

# 北海道教育庁 組織風土改革プラン

～管理職員の意識改革と働きやすい職場づくり～

〈令和5～6年度〉

令和5年（2023年）5月

北海道教育庁

令和3年度に発生した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は、コンプライアンスを徹底すべき公務員としてあってはならないものであり、教育行政に対する道民や事業者の方々の信頼を大きく損ねる極めて深刻な事態に至りました。

この問題に関し、不正行為の全体像を解明するため設置した第三者調査委員会からは、その最終報告において、「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」、「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」、「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」など、道教委の組織体質や職場風土が不正行為を招く要因になっていたという厳しい指摘がなされたところです。

私たちは、これまでも、コンプライアンス確立月間における職場研修の集中的な実施や、コンプライアンス確立会議での不祥事防止対策に関する意見交換などを通じ、法令遵守や服務規律の確保の取組を進めてきましたが、そうした中であって、このような不祥事が発生したことは、猛省しなければならず、指摘を真摯に受け止め、失った信頼を取り戻すための組織改革に取り組む必要があります。

このような状況において、不祥事の根絶を目指した組織風土の改革を着実に進めるため、管理職員のコンプライアンス意識を高めるとともに、二度と不正を許さない職場風土の醸成に向けた取組の方向性を全ての職員で共有する指針として「北海道教育庁 組織風土改革プラン ～管理職員の意識改革と働きやすい職場づくり～」を策定しました。

今後は、管理職員をはじめ、全ての職員が一丸となって職務に向き合うとともに、本プランを着実に実行し、児童生徒や保護者の皆様、教育関係者や道民の皆様の信頼を取り戻し、期待に応えられる教育行政を展開できるよう、全力で組織改革を進めてまいります。

令和5年（2023年）5月

教育長 倉本 博史

## 目 次

---

はじめに	P 1
1 風通しのよい職場づくり	P 2
2 コンプライアンス意識の確立	P 3
3 ガバナンス機能の強化	P 4
(参考) 最終報告書の概要	P 5

# はじめに

---

## ○ プランの目的

このプランは、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づく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います。

今後は、具体的な計画を定め、本プランに掲げる取組を着実に実行・推進することにより、不正や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・対応できる組織の強化へとつなげていきます。

## ○ 取組期間

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年度から6年度までの2年間において、本プランに掲げる取組を進めます。

## ○ 推進体制の整備

本プランを推進するにあたり、様々な取組の総合調整を行う組織を新設するなど、組織風土改革を円滑に進めるための体制を整備します。

また、各種の取組が効果的・効率的なものとなるよう、既存の取組とのスクラップ&ビルドを図ります。

## ○ 成果・課題の確認

P D C Aサイクルの確立に向け、各種取組の浸透状況等に関する職員アンケート調査を行います。

各種取組の進捗状況は教育委員会に報告するほか、道教委の取組を道民の皆様に理解していただくため、ホームページ等で取組状況を公表します。

# 1. 風通しのよい職場づくり

---

## 【めざす姿】

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。

## 【具体的な取組】

### ○ 組織理念の制定

- ・業務に取り組む上での基本的な考え方を共有するため、道教委の組織理念を明確に示します。

### ○ 日常的なコミュニケーションの促進

- ・上司から部下職員へ積極的に声かけするほか、上司が部下職員の説明等を傾聴するなど、部下職員が上司に対して自分の意見を述べることのできる雰囲気醸成します。

#### 【取組例】

- ・部下職員への声のかけ方に関する研修の実施
- ・管理職員が部下職員から業務の悩み等を聞く機会の設定
- ・部下職員等へ日頃の感謝や激励を伝える機会の充実
- ・幹部職員と若手職員が意見交換できる機会の設定

### ○ 情報共有の充実

- ・業務上の困り事や相談事を共有するため、様々な形で「シェア・ミーティング」を実施します。

#### 【取組例】

- ・本庁幹部職員による、組織改革に関する情報共有
- ・各職場の管理職間での、職場環境の向上に関する課題の共有
- ・係内の職員による業務の進捗や困り事の共有
- ・若手職員による、所属の枠を超えた意見交換

