

資料 1

平成31年3月19日

総務部

不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けて

(案)

平成31年3月

三重県

目 次

県民の皆さまへ	1 頁
職員の皆さんへ	1 頁
1 これまでの取組概要及び検証	2 頁
2 不祥事(懲戒処分)及び不適切な事務処理にかかる近年の発生状況等	6 頁
3 実際の事例等による原因分析	8 頁
4 三重県コンプライアンス懇話会での主な意見	12 頁
5 再発防止に向けての考え方	14 頁
6 再発防止策	16 頁
7 再発防止に向けた今後の進め方	21 頁

(参考1) 事例分析シート

(参考2) 原因分析結果・課題と再発防止策の一覧表

(参考3) コンプライアンス懇話会及びコンプライアンス推進会議開催状況等

(参考4) 教育委員会及び警察本部の独自取組

県民の皆さまへ

平成 25 年度以降、コンプライアンスの向上に向けて、推進体制を整え、職員の意識向上や不適切な事務処理の防止に向けて取り組んできたにも関わらず、平成 30 年度になってからも、障がい者雇用率の算定誤りなど県民の皆さまの信頼を損なうような不適切な事務処理や職員の不祥事が連続して発生しています。県民の皆さまの信頼を損なったことに、深くお詫び申し上げます。

県民の皆さまからの信頼回復に向けて、これまでの取組は本当に効果があったのか、不適切な事務処理事案や不祥事はなぜ繰り返し起きるのか、再発防止にはどのような取組が必要かなどを検討するため、各部局の総務課長、地域防災総合事務所・地域活性化局長等で構成する「コンプライアンス推進会議」を新たに設置し、外部の有識者により構成する「コンプライアンス懇話会」からの意見や提案もいただきながら検討を重ねてきました。

今般、この検討内容をもとに、「不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けて」を県としてまとめました。

不適切な事務処理や不祥事が発生する都度、県民の皆さまの信頼を損なう事態となっていることを、改めて全ての職員が重く受け止め、皆さまからの信頼回復に向けて、覚悟をもって再発防止に取り組み、全庁あげて全力でコンプライアンスの推進を図っていきます。

職員の皆さんへ

私たち県職員が行う仕事は、県民の皆さまからの信頼によって成り立っています。連続して不祥事等が発生している現状は、民間企業ならば株価の暴落や不買運動に発展する事態だという強い危機意識を持ってください。

県民の皆さまからの信頼を損なう行為をなくし、信頼確保を図るためには、コンプライアンスを徹底することが必要ということ、我々は肝に銘じなければなりません。今後は、ここに掲げる再発防止策を着実に実施するとともに、継続して取組の検証や評価を行い、より実効性のある取組とし、県民の皆さまからの信頼回復に強い決意を持って、全力で取り組んでいきましょう。

三重県知事 鈴木英敬

1 これまでの取組概要及び検証

平成 25 年度以降、コンプライアンスの推進に取り組んできたにも関わらず、県民の皆さんの信頼を損なうような不適切な事務処理や職員の不祥事が連続して発生していることを真摯に受け止め、改めて、これまでの取組の検証を行いました。

(1) これまでの主要な取組

コンプライアンスについては、取組を開始して以来、職員意識の向上など継続的に取り組んでいますが、不適切な事務処理防止に向けてのチェック計画の協議など、状況に応じての見直しを実施してきたところです。

①基本的な考え方の整理

○三重県職員コンプライアンス指針策定（平成 25 年 12 月）

コンプライアンスを推進していく上で、職員が日常の業務を遂行する過程で取るべき判断や行動のあり方についての全般的な共通事項、基本的な事項を定める基本方針として、三重県コンプライアンス指針を策定。

また、コンプライアンス指針と一体のコンプライアンス・ハンドブックを作成し、毎年度、修正。

【コンプライアンス宣言】

「私たちは、法令や社会規範、ルール・マナーを遵守するとともに、公正・誠実に職務を遂行し、説明責任を果たすことによって、県民の皆さんの信頼に応えていくことを誓います。」

○三重県職員倫理憲章改訂（平成 25 年 3 月）

港湾改修工事に係る不適正事務をはじめ、県民の皆さんの県政への信頼を損なう事案が頻発し、三重県職員のコンプライアンス意識が改めて問われている状況を踏まえ、職員の心構えとして、「法令遵守」「公正な職務遂行」「職権濫用の禁止」「規律の徹底」を明確に記述。

②推進体制の整備等（平成 25 年度～）

○コンプライアンス推進監及びコンプライアンス推進チームの設置

コンプライアンス推進監及び各部局総務課サービス管理担当班長等を構成員とするコンプライアンス推進チームを設け、コンプライアンスの日常化に向けた取組を進める。

なお、平成 30 年度途中からは、新たに「コンプライアンス推進会議」を設け、原因分析や再発防止等の検討に着手。

○みえ成果向上サイクルを活用した取組(平成 26 年度～)

各管理職員は組織マネジメントシートに、コンプライアンスの取組及び不適切な事務処理防止に向けた対応策(平成 28 年度から追加)を記載し、管理職員勤務評定制度等を通じて、進捗管理。

③職員意識向上の取組(平成 25 年度～)

○職員研修の充実

階層別職員研修(新規採用、採用 2 年目、採用 3 年目、採用 5 年目、主査級昇任時、課長補佐級昇任時、新任班長等、新任所属長の各研修)でのコンプライアンス研修を実施

○全所属でのコンプライアンス・ミーティングの実施

職員一人ひとりのコンプライアンス意識を高めるため、コンプライアンスハンドブック、職員倫理憲章、不適切な事務処理防止ハンドブック(平成 29 年度作成)等を活用し、各所属で年 3 回実施。

④不適切な事務処理防止の取組

○組織運営の見直し(平成 25 年度～)

従来のフラット制による組織運営を見直し、「課長補佐」「班長」「班長代理」の職を新たに設けるなど、組織及び責任体制を明確化し、チェック機能を強化。

○チェック機能強化の取組(平成 27 年度～)

- ・各班長をチェックのリーダーとして、チェックの必要な業務の洗い出し、チェック時期や方法等のチェック計画を協議し、所属長に報告。
- ・不適切な事務処理を防止するために、各職場で組織として具体的な方策を講じる参考として、不適切な事務処理防止ハンドブックを作成。

⑤リーガル・サポートの取組(平成 25 年度～)

○法曹有資格者の採用

法曹有資格者を任期付職員として採用し、法令遵守及び説明責任を実効性のあるものとするため、リーガル・サポートの取組を実施

○研修等の実施

コンプライアンス意識や法令習熟度向上のため、定期的な法務研修やメルマガを発行

⑥その他

- 三重県職員クレドカード(※名刺サイズの二つ折りカード)に職員行動指針及びコンプライアンス宣言を記載、職員に配布
- 不当要求行為への対応手引きを作成、庁内に周知

(2) これまでの取組の検証

コンプライアンス推進会議では、それぞれの取組が適切に運用されているのか、あるいは、取組の目的が達成されているのかなど、取組の現状についての検証を行い、さらには、なぜそのような現状となっているのかの原因について、検討しました。

①検証結果

【個別事項】

- 推進体制の総括が総務部の課長級で、各部局の担当者が課長補佐級では、部局内で強力に取組を推進していくことに限界がある。
- 組織マネジメントシートのコンプライアンスの取組欄に記載はしてあるが、具体性が薄い。
- 所属のコンプライアンス・ミーティングにおいて、職員にはやらされ感がある。
- コンプライアンス・ハンドブックなどのツールが十分に活用されていない。
- チェック計画の協議はされているが、業務に応じた適切なチェック方法となっていない部分がある。
- 組織運営について、見直しの目的が十分には実現していない。

平成 25 年度にフラット制を見直し、27 年度には検証も実施したが、検証時点での課題が解消されていない。

 - ・個人ではなく、組織で業務をするという趣旨が十分に浸透していない。
 - ・班長(課長)も固有の業務があり、育成指導やチェックという役割を十分には果たせていない。
 - ・班長(課長)代理については、役割が十分に理解されていない。

【総括】

- 実施はしているものの、形骸化している部分がある。(コンプライアンス・ミーティング、チェック計画等)
- 組織運営について、見直したことが十分に機能していない。

②原因分析

このような現状にあることの原因については、以下の2点と整理しました。

○職員の意識の問題

- ・職員（公務員）として、高い倫理観やコンプライアンスへの意識を持ち続けていくことへの認識が十分でない。
- ・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。
- ・組織で仕事を進めるという意識が十分浸透していない。

○具体的手法の問題

- ・現在の研修のメニューや内容、コンプライアンス・ハンドブックの活用等において、倫理やコンプライアンスの十分な徹底が図られていない。
- ・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。
- ・管理職や班長（課長）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。

これまで、5年間、コンプライアンスの徹底に取り組んできたにも関わらず、このような現状であるということを真摯に反省し、取組のさらなる徹底と見直しを進めていく必要があります。

2 不祥事(懲戒処分)及び不適切な事務処理にかかる近年の発生状況等

(1) 懲戒処分について

懲戒処分について、コンプライアンスに取り組んできた平成 25 年度以降の状況を見ると、件数は年度により増減はありますが、29 年度以降、やや増加傾向にあります。

内容別では、不正や横領、盗撮、人身事故などの不祥事の件数が多い状況にあります。また、職階別・勤務先別では、課長補佐級以上の職員や、地域機関の職員による件数が多い状況にあります。

