

「不祥事を生まない安全で安心な職場づくりに向けて（最終整理）」について

1 要旨

弁護士による調査報告において、自由闊達な組織風土の実現について提言されたことから、改善策として最終整理をまとめたため、報告する。

2 報告書について

別紙「不祥事を生まない安全で安心な職場づくりに向けて（最終整理）」のとおり

3 構成

- ・ この度の事案の発生を踏まえた原因と問題点の検討
- ・ 有識者からの主な意見
- ・ 再発防止に向けての考え方
- ・ 具体的な改善策

4 中間整理からの変更点

- ・ 有識者意見の追加（2名）
- ・ 具体的な改善策として、取組を追加
 - 【教育長のマネジメントの改善】
 - 職場の心理的安全性を高めるため、知事の例も参考に、教育長による「職場の安全宣言」を発出。
 - 部長以上の職員と事業の進捗や方向性を確認・調整した上で、担当課とも共有し、その実行についても十分な議論を尽くすことで、組織としてのベクトルを揃えることを徹底。
 - 課長等連絡会議を活用し、各所属での重点事項等について、教育委員会全体で情報共有を図る。
 - 【職場の心理的安全性の向上】
 - 「教育長ミーティング」を実施し、職員同士が困っていることや改善してほしいことについて、教育長を交えて意見交換を行う。
 - 管理職による職場の安全宣言の発出
 - コミュニケーション能力向上の研修
 - 管理職と一般職との1対1による定期的な面談の機会の充実

5 今後の対応

この最終整理を基に、今後、実施可能なものから早急に着手し、改善に取り組む。

不祥事を生まない
安全で安心な職場づくりに向けて
(最終整理)

広島県教育委員会

目 次

はじめに	．．．	2
1 この度の事案の発生を踏まえた原因と問題点の検討	．．．	3
2 有識者からの主な意見	．．．	5
3 再発防止に向けての考え方	．．．	9
4 具体的な改善策	．．．	11

はじめに

令和4年11月、教育委員会が発注した委託事業について、弁護士による調査を実施したところ、官製談合防止法及び地方自治法に違反する手続が認められるとの報告があった。

報告書の中では、取引にかかわった職員が個人的利益のために行動したとは認められないとされているが、他方で、課長以下の職員の側から教育長に対して忌憚のない意見具申ができ、教育長も虚心坦懐に部下からの意見具申に耳を傾けることができるような組織風土が整えられていなかったことなどが本件の原因の一つであると指摘をされたところである。

また、内部通報制度の主体的な運用に対する教育委員会の姿勢や教育系職員と事務系職員との役割分担の不明確さについても指摘をされたところである。

広島県教育委員会では、これまでも不適切な事務処理や職員の不祥事が発生するたび、再発防止や職員の意識向上の取組を行ってきた。

また、令和2年度からは、知事部局での取組と足並みを揃えながら、内部統制の取組を進めてきたところであるが、そういった取組を行ってきたにもかかわらず、この度の事案が発生したことを真摯に受け止め、県民の皆様の信頼回復に向けて、専門家の意見聴取を行いながら、再発防止に必要な取組について検討を行い、本報告書を取りまとめた。

引き続き、事務局全体で、再発防止に取り組んでいく。

1 この度の事案の発生を踏まえた原因と問題点の検討

(1) 原因検討のプロセス

弁護士により行われた調査において、今回の問題が生起した第一の原因として、

- ・ 教育委員会事務局において、部下から上司に対して忌憚のない意見具申ができ、教育長を含む上司が虚心坦懐に部下からの意見具申に耳を傾けることができる、という関係が成り立っておらず、こうした組織風土が整えられていないことが指摘された。このほか、
- ・ 公募型プロポーザルが十分に牽制機能を果たしていないこと
- ・ 教育委員会にも内部通報制度はあるものの、機能しておらず、自律的な是正の機会を欠いていたこと
- ・ 契約事務に関する知識を身に付ける機会が無いまま、指導主事が事務職員とともに契約事務に携わっており、教育委員会の職員に公正な契約手続きに関する知識が十分に浸透していないこと

