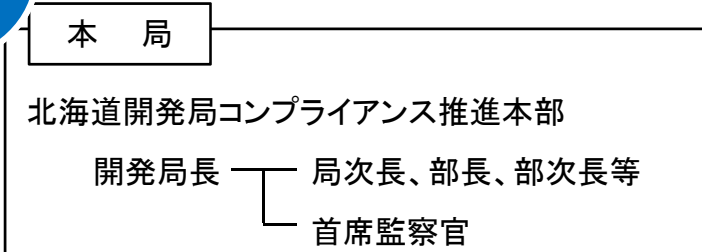


## 議題 1

# 北海道開発局における談合防止 に向けた取組みについて

- ・北海道開発局入札談合事案を踏まえ、強化計画を策定(H21.2.27)
- ・車両管理業務談合事案、無許可専従等事案を踏まえ、強化計画を改訂(H22.3.30)

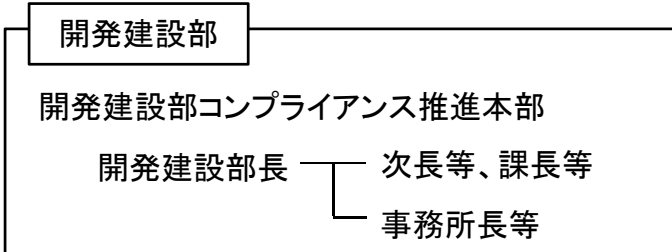
## 推進体制



指導・監督



報告



勧告的意見



## 主要施策

全職員の役割の明確化と意識改革

職場内ミーティングの開催、研修内容の充実、幹部職員の宣言 など

業務運営の見直し

業務の再点検の実施  
入札契約のプロセスの見直し(業務分担の見直し、競争性の一層の向上等)  
職員管理業務の見直し(厳格な勤務時間管理の徹底、労使関係の適正化等) など

業務推進体制の再構築

外部意見等に対応した業務運営の推進、人事配置等の見直しの推進 など

情報伝達及び情報管理の仕組みの再構築

情報管理体制の見直し、情報公開の推進 など

受注企業の役職員等との適切な関係の確保

監察機能の拡充・強化

第三者機関

## フォローアップ

年間の実施状況を評価



「内部統制等報告書」を公表

審議



# 北海道開発局内部統制及びコンプライアンス強化計画等の主な実施状況

## 背景・原因

(北海道開発局入札談合事案)

- ・職員の再就職先の確保
- ・業界秩序の維持

(車両管理業務談合事案)

- ・労務管理上の課題への対処を優先する事務処理、指名競争入札導入後における斡旋条件の存続、競争性・透明性が不十分な入札契約制度の運用、開発局の元職員との関係

## I 基本方針

- ・推進体制
  - ▶北海道開発局コンプライアンス推進本部<H21年度 16回>
  - ▶開発建設部コンプライアンス推進本部<H21年度 全開発建設部合計で66回>
- ・第三者委員会の開催(H22.6)<「内部統制等報告書2009」の審議>

## II 主要施策

### ○全職員の役割の明確化と意識改革

- ・職場内ミーティングの開催<H21年度 本局・開発建設部の全職場において実施(コンプライアンス、業務改善等をテーマ)>
- ・幹部職員の現場訪問<H21年度 延べ3,226人対象>
- ・発注者綱紀保持マニュアルの改正(H21.6)
- ・コンプライアンス携帯カードの作成、全職員配布(H21.6)
- ・研修内容の充実 <コンプライアンスに関する幹部向け研修の新設、階層別研修の見直し等>
- ・コンプライアンス宣言の実施

など

### ○業務運営の見直し

- ・業務プロセスの点検・見直し(H21年度～)
- ・入札契約のプロセスの見直し
  - ①入札契約における業務分担の見直し
    - ▶技術審査と設計・積算部門の分離(H21年度～)
    - ▶車両管理業務等に関する業務分担見直し<事務管理班の廃止等>(H22年度～)
  - ②入札契約における競争性の一層の向上
    - ▶一般競争入札の拡大 (H21年度～)
      - ※H21年度の一般土木工事の約99%で一般競争入札を実施
      - ※H21年度の車両管理業務は全て一般競争入札を実施
      - ※車両管理業務における品質確保対策 (H22年度の発注案件から)
      - <車両管理員(運転手)の資格要件、業務履行体制等について仕様書上明記>
    - ▶直近上位ランクへの競争参加の拡大(H21年度～)
    - ▶総合評価方式の実施
  - ③入札契約における情報管理体制の厳格化
    - ▶入札契約関係書類に秘密を要する期間等を明示(H21.11～)
    - ▶入札書投函後の予定価格決定の試行(H21.3～)

- ▶工事費積算システムの改良<利用者権限の規制>(H20.10～)
- ▶工事発注計画に関する情報収集ルールの明確化(H21.3～)
- ▶総合評価に係るマスキング及び事後審査方式の試行(H20.10～)
- ▶技術審査業務の発注に係る情報管理等の徹底(H20.10～)
- ▶役務契約・物品契約について発注情報を公表(車両管理業務はH21年度～)
- ④談合・不正に係る疑義案件に係る調査の徹底<疑義案件の類型化(H21年度～)>

※役務契約についてはH22年度から実施

など

### ○業務推進体制の再構築

- ・外部意見等に対応した業務運営の推進
  - <広聴体制の再構築、ウェブサイト専用窓口を設置、インターネットモニター等>
- ・企画調整における連携機能の強化
- ・人事配置等の見直しの推進