①年度別発生状況(知事部局)

- 平成 30 年度 7 件(免職 1 件、停職 4 件、減給 2 件)(3 月 18 日現在)
(窃盗、傷害、暴行、不適切事務、人身事故)
- 平成 29 年度 7 件(免職 2 件、停職 4 件、減給 1 件)
(飲酒運転、セクハラ、強制わいせつ、死亡事故、盗撮、私費私的流用、傷害)
- 平成 28 年度 2 件(停職 1 件、減給 1 件)
(盗撮、死亡事故)
- 平成 27 年度 6 件(免職 2 件、停職 3 件、戒告 1 件)
(病気休暇不正取得、不正出張(本人及び監督責任)、盗撮、窃盗、死亡事故)
- 平成 26 年度 1 件(減給 1 件)
(通勤手当不正受給)
- 平成 25 年度 4 件(免職 1 件、停職 2 件、減給 1 件)
(私費横領、セクハラ、盗撮、不適正事務)

②内容別件数(27件)

・不正、横領等	6 件
・盗撮	4 件
・人身事故(死亡事故含む)	4 件
・傷害、暴行	3 件
・セクハラ、強制わいせつ	3 件
・窃盗	3 件
・不適切事務	3 件
・飲酒運転	1 件

③職階別・勤務先別件数

(単位:件)

		不祥事	不適切事務	計
合 計		24	3	27
職階別	補佐級以上	14	3	17
	主査級以下	10	—	10
勤務先別	本庁	8	2	10
	地域機関	16	1	17

注) 職階別及び勤務先別の区分は処分時点ではなく、事案発生時点による。

(2)不適切な事務処理事案について

不適切な事務処理事案について、チェック機能の強化に取り組んできた平成27年度以降の状況を見ると、件数は減少傾向にありましたが、今年度は増加傾向にあり、算定誤りや誤記などミスに起因する事案や情報の流失や紛失など、類似する事例が繰り返し発生しています。

①年度別発生状況(知事部局、公営企業及び教育委員会)

- 平成30年度 16件(本庁10件、地域7件)(3月18日現在)(重複有)
(算定誤り、紛失、未処理、制度違反、誤送付等)
- 平成29年度 14件(本庁12件、地域2件)
(誤記、算定誤り、未処理、紛失、制度違反等)
- 平成28年度 18件(本庁10件、地域9件)(重複有)
(誤記、誤送付、算定誤り、制度違反、紛失等)
- 平成27年度 20件(本庁13件、地域7件)
(誤記、誤送付、算定誤り、紛失、制度違反等)

合 計 68件(本庁45件、地域25件)(本庁・地域重複事例有)

②内容別の傾向

- 誤記、算定誤りなどミスに起因する事案 33件(全体の約5割)
- 情報流失、紛失、誤送信(送付)事案 19件(全体の約3割)

3 実際の事例等による原因分析

(1) 原因分析のプロセス

不適切な事務処理や職員による不祥事が続いて発生する現状の原因はどこにあるのか、防止するにはどのような取組を進めていくべきなのか、を職員一人ひとりが考えるために、急遽、実施した所属長等コンプライアンス研修(8～9月)では、不適切な事務処理及び不祥事について、実際の事例や個々の経験から、背景、原因、課題、問題点がどこにあるのかを話し合いました。その後、研修に参加した所属長は、それぞれの所属でコンプライアンス・ミーティング(9～11月)を行ったところです。

コンプライアンス推進会議では、所属長等研修で出された意見や各所属でのコンプライアンス・ミーティングでの意見も参考に、懲戒処分の事案及び不適切な事務処理事案の内容を共有、特に直近の不祥事、長期にわたり発覚しなかった事例などについて、当時の体制など背景となる状況、本人や関係職員の供述等も踏まえ、原因の分析を行いました。(23頁以降参照)

(2) 原因分析の結果

①原因となる要素

不適切な事務処理事案の直接の原因は、多くの場合、単純ミスや失念などでした。それでは、なぜ組織的なチェックができなかったのか、そもそも、なぜミスをするのかという間接的な原因までを考えたうえで、主要な原因を以下のとおり、絞り込みました。

発端が簡単な事務処理ミスであっても、組織としての対応ができずに不適切な事務処理となってしまうことや県民の方への影響や職員の対応次第では、不祥事に発展する場合があるなど、不適切な事務処理と不祥事の境界は必ずしも明確なものではなく、原因も共通するものもあるなどの状況も踏まえ、「個人・意識」にウエイトがかかる要素と、「仕組・組織」にウエイトがかかる要素に整理しました。

再発防止に向けては、「個人・意識」と「仕組・組織」の観点から取組を考えていく必要があります。

(個人・意識)

- ・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。
- ・職員として、高い倫理観やコンプライアンスへの意識を持ち続けていくことへの認識が十分でない。
- ・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。
- ・ハラスメントや飲酒等に対する認識が甘い。
- ・私生活の乱れや個人の倫理観などに問題がある。
- ・仕事に対する責任感や使命感が不足している。
- ・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。
- ・現在の研修のメニューや内容、コンプライアンス・ハンドブックの活用等において、倫理やコンプライアンスの十分な徹底が図られていない。
- ・成果主義、効率化・スピード重視により、手続きを軽視する。
- ・目立たない仕事に対しては評価が低いと感じており、十分に注力をしない。
- ・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ても、それを補う努力が不足している。
- ・組織で仕事を進めるという意識が十分浸透していない。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・業務の複雑化やIT化に伴うチェック項目の変化に対応ができていない。
- ・管理職や班長が、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。
- ・管理職や班長に、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。
- ・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。
- ・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。

- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・故意等による非違行為に対して、処分が甘い。

（仕組・組織）

②行為内容からみた視点

不適切な事務処理や不祥事の原因、様態には様々なものがあり、それらを行為者の観点から整理すると、次のような分類ができます。今後、これらも踏まえて再発防止に取り組む必要があります。

○「無知」による行為

してはいけないと知らずにしてしまうこと（著作権侵害など）。

→再発防止に向けては、研修等による「周知」やシステムによる物理的な「制止」などが考えられます。

○「過失」による行為

してはいけないと知っているが、うっかりしてしまうこと（事務上のミスなど）。これには単純なミスと、原理原則に対する理解がされていないこと（そもそもの目的や大義に目が向けられていないこと）によるものがあります。

→再発防止に向けては、複数名のチェックによる「制止」や研修等による「周知」のほか、システムによる物理的な「制止」などが考えられます。

○「故意」による行為

してはいけないと知りつつ、あえてすること（万引きや盗撮など）。

→再発防止に向けては、事後的な「制裁」や制裁内容の「周知」、公務上のものについてはシステムによる物理的な「制止」などが考えられます。

○「確信」による行為

積極的に正しいことだと信じてすること（正しい指導だと信じて行っているパワハラなど）。

→再発防止に向けては、なぜ悪いかを教える研修等による「周知」などが考えられます。

さらに、この「無知」、「過失」、「故意」、「確信」の4つの分類から、その背景などをもう少し掘り下げて考えると、忙しさや職場の環境などにより、新しい知識を吸収する余裕がなくなったり（無知）、注意力が低下して些細なミスを行ったり（過失）、正常な判断力がなくなってしまい普段であれば絶対にしないようなことをしてしまったり（故意）、特定の価値観に凝り固まってしまう（確信）などのことも考えられます。

こうしたことに対しては、中長期的な視野で、働き方改革を並行して進めていくことも、再発防止策につながるものと考えられます。

(3) 分析結果に基づく課題の整理

(2)の①において分析した原因を類似の要素により区分し、(2)の②の視点も踏まえて、次のとおり課題を整理しました。今後は、課題の解消に向けて、再発防止の取組を進めていきます。

○職員のさらなる意識向上が必要

（コンプライアンス違反が他人事であり、危機意識が不足 等）

○職員の事務処理能力の向上が必要

（制度改正や業務の専門化等に対応できる経験や知識の不足 等）

○働き方改革も意識した職場での業務の進め方の改善が必要

（前例踏襲や慣れ、思い込みでの仕事の進め方 等）

○組織の仕組や体制の見直しが必要

（組織としてのチェック機能が十分に働いていない 等）

4 三重県コンプライアンス懇話会での主な意見

平成30年12月に「不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けて（検討状況報告）」を取りまとめた後、三重県コンプライアンス懇話会を開催（平成31年1月14日、同31日開催）したところ、各委員からは次のような御意見をいただいたところであり、再発防止策に反映していきます。

○継続的な取組が必要

- ・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。



【再発防止策への反映】（16頁、21頁参照）

- ・再発防止策を一過性のものとせず、継続的に進めていくため、コンプライアンス懇話会の継続設置や取組状況の定期的な公表など、仕組や体制を整え、継続的に取組のブラッシュアップを図っていきます。

○優先順位の設定等が必要

- ・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。



【再発防止策への反映】（15頁、21頁参照）

- ・不祥事と不適切な事務処理それぞれについての防止策、当面の重点的事項を整理します。
- ・抜本的な仕事の進め方の見直しや、組織風土の改革など、中長期的に進めていく取組を検討していきます。

