

## 令和元年度第2回コンプライアンス懇話会概要

●日 時 令和2年1月31日（金）10：30～12：00

●場 所 三重県勤労者福祉会館 4階 第3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、

後田人事課長、早川教職員課長、

行財政改革推進課 中村（有）（記）

●傍聴人 2名

●概 要

【事務局】

（今年度の取組の進捗状況、及び令和2年度以降の取組について説明。）

【石川委員】

- ・スマート自治体へのチャレンジと一緒に人材育成をすることが人づくり基本方針に盛り込まれたことは、非常によかったと思われ、評価できる。最近、AIやRPAを先行して取り入れようとしている自治体について、組織の在り方という観点から調査をした。調査してみると、共通して「職員一人ひとりのコミュニケーション能力」と「人材育成の必要性」を挙げている。なぜ、コミュニケーション能力が必要かということ、RPAの導入に向けて業務の洗い出しをする際、原課の職員でなければ、業務の詳細はわからないため、それを引き出す能力が求められるから。RPAを導入しようとする、IT関係の専門知識があればいいと思われがちだが、それだけではなく、どのようにして原課の職員の業務を把握し、共有をしていくか、ということにも着目していく必要がある。そのような中で、AIやRPAの導入と人材育成を車の両輪のように、セットにして検討されているところは非常によいことで、評価できる。
- ・人づくり基本方針のデータにおける「職員の意見」については、三重県だけではなく、他の自治体でも抱えている悩みである。職員が多くいた時代はベテラン職員の仕事を見て、若い人が後をついていけばよかった。現在は、人手不足のため、そういう機会も無くなってきて、ベテランの職員が教える時間が無くなってきていると聞いている。
- ・気になったことは「褒められたことがない」という意見。これは、あまり他で

は見たことがない。私が教えている学生も、褒め足りないと感じない人が増えてきているということを実感することがある。今後も増えるかもしれないので、「ほめてのばす」という考えも取り入れていかなければ、組織がうまく回っていかない時代になってきているのかもしれない。

#### 【後田課長】

- ・時間が無くなってきたり、新たな課題が生じたり、職員側からすると、なかなか仕事が無くなっていかない、という悩み、環境下になりつつある。しかし、マネジメントする側は、業務の処理を優先させる意識が根強く残っているのかと思う。委員がおっしゃられたとおり、意識を変え、職員のモチベーションを高めていくことが大切であると感じており、そうした中で事務処理ミスなども無くなることにつながっていくのではないかと。
- ・コミュニケーションが取れないというわけではないと思うが、上司から言わせると、「コミュニケーションは取っている」と言い、部下から言わせると、「コミュニケーションを取ってもらっていない」と言う。現実にごうした職員の声があることをふまえて、管理職のマネジメント能力の向上にむけて頑張りたい。

#### 【喜多副部長】

- ・スマート自治体については、我々も悩みながら進めているところであり、他県の事例等も参考にしながら取り組んでいきたい。

#### 【野口委員】

- ・長期間にわたる調査や検討によっていろんな原因が明らかになり、コンプライアンスを行革取組、人づくり基本方針に位置づけることになったということはよかったと思う。
- ・しかし、コンプライアンスの観点において、大切な課題が残っている。その一つは、効果について検証する仕組みのことである。コンプライアンス問題というのは古くからずっとあり、起きるたびに改善して、また古びては起きるということの繰り返しなので、予兆のチェックという仕組みが大事である。もう一つは、上層部によるコンプライアンス対応への切込みが十分でないこと。職員の状況をふまえた最適な作業量は何か、あるいは優先順位は何かということが示せていないから、職員は時間が足りなくなって不適切なこともやってしまうわけで、本当の意味で原因となっている上層部のコンプライアンス対応への切込みがない。以上の2点はきちんとやらなければならない、これができてない以

