

# 文化財保護課不適切事案に係る検証を受けた再発防止策

令和2年12月

滋賀県文化スポーツ部

<目次>

1 不適切事案の発生	1
2 文化財保護不適切事案検証会議	3
3 現況	9
4 原因	12
5 再発防止策	14
6 推進	15

## 1 不適切事案の発生

### (1) 事案の概要

滋賀県では、文化財保護と活用に関する事務は文化財保護課が主管課となって、建造物、美術工芸品、無形・民俗文化財、記念物、埋蔵文化財、城郭調査の分野ごとに係を設置し、建造物、美術工芸品、無形・民俗文化財、埋蔵文化財の専門職員をそれぞれ配置している。

重要文化財建造物をはじめとする文化財建造物の保存修理は、建造物係が所管し、保存修理に係る補助金の支出等の行政機関としての業務に加えて、社寺等が所有する文化財建造物の保存修理工事を社寺等から受託して施工監理等を行う事業者的な業務を行っている。

当該職員は、建造物の専門職員として、平成 17 年度から文化財建造物の保存修理事業を担当し、平成 25 年度からは文化財建造物修理主任技術者として、国宝、重要文化財等の工事を担当していた。

平成 30 年および令和元年に行われた竹生島の宝厳寺（長浜市）の「唐門」（国宝）および「観音堂」（重要文化財）の保存修理工事に係る事後審査型一般競争入札 2 件について、入札前であるそれぞれ平成 30 年 7 月および令和元年 7 月頃、入札に参加しようとする工事業者から電話で執拗に非公開情報である予定価格についての質問を受けて予定価格に近接した価格を漏洩し（態様としては、当該業者が当該職員に対して、具体的金額を順次当てていき、当該職員が近接した金額に対し、その金額である旨述べるもの）、その後、それぞれ同月に行われた上記一般競争入札 2 件において、当該業者に落札させた（平成 30 年度は予定価格の 99.5%の 1 億 1,732 万円、令和元年度は予定価格の 99.7%の 9,256 万円）。

当該職員は、令和 2 年 7 月 14 日に起訴され、同年 11 月 6 日に懲役 1 年 8 月執行猶予 3 年の判決を受け、同月 9 日、懲戒解雇処分となった。

当該職員が不正を行った動機・理由として、

- ① 数年間にわたる保存修理事業は、初年度に落札した工事業者が、引き続いて次年度以降の工事についても落札するといった慣習があると伝えられてきたことから、いずれこの業者が落札すると考えていたこと
- ② 前々任者の不祥事の影響により、工事が遅れており、更に遅れるのを避けたかったこと
- ③ 非常に多忙であったことから、入札が不落となり再積算に大きな手間がかかるのを避けたかったこと
- ④ 漆塗りの工事は春から夏にかけて施工する必要があるが、工事の開始が遅くなってしまうこと

などの事情から、予定価格に近接した額を教示したと供述している。

なお、捜査当局の捜査の結果においても、漏洩の見返りとして金品の受領や供給接待などはなかったとされている。

## (2) 同一所属における業務に係る処分事案

同課においては、平成 25 年以降、別の職員による 3 件の業務に係る不適切事案が発生していた。

ア 史跡名勝天然記念物の現状変更等に係る事務において、本来、国許可案件として取り扱うべき案件を独断で市許可案件として取り扱い、市から提出された承認申請書の処理を怠るとともに、市から提出された計 21 件の許可報告等の文書をシュレッダーで裁断するなどにより廃棄した。また、平成 30 年度に担当した事務のうち、発掘調査に係る業務委託に関し、適正な決裁を経ずに調査に関する文書を発出する等の不適正な処理を行った。

【処分年月日 平成 31 年 3 月 27 日（停職 6 月）】

### 《事件発生の原因等》

- ・コンプライアンス意識や公文書の適正な取扱、事務処理等への意識の欠如
- ・職員個人の資質面への個別フォローが不十分
- ・変更件数が 0 件（前年度は 14 件）であることに疑問を持たなかった係長のマネジメント不足
- ・コミュニケーション不足
- ・勤務場所が離れていることによるマネジメント状況の把握の不足

