

新飛泉

第22号

(株)イメージプラン飛騨
〒506-0808
高山市松本町2118-27
TEL 0577 35-2360
FAX 0577 35-0507

<http://www.image-plan.com>
taruhida@iilac.ocn.ne.jp

発行責任者 下裏 祐司
編者 内木 俊示

今月の紙面

「特集記事」
「岐阜県裏金問題」
前代未聞の公金横領と言われてもおかしくない組織ぐるみの裏金問題に対しての岐阜県の再発防止策を検証してみましよう。

岐阜県裏金問題

有効な再発防止策であるかを検証する

岐阜県が9月28日付けてまとめた「岐阜県再生プログラム」には、6ページに渡って再発防止策が記載されています。今回は、この岐阜県が立案した再発防止策について検証していくこととします。

再発防止策のプログラムは次のように大きく4つの章に分けられています。

- ・徹底した情報公開と県民監視体制の構築
- ・「県民の目線」を自らのものとするための意識改革
- ・「県庁の内なる総点検」の実施
- ・県政の再生に向けた庁内体制の構築

これらのプログラムの基になったのは、プール資金問題検討委員会の提言、県議会不正資金問題調査検討委員会の中間答申及び県職員2,505名から寄せられた4,850件の提案などとなっています。

提案の出し方も様々であったと思いますが、県職員からの提案がどのようなものであったかがコンサルとしてはとても気になる点であり、是非情報公開していただきたいと思えます。なぜならば、提案をする根拠にあるのが問題意識です。今起こした裏金問題を本当に問題として認識しているのか、あるべき姿はどのようなものであるかということがイメージできていないければ、本来の提案というものは

出来ないはず。どの程度県職員の意識が改善に向かっているかの試金石になるのが、この提案だと考えます。従って、そのような貴重な情報源は是非とも目にしたいものだと考えた次第です。

また、このプログラム策定を担当した者がどのようにしてこの4,850件という膨大な提案をまとめ上げていったかも気になる点です。ここも是非公開していただきたいと思えます。まとめ方としては、まずは項目群に整理することになると思いますが、どのような項目設定をしたのでしょうか。これは想像になるのですが、プログラムが大きく4つに分けられているのがそのヒントのように感じます。

当社の問題点分類は大きな括りでは3つになっています。意

識・組織・仕組みです。今回のプログラムの は意識となっています。 は点検に関することであり、これは仕組みになります。 は体制となっていますが、その中身からは仕組みに分類できます。 が組織に分類されま

す。当社の分類方法では意識や組織に分類されるものは非常に少ないはず。例えば、「使用していない部屋の電気がつきっぱなし」という問題があったとします。電気を消さない人の意識の問題と分類してしまいがちですが、部屋の使用に関するルールや責任はしっかり決まっているのでしょうか？もしそのようなところに落ち度があるとすれば、これは仕組みの問題になります。まずは、仕組みに不備はないか」という観点で取り組まなければ、よくはなっていないかもしれません。意識単独で改善はなかなかされ

岐阜県裏金問題

有効な再発防止策であることを検証する

てはいかないのです。意識と仕組みと組織がセットになって改善を進めていかなければなりません。そのような点から、今回の提案の分類処理がどのように行われたかは非常に興味のあるところになります。

また、仕組みに分類されたものが今回の裏金問題の再発防止に効果があるのかどうかの判断をどのようにしたのかも気になるところです。ISO9001の是正処置に関する要求事項では「不適合の再発防止を確実にするための処置の必要性の評価」に関する文書化された手順を求めています。つまり、再発防止策の提案がたくさんある中で、実際の対策を行うための資源の制約や確実性などの複数要因を比較検討しながら、現状での最良の策を選定していく作業を行いなさいと定めています。どの提案が再発防止に有効であるかを判断しようとした場合、

今回起きた裏金問題の真因を特定する必要があります。この場合、なぜなぜ分析や特性要因図などを用いて、今回の問題の全体像と誘発する要因を特定していく必要があります。その中で、意識に特定される原因や仕組みに特定される原因も明らかになつてきます。提案された事項がどの原因をつぶすものであるか、問題と原因の関連マップを作成し、そこに当てはめていくという作業を行い、有効な提案を絞り込んでいくことが必要であると考えます。今回、どのような処理をされたかは本当に知りたいところです。