上、欠陥があると言わざるを得ない。

- ・先ほどのコミュニケーションの話は、コミュニケーションが取れていない状況にあるといえる。そのようにお互いが思っていること自体がコミュニケーションが取れていない状況と認識する必要がある。
- ・行革取組、人づくり基本方針にコンプライアンスを盛り込む、という点について、気になったこととしては、全体のイメージが、「いいお兄さん・いいお姉さんのいる組織」を作るというイメージになっているが、「働く組織」に対するイメージが見えない。三重県のビジョンをどうやって実現していくか、そのためにはどういう人材が必要か、という貼り付けがない。なんとなく良いと思えることが並んでいて、これをやるといい組織になるぞ、という感じになっている。
- ・この懇話会の委員の立場としては、そんなに大きな組織上の問題のない組織はできるかもしれないが、それが本当に三重県民のための仕事をしているか、というとそこは違うのではないか、ということ。組織内部の視点で組み立てられており、もう少し県民の視点が必要ではないか。その視点からすると、行革取組の3本柱の一つにコンプライアンスの推進が入っていていいのか、ということは考えてほしい。コンプライアンスは重要ではあるが、組織の基盤であり、それが3本柱の一つとなると、三重県庁はどんな組織なのか、ということになる。できていないなら、特別枠として、基盤としてきちんとやる、という形にすべきである。もう少し高いレベルを目指してもらいたい。
- ・個別の要素の練り込みも少し不足している。例えば、スマート化は、やらなければならないことには大変有効であるが、一方で、スマート化を進めると、今までと違う業務が発生したり、今までと違うルールができたりして、新たなコンプライアンス問題が生じ得るわけで、そうしたプラスになる部分とマイナスになる部分の相互調整をしておかないといけない。
- ・OJTは、基本の研修が十分に身につけていない人間を現場で学ばせる、というものであり、最後の網である。「OJTをしっかりとやります」というのは「基本研修をやりません」と言っているのと同じ。どういう人材になってほしいか、どういうスキルを身に付けてほしいか、ということを示して育成し、それで身につかない場合は、OJTでもフォローします、という形であるべき。
- ・働き方改革で気を付けるべきことは、「これだけ働く時間が少なくなりました」という成果になりがちだが、県民が期待しているのは、例えば、今まで7時間かかって処理していたものが、働き方改革によって、3時間で処理できるようになった、同じ時間で2倍の成果があげられるようになった、ということ。

「育休をたくさん取りました」「残業が少なくなりました」というのは、労働者としての問題であって、県民が期待する働き方改革は、県の業務が効率化されて、成果がより上がるということ。材料は出そろっているが、それらが、若干、バラバラと記載されているような印象を受けた。コンプライアンスからは若干、外れた話ではあるが、せっかくの機会なので申し上げておきたい。

#### 【喜多副部長】

- ・ 委員のご指摘について、幹部職員への切込みについては、既存の評価制度で踏み込むことも一つの形と感じた。
- ・ スマート改革については、おっしゃるとおり、新たな技術が入ってくるので、今の延長上の仕事の進め方ではうまくいかないという前提で、まずは仕事に精通した人材を育てたうえで、技術を入れていくようにしたい。
- ・ 他の部分については、受け止め、参考とさせていただきたい。

#### 【皆川委員】

- ・ コミュニケーションについて、弊社で問題だと思っているのは、「部下が何を期待しているのか」ということ。上司からは「やれ」、しかし、部下は「できない」となって、パワハラとして挙がってくることもしばしば。しかし話を聞いてみるとパワハラではなく、コミュニケーションの問題であることが多い。昔はそれでよかったし、今の上司もそれで昇進してきたので、それしかわからない、ということも多い。社外役員からは、「それが昔のロールモデルだったとは思いますが、新しいロールモデルを示さないといけない」と言われており、どのように進めたらよいか、悩んでいるところ。目指すべき方向のコミュニケーションは、部下が困っていることに対して、上司がやるべきことを助言してあげられることかと思っている。
- ・ 資料に記載いただいた内容は、素晴らしい取組と思う。あとは野口委員がおっしゃったとおり、風化しないよう、どうやってモチベーションを持ってやってもらうかということ。「良くなってます」ということが見えるとモチベーションにつながる。企業だと KPI（重要業績評価指標 key performance indicator）で客観的な数字で目標を掲げて、〇年までに〇〇といった設定をし、評価する。何を設定するか、という点は、目的と連動しないといけない。県だと、目的は「県民の信頼性の向上」だと思うが、それをどうやって客観的な指標にするかは難しい。アンケートを取るとか、県民からの苦情が減ったことにするとか。目的が何で、それはどうやったら客観的に測定できるか。県民と接する所属で

