

北海道教育委員会 御 中

令和4年9月5日

北海道立青少年体験活動支援施設ネイパル指定管理者公募
及び選定手続における不正行為に関する第三者調査委員会

座 長 中村浩士

委 員 佐藤敬治

委 員 室橋春光

最 終 報 告 書

北海道立青少年体験活動支援施設ネイパル指定管理者公募及び選定手続における不正行為に関する第三者調査委員会（以下「第三者委員会」という。）が実施した調査の結果について、以下のとおり報告する。

第1 調査の概要

1 第三者委員会設置の経緯等

北海道教育委員会（以下「道教委」という。）は、北海道立青少年体験活動支援施設ネイパル（以下「ネイパル」という。）の指定管理者公募及び選定手続における不正行為に関し、関与した職員の動機や背景事情を含め、不正行為の全体像について事実関係を解明するとともに、

再発防止策の検討に向けた助言を行うため、第三者委員会を設置した。

そして、全4回（令和4年4月15日、5月25日、7月21日、8月23日開催）の第三者委員会を開催するとともに、別紙1のとおり計21回の委員による内部会議を実施した。

2 第三者委員会の構成

(1) 第三者委員会の構成は、以下のとおりである。

座長 中村浩士（札幌弁護士会 弁護士法人シティ総合法律事務所 弁護士）

委員 佐藤敬治（札幌弁護士会 札幌双葉法律事務所 弁護士）

委員 室橋春光（一般社団法人北海道臨床心理士会 公認心理師・臨床心理士 北海道大学名誉教授）

(2) 事務局

第三者委員会は、北海道教育庁総務政策局等の職員合計9名を事務局として依頼し、第三者委員会の要求する関連資料の作成及び収集並びにヒアリング対象者の呼出し等の事務を行わせた。

なお、事務局は、調査に関して第三者委員会の指示に従うものとし、事務局の担当者は、第三者委員会の調査及び本報告書作成に関して、一切の請託、意見申述その他委員会による意思決定の妨げとなるような行為は行っていないことを確認する。

3 調査の対象事実

第三者委員会の調査（以下「本件調査」という。）の目的は、以下のとおりである。

- (1) 各ネイパルの指定管理者公募及び選定手続における不正行為の事実認定
- (2) 上記不正行為に関する組織性の解明
- (3) 上記不正行為の原因及び背景、責任の所在の解明

4 調査の方法

(1) 検討資料

第三者委員会が検討した主要な書類（道教委実施の調査等において収集して保全された書類のほか、第三者委員会の指示に基づき事務局を通じて提供された書類等）は、別紙2のとおりである。

(2) 職員に対するアンケート調査回答

当委員会は、令和4年8月1日、北海道の指定管理業務担当部局の課（長）・係員のうち令和3年度在籍の全職員に対し、匿名対応が可能で発信者特定もシステム上不可能である北海道電子自治体共同システムを用いて、不正行為等の公務員倫理に関するアンケートを送付し回答を求めたところ、令和4年8月5日までに、対象者全76名のうち73名から回答を得ることができた。

アンケートの質問事項は、①指定管理者の公募及び選定手続に関し、職場内で不正やその疑いを感じる事象に接したことがあるか、②不正に関する通報窓口やハラスメント相談窓口の存在を知っているか、③職場内で不正やハラスメントあるいはこれらの疑いに気付いた場合、上司に相談したり各窓口を利用して相談や通報することができるか、④相談や通報ができないとする理由は何か、等の質問のほか、再発防止策等に関する自由意見の記載も求める内容とな

っている。

後述のとおり、道教委の内部通報及びハラスメント相談の各窓口の利用実績が低調であることの要因の一つに、情報源の秘匿に対する職員の強い不安感があるものと推察される。このような現状において、なるべく多くの職員から率直な意見を広く拾い上げるため、「本アンケートの調査の結果は、第三者委員会における再発防止策検討のための参考資料としてのみ利用し、第三者委員会以外に提供されることはありません」と前置きした上で上記アンケートを実施したことから、本報告書において、上記アンケート結果の内容に触れることはできない。

もっとも、後述する本件各不正行為の原因・背景事情や再発防止策等の内容は、当然ながら上記アンケート結果の内容も十分考慮した上での指摘であることを付言する。

(3) 職員ないし関係者からの事情聴取

第三者委員会は、令和4年4月26日から同年8月29日までの計126日間にわたり、別紙3記載のとおり計27名に対する計32回の事情聴取を、原則として対面により、但し遠方等の事情で対面聴取が困難な者についてはウェブ会議方式により、個別に実施した。

(4) 調査の期間

自 令和4年4月15日

至 令和4年8月31日

(5) 関係者の呼称について

本報告書に登場する道教委の主たる職員の呼称を以下のとおり整理する。なお、肩書はいずれも令和3年度当時のものである。

- ・ 北海道教育委員会 [redacted] : 管理職 A
- ・ 北海道教育委員会 [redacted] : 管理職 B
- ・ 北海道教育委員会 [redacted] : 管理職 C
- ・ 社会教育課 [redacted] : 管理職 D
- ・ 社会教育課 [redacted] : 職員 E
- ・ 社会教育課 [redacted] : 職員 F
- ・ 社会教育課 [redacted] : 職員 G

(6) デジタルフォレンジックの実施

ア 管理職 D が、職員、事業者及び委員との連絡手段として用いていた職場の公用パソコンの電子メールについては、後述の外部調査時に道の情報政策課においてデータ復元を試み、管理職 D が削除した不正指示等の各メールが復元されている。

管理職 D は、上記パソコンの他にも、私用の携帯電話の LINE 等を職員らとの連絡手段として用いており、第三者委員会において、事務局を通じて管理職 D の LINE 履歴を入手した。

しかし、削除された履歴が存在する可能性があるため、第三者委員会から管理職 D に対し、専門業者によるデータ復元のため上記携帯電話の任意提出を求めたが、プライベート事項が含まれている等の理由で任意提出を拒否され、データ復元には至らなかった。

イ 管理職 C 及び申請者乙の H は、不正行為が行われたネイパル深川の公募手続に関する互いの連絡手段について、管理職 C は職場

の公用パソコンの電子メール及び私用の携帯電話のショートメールを利用した旨供述し、申請者乙のHは主として職場の公用パソコンの電子メールを利用し、飲み会の日時・場所等の短文での事務連絡のみ上記ショートメールを利用した旨供述するとともに、両者とも、問題発覚後にこれら全てのメールを削除した旨供述している。

管理職Cの上記電子メールについては、道の情報政策課においてデータ復元を試みるも復元できず、管理職Cの上記ショートメールについても、携帯電話会社によると復元は困難であるとの回答であった。

そのため、道教委及び申請者乙の同意を得た上で、事務局を通じて、管理職C及び申請者乙のHの上記各公用パソコンの任意提出を受けて専門業者に送付し、パソコン本体自体に残るデータ復元作業の依頼をした。

しかし、同業者においてデータ復元を試みるも、管理職Cの公用パソコンのデータ復元はできず、申請者乙のHの公用パソコンのデータの一部のみ復元ができたものの、不正行為やその組織性等の解明に資するデータは見当たらなかった。

ウ 管理職Cの私用携帯電話については、プライベート事項に関するデータが残っている等の理由で任意提出を拒否され、申請者乙のHの私用携帯電話についても、家族との連絡手段として手放すことができないとの理由で任意提出を拒否されたため、各携帯電話本体自体に残るデータ復元の実施には至らなかった。

5 前提事項

本件については、与えられた条件の下で満足し得る内容の調査を行うことができたと考えるが、本報告書は、道教委から受領した資料等を前提として、合計 139 日間という短期間の限られた時間内において行った検討に基づく参考意見であり、法的検討を含め十分とはいえないものが含まれている可能性も否定し得ない。

そのため、より詳細かつ緻密な調査ないし検討を行った場合には、本報告書と異なる結論に至る場合もあり得ることにご留意いただきたい。

第 2 事実認定等

本調査前に弁護士法人佐々木総合法律事務所が実施した外部調査（以下「外部調査」という。）において管理職 D の指示の下に行われた各不正行為の認定がなされているが、本調査で改めて確認した、管理職 D の指示の下に行われた各不正行為の詳細は、以下のとおりである。

1 各ネイパルの公募手続における不正事実

(1) 前提事実

ア ネイパルについては、指定管理期間の更新に当たって、北海道が指定管理者に対して支払う負担金が大幅に減額となったほか、ネイパルの主な利用者である児童・生徒数の減少や新型コロナウイルス禍の影響による利用者数の減少等により、現状のままでは利用料収入も先細り傾向が続くなど、施設の安定的・継続的な運営に課題を抱えている状況にあった。

このようなネイパルの課題については、道教委の幹部職員においても、重要な課題として意識されていた。

イ 管理職 D は、令和 3 年 4 月 1 日の着任以降、上記のネイパルの

課題の認識に加え、かつて上司の立場にあった管理職Aから、これからは指定管理者に自由度を持たせ、指定管理者自ら収益を上げて儲かる仕組みを作っていかなければならないとの考えを示されていたことを受け、自ら収益を上げられるだけの企画力、財源、人材を有する事業者にはネイパルの指定管理者を担ってもらい、ネイパルを改革する必要があると考えていた。

また、各ネイパルには、ネイパルに常駐して指定管理者に対する指導に当たる道教委の職員（以下「駐在職員」という。）が配置されているところ、管理職Dは、駐在職員と指定管理者との立場が逆転し、一部の施設では駐在職員が指定管理者からきつく当たられている実態があったこと、本来指定管理者が担うべき業務を駐在職員が肩代わりせざるを得ない状況があったこと、一部の指定管理者が道議会議員を頼りに負担金の増額を要望するなど道教委による対応を求めるばかりで、自主的な取り組みによる収益の改善を目指そうという姿勢が見られないように感じられたことなどから、現行の指定管理者の施設運営能力に疑念を抱いていた。

そこで、管理職Dは、NPO法人や小規模事業者を中心とする現行の指定管理者では、ネイパルの改革を実現することは困難であると考え、現行の指定管理者ではなく、収益力の向上を望める新規参入事業者には指定管理者を担ってもらうことで、ネイパルの改革を実現したいと考えるようになった。

本件の一連の不正行為は、このような管理職Dの考えを重要な背景事情の一つとして実行されたものである。

(2) ネイパル森に関する不正行為

ア 申請者甲との接触のきっかけ

管理職Dは、事業発案段階や事業化段階において、事業内容や事業スキーム等に関して直接の対話により民間事業者の意見や新たな提案の把握等を行う「サウンディング」という手法が地方自治体においても導入されつつあることを管理職Aから聞き知り、ネイパルの公募方法や運営方法にも民意を反映させるべく、令和3年7月12日、後に指定管理者選定委員にも選任された4名を含む合計8名の委員で構成するネイパル運営方針検討会議（以下「検討会議」という。）を立ち上げた。なお、8名の委員のうち4名は、管理職Dの指名で選任されている。

この検討会議の委員の一人であった [REDACTED] [REDACTED]（以下「[REDACTED]」という。）は、近隣の縄文遺跡群が世界文化遺産に指定される見通しであったネイパル森の立地に魅力を感じ、[REDACTED]がかつて所属していた申請者甲がネイパル森の指定管理者を担うことができれば、申請者甲が関心を抱いていた縄文遺跡群周辺地域の振興という方針に合致するのではないかと考え、申請者甲に対し、ネイパル森を紹介した。このことがきっかけとなって、申請者甲は、ネイパル森の指定管理者への応募に関心を抱くようになった。

イ 管理職Dによる施設案内と公募手続に関する助言

(ア) 管理職Dは、[REDACTED]を通じて、申請者甲がネイパル森の指定管理に関心を抱いていること、申請者甲の担当者が施設見学を希望していることを伝え聞き、令和3年7月15日、管理職D自らネイパル森に赴いて、申請者甲の執行役員らに対し、ネイパル森の施設案内を実施した。

その際、管理職Dは、ネイパル森の施設や指定管理者制度に

ついで一般的な説明に加え、申請者甲にネイパル森の指定管理者に応募してほしいとの強い思いから、グランピングなどのアウトドア関連の企画の提案、ネイパル森が用意する防災プログラムを活用した社員研修の実施など、ネイパル森の施設の活用方法に関する具体的なアイデアを提供した。

その後、申請者甲の関係者は、公募手続が開始されるまでの間に計3回ネイパル森を訪問しているところ、この3回の訪問のうち令和3年9月6日の訪問については、職員Gがネイパル森を訪れて施設案内の対応をしたほか、施設案内後の打合せの席には管理職DもZOOMによるオンライン会議で参加した。

その余の2回については、現地の駐在職員である [REDACTED] [REDACTED] が対応しており、本庁の職員による対応はなされていない。また、これら3回の現地訪問の際に、道教委の職員が公募手続に関する具体的な助言になり得る行為をした事実を認めるに足りる証拠は得られなかった。

