

第6回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

- 1 日 時 : 令和元年12月24日(火) 15:00~16:30
- 2 場 所 : 滋賀県庁大津合同庁舎7-D会議室
- 3 議 題 : (1) 内部統制制度について
(2) 滋賀県行政経営方針2019の取組状況について
- 4 出席委員 : 押栗泰代、柿迫博、高橋祥二郎、田中正志、土山希美枝、平尾香子、松田有加、真山達志、南啓次郎、山岡修、山本昌仁(順不同、敬称略)
委員12名中11名出席
- 5 県出席者 : 西嶋副知事、江島総務部長、河瀬総務部次長、林管理監(行政経営企画・健康経営担当)、東郷行政経営企画室長、中村人事課長、田中財政課課長補佐
- 6 資 料 : 資料1-1 地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン
資料1-2 事務の適正化の推進について
資料1-3 (仮称)滋賀県事務適正化推進方針(素案)
資料2 滋賀県行政経営方針2019実施計画の取組状況について(中間)

7 会議概要 :

(1) 開会

①西嶋副知事挨拶

開催に先立ち、一言御挨拶申し上げます。

委員長をはじめ、委員の皆様におかれましては、御多用の中、本日の会議に御出席いただき誠にありがとうございます。日頃は、本県行政の推進に格別の御理解と御協力を賜り、重ねてお礼申し上げます

今、人口減少や高齢化、情報化・デジタル化など、私たちはこれまで経験したことのない、また避けることのできない大きな変化に直面しております。

こうした変化を前向きに捉え、新しい時代を切りひらくため、私たち県庁自身も変わらなくてはなりません。

こういったことを踏まえ、「進取でオープンな県庁」、「スマートでしなやかな県庁」など、目指す5つの県庁の姿を目指し、職員自身が前向きに施策を考え、チャレンジできる組織となるために、「滋賀県行政経営方針2019」をもとに取り組んでいるところで

また、現在、今年度末で計画期間が終了する「人口減少を見据えた豊かな滋賀づくり総合戦略」の改定に向けた検討を行っているところでございまして、行政においても、人口減少社会において、限られた人員で複雑化・多様化する行政需要に的確に対応し、県民サービスの更なる向上を図っていくため、政策的な課題に対して重点的に資源を投入することができるよう、事務の適正性をより一層確保することが重要と考えております。

このため、来年度から内部統制制度を導入することにより、不適切な事務処理の発生を未然に防止し、県民の皆さんから信頼される県政の実現を目指すとともに、職員にとっても、安心して働きやすい職場環境の実現を目指してまいりたいと考えております。

本日はその内部統制制度と滋賀県行政経営方針2019の取組状況を議題とさせていただいております。

限られた時間ではありますが、皆様方のご意見を今後の行政経営にしっかりと反映させ

てまいりたいと考えておりますので、多様な視点から、ご意見、ご助言を賜りますようお願い申し上げます。冒頭のあいさつとさせていただきます。

②真山委員長挨拶

年末のお忙しい中お集まりいただきありがとうございます。

本日は県からこれまでの取組、今後の取組をご報告、ご説明いただきまして、皆様からのご意見、ご助言をいただきたくことが趣旨でございます。

県庁内のガバナンス、内部統制は非常に重要であり、民間企業でも同様の取組があるので、色々な取組や発想についてご助言をいただければと思っております。

本日はよろしく願いいたします。

(2) 議題1 内部統制制度について

<事務局から「資料1-1～1-3」により説明をしました。>

<質疑および意見>

A委員： 資料1-3の3頁の「内部統制の全庁的な体制の整備・運用」のところに公益通報制度の運用があるが、公益通報制度は互いにチェックし合う制度で、どこへ通報するかということがルール化されている。

そういうことからすると、公益通報制度の運用は「情報の伝達」ではなく「相互牽制」のほうが合うのではないか。

事務局： 資料1-3の3頁の「内部統制の全庁的な体制の整備・運用」の6つの区分けは予め国が示したものであり、今のところはそれに合わせているが、最終的にどのようにするのか、参考にさせていただきたい。