など

### ○受注企業の役職員等との適切な関係の確保

- ・受注企業等に対して事前アポイントメント等について周知(H21年度)
  - ※車両管理業務の全応募事業者に対する周知(H22.2)
- ・開発建設部幹部職員個室(部次長室等)の廃止又は透明化(H21年度～)
- ※車両管理業務に関し、今後、斡旋条件に関する申入れ等を行わない旨を事業者へ通知 (H22. 2)
- ※退職予定職員に対する指導の徹底

など

### ○監察機能の拡充・強化

- ・首席監察官を開発局長直属とし、入札契約監察官を設置(H21年度)
- ・監察官の増設(H22年度)
- ・通報制度の拡充・強化<通報窓口拡充、匿名通報受付(H21年度)>

など

## III 強化計画のフォローアップ

- ・強化計画の実施状況を評価・公表
  - <第三者委員会の審議を経て「内部統制等報告書2009」を公表(H22.6)>

など

### ○再就職の見直し

### ○健全な地域発展施策・業界振興施策の推進

- ・「北海道における建設業の将来像に関する検討委員会報告書」の公表(H21.12) ・推進

(備考) 明朝体の部分は強化計画以外の事項である。

## 参考資料（議事（1）関係）

○北海道開発局入札談合事案に係る再発防止対策検討委員会中間報告書参考資料（平成20年12月17日）

○車両管理業務談合事案に関する調査報告書参考資料  
（平成22年2月18日）

○北海道開発局内部統制及びコンプライアンス強化計画  
（改訂版）（平成22年3月30日）

○北海道開発局内部統制及びコンプライアンス強化計画  
内部統制等報告書2009（平成22年6月）

北海道開発局入札談合事案に係る  
再発防止対策検討委員会中間報告書

参 考 資 料

平成20年12月17日

## 目 次

- 1 北海道開発局入札談合事案の概要と国土交通省の対応
- 2 北海道開発局発注工事受注企業等に対するアンケート調査結果の概要
- 3 背景・原因と改善の方向
- 4 内部統制及びコンプライアンスの強化
- 5 再就職のあり方の見直し
- 6 北海道開発局を取り巻く環境の改善

# 1 北海道開発局入札談合事案の概要と国土交通省の対応

## 1 事案の概要

### (1) 農業土木工事

- ・ 平成20年5月13日 北海道開発局現職課長を含む3名逮捕。
- ・ 開発局農業部門の幹部職員と元職員による組織的な官製談合事案
- ・ 動機は開発局職員の再就職先確保と業界秩序の維持(受注確保)
- ・ 裁判では平成17年度から19年度の4件の農業土木工事に関して談合罪が適用され、8月28日に有罪判決が下る(確定済)

### (2) 石狩川河川改修工事

- ・ 平成20年6月16日 国土交通省北海道局長を含む3名逮捕。
- ・ 開発局元職員による受注調整に当時の石狩川開発建設部長(一逮捕時には北海道局長)が関与。
- ・ 動機は農業の場合とほぼ同様。
- ・ 裁判では平成17年度から19年度の4件の河川改修工事に関して談合罪が適用され、元北海道局長を除くOB5名に対して9月29日及び10月16日に有罪判決が下る(確定済)
- ・ 元北海道局長の初公判は12月22日の予定

## 2 これまでの国土交通省の対応

### (1) 本省に再発防止対策検討委員会を設置(6月24日)

- ・ 委員長 事務次官
  - ・ 委員 外部有識者等
- 内部調査
- ・ 事情聴取 (約660人実施)
  - ・ 企業アンケート等  
(延べ約500社より回答)
- 再発防止対策の検討

### (2) 関与者の処置

- ・ 農業土木事案の現職幹部  
6月20日 2名を懲戒免職  
(起訴時に関与を認めた)
- ・ 河川改修事案の元局長  
7月4日 起訴休職  
(認否を保留したため)

### (3) 当面の対策

- ・ 20年度発注工事に対する監視強化  
(全工事に対して談合情報があったもののみなし調査)

### (4) 関係企業の処置

- ・ 落札企業を指名停止等
- ・ 違約金(支払い済み)

2 北海道開発局発注工事受注企業等に対するアンケート調査結果の概要

記名式アンケート

報告書26～29頁

開発局出身者の採用状況等を受注企業に調査

○回収率 91%(201社/222社)

○採用実績を有する企業 169社(約8割)

○採用経緯 開発局へ紹介依頼 約4割

本人との直接交渉 約2割

○採用理由 → 知識・経験・技術力 414人

○開発局出身者の在職状況

- ・1社 平均2.7人
- ・在籍者の採用時平均年齢 57.6歳
- ・退社時平均年齢 65.7歳
- ・在籍者の平均概算年収 約834万円

○開発局出身者と開発局の適切な関係を築くための社員教育等

法令遵守教育、行動規範・マニュアルの整備等、約9割の企業が何らかの取組を推進

匿名式アンケート

報告書30～38頁

今回の談合事案の背景・要因・動機等についてどう思うかについて受注企業に調査

※調査票の回収先を第三者(弁護士)にするなど匿名性に配慮して実施

○回収率 55%(293社/538社)

