

風通しの良い職場環境づくりのために

平成25年10月

徳島県教育委員会

目 次

はじめに	・・・1
1 コンプライアンス推進による信頼される学校へのステップ ～ 風通しの良い職場環境の重要性について～	・・・2
2 ステップ1としての「風通しの良い職場環境づくり」とは	・・・3
3 「風通しの良い職場環境」の現状を示すデータ	・・・4
4 「風通しの良い職場環境づくり」に求められること(その1) ～ コンプライアンスハンドブックから～	・・・5
5 「風通しの良い職場環境づくり」に求められること(その2) ～ 風通しの良い職場環境へのヒントとして～	・・・6
6 「風通しの良い職場環境」のためのフレーズ優秀作品	・・・8

はじめに

徳島県教育委員会では、不祥事の相次いだ平成20年度に、教職員不祥事再発防止対策会議を立ち上げ、8月から4回の検討会を経て、「教職員の不祥事再発防止策」が提言されました。その防止策は次の3点にまとめられています。

①教職員の「コンプライアンス意識」の醸成

②風通しの良い職場環境づくり

③制度面の見直しと組織体制の整備

そして、それぞれの重点取組事項（具体的な方策）として次の内容も示されました。

- ①-1. 職場単位での反復，継続した研修等の取組徹底
- ①-2. 「不祥事防止マニュアル」の有効活用と修正及び普及啓発用ツールの作成
- ①-3. 総合教育センターにおけるコンプライアンス研修等の充実
- ①-4. 一人一人の意識改革のため，各職場にコンプライアンス担当を設置

- ②-1. 情報交換がスムーズにできる体制の確立（報告・連絡・相談の徹底）
- ②-2. モチベーション向上のための，活発なコミュニケーションが図れる職場環境
- ②-3. 職場単位でのきめ細かな不祥事未然防止のための取組
- ②-4. メンタルヘルス向上，校務分掌の適正化，保護者等への対応マニュアルの策定

- ③-1. 公益通報制度の見直し
- ③-2. 懲戒処分基準及び服務規則等の改正並びに周知徹底
- ③-3. コンプライアンス意識を浸透徹底させるための専門組織を設置