## 2. コンプライアンス意識の確立

---

### 【めざす姿】

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の成果を認めない組織風土の醸成。

### 【具体的な取組】

#### ○ 行動基準の作成

- ・管理職員が職務を遂行する上で取るべき行動を示す「行動基準」を作成します。

#### ○ 訓示やミーティングの充実

- ・教育長から全所属長に対し、コンプライアンスに関する訓示を繰り返して行います。
- ・管理職員間において、コンプライアンスに関するミーティングを行います。

#### ○ コンプライアンス研修の充実

- ・コンプライアンスに関する意識の高揚に向け、特に管理職員を中心として、職員研修を充実します。

#### 【取組例】

- ・法令等の専門家による管理職研修の実施
- ・教育長や本庁幹部職員によるグループワークの実施
- ・各職場の管理職員によるグループワークの実施
- ・各職場における全職員を対象とした講義の実施

#### ○ 人事評価に向けた管理職員の意識改革

- ・職員の業績評価に際しては、業務の成果のみに着目するのではなく、結果に至ったプロセスも重視するよう、管理職員の意識改革に取り組みます。

### 3. ガバナンス機能の強化

---

#### 【めざす姿】

不正や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。

#### 【具体的な取組】

##### ○ 相談窓口の充実

- ・ハラスメント相談や内部通報の通報先として、法律の専門家（弁護士等）が対応する外部窓口を設置します。【令和5年4月設置済】
- ・職員が、相談窓口を積極的に利用することができるよう、相談体制や周知機会を充実します。

##### 【取組例】

- ・適切な相談窓口を案内する「総合窓口」の設置
- ・各種相談窓口の担当職員に対する専門的な研修の実施
- ・相談対応がどのように進められたか等を示す「事例集」の作成
- ・内容に応じた相談先がわかるポータルサイトの設置

##### ○ 適正な事務執行に向けた取組（内部統制制度）の導入

- ・これまで発生した不適正な事務から、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を導入します。【令和5年4月導入済】

##### ○ 職員面談の充実

- ・相談窓口の利用をためらう職員や直属の上司には相談できない悩みを抱える職員をサポートするため、多様な面談機会を確保します。

##### ○ 職員アンケートの実施

- ・管理職員に対する意見や要望を把握し、管理職員の意識改革や人材育成に活用するため、アンケートを実施します。

(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最終報告書」で示された再発防止策**

**1 組織トップの明確な指針と管理職の意識改革**

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り、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。

**2 人事制度の改変**

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。

**3 申請者乙及びネイパルの在り方**

申請者乙の今後の在り方についてはもとより、ネイパルの現代的課題や、ネイパ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。

**4 ネイパルの指定管理者公募及び選定手続の再整備**

公平・公正の原則を貫徹するため、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ことが必要不可欠。

- ・職員に対する規律
- ・選定委員選任手続及び審査手続の再整備
- ・所管課と現行管理者との関係性の見直し

**5 風通しの良い職場風土の醸成**

管理職に対しては、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。

**6 内部通報及びハラスメント相談の各窓口制度の整備**

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不可能であり、それを前提に、内部通報制度等を実効的に機能させるため、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。



- ・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
- ・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、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
- ・通報者の匿名性等の秘密保持への配慮
- ・通報者の特定行為や嫌がらせ行為の禁止
- ・通報者に対する不利益処分が絶対に行われないことがないよう、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
- ・内部通報制度利用の促進の工夫、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

## 7 コンプライアンス相談窓口の設置

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有用であり、検討に値する。

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、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。

## 8 PDCAサイクルの継続

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PDCA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、検討が尽くされるべき。

※「最終報告書」の全文は、北海道教育委員会のホームページで閲覧できます。

<https://www.dokyoi.pref.hokkaido.lg.jp/hk/sum/daisansyainkai.html>



「QRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です」