

「ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書」並びに「第三者調査委員会調査報告書」において認定されたパワーハラスメント行為の原因分析及び再発防止策

令和8年4月

1. はじめに

本資料は、「ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書」並びに「第三者調査委員会調査報告書」（以下、「両報告書」という。）において認められた菅野大志町長によるパワーハラスメント行為（以下、「認定行為」という。）について、「西川町職員のハラスメント防止等に関する条例（令和7年4月25日条例第15号）（以下、「本条例」という。）第15条に基づき、適切な再発防止のための措置を講ずるものである。

「第三者調査委員会調査報告書」P35では、「本件は個人の問題にとどまらず、職場環境の問題である」との指摘も受けている。そのため、本資料は、組織的な観点に立ち、本条例第1条に規定する「全ての職員がお互いの人権を尊重し合い、それぞれの能力を十分に発揮することができる良好な職場環境を確保する」ことを目的に、認定行為の原因を個人的要因・組織的要因から分析し、当該分析から実効性のある再発防止策を示すものである。両報告書で重複する内容については、認定行為の原因及び再発防止策が共通することから、併記するものとする。

なお、認定行為により被害を受けた方に対する対応については、別途定めるものとする。

■ 西川町職員のハラスメント防止等に関する条例（令和7年4月25日条例第15条）（抄）

第15条 町長は、職場におけるハラスメントが生じた場合、周知の再徹底、研修の実施、事案発生の原因分析等の適切な再発防止のための措置を講じなければならない、

■ 両報告書

（1）ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書

<https://www.town.nishikawa.yamagata.jp/site/gikai/8328.html>

（2）第三者調査委員会調査報告書

<https://www.town.nishikawa.yamagata.jp/soshiki/somu/9660.html>

2-1. 誓約書に記入を求めた行為、町長室に引っ張った行為等

凡例 百条委…ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書
第三者…第三者調査委員会調査報告書

1. 認定行為

(1) 証人 B に対する身体的攻撃等について（百条委）

- 報告書の内容に不満を抱いた菅野大志町長が証人 B を叱責する、机をたたいて不満の意を表現する、といったことがあった。
- 菅野大志町長は証人 B に対しこの誓約書を署名するまで町長室を出てはいけないと指示した。（中略）証人 B は、この誓約書に署名するまで町長室を出てはいけないと指示されたため、この指示を守って町長室に居残り続けた。
- 菅野大志町長は、他の複数の職員が見ている前でその左手を証人 B が着用していた上着の一部に手をかえ腕力を使い、また、自身の重心を町長室の方向に移動させ証人 B を町長室に引き込んだ。
- 町長室内には菅野大志町長と証人 B の二人のみが在室したところで、菅野大志町長は証人 B に話をした。

(2) 調査対象事実①の事実に至る経緯における事実について（第三者）

- 町長は、打ち合わせの後半頃に、A 4 版の白紙の用紙に、「本事業の後継者が決まるまで、本事業を責任持って遂行することを誓約します」との文言を手書きし、A 氏に誓約書を渡して、下線を引いたところに名前を書くように指示した。
- 町長は退出する際に、A 氏に対し、誓約書に名前を書いてから出て行ってくださいと指示した。

(3) 調査対象事実①について（第三者）

- 町長が、誓約書への署名を拒否して返還した A 氏に対し、同人が着ていたジャンパーの右襟元付近を左手で掴んで、町長室の中に引っ張っていった。

2. 原因分析

個人的要因	アンガーマネジメントの不足	怒りの感情を抑えきれず、不満の意を「机をたたく」「叱責する」といった言動で表現してしまった。
	指導の範囲を超える指示	報告書の不備を正すという業務上の目的に対して、相手の行動を制限・屈服させる手段（誓約書・退出禁止）をとってしまった。
組織的要因	町長への牽制機能の欠如	副町長を筆頭に、幹部職員が町長の不当な言動を制止・指摘できない体制であった。
	閉鎖的な空間かつ 1 対 1 での対応	外部の目が届かない密室（町長室）で対峙、かつ町長と職員とが 1 対 1 で対峙したことが行動をエスカレートさせる物理的要因になった。

2-1. 誓約書に記入を求めた行為、町長室に引っ張った行為等

3. 再発防止策

(1) アンガーマネジメントやコミュニケーションスキルの習得 ※予算要求が必要

ハラスメント研修（令和5年度～）に加えて、特別職・管理職職員向けのアンガーマネジメント研修や、コミュニケーションスキル向上に向けた研修を新たに実施する。講師は、アンガーマネジメントやコミュニケーションスキルに関する専門的な知識・ノウハウを有する外部講師によるものとする。

(2) 特別職レク・業務指示

- 特別職レクは、課長・課長補佐・係長で対応（不在者がいた場合でも複数名で）し、特別職の正面には課長が着席する。
- 町長レクには、政策主幹も同席する。
- 特別職レクは、各特別職の執務室や庁舎内会議室でのみ行う。
- 横連携チームについては、事業内容のメインとなる課長も同席する。
- 特別職からの業務指示は、記録を残すこと（録音・録画も可）。
- レク以外での特別職指示は、所属課長・係長等、複数の職員が所属するTeamsチャットでのみ行い、口頭での記録に残らない指示は行わないこと。

(3) 職員の心理的安全性の確保

ア 特別職職員

- 自らの言動が職員に与える影響（萎縮効果）を自覚し、管理職を通じて指示を出すルールを自ら守ること。
- 職員の外見・知見を侮辱する発言を厳に慎み、かつ、職員が発言している際はその発言を途中で遮らないこと。
- 望ましくない結果に対し、個人を責めず「システムの問題」と捉えること。
- 現場の声を大切にし、業務を増やすなら増員、あるいは既存業務を削ること。
- （副町長・教育長）町長からの不当な指示等があった場合には、職員を守る行動を最優先に考え、意見すること。

イ 課長級職員

- 特別職からの指示は、まず自分が受け止め、意見を述べる勇気を持つこと。
- 部下の異常を敏感に察し、組織的リスクとして総務課に報告すること。
- 部下に対し「特別職が言っていることでも、おかしいと思ったらまず私に相談してほしい」と日ごろから伝え、部下が独りで抱え込まない環境を作ること。
- 課長級職員が孤立することを防ぐため、課長級職員同士で情報を共有して、組織全体でカバーする体制を作る。

2-2. 時間外かつ庁舎外で打合せを行った行為

1. 認定行為

凡例 百条委…ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書
第三者…第三者調査委員会調査報告書

(1) 各種ミーティングと称した個別面談について（百条委）

- 昼食時間帯に、菅野大志町長と課長とが昼食をともにし、その際に個別面談を行う。
- サウナに入浴する習慣をもつ菅野大志町長が、庁舎外課長の勤務時間外に、庁舎外課長とともに、西川町内に所在するサウナに入浴し、その際に個別面談を行う。
- 庁舎外課長の、その際に個別勤務時間外に、菅野大志町長と庁舎外課長が、ともに西川町内を歩きながら面談を行う。
- 遅い時間は午後10時ないし午後11時にまで及んでおり、庁舎外課長のうち1名の記憶によれば午前0時30分ごろまで及んだ。

