

令和元年度第1回コンプライアンス懇話会概要

●日 時 令和元年9月4日（水） 10：30～12：00

●場 所 三重県勤労者福祉会館 5階 第2教室

●出席者

委 員：安藤委員、石川委員、野口委員、早川委員、皆川委員

事務局：喜多副部長兼コンプライアンス総括監（進行）、

佐藤行財政改革推進課長、竹尾コンプライアンス・労使協働推進監、

小松コンプライアンス・内部統制推進班長、中村（有）（記）

後田人事課長、福井教職員課課長補佐兼班長

●傍聴人 1名

●概 要

【事務局】

- （・不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けた取組の状況について説明。
- ・コンプライアンス推進会議での意見交換の概要について説明。）

【野口委員】

- ・3月にとりまとめた再発防止策の10ページに、「行為内容からみた視点」という項目で非常にいい分析をしている。この分析と、それ以降の対策がきちんと連動していないように感じる。「コンプライアンスをきちんと進めていきましょう」という全体的な取組に埋もれてしまっていないか。具体的な効果のある対策にするためには、もう少し体系的な整理が必要。
- ・いいと思われることを全部やってみて、その後1年くらい経って検証するというやり方はこれからはダメ。職員にも時間に限りがある。効果とか実効性とか、そのことをやることによるマイナスの影響等をきっちり検証したうえで、組織として一番いいと考えられることをやるべきである。
- ・管理職の人事評価基準が見直されているが、コンプライアンス違反を一般職の人事評価ではなく、管理職の人事評価に反映するというのは、どのような理由か。

【後田課長】

- ・従来から、管理職の評価において、コンプライアンスに関する部分はあった。ただし、若干、わかりにくいところもあったので、見直したものだ。

【野口委員】

- ・業務の能力がない人に業務を任せただけで起きるコンプライアンス違反もあれば、業務の能力があっても忙しすぎて起きるコンプライアンス違反もあり、それぞれマネジメントの仕方は異なる。評価制度の見直しに結び付けるうえで、それはどういう風な分析をされて、そのような見直しをすることになったのか、制度の中身が本当に効果的なものかどうかを検証していくことが大事。

【石川委員】

- ・仮に（今後作成することとなる）内部統制の基本方針に事務処理ミスを含めるならば、原因分析をしっかりと、リスクに対してどのような対策をとるか、内部統制の体制不備と言われないよう早めから検討しておくことが肝要。
- ・内部統制にかかる総務省ガイドラインでは、職員一人ひとりに内部統制の意義について伝える仕組みをどのようにするかは明記されていない。知事による面談等、職員との個別の面談は、一人ひとりに内部統制の重要性を伝える機会としても使える良い取組だと思う。

【皆川委員】

- ・これだけの内容を満遍なくやっていくのは大変。メリハリが大切。私が大切と思うのは、それぞれの仕事、職場で起きやすいリスクや、影響の大きいものは何か、をはっきりさせて取り組んでいくということ。

【安藤委員】

- ・犯罪など不祥事をゼロにするのは難しいので、県にとって重要なこと、例えば不適切な事務処理を減らす対策に絞る等して実施してもよいのではないかな。
- ・職員がこれだけのことを真面目に全部守ろうとすると、息が詰まったり、漏れが出てしまう。
- ・一つ、二つなど重点的に取り組むことをまずやったうえで、その余力で異動のタイミング等、気を付けるタイミングで対策を取ってはどうか。余力がないと引継ぎも適当になりがち。
- ・個別面談は私もいい取組だと思う。特に文書のやりとりでは伝わらない職員の様子の変化等を把握するには面談はいい。

【喜多副部長】

- ・今年度最初の部長会議で各部長にお願いしたのは、「職員が義務感だけでこうした取組をやると『やらされ感』となる。不適切事務が起こらないように職場環境を良くしていくことは、働きやすい職場づくりにもつながり、結果として、自分たちにも成果が返ってくるということを各所属で職員に伝えてほしい」ということ。委員ご指摘のとおり、取り組んできたこれらの取組が効果があったのか、職員が無理なく取り組んでいるか、という点で検証しながら進めることも意識したい。

【早川委員】

- ・今年度発生した事例を分析すると、ある意味、真面目な職員で、「迷惑をかけまい」として私費支払いをしたのかなと思える部分もある。この年齢（50代）になって初めて担当する業務ということで、周囲にも処理方法を聞きにくかったのではないか、職員が孤立した面があるのではないかと想像している。原因を分析し、早めにミスと同僚が指摘してあげられるような仕組みを作る必要がある。

