

教育委員会運営の見直しについて

～不適切な組織運営の検証を受けた再発防止と信頼回復への取り組み～

平成 26 年 10 月
大和市教育委員会

はじめに

本市の教育機関である青少年相談室においてパワーハラスメントが行われ、これに対して不適切な対応がなされていたことなどから、教育委員会では本年8月6日付で前教育長及び前教育部長に対し懲戒処分を行い、これを受け前教育長が辞職しました。

教育委員会といたしましては、このような問題を二度と生じさせないために、本件事案が行われた背景や影響、組織上の課題の検証を行ったうえで、教育委員会運営の見直しの方針とその具体的な手法を次のとおりとりまとめました。

見直しの方針とその手法

教育委員会では、以下の3つの見直しの方針による取り組みを進めるとともに、定期的に検証を行い、必要に応じて見直しを行うこととします。

○見直しの方針1

教育委員のチェック機能を強化します

～会議の充実と委員による調査・提言の活性化～

○見直しの方針2

開かれた教育委員会運営を推進します

～現場の状況や市民の声を的確に把握できる態勢へ～

○見直しの方針3

青少年相談室が相談機関としての本来の機能を回復し、向上させます

～職員の専門性を生かし、関係機関と協同した相談活動の推進～

見直しの方針1

教育委員のチェック機能を強化します

～会議の充実と委員による調査・提言の活性化～

(1) 検証結果を受けての問題認識

不適切な組織運営が行われるとともに、虚偽の報告や事実の隠ぺいがなされていたことに対し、教育委員がチェック機能を十分に果たせなかった。

(2) 具体的な手法

①付議及び報告事項の見直し

- ・教育委員会の会議に付議及び報告する事項として追加すべきものは無いか検討する。

②協議会の活性化

- ・課題点などは委員から積極的に協議会の開催を提案する。
- ・定例会後は必ず協議会を行う。原則としてテーマは委員が決める。

③定例会の事前勉強会の実施

- ・定例会における審議の活性化と深化のため、委員が事前に集まって勉強会を行うこととする。

見直しの方針2

開かれた教育委員会運営を推進します
～現場の状況や市民の声を的確に把握できる態勢へ～

(1) 検証結果を受けての問題認識

青少年相談室職員など現場の職員の声や市民の声を的確に把握していれば、早期に改善が図られた可能性があった。また、内部通報制度が積極的に活用されるべきだった。

(2) 具体的な手法

①教育委員による学校訪問の見直し

- ・教育委員会の定めたテーマだけでなく、学校が設定したテーマについても協議するとともに、教育委員会に支援を求めたい内容など学校のニーズを聴取し、課題認識を共有する機会とする。
- ・学校だけでなく他の教育機関も訪問する。

②教育委員会に関わる情報を適切に把握できる態勢の構築

- ・市民や職員が教育委員に直接意見等を伝える制度として、「教育委員への手紙」を創設する。
- ・既存の内部通報制度について、非常勤職員も含め周知徹底を図る。

③ホームページの活用促進など、市民への情報提供の充実

- ・市民から幅広く意見を寄せていただく前提として、教育委員会や教育機関の情報の積極的な公開を進める。

青少年相談室が相談機関としての本来の機能を回復し、向上させます
～職員専門性を生かし、関係機関と協同した相談活動の推進～

(1) 検証結果を受けての問題認識

- ・管理監督職員が職責を全うし、パワーハラスメント行為に対して毅然とした対応をする必要があった。
- ・青少年相談室の相談体制が、パワーハラスメントを助長するものに変質させられていた。
- ・その組織体制の延長において学校等との連携を図ろうとしたため、協力関係が十分に構築できず、相談機関として本来果たすべき機能が果たせなかった。

(2) 具体的な手法

①組織体制の見直し

- ・青少年相談室長と同室係長が管理監督者としての指揮命令権を行使することが実質上不可能となっていた原因である企画調整会議^{※1}を廃止する。また、パワーハラスメントを助長することとなった「チーフ職」^{※2}を廃止する。
- ・これにより、室長と係長が管理監督者として適正に指揮監督権を発揮するとともに、様々な職種の相談員が連携・協働し相談活動ができる組織体制への見直しを進める。
- ・専門相談員（スクールソーシャルワーカー（以下「SSW」という。）及び心理カウンセラー）は、相談員（学校派遣の相談員を含む）の主体的な相談活動を尊重するとともに、必要に応じて適時・的確な指導・助言を行う体制に改める。