### 《再発防止に向けた取組》

#### ○教育委員会事務局の取組

- ・法令遵守のもとでの事務遂行を徹底するよう通知。
- ・許認可事務において、法令等に基づく適正な取扱が行われるよう点検を指示。

#### ○文化財保護課の取組

- ・事務処理などについての職場研修を実施。
- ・許認可事務の進捗状況を案件ごとに確認できるよう「受付・対応整理台帳」を新たに作成。（係長は週に 1 回確認し、所属長と情報共有）
- ・個別案件への対応に漏れがないよう、係長は、定期的に各市町と情報交換する。
- ・城郭調査係を文化財保護課内業務とする。

イ 平成 24 年 9 月 30 日の台風による暴風雨によって発生した都久夫須麻神社本殿における欠損について、所有者から同年 11 月頃に提出された「き損届」を文化庁に提出していなかった。また、平成 13 年度から平成 16 年度までの 4 年間に行った長命寺三仏堂ほか 2 棟保存修理工事について、作成すべき修理工事報告書が刊行されていなかった。

【処分年月日 平成 28 年 3 月 29 日（減給 10 分の 1 2 月）】

### 《事件発生の原因等》

- ・担当者のコンプライアンス意識の欠如
- ・竣工検査および担当者に対する管理監督者の指導が不十分
- ・コミュニケーション不足

### 《再発防止に向けた取組》

- ・平成 28 年度から課の事務を総括整理する参事を配置し、業務執行体制を改めた。
- ・課内でコンプライアンス研修を実施し、課員の意識改革に取り組む。
- ・係会議を活発に開催するなど、課員のコミュニケーションの活性化。

ウ 平成 25 年度から実施した保存修理工事のうち、平成 26 年度第 14 号重要文化財宝蔵寺観音堂保存修理工事(彩色工事)において、当該職員の指示で剥落止め工事を契約(入札)前に着工させていた。その後の調査で、当該職員が担当した、平成 22 年度、平成 25 年度および平成 26 年度に実施した他の 4 件の工事においても、職員の判断で契約(入札)前に施工させるなど、不適正な処理を行っていた。

【処分年月日 平成 27 年 12 月 11 日 (減給 10 分の 1 1 月)】

《事件発生の原因等》

- ・ 担当者のコンプライアンス意識の欠如
- ・ 竣工検査および担当者に対する管理監督者の指導が不十分
- ・ コミュニケーション不足

《再発防止に向けた取組》

- ・ 竣工検査時には、課内の管理系職員など建造物係員以外の者を必ず立会させ、検査を厳格化。
- ・ 関係業者に対して重要な指示事項を行う場合は、複数の職員が文書で行うことを徹底。
- ・ 課内の日常業務の相談体制を充実することにより、課内におけるコミュニケーションの活性化。
- ・ 課員のコンプライアンス意識を徹底するためコンプライアンス研修を実施し、課員の意識改革を進める。

## 2 文化財保護不適切事案検証会議

### (1) 設置

1 のとおり、同課において立て続けに不適切事案が発生し、ついには刑事責任を問われる事態に至った。

こうした状況に鑑み、組織の構造的な課題も含めて、今後、不適切事案を発生させないための検討を行うため、文化財保護不適切事案検証会議を設置した。

- ① 設置の目的：有識者による不適切事案の再発防止策等についての意見聴取
- ② 検証の対象：上記 1 (1)記載の予定価格漏洩事件およびこれに関連する入札等の諸制度  
ただし、これを検証するに必要な範囲で、過去の不適切事案にも触れる。

### (2) 委員

会長	木曾 裕	弁護士 (弁護士法人北浜法律事務所)
委員	菊池 健太郎	公認会計士 (菊池健太郎会計事務所)
委員	高橋 康之	高橋金属株式会社代表取締役社長
委員	鶴岡 典慶	京都女子大学教授
委員	前迫 ゆり	大阪産業大学教授