がその他の原因として指摘された。

また、報告書において、「教育長と関係職員が双方向に忌憚のないコミュニケーションをすることができる自由闊達な組織風土の実現が必要」と提言されたことを受け、組織風土の改善に向けた取組を検討するため、教育委員会事務局内に、所属、職種、性別及び年齢のバランスを考慮した人選により、知事部局の職員を加えた、組織風土改善プロジェクト・チーム（以下、PTとする。）を設置した。このPTにおいて、様々な立場から、この度の事案が発生した原因や教育委員会事務局組織における問題点について、検討を行った。

(2) 原因及び問題点

今回の事案が発生した背景には、様々な原因や問題が考えられたが、これらを、「職員個人（教育長・教育長を含む管理職・一般職員）の問題」、「先進的な事業への対応の問題」、「仕組み・組織の問題」に分類した。

改善に向けては、これらの観点から取組を検討していく必要がある。

ア 職員個人の問題

(ア) 教育長のマネジメントの問題

- ◆ 民間活力を活用する手法において、行政として行うべき手続きに対する意識が不足していた。
- ◆ 現場主義を掲げながらも、前例のない事業を進めていく中で、職員の声を十分にくみ取ることができていなかった。

(イ) 教育長を含む管理職の問題

- ◆ 教育長を含む管理職側が、業務を進めていく姿勢として、職員が素直に質問・意見できるような雰囲気醸成できておらず、職員が納得感を得られるよう、十分な時間を取って、事業を構築していく姿勢に欠けていたのではないか。
- ◆ 管理職が、例えば契約事務について、教育内容に通じた教育系職員と事務手続きに通じた事務系職員との間での適切な連携や分担を指揮できないことで、不適切な事務処理に至ったのではないか。
- ◆ 管理職が、コンプライアンスへの理解や意識を、職場において、十分醸成できていなかったのではないか。

(ウ) 一般職員の問題

- ◆ 多忙な中で、スピード感をもった対応を求められ、業務の進め方や方針について十分理解できないまま、やらされ感を抱えた中で、業務に当たっていたのではないか。
- ◆ コンプライアンスへの理解や意識が十分ではなかったのではないか。

イ 先進的な事業への対応の問題

- ◆ WWLコンソーシアム構築支援事業などの、前例のない先進的な事業を進めるためには、教育委員会では十分な知見をもてない中で適切な事業者を見つけられず、教育長個人のネットワークに頼らざるを得なかったのではないか。
- ◆ 先進的な事業を進めるうえで、管理職において、目標として掲げる成果を挙げることにとらわれ、業者選定を含めた事業の進め方について問題意識が薄かったのではないか。

ウ 仕組み・組織の問題

- ◆ 特定の事業担当者のみが、専属的に対応して、組織的に、相互にチェックする体制が確立されないまま、事業を行っていたのではないか。
- ◆ 契約事務に係る研修は、事務系職員を対象にしか実施されておらず、事務系職員と教育系職員で知識に差がある状況を認識しながらも、契約事務に、事務系職員を十分に関与させず、不適切な事務処理を招いたのではないか。
- ◆ 各課管理担当係及び管理部総務課が果たすべき、契約や支出に係るチェック機能の発揮が形式的なものになっていたのではないか。

