

## 北海道教育推進会議（第9期第11回） 議事録

### 1 日時

令和5年(2023年)8月17日(木) 15:00~16:30

### 2 場所

北海道立道民活動センター かでる2. 7 5階 520 研修室

### 3 議案

#### 【議事】

- ・令和4年度(2022年度)北海道教育委員会の活動状況に関する点検・評価報告書(案)について
- ・新たな計画の評価方法及び評価調書について

#### 【意見聴取】

- ・組織風土改革プランについて

### 4 会議資料

- (1) 【資料1-1】 第10回北海道教育推進会議における委員意見について
- (2) 【資料1-2】 前回(7/14会議)の原案からの主な修正点
- (3) 【資料1-3】 令和4年度(2022年度)北海道教育委員会の活動状況に関する点検・評価報告書(案)
- (4) 【資料1-4】 令和4年度(2022年度)点検・評価結果一覧
- (5) 【資料2-1】 施策評価の見直し
- (6) 【資料2-2】 評価方法の見直し(案)
- (7) 【資料2-3】 令和4年度(2022年度)点検・評価結果一覧  
(評価方法の見直しの結果)
- (8) 【資料2-4】 施策評価調書(記載要領 R6時点作成(R5実績))
- (9) 【資料3-1】 北海道教育庁組織風土改革プラン
- (10) 【資料3-2】 組織風土改革に向けた取組の状況について

### 5 出席者

#### ○ 北海道教育推進会議委員

大野会長、杉本委員、久保田委員、森田智也委員、森田聖吾委員、菊川委員、朝倉委員、中村委員、平埜委員、保前委員、武田委員

#### ● 事務局

伊賀総務政策局長、村上生涯学習推進局長、山城指導担当局長、齊藤道立学校配置・制度担当局長、堀籠特別支援教育担当局長、伊藤生徒指導・学校安全担当局長、相川 ICT 教育推進局長、谷垣教職員局長

角谷組織力向上推進室長、伊藤社会教育課長、相馬高校教育課長、遠藤義務教育課長、手塚道立学校配置・制度担当課長、高橋学力向上推進課（兼）ICT教育推進課長、今村健康・体育課長  
教育政策課：荒川課長、伊勢課長補佐、川端主幹、米田主査、中本主査、横尾主査、清水主事

## 6 内容

（伊勢課長補佐）

- それでは時間となりましたので、ただいまから第9期第11回北海道教育推進会議を開会いたします。まず、本会議の出席状況ですが、委員総数の2分の1以上である11名の御出席をいただいておりますので、会議は成立していることを報告いたします。それでは開会に当たりまして、総務政策局長の伊賀より挨拶申し上げます。

（伊賀総務政策局長）

- 皆様こんにちは。総務政策局長の伊賀でございます。開会に当たりまして一言御挨拶を申し上げます。皆様におかれましては大変お忙しい中、また、暑い中お集まりいただき感謝を申し上げます。本日の会議では、前回会議に引き続き、北海道教育委員会の活動状況に関する点検・評価についてと、新たな計画の評価方法等について、御審議をお願いすることとしております。点検・評価については、全施策項目について評価が確定しましたので、全体を通した最終案について御審議をいただければと思っております。

なお、議案2つ目の新たな計画の評価方法等につきましては、今年度からの新計画の実施に合わせて点検・評価方法を今一度整理し、これまでの課題等を踏まえ、様式案を作りましたので、幅広い見地から忌憚のない御意見をお願いできればと思っております。

また、本日は道教委事務局の組織風土改革についても御意見をいただきたいと思っております。こちらは、道立青少年体験活動支援施設ネイパルの指定管理に係る不正に伴い、不正防止の取組として行っているもので、管理職員の意識改革を図るとともに、誰もが働きやすい職場作りの実現に向けた取組の方向性を共有する、教育するための指針として策定しました組織風土改革プランにつきまして、推進に当たって留意すべき事項などについて、皆様から御意見をいただきたいと思っております。

以上、3点についてお願い申し上げ、私からの挨拶とさせていただきます。本日はどうぞよろしく願いいたします。

（伊勢課長補佐）

- それでは本日の流れについて御説明します。議事といたしましては、令和4年度の点検・評価及び新たな計画の評価方法、評価調書についての2件です。また、意見聴取として、組織力向上推進室が担当しております組織風土改革プランについて、皆様から御意見、御助言を伺いたいと思います。終了時刻につきましては、当初御案内していた時間よりも30分程度遅くなりますが、16時半を予定しております。長時間になりますが、よろしく願いいたします。それでは議事に入りたいと思います。ここからの進行は大野会長にお願いいたします。

（大野会長）

- 本日の審議の進め方ですが、まず令和4年度の点検・評価について事務局説明を受け、その後、点検・評価報告書を最終案として了承する予定です。2つ目の議事の新しい計画の評価方法及び評価調書についてですが、委員の皆様から両方の御意見をまとめて伺う形で進めます。はじめに、令和4年度の点検・評価について事務局から説明をお願いします。

（荒川教育政策課長）

- それではまずお手元の資料について御説明いたします。資料1-1を御覧ください。

この資料は、7月14日開催の第10回目の会議において、各委員から出された意見とその回答を整理したものです。今回は委員の皆様様の御意見を反映して、点検・評価報告書を修正した箇所はございませんでした。

続きまして、資料1-2を御覧ください。こちらは前回からの原案の修正点を列挙しております。資料1-3の点検・評価報告書(案)も併せて御覧ください。第1章の修正箇所ですが、資料1-3のページ45の「17 令和5年3月実施 公立高等学校等入学者選抜実施状況」の「(1)出願者の概要」及び「(2)課程・学科別出願者の状況」について、原案の段階では、「現在、集計中」となっておりましたが、この度集計が終わりましたので、データを更新いたしました。

次に、第2章の修正点ですが、施策項目「20 学びのセーフティネットの構築」と、「25 学校運営の改善」について、前回の報告書原案の段階では、指標の実績値が判明していなかったために評価が整理中としておりましたが、実績値が判明したため、「定量評価」及び「総合評価」の結果を記載しております。

資料1-3のページ96、97を御覧ください。該当箇所には下線を引いておりますが、こちらの「20 学びのセーフティネットの構築」に記載のとおり、定量評価の結果は「A」、総合評価の結果は「計画どおり」となりました。次にページ106から107をご覧ください。「25 学校運営の改善」については、定量評価の結果は「B」、総合評価の結果は「概ね計画どおり」となりました。

次に資料1-2に戻っていただきまして、中程に記載しております施策項目「2 特別支援教育の充実」から「28 社会教育の振興」までの6項目については、事務局の判断により修正した箇所になりまして、原案の段階から新たに設けた「新型コロナウイルスの影響により実績値が伸びなかった指標又は低下した指標に対する今後の取組」欄の記載について、感染症との関連がより分かりやすくなるよう、文言を一部修正しました。後ほど御確認いただければと思います。

例えば、資料1-3のページ61を御覧ください。施策項目「2 特別支援教育の充実」のページの一番下を御覧いただくと、その中では「校内研修はもとより、外部研修の機会の確保に努める」との記載でしたが、こちらを「校内研修の充実を図るとともに、新型コロナウイルスの感染状況を踏まえながら、オンラインによる研修を含めた外部研修の機会の確保に努める」と修正しております。その他の項目につきましても同様の観点から修正しております。また資料1-2に戻っていただきまして、第2章の2「目標指標の管内別内訳」につきまして、資料1-3のページ123の項目「13 いじめ・不登校」の①-2(中3)の令和4年度の檜山管内の実績値に誤りがありましたので、今回数値を修正いたしました。

