再発防止に資することを目的に作成・公表するものです。本報告書は、調査対象者のプライバシーの保護に配慮し、一部の記述を削除または加工しています。削除箇所または加工箇所は、調査の趣旨や事実認定に影響を及ぼさない範囲に限定しています。

目次

第1 調査の概要

- 1 本件の概要及び当委員会設置の経緯 3
- 2 調査目的..... 3
- 3 当委員会の構成..... 3
- 4 調査対象..... 3
- 5 調査方法..... 4
- 6 パワーハラスメントの定義 4
- 7 「業務上必要かつ相当な範囲」の判断 5
- 8 厚労省が定めるパワハラと法的責任が生じるパワハラ 5

第2 本件調査の結果により判明した前提事実 6

第3 当委員会によるハラスメント認定事実

- 1 当課職員（ C氏 ・ Aさん ・ E氏 ）を「残業三兄弟」と呼んだ事実..... 8
- 2 E氏 に対して業務の指示をする際、「どうせすぐ忘れると思うけど」との言葉を添えた事実 8
- 3 E氏 に対して■■■■■■■■■■の告知を自動販売機前で行った事実..... 9
- 4 外部者へ■■■■■■■■■■を告知した事実 10
- 5 時間外勤務について、①上限を月30時間とする指導を継続した事実、②事前申請のない実績申請を受け付けないと宣言した事実・・ 11

第4 当課職員死去の原因

- 1 総論..... 15
- 2 令和6年度の Aさんに関する人事評価と執務状況 15
- 3 令和7年度の Aさんに関する状況 17

4	検討	22
第5	問題点及び再発防止策に係る提言	
1	総論	23
2	人員配置に関する多面的検討の充実	24
3	職員の安全管理に関する所属長と総務課の連携による適切迅速な 対応の強化	25
4	管理職に対するハラスメント研修の実施	26
5	人事評価に関する研修の継続的实施	26
6	ハラスメント等に関する全課を対象とした無記名アンケートの実 施と内部通報制度の整備	27
7	結び	28

第三者委員会による報告書

第1 調査の概要

1 本件の概要及び当委員会設置の経緯

本件は、能美市（以下「当市」という）役所内の総務部[REDACTED]課（以下「当課」という）において、B氏によるハラスメントが疑われる事象に関する内部告発に端を発した事案（以下「本件事案」という）である。

本件事案は、令和7年9月末より当課課員に対して総務課より聞き取りを開始させていたが、令和7年10月3日、当課に[REDACTED]在籍していた職員が本件事案の内部調査中に自死しており、その問題の深刻さが伺えることから、本件事案の事実解明及び再発防止策の検討を目的として、当市とは利害関係を有しない中立の外部専門家から構成される第三者委員会（以下「当委員会」という）を設置することとした。

2 調査目的

当委員会の調査（以下「本件調査」という）の目的は以下の通りである。

- (1) B氏によるハラスメントの有無、程度
- (2) 当課職員死去の原因
- (3) 職場環境改善の提言

3 当委員会の構成

当委員会の構成は、以下の通りである。

委員 長澤裕子（弁護士 坂井法律事務所）

委員 長谷川多香子（公認心理師・臨床心理士）

委員 林由希（社会保険労務士 ラクシュミー社会保険労務士事務所）

4 調査対象

- (1) 令和7年度当課B氏（以下「B氏」という）による当課在籍職員に対する言動
- (2) 当課Aさんの死去の原因とその背景
- (3) 再発防止の視点から取り組むべき当市及び当課の課題

5 調査方法

当委員会は、①当課職員に対するヒアリングを中心に、②令和6年度及び令和7年度の当課を所管するG氏及び令和6年度当課F氏からのヒアリング、③関係書類（当課組織図、令和5年度当課職員配置図、当課業務内容一覧、当課課員のパソコン起動及び終了時刻、当課職員の勤怠管理資料、当市人事評価マニュアル、当課職員の評価シート等）の閲覧、④電子メールを含むパソコン等に保存されている資料の調査等をもって、認定可能な当課内におけるハラスメントの有無及び程度について検討を行った。

更に、内部告発及び課員の自死という事象が発生することとなった背景や組織の問題についての検討を進め、考えられる再発防止策について提言する。

6 パワーハラスメントの定義

労働施策総合推進法改正により、事業者に対して雇用管理上講ずべき措置義務等の対象とされるパワハラは、以下の3つの要素をすべて満たすものとされている（以下「厚労省が定めるパワハラ」という）。

- (1) 優越的な関係を背景とした言動

当該事業者の業務を遂行するに当たって、当該言動を受ける労働者が、当該言動の行為者とされる者に対して、抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係を背景として行われるものを指す。

- (2) 業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動

社会通念に照らし、当該言動が明らかに当該事業主の業務上必要性がない、又はその態様が相当でないものを指し、例えば(a)業務上明らか

に必要性のない言動、(b)業務の目的を大きく逸脱した言動、(c)業務を遂行するための手段として不適當な言動、(d)当該行為の回数、行為者の数、その態様や手段が社会通念に照らし許容される範囲を超える言動等を含む。

(3) 労働者の就業環境が害される

当該言動により、労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等、当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることを指す。

7 「業務上必要かつ相当な範囲」の判断

一般に、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導は、ハラスメントに該当しない。

そこで、ハラスメント該当性の判断にあたっては、当該言動の目的、当該言動を受けた労働者の問題行動の有無や内容・程度、当該言動が行われた経緯や状況、業種・業態、業務の内容・性質、当該言動の態様・頻度・継続性、労働者の属性や心身の状況、行為者との関係性等を総合的に判断する。