この重点取組事項（具体的な方策）に即して，この4年間，コンプライアンス推進の取組がなされてきました。

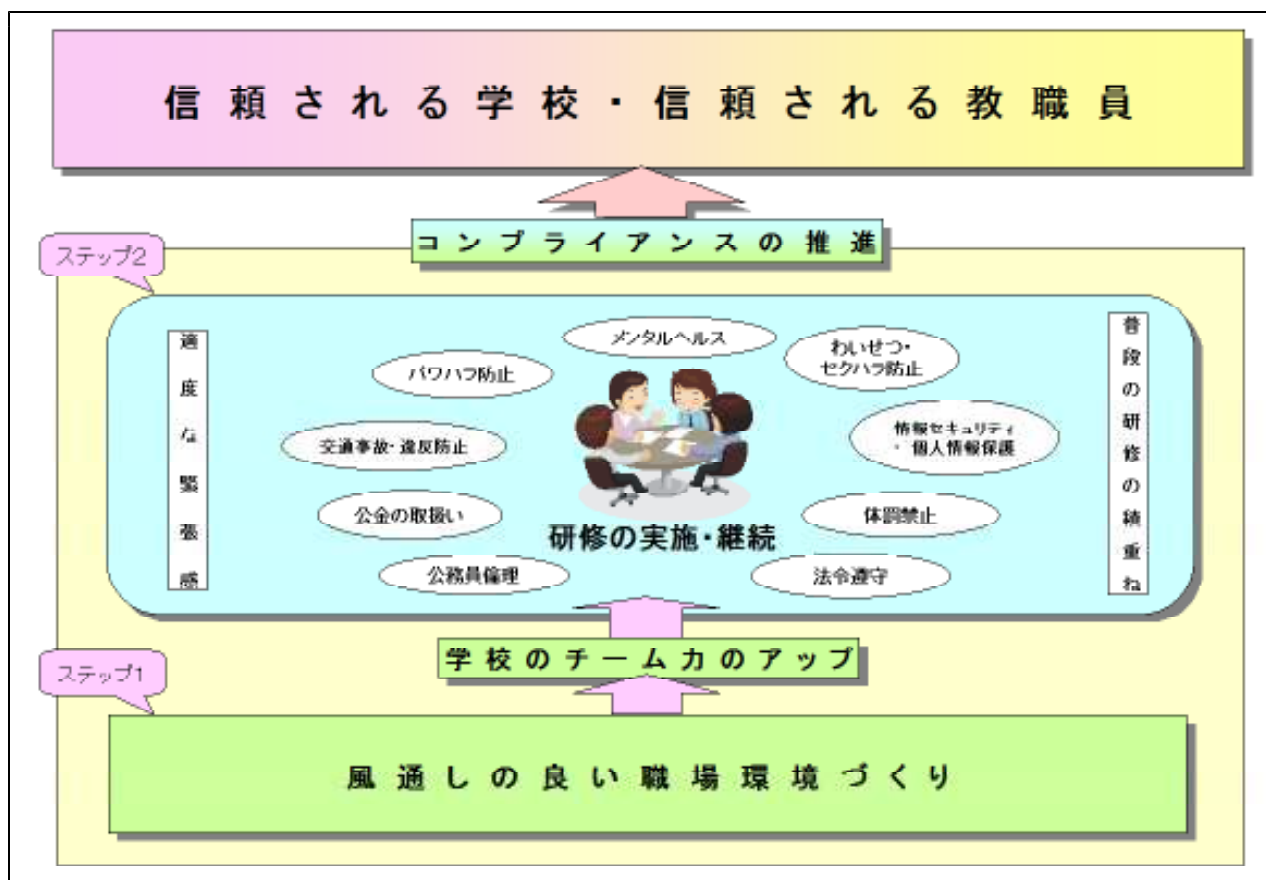
重点取組事項の①と③については、「ハンドブック・ケース集」の作成，各職場に推進員の配置，コンプライアンス推進室の設置等，積極的に取り組んできたところです。

本年度は，これまでの取組をより有効かつ効果的なものとするために，コンプライアンス推進の基礎となる②について，改めて重点的に取り組むこととしました。

②の取組は，抽象的な側面もあり，対応がしっかりとなされているかどうかを確認する客観的な手だても少ないと思います。それぞれの職場において，少しでも具体的な取組を行うために，この冊子を活用してください。