### (3) 会議の開催状況

○第1回（令和2年8月28日 10:00～11:30）

#### ア 議題

##### (ア) 検証会議の目的等説明

検証会議の設立に至った背景、会議のねらいなどを説明。

##### (イ) 現状と課題

事案の概要、過去の処分事案。組織体制。文化財建造物保存修理の仕組み。他府県の状況。

##### (ウ) 今後の方向性

検証の視点。事案の発生した原因。課題として考えられる事項。課題解決に向けた対応。

#### イ 会議での主な意見

- ・ 県が文化財所有者に対して ①補助金事務を行う地方自治体としての立場②文化財所有者から保存修理を請け負う設計事務所としての立場の両面を担っているが、受注者と発注者が同一なのは、ガバナンスの観点からは不適切である。また、現場業務とその管理について、体制として分けるべきではないか。
- ・ どの業務を誰がハンドリングして、どのように業務の適正性を保持しているかを判断するに当たり、詳細な業務フロー（手続き・職員の役割）の分析が必要である。その上で、仕組みに原因があるのか、運用が問題なのかを検討すべき。
- ・ 他府県と比較し、係で受ける仕事の量と係員の人数のバランスが取れているのか検討が必要。県によって入札制度や取り扱う文化財の状況に差があるので、単純に人数だけで比較することはできない。また、本当に業務となる作業をしているのか、個人的な関心からの調査行為までやっけてしまっているのか、適正な業務が行われているのかも検証する必要がある。その上で、処理能力の限界を超えているのであれば、1人当たりの業務量を減らす必要がある。
- ・ 文化財管理の性質上、一気通貫、一人親方での業務となりがちであり、組織としての仕事できていない結果、相互のコミュニケーションの不足、上司による進捗管理の不足などが生じていたのではないか。
- ・ 勤務地を本庁と現場に分けるなどの工夫をしないと、現場との移動時間だけでもロスがある。
- ・ 補助金事務など、主任技術者でない事務職員でも担当できるものは分業するべきではないか。
- ・ 主任技術者の育成には、10年単位の期間を要することから、本来、中長期計画で技術者

の配置・育成を行うべきであったが、計画がなかった。また、途中で主任技術者の退職が相次いだにもかかわらず、そのリカバリー策を採らないまま、特定の職員に負荷がかかる結果となった。

## ○第2回（令和2年10月26日 15:00～16:30）

### ア 議題

#### (ア) 文化財建造物保存修理業務の執行について

文化財保存修理業務の業務フロー。時間外勤務の状況。

#### (イ) 組織的課題について

公判の状況説明。第1回会議の課題への対応案。

### イ 会議での主な意見

- ・保存修理工事について、業務をマニュアル化して他の職員でも担当できるようにするとともに、管理においても業務フローを網羅的にチェックできるようにすることが必要。
- ・慣例や習慣でやっている業務もあるのではないかと。本当に必要な業務に絞り込み、無理無駄な業務をやっていないかの検証を行うべき。また、文化財業務の性質上、一定程度の主任技術者でなければできない業務が生じることはやむをえないが、他の職員でも代替できる業務については、切り分けて分散させるなど、主任技術者が本来の業務に集中できる環境が必要。
- ・現実問題として、今回の職員が失職することにより、主任技術者が1名しかいなくなるため、理想論の議論だけをして、非現実的である。よって、まずは上記2つの観点で絞り込んだ業務を処理するために必要な人員の獲得が最優先課題。  
その上で①コミュニケーション②チェック体制③工程表などによる進捗管理などの課題について、検討を行うべき。
- ・一時しのぎでは長期的な問題解決にはつながらないことから、主に主任技術者につき育成計画を立て、その進捗を管理していくことが必要である。
- ・非公開情報を漏洩する不祥事が起こると、その非公開情報を公開することで漏洩事件を起こさないという選択肢を採ることがもっとも効果的ではあるが、他方で、これは情報漏洩という不正がなくなる反面、業者間における談合を誘発するなど、あらたな不正の温床になる可能性もある。予定価格を公表する場合でも、これによって、落札価格の妥当性や競争性が確保される配慮が必要である。
- ・談合が生じやすい土壌として、入札に参加する事業者数が少ないことが上げられる。県内業者のみならず県外業者も参加できるように、入札制度そのものの検討も必要である。
- ・多忙が不正の要因であるとのことであるが、同種の事案が発生することがないように、組

