

## 不祥事を生まない安全で安心な職場づくりに向けた取組の結果について

### 1 要旨

令和4年11月30日の弁護士による調査報告において、今回の問題が生起した第一の原因として指摘された自由闊達な組織風土の実現などの課題について、改善策として取り組んだ結果をとりまとめたため、報告する。

### 2 取組結果

別紙「不祥事を生まない安全で安心な職場づくりに向けた取組の結果について」のとおり

#### (1) 主な取組内容

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

#### (2) 取組に対する有識者及び職員からの主な意見

#### (3) 評価と課題

### 3 評価と課題

教育委員会では、令和4年度に発生した事案に対する課題を解消していくための再発防止策として、今年度、様々な取組を実施してきたところであり、職員からは、組織内での意思疎通の活性化と職場の心理的安全性の向上、職員のコンプライアンス意識の向上につながったという意見がある一方で、取組を継続させていく必要性や取組の実施方法に対する意見もあった。

このため、今年度の取組の評価、改善を行いながら、次年度以降についても引き続き取組を継続させていく必要がある。

# 不祥事を生まない安全で安心な職場づくりに向けた取組の結果について

令和6年2月 29 日  
総 務 課

## 1 主な取組内容

分類	具体的取組	取組の概要等
教育長の マネジメントの改善	◆ 教育長による「職場の安全宣言」の発出(令和5年6月)	<p>◆ 教育長が、職場を「誰もが気兼ねなく発言できる「心理的に安全な場」とすることを宣言し、そのために教育長自身が徹底していくルールを明記</p> <p>心理的安全性が高い職場とは... 相手が上司であっても誰であっても「それを言うことで自分が不利な立場に追いやられるのではないか」というネガティブなプレッシャーを感じることなく、「相手の間違いを指摘できる」「相手とは違う自分の意見を伝えられる」「建設的な意見の対立から、よりよいアイデアや解決策が生まれる」職場 「心理的安全性 最強の教科書」 ピョートル・フェリクス・グジバチ [著] より</p>
	◆ 組織としてのベクトルを揃えることを徹底(随時)	<p>◆ 毎朝、教育長と部長以上の職員でミーティングを実施し、各事業の進捗や方向性を確認・調整</p> <p>◆ 教育長を含む管理職側が、業務を進めていくにあたり、スピード感を意識しながらも、職員が業務の進め方や方針について理解しているか、認識が一致しているかを随時確認</p>
	◆ 課長所長等連絡会議を活用した教育委員会全体での情報共有(月1回程度)	◆ 原則として月1回、課長所長等連絡会議を開催し、各所属における取組の進捗状況や課題等について情報共有
	◆ 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(随時)	◆ 教育長が、職員からの意見、課題やリスクの指摘に真摯に耳を傾け、職員が主体的・自発的にチャレンジする姿勢を尊重

分類	具体的取組	取組の概要等
職場の 心理的安全性の向上	◆ 管理職による「職場の安全宣言」の発出(令和5年6月)	◆ 教育長の発出した「職場の安全宣言」に準ずる形で、各所属長においても「職場の安全宣言」を作成し、所属職員に周知
	◆ 管理職を対象としたマネジメント能力やコミュニケーション能力を高める研修の実施(令和5年8月)	◆ 一般社団法人チーム力開発研究所の青島理事を招き、教育長を含む管理職等を対象とした「心理的安全性を高める組織づくり」についての研修を実施
	◆ 「教育長ミーティング」の実施(令和5年4月～11月)	◆ 教育委員会事務局(地方機関を含む)の職員 463 名と教育長が直接話す場を設け、職員が困っていることや改善してほしいことなどについて、職員と教育長で意見交換を実施
	◆ 管理職と所属職員との「1on1ミーティング」の実施(令和5年10月)	◆ 管理職と所属職員が1対1で対話する機会を充実させるため、定期的に「1on1ミーティング」を実施し、業務に関することや困っていることを相談できる場を設定
	◆ 部下が上司を評価する多面評価の導入(令和5年10月)	◆ 所属職員が所属長を評価する多面評価を実施し、所属長の職場運営の改善やマネジメントの向上などの人材育成に活用
コンプライアンス 意識の向上	◆ コンプライアンス推進監の設置(令和5年4月)	◆ 教育委員会事務局の職員にコンプライアンスに取り組む意識を浸透させ、事務局全体での推進を図るため、コンプライアンスに関する取組を総括する「コンプライアンス推進監」を設置
	◆ コンプライアンス推進会議の開催(年3回)	◆ 各職場へのコンプライアンスの取組の徹底と取組の進捗状況等を確認するため、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開催
	◆ 不適切な事務処理防止ハンドブックの作成(令和6年2月)	◆ 教育委員会において過去に発生した・発生するおそれのあった不適切な事務処理の一例とその原因、不適切な事務処理の発生を未然に防止するためのポイントについてまとめたハンドブックを作成

