

【報告】市バス営業所の職場環境及び組織風土改善に関する第三者調査委員会
調査結果及び交通局における今後の対応について

1. 第三者調査委員会の概要

(1) 委員会の名称

神戸市交通局市バス営業所における職場環境及び組織風土改善のための調査委員会

(2) 設置経緯

令和4年3月に発覚した市バス営業所のハラスメント事案を受け、実態把握のため弁護士調査を実施。調査結果で新たに不適切事案が判明するなど更なる調査が必要と判断したため、行財政局を事務局として昨年11月に第三者調査委員会を設置（本年8月4日調査結果報告書提出）

〔参考〕令和4年4月～11月 弁護士調査における指摘事項

- ・組合役員によるパワーハラスメント 11件
- ・その他、職員間の暴言や出退勤等不適切行為 11件
- ・組合支部長への架空超勤
- ・当局の対応上の問題点、営業所の人的関係等

(3) 委員

- ・森川 拓 弁護士（ひょうご法律事務所）
- ・木村 裕介 弁護士（木村総合法律事務所）
- ・鈴木 亮 弁護士（H&S法律事務所）
- ・山本 佳世子 弁護士（新神戸法律事務所）

(4) 最終報告書の概要

（別紙参照）

2. 調査結果を踏まえた対応

(1) 実施済の事項

①営業所管理体制の体制強化

- ・営業所長に現場経験者を配置（令和5年4月人事異動で3営業所すべて経験者を配置済）
- ・営業所の統一的かつ適切な管理運営の確立を進めるため、3営業所を統括する部門を設置（令和4年11月設置）
- ・本庁機能の一部を営業所へ移転することにより営業所の指揮監督を強化（令和5年4月実施）
- ・班長制度の見直し（令和5年7月実施済）
- ・運行管理者の資質向上、人材育成に重点を置いた取り組みを進める。

②風通しのよい組織風土の実現に向けた取り組み

- ・局長メッセージ、職員目安箱の設置、ハラスメントの相談窓口の連絡先を記載したカードの配付（令和4年5月実施済）
- ・「交通局自動車部営業所 人事・組織運営方針」を策定（令和4年10月実施済）
- ・長期在籍者を中心に計画的な人事異動を実施（令和4年11月、令和5年6月実施済）
- ・交通局全職員を対象にハラスメント研修を実施（令和5年1月～2月実施済）
- ・女性職員採用の取り組み強化（令和5年4月実施、8月1日付で採用）
- ・庁舎の適正利用・執務環境改善（令和4年11月～実施）

③労務管理の適正化

- ・運転士による「非乗務」勤務は原則行わないこととし、会議出席などの運転以外の業務については、その必要性を所属長の責任で管理
- ・カードリーダー認証を徹底するとともに、職員の出退勤管理や時間外勤務管理、終業時刻から翌始業時刻までに一定の休息時間を確保する「勤務間インターバル」の管理を確実に実施
- ・3営業所を統括する部門において、営業所独自ルールを廃し、営業所ごとに異なっていたルールを統一
- ・昨年度調査で指摘されたハラスメント行為の関係職員に対する処分（令和5年3月実施）

（2）今後の取り組み

①確実な再発防止策、適正な営業所運営の実施

- ・第三者調査委員会からの職場環境及び組織風土に関する指摘及び、再発防止策の提言をふまえ、交通局として現在取り組みを進めている実施事項を今後も引き続き確実に履行していくとともに、実施状況を点検しながら、更に効果的な取り組みとなるよう改善を図っていく。

○実施事項：①営業所管理体制の確立

②営業所風土の体質改善

③管理職の指導力強化

④管理人材（運行管理者、班長職等）の登用・育成

⑤管理職・運行管理者・運転士等の意識改革

⑥指揮命令系統の適正化

⑦職員の人材育成・資質向上

⑧業務内容の標準化・ルール化

⑨長時間勤務の解消

⑩職員の健康管理

⑪職場環境の改善

⑫その他改善を実施する中で明らかになった要改善事項

- ・改善にむけた取り組みの立案、実施状況の確認など進捗管理は局長をトップに設置している「運営改善会議」において確実に実施

②外部委員による評価委員会の設置

- ・営業所の職場環境及び組織風土が継続的に適切な状態に保たれているかを確認するため、外部委員により評価を行う評価委員会を立ち上げ、毎年度定期的に評価

○委員会名：(仮称) 神戸市交通局市バス営業所の管理運営に関する評価委員会

※現在の「市バス営業所管理の委託に関する評価委員会」を発展的に改称・拡充
(附属機関として設置、条例改正)

○外部委員：弁護士、社会保険労務士、自動車運送事業に知見のある者、利用者代表等

○評価項目：①これまで委託営業所に対して実施していた「安全・安定運行」、「サービス水準」、「法令順守」等について直営営業所を評価対象に加える

②直営営業所については「執務・サービス管理」、「管理運営体制」、「安全管理・指導教育」についても評価を実施

③職員の意識改革

- ・全職員に対して、第三者調査委員会で指摘された問題（報告書で指摘された具体的な問題、労働時間規制の重要性、不適切な労使関係等）についての研修を早期に実施するなど、新生交通局を実現していくための意識変革に向けた取り組みを実施
- ・適正な営業所運営として進化させていくため、職員研修は毎年度継続的に実施し、外部委員による評価委員会において改善状況を評価

