

## 第1回コンプライアンス懇話会概要

- 日時 平成31年1月14日(月・祝) 13:30~15:30
- 場所 吉田山会館2階206会議室
- 出席者  
委員：石川委員、野口委員、早川委員、皆川委員、(安藤委員は欠席)  
事務局：嶋田部長、日沖総務部副部長(進行)、後田人事課長、佐波(記)  
傍聴人：2名

### ○概要

#### 【石川委員】

- ・自治体の内部統制を専門としているのでその立場からみても、原因分析、実態確認・分析により、見直しを進めていくことは望ましいこと。
- ・再発防止策については、必要なことは検討されており、これらを有機的に動かしていくことが必要となる。
- ・一人ひとりが確認して、どういう形で仕事を進めていくのか、という点では、業務の見える化(事務手続きの流れとリスクの可視化)の徹底が重要であり、滋賀県湖南市の例(業務手順書の作成)が参考となるのではないかと。
- ・それぞれの職員がどのように仕事をしているのかを、上司が同じような知識を持ってチェックをしていくことが必要。

#### 【野口委員】

- ・基本的な仕組みとして、原因分析に加えて、これまでの取組を検証しているのは大事なこと。これまでもいろいろなことをやってきたにも関わらず、という反省は重要。
- ・ただ、検証結果がここまででいいのか、もっと本質的な原因があるのでは、という気はする。根本原因という意味では、もっと検証をするべきではないか。その場合、風土とか文化とかいうところまで行き着くこととなり、4月からの対応というのは難しいことがある。引き続き、深掘りをしていくべきではないか。
- ・また、不祥事とミスでは意味合いが違う。ひとくくりにせずに、重みごとに優先順位を付けて対策をしていくことが必要。

- ・ リスクマネジメントの観点からは「再発防止」というのは、起こったことをきっかけとして起こらないようにすること、もぐらたたきであり、起こっていないことも防止するのがあるべき姿。
- ・ 効果の分析も必要。一年経ったら検証します、の前に効果分析をすべき。対策同士が効果を打ち消すなどの対策による弊害なども想定され、対策の実効性や合理性の検討が必要。

#### 【早川委員】

- ・ 非常によくできている、という印象だが、全部が述べられすぎていて、わかりにくい。
- ・ 不祥事と不適切な事務処理を明確に分けて、対策も区分すべきではないか。不祥事については研修など、意識の徹底しかないのかな、と思うが、組織がキッチリとしていれば、不適切な事務処理はかなり防げる。
- ・ 港湾改修工事について、その時、職員はどう感じていたのかな、ということと思う。自分の利益のためにやったことではない、という点を職員はどう感じているか。法令遵守の取組はやっているが、どこまで広がっているか。
- ・ 職員からすると、何をどうすればいいのかがわからないのではないか。書いてあることを全てやればいいが、優先順位が必要では。抽象的では職員がわかりにくい。より具体的、明確にして取り組んでいくべき。

#### 【皆川委員】

- ・ 書いてある内容は花王でも同様の取組を行っているものである。過去からの取組も含めて、これだけの内容を実施するのは大変である。花王でも「コンプラ疲れ」とならないように、重大なコンプライアンスリスクに対して優先的な取組を進めている。
- ・ 当社ではリスクの発生頻度と発生した場合の損害額の2つの視点でどれが大きなリスクなのかを整理している。
- ・ 県という組織で同様のことが可能かどうかはわからないが、例えば、県民の信頼、といった視点があるかと思う。それらにより、活動のメリハリや優先順位付けをしていくのではないか。
- ・ 「自分事化」はいちばん大きな課題。文化、風土として浸透させることが必要。コンプライアンスは利益と天秤にかけるものではなく、事業活動の土台であり、それがあってこそ企業活動が成り立つ、というトップメッセージを出している。トップメッセージを繰り返して出していくことが社員のコンプライアンス意識向上に効果的である。
- ・ また、コンプライアンス研修では講義方式を止めて、参加者それぞれの職場で生じ得