分類	具体的取組	取組の概要等
不祥事を防止する 仕組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 公募型プロポーザル方式による契約事務の改善について、職員へ周知徹底(令和5年2月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 公募型プロポーザル方式による契約の事務手続きにおいて、関係法令を遵守し、公正性、公平性競争性のほか透明性を確保するため、必要な基本的事項を定めた「公募型プロポーザル方式に係る実施要綱」の内容等について研修等の機会を通じて職員に周知徹底</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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(令和5年2月、4月、6月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 教育長を含む教育委員会事務局全職員を対象に会計事務、契約事務の基本的な知識に関する研修を実施</li> <li>◆ 年度当初に新任者、転任者に対しても同様の研修を実施</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 契約事務チェック実施者を事務分掌に位置付け、チェック体制を強化(令和5年6月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 所属において事務系職員などを「契約事務チェック実施者」として事務分掌で定め、チェック体制を強化</li> <li>◆ 不適切な事務処理を防止するためのチェックシートや自己点検票を作成し、相互で注意喚起できる仕組みを整備</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 独立した外部の内部通報窓口を整備(令和5年2月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 教育委員会から独立した外部の者によって通報を受け付ける「外部窓口」を設置。公平・中立な立場で適切に職務を遂行できる者として、教育委員会と利害関係のない外部の弁護士を指名</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 広島県教育関係職員倫理要綱の改正(令和5年3月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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、 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul> </li> <li>等を明記するよう改正</li> </ul>

## 2 取組に対する主な意見

有識者からの意見	職員からの主な意見
<p>◆ 研修やミーティングについて</p> <p>→管理職のみ、もしくは所属職員のみでの研修だけでなく、両者が同席している中で、互いの意見交換ができる形での研修が実施されたことは、それぞれの信頼関係を構築するうえでも、また、どこに両者の問題意識や価値観の違いがあるのかを把握するうえでも、良い取り組みだったと思う。</p> <p style="text-align: right;">【南山大学経営学部 安藤 史江 教授】</p> <p>◆ 内部通報窓口の整備について</p> <p>→内部通報窓口はないよりもあったほうが良いのかもしれないが、内部通報されることを恐れて、隠れた圧力が内部に生じる危険性もある。そのため、内部通報窓口は用意しつつも、むしろ内部の信頼関係や、自由にマナーを守って意見を交わせる職場づくりに、大きな重点をおくことが重要になると思われる。</p> <p style="text-align: right;">【南山大学経営学部 安藤 史江 教授】</p> <p>◆ 会計事務、契約事務の基本的な知識に関する研修の実施について</p> <p>→契約事務や会計に関する理解を全体で深めるという取り組みは、全体としての業務の流れを個々の職員が理解する助けになるため、必要性は高いと感じた。</p> <p style="text-align: right;">【南山大学経営学部 安藤 史江 教授】</p>	<p>◆ 「職場の安全宣言」について</p> <p>→上司として、自分がどうあるべきかを考えるきっかけになった。【所属長】</p> <p>→宣言という形で、職場に掲示することで、意識して部下と向き合うことができた。【所属長】</p> <p>→上司が、自らが心掛けていくことをはっきりと文字にして、職員に直接伝えてもらったことは、職場のなかでの安心感につながった。【職員】</p> <p>→部下にとって心理的安全性が高い職場を目指すことと、部下に高いレベルで成果を求めることのバランスが難しいと感じた。【所属長】</p> <p>◆ 「教育長ミーティング」について</p> <p>→教育長や他の部署の方々とフランクな場で具体的な話ができることが有意義に感じた。そのような時間が多くあると良いと感じた。【職員】</p> <p>→教育長との協議の場に入ったことがない職員がほとんどなので、始まる前は緊張した様子だったが、終わった後は充実した表情だった。【所属長】</p> <p>→他の幹部職員ともこういった意見交換の場があると良い。【職員】</p> <p>→幹部協議に入る際に、一度教育長ミーティングで話をしたことがある状態で入れたので、気持ちの面でかなり楽だった。【職員】</p> <p>→昨年度からの報道について、教育長の私たち職員への言葉を、直接教育長の口から伺えたことや、自分自身の気持ちも伝えられたことは非常に大きかった。【職員】</p> <p>→教育長の教育に対する思いや考え方を聞く時間や、組織として本当に変えてほしいことなど思い切った話ができる時間になれば、もっと有意義な取組になるのではないかと感じた。【職員】</p>