(2) 町長が職員との業務上の打合せを町の温泉施設で行った事実（第三者）

- 職員から業務上の打合せを求められた際、町の温泉施設で打合せをすることを求め、温泉施設内で打合せを行った。

(3) 町長が職員との業務上の打合せを1時間以上のウォーキングをしながら行った事実（第三者）

- 町長は、業務上の打合せを求めて町長の自宅に赴いた職員2名に対し、夜間にウォーキングをしながら業務上の打合せをすることを求め、職員2名と1時間以上もの時間ウォーキングをしながら業務上の打合せを行った。

2. 原因分析

個人的要因	公私の境界線が曖昧であった	町政への情熱・使命感が優先され、職員のプライベートや休息を奪っているという意識が薄かった。
	昭和的価値観	非日常・非公式な場（サウナや食事）での対話という自身の経験則からくる手段をとり、職員が拒絶できない力関係にあることへの意識が薄かった。
	「断れない」心理への無理解	職員側には「町長からの誘いを断れば、今後の人事や業務に悪影響が出る」という強い不安があり、心理的安全性が皆無であった。
組織的要因	労働時間管理の機能不全	幹部職員であることを理由に、勤務時間の管理が曖昧になっていた。
	首長への牽制機能の欠如（再掲）	副町長を筆頭に、幹部職員が町長の不当な言動を制止・指摘できない体制であった。

2-2. 時間外かつ庁舎外で打合せを行った行為

3. 再発防止策

(1) 時間外の連絡ルールの徹底

令和7年4月1日から運用している「特別職連絡ルール」について、本再発防止策が決定した後、速やかに対象範囲を課長級職員にまで拡大し、運用する。

(2) 特別職レク・業務指示（再掲）

- 特別職レクは、課長・課長補佐・係長で対応（不在者がいた場合でも複数名で）し、特別職の正面には課長が着席する。
- 町長レクには、政策主幹も同席する。
- 特別職レクは、各特別職の執務室や庁舎内会議室でのみ行う。
- 横連携チームについては、事業内容のメインとなる課長も同席する。
- 特別職からの業務指示は、記録を残すこと（録音・録画も可）。
- レク以外での特別職指示は、所属課長・係長等、複数の職員が所属するTeamsチャットでのみ行い、口頭での記録に残らない指示は行わないこと。

(3) 職員の心理的安全性の確保（再掲）

ア 特別職職員

- 自らの言動が職員に与える影響（萎縮効果）を自覚し、管理職を通じて指示を出すルールを自ら守ること。
- 職員の外見・知見を侮辱する発言を厳に慎み、かつ、職員が発言している際はその発言を途中で遮らないこと。
- 望ましくない結果に対し、個人を責めず「システムの問題」と捉えること。
- 現場の声を大切に、業務を増やすなら増員、あるいは既存業務を削ること。
- （副町長・教育長）町長からの不当な指示等があった場合には、職員を守る行動を最優先に考え、意見すること。

イ 課長級職員

- 特別職からの指示は、まず自分が受け止め、意見を述べる勇気を持つこと。
- 部下の異常を敏感に察し、組織的リスクとして総務課に報告すること。
- 部下に対し「特別職が言っていることでも、おかしいと思ったらまず私に相談してほしい」と日ごろから伝え、部下が独りで抱え込まない環境を作ること。
- 課長級職員が孤立することを防ぐため、課長級職員同士で情報を共有して、組織全体でカバーする体制を作る。

2-3. 職員集会を開き、面前で謝罪させた行為

1. 認定行為

凡例 百条委…ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書
第三者…第三者調査委員会調査報告書

(1) 西川町役場駐車場において職員集会を開催し証人Dに説明をさせた行為（百条委）

○職員集会において、菅野大志町長は、証人Dに、町外に人口流出した理由について説明を求めた。証人Dは事の顛末を説明し、町外に人口流出した結果について謝罪した。その後、菅野大志町長は、二度とこのようなことがないようにと皆に申し向けた。

○職員集会に参加した町職員の一部は、この職員集会は証人Dのつるし上げをするためのものではないかと感じた。

(2) 町長が職員に職員集会での説明を指示し、職員が職員集会で説明や謝罪をした事実（第三者）

○町長は、（中略）担当課に赴き、町営住宅を管理する担当課の課長に対し、その日のうちに役場の職員を集めて、職員集会を開くこと、その職員集会で本件出来事は担当課の対応が原因であったこと、本件出来事により町民が1人減ったことは町の損失であることを話すよう指示した。

○町長からの指示を受けて、担当課の課長は、課の職員と手分けして、同日中に職員集会を行うことを役場の職員に連絡し、同日のうちに町役場の第2庁舎の前で50人以上の職員が参加して職員集会が開催された。

2. 原因分析

個人的要因	「見せしめ」による統治	「衆人環視の中で恥をかかせれば、本人は二度と失敗せず、他者への戒めにもなる」という、前時代的かつ効果の薄い教育観があった。
	「断れない」心理への無理解	職員側には「町長からの指示を断れば、今後の人事や業務に悪影響が出る」という強い不安があり、心理的安全性が皆無であった。
組織的要因	「職員集会」の目的の変質	情報共有や士気向上のための場であるはずが、職員の士気を低下させるものに変容していた。
	心理的安全性の欠如	「この会議のやり方はおかしい」と感じて、その場で異を唱えたり、後から是正を求めたりできる仕組み（あるいは空気）が組織内にない状態。
	プロセス改善の手法が未確立	問題が発生した際、それを「個人の責任」ではなく「プロセスの改善」へと繋げるためのマネジメント手法が確立されていない。

2-3. 職員集会を開き、面前で謝罪させた行為

3. 再発防止策

(1) 会議目的の明確化

- 職員集会や課長会議、総括担当者会議、レク等の複数職員が参集する会議において、特定の個人や特定のミスを名指しで追及することをハラスメントとして明確に定義し、禁止する。
- 職員集会は、「成功事例の共有」や「方針の浸透」の場とし、指導や反省が必要な事項は、個別に行うこと。
- 再発防止のために職員全体に情報共有をする場合は、特定の個人が特定されない形で事案の共有を行うなど、決してつるし上げやさらし者とならないような適切な手法をとること。また、本事案は、特別職からではなく、総務課長から展開すること。

(2) 職員の心理的安全性の確保（再掲）

ア 特別職職員

- 自らの言動が職員に与える影響（萎縮効果）を自覚し、管理職を通じて指示を出すルールを自ら守ること。
- 職員の外見・知見を侮辱する発言を厳に慎み、かつ、職員が発言している際はその発言を途中で遮らないこと。
- 望ましくない結果に対し、個人を責めず「システムの問題」と捉えること。
- 現場の声を大切にし、業務を増やすなら増員、あるいは既存業務を削ること。
- （副町長・教育長）町長からの不当な指示等があった場合には、職員を守る行動を最優先に考え、意見すること。