○業務の標準化、見える化が重要

- ・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。



【再発防止策への反映】（18 頁参照）

- ・業務の標準化、見える化の重要性を理解し、各職場で徹底できるよう、取組を進めていきます。

○職員への意識の浸透等の工夫

- ・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、トップからのメッセージを幹部職員がしっかりと受け止め、繰り返し様々な形で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。



【再発防止策への反映】（17 頁参照）

- ・コンプライアンスを「自分事」とできる仕組の構築に向けて、いただいた御意見を参考に、具体的な取組を進めていきます。

5 再発防止に向けての考え方

(1) これまでの取組の検証による課題

これまでのコンプライアンスの取組が適切に運用されているのか、あるいは、取組の目的が達成されているのかなど、取組の現状についての検証では、取組が十分機能していたとは言えず、次の2点が原因でした。

- ①職員の意識の問題
- ②具体的手法の問題

(2) 実際の事例等による原因分析に基づく課題

実際の事例等による原因分析からは、不適切な事務処理及び不祥事に共通する課題として、次の4点を課題として整理しました。

- ①職員のさらなる意識向上
- ②職員の事務処理能力の向上
- ③働き方改革も意識した職場での業務の進め方の改善
- ④組織の仕組や体制の見直し

(3) 三重県コンプライアンス懇話会委員からの意見

委員の方々からいただいた意見のうち、再発防止全般に関わるものは次の2点でした。

- ①継続的な取組が必要
- ②優先順位の設定等が必要

(4) 再発防止に向けて

これまでの取組の検証及び実際の事例等による原因分析からの課題は、概ね重なっており、それぞれの課題を解消していくための再発防止策を重点的に実施していくことが必要です。

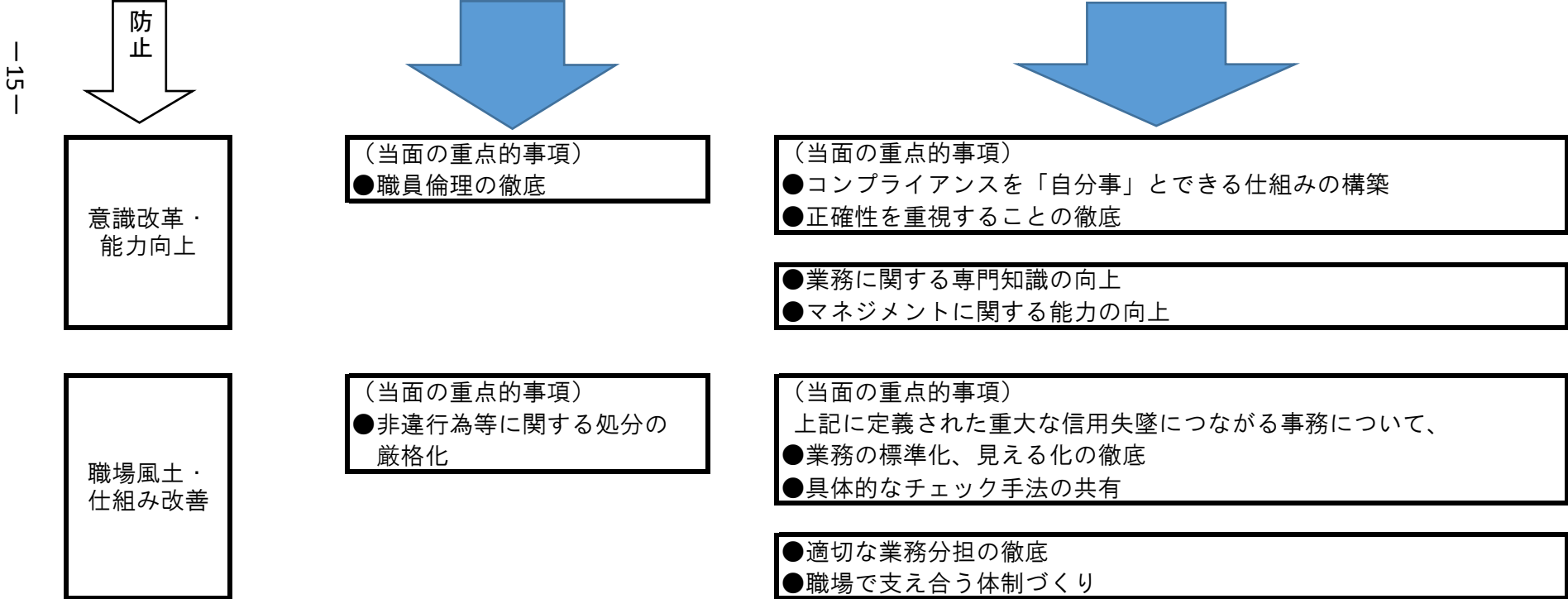
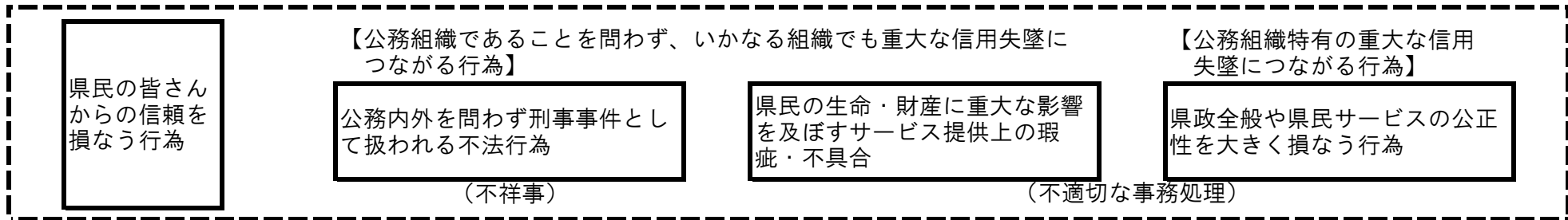
一方で、これまでもコンプライアンスに取り組んできた結果が、現状であるということの反省に立つと、今般の再発防止策に限らず、三重県の取組がめざしているものや、進め方が適切なものであるのかどうかについて、外部の視点からチェックを受けることが不可欠なものです。

また、再発防止策を一過性のものとせず、外部の視点からのチェックも含めた仕組や体制を整えながら、継続的に進めていくことも必要です。

このような考え方にに基づき、再発防止策を取りまとめました。なお、それぞれの具体策のうち、当面、重点的に取り組む事項については、今年度中から準備を進め、順次、取組を進めていきます。(次頁の取組方向参照)

不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けた今後の取組方向

【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。



6 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
- ◆ 職員の事務処理能力の向上
- ◆ 的確な業務の進め方の徹底
- ◆ 組織の仕組みや体制の見直し

(1) 外部視点の導入

これまでコンプライアンスに取り組んできたにも関わらず、このような現状にあるということを受け止め、三重県の取組の方向性や具体的な取組内容について、外部の視点からのチェックを受け、継続的に取組のブラッシュアップを図っていきます。

(具体策)

- ・コンプライアンス懇話会を継続設置し、県の取組状況等についての意見・評価等をいただき、取組内容を改善。
- ・県の取組状況等を、定期的に県議会に報告するとともに、「人事行政の運営等の状況の公表」やホームページ等を通じて県民の皆さんに公表。

(2) 全庁的な推進体制の強化

職員一人ひとりにコンプライアンスに取り組む目的等が十分に浸透していなかったことを反省し、全庁的な推進体制を強化します。

(具体策)

- ・総務部に次長級の「コンプライアンス総括監」を新設し、全庁的なコンプライアンスの取組を総括。
- ・行財政改革推進課に「コンプライアンス・内部統制推進班」を新設。
- ・各職場への取組徹底、取組状況の検証、ブラッシュアップの検討などを行うため、コンプライアンス推進会議を継続設置。
- ・部局単位、所属単位でのPDCAサイクルをよりの確に実施するため、組織マネジメントシートの記載区分に「コンプライアンスの徹底」を新設。

(3) 職員一人ひとりの意識の向上（当面の重点的事項）

①コンプライアンスを「自分事」とできる仕組の構築【不適切な事務処理防止】

職員一人ひとりが、なぜ、コンプライアンスに取り組むのか、コンプライアンスに違反するとどのような影響があるのか、を他人事ではなく、自分の事として理解して、取り組めるよう、仕組を整えていきます。

（具体策）

- ・4月早々に、各所属において、各職員が「コンプライアンス宣言」に署名。
- ・クレドカードに記載欄を設け、職員一人ひとりがそれぞれで考えたうえでの「私のコンプライアンス宣言」を実施。
- ・コンプライアンスミーティングの実施手法を見直し、参加型ミーティングの導入や本人及び職場への影響も含めた実例を資料として提供。
- ・管理職及び課長補佐級の昇任にあたって、人事異動方針に明記するなど、コンプライアンス意識を重視した任用。
- ・管理職員特別勤務評定の評価項目に「職員のコンプライアンス意識の確立」を設け、人事評価においても、コンプライアンス意識を重視。
- ・階層別研修に加え、同研修の受講後一定年数が経つ職員を対象に、コンプライアンス意識を徹底するための研修を新たに実施。