最後に、資料編、資料1-3のページ140の「2 高等学校への生徒の就学状況」の「(3)公立高等学校等入学者選抜状況」についても、データ集計が終わりましたので数値を更新しております。原案からの修正点は、以上でございます。

次に、資料1-4を御覧ください。前回の会議でもお配りしましたが、各施策項目の評価結果を取りまとめたものになります。こちらの資料の一番右下に、経年変化をまとめておりました、黄色で塗った箇所が令和4年度評価結果となっておりますが、今回、評価結果が判明した2項目を含めると、総合評価については、「計画どおり」が6項目、「概ね計画どおり」が6項目、「進展あり」が19項目となりました。また、表の上段に記載の令和4年度と令和3年度の総合評価の結果の比較では、令和3年度と比べ評価結果が上回った項目は△で示していますが、施策項目「9 ふるさと教育の充実」など3項目、評価結果が下回った▼は、「2 特別支援教育の充実」など8項目となりました。

点検・評価報告書(案)に関する説明は以上ですが、資料1-3の「点検・評価報告書」は、この会議を持ちまして最終案となりますので、その点を踏まえて御意見をいただきたいと思っております。なお、今後のスケジュールについてですが、本日、委員の皆様様に御審議いただいた後に、8月24日開催の教育委員会で審議・決定され、9月11日の道議会文教委員会に報告することとなっております。説明は以上です。

(大野会長)

○ 令和4年度北海道教育委員会の活動状況に関する点検・評価報告書の審議については、これ

まで書面及び対面会議の2回で議論してまいりました。今、事務局から御説明いただきましたとおり、全ての施策項目について評価が揃いました。評価内容については、先ほどの説明以外に変更はないということですので、点検・評価報告書の最終案については、これで了承したいと思います。委員の皆様、よろしいでしょうか。

(一同)

○ 異論なし。

(大野会長)

○ なお、本報告書については、荒川課長から説明がありましたように、来週8月24日木曜日開催される教育委員会において最終決定され、その後の道議会に提出されるということです。では、次の議事に入ります。新たな計画の評価方法及び評価調書について、事務局から説明をお願いします。

(荒川教育政策課長)

● では、今年度から実施の新たな北海道教育推進計画の下での点検・評価の評価方法及び施策評価調書につきまして、現在の事務局段階の見直し案について御説明いたします。まず資料2-1の「施策評価の見直し」を御覧ください。この資料と資料2-2の「評価方法の見直し(案)」については、本年1月に開催しました第8回の教育推進会議でもお配りして、一度御説明しておりますが、この間、新たに委員になられた方もいらっしゃることから、改めて説明させていただきます。

この評価方法は、新しい教育推進計画の計画開始年度である令和5年度以降の取組内容を対象に、令和6年度に行う点検・評価からの適用を考えておりますが、令和5年12月頃までには、令和5年度の【Plan】と【Do】を整理する時期を迎えることから、その頃までには「評価方法の見直し」と、「施策評価調書の見直し」を終えたいと考えております。

まず、「1 現状・課題」ですが、左側記載の「定量評価」の現状につきまして、「①指標の評価」として、目標値に対する進捗率をそれぞれ評価し、その結果に基づいて、「②定量評価の判定」で「a・b」や「c」、「d」の有無により判定を行っております。

その結果、複数指標の判定がある項目において、1つでも進捗率が80%未満の「d」があると、定量評価全体の判定が3段階の一番下である「C」評価になるなど、極端な判定が発生することが課題となっております。また、現行の調書において、定量評価の各指標については、判定結果の記載のみであり、成果や課題についての記載欄がなく、PDCAサイクルの【Do】【Check】【Action】の観点欠落しているのではないかという課題もあります。

真ん中に記載の「定性評価」の現状についてですが、「③取組の評価」で、各施策項目に掲げる取組を小柱毎にPDCAサイクルは整理した上で、「④定性評価の判定」として、括弧内に記載しておりますが、「明らかになった課題等を踏まえ、計画した取組を着実に進めているか」などの3つの観点を満たすかどうかで総合的に判定しています。

課題としては、取組の小柱毎に対するPDCAサイクルは一応整理されておりますが、実際、中身を見てみますと、取組内容がしっかり評価されていない場合があることや、3つの観点の実質的な中身については、重複していると思われることが多かったように思われます。また、判定結果の「進展あり」の表現が、総合評価の上から3番目と同じ表現であり、混同しやすくなっていることが挙げられます。

最後に、右側の「総合評価」の現状ですけれども、「定量評価」と「定性評価」の結果から、機械的に判定することとなっておりますが、課題としましては、4段階の判定のうち1番目の「計画どおり」と3番目の「進展あり」で、意味合いが混同しやすいことや、どちらが上なのかというのが直感的にわかりにくいことと、評価調書においては、施策としての次年度の取組が整理されていないといった課題がございます。

こうした課題を踏まえ、下段の「2 見直しの方向性」を整理しました。「評価方法」については、他の評価方法も参考に、より実態に即した評価判定とすることや、分かりやすい表現になるよう判定結果を見直すこと、また、「施策評価調書」については、総合評価を踏まえて

次年度の取組を整理するなど、評価方法の見直しに合わせて調書の変更を検討したいと考えております。

次に、資料2-2の「評価方法の見直し（案）」を御覧ください。ページ1の上段の「定量評価」について申し上げます。まず、各指標の進捗率を点数化し、その平均点により定量評価の判定を行う方向で検討しています。

次に、中段の「定性評価」については、改正点が2つありまして、まず1点目として、重複していた3つの評価の観点を見直し、「点検・評価の結果を踏まえた取組を進め、施策の方向性に進展が見られるか」という一つの観点に整理しました。また、2点目としまして、定性評価を今まではまとめて評価しておりましたが、これを取組の小柱毎に一つずつ評価しまして、判定結果を点数化した上で、各取組の平均点をもって評価することとししました。例えば、小柱が3つあるとしたとき、現行の評価方法には3つまとめて「進展あり」か「なし」で評価しておりましたが、これをそれぞれの小柱毎に、新たな観点を満たしていれば1点、満たしていなければ0点で、この3つの小柱の点数の平均点により判定するというものです。

この、「定性評価」の点数化により、現行の「総合評価」の判定結果である「進展あり」のような言葉による判定を行わないこととしています。

一番下の「総合評価」については、点数化した「定量評価」の平均点と「定性評価」の平均点との合計点で判定することとし、併せて「総合評価」の判定結果の表現についても、記載の見直しを検討しております。なお、「判定の基準」につきましては、毎年度、道が実施しております「政策評価」と同じ基準、同じ表現を使用する方向で検討しています。

以上が、資料2-2の内容になります。

次に、資料2-3を御覧ください。こちらは、ただいま説明した評価方法の見直しにより、仮に令和4年度の点検・評価結果を当てはめてみたときに、どのような評価結果になるかシミュレーションしたものです。従来の評価方法と見直し後の評価方法により、評価結果の比較をしております。黄色に塗った箇所は、総合評価の結果ですが、一番右側の欄の見直し前後の比較では、見直し後に評価結果が上回ったものは施策項目「8 道徳教育の充実」など3項目、また、評価結果が下回ったものが「4 理数教育の充実」など5項目となりました。概ね変わらないものが多いのですが、一部の項目で極端な評価があり足を引っ張られて低くなっていたものは高く、逆に評価結果が高い項目が少ないものは低くなる傾向がございます。

次に、資料2-4の「施策評価調書」の「記載要領」を御覧ください。こちらは令和6年度に実施する令和5年度分の取組の点検・評価から活用する評価調書の案として作成したものです。まず「1 施策の状況」から説明いたします。一番上にあります「施策の方向性」欄についてですが、こちらは教育推進計画第4章のそれぞれの項目の「施策の方向性」から転記し、施策ごとの目指す方向性とその後に記載されます実際の取組の対応が明確に見えるようにすることを考えております。現行の調書に記載されています課題背景の欄はこちらに統合されることとなります。