イ 課長級職員

- 特別職からの指示は、まず自分が受け止め、意見を述べる勇気を持つこと。
- 部下の異常を敏感に察し、組織的リスクとして総務課に報告すること。
- 部下に対し「特別職が言っていることでも、おかしいと思ったらまず私に相談してほしい」と日ごろから伝え、部下が独りで抱え込まない環境を作ること。
- 課長級職員が孤立することを防ぐため、課長級職員同士で情報を共有して、組織全体でカバーする体制を作る。

2-4. 本来業務以外に従事させた行為、職員の車両で通勤した行為

1. 認定行為

凡例 百条委…ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書
第三者…第三者調査委員会調査報告書

(1) 証人Aへの各要求について（百条委）

- 証人Aは、課長会議に出席する役職ではなかったが、菅野大志町長は、詳細な説明ができると考えて、証人Aを課長会議に出席させた。
- 証人Aが課長会議において、本来課長が説明すべき事項について説明をした。
- 菅野大志町長は、証人Aに対し、残業時間に関する各課との調整を図るよう指示した。この種の職務は本来的には総務課長の仕事であるが、総務課長ではない証人Aに直接指示がされた。
- 証人Aは菅野大志町長を自車に乗せて通勤することがあった。
- 通勤時の車中において、菅野大志町長は証人Aに話をした。話の内容は、主に証人Aの仕事の話であり、細かいところまで指示をされた。

2. 原因分析

個人的要因	特定の職員への過度な信頼	「管理職（課長）よりもAの方が有能だ」という評価により、正規の組織ルートを軽視してしまった。
	職員のプライベート尊重の欠如	職員の自家用車に同乗し、通勤時間（プライベート）まで業務指示を行う行為は、職員のプライベートの時間を奪っていることに無自覚であった。
組織的要因	指揮系統の崩壊	「町長→副町長又は教育長→課長→係長→職員」の指揮系統について、これを飛び越して直接指示を出すことで、中間管理職（課長級職員）の責任が形骸化。
	事務分掌の形骸化	町長の意向一つで、「本来は課長の仕事」を課長級ではない職員に割り振ることが許容されてしまう組織の脆弱性があった。
	安全管理上のリスクの放置	職員の自家用車に町長が同乗して通勤するという、運行管理・安全管理上のリスク（事故時の責任所在など）を組織として放置していたガバナンスの欠如。

2-4. 本来業務以外に従事させた行為、職員の車両で通勤した行為

3. 再発防止策

(1) 正規ルートでの指示徹底

- 町長からの指示は必ず担当課長を通すことをルール化（チャットでの指示は、必ず担当課長が含まれているチャットで行う）。
- 直接指示が出た場合は、当該職員が即座に上司（課長級職員）へ報告し、組織として共有する仕組みを徹底する。

(2) 自家用車同乗・混乗の原則禁止

- 職員の自家用車に町長が同乗することを原則禁止とし、町長随行で町長を同乗させる場合は、公用車を利用すること。
- 町長運転手の予定を1週間前には確定させ、直前での職員運転・随行とならないように留意する。

(3) 特別職レク・業務指示（再掲）

- 特別職レクは、課長・課長補佐・係長で対応（不在者がいた場合でも複数名で）し、特別職の正面には課長が着席する。
- 町長レクには、政策主幹も同席する。
- 特別職レクは、各特別職の執務室や庁舎内会議室でのみ行う。
- 横連携チームについては、事業内容のメインとなる課長も同席する。
- 特別職からの業務指示は、記録を残すこと（録音・録画も可）。
- レク以外での特別職指示は、所属課長・係長等、複数の職員が所属するTeamsチャットでのみ行い、口頭での記録に残らない指示は行わないこと。

(4) 職員の心理的安全性の確保（再掲）

ア 特別職職員

- 自らの言動が職員に与える影響（萎縮効果）を自覚し、管理職を通じて指示を出すルールを自ら守ること。
- 望ましくない結果に対し、個人を責めず「システムの問題」と捉えること。
- 現場の声を大切にし、業務を増やすなら増員、あるいは既存業務を削ること。
- （副町長・教育長）町長からの不当な指示等があった場合には、職員を守る行動を最優先に考え、意見すること。

イ 課長級職員

- 特別職からの指示は、まず自分が受け止め、意見を述べる勇気を持つこと。
- 部下の異常を敏感に察し、組織的リスクとして総務課に報告すること。
- 部下に対し「特別職が言っていることでも、おかしいと思ったらまず私に相談してほしい」と日ごろから伝え、部下が独りで抱え込まない環境を作ること。
- 課長級職員が孤立することを防ぐため、課長級職員同士で情報を共有して、組織全体でカバーする体制を作る。

2-5. 時間外に私的SNSを通じて連絡した行為、またそれに付随する行為

1. 認定行為

凡例 百条委…ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書
第三者…第三者調査委員会調査報告書

(1) オープンチャット及び業務用LINEなどの件（百条委）

- ある時、倒木のため小月山橋に所在する看板が倒れたとの通報があった。通報に対する作業担当者などは決まっていなかった。菅野大志町長は、この事態に対応するため、職員の勤務時間外に、職員に対して、不意打ち的に即時対応を求めた。
- 菅野大志町長は、町職員に対し、翌営業日になった後に対応すればよいとの条件をつけないまま、夜間及び土日祝日に、複数の職員に対し、LINE及びチームズなどを用いて業務上の指示をした。
- 菅野大志町長は、これらの指示を行うにあたり、（中略）チームズやLINEに「アホ」という単語を用いて町職員を叱責するなど、職員が傷つくような行き過ぎた単語を用いたことがあった。

(2) 町長が課長らに対し短時間で回答を求める投稿を業務時間外に繰り返した事実（第三者）

- 令和5年10月31日午後9時33分、町長は課長LINEグループにおいて「いつかこのスレッドを全員がみるとと思いますが、1on1をする」と、課長が職員の成長を阻害している要因であることは間違いないです。これを是正するには、楽に働けるポストで働くか、変るかどちらかです！これだけは、明日の午前中に個別にメッセージください（略）。」との投稿をした。
- 町長は同日午後10時00分、本件投稿と全く同一の内容を含む投稿をした。
- 町長は翌日午前10時59分、保険投稿と全く同一の内容を含む投稿をした。
- 町長は、同日午前11時26分、4名の課長について回答がない旨名指しで指摘する投稿をした。

(3) 町長が課長LINEグループへの業務時間外の投稿を多数回行った事実（第三者）

- 町長は課長LINEグループに勤務日の午前8時30分から午後5時15分までの業務時間以外の時間あるいは休日に、判明している範囲でも2年間近くの長期間にわたって多数回の投稿をした。
- 上記投稿の中には、時間外・休日に投稿すべき緊急性・必要性のない投稿が含まれている。

2. 原因分析

個人的要因	公私の境界線が曖昧であった（再掲）	町政への情熱・使命感が優先され、職員のプライベートや休息を奪っているという意識が薄かった。
	町長の言動が職員に与える影響の過小評価	町長自身は即時対応を求めているとしても、職員は「町長からの直々の指示には対応しなければならぬ」という心理に陥るため、自らの言動が職員に与える影響を過少評価していたと考える。
組織的要因	「つながらない権利」の不在	勤務時間外の業務連絡に関するガイドラインが整備されていなかった（当時）。
	首長への牽制機能の欠如（再掲）	副町長を筆頭に、幹部職員が町長の不当な言動を制止・指摘できない体制であった。