④関係者の処分

- ・指摘された不適切行為について事実関係を調査の上、速やかに関係職員の処分等を実施

(別紙)

交通局第三者調査委員会 調査結果報告書の概要

1. 市バス営業所における職員間の金銭の貸し借り

(1) 調査結果

- 平成30年に交通局が職員間の金銭の貸し借りを行わないことを通知して以降は、情報提供、アンケートの回答に基づき、当事者とされる職員に直接確認したが、昼食代などの小額な立替を除いては貸し借りの事実を認めたケースはなかった。
- 平成30年通知前に関しては、客観的資料やヒアリング対象者の供述から、職員間で裁判が行われた事案を含め複数の貸し借りがあったことが認められたが、職場の秩序を乱し、公務の運営に支障をきたしていたとまでは認定できなかった。

(2) 親睦会費の給与控除(天引き)について

- 親睦会費名目での金銭控除を利用した貸付金の回収行為は確認できなかったものの、営業所では親睦会費等の名目で比較的高額な給与控除を行い、支部役員が各費用を仕分けしたのち、残った現金を職員に交付するなど、実質的に第三者を介して給与の一部を支給する仕組みとなっており、給与の直接払いの原則に反するおそれがある。
- このような親睦会費名義での給与の引き去りについては、給与規程等に反するものがあれば是正し、職員に直接給与が支払われるべき。

2. 超過勤務実績の不適切な繰り越し処理

- X営業所において、管理職の決裁を経ることなく運転士の超過勤務実績データが100時間(あるいは80時間)を超えないよう修正し、プール帳に記録していた。そのうえで、超過勤務が少ない月に当該月の超過勤務時間として勤務実績データに計上する操作を行っていた。
- 産業医面談の基準が厳格となり、運転士への産業医面談の通知が来たことをきっかけとして、支部長Aが見た目の超過勤務時間を減らす方法を別の職員に相談し、その職員が具体的な方法を提案したことで始まった。
- 交通局は、プールされたままとなっている運転士らの超過勤務について、これに対応する割増賃金を支払う義務があり、速やかに支払うべきである。
- 公休日に出勤した際の振替についてルールのも明確化が必要。

3. 勤務実績を伴わない超過勤務手当の有無等

(1) 支部長の超過勤務に関する過去の取り扱い慣行

- 各営業所では、かつて、支部長の地位にある職員に対し、超過勤務の事前申請や事後報告をさせることなく、乗務によるものとは別に月20時間分の超過勤務を認めていた時期があった。
- もっとも、架空の超過勤務を認めるというのではなく、早朝に立番業務をするなど、乗務以外で実際に月に20時間以上の超過勤務をすることが条件であり、20時間を超えて超過勤務をしてもその部分については超過勤務手当が支給されないというものであった。

(2) Y営業所について

①事実認定

- ・ 支部長Bは時間外に月 20 時間以上、事務職員の手伝いや営業所管理職等との会議や打ち合わせに出席するなどしていたと述べており、毎月月末ころ、実際超過勤務をした日かどうかとは関係なく「超過勤務をしたことにする日」を適宜選んで報告していた。平成 22 年ころ、20 時間から 16 時間に減らすことを自ら決めた。
- ・ 後任の支部長Cは、自ら超過勤務の日を報告することはしておらず、何も報告等しなくても、自動的に 16 時間分の超過勤務手当がついていたが、バスターミナルでの接客立番や営業所管理職等との会議や打ち合わせにより、少なくとも 16 時間分の超過勤務をしていたと述べている。

②相当な返還割合

- ・ 本件発覚後、支部長B、支部長Cともに超過勤務を個別に所長まで報告させており、それ以前も同程度の超過勤務実績があったと推認し、勤務実績データが残っている平成 28 年 10 月以降 6 時間を超える時間分（原則 10 時間分）について、超過勤務手当相当額の返還を求めることが相当。
- ・ 支部長Cについては、同様に各月について 5 時間を超える時間分（原則 11 時間分）について、超過勤務手当相当額の返還を求めることが相当。

(3) Z営業所について

①事実認定

- ・ 支部長Dが支部長に就任した当時には、申請をしなくても月に 20 時間分の超過勤務手当が支給されていたが、時間外に接客立番を行うなど 20 時間超の超過勤務をしていた。
- ・ Z営業所では、遅くとも平成 24 年度までには、朝の引継ぎへの出席や接客立番など、従事したとされる時間分を超過勤務として認める取り扱いとなっていた。

②相当な返還割合

- ・ 支部長Dに対し、平成 28 年 10 月以降、業務実態が認められない時間（1 日 0.5 時間分）の超過勤務手当相当額の返還を求めることが相当。
- ・ 支部長Dの後任の支部長Eについては、一部、実績を伴うか否か疑わしい点があることは否定できない点はあるものの、これに見合う勤務実績があったと推認できると判断した。