※1 企画調整会議：P10、検証結果（1）－③を参照

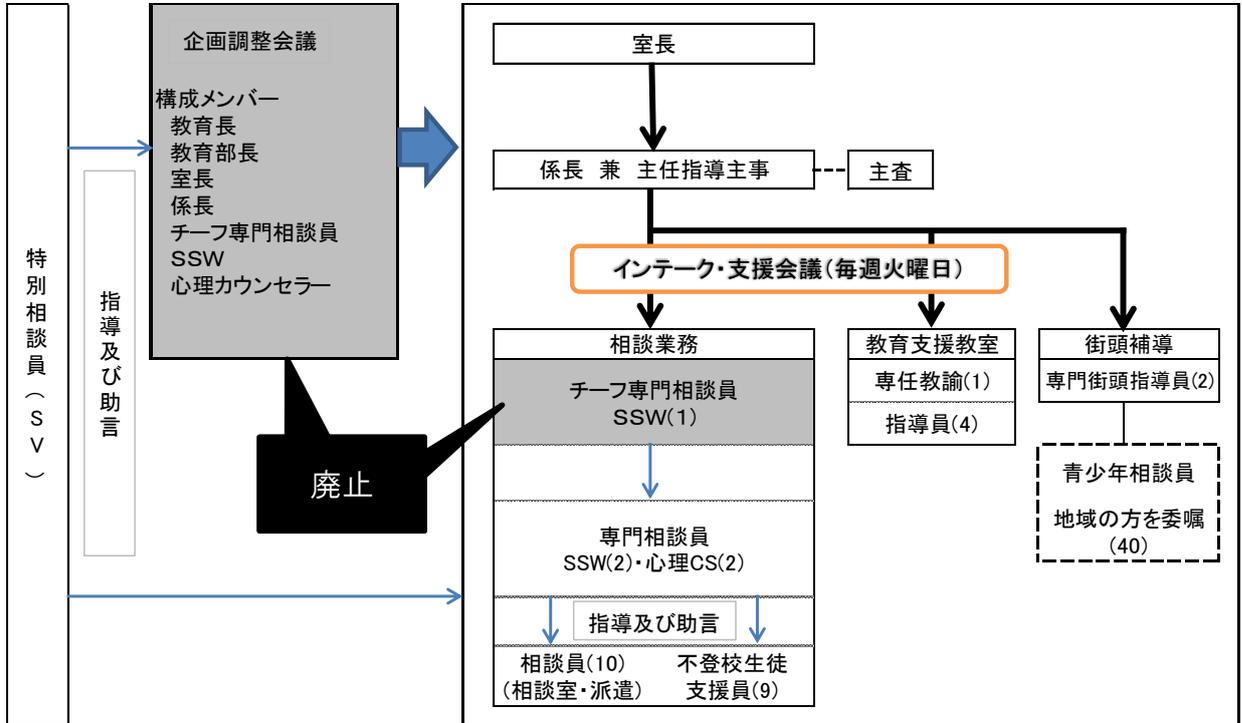
※2 「チーフ職」：P11、検証結果（1）－⑥を参照

②相談活動の質的な向上

- ・インテーク・支援会議にも学識経験者である特別相談員が関わることで、支援方針の検討などに専門的な知見を生かし、相談活動の質的な向上を図る。
- ・専門相談員及び相談員の相談活動に意見や要望などがある場合には、青少年相談室の管理監督者が受け付けることを初回相談時に相談者へ伝え、頂いた意見・要望を相談活動の改善に活用する。