○背景・要因

開発局側 → 開発局職員の再就職問題128社  
北海道・建設業界側 → 公共事業への高い依存175社

○動機(業界秩序維持)と談合

業界秩序維持の目的 → 受注確保・共存共栄124社  
業界秩序維持のための談合 → 一部に必要悪と考える企業49社

○開発局職員の採用

採用実績を有する企業 211社(約7割)  
採用メリット → 技術力等の確保 160社  
採用デメリット → 待遇の確保が重荷 33社

○過去の受注調整への関与

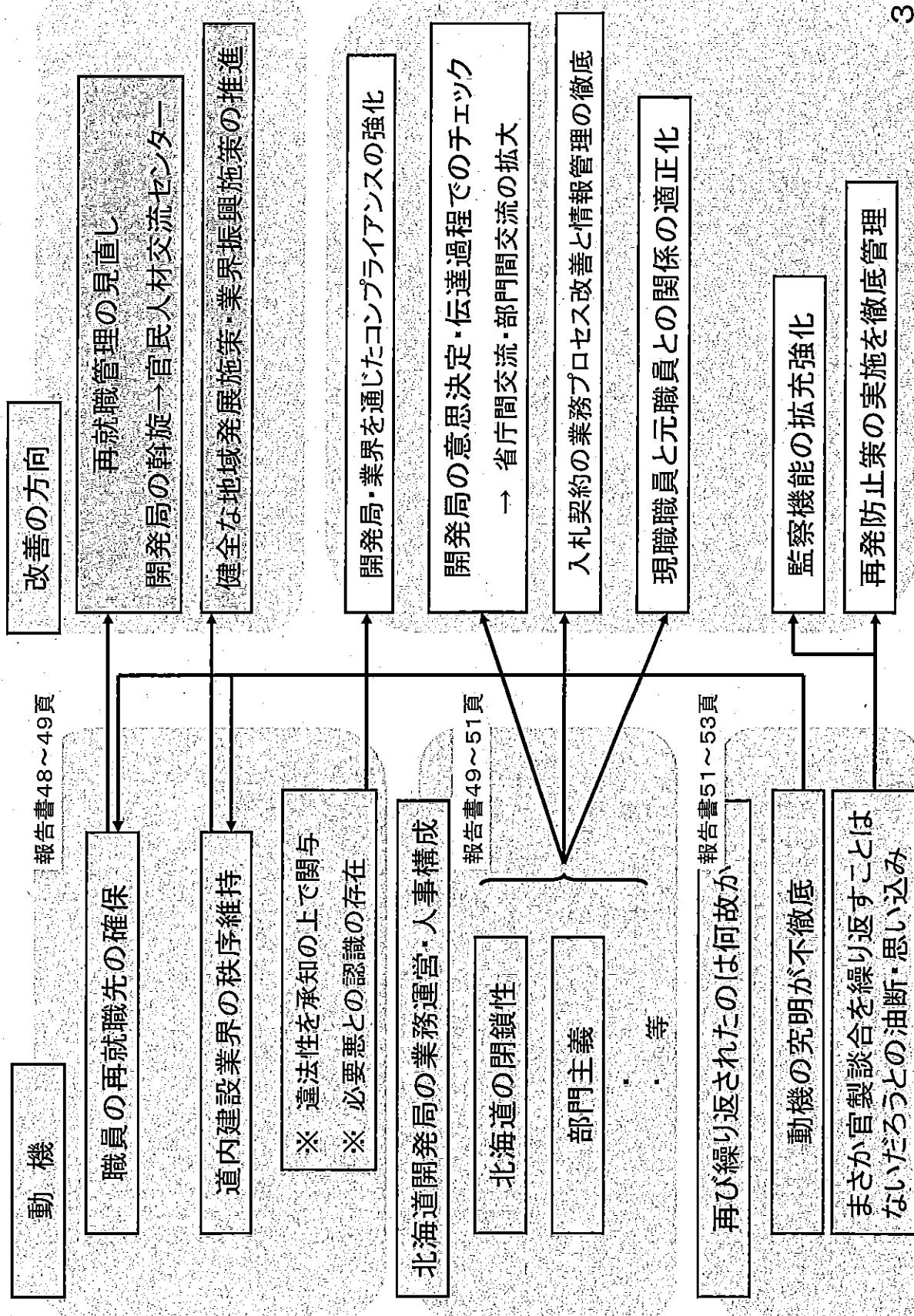
一部の企業で過去の受注調整への関与を示唆(79社)  
うち一部の企業は本命割付等、行政側の関与を示唆(42社)

○再発防止についての提案

入札制度の見直し168社、官民コンプライアンス向上63社、  
開発局職員の再就職見直し60社、その他



### ③ 背景・原因と改善の方向



## 4 内部統制及びコンプライアンスの強化

### 1 開発局の意思決定・伝達過程でのチェック

報告書54～55頁

- 対策1 幹部職員等の人事配置を見直す。省庁間交流・部門間交流を拡大する。
- 対策2 幹部職員への任用前における適格性の厳正な審査の実施。

### 2 入札契約の業務プロセス改善と情報管理の徹底

報告書55～57頁

- 対策1 発注機関の業務分担の見直しを実施。
- 対策2 競争性の一層の向上を図る。
- 対策3 情報公開の徹底を図る。機密情報の管理体制を厳格化する。
- 対策4 談合・不正に係る疑義案件の調査を徹底する。