その下の「前年度の状況」欄については、評価年度の前年度に作成するページ2の「5 総合評価を踏まえた次年度の取組」という欄がありますが、こちらの内容を転記します。これは前年度の点検・評価で設定された【Action】が、基本的にそのまま翌年度の【Plan】となるPDCAサイクルの考え方に基づいているものです。その下に、「2 定量評価」がありまして、こちらはこれまで定性評価と順番が逆でしたが、他の評価調書を参考とした結果、定量評価をまず先に記載することといたしました。先程説明したように、「定量評価」については、指標の達成率に基づき、点数化を行うことから、これまでどおり指標ごとに点数を記載する欄を設けるとともに、新規に一番右側に分析の欄を設けました。こちらには当該指標に関連する評価年度の主な取組や成果を記載する欄となっております。なお、道の政策評価調書にも同様に分析欄を設けております。

次にページ2の「3 定性評価」については、現行の調書では、小柱毎にPDCAサイクルを記載しておりましたが、見直し後の調書では【Plan】【Do】【Check】までは小柱毎に並べて記載することとし、【Action】については「定量評価」と同様に「5 総合評価を踏まえた次年度の取組【Action】」にまとめて記載することとしております。

また、一番右側の欄には、「進捗状況」を記載する欄を新たに設け、例えば前年度と比べてどのくらい、どのように進捗したのか、計画期間5年間の中で見た場合の評価年度時点ではど

のような進捗状況なのかなどを記載することとしております。

その下の「4 総合評価」の欄については、「定量評価」及び「定性評価」における平均点や、両評価の合計点と、合計点に基づく「総合評価」の判定結果を記載することとしております。一番下の「5 総合評価を踏まえた次年度の取組【Action】」につきましては、先程説明しましたとおり、「定量評価」及び「定性評価」の【Check】を踏まえ、施策として大きな視点に立った場合の【Action】を記載する方向で検討しております。

また、先程お話ししましたとおり、「1 政策の状況」の評価年度の【Plan】に転記することにより、現行の点検・評価での課題となっていました前年度の【Action】が、次の年にどのように活用されているのか、そのような繋がりが明確になり、複数年度間のPDCAサイクルがこれまで以上に機能するのではないかと考えております。

御説明しました「評価方法」及び「評価調書」の見直し案は、現在事務局として検討段階でして、実際に新しい評価方法で点検・評価を行うのは、令和6年度からになります。御意見をいただきたいと思っておりますので、よろしくお願ひします。

(大野会長)

- 資料については、皆さん事前に目を通していただいていると思っておりますので、評価方法及び評価調書について、まとめて御意見を伺いたいと思っております。1人あたり3分を目処に御発言をお願いします。御意見のある方は挙手していただいて、御発言していただければと思います。

(中村委員)

- 今の説明と資料の関連と、これまでの運営も踏まえまして、2点ほどになります。1点目は施策のチェックという意味では、今御説明のところがポイントになると思うのですが、折角今回は5年計画を作ったというこのタイミングで、1年ごとの単年度評価というか、PDCAをどう回していくかと考えると、1つは、単年度だけの評価ですと、一つ一つの施策を見て、PDCAを回しましょうということになるのですが、問題は、この5年という長期計画を作ったものと、どのように結びつけていくのか、そここのところを組み立てないとならない。

民間の経営学ではよくマイクロマネジメントになるという問題提起があり、どんどんミクロの議論になるが、一番大事なものはこの中期計画で議論した大局観、北海道全体とか、それから5年間という長期を見据えた重要な問題意識と、どう結びつけていくのかということ。そしてそれと達成度がどのように反映していくのかという、一番大事な視点が横に置かれてしまう。どんどん一つ一つの施策の達成率が何%で、定量的で良いとか、悪いのかという議論になると、木を見て森を見ずではないが、折角作った大局的なものの視点が、使われなくなるのではないかと、どこを、どのように担保するか。中期計画に対する1年ごとの進捗状況を見ていくのが、本当は一番重要なPDCAのような気がするのが一点目です。

それと関連するが、個別の施策についてのPDCAのお話はそのとおりですが、でも今と同じで、それぞれの個別の施策というのは、たまたまこの目標に対して、事務局から出てきた現在でのアイデアですね。本当はこれが、ベストかどうか、あるいはもっといいものがあるのではないかと、可能性を残しつつ、時間や体力の関係で走り出しますけれども、一番大事なその目標と組み合わせてみたときに、一番大事なこの施策を1年間やって目標の貢献度、あるいはその達成度というものは、どのように評価したらいいのだろうかというところに結び付けないと、一つ一つの施策がバラバラで、それぞれがマイクロマネジメントチェックで細かく議論して終わりがかねない。

そこが少し勿体なくて、2点について同じように見えるかもしれませんが、考えを聞かせていただければと思います。

(荒川教育政策課長)

- ありがとうございます。1点目について、もう少し中村委員の考えをお聞かせいただければと思いますが、評価については、その5年後までの目標を刻むというのでしょうか、段階的に評価することとしておまして、それを5年通して見たときの途中の評価になると思いましたが、今御指摘いただいたのはこのようなことでしょうか。

(中村委員)

- 全部の項目が5分の1刻みにはならない評価だと思うのですが、それぞれの項目が1年目から高い水準で走っていかねばならないものもあるし、5分の1ずつ刻み、あるいは最初は仕込み、種まきのため成果が現れないが、最後の4年目、5年目でぐっと出るなど、それぞれプロセスが違ふと普通は思います。そこが認識されないで、ただ単年度ごとに走っていくと、5年間という全体像が、先程からの繰り返しになりますが、今年度、見ている数字の目標が達成した、しないだけの議論になるのは、折角作った5年計画が中に浮くというか、矮小化されるのではないかという問題点があります。あくまで一番大事なのは、議論して作った5年計画全体をどう実現して、北海道教育を5年後にどういうふうパワーアップするかというのが大目標である。それぞれみんな手段であり、そこを位置づけられて、これから走るかという問題提起です。

(荒川教育政策課長)

- ありがとうございます。5年間の期間のぶつ切りとなるよりは、5年間でどうやって最終的な目標に持っていくかという意識を持った上で、取組の実行を整理し評価するのかという御趣旨と認識しました。ありがとうございます。  
おっしゃるとおりなので、妥当な数字がどのあたりか、なかなか難しいところはありますが、しっかり意識して、極力反映できるように考えていきたいと思ひます。

(中村委員)

- もう1つについて、個別の施策と、それにぶらさがっている目標、本来は目標の総合評価というような見方を入れておかなくて大丈夫かということです。今後の目標ごとに施策を作っているんで、本来は目標を達成するための個別施策で、個別施策を全部やったから、目標を達成できるかどうかは確かではない。そこまで十分な施策を今の時点で用意できているかどうかかわからないですし、これが必要十分か分からないですけれども、とりあえず今、思いつく施策を並べてスタートしますが、それらを踏まえた上で、そもそも大事な目標全体の達成状況というのはどうなのかという視点をどこかに入れないと、木を見て森を見ずになる。皆、木を見て枝をチェックするのだけれど、そもそもそれで目標は動いたかどうかという視点は、大丈夫かなという感じがします。

(荒川教育政策課長)

- ありがとうございます。先程おっしゃいましたマイクロマネジメントに通じるのかなと思ひますが、まさに我々もそれを課題と考へておりまして、そのために今回この調書で2つ改善させたのが、1つは「施策の方向性」を計画から転記してくることで、点検・評価の際に改めてこの目標は何だったのだろうかと振り返ってみることで、それから【Action】を個の取組で付けるのではなく、最後にひとまとめにすることで、この項目の大きな目標に向かって、全体としてどういふ施策をしていくべきかというのを考へることとしたため、【Action】が最後に1つしかない構成としております。