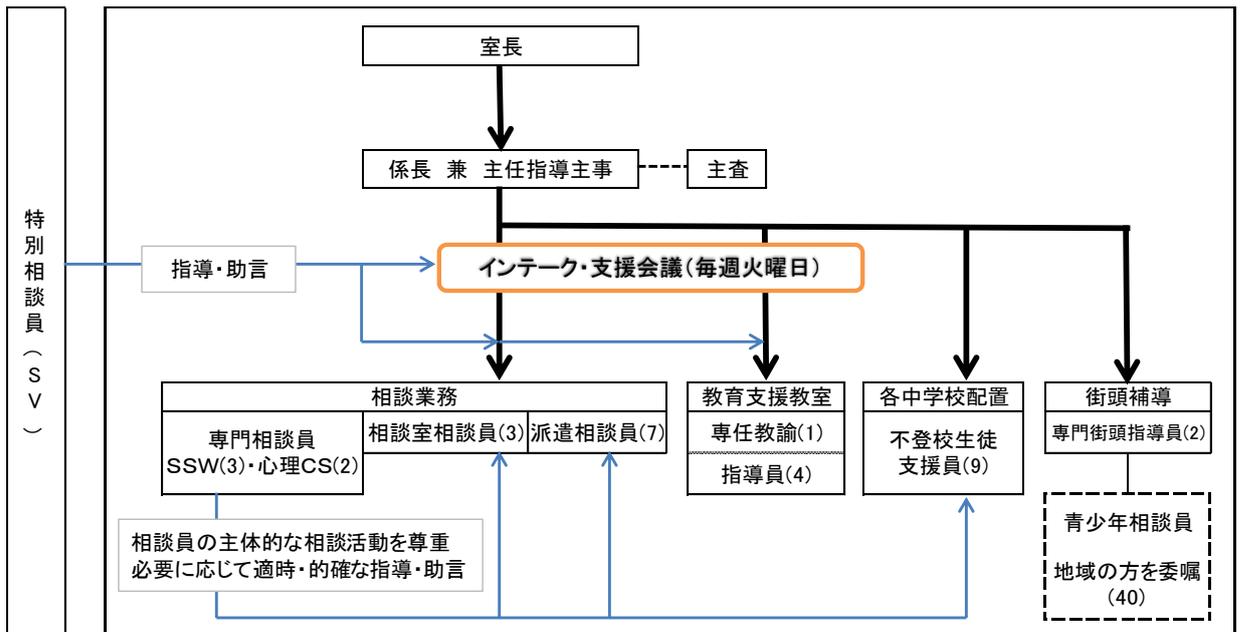
<組織体制の見直しのイメージ>

■見直し前



※括弧内の数字は人数(下図においても同じ)。

■見直し後



③非常勤特別職職員の採用の見直し

- ・ 青少年相談室の非常勤特別職職員のみ、面接員として教育長・教育部長が加わり、青少年相談室長と共に採用面接を行っていた実態を改め、他の課と同様に課長級までの職員により採用面接を行うこととする。

④学校との連携の見直し

- ・ 学校と青少年相談室が適切な役割分担のもと、お互いの立場を尊重し、それぞれが持ちうる力を最大限に発揮して児童生徒の支援を行うこととする。
- ・ 専門相談員の具体的な業務内容を改めて整理し、明文化する。専門相談員がこれを遵守するとともに、学校にも提示することで、青少年相談室と学校が共通認識を持って連携を図れるようにする。
- ・ 派遣相談員だけでなく専門相談員についても支援する学校を分担し、学校との連携や相談支援における継続性を確保する。
- ・ 随時行われる個別のケース会議への出席のほか、学校の要請に応じて、学校内の児童・生徒指導の担当者会議に担当の専門相談員が出席するなど、日常的に情報交換や助言等を行えるようにし、学校との連携を強化する。

大和市教育委員会の再生に向けて

大人社会のパワーハラスメントやセクシャルハラスメントは、学校のいじめと同じ地平で起こるものとされています。

いじめ問題に対して、もっとも誠実かつ積極的に向き合わなければならない教育委員会の内部でこのような問題が起き、さらには、その事務局のトップである教育長がそれを助長し、発覚後も積極的な調査と対策を行わなかったことは、許される行為ではありません。

特に、本市においては、いじめ・不登校問題の解消を重点施策に掲げてきたところであり、本件、パワーハラスメントの問題により、教育委員会に対する市民の皆様、とりわけ児童生徒の皆様の信頼を著しく裏切ったことに、心よりお詫びを申し上げます。

教育委員会といたしましては、この見直しの方針の実現に全力を挙げて取り組むことで、再発防止と市民の皆様の信頼回復に努めてまいります。

大和市教育委員会

委員長 青 蔭 文 雄

委員長職務代理者 鈴 木 勝 雄

委員 石 川 創 一

委員 篠 田 優 里

委員 柿 本 隆 夫

(教育長)