- (イ) ネイパルに関心を持っている事業者が施設を見学すること自体に問題はなく、見学を希望する者に対して職員が施設を案内することもそれ自体としては不正行為とは言えない。また、申請者甲の担当者に対する施設案内が実施された令和3年7月15日は公募手続が開始される前の段階であり、かかる段階での道教委職員と申請希望者との接触が明示的に禁じられているわけでもない。

しかしながら、施設案内は、本来現地の駐在職員でも対応可能な事項である。にもかかわらず、公募に参加する可能性がある特定の事業者に対し、公募手続の責任者である管理職Dが自

ら施設案内を行うことは、直ちに違法との評価にまでは至らないとしても、少なくとも公募手続の公正性に疑念を抱かせる行為と言わざるを得ない。

また、単なる施設案内にとどまらず、公募に関する具体的な助言にまで踏み込むようなアイデアを提供することは、特定の申請者を支援する行為であり、公募開始の前後を問わず、公募手続の公正性を歪めるものとして許されない行為と言わざるを得ない。

- (ウ) したがって、管理職Dの上記行為は、地方公務員法 33 条（職員は、その職の信用を傷つけ、または職員の職全体の不名誉となるような行為をしてはならない）、北海道職員の公務員倫理に関する条例第 11 条（職員は、職務上知り得た情報について道民の一部に対してのみ有利な取扱いをする等道民に対して不当な差別的取扱いをしてはならず、常に公正な職務の執行に当たらなければならない）の各規定に違反する違法行為に該当する。

ウ 申請者甲の申請書類に対する具体的な助言

- (ア) 申請者甲は、ネイパル森の指定管理者公募手続の必要書類を作成し、令和 3 年 12 月 13 日、電子メールにより、道教委に提出した。

管理職Dは、申請者甲という著名な巨大企業であれば、申請書等の手続書類の作成にも精通しており、現地案内時等に必要の情報交換も既に行っているため、他の申請者よりも優れた内容の業務計画書等が提出されるものと期待していた。

しかしながら、実際に申請者甲が提出した申請書類は、必要

書類が不足しているなどの形式的な問題点が多々あった上、内容的にも管理職Dが期待したレベルには程遠い出来栄であった。そのため、管理職Dは深く失望するとともに、このままでは申請者甲がネイパル森の指定管理者に選定されず、ネイパル森の改革ひいてはネイパル全体の改革を実現することができないのではないかとの危機感を抱いた。

そこで、管理職Dは、職員Gに対し、申請者甲が作成した申請書類の問題点を具体的に伝えた上で、管理職Dが指摘した問題点を整理した電子メールの文面を作成するように指示した。職員Gは、管理職Dから指示された内容を盛り込むとともに、職員G自身も問題と感じた収支計画の問題点を指摘する内容を加えた電子メールの文面を作成し、管理職Dに提出した。

管理職Dは、職員Gが作成した電子メールの文面に打合せの予定等に関する文面を加筆した上で、令和3年12月14日、申請者甲の執行役員にメール送信した。管理職Dが送信したメールの文面は、別紙4のとおりである。

(イ) 管理職D及び職員Gの上記行為は、特定の申請者が提出した申請書類の内容上の問題点を具体的に指摘し、改善点を示すものであり、公募手続において特定の申請者を支援し、公募手続の公正性を歪めるものである。

(ウ) かかる兩名の行為は、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条の各規定に違反する違法行為に該当する。

エ 申請者甲との面談による助言

(ア) 管理職Dは、前記電子メールの送信と合わせて、申請者甲の執行役員らとの面談の日程調整を行った。その結果、令和3年12月16日に申請者甲の執行役員らが札幌を訪れて管理職Dらとの面談が実施された。

面談当日、管理職Dと職員Gは、申請書類の不備について申請者甲側から謝罪を受けるとともに、12月14日に送信したメールの内容について、改めて説明をした。また、管理職Dは、この面談の際、[redacted]においてコーヒーの焙煎が行われていることを紹介し、[redacted]してコーヒーの提供・販売を行うこと、申請者甲が有するおもてなしのスキルを強調することを提案した。

[redacted]との連携は、申請者甲の当初の構想には含まれていなかったものであるが、上記管理職Dの提案を受けて、令和3年12月22日に実施された選定委員会に対するプレゼンテーションの内容に新たに盛り込まれた。

(イ) 管理職D及び職員Gの上記行為は、特定の申請者が提出した申請書類の内容上の問題点を具体的に指摘し、改善点を示すとともに、企画内容について具体的な提案を示すものであり、公募手続において特定の申請者を支援し、公募手続の公正性を歪める行為である。

(ウ) かかる両名の行為は、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条の各規定に違反する違法行為に該当する。

オ 他の事業者のプレゼンテーション資料、申請書類の提示

(ア) 管理職Dは、12月16日の面談の際、職員Fに指示し、申請

者甲の執行役員らに対し、選定委員会に対するプレゼンテーションの参考として、後述のとおり管理職Dの指示により職員Fに作らせた申請者乙のプレゼンテーション資料を視聴させた。

また、管理職Dは、ネイパル森の指定管理者の公募に応募した他の2つの事業者の申請書類のコピーの一部を見せながら、申請者甲の申請書類の問題点を説明した。

(イ) これらの行為は、申請者甲のみに対して公募手続の参考になる資料を提供するものであり、公募手続において特定の申請者を支援する行為といえる。また、他の事業者のプレゼンテーション資料や申請書類を閲覧させることは、道教委の職員として職務上知り得た秘密を漏らす行為である。

(ウ) かかる管理職D及び職員Fの行為は、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条のほか、地方公務員法34条1項（職員は、職務上知り得た秘密を漏らしてはならない）の各規定に違反する違法行為である。

カ 選定委員の判断に対する介入

(ア) 本件の選定手続においては、申請者の名称は匿名にして手続を進めることになっており、例えばネイパル森の公募手続に申請した3事業者については、「森A、森B、森C」との呼称が割り当てられていた。

管理職Dは、令和3年12月15日、職員Gに対し、公募の対象になっていたネイパル6施設すべてについて、公募手続上の呼称と実際の事業者名との対応関係を示したメール文面を作成するように指示した。職員Gが指示された文面を作成して管

査に対して影響力を行使するとともに、特定の申請者を支援し、又は妨害する行為である。

また、本件の公募手続は、公平性の見地等から匿名で行われるルールとなっており、申請事業者に対しても、プレゼンテーション及びヒアリングの際には、団体名を特定できるような発言や資料の提示を控えるように指示がなされていた。後述のとおり、手続を匿名で進めるルールが公募手続の公平性との関係でどこまで実効性を有しているのかについては再検討の余地があるが、少なくとも本件の公募手続においては、匿名で手続を進めるとのルールが採用されていたのであるから、管理職Dが各申請者の名称を選定委員に事前に伝えた行為は、かかるルールに違反して職務上知り得た秘密を漏らすものである。

次に、別紙6の電子メールの送信は、「現行事業者は実績があるため、資料等が多く有利に見える」、「新しい要素やチャレンジな面が見えづらい事業計画書となっています」との文言に照らすと、現行の指定管理事業者の資料に対する慎重な評価を求めるとともに、新規参入事業者の資料の不足をフォローし、新しい試みに目を向けさせるように誘導しようとするものといえる。かかる内容の電子メールを送信することは、選定委員による審査に対して影響力を行使するとともに、特定の申請者を支援し、又は妨害する行為である。

(ウ) したがって、上記の管理職Dの行為は、地方公務員法33条、34条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条の各規定に違反する違法行為に該当する。

するための業務計画書を作成するように指示した。

(ウ) 職員E及び職員Fは、管理職Dの指示を受けて業務計画書の作成に着手し、令和3年10月18日に業務計画書の第一案を完成させて管理職Dに提出した。その後、管理職Dから職員Fに対して何度か修正の指示がなされ、書類の修正と再提出を繰り返しながら書類が作成されていった。

(エ) 職員Fは、管理職Dの指示を受けて、令和3年11月20日ころ、申請者乙を訪れ、申請者乙のHに対し、職員Fが作成した業務計画書を手渡した。

申請者乙のHは、自らも申請書類の作成に取り掛かっていたが、職員Fが作成した業務計画書を渡されたことから、自身の業務計画書の作成作業を取りやめ、職員Fが作成した業務計画書に必要な加除修正を施す形で書類を完成させることにした。

(オ) 管理職Dは、令和3年11月下旬から12月上旬ころ、職員Fから、ネイパル深川の収支計算上赤字が見込まれることを理由に申請者乙のHがネイパル深川の公募申請を取りやめることにしたことを伝え聞いた。そこで、管理職Dは、申請者乙のHを翻意させるべく、利用料を上限まで引き上げた内容での収支計算書を作成して申請者乙のHに提供するように職員Fに指示した。職員Fは、この指示を受けて、令和3年12月3日、申請者乙のHに対し、管理職Dから指示された内容の収支計算書を提出してネイパル深川の公募申請について翻意を促した。

申請者乙は、令和3年12月9日、職員Fが作成した業務計画書及び収支計算書に基づいてネイパル深川の公募手続の申請書類を完成させ、道教委に提出した。

(カ) 管理職Dは、令和3年12月中旬ころ、職員E及び職員Fに対し、申請者乙が選定委員会に対するプレゼンテーションの際に使用する資料を作成するように指示した。職員Fは、管理職Dの指示を受けて、パワーポイントによる資料を作成した。その際、職員Fは、管理職Dの指示により、パワーポイントのスライドショー機能を利用して資料の説明のための音声も自ら吹き込んだ。

職員Fが作成したプレゼンテーション資料は、管理職Dの指示による修正を経て、令和3年12月18日に職員Fから申請者乙のHに提供された。

申請者乙によるプレゼンテーション当日は、職員Fが申請者乙のHの隣に座ってパソコンを操作し、スライドショーを再生した。

(キ) 以上の管理職D、職員E、職員Fの行為は、道教委の職員が特定の申請者のために申請書類の作成等を直接的に支援するものであり、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条の各規定に違反する違法行為に該当する。

イ 食事業者、旅行会社の手配

(ア) 申請者乙による業務計画書の作成に当たっては、食事業者の確保及び集客のためのプロモーションが重要な課題となっていた。そこで、管理職Dは、過去の業務がきっかけで面識のあった[]に食事の提供を、[]にプロモーションを担ってもらってはどうかと考え、令和3年11月中旬頃までに、自ら両社の担当者とアポイントメントを取って面談し、申請者乙への協力を依頼した。

この面談の席には、管理職Dの指示により、職員Fも同席しており、職員Fが作成した業務計画書には、両社の協力を得られることが盛り込まれていた。

(イ) 食事を提供する業者やプロモーションの方法は、本来公募に申請する各事業者が自ら検討して準備すべき事項であり、道教委の職員が申請者に代わって手配を進めることはもちろんのこと、特定の申請者のために業者を紹介することも、特定の申請者を支援することになり、公募手続の公平性を害することになる。

(ウ) したがって、管理職D及び職員Fの前記行為は、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条の各規定に違反する違法行為に該当する。

ウ 選定委員の判断に対する介入

管理職Dは、ネイパル森についてなされたのと同様の経緯から、選定委員のうち3名に対して、別紙5、6のとおりの方文の電子メールを送信した。

かかる管理職Dの行為は、ネイパル森について述べたのと同様の理由から、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条の各規定に違反する違法行為に該当する。

エ 職員の手配

(ア) 申請者乙は、選定委員会の審査によりネイパル深川の指定管理者候補者として選定された。

管理職Dは、申請者乙がネイパル深川の指定管理者候補者として選定された後も、申請者乙が業務計画書に盛り込んだ内容を実現していくために継続的なサポートが必要であると

考えた。そこで、管理職Dは、令和4年1月上旬ころ、職員Fに対し、各種インフラの契約、必要な備品類の準備、所長候補者を含む職員の人選について面倒を見るように指示した。

管理職Dは、上記の各課題の中でも職員の人選が最大の懸案事項になると考え、自らも道教委のOB等に声掛けをしていた。こうして人選を進める中で、[]の職員が所長候補者として浮上したことから、令和4年1月26日ころ、職員Fがアポイントメントを取った上で、申請者乙のHとともに[]を訪問し、当該所長候補者と面談した。

また、ネイパル[]の指定管理者に現行の事業者とは別の事業者が選定されたことを受けて、ネイパル[]の職員が退職する見込みとなっていたことから、ネイパル[]の職員2名に対し、ネイパル深川への移籍について声掛けがなされ、当該職員らと申請者乙のHとのZOOMによる面談のセッティングがなされた。

(イ) ネイパルを運営するための職員の確保は指定管理者に選定された事業者が自ら対処すべき問題であり、内定を得た後であっても、道教委の職員が全面的な支援をして職員を確保するという事態は本来想定されていないことである。

(ウ) したがって、管理職D、職員Fの前記行為は、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条の各規定に違反する違法行為に該当する。

(4) ネイパル足寄に関する不正行為

ア 申請者丙との公募開始前の接触

(ア) 管理職Dは、ネイパル足寄の指定管理者を担ってくれる新

規事業者を検討する中で、 で多数の指定管理者の実績を有する申請者丙であれば、これまでの実績と大手企業としての資金力等を活かしてネイパルの改革を実現してくれるのではないかと考えた。