しかし、現状ではその辺りの公開はされないようですので、結果として示された再発防止策にのみ焦点をあてて、その有効性について考えてみたいと思います。徹底した情報公開と県民監視体制の構築は次のようになつていきます。

県が示した再発防止策その1
徹底した情報公開と県民監視体制の構築

再発防止策の要は、徹底した情報公開と県民による外部監視体制の構築である。県の公金支出に関する情報を全て白日の下にさらけ出し、加えて、第三者からチェックを受ける「県民監視体制」を構築することで、県職員に公金を扱う緊張感と責任感を植え付ける。

さらに議会などで不正資金の指摘をされながら、また、県職員内部からも明らかに出来なかつたことの反省を踏まえ、県民からの批判や苦情、県内部からの問題指摘を積極的に受け入れる仕組みを構築する。また、それらに対する対応を第三者の視点でチェックする仕組みをつくる中で、県民からの指摘や苦情に正面から向き合い、非を非として率直に認め、早期に問題の解決にあたることのできる体制づくりを目指す。

- トでの全面公開
 - 1 県が管理する年間約140万円の公金支出情報を、原則として1件ごとにインターネットで全て公開。
 - (2) 交際費、懇談会経費に関するインターネットでの詳細情報公開
 - 上記の公金支出のインターネット公開に加え、交際費、懇談会経費について、出席者名を含めた詳細情報をインターネットで公開。
 - 2 公金関連文書等に関する情報公開の拡大
 - (1) 旅費・会議費に関する公文書の自由閲覧制度の導入【1月から実施】
 - 不正資金捻出の温床となつた旅費及び弁当・茶菓の提供を伴う会議費について、情報公開請求によらず、関連文書を自由に閲覧できる制度を導入。
 - (2) 会計書類の保存期間の延長【今年度分から実施】
 - 収入・支出及び出張に関する会計関係書類の保存期間を、現在の3～5年から15年に延長。

岐阜県裏金問題

有効な再発防止策であるかを検証する

(3) 入札執行結果・随意契約理由の全面情報公開

一般・指名競争入札を行った場合の入札執行結果をインターネットで公開。また、随意契約を締結する場合には、随意契約に至った理由をインターネット上で公開。

3 「県政監視委員会」の創設による外部監査等の導入【11月から実施】

弁護士、公認会計士等有識者の委嘱委員、公募の委員など5名程度からなる「県政監視委員会」を創設。役割は次のとおり。
(1) 公金支出及び事業執行に関する外部監査

インターネットで公開する支出情報及び自由閲覧の旅費等の文書を任意に抽出し、抜き打ちで実地調査を実施。

(2) 県民からの苦情への対応に関する監視

県政に関する苦情を受け付けるとともに、県の対応を監視し、改善等を勧告。

(3) 県職員の不正・不祥事に関する調査・勧告

県職員の不正・不祥事案について独自に調査し、対応について知事に勧告。

(4) 県の法令遵守施策に関する検証・評価・助言

不正行為防止・法令遵守のために講じられる各種施策・取り組みについて検証・評価・助言。

4 職員不正行為通報制度の整備【11月から実施】

(1) 「岐阜県職員不正行為10番」の設置
県民が県職員の不正・不祥事に接した場合の通報窓口を設置。

(2) 県の内部告発制度の見直し

実名で通報することとしている現在の制度を改め、匿名による通報も認める。

5 監査委員による監査の強化・充実

(1) 監査委員の増員【19年度から実施】

監査の強化を図るため、監査委員定数(現在4名)を増員。

(2) 監査業務の第三者への委託【18年度中に試行、19年度から実施】

監査における外部の視点を導入するため、監査委員事務局職員が実施してきた予備監査業務の一定割合について、監査法人又は公認会計士への委託により実施。

(3) 監査結果の全面公表【11月から実施】

監査結果に関する公表基準を撤廃し、把握された全ての不適正・不備事項を公表。

(4) 監査委員事務局体制の見直し【今年度中に検討】

監査専門職員の採用など、監査委員会事務局の独任性の確保に向けて検討。

ここまでが岐阜県のまとめた「徹底した情報公開と県民監視体制の構築」の部分になります。

今回の裏金問題のようなことが二度と起きないようにするにはどうしたらいいのかに対して、この項目では県の回答

を次のようにまとめることが出来ず。

・情報を積極的に公開することで裏金をプールする場所を失わせること

・情報を等を監視することで裏金をプールする機会を失わせること

このようにして、不祥事の温床となりやすい場所の排除や厳しい監視による不祥事への抑止力によって再発を防止しようと試みています。通報の仕組みについても言及していますが、これは再発防止の対策とはいえません。それは、実際に起きた不祥事に対する対処の仕組みの中のプロセスになります。ここで扱うものではありません。