さらに、上記判断においては、「平均的な労働者の感じ方」すなわち、同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の労働者が、就業する上で、看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうかを基本とし、これに労働者の受け止め方などその認識（主観）にも配慮することとする。

8 厚労省が定めるパワハラと法的責任が生じるパワハラ

雇用管理上講ずべき措置義務等の対象とされる厚労省が定めるパワハラと、行為者等に法的責任が生じるパワハラとは必ずしも一致しない。ハラスメントの違法性判断は、不法行為（民法第709条）の問題として、

当該行為の目的、手段、態様や双方の関係等を総合的に踏まえて個別具体的に
行われる。

本調査は、本件事案の事実解明及び再発防止策の検討を目的としており、行為者への責任追及を直接の目的とするものではないことから、ハラスメントの違法性判断は上記本調査の目的に必要な範囲で触れることとする。

第2 本件調査の結果により判明した前提事実

当委員会において、認定した前提事実は以下の通りである。

- (1) 令和6年度、B氏は、当課[]であった。
- (2) 令和6年度中、当課[]2名が退職した。
- (3) 令和7年4月、[]課（当課）の[]に就いたが、これは同人にとっては初めての[]昇任であった。当市では、[]
[]職員を対象に人事
評価者研修が実施されており、B氏もその対象とされるべきであ
ったが、[]
[]

B氏 への人事評価者研修の実施は見落とされた。

- (4) 当課では、令和7年度当初から令和6年度中に積み残されていた仕事への対応が必要となっており、当課に在籍年数が長かったAさんの負担が増えていた。
- (5) 令和7年4月の時間外勤務時間が判明した時点で、C氏は38.3時間、Aさんは37時間、E氏は56.15時間であった。B氏は、課員に対して「時間外申請は月30時間を超えないように。業務が遅いのは事務作業が遅いから」と指導した。
- (6) 前記(5)の指導以降、時間外勤務申請について、実際の時間を申告することを控える（申請がしづらい）と考える課員が複数認められた。
- (7) C氏・Aさん・E氏のパソコンについて、操作（電源OFF）時刻が遅い日でも、時間外申請がなされていない日が多数認められる。

- (8) 令和7年5月末あるいは6月初頭に、Aさんから B 氏 及び C 氏 に対して、「最近死にたいと考えている。業務が回らない」等の相談があり、Aさん は大変疲れている表情であった。
- (9) 令和7年6月27日の課内ミーティングで、B 氏 は課員に対して「 課は30時間の残業時間で済むはず。時間外が多いのは事務作業が遅いからである。」「令和7年7月1日以降は事前申請のない実績申請は受付しません」とアナウンスし、令和7年7月2日付け同課全課員へ送信された課内メールには、「6月27日の課のミーティングでお伝えしましたが、時間外の申請のルールを守っていただきたく、令和7年7月1日以降は事前申請のない実績申請は受付しませんのでよろしくお願い致します。」との記載がある（下線はメール文面のまま）。
- (10) 令和7年8月25日はAさんがそれまでに準備を進めていた災害時応援協定の調印式が予定されていたが、Aさんは同日無断欠勤した。
- (11) Aさんと B 氏 とは、令和7年9月22日に人事評価のための中間面談を予定し、これに合わせてAさんは役割達成度評価・業績評価等を作成した。Aさんは役割達成度評価欄の4つに本人評価をCとし、評価の理由として「報告漏れや報告遅れ」「無断欠勤」等を記載した。
- (12) 課職員から総務課へ、B 氏 による同課員に対するハラスメントについての相談があり、相談を受けて、令和7年9月30日22時ころ、同課執務室において総務課職員が同課員から事情を聞き取った。
- (13) Aさんは、令和7年10月1日付けの遺書を残した（その存在は、10月13日にご家族によって 総務課職員H氏及びG氏との面談の際に示された）。
- (14) 令和7年10月2日、9月30日に続けて総務課による聞き取りが行われたが、Aさんは参加を断った。
- (15) 令和7年10月3日にAさんが死去した。

第3 当委員会によるハラスメント認定事実

当委員会において、課員に対するハラスメントを認定した B 氏 の言動は以下の通りである。

1 当課職員（ C 氏 ・ A さん E 氏 ）を「残業三兄弟」と呼んだ事実

「残業三兄弟」の対象は C 氏 ・ A さん ・ E 氏 である。当委員会による C 氏 及び E 氏 へのヒアリングにおいて、各自が B 氏 から呼ばれたとの確認がとれた。また、A さんの遺書に「残業三兄弟」というあだ名を付けられた旨の記載が認められる。

一方、B 氏 もまた、ヒアリングにおいて、当該発言をした点を自認している。そのように呼んだ理由としては、C 氏 ・ A さん ・ E 氏 が、残業を課内でしていることが多かったからであるとする。

かかる表現は職務に関連し、そして直属の上司に当たる B 氏 からの発言であることから、発言を受けた職員より抵抗又は拒絶することは困難な関係性にある。また、このような呼び方をする業務上の必要性はない。仮に発言の趣旨が、残業を減らすよう努力を促すものであるとしても、相手の就労状況を揶揄する印象を持つ表現であることは明白であり、個々の職員が実際に担っている職務の具体的事情を一切考慮していない点からも具体的な職務遂行に関する指導助言ではありえない。