有識者からの意見	職員からの主な意見
<p>◆ 全体的な取組内容について</p> <p>→全体的に取組は素晴らしいと思うが、一過性のものにしてはいけない。上司や上層部がこの組織変革に参加していることで、職員にもたらされる安心感は、それが持続してこそ、本当の意味での安心感になる。</p> <p>反対に、取組がすぐに終わってしまうのであれば、次に同様の組織変革を行ったときに、職員が誰もその活動を真には信頼せず、表面的な付き合いで終わってしまうことが起こる。</p> <p>そのため、せっかくの素晴らしい取組が効果を生み、かつ、長期的にみて逆効果にならないよう、継続していくと良いと思う。そのためには、無理をするのではなく、長く自然に続けられるような業務に落とし込んだものにすることが望ましい。</p> <p style="text-align: right;">【南山大学経営学部 安藤 史江 教授】</p> <p>→取組の成果が定量的に計測できるアンケートで定点観測したらどうか。</p> <p>また組織として何ができていて目標達成なのか、という目標値を設定していくことも大切である。(アンケート結果も目標値の1つとなる)</p> <p>教育長だけでなく、配下の所属長レベルでの行動宣言と目標設定などがあると組織全体として階層的に風土醸成ができるのではないかと。</p> <p style="text-align: right;">【一般社団法人チーム力開発研究所 青島 未佳 理事】</p>	<p>◆ 「1on1ミーティング」について</p> <p>→上司と職場で勤務時間内に色々な話ができ、その後の仕事が進みやすくなり、良い機会となった。【職員】</p> <p>→実施が希望制であり、職員が実施の有無を選択できるのが良かった。必要とする職員がいる限り、続けていく意味のある取組だと感じた。【職員】</p> <p>→いつでも相談を受けるという上司のスタンスとその周知が徹底されていれば、このように定型・定例的に実施する必要はないのではないか。【職員】</p> <p>→部下の側からは言い出しにくい、上司から指名されれば話をしてみたいという話を聞いた。悉皆としてみても良いのではないかと。【所属長】</p> <p>◆ その他の取組について</p> <p>→「心理的安全性を高める組織づくり」の管理職向け研修で話があった「心理的安全性が高いというのは仲良しグループではなく、率直に言うべきことを言い合える厳しい組織」という言葉がとても印象に残った。【所属長】</p> <p>→全職員を対象とした会計事務に関する研修は、教育系の職員やなかなか会計事務に携わることのない専門分野の職員にとっては初めての機会であり、良い取組だったのではないかと。【所属長】</p>

### 3 評価と課題

教育委員会では、令和4年度に発生した事案に対する課題を解消していくための再発防止策として、今年度、様々な取組を実施してきたところであり、職員からは、組織内での意思疎通の活性化と職場の心理的安全性の向上、職員のコンプライアンス意識の向上につながったという意見がある一方で、取組を継続させていく必要性や取組の実施方法に対する意見もあった。

このため、今年度の取組の評価、改善を行いながら、次年度以降についても引き続き取組を継続させていく必要がある。