A委員： 内部統制制度は「情報の伝達」とは少し意味合いが違う気がする。むしろ牽制し合うことが内部統制には重要。

委員長： 国が示した枠組みがそのまま県の取組にうまく組み合わせられるかわからないが、工夫したほうがいいのかと思う。

B委員： 内部統制制度の導入は国からやりなさいと言われてやっていると認識しているが、それでよいか。

事務局： 県において不適正事案が多く発生し、組織的に何とかしないといけないとしていた最中に、地方自治法の改正があり、自治体として内部統制の制度を導入することになった。そこで、どのように進めていったらよいか総務省がガイドラインとして示してきたので、それを参考に進めている。

B委員： どこかで作られたものを渡され、それをやろうとしてもうまくいかない。国が作ったものは現場のところが抜けている。

県でもこれまで多くのトラブルがあったはず。資料1-3の3頁は横領を除いてきれいすぎる。本当に何が問題で、県はどうしたいのかもっと議論しないといけない。本質を押さえれば、このように大層な規定にはならないはず。

これまでの事例を徹底的に分析して、施策を組み立てていくべき。

組織の問題は現場がつかんでいるが、組織構造の問題等でなかなかそのことが現場は言えず、内部告発により発覚していることがある。

今回の制度は些細なミスを対象とするものではないはず。ちょっとしたミス

は、これまでの規定類や標準類で押さえられるはず。それだけであれば、内部統制は重厚な規定にはならない。

一番の問題は、人間の性（さが）が引き起こすことだと考える。つまり、管理体制に甘さがあれば、雑念が浮かびとんでもないことを考えるもの。その辺りまで分析して管理体制を構築すべきである。

本当に大事なものは、県の資産が無くなったり減ったりするものを対象とするものであると思う。ちょっとしたミスは、常に起こるもので押さえ所ではないはず。

県や市町の事例を徹底的に分析することが重要。

事務局： 県の監査委員から指摘を受けたものや不祥事と発生したものなどを抽出し、チェックしてこうとしている。試行の段階では、各所属の中でそれぞれの項目をどのようにチェックして、今後どのようにしなければいけないかということ話し合ってもらっている。そういうことを押さえて、来年度から運用していきたいと考えている。組織的にチェックできる体制を整えていきたい。

C委員： 最後のセーフティーネットはダブルチェックをすることだと思うが、それを行う人的な余裕がなくて誰かが抱え込んでしまっているという印象がある。

担当者一人で抱え込んでいる現状がないかを洗い出し、そうなっている事業などの状況と一緒に出していくほうがいいのではないかな。

色々なところでヒヤリ・ハット事例があり、ケアレスミスが大きな事例になりそうだったことなど、これは危なかったなということも含めていくことが必要。

しかし、それが人事評価でネガティブな評価になってくると出てこない。

業務プロセスの洗い出しが十分でない中で、一人で抱えてやることに課題がある。労務や業務プロセスを分析しながら、人の手当てによりダブルチェックができる状況を作るとともに、ヒヤリ・ハット事例を出して話し込んでもらうことが望ましい。そして、それが人事評価につながると出てこない。

一人で判断して、一人で対応する状況があるとミスも起こるので、業務の洗い出しが必要。ただし、これをやろうとすると業務が増えるので、人的な課題もある。

事務局： 新たな事務負担が増えるのではないかなという話もある。今まで何もチェックしてこなかったというわけではないが、資料のリスクの一覧に加えて、所属特有のミスが起これるものを話し合ってもらって、追加できるようにしている。

それをみんなでチェックできるようにしていきたいと考えている。負担との兼ね合いもあるので、どこまでできるかどうかは、委員のご意見も踏まえてやっていきたい。

委員長： 全てをダブルチェックするのは人的・金銭的にも難しいと思うが、ミスが起きそうだとか、業務遂行上プレッシャーがかかりながら実際に業務を行っている職員の感覚や知見が組織の中で共有されることで、どういったミスが起こるかという分析が一層できるのではないかなと思う。