るコンプライアンスリスクを抽出し（リスクアップ）、優先順位が高いものを考え、そのリスクの発生原因や防止策をグループで討議しながら考える、予め答えの定まっていない研修とした。

- ・マネージャーや係長は、上長として部下にコンプライアンス違反を起こさせない責任を有しているという視点で考えさせることも必要。

#### 【野口委員】

- ・現に起きている事案を分析したうえで、事の重大性に応じた対応、ミスと法違反でも異なる対応が必要。どの組織でもダメなものど県庁だからダメなものがある。例えば、ハラスメントはどこでもダメだが、お金絡みや政策の公平性などは行政だからダメなものとなる。
- ・原因を深掘りすれば、長い間の行政のあり方に関わることもあるだろう。まじめに対策に取り組めば、3年はかかる。計画をつくる必要がある。4月から始めて半年では変わらない。
- ・優先順位を付けて計画的にやっていくべき。その方が、県民からも信頼される。

#### 【皆川委員】

- ・本質的には、風土や文化を変えることが必要となると思うが、どのようなやり方が効果的かは難しい。

#### 【野口委員】

- ・一般的に言えば人事評価になる。安全性が高く評価されている企業では、人事評価でもその点を評価している。建前と本音を分けないことが重要。このような職員を評価すると言ったら、本当に評価することが必要。

#### 【石川委員】

- ・リスクの優先順位を考える場合、地方自治法改正による内部統制も関係する。2020年4月までには、財務事務に関する手続きについても体制整備が求められている。
- ・例えば、契約事務の見直しや見える化、標準化、ICT化などを進めることでミスを減らすことにつなげられる。

#### 【嶋田部長】

- ・分析を進めていくべき、という御意見をいただいているが、具体的な分析の仕方のヒントをいただけないか。

【野口委員】

- ・リスク分析は、有効な対策を見つけられるところまで進めていくことが必要であり、対策効果の測定が必要。原因ごとに対策は異なるものであり、リスク分析が不徹底だと、対策が機能しない。
- ・単にコンプライアンスの意識が重要と言って、同様の研修をしても効果があるとは思えない。モグラたたきではなく、絞り込みが必要。それは半年でできることではない。
- ・分析を継続して、本当にそうなのかを考え続けることが必要。例えば、業務上の仕組みが原因ではなく、家庭や友人関係が原因かもしれない。対策の有効性を理解して、考え続ける仕組みが必要。3年ぐらいはかかるだろう。

【後田課長】

- ・多くの事例ではいくつかの要因が絡んでいるという感覚だが、その場合には、モグラたたきの的に対策を進めていくことになるのか。

【野口委員】

- ・複数の対策を進める場合、実効性も考慮して優先策から進めていくことになるが、その際には、何を避けたいのかの整理が必要。例えば、県の実損害と県民の信頼度、そのどちらを防ぐのか。
- ・県として、何をやりたいのか、効果を出したいのかの整理が必要。今年はこういう視点で、こういったことをやっていく、ということを決めることが必要。

【後田課長】

- ・どういうことを避けたいのか、まずはそこから、ということか。有効性を図る場合、どういう部分を見ていったらいいのか、企業ではどのようにしているか。

【皆川委員】

- ・例えば、研修を含めたコンプライアンス活動の有効性を外部の機関から評価を受ける場合はある。

【野口委員】

- ・パワハラはいけない、ということがわかっていないのか、わかっても何がパワハラかがわからないのか、原因に応じて研修の仕方は変わってくる。

【嶋田部長】

- ・分析が大切というのは理解できるが、レアケースもある。細かく分析すると、どんど

んと細分化していき、全体が分からなくなるのではないか。

#### 【野口委員】

- ・標準的なことしか、文書や体制にはできない。それを個別のマネジメントでカバーしていくことが重要。
- ・評価されている、信頼されている、と思えると人は自分を律するもの。最近では公務員が不当に評価されているように感じる。以前は、公務員は気がきかないが真面目、と言われていたが、今はそうではない。
- ・コンプライアンスの徹底が、悪いことはやめましょう、というのでは寂しい。職員がプライドを持てるようにしていくべき。自分の仕事が、県民のためになっているか、ということ、プライドを持って考えていくべき。
- ・次の時代の三重県庁をつくるための一環として取組を進めていくべき。県民は不祥事がない方がいい、ということではないと思う。コンプライアンスは基本であり、三重県庁のあり方を変える、という大きな動きの中での取組としていくことが必要。