織全体の業務量の把握と、これを処理する適正人員を把握し、一人当たりの適正な業務量を把握する必要がある。

- ・滋賀に文化財建造物に関わる良い人材を集めるためにも、説得力のある育成計画を作る必要がある。

### ○第3回（令和2年12月7日 13:30～15:15）

#### ア 議題

##### (ア) 制度的課題について

入札制度の現状 等

##### (イ) 検証結果（素案）について

取りまとめ案

#### イ 会議での主な意見

- ・一時的に他府県や民間からの手助けを得るとしても、究極的には「滋賀県の文化財は、滋賀県で守る」という目標を持ってもらいたい。文化財は100年仕事なので、裾野を広げる、若い人材を育成することに滋賀県が力を注ぐことを打ち出してほしい。
- ・入札制度のあり方をはじめ、制度的な解決を試みても、今回のような事案の発生を予防することは困難である（もっとも、予定価格を公表すれば、予定価格の漏洩事案はなくなる。ただし、業者間の談合を誘発することになり、この点への手当が必要になる）。よって、組織的な課題に焦点を当てる方がよい。
- ・風通しがよくないと不正につながる。不正を起こしたくなる、起こってしまう環境を作らないことが大事。
- ・組織作りをしていくにあたり、どのような組織体制を目指すのかというビジョンが明確にならないと、場当たりの対策しか講じることができない。
- ・解決策について、瑣末なことまで一度にやろうとすると本質がぶれるので、まずは事案解決に効果が高いものに焦点を絞り、大きな方向性が分かるようにまとめた方がよい。
- ・係長に仕事が集中し過ぎていることが大きな問題。情報共有し、部下とも、コミュニケーションを取って組織を回していなかったところが非常に問題だったのではないか。多くの仕事を抱えていても、コミュニケーションが取れていて、係長がフォローできないところは他の部下がいる。係長の上の上司も、係長がフォローできない部分を手当するといった、成熟した組織でなければならない。
- ・過去の不適切事案のたびに、研修や組織の風通しなどの問題は指摘されていたが、今回も同じ問題として扱われようとしている。しかし、なぜいままでの対策があったのに今回の事案が発生したのかの検証なしに、同じような対策を考えてみてもまた不正につな



がる。これまでの対策の方向は間違っておらず、徹底できていなかったことが要因であるなら、今度は、その施策を実行したという進捗だけを問題にするのではなく、その結果、どのように作用したかが分かる検証（目に見える数値）を用意しておかないといけない。

- ・その現象に至った本当の原因がどこにあるのかを突き詰めることが必要。表層的な現象を原因としてしまうと、対策も表層的になってしまう。例えば、人材育成をこななかった、欠員を補充しなかった、ということは「現象」であって、「原因」ではない。「どうして、人材育成をしなかったのか、補充しなかったのか」の原因をきちんと見つめることで、本当の原因をあぶりだすことができ、それに対する対策も立案できる。

#### ○第4回（令和2年12月24日 10:00～11:30）

##### ア 議題

- (ア) 文化財保護課不適切事案に係る検証を受けた再発防止策（案）について  
取りまとめ案

##### イ 会議での主な意見

- ・原因に対する再発防止策が複合的になってもかまわないので、すべての項目の対応関係を明確にしてほしい。
- ・「これまで取り組んでいなかったことをやる。」ということを冒頭部分に付け加えてほしい。これだけでできていなかったということにもなるが、しっかり明記していただきたい。
- ・根本的な原因があり、それを文章にするのは憚られるような内容があるのかもしれないが、そこを記載しないと過去に何回もあった改善策と同じになる。焦点をあてるべき事象がクリアになっているかが、今回の改善策が上手くいくかどうかのキーになる。
- ・専門家集団が、外部の変化に対して硬直的であったり、内部を守るように意識的に働いたりしてしまうのは、個人の資質の問題ではなく、組織の特性としてどこにでもある話であり、それが前提である。
- ・誰が悪かったとかではなく、この状況を放置してしまっていたことが、今回の原因。外部を受け付けず、自分たちの能力だけで突き進んでしまう文化を生んでしまったことが問題である。
- ・組織としての連携不足から、特定の職員に負担が偏ってしまった。組織として動けていなかったということ。
- ・再発防止策がうまくいくかどうかは、「なぜそれをやらなければならないのか」という部分について、納得感を得られるかどうかにかかっている。

- ・今回はきちんとわかってきている。その部分を改善してくれる。ということが伝われば、再発防止策がうまくいくはずである。だからこそ、書きにくいかもしれないが、今回の事件の入り口を、原因にしっかり書いた上で納得してもらい、取り組んでほしい。
- ・失職した人間が出たこのタイミングでしか、変えることはできない。これ以上のタイミングはない。こんなことが起こってしまったが、前向きにとらえてよりいい仕事をしようという風に受け止めてもらえるようなものにしなければならない。