そこで、管理職Dは、職員Gに対し、ネイパルについてPRするためのアポイントメントを取るよう指示した。職員Gは、管理職Dの指示を受け、令和3年10月13日、申請者丙に電話連絡し、ネイパルについて情報提供したい旨を伝えてアポイントメントを取った。

なお、管理職Dと申請者丙に所属する従業員との間に特に面識はなかった。

管理職Dは、令和3年10月22日又は23日に、職員Gとともに、申請者丙が指定管理者を担っている を訪れて、申請者丙の担当者と面談した。

その際、管理職Dは、ネイパル足寄のパンフレットを持参してネイパルの施設について説明するとともに、近々公募が始まる旨の情報提供をしたが、それ以上に踏み込んで積極的に公募に応募するように促したり、施設の運営に当たってのアイデアを提供したりすることはなかった。

申請者丙の担当者は、それまで手掛けたことのなかった道立施設の指定管理業務を担うことに興味を示し、公募について前向きに検討することを伝えて同日の面談を終えた。

(イ) 管理職Dらの行為は、公募が開始される令和3年10月25日の直前に特定の事業者に対して公募への申請を促すために接触したものであり、手続の公正性という観点から慎重な対

応が求められる行為であった。

もつとも、勧誘の相手として申請者丙を選んだ理由は人間関係等を理由とした恣意的なものではなく、申請者丙の [REDACTED] における指定管理者としての実績を考慮すると、相応の合理性が認められる。また、面談の際に提供した情報も、ネイパルに関する一般的な説明にとどまっており、申請者丙に対して特別の支援をするような内容の情報提供はなかった。

これらの点を考慮すると、管理職Dらが公募に先立って申請者丙の担当者と面談した行為は、不正行為に当たるとまでは言えない。

イ 現地見学会での案内

(ア) ネイパル足寄では、公募開始後の公式の手続として、令和 3 年 11 月 1 日に現地見学会が実施され、申請者丙の他、 [REDACTED] の指定管理者であった申請者丁からも参加の申込みがなされた。

管理職Dは、ライバルに当たる複数の申請予定者を同時に案内するのは適当ではないとの判断に基づき、両社の見学コースを分けることにし、申請者丙については管理職Dが、申請者丁についてはネイパル足寄の駐在職員である [REDACTED] が案内することを決めた。

現地見学会当日、申請者丙の担当者が定刻通りにネイパル足寄を訪れたため、予定通り管理職Dが申請者丙の案内を開始した。一方、申請者丁については、日時を勘違いしていたとの理由により施設を訪れることはなく、結果として申請者丁に対する現地案内は実施されなかった。

申請者丙に対する案内の中で、広場にキッチンカーを呼んでのイベントの開催という具体的な企画が話題に上った旨の供述があるが、このイベントに関する話が、申請者丙側からの質問の中で出てきた話であるのか、管理職Dの側から積極的にアイデアとして提案したものであったのか、関係者の供述内容が曖昧であり、いずれであるのかを認定するには至らなかった。その他に、管理職Dが通常の施設案内の範囲を超えて、申請者丙に対して具体的な企画内容に関するアイデア等を提供したことを認めるに足りる証拠は見当たらなかった。

- (イ) 管理職Dが現地見学会の参加申込者を分離し、申請者丙については管理職Dが、申請者丁については [REDACTED] が案内するように決めた点については、管理職Dが新規参入者によるネイパルの改革を望んでいたという事情とも相まって、申請者丙に対して特別の配慮をしようとしていたのではないかと疑念も否定し難いところである。

また、すべての申請予定者を公平に扱うのであれば、両社同時に同じコースを案内し、質疑応答も含めて完全に同じ情報を提供するようにするのが適切であり、このような観点からも管理職Dの対応には問題があったと言える。

もっとも、ライバルとなる企業同士を接触させるべきではないとの配慮がまったく合理性を欠くとまでは言い切れない。また、管理職Dが申請者丙に対して通常の施設案内の範囲を超えて申請者丙を優遇するような内容の説明やアイデアの提供をしたと認めるに足りる証拠はなく、結果として申請者丁が現地見学会を欠席したため、両社に対する説明内容に相違があっ

たとの認定もできない。

(ウ) したがって、現地見学会における管理職Dの対応については一定の疑念は残るものの、不正行為があったとまでの認定には至らなかった。

ウ 現地見学会後の対応について

現地見学会の実施後は、公募手続のための事務的な連絡を除いて、申請者丙の担当者と道教委の職員との間の接触はなく、両者の間に不正な接触があったことを疑わせる事情は見当たらなかった。

エ 選定委員の判断に対する介入

管理職Dは、ネイパル森についてなされたのと同様の経緯から、選定委員のうち3名に対して、別紙5、6のと通りの文面の電子メールを送信した。

かかる管理職Dの行為は、ネイパル森について述べたのと同様の理由から、地方公務員法33条、34条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条の各規定に違反する違法行為に該当する。

(5) ネイパル北見に関する不正行為

ア 申請者戊による申請の経緯

(ア) ネイパル北見においては、

が第4期の指定管理者として施設運営を行ってきた。

上記の うち、主として食事提供業務を担ってきた が、令和3年度限りでネイパルの食事提供業務から撤退する意向を示していることがわかった。

(イ) 上記状況から、管理職Dは、ネイパル北見での食事提供者を

確保することが難しくなるのではないかとの危機感を抱いた。そこで、管理職Dは、4～5年前に[]で開催されたスポーツ大会の際に参加者の宿泊先（[]）を提供してもらったことがきっかけとなって知り合った申請者戊の[]（以下「[]」という。）に、ネイパル北見での食事を提供してくれる業者の確保について相談することにした。

管理職Dは、令和3年8月ころ、[]への出張の機会に[]を訪問し、[]と面談した。その際、管理職Dが、[]に対し、ネイパル北見の施設についての説明や、次期の指定管理者の公募が予定されていることの説明をしたところ、[]は、申請者戊において、[]からのケータリングや現地にスタッフを派遣して料理を提供するなどの方法で食事提供を担うことができるのではないかと考えた。

(ウ) []は、後日、申請者戊のオーナーにネイパルでの食事提供業務について相談したところ、同オーナーより、[]の経験を生かして、食事だけでなく、ネイパルの管理そのものに参画してみてもどうかとの意向を示された。そこで、[]は、管理職Dに電話連絡し、ネイパルの指定管理者に応募したい意向を伝えるとともに、ネイパル北見の施設見学をしたいと申し入れた。

管理職Dは、[]の申し入れを受けて、自らネイパル北見の施設案内を行うことにした。管理職Dは、職員Gとともに、紋別への出張の機会を利用して、令和3年10月15日にネ

イパル北見に赴き、施設案内を実施した。申請者戊からは、
のほか、コンサルティング会社である
の担当者も参加した。

施設案内の際、管理職Dは、施設全体の内覧をさせたほか、建物の老朽化の状況、施設の備品類について説明し、申請者戊からの質問に回答した。全体として、申請者戊からの質問に対する回答が中心であり、管理職Dから積極的に施設運営に関するアイデア等を提供する場面はなかった。また、管理職Dは、公募が始まってからは一切情報提供等ができないことを
に伝えた。

(エ) 施設案内の後、11月4日にネイパル北見での現地見学会が開催されたが、既に現地案内を受けていたこともあって、申請者戊の関係者が現地見学会に参加することはなかった。

申請者戊は、
のアドバイスを受けながら、自ら企画を練って申請書類の作成を進め、ネイパル北見の指定管理者に応募した。

この間、事前に管理職Dから一切の情報提供ができないと念押しされていたこともあって、事務的な連絡等を除いて、
から管理職Dその他道教委の職員に連絡を取ったことはなく、道教委の職員の側から申請者戊の関係者に接触する場面もなかった。

(オ) 上記の一連の経過の中で、管理職Dが職員Gとともにネイパル北見の施設案内を行ったことは、ネイパル森と同様に公募手続の公正性に疑念を抱かせる行為といえる。

もっとも、公募手続開始前の段階で道教委の職員が施設案内

を行うことを明確に禁止するルールが存在していたわけではなく、説明内容が単なる施設案内の範囲にとどまっている限りは、かかる施設案内を行うこと自体が直ちに違法になるとまでは評価し難い。

申請者戊に対する施設案内において、管理職Dらから公募に関する積極的なアドバイスや提案がなされたことを示す供述は得られておらず、単なる施設案内の範囲を超える説明はなされていなかったと認められる。管理職Dは、申請者戊に対して積極的なアドバイス等をしなかった理由として、申請者戊については[]が公募手続に関する助言を行っており、あえて管理職Dが積極的なアドバイスをする必要性がなかったと述べており、かかる説明は一応首肯し得るものでもある。

したがって、申請者戊による申請の経緯の中で、不正行為に該当する事実は認められない。

イ 選定委員の判断に対する介入

管理職Dは、ネイパル森についてなされたのと同様の経緯から、選定委員のうち3名に対して、別紙5、6のと通りの文面の電子メールを送信した。

かかる管理職Dの行為は、ネイパル森について述べたのと同様の理由から、地方公務員法33条、34条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条の各規定に違反する違法行為に該当する。

(6) ネイパル厚岸に関する不正行為

ア 申請者との不正な接触の有無

ネイパル厚岸については、申請者丙と、以前からネイパル[]

の指定管理者を担っていた [REDACTED] の2者が公募に応募した。

申請者丙については、前述のとおり公募開始前に管理職DらがネイパルのPRのために面談した事実が認められるが、この面談はネイパル足寄を念頭に置いたものであり、ネイパル厚岸の施設説明等を行われなかった。

公募手続中での現地見学会についても、管理職D以外の職員が対応しており、当該職員による申請者丙への説明内容について、管理職Dから申請者丙を優遇するような何らかの特別の指示がなされていたことを示す証拠も見当たらなかった。

その他に、ネイパル厚岸の公募手続に関して、申請者丙又は [REDACTED] に対して何らかの不正な接触がなされたことを示す事実も認められなかった。

イ 選定委員の判断に対する介入

管理職Dは、ネイパル森についてなされたのと同様の経緯から、選定委員のうち3名に対して、別紙5、6のとおり文面の電子メールを送信した。

かかる管理職Dの行為は、ネイパル森について述べたのと同様の理由から、地方公務員法33条、34条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条の各規定に違反する違法行為に該当する。

(7) ネイパル砂川

ネイパル砂川については、 [REDACTED] のみが公募に参加しており、他の申請者との競合はなかった。 [REDACTED] の申請に関して、道教委の職員が何らかの不正な関与をしたことを

示す証拠は見当たらず、ネイパル砂川の公募手続に関する不正事実は認められない。

2 選定委員に関する不正

(1) 選定委員の人選について

ア 選定委員会は、「附属機関の設置又は開催及び運営に関する基準」の「附属機関」に該当するものである。同基準によると、附属機関の委員の任命に当たっては、①「委員を公募し、これに応じた者から任用するよう努める」、②「各種関係団体等に対しては、第4号、第5号及び第8号から前号までの留意事項を明示した上で、委員の推薦依頼を行う」旨の規定が設けられている。

ネイパルの公募手続における選定委員の人選に関しては、従来は、校長会、中小企業診断士会、市町村教育委員会連合会等の団体に対して推薦依頼を出し、これらの団体から推薦を受けた者らを選定委員として選任するのが通例であった。

イ 一方、令和3年に実施された公募手続においては、前述のとおり、5名の選定委員のうち4名が事前に立ち上げられた検討会議の委員の中から選任されている。手続上は、関係団体に対する推薦依頼を経ていたようではあるが、実態としては特定人を指名した一本釣りの人選であった。

また、検討会議の委員は、管理職Dと面識のある元道教委の社会教育主事やネイパルに何らかの関わりを有する民間人等を中心に選任されていた。このような人選には、ネイパルに関する知見を活かして選定手続を進めることを期待できるという側面もある反面、管理職Dから見れば、自身の考えを理解してもらいや

すい人選という側面もあったと言える。

ウ 上記のような手順で選定委員の人選を進めたことが、「附属機関の設置又は開催及び運営に関する基準」等のルールに違反するとまでは言い難く、選定委員の人選に関して不正行為があったと断ずることは困難である。

しかしながら、結果として、管理職Dが面識のある一部の選定委員に対して影響力を行使しようとしたことなど、選定委員の人選が不正行為の背景事情の一つとなってしまったことを考えると、選定委員の人選をどのように進めるかについては、今一度検討する必要があると思料する。

(2) 選定委員との面談について

ア 管理職Dは、令和3年11月中旬頃以降、職員Gに指示して各選定委員とのアポイントメントを取らせ、個別に面談を実施した。その面談の席において、管理職Dは、特定の申請予定者の名称を出しながら、ネイパルの改革の必要性や選定において重視すべき視点を改めて強調して説明した。