は「県民からの感謝のことばが増えている」等の指標でも、モチベーションアップにつながるのではないか。

- ・社員向け満足度アンケートのようなものは弊社でも実施している。こうしたアンケートは、どうしても網羅的、全般的な内容にしがちだが、それでコンプライアンス違反を防げるか、というところがうので、もう少し、コンプラリスクの高いところで考えたいとして、今年、内容を見直して実施した。国内の全社員に①あなたの部署の役職員はコンプライアンスを率先して推進しているか②不正を見つけた時に、相談通報しやすいと感じるか③不正を行わざるを得ないようなプレッシャーを感じるかの3つを聞いた。これらは、「世界で最も倫理的な企業」で求められている項目でもある。実際実施してみると、いろんな意見が出てきた。まったく何もない部署もあれば、半分近くの人がネガティブな意見を出している部署もあり、そこは何かあるんだろうな、と個別に対応が必要と考えている。このように、網羅的な内容にせず、内容を絞った調査を実施することも一つかとは思う。

#### 【喜多副部長】

- ・評価制度の一環で、部下から所属長への評価は実施しているが、頂いた意見も参考にしたい。

#### 【早川委員】

- ・職員は、前例を踏襲し、あまり考えない癖があるのではないかと印象を受ける。前の人がやっていたのなら、安全で、ミスにならないと思っているのではないか。チャレンジとまではいなくても、もう少し考えてもらえないか、と思うことがある。考えて行動した結果、それが上手くいなくても、失敗を次に活かしてくれればいいよ、と示すことも大切。失敗を恐れず考えて行動することに意味がある。コンプライアンスをあまり強調しすぎると、保守的になりがち。むしろ積極的に「県民のためにどうしたらいいか」と考え、前のやり方を変えるような努力もしてもらえるとありがたい。

そういう意味で、挑戦することを意識してもらえたのはよかったのではないか。

#### 【喜多副部長】

- ・委員がおっしゃった点は、我々も気にして考えてきたところ。今のご意見も含め、どうやったら挑戦し続けられるか、引き続き考えていきたい。

## 【安藤委員】

- ・ 今回の資料を拝見し、若干、はっきりしない印象を持った。一つひとつは素晴らしいことを書いてもらっているが、明日から具体的に何をしたらよいか、イメージが湧かないのが気になった。ではどうすればよいか、ということだが、ゴールがぼんやりしている。目指すべき職員像は書かれているが、例えば、「新しい三重」とはどういうものを指すのか、皆さん一人ひとり考えるイメージは違うと思うが、そうした中で、それぞれが、そのぼやけたイメージに向かって走っていくと、測定もできないし、お互い目指しているところが違うので、中途半端になってしまうのではないか。
- ・ 少なくとも、皆がイメージしている「新しい三重」の共通部分と、今回提案してもらった取組一つひとつがどういう風に結びつくかがわかると、とても動きやすくなるのではないか。新しい三重のこれを目指すために、こういう組織にする、こういう業務改善をする、ということを示した方が動きやすい。
- ・ 一方、コンプライアンスを強調しすぎると、足かせになって、逆に動けなくなる。それで挑戦というキーワードを入れてもらったのだと思うが、人間が良いことをするとき、あるいは、悪いことをしないときはどういったときかという、必要性がわかっているとき。なぜこれをしなければいけないか、あるいは、してはいけないかが分かれば、自然に外れた行動をしないもの。目標がはっきりしていると、必要性がわかって、そのためにこの取組をする、となる。長く続いている業務の中には、必要性を誰も説明できない業務があると思う。それを整理しないといけない。たとえばスマート改革のような新しいことに取り組むと、業務量は一時的に増える。その時に減っているものがないと、皆さんも疲れてしまうので、「今までやっていたから」ではなくて、今までやっていたが、必要性が誰も説明できないようなものは思い切って切る、ということに余力を生んだうえで、新しいものに取り組んでいくということが必要と思う。
- ・ 人材育成について、このデータにあるように、補佐級、主任級の満足度が低いというのは、他の組織でも多い悩み。新しい人が入ってこないとか、年だけ取って役職だけ上がっても、いつまでも担当のような仕事をしているとか、そうしたことはモチベーションが下がる原因。こうしたものには、良い例、ロールモデルを見せるというのも一つの解決策。例えば、最近、スーパー公務員と呼ばれる人たちがいる。公務員は決まったことしかしない人たちが多いというイメージがある中で、その人たちは、公務員という身分をうまく利用しながら、公務員を離れて色々な活動をオープンに行っている。スーパー公務員のコンテ