当該呼び方は、業務上の一般的な職員の認識において不快な感情を起こさせるものであるから、その手段は社会通念に照らし許容される範囲を逸脱している。

そして、対象とされた全ての課員が、時間外申請をする気が失せたと主張しているので、労働者の就労環境が不快なものとなっていたことが認定できる。

以上のことからして、当該言動は、ハラスメントに該当する。

2 E 氏 に対して業務の指示をする際、「どうせすぐ忘れると思うけど」

との言葉を添えた事実

E氏 は、同課の職務に不慣れであったことから、B氏 は E氏 に対して日々の業務について逐一報告や相談するよう指導していた。

このような関係性のもと、B氏 は E氏 へ個別の業務指示をする際、複数回にわたり、「どうせすぐ忘れると思うけど」という言葉を添えていた旨、E氏 は主張する。

一方、当該発言について、B氏 は自認している。

B氏 が当該発言をした背景として、B氏 は、E氏 へ仕事の指示をしても同人がこれを適切に遂行しないのは、管理職としての自分に対する嫌がらせであると考えていた節がある。

しかしながら、当該発言は、指示を受けた職員が実際の指示業務を行う前から、当該職員の能力を否定する内容である。仮に当該職員を叱咤激励する意図があったとしても、その内容は一方的に「できない」という予測を相手方に押し付けその資質を否定するものだから、業務を遂行するための手段として不適当な言動である。

そして、このような発言を受け止めた職員はもちろん、周囲で聞いていた職員もまた強い不快感を示しており、就業環境が害されたことも明らかである。

よって、当該行為も厚労省が定めるハラスメントに該当する。

3 E氏 に対して ████████ の告知を自動販売機前で行った事実

E氏 は令和7年4月より ████████ 同課で職務にあたっていたが、令和7年9月30日17時30分ころ、B氏 は E氏 を同課執務室の向かい側にある自動販売機の前に呼び出し、「████████████████████」と満面の笑みで言ってきたと E氏 は述べる。

これに対して、B氏 は、自動販売機の前で ████████ ████████ 告知した事実を認めている。

なお、自動販売機が設置されたスペースは比較的手狭な空間ではあるも

の、休憩用のいすが設置されており、不特定多数の当市庁舎内で勤務する職員が出入りする場所である。

この点、

客観的に当該職員にとって口外されたくない事項といえる。

かかる事情を、不特定多数の職員が出入りすることが予想される場所にあって呼び出し告知する行為は、対象職員に対する配慮を著しく欠くものである。

この点 B 氏は、ヒアリングにおいて、同課執務室内で告知するのは周囲の職員の耳に入るから、これに配慮して自動販売機前に移動したと述べる。しかし、当課執務室には、個室や隣接する大会議室もある。こうした適切な場所がありながら、オープンスペースである自動販売機前を選択したことは、不適切な判断と言わざるを得ない。

そして、E 氏は、庁舎内の誰に聞かれるかわからないという不安を強く抱いたことを主張しており、その就労環境が害されたことが明らかである。

以上のことから、当該言動は、業務を遂行するための手段として不適当であることから、厚労省が定義するハラスメントに該当する。

4 外部者へ を告知した事実

E 氏からの申出によれば、令和 7 年 9 月 27 日、防災フェスタの会場である防災センターで事前準備に当たっていた際、B 氏が防災センター職員に対して、「(E 氏は)」等の話をしたこと、自分(E 氏)もその場にいたことから、話を聞いたセンター職員とも気まずい空気になってしまったと述べる。

これに対して、B 氏は、発言した事実は認めつつも、その場に E 氏が居たことには気が付かなかった、防災フェスタの準備に E 氏によ

る不手際があったことから、釈明の趣旨で話をしたと述べる。

この点、XXXXXXXXXXという情報は、極めて個人的かつセンシティブな内容である。職務の不手際を謝罪するために開示することが不可欠な情報とは言えない。そして、B氏はE氏に対して、当該情報を外部者であるセンター職員に告知することについての同意を得ていない。

以上の事実によれば、B氏の当該言動は著しく手段の相当性を欠くものであり、厚労省の定義するハラスメントに該当することはもちろん、極めて悪質であり違法性も認め得るものと思料する。

- 5 時間外勤務について、①上限を月30時間とする指導を継続した事実、
②事前申請のない実績申請を受け付けないと宣言した事実

(1) 当市における時間外勤務の取扱い

当市における時間外勤務の取扱いに関して、総務部総務課が発出した令和6年9月課長会資料に以下の記述が認められる。

「16時までには所属長に口頭で時間外勤務が必要であることを伝え、システムで予定申請を行うのが基本となります。ただし、16時以降に急遽時間外勤務が必要になった場合も申請可能です。」

「予定申請だけで実績申請がない、月末にまとめて実績申請されるケースが多いので、外出等により不在でない限り、遅くとも翌日には実績申請してください。」

上記記載から認められる当市の時間外勤務申請の運用は、(1)予定申請が原則、(2)実績申請も認められるが速やかな(翌日)申請を要するというものである。

(2) 当課職員の令和7年度の時間外申請時間

当課職員の時間外勤務実績は別紙1の通りであり、4月に比べ、5月以降は時間が短い。特に、Aさんについては、時間数の減り具合が極端である。

(3) 令和7年7月2日のメール

同課では、毎月末に課内ミーティングを実施している。B氏は4月の課員の時間外勤務時間が明らかとなって以降、時間外勤務について指導を繰り返していたが（本書面、第2、(5)及び第3、1参照）、令和7年6月27日に実施されたミーティングでは、B氏から同課全職員に対して、改めて時間外勤務時間に関する指導がなされた。

また、令和7年7月2日にB氏から課員全員へ発信したメールには以下のように記載されており、同ミーティングで確認された事項がB氏より発信されている。

「おはようございます。

新年度から3か月が経過しました。

課で問題となっている業務対応について下記について行動の改善をお願いします。

1) 時間外申請のルール of 遵守について

6月27日の課のミーティングでお伝えしましたが、時間外の申請のルールを守っていただきたく、令和7年7月1日以降は事前申請の無い実績申請は受付しませんのでよろしくお願いいたします。