### 3 開発局におけるコンプライアンスの強化 現職職員と元職員との関係の適正化

報告書57～58頁

- 対策1 職員(とりわけ幹部職員)の意識改革を徹底する。
- 対策2 来訪者管理の徹底を図る。
- 対策3 執務室のあり方を見直すなど執務環境の透明化を図る。

### 4 監察機能の拡充・強化

報告書58～59頁

- 対策1 入札契約業務を専担する監察体制の強化拡充を図る。
- 対策2 内部・外部の双方からの通報窓口の充実を図る。

- 対策2 年次報告を作成して、実施状況を点検する。
- 対策1 実施計画及び工程表を作成し、対策の具体化と徹底を図る。

### 5 再発防止策の実施を徹底管理

報告書59頁

## 5 再就職のあり方の見直し

### 開発局における職員の再就職のあり方の見直し

対策 職員の営利企業等への再就職は開発局による斡旋から  
官民人材交流センターを通じた再就職支援に移行。

## 6 北海道開発局を取り巻く環境の改善

### 1 健全な地域発展施策・業界振興施策の推進

対策 建設業界が健全な地域発展に貢献するための施策パッケージの策定。



有識者による委員会を北海道局に設け、施策パッケージの策定に向けて、  
下記についての提言を平成21年夏までにとりまとめる。

- ・魅力と活力ある地域社会の形成に貢献する道内建設業界の役割
- ・道内建設業者の能力・経験や地域貢献度等の評価 等

### 2 開発局・業界を通じたコンプライアンスの強化

対策1 厳しいペナルティがかかることを具体的に判りやすく関係者に周知する。

対策2 開発局と業界団体が協働してコンプライアンスの強化に向けた具体的な取組みを推進する。

# 車両管理業務談合事案に関する調査報告書

## 参考資料

平成22年2月18日

国土交通省

# 車両管理業務談合事案と国土交通省の対応

## 公正取引委員会の指摘(21.6.23)

### 改善措置要求で指摘された事実

北海道開発局開発監理部の部長又は次長が北協連絡車管理(株)の社長に対し、同部総務課事務管理班の班長又は開発専門官が北協連絡車管理(株)の専務に対し、車両管理業務のうち少なくとも平成14年度から平成18年度までに実施されたものについて、毎年、指名競争入札に係る指名通知がなされる前に、未公表情報(指名業者の名称又は当該入札の実施を予定する事務所等が置かれている開発建設部の名称若しくは当該事務所等の名称)を教示。

### 要請で指摘された事実

5 地方整備局及び北海道開発局の発注する車両管理業務について、日本道路興運(株)、日本総合サービス(株)、北協連絡車管理(株)の3社に再就職している元職員が、他の入札参加業者との間で入札価格等に関する情報の交換を行うなど、独禁法違反行為に關与。

## 国土交通省の対応

○「車両管理業務談合事案に係る再発防止対策検討委員会」を開催  
第1回 H21.6.5、第2回 H21.8.4、第3回 H21.9.10、第4回 H22.2.17  
(委員長 事務次官。外部有識者が参画)

### 調査の実施

調査目的：事案の解明、再発防止対策の検討に資するため、事実関係、経緯等を調査。  
調査対象：入札談合等関与行為を行っていたと指摘された役職にあった者、当該役職にあった者から情報を入手していたとされる者、車両管理業務の発注に従事していた者、独禁法違反行為を行っていたと指摘された事業者の代表者及び在職する国交省元職員など (計541名)  
調査方法：個人との面談による事情聴取を実施。

※入札談合等関与行為を行っていたと指摘された役職にあった者等は、外部の専門家も聴取に参画。

## ○関係企業の指名停止

対象10社に対して2ヶ月から6ヶ月の間で指名停止を実施(H21.7.6～)。

### 参考：車両管理業務に関するこれまでの主な見直し状況(公取委指摘前)

○一般競争入札の実施(平成21年度～。一部の地方整備局では平成20年度後半～。) 車両管理業務について入札参加資格を見直した(契約実績要件の撤廃、ランクの拡大等)上で、全てを一般競争入札で実施。

#### 【入札結果】

- ・入札参加者：39者(H20当初)から150者(H21)に約4倍増(うち新規参入は116者)
- ・平均落札率は92.6%(H20当初)から62.1%(H21)に減少。30.9%が低入札調査の対象。
- ・一部で契約の履行に支障となる事例が発生。
- ・北協連絡車管理(株)の受注件数シェア：67.0%(H20)から32.8%(H21)に半減(北海道開発局発注分)

## ○公用車利用の適正化について(H20.10.16)

公用車の削減と車種・車格の見直し。車両管理業務の委託台数の削減。

【車両管理業務の委託台数】2,656台(H18年度末)→平成22年度までに1,284台

# 北海道開発局発注の車両管理業務の経緯等

経緯

S26	北海道開発局設置 (直営により事業を実施するため、多数の要員を確保すべく非常勤職員を 反復雇用<昭和35年度には約8500人の非常勤職員が在籍>)	報告書P4~6
S36,37年度	非常勤職員の一部(約4200人)を定員職員に繰り入れ	
S54年度	長期反復雇用する非常勤職員の新規雇用を停止 (それまで長期反復雇用してきた非常勤職員は、その後も反復雇用)	
S58年度	臨時行政調査会の答申を受けた閣議決定 行政管理局の勧告(民間委託の推進など)	
	開発局は、非常勤職員に依存することのない体制確立を目指し、 事務・事業の委託化と非常勤職員の縮減を推進 ※非常勤職員の雇用問題が開発局の当局と職員団体との間の大きな争点に	
S61年度～	車両管理業務の委託化(随意契約:(財)北海道開発協会) 北協連絡車管理(株)の設立 ※北海道開発協会から車両管理業務の一部を再委託 北協連絡車管理(株)に非常勤職員(自動車運転手)を就職幹旋 [・S61年度～H元年度 239人 ・H9年度～H13年度 230人 ・H16年度・H17年度 34人(計503人)]	報告書P5
H13年度末	(財)北海道開発協会が車両管理業務から撤退	
H14年度～	指名競争入札を段階的に導入 (指名競争入札導入事務所等を段階的に拡大。その他の事務所等は、北協連絡車管 理(株)と随意契約)	
H18年度～	全事務所等で指名競争入札を実施	
H21年度	全事務所等で一般競争入札を実施	