ストもある。そうした人たちが普段業務をこなしつつ、なぜそのようなことができるのか、なぜそのようなことをしようと思ったのか、そのような人たちの話を聞くだけでも、モチベーションが下がっている人たちの励みになるのではないか。

**【喜多副部長】**

- ・具体的な目標という点について、県民ビジョンの行動計画の中で、数値目標を掲げており、進捗管理についても記載している。これが、今回の人づくり基本方針等とどう結びついているかの見せ方が弱いというご意見かと感じた。参考にしたい。

**【野口委員】**

- ・公務員のプライドはどこへ行ったか、と問いたい。本音で意見を出すのはいいことだが、仕事ができないことを、コンプライアンスを守ることを言い訳にするというようなことがあってはならない。規則どおりやることで仕事が進まなければ、ルール、制度が悪い。不必要な制度があったり、やり方の改善をしないから決められたルールどおりやろうとすると時間がかかってしまう。それはコンプライアンスの問題ではなく、制度が悪いと考えるべき。規則どおりやって成果を出すのは当たり前のことであり、コンプライアンスを厳しく言うと、仕事ができないというのは、自分たちは制度改革をしないと言っているようなものである。
- ・スーパー公務員はいいと思うが、しかし、それは普通の公務員なのではないか。昔は公務員と言えば憧れの職業で、能力が高くしっかりしていて、子供たちが目指す職業だった。いつの間に、本音を言って弱音を吐く人たちになってしまったのか。プライドを持ってほしい。
- ・気を付けるべきは、県職員はコンプライアンスの仕事だけをやっているわけではないということ。コンプライアンス教育や研修に時間をかけることで、他の仕事の時間を奪っていることも考えるべき。この1か月、1年の中で、コンプライアンスにどれだけ時間をかけるか、という全体のマネジメントが重要。

**【喜多副部長】**

- ・全体のマネジメントはしっかり意識したい。
- ・制度が悪いというご意見について、悪い制度を見つけていくというのも、行革の取組の部分かと思う。

【佐藤課長】

- ・スマート化は、導入がゴールではないことをしっかり意識し、まず、業務の見直しをしっかりとやっていきたいと思う。

【後田課長】

- ・OJTに関連し、OFF-JTとのバランスに悩んでいる。野口委員がおっしゃったとおり、公務員として仕事のベースになる部分については、OJT任せにするのではなく、OFF-JTでしっかり養成していきたいと思う。一方で、時代の変化は激しく、人材育成は長いスパンで考える必要があり、あまり頻繁に内容を変えるのもどうかと思う。どういう観点でOFF-JTを作ればよいかは悩みどころ。そこを現場に近いOJTでカバーしたいと考えたりしがち。何か、アドバイスをいただけるとありがたい。