既にルールを守って申請していただいている課員の皆さんはこれまで通りをお願いします。

2) B氏への報告、確認依頼の徹底について

省略」

(4) 当課職員（C氏及びE氏）からの聞き取り及びAさん作成の書面

E氏は、4月の時間外勤務実績が出た時点でB氏の席に呼ばれ、B氏より「申請は30時間を超えないように。業務が遅いのは事務作業が遅いからだ」と指導を受けたと述べる。

また、C氏もB氏の上記指導により、休日や夜に開催される

会議への出席など、明確な時間外勤務以外は、平日に課内に残り執務したとしても申請を行わなくなったと述べる。

そして、Aさんの遺書には「効率的に仕事を行った上で残業するしかないものだけ時間外申請してよい、非効率的な仕事は改善しろ、それは時間外業務とは認めない」と指示されており時間外申請が非常にしづらい環境（4月・5月は時間外申請に対して嫌味をたくさん言われており申請する気がなくなった）」との記載が認められる。

また、E氏が意図せず時間外勤務が30時間を超えてしまった際、B氏はC氏を呼び出し「あれほど30時間を超えるなど言っているのに、この人（E氏）はどうなっているんだ」等述べた。その後、E氏はB氏に呼び出され、「時間外が多いのは業務の手が遅いから。業務量は去年より増えていないから、30時間は超えないように」と念を押されたと述べる。

さらに、C氏及びE氏からは、実績通りの時間外勤務の申請をしなくなった後に、「時間外を申請しなければいいとあなた方は思っているかもしれないが、残業している間、光熱水費がかかっているからね」と述べられたと主張する。

(5) B氏からの聞き取り等

当委員会による聞き取りの場において、B氏は、令和6年度の実績等を踏まえ、当課では時間外勤務は30時間以内で済むはずと考えていたこと、課員へは30時間を超えないように指導はしていたが30時間以上を認めないとは指導していないと述べた。

また、B氏はC氏に対し、時間外勤務については、30時間や45時間を超えると、理由書を提出しなければならないため、業務はできるだけ30時間を超えないよう課員に伝えるようにと指導していたと述べる。

一方で、時間外勤務をしながら申請を行わない課員に対して「時間外を申請しなければいいとあなた方は思っているかもしれないが、残業

している間、光熱水費がかかっているからね」と述べた点は認めている。

(6) 検討

B 氏 は、当課の時間外勤務は、前年度からの実績を踏まえれば月 30 時間以内に収まるとの見通しのなか、時間外勤務の多い課員に対して、合理的な執務を促す趣旨から「30 時間を超えないように」と指導はしていたが、「30 時間以上は認めない」とは発言していない、と述べる。そして、E 氏 らが自身の指導の趣旨を誤って捉えていたと考えている。

しかし、B 氏 から課員へ、再三にわたり月 30 時間を超えないようにとの指導がなされていた点は双方の主張において一致する。また、

B 氏 は、6 月 27 日の課内ミーティングにおいて事前申請のない実績申請は認めないと告知している（その事実は B 氏 自らが作成した同年 7 月 2 日付けメールから認定できる）。そして、「時間外を申請しなければいいとあなた方は思っているかもしれないが、残業している間、光熱水費がかかっているからね」との発言は、課員の時間外勤務の実態と申請内容との間に齟齬があることを認識していることを示す。

これらの事情に照らせば、仮に明確に「30 時間以上の申請は認めない」との発言をしていなかったとしても、職員が 30 時間以上の時間外勤務をしたとしても 30 時間を超える申請はできない心理状態にあることは知っており、そのことを容認していたと認定できる。

加えて、「事前申請の無い実績申請は受付しません」との運用は、管理職として適正な労務管理に関する職責を放棄するものであり、また、明らかに当市の時間外勤務に関する取扱いを逸脱している。

これらの運用により、当課員は、適切な時間外勤務申請という権利行使の機会を実質的に奪われ、かつ、C 氏 、A さん 及び E 氏 において著しい職務環境の悪化をもたらしていた点が認められる。

以上のことから、B 氏 が時間外勤務の上限として月 30 時間を繰

り返し指導していた事実及び、事前申請のない実績申請は認めないと告知した事実双方について、厚労省が定義するハラスメントに該当する（特に後者については悪質であり違法性を認め得る）。

第4 当課職員死去の原因

1 総論

上記の通り、本書面、第3、1及び5について、B氏にはAさんに対するハラスメント行為が認定される。Aさんは総務課による当該ハラスメント調査が継続していた令和7年10月3日、自ら命を絶った。同人が残した遺書には、上司からのパワハラが主な理由である旨記されている。

そこで、本件事案の事実解明にあたり、Aさんの死去の原因について検討する。

2 令和6年度のAさんに関する人事評価と執務状況

当課Aさんの令和6年度の役割達成度評価では、本人評価はすべてBとされ、Cはない。同シートの評価欄には「評価の理由及び所感（本人は自己評価がB以外の場合は必ず記入すること。また、評価者は前の評価者と評価点異なる場合には必ず記入すること。）」との注意書きが記載されているところ、Aさんはすべての項目をBとしているので、評価の理由及び所感の記載は義務的ではない。しかし、Aさんは全ての項目に評価の理由及び所感を記入している。

以下が、Aさんにおいて役割達成評価に記載していたコメントである。

- (1) 市民や職員に防災の関心を抱いてもらえる場面を創出しつつ、正確な防災情報を必要としている人のもとへ適切に提供できる環境の整備が重要であると認識している。
- (2) 各事業の目的の設定および実施結果を評価するうえで重要な指標で