報告書P5

非常勤職員の就職幹旋(S61～)  
 > 開発局と開発局の職員団体が幹旋条件(※)を  
 合意し、自動車運転手である非常勤職員を北協  
 連絡車管理(株)に就職幹旋。

※幹旋条件

- ・開発局に雇用された場合と同額の賃金
- ・開発局で勤務していた箇所での勤務
- ・60歳までの雇用

報告書P5

北協連絡車管理(株)の設立(S61)

- > 開発局の非常勤職員を就職幹旋により採用
- > 常勤の取締役は開発局の元職員
- > 北協連絡車管理(株)の労働組合と開発局の  
職員団体とは連携関係。

報告書P6~7

開発局事務管理班の業務

- > 開発局における事務の改善を推進
- > 車両管理業務の委託事務を総括  
(発注は各事務所等)

※委託車両台数の精査、指名競争入札導入スケジュール  
ル案の作成 など

# 改善措置要求に係る調査結果 (北海道開発局発注の車両管理業務関係)

報告書P7～10

- ・平成13年度末をもって、(財)北海道開発協会が、車両管理業務から撤退。
- ・入札契約の競争性確保を図る観点から、地方整備局の取組状況を踏まえ、平成14年度から指名競争入札を導入。  
(業務の履行状況を確認しながら行う必要性や、被幹旋者が多数失業する可能性を考慮し、指名競争入札導入事務所等を段階的に拡大)

## 【開発局の判断】

- ・指名競争入札の導入により幹旋条件の維持が困難
- ・幹旋条件の正式撤廃についての合意は容易でない

指名競争入札の円滑導入のため、幹旋条件を形式上撤廃はせず、実質上「なし崩し」に

指名競争入札の導入に、開発局の職員団体、北協連絡車管理(株)の理解を得る必要性

## 平成14年度の指名競争入札導入時(平成14年1月の会合)等

➤開発局(開発監理部の部長、次長ら)、北協連絡車管理(株)(前社長、前専務)、開発局の職員団体の役員が出席する会合で、開発局は、指名競争入札の導入スケジュール、業者指名の考え方を説明(その後、一部の開発建設部は、管内に北協連絡車しか営業拠点がなかったため、平成16年度は指名競争入札を導入しない旨が伝えられた)。

### 導入スケジュール

- ・14年度 札幌、石狩川開発建設部本部所在地の事務所等  
(河川・道路管理担当の事務所等は1年遅れ)
  - ・15年度 函館、旭川及び釧路開発建設部本部所在地の事務所等( " )
  - ・16年度 その他の開発建設部本部所在地の事務所等
  - ・17年度 その他の事務所等
- 業者指名の考え方
- ・積雪寒冷地である東北地方整備局の受注実績があること
  - ・開発建設部管内に営業拠点があること

・前社長及び前専務は、開発局の元職員であり、開発局の事務所等の設置状況を熟知するとともに、他の車両管理会社の北海道における営業拠点の設置状況に精通。

・開発局の説明は、平成14年度以降の指名競争入札の実施箇所等を容易に判断できる情報の提供であったとともに、直近の指名競争入札の実施予定の箇所等又は指名業者を教示するのに等しいもの。

➤平成15年度発注分以降も、前社長及び前専務は、平成14年1月の開発局の説明を踏まえ、開発局職員と「大体予定どおりだよね」等のやりとりをする中で、次年度の指名競争入札の実施箇所等を判断。

➤平成18年度発注分までについて、開発局から北協連絡車に指名競争入札の実施箇所等についての情報が伝わっていたと考えられる。

受注調整への関与

報告書P11

排除措置命令を受けた車両管理会社に平成17年1月1日以降在職していた及び在職している  
国土交通省元職員(66名)について聴取を実施。



5 地方整備局発注の車両管理業務に関する受注調整に19名が関与。

背景・原因

報告書P16

- 車両管理業界全体の慣行
- 業務量確保による社員(運転手)雇用の確保
- 独禁法違反であることへの認識が不十分

要請を受けて講じる措置

報告書P19~20

再就職の見直し

- 府省によるあっせん禁止、国公法改正による働きかけ禁止の厳正な運用に加え、退職者の関与企業への再就職と受託企業における営業担当部署への新たな就任をともにさせないよう要請

退職予定職員に対する指導

- コンプライアンスの徹底等の周知に加え、退職後に国民の疑念を招くような行為を行わない旨の確認書の提出を求めめるなど指導を徹底

一般競争入札の実施

- 一般競争入札を引き続き実施(一般競争入札の導入で競争性が向上)  
※平成21年度から全ての地方整備局で導入(一部の地方整備局は平成20年度後半発注から)
- 品質の確保に向けた契約上の措置(運転手の資質の確保、災害対応等における履行体制の確保等)



### 労務管理上の課題への対処を優先する事務処理

- ・開発局が非常勤職員に依存しない体制の確立を進めるに当たり、非常勤職員の雇用への配慮を求める職員団体の主張にどのようなように対応していくかといった労務管理上の課題への対処が重要。
- ・幹旋条件に関係する職員団体及び北協連絡車管理(株)の理解を得るといふ労務管理上の課題への対処を優先し、情報管理の徹底や情報提供における公平性の確保といった入札契約における適正な業務の執行への配慮が不十分に。
- ・特に車両管理業務については、労務管理上の課題に対処しながら委託化を推進してきた事務管理班が、指名競争入札導入の企画をも担ったため、内部牽制、チェック機能が働かにくい状況。