個別の施策をブラッシュアップすることも大事ですけれども、大きな目で見れば、これは実はもういらぬのではないか、こっちに変えた方がいいということもあるかと思ひますので、そのような観点をこの最後の大きな【Action】の所で反映できればと思ひております。しかし、これで十分か分かりませんので、もっとこうの方がいいというものがあれば御意見をいただきたいと思ひております。

(森田智也委員)

- 学校にいと、どちらかというマイクロマネジメントの毎日として、1年前に行っていたことが、既に形が変わっていたり、むしろ新たな課題が生まれてくるという、スピード感を求められるような日々を過ごしていますし、解決するのに、今の状況では手を出しても足を出しても難しいという問題、例えば人材を確保していくという問題に関しては、これはもう一朝一夕では良くならぬと分かっていると思ひております。まず、点数化して評価して、達成具合を見ていこうというのはすごく分かりやすい評価方法と感ひしました。

それと、ある一点が、あまりにも不出来だったために、全体が悪く言われる、これは避けるべきだと思いますので、一つ一つの達成具合をちゃんと確かめられるということは、現場にしてみると、実は、現場と行政が乖離することが私達は一番恐れていることでして、それを防ぐためにも意見を出したり質問したり、実はこのように僕たちは汗かきたいのだけれども、一緒に汗かいてくれないか、ということが言いやすくなるのかなと思っておりますので、まずこういうものは、現段階よりも一歩進んだかなと考えております。

ただ、P D C Aで本当にいいのかという、私は評価の専門家ではないので詳しいことは言えないのですが、既にもうP D C Aが古いのではないかなとおっしゃられる教育の専門家もいらっしやいます。何故かという、「P」と「A」の間に時間が掛かりすぎるのではないかと。この評価方法では、どんどん進んでいるスピード感が求められている中で、もうちょっと、P D C Aに頼らないというか、もっと簡便と言ってもいいのかもしれませんが、目標に対してこういう行動をとりましたよというものが、そして常に我々は見直しているはずで、いつも見直しながら前に進めることをしていると思いますので、もしP D C Aに代わるような評価方法でこういうものがある、もっとやりやすいのではないか、現場で子どもの笑顔が待っているところに、すぐ結びつくのではないかというようなことを考えていければいいなというのが一点です。

あと、判定の基準について、4.6以上が「順調」とか3.6から4.6未満が「概ね順調」という、この数字の幅って何か根拠があるのでしょうか。

(荒川教育政策課長)

- 判定の基準については、北海道の政策評価と揃えております。

(森田智也委員)

- 一つ一つにずいぶん幅があるなと思い、そこが少し気になった次第でございます。

あと、資料1-3のページ104、105の「施策項目24 教員の養成・採用・研修の一体的な改革の推進」に新しく盛り込まれた部分、数字が入った部分がありました。そこを中心的に見てみたところ、やはり先ほどもお伝えしたように、一つ一つの柱が、我々が求めているとか、日々やっていることとの差があるというのは、やはりこれは評価としていささかどうかという、先ほど副会長もおっしゃったようなところに結びつくのかなと思っております。

(荒川教育政策課長)

- ありがとうございます。P D C Aが最良な評価方法なのかというのは、確かにそういう議論があることは承知しております。民間の会社には既に違う評価を使っているところもあります。ただ我々も今何か代わるものがあるかと問われても出てこない状況ではありますが、不断に見直しを行っていかうと思っておりますので、問題提起いただきありがとうございます。

それとやはり数字の達成に囚われるのではなく、本質はどうかということをお願いすべきだとの意見については、本当におっしゃるとおりだと思いますので、ここに数字として現れることはなくても、そうした本質的な見直しについて、この点検・評価をきっかけに行っていただけるように我々も働きかけていきたいと思っております。ありがとうございます。

(保前委員)

- 前回会議に休んでしまったので、もしかすると前回すでに話し合われていたことかもしれませんが、まず今回のこの評価方法の改善ですけれども、A B C評価について実は私は今まであまり好きではなかったです。そのため数値化するというのは、わかりやすく判断しやすいということで、良かったのではないかなと思います。

数値だからこそできることがあって、平均点を出すというのはA B Cでは難しいけれども、数値であればそれが可能であると思っております。

定性評価の場合は、やっぱり数値で表せない評価の仕方なので、それを0か1かで表すというのは、私はありだとみていました。総合評価についても、曖昧な「進展あり」という言い方、これをなくして「遅れている」という評価の仕方をする。あるいは、評価できない部分を「判定不可」というようにはっきりと書けるということは、とてもいいなと思っております。私

達のような教育推進計画に関わる委員たちが、客観的にこれを見て、判断していく上で、とてもこれは分かりやすいのかなと思いました。これは感想です。

ただちょっと…、この数値評価だとはっきり見えるだけに、私が懸念しているのは、結局、施策基本目標というのが大柱で、そしてそれぞれの細やかな取組というのが小柱になっており、それを評価していくことから目的を達成していくという方向づけをしているはずですが、現場の教職員の方にとって、この数値は非常に気にしてしまう評価になってしまわないかということです。学校現場でこれが逆にプレッシャーになり、教育現場でもっと自由にと言ったら言い方がおかしいですが、現場の先生方がやっていきたいこともなかなか縮こまってできなくなるような傾向になっても困るので、取り入れるのはいいのですが、本当に有効であるかどうかは、現場からの聞取りも必要ではないかと思っています。それが結果的に先ほどから言われているPDCAで評価をしていって良いのかという部分に繋がっていくのかなと思うのですが、こういう評価方法をどうやって次の施策に生かしていくかということ、皆さんでもう少し考えていかなければいけないかなと思います。道教委としては今後も現場の声を取り上げながら、聞き取りを続けながらやっていく必要があるのではないかと感じました。

(荒川教育政策課長)

- ありがとうございます。保前委員のおっしゃるとおりで、この数値として表現される指標は現在地を知るための手がかりにすぎないと思っており、あくまで手がかりですので、それをもって本当に我々が目指しているか、達成させるかどうかは、現場からの聞取りですとか、あらゆる手段を通じて探っていく必要があると思っておりますので、一応計画の上ではその手がかりを中心に評価していきますけれども、そちらの努力も怠らず進めていこうと思っておりますので、今後も御助言いただければと思います。ありがとうございます。

(武田委員)

- 気づいたことですが、私が1年半前ぐらいにこちらでお世話になるようになって、PDCAサイクルの表を見た時に、流れが自分で分からなくて、どのような方向で判断していったらいいのかと思っていたので、今回の見直しで、レイアウトが横に3段階に繋がっていくのは、とても分かりやすくなり、良いなというように感想を持ちました。

仕事からしばらく離れていたもので、こういう評価のメリットだったり、デメリットだったりということを調べたときに、やっぱり最初の【Plan】のところの、大事にしていきたいところが、だんだんPDCAを繰り返していく中でぼやけてしまうというように書いてあり、確かにそうだなと思いました。中村委員もおっしゃっていたように、最初にある5年間の大事な目標を忘れずに向かっていくことを、これからも大切にしていきたいと思いました。

あと簡単な感想ではあるのですが、やはり今年までの定性評価の文章で、難しい言葉で3行にわたっていっぱい書かれていると、素人の私とかでは最初何が言いたかったのか分かりませんでした。こうした傾向が教育業界の文書は割と多いので、子どもにもやっぱり丸は一定の間隔でつけるように言っているの、できれば分かりやすく書いていただくと一般の方にも分かりやすいと思いました。