#### 【事務局：安藤委員意見概要】

- ・分析は的を射ていると感じた。不適切な事務処理などのミスを完全になくすことはできないと考えており、システムとしての改善が非常に重要。極端に言えば、特に意識を払わなくても、そのシステムに乗っていれば、自然と適切な行動に誘導される率が高くなるような仕組みづくりが重要。
- ・チェックリストやマネジメントシートを作っていることは素晴らしいが、もう少し取組を絞ってもいいのかなと感じた。あまりに多くの事柄があると、それぞれの取組内容や取組間のつながりがわかりにくくなるし、長期になると疲弊感が出てくる恐れがある。
- ・最近、民間企業で注目されているのは、ルールやマニュアルで縛るのではなく、組織として本当に大事なミッションや価値観だけを強く共有し、後は従業員を信じて任せる、というもの。たとえば、京都のHILLTOP社では、従業員が楽しいと思うことを追究すること、互いを尊重して他人のために自分に何ができるか考える、といったことだけを重要な柱として、後は基本的に任せる、という方針で成果を出している。
- ・従わなければならないこと、やらなければならないことが多すぎると、人は疲弊し、心身とも健康ならばしないミスもするようになる。今は、少し負担が過剰なように感じる。

#### 【石川委員】

- ・モチベーションや働き方改革の視点も大切。職員の気持ちを損なうことなく、どのように回していくか。負担をかけない、という点では、現行の取組の発展形とする、いろいろな仕組みは無くしていく、ということも評価はされるべき。
- ・一方で、不正のトライアングルの考え方でも明らかなおおりに、特定職員への信頼度が高すぎるとチェックが効かなくなり、不正の可能性が高まる。必要な部分には、進捗状況のチェックやダブルチェックは必要。

#### 【野口委員】

- ・三重県の目的はなにか、県民のために何をしていくべきかを真剣に考えるべき。仕事が面白ければ、不祥事になるようなことは考えない。
- ・公務員も危機感を持つべき。大きな失敗がなければ良し、という時代は終わった。災害時には行政のリーダーシップが必要だが、信頼をされていないとそれは無理だ。
- ・県庁を立て直すことが必須。ビジョンを共有し、それぞれの行為がどう影響するのか、仕事自体も考え直すことが必要。いいことをやらないのもリスクであることを理解されたい。

#### 【早川委員】

- ・誇りをもって、やりがいをもって仕事をすることは大切であり、弁護士も以前は倫理研修のようなものはなく、自制しろ、ということだった。
- ・だが、不祥事が続発したことで、日弁連では倫理研修を取り入れた。内容は依頼者のため、と法的縛りの関係など、答えの出ない問題を考え続けるような内容。
- ・県については「公正」と「透明性」が最も大切と感じている。特に透明性は、人に見られているというだけで、それだけで違ってくると感じている。

#### 【皆川委員】

- ・花王は社員がグローバルでは約 40,000 人弱おり、不正を根絶することは現実には難しい。いかに早く情報収集して、有効な対策をうてるかがポイント。対応策としては内部通報制度が重要であり、今後、実施予定の消費者庁の認証制度も検討している。
- ・違反をさせない、が最善だが、起こってしまった不正の再発防止策をグループ全体で実施していくという地道な活動も大切。

#### 【石川委員】

- ・内部通報制度に関する総務省のガイドラインでは、通報者を守る仕組みについての説

明がないので、この点は民間企業の体制はどうなっているのか参考になるのではないか。

【皆川委員】

- ・ 通報者を守る仕組みを最優先としている。どのように対応して欲しいのかの希望は確認しており、特にハラスメントについては、何をして欲しいのか、何をして良いのかと確認している。
- ・ 通報の犯人捜しや不利益な取り扱いがあれば、その行為自体を懲戒の対象としている。また、社長以下のマネジメント層にも通報者が分からないようにしている。