また、選定委員のうち、XXXXXXXXXXとの面談については、公募締切後の12月16日に実施された。この面談の際、管理職Dは、実際に公募に申請した事業者の名称を示した上で、ネイパルの改革の必要性や選定において重視すべき視点について説明した。

イ 管理職Dが選定委員に対して、特定の申請予定者又は実際に申請した事業者の名称を伝えた行為は、申請者の名称を匿名として手続を進めるというルールに違反するものである。

よって、管理職Dの上記各行為は、地方公務員法33条、34条1項に違反する違法行為に該当する。

ウ 選定委員に対してネイパルの改革の必要性や、選定において重視すべき視点について説明した行為は、新規参入事業者を選定するように誘導する意図があったとの疑念を拭い切れないものである。もともと、管理職Dからの具体的な説明の中で、新規参入事業者を明白に有利に評価する言動があったとまで認定するに足りる証拠は見当たらない。また、ネイパルの改革の必要性自体は否定し難いところであり、ネイパルをより良い施設にしていくために改革の必要性や審査の視点について説明すること自体が不当であるとまでは言えない。

したがって、選定委員との面談における管理職Dの言動が不正行為に当たるとまでは評価し得ない。

(3) 選定委員へのメール送信

管理職Dが選定委員のうち3名に対し、別紙5、6の内容のメールを送信した行為が違法行為に該当することは前述したとおりである。

3 各不正行為の指示系統について

外部調査では、本件各不正行為は管理職Dの指示により行われたものと認定し、管理職Dより上位の立場にある管理職C、管理職B及び管理職Aの関与に関する見解は特段示されていないが、これらの者の一定の関与事実が認められることから、本調査においては、特に関与の深いネイパル深川の公募手続を中心に、各不正行為の組織性について調査した。

(1) ネイパル深川の各公募手続への管理職Cらの関与

ア 前述のとおり、管理職Dは、XXXXXXXXXXに代わる申請者乙

の運営財源確保の方法について管理職Cと協議を重ねていたところ、両者いずれからの発案であったかは証拠上確定できないものの、申請者乙をネイパルの公募に申請させようとの構想が両者間で持ち上がった。

そして、令和3年8月末ころ、管理職Dは、申請者乙を存続させつつ、指定管理などで自立できるようにしていくとの管理職Cの意向を改めて確認した。

そしてこのころ、管理職Cは、管理職Dを同行の上、管理職Bに対し、ネイパルを申請者乙が支援する学び直しのための拠点とするため、申請者乙をネイパルの公募に申請させることにしたいとの報告をし、管理職Bの了解を得た。

イ 同年9月14日開会の第三回定例道議会においても [REDACTED] [REDACTED] の申請者乙による [REDACTED] について厳しい指摘を受ける中、管理職Cは、ネイパルの公募への申請について申請者乙のHと協議を重ね、管理職Bに報告してその了承を得た上で、道内のネイパル6施設のうちネイパル深川の公募に申請するよう、申請者乙のHに依頼した。

ウ 管理職Cは、同年10月4日、管理職Dに対し、申請者乙がネイパル深川の公募に申請することになった旨伝えるとともに、その申請のために必要な諸々の作業について申請者乙を手伝ってあげてほしいとの内容の指示をした。

管理職Dは、管理職Cからの上記指示の意味内容について、業務計画書の作成代行や施設運営に必須の食事業者等の協力業者の手配等の不正行為も含め、申請者乙がネイパル深川の指定管理者に選定されるために必要なありとあらゆる作業を社会教育課において

手伝い、全面的に支援してあげてほしいとの趣旨の指示であると理解した。

そのため、管理職Dは、ネイパル公募手続の本来の所管である社会教育施設系の職員ではなく、[REDACTED]を通じて申請者乙との繋がりが深く申請者乙のHとも面識のある職員E及び職員Fに関与させた方が、不正行為を含む全面的支援を進めやすいと考え、同月7日、職員E及び職員Fに対し、ネイパル深川の公募申請の業務計画書等の作成指示をした。

エ そして、管理職Dは、前述のとおり、食事業者である [REDACTED] とプロモーションを担ってもらう [REDACTED] に協力依頼したことで、職員Fに指示して作成した業務計画書を申請者乙のHに渡したことを、同年11月中に管理職Cに報告した。

オ 管理職Cは、職員Fないし職員Eからも直接、「[REDACTED]に渡した申請書です」などと告げられて、上記業務計画書を含む公募申請書類等一式の写しを受領するとともに、このころ、申請者乙のHからも、申請書等を職員Fらから受領したとの趣旨の内容の電子メールを受信して確認した。

カ 申請者乙のHは、同月中旬ころ、管理職Cに促されて管理職Bを訪ね、申請者乙がネイパル深川の公募に申請することになった旨、管理職Bに直接伝えていた。

ところが、申請者乙のHは、前述のとおり、同月下旬から12月上旬ころ、ネイパル深川の公募申請を辞退する意向を固めるに至り、その旨管理職Cに伝えた。

申請者乙のHは、管理職Cに促されて、その日のうちに管理職Bにもその旨直接報告した。これに対し、管理職Bは、「[REDACTED]の判断

だから、分かりました。」と回答したものの、申請者乙の存続のための代替案を提案することもなく公募申請辞退の意向を伝えてきた申請者乙のHの姿勢に、無責任さを感じていた。

キ 申請者乙のHは、同年12月3日前後ころの夜に管理職Cと2人で酒食した際、申請者乙の理事会で公募申請しない意向を伝えたことを報告した。すると、管理職Cから、「申請者乙を潰すわけにはいかないし、利用料を条例の上限まで上げる等して積算し直せばある程度の数字にはなる。」「公募に申請するように。管理職Bも同様に考えている。」などと説得された。

申請者乙のHは、申請者乙の存続を図りたいとの道教委幹部の意向に触れてプレッシャーを感じたものの、公募申請を取り止める意向を変えるまでには至らなかった。

ク その翌日ころ、管理職Cは管理職Bに対し、ネイパル深川の公募申請を取り止めるとの申請者乙のHの意向が変わらない旨報告したが、管理職Bから、「そういう話にはならんだろう。」と言われた。

管理職Cは、管理職Bのこのような意向に触れ、
申請者乙をやはり潰すわけにはいかず、公募申請するように申請者乙のHを再度説得するしかないと考えた。

ケ 管理職Cは、同日の日中に申請者乙のHを札幌市内のホテル
に呼び出し、申請者乙のネイパル深川への公募申請は、管理職Bの意向でもあり、自分は退職するからあとは後任に任せるという態度は無責任であるなどと非難し、公募申請を再度強く迫った。

申請者乙のHは、管理職Bも申請者乙の存続を強く望んでおり、

管理職Cからの再三にわたる強い要請をもちや断り切れなと感じ、やむなく申請者乙としてネイパル深川の公募に申請することとし、同月10日、公募申請するに至った。

(2) ネイパル深川に関する不正行為の組織性

ア 管理職Dの指示の下、第2の1(3)ア(キ)、第2の1(3)イ(ウ)及び第2の1(3)エ(ウ)の各不正行為が行われたことは、前述のとおり、優に認定できる。

イ 問題は、かかる管理職Dの不正行為の指示は、管理職Dの判断でなされたものなのか、管理職Cの指示に基づいてなされたのかという点である。

この点、管理職Dは、管理職Cから管理職Dに対し、プレゼンテーション資料作成も含む業務計画書等の申請書類一式の作成代行や業者及び職員の手配といった不正行為に関する具体的な指示がなされたため、職員Fらに指示してこれら不正行為に及んだ旨主張している。

しかし、管理職Cは、かかる具体的な指示の事実を否定し、管理職Dに指示したのは、既に公になっていて他の申請者でも取得可能な参考資料を申請者乙に提供する等の違法とはならない範囲内で諸々の手伝いをしてあげてほしいとの趣旨に過ぎず、不正行為の指示はしていないし、自身の指示内容が違法であるとの認識もなかった旨供述し、管理職Dの主張と相反する主張に終始している。

ウ 管理職Cの管理職Dに対する上記指示は、その二人しかいない場での口頭でのやりとりであり、その指示内容を裏付けるメール等の客観証拠や直接の目撃者は存在しない。また、関係者の供述証拠を含む関係各証拠から認められる間接事実からは、相反する

管理職Dと管理職Cのいずれの供述証拠に信憑性が認められるのかを判断することは困難であり、管理職Cが管理職Dに対し、前記各不正行為を指示したものと認めるに足りる証拠は存在しないものと言わざるを得ない。

エ もっとも、管理職Cは、公平・公正な公募手続遂行のため、公募開始後の情報提供は全て北海道のホームページ上で公開されることになっており、それ以外に特定事業者へ情報提供することは禁じられていることを認識しながら、約3週間後の公募開始を控えた令和3年10月4日に、公募開始前の支援に限るとの支援時期の限定や許される支援内容の限界を一切示すことも無く、
 を通じて社会教育課と密接な関係性を有している申請者乙という特定事業者のみに対し、申請のために必要な諸々の作業について申請者乙を手伝ってあげてほしいとの包括支援を管理職Dに指示した事実が認められる。

また、同年11月中には、前述のとおり、管理職Dの指示の下、職員Fらが作成した業務計画書等の申請書類一式を申請者乙のHに交付したことや、管理職Dが公募開始後に食事業者と旅行業者に協力依頼したことの報告を受けてこれを認識していた事実が認められる。

公募開始後に、管理職Dが特定事業者のために食事業者と旅行業者に協力依頼した行為は、地方公務員法33条及び北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条の各規定に違反する違法行為である。

よって、少なくともかかる報告を受けた時点で、管理職Cが、自身の指示を契機に管理職Dによる違法行為が行われたことを認識

した事実が認められるが、管理職Cは、その事実関係を何ら確認せず、漫然と放置して現状を追認している。

オ そうすると、管理職Cの管理職Dに対する不正行為の具体的な指示を証拠上認め得ないとしても、自らの指示を契機として行われた管理職Dらによる違法行為を認識しながら、その事実確認もせず漫然と放置して現状を追認したという管理職Cの不作為自体が、地方公務員法33条及び北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項に違反する違法行為であると評価できる。

カ また、管理職Cは、かかる不作為のみならず、同月末ころには、ネイパル深川への公募申請取り止めの意向を明確に示していた申請者乙のHに対し、公募申請するよう強く迫り続けてその意を翻させ、公募申請させるに至ったという事実経過が認められる。

この点、社会教育課において業者手配等の特別な取り計らいをした上で、その内容を反映させた業務計画書等の作成も支援したにもかかわらず、その事実を秘して、あたかも申請者乙自身で業者手配して業務計画書等を作成したものであるかのように装ってこれを提出する行為は、指定管理者公募要項中の第6の1において選定又は指定の対象からの除外事由として明記されている、「選定委員会の委員又は指定手続に係る業務に従事する道職員若しくは関係者に対し、本件申請について不正に接触する行為、その他の公正な手続を妨げる行為の事実が判明した場合」（第6の1のア）、
「申請書類に虚偽の記載があった場合」（第6の1のウ）、「その他指定の手続において不正な行為があったと道が認めた場合」（第6の1のオ）、「著しく社会的信用を損なう行為等により、申請者が指定管理者として業務を行うことについて相応しくないと道が認

めた場合」(第6の1のク)に該当し得る可能性が高い行為であると言わざるを得ない。

そうすると、このような現状においては、公募申請を勧めるべきではなく、むしろこれを阻止すべきであったにも関わらず、前述の不作为にとどまらず、ネイパル深川の公募申請の辞退の意向を示していた申請者乙のHに対して積極的に強く迫り、特定事業者である申請者乙をして公募申請するに至らせたという管理職Cの行為は、前述の不作为とは別個に成立する、地方公務員法33条に違反する違法行為であると評価できる。

キ なお、管理職Cの上司である管理職Bは、確かに管理職C及び申請者乙のHから、申請者乙がネイパル深川の公募申請をすることにした当初の段階から報告を受け、その後申請取り止めの意向を示された際に、管理職Cに対し、「そういう話にはならんだろう。」と申し向けるなどしており、結局はこれが申請者乙のHにとって大きな心理的負担となって公募申請をするに至ったという事実経過が認められる。特定事業者、しかも ██████████ を通じて社会教育課と密接な関係にある申請者乙の公募申請の意思決定の場面にこのように関わること自体、不正の疑いの目を向けられかねない軽率な行為であったという面は否めない。

もつとも、管理職Bは、管理職Cの管理職Dに対する具体的指示内容や、業務計画書等の作成代行及び業者手配等の社会教育課による具体的な支援内容についての報告は受けておらず、管理職C、申請者乙のH及び管理職Dはいずれも管理職Bの違法性の認識や不正行為への関与を否定しており、これらを疑わせる特段の証拠も存在しない。

よって、本件各不正行為への管理職Bの関与事実を認めることはできない。

ク 管理職Aについては、ネイパル改革の必要性やその実現のための手法等について、管理職Dに対して度々助言していた事実は認められるものの、管理職Bのように特定事業者の公募申請の意思決定の場面に関与した事実も認められず、管理職Cや管理職Dらによって行われた特定事業者に対する一連の支援内容に関する具体的な報告も受けておらず、違法性の認識や不正行為への関与を疑わせる事情は一切認められない。