### 指名競争入札導入後における幹旋条件の存続

- ・北協連絡車管理(株)は、幹旋条件の維持に継続して努力。
- ・指名競争入札導入に当たり、北協連絡車管理(株)は、幹旋条件の撤廃を繰り返し求めたが、開発局は職員団体との全面的な対立を回避し、幹旋条件の撤廃を表明せず。
- ・幹旋条件が明示的に撤廃されない中で、北協連絡車管理(株)として、被幹旋者の雇用に与える影響を最小限にとどめるためには、指名競争入札導入に関する情報を事前に入手し、受注確保に必要な対策を講ずる必要。

### 競争性・透明性が不十分な入札契約制度の運用

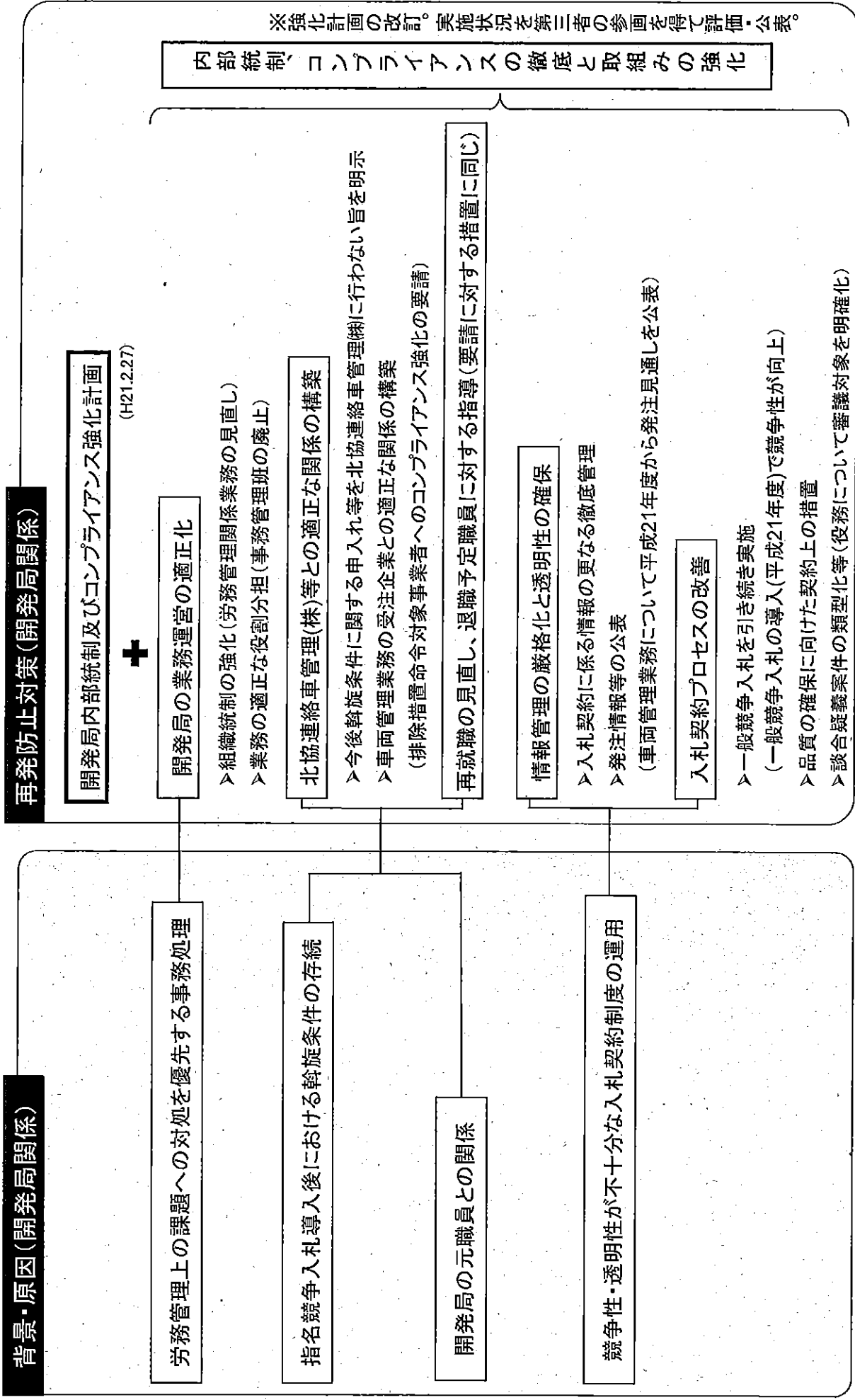
- ・入札参加者が数社に限定されており、業者指名の考え方を示されれば、指名業者を容易に判断することが可能。
- ・労務管理上の課題への対処を優先した反面、入札に関する情報の取扱い(何を、いつまで非公表とするか)について検討が不十分。
- ・情報の開示に関する事業者の公平な取扱いに対する注意が不足。