2 - 5 . 時間外に私的SNSを通じて連絡した行為、またそれに付随する行為

3. 再発防止策

(1) 私的ツールの利用禁止

私的なSNS（LINE、メッセージ等）の業務利用を原則禁止する。

※なお、SNSの具体的な利用・及び制限に関しては下記のとおりとする。

- ・令和8年度以前に個人のLINEアカウントで作成された業務関連のLINEグループは全て解散、廃止する。
- ・新規に個人のLINEアカウントを利用した業務を目的としたLINEグループは作成しない。
- ・業務連絡は電子メール、またはTeamsにて行う。
- ・町職員以外の団体・組織と連携し実施しなければならない町の事業やイベントを開催する場合、かつ、メール・Teamsで情報共有が困難な場合は個人のSNSアカウントを利用したグループの作成を認める。なお、当該グループは事業・イベント終了後、速やかに解散、廃止する。

(2) 時間外の連絡ルールの徹底（再掲）

令和7年4月1日から運用している「特別職連絡ルール」について、本再発防止策が決定した後、速やかに対象範囲を課長級職員にまで拡大し、運用する。

2-5. 時間外に私的SNSを通じて連絡した行為、またそれに付随する行為

3. 再発防止策

(3) 職員の心理的安全性の確保（再掲）

ア 特別職職員

- 自らの言動が職員に与える影響（萎縮効果）を自覚し、管理職を通じて指示を出すルールを自ら守ること。
- 職員の外見・知見を侮辱する発言を厳に慎み、かつ、職員が発言している際はその発言を途中で遮らないこと。
- 望ましくない結果に対し、個人を責めず「システムの問題」と捉えること。
- 現場の声を大切にし、業務を増やすなら増員、あるいは既存業務を削ること。
- （副町長・教育長）町長からの不当な指示等があった場合には、職員を守る行動を最優先に考え、意見すること。

イ 課長級職員

- 特別職からの指示は、まず自分が受け止め、意見を述べる勇気を持つこと。
- 部下の異常を敏感に察し、組織的リスクとして総務課に報告すること。
- 部下に対し「特別職が言っていることでも、おかしいと思ったらまず私に相談してほしい」と日ごろから伝え、部下が独りで抱え込まない環境を作ること。
- 課長級職員が孤立することを防ぐため、課長級職員同士で情報を共有して、組織全体でカバーする体制を作る。

2-6. 職員に退職勧奨を行った行為

1. 認定行為

凡例 百条委…ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書
第三者…第三者調査委員会調査報告書

(1) 地域おこし協力隊に対する退職勧奨の件（百条委）

○菅野大志町長は、Pに対し、「月に4日しか休みがないとか、とても忙しいとLINEに書き込んだり、何名かの人たちとお話している」「上記のことは役所で働くものとして公言することは守秘義務に反する」などと虚偽の事実を申しつけ、さらに「2月中に退任されることにより議会の質問に対しても同人も町も傷つくことなく対応できる」「3月末まで残るのであれば、これまでPの忙しい、休みがないという過去の発言に対して、お話した方々に疑惑を払拭する行動を行って欲しい」とPに申し付け、同人の退職時期を1か月早めるよう強く促した。その後、Pは、西川町外に転出した。

2. 原因分析

個人的要因	過度な表現による心理操作	「自分だけが味方である」「指示に従わなければ破滅する」といった極端なメッセージは、職員の正常な判断能力を奪ってしまう行為であった。
	「守秘義務」の武器化	「忙しい」といった勤務実態に関する発言は、通常、法律上の守秘義務には該当せず、これをあえて「守秘義務違反」と称する必要性はなかった。
組織的要因	非公式な場での人事決定	退職という重大な決定が、正規の手続き（人事担当課の同席、庁舎内での公式面談）を経ず、町長の個人LINEや休日の呼び出しで進められた。
	人事管理のガバナンス欠如	町長が職員に対して直接、退職時期の繰り上げを迫るという行為を、総務課（当時は副町長不在）などのチェック機能が把握・制止できていなかった。

3. 再発防止策

(1) 退職手続きの正規化

- 退職に係る一切の事務手続きは、総務課にて事務的に受理されるフローを徹底。
- 退職の引き留めに関する面談を行う際は、総務課長を含めて複数名で行うこと（特別職は同席しない）。
- そもそも退職を勧奨する行為は行ってはならず、「西川町職員の退職管理に関する規則（平成28年6月24日規則第11号）」「西川町定年前に退職する意思を有する職員の募集及び認定に関する規則（平成26年3月31日規則第3号）」等の関連規則に基づいて行うこと。

2-7. 長時間叱責した行為、退職願を拒否した行為等

1. 認定行為

凡例 百条委…ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書
第三者…第三者調査委員会調査報告書

(1) 菊祭りの件（百条委）

- 従前、この支援を担当する部署は商工観光課であったものの、菊祭りは西川町への誘客ではなく芸術だと思われるため生涯学習課が担当すべきではないか、という菅野大志町長の意向を受け、生涯学習課が菊祭りへの支援を担当することとなった。
- 生涯学習課の所掌事務が増えることとなるが、生涯学習課の職員数は変わらず、他課からの人的な支援もなかった。
- 令和5年11月ごろ、菅野大志町長は、精神的に疲弊している当時の生涯学習課長を町長室に呼び出し、約2時間にわたりこれらの点について問い詰めた。入室後、約2時間後に町長室を退出した生涯学習課長の顔は青ざめていたという。

2. 原因分析

個人的要因	長時間にわたる叱責	精神的に疲弊していることが明らかな職員に対し、2時間もの長時間にわたって「問い詰める」行為は、教育や指導の範疇を逸脱している。
	職員を対等なパートナーと認識していない	提出された退職願を受理しないという行為は、職員を「契約に基づく対等な労働者」としてではなく、自身の支配下であるという心理が働いている。
組織的要因	リソース管理機能の不全	業務分掌を変更する際、それに伴う職員数の調整や予算の再配分といった「適切な資源投下」を検討するプロセスが欠落している。
	人事手続きの不透明性	退職の自由は法律（民法等）で保障された権利であり、本来「任命権者の許可」を要するものではない。それを「許さない」と言わせてしまう、あるいはそう信じ込ませてしまう、組織内の主従関係が固定化されている。
	閉鎖的な空間かつ1対1での対応（再掲）	外部の目が届かない密室（町長室）で対峙、かつ町長と職員とが1対1で対峙したことが行動をエスカレートさせる物理的要因になった。

2-7. 長時間叱責した行為、退職願を拒否した行為等

3. 再発防止策

(1) 業務量調査の有効活用

令和7年度に実施した業務量調査の結果に基づき、総務課にて最適な人員配置を再検討する。

(2) 特別職レク・業務指示（再掲）

- 特別職レクは、課長・課長補佐・係長で対応（不在者がいた場合でも複数名で）し、特別職の正面には課長が着席する。
- 町長レクには、政策主幹も同席する。
- 特別職レクは、各特別職の執務室や庁舎内会議室でのみ行う。
- 横連携チームについては、事業内容のメインとなる課長も同席する。
- 特別職からの業務指示は、記録を残すこと（録音・録画も可）。
- レク以外での特別職指示は、所属課長・係長等、複数の職員が所属するTeamsチャットでのみ行い、口頭での記録に残らない指示は行わないこと。