よって、本件各不正行為への管理職Aの関与事実も認められない。

(3) その他の不正行為の組織性

ネイパル森を始めとするその他ネイパルにおける各不正行為及び選定委員に対する各不正行為については、専ら管理職Dの独断とその指示により行われたもので、管理職Cよりも上位の者の関与がないことは、管理職Dを含む関係者の供述が一致しており、これらの者の不正への関与を疑わせる証拠や特段の事情も存在しない。

よって、これら各不正行為への管理職Cよりも上位の者の関与事実は認められない。

4 証拠隠滅行為

(1) ネイパルの公募手続に関する不正行為の存在を指摘する外部からの投書を契機として、令和4年1月下旬ころから北海道教育庁総務政策局総務課による内部調査が開始され、その数日後には外部調査が開始される中、管理職D、職員E、職員F及び職員Gは、本件各不正行為の発覚に繋がり得る職場の各自の公用パソコンの

電子メールの履歴を削除した。

また、管理職Dは、不正行為となる電子メールを送信した3名の選定委員に対し、これら調査が入った際には、選定委員会の審査は適正に行われた旨回答するよう求めるなどした。

さらに、このころ管理職Dは、申請者甲の執行役員に対し、令和3年12月16日の道庁訪問は、申請者甲が申請書の不備に関する謝罪に訪れただけで、その際にプレゼンテーションに備えた助言等を行った事実はない旨の口裏合わせを依頼した。

(2) 上記各調査開始以降、管理職Dは、主として終業時間後に、職員E、職員F、職員G及び申請者乙のHを頻繁に集めるなどして、各調査で聞かれた内容の情報共有を図り、削除した電子メール履歴の復元等によって不正事実や自身の指示内容が明るみになるまでの間、各不正事実の存在や部下職員への指示についても否認する口裏合わせを主導して行っていた。

(3) そして、管理職Dは、調査状況について度々管理職Cへ報告していたところ、外部調査での追及が厳しくなってきた令和4年2月中旬ころ、管理職Cに対し、弁護士による聴取が余りにも厳しいのでどうにかならないか、管理職Bや前記内部調査を指揮する[]に打診してほしいと相談した。

これに対し、管理職Cは、決定的な証拠がないのだから、黙秘権もあるので、分からないとか覚えていないとの返答で通せば良いとの趣旨の助言をしたほか、令和3年11月中に申請者乙のHから受信した、申請者乙のHが職員Eないし職員Fから業務計画書を含む申請書類一式の交付を受けたとの趣旨の電子メールを含む、職場の公用パソコンの電子メール履歴及び私用携帯電話のショー

トメールの各履歴を削除するなど、ネイパル深川の公募手続に関する不正行為への自身の関与を裏付け得る証拠等を隠滅する行為に及んだ。

5 背景及び原因

- (1) ネイパルは、青少年を主たる対象に集団での宿泊活動や自然体験、生活・文化体験などを通じた学びを支援する施設として道教委が開設したものであり、昭和 37 年に深川市、同 51 年に砂川市、平成 3 年に常呂町（現北見市）、平成 5 年に厚岸町、平成 8 年に森町、平成 9 年に足寄町にそれぞれ開設もしくは地元自治体より移管されている。

北海道における青少年を取り巻く課題の多様化や児童生徒数の減少、類似施設の増加や北海道の行財政改革などの社会情勢の変化が進む中、その変化に対応した取組等が十分に行われていないことが指摘され、多様なニーズへの対応と柔軟な運営が求められているところである。

- (2) また、北海道では、平成 18 年に指定管理者制度を導入し、現在、道内 38 施設において指定管理者による管理運営を行っている。

そして、北海道が定める「指定管理者制度に関する運用指針」（令和 3 年 10 月）には、指定手続の基本原則として、①プロセス全体の透明性の確保、②民間の創意工夫が発揮できる環境整備、③公募の徹底、④競争性の確保、⑤申請者の負担軽減、⑥総合的な審査の実施、⑦責任の範囲とリスク分担の明確化、について各明記されている。

本件各不正行為は、上記①の原則中の「公募から協定の締結に至

いとの思いを強めていったのは、前述のとおりである。

そして、令和3年10月22日、青森県青森市において、同年7月27日に世界文化遺産に登録された「北海道・北東北の縄文遺跡群を活用した世界に選ばれる北海道・北東北三県の実現」をテーマとする北海道・北東北知事サミットが開催され、縄文遺跡群を活用した活力ある地域づくり等の行動宣言が示された。

これを受けて、道教委としても何とかしなければならないと考えている旨の話を管理職Aから聞いた管理職Dは、より一層、是が非でも申請者甲をネイパル森の指定管理者に選定させなければならないとの思いを強め、以後、「公平・公正の原則」を無視して、部下職員をも巻き込みながら各不正行為へと突き進むこととなった。

- (4) 他方で、時期を同じくして申請者乙の存続自体が危ぶまれる事態に陥っていたことも、前述のとおりである。

ところで、申請者乙は、

現在に至っている。

申請者乙は、

の提供と情報の発信に努めている。

また、申請者乙は、道教委幹部の再就職先にもなっており、申請者乙の歴代事務局長には、道教委の元教育局長等が就任してきた実態がある。

申請者乙は、このような長年の歴史と役割を有する、[REDACTED] [REDACTED] であることから、管理職Bや管理職Cは、安易に解散させるべきではなく、代替の自主財源を確保しながら存続の工夫を尽くすべきであると考えていた。また、管理職Dとしても、そのような考え方は、道教委幹部の総意でもあろうとの認識を有していた。

(5) そして、新規参入の促進によりネイパル改革を断行しようとしていた管理職Dの構想と、[REDACTED] に代わる自主財源を確保して申請者乙の存続を図ることを切望する管理職Cの思惑がマッチングした結果、ネイパル改革の断行と申請者乙の存続問題を一挙解決するべく、申請者乙のネイパルへの公募申請へと突き進むこととなった。

(6) このように、新規参入を促進して競争を働かせようとの考え自体には何ら問題がないとしても、その大前提として必要不可欠となる「公平・公正の原則」を維持するためのガバナンスが道教委では機能していなかったため、申請者甲と申請者乙を是が非でも指定管理者に選定しようとの不正行為が誘発され、その暴走への抑止も全く効かなかった。

ガバナンスの機能不全とは、具体的には、例えば以下のような点を指摘できる。

- ① 創意工夫を凝らして自主財源を確保できるよう、指定管理業務の所管課と指定管理者との定期的な意見交換や情報共有等を

行うことで、官・民の密な連携を図るべきである。ところが、実際に両者間で行われていた会議では、これらが不十分であり、相互の対話も不足し、風通しが悪い状況が続いていた。その結果、自主財源の確保は専ら指定管理者の自己努力に委ねられて行き詰まりを見せており、ネイパル改革が課題に直面した際、新規参入促進によって現行の指定管理者を一掃しようとの安易な思惑が生まれやすい土壌が形成されてしまっていた。

- ② 新規参入により競争を活性化させるに当たり、「公平・公正の原則」を大前提とする情報公開や委員選定方法等の制度設計について十分な議論がなされるべきところ、これが十分になされていなかったため、職員に対する行動規制が明確化されていないが故のグレーゾーンも多く、上記①の実現手段として安易に不正行為が選択されやすい制度設計の不備があった。

具体的には、「指定管理者制度に関する運用指針」やこれに基づいて作成される指定管理者公募要項において、事業者による選定委員や職員に対する不適切な働き掛け、選定委員と事業者間の利害関係については一応の規律が定められているものの、公募手続に従事する職員による事業者に対する支援行為や選定委員に対する働き掛け、あるいは上記職員と選定委員及び事業者との利害関係等に関する規律は定められていなかった。

また、指定管理施設の現地視察や公募手続中の現地見学会における上記職員に対する明確な規律もなく、申請者甲による公募開始前の現地視察への管理職Dの同行に際し、その是非を気に留めた社会教育施設係職員が、指定管理手続の制度設計等を所管していた道の改革推進課に個別照会を掛けて相談したもの

の、結局これを禁じる明確な規律が存在しないため、管理職Dの現地視察への同行を阻止するには至らなかった。

公募期間中の情報提供については、事業者からの照会内容及びこれに対する回答内容を北海道のホームページ上で全て公開する旨公募要項に示されてはいるものの、公募開始前の情報提供については明確な規律が存在せず、例えば、公募開始直前の現地視察時や個別面談時に特定事業者に対して情報提供がなされても、その当否を明確に判断できる規律が定められていなかった。

しかも、公募開始後は全ての情報提供をホームページ上のみで行うという上記運用すら徹底されておらず、本件においても、特定事業者に対する公募開始後の業者の情報提供や手配等の支援が実際には行われていた。

選定委員会や前記検討会議の各委員選任手続についても、委員選任を担当する職員と公募手続に従事する職員の分離の工夫がなされておらず、いずれも社会教育課内のみで担当していた。その結果、公募手続を主導する管理職Dが恣意的に両委員を選任して兼務させることで、自身が思い描く指定管理者選任に資する情報操作をすることも抑止できない制度設計となっていた。

- ③ 職員間、あるいは職員と管理職との円滑なコミュニケーションが取りにくく、人間関係に対する緊張感から職員の萎縮も顕著で、信頼関係も十分に構築されず、風通しの悪い職場風土が形成されてしまっていた。
- ④ 管理職Cや管理職Dら管理職のコンプライアンス意識がそもそも欠如し、それを是正すべきガバナンスも機能していなかった

め、コンプライアンスを順守しようとする職員が物を言いにくい職場風土が醸成されてしまっており、コンプライアンス順守よりも上司命令の順守を優先するほかないと感じている職員が多数存在していた。

- ⑤ 業務上の指示が二転三転したり、管理職Dの意に沿わない対応を採る職員に対しては、恫喝したり、担当業務から外す旨示唆する等、パワーハラスメントであると部下職員が感じる管理職Dの言動が多々見受けられた。また、管理職Dから、グループLINEへの参加を要請され、勤務時間外にも管理職DからLINE上で業務指示や叱責等がなされることも常態化していた。

管理職Dに対しては、行動力があり発想力豊かな人物であると評価する職員も存在する一方で、高圧的、威圧的に感じ、仕事外しや叱責、あるいは人事上の不利益等を避けるため、管理職Dの指示に背くことが厳しいと感じている職員は少なくなかった。

職員E、職員F、職員Gも後者のとおり感じていた一人であり、職員Eは、不正行為に手を染めたくないとの思いから、業務計画書の作成を途中で断ったものの、管理職Dから叱責を受け、その後は明確な拒絶態度を示し続けることができず、職員Fと職員Gは管理職Dからの不正行為の指示を拒絶することすらできず、3人とも、上司である管理職Dからの不正行為の指示を遂行することに強い葛藤を感じていた。

- ⑥ 職員が利用可能な内部通報やハラスメント相談の各窓口が一応設けられてはいるものの、その存在の周知自体がそもそも不足している上、相談受理後の運用体制、具体的には、適切な調査

実施による事実解明、あるいは報復人事や守秘義務等に対する利用者の不安を除去する仕組み等に関する制度設計とその周知が十分になされているとは言い難い現状にある。

そのため、道教委のうち、道立学校の教職員らによるハラスメント相談利用は一定数認められるものの、それ以外の教育庁事務局職員による利用状況は極めて低調で、いずれも年に数件程度の利用に留まっている。

このように、現状の内部通報及びハラスメントの各相談窓口制度は有効に機能しているとは言い難い状況であり、不正の芽を組織内部で早期に摘み取り解決していく自浄作用が機能していなかった。

⑦ 不正あるいはその疑いある行為があった場合に、選定委員や事業者が利用できる相談窓口が設けられておらず、これらの者から不正事象を拾い上げる仕組みが用意されていなかった。

(7) このように、ネイパル改革のため新規参入による競争を促進するに際しては、何よりも「公平・公正の原則」を大前提に、透明性を確保して現行指定管理者を含むすべての事業者を公平・平等に扱いながら公正に進めていくべきところ、特定事業者を選定したいとの動機が働いた場合に、不正行為を抑止するとともに、これが行われた場合にも早期発見できるガバナンスが有効に機能していなかった。そのため、コンプライアンス意識の欠如した管理職が一たびその動機を獲得するに至った場合には、容易に不正行為を誘発し、その指示を受けた部下職員も盲目的にそれに従うことで、組織的な不正行為が行われやすく、かつ、それが外部に発見されにくいという土壌が形成されていた。

第3 認定事実に基づく法的責任

1 懲戒処分

(1) 職員が、地方公務員法やこれに基づく条例等に違反する行為等を行った場合、地方公務員法第29条に基づく懲戒処分等の人事管理上必要な措置を講じる必要がある。

(2) 各職員に認められる不正行為の内容は以下に改めて整理したとおりであり、そのことを前提に、適切な内容の懲戒処分が下されるべきである。

ア 職員Fに認められる不正行為

(ア) 第2の1(2)オ(ウ)記載のとおり、地方公務員法33条、34条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反

