

第36回

## コンプライアンス② コンプライアンスの環境整備について

市町村アカデミー客員教授 大塚康男



### コンプライアンスの環境整備

#### (1) 外的要因がポイント

職員が汚職や公金着服などの事件を起こすと、そもそも人間は本来、性善か性悪かのいずれであるかの議論がありますが、性善説を前提に考えれば、職員は本来的には悪いことではないわけですから、あえてコンプライアンスなどに取り組み必要はないものとなります。これに対して、性悪説を前提にしますと職員が悪いことをしないように組織的な取り組みが必要となります。しかし、職員の行動はそのいずれかによって決められるものではなく、外的要因によっていかようにでも変化するものなのです。人間はその置かれた環境に影響を受けやすい存在ですから、コンプライアンス環境が整備されているかによって、職員に健全な業務をさせることにもなれば、不祥事に走らせることにもなり得るわけですから。その基本が前記した士気の高い職場であるか否かなのです。

#### (2) 管理者の意識

職場にはさまざまな誘惑があることも事実です。入札や許認可に係る業者からの誘いや不特定多数からの災害見舞金の取り扱いなど、放置すれば不正が生じやすい状況があります。職員の善意だけに委ねてもコンプライアンス環境は整備できません。それにもかかわらず、職員が不祥事などを起こしたときの管理者の記者会見において「かれは勤務態度もまじめで、今回のような不祥事を起こすとは全く考えられないことです」との本人を全面的に信用していたのに裏切られたとの弁解に終始する記者会見をするようでは、組織を維持する立場の者としては、怠慢の誇りをまぬがれず、管理者としての素養が欠けているといわざるを得ません。

#### (3) 情報入手の必然性

併せて、かつてのように情報が特定の者にしか流れず、多くの人が知らずとも知ることができなかったときには「知らなかった」という弁解が許された時代もありました。し

ンプライアンスの意識が完全に欠落しており、安全教育や規定された安全管理措置がほとんど無視されていました。さらに、バケツで危険なウラン溶液を扱うという大きな過ちを犯し、それによって2人の死者と数百人の被爆者を出し、会社とその安全管理の責任者6名が刑事裁判にかけられました。

### コンプライアンスを徹底するための方策

#### (1) 事前予防

事前予防のための方策としては、①組織としての基本方針の確立、②基本方針を具体化するためのルール作り、③宣言、④研修、⑤適正な人事異動などが実践的に行われなくてはなりません。しかし、その基本方針を確立し、ルール作りを実践するといっても自治体には関係法令が膨大にあり、これを完全にフォローすることは不可能です。そこで、物理的、時間的制約の中で、できるだけ効率的、効果的に作業を進めるためには、身近な問題であり、実務的に重要な分野からはじめていくこととなります。そのことは、日本でコンプライアンスが導入されるようになってきた経緯からもうかがい知ることができ、独占禁止法、セクハラ、個人情報保護法などであり、一般職員からすると何がセクハラなのか、何が個人情報なのかを職員にしっかりと理解させないと、その遵守は徹底できないこととなります。

セクハラを例にとった場合、セクハラをどう予防し、また問題が起きた場合にどう対応するかといったプログラムにそって、①分かりやすくセクハラとは何かをルールとして定義付ける、②定義に基づいてセクハラの内容を明らかにする、③首長によるセクハラ防止を毅然とした態度で市民、議会、マスコミなどに表明する、④問題が生じた場合に備えて相談窓口を開設する、⑤セクハラ事件が起きた場合には徹底的な事実説明と当事者の納得のいく解決を図る、⑥明白なセクハラがあれば断固とした処分を行い、うやむやな処理はしない、⑦セクハラが発生した場合には、なぜ問題が生じたかの原因を究明し、職場環境や人事の見直しに役立てる、⑧セクハラに関する問題意識を風化させないためにも、定期的な研修や教育を実施するなどセクハラプログラムとして考えられます。

#### (2) 事後のチェック

事後のチェックシステムの方策としては、問題が発生したときには正確な事実の把握が必要となります。また苦情処理においても客観的な事実を把握することが大前提になります。事実の把握は問題が発生したら直ちに実施しなくてはなりません。期日が過ぎれば過ぎるほど事実の把握は困難になります。ましてや実際にトラブルなどが発生すると、担当者に臭い物にふたをしようとする感覚が少しでもあれば、原因究明も曖昧になり、同じような過ちを再び繰り返す温床になってしまいます。

かし、高度情報化社会を迎え、あらゆる情報が大量に提供されている今日においては、積極的に動けばかなりの情報が入手できる時代となっています。例えば、A職場で公金の管理がずさんで公金の亡失や紛失が見受けられるという情報が入手された場合は、速やかに事実を確認する作業を行わなければならない、問題が生じていないのであるからといって放置することは許されませんし、これを放置すれば公金などの適正管理を怠ったとして住民訴訟などにまで及んでいきます。

#### (4) 教育・研修の必要性

悪いことはしないようにとする教育だけでは、コンプライアンスは不十分です。コンプライアンスを組織に定着させるためには、職員一人ひとりが正しい問題意識を持つことが大切であり、そのための意識教育が重要なのです。そのコンプライアンスが欠落した事例を紹介しておきます。平成11年9月に起きた茨城県東海村の核燃料加工会社JCOの臨界事故において、事故を起こした会社では、コ

客観的な事実を把握するためには、証拠を確保しておくことは当然ですが、それ以上に重要なことは日常の業務記録などが正確かつ適正に作成され、管理・保存されていれば、いざ問題が起きたときでもクレームが指摘された時点での記録と照合することにより、クレーマーなどの指摘が正しいのが判断することができ、そしてこれが証拠となります。人の記憶だけでは事実の確かめようがありません。

いざにしてでもコンプライアンスの問題は一過性で処理できるものではありません。組織が継続する限り、組織とともに歩んでいかなくてはならないのです。このことを組織の責任者である首長をはじめ幹部職員は忘れてはなりません。

#### 筆者プロフィール

#### 大塚康男 (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、議会事務局次長、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、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』『議会人が知っておきたい危機管理術』『自治体職員が知っておきたい債権管理術』『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。