### 開発局の元職員との関係

- ・現在と比べ、当時は開発局元職員であれば、安易な接触を容認する雰囲気。

# 再発防止対策 (改善措置要求関係)

報告書P16~19



# 北海道開発局内部統制及びコンプライアンス強化計画（改訂版）

平成22年3月30日  
北海道開発局

## 1 基本方針

### 1. 計画策定及び改訂の趣旨・目的

一昨年、農業土木工事や河川改修工事に係る一連の入札談合事案等（以下「入札談合事案」という。）が判明し、北海道開発局（以下「開発局」という。）における業務運営や人事管理に関する統制（以下「内部統制」という。）に不適切な点があり、コンプライアンスが不徹底であったことが明らかとなった。こうした不祥事の根絶を図るに止まらず、開発局の組織運営の適正化に向け、内部統制を強化すると同時に、コンプライアンスの徹底と綱紀の厳正な保持に取り組み、適切な職務の遂行に当たるため、平成21年2月「北海道開発局内部統制及びコンプライアンス強化計画」（以下「強化計画」という。）を策定し、国民の信頼回復に向けた取組を推進してきたところである。

このような中、昨年、車両管理業務談合事案、無許可専従等事案が明らかとなり、開発局に対する国民の信頼を著しく損ねることとなった。

開発局の全職員一人一人が、不祥事が続発している事態を重く受け止め、開発局の使命を再認識し、開発局に与えられた責務を果たすとともに、国民の信頼回復を図るための取組を更に強化することが必要であることから、今般、強化計画を改訂し、開発局の再生に向け、新たな出発を図るものである。

### 2. 強化計画の範囲

強化計画においては、「北海道開発局入札談合事案に係る再発防止対策検討委員会報告書」、「車両管理業務談合事案に関する調査報告書」、「北海道開発局における無許可専従等及び労使関係に関する報告書」に基づく再発防止対策の具体化に加え、開発局における内部統制の強化とコンプライアンスの徹底に向けて必要となる取組を含むものとする。

### 3. 強化計画の推進体制

開発局において強化計画に基づく対策を組織及び職員全体に徹底し、その

実効性を確保するため、本局に局長を本部長とし、開発監理部次長・調整官以上を構成員とする「北海道開発局コンプライアンス推進本部」（以下「本局推進本部」という。）を置く。この本部において、強化計画の実施を督励し、実施状況をフォローアップするとともに、本局各部及び各開発建設部に対し強化計画に基づく対策を徹底し、継続して実施させるよう指導・監督を行うこととする。また、強化計画をより効果的に実施していくため、本局推進本部の活動を補佐し、強化計画の実施に関して本局各部及び各開発建設部との連絡調整を担当する内部統制・コンプライアンス推進室（仮称）を設置する。

各開発建設部に開発建設部長を本部長とし、本部課長相当職及び管下所長以上を構成員とする「開発建設部コンプライアンス推進本部」（以下「開建推進本部」という。）を置き、各開発建設部において強化計画に基づく対策を徹底し、継続して実施させるよう指導・監督を行うとともに、実施状況をフォローアップし、本局推進本部に報告する。

#### 4. 外部の知見等の活用による組織統制等の強化

開発局における内部統制及びコンプライアンスの強化に係る取組状況等の審議を通じて監視し、改善に向けた勧告的意見を提言するため、開発局に外部有識者で構成される第三者機関を設置する。

また、外部からの通報が容易となるよう、開発局に外部の通報窓口を設置する。

本局及び開発建設部は、開発局の業務運営の信頼性を回復させるため、外部からの意見等について、組織として統括し、業務運営に反映させる取組を強化する。

## II 主要施策

### 1. 全職員の役割の明確化と意識改革

度重なる不祥事の発生は、北海道開発行政に対する国民の信頼を大きく損なう結果となっている。このことを全職員が重く受け止め、開発局の使命と国民全体の奉仕者としての自覚を改めて強く認識し、職員一人一人がそれぞれの職責に対応した立場で公正かつ厳正な職務遂行に当たり、開発局に対する国民の信頼回復を図っていく。

### (1) 全職員の役割

職員一人一人は、国家公務員倫理法（平成11年法律第129号）及び「北海道開発局発注者綱紀保持マニュアル」（以下「発注者綱紀保持マニュアル」という。）等を遵守し、コンプライアンスを実践するとともに、国民全体の奉仕者として、公共の利益の実現のために、責任と誇りをもって、公正かつ厳正な職務遂行に当たるものとする。また、信頼回復に向けた業務運営の見直しを積極的に行う。

### (2) 各課等の管理者の役割

本局、開発建設部及び事務所の各課室（課並びの官及び事務所の支所を含む。）並びに事業所（ダム管理所、農業施設管理所を含む。）の長（以下「各課長等」という。）は、自らコンプライアンスを実践し、信頼回復に向けた業務運営推進の責任者として業務運営の見直しに積極的に取り組むとともに、あわせて職員が責任と誇りをもって仕事に取り組むことができるよう環境作りを行うものとする。また、各課長等は、職場内のミーティングを定期又は随時に開催し、開発局のコンプライアンスに対する取組等を職員に周知するとともに、職員の声を業務運営に反映させるなど、職場内での双方向のコミュニケーションを強化し、風通しの良い職場づくりに努める。

各課長等は、職員に対するコンプライアンス等の周知状況や、業務運営の見直しへの取組、職員の声等を本局推進本部又は開建推進本部に報告する。

### (3) 幹部職員の役割

開発局長、次長及び本局各部長、部次長、調整官、首席監察官並びに開発建設部長、次長及び事務所長等は、職員の先頭に立って、コンプライアンスの実践、公正かつ厳正な職務の遂行及び開発局の組織風土の改革に当たるとともに、信頼回復に向けた業務運営を実践していくものとする。