2 有識者からの主な意見

弁護士による調査報告書を受領した後、令和4年12月から令和5年3月の間で、有識者から、次の御意見をいただいたところであり、再発防止策に反映していく。

(1) 意見を聴取した有識者（敬称略、五十音順）

- ・ 青島 未佳 （一般社団法人チーム力開発研究所理事）
- ・ 秋野 美穂 （SOMPO リスクマネジメント株式会社リスクマネジメント事業本部担当部長）
- ・ 安藤 史江 （南山大学経営学部教授）
- ・ 石川 恵子 （日本大学経済学部教授）
- ・ 太田 肇 （同志社大学政策学部教授）
- ・ 野口 和彦 （特定非営利活動法人リスク共生社会推進センター理事長、横浜国立大学リスク共生社会創造センター客員教授）
- ・ 山浦 一保 （立命館大学スポーツ健康科学部 教授）

(2) 主な意見

○ 職場の心理的安全性の向上

- ・ 心理的安全性を確保するためには、部下からの動きを待つことは難しい。上司からそういった場を作った方が良い。(安藤教授)
- ・ 上司と部下は、権限の上下関係ははっきりしており、最終的に物事を決定するのは上司だが、人格的には対等で、部下は上司に対して意見は自由に意見を言える、という人間関係のメリハリをつけていく必要がある。こうした内容をメッセージとして打ち出すことも有効である。
(太田教授)
- ・ こうした組織風土の問題は、コミュニケーションの問題であり、日頃から、雑談等も含め、不満に思っていることやおかしいと思っていることを話せる環境を作っていくことが大事である。例えば「挨拶」や「報告」でも、上司側が待つのではなく上司から声を掛けるといった雰囲気作りなど、上司の「待ち」姿勢を変えていくことが必要ではないか。
また、ミーティングの場で意見を出し合う際も、「ここで出たものは意見であって、仮にその意見を否定することはあっても人格否定ではないよ」ということをはっきりルール化しておく方が良いのではないか。
(青島理事)

○ 管理職によるマネジメント

- ・ 時代が変わり、職員、特に若手職員への指導には配慮が必要な時代となっている。「これではダメだ」という受け手がどうすれば良いかわからない指示を出すのではなく、1 on 1 ミーティングで具体的なソリューションを示していくなど、管理職には難しい対応が求められる時代となっていることを認識してもらう必要がある。(秋野部長)
- ・ リーダーシップについていうと、管理職が部下の意見に耳を傾ける姿勢は日頃から持つ必要があるが、上意下達スタイルは時に必要な場合もあり、それ自体が問題なのではないと想定する。大事なのは部下への伝え方で、相手の理解度に合わせて敬意をもって丁寧に伝えてあげられるのが大切ではないか。
また、外部から登用される上位職(上長)は、組織の理解が浅い場合が多い。仕事の進め方として、組織が持っている能力や強み(ケイパビ

リティ)の大きさや柔軟性を十分理解したうえで、そこに自分のアイデアを当てはめていくような方法が取れば良いのではないか。

(青島理事)

○ 持続可能な仕組みづくり

- 人が変わっても、システム化することで、不祥事が起きないようにすることが重要。例えば、失敗や好ましくない情報を、即座に上司に報告する態度を良く評価するような仕組みづくりが重要。(安藤教授)
- 報告書を踏まえて、教育長は何らかの責任をとられるのだろうが、教育長個人の問題に矮小化するのではなく、組織としての改善が必要である。組織は、間違いを犯さなければ良いというものでは無い。能力のある人材に力を発揮してもらうための体制づくりをすることが必要。(野口理事長)
- 取組の進め方としては、「予防」「発見」「対処」の観点で、半年や1年間の区切りのなかで、取組がどこまで浸透しているのかチェックしながら進めていくのが良いのではないか。(青島理事)

○ コンプライアンスなど

- 教育関係の行政は、コンプライアンスを遵守するというレベルに留まらず、児童・生徒に信頼されることが必須であり、その活動・判断が公正であり有効であることを証明できる必要がある。(野口理事長)
- コンプライアンスがなぜ守られないのか。①法律やルールを知らない。②違反と知っていても大したことではないと考えている。③ばれないと思っている。④本人は良いことをしているつもりであえてやっている。⑤ノルマなどに追われてやらざるを得ない。など、守られない理由はいくつかある。それを特定しないと形式的な対応策になり、本当に有効な対策とはならない。(野口理事長)
- 権限と責務を各自が認識をすることで、組織を作り上げる。権限の議論を曖昧にしたまま風通しの問題や組織風土の問題にしてしまうと、本当の問題を隠してしまう。(野口理事長)