### 3 現況

#### (1) 文化財建造物保存修理工事の状況

##### 《主任技術者制度》

重要文化財建造物の修理を保存修理補助事業として行うときは、的確な設計監理のため、あらかじめ文化庁の承認を受けた主任技術者を使用しなければならない。主任技術者となるためには、一定期間以上の保存修理工事の実験を積んだ後、文化庁の研修に参加する必要がある。

##### 《3府県の特殊性》

滋賀県、京都府および奈良県において、重要文化財建造物の所有者が、国庫補助事業により当該重要文化財建造物の保存修理工事を行う場合は、当該3府県に保存修理工事を受託するよう申し込まなければならないとされており、こうした理由からこれら3府県には、複数の主任技術者が配置されている。

(参考) 重要文化財(建造物)件数および文化財(建造物)技術者数(令和2年4月1日現在)

	滋賀県	京都府	奈良県
重要文化財(建造物)数(件)	186	300	264
文化財(建造物)技術者数(人)	8(2)	20(10)	15(10)

※ 事務職員、技師(伝統技術、大工)等の技術職員を除く。( )書は主任技術者数

##### 《保存修理工事の要望の状況》

重要文化財建造物の保存修理工事は、毎年度、文化財所有者の要望を受け、予算の範囲内で順次、行っている。近年は台風等による被災が多く、保存修理工事の要望は増加している。

##### 《県指定の文化財建造物の保存修理工事の実施状況》

県指定文化財建造物の保存修理工事は、重要文化財建造物とは異なり、県が受託しなければならないとするきまりはないが、滋賀県では県が全て受託して工事等を実施していた。なお、京都府は、府指定の文化財建造物の保存修理工事の実施は、現在、行っていない。

#### (2) 建造物係の状況

##### 《人員体制》

建造物係は、平成28年度までは概ね6名程度の人員で、保存修理工事をはじめとする文化財建造物の保存修理等に係る業務に当たってきた。平成29年度以降は、国宝比叡山延暦

寺根本中堂の保存修理工事を行うため、8名に増員した。

#### 《主任技術者》

数年前までは主任技術者として承認され得る経験のある職員が複数いたが、近年、定年を待たずに退職する者が相次いだ。こうした退職の影響により主任技術者は平成30年度に2名となり、必要な保存修理工事を行うために必要と考えられる主任技術者数を確保できない状況となっていた。平成30年度および平成31年度は、2名の主任技術者のうち、1名が係長、1名が当該職員という状況であった。

(参考) 文化財保護課建造物係 技術者数

	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31
建造物係技術者数(人)	5	6	6	6	7	7	8	7	8
うち主任技術者数(人)	4	4	3	4	5	4	3	2	2

※ 毎年度 4月1日現在

#### 《人事異動等》

建造物の専門職員は、入庁後の異動がなく、退職するまで同じ係で勤務することとなるため、入庁時の人間関係が継続する状況となっている。他方、事務系の上司である所属長は、近年、1年ごとに人事異動により交代することが多く、専門的な知識を持つ部下の業務を管理することが困難な状況であった。

#### 《係長の業務》

係長は、係のマネジメント業務を行う必要があるが、主任技術者として現場の監督業務のほか、予算、議会、会計検査、審議会への対応等、係長として多くの業務があった。また、所属長は専門知識がないため、職制上の権限とは別に、文化財事業について、事実上の最終判断者となっていた。

#### 《時間外勤務》

係の時間外勤務は、月の平均が一人当たり30時間を超えるなど、非常に多い状況であった。職員に対して行ったヒアリングでは、仕事の量が能力以上であり、無理をしている状況であるとの意見が多く出されている。余裕がなく、目の前の仕事をこなすことが精一杯の状況が続いていた。

### 《コミュニケーション》

人事異動がないことから、人間関係が重要であり、一旦関係が悪くなると修復が困難になる。加えて、文化財建造物の技師として“技を盗む”という徒弟制のような職場であったことから、上司と違う意見を持っていても言えない状況であった。