②正確性を重視することの徹底【不適切な事務処理防止】

業務の内容に応じて、スピードや効率性と正確性のバランスをとることが重要であることを徹底していきます。

（具体策）

- ・職員行動指針の心得3を「現場とスピード感を重視」から「現場重視とスピード感・正確性のバランスを考慮した的確な対処」に修正し、意識の徹底。
- ・管理職員特別勤務評定の評価項目に「正確かつタイミングを逸することのない適切な業務推進」を追加するなど、人事評価において、正確性に関しても重視するよう明確化。

③職員倫理の徹底【不祥事防止】

職員倫理に関する職員の意識を向上させるため、繰り返し、職員に徹底を図ります。

（具体策）

- ・三重県職員倫理規程を設け、職員への意識付けを徹底。
- ・各階層別研修での職員倫理研修について、コンプライアンスを自分事として考え、実践できるよう、演習重視の参加型の内容に変更。

(4) 職員の事務処理能力の向上

①業務に関する専門知識の向上【不適切な事務処理防止】

職員の知識不足による不適切な事務処理を改善するため、業務に関する職員研修を充実強化していきます。

(具体策)

- ・新任班長(課長)研修において、会計事務、文書管理等の業務に関する専門知識の向上も図るよう、コンプライアンス研修を拡充。
- ・各部局においても、専門事務研修や勉強会等を充実。

②マネジメントに関する能力の向上【不適切な事務処理防止】

不適切な事務処理防止のためには、組織的に業務を進めることが必要であり、管理職等に必要となる組織運営能力の向上や班長(課長)代理が求められている役割を果たすために必要な能力を習得するための職員研修を実施します。

(具体策)

- ・新任所属長及び新任班長(課長)研修において、マネジメント全般の能力強化のため、コミュニケーション力を高める内容の研修を実施。
- ・現任管理職及び班長(課長)を対象に、業務の見える化・標準化、コミュニケーションの活性化等を内容とするマネジメント能力強化の研修を新設。
- ・班長(課長)代理を対象に、早期からのマネジメント能力向上のため、マネジメントの基本や能力を養う研修を新設。

(5) 的確な業務の進め方の徹底

①業務の標準化、見える化の徹底(当面の重点的事項)【不適切な事務処理防止】

これまでも職場によっては取組を進めてきていますが、職員の人事異動等があっても、的確に業務を実施できるように、業務の標準化、見える化を各職場において、徹底していきます。

(具体策)

- ・各所属において、重点的に対応すべき事務についての業務手順等を整理し、担当者だけでなく、上司や副担当者とも共有。
- ・引継ぎすべき標準項目を明示(例:年間スケジュール等)し、各階層での的確な業務引継ぎを徹底。

- ・ 中間、期末面談時には所属長が実施状況を確認・チェックを徹底し、その状況を部局で確認のうえ、総務部に報告。
- ・ 公文書管理の徹底や意識を高めるため、公文書管理を条例化。
- ・ 公文書の保存・管理はルールを徹底したうえで、定期的に点検を行うとともに、処理状況を共有化。

(業務の標準化の具体例)

障がい者雇用率の算定誤りについて、今後は、知事部局、教育委員会、警察本部とも、次のように仕組みを見直し、再発防止を図ります。

(1) 仕組みの見直し

国への報告時点(毎年6月現在)での障害者手帳の有無、級などを原本確認することを前提に、仕組みを見直し、以下の手順により算出。

(2) 今後の手順

① 対象職員の把握 (6月上旬)

調査票により、全ての職員に手帳の保有状況を照会

② 手帳の現認と確認報告書作成 (6月上旬～中旬)

所属長が原本確認のうえ、確認報告書記載

③ 確認報告書提出 (6月下旬)

所属長は、所属部局を通じて、人事課に確認報告書提出

④ 障がい者雇用率の算定 (7月上旬)

人事課は、障がい者雇用率を算定、国に報告

②具体的なチェック手法の共有(当面の重点的事項)【不適切な事務処理防止】

チェック機能の強化に向けて、各職場、業務に応じたチェック手法を適切に選択するために、全庁的に手法の共有を進めていきます。

(具体策)

- ・ 各所属において、重点的に対応すべき事務についてのチェック計画等を整理し、担当者だけでなく、上司や副担当者とも共有。
- ・ 各業務に共通する具体的な手法(例:チェック責任者の明確化、チェック箇所見える化、チェック根拠資料添付など)を整理して実施。
- ・ 複数部局で共通する事務等について、事務を所管する部局によるチェックリストやマニュアルの作成、会議や通知での注意喚起等を徹底。

(6) 組織の仕組みや体制の見直し

①適切な業務分担の徹底【不適切な事務処理防止】

組織運営上、班長(課長)、班長(課長)代理等が果たすべき役割が十分に機能していない場合があるとの反省に立ち、それぞれの職場の状況に応じた業務分担を徹底していきます。

(具体策)

- ・チェック業務も前提に、班長(課長)、班長代理(課長代理)を含めた、班・課内での業務分担(事務分掌)を作成。
- ・業務や職員の状況に応じて、年度内の柔軟な事務分掌変更を徹底。
- ・所属内でのジョブローテーション(年度内、年度間)などを行い、他の業務を経験させることで、チェックできる人材を育成。

②職場で支え合う体制づくり【不適切な事務処理防止】

不適切な事務処理防止のためには、組織的に業務を進めていくことが必要であり、組織的な業務実施に向けて、職場でのコミュニケーションの活性化を進めるとともに、職場での相互支援体制を強化していきます。

(具体策)

- ・班・課単位での定例ミーティングや所属での朝礼などを奨励。
- ・新任所属長及び新任班長(課長)研修において、マネジメント全般の能力強化のため、コミュニケーション力を高める内容の研修を実施(再掲)。
- ・現任管理職及び班長(課長)を対象に、コミュニケーションの活性化等を中心とするマネジメント能力強化の研修を新設(再掲)。
- ・管理職別勤務評定項目に「職員の勤務状況の的確な把握と指導等による組織力の向上」を設け、組織的に業務を進めていくことを人事評価でも重視。

③非違行為等に関する処分の厳格化(当面の重点的事項)【不祥事防止】

職員個人に起因するところの大きい故意等による非違行為、不祥事については、一層の厳格化を図ります。

(具体策)

- ・故意等による不祥事に対して、基準(懲戒処分の指針)や運用の見直しなどによる一層の厳格化。

7 再発防止に向けた今後の進め方

県議会からは、再発防止の取組の進捗状況等を報告する必要性についての御意見をいただいております。総務地域連携常任委員会の委員長報告では「県民の皆さんの信頼回復のためには、再発防止策の実効性を担保することが重要であり、そのために効果的な取組を迅速かつ積極的に実施されるよう」要望をいただきました。

このような御意見も踏まえ、今後は、次のように取組を進めていきます。

(1) 当面の進行管理について

今回策定した再発防止の具体策については、コンプライアンス推進会議を中心に取組状況の進捗管理や各職場への取組展開の徹底などを行います。半期ごとには、その進捗状況を取りまとめ、外部有識者のコンプライアンス懇話会で意見・評価等を求めるとともに、政策会議で検証しながら、継続的に取組のブラッシュアップを図っていきます。

また、この半期ごとの取組状況については、県議会に報告するとともに、ホームページ等を通じて県民の皆さんに公表します。

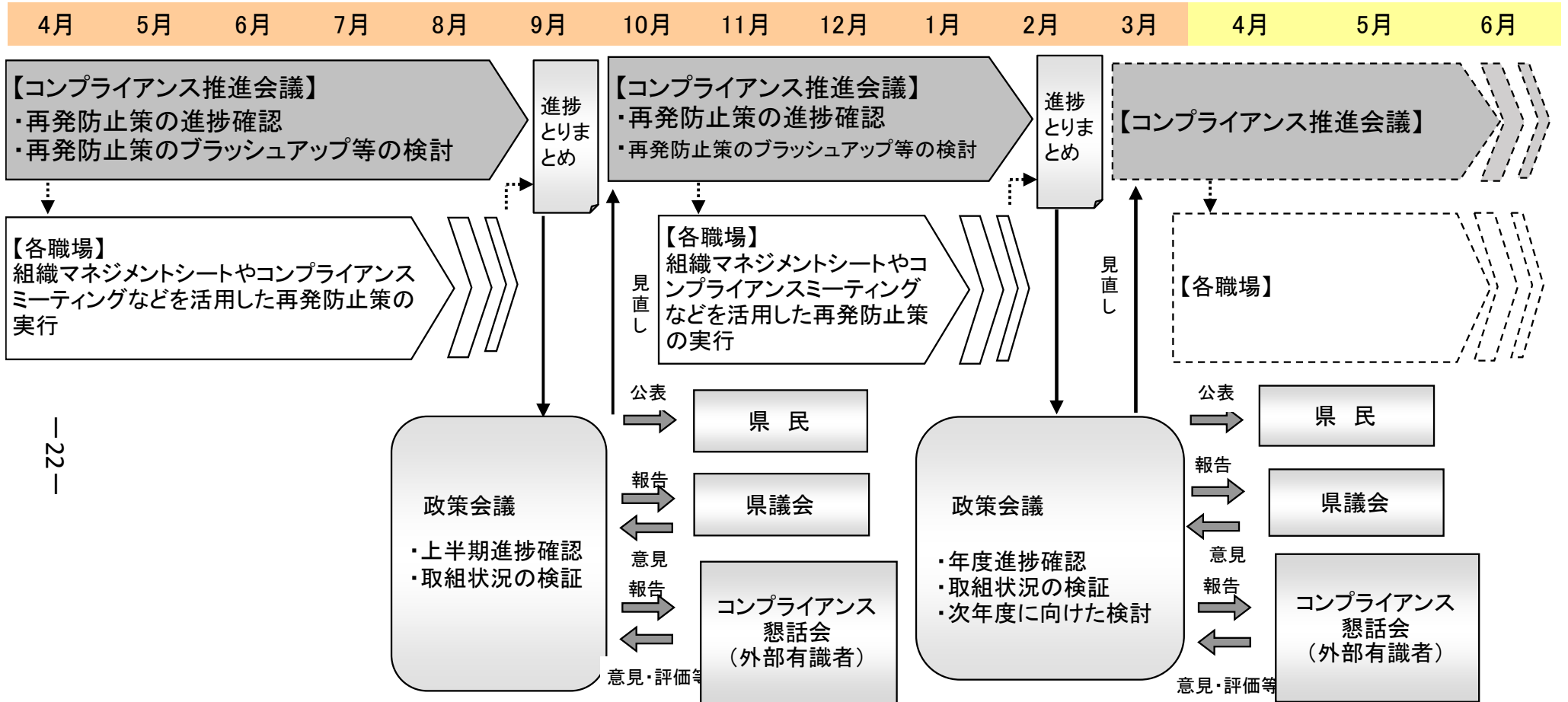
(次頁「進行管理スケジュール」参照)