このような観点で物事を見た場合、「監視」に関する仕組みも「積極的な」再発防止の仕組みとは言い難いものがあります。北朝鮮の核問題が大きな話題になっていますが、核の抑止力と今回の県の提案する監視体制は似たものがあります。もし、この監視体制が不祥事を早期に

岐阜県裏金問題

有効な再発防止策であることを検証する

発見するためという考えで作られているのであれば、通報システムと同様のものになってしまっています。あくまで再発防止としての監視であるとするならば、不祥事を抑止するための監視だといえます。危険な核があるために戦争を起こさないというのが核の抑止力です。これを県の提案に当てはめると、「厳しい監視体制がひかかれているから、不祥事は起こしてはいけない」となります。どうでしょうか。積極的に再発防止をしていこうと感じますでしょうか？こう感じる理由は、やはり真の原因ではないということなのです。

たしかに今回の問題が起きた一要因として、監視体制の甘さという指摘はあるかもしれませんが、その甘さが今回の問題を引き起こした一番の原因ではないかというところは誰かが認識していると思います。この内容が再発防止策の一番目にきたのが不思議でなりません。

情報の公開についても、要視力のように感じる部分がないわけではありませんが、不祥事の元となった場所をつぶすという意味ではかなり効果の高い再発防止策と考えます。ただし、現状においてという限定条件がつきます。今回の裏金のプールに使われた部分を中心に情報公開がなされますが、今後新たな隠し場所が出来ないとは限りません。情報公開の範囲を見直す仕組みについてまで考えてほしいところです。情報公開制度についても継続的に改善していく姿勢、つまりその仕組みを公開していただきたいと思えます。

次回、引き続き岐阜県政再生プログラムの再発防止策、について検証をしていきたいと思えます。

気づきの窓 紹介コーナー

人間の筋肉は2つのエネルギー源によって動いています。筋肉トレーニングのように、瞬間的に強い力が必要な時は糖質を筋肉に溜めておいたグリコーゲンが主原料になります。この反応は酸素を必要としないため、無酸素運動と呼ばれています。短時間しか運動できません。

一方、ジョギングのように、継続的で比較的弱い力が筋肉にかかり続ける時は、エネルギー源として体中に溜めてある体脂肪を燃焼させて使います。こちらの反応を起こす場合、燃焼材料として酸素が必要となるため有酸素運動と呼ばれています。

酸素の取り入れ方、つまり呼吸も2つの運動では大きな違いがあります。有酸素運動では「アハア」と息がはずみませんが、無酸素運動では「ゼイゼイ」と息が切れます。無酸素運動の場合、燃焼材料となる酸素もきちんと取り込めず、体脂肪の燃焼効率も大幅ダウンします。「酸素+脂肪=筋肉エネルギー」こ

れが有酸素運動の基本公式です。有酸素運動は効果的に体脂肪を燃焼し、肥満を改善することができます。

この有酸素運動と企業活性化はよく似ています。コンサルが入って利益が倍になりましたというような話を聞くことがありますが、このような場合、往々にしてコンサル契約が終了した途端に業績が悪化します。これは例えるなら、無酸素運動を続けていたがために、息切れを起こしてしまつたといえます。これは本当の企業活性化とは呼べません。

一見地味にみえるジョギングなどの有酸素運動のように、小さな変化を積み上げた成果が活性化効果となって現れるのです。小さな変化の積み重ねは例えるなら、ボディブローやジャブのようなものです。後からじわじわと効いてきます。

脂肪というこれまでの凝り固まつた悪しき風土を減少させるには、酸素という意識変化を継続的に送り込み、会社全体の有酸素運動を行うことで、持続的な活性化エネルギーが生み出されていくのです。