コミュニケーションを取るための手段として、係会議を行っていたこともあったが、会議に時間がかかり過ぎることから近年は開催できていない状況であった。

## (3) 当該職員の状況

### 《担当工事》

係長は予算をはじめとする多様な業務に当たる必要があったことから、実質的に保存修理工事の現場を担当できる主任技術者は当該職員のみであり、多くの保存修理工事を担当することを余儀なくされる状況であった。

(参考) 当該職員が担当していた保存修理工事数

	国宝	重要文化財	県指定	計
平成 28 年度	2		1	3
平成 29 年度	3	2		5
平成 30 年度	3	1	1	5
平成 31 年度	3			3

### 《時間外勤務》

主任技術者として複数の工事を担当しており、非常に多忙な状況であった。時間外勤務も、平成 28 年度は 977 時間、平成 29 年度以降も年間 600 時間程度と多い状況であった。なお、公判では、これら以外に、多くの持ち帰り残業をしていたと証言している。

## (4) 工事発注等の状況

### 《入札参加事業者》

文化財建造物の保存修理に係る入札参加事業者数は、他の工種と比較すると少ない状況が続いており、また、文化財建造物の保存修理工事を担う事業者は限られている。

### 《入札・契約等》

十分な施工期間を確保するために検討すべきであった債務負担行為の設定や入札の準備行為が、多忙等の理由からできていなかった。また、複数年契約の検討も十分にできていなかった。

## 4 原因

文化財保護課では、過去の不祥事を受け、コミュニケーション活性化のための取組や所属内での研修の実施などの対策を講じてきたが、組織として再発防止の仕組みづくりにまで至らなかったことから、結果として不適切事案が発生した。

このような状況を生み出したのは、係が専門家集団として固定化され、対外的には閉鎖的で、内部的には徒弟制度のような組織風土が醸成され、その弊害を組織として打破できなかったことが根本的な原因であると考えられる。

検証会議における検証の結果、主な原因は次のとおりと考えられる。

### ① 業務量に見合った体制づくりや業務量の削減ができなかった

- ア 重要文化財建造物の修理を保存修理補助事業として行うときは、あらかじめ文化庁の承認を受けた主任技術者が担当しなければならないが、主任技術者の退職が相次ぎ、特定の職員に業務が集中していた。
- イ 文化財所有者からの要望が増す中、保存修理工事を計画的に実施するための職員定数の見直しが十分にできておらず、また、主任技術者を採用する努力が不十分であったことから、事業量と人員体制が整合していなかった。
- ウ 時間外勤務を厭わず業務を行う雰囲気があったことや事務量の精査が不十分であったことから、業務量を減らす取組ができていなかった。

### ② 事務の効率化ができなかった

- ア 採用から退職まで同じ所属・係に配属し続けるという特殊な環境で、閉鎖的な職場環境に陥り、また、他の団体等との情報交換や交流に消極的であったため、業務の効率化や生産性向上につながる情報の取得が不十分であった。
- イ 業務量のマネジメント、繁忙時の応援体制等の構築が不十分で時間外勤務が常態化し、目の前の業務に追われて事務の簡素化や効率化の取組が十分にできていなかった。
- ウ 業務上の困りごとを相談できる雰囲気ではなく、業務量の偏重を解消できなかった。

### ③ チェック体制の確立ができなかった。

- ア 所属長が1年ごとに人事異動により交代するなど、組織として体制の成熟化に取り組めなかった。
- イ 係長は、主任技術者としての現場の監督業務に加えて、予算、議会、会計検査、審議会への対応等、管理業務も多忙であったことから係員の業務の執行状況を的確に把握できておらず、改善策の指導や指示等のマネジメント業務ができなかった。

④ コミュニケーションの活性化ができなかった。

ア 上司と部下との人間関係が固定化し、また、徒弟制のような関係が築かれていたことから、業務上の問題や課題を早期に検知し、解決手法や働き方の見直し、先行事例や経験等の共有など、一緒になって考えるといったコミュニケーション環境づくりができなかった。

⑤ 計画的な技術職員の採用ができなかった。

ア 文化財建造物技術者は、職員の退職に応じて採用しており、定数上の技術職員数は確保できていたが、次のような課題があった。

➤ 主任技術者制度

重要文化財建造物の保存修理工事を受託するために必要な主任技術者として承認されるために、保存修理工事を担当した経験(6年間)と文化庁が実施する研修(1年間)を受ける必要があるが、これらの期間を考慮した計画的な採用となっていなかった。