(2) 今後の取組のさらなる進化に向けて

今後、(1)に示した進行管理において、取組状況の検証をしながらブラッシュアップしていくこととあわせて、AIなどの新しい技術を活用した抜本的な仕事の進め方の見直しや、県民の皆さんからの信頼回復を実現していくための組織風土の改革など、中長期的に進めていく取組を検討・実施していく必要もあります。

このような仕事の進め方の抜本的な見直しや組織風土改革などを進めることは、単なる再発防止策にとどまらず、業務負担の軽減や有効な人員配置にもつながることで、県民サービスの質の向上、働き方改革にもつながっていくこととなります。そのような認識を全職員で共有しながら、積極的に取組を進化させ、県民の皆さんからの信頼回復に取り組んでいきます。

不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けた進行管理スケジュール



事例分析シート①

事例名	障がい者雇用率の誤り(知事部局)
時期	平成27年6月、平成28年6月
概要	<p>・平成19～28年度を対象に、障がい者雇用率の対象者について、身体障害者手帳等保有を確認し、国報告に誤りがないかを調査(29・30年度は調査済)</p> <p>・その結果、以下の2点の誤りが判明。</p> <p>①手帳を保有していない(返納した)者1名を障がい者職員数に算定(27・28)</p> <p>②誤った「級」により、障がい者職員数に算定(27:2名、28:1名)</p>
体制等	<p>毎年度5月:照会(人事課 → 各部局総務課 → 各所属(→本人))</p> <p>6月:報告(各所属 → 各部局総務課 → 人事課)</p> <p>7月:集約、決裁後、国(三重労働局に集約)</p> <p>【参考】異動希望調書の身体障害者手帳の有無の欄を参考としており、原本確認は明確なルール化はされていない。</p>
原因① (直接)	<p>①の事案</p> <p>・本人は異動希望調書で手帳を「無」としていたが、前年度までは手帳を保持していた職員であり、人事課及び部局が手帳の有無を確認せずに前年度同様と整理。</p> <p>②の事案</p> <p>・いずれも異動希望調書作成以降の級変更であり、人事課及び部局が6月時点の「級」を確認することなく前年度同様と整理</p>
原因② (背景)	<p>○仕組みの問題</p> <p>・国報告時点(6月現在)において、障害者手帳の有無、級などを原本確認する明確なルールとはなっていなかった(国ガイドライン準拠)</p> <p>・障害者手帳を返納、あるいは級が変更された場合に、報告する仕組みとなっていなかった。</p> <p>○思い込み</p> <p>・身体障害者手帳の返納、級変更があり得るということは知識としては理解していたが、そのようなことはレアケースであり、基本的には前年度と同様であるという前提で事務処理をしていた。</p>
再発防止策	<p>○仕組みの見直し</p> <p>・国報告時点(6月現在)の障害者手帳の有無、級などを原本確認することを前提に仕組みを見直す。</p> <p>・具体的には、すべての職員に照会をし、該当者については本人同意のうえで、所属長が手帳原本を確認したうえで書面で報告する仕組みとする。</p>

事例分析シート②

事例名	暴行事案
時 期	平成 30 年 6 月 12 日
概 要	<ul style="list-style-type: none"> ・午後 9 時 15 分頃、近鉄名古屋駅ホーム上において泥酔状態で駅員 2 名に対して首を絞める、頭を叩くなどの暴行を加え、110 番通報により駆け付けた鉄道警察隊員に現行犯逮捕された。 ・6 月 14 日に暴行容疑で名古屋地検に身柄を送致され、夕方釈放。7 月 12 日に不起訴処分となった。
体制等	(事案発生時) 税務企画課 参事兼課長 (H29. 4. 1~)
原因① (直接)	<ul style="list-style-type: none"> ・午後 6 時から午後 8 時頃までの間、焼酎及び冷酒を大量に飲酒 ・一人で津駅にて自宅のある桑名駅までの特急券を購入し、特急に乗車するも名古屋駅ノンストップに誤って乗車 ・誤って乗車したことに気付かず、桑名駅を通過したことから車内で大声を出し、名古屋駅降車後に駅員に暴行(本人にはほとんど記憶なし) ・職員自身の気のゆるみと自覚の不足
原因② (背景)	<ul style="list-style-type: none"> ・ここ数年、眠れずに夜中に起きてしまう症状が継続中であった。 ・日ごろの勤務状況に特段問題となるような行動はなく、過去に懲戒処分となるような非違行為歴はなく、周囲も特段気にかけることはなかった。
再 発 防止策	<ul style="list-style-type: none"> ・部内全職員への注意喚起 ・普段からのコミュニケーションの活性化 ・相互に注意し合う意識の醸成と行動の徹底 ・処分の厳格化

事例分析シート③

事例名	個人情報(職員の健康診断データ)が入ったUSBメモリ盗難事案
時期	平成30年7月11日
概要	<ul style="list-style-type: none"> ・4月10日頃、課内サーバーからデータ一式(特A情報)をUSBメモリにコピーし、資料作成のため自宅に持ち帰り(所属長許可なし) ・1～2日の間に自宅で資料作成。作成資料をUSBメモリに保存のうえ、職場に持ち込み、職場のパソコンにコピー。 ・USBメモリの当該データは消去しないまま、カバンに入れて使用継続。 ・4月20日、当該資料を用いた会議終了。 ・7月11日、子供を迎えに行った保育園駐車場で車上荒らしに遭い、当該USBメモリが入ったカバンが盗難。
体制等	<p>班構成</p> <p>班長一班員⑥</p>
原因① (直接)	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭の事情により時間外勤務が困難であり、所属長の許可が必要であるという認識はあったものの、やむなくデータを持ち帰った ・資料作成、職場パソコン複写後、データ消去を失念し、そのままにして所有していた ・職員自身の情報管理に対する意識の甘さ
原因② (背景)	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭の事情を考慮した事務分掌としており、勤務時間内でも処理することができる業務量というのが所属の認識。 ・4月20日の会議に向けては、通常、年度末までにデータの粗整理をしておくが、前任者がその整理をしておらず、他職員が一定部分まで作業をしたうえで4月からは該当職員に引き継がれた。 ・4月からは体制が変わったことから課内はバタついており、周囲に相談しにくい状況であった。 ・転任後、持ち帰りまでの間に、所属長からは情報セキュリティについての注意喚起がなされている ・4月以降も上司から個人情報管理の件で数回指導を行っている
再発防止策	<ul style="list-style-type: none"> ・個人情報の持ち出しについては所属長の許可を得ることを徹底。 ・所属長の許可なくサーバーから個人情報をダウンロードすることを禁止 ・個人が責任を持った引継ぎ作業の徹底