不適切な組織運営に係る検証結果

1. 検証の手法

本件事案が行われた背景や影響、組織上の課題の検証については、下記 2 の内部調査の結果に加え、以下の方法により行いました。

①教育委員による青少年相談室職員からの聞き取り

対象者 青少年相談室非常勤特別職職員 9人

実施日 平成 26 年 9 月 17 日（水）

②学校アンケートの実施

対象 全小中学校

回答期間 平成 26 年 9 月 5 日（金）～同 9 月 30 日（火）

③教育委員会協議会の開催

平成 26 年 8 月 20 日、8 月 27 日、9 月 4 日、10 月 9 日、10 月 20 日

計 5 回

2. 教育委員会と市長部局の合同での内部調査により認定した事実

(1) 青少年相談室職員によるパワーハラスメントについて

平成 26 年 6 月 27 日に青少年相談室に勤務する心理カウンセラーから、同室勤務のスクールソーシャルワーカー（以下、「当該 S S W」という。）によるパワーハラスメントを訴える「市長への手紙」及びこれを理由とした退職届が提出されました。その中で訴えられていたパワーハラスメントの態様は概ね次のとおりです。

- ・自分の考え方と少しでも違う意見を話すことを許さず、考えを強要する。
- ・大声でまくしたて、睨みつける。
- ・資料を机に打ちつける。
- ・職務経験に教育相談が無いことを理由に相談業務をさせないなど、経歴の否定。
- ・相談業務をさせず、長欠調書を読むことだけを命ずるなど本来の職務をさせない。
- ・事務電話に出ることを止められる。
- ・挨拶に対し返事を一切返さず無視する。
- ・資料の収集など、明らかに上司の許可が必要のない行動までも、自らの許可を得ることを求める。
- ・人前で叱責する。
- ・予定していた仕事を急にキャンセル・中止させる
- ・「組織の体制に従えないようであれば、ここで働き続けること自体、考えた方がいい」など、辞職をほのめかす発言をする。

- ・「私は、教育長から直接にミッションを受けてやっている。私の言葉は、教育長の言葉、それくらいに重い。」など、教育長との関係に言及し、職場における優位性を強調する。

この「市長への手紙」を受け、市長部局と教育委員会の合同で、青少年相談室の全相談員に対するアンケート調査や過去に在籍していた職員からの聞き取り調査などを行った結果、平成 26 年度には 10 名、平成 25 年度には 4 名の職員が被害を受けていること、今年度は、被害を受けた職員 1 名が退職し、昨年度は、療養を必要とする職員がいたことが明らかになりました。

また、前教育長及び前教育部長については、このパワーハラスメントに関し、平成 25 年度に一旦実施した調査を中止させるなど、不適切な指示等を行っていたことが認められました。

(2) 不適切な金銭の授受について

平成 24 年度に、前教育長の働きかけにより、前教育長と元教育部長及び前青少年相談室長が、当該 S S W に対して不適切な金銭の授受を行っていました。

本件は、当該 S S W から、平成 24 年度中に行った超過勤務について、振替による対応ができないとの話があり、その報告を受けた前教育長が、私費で超過勤務代を支払うことを発案し、実際に 3 人で計 40 万円を支払ったことが明らかになっています。

3. 検証結果

(1) パワーハラスメントに対し適切な対処をせず、それを黙認・助長したこと で被害を拡大・長期化させたことについて

<要因となった主な事実>

- ①平成 24 年度に勤務した職員の意向調査[※]の中で、当該 S S W によるパワーハラスメントの指摘があったが、適切な対処がされなかった。
- ・前教育長が日常的に当該 S S W を中心に青少年相談室を運営するよう、室長と係長に指示していた。
 - ・当該 S S W は、室長と係長から意に沿わない指導を受けると前教育長に直訴し、室長と係長が前教育長から当該 S S W の意思に従うよう指導を受けることが常態化しており、管理監督者としての指導力が発揮できない状況だった。
 - ・平成 24 年度の意向調査の意見要望欄において、6 人の相談員から当該 S S W の言動がパワーハラスメントに当たるとの指摘がされていたことから、言動に気を付けるよう前室長が当該 S S W を指導しているが改善は見られなかった。