1 コンプライアンス推進による信頼される学校へのステップ

～ 風通しの良い職場環境の重要性について～



上の図は、信頼される学校や教職員という目標を達成するための、コンプライアンス推進の過程を表現したものです。

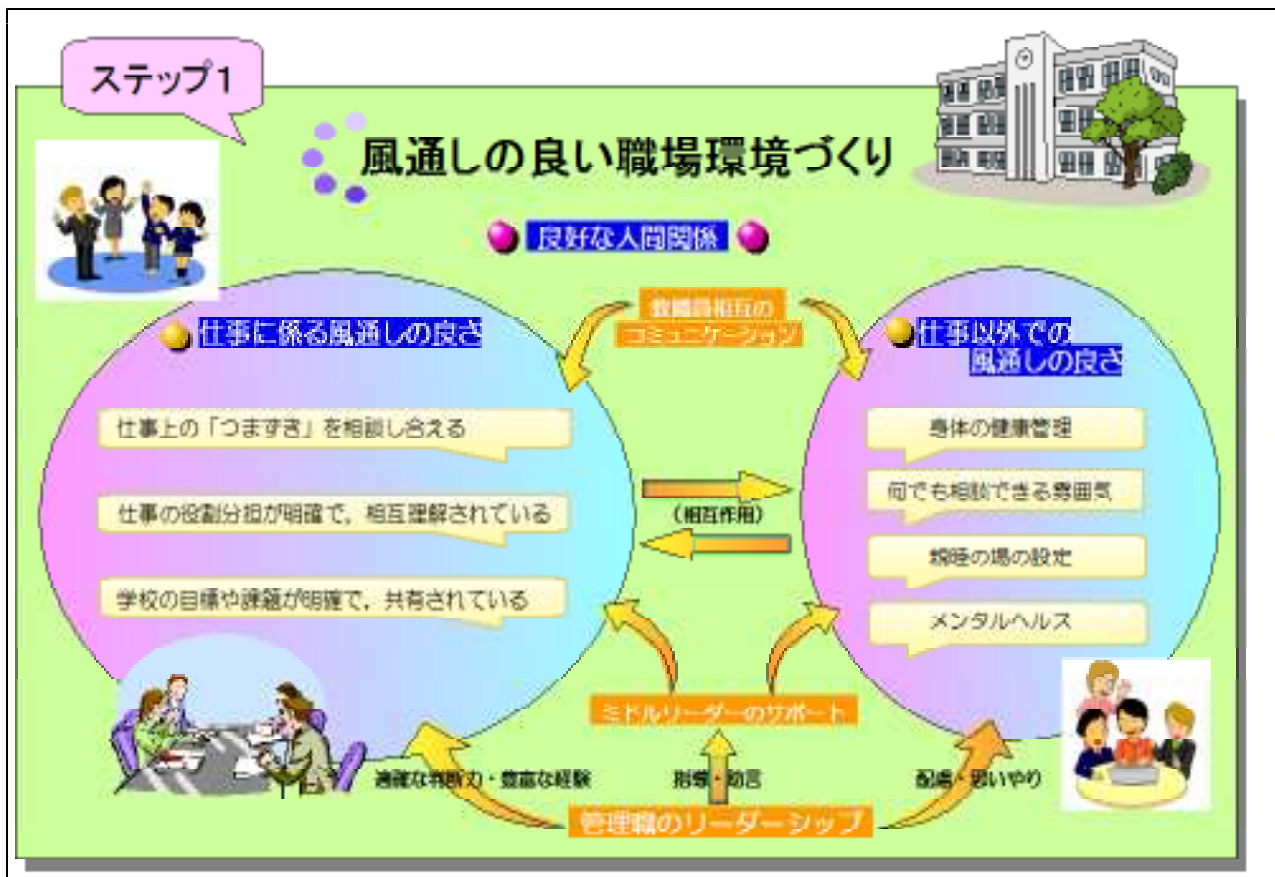
総合教育センターや各職場で実施されている研修、eラーニング等は、**ステップ2**に該当するもので、この4年間で随分と増えたと実感されているのではないのでしょうか。

しかし、このステップを支えているのが **ステップ1** の「風通しの良い職場環境づくり」です。この過程は、職場の「チーム力」を押し上げることにつながり、不祥事の未然防止に役立ちます。また、全ての業務の向上に直結する過程でもあります。しっかりとした **ステップ1** が確立した上で **ステップ2** の効果が期待できるのです。

コンプライアンス推進の取組が始まって4年が経過し、多くの取組が実施されているにもかかわらず、不祥事の根絶に至っていないという現実があります。

そのひとつの原因が、これまでの取組が目に見える **ステップ2** に偏っていたことであると考えると、ここでもう一度 **ステップ1** をしっかりと見直すために、本年度は、コンプライアンス推進のメインテーマを「風通しの良い職場環境づくり」としています。

2 ステップ1としての「風通しの良い職場環境づくり」とは



では、「風通しの良い職場環境」というのは、具体的にどのようなものでしょうか。上記の図は、「風通しの良い職場環境」をイメージしたものです。

「風通しの良い職場環境」は、職場における「良好な人間関係」ということに尽きます。「仕事はきつかったけれど、何とか乗り越えられた」という経験は誰もが多かれ少なかれ経験されていると思います。その最大の理由は、学年や教科、担当、あるいは職場全体の仲間にしかりとした「絆」があったからではないでしょうか。信頼できる管理職や同僚がいれば、困難にも立ち向かえるものです。

「風通しの良い職場環境」を創り出すのは職場の全ての教職員です。もちろん立場によって役割は異なります。管理職のリーダーシップ、ミドルリーダーのサポート、教職員相互のコミュニケーション等により、職場全体で取り組まなければ実現はしません。

