

第2回コンプライアンス懇話会概要

- 日時 平成31年1月31日(木) 13:30~15:20
- 場所 勤労者福祉会館 5階 第1教室
- 出席者
委員：安藤委員、石川委員、早川委員、皆川委員、(野口委員は欠席)
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)
早川教職員課長、山北班長
傍聴人：3名

○概要

【安藤委員】

(前回欠席のため、総括的な意見も含めて)

- ・全体として、いろいろなことを考えて工夫していると感じたが、これだけ沢山の対策は負担として重いのでは。どの項目も大切であり、優先順位も付け難いと感じて、職員が悩むのではないかと懸念している。
- ・不祥事と不適切な事務処理は混ぜて議論すると本質が見えにくくなる。早急にやることと中長期的にやることに分けることは賛成するが、意識はすぐには変わらない。業務を通じて、じわじわと変えていくことが必要。
- ・人間はミスをするものであり、ダブルチェックやトリプルチェックをすべてせよ、というのでは負担が増える。どの業務をチェックするのか、チェックするポイントを絞ってどこをチェックするかを決めるなどが必要。

【石川委員】

- ・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いう観点から述べると、業務の標準化、見える化は重要。
- ・その事例として、湖南省の業務手順書を紹介する。自治体の職員は沢山の法令に携わって業務をしているが、この手順書では、関連法令や必要な書類が一目で分かる。職員の負担にならない、というのは大切。
- ・もともとはISO9001の認証のために作成しており、現在は認証更新をしていな

いが、業務引き継ぎの観点から、法改正などに対応して、毎年更新している。

- ・前例踏襲により不適切な事務処理となった事例もあったかと思うが、このように見える化すれば、法令やガイドラインを確実に見るようになる。

【早川委員】

- ・不祥事と不適切な事務処理は完全に分離して考えるべきであり、両者を取り込んで分析するので、分かりにくいという印象となる。
- ・個人の不祥事を厳罰化するのは、立場的には好ましいとは言えない。手っ取り早いと思うが。
- ・ダメとわかっている公務員や教職員がやってしまう原因を分析して対策を考えるべきである。
- ・不祥事についても、支え合う体制があれば、おかしいのでは、という兆候が見えたり、孤立化している人への対応などが組織としてできるのではないか。

【皆川委員】

- ・各論として、どう進めていくのかが難しい。特に「重大な信用失墜につながる事務」を特定することが課題。
- ・花王ではコンプライアンス違反の防止策の優先順位を検討する際にはリスクマップを作っている。県庁の信用失墜に相当するものとして企業で言えばリスクが発生した時の損害額とリスクの発生頻度により整理している。例えば、損害額が小さくても頻度が高いものは対応をしていく。小さな違反でもバレないと思うと、いずれは重大な違反につながる。
- ・職場で支え合う体制づくりについては、トップが繰り返しメンバーに言うことで、トップの本気度を伝える。例えば、コンプライアンスに関するトップの年頭あいさつを、国内社員は直接またはウェブで、海外社員は翻訳したビデオで全員が見ている。
- ・コンプライアンスは経営の基本、それなくしては企業が成り立たない。そのためには、コンプライアンスをどう推進するか。例えば、パワハラを防止するために、部門長が直接メンバー全員に、相手の立場に配慮した言動の徹底を伝えている。繰り返し、繰り返し、メッセージを伝えていくことが重要。