(イ) 第2の1(3)ア(キ)記載のとおり、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反

(ウ) 第2の1(3)イ(ウ)記載のとおり、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反

(エ) 第2の1(3)エ(ウ)記載のとおり、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反

イ 職員Eに認められる不正行為

第2の1(3)ア(キ)記載のとおり、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反

ウ 職員Gに認められる不正行為

(ア) 第2の1(2)ウ(ウ)記載のとおり、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反

(イ) 第2の1(2)エ(ウ)記載のとおり、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反

エ 管理職Dに認められる不正行為

- (ア) 第2の1(2)イ(ウ)記載のとおり、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反
- (イ) 第2の1(2)ウ(ウ)記載のとおり、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反
- (ウ) 第2の1(2)エ(ウ)記載のとおり、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反
- (エ) 第2の1(2)オ(ウ)記載のとおり、地方公務員法33条、34条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反
- (オ) 第2の1(2)カ(ウ)記載のとおり、地方公務員法33条、34条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反
- (カ) 第2の1(3)ア(キ)記載のとおり、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反
- (キ) 第2の1(3)イ(ウ)記載のとおり、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反
- (ク) 第2の1(3)ウ記載のとおり、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反
- (ケ) 第2の1(3)エ(ウ)記載のとおり、地方公務員法33条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反
- (コ) 第2の1(4)エ記載のとおり、地方公務員法33条、34条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反
- (サ) 第2の1(5)イ記載のとおり、地方公務員法33条、34条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反
- (シ) 第2の1(6)イ記載のとおり、地方公務員法33条、34条、北海道職員の公務員倫理に関する条例第11条1項違反

(ス) 第 2 の 2(2)イ記載のとおり、地方公務員法 33 条、34 条違反
オ 管理職 C に認められる不正行為

(ア) 第 2 の 3(2)オ記載のとおり、地方公務員法 33 条、北海道職
員の公務員倫理に関する条例第 11 条 1 項違反

(イ) 第 2 の 3(2)カ記載のとおり、地方公務員法 33 条違反

2 刑事上の責任

地方公務員法第 34 条 1 項において、「職員は、職務上知り得た秘密を漏らしてはならない」とされており、これに違反した場合、同法第 60 条 2 号により、1 年以下の懲役又は 50 万円以下の罰金に処するとされている。

前述のとおり、管理職 D 及び職員 F の第 2 の 1(2)オ（ウ）記載の不正行為、管理職 D の第 2 の 2(2)イ記載の不正行為は、いずれも地方公務員法第 34 条 1 項違反に該当し、同法 60 条 2 号の刑事罰の対象となり得る。

刑事訴訟法第 239 条第 2 項は、「官吏又は公吏は、その職務を行うことにより犯罪があると思料するときは、告発をしなければならない」とされており、道教委は、告発を検討すべきである。

第 4 再発防止策

1 組織トップの明確な指針と管理職の意識改革

公務員倫理が欠如した管理職の指示の下に行われた本件一連の不正行為により、道民を始めとする様々なステークホルダーからの信頼失墜を招いたのはもとより、高い志と公務員倫理を持って日々の業務に懸命に取り組んでいる多くの職員の、管理職ひいては組織自体に対

する信頼と誇りを大きく損ねる事態に至った。

かかる事態を直視し、まずは組織のトップである教育長が、全体の奉仕者である公務員の業務遂行において何よりもコンプライアンスを最重要視し、コンプライアンスに反して得た業務成果には一片の価値も見出さないという明確な方針を示し、全職員に周知・浸透させていくことが急務である。

そして、管理職に対する特別研修を早期に実施し、コンプライアンスに関する管理職の意識改革をまずは徹底して行い、「不正行為は絶対に許さず、見逃さない」という職場風土を醸成し、管理職が率先してコンプライアンス順守の行動を示し続けることで、失った組織への信頼回復に努めていくべきである。

2 人事制度の改変

本件各不正行為は、管理職を始めとする職員の公務員倫理と管理職のマネジメント能力及び危機管理能力の欠如が大きな要因となって発生している。そこで、これらの能力を重視する組織であることを宣言して全職員の注意を喚起し、職員のこれらの能力を涵養していくためにも、例えば、職員の公務員倫理や管理職のマネジメント能力及び危機管理能力を人事評価項目等の客観的な指標として人事制度に取り込んで明確化すること等の工夫も検討されるべきである。

3 申請者乙及びネイパルの在り方

ネイパル深川における不正行為は、申請者乙の存続問題をネイパル改革の問題に絡めたことが発端となっており、申請者乙の自主財源確保の問題や申請者乙が道教委幹部の再就職先になっていた過去の経緯

も含め、申請者乙が抱える課題への取り組み方や関連団体の役割等について道教委としての姿勢を適切に整理しない限り、形を変えて同様の問題が再び繰り返されかねない。

よって、申請者乙の今後の在り方についてはもとより、第2の5(1)記載のネパルの現代的課題や、ネパールへの指定管理者制度のそもそもの適用の是非等も含む関連する諸問題も含め、有識者も交えるなどして、横断的な議論と検討が十分に尽くされるべきである。

4 ネパルの指定管理者公募及び選定手続の再整備

前述の本件各不正行為の原因・背景事情を踏まえ、新規参入を促して競争促進を図りつつ、公平・公正の原則を貫徹するため、以下のような諸方策について検討の上、公募及び選定手続全体の制度設計を見直し、不正行為の制度的抑止をまず試みる必要がある。

(1) 職員に対する規律

例えば、以下の諸点について検討の上、「指定管理者制度に関する運用指針」や行動マニュアル等に明記して周知させるべきである。

ア 公募及び選定手続に関与する職員は、公募開始の前後を問わず、公募及び選定手続の事務の執行上必要な事務連絡を除き、事業者との（対面、電話、電子メール等の手段を問わず）一切の接触を禁止する等の工夫。

イ 公募開始前の現地視察を事業者が希望する場合は、施設所管課の職員のほか、現行の指定管理者の担当者を立ち合わせるなど複数人で実施し、現地での説明内容は全て録音保存する等の工夫。

ウ 公募開始後は、公募要項に基づき実施する現地見学会以外に現地視察を行う場合は、個別対応を禁止するなど公平性を確保する。

そして、現地見学会と質疑応答は、個別対応を禁止して見学に訪れたすべての事業者を立ち合わせて実施し、現地での説明内容は全て録音保存する等の工夫。

エ 事業者から公募及び選定手続に関する照会に対して回答する場合には、公募開始の前後を問わず、照会内容及びこれに対する回答内容のすべてを北海道のホームページ上で公開し、公募申請を検討する全ての事業者がこれを閲覧できるようにする等の工夫。

なお、新規参入の促進という観点からは、ホームページ上での情報公開のみならず、広報誌や新聞、SNSへの掲載などより広範囲となる情報公開方法についても検討を重ねていくべきである。

オ 公募申請のための十分な検討期間を確保して新規参入しやすいようにするため、50日間となっている現行の公募期間を延長するとともに、新たに選定された指定管理者への十分な引継期間を確保するため、指定管理候補者の選定期間の前倒しを検討すべきである。

カ 入札手続等において全国各自治体等で作成している、手続に従事する職員の行動規律を子細に定めた規則や談合防止マニュアル等（例えば、浜松市官製談合防止マニュアル、XXXXXXXXXXの例など）を参考に、職員と、事業者や選定委員等との関係において、本件事象を含む具体的事例を示しながら、職員が採って良い行動と採ってはいけない行動について具体的に説明して明確化した行動マニュアル等を作成の上、これを用いたグループディスカッションを取り入れた定期的な職員研修を実施するなどして、その内容を繰り返し周知し、理解の定着に努めるべきである。

キ 現状5年に1度の実施となっている指定管理業務に携わる職員

が、知識不足故に不公正な職務に及んでしまうといった事態を招かないよう、上記行動マニュアル等を用いた具体的かつ丁寧な業務引継を実施すべきことはもちろん、上記職員を対象とする専門研修の実施等によるフォローアップについても検討すべきである。

(2) 選定委員選任手続及び審査手続の再整備

例えば、以下の諸点について検討の上、「指定管理者制度に関する運用指針」や行動マニュアル等に明記して周知させるべきである。

ア 選定委員会の委員選定業務には、公募及び選定手続の運営に従事する職員から独立した部署の職員を関与させるなど、運営管理部門と選定管理部門とを分離するといった手法や、委員との事務連絡の一切は、委員選定業務の担当職員のみに行わせ、公募及び選定手続の運営に従事する職員と委員との一切の接触（対面、電話、電子メール等の手段を問わず）を禁止するなど、公正性の確保に向けた工夫。

イ 選定委員及び前記検討会議委員の兼務は禁止し、選定委員については、公募により一般住民の中から 1 名を選出することに最大限努め、一般住民による監視機能を働かせるべきである。

ウ 住民からの公募 1 名以外の選定委員については、団体からの推薦又は公募に努め、うち 1 名は、税理士又は中小企業診断士等の財務精通者から選出するなど、専門的見地からの経営分析の視点を取り入れ、多角的視点からの公平・公正な審査の在り方について再検討すべきである。

エ 現行指定管理者が公募申請する場合に、全ての申請事業者名を秘匿して選定審査を行っていることも関係していると思われるが、選定審査において、現行指定管理者の前回公募申請時の提案内容

に関する実際の履行状況の検証は行われていない。

しかし、現行指定管理者が公募申請した場合には、運営実績を反映して作成された業務計画書の内容自体から、現行指定管理者による申請であると自ずと判明することがほとんどであると思われる。よって、申請事業者名の秘匿自体にどれだけ有意性が認められるのかということ自体から、再検討する必要があると思われる。

少なくとも、現行の指定管理者が公募申請する場合には、新規参入者と現行指定管理者のいずれが指定管理者としてふさわしいのかの判断材料として、現行指定管理者の前回公募時の提案内容の履行実績の確認作業は必須と思われる。選定審査においてこれを行うことは、提案内容の実効性の担保と公正な審査の実現にも資するのであるから、かかる観点から、審査資料や審査項目等を見直すことも検討すべきである。

- オ 選定委員及び前記検討会議委員と、事業者との利害関係について、確認書等の書面を聴取して厳正に確認すべきである。また、利害関係の有無の申告をより確実ならしめるという観点からも、申請事業者名を匿名とすることの是非について再検討すべきである。
- カ 公募開始の前後を問わず、各委員ないしその候補者と事業者との一切の接触（対面、電話、電子メール等の手段を問わず）を禁じるべきである。
- キ 職員や事業者から各委員への接触等があった場合に、委員からの相談を受け付ける総合相談窓口を設置すべきである。また、事業者や担当職員からの相互牽制が働く仕組みも検討すべきである。
- ク 指定管理者選定の審査には、委員選定手続担当の職員を同席させ、相互監視機能を働かせること等の工夫。

(3) 所管課と現行管理者との関係性の見直し

新規参入を促して競争を促進するのみならず、公募年度以外の年度においては、現行の指定管理者による創意工夫を凝らした取組により、施設サービスの向上に繋がるよう、所管課との定期的な意見交換会等を実施すべきである。

公募時の提案内容の実際の履行状況等も含めた課題を適切に把握した上で、互いの英知とネットワークを活用し、指定管理者制度の本来目的である官・民の密な連携によりネイパルの本来的役割を發揮できるよう、所管課と現行指定管理者の双方が互いの立場を尊重しつつ、これまで以上に十分にコミュニケーションを取って協力し合いながら、課題への解決に取り組む真摯な努力を続けることが必要である。

5 風通しの良い職場風土の醸成

- (1) 職員間、及び職員と管理職が円滑にコミュニケーションを取ることができるよう、職場風土の改革が不可欠である。

円滑なコミュニケーションが取りにくい職場風土を刷新するためには、内部の者のみでは困難が伴う。よって、職場風土の改革に詳しいコンサルタント等の外部専門家の助力を得ながら、現状の職場風土について外部の目線からの指摘を受けて問題点を客観視した上で、私企業や他の自治体等における職場風土改革の取り組みなどの情報を収集しつつ、管理職と職員が互いにどのようなコミュニケーションを必要とし、また、どのようにしたらコミュニケーションを取りやすくなると考えているのか等について対話するグループディスカッションを取り入れた研修会を実施することも有益で

ある。

管理職については、当該組織に所属する職員に多様な考えや価値観があることを前提に管理業務を遂行する必要があり、自分と異なる意見を持つ部下に対してもその人格を尊重し、適切に意見交換することが求められる。よって、管理職に対しては、例えば、実際の場面を想定して登場人物の役割を演じ合うことにより疑似体験するロールプレイ等の具体的体験を含む心理教育的研修を、公認心理師・臨床心理士等のこころの専門家により実施することも有益である。