※意向調査：翌年度の継続任用を希望するか非常勤特別職職員に意向を確認する調査票。上記の意向確認欄のほか「意見・要望欄」があった。

- ②当該SSWについては、平成24年度の意向調査でパワーハラスメントを指摘されていたにも関わらず、以降、2回再任された。
- ・青少年相談室の非常勤特別職のみ前教育長が直接採用面接を行い、採用の決裁も行っており、教育長の意向が強く働く仕組みとなっていた。
 - ・平成25年度末の辞職の申し出を含め、当該SSWからは再三の辞職の申し出があり、室長はそれを承認するよう前教育長に進言したが、前教育長はそれを認めないだけでなく、当該SSWの希望通りの運営を行うよう命令していた。
- ③企画調整会議の設置により、青少年相談室長と係長の指揮命令権が阻害されていた。
- ・平成25年4月に前教育長の指示により企画調整会議が設けられ、概ね月1回程度開催されていた。
 - ・この会議は青少年相談室の室内会議の位置づけであるにもかかわらず、教育長と教育部長が出席[※]するものとされ、実態としては、当該SSWの様々な提案や訴えを直接前教育長が聞き、その実施を指示する場となっていた。
 - ・このため、室長と係長が管理監督者としての指揮命令権を行使することが実質的にできなかった。
- ※出席職員：教育長、教育部長、青少年相談室長、同室係長、SSW、心理カウンセラー
- ④平成25年度に実施した調査が前教育長の指示により中止となった。
- ・市長部局の人財課からパワーハラスメントによる健康被害の情報提供があり、前教育部長の指示により、前教育総務課長及び教育総務課政策調整担当係長による聞き取り調査が実施された。
 - ・被害を訴えていた相談員への聞き取り調査を実施した後、当該SSWへの聞き取りを実施する段になり、前教育長と前教育部長から、あとは2人で処理するとして調査の中止が指示された。
- ⑤平成25年度に実施した意向調査の様式において意見要望欄が削除された。
- ・平成26年度に向けて、相談員の任用に資格取得を必須としたことに伴い意向調査票の様式の変更が必要となった。
 - ・この件について青少年相談室長が前教育部長に相談した際に、前年度、パワーハラスメントに関する記載があった意見要望欄の扱いについても併せて相談し、前教育部長の指示により様式から同欄を削除することとなった。

⑥規則等の根拠なく「チーフ」職を設け、実質上、上司として他の相談員への指揮命令権を与えた。

- ・平成26年4月に前教育長の指示により「チーフ」職が設けられた。
- ・これは、当該SSWが、他の相談員の反発は同じ相談員であることが原因と主張し、上位職種とそれに見合う報酬とすることを平成25年度の再任面接で直訴し、前教育長が了承したことにより設置されたもの。
- ・規則にない職を設けることが問題である旨の室長の進言に対し、前教育部長は内規で対応するよう指示。例規担当である教育総務課へ調整せず実施した。
- ・報酬の増額については、前教育長から教育総務課に検討の指示があった。

⑦市長への手紙が提出されるまで、教育委員が実態を把握できなかった。

- ・平成24年度の意向調査に記載されたパワーハラスメントの訴えについては、情報が相談室に留まり事務局内で共有されなかった。平成25年度に実施した聞き取り調査については、教育委員に情報を伝えなかった。
- ・相談員の退職人数の多さについては、前教育長は報酬等待遇の悪さが原因と委員に説明するなど、実態を適切に伝えなかった。
- ・これに対し、教育委員が他市の状況の調査や退職の実態について精査するよう指示することはなかった。

⑧前教育長のパワーハラスメントに対する認識の欠如。

- ・パワーハラスメントはいかなる理由があっても許されないという認識がなく、当該SSWの言動について、室長などから「パワーハラスメントである」との進言を受けても、当該SSWの業務負担の過重さ、報酬の低さ、他の相談員の職務遂行能力の低さが原因として、当該SSWの行為について、本人への調査・指導をしなかった。
- ・パワーハラスメントについて、その後の発生を予防すれば、過去の行為については、その責任を問う必要はないという認識があったと考えられる。

⑨前教育長の当該職員に対する過度の信頼。

- ・教育、福祉、心理などの多様な専門職の知識技能を適切に活用し、連携して支援を行う必要があるが、前教育長は当該SSWを中心とした運営を行うよう再三にわたり指示し、さらには他のSSW職員がいるにもかかわらず当該SSWが室内において指導的な役割を担うことを認めるなど、当該SSWに対し過度の信頼を寄せ、そのことを青少年相談室の運営に反映させた。

⑩内部通報制度の活用の遅れ。

- ・市には公益通報者保護法に基づく内部通報制度（市長部局総務部人財課が窓口）があり、市長への手紙が提出された後に同制度に基づく通報がなさ

れた。これにより、市長部局と合同の実態調査と関係職員の処分が行われたが、平成 24 年度又は平成 25 年度時点で同制度が活用されていれば、被害を拡大せずに済んだ可能性がある。