質問が一点ありまして、私なりにいろいろ考えたのですが、定性評価の1か0だと、1がマックスになると思うのですが、定量評価の場合は1から4としているが、定性評価は本当に満点が1でいい理由は何だろうと、考えたのですが分かりませんでした。簡単で構わないので、ここでマックスが1点として、最終的に平均をとっていく理由、その辺を少し説明していただくと、ありがたいと思います。

(荒川教育政策課長)

- まず、用語の件に関しましておっしゃるとおりで、我々は専門用語でいつも使っているうちに専門用語ということ忘れて普通に使う傾向がありますが、一般の方にもなるべく分かりやすくなるような言葉でなるべく書くように気をつけていきたいと思っておりますので、また御意見いただければと思います。

次に、点数ですけれども、これは正直なところ少し悩みました。定量評価がそれぞれの小柱を最大4点で、達成度が1から4まである。定性評価の方は、これも「すごくよくできた」と

か、「よくできた」とかいうので、もう少し小刻みにした方がいいのではないかという案も出しましたが、定性評価というのは数字にできませんので、その「すごくよくできた」「よくできた」の判断は誰がどうやってするのかというのが非常に難しく、それで定性評価の方はできたかとそうでないかの評価にしようと最終的には整理したところです。

(杉本委員)

- これまでの議論を踏まえて、大変よく考えられてこの改善案を示していただいたと思いながら、資料を拝見しておりました。評価項目が非常に多くて、しかも評価項目それぞれで小柱の数も違っていたり、そもそも評価する内容が同じ教育の問題であっても、やはりそれぞれ特徴があるものを、全てに渡って汎用的に同じやり方で評価するっていうのはなかなか難しいと思います。それにも関わらず果敢に挑戦されて、このような形で提案されたのではないかなと私なりに解釈しておりました。やはりこれまでの議論を踏まえこのような形で評価した場合に、先ほどシミュレーションした結果、平均値がこれまでの評価と比べて下がってしまったものがあるということですが、評価には長所や短所が付きものですから、それを踏まえて出てきた結果に対してどう考察するか、どう解釈するか、そしてそれを次の改善にどう生かしていくかというのが大事だと思っております。そのところを上手く調書の中で表現できる形もさらに工夫されていると良いと思いながら拝見しておりました。

ただこれはやってみないと、どのような弱点が出てくるか分からない。実際に出てきた数字と我々現場感覚と違ったものが出てきた場合に、その違いはどこから出てきたものかということ、今後、この会議の中で議論をして示していくのが使命ではないのかなというように思っております。

さらに、やはり道民の方々にどう分かりやすく伝えるか、また学校現場にどう分かりやすく伝えるかということで、評価の冊子を作る際に、その冒頭のページでこのような観点で行いましたとか、あの評価にはこういった長所もありますが、こういった弱点があって、それに対してこのように解釈して次に生かすようにしていますというところを、分かりやすく示していくことが重要ではないかなと思いながら拝見させていただきました。

(荒川教育政策課長)

- ありがとうございます。本当におっしゃるとおりで、いろいろと考えてみたものの、まだ十分ではない箇所があると思います。やってみて、これはもう少しこうの方がよかったなというところも出てくると思いますので、来年の評価は委員の改選がございましたので、皆様、続けていただける方、そうでない方いらっしゃると思いますが、それぞれの御立場でまたいろいろと御意見いただけたらと思います。  
最後におっしゃったのはこの施策評価調書がこうなっているという解説でしょうか、仕組みという部分ですね、こちらも検討したいと思っております。ありがとうございます。

(森田聖吾委員)

- 今回御説明いただいた資料2-3については、新しい評価方法で計算した場合ということでしたが、資料1-4と比較して見ておりましたが、今までの評価のやり方でいきますと「8 道徳教育の充実」が▼となっていました。しかし、「道徳教育の充実」につきましても、学校現場の方ではこのコロナ禍の3年間、子どもたちの間で差別や偏見がないようにということで、全ての学校において非常に重点的に取り組んできたところだったので、その評価がマイナスの▼なんだということに驚いておりました。しかし、新しい総合評価の方で当てはめていただいた、今日いただいた資料2-3の方を見ますと、「道徳教育の充実」と、「13 いじめ防止や不登校児童生徒への支援の取組の充実」という、本当にどの学校も重点的に取り組んできたところが、逆にプラス評価の△になっており、新しい評価方法での集計結果は、学校の取組の成果が反映されており、学校現場としても期待を寄せておりますので、引き続き、どうぞよろしくをお願いします。

(荒川教育政策課長)

- 今おっしゃっていただいたところも含め、本当に1つ「d」があればそれに引っ張られて評

価が落ちてしまっているのが、特にコロナ禍の影響も受けて非常に目立った過去数年間かと思っております。本当にこれが現場で頑張る励みにしていただくというが一番いいことだなと思っておりますので、今後も現場と手を取り合いながら進めていきたいと思っております。

(朝倉委員)

- 私からは感想になるのですが、今まで、何年か委員をさせていただきまして、いつも少しこの評価の資料を見るときに、すごく字が多くて、それでもだいぶ良くなってきていると感じておりましたが、今回の一番新しいものは本当に見やすくなってきているのではないかと思います。

今回のこの評価調書を見ても、まず字が大きくなるのかなというところと、すごく分かりやすくなるのではないかなと思いますので、すごく期待しているところですし、あと先生方が主に見られると思いますので、忙しい先生方もパッと見て分かりやすく、ちょっとチェックするのに、すごく見やすくなるのではないかなというところで、私としてはすごく期待しているところでございます。

(荒川教育政策課長)

- ありがとうございます。先程も分かりやすい書き方についてのお話がありましたが、点検・評価報告書を先生方が知らないよとされるよりも、参考にしていただけるよう工夫をしていきたいと思っております。よろしく申し上げます。

(大野会長)

- 最後に私から発言させていただきます。今回の資料2-4で取組の柱が出てくるのですが、施策は1番から3番と決められており、その施策ごとに取組の柱があり、その取組の柱の評価が行われていくという形になっています。

私が少し心配しているのが、新しい計画にはない「読書活動の推進」です。従来の「読書活動の推進」という柱ではなくなって、各施策の中に入れるという形で計画が変更されました。これは柱がなくなったから、もう大丈夫なのだというわけではなくて、実は従来の計画では、「読書活動の推進」は非常に悪い結果になっております。それを各施策の中に入れて、より一層、具体的に取組んでいくのだというような趣旨の説明があったと理解しています。読書活動については様々な調査が行われており、この推進会議でも議論になりましたが、自分に自信を持っているかとか、自己肯定感があるかとか、学習態度が培われるかとか、いろいろなこととプラスの関係があるという調査結果が多数出ております。そういう意味では重要な活動なので、取組の柱として各施策に入れたときに、うやむやになってしまうのではなく、実際に取組んでいただきたいと思っております。

どうしてそう言うかという、それを失敗すると全部が駄目になる可能性があると思っております。プラスの関係があると言っていますから、そのプラスの関係があることに取組まないというのは危険だということです。1つ「d」があると駄目になるのは、確かに厳しい評価ですが、その「d」になった取組がキーになって、それが駄目だったら他が全部駄目だということであれば、「d」は「d」なんです。1~4で得点を付けて平均点を付けると、1点と4点があれば2.5点になりますから、一見いいように見えて現場は良かったとなるのですけれども、ある意味、誤魔化しているわけです。ですから、1点になったものがどれだけ重要なのかと、それをどうするのかは、真剣に取り組んでいただきたい。

あとは、PDCAサイクルは難しい問題だと思います。企業では事業本部、工場ではPDCAサイクルですが、研究所ではPDCAを回す感じではない。やっていることが違うので、評価方法も変わってくる。今、教育行政の施策を評価するということと、個々の学校の現場で行われていることを評価するということと、これが今、何か渾然一体となって議論されているように思いました。