(3) 退職手続きの正規化（再掲）

- 退職に係る一切の事務手続きは、総務課にて事務的に受理されるフローを徹底。
- 退職の引き留めに関する面談を行う際は、総務課長を含めて複数名で行うこと（特別職は同席しない）。
- そもそも退職を勧奨する行為は行ってはならず、「西川町職員の退職管理に関する規則（平成28年6月24日規則第11号）」「西川町定年前に退職する意思を有する職員の募集及び認定に関する規則（平成26年3月31日規則第3号）」等の関連規則に基づいて行うこと。

2-8. 残業時間の付け替えを求め、応じない場合は異動させるとした行為

1. 認定行為

凡例 百条委…ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書
第三者…第三者調査委員会調査報告書

(1) 町長が職員に対し残業時間の付け替えに応じるか考えるよう求めるなどした事実（第三者）

○町長は、同年2月の残業時間が160時間余りとなった職員1名及び同月の残業時間が140時間余りとなった職員1名に対し、それぞれの残業時間の一部を同年5月の残業時間に付け替えることに応じるか考えるよう求めるとともに、これに応じないのであれば人事異動の対象とする旨を述べ、これに応じなかった上記2名の職員について、同年5月に人事異動を行った。

2. 原因分析

個人的要因	遵法精神の欠如	労働基準法を軽視しており、公務員として守るべき服務規律や法令遵守の意識が低い。
	人事権の武器化	人事異動を「組織の適材適所」のためでなく、自分の意に従わない職員を屈服させるための罰や脅しの道具として認識していた。
組織的要因	人事決定プロセスの不透明性	本来、適正なプロセス（人事評価や改善指導）を経て行われるべき「配置転換（人事異動）」が町長の一存で決められていた。
	過剰な業務量とリソース不足	そもそも月160時間の残業が発生するような異常な業務量に対し、組織としてのコントロールが効いていない。

3. 再発防止策

(1) 人事異動のプロセスの明確化

- 人事異動は町長の一存で決めるのではなく、業績評価や各課長からの内申、本人の希望によって決定されるべきものであることから、例えば、町長との1 on 1で話した結果を反映するといったプロセスで配置を決めない。
- 令和7年度に策定して「西川町人材育成基本方針」に則り、若手職員のジョブローテーションや中堅職員のプロフェッショナル化といった、組織の人材育成の戦略を踏まえて、適切に人員配置を考える。

(2) 業務量調査の有効活用（再掲）

令和7年度に実施した業務量調査の結果に基づき、総務課にて最適な人員配置を再検討する。

2-9. 口頭・チャットにおいて、罵倒する言葉を用いて叱責した行為

1. 認定行為

凡例 百条委…ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書
第三者…第三者調査委員会調査報告書

(1) 町長が「お前ら」「怒」「知らんがな」「あほか」などの言葉を含む投稿をした事実（第三者）

- 町長は西川町役場担当課のグループチャットにおいて、下記のとおり投稿をした。
- 町長が、業務の方針を確認する協議を行った際に「お前らはどっちなの、自分らの意見を持って 怒 あと、交渉しては— 任せます」と投稿した。
- 町長は「しらんがな 事前交渉でどうしたのか、したいのか。あほか ○○は使うのね そういう交渉はしてんのね」と交渉した。

(2) 町長が「体たらく」「二倍速でやるしかない」「再生」などの言葉を含む投稿をした事実（第三者）

- 令和5年10月31日午後9時12分、町長は課長LINEグループにおいて「今までの体たらくを取り返すには、二倍速でやるしかない」などと投稿した。
- 同日午後9時13分町長は、「体たらくとは、何だ！！小僧！！と言ってみろ！という矜持を持って仕事してきましたか？」
- 町長は午後9時16分「自暴自棄になってしまいますよね。自覚していれば、相談してください。やる気があれば、再生できます。」と投稿した。

(3) 町長が職員に対して大きな声を出したり強い口調で話したりした事実（第三者）

- 町長が町長室などにおいて職員に対して大きな声を出したり、強い口調で話したりすることがあった。
- 複数人からの聴取において、町長による「大声での叱責」、「強い口調での叱責」、「町長室から怒鳴り声が聞こえる」と述べる者があった。

2. 原因分析

個人的要因	アンガーマネジメントの不足 (再掲)	怒りの感情を抑えきれず、不満の意を強い言葉を使ってメッセージ等を送ってしまった。また、夜間のわずか数分間に攻撃と慈悲を詰め込んで投稿しており、感情のコントロールができていなかった。
	コミュニケーション能力の不足	「任せます」と言いつつ、結果や過程に対して罵倒する矛盾したコミュニケーションとなっていた。建設的なフィードバックを伝える語彙や対話ができずに、「怒声」に頼ってしまっていた。
組織的要因	首長への牽制機能の欠如 (再掲)	副町長を筆頭に、幹部職員が町長の不当な言動を制止・指摘できない体制であった。
	公私の境界が曖昧な通信ツールの運用	業務上の指示に、本来私的なツールであるLINEを無規律に導入し、運用ルール（時間帯や投稿内容の制限）が未整備であること。
	「つながらない権利」の不在	勤務時間外の業務連絡に関するガイドラインが整備されていなかった（当時）。

2-9. 口頭・チャットにおいて、罵倒する言葉を用いて叱責した行為

3. 再発防止策

(1) アンガーマネジメントやコミュニケーションスキルの習得（再掲） ※予算要求が必要

ハラスメント研修（令和5年度～）に加えて、特別職・管理職職員向けのアンガーマネジメント研修や、コミュニケーションスキル向上に向けた研修を新たに実施する。講師は、アンガーマネジメントやコミュニケーションスキルに関する専門的な知識・ノウハウを有する外部講師によるものとする。

(2) 特別職レク・業務指示（再掲）

- 特別職レクは、課長・課長補佐・係長で対応（不在者がいた場合でも複数名で）し、特別職の正面には課長が着席する。
- 町長レクには、政策主幹も同席する。
- 特別職レクは、各特別職の執務室や庁舎内会議室でのみ行う。
- 横連携チームについては、事業内容のメインとなる課長も同席する。
- 特別職からの業務指示は、記録を残すこと（録音・録画も可）。
- レク以外での特別職指示は、所属課長・係長等、複数の職員が所属するTeamsチャットでのみ行い、口頭での記録に残らない指示は行わないこと。

(3) 私的ツールの利用禁止（再掲）

- 私的なSNS（LINE、メッセージ等）の業務利用を原則禁止する。
- ※町職員以外の団体・組織と連携し実施しなければならない町の事業やイベントを開催する場合、かつ、メール・Teamsで情報共有が困難な場合は個人のSNSアカウントを利用したグループの作成を認める。なお、当該グループは事業・イベント終了後、速やかに解散、廃止する。