事例分析シート④

事例名	県が所有する特定建築物等における法定点検の未実施（複数部局）
時期	平成17年6月以降（施設により点検未実施の期間は異なる。）
概要	<p>・県が所有する特定建築物及び特定建築設備等について、特定建築物は3年以内ごとに、特定建築設備等は1年以内ごとに、資格を有する者により、損傷、腐食その他の劣化の状況の点検を行う必要がある。8月に雇用経済部所管の特定建築物等について、法定点検が実施されていなかったことが判明。</p> <p>・その後、県が所有する全ての特定建築物等における法定点検の実施状況について調査を行ったところ、以下のとおり、未実施の県有施設が多数あることが判明。</p> <p>○調査対象となった県有施設の棟の数 1, 128棟 うち法定点検の未実施が判明した棟の数 213棟</p> <p>○法定点検を実施していなかった特定建築物、特定建築設備等の数</p> <p>・法定点検の未実施の特定建築物の棟の数 1, 110棟のうち166棟</p> <p>・法定点検の未実施の特定建築設備等を有する棟の数 1, 085棟のうち194棟</p>
体制等	<p>各施設管理者において、以下の方法により点検を実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部委託 ・部局内有資格者で点検（資格登録者、建築士）
原因① （直接）	<p>建築基準法における法定点検の制度を十分に認識していなかったこと等が原因。主なものは以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建築基準法が改正され、法定点検が義務づけられた際に、特定行政庁への確認不足や思い込みなどにより、所管する施設が特定建築物であると認識しなかった。 ・定期的に点検を行っていたが、建築基準法の法定点検制度を十分に認識していなかったため、定められた点検項目や方法等の要件を満たしていなかった。 ・本体施設が特定建築物に該当しなかったため、その施設に付随する施設も特定建築物に該当しないと考えてしまった。 ・当初は点検を実施していたが、引き継ぎが不十分であったこと等により、途中から点検を実施しなくなった。 ・平成28年に国土交通省への資格者登録制度の改正が行われたが、制度への理解が不十分であったため、以降、資格を有しない者により点検を実施していた。 ・特定建築設備等についても特定建築物と同じく3年以内に1度の点検であると誤認していた。
原因② （背景）	<ul style="list-style-type: none"> ・法改正の際、建築開発課から通知等により制度の周知を行っていたが、各部局の施設管理者に十分に徹底されていなかった。 ・法定点検の実施が各部局任せになり、実施状況について全庁的なチェックが行われていなかった。

再発防止策	<p>○法定点検制度の周知徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> ・危機管理課及び建築開発課から各部局へ、建築基準法に基づく法定点検制度について、具体的な点検項目や資格者登録制度を明示するなど周知徹底。 ・管財課において、「公共施設等総合管理推進会議」の作業部会を開催し、所管課から、県有施設の適正な保全に必要な事項について周知徹底。 ・引き続き、建築基準法に基づく法定点検が適切に実施されるよう、様々な機会を捉えて、周知徹底。 <p>○一元的なチェック体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管財課において、「公共施設等総合管理推進会議」などを活用し、法定点検の実施状況を確認。具体的には、毎年度実施する「県有財産等自己点検」の点検項目に法定点検の実施状況を加え、施設の維持管理に必要な点検の実施状況を確認。未実施の所属には年度末までのフォローアップを依頼。 ・施設の新築時、管財課から各部局に必要な点検内容の資料を提供するなど、注意喚起。 ・危機管理課が各部局と実施する危機管理モニタリングの中で法定点検の実施状況を随時確認。 <p>○各部局における再発防止策の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各部局において、法定点検の適切な実施に向け、再発防止策を検討。
-------	--

【参考】 法定点検の未実施の施設数（部局別）

部局等名	法定点検の未実施の施設数	
	特定建築物の棟の数	特定建築設備等を有する棟の数
防災対策部	8	8
総務部	5	32
子ども・福祉部	3	1
環境生活部	0	2
地域連携部	4	4
農林水産部	35	31
雇用経済部	2	1
県土整備部	3	2
企業庁	1	4
教育委員会事務局	5	3
警察本部	100	106
計	166	194

事例分析シート⑤

事例名	物品等調達優遇制度等にかかる不適切な事務処理
時 期	平成 26 年度～平成 29 年度
概 要	<p>(24 年度：申請書審査等手続きを一切せず、名簿更新…別職員)</p> <p>○26 年度(未申請企業含めた名簿更新、申請結果通知未処理)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・26 年 4 月：未申請企業含めた名簿更新(前任者が確認済ではあった) ・26 年 9 月：遅れて申請のあった企業の申請書を未処理のまま放置 <p>○27 年度(事務手続きなしの名簿更新、未払い及び私費払い)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・27 年 5 月：申請書の申請を求めず(本来は前年度必要な処理)、電話での状況確認のみで、決裁も受けずに、名簿更新(他部局から指摘あったため) <p>注) 実際には 1 社は要件を満たしていなかった。(28 年度以降も同様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2 社(継続企業)からの申請書放置⇒28 年度以降も同様 ・1 社(新規申請)からの申請書放置⇒後日、自宅持ち帰り書類から発見 ・未払い 2 件、私費払い 17 件 <p>○28 年度(事務手続きなしの名簿更新、未払い及び私費払い)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・28 年 6～7 月頃：前年度同様の事務処理(他部局からの指摘も同様) ・未払い 1 件、私費払い 20 件 <p>○29 年度(事務手続きなしの名簿更新、未払い及び私費払い)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・電話等の確認を一切せずに前年度同様の名簿を HP 掲載 ・未払い 14 件、私費払い 1 件(いずれも上記発覚後) <p>○30 年度(公文書等自宅持ち帰り)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・異動時に公文書等持ち帰り(未処理申請書、請求書等)
体制等 (除育休 (監含む)	<p>26 年度 A 課(27 名) B 班(5 名) 課平均時間外：478 h 500 超：9 人</p> <p>27 年度 A 課(27 名) B 班(6 名) 室平均時間外：379 h 500 超：7 人</p> <p style="padding-left: 40px;">課長交代 班長交代</p> <p>28 年度 A 課(26 名) B'班(4 名) 課平均時間外：331 h 500 超：6 人</p> <p style="padding-left: 40px;">課長交代</p> <p>29 年度 A 課(26 名) B'班(4 名) 課平均時間外：153 h 500 超：0 人</p> <p style="padding-left: 40px;">班長交代</p>
原因① (直接)	<p>(名簿更新事務)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他部局から指摘があり、今更申請書提出のお願いはできないと思い、いけないこととはわかりながら、決裁をとらずに事務処理した。(27 年度) ・事務処理を失念しており、後ろめたい気持ちはあったが、早く名簿を整え、リカバリするため、名簿の作成を優先した。(28・29 年度) <p>(未払い、私費払い)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日々の業務に追われ、決裁せずに申込や注文をし、決裁を先送りしたまま失念。請求書が来た時には、遑っての申込等の決裁はできないと考えた。

<p>原因② (背景)</p>	<p>【本人】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・未整理の書類を積んでしまう癖がある。これまでも書類に手を付けず、期限が切れてから処理してしまうことが度々あった。 ・自分で支払うと、損をするし経理上もいけないことは分かっていたが、誰かに迷惑をかけるわけではないので、最終的には許されると思った。 ・班長代理となつてうれしかったが、若い職員の面倒や誰が担当者か分からない業務もしなくてはならなくなり、忙しくなつた。 ・周りの職員から「余計な仕事をしている」「仕事もせず遊んでいる」と言われていたので、仕事ができない職員と思われるのが嫌で、上司や周りの職員に相談や報告はしていなかった。 <p>【上司】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会議を調整のうえ開催し報告もされていた。業務が遅れて手伝つたこともあるが、そのような状態になるのも分かるくらい、忙しかった。 ・熱心に業務をしていた印象はある。 ・仕事に雑な所があつたため、前任者の業務をよく確認するよう指示した。 ・仕事に対する思いはあり熱心だが、進め方に問題があり注意した。 ・熱心だが、注力の場面が違ふように感じた。優先順位の付け方が正しくないため注意した。業務の進捗報告はなかった。 ・事務処理能力はあるが、雑な面がある。優先順位の付け方やスケジュールの組み方に問題がある。指導しても業務に対する不満を口にする傾向。 ・雑多な業務を引き受けてもらつており、負担が集まつているかもしれない。 ・プライドが高いので、分からないことや助けてほしいことを周りに言うことができなかつたのではないか。 ・課長補佐級の職員に、手取り足取り指導するまでもないという気持ちがあつたことは否めない。 ・仕事を自分で抱え込んでしまうため、できないのであればきちんと報告するよう指導してきた。
<p>再 発 防止策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・文書管理体制の徹底 ・ジョブローテーションによる業務の共有(一人の職員に長期間同じ業務を担わせない) ・定期的なミーティング等での業務進捗の確認の徹底 ・制度改正(物品等調達優遇制度) 無理のないスケジュールで処理できるよう要綱を改正。 ・注意喚起等(予算の執行状況確認等のチェック体制の強化)