行政の施策の評価と、個々の学校現場、いわゆるマイクロな活動の評価と、これをどううまく評価して繋いでいくのかというのは新しいこれからのチャレンジングな取組だと思いますので、試験的に新しい評価方法を実施してみるとか、何かそういうことも併せて検討していただければと思います。

(荒川教育政策課長)

- ありがとうございます。大野会長のおっしゃるとおりで、P D C Aサイクルというのはある意味クリエイティブな職種には向かないのではないかというお話もありまして、ですので学校現場にもいろいろ取組がありますが、そして我々行政にもP D C Aサイクルがそぐわないものがあると思います。この推進計画及び点検・評価はあくまでも教育委員会、行政の取組の評価ですので、そこは混同されないように気をつけて説明はしていこうと思いますし、行政はこの結果を踏まえて、現場の非常にクリエイティブな部分も含めて取組としてどうしていくのかというのは、各課と一緒にしっかり考えていきたいと思っておりますので、引き続き御助言いただけましたらありがたいです。

読書活動につきましては今回、新しい計画を作るときに、作りをシンプルにしようという議論の中で、読書活動は読書活動単体で完結するというよりは、他の教科との関連ですとか、新しい施策項目3、4と繋がりが非常に深いことから、その中で一体的に横断的に見ていこうということで、項目の中に統合させていただいた経緯がございます。ただおっしゃるとおり非常に重要なものですし、指標としては完全に残しておりますので、油断することなく、しっかり関係課と連携しながら見ていきたいと思っておりますので、よろしく申し上げます。

(大野会長)

- 読書の柱を無くしたことが駄目だと言っているわけではないのです。非常にチャレンジングな、困難なことを提案されている。各施策の中でやる方が本当は良い。しかし、そうすると埋没して、上手くいかなかったら誤魔化してやめてしまうという、水は低きに流れるというようなことになりかねないのです。そうならないように、本当に各施策の中で有効にやっていただきたいというのが期待です。よろしく申し上げます。

それでは、委員の皆様から御意見いただきました。これで終わりますがよろしいですか。

(意見なし)

(大野会長)

- 御意見を多く皆さんからお伺いしたということで終わりたいと思っております。ありがとうございました。
- それでは続いて意見聴取ということになります。教育庁教育政策課組織力向上推進室より説明をお願いいたします。

(角谷組織力向上推進室長)

- 教育政策課組織力向上推進室の角谷です。私からは北海道教育庁組織風土改革プランについて御説明をいたします。説明後に皆様から御意見、御助言をお伺いしたいと思いますので、どうぞよろしくお願いをいたします。

資料は3-1「北海道教育庁組織風土改革プラン」と、3-2の「組織風土改革に向けた取組状況について」の2つを配付しております。

まず、組織風土改革プランの策定の経緯について御説明をいたします。当プランの策定の発端は北海道立青少年体験活動支援施設ネイパルの指定管理者公募選定手続きにおける不正行為が発生したことによります。事案の概要ですが報道等で御存知の委員もいらっしゃると思いますが、当時の道教委社会教育課長が令和3年度に行われましたネイパル指定管理者公募及び選定手続きにおきまして、指定管理者の候補者選定委員会の開催前に複数の選定委員に対しまして、申請者に対する課長自身の評価を記した電子メールを送信したほか、特定の申請者に対して、申請者の内容に関する改善点等を情報提供するなど、特定の申請者を支援し、候補選定手続きを妨害いたしました。

さらに不正行為の発覚に繋がる電子メールを削除したほか、関係者に口裏合わせを依頼するなど、隠ぺいを図りました。また、その上司である管理職が当該課長から特定の申請者の申請書作成に担当課の職員が関与している趣旨の話を聞いたが、指導・是正・上司への報告等の措置を講じず、結果として不正行為を放置したほか、弁護士法人による不正事案調査の際、当該

課長から担当課職員の関与を供述するかどうかの相談を受け、事実の隠ぺいを示唆する不適切な助言をしたという事案でございます。

これらの行為によりまして、指定管理者候補者選定の公平性公正性を歪め、選定をやり直す結果となるなど、教育行政に対する道民の信頼を著しく損ねたものでございます。

この問題に対しまして、不正行為を解明するため設置しました第三者調査委員会からは、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、風通しの悪い職場風土が形成されていた。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いため、コンプライアンスを遵守する、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、コンプライアンス遵守より、上司の命令を優先するしかないと感じている職員が多数存在していた。

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なく、起こるべくして起きた必然の結果など、道教委の組織体質や職場風土が不正行為を招くようになったという厳しい指摘がなされたところでございます。

このような第三者調査委員会の指摘を踏まえまして、不祥事の根絶を目指した教育庁事務局の組織風土の改革を着実に進めるため、本年5月に北海道教育庁組織風土改革プランを策定いたしました。

次に、プランの内容について御説明をさせていただきます。

資料3-1のページ1をご覧ください。まず、本プランの目的ですが、管理職員の意識改革を図るとともに、誰もが働きやすい職場作りの実現に向けた取組の方向性を共有するための指針として位置づけております。取組期間は、不正事案の発生から時間が経つことによる危機感の低下を防止する観点から、令和5年度及び6年度の2年としております。

推進体制の整備については、本プランの推進に当たり、教育政策課内に、組織力向上推進室を設置しましたほか、これに加え多様な意見を取り入れるため、道教委の若手職員等からなります組織風土改革推進チームを設置しております。

次に、ページ2を御覧ください。風通しの良い職場作りについて目指す姿を、「上司・部下の関係や職種の違いを超えて、直言・助言をすることができる職場環境の整備」としています。

具体的な取組といたしましては、業務に取り組む上での基本的な考え方を共有するため、道教委の組織理念の制定、部下職員が上司に対して意見を述べるができる雰囲気醸成するため、日常的なコミュニケーションの促進などを行ってまいります。

次に、ページ3をご覧ください。コンプライアンス意識の確立についてです。目指す姿を、「法令遵守を絶対規範として職務を遂行し、これを逸脱した業務成果を認めない職場風土の醸成」としています。具体的な取組といたしましては、管理職が職務を遂行する上でとるべき行動を示す「行動基準の作成」や管理職間におけるコンプライアンスに関するミーティングの充実などを行ってまいります。

次に、ページ4をご覧ください。ガバナンス機能の強化についてです。目指す姿を「不正や不祥事の防止、不祥事の発生を許さず、仮にそれらが認められた場合には、早期に是正対応できる組織管理体制の確立」としています。具体的な取組といたしましては、ハラスメント相談等の通報先として、弁護士による外部窓口の設置など、相談窓口の充実、適正な事務執行に向けた取組、内部統制制度の導入などを行ってまいります。

続いて、取組状況について御説明をいたします。プラン策定は本年5月ですが、組織風土改革に向けた取組を昨年度より実施しております。資料の3-2を御覧ください。この資料は、これまでの取組をまとめた表になります。1に記載しておりますのは、コンプライアンスの確保や風通しの良い職場づくりに関する取組で、(1)不祥事の防止に向けた研修、(2)管理職によるグループワーク形式の特別研修、裏面に行きまして、(3)課や係など所属を超えた職員同士が、気軽に情報共有や相談等を行うことができるようなシェアミーティング、(4)職員のモチベーションの向上に向け、管理職員から部下職員に対し、労いの言葉や激励の言葉等を電子メールで配信するサンクスメッセージの発信を実施しております。

次に、2にガバナンスの強化に関する取組としましては、(1)内部通報に係る外部窓口の設置、(2)ハラスメント相談に関する外部窓口の設置、(3)職務や人間関係における悩み等を気軽に相談できる仕組みとして「何でも相談OnlineBox」の設置、(4)これまで発生した不適切な事務から、特にミスが起りやすいもの等を重要リスク項目として特定し、