○ 実効的な研修

- ・ 研修は、上司と部下と一緒に研修を受け、気を付けていくことを共有することが職場での実践につながる。また、研修は実際の事例に基づき、具体的な内容をイメージさせる研修を実施した方が有効（太田教授）

○ 自治法手続きの理解の徹底

- ・ 自治体での業務には、地方自治法上の手続きが求められるという理解が必要。自治法上の手続きは、業務の効率化のブレーキとなる部分もあるが、そうした手続きの意義は、職員の不正を未然に防止することにある。このことについて、教育長を含む教育系職員に地道に理解してもらおうほかない。

一般に、教育委員会には、独特の職員構成があり、教育系職員の中には、自治法の知識があまりない方もいる。事務系の行政職員は、自治法が、業務の成果（結果）達成に向けて、不正を起こさせないよう厳格なプロセスを求めていることなどを、教育系職員に対して、きちんと説明できる環境も整備する必要がある。（石川教授）

- ・ 教育系職員が事務局で勤務する場合、必ずどこかのタイミングで会計事務や契約事務の研修を受けることを要件にする、といったことも考えられる。（石川教授）

○ 組織のパフォーマンス向上

- ・ 組織風土自体はトップの影響が大きいですが、日々の仕事は、直属の上司である課長のリーダーシップが一番大きく、上司と部下との間の温度差は、組織のパフォーマンスの低下を招く。温度差を埋めるため、①「挨拶」、②民間では徹底して行われる「ベクトルを揃えること」、③情報の持つ熱量を伝えるなど「情報共有の見直しを行うこと」④上司と部下の間での適度な心理的距離間を見つけるなど「人間関係の凹凸を埋めること」が有効。（山浦教授）
- ・ ほとんどの組織では、不満が隠蔽される傾向にあるが、不満はやる気の裏返しであり、チームが変化するチャンスでもある。不満を有効活用するため、①組織のメンバーが不満を表明しても大丈夫と思える環境を作ること。②褒めることで、メンバーのモチベーションを向上させる

こと。ただし、褒め言葉は、金銭報酬にも匹敵するが、関係を構築できていない相手に使うとむしろ逆効果を招く。

また、不満をパフォーマンスに変えるためには、①仕事の成果に基づく評価の実施、②メンバーに明確な役割を与えること、③職場の心理的安全性の確保、④上司と部下の仕事の志向性を合わせることである。
(山浦教授)

3 再発防止に向けての考え方

(1) 再発防止に向けて

今回の事案に対する原因の検討から明らかにされた課題を踏まえ、それぞれの課題を解消していくための再発防止策について、優先順位をつけて実施していく。一方で、これまでもコンプライアンスや風通しの良い職場づくりに取り組んできた結果が現状であるという反省に立つと、今般の再発防止策に限らず、外部の視点からチェックを受けることが不可欠である。

また、今回の事案が発生した背景には、職員のコンプライアンス意識が十分に高められていなかったことや、事務手続きに対する認識不足が原因として挙げられているところであるが、今後、今回のような事案の再発を防止するためには、職員個人のコンプライアンス意識の向上や、事務手続きに関する知識の習得だけでなく、それを機能させていく必要があり、そのためには、自由闊達に議論できる職場づくりや、職員同士で相互にチェックし合える体制の構築が重要である。

