

## 第4回航空局コンプライアンス・アドバイザー委員会議事概要

◇日時・場所：平成28年3月4日（金）16：00～17：15 国土交通省11階官房1150会議室

◇出席者：

<委員>

芝 昭 彦（芝経営法律事務所 弁護士）

大久保 和孝（新日本有限責任監査法人 経営専務理事）

大 橋 弘（東京大学大学院経済学研究科教授）

※大橋委員は、当日欠席のため、別日に議事概要を説明

<航空局コンプライアンス推進本部>

（局 長） 佐藤 善信

（次 長） 重田 雅史

（大臣官房審議官） 平垣内 久隆

（航空ネットワーク部長） 和田 浩一

（安全部長） 島村 淳

（総務課長） 山口 一郎

◇議事：

- （1）委員長の選任 → 芝委員を選任
- （2）平成27年度航空局コンプライアンス推進計画の実施状況報告（案）について
- （3）平成28年度航空局コンプライアンス推進計画（案）の策定について
- （4）再発防止検討委員会中間報告に係る再発防止策の進捗状況、航空局（本省）コンプライアンス行動計画（案）及び航空局コンプライアンス行動規範（案）について

◇各委員からのご意見

### 1. コンプライアンスの自己点検について

- ・全体回答率が前年度とほぼ同様に10人に1人は回答していない状況が変わっていないので、各職員に対して点検の趣旨を理解させて、100%に近づける工夫が必要。
- ・意識調査なのか、自己点検なのか、目的を明確にして実施することが必要。
- ・一部の項目に理解度の低いものがあることについては、次年度への課題と考える。

### 2. 研修等の実施について

- ・平成28年度航空局コンプライアンス推進計画（案）の「3. 研修の実施」に関し、「自分ごと化」するためには、自身が体験することが一番効果的であるので、意識・感覚といったものにもっと働きかける工夫をしてはどうか。特に、「eラーニング」については、視覚的、討議形式のようなものと組み合わせて実施することが望ましい。
- ・研修はターゲットを定め、なぜこの研修を受けなければいけないのか、目的を明確に整理しなければならない。平成28年度推進計画（案）の「3. 研修等の実施」(1)(2)(3)はターゲットと目的を明確にした上で、それを前提とした手段を説明したほうがよい。
- ・eラーニングは統一的な知識の習得という意味で全職員が行うことは有効だが、意識変化させることはできない。意識変化させるには対話形式の研修がよいが、なぜ対話形式なのか目的を盛り込む必要がある。また、一番コンプライアンスの意識を植え付けるべきは管理職であり、手間をかけて管理職全員に徹底させるべき。

・対話形式とする理由は、対話しながら考えることで自分たちの身近にも起こり得ることだと確認することで「自分ごと化」できるのであり、対話形式により質問力を磨きながら考える力を活性化させていくことにある。

再発防止検討委員会での中間報告書事案を組織として反省していくことを踏まえ、対話形式によってそれを浸透させていくという目的が盛り込まれれば、ゴールとして明確になる。

### 3. 発注者綱紀保持の徹底について

・事案を職員に「自分ごと」として捉えてもらうには、実体験に近い形にすることが大事であり、DVDを視聴させ、視覚的に捉えさせた上で、討議を行った研修は評価できる。

### 4. ダイレクトトークの実施について

・ダイレクトトークは各幹部の伝えている考えが適切かつ十分な内容となっているか、ダイレクトトークにより意図した効果が現場で出ているのかという評価まで踏み込んで検証する内容とした方がよい。

・ダイレクトトークも次の段階として、解決策もセットで考えるようポジティブトレーニングを行っていく。

### 5. 航空局コンプライアンス行動規範について

・行動規範については、(作成過程を含めて)良い取り組みである。今後は、組織の全員が皆で作った行動規範に沿った行動ができるか、実効性をもって取り組めるのかが重要である。

### 6. その他全体について

・事案が発生した直後は、危機感を感じてしっかり対応できるが、気が緩みがちな2~3年後に向け、ある程度、取組内容を絞り込みながら、継続して取組が行えるように長期的な視点を持つことも重要である。

・各所で行われているコンプライアンス委員会等の運用について、報告の場ではなく議論の場にする。活発な議論を行うことで、その場が最大の研修になる。

・内部通報制度が機能しているか検証し、今後のリスク管理のためにリスク情報をより幅広く拾えるように、航空局独自で窓口を作ることも次回に向けて検討してみてもどうか。

・コンプライアンス意識が高まり、行動が変わったことについては、人事評価の中に取り入れるとともに、本人へフィードバックするなど工夫してはどうか。

平成28年度のコンプライアンス推進計画については、基本的に良くできているという評価で、あとはこれをいかに実のあるものにしていくかという工夫が必要である。

特に管理職がしっかり対応していくこと、或いはどのように意識を変えていくかということと、組織全体としてどうやって「やらされ感」満載ではなく自分のこととして考えながらやっていくのか思考力をつけていくことが重要との意見も出ていた。

本委員会を通じ、有意義な議論が出来たので、計画に沿ってしっかり推進していけばよい。不祥事をゼロにすることは不可能と思うが、できるだけ起きないようにする、或いはできるだけ早めに芽を摘むということが組織にとって重要である。コンプライアンスの実践は目に見えない非常に難しいタスクではあるが、少しずつでも組織を良くしていくというために今後も皆で尽力いただきたい。