対応策を検討・実施した上で、その結果の点検・評価を行う内部統制制度の導入を実施しております。

3には「北海道教育庁組織風土プラン」の策定までの経緯と策定までの流れを、4には組織機構の整備について記載しております。

ここに記載いたしましたこれらの取組を引き続き行っていくとともに、今後は道教委の組織理念の制定、管理職がとるべき基準を示す「行動基準の作成」、職員アンケートの実施などを取り組む予定としており、不祥事の再発防止に繋げていきたいと考えております。

以上で説明の方は終わらせていただきますが、委員の皆様には、教育庁の組織風土改革推進に当たりまして、それぞれの立場で御経験された風通しのよい職場づくりなどについて、様々な観点で留意すべき事項などがございましたら、御意見、御助言をお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願ひいたします。

(大野会長)

- それでは皆様から御意見・御助言をお伺ひしたいと思います。

(中村委員)

- 今、説明を伺っていて、だいぶ民間の現状とかなり違うなというのが率直な印象です。実は私JR北海道さんのコンプライアンス委員を3年ちょっとやっています。JRも事故があったり、不祥事があったりということで、国100%の持ち株の会社でもあるから、国の指導もあって、かなり厳格なコンプライアンス体制をとっているのも、もし希望があれば御紹介しますから、いくつか民間の事例を本気でやるなら聞かれた方がいいと思います。

何より今日の説明で一番足りないのは言葉だけじゃ駄目なのです。JR北海道さんでは3ヶ月に1回ですけれども、3ヶ月分のいろいろな実績が全部出ます。ですから、コンプライアンスのいろいろな訴えやら、情報がどういう種類で何件あったかとか、どの地区でどういう職場で出てきたとか、残念ながら不祥事案がどういう事例で出ました、その中で重要な不祥事例は全部個別の事例説明もそこでされます。

何より大事なのはこの3ヶ月に1回のときは社長以下、役員陣が相手です。僕たちコンプライアンス委員は外部の委員だけがかなり厳しいことを言います。内部の組織だとコンプライアンスとかガバナンスを上司に効かせにくいです。それで、基本的には外部の委員が歯に衣着せずかなり厳しいことを言って、そして、今度はコンプライアンス委員会の位置づけですが、これは取締役会が最終的な経営の責任なので、ここに報告する位置づけですけれども、取締役会に準じた位置づけで報告責任を負うという形で組織付けられているので、今説明を伺っていて、この推進委員会が、今これからやろうとされているコンプライアンス推進に「どういう位置づけ」と「どういう権限」と「どういう役割」を持つのか。組織できちんとされているのか。それからそれはトップが第三者委員会にも書かれていますけれども、責任を持ち、旗振る。

では、どうして今日トップがいないのか。実績を去年からやっている数字の実績表が何もない。いろいろ新聞等に時々不祥事の処罰が出るけど、不祥事案を我々に開示する覚悟があるのか。ただ形だけ今日、時間をとって、コンプライアンスの報告をしましたシャンシャンというのだったら、私は責任取れる関与はできないというふうに思います。

だから、もっと苦労している民間のいろいろな実績をもっと聞いて、本気でやるなら取り入れなくては駄目ではないのかと思います。

(角谷組織力向上推進室長)

- 私いろいろな民間の手法などを調べながらやっているつもりですが、委員のおっしゃるとおり、まだまだこれから取り組まなければいけないことがたくさんあると思いますので、いろいろな御助言をいただきたいと思いますので、引き続きよろしくお願ひします。

(保前委員)

- 私も中村委員と全く同じです。これを見たときに、なんだろうこれ？と思いました。ネイパル足寄は、私が住んでいる十勝管内ということもあって、よく利用させていただいたので、職員の方たちの体質をちょっと知っていました。それから放課後子ども広場をやっ

ている関係で、私は管内の社会教育施設というものにすごく縁があつていろいろなところを利用させていただいています。

私は中村委員のようにコンプライアンス委員をしているわけではないので、専門的なことは全く分からないのですが、客観的に施設を利用するものとして見ているときに、非常に何かその対応を含め、それから何か企画をされて、例えば私、防災もやっているの、防災研修を依頼されて（施設に）行ったりもしていますが、非常に雑だと思います。内容等もお願いされても丸投げというか、例えば、私は社会教育施設であれば、社会教育主事とかそういう資格をお持ちの方たちが中心になつていろいろな企画を細々と計画からプランニングして、要望を含めてそれを我々に提示してくださつて、そしてこういう形をお願いしますと言われるなら分かりますが、ほぼ丸投げです。全ての施設でそうであるわけではありませんが、やはり何かそういうところにやる気があるのかなというのを感じたり、あるいは力がないのかなと思ったりします。

です、今回のような事件が起きるのは起こるべくして起こつたのかなとも思いますが、例えばシェアミーティングによるコミュニケーションの促進というのは、人間として基本的なことですね。これをわざわざ書いて新入職員でもない皆さんに見せなければいけないのですかというのと、それから内部統制制度導入と書いてありますが、この内部統制制度とは何かを聞きたいです。どのような形で内部統制制度を導入しようとしていたのですか。

（角谷組織力向上推進室長）

- 内部統制制度につきましては、今までの不正の不祥事があつたような案件を集めまして各所属がこういうケースであればこういうことが起きやすいだとか、そういうことをピックアップして、自分らの点検をしまして、毎年度毎年度そういった報告をいただいて、その所属がその不正を2度と起こさないというような取組を引き続きやっていく、簡単に言うとそういう仕組みを導入しようということでございます。

（保前委員）

- ということは、それぞれの職員の方たちに自己評価をしてもらっているのですか。

（角谷組織力向上推進室長）

- それぞれの職場ごとです。

（保前委員）

- なるほど。なかなか客観的に見ようとしても、第三者が評価するわけではないので、難しいところがあるので、本当に本腰を入れてこれをやろうと思うのであれば、私も少し厳しいことを言いましたけれども、もっと真剣に取り組むべきかと思います。これでは正直、組織風土改革プランというにはお粗末なのかなと思いました。

（角谷組織力向上推進室長）

- 私どもも、一応この風土改革プランを皆さんにちゃんと取り組んでいっているというような評価をいただけるような取組をさせていただきたいと思つたので、よろしく願いいたします。

（朝倉委員）

- 私、同じように会社をやっていますが、こういう不祥事が起きたときはすごく大変なんですけど、良い方向に変わっていくチャンスだと思いますので、本当に今回本気で変えていこうというふうに取り組まれるということがすごくいいことだなというふうに思います。

風通しが悪いというのは、本当に私達もいろいろ悩みを持っています。やっぱり若い人は、なかなか意見言えないのではないかとか、本当はみんな言つて欲しいって思っていますが、なかなか上司とか先輩に対して、言えないようなところもあるので、そこは何とか改善していきたいと日々思いながら会社をやっているところです。

一つ、会社で取り組んでいることとしては、やはりトップからみんなにコミュニケーション

をとっていきましょうというのがやはり大事かなと思っていますので常日頃から言っているところでもございますし、今回のサンクスカードのお話も書いていましたけれども、過去に弊社でもやっておりましたが、だんだんそのサンクスカードを出す人が決まってきたりしているとか上手く活用できていないところも出てくると思います。

今会社で取り組んでいるのは、ベストクルー制度を実施しています。仕事で評価を出してプラスするということではなくて、普段の会社の中で見本となるような人や、例えば会社以外のところでボランティアでの活動をすごくしているとか、社内で困っている人がいたら声をかけているとか、そういったところでこの人は素晴らしいと思ったら、推薦の委員会があるので、そこに推薦していただいて、ベストクルーの人を決める制度をとっています。

