

令和５年８月１４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５年７月２０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）

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	札幌リウ法律事務所 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

柿崎局長、小島次長、佐藤首席監察官、池下開発監理部長、井上事業振興部長、
神谷営繕部長※ほか

※web 出席

（柿崎局長挨拶）

北海道開発局では、過去の入札談合等や令和３年に発覚した不祥事への深い反省のもと、組織をあげてコンプライアンスの徹底に取り組んできたが、昨年、過去の北海道開発局発注工事における不適正な処理が確認され、外部の有識者からなる第三者委員会において取りまとめられた調査報告書では、「開発局としては、本局を含めた組織全体の責任問題として自覚し、本事案を真摯に反省

すべきであり、その再発防止に向けて組織として総力を挙げて取り組むことが求められるものである。」とされたところ。

個人のみならず組織全体の責任とされたことを重く受け止め、普遍的なコンプライアンスの取組継続に加え、職員自らが主体的に課題や問題点を捉えて、事案に応じた柔軟な対応を自律的に行う組織となることを目標とし、失われた信頼回復に向けて新たに取り組んで行きたい。

（議事概要）

- 事務局から「令和4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）（案）」、「北海道横断自動車道建設工事に係る不適正事案に関する報告書及び再発防止策について」及び「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

- ・ 報告書の概要のまとめ方について、「設計書を改ざんせざるを得なかった」というまとめ方は恣意的ではないか。私利私欲がなく、せざるを得なかったから、誰も悪い人はいなかった、という誤ったメッセージを職員に与えてしまい、同じようなことが起こるおそれがある。また、公務員にとって出世、職場での評価はまさに私利私欲であり、報告書に書かれているからといって概要に「私欲的な動機を見出すことはできず」と記述するのはいかなものか。これらの点について、事務局に報告書の内容を曲げて伝える意図がないのだとしたら、むしろ怖い。無意識のうちに自分たちを正当化しているのではないかと感じてしまうので、上層部の皆さんから意識を変えていただきたい。
- ・ 用地交渉が済み、工事の中でなんらかの約束をしてしまった後は、設計書を改ざんするしかないという流れの中で、その川下の設計書を作る職員の悲鳴が誰にも届かないというのはコンプライアンス以前の問題なのではないか。その川下の職員にコンプライアンスを守れと言っても厳しい。
- ・ 経営学の研究においては、私利私欲をいうときに、これをすると出世するという風に褒められる場合と、これをすると叱られないという場合で、褒められる方を私利私欲として、叱られないようにやっているというのは本人が私利私欲と捉えない場合も結構あり、そういうことがあるということを理解することは大事。褒められることと叱られないということは、職員の中では大きな違いである。

- ・ 今後、同じようなことが起こったとき、「工事をストップしてもしようがない」という意識まで持っていけるのか、それとも工事を進めるほうを選ぶのか、組織全体がどっちを優先していくのか、というところが1番大きい。ルールを変えたとしても、「工事を進めることが1番大事」という意識で長く仕事をしてきている事実があると思うので、それは急には変わらない。組織としてこのような事案があった場合にはどうするべきだということをはっきり示すことが大切。
- ・ マクロの部分として、組織や制度のルール化をきっちり行うことで、不適正な事務処理ができないようにする環境は、再発防止策で取られており、少なくとも今回と同じ事案は起きないと考えられる。一方、個人、ミクロとよく言うが、教育、組織の改革、マネジメントのレベルで、本質的に組織としてどうありたいか、その中で人がどのように教育されて、どういう認識で仕事をしていくのか、という認識の部分をどのように変えていくかということにしっかり取り組んでいかなければ、不正は繰り返される。マクロとミクロの両輪のバランスをいかに取っていくかが大切である。
- ・ 制度は残っていくが、制度の意味を理解する人がいなくなり、その時の懲りた認識を持っている人たちがいなくなると、人の認識は劣化する。個人に対して、教育、研修、マネジメントの取組を継続的にやっていくことが大切である。
- ・ 職場に応じたリスクを自分で考えさせて、自分がその立場に置かれたらどう行動すべきか、何をやったらだめなのかを自分で言わせる、ということをやっていないと身につかない。
- ・ 開発局は転勤の多い職場だと思うので、職場が変わると職員が直面するリスクはある意味新しいものになってしまう。初めての事案に直面したときに応用が利くような研修にしていかなければならない。
- ・ 組織人として制度を守り、組織人として振る舞う状況と、個人の感覚で仕事をし、個人的な意見を仕事の中に持ち込んで仕事をする状況があるが、バランスが崩れると、今回のように組織人として間違っていないと思っていたが、おかしいことをやっちゃってしまっていたという状況になる。このバランスをどう取るかは難しい課題であると感じている。

- ・ あまり現場にプレッシャーをかけないでほしい。組織の不正はあってはならない、ということをトップが声高に言うと、現場ではうまくもみ消せという感じに解釈されることが多い。
- ・ 具体的な研修において、悪い話ばかりをすると、こういうこともできるんだ、という学びの場になってしまう。そのため、早く報告してよかった、こういう風に報告すると良い、というような成功事例を教える場にしてみたい。

○委員からの主な意見に対する当局からの回答

- ・ 報告書概要については、報告書を受け取った直後の限られた時間の中で必要に迫られ作成したものを今回そのまま使用している。もとより報告書の内容を曲げて伝える意図はまったくなく、関与した職員についても処分を行っているところであるが、概要の表現ぶりについてのご指摘は承る。
- ・ 研修については、講師側が何を伝えたいか、何を解ってほしいかを理解した上で講義を行うことというのは極めて重要であり、相手が受け止めた結果を見て次回に活かしていくことが重要と考える。好事例の収集も行いながら、しっかり取り組んで行きたい。
- ・ 個人の感覚で仕事をするという点については、コンプライアンス推進計画案で、自分取るべき行動に迷ったり悩んだりすることがあった場合に、自問自答するための項目を記載している。その項目の中で「同僚や家族、友人に、胸を張って話せるだろうか」、「その行動が報道された場合、同僚や家族、友人は、そして、自分は、どう感じるだろうか」と記載しているが、これが個人に戻れる手がかりになると考えている。