(4) 時間外の連絡ルールの徹底（再掲）

令和7年4月1日から運用している「特別職連絡ルール」について、本再発防止策が決定した後、速やかに対象範囲を課長級職員にまで拡大し、運用する。

2-10. 22時以降の業務を命じた行為

1. 認定行為

凡例 百条委…ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書
第三者…第三者調査委員会調査報告書

(1) 町長が「22時以降家でやって下さい。」などと投稿した事実（第三者）

- 令和5年7月6日午後11時10分、職員が課長LINEグループに「まだ役場の明かりが…本当にお疲れ様です。」と投稿したところ、町長が同日午後11時43分「22時以降家でやって下さい。と各課お声がけください」、同44分「○○○うるさい」と投稿した。
- 令和5年7月当時職員がテレワークでの残業を認める仕組みはない。
- 22時以降については一律自宅で業務を行うべきこと（事実上の持ち帰り残業）を指示するに等しいものであり、かつ、職員に対して役場から業務処理に必要な資料等お持ち出すリスクをすべて負担させる結果となる指示である。

2. 原因分析

個人的要因	遵法精神の欠如	「22時以降は家でやれ」という指示が、実質的な指揮命令下の労働（持ち帰り残業）であり、賃金支払義務や健康管理義務が発生することを理解していない。
	セキュリティ意識の欠如	資料の持ち出しに伴う個人情報漏洩のリスクを、職員個人の責任に転嫁している。
組織的要因	「つながらない権利」の不在（再掲）	勤務時間外の業務連絡に関するガイドラインが整備されていなかった（当時）。
	テレワークやPC持ち出しルールの未整備	テレワーク制度やPCの持ち出しルールが未整備であり、情報セキュリティ面への対策が不十分であった（当時）。

3. 再発防止策

(1) 時間外の連絡ルールの徹底（再掲）

令和7年4月1日から運用している「特別職連絡ルール」について、本再発防止策が決定した後、速やかに対象範囲を課長級職員にまで拡大し、運用する。

(2) 業務量調査の有効活用（再掲）

令和7年度に実施した業務量調査の結果に基づき、総務課にて最適な人員配置を再検討する。

2-11. 一部の所属を特定の表現を使って呼称した行為

1. 認定行為

凡例 百条委…ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書
第三者…第三者調査委員会調査報告書

(1) 町長が特定の3つの課を指して「モニタリング3課」との表現を用いた事実（第三者）

- 町長は、特定の3つの課を指して「モニタリング3課」と命名したうえで、職員に対し、職務の遂行に際して特定の3つの課を指して「モニタリング3課」との表現を用いた。
- 令和5年1月2日午後1時1分、職員全員が閲覧できるグループチャットに対して、課長、課長補佐を対象として「魂を入れ替える会」と称する会合を開催する旨投稿した。

2. 原因分析

個人的要因	職員を対等なパートナーと認識していない（再掲）	部署や役職者を、一つの人格を持った専門家としてではなく、自分の思い通りに動くべき「矯正対象」とみなしており、敬意を欠いていた。
	「見せしめ」による統治（再掲）	「衆人環視の中で恥をかかせれば、本人は二度と失敗せず、他者への戒めにもなる」という、前時代的かつ効果の薄い教育観があった。
組織的要因	首長への牽制機能の欠如（再掲）	副町長を筆頭に、幹部職員が町長の不当な言動を制止・指摘できない体制であった。
	心理的安全性の欠如	「この手法はおかしい」と感じて、その場で異を唱えたり、後から是正を求めたりできる仕組み（あるいは空気）が組織内にない状態。

3. 再発防止策

(1) アンガーマネジメントやコミュニケーションスキルの習得（再掲） ※予算要求が必要

ハラスメント研修（令和5年度～）に加えて、特別職・管理職職員向けのアンガーマネジメント研修や、コミュニケーションスキル向上に向けた研修を新たに実施する。講師は、アンガーマネジメントやコミュニケーションスキルに関する専門的な知識・ノウハウを有する外部講師によるものとする。

2-12. ボランティア活動や特定の服装を強要した行為

1. 認定行為

凡例 百条委…ハラスメント疑惑調査特別委員会調査報告書
第三者…第三者調査委員会調査報告書

(1) その他の言動について（百条委）

- 菅野大志町長からの指示どおりに業務を行っても、指示を出した菅野大志町長が指示内容を忘れていたため、やり直しを要求された。
- 休日に業務命令ではない任意のボランティア活動を求められ、拒否すると嫌味を言われた。
- 菅野大志町長によるハラスメントの疑いが表面化した後に態度が変わった。
- きついものの言い方を繰り返す。
- 「これは私の仕事じゃない、と言わない」との文字が背中側に印字されたポロシャツを着用させられている。

(2) 職員が望んでいない勤務時間外のイベント等に参加せざるを得ない状況が生じていた事実（第三者）

- 勤務時間外の町内外のイベント等への参加者を課ごとに出す方法がとられたり、上司が職員に参加を働きかけたりしたことにより、職員が望んでいない勤務時間外のイベント等への参加をせざるを得ない状況が生じていた。

2. 原因分析

個人的要因	公私の境界線が曖昧であった（再掲）	町政への情熱・使命感が優先され、職員のプライベートや休息を奪っているという意識が薄かった。
	象徴的な支配（ポロシャツ、法被、直筆の書等）	「私の仕事じゃない、と言わない」というスローガンの着用は、職員のアイデンティティを否定し、「マインドコントロール」に近い手法。その他、法被の着用や直筆の書を執務室内に掲示するなど、一種の「マインドコントロール」に近い手法を採用していた。
組織的要因	「無限定な献身」を美徳とする風土	「仕事を選ばない」「24時間奉仕する」といった、公務員の本来の義務を逸脱した過剰な献身を強いる空気が醸成されている。
	記録と責任所在の曖昧さ	町長の指示が口頭や非公式なツールで行われ、ログ（記録）が残らないために、「言った・言わない」の責任転嫁が容易に許容される構造となっている。

2-12. ボランティア活動や特定の服装を強要した行為

3. 再発防止策

(1) 特定の思想・スローガンを職員に強要・推奨することを禁止する

- 特定の思想やスローガンを記した衣類については、着用を禁止とする（着用を推奨することすらも禁止）。
- 法被についても、事業目的に照らして必要な場合（例えば、啓翁桜PR等）にのみ着用するものとする。
来庁者を歓迎するにあたっての法被着用についても、必要性に乏しいため着用しないこととする。
- 従前、町長による直筆の書を庁舎内に掲示することもあったが、町長の施政方針等については職員がメモ等を行うことによって補完することが可能であり、書を掲示する必要性に乏しいことから、全面的に廃止する。

(2) 「ボランティア自由意思」の明文化

- 業務外活動への参加・不参加が人事評価や待遇に影響しないことを明確にする。
- 職員の人事評価シートにおいて、業務外のボランティア参加の実績など求める書類はその見直しを行う。
- おたすけ隊交流会や、連携企業との交流会等については、その手法を見直し、職員の業務時間外の自由を奪わないように留意する。
- 業務外の町のイベント実施の際、人員が必要な場合は各課・公所に対し動員要請を行い時間外勤務手当を支給する。