【石川委員】

- ・内部統制でのリスク評価の方法は、発生の頻度と影響度によるが、自治体職員は真面目な方が多いこともあり、両方とも高く設定しなければいけないのではと心配してい

る。民間企業での経験則では、このあたりをどのように評価をしているか。また、影響度は金額だけなのか。

【皆川委員】

- ・ 頻度は、業務の特性により異なるので、全社一律ではない。例えば、開発部門ではデータ改ざん、事業部門では不当表示が発生リスクが高いなど、部門によってリスクも頻度も違う。部門ごとに個別に考えることが必要。
- ・ 影響度は基本的には、法令違反による罰金やリコールによる費用等の発生、売上減少など、金額に換算して想定しているが、ハラスメントについては、職員のモチベーション低下や対策にかかる時間など金額換算は難しいものの、プライアリティの高いリスクと考えている。
- ・ 自分事化ができなければ、社員のコンプラ意識が上がらない。意識向上対策として、花王では、経営理念を業務の中で体現した社員の表彰制度を設けている。
- ・ 他社の例では、サンキューポイントを設けている企業がある。社員それぞれが一定のポイントを持ち、良いことをしてくれた人にポイントを譲渡する。ポイント数によって、品物等と交換できるという制度。正社員、契約社員、派遣社員等多様な立場で構成している会社で成功していると聞いている。コンプライアンスをポジティブにやっていく方法の一つではないか。

【早川委員】

- ・ 行政の仕事は成果が出にくいところがあるし、評価も難しい。めざす目的が抽象的であり、現状維持がゼロであり、ミスをするとならぬと、やる気ができるのか。
- ・ モチベーションを維持して、自分の仕事に喜びを感じてもらえるようなことができないか。

【安藤委員】

- ・ 行政の仕事は、成果や評価が外部からわかりにくく、ミスをしたら叩かれる。楽をするという意味ではなく、働きやすい職場、自分が成長していると感じられる、職員同士に信頼関係がある職場にしていくことが重要。
- ・ 忙しすぎる職場では、何も考えられない。民間では管理職がストレスフル、仕事は減らないけど帰れ、ということになり、管理職が自分で仕事をしている。少しでも仕事を減らすこと、例えば、会議の議事録は残業をして、その日のうちにどうしても作る必要があるものなのか、そのようにして見直していくことが必要。

- ・やらなければならない仕事だけをしていて、つまらない、ということではなく、楽しく、前向きに仕事をできないか。
- ・成功している企業では、何度でも同じ失敗や大きな失敗はダメだが、いちどの失敗にはびくびくしていない。挑戦して失敗しても褒められる。
- ・業務の見直しも現場がいちばんわかっている。何をやっても変わらない、ずっと同じことをやっているという退屈感が、やる気をなくさせている。

【嶋田部長】

- ・県民に評価される仕事や前向きな仕事を職員もやりたい。優先順位を付けるなかで、チェック業務のような地味な仕事がおろそかになっているのではないかと、という感覚がある。バランスの問題とは思いますが、職員にはどのような呼びかけをしていくべきか。

【安藤委員】

- ・正確性が求められる業務、期限ある仕事、これらの優先順位は高い。そのためには、民間企業も含めて、無駄な手続きをつぶしていくことが重要。
- ・例えば、大学でも学内の委員会は増える一方で減ることはない。それらは、当事者は気付いていても、第三者には気付かない。そのようなことを考える時間、機会が持てるといいが。

【皆川委員】

- ・役職が上がれば上がるほど、チェックすることの割合が増える。そのなかで、やりがいを見出していくか。少年野球のコーチを20年ぐらいしているが、子どもは目に見えて成長していき、それが楽しくて、続けている。
- ・仕事も同様であり、部下の作成した議事録や資料などをチェックして指導した結果、次の機会にその点が向上していると嬉しい。部下の成長に、喜びを見出している。
- ・そもそも自分のしたい仕事ができるわけではない、与えられた仕事にいかによりがいを見出すかを考えよ、という内容の研修を受けたこともある。

【嶋田部長】

- ・評価をどのようにするか、ということとも関連するが、極端に言えば、チェックや検算ばかりの仕事をしていて、モチベーションややりがいを保てるのか、という気はしている。

【皆川委員】

- ・どのような仕事でも、自分で考えた改善策が採用される、評価されるとうれしいというものはある。

【安藤委員】

- ・誰かの役に立っているというのが実感できるとやりがいにつながる。営業とバックオフィスが対立しがちだったのが、バックオフィス側が少し前に出て仕事をするすることで、営業もやりやすくなり、感謝して、営業側も前に出て仕事をする。結果的には、ミスも減り、残業も減ったという事例があった。
- ・バックオフィス側は、最初は仕事が増えると思い、渋々始めたことだが、全体の改善につながり、今後は、社内でも伝播をしていくということになった。