【野口委員】

- ・この事例は、県の制度欠陥ともいえるのではないか。十分な知識のない人に仕事を任せてしまったということ。今後も起こり得る話である。コンプライアンスにおいては、どういうレベルまで対応をしようかというやり方によって、対応のレベルが違う。重要なことは、個人がミスをして、それが結果につながらないような仕組みを作っておくこと。大切な決定にはダブルチェックをするなど組織として対応し、あるレベルの仕事は個人に任せる等、何段階かある。コンプライアンスという1つの大きな網では難しく、いくつかの大きさの網の目を守るべきコンプライアンスに合わせて用意しておいて体系的に対応する必要がある。
- ・県民目線では、「違反しなければいい」ということだけではなくて、「いい仕事をする」ということが大前提にある。「コンプライアンス」という視点だけ考えていると、新たなことにチャレンジしなくなったり、慎重に慎重を重ねてチェックばかりして業務効率が落ちる等の状況に陥る可能性もある。知事が職員と話すのも大変いいことだが、知事の時間にも限りがあり、三重県の知事としての優先順位はそれでいいのか、という視点も必要。
- ・職員として「いい仕事をする」ための要件としてコンプライアンスがあるの

であり、コンプライアンスを守ることを目的化してしまうと、本当の意味で県民が望むいい仕事にならない可能性もある。マネジメント的視点など、複数の視点から対策の方法を考える必要がある。もちろん、いい仕事をするためにコンプライアンス違反をしていいということではない。

【皆川委員】

- ・一生懸命取り組んだ結果が必ずしも県民の信頼回復につながるとは限らない。コンプライアンス活動の目的が県民の信頼向上であるなら、その進捗を把握するための客観的指標を検討することも必要である。

【喜多副部長】

- ・「いい仕事をする」という大目的を達成するうえで、組織体制や仕事の進め方を考えていかないといけないと思っている。今後、三重県では、第3次の行政改革の方向性の検討を進めていく予定があるが、その中で、組織体制や仕事の進め方について、委員のご指摘に沿うような内容で検討したいと考えているが、ズレはないか。

【野口委員】

- ・大変結構なことだと思う。あえて厳しめの意見を述べたが、三重県が努力をされていて、「変えよう」と取り組む姿勢は大変評価できる。一方で、限られたリソースでいい組織を作ろうと思うと、がむしゃらに努力をすればいいというものではない。組織マネジメントの技術も学ばなければならないし、三重県の政策課題において優先順位をつけるということについても、技術を勉強する必要がある。今までのやり方で一つ一つ課題を解決しようとしても、やっているうちにまた新たな課題が出てしまう。これは今までの真面目な官僚が起こしやすい誤謬である。時間や予算や人員が豊富にある時代ではないので、あらゆる要求を満足させることはできない。三重県にとって何が大事か、大事なものを担保していくのはどうしたらよいか、ということを検討する仕組みが必要。
- ・コンプライアンスだけを目的化すると組織が硬直化する。コンプライアンスという言葉が不要になる、コンプライアンスなんて三重県庁では当たり前だという風になるように、個々の職員のスキルを高める展開と、組織として個々人の弱点をカバーしあえる仕組みづくりについて、行政改革のなかでダイナミックに取り組むことには賛成したい。

【後田課長】

- ・委員ご指摘のとおり、組織で支え合える体制づくりは意識してきたつもり。また、面談など対話の仕組みも作ってきた。しかし、実態をみていくと、職員が孤立してしまったり、もっと早期に相談できたのではないか、という事案が散見される。そこがジレンマに感じているところでもあり、どうしていけばもっと相談しやすい体制になるか、ご助言があれば頂きたい。

【安藤委員】

- ・自分と立場の違う人と話すのが苦である人と、苦でない人がいる。苦である人の成長実感を高めるためには、業務の「見える化」が重要。業務を見える化している職場とそうでない職場では、成長実感の感じ方が大きくちがう。
- ・最初は簡単なこと、たとえば、業務の進捗を色分けして見える化する等がいい。あの仕事に穴が開いていると周囲が気付ける仕組みを作ることが重要。