事例分析シート⑥

事例名	病気休暇不正取得事案
時 期	平成 20 年度～平成 27 年度
概 要	<p>・平成 20 年から平成 27 年 4 月までの間、合計 105 件の医師の診断書等を偽造し、偽造した診断書等を所属長に提出し、病気休暇を不正に取得。</p> <p>・病気休暇 395.5 日を不正取得した結果、欠勤日数(週休日等除く)304.5 日間となり、27 年 9 月 17 日付けで懲戒免職処分を受けた。</p> <p>・なお、当該職員は慢性疾患がある職員であった。</p> <p>(偽造の具体的内容)</p> <p>○薬袋 過去に発行された薬袋の日付を消し、別の日付の入った回転印を押印、コピーして提出</p> <p>○領収書 過去に発行された領収書の日付部分及び押印がなされている医療機関名の部分に別紙を張り付けるなどしたものをコピーして提出</p> <p>○診断書 自宅のエクセルで様式をまねて作成し、自身が購入した印鑑押印し、提出</p>
体制等	<p>20 年度 A 高校 事務職員 3 名 (件数等不明)</p> <p>21 年度 B 室(34 名) B G (10 名) 病休：全 59 件 180.5 日 うち不正：48 件 147 日</p> <p>22 年度 B 室(36 名) B G (11 名) 病休：全 3 件 365 日 G L 交代 不正取得なし</p> <p>23 年度 B 室(37 名) B G (11 名) 病休：全 36 件 261.5 日 うち不正：27 件 74.5 日</p> <p>24 年度 B 課(37 名) B 班(10 名) 病休：全 32 件 225 日 班長交代 うち不正：16 件 16 日</p> <p>25 年度 B 課(36 名) B 班(10 名) 病休：全 78 件 41 日 課長交代 班長交代 うち不正：3 件 3 日</p> <p>26 年度 C 事務所 C 室(21 名) C 課(5 名) 病休：全 24 件 167.5 日 うち不正：10 件 150 日</p> <p>27 年度 C 事務所 C 室(21 名) D 課(7 名) 病休：全 2 件 6 日 うち不正：1 件 5 日</p>
原因① (直接)	<p>・不正取得時にも、体調が悪かったのは事実であり、病院に行くこと自体が つらかったり、病院で 2、3 時間待つことが耐えられないということから、 偽造をしたとのことである。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・年休取得もしていたが、年休が全て病院にあてられるため、無くなる恐れもあったことから、不正取得をしてしまった。 ・職員自身のコンプライアンスへの意識の甘さ。
<p>原因② (背景)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・長期で休むと職場の人に迷惑をかけるのでは、という思いもあって、短期の偽造を繰り返してしまった。 ・働きたい気持ちは人一倍あったが、体がついていかずに悔しい思いがあった。出てきたときには精いっぱい仕事をしていた。 ・ざっくりと悪いことをしているという認識はあったが、重大な違法行為をしているとは認識していなかった。そこまで深く考えていなかった。 (実際に受診をした際にも偽造をしていることについて) ・過去の偽造書類と書式等を合わせないといけない、と考えたため。 (年度によって偽造件数の違いがあるのは) ・25年度は手術後で調子が良かったし、課長も変わったので、今度こそキチンとしようという気持ちが強かった。23・24・26年度は調子が悪くて、病院に行けなかったことが多かった。 ・23年度には、偽造が多くなり、このままではいけないと思い、異動希望調書を書く際に言い出そうと思ったが言えなかった。 ・27年4月には本当に最後にしようと思い、使いまわしていた書類をすべて捨てた。
<p>再発防止策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・個人のコンプライアンス意識の向上 ・処分の厳格化 ・職場でのコミュニケーションや他人の行動への関心を持つ姿勢の醸成 ・ルールの徹底、明確化 <p><病気休暇の適切な運用について(通知)(27.9.18付け)概要></p> <ul style="list-style-type: none"> ・病気休暇取得の際の「医師の証明等」とは医師の診断書が通常 ・通院・治療証明書、薬袋、診察券等により病気休暇を承認する場合には客観性を担保するため、原本を必ず確認すること ・必要に応じて職員や医師からの聴き取り等を行うことにより、職員の病状等を十分に把握すること。

事例分析シート⑦

事例名	不正出張事案
時 期	平成 26 年 12 月～平成 28 年 2 月(15 ヶ月間)
概 要	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 26 年 12 月から平成 28 年 2 月までの間、合計 33 回（職員研修センター研修等）、受講の申し込みをしないまま、所属長には研修受講を申し出て、出張命令を受けていた。 ・実際には研修を受講しないまま、出張をしたかのように装い、出張に要した旅費を不正受給したものである。（その間は欠勤となる） ・なお、本人は、受講はしていないが、会場近くまで自家用車で出かけ、駐車場で過ごしていたとしている。
体制等	<p>23～25 年度 A 事務所 A 室に所属</p> <p>26 年度 A 事務所 B 室(22 名) C 課(課長－主幹(本人)－技師 D)</p> <p>27 年度 A 事務所 B 室(22 名) C 課(課長－主幹(本人)－技師 E)</p> <p>注) 所長、室長、課長はいずれも 26・27 年度とも転勤なし</p>
原因① (直接)	<ul style="list-style-type: none"> ・自分は研修や出張が好きであるが、上司が研修受講をマネジメントしてくれない。他課の職員が羨ましく、県外出張が無いことに不満があった。（25 年度は沖縄県、24 年度は青森県への出張実績あり） ・前任者の業務に誤りがあり(注)、その修正ばかりで前向きな業務ができなかった。上司に相談しても適切な指示が得られず、膨大なストレスを抱え、上司と同じ職場にいたくなかった。（県外出張がしたかったのも事実） <p>注) 前任者の業務については、技術的な問題が無いことは確認済</p>
原因② (背景)	<p>【本人】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修を受講していなくても、現場までは車で行っているのだから、旅費は請求してもいいかと認識していた。 ・他の人が県外出張へ行っていて、自分も行きたいという希望があったが、上司が積極的にマネジメントをしてくれなかった。26・27 年度、県外出張ゼロだった。 <p>【上司】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・急に研修受講が増えたことは認識していたが、以前から県外出張を希望していたので、その代わりと思っていた。 ・直行直帰の際の連絡はなく、復命もなかったが、いちど、本人に研修内容を確認した際、口頭で説明があったので、不自然とは思わなかった。 ・(マネジメントをして欲しかったという意見に対し)本人は主幹であり、もっと自立してほしい。本人は普段から、ほとんど個人的なことを話さないのだから難しいが、もっとコミュニケーションをとれば良かったと思う。
再 発 防 止 策	<ul style="list-style-type: none"> ・注意喚起等（事例を明確化した情報共有） ・個人のコンプライアンス意識の向上 ・職場のコミュニケーションの活性化 ・処分の厳格化

原因分析結果

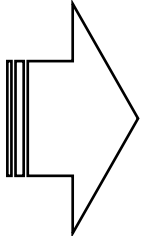
(個人・意識)

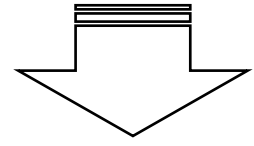
1. 危機意識が不足しており、不適切な事務処理や不祥事を他人事と考えている。
2. 職員として、高い倫理観やコンプライアンスの意識を持ち続けていくことへの認識が十分ではない。
3. 自分の職場で事案が発生する前提での対策を真剣に考えていない。
4. ハラスメントや飲酒等に対する認識が甘い。
5. 私生活の乱れや個人の倫理観などに問題がある。
6. 仕事に対する責任感や使命感が不足している。
7. コンプライアンス・ミーティングの形骸化等が生じているため、コンプライアンスへの意識が十分に浸透していない。
8. 現在の研修のメニューや内容、コンプライアンス・ハンドブックの活用等において、倫理やコンプライアンスの十分な徹底が図られていない。
9. 成果主義、効率化・スピード重視により、手続きを軽視する。
10. 目立たない仕事に対しては評価が低いと感じており、十分に注力をしない。
11. 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。
12. 組織で仕事を進めるという意識が十分浸透していない。
13. 仕事をすること自体が目的となり、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。
14. 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。
15. 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。
16. 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。
17. 業務の複雑化やIT化に伴うチェック項目の変化に対応ができていない。
18. 管理職や班長が、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。
19. 管理職や班長に、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。
20. 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。
21. 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。
22. 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。
23. 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。
24. 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。
25. 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。
26. 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。
27. 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。
28. 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。
29. 故意等による非違行為に対して、処分が甘い。

(仕組・組織)

※注：2・7・8・12・19・22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。

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 働き方改革も意識した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・3・7・8
- 正確性を重視することの徹底 9・10・11・12・13・14
- 職員倫理の徹底 2・4・5・6

職員の事務処理能力向上

- 業務に関する専門知識の向上 11・15・17
- マネジメントに関する能力の向上 16・18・19

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 9・10・13・14・20・23・24
- 具体的なチェック手法の共有 17・21・22

組織の仕組や体制の見直し

- 適切な業務分担の徹底 16・18・26
- 職場で支え合う体制づくり 15・23・24・25・27・28
- 非違行為等に関する処分の厳格化 29

コンプライアンス懇話会及びコンプライアンス推進会議開催状況等

1 三重県コンプライアンス懇話会

(1)趣旨等

三重県におけるコンプライアンスを推進するための取組等に関し、専門的かつ総合的な知見を有する方からの意見を聴取するため、有識者5名の方により構成する三重県コンプライアンス懇話会を設置。(平成30年12月21日付)

三重県コンプライアンス懇話会委員名簿(五十音順)(敬称略)

所 属・職	氏 名
南山大学経営学部教授	安藤 史江
日本大学経済学部教授	石川 恵子
横浜国立大学リスク共生社会創造センター長	野口 和彦
北勢綜合法律事務所弁護士	早川 忠宏
花王株式会社コンプライアンス推進部長	皆川 要

(2)開催状況

- 第1回 平成31年1月14日
- 第2回 平成31年1月31日

2 コンプライアンス推進会議

平成30年10月3日に設置した「コンプライアンス推進会議」(各部局総務担当課長等)において、不適切な事務処理及び職員の不祥事にかかる原因分析及び再発防止策について検討をしてきました。

- 第1回会議(10.3)
- 第2回会議(拡大会議)(10.19)
- 第3回会議(11.1)
- 第4回会議(11.16)
- 第5回会議(11.26)
- 第6回会議(拡大会議)(12.7)
- 第7回会議(12.19)
- 第8回会議(1.21)
- 第9回会議(2.14)
- 第10回会議(3.1)
- 第11回会議(拡大会議)(3.11)