- ・相談員には任用時に内部通報制度の周知等はされていなかった。正規職員については同制度を活用するという発想に至らなかった。

(2) 非常勤特別職職員に対して報酬以外の現金の授受があったことについて

<要因となった主な事実>

- ①当該 S S W が再三の前室長の指導に対し、振替対応などによる、勤務時間の適正化を拒んだ。
 - ・前室長は時間外勤務を命令したことはなく、振替対応になることを説明していた。
 - ・前教育長にも、条例で定められた月額報酬以外に金銭を支払うことは不可能と説明をしていたが、そのことを認識したうえで、私費で支払った。

※当該 S S W の勤務実態について

当該 S S W は定められた勤務時間外に業務を行っていたが、S S W の報酬については、条例で定めた月額報酬以外を支払うことができないことから、振替等の対応を行うよう前室長が再三の指導をしていたが、本人がそれを拒否していた。また、相談業務以外の業務も行おうとする当該 S S W に対して、前教育部長が相談業務に専念するよう指導した際も、本人がこれを拒否していた。

S S W が関わることを望ましい相談が増加傾向にあることは事実であり、これを受け、平成 24 年度及び平成 26 年度に人員体制の拡充を行っている。また、平成 26 年度に当該 S S W を解職した後は、他の S S W は振替対応等を適正に行えている。

これらの状況から、青少年相談室が当該 S S W に過重な業務を与えていた事実は認められない。

- ②金銭での解決を前教育長自身が持ちかけた。
 - ・元部長及び前室長は、当該 S S W の超過勤務について金銭で解決することは不適切と考えていたが、前教育長が持ちかけ、前教育長自らも払うのであれば自身も払わざるを得ないと考えた。

(3) 上記(1)による青少年相談室の運営への影響について

- ・当該 S S W は、相談活動に必要な情報は全て自分が他の相談員に伝えるとして、他の相談員が過去の相談記録を閲覧することを禁止した。他の相談員は、相談者と関わる際に過去の経緯を一切知らない状態で関わることとなった。

- ・当該SSWは、「言うことを聞かなければ辞めてもらって結構」という姿勢だったので、室内の会議では他の相談員らは発言できなかった。
- ・当該SSWは、相談員に電話に出させない、相談をさせないなどの対応をしたため、適切に職場内研修（OJT）が実施されなかった。職務経験が無い相談員は、当初の数か月を無為に過ごすこととなった。
- ・経歴を否定する、業務を与えないなどのパワーハラスメントにより、相談員に劣等感を持たせ、著しく意欲を阻害した。
- ・特定の相談員に業務を与えなかった影響で、他の少数の職員に負担が偏ったほか、明らかに過剰な記録の作成を要求するなど、円滑な業務の遂行に支障をきたした。
- ・相談員にはそれぞれの専門性や経験があり、補い合いながら業務をするべきだが、当該SSWは、相談員同士が相談したり助言したりすることを禁じ、全て自分の思うとおりにさせようとした。このため、チームワークが阻害され、多様な経歴を持った相談員が任用されていたが、相談活動が有効に機能しなかった。
- ・当該SSWは青少年相談室内での他の相談員の関係と同様に、学校や関係機関に対しても「対話」でなく、「指示」「注意」「指導」という姿勢で関わっていた。このため、多くの学校や関係機関が当該SSWに対して強い拒否感を抱いており、適切な連携が図られないだけでなく、青少年相談室との連携を避ける状態になっていた。
- ・青少年相談室では、パワーハラスメントによる影響とは、はっきりと特定できないものの、当該SSWが非常勤特別職として任用された平成24年度以降はそれ以前に比べ多くの相談員（学校派遣の相談員を含む）が退職している。これにより、相談活動が滞るなど、相談者である児童・生徒、保護者にも直接的な影響が生じていた。

	22年度	23年度	24年度	25年度
在職していた 非常勤特別職 相談員数 A	9人	9人	11人	14人
Aのうち 退職者数 (退職率)	1人 (11.1%)	2人 (22.2%)	7人 (63.6%)	10人 (71.4%)

※平成25年度退職者のうち3人は、資格要件の見直しによるもの。

教育委員会運営の見直しについて
～不適切な組織運営の検証を受けた再発防止と信頼回復への取り組み～

<問い合わせ先>

大和市教育委員会

教育部教育総務課

大和市下鶴間1-1-1 電話 046-260-5203

教育部青少年相談室

大和市中心1-5-14 電話 046-260-5036