【早川委員】

- ・あまりに細かにチェックをしていくと、仕事に嫌気がさしてくるのではないか。極端に詳細なチェックリストがあると、チェック漏れがあっても、必要がない項目なのか、漏れているのかが外部の人間にはわからない。
- ・重要な項目だけのチェックリストにしないと、本末転倒となりかねない。

【石川委員】

- ・手順書があると、何をいつまでに自分はする、という作業の流れがわかり、モチベーションの維持に役立つと考えている。また、手順書を共有することで、異動したばかりで、その部門の経験の少ない上司が、部下を信用し、チェックをしないという状況を防ぐことも可能となる。
- ・また、将来的には、手順書があることで、リスク発生個所をAIによるシステムチェックに切り替えるなども可能となり、働き方改革にもつながる。職員一人ひとりが、地域のための取り組みを考え、そうした時間に費やしていくことも可能となるのではないか。

【安藤委員】

- ・システムづくりは必要と思うが、システムができれば、それでよしということではない。システムがあれば、最低限、その仕事を知らない人でもできるということであり、見える化も同様だが、そこから先の工夫が必要。
- ・システムを土台として、どうやって今後もよくなっていくのか、という議論の出発点であり、システムだけに頼るのは危険。

- ・チェックをなぜやらなければならないのかの理解が必要。意識付けが大事。不祥事については、なぜやってはいけないのか、特にハラスメントはダメと意識しないでやっている場合が多い。

【石川委員】

- ・行政の民間委託が十分に進まない理由の一つには、標準的な仕様書が作れないということがある。手順書の作成はその点でも有効。RPAや内部統制を検討する際にも、業務の見える化やパターン化は必要となる。

【早川委員】

- ・前回、「公正」が大切と言ったのは、目的が正しければ、手段が少しぐらい法令を逸脱していてもいいのでは、という感覚がないか、という思いからである。
- ・過去の事例だが、港湾改修工事の件でも、目的は県のため、県民のため、であり、私利私欲のためではなかった。少なくとも、行政では許されることではない。
- ・手段もキチンとしておくことが必要であり、コンプライアンスの中には、公正さも含んでもらいたい。

【皆川委員】

- ・会社のためとの目的であってもコンプライアンス違反は許容しない、ということを当社でも行動規範に明記している。
- ・外部機関からの評価についてだが、「世界で最も倫理的な企業」の審査のために200問ぐらいの質問項目がある。基本的には、PDCAの仕組みがキチンとできて、回っているかを問われる。
- ・適切な組織風土が根付いているかどうかの調査として、社員の意識調査を2年に1回実施しているが、集計数値よりもフリーコメントに本音があり、重視をしている。その結果をコンプライアンス活動の改善に活かしている。
- ・研修の実施と内部通報の数の相関も見えており、研修によっては内部通報の数が減る例もある。研修の際に「後で見てください」、と言った資料のアクセス状況も確認しており、アクセスしない社員に対し再度、督促メールも発信している。

【事務局：野口委員意見紹介】

- ・一連の案件は、複数の原因によって発生したもので、一つ、二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する

- ことが大事。この改革活動が職員のモチベーションや業務活動にどのような影響を与えていくかをきちんと把握すること。進捗状況を定期的に報告・公開することも大切。
- ・また、管理部門の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を工夫することが望ましい。

【皆川委員】

- ・一人ひとりに浸透させる手法として、社員全員に行動に迷ったら自問自答させるカードは配っている。カードにはコンプライアンス違反の窓口連絡先も記載しており、違反を知った場合には連絡をしてもらうようにしている。
- ・カードには、①法令、行動規範や社内ルールに違反していないか、②誰に対しても正しいことだと説明できるか、③家族に同じことをされても平気か、の3つの視点から自分で考えて、問題なければ、自信をもってやってください、としている。
- ・このことは研修でも強調している。