(3) 特別職レク・業務指示（再掲）

- 特別職レクは、課長・課長補佐・係長で対応（不在者がいた場合でも複数名で）し、特別職の正面には課長が着席する。
- 町長レクには、政策主幹も同席する。
- 特別職レクは、各特別職の執務室や庁舎内会議室でのみ行う。
- 横連携チームについては、事業内容のメインとなる課長も同席する。
- 特別職からの業務指示は、記録を残すこと（録音・録画も可）。
- レク以外での特別職指示は、所属課長・係長等、複数の職員が所属するTeamsチャットでのみ行い、口頭での記録に残らない指示は行わないこと。

3. 第三者調査委員会からの提言

1. 本件について町長や町が講ずるべき措置等について

(1) 方針等の明確化・相談窓口の設置等

町は、令和7年4月25日に西川町条例を施行し、ハラスメント防止のための方針を明確化するとともに、相談窓口及び第三者相談窓口を設置するなどの措置を講じている。

- ▶年1回（年度初め）、本条例に関する説明や相談窓口及び第三者相談窓口の周知を実施する。
なお、実施にあたっては、本提言に示された事項を十分留意すること。

(2) 被害者の救済と徹底保護等 ※被害者への対応については別途検討する

職場におけるパワーハラスメントが生じた事実が確認できた場合においては、速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行うべきものとされる。

町は本件により身体的・精神的苦痛を受けた被害者らに対し、速やかに以下の配慮のための措置を最優先の措置として適正に行うべきである。

ア 心身のケア等

専門医等による被害者のメンタルヘルス不調への相談対応を直ちに実施すること。また西川町条例第14条が定める措置を速やかに講ずること。

イ 不利益取り扱いの禁止の確約

ハラスメントの被害を申し出た者および第三者調査委員会の調査に協力した全職員らを含む関係者を対象として、西川町条例第13条が定める不利益な取り扱いの禁止を組織として徹底することを宣言し、町長を含む全職員に周知・啓発すること。

ウ プライバシーの厳格な保護

相談者や行為者等の情報はプライバシーに属するため、これを保護するために必要な措置を講じていることを職員に十分に周知すること。

- ▶年1回（年度初め）、本条例に関する説明や相談窓口及び第三者相談窓口の周知を実施する。
なお、実施にあたっては、本提言に示された事項を十分留意すること。

3. 第三者調査委員会からの提言

1. 本件について町長や町が講ずるべき措置等について

(3) 外部窓口設置の周知等

町長がハラスメントの行為者である事案において、内部の相談窓口は機能不全に陥りやすい。職員が委縮して相談等を躊躇する例があることを考慮する必要がある。

特に西川町の人口規模からすると、被害申告をした個人が特定されやすく、相談担当者も行為者の知り合いであることが多いなどの事情があるものと考えられることから、西川町条例第9条が定める第三者によるハラスメント相談窓口を有効に活用すべきである。

したがって、町は全職員に対して西川町条例第9条が定める第三者によるハラスメント相談窓口を設置したこと、その具体的な相談窓口と連絡方法等を直ちに十分に周知すべきである。

また、記名を任意としたアンケート調査において匿名の回答が相当数あったことからすると、現時点においても、町長のハラスメントについて職員が委縮して相談等を躊躇している可能性もあることは否定できないので、全職員に対して相談等について躊躇する必要がないことを十分に周知すべきである。そして、相談等があった際には、当該事案に係る事実関係を迅速かつ正確に確認する等の適切な対応を講じるべきである。

- ▶年1回（年度初め）、本条例に関する説明や相談窓口及び第三者相談窓口の周知を実施する。
なお、実施にあたっては、本提言に示された事項を十分留意すること。

3. 第三者調査委員会からの提言

1. 本件について町長や町が講ずるべき措置等について

(4) 職場環境の改善と再発防止策

本件は個人の問題にとどまらず、職場環境の課題でもある。

ア 方針の周知の徹底

西川町条例の周知を徹底する必要がある。

町長によるパワーハラスメントであってもためらわずに第三者によるハラスメント相談窓口を含む相談窓口にご相談をすべきであり、これによって決して不利益を被らないことを周知徹底すべきである。

イ 全職員への研修

ハラスメントに関する研修は令和5年に町幹部と管理職を対象に一度実施され32名が受講している。令和6年には全職員を対象として実施されたが、管理職が25名、その他職員は20名の合計45名の参加にとどまっている。

職員に対してハラスメントに関する意識を啓発するための研修・講習等を定期的実施することが必要である。

ウ 職場環境の改善

本件においては、チャットやLINEグループを通じるなどして、業務時間外、休日を問わず、町長からの不要不急の連絡を含む連絡がなされることにより、

業務時間内外の区別が曖昧不明確となり、結果として、長期間にわたり職員の負担が過重となっていたものと考えられる。町は職員の健康・安全確保のために、上記のような状況が生じた原因を究明し、仮に過大な業務目標が原因となり業務時間外に業務連絡をせざるを得ない状況にあったためであるとすれば適正な業務目標の設定等を通じて原因を解消することによって、職員に過度に肉体的・精神的負荷を強いる職場環境を改善する取組を徹底して行う必要がある。

▶ 2-1～2-1 2に記載した再発防止策のうち、以下の事項に取り組むことによって職場環境の改善を図る。

- アンガーマネジメントやコミュニケーションスキルの習得
- 私的ツールの原則利用禁止
- 時間外の連絡ルールの徹底

3. 第三者調査委員会からの提言

1. 本件について町長や町が講ずるべき措置等について

(5) 行為者である町長に対する措置と町長の責任

ア 被害の回復

事案の内容や状況に応じ、被害者への謝罪や投稿内容を適切な内容に訂正するなどの方法により被害者の名誉を回復するなど被害の回復に向けた措置を確実に講ずるべきである。

イ 西川町条例第3条が定める町長の責務の理解を徹底すること

町長は自らもパワーハラスメント問題に対する関心と理解を深め、職員に対する言動に必要な注意を払うよう努めなければならない。西川町条例が定める責務を町長が果たすべきは当然であるところ、本件において町長による複数のパワーハラスメントが認定されたことからすれば、町長はパワーハラスメントの何たるかを理解する必要性が著しく高く、町長に対し外部専門家によるハラスメントに関する意識を啓発するための研修・講習等の受講を強く求める。

また、町長については、職員に対して大きな声を出す、強い口調で話す、LINEグループ等によりパワーハラスメントに該当する言動を含む不適切な表現を含む言動が認定された。

風通しの良い職場環境を構築してコミュニケーションの活性化を図るため、町長自身が、感情をコントロールする手法についての研修、コミュニケーションスキルアップについての研修等を速やかに受けるべきである。