(4) 問題発覚後の本庁幹部職員らの対応について

- ・ 当該事案発覚時の事実調査は、各営業所長及び一部の支部長から聞き取った程度の簡易な調査であり、調査結果は口頭で報告されただけで、令和 2 年 11 月中旬ころに行われた会議に調査を行った職員は出席していない。
- ・ 丁寧に内部調査していれば諸問題が明らかとなったはずで、さらなる調査や、必要な改善に取り組むこともできた。その機会を失ったことも本庁幹部職員らの対応について軽視できない。
- ・ 平成 31 年には交通局において組合役員の職務専念義務違反についての調査がされる等、当時、神戸市と組合との関係性が問題視されていた時期であった。なおさら組合との関係性に問題が無かったのか、不適切な慣行につながっていないかという意識をもって、原因究明を行うべきであった。

4. 職場環境及び組織風土について

(1) 営業所における管理態勢が十分に機能していないこと

- ・ 営業所長は行政職から3年程度の期間で配属されることが多く、在任期間中、営業所を円滑に運営するため、営業所内で強い影響力を有する組合とうまく付き合う必要があり、支部長を含む営業所職員に対し、本来なすべき指摘、指導が十分にされていないことがあった。
- ・ 副所長や事務職員は運転士から逃げた者として運転士から下に見られ、事務職員は運転士に乗務を依頼する立場にあったため、本来予定された管理態勢が十分に機能していない状況にあった。

(2) 営業所特有の文化

- ・ 長期間異動がないことにより、特定の職員を中心とした派閥の形成、役割の固定化といった弊害が生じ、ハラスメントの一因ともなっていた。
- ・ 他の営業所職員も支部長（組合）に言いたいことが言いにくく、また、支部長自身にも特別な力があると誤信させることにも繋がった。
- ・ 各営業所の細かなルールについて実質的に各支部が定めていた実情もあり、営業所管理職の管理力の弱体化、組合支部の影響力の増加に繋がった側面もある。
- ・ 営業所職員のほとんどが運転士で異動も少なかったことから、営業所内での職員同士の結びつきも強く、全員が男性である事も相まって組織の同質性は高く、異なる視点で物事を見ることが困難になり、グループシンク（集団浅慮）が起きやすい。

(3) 経営状況改善施策と超過勤務に対する意識の鈍麻

- ・ 超過勤務を行うことを前提としたダイヤの配分がなされており、職員を採用するよりも、超過勤務手当を支払う方が人件費を抑制できるとの判断があった。
- ・ 交通局の財務健全化の観点から必要かつ有用であったこと自体は否定しないが、超過勤務を常態化させ、安全への意識を鈍麻させた本庁職員においても反省すべき点がある。

(4) X営業所における組合影響力の増加

- ・ X営業所においては、支部によるダイヤ管理がされるようになり、その運用が続くうちに、支部役員の協力がなければダイヤを組めない状況になった。また、支部役員に強い統率力が存したことから、他の営業所に比して支部役員が強い影響力を行使できるようにもなった。
- ・ そのことが、特に当該営業所において、ハラスメント、超勤プール等、多数の不適切行為が発生した一因であると考えられる。

5. 再発防止策について

(1) 営業所管理態勢の強化

- ・ 所長が営業所全体を管理し、副所長がこれを補佐し、運行管理者らが運転士の業務を管理、指導するとの本来の管理態勢が十分機能する状況にすべきである。
- ・ 副所長、事務職員が本来の能力を発揮して業務に就けるよう、職員に対し研修や不適切な言動に対する指導を都度行うなど所内の指揮命令系統を明確にする等により、運転士が副所長、事務職員を下に見るとの風潮を解消するという不適切な風潮の解消を図るべきである。

(2) これまでの営業所文化の刷新

- ・ 人事異動により複数の職場を経験することで複眼的視点を有することもでき、組織内部の流動性を高めることになるから、計画的に一定のルールに沿った人事異動がなされるべきである。
- ・ 男性職員とは異なる視点を有する女性職員を配属することは同質性の解消に有効。
- ・ ハラスメント研修等により、職員のハラスメント等に対する意識を高めることはもちろん、職員の乱暴な言動については、適宜、指導、処分する等、厳正に対処すべきである。

(3) 超過勤務の常態化の解消

- ・ 交通局として、運転士の超過勤務により成り立つダイヤ配分は改めるべき。長時間勤務が職員の健康、公共交通の安全性に与える影響を考え、適切な労働時間となるよう適正に管理すべき。

(4) 営業所における派閥形成に対する注意

- ・ これまで強い影響力を有していた組合役員の異動、退職等により以前ほどの影響力はなくなったようであり、以前よりも風通しがよい営業所になったと述べる者もあったが、組織があれば、そこに派閥、役割が生じることは避けられないため、同様の事態が生じないように注意すべきである。

(5) 強いリーダーシップによる改革

- ・ 再発防止策について形だけとり入れるのでは真の改善にはつながらない。また、これまでの業務方法の変化を望まない者もいると思われるため、交通局長を始めとする幹部職員は、変化の必要性を職員に対し丁寧に説明すると共に、強いリーダーシップにより改革をなしとげる必要がある。