

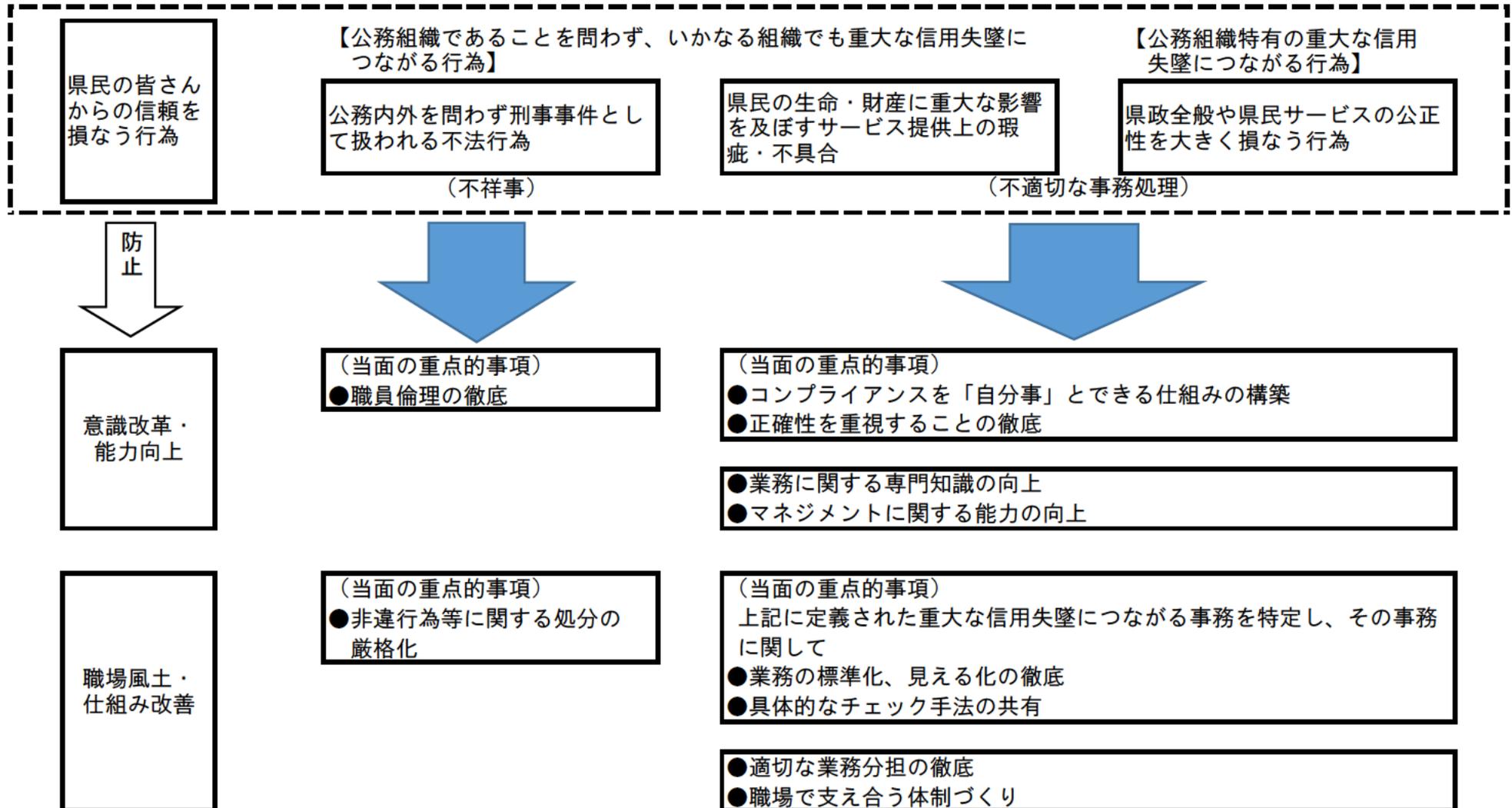
不適切な事務処理及び不祥事の防止に向けた今後の取組方向（案）

資料 1

31. 2. 21 総務部

【コンプライアンスを推進する目的】

私たち県職員が行う仕事は、県民の皆さんからの信頼によって成り立っていることから、コンプライアンスの推進によって県民の皆さんからの信頼を損なう行為をなくし、県民の皆さんからの信頼確保を図る必要があります。



原因分析結果

(個人・意識)