➤ 年齢構成のばらつき

退職補充の採用を繰り返したため、中堅層が薄い年齢構成となった。

イ 職員定数を厳しく管理していること、また、欠員補充に終始していたことから、長期的な視点にたった人員体制の検討ができておらず、文化財建造物の保存修理工事件数に見合った職員数や主任技術者の確保ができなかった。

⑥ 人材育成ができなかった。

ア 主任技術者として育成することを最重視していたため、指導監督力を向上させるための人材育成に取り組めていなかった。

イ 若手職員が根本修理に常駐して対応するなど、技術的な向上が図れるよう現場業務にのみ従事させることができず、技術者としての人材育成が十分にできなかった。

ウ 余裕がなく、目の前の仕事をこなすことが精一杯の状況であったため、若手職員への指導ができなかった。

## 5 再発防止策

4の冒頭で指摘した、系の閉鎖的で徒弟制度のような組織風土を改善するためには、「外部の空気を入れること」と「業務の余裕を持たせること」などが、必要であり、それらを長期的に維持する仕組みを確立することが重要であると考えられる。この基本的な認識を踏まえ、新たに次の再発防止策に取り組む。

### (1) 組織の改編（原因の②、③、④、⑥に主に対応）

#### 《系の分割》

保存修理工事現場を担当する係と補助金関連業務をはじめとする管理的な業務を担当する係に分割する。

#### 《事務職員の配置》

事務職員を配置し、これまで文化財技師が担ってきた業務のうち、事務職員が遂行可能な業務を担当させる。

### (2) 業務量の軽減（原因の①、②、④、⑥に主に対応）

#### 《業務の受託の見直し》

過去の保存修理案件や他府県の業務に当たる職員数等の状況を分析するとともに、今後見込まれる保存修理工事の業務量を踏まえた保存修理事業計画を策定する。十分な人的体制が整うまでの間、工事の難易度に応じて他の団体に協力を得ることにより県としての、業務量の軽減を図る。

#### 《業務マニュアルの作成》

業務内容を把握し、業務の進捗管理、チェックが容易となる業務マニュアルを作成する。

#### 《入札契約》

工事の内容に応じて、効率的な入札・契約等ができるよう複数年契約等入札・契約の方法に関する検討を進める。

### (3) 人事異動・交流（原因の②、④、⑤、⑥に主に対応）

#### 《人事異動》

文化財技師の県庁内における他の所属・係への人事異動を検討する。

#### 《他団体との交流》

文化財建造物の保存修理に携わる他の団体との人事交流を検討する。

#### 《主任技術者の確保》

他団体との人事交流だけでなく、人身体制を補完するため、状況に応じて県、他団体のOB職員を採用する等により主任技術者を確保する。



(4) 人材確保・育成（原因の⑤、⑥に主に対応）

《他府県・他団体との研修会の実施》

研修会への参加の機会等を捉えて、京都府、奈良県など、文化財建造物の保存修理に関わる団体との交流を積極的に行う。

《人材確保・育成計画の策定》

保存修理事業計画や文化財建造物保護業務と整合した技術者の確保および技術力・指導監督力を向上させるための人材育成を図るための人材確保・育成計画を策定する。

(5) コミュニケーションの活性化（原因の②、④、⑥に主に対応）

《コミュニケーションを活性化する取組》

進捗管理や重要な業者との打合せ、係長との協議に対して複数の職員が共同して行うよう役割分担するなど、コミュニケーションを活性化させる取組を行う。

《職員アンケート・面談等》

各職員にアンケート調査の実施などにより、職員の状況を把握する。また、通例的に行う面談に加えて、適宜、面談を行う。

## 6 推進

### (1) 実施計画

各再発防止策について、具体的な実施内容や短期的・中長期的に取り組むものなどスケジュールを定めた実施計画を策定する。実施計画には、K P I（効果測定のための基準）を設定する。

### (2) 進捗管理

実施計画の進捗状況を毎年度確認し、コンプライアンス推進委員会に報告する。

また、3年後を目途として、この再発防止策の実施状況等について、文化財保護不適切事案検証会議委員に報告し、意見を求める。