先ほどの「情報と伝達」とは組織内で色々な情報が共有されて、ミスを犯さないようにするための仕組みがあるということだと思う。小さなミスを共有できる仕組みがあって、積極的に出していける組織風土が必要。

D委員： 内部統制制度は当初、上場企業を対象としていたもの。役所は一般的な企業よ

り人事異動の頻度が高く、人が代わるとやり方がわからなくなることがあるのではないか。内部統制制度により、人事異動で人が代わっても業務がしっかり回るようにするというところにもこの制度を導入する意義があると思う。これがメリットだと思うので、前向きにやっていってもらいたいと思う。

事務局： 引き継ぎの方法についても検討しているところで、組織としてミスが無くなるようにしていきたい。

E委員： リスクの一覧について、リスクが高いものだけを挙げるのではなくて、細かいところまでチェックしてこそ内部統制の意味があると思う。

私どもの組織では4～5か月に一度、一斉チェックのメールが送られてきて、それに基づき監査部署が回っていく。

出来ていない項目を改善する日や誰が担当であるかを決めて対応している。県ではそういった対策をとるのか。

事務局： チェックシートも作成しており、まず、主担当がチェックして、さらにどの同僚や上司がチェックするかを決めて、それぞれに対して、対応策を決める。

半年に一回、どういう対応をしたかを整理した上で、評価する所属へ報告することになっている。年度末が終わればまた報告するようになっている。

E委員： 出来ている業務もリストに入れておくと人が代わってもチェックできるようになる。

F委員： 内部統制制度を導入するということはお互いにチェックできる機能を持つことだと思う。それはいかに情報を開示するかということでもあり、透明性の向上につながると思う。

G委員： 不正流用、横領、現金の紛失などは倫理観に問題があると思う。疲労等による健康管理上の間違いなどを含めたリスクと倫理的なものをリスク一覧の同じ所へ並べていいのか気になる。

倫理的なものへの対策はどのようにしていくつもりか。

事務局： 県民へ損失が及ぶものなどを事務負担も考慮しながら、優先的に整理したものがリストの70項目。悪意をもったものや意図したものについては、回避できないこともあると考えている。

事務局： 資料1-3の6頁以降では、個別の業務リスクではなく、全庁的にどう体制を整えていくかについて項目を設けており、その中で倫理に関するものを掲載している。日常的なチェック体制をつくっていききたいと考えている。

委員長： コンプライアンスの確保とミスを無くすことが同じカテゴリーにあるので、違和感がある。そもそも国のガイドラインの中で「リスク」という言葉を使ったことが話をややこしくしている気がする。

内部統制の話なのに、リスクマネジメントのようなイメージが出てくる。「リスク」といっているものの多くは「ミス」。ミスが直ちにリスクになるかどうかはミスへの対応次第。リスクまでいかないこともあるはずで、リスクマネジメントの話をしているわけではないという気がする。

ミスの中に不正も入ってしまっているもので、話がややこしくなっている気がする。国のガイドラインに沿ってというのもわかるが、県独自の整理があってもいいと思う。

事務局： 十分議論させていただきたい。

B委員： 日々多忙を極める知事はこのように細かい管理はできない。知事は、経営理念や組織の風土・文化づくりに注力すべきである。ヒエラルキー構造は、組織の目的を果たすために、階層の職責を行使するもの。ボトム、ミドル、トップ全員が参加して行うものである。

長年、品質管理を研究してきたが、これまでの社会問題を見ると、ほとんどが個人の問題ではなく組織の風土・文化が引き金になっている。ところが、社会での顛末は、当時の責任者を懲戒免職し、一件落着いているが、根本的に間違っている。長い年月をかけて風土・文化が歪み徐々にマインドがおかしくなって事件が起きている。

