

令和7年4月23日
北海道開発局

北海道開発局コンプライアンス第三者委員会
議事概要について

(概要)

標記委員会について、以下のとおり開催されましたので、お知らせします。

(開催日)

令和7年3月27日(木)

(開催場所)

札幌第1合同庁舎15階 北海道開発局特別会議室(web会議併用)

(出席者)(敬称略)※はweb出席

委員長	向田 直範	北海学園大学名誉教授 学園法律事務所 弁護士
委員	小林 由紀	札幌リラ法律事務所 弁護士
	佐藤 大輔	北海学園大学大学院経営学研究科 経営学部 教授
	谷口 勇仁※	中京大学経営学部 教授
	富樫 正浩	公認会計士富樫正浩事務所 公認会計士

北海道開発局

坂場局長、佐竹次長、佐藤首席監察官、梶本開発監理部長、
竹内事業振興部長、小林建設部長※、佐々木港湾空港部長※、
植野農業水産部長※、滝本営繕部長※ ほか

(局長挨拶)

北海道開発局では、令和3年、令和4年と二年続けて不適切な事案が発生し、その再発防止としてコンプライアンスの取組に取り組んできた。改めてすべての職員が自分事としてコンプライアンスを徹底することが大事だと思っている。

(議事概要)

- 事務局から「令和6年度北海道開発局コンプライアンス推進計画に基づく取組状況について(報告書)」、「令和6年度コンプライアンスに係る職員アンケート結果について」及び「令和7年度北海道開発局コンプライアンス推進計画(案)について」説明。

○ 委員からの主な意見

- ・ ある程度の役職に就いている50代以上の職員や、コンプライアンスを訴える立場にある課長以上の職員の中に、アンケートに回答しない者がいることに驚いている。また、回答した課長以上の職員の中にも、「わからない」、「思わない」、「知らなかった」と答えている者が居ることも驚きである。そんな程度の意識では、部下も言うことを聞かない。
- ・ アンケートの選択肢における、「おおむね」と「あまり」の境目はどこなのか。人によって幅が広いため、設定の仕方が難しい。
- ・ 職場における相談しやすさの結果からは、中間層の職員が追い詰められているのではないかと感じた。この中間層の職員にコンプライアンスの意識を持たせることが重要である。
- ・ 通報窓口に関しては、通報者の保護軽視について世間的に色々問題となっている。だからこそ、開発局はそんなことしない、個人を守るんだという姿勢を明らかにしてほしい。
- ・ アンケート中に出てくる当事者意識がないというのが一番大きな本質的な問題だと思う。当事者意識を持つ、つまり自分事と理解するために職員に必要なのは、納得して覚えることである。その際に上司がやるべき事は、全部を説明することではなく、職員自身に考えさせるということである。「問うこと」や「答えを探させること」が上司の仕事である。
- ・ 何かをやる、あるいは、やらないようにするためには、心からそう思うという実感が必要となる。説明だけでは理屈の理解にとどまるが、例えば、困っている人や迷惑を被った人の立場にたったストーリーを通じて「そうだよな」という共感を促すことで実感が湧く。
- ・ 部下に伝えていくことがうまくいかない理由は、自分が理解していない

から。自分が理解していたら、具体的にどうやって伝えるかというやり方を教わらなくても絶対に伝えられる。

- ・ 期限に間に合わせなければいけないとか、現場を止めるわけにはいかないとか、全く別の優先する論理が存在するから、ルールが存在をわかっていても、それを乗り越えてやってしまう。このような事案はおそらく無くないと思うが、重要なのはその状況を組織で共有して、工期が遅れてもいいんだ、止めてもいいんだ、皆でこうしていきましょう、と組織としての判断をすることにある。
- ・ 工期を守ること自体が悪いわけでないが、間に合わせようとするあまりにいろんな事をやってしまうということは、実は自分の身に被害が及ぶ可能性があるということを職員が実感できていないから、自分事にならない。アンケートに無関心で回答しない人も同じ。こういった無回答やネガティブな回答に対してどうするかという分析が大事なことである。
- ・ 不祥事もいろいろあるが、「一番致命的なのはこの不祥事」といった色分けが大事である。すべての不祥事をひとくくりに考えてしてしまうと、悪いのはその部門だから我々には問題ない、と解釈してしまうのが自然なので、そのあたりの説明には注意が必要である。
- ・ 通報相談窓口を实际活用したらどのような対応になるのか研修等で体験してみたいという意見は非常にいいと思うし、ぜひ上の方の人たちもやっていただきたい。
- ・ 職場内ミーティングが一方通行的だという意見は衝撃的だった。義務的に仕方がないからやるよ、上から降りてきたから説明するよ、といった感じかと思うが、他のところではどのような感じでミーティングを実施しているか共有するといい。
- ・ 自分事というイメージを持てないと、いくら私たちが頑張ってもコンプライアンスを言っても通じない。あれも守ります、これも守ります、とあれもこれも教えていては、コンプラ疲れになる。あなたの業務にはこんな危険がありますよ、こんなコンプラ違反があり得ますよ、と部門別に集中的にやる必要がある。
- ・ コンプライアンスの問題は、それ以外のマネジメントにも関わる取組だという考え方が大事なので、それを前提にコンプライアンスの取組を作っ

ていくことが合理的で効率的である。

- ・ 職員が自分の仕事を納得して理解していることは、いわばその魅力を理解しているということになる。魅力を理解していると一生懸命になるし、もっと頑張ろうと思える。そしてそれは、組織活性化やエンゲージメント、自律性に繋がっていく。
- ・ コンプライアンスは、立ち止まってアレをやれ、コレをやれという、はっきり言って不効率なことを求めるものであり、ちゃんと仕事を進めるといふ仕事の主眼とは、全く真逆を向く。コンプライアンスの位置づけという部分に共感が得られないとなかなか理解を得られないことから、業務の中でのコンプライアンスのあり方という融合したような考え方で、認識を共有していくことが大切である。

○ 委員からの主な意見に対する当局からの回答

- ・ 管理職にもアンケートに回答しない者が一定数いること、本来知っているべきことをわからないと言っている者がいることに対する御批判を受け止め、来年度またいろいろな場面で、こんなことではダメだということをしっかり言っていきたい。
- ・ 事務所・事業所をはじめ、回答率が低い点については、来年度しっかり働きかけを行いたい。
- ・ これまでのコンプライアンスの取組は、上司から説明しなさい、理解させなさいという一方通行的な形になったきらいがあるので、今回の計画では、双方向型のコミュニケーションとなるよう取り組んでいく。
- ・ 今年度内部通報件数が増えており、特に「相談」のカテゴリーが過去に
なく増えている。職員の9%が通報窓口を知らないという現実はかみしめないといけないが、気軽に通報しても良いと思っている職員が徐々に増えてきたと感じている。
- ・ アンケートに答えない課長級職員については、自らもプレーヤーとなっているプレイングマネージャー型も多く居ることから、毎日来る大量のメールに埋もれてしまってアンケートに回答し忘れたという状況もあるかもしれない。