- ①危機意識が不足しており、不適切な事務処理や不祥事を他人事と考えている。
- ②自分の職場で事案が発生する前提での対策を真剣に考えていない。
- ③ハラスメントや飲酒等に対する認識が甘い。
- ④私生活の乱れや個人の倫理観などに問題がある。
- ⑤仕事に対する責任感や使命感が不足している。
- ⑥コンプライアンス・ミーティングの形骸化等が生じているため、コンプライアンスへの意識が十分に浸透していない。
- ⑦成果主義、効率化・スピード重視により、手続きを軽視する。
- ⑧目立たない仕事に対しては評価が低いと感じており、十分に注力をしていない。
- ⑨制度改正やIT化などに対応する経験や知識が不足しているため、それを補う努力が不足している。
- ⑩組織で仕事を進めるという意識が十分に浸透していない。
- ⑪仕事をする事自体が目的となり、何のために仕事をしているのかを理解せず、業務の優先順位を的確に判断できない。
- ⑫目先の仕事に追われ、書類整理や事務改善がおろそかになっている。
- ⑬年齢構成の偏りもあり、OJTが十分に機能せず、スペシャリストが十分ではない。
- ⑭フラット制の影響から、管理職や班長のマネジメントする意識や能力が十分でない場合がある。
- ⑮業務の複雑化やIT化に伴うチェック項目の変化に対応できていない。
- ⑯班長や管理職が、チェックを含むマネジメントより自身の固有の業務を優先する傾向がある。
- ⑰班長や管理職に、十分なマネジメント能力が育っていないため、適切な事務分担や十分な業務改善が図られていない。
- ⑱業務のプロセスや内容が分かりやすく整理されていない場合があり、単に前例を踏襲し、慣れと思い込みで仕事を進めている。
- ⑲チェックリストやマニュアルが不備、あるいは形骸化している。
- ⑳チェックをすべきということは理解していても、具体的なチェック方法が継承されていないなどにより、不十分なチェック計画となっている。
- 21 過去のフラット制の意識が継続し、業務執行の基本を個人に委ね、組織で業務内容が十分共有されていない。
- 22 業務の多様化、専門化により、ノウハウや経験のある特定の職員しかできないとする業務が増加している。
- 23 失敗することを恐れて委縮し、自分のできることしかしない。
- 24 組織の業務体制が不明確であり、班長代理、副務者が十分機能していない。
- 25 業務が増えることを嫌がり、誤りに気付いても周囲が黙認する場合がある。
- 26 パソコンやメールによる影響もあり、対人コミュニケーションが不足気味。
- 27 故意等による非遵行為に対して、処分が甘い。

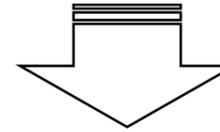
(仕組・組織)

※注：⑥ ⑩ ⑰ ⑳ については、これまでのコンプライアンスの取組の検証結果に基づく原因分析結果。
その他については、コンプライアンス研修やこれまでの事例分析の検証等に基づく原因分析結果。

参考：政策会議(30.12.21)資料

課題の整理

- 課題1 職員のさらなる意識向上が必要
- 課題2 職員の事務処理能力の向上が必要
- 課題3 職場での業務の進め方の改善が必要
- 課題4 組織の仕組や体制の見直しが必要



再発防止策

外部視点の導入

全庁的な推進体制の強化

職員一人ひとりの意識の向上

- コンプライアンスを「自分事」とできる仕組の構築 ① ② ⑥
- 正確性を重視することの徹底 ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫
- 職員倫理の徹底 ③ ④ ⑤

職員の事務処理能力向上

- 業務に関する専門知識の向上 ⑨ ⑬ ⑮
- マネジメントに関する能力の向上 ⑭ ⑯ ⑰

的確な業務の進め方の徹底

- 業務の標準化、見える化の徹底 ⑦ ⑧ ⑪ ⑫ ⑱ ⑳ ㉑ ㉒
- 具体的なチェック手法の共有 ⑮ ⑲ ㉓

組織の仕組や体制の見直し

- 適切な業務分担の徹底 ⑭ ⑯
- 職場で支え合う体制づくり ⑬ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖
- 非遵行為等に関する処分の厳格化 ㉗

三重県コンプライアンス懇話会での主な意見

(継続的な取組)

- ・ひとつ、ふたつの施策ですぐに改善するものではない。施策を実施し、その効果と浸透度合いをチェックしながら、辛抱強く改善を継続していくことが大事。また、進捗状況の定期的な報告・公開も大切。
- ・有効な対策が見つかるまで、原因分析を継続して、本当にそれが原因なのかを考え続けることが必要。対策の有効性を確認して、考え続ける仕組みが必要。
- ・コンプライアンスの取組にあたっては、公正と透明性の視点を大切にすべき。

(優先順位の設定等)

- ・県として何を目的とするのか、何を防ぎたいのかを整理することが必要。それに応じて、対策の優先順位を付けていくべき。
- ・不祥事と不適切な事務処理では、原因も異なることから、分析や対策を分けて考えるべき。
- ・発生の頻度や影響度に応じて、リスク評価を行い、早急に対策が必要なものと中長期的に取り組むものに区分していくことが必要。

(業務の標準化、見える化)

- ・不適切な事務処理の防止策が、今後は、内部統制につながっていくと考えられ、その意味でも、業務の手順書を作成するなど、業務の標準化、見える化は重要。
- ・業務の見える化やシステム化を進めることで、最低限、誰でもその仕事ができるということは一定担保されるが、そこから先の工夫や改善が重要。システムだけに頼るのではなく、なぜ、これをやらなければならないかといったことへの理解や意識付けが大事。
- ・現場をわかっている当事者が、新たな業務を追加してだけでなく、無駄な手続きなどをつぶして、業務を見直していくことも重要。

(職員への意識の浸透等)

- ・職員が自分のこととして考えるためには、組織の文化、風土として浸透させることが必要。そのためには、トップメッセージを繰り返し伝えることや自分で考えるための研修、聞くだけでなく、自分で教える、伝えるようにする取組などが意識の浸透につながる。
- ・職員が目的を共有し、それぞれの行為がどう影響するのかを考え、仕事自体を考え直すことも必須。
- ・管理部門主導で管理の強化を行うより、全職員が職場改善活動として取り組める仕組みの工夫も必要。