もしかしたら、事件発覚当時の責任者は被害者かもしれない。そういった本質を押さえないと対策はできない。多様な人々で組織を構成しているので、風土・文化を押さえたいべきである。

こうしたことから、一気に改善はできないので、日々起こったことをきっちり振り返る風土・文化を作ることが必要。

この仕組みを管理する機能をもってほしい。企業の品質管理は仕事の質（経営の質）を改善するということである。そろそろ行政としても研究する必要がある。中央集権から地方分権を進めるためにも滋賀県が先陣を切って欲しい。

事務局： 負担感と思わないで自然と取り込んでいけるものとなるようにしていきたい。また、知事を最高責任者として、きちっと見ていく体制を検討しているところで、今後実施していきたいと考えている。

(3) 議題2 滋賀県行政経営方針2019の取組状況について

<事務局から「資料2」により説明をしました。>

<質疑および意見>

H委員： これまで年度末のみに実施していた取組状況の確認を、半年ごとに行うようにしたのは、早めに活動を修正・変更するためなので、この趣旨を踏まえていただきたい。また、例えば、資料2の2頁の採用活動に関しては、次年度に向けてやることは記載されているが、それより前になぜそうなったのかという分析を徹底して行ってほしい。

事務局： 十分資料で表現できていないところもあるが、原因を分析した上で、所管部局とともに取り組んでまいりたい。

B委員： 長い目で目標管理を考えてほしい。具体的に、知事の方針を部門長、課長、担当者の順で受けるという展開をすると、縦連携が簡単になる。

加えて、難しいテーマであれば、機能横断的なチームを組むことを考えたほうが良い。資料2に掲載している各目標は担当者のテーマではないかと思う。役職者はテーマをもっているのか。

事務局： 最近、組織のトップがまず目標を作り、それに基づき所属や担当が目標を作るようになってきている。

B委員： 難しいテーマを推進するには、職権を必要とする。職権を行使すると難易度の高いテーマが完遂できる。職権を有する人がテーマを持たないというのは矛盾の多い方針展開である。

財政難であるならば、方針管理（目標管理）でかなり改善できるはず。

広義の課題には、問題と課題がある。問題は単純なプロセスで解決できるが課題の解決は難しい。課題解決のための企画から取り組むのだが、その思考や仮説検証が職員的能力を著しく向上させる。大変だが楽しくもあり、そういうところにやりがいがある。これが人材育成である。

事務局： 十分勉強させていただき、どういった目標を立てていくかについて今後も引き続き検討してまいりたい。

F委員： 国スポ・障スポはすごいお金が必要であり、少しでも寄附をあつめないといけないというのはわかるが、企業が寄附できるという環境になっている気がしない。県が、国スポ・障スポに向けて、企業へ寄附を募っているということをもっとアピールすべき。

県内の企業全体が大会を成功させるために寄附するような雰囲気作りが大事と感じている。

事務局： 国スポ・障スポに限らず、色んな形で寄附をお願いしている面があるが、十分でないところもあるので、検討していきたい。

委員長： 資料2で取組状況が3となっている人材の確保について、これは滋賀県だけの話ではなく地方公務員全般の魅力度の低下などもあると思う。

働きやすい環境や安心してやりがいがあるかというところが関わってくると思うので、原因の分析と対応を考えていただければと思う。

(4) 閉会

<江島総務部長挨拶>

年末のお忙しい中お集まりいただき、活発な議論ありがとうございました。

内部統制制度は新しい制度でありまして、皆様から貴重な意見をいただきました。それを反映してより良い内部統制制度を作り上げていくよう頑張ってまいりたいと思います。

そして、県の経営資源を最大限活用しながら行政課題に明確に対応して、成果をあげ、県民サービスを充実させることが、我々に期待されることでありますから、精一杯取り組んでまいりたいと思います。

今後とも皆様のご支援をお願いして、閉会の挨拶とさせていただきます。誠にありがとうございました。