【早川委員】

- ・ 企業で不正があった燃費や耐震性の問題も、内部通報が発端のようだが、立場の保護は難しい問題。通報者の動機も実際にはいろいろもものがある。

【野口委員】

- ・ 現場の視点、県民の視点、知事の視点、問題がそれぞれに違う。耐震性の問題も、現場の視点では、安全性に自信があった。実害が無ければそれでよし、としていた。県庁でも、実害がなければそれでよし、としていることはないか。
- ・ 本当は自分の評価を落とさないための自分の視点を第三者の視点としていないか。自分のリスクを県民のリスクとして守っていないか。
- ・ 三重県庁を改革し、風土を変えるなら、痛みを伴う。職員が改革に価値を感じ、納得してもらえるものでなければ、できない。コンプライアンス担当部局のためのものと職員が感じたならば、改革はできない。
- ・ 公務員も外の世界を勉強してもらいたい。公務員にとっては大変なことでも、幅広く見れば、常識ということかもしれない。

【石川委員】

- ・ 今回の報告書をもとに内部統制の基本方針に発展していくとした場合、推進部局、監査、出納などの横断的な会議体で考え方や情報を早めに共有してもらいたい。

【早川委員】

- ・ コンプライアンスは法令遵守だけではなく「公正」を含むという意識が低いのではないかと感じている。そもそも行政と司法では「公正」の感覚が異なっているようにも感じる。司法では、内容が良くても手続きが悪ければダメという感覚だが、行政はそ

うではない。

- ・「透明性」については、情報公開審議会の委員をしていた経験では、情報公開に対して行政は後ろ向きになりがちのように感じた。

#### 【皆川委員】

- ・公正の考え方は難しい。コンプライアンス的には、説明責任を果たして納得してもらうということも重要と考えている。

#### 【野口委員】

- ・アカウントビリティを説明責任と訳したことで、少し誤解が生じている。アカウントビリティは、説明してやってきたこと責任、ということであり、間違ったことは間違ったこととして責任をとることが必要。

#### 【日沖副部長】

- ・花王での風通しの良い職場づくりや社員の意識付け、自分事化などの具体的な取組を教えてもらいたい。

#### 【皆川委員】

- ・執行役員が20人程度いるが、なかなかそこまで情報が上がってこないため、執行役員自らが研修を行い、直接、メンバーにコンプライアンス違反を見つけたら自分に言って欲しいことを徹底した。また、この研修では執行役員や部門長が自分自身を含めて、相手を思いやる言動の徹底を強調した。
- ・創業者の遺言にある「正道を歩む」を社員への研修の際に強調している。社員の意識付けには重要な価値観の共有の推進が有効。そうしたものが無いならば、事例をもってコンプライアンス違反した場合の影響の大きさに基づく重要性を、また、上長が責任をしっかりと取るということも含めて共有していくことなども考えられる。
- ・会社や部門のトップによる直接の語りかけは、会社も本気だよというメッセージとなり得る。欠席者にはビデオで見せている。

#### 【嶋田部長】

- ・統計数値のミスなどは信頼性の問題となる。以前は遅いけど正確、ということで許されたが、現状はスピード感も求められる。どのように考えるべきか。

#### 【皆川委員】

- ・効率性は内部統制の目的そのもの。事務の執行分担とチェックの仕組みを決めること、



また、制度をつくっても上司の意識が大切となってくる。

**【石川委員】**

- ・ 正確性とスピード感はトレードオフとなる部分もあり、難しい。自治体職員の負担感をどのように管理していくのかも問題。

**【野口委員】**

- ・ 問題を単純に分かりやすくしない方がいい。正確さも早さも必要、というのは分かっているはず。組織の実力に見合った目標設定が重要であり、適切な目標設定こそがマネージャーの力の出しどころである。また、そうしたマネジメント力が必要である。
- ・ 組織、風土、文化に応じた三重県庁にとっての「正道を歩む」はいったい何なのかということを考えることが重要。

以上