「風通しの良い職場環境」は、仕事に関わる「風通しの良さ」だけではなく、仕事以外の「風通しの良さ」も必要です。それぞれの「風通しの良さ」は相互に作用し合い、より良い職場環境を創り出します。仕事以外での良好な人間関係が成立していないのに、仕事の「報告・連絡・相談」を呼びかけても難しいし、仕事上での信頼関係なしに、私的に良好な人間関係は望めません。

3 「風通しの良い職場環境」の現状を示すデータ

「風通しの良い職場環境づくり」が、いかに重要であるか。また、教育現場では、その環境があまり整っていないことを示すデータを2つ紹介します。研修のきっかけとして活用してください。

①「風通しの良い職場環境」と「心身の健康状態」の相関

(平成24年度徳島県 県立学校教職員アンケート結果より 回答者数1,462人, 回収率71.6%)

(問16)あなたの勤務校は、教職員で何でも話し合え、「報告・連絡・相談」しやすい職場環境にありますか。

十分にある (47.8%) ある程度ある (43.0%) やや不足している (6.8%) 不足している (2.4%)

(問17)あなたの心身の健康状態について、最も近いものを教えてください。

非常に健康 (29.1%) ある程度健康 (43.2%) 少し疲労を感じる (18.8%) 疲労がたまっている (9.0%)

中 (問16)で風通しが「十分にある」と答えた人の(問17)の回答は

非常に健康 (46.9%) ある程度健康 (39.3%) 少し疲労を感じる (9.7%) 疲労がたまっている (4.2%)

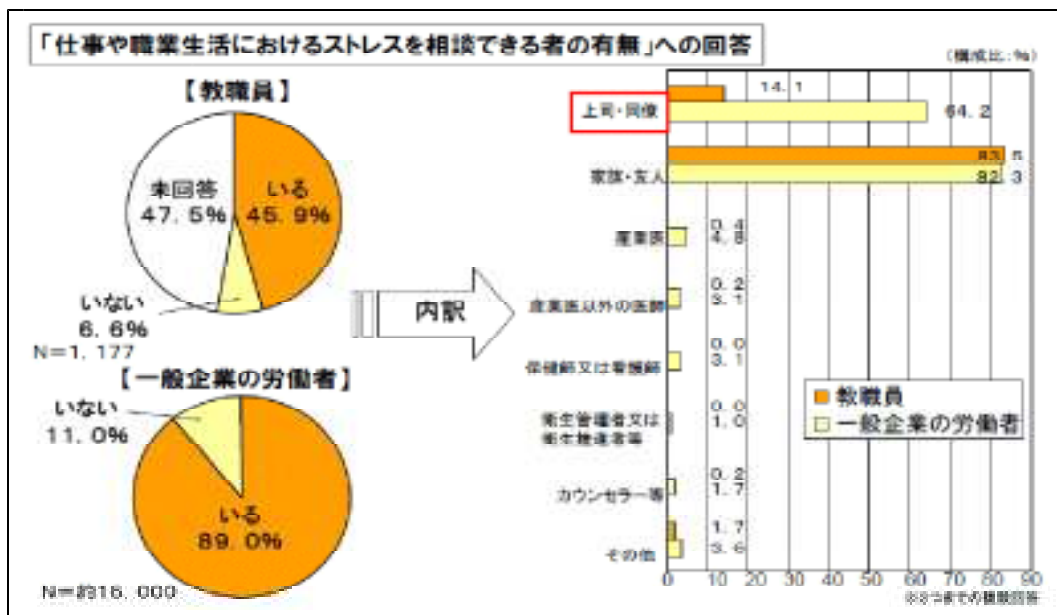
※86.2%の教職員が肯定的回答をしている。

中 (問16)で風通しが「やや不足」「不足」と答えた人の(問17)の回答は

非常に健康 (6.7%) ある程度健康 (26.1%) 少し疲労を感じる (29.9%) 疲労がたまっている (37.3%)