教育委員会及び警察本部の独自取組

不祥事根絶の取組について(教育委員会)(案)

1 不祥事の分析および対応策

学校での児童生徒へのわいせつ行為、飲酒運転、交通事故について、発生に至るまでの経過をたどり、問題の根本はどこにあるのか、それぞれの場面でどのような対応をとるべきであったかを詳細に分析しました。これらを取りまとめて学校に周知し、再発防止を徹底します。

(1) 児童生徒へのわいせつ行為

【事例】

- 生徒はSNSを用いて個人指導を依頼した。教職員は学校の小部屋や教職員の自宅で個人指導を行った際、身体的接触を行った。

【分析】

- ・ スマートフォンや携帯電話の普及により、児童生徒からの悩みや相談にSNSやメールが用いられるようになり、教職員と児童生徒が1対1の関係で、教職員が児童生徒から連絡を受け、教職員からも安易に連絡できる環境にある。
- ・ 児童生徒から相談を受けた教職員が、自分だけが信頼されていると錯覚し、一人だけで対応している。

【対応策】

- ・ 児童生徒から相談を受けた教職員は、管理職への報告や他の教職員に情報共有を行う。また、対応策については複数の教職員で協議・検討し、管理職に対応結果の報告を行う。
- ・ 学校においては、複数の教職員が児童生徒の指導に関わり、児童生徒の相談に応じることができる環境をつくる。
- ・ 児童生徒に対し、1対1の指導が必要な場合は、部屋のドアを開けたままにしておくなど、密室の状態になることを避ける。
- ・ 児童生徒を教職員の自家用車には同乗させないこととし、やむを得ない場合には必要な手続きを行う。
- ・ SNSやメールで児童生徒と公務上必要な連絡以外は行わない。また、公務で必要がなくなった個人情報速やかに削除する。

(2) 飲酒運転

【事例】

- 学校に駐車し、タクシーで懇親会場へ向かった。中座して自宅に帰りたいたいという思いと、場の雰囲気壊してはいけないという思いが葛藤したまま飲酒を続けた。飲酒後、学校まで送ってもらい、車内で10分程度眠り、目が覚めた際、帰宅しなければという衝動に駆られ、飲酒運転であることを自覚したまま車を運転し、物損事故を起こした。
- 午後8時30分頃から午後11時30分頃まで、自宅で焼酎約150mlを飲酒した。翌朝午前5時頃に起床し、アルコールが残っているという認識のないまま、朝食を買いに行くため車を運転し、酒気帯び運転にて検挙された。

【分析】

- ・ 車を飲酒後に運転ができる場所に駐車し、飲酒により正常な判断ができない状態で車に乗り込んでいる。
- ・ 懇親会に飲酒しなければならないような雰囲気がある。
- ・ 帰宅するかどうか迷いながら飲酒を行っている。
- ・ アルコールの分解に対する認識に甘さがある。

【対応策】

〔飲酒前〕

- ・ 「車で出勤しない」等、飲酒後に運転ができない状況を予めつくっておく。
- ・ 「送迎を依頼する」「宿泊施設を予約する」等、飲酒後の帰宅までの行動を決めておく。
- ・ 参加者は、事前に帰宅方法や宿泊予定等をお互いで確認する。
- ・ 飲まなくても参加しやすい雰囲気をつくり、体調やスケジュールに応じた参加ができるようにする。
- ・ 飲酒中は正常な判断ができないことがあることを忘れない。
- ・ 飲酒の状態によっては、アルコールが翌朝まで残る場合があることを認識し、飲酒量や時間帯を考える。

〔飲酒後〕

- ・ 飲酒後の車内での仮眠等、判断力が低下した状態で、飲酒運転につながるおそれがあるような状況をつくらない。

(3) 交通事故

【分析】

〔運転前〕

- ・ 子どもを送迎する予定があり、帰宅を急ぐ気持ちがあった。
- ・ 渋滞を避けるため、カーナビゲーションに従い、街灯のない不慣れな道路を走行することとした。

〔運転中〕

- ・ 左右の見通しがよく、朝の通勤時間帯以外は、車はほぼ通行しない道路であったため、進行してくる車両はないものと思い込み、油断していた。
- ・ 仕事のことを考えていたため、運転に集中していなかった。
- ・ 周囲が暗く、対向車線に右折を待つ車がいたため、前方からの直進車が来ないかを確認することに気をとられ、横断歩道への安全確認がおろそかになっていた。

〔事故後〕

- ・ 救急車を呼ぶことや、警察への報告を行わず、当初の目的地に向かった。
- ・ 警察からの連絡を受けて初めて管理職に連絡を行った。

【対応策】

- ・ 分析の内容をふまえ、交通事故はいつでも誰にでも起ることを念頭に置き、自分の運転一つひとつを見直し、安全運転を行い、事故防止を徹底する。
- ・ 万が一交通事故を起こした場合は、軽微なものであっても被害者の救護、警察への報告、管理職への報告を必ず行うことを徹底する。

2 県立学校長による学校における行動計画の策定

学校の特性や課題をふまえ、学校毎に不祥事根絶に係る行動計画を策定しました。各校からの行動計画の例は次の通りです。

- ・ 生徒とは、個人的なSNSや電子メールのやり取りを行わない。
- ・ 年度当初の面談において、全ての職員に対し、必ず「コンプライアンスについて」という項目で対話する時間を確保する。
- ・ コンプライアンスについての意識啓発を図るメッセージを校長が定期的に職員へ発信する。
- ・ 校長室の入口はできる限り開放し、教職員がいつでも気軽に話ができる環境をつくる。

3 県立学校長の出張旅費の不正受給に係る再発防止策

県立学校長の出張については、校長自身が命令・決裁するようになっていることから、校長の旅行命令については、事務長を承認者に追加し、決裁までに確認します。

出張後には、校長は事務長に報告を行い、事務長は、旅行命令どおり出張が行われたことを確認するとともに、事務室で校長の出張旅費支給の手続きを行う前に、校長の旅行命令が変更されていないか確認します。

4 初任者研修および年次別研修

4月の第1回初任者研修において、コンプライアンスについての研修を実施するとともに、教員になるにあたっての決意や心構えを記載したレポートを作成し、6月の第2回研修時に提出させることとします。

また、教職6年次、11年次研修においても、コンプライアンスについての研修を実施し、教員としてあるべき姿を改めて考え直させる機会を設けます。

5 管理職選考試験

平成31年度実施の管理職選考試験から、コンプライアンスや不祥事根絶のためにこれまでに実践した取組および管理職として任用された後に実践したい取組について事前論文を提出させ、新任管理職研修で振り返る機会を設けます。

6 校長による教職員面談・相談

健康診断やストレスチェック等を活用し、高ストレス者やその他問題を抱える者を校長が把握し、面談で活用するとともにこまめな声かけを行い、必要に応じて専門機関等と連携し職員を支援します。

不適正な事務処理の是正状況と再発防止に向けた取組

1 不適正な事務処理の是正状況

(1) 「障害者の法定雇用率未達成」の是正

- 平成31年4月1日までに法定雇用率を達成できる見込み
- 今後は、引き続き採用に努めるとともに、ガイドラインに則った手順による把握・確認の徹底と職場定着に向けた取組を推進

(2) 「施設の法定点検未実施」の是正

- 平成30年12月までに未実施に係る全施設の法定点検を実施
- 今後は、業務委託等の上、法定点検実施計画に基づき確実に実施

(3) 「ブロック塀の構造基準不適合」の是正

- 優先度の高いものを平成30年度中に改修し、残る全てを平成31年度のできるだけ早期に改修
- 今後は、設計段階における構造基準の確認を徹底

2 不適正な事務処理が起きる要因と再発防止に向けた取組

不適正な事務処理が起きる要因	再発防止に向けた取組
<p>仕事の取り組み方・進め方の観点</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 目的・本質の理解不足 ○ 知識の不足 ○ 安易な前例踏襲 ○ 報告・連絡・相談の遅延 ○ 準備の遅延 ○ 形式的な引継ぎ 	<p>仕事の取り組み方・進め方の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 調べ、考え、確認する習慣付け ○ 起案における根拠の確認と明示 ○ 問題意識の保持 ○ 速やかな報告・連絡・相談の徹底 ○ 着実な準備 ○ 引継ぎの精度の向上
<p>情報共有の観点</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 情報の属人化 ○ 整理整頓の不徹底 ○ コミュニケーションの不足 ○ 通達文書等の未整備 ○ マニュアルの不備 	<p>情報共有の意識付け・習慣付け</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 報告・連絡・相談の重要性の認識 ○ 事務関係文書の所在の「見える化」 ○ 上司による声掛けの励行と明確な指示 ○ 通達文書等の確実な整備 ○ 実効性のあるマニュアルの作成
<p>業務管理の観点</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 担当者任せ ○ 上司のチェック不足 	<p>チェック機能の実効性の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 上司による事務内容の把握・理解 ○ 各段階での実質的なチェックの徹底

3 コンプライアンスの徹底に向けた取組方針

- 職務倫理の保持・サービスの遵守に対する意識付けの徹底
- 職員の身上把握・身上指導の徹底
- 不適正・非違事案の発生リスクが高い業務領域に対する重点的な業務指導の実施
- 不断の業務改善と働きやすい職場環境の構築