あると認識している。

- (3) 組織目標に大きく影響する事業を担当することを十分理解している。
- (4) 組織目標を達成するための重要な職務であると認識している。
- (5) 業務を遂行する際には、課内・上司に報告・相談した上で行った。
- (6) 各業務の遂行手法について、過去の内容や他職員の助言を参考に、改善すべき課題がある場合には再検討を行った。
- (7) 必要な知識・技能については理解し、説明できる。

(なお、当該コメントについては、一次評価者 [REDACTED] において本人評価 B を上回る A 評価とし、「緊急情報関連機器類の取扱や被災支援手続きなどを十分理解しており、課の業務の遂行への貢献度は高い。」とのコメントが付されている。)

- (8) 業務上の課題については、先輩や上司に相談した。
- (9) 職務上の不明な点は積極的に確認・学習した。

(当該コメントについては、一次評価者において本人評価 B を上回る A 評価とし、「地域防災計画等の修正業務や津波啓発資料の調製など、新たな知識を生かした業務ができている。」とのコメントが付されている。)

- (10) 自分の担当や役割を理解しており、それを説明できる。
- (11) 業務を遂行する際には、課内・上司と情報共有した上で行った。
- (12) 課内の各種業務については、同僚や後輩と積極的に情報共有を行うようにし、主担当以外の業務であってもお互いに理解するように努めた。
- (13) 市民からは [REDACTED] 部門の代表職員として見られることを意識しつつ、職務を行った。
- (14) 市民から電話・窓口等での相談があった際には、相手に不快な思いをさせないように、迅速な対応に努めた。
- (15) 服務規程や職場のルールを遵守しつつ、来客や電話での対応では、挨拶をかわさず、相手に失礼のない対応に努めた。

そのほか、「一般職員・業務評価：事業活動シート」期末面談におけ

る本人評価欄には「市民や町（内）会長等からの問い合わせも多々あったが、その分市民向け広報に力を入れ、初年度としては上出来であったと感じている。」との充実した記載が認められる。

これに対する一次評価者のコメントは「計画どおりに運用できており、機器類に障害が発生した際の対処も迅速的確であった。市民に向けた活用方法の周知について、さらに効果的な時期や手段を想定し、次年度に引継ぎ願います。」というもので、Aさんの仕事ぶりを高く評価している。

以上の通り、令和6年度のAさんの執務状況に問題は認められず、むしろ与えられた職務に対して意欲的に取り組んでいたことが伺える。

3 令和7年度のAさんに関する状況

(1) 4月から6月まで

令和7年度は、令和6年度であったB氏（同課の経験は令和6年度の1年間のみ）がはじめて課のに就いた。令和7年度、当課のには、令和2年度に同課に所属していた職員が就いた。前提事実で認定した通り、令和6年度中に2名が退職し（本書面、第2、(2)）、E氏が令和7年度同課に配属された。

このような配属構成であったため、同課職務内容を経験上把握できていた職員は、実質的にAさんのみであった。B氏も当委員会によるヒアリングにおいて、Aさんを頼りにしていたと述べている。

業務については、令和6年度中に2名が退職したことによる積み残しの業務のほか、E氏が主担当とされていた自衛消防団技能演習の業務についても、実質的にはAさんが対応することとなり、本人の業務がひっ迫した。

B氏へのヒアリングにおいて、Aさんについて、4月5月は、（B氏自身のものさしで認め得る）時間外勤務が多かったとの認識が示さ

れている。

5月末、若しくは6月初頭、AさんはB氏及びC氏に対して面談を申し入れ、その場で、自分の仕事が回らない不安を口にし、自殺をほのめかした。

B氏は、Aさんの発言を受けて、同日中にG氏に報告に赴いたと述べている。

G氏はAさんとの面談に同席していたC氏も呼び、B氏らからAさんの状況について報告を受けた。なお、当委員会によるヒアリングにおいて、G氏はAさんから自殺をほのめかされた点の報告まで受けたかどうかの記憶は曖昧であると述べているが、G氏に報告へ赴いた経緯、報告内容の深刻さ、この点に関するB氏及び

C氏の発言は一致している点からすれば、5月末若しくは6月初頭の時点でAさんによる自殺ほのめかしの事実はG氏にも共有されたと判断するのが相当である（なお、この時点でG氏がAさんに関する事情を総務課職員へ共有し、総務課としての対応に繋げた事情は確認できない）。

当該報告時に、B氏は、G氏からAさんの業務について配慮すること、メンタルヘルスケアのためカウンセリングに繋げるようにとの指示を受けたと述べる。そして、Aさんの担務であった災害時応援協定に関する相手方との交渉や、指定避難場所に関する業務を自ら引受け、またカウンセラーを紹介してAさんの負荷の軽減に努めたと述べた。

一方で、この時期、時間外勤務に関してはAさんを含め、同課員に対して誤った指導を行っていたことは、前記第3、5にて認定の通りである（Aさんの時間外勤務実績として記録されている時間は、4月37時間、5月7.3時間、6月14時間、とされており、本人が訴えていた業務のひっ迫状況や、B氏が認めるAさんの多忙さに照らし合わせても、勤務実態よりも過少申請されていることがわかる）。

(2) 令和7年8月21日以降

前記の通り、B氏は、G氏の指示に従い、Aさんに対してカウンセリングを受けるよう指導していたが、令和7年8月21日に

Aさんが紹介したカウンセリングを受けていないらしいことを察し、その後同人にカウンセリングを受けたか否かを問いかけたところ、同人からは受けていないとの回答を得た。

G氏の指示に従いカウンセリングをAさんに勧めた時期は、遅くとも6月上旬である。したがって、B氏は8月21日まで、Aさんに対してカウンセリング受診の有無を確認していなかったことになる。

