

令和6年4月26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6年3月28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

* 欠席 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、米津建設部長※、鈴木港湾空港部長※、
日置農業水産部長※、神谷営繕部長※ ほか

※web出席

(柿崎局長挨拶)

北海道開発局では昨年の5月に、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調査及び再発防止のあり方検討委員会からいただいた報告書を基に、再発防止の徹底とコンプライアンスの取組の強化をしてきた。取組を継続することが大事であるので、引き続きしっかり取り組んでいきたい。

(議事概要)

- 事務局から「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再発防止の取組状況について」、「令和5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」、「令和5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)」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

- ・ アンケートの回答率がこれまでの実績よりも下がっていることを踏まえると、職員に若干コンプライアンス疲れや、やらされ感が見られるのではないかと。職員のコンプライアンス意識の醸成に向け、工夫しながら取り組んでいく必要がある。
- ・ 事案が起こった後のアンケートの回答率は、自分の経験上100%近い場合が多いと思うので、9割を切るのは相当深刻な事態という印象。若い人があまり回答していないようなので、自分事としてきちんとアンケートに回答してもらう必要がある。回答することも重要な仕事なのだということも分かってほしい。アンケート実施の際に局長から強いメッセージを出す、コンプライアンスのミーティングの中で10分程度回答時間を設けるなどの手法が効果的だと思う。ただし、回答率を上げることをノルマと思わず、できることを粛々とやってもらいたい。
- ・ アンケートの回答率の低さは非常に気になっている。記名式ではないのになぜ職員が躊躇したのか。コンプライアンスに興味がない、疲れたなどというイメージになってしまうのが一番困ってしまう。何のために回答しなければいけないのかというメッセージを一緒に出すと、回答しようという向き合い方が違うと思う。
- ・ アンケートの回答選択肢にある“おおむね”の中には、コンプライアンスをおおむね理解して行動している人と、あまり理解していないけど、そうじゃないかと思いつつやっている人と混在しているのではないかと。もうちょっと細分化するとか、別な表現を考えてもいいかと思う。

- ・ “おおむね”の中には無意識のコンプライアンス違反の人たちが相当含まれるのではないかと。自分では守っていると思っているが、はたから見ると実は違反しているというのは非常に危険だと思う。コンプライアンスを意識している職員も、自身が考えるコンプライアンスと客観的なコンプライアンスとの間で乖離がないか、自分の行動や言動に対する評価と客観的評価は違うという意識を大前提として持っていたほうがよい。
- ・ アンケートを作成する側が、作成の過程で、今後どんな事例が想定されるか知恵を出し合うことも大切。アンケートに具体例があることで、ここまではいいのか、これはダメなのか、と気づくことができ、アンケートに答えること自体が一つの研修になる。
- ・ 職員にコンプライアンスを我が事と捉えてもらうためには、今やっておかないと今後の自分が困るということ、特定の人たちだけの問題ではないということの理解を促す取組の継続が重要である。
- ・ コンプライアンスの問題だけを議論しても、本質的な解決になりにくい構造がある。ルールを守らない人に新しいルールを提示しても、やっぱり守らないという、いたちごっこが起きやすい。短期的には新しいルール徹底して歯止めをかけることが重要である一方で、本質的かつ中・長期的には、日常的なマネジメントとか、仕事のやり方を考えていかないと、問題解決には至らない。逆に、マネジメントを変えていこうという気運があれば、コンプライアンスだけでなく、人材の定着・確保やハラスメント、風通しや居心地の良さにもつながっていく。
- ・ 研修会など勉強の機会を通じて、仕事の意味や価値がどのようなものなのか、日々の仕事を進める上で、どういうふうを考えて仕事に取り組んでいるのかということ振り返る機会を作っていくことが大事。それが当事者意識であったり、気運を高めるところにもつながっていく。上からルールが降ってくるだけでは、やらされ感になってしまう。
- ・ 組織の取組として、このコンプライアンス推進計画に関する取組は先進的な内容だと思っている。今実施している取組の方向性は間違っていないので、どれだけ職員に理解してもらえるかということが、今後求められていくと感じている。

- ・ 釧路事案は、組織のためにとつたつもりの職員の行動に起因する事案であったが、誰か途中で「これはまずい」と言える人がいたらここまでにはならなかった。組織のため、上司のため、同僚のため、という言い訳があると自分のやっていることを簡単に正当化ができてしまい、防ぐのが難しくなる。組織全体がそうであればあるほど、自分は組織の犠牲者だと思ってしまうので、誤ったメッセージを絶対流してほしくなかった。その点で、「はじめに」の見直しはよいと考える。
- ・ コンプライアンス推進計画の重点事項の中では、「①組織的な体質の改善」が一番重要と思う。これをしないことには、組織の中に組み込まれている職員が声を上げる機会もないし、そもそも声をあげなければという意識も芽生えないと思うので、一番重点的にやっていただきたい。

○ 委員からの主な意見に対する当局からの回答

- ・ 回答率のご指摘のとおりで、職員にメール等で何度かお願いをしたが、前回に比べると低くなった。無記名のデメリットとして、誰が回答したかわからないことから、個別に回答のお願いをできないところが難しい。
- ・ 回答率への対策として、上司からの声かけ、職場内ミーティングの時間を使って実施する、実施時期を考える等、いくつかご提案をいただいたので、来年に向けて検討していきたい。
- ・ コンプライアンスと事業実施の相反した場合という問いは釧路道路事案の報告書を踏まえて作成したが、抽象的でわかりづらい問いだったと思う。特に若い人がわからないという回答が多かったのも、問いも答えもわからないということかもしれない。“おおむね”の件は、選択肢もイエスかノーかだけでは答えづらいかと思い、その中間をいくつか作ったもの。いずれもご指摘のとおりなので次回に向けて検討したい。

以 上