▶ 2-1～2-1 2に記載した再発防止策のうち、以下の事項に取り組むことによって職場環境の改善を図る。

- アンガーマネジメントやコミュニケーションスキルの習得
- 私的ツールの原則利用禁止
- 時間外の連絡ルールの徹底

※被害者への対応は別途検討する。

4. 再発防止策一覧

2-1～2-12に記載した再発防止策について、以下の通り一覧として記載する（重複除く）。

アンガーマネジメントやコミュニケーションスキルの習得	ハラスメント研修（令和5年度～）に加えて、特別職・管理職職員向けのアンガーマネジメント研修や、コミュニケーションスキル向上に向けた研修を新たに実施する。講師は、アンガーマネジメントやコミュニケーションスキルに関する専門的な知識・ノウハウを有する外部講師によるものとする。
特別職レク・業務指示	<ul style="list-style-type: none"> ○特別職レクは、課長・課長補佐・係長で対応（不在者がいた場合でも複数名で）し、特別職の正面には課長が着席する。 ○町長レクには、政策主幹も同席する。 ○特別職レクは、各特別職の執務室や庁舎内会議室でのみ行う。 ○横連携チームについては、事業内容のメインとなる課長も同席する。 ○特別職からの業務指示は、記録を残すこと（録音・録画も可）。 ○レク以外での特別職指示は、所属課長・係長等、複数の職員が所属するTeamsチャットでのみ行い、口頭での記録に残らない指示は行わないこと。
職員の心理的安全性の確保	<p>ア 特別職職員</p> <ul style="list-style-type: none"> ○自らの言動が職員に与える影響（萎縮効果）を自覚し、管理職を通じて指示を出すルールを自ら守ること。 ○職員の外見・知見を侮辱する発言を厳に慎み、かつ、職員が発言している際はその発言を途中で遮らないこと。 ○望ましくない結果に対し、個人を責めず「システムの問題」と捉えること。 ○現場の声を大切にし、業務を増やすなら増員、あるいは既存業務を削ること。 ○（副町長・教育長）町長からの不当な指示等があった場合には、職員を守る行動を最優先に考え、意見すること。 <p>イ 課長級職員</p> <ul style="list-style-type: none"> ○特別職からの指示は、まず自分が受け止め、意見を述べる勇気を持つこと。 ○部下の異常を敏感に察し、組織的リスクとして総務課に報告すること。 ○部下に対し「特別職が言っていることでも、おかしいと思ったらまず私に相談してほしい」と日ごろから伝え、部下が独りで抱え込まない環境を作ること。 ○課長級職員が孤立することを防ぐため、課長級職員同士で情報を共有して、組織全体でカバーする体制を作る。
時間外の連絡ルールの徹底	令和7年4月1日から運用している「特別職連絡ルール」について、本再発防止策が決定した後、速やかに対象範囲を課長級職員にまで拡大し、運用する。

4. 再発防止策一覧

2-1～2-12に記載した再発防止策について、以下の通り一覧として記載する（重複除く）。

会議目的の明確化	<ul style="list-style-type: none">○職員集会や課長会議、総括担当者会議、レク等の複数職員が参集する会議において、特定の個人や特定のミス为名指しで追及することをハラスメントとして明確に定義し、禁止する。○職員集会は、「成功事例の共有」や「方針の浸透」の場とし、指導や反省が必要な事項は、個別に行うこと。○再発防止のために職員全体に情報共有をする場合は、特定の個人が特定されない形で事案の共有を行うなど、決してつるし上げやさらし者とならないような適切な手法をとること。また、本事案は、特別職からではなく、総務課長から展開すること。
正規ルートでの指示徹底	<ul style="list-style-type: none">○町長からの指示は必ず担当課長を通すことをルール化（チャットでの指示は、必ず担当課長が含まれているチャットで行う）。○直接指示が出た場合は、当該職員が即座に上司（課長級職員）へ報告し、組織として共有する仕組みを徹底する。
自家用車同乗・混乗の原則禁止	<ul style="list-style-type: none">○職員の自家用車に町長が同乗することを原則禁止とし、町長随行で町長を同乗させる場合は、公用車を利用すること。○町長運転手の予定を1週間前には確定させ、直前での職員運転・随行とならないように留意する。
私的ツールの原則利用禁止	<ul style="list-style-type: none">○私的なSNS（LINE、メッセージ等）の業務利用を原則禁止する。※町職員以外の団体・組織と連携し実施しなければならない町の事業やイベントを開催する場合、かつ、メール・Teamsで情報共有が困難な場合は個人のSNSアカウントを利用したグループの作成を認める。なお、当該グループは事業・イベント終了後、速やかに解散、廃止する。
退職手続きの正規化	<ul style="list-style-type: none">○退職に係る一切の事務手続きは、総務課にて事務的に受理されるフローを徹底。○退職の引き留めに関する面談を行う際は、総務課長を含めて複数名で行うこと（特別職は同席しない）。○そもそも退職を勧奨する行為は行ってはならず、「西川町職員の退職管理に関する規則（平成28年6月24日規則第11号）」、「西川町定年前に退職する意思を有する職員の募集及び認定に関する規則（平成26年3月31日規則第3号）」等の関連規則に基づいて行うこと。
業務量調査の有効活用	令和7年度に実施した業務量調査の結果に基づき、総務課にて最適な人員配置を再検討する。

4. 再発防止策一覧

2-1～2-12に記載した再発防止策について、以下の通り一覧として記載する（重複除く）。

<p>人事異動のプロセスの明確化</p>	<p>○人事異動は町長の一存で決めるのではなく、業績評価や各課長からの内申、本人の希望によって決定されるべきものであることから、例えば、町長との1 on 1で話した結果を反映するといったプロセスで配置を決めない。 ○令和7年度に策定して「西川町人材育成基本方針」に則り、若手職員のジョブローテーションや中堅職員のプロフェッショナル化といった、組織の人材育成の戦略を踏まえて、適切に人員配置を考える。</p>
<p>特定の思想・スローガンを職員に強要・推奨することを禁止する</p>	<p>○特定の思想やスローガンを記した衣類については、着用を禁止とする（着用を推奨することすらも禁止）。 ○法被についても、事業目的に照らして必要な場合（例えば、啓翁桜PR等）にのみ着用するものとする。来庁者を歓迎するにあたっての法被着用についても、必要性に乏しいため着用しないこととする。 ○従前、町長による直筆の書を庁舎内に掲示することもあったが、町長の施政方針等については職員がメモ等することによって補完することが可能であり、書を掲示する必要性に乏しいことから、全面的に廃止する。</p>
<p>「ボランティア自由意思」の明文化</p>	<p>○業務外活動への参加・不参加が人事評価や待遇に影響しないことを明確にする。 ○職員の人事評価シートにおいて、業務外のボランティア参加の実績など求める書類はその見直しを行う。 ○おたすけ隊交流会や、連携企業との交流会等については、その手法を見直し、職員の業務時間外の自由を奪わないように留意する。 ○業務外のイベント実施の際、人員が必要な場合は各課・公所に対し動員要請を行い時間外勤務手当を支給する。</p>
<p>ハラスメント条例や相談窓口・第三者相談窓口の周知 等</p>	<p>年1回（年度初め）、本条例に関する説明や相談窓口及び第三者相談窓口の周知を実施する。 なお、実施にあたっては、本提言に示された事項を十分留意すること。</p>