

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ので、その検討状況を報告します。

【コンプライアンス推進会議開催実績】

第 1 回会議(10. 3)

- ・ これまでの取組の確認
- ・ 近年の不適切な事務処理及び不祥事事案の共有
- ・ 発生状況の内容分析
- ・ 所属長等コンプライアンス研修での意見共有

第 2 回会議(拡大会議)(10. 19)

- ・ これまでの取組の検証及び事例による原因分析等

第 3 回会議(11. 1)

- ・ これまでの取組の検証及び事例による原因分析等

第 4 回会議(11. 16)

- ・ 原因分析及び再発防止策の検討

第 5 回会議(11. 26)

- ・ 原因分析及び再発防止策の検討

第 6 回会議(拡大会議)(12. 7)

- ・ 再発防止策の検討・整理

第 7 回会議(12. 19)

- ・ 再発防止策の検討・整理

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

- ・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

- ・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 5 件(停職 4 件、減給 1 件)(12 月 21 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(25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	2 件
・不適切事務	2 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		23	2	25
職階別	補佐級以上	13	2	15
	主査級以下	10	—	10
勤務先別	本庁	8	2	10
	地域機関	15	—	15

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 15件(本庁10件、地域6件)(12月21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 67件(本庁45件、地域24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。(17頁以降参照)

(2) 原因分析の結果

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。

また、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り、また、県民の方への影響や職員の対応次第では、不祥事に発展するなど、不適切な事務処理と不祥事の境界は明確なものではなく、原因も共通するものとして、次のような要素があると整理しました。

(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。
- ・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。
- ・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できていない。
- ・班長や管理職が、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。
- ・班長や管理職に、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）

（3） 分析結果に基づく課題の整理

（2）において分析した原因を類似の要素により区分し、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、重点的に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）

○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 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) 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、再発防止策を的確に進めていくための仕組や体制も必要と考えられます。

このような考え方に基づき、再発防止策を取りまとめました。なお、それぞれの具体策については、来年度4月からの取組を想定しているものであり、今後、さらなる具体化を図っていきます。

5 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（新規）

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真摯に受け止め、三重県の取組の方向性や具体的な取組内容について、外部の視点からチェックを受けることとします。

（具体策）

- ・コンプライアンス懇話会を継続して設置し、県の取組状況等についての意見・評価をいただき、取組内容を改善。
- ・コンプライアンスにかかる取組内容を、毎年県民の皆さんへ公表。

(2) 全庁的な推進体制の強化（新規）

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、全庁的な推進体制の強化を図ります。

（具体策）

- ・コンプライアンスを全庁的に推進する職及び体制の充実。
- ・コンプライアンス推進会議を継続して設置し、よりコンプライアンスが徹底できる構成に強化。
- ・組織マネジメントシートの記載項目をより具体的な内容とし、部局単位、所属単位でのP D C Aサイクルをよりの確に実施。

(3) 職員一人ひとりの意識の向上

①コンプライアンスを「自分事」とできる仕組の構築（新規）

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、仕組を整えます。

(具体策)

- ・全職員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に参加型を導入。
- ・発生した実例について、概要だけではなく、本人及び職場への影響も含めた分析結果を、全職員に情報共有。
- ・管理職及び課長補佐級の昇任にあたり、コンプライアンス意識を重視した任用。
- ・階層別研修について、新任だけではなく既任者も受講対象。

②正確性を重視することの徹底（新規）

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ます。

(具体策)

- ・職員行動指針について、業務に応じて正確性も重視する表現に修正。
- ・管理職等の人事評価において、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

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)

- ・職員倫理憲章を規程化し、職員への抑止力を強化。
- ・各階層別研修での職員倫理研修を充実。

(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

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ます。

(具体策)

- ・全庁に共通する事務（会計事務、文書管理、情報公開、情報セキュリティ等）について、コンプライアンス研修と併せての実施等。
- ・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(新規)

組織で業務を実施していくために、管理職等が必要とする能力の向上や班長(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)

- ・ 所属長及び班長(課長)を対象に、マネジメント全般に関する内容を強化。
- ・ 役割の徹底を図るため、班長(課長)代理対象の研修を新設。

(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

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)

- ・ 業務マニュアルやチェックリスト等を作成すべき業務種別(例:許認可、補助金・貸付金等)を明示し、作成・メンテナンスを実施。
- ・ 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。
- ・ 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、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(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(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(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(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（新規）

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る。

（具体策）

- ・重点的にチェックすべき業務を明示（例：許認可、補助金等）し、チェック計画の協議において、必須として実施。
- ・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

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（新規）

組織的に円滑に業務を進めていくために、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。
- ・マネジメント層への職場のコミュニケーション力を高める研修の実施。
- ・管理職等の人事評価において、チームワークや支え合う職場づくりを重視。

③非違行為等に関する処分の厳格化（新規）

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は、基準や運用の見直しなど、一層の厳格化。