【早川委員】

- ・細かなことを規制するよりも、そのような3つの基本は有効と思える。公正、透明性も同様である。コンプライアンスの範疇は広いので、自問自答してもらえば良い。

【安藤委員】

- ・具体的に重箱の隅をつつくのではなく、考え方を示すのは素晴らしい。ひとり一人に浸透させる手法は、組織経営の視点でも、誰も正しい答えにはたどり着いていないが、聞くだけでなく、自分で教える、伝えるようにするということが、一番浸透するのではないかとされている。
- ・それも、教えることをマネージャークラスよりも若手に担ってもらうのが、浸透につながるのではないかと思う。
- ・マネジメントについてだが、昇任の仕組みが、現在の仕事ができるかどうかの基準になっていることを理解しておくことが必要。昇任することで、仕事の中身が変わるのだが、チームマネジメントや仕事ができない人の気持ちなどがなかなかわからない。これは、一度の研修で、できるものではない。
- ・昇任するという事は、別の仕事になるということであり、営業⇒調整⇒部下指導などの変化がある。ただ、現在の仕事はできるけれど、昇任できないというのも、モチベーション上、どうかと思う。

※教育委員会独自の取組（平成31年1月28日に発表した不祥事根絶の取組）について

【皆川委員】

- ・行動計画を検討する際には、教育委員会など学校以外の職員も入った方が良いのではないかと、と思う。教員は独立して仕事をしているが、見られているということ意識してもらうことも必要。過去にコンプライアンスの標語で「良いお節介をしよう」というのを出したことがあるが、みんな見えていますよ、みんなで言い合える雰囲気づくりをしましょう、という趣旨。

【石川委員】

- ・報道等によると、全国的に教員の負担が課題となっており、それを解消することも必要かと思うが、三重県の状況はどうか。

【早川課長】

- ・本県でも同様であり、長時間労働は問題。スクールサポーターの導入等を始めている。

【石川委員】

- ・単純に校長の面談だけではなく、専門機関（相談体制）をキチンと用意しておくべき。

【早川委員】

- ・どのような組織でも、ある程度の人数がいれば、ある程度の比率で不祥事が発生するのは必然性があるのかと思うが、子どもにダメなことを教える立場の教職員の不祥事は、非常に意思が弱いのか、あるいは病的なものか、ということも考えられる。
- ・様子がおかしいと思えば、未然にフォローできる体制、相談できることが必要。早めに相談を受けてもらうこと。

【安藤委員】

- ・教職員の負担が大きい。ひとつの職業のはずが、いつでも、どんなことでも頼られてしまう。心労や負担感の問題なら、何とかする必要はある。特に校長の負担は大きく、誰がケアしてあげるのかが心配。
- ・学校では、規律が大切なのはわかるが、ルールが細かいと感じる。現場の先生が工夫の余地があると思っていても、できないことが多いのではないかと。日頃の業務を改善することで、時間の余裕ができればいいと思う。それが子どもの活力につながる。
- ・行動計画の検討については、保護者などを交えて、気軽に話のできる場があれば、と

は思う。

【皆川委員】

- ・ 上司と部下とのコミュニケーション不足はどこでも課題。評価や異動に関する不満は当社でもあり、まずは、年度初めの目標設定を中心とした面談以外に、中間、期末の目標に対する進捗管理の面談をしっかりとやらせよう、と呼びかけている。中国の子会社に出向しているときに、メンバーに対して、上長はきちんと面談をしてくれましたか、というアンケートを取ったこともある。それがコミュニケーションの向上につながったと考えている。

【日沖副部長】

- ・ お忙しい委員の皆さんがそろっていただけるタイミングは、残念ながら、3月まででは本日が最後になるが、年度内に県が再発防止策をまとめていくにあたって、委員として、ここに意見・アドバイスをいただくことになっており、引き続き、よろしくお願いしたい。

以上