【野口委員】

- ・三重県だけではなく、多くの組織で悩んでいることである。しつこいようだが、色んなマネジメントがある。今のマネジメントでもてはやされるのは、競争力を持つようとするような組織のマネジメント。そういう組織では能力のない人は辞めていく。能力の高い人をいかに引き上げるかという組織ならそれでよいが、行政のように長く仕事をしていく人が多い組織では、人を腐らせるようなマネジメントは損。一方では「仲良くやっぺいこう」と言いながら、一方で競争力を伸ばそうとするマネジメントをしようとしても、それはなかなかうまくいかない。
- ・多くの人が定年まで働き続けながら、しかも民間と違って営業成績がどうか分かりにくい仕事の中で、県民のためにいい仕事をするためのマネジメントとは何か、通常の民間のマネジメントとは違う評価を行政システムで作らないと、官僚は気持ちが腐ってしまうのではないか。
- ・優秀な人間はどんな組織にいても優秀。注意したいのは、評価で2が付くような人。こういう人たちにいかに仕事をきちんとしてもらうか、ということ。そのうえでは、正・副の役割分担が大事。課長は厳しいが、係長は評価してくれるなど、課長と係長が違う目線で人に接するなどの仕組みを意図的に作っていくことが必要。行政のような組織は、いかに多くの人たちの下支えをしてあげるか、という仕組みの方が適している。K P I（重要業績評価指標）のような、あえて差をつける、というのは行政では難しい。（民間の）

サラリーマンとは仕事が違う。本当の意味で職員の総合力を発揮できるマネジメントの在り方、評価の在り方を考えることが大事。

- ・また、故意の不正はシステムとして防ぐことが大事。不正を働くまでの兆候が何段階かあるはずで、それが重大なものに発展しないようにするのがマネジメントである。

【皆川委員】

- ・弊社でのコンプライアンスの中長期の目標は、「風通しがよくて生き活きと働ける職場にすること」である。ではどう作っていくかということだが、上長と部下とのコミュニケーションの強化というのもある。ただ、それはプログラムとして強制的に行う仕組みにしていかないと、なかなかやらない。あとは、トップからのメッセージも重要。弊社では社長からのメッセージを年初に、コンプライアンス委員会の委員長からのメッセージを10月のコンプライアンス月間に発信したりしている。

【喜多副部長】

- ・皆川委員ご指摘の、風通しのよい職場づくりや、安藤委員ご指摘の、仕事の「見える化」については、行革の取組の中で実施していきたい。また、野口委員ご指摘の、マネジメントのあり方については、これから改定作業を始める「人づくり基本方針」において検討をしていきたいと考えている。行革プランと人づくり基本方針に県の取組の方向を示すことで前に進めていきたいと考えている。

【石川委員】

- ・安藤委員ご指摘のとおり、引継ぎや可視化は重要。4月に異動になって、初めて6月に担当することになった業務について、前任者が遠方に異動になったため、職員が長時間勤務になって誰にも相談できず、悩んでしまった事例もある。

【後田課長】

- ・行政職員の場合、専門性を伸ばすというよりも、様々な部署を経て育成していくことが多い。そのうえで、本人のやりたいという意欲も踏まえて配置をしているが、個々の業務の専門性が上がりつつあり、意欲だけではうまくいかないことがあると感じている。

【早川委員】

- ・安藤委員の言っていた可視化の方法の一つとして、チェックシートの活用などもある。他の人や上司も確認できる。

【佐藤課長】

- ・今年度発生した事例の再発防止策では、早川委員ご指摘のとおり、一種の可視化として、個人スペースで書類管理させないようにするとか、指導をする際も、2人体制で行う等の対策を講じている。

【野口委員】

- ・今後、県でもIoT化が進み、ますます業務も複雑化する。その中では、教育研修が重要。昔の技術を伝承するだけではもうだめ。新しいシステムに対応できるようにするための研修が必要。若い人とか技術力のある人は、こうしたものにも上手に対応して効率化もできるが、苦手な人は、効率化することによるミスやトラブルが起きてくる。そうした事案が発生する前に、事前にどうやって技術力を高めていくかというのも大事な人材育成のプログラムであり、それがきっちりできれば、いい行政モデルになるのではないか。
- ・理想的な県職員像を作らないことも大事。理想的な職員像を一つに定めるのは時代遅れ。色々な能力を持った人を活用できる組織にすることが大事。採用された時点で一定の能力があることは保証されているわけで、それでも個々に得意・不得意はある。それぞれの特性を生かせる職員像が大事で、それは決して一つの職員像ではない。像に当てはまる人はいいが、当てはまらない人は落ちこぼれていき、それがまたコンプライアンス違反を起こす要因になる。すべての能力を活用できる人材像、弱点をカバーしあえる教育研修システム、それらがセットになっていることが大事で、そういう仕組みを作ることがコンプライアンス違反を無くす基盤を作ることなのだと思う。

【後田課長】

- ・目からうろこのご意見ではあるが、委員ご指摘のとおり、ダイバーシティ的観点で弱かったという点はあるので、人づくり基本方針の検討の参考とさせていただきます。

【喜多副部長】

- ・先ほど申し上げた通り、今後取り組んでいく新しい行政改革の計画、人づく

り基本方針について、今日のご意見を踏まえて検討させていただき、可能であれば、その検討状況について、次のコンプライアンス懇話会においてご報告できればと思う。

以上