かかる事情は、B氏がAさんのメンタルヘルスに適切な関心を寄せていなかったこと、総務課がB氏と連携をとる体制に至っていなかったことを強く推認させるものである。

(3) 8月25日の無断欠勤

Aさんは、その担務のひとつとして（防災計画）、災害時応援協定の準備を進めていたが、調印式の当日に無断欠勤をした。Aさんの安否を心配する課員や家族が同人へ電話を掛け続けたが、応答はなかった。

最終的には、家族がで停車している同人を見つけ出し保護したが、発見時、本人はエアコンも掛けずに汗だくの状態で正常な様子ではなかった。

翌日である8月26日、同人は家族の意向を押しきり出勤し、課員へ迷惑を掛けたことを謝罪した。日課の朝礼はいつも通りであり、当委員会によるヒアリングでも、B氏は同日、業務以外の話をAさんとした記憶がないと述べた。

一方、E氏は、当委員会のヒアリングにおいて、Aさんの8月26日の様子について、明らかにおかしくマウスをただ動かしているだけの状態だったことから、早期退勤を促したと述べた。

(4) 8月26日の G 氏 との面談

8月25日の無断欠勤の報告を受け、G 氏は翌26日に総務課職員 I 氏を交えて Aさんと面談した。

同人が面談において対外的な職務遂行への不安を述べたため、令和7年10月1日より従来の担務から庁内での業務が中心となる設備機器管理業務へと変更することになった。

(5) 9月4日カウンセリングの実施

当市では、毎月1回カウンセラーとの面談機会を設けているが、Aさんの件は緊急性があると判断し、9月4日、定例カウンセリング枠とは別に Aさんのカウンセリングが行われた。

カウンセリングに先立ち、G 氏はカウンセラーに対して Aさんにメンタルクリニックを紹介してほしいと依頼したが、カウンセラーからの回答は、相性の問題があるため、具体的なクリニックの紹介までは難しいというものであった。

カウンセリング実施後、Aさんは I 氏 に対し、カウンセリング設定についてお礼を述べた。

(6) 9月22日設定の中間面談に向けた人事評価作業

Aさん についての XXXXXXXXXX B 氏 との人事評価面談が、令和7年9月22日に設定された。これに向けて、Aさんは、事業活動シート・評価点入力シート・役割達成度評価の本人欄を記入した。

役割達成度評価については、4項目にCを記入しそれ以外はBとした。Cの項目には理由として以下の記述が認められるが、それ以外の項目は何も記入されていない。

- ・ 報告漏れや報告遅れがあった。
- ・ 非効率的な業務遂行等による遅れがあった。
- ・ 業務遅れの報告自体の遅れや無断欠勤等があった。
- ・ 業務上の情報共有の不足や無断欠勤等があった。

この点、令和6年度の同シートと比較するとその差は歴然である（本

書面、第4、2参照)。令和7年度の同シートには、上記C評価の理由以外は一切のコメントが入っていない。これは、同人が令和7年度の人事評価作業について積極的な気持ちを喪失させてしまっていることを強く推認させるものである。

加えて、本書面、第4、2、(5)(8)(11)では、業務上必要な事項について課内での情報共有ができていたとの記載が認められるところ、令和7年度のC評価の理由に情報共有ができなかった内容が記載されており対照的である。Aさんが当年度にこれができなかった理由は、Aさん側の問題ではないことが推測される。

なお、上記シートを基に実施された中間面談では、B氏はAさんに対して業務の報告等が不十分であったことの確認をしたものの、改善のための方策などを話し合うことはしなかった。面談は、予定していた30分より短く9時45分から始まり10時ころには終了した。

(7) 内部通報による聞き取りの開始とAさんの不参加

C氏及びE氏は、B氏によるハラスメントが疑われる言動について総務課へ相談することを決意し、業務が終了した令和7年9月30日22時ころ、同課執務室内でI氏へ訴えた。

引き続き、令和7年10月2日10時から、C氏及びE氏はH氏及びI氏と面談を行った。この際、Aさんにも声掛けをしたが、同人は参加しなかったことから、同人からの聞き取りは実現しなかった。

(8) Aさんによる遺書

その冒頭には「2025年10月1日 5:21」と記載され、死を選んだ「主な理由」として、「上司が日頃から嫌味を言うてくる」「『残業三兄弟』というあだ名」「時間外申請が非常にしづらい環境」「急に仕事を指示してくるのに上司基準で少しでも遅いと『遅いので私が代わりにやりました』と責めてくる」等々が述べられている。

当該遺書の存在は、令和7年10月13日、Aさんのご家族が総務課

と面談した際にご家族より示された。

4 検討

Aさんは、前年度からの積み残しの業務や、E氏の担務を引き受けるなどして、自身の業務が回らない状況に危機感を覚え、令和7年5月末あるいは6月初頭ころにB氏及びC氏に相談を行った。その際、自殺をほのめかすことがあったため、係る事実は直ちにG氏へ共有された。

しかし、B氏がAさんの担務を一部引き受けることはあったが、この時点で業務体制が変更することではなく、その間、時間外勤務の申請は、手が遅いものは認めないという誤った課内方針が宣言され、Aさんを含め同課員において適切な申請をする気力が失われていった。

更に、B氏はG氏の指示のもと、令和7年6月上旬にはメンタルケアのためAさんにカウンセリングを紹介したものの、実際にケアを受けていないことを知ったのは8月21日以降であり、この間、Aさんのメンタル状況に実質的に関心を寄せていなかった、あるいは関心が低かったことが伺われる。

また、令和7年5月末あるいは6月初頭ころにG氏へ共有されたAさんに関する事情は、総務課としての対応には繋がられておらず、総務課からB氏ないしAさんに対して、Aさんのメンタルヘルスに関して状況の把握に努めていたという特段の事情は確認できない。