- (2) 勤務時間外のLINE等での業務連絡は原則禁止とし、勤務時間外での精神的負荷を不必要に職員に与えることがないように、業務の効率化にも努めるべきである。

6 内部通報及びハラスメント相談の各窓口制度の整備

本件各不正行為は、直属の上司の指示に基づいて行われた挙句、当該上司の上位者もこれを黙認して証拠隠滅行為に及び、事実関係を揉み消そうとするなどの言語道断の行為に及んだという組織的行為であり、事態は相当に深刻である。

組織のトップが、不正を絶対に許さず、健全な順法意識の下に、ネガティブな意見や報告等にも真摯に耳を傾ける姿勢を明確に示し、組織の管理職員に対して、内部通報制度等及び個々の通報案件を重要なものとして捉え、不正行為はもちろんのこと、その余のコンプライアンス違反や職場環境等を悪化させている行為等があれば積極的に通報してほしいと考えており、通報を妨げる行為や報復行為、通報者を特定しようとする行為は絶対に許容せず通報者の保護を貫徹すると

いう姿勢を常に発信し続けることがなければ、内部通報制度が機能することはまずもって不可能である。

以上を前提に、内部通報制度等を実効的に機能させるため、以下の諸点を十分考慮に入れ、現状の内部通報制度等の改善について検討する必要がある。

- (1) 内部通報やハラスメント相談の各窓口、及び窓口受付後の調査等に関与する職員は、人事を所轄する部署以外から選出してその地位に独立性を付与し、通報事実が人事に影響しないことが制度的にも担保されていることを職員に分かりやすくする工夫が必要であろうと思われる。
- (2) 内部通報やハラスメント相談の各窓口を組織内部に設置するだけでなく、法令上の守秘義務を負っている弁護士等の外部専門家（但し、顧問弁護士等、組織と利害関係を有する者は除外する）による内部通報窓口を組織外部に設置し、不正行為やハラスメントについて、顔の知れた組織内部の窓口への相談や通報を躊躇する者の利用を促進する工夫が必要である。
- (3) また、本件事案において、上司から不正行為の指示を受けた職員が内部通報制度の利用に思いを来さなかった理由として、通報者が特定されて報復人事を受ける可能性を恐れた点を挙げている。

かかる通報者の不安や躊躇を取り除く諸方策を徹底し、かつそのことを十分に周知することは極めて重要であり、例えば以下のような点を検討すべきである。この点は、内部通報制度が実効性をもって有効に機能するか、形だけの無意味な絵に描いた餅となってしまうのかを左右する決定的に重要な要素である。

- ① 通報者の匿名性等の秘密保持への配慮

匿名希望の通報を受け付けながら、その後、事案の内容や調査の過程において通報者が特定されるなどという事態が決して発生しないよう、内部通報に関する規程やマニュアル等の再整備が急務である。

通報窓口担当者には厳重な守秘義務が課されており、守秘義務違反に対しては懲戒処分が科されることを規程やマニュアル、懲戒処分指針等に明記し、公益通報者保護法においても刑事罰が設けられていることを全職員に周知するとともに、窓口担当者には秘密保持の誓約書を提出させるなどのルールを設け、関係者全員が通報者の匿名性を含む秘密の保持を徹底し、周知する必要がある。

② 通報者の特定行為や嫌がらせ行為の禁止

本件においても、問題発覚後にその情報源を突き止めて非難しようとする動きが現に発生したが、通報者の特定行為や、通報者と疑われる者に対する嫌がらせ行為等が野放しにされるようでは、通報制度が機能しない。

よって、上記守秘義務のみならず、通報者探しや嫌がらせ行為等の禁止のほか、違反があった場合には懲戒処分に付されることを、規程やマニュアル、懲戒処分指針等に明記し、周知する必要がある。

③ 報復人事等の通報者に対する不利益処分が絶対に行われることがないよう、通報者に対する不利益処分は決して許さないことを規程やマニュアルで明確に宣言し、周知する必要がある。

また、人事への影響力があり得る上司を相手とする内部通報等が行われた場合には、その通報事実が虚偽であることが証拠上明

確に確認される場合を除き、人事に関し当該上司を一切関わらせることがないよう人事のルールを予め明確化し、違反があった場合には懲戒処分に付されることも規程やマニュアル、懲戒処分指針等に明記し、周知する必要がある。

また、内部通報後の一定期間、通報者に対する不利益処分が一切なされていないかを確認するモニタリングを実施することも、通報者の不安を軽減し、不利益処分を許さないという運用を徹底する上で効果的であるため、検討されたい。

④ 内部通報制度利用の促進の工夫

本件事案では、不正行為又はそれが疑われる行為の存在に気付いた職員も少なくないと思われる中、内部通報制度利用等も含めてその報告がなされることもないまま、外部からの投書を受けて初めて不正行為の存在が発覚するに至っている。

かかる事態は、組織のガバナンス機能と自浄作用の喪失を端的に示しており、その問題性は根深く、職員全体のコンプライアンス意識を抜本的に変えていくことが必須である。

この点、不正行為又はそれが疑われる行為の存在に気付いた職員にその通報義務を課すことについては様々な議論のあるところである。

しかし、「見て見ぬふり」ということ自体、全体の奉仕者たる公務員として当然ながら絶対にあってはならない行為である。道民からステークホルダーからすれば、職場風土や管理職の倫理観の欠如といった背景事情の存在は何ら責任軽減の要素とはなり得ないのは自明であり、長年にわたって醸成されてしまった各職員自身のコンプライアンス意識の鈍磨が存在するとすれば、その点は

各々が、自身の責任問題として真摯に受け止め、改善していかなければならない。

不正行為やその疑いある行為について、自身にも他人にも決して許さない土壌を形成し、それが疑われる場合には通報して正そうとするのが当然の行動である。また、通報されて必ず明るみになるものであるとの共通認識を形成して広く浸透させることは、ガバナンスを機能させるために必要不可欠であるとともに、通報者に勇気と安心を与えることにもなる。

よって、前述のとおり、まずもって管理職のコンプライアンス意識改革を並行して実践することが大前提となるが、少なくとも不正の疑いが濃厚と思われる事象については、上司への相談ないし内部通報等による通知を職員の努力義務としたり、あるいは、これらを推奨する旨規程やマニュアル等に明記するなどの工夫を検討の上、不正事実の報告は、密告等の後ろめたい行為では一切なく、健全な組織運営のために必要な全職員の職務内容の一つであり、積極的に行われるべきであることを周知していくべきである。

また、自らの判断で、あるいは上司の指示により不正行為に手を染めてしまった本人についても、早期の自己申告により不正と損害の拡大を抑止することは極めて重要であるため、自己申告制度（リニエンシー）を導入し、自らの不正事実を速やかに申告した場合には、懲戒処分を減免できるようにすることも検討すべきである。

- ⑤ 内部通報制度やハラスメント相談窓口の各担当職員に対する一般的な研修はこれまでも実施されていると思われる。

ただ、通報や相談を受けた申告内容について、いかなる内容の調査を実施し、どのような証拠を収集し、収集した証拠をどのように評価して事実認定すべきかという点については、証拠評価や事実認定という観点からの専門知識が不可欠である。

よって、相談・通報業務担当職員の調査能力及び事実認定能力の向上を図るとともに、相談や通報をした場合には適切な調査の実施と事実認定がなされるであろうとの安心感を利用者を与えるためにも、これらに精通した外部専門家による研修の実施も検討すべきである。

7 コンプライアンス相談窓口の設置

職員、委員及び事業者にとって、内部通報窓口への「通報」となると、いかに守秘義務や不利益扱いの禁止を徹底しようとも、密告であるとの後ろめたさから通報を躊躇したり、不正に該当するか否かの確証がない疑いの段階や、通報するまでの内容なのかどうかの判断も付かないような場合に通報をためらうのも、やむを得ない面があることは否めない。

そのため、内部通報の前段階の仕組みとして、そもそも不正に該当するか否か、あるいは通報する必要性があるのか否か等の事前相談を気軽にできる、職員、委員及び事業者のための総合相談窓口としてのコンプライアンス相談窓口の設置も、リスク事象をより広く拾い上げるためには有用であり、検討に値すると思われる。

ただ、それでもなお、情報の秘匿に対する強い不安等の理由から利用をためらう者も少なくないことが予想されるため、上記窓口の実際の利用状況を見ながら、例えば、公認心理師・臨床心理士等の

守秘義務を負う外部専門家の関与等の工夫についても検討し、窓口利用の障壁となっている要因の発見と除去に最大限努めていくべきである。

8 PDCAサイクルの継続

- (1) 最後に、本件各不正行為は、指定管理者制度のうちのネイパルという限局的場面において発覚した一事象に過ぎず、ガバナンスの機能不全により長年にわたり蓄積された不正行為等のリスク要因には根深いものがあり、短期間で実施したものに過ぎない本調査には、自ずと限界がある。
- (2) 本件事象に限ってみても、前記1ないし7に述べたコンプライアンス体制作りとその定着という作業自体、およそ一朝一夕に成し遂げられるものではない。適切な制度設計を十分に検討して整備の上、職場全体に周知して実行し、制度運用状況を適宜チェックして問題点を洗い出し、その都度改善していくというPDCAサイクルを何度も繰り返しながら、時間をかけて完成・定着させていくべきものである。
- (3) このPDCAのうち、P（計画）、C（チェック）及びA（改善）については、当面の間、コンプライアンスや危機管理対応に精通した第三者たる外部専門家（但し、顧問弁護士等、組織と利害関係を有する者は除外する）が関与し、継続的に助言しながら実施していくことが実効的である。

例えば、弁護士等の専門家による組織外部の内部通報窓口の機能を拡充する形で、組織から独立の立場にある外部専門家で構成する「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンス委

員である外部専門家を内部通報制度等の外部窓口としつつ、合わせて、委員会を定期開催して前記1ないし7のP D C Aの検討と提言の機能を持たせ、管理職を中心に構成したコンプライアンス推進本部等の事務局を設けて連携しながらP D C Aサイクルを繰り返すことで、本報告書で述べたネイパル問題以外にも存在する、長年にわたり蓄積された組織内の様々なコンプライアンスリスクを子細に拾い上げ、一つ一つ丁寧に手当していくことにより、より実効性ある充実したコンプライアンス体制作りが可能となるはずである。

道民を始めとするステークホルダー及び全職員の信頼を取り戻すべく、コンプライアンス委員会の設置も一つの選択肢としながら、充実したP D C Aサイクルを繰り返して組織改革していくための具体的かつ実効的な方法について、十分に検討が尽くされるべきである。

第5 最後に

本件各不正行為は、本来不正行為を抑止すべき立場にある管理職が、逆に部下に不正行為を指示して主導するというあるまじき事案であり、第三者委員会の聴取においても、「コンプライアンス意識に欠ける、特殊な上司が発生させた特殊な事例」であるとの趣旨を述べる職員も散見された。

しかし、年功序列型の人事からの脱却が決して容易ではない地方自治体等においては、不正の拒絶を徹底しない限り、コンプライアンス意識に欠ける職員が昇進し、いずれは管理職となることはむしろ不可避でもあり、不正を断固として拒絶し、その芽を摘み取らない限りは、

この負の連鎖は永遠に続き得るものと言わざるを得ない。

本件事象に対し、「不正を拒絶してきた組織において、本来発生し得なかったことが、特殊な要因からたまたま発生してしまった偶然の結果である」と捉えるのか、「不正の拒絶に欠けた組織が生み出した、起こるべくして起こした必然の結果である」と捉えるのか、そこが、不祥事の再発防止のための危機管理対応の第一歩であり、その初動によって、今後の取り組み内容も大きく変わってくる。

本件各不正行為は、特殊な要因が生んだ偶然の結果などでは決してなく、起こるべくして起きた必然の結果であり、その原因も比較的明瞭であろうと第三者委員会は考えている。

このことを直視し、当たり前のことを当たり前で改善・実践してガバナンス機能を有効化させることで、再発のリスクの芽を一つずつ摘んでいくことさえ確実に実践することができれば、コンプライアンス順守が徹底された組織再生は今なお十分に可能であることをまず指摘しておきたい。

もともと、いかにガバナンス機能を有効に機能させたとしても、その間隙を縫う不祥事は必ず起こり得るものである。

よって、今回の一連の不正行為を招いた背景事情・原因を踏まえ、不祥事を未然に防止する予防策のみならず、それでも不可避免的に発生する不祥事の早期発見方法と、その不祥事に隠蔽等の新たな不祥事を重ねるなどして事態を拡大させることを抑止できる適切な事後対応策について、第三者委員会の提言内容を踏まえ、強い危機感を持って真剣に取り組み、信頼回復に努めていくべきである。

北海道立青少年体験活動支援施設ネイパル指定管理者公募及び選定手続における不正行為に関する第三者調査委員会打合せ実施一覧

	打合せ実施日時	委 員
1	4月19日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	15:30~16:30	
2	5月27日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	9:00~11:45	
3	5月31日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	14:30~17:15	
4	6月6日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	9:30~12:00	
5	6月8日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	14:30~17:15	
6	6月14日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	9:30~12:00	
7	6月21日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	13:00~16:00	
8	6月23日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	14:30~17:00	
9	6月29日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	9:30~12:00	
10	7月13日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	9:30~12:00	
11	7月19日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	9:30~12:00	
12	7月27日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	9:30~12:00	
13	8月2日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	9:30~12:00	