※67.2%の教職員が否定的回答をしている。

②仕事における教員の相談相手（一般企業との比較）



(文部科学省「教職員のメンタルヘルス対策検討会議の最終まとめ」(H25.3.29)より)

4 「風通しの良い職場環境づくり」に求められること（その1） ～ コンプライアンスハンドブックから ～

それでは、「風通しの良い職場環境づくり」のために、職場で何に取り組めばいいのでしょうか。平成21年に発行した「コンプライアンスハンドブック」の該当箇所を次に抜粋し、セルフチェック形式にして、再掲します。みなさんの職場をチェックしてみてください。

[とても良くできている◎，良くできている○，あまりできていない△]

	風通しの良い職場環境づくりのためのチェック項目	チェック欄
管 理 職 に 求 め ら れ る こ と	①声かけの励行 ○教職員全体に目を配り，日常的，意識的に声かけを行っている。	
	②相談しやすい環境づくり ○教職員が相談しやすい環境を整備している。 ○提案や苦情に対して，適切に対応している。	
	③校務分掌の割振り等への配慮 ○マンネリ化や特定の者に業務が集中しないよう配慮している。	
	④中堅リーダーの育成 ○業務を確実に果たし，組織の中で指導力を発揮できる中堅リーダーの育成を図っている。	
	⑤組織としての目標の明確化 ○学校の目指す方向について認識を共有し，明確な目的意識をもって校務に当たれるよう，組織共通の目標から各校務分掌の目標まで，その明確化を図っている。	
教 職 員 全 体 に 求 め ら れ る こ と	①日常業務における組織的対応の徹底 ○「報告・連絡・相談」の徹底を図り，悪い情報ほど迅速に管理職に伝えている。 ○児童・生徒の指導は，可能な限り複数の教員で行っている。	
	②学年，教科や校務分掌等をこえた協力体制の整備 ○課題に応じて，関係ある教職員の間で情報交換をし，共有化を図っている。 ○効率的・機能的に業務を進められるよう，各教職員ごとの役割分担の明確化が図られている。 ○業務の繁閑に応じ，相互に支援し合っている。	
	③教職員間のコミュニケーションの促進 ○休憩時間における雑談を含め，教職員同士が互いに何でも話せる雰囲気づくりに努めている。 ○教職員間の親睦を深める行事を行う等，工夫をしている。 ○教職員のための談話スペースを設ける等，工夫をしている。	

上記のチェック欄に全て◎が記入された職場は、「風通しの良い職場環境づくり」が達成できているはずですが。あまりできていないところがあるならば，それを改善していくことから始めましょう。

5 「風通しの良い職場環境づくり」に求められること（その2） ～ 風通しの良い職場環境へのヒントとして ～

「風通しの良い職場環境」にするために、どの職場にもあてはまる絶対的な方法はありません。その職場の課題、職場を構成する教職員の年齢や性格等、様々な要因によって方法は異なります。100の職場があれば、100の方法があると言ってもいいでしょう。

次に紹介するのは、種々の書物に書かれている「風通しの良い職場環境づくり」に関するヒントを抜粋したものです。それぞれの言葉を参考に、自分の職場で、何ができるかを考えてみましょう。



コミュニケーションについて

- コミュニケーションを成立させるのは、受け手であるから、受け手の言葉を使わなければ成立しない。
- コミュニケーションは「期待」である。人は、期待しているものだけを知覚する。期待していないものは、反発を受け、受け入れられることは少ない。
- 人は、自分に関心を寄せてくれる人々に関心を寄せる。
- コミュニケーション成立のための不可欠な条件は「経験の共有」である。
- 人は、「話し上手な人」よりも「聞き上手な人」を好くものだ。
- 上司は「何を言いたいのか」に焦点を合わせているから上手く伝わらないし、部下は上司の立場の複雑さを理解していないから分かってほしい。