8月25日の無断欠勤は、Aさんの心身ともに限界を迎えていることのサインであったと考えられる。翌日のG氏との面談を経て、担務の変更やカウンセリングが実施されたが、担務の変更は10月1日からであり、Aさんの執務状況には特段の変化がなかったと考えられる。

9月22日の中間面談に向けて用意された人事評価シートは、令和6年度のそれと比較するとAさんによる記載に大きな変化がみられる。令和6年度に記載された本人の「上出来である」とのコメントからは、自身の職

務に対する誇りと達成感を読み取ることができる。一方で令和7年度は、自己評価にCを記入し、その理由のひとつに業務上の情報共有の不足を挙げた。これに対して令和6年度のシートでは「業務を遂行する際には、課内・上司に報告・相談した上で行った」とコメントしていた。

B氏は、Aさんについて、自分で抱え込み人に相談できないタイプであると分析している。しかし、令和6年度中のAさんは、課内でのコミュニケーションを図りながら充実した職務を遂行していたと認められるのであるから、令和7年度、B氏において、相談や報告をしづらい環境を作り上げていたと評価すべきである。

そして、Aさんは遅くとも6月初頭には仕事の負荷を申し入れていたにもかかわらず、負担軽減のための抜本的な改善がされることがなかったため、身体的精神的にひっ迫した状況が続いていた。

更に正当な時間外申請ができないと感じられる環境にあり、日々の業務においても、相談や報告をすることが躊躇される職場環境の中で疲弊が増大していったと認められる。

よって、Aさんの死去は、B氏によるハラスメントによって生じた職場環境の悪化（本書面、第3、1及び5）、B氏において、時間外勤務を認知していながら適切に申請をさせず勤怠管理が不適切であった点及び、担務の調整などを適時に実施せず職員の安全配慮にあたることを怠った点にその原因があると認定する。

第5 問題点及び再発防止策に係る提言

1 総論

当委員会は、これまでの調査対象事実に関する認定を踏まえ、当市が適切な組織構築のために取り組むべきと考える再発防止策について以下に提言する。

2 人員配置に関する多面的検討の充実

同課の事務には、災害対応のほか、庶務、防災計画、防災対策（設備機器・普及啓発）、国民保護と多岐にわたるが、石川県内では令和6年1月1日の発災はもちろん、その後も豪雨災害が発生しており、災害対策業務の緊急性及び重要性が増している状況にある。同課員としては、平常時の業務（庶務や設備機器普及啓発等）に加え、災害対策の業務の負荷が増している状況にあった。

こうした中、令和6年度中に■■■■2名が退職し、実務経験者が不足していた。かかる状況を認識しながら、令和7年度の同課の人員配置を本書面、第4、3、(1)のように設定すれば、同課での職務経験が比較的長いAさんに業務負担が集中することは想定しえたと考えられる。

また、同課の■■■■にB氏を就かせることについて、多面的な検討ができていたのかは疑問である。

確かにB氏の業務遂行能力の高さについては、関係者が認めるところである。

一方で、B氏には、業務遂行能力が自身の基準に満たない課員に対しては、本人に指摘・指導するほか、別の課員への発言（「ありえない」等）を通して、批判を強め、対象者の自己肯定感を著しく奪う傾向が認められ、こうした言動が課内の職場環境を著しく悪化させている（かかるB氏の傾向は、聞き取りにおいて、■■■■令和6年度中の執務中から頻回にあったことが確認された）。

この点、B氏はヒアリングにおいて、令和6年度、はじめて■■■■

課（当課）の■■■■として当課に配属され、令和7年度4月の時点では当課の業務のすべてを把握するには至っていなかったこと、令和6年度中に2名■■■■が退職し、経験者が不足するなかで■■■■として指揮を執ることが不安であったと述べている。また、課職員が指示通りに職務遂行しないのは、■■■■自分に対する嫌がらせであると感じているとも述べた。

B氏の中には、「部下のミスは管理職である自分のミスである」とい

う理解があると考えられる。こうした理解が、部下のミスを強く非難し、相手方を追い詰める言動になっている。

B 氏 は、令和 7 年 5 月に ██████████『職場のメンタルヘルスとハラスメント防止』をテーマとした講習を受けている。しかし、一度の研修では実効性を高められないことは、本書面、第 3 で認定した B 氏 によるハラスメント行為の状況から明らかである。

本来であれば、部下のミスを引き受け、成長のために尽力することこそが管理職として求められている資質といえる。B 氏 は、現時点ではその資質を欠いていると言わざるを得ない。

当市においては、人員配置について、その課が担う職務の性質や事情を踏まえて、多面的かつ、丁寧な検討を行うべきである。

3 職員の安全管理に関する所属長と総務課の連携による適切迅速な対応の強化

本件では、令和 7 年 6 月上旬の時点で、A さん に対するメンタルヘルスケアの必要が G 氏 へ共有されていたことが認められる。

職員に対し、カウンセリングの受診を強要することはできず、その働きかけや推移の見守りに困難性が認められることは承知するが、この時点で自殺をほのめかしていた A さん については、B 氏 と総務課が連絡を密に取って慎重な経過観察をなしうる体制を整えることが望ましかったと考える。

一方で、令和 7 年 8 月 25 日の無断欠勤を受けて、同年 9 月 4 日に A さん に対するカウンセリングが実現した(カウンセリングは通常 1 時間程度のところ、2 時間実施)。カウンセリング実施後、A さんは「(十分お話できましたかとの問いかけに対して) はい、雑談含めていろいろとお話を聞いて頂きました。カウンセリングの準備、日程調整等、ご多用のところ対応いただきありがとうございます。」とのコメントを残しており、同日実施したカウンセリングは一定の効果を得ていたと考えられる。