【野口委員】

- ・先ほどOJTをメインにするなど言ったのには、いくつか理由がある。一つは、「OJTで人材育成している」といいながら、教育をやっていない組織がすごく多いから。教育をやっていないことを「OJTでやっています」と逃げている。ただ、OJTでないと身につかないこともある。それはOJTでやるべき。大切なことは、何が基本教育で、何がOJTかを見極められているかということ。
- ・基本教育にも2つあって、1つは、10年前でも20年前でも公務員なら必ずやらなければならない教育。これは伝統的にやるべき。もう1つは、世の中が変化していくことに伴って行う教育。これは先取りで行うことが大切。問題が起きて県庁のシステムを変えてから行う教育は、教育ではない。スマート化をしてから、スマート化に必要な人材教育をしても遅い。スマート化した瞬間からサイバー攻撃のリスクはあるし、今までと違うやり方をするのに、そのノウハウを持っていない職員が担当するのは、危なくて仕方がない。5年後に必要な能力を、教育プログラムに組んでいくということはリスクマネジメントとしては必須のこと。逆に、5年後が見通せない政策を県で取ってはいけない。「何か良さそうだからやる」というのはだめ。きちんと5年後を予測し、必要な教育をしたうえで、政策ややり方を変えるというのが人事の鉄則だと思う。

【安藤委員】

- ・必要な知識やスキルはどんどん変わっていく。ただ、未来の予見は容易ではな

い。現時点でできることで大事なことは、マインドの醸成。「疑う力を持つ」「自分でやってみて新しい課題を見つけよう」「こういう自分でありたい、ということを考えながら仕事をしよう」と言うことはできる。そうすると、今までやっていたことでも、工夫しよう、そのためにはこの能力を高めようと自分で考えるようになる。やる気のない人の能力を上げることは難しいが、本人がこういう力を付けたいという人に情報を提供すると楽で、しかも効果的。

- ・ どうやったらいいか、まったく見当もつかない人には、活躍している人の姿を見せ、あんな仕事をするためには、どうしたらいいか、キャリアデザインを早い段階から意識させることが大切。今、20代の人が50代のイメージをすることは難しいと思うので、時々意識を更新する機会を設けてあげる、見直しの手伝いをしてあげれば、県でOFF-JTをしっかりと用意しなくても、情報提供だけすれば、自分たちで必要な情報を取りに行くはず。県ですべて用意するのはコストがかかる。あなたがこういう人になりたいなら、民間でもこうした研修がありますよ、と示すだけでもかなり違うのではないか。

#### 【皆川委員】

- ・ 弊社でOJTで問題になっているのは、「先輩が何も教えてくれない」ということ。上司は「忙しすぎて教えられません」という。働き方改革により、部下が残業出来ず、残業が問題とならない上司が仕事をするという形がある。こうなると、マネジメントとか、人員構成の問題になってくる。
- ・ 一方で、シニア・ベテランの活用とうまく結び付けられないか、ということも考えている。こうした人たちのノウハウを「俺の背中を見て育て」ではなく、書き物にして伝承していく、ということも必要だと感じている。これまでOJTでやってきたことでも、なかなか、上司が教える時間がなくなって、部下がそれを不満に思っているという状況になっている。

#### 【喜多副部長】

- ・ 皆川委員ご指摘のような状況は三重県でもある。OJTに加え、仕事の抱え込みをなくすという意味も含め、現在の「班」単位をさらに細かくして、リーダーを置き、もう少し小さいユニットで仕事を回せないかと考え、今度の4月に組織改正する予定。データにもあったように、中堅・若手層が少なく、ベテラン層が抜けると、技術やノウハウなどが伝承されないことへの危惧もあり、早い段階から指導する力を身につけられるよう工夫し始めたところである。

**【皆川委員】**

- ・ 繰り返しになるが、コンプラ疲れにならず、前向きにとらえてもらう、ということが大事。不祥事をなくす、ということがあるが、「皆さんのおかげでよくなったよ」「感謝している」と知事や上層部が事あるごとに職員に伝えることも有効。職員のモチベーションにもつながるのではないか。

以上