組織（人間関係・職場環境）について

（1）人の長所・美質に目を向けること

- 人のマネジメントとは、人の強みを発揮させることだ。人は悲しいほどに弱く、問題を起こす要因であり、脅威である。しかし、人が雇われているのは、その強み（能力）ゆえである。組織の目的は、人の強みを成果に結びつけ、人の弱みを無くすことにある。
- 人には少しずつ良いところがある。悪いところがあっても、良いところを引き出せば、組織にとって有効に機能させることができる。
- 褒め言葉は、人に降りそそぐ日光だ。それなしには、花を開くことも成長することもできない。
- 批判によって、人間の能力はしぼみ、励ましによって、花開く。
- 人の優れている点に着目すれば、どのようなことでも「手本」や「先生」となる。
- 誰が知っているかを分かっているならば、自分が知っているのと同じである。
- 人がその能力を発揮するのは、周囲の人から「自分の重要性」を認められた時である。

（2）人にアドバイスをすること

- 周囲の人へ忠告することは大切なことだが、その難しさは計り知れない。忠告をするためには、人間関係を構築してからでなければ、組織にとって害になる。
- 忠告・アドバイスとは、喉が渇いた人に水を与えるようなものでなければならない。
- 非行に走る少年に「悪いことはしてはいけない」等という100%正しい忠告は、まず役には立たない。

(3) 職場環境について

- 職場環境に存在するルール違反の「痕跡」「形跡」が自己コントロールを低下させる。
- 人は、良いことをするよりも、仲間を真似ることを選ぶ。特に親しい（好きな）人の言動に感染しやすい傾向がある。



自分自身を組織に活かすために

(1) 人と接する際のヒント

- 仕事のうえの人間関係は、「尊敬」に基礎を置かなければならない。
- 人間の深みとは、どれだけ深く周りの人について学ぶかである。
- 人と接するときは、常に相手の「無限の価値」を忘れてはならない。偉大な教師、親、カウンセラー、コーチに共通しているのは、自分が関わる相手の能力を、深く信頼していることだ。
- 我々は、他人からの賞賛を強く望む。そして、それと同じ強さで他人からの非難を恐れる。

(2) 失敗を防ぐためのヒント

- 自分一人の知恵だけで何事にも対処しようとするから、偏ってしまい道理に背いて、失敗を犯してしまう。自分が「できる」と思っている人が失敗する理由はここにある。
- いくら能力を備えていても、人に好かれたい者は役に立たない。つまり、「高慢」は組織に害を及ぼす。卑屈にはならないほどに謙譲の精神をもって人付き合いをすることが大切である。
- 他人の欠点ばかり見える人には、人は近づかない。そうなると仕事はまず、成就しない。他人をけなして損をするのは自分だけである。
- 少し自己評価ができる人は、自分の力量を知り、欠点を知ったと思うので、そのことによる「慢心」が自己管理を途絶えさせてしまい、向上がなくなる。

(3) 気分転換のヒント

- 「マジメも休み休み言え」の「休み」が大切だ。休んでいる間に人間は何か他のことを考える。休みという余裕が、一本筋の自分の生き方以外に多くの他の筋があることを見せてくれる。
- イライラは、見通しの無いところに生じる。見通しを持った方が、イライラで苦しむことも少なくなるし、意味が分かって面白くなる分、得である。
- 「変わろう」とし始めたたん、至る所に「アイデア」が見つかる。あらゆる書籍、あらゆるテレビ番組、あらゆるコマーシャルでさえ、革新の源泉になる可能性を持っている。



組織のリーダーのためのヒント

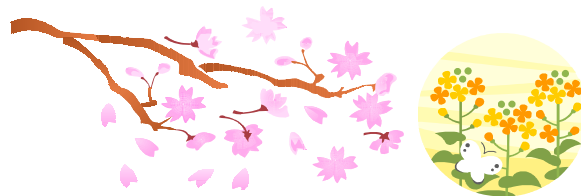
- リーダーの「言葉かけ」は、組織を活性化させ、リスクを軽減させる。
- 組織のリーダー（指導者）の資質基準
 - ①欠点よりも長所に目を向ける ②「誰」よりも「何」が正しいかに目を向ける
 - ③「頭の良さ」より「真摯さ」を重視する ④自らの仕事に高い基準を設定する
- 成果をあげる人は、「最も重要なことから始め」しかも「一度に一つのことしかしない」。
- 組織のリーダー（指導者）の仕事は次の5つだ。
 - ①目標を設定すること ②組織すること ③動機づけとコミュニケーションを図ること
 - ④評価測定すること ⑤人材を開発すること

