

第34回

## コンプライアンス① コンプライアンスの基本

市町村アカデミー客員教授

大塚康男



### コンプライアンスとは何か

コンプライアンスを職員個人が守るべき「法令遵守」とのみ理解しては、その本質をとらえることはできません。これまでに数多くの自治体の不祥事が起きる度に、何らかの対応が講じられてきましたが、どれも対症療法的なものであったといわれています。具体的には、①不祥事を起こした職員に対する厳正な処分、②法の不備を埋めるための法律や条例などの改正と罰則の強化がその典型です。これまでこれらの対応が維持されていた理由は、日本には伝統的な体質として、身内の信頼関係といったものを重視し、法律や契約をあまり重視しない傾向がありました。

しかし、21世紀に入り、経営状況が大きく変わり、人々の意識も経済の仕組みも大きく変わった結果、村社会的なまじりや違和感を持つ人も多くなり、合理的な考え方が尊重されるようになってきました。そこで現れたのが、組織の健全な活動を促すための処方箋

明確に示し、陣頭指揮をすることが必要となります。そのためには、まずは首長はじめ幹部職員がコンプライアンスを理解しなくてはなりません。また、導入に積極的な姿勢を示さなければ部下職員は動きませんし、つきまません。

コンプライアンスの研修に際して、トップをはじめ管理職が参加もしないし冒頭のあいさつにも来ない自治体が見受けられますが、トップとしての当事者意識が欠落し、所詮他人事と取られているのではないかと指摘されても致し方ないのではないのでしょうか。さらにコンプライアンスを実効性のあるものにするためには、コンプライアンスを重視した運営姿勢いわゆる理念を具体化し、組織の現場で働く職員にまで浸透させていかなければなりません。多くの不祥事はほとんど現場で起きているわけですから、究極的には、組織で働くすべての職員が主体的にコンプライアンスに取り組むことが成功の必須条件といえます。そのためには、一過性ではなく、ある程度の期間をかけて日常的に研修などを実施し、通常の行動規範にまで高めていくことが重要となってきます。職員の不祥事などが起きたときのみにコンプライアンスが語られるようでは困ります。

### ルール違反をする原因は何か

(1)個人でのルール違反  
コンプライアンスにおいても、個人がル

としての「コンプライアンス」です。ここでいうコンプライアンスは従来の対症療法な対策とは異なり、長期的な視野に立って、組織の健全な活動を促すための、総合的なプログラムとして理解する必要があります。

### コンプライアンスは、 個人だけでなく組織の問題

(1)社会的責任としてのコンプライアンス  
「コンプライアンス(法令遵守)」を「法令違反を犯さないこと」とのみにとらえると、最終的には個人に向けられるイメージが強くなりますが、コンプライアンスの中心は組織的な対応手順なのです。すなわち組織として自主的に対応するものであって、個人的課題として位置付けられるものではありません。従って、不祥事対策のためだけにあるわけはありません。

自治体においても法律を守ることは当然です。自治体におけるコンプライアンスを語るときに「自治体職員は悪いことをしてはいない」「損をしないと考えると考えれば組織でのルールは守られなくなってしまう。また、守らなくても特に罰則もペナルティもなければ、ルール違反を犯してもいいという心理が働きま

### (2)組織としての情報提供

①(3)に関しては、ルールを知らない方が悪いと決め付けても始まりません。組織としてルールに関する情報を積極的に提供し、説明し、ルールを知らせる努力を果たしていかななくてはなりません。ルールの存在を知っているだけでは不十分です。「知っている」と「理解している」は違います。ルールを理解するためには、なぜそのようなルールなのかを知らせなくてはなりません。さらに納得のレベルに達するためには、通り一遍の説明と結論では十分ではなく、そのルールを守らなければいけない理由、ルールに違反した場合の弊害などを含め、目的意識の中で理解し納得してもらわなくてはなりません。従って、一朝一夕にはコンプライアンスの確立はできません。組織的な取り組みの中の日常的な行動規範がものをいいます。

### (3)士気を高める

④、⑤に関しては、ルールをみんなも守っていないのに自分だけが守ってもつまらない

けない」「法律、条例などを守らなければならない」「ルールを遵守せよ」のレベルで研修が実施されている場合も見受けられます。しかし、コンプライアンスの重点は、むしろその先にあるといわれます。具体的には、業務上のさまざまなリスクを回避するために守るべき各種の企業倫理、業務マニュアル、守秘義務その他社内ルールさらにコミュニケーションとの関係のような行動指針などを広く遵守できるような環境を整備しておくことがコンプライアンス・プログラムの中核となります。もちろん法令遵守もコンプライアンスの中に含まれていることは当然ですが、法令違反しないことのみがコンプライアンスではないのです。

### (2)組織としてのコンプライアンス

コンプライアンスは組織運営上の問題であって、個人的な仕事や課題の問題でないことは前記したとおりです。コンプライアンスを実践的にするためには、首長はじめ幹部職員がコンプライアンスを重視した運営姿勢を

し、損をしないと考えると考えれば組織でのルールは守られなくなってしまう。また、守らなくても特に罰則もペナルティもなければ、ルール違反を犯してもいいという心理が働きま

### 筆者プロフィール

#### 大塚康男 (おおつかやすお)

1946年東京生まれ。1970年日本大学法学部卒業。1973年市川市職員、同総務部法規係長、企画部企画課長補佐、環境部指導調整室長、総務部法務室長、総務部次長、議会事務局長、教育次長。2007年から市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)客員教授(「行政訴訟の実務」「住民監査請求」「議会事務」「危機管理」「債権管理」)。その他、自治大学校、全国市町村国際文化研修所、自治体が行う職員研修の講師。危機管理関連の著書に『実務住民訴訟』『Q&A議会人のための危機管理』『新版・自治体職員が知っておきたい危機管理術』などがある。