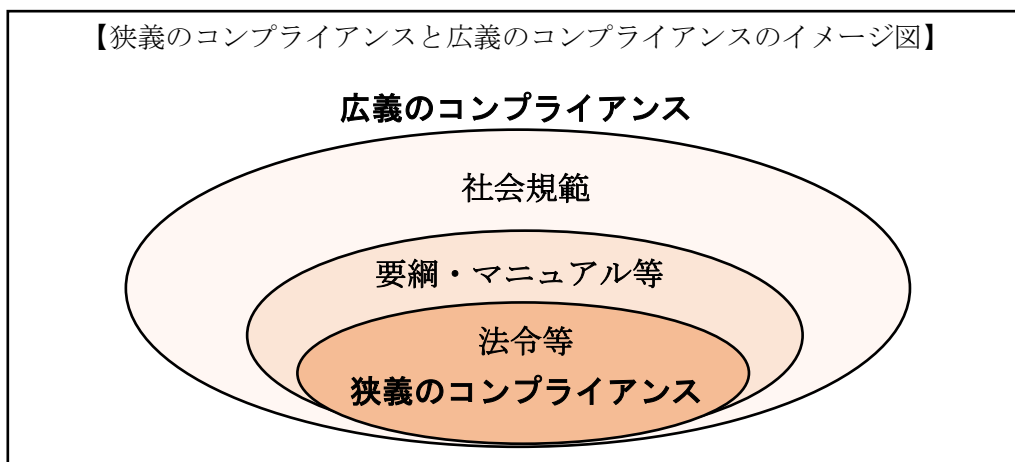
こうした考え方にに基づき、再発防止策を一過性のものとすることなく、継続的に進めていけるよう、外部の視点からのチェックも含めた仕組みや体制を整えるための改善策を取りまとめた。

(2) コンプライアンスについて

「コンプライアンス」は、「法令遵守」と訳されるが、狭い意味と広い意味がある。「法令遵守」は、法令等を守れば良いという狭い意味のコンプライアンス（狭義のコンプライアンス）であるが、公務員としては、法令等を守ることはもちろんのこと、要綱や業務マニュアル等の組織内の規範から、社会規範と認識されているルールに至るまで守る必要があるものと認識さ

れている。(広義のコンプライアンス)

県民の皆様のご信頼回復に向けて、教育委員会全体で、コンプライアンスの趣旨に沿って、社会規範や社会の常識も意識して行動していく必要がある。



(3) 改善に向けた方向性と進め方

整理した課題から、以下の方向性で改善策を検討し、以下に具体的な取組案をまとめた。今後、実施可能なものから早急に着手し、改善に取り組む。

- 教育長のマネジメントの改善
- 職場の心理的安全性の向上
- コンプライアンス意識の向上
- 不祥事を防止する仕組みづくり

4 具体的な改善策

施策の推進や業務の実施に当たっては、所属内等で闊達な意見交換を行うとともに、管理職に対し、必要な意見具申が行える組織風土づくりを進める。

(1) 教育長のマネジメントの改善

教育長として、事業を推進していくに当たり、行政として行うべき手続に注意を行き届かせるとともに、自らが率先して、職員の声を十分にくみ取る姿勢に基づきサポート型のマネジメントを徹底するなどマネジメントの改善を図る。

こうした取組により、風通しの良い「安全で安心な職場の中で教育改革を着実に進めていく」という組織文化を作り上げていく。

- 職場の心理的安全性を高めるため、知事の例も参考に、教育長が「職場の安全宣言」を発出する。
- 部長以上の職員と事業の進捗や方向性を確認・調整した上で、担当課とも共有し、その実行についても十分な協議を尽くすことで、組織としてのベクトルを揃えることを徹底する。
- 課長等連絡会議を活用し、各所属での重点事項等について、教育委員会全体で情報共有を図る。
- 事業を推進していくに当たり、会計規則や契約規則に則り、行政として行うべき手続が徹底されるよう努める。
- 職員の声を十分にくみ取る姿勢に基づく、サポート型マネジメントの徹底を図る。