ここでとりあげたそれぞれの言葉は、巻末に記載した書籍を参考にしました。

6 「風通しの良い職場環境」のためのフレーズ優秀作品

平成25年度の「夏のコンプライアンス推進週間」で実施しました「風通しの良い職場環境」のためのフレーズ募集に110の学校・所属から総数1,017のフレーズが寄せられました。ここでは、その中から各賞に選ばれたフレーズを紹介します。

各職場での「風通しの良い職場環境づくり」に活用してください。



◎教育長賞（1点）

「みんなの少しの思いやり 集めた職場は 明るい職場」

（徳島県立川島高等学校 井上 富美子 教諭）

◎副教育長賞（1点）

「口に出そう 感謝の気持ちや いいところ」

（那賀町立木沢小学校 尾川 和人 教頭）

◎教育次長賞（2点）

「職員室の雰囲気は 生徒に与える 安心感」

（つるぎ町立貞光中学校 村上 郁代 教諭）

「頼もしい 私の上司は 聞き上手 みんなのやる気を 引き出し上手」

（徳島県教育委員会 教職員課 井筒 利浩 管理主事）

◎佳作（9点 応募受付順）

「窓を開ければ 心地よい 心も開けば 快い」

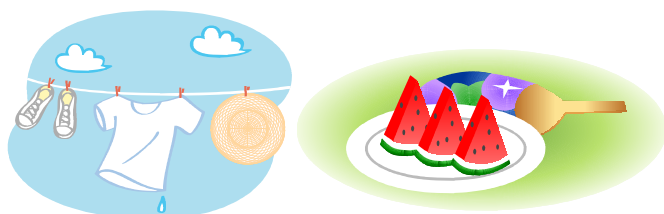
（徳島市入田中学校 米田 茂生 教頭）

「『いけるで。』 声かけ合える 職員室」

（吉野川市立山瀬小学校 工藤 恵子 教諭）

「『だいじょうぶ？』 思いやる気持ちが、拵げ、強める、チーム力」

（徳島県教育委員会 教育総務課 阿部 淳子 副課長）





「あなたの悩みはみんなで解決 あなたの笑顔でみんなが快活」
(三好市立山城小学校 長岡 浩司 教頭)

「悩むより 解決するには 話すこと」
(徳島県立三好高等学校 細田 章 期限付講師)

『大丈夫?』あなたの優しいひと言で だれかの心が軽くなる」
(阿南市立伊島中学校 井馬 学 教頭)

「こんなこと あんなこと 話してすっきり また明日」
(吉野川市立山川中学校 菅本 和代 教諭)

「困ったな、近くの人をつぶやき、まずキャッチ」
(徳島県立徳島科学技術高等学校 犬伏 友美 教諭)

「笑顔 あいさつ ほうれんそう 職場に清風 こころ爽快」
(阿南市立岩脇小学校 大西 育郎 教頭)



(参考文献) 5 「風通しの良い職場環境づくり」に求められること (その2)
～ 風通しの良い職場環境へのヒントとして ～
で紹介したそれぞれの言葉は、次の各書籍を参考にしたものです。

- 「仕事は楽しいかね？」(デイル・ドーデン著) きこ書房
- 「仕事は楽しいかね? 〈最終講義〉」(デイル・ドーデン著) きこ書房
- 「【エッセンシャル版】マネジメント (基本と原則)」(P.F.ドラッカー著) ダイヤモンド社
- 「プロフェッショナルの条件」(P.F.ドラッカー著) ダイヤモンド社
- 「こころの処方箋」(河合隼雄著) 新潮文庫
- 「スタンフォードの自分を変える教室」(ケリー・マクゴニカル著) 大和書房
- 「【抄訳】葉隠」(山本常朝・述, 渡部誠・編訳) PHP 研究所
- 「人を動かす」(デール・カーネギー著) 創元社
- 「伊集院静の流儀」(伊集院静著) 文春ムック