本当にお互いが評価し合うことに先輩から後輩でもいいですけど、下の後輩から先輩であったり、同僚同士であったりとかお互いに評価し合ったり褒め称える社風というか、そういったところを今、私達も頑張っているところですので、もう少し横の繋がり、縦の繋がりとか、お互いに思い合う気持ちをもっていくところも大事かなと思います。

あとはもう一点ですが、研修はすごく私も大事かなと思っています。

弊社でも、あってはいけないようなセキュリティ事故が過去にありまして、本当に何でだろうと起きたときに驚くことがありますので、本当にこういうことをしたらこんな大変なことになるのだというところをしっかりと研修の中で事例として伝えて、本当に会社や組織が崩れてしまったりとか、仕事が無くなるとか、そういったところまで行くことをきちんと説明して、だから駄目ですよというところは、研修を通して本当に定期的に、しっかりと全職員へ伝えられるような形でやっていただければいいと思います。

(角谷組織力向上推進室長)

- 最初のサンクスメッセージの件は本当に朝倉委員のおっしゃるとおりです。各職場で行っていますが、ある一定の人になっていったとか、いろいろな人でやっているとかバラバラのところがあります。それを受け取る側の職員がどう感じているのかが一番大事ですので、引き続き御助言いただく内容を各所属に伝えていきたいと思っております。

あと、研修はやればいいのかではなくて、実施した結果どうなのだという事ですので、今後引き続き、職員の意識が変わっていくような取組をしていきたいと思っておりますので、引き続きの御助言をよろしくお願いいたします。

(杉本委員)

- 今、研修の話があったので、私の経験を踏まえてお話します。大学に移って6年経ちますが、毎年、研究倫理に関する研修とハラスメントに関する研修について、eラーニングが義務化されています。対面で演習をする研修もいいですが、やっぱり何がコンプライアンスに反するのか、何が倫理に反するのかしっかりと知識として入れることも必要だと思います。

その意味で、eラーニングというのは、毎年続けてしていくと、それなりに理解が深まります。私の経験で言うと、例えば旅費の申請等を担当部署に連絡して、確認することが自発的にできるようになってきました。

そういった意味でマニュアルみたいなものを渡して読みなさいと言っても時間もないですし、かといって仲間内で演習みたいのをしても知識は身につけにくいので、知識として学べるコンテンツを用意してあげて、定期的・継続的に取り組まれていくような仕組みがあると、防止効果に貢献できるのではないかなと思いつつお話を聞いていました。

(角谷組織力向上推進室長)

- いろいろ手法を考えていきたいと今考えておりまして、確かにおっしゃるとおり、紙でこんな分厚い資料を配ったからといって全部が全部、必ず全員が読んでいるのかという部分もございまして、やはり映像で見ることも大切ですし、そういった手法も取り入れていきたいと思っております。

(平埜委員)

- 私はスクールカウンセラーとして、私立学校や道立学校の方に行かせていただいております。

主に、子どもの相談とか保護者の相談を受けるのが仕事ですが、先生方からも生徒とか児童に関するもののほか、職場関係に関する悩みを話の中でお聞きすることが実は結構あります。

様々な立場によってそれぞれ悩みがあると思います。管理職の先生がサンクスメッセージを出さなくても、日頃から「先生のクラス、こんなところ良くなってきていますよ」とか、できていないところがあっても、これから変わろうとするところに目を向けてお声掛けをされている素晴らしい管理職の先生もいっぱいいらっしゃるって、そういうところでは最初悩まれているも、先生方も変わっていきます。やはり、私もコンプライアンスとかきちんとした知識を持つことは一番重要だと思います。

それと合わせて、そのような温かな視点、ここの目指す姿の職員面談の充実やアンケートとか、ちょっとアナログっぽいところがあるかもしれませんが、そういうことによって、人は支えられている感を持てる場所もあると思いますので、そこは大事にさせていただけたらと思います。

(角谷組織力向上推進室長)

- コンプライアンスの意識をうちの中に落とし込むという取組は引き続き必要だと思っています。先ほどお話のあったeラーニングのように何回も見ることによって落とし込むことを大切に思っておりますので、是非、管理職の意識改革のために取り組んでいきたいと思っております。

(森田智也委員)

- 簡単にお話させていただきます。当たり前のことを当たり前にやるのは実は非常に難しいこともあるし、慣れというのは、その当たり前の中に新鮮さを削いでいく部分もありますので、まずはこれを一生懸命やっていただいた上で、この取組を第三者に評価していただいて、精度を高めていくことがいいと考えました。

(角谷組織力向上推進室長)

- ありがとうございます。本当におっしゃるとおりでプランに掲げている内容は、当然やるべきものだと思いますので、この取組をしっかり行い、皆さんに誰もがちゃんと取り組んでいるというような評価いただけるような取組にしていきたいと思っておりますので、引き続きよろしくお願ひいたします。

(大野会長)

- 大学ではeラーニングを受けてテストを受け、満点取らないと予算を教員が執行できない仕組みになっています。

あと、こちらの資料3-2の「管理職によるグループワーク」とか「管理職員による特別研修」とか、管理職員を対象とした取組が書かれているのですが、管理職ではない職員に対して、こういうことを上司から言われると、それは不正だということをしっかりと教えるのも大事なかなと思います。私は大学の事務職員のコンプライアンスについては知らないのですが、少なくとも大学院に入学した学生に、あなたがもし教員から「こういうことをしなさい」と言われたら、「それは不正です」と言えるように、ビデオを見せて、資料を配って教えます。いろいろなケースがあって、こういうことを教員が言ったら不正なので、すぐに届け出てくださいという。学生がそれを引き受けると、学生も不正をしたことになってしまうので、学生を守る観点から行っています。管理職員でない職員の方を不正から守るという意味では、その管理職でない人に対する教育を徹底するのが必要なかなと思いました。

この問題についてはスタートしたということですので、本気で取り組まれると思います。ぜひ皆さんもいろいろお知恵を出していただいて、前に進んでいけるようにしていただければと思います。よろしくお願ひします

それでは予定していた本日の議事については全て終了いたしました。この後の進行は事務局へお返しします。よろしくお願ひします。

(伊勢課長補佐)

- 大野会長、進行ありがとうございました。また皆様におかれましては、様々な御意見をいただき、ありがとうございました。今日いただいた御意見を参考にしながら、これからの点検・評価及び組織風土改革プランについて取り組んでいきたいと思っておりますので、引き続きよろしくお願い致します。

それでは本会議の閉会に当たりまして、総務政策局長の伊賀より御挨拶申し上げます。

(伊賀教育政策局長)

- 本日も様々な貴重な御意見をいただき、大変ありがとうございました。  
いただいた御意見をもとに、さらに検討を重ね、点検・評価につきましては評価方法を策定してまいりたいと考えております。

また、道教委事務局の組織風土改革につきましても、道民の信頼を取り戻し、期待に応えられる教育行政を展開できるよう、引き続き取り組んでまいりたいと考えております。第9期の任期は、本年11月末までとなっております。本日の会議は第9期としては最後の会議になるのかなと思っております。これまで、皆様方には新たな推進計画の策定をはじめ、本道の教育推進に関わり御意見をいただいたことに改めてお礼を申し上げます。大変、ありがとうございました。

今後もそれぞれのお立場から、本道教育の充実改善に向けてお力添えを賜りますようお願いいたします。なお、任期といたしましては、あと2か月ほどございますので、引き続きお気づきの点などがございましたら、御指導いただきますよう重ねてお願い申し上げます。簡単ではございますけれども、私からの挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

(伊勢課長補佐)

- 以上をもちまして、本日の会議を終了します。長時間ありがとうございました。