(2) 職場の心理的安全性の向上

管理職に必要なマネジメント能力やコミュニケーション能力を向上させることで、組織内での意思疎通を活性化と職場の心理的安全性の向上を図り、不適切な事務処理を未然に防ぐ組織づくりを進める。

- 管理職が、「職場の安全宣言」を発出して、職場の心理的安全性を高める。
- 新任所属長を対象に、マネジメント能力やコミュニケーション能力向上のための研修を実施する。
- 課長代理級を対象に、マネジメントの基本や能力を養う研修を実施する。

- 「教育長ミーティング」を実施し、職員同士が困っていることや改善してほしいことについて、教育長を交えて意見交換を行う。
- 管理職と所属職員との1対1での対話の機会を充実させ、「1 on 1 ミーティング」として、定期的に、業務に関することや困っていることを相談することで、職場の心理的安全性の向上につなげる。
- 所属長について、上司から部下への評価に加え、部下が上司を評価する多面評価を導入して、所属長のマネジメントの改善を図る。

(3) コンプライアンス意識の向上

法令遵守はもちろんのこと、社会規範として認識されているルールであるコンプライアンスを自分事として理解して、コンプライアンスに取り組む意識を浸透できるよう、事務局全体での推進を図る。

○ コンプライアンス推進監の設置

事務局にコンプライアンス推進監を設置して、コンプライアンスの取組の総括を担当させる。当面、教育次長を充てることとする。

【所掌】

- ・ 部長及び所属長で構成するコンプライアンス推進会議を主宰し、各職場へのコンプライアンスの取組を徹底するとともに、各所属長の半年ごとの業績目標に、「コンプライアンスの徹底」を位置付ける。
- ・ 内部通報制度の外部窓口（弁護士）との県側の対応の総括
- ・ 不適切な事務処理防止ハンドブックの作成
- ・ コンプライアンス研修の企画・運営の総括

(4) 不祥事を防止する仕組みづくり

ア 業務に関する専門知識の向上

職員の知識不足による不適切な事務処理を改善するため、業務に関する職員研修を充実させ、知識の定着を図るとともに、職員同士でのチェック機能を強化し、再発防止を図る。

- 会計管理部が実施する公募型プロポーザル方式による契約事務の改善内容について、職員への周知徹底を図る。
- 教育長を含む管理職や教育系職員においても、会計事務、契約事務

の基本的な知識に関する研修を実施する。

- 契約事務等に関しては、事務系職員をチェック実施者として、事務分掌に位置づけるなど、チェック体制を強化する。
- 不祥事が起きる兆しのような振舞いについて、職員同士で相互に注意喚起できる仕組みを検討する。

イ 人事異動

人事の固定化による不適切な事務処理の見過ごし等の防止の観点、あるいは、知識の定着や人間関係の構築の面等に配慮しながら、体制の入れ替えによる不祥事防止への取組体制を検討

ウ 内部通報窓口の整備

内部通報制度を適正に機能させ、組織内部で生じた問題を自律的に解決するため、令和5年2月に通報窓口を、事務局内に加えて独立した立場の外部にも設置

エ 外部視点の導入

今後の本県の取組の方向性や取組内容について、外部の視点を導入して、継続的に改善を図る。

- コンプライアンスの専門家から、県の取組状況等について意見・評価等をいただき、取組内容を改善していく。
- 県の取組状況等を、定期的に教育委員会会議に報告する。

オ 広島県教育関係職員倫理要綱の改正

県教育行政に対する県民からの信頼をより一層確保するため、

- ・ 特に契約事務等権限の行使を伴う事務手続きに関し、当該事務手続きの事前準備の段階においても、特定の関係業者等を利すると疑われる行為等について禁止すること
- ・ 公私を問わず、常に法令等を遵守し、刑事罰に処せられると思料する法令違反があった場合等には、速やかに上司等に報告すること

等を明記するよう令和5年3月に改正し、職員の遵法意識の更なる向上を図る。