しかしながら、その後も慎重な観察やカウンセリングへの働きかけが続かなかったことが悔やまれる。

よって、職員の安全管理について、職員からのサインを見逃すことなく適時適切に対応できるよう所属長と総務課の連携による体制を強化する必要がある。また、管理職に対してはメンタルヘルスに関する研修を継続的に実施し、強化された体制を基にケアの実効性を高める取組が望まれる。

4 管理職に対するハラスメント研修の実施

管理職の成熟度が、その課に属する個々の職員の職場環境に強く影響を及ぼす。

したがって、管理職研修のより一層の充実と、管理職にとって重要な人事評価者研修の漏れをなくすための工夫が求められる。更に、ハラスメントに関しても常にアップデートさせた情報を提供していけるよう、繰り返になるが研修は継続的に実施される必要がある。

5 人事評価に関する研修の継続的实施

当市においては、人事評価制度マニュアルが存在し、年に1回の研修が実施されているとのことであるが、現状の研修では十分な効果を期待できない。

人事評価に伴う面談は、管理職が個々の職員と1対1で向き合い、当該職員の執務状況や健康状態など多くの情報を得られる貴重な機会でもある。

B氏は、当市による人事評価者研修を受けないまま、令和7年9月22日にAさんとの中間面談に臨んだ。およそ1か月前の8月25日、Aさんは無断欠勤をし、対外的な職務を担うことへの不安を述べていたのであるから、当該人事評価面談においては、Aさんの執務状況や体調面などについて丁寧なコミュニケーションを図ることが必要であった。

しかし、面談時間は、予定していた半分程度の15分であったことから、

充実したものとはならなかったと考えられる。

かかる事情を教訓として、当市においては、人事評価における職員とのコミュニケーションの機会を有効活用し、これをよりよい職場環境を整える契機とするために、管理職に対して、面談の在り方や、評価方法など、実践的な研修が継続的に行われることが望ましい。

6 ハラスメント等に関する全課を対象とした無記名アンケートの実施と内部通報制度の整備

本件事案は、当課職員らにおいてハラスメント事象について声を上げることを決意し、内部通報が端緒となって調査に繋がったものであるが、E氏は当課へ配属後1～2か月目ころから体調を崩し(嘔吐や下痢など)、ようやく9月になって総務課へ申し出た。

また、Aさんは、総務課へ具体的に申し出ることはしなかったが、B氏及びC氏に対する面談の申入れや無断欠勤など、心身が疲弊しているサインを出していた。

今回のような悲しい出来事を二度と起こさないために、どのような小さな声であっても取りこぼさない制度設計が不可欠である。

まずは、ハラスメント等に関する全課を対象とした無記名アンケートの実施を提案する。

当市では、職員の個別シートに記載された情報について、総務課管理職が必要に応じて個別に連絡を取って対応しているとのことである。

かかる方法は、プライバシーへの配慮ができる一方で、通報した者として、通報内容が具体的な対応に結びついているのか確認できないという問題もある。

そこで、内部通報制度のようなしくみを構築し、全職員へ周知の上、職員が安全に情報提供できる環境を整える必要があると考える。

この点当市では、不正行為に対する通報を適切に処理することを目的に、令和5年6月「能美市公益通報事務処理要綱」を制定し、職員へ周知して

いる。

かかる取組は一定の評価に値する。もっとも、公益通報の対象となる行為は「犯罪行為」「過料となる行為」「刑罰もしくは過料につながる行為」などであって、ハラスメントは直ちに該当するわけではない（能美市公益通報事務処理要綱、第1条には「この告示は、公益通報者保護法（平成16年法律第122号。以下「法」という。）の施行に伴い、法令違反等に関する通報を適切に処理するため、市が取り組むべき基本的事項を定めるものとする。」と規定することからしても、公益通報に関する事務取扱と理解できる）。

当市においては、上記公益通報の運用整備から更に進めて、申出内容に限定することのない、職員らにとってより使いやすい内部通報制度の設置を検討されたい。

7 結び

本件事案は、B氏のハラスメント行為によって当課の職場環境が悪化し、そして何よりも将来ある職員が命を落とすというあってはならない結果まで引き起こすこととなった。

B氏に管理職としての資質が備わっていなかったこと、同人の言動が違法性も認め得る悪質なものであったため、これが職場環境の悪化を引き起こしたことは論を待たない。

しかし、B氏の問題性は令和6年度から当課内で認知されていた。また、令和7年度の当課人員配置によってAさんの負担が高まることを想定し得たことは、本書面、第4、3、(1)及び、第5、2にて既述の通りである。とすれば、令和7年5月末あるいは6月初頭にAさんからの訴えについて報告を受けていながら、組織的対応が遅れた点についてG氏の責任は大きいと言わざるを得ない。

再発防止のためには、当市を挙げて適切な職場環境の維持に積極的に取り組む必要がある。具体的には以下の5点を再発防止策として提言する。

- ① 各課の人員配置について、その課の職務の性質や事情を踏まえた多面的かつ丁寧な検討を行うこと。
- ② 管理職に対する研修は、ハラスメント及びメンタルヘルスに関するものを含め、アップデートされた内容を継続的に実施し、職員が働きやすい職場環境を整え、職員のケアへの実効性を高められるよう努めること。
- ③ 人事評価者研修の重要性を認識し、継続的な研修をもって、そのスキルアップに努めること。
- ④ B氏による職員の時間外勤務に関する誤った指導を発見し正すことが出来なかった点を教訓に、管理者に対して基本的な考え方の周知を徹底し、勤怠管理についてのチェック体制を構築させること。
- ⑤ 働く現場からの声やサインを適切に吸い上げ職員の安全管理に繋げるしくみとして、所属長と総務課の連携強化や、内部通報制度の設置等を検討すること。

以上