14	8月8日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	13:00~15:30	
15	8月10日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	9:25~12:10	
16	8月17日	中村座長、室橋委員
	9:30~12:00	
17	8月18日	中村座長、室橋委員
	9:30~12:00	
18	8月19日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	9:30~12:15	
19	8月25日	中村座長、室橋委員
	9:15~12:00	
20	8月30日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	9:30~12:00	
21	9月1日	中村座長、佐藤委員、室橋委員
	9:30~12:00	

第三者調査委員会への提供資料

	提供資料	備考
1	事情聴取記録（20件分）	
2	北海道立青少年体験活動支援施設ネイパル指定管理者公募に関する調査報告（令和4年2月28日）（北海道教育委員会）	
3	令和4年2月21日弁護士法人佐々木総合法律事務所 調査報告書	
4	申立書 令和4年2月2日 [REDACTED]	
5	供述書 令和4年2月21日 [REDACTED]	
6	供述書 令和4年3月2日 [REDACTED]	
7	供述書 令和4年3月3日 [REDACTED]	
8	第三者委員会での供述について 令和4年3月10日 [REDACTED]	
9	[REDACTED] から [REDACTED] へメール文	
10	供述書 令和4年3月22日 [REDACTED]	
11	供述書 令和4年3月24日 [REDACTED]	
12	供述書	
13	[REDACTED] から [REDACTED]、[REDACTED]、[REDACTED]、[REDACTED]、[REDACTED] へメール文	
14	北海道子どもの国・北海道立青少年体験活動支援施設ネイパル砂川指定管理者の候補者の選定について ほか	
15	令和4年4月4日 受任通知書	
16	北海道立青少年体験活動支援施設ネイパル指定管理者公募及び選定手続における不正行為に関する第三者調査委員会（第1回）次第、資料1、資料2、参考資料	
17	教育庁本庁機構図（令和3年4月1日現在）（社会教育課抜粋）・社会教育課配置図（令和3年4月1日現在）・北海道立生涯学習推進センター配置図（令和3年4月1日現在）	

18	から であてメール文、パワー・ハラスメントの防止等に関する指針	
19	と とのグループLINE、 と とのLINE、 と とのLINE、 と とのLINE	
20	から であてメール文、北海道教育委員会の業務改善提案・通報制度に関する要綱、照会・回答	
21	北海道教育委員会情報セキュリティ対策基準	
22	から であてメール文、 LINE	
23	2022年5月9日 意見書	
24	から であてメール文、検討会議・選定委員会関係規程等について	
25	から であてメール文、 LINE	
26	から であてメール文、令和3年度第7回政策調整会議議事録、令和3年度第15回政策調整会議議事録	
27	から であてメール文、ヒアリング実施一覧、再発防止に向けた助言（参考）、（参考）北海道立青少年体験活動支援施設ネイパル指定管理者公募及び選定手続における不正行為に関する第三者調査委員会中間報告	
28	第三者調査委員会（第2回）要望事項について	
29	第1回北海道立青少年体験活動支援施設ネイパル運営方針検討会議発言要旨、第2回北海道立青少年体験活動支援施設ネイパル運営方針検討会議の開催（書面）について（依頼）	
30	令和3年度懸案事項・前向き答弁調書、令和3年度懸案事項・前向き答弁調書	
31	指定管理者制度に関する運用指針～制度の適切な運用に向けて～ ほか	
32	関係者名簿	
33	の記録（R4. 1. 21提供）	
34	12月15日会議音声	
35	（参考）北海道立青少年体験活動支援施設ネイパル指定管理者公募及び選定手続における不正行為に関する第三者調査委員会中間報告	
36	道議会における質疑・質問及び答弁要旨	

37	指定管理者申請辞退届	
38	から へメール文	
39	北海道立青少年体験活動支援施設ネイパル深川指定管理者公募要項	
40	道議会における質疑・質問及び答弁要旨	
41	指定管理者指定申請書 ほか	
42	令和4年6月13日開催道議会文教委員会 質疑・質問、答弁	
43	令和4年6月28日開催 令和4年第2回定例道議会予算特別委員会 質疑・質問、答弁	
44	次期指定管理者公募に関する駐在職員の対応について	
45	北海道教育委員会の業務改善提案・通報制度に関する利用実績について	
46	指定管理者の公募及び選定手続に関するアンケート結果	
47	管理又は監督の地位にあった職員が再就職した場合の届出	
48	2022年8月26日 意見書	

第三者調査委員会ヒアリング記録

	ヒアリング 対象者	現所属	旧所属	期 日	時 間	ヒアリング 実施者	備 考
1	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	■■■■■ ■■■■■	4月26日	13:20~15:20	佐藤委員	
2	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	■■■■■ ■■■■■	4月26日	19:00~20:45	中村座長 室橋委員	
3	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	同左	5月2日	13:00~14:45	佐藤委員	
4	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	■■■■■ ■■■■■	5月9日	9:25~10:40	佐藤委員 室橋委員	
5	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	■■■■■	5月12日	9:00~11:15	中村座長	
6	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	■■■■■	5月16日	14:30~16:45	中村座長	2回目
7	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	■■■■■	5月18日	15:00~17:15	中村座長 室橋委員	
8	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	■■■■■	5月27日	12:00~14:03	中村座長	3回目
9	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	■■■■■	5月31日	13:00~14:30	中村座長 室橋委員	2回目
10	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	同左	6月1日	13:00~13:40	中村座長	
11	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	■■■■■ ■■■■■	6月1日	13:40~14:20	中村座長	
12	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	■■■■■ ■■■■■	6月2日	13:00~13:30	佐藤委員	
13	■■■■■	■■■■■	■■■■■	6月13日	9:30~10:30	佐藤委員	
14	■■■■■	■■■■■	同左	6月13日	10:40~11:40	佐藤委員	
15	■■■■■	■■■■■ ■■■■■		6月16日	15:50~17:20	中村座長	
16	■■■■■	■■■■■ ■■■■■		6月22日	10:20~12:05	中村座長	
17	■■■■■	■■■■■ ■■■■■		6月24日	14:00~15:20	中村座長	
18	■■■■■	■■■■■ ■■■■■		6月24日	15:30~15:50	中村座長	
19	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	同左	6月28日	12:55~14:15	佐藤委員	2回目
20	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	同左	6月30日	13:00~14:15	佐藤委員 室橋委員	
21	■■■■■	■■■■■		7月7日	9:30~10:10	中村座長	
22	■■■■■	■■■■■		7月7日	10:15~11:45	中村座長	
23	■■■■■	■■■■■					
24	■■■■■	■■■■■	■■■■■ ■■■■■	7月20日	9:55~10:45	中村座長 室橋委員	

25	■■■■	■■■■■■■■	同左	7月20日	10:50~11:20	中村座長 室橋委員	
26	■■■■	■■■■■■■■ ■■■■		7月28日	14:00~14:50	佐藤委員	
27	■■■■	■■■■■■■■ ■■■■	同左	7月28日	15:00~16:20	佐藤委員	
28	■■■■	■■■■■■■■ ■■■■		8月2日	15:00~16:00	佐藤委員	
29	■■■■	■■■■■■■■ ■■■■		8月9日	10:00~11:10	中村座長 室橋委員	
30	■■■■	■■■■■■■■ ■■■■					
31	■■■■	■■■■■■■■ ■■■■	■■■■■■■■	8月19日	15:30~17:25	中村座長	4回目
32	■■■■	■■■■■■■■	■■■■■■■■	8月23日	13:00~14:00	中村座長	3回目
33	■■■■	■■■■■■■■ ■■■■■■■■	■■■■■■■■ ■■■■	8月29日	10:00~10:10	佐藤委員	2回目
34	■■■■	■■■■■■■■		8月29日	14:00~15:00	中村座長	
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							
46							
47							
48							
49							
50							

差出人：
送付日時： 2021年12月14日火曜日
宛先：
件名：

様

この度は、公募申請いただきまして、誠にありがとうございました。
業務計画書等を拝見させていただきました。
次のとおり、率直な感想等をお知らせいたします。

●打合せ

12月16日(木)午前
道庁別館のロビーに到着しましたらお電話下さい。
別室を用意しております。
よろしくお願いいたします。

●審査日

12月22日(水)14時前後
これからご担当者へ連絡します。

<提出書類>

12/13の提出日までにご準備が間に合わなかった書類が数点ございました。

企画内容(業務計画書等について) >

- これまで4度、現地のネイバルにお越しいたごき、当方とディスカッションした内容が盛り込まれていないと感じました。
- 提案内容が全体的に抽象的で選定委員に理解してもらいにくいと感じました。
- 以下、業務計画書に対する当方の感想です。(番号は業務計画書の通し番号)

③利用料金の設定

(候補者に選定された後の検討事項)

- ・利用料収入の積算は大丈夫でしょうか。
- ・現行の指定管理者は、道が定めている条例単価と比べて低く料金設定しています。日帰り料金を含めて適切な料金設定の検討が必要

となります。

⑥特色や魅力ある施設づくり（プログラムの開発・提供を通して）について

- ・⑤⑧⑩には、の既存プログラムが記載されていますが、既存プログラムの紹介だけにとどまっている印象があります。（同じプログラムが重複している）

⑦利用者の増加を図るための特色ある取組について

- ・新たにの具体のイメージがつきません。
 - ネイバルの体験プログラムを提供するのか
 - ネイバルの主催事業を道外の子どもたちへも周知（対象に）するのか
 - の宿泊先としてネイバルを利用するのか
- ・の開発以外に開発予定のプログラムはないのでしょうか。

⑧利用者サービスの向上について

- ・内容が「⑩施設の効果的活用について」と重複している部分があります。
- ・⑧は「利用者サービスの向上（利用者の対応、備品の整備等）」であるので、プログラム提案は他の項目で説明していただき、貴社だからできる「おもてなし」について、具体例を交えて強調してはどうでしょうか。

⑨食事の提供について

- ・「社会課題の解決」といった意義を学べる新たなカテゴリーの食事提供の具体のイメージがつきません。
- ・魅力ある新たな食事メニューの開発の具体のイメージがつきません。

⑩施設の効果的活用について

- ・⑥⑧と重複している内容であるので、現在のネイバルではなく、貴社が指定管理者となった時のネイバルの姿などを提案していただきたいと思えます。
例：体験活動を提供する青少年教育施設としての使命＋地域創生の拠点など、（SDGs・地域創生の取組の推進は要求水準書に示させていただいています）

⑪適切な施設の維持管理

（候補者に選定された後の検討事項）

- ・法定点検の記載や、収支計画に記載がありませんが問題はないでしょうか。

⑫地域や関係機関、ボランティア等との連携

- ・ボランティアに関する記載はありますが、連携を図ることにより、施設運営

にプラスとなることが想定される関係機関・団体はないでしょうか。

⑯ ICTの整備・活用について

- ・ 具体のICTの整備について明記されていません。
- ・ 「ICTに触れる可能な教育プログラム」の展開とありますが具体のイメージが付きません。

⑰ 職員体制

- ・ 施設長（専任）以外の交代勤務体制での職員配置で心配ないでしょうか。

<その他>

- ・ 貴社では既に導入済みのことと思いますが、キャッシュレス化、申込みのオンライン化など、これまでのネイバル（公共施設）にはない取組をアピールできないでしょうか。
- ・ SDGsの記載が多くありますが、ネイバル訪問時に貴社担当者からお伺いした「ネイバルを拠点とした地域創生」の取組にも期待しております。

差出人:
送信日時: 2021年12月15日水曜日
宛先:
件名:

様

いつもお世話になっております。
公募申請書が出揃いましたので、本日、申請書類の写しを郵送しました。
郵送した申請書類は団体名を伏せていますが、業務計画書の企画内容の善し悪しも含め、参考までにお
伝えします。

【砂川】申請1者

・砂川A [Δ]

【深川】申請2者

・深川A [○]
・深川B [Δ]

【森】申請3者

・森A [Δ]
・森B [×]
・森C [○]

【北見】申請2者

・北見A [×]
・北見B [○]

【足寄】申請2者

・足寄A [Δ]
・足寄B [○]

【厚岸】申請2者

・厚岸A [×]
・厚岸B [○]

差出人:
送信日時: 2021年12月17日金曜日
宛先:
件名:

様

ネイバルの公募審査を行うにあたり、現行業者のR02実績報告書をのちほど、担当社からメールしますので、先日、郵送しました事業計画書と比較して頂き、審査していただきますよう、お願いします。

- ・現行業者は実績があるため、資料等が多く有利に見えること。
- ・新しい要素やチャレンジングな面が見えづらい事業計画書となっていますので比較するための資料として下さい。

よろしく願いいたします。