また、現場訪問等による職員とのコミュニケーションの機会を積極的に増やし、職員に対して語りかけ、組織のトップとしてのメッセージを浸透させるとともに、職員の意見を聴くなどにより、一人一人がコンプライアンスを実践し、組織が一体となって信頼回復に向けた取組を推進する体制を構築するものとする。

### (4) 職員の発意による業務運営の見直し

各課長等は、職場内のミーティングを定期又は随時に開催し、積極的に

職員から業務運営の見直しに関する提案を受け、業務運営の見直しを推進する。

また、各課長等は、取組内容について、本局推進本部又は開建推進本部に報告し、本局、開建全体の業務運営の見直しに活用していくこととする。

開発監理部は、本局推進本部の監督の下、既存の職員提案制度の改善や、職員による業務改善チームを設置することなどにより、職員の提案をもとに業務改善を進めていく仕組みを強化する。

#### (5) 職員の意識改革に向けた取組

本局推進本部は、開発局の全職員に対して、一連の不祥事等の概要と関係する法令（国家公務員法（昭和22年法律第120号）に定める服務規律、国家公務員倫理法、入札談合等関与行為の排除及び防止並びに職員による入札等の公正を害すべき行為の処罰に関する法律（平成14年法律第101号）等）、コンプライアンスに関する事例や、これらに関する最新の情報を提供するなど、コンプライアンスに関する知識の付与及び意識の高揚に向けた取組を継続的に実施する。

本局は、平成21年度には発注者綱紀保持マニュアルを抜本的に見直し、全職員に配布した。

平成22年度においては、車両管理業務談合事案を踏まえ、北海道開発局発注者綱紀保持マニュアルを更に改正し、職員に配布・周知する。

また、発注者綱紀保持担当者（本局入札契約監察官及び監察官並びに開発建設部総務担当次長、総務課長及び事務所副所長（事務））は、本局及び各開発建設部の全課所を対象に、平成21年度に引き続きコンプライアンス講習を実施する。

本局は、職員に対する国家公務員倫理法（これに基づく命令を含む。以下同じ。）に関する知識の徹底を図るため、研修の実施や関係資料の配布に加え、より学習効果を高めるため、職員がそれぞれの職場において、時間の制約なく必要な知識を習得できるよう「eラーニング」などの研修システムを全職員を対象に導入する。

#### (6) 研修内容の充実

職員一人一人にコンプライアンスを定着させ、職員の自主的な取組により業務運営を改革していくための組織風土を形成するため、開発局における職員研修を充実させる。

平成21年度から本局推進本部の監修の下で、法令に関する知識の付与、不祥事発生リスクの把握及びその対応方策の検討等のコンプライアンスに

関する幹部向け研修の新設や、階層別、入札契約担当職員向け研修の見直しを行った。平成22年度は、これらに加えて、コンプライアンス関連研修において、国家公務員としての服務規律に関する内容（職務専念義務など）を必須とするとともに、管理監督者の階層研修においては、職員管理の適正化を図るための科目を導入するなど、組織の信頼回復に向けて内部統制を強化していくための研修を充実・強化する。各研修では、研修参加者の階層ごとに適切な達成目標を明らかにし、それに相応しい研修プログラムを設定する。

また、コンプライアンスに関する研修について、年度末に、研修の実施状況をフォローアップし、他機関等の取組を参考としながら、研修計画、個々の研修内容、講義手法など、研修全般について不断の見直しを行うとともに、局内講師の能力向上を図る。

#### (7) 幹部職員の宣言等

組織の統括者である開発局長、開発建設部長及び事務所長は、毎年度当初、信頼回復に向けた業務運営の実施に向けた基本方針の表明と法令遵守の宣言等を行い、職員の先頭に立って公正かつ厳正な職務遂行に当たる。

## 2. 業務運営の見直し

### (1) 業務運営における内部統制機能の強化

本局推進本部及び開建推進本部は、入札談合事案、車両管理業務談合事案、無許可専従等事案などを踏まえ、不祥事やミスの発生を防止するため、業務に内在する様々なリスクを不断に点検・評価し、その結果を業務運営にフィードバックさせるリスクマネジメントの仕組みを導入するとともに、不祥事やミスのみならず、業務運営の合理化、効率化や一層の適正化を目指した取組を行う。

#### ① これまでの取組

平成21年度は、開発局の業務が多岐にわたっていることを踏まえ、社会資本整備の事業実施に係る業務プロセス（調査設計から入札契約、工事の監督検査に至る一連のプロセス）、企画立案分野における業務プロセス、総務分野に係る業務プロセスの3分野に分けて、故意・過失・不測の事態等業務運営における各種の不適切な事案の発生リスクの回避方法の確立、業務執行における非効率の排除、権限・責任の明確化などの観点から、見直すべき優先度や業務の重要度を踏まえ、見直しテーマを設定し、点検を実施した。

この結果、業務フロー等を作成するなどにより、業務におけるリスクを可視化、特定、評価し、リスクを未然に防止するために新たにマニュアル等を導入するなど、業務運営の改善が図られたところである。

## ② 業務の再点検の実施

平成22年度、開発局の全課所において、平成21年度の業務運営の見直しの進捗状況を踏まえて、引き続き、業務運営の見直しを行う（以下「再点検」という。）。

業務運営の再点検の効果を高めるため、本局推進本部は、点検の方法、着眼点等及び平成21年度の業務運営見直しの取組事例等を取りまとめたガイドラインを作成する。各課所の長は、再点検の結果、改めて明らかとなった問題点やリスクの回避方法等については、本局推進本部又は開建推進本部に報告する。本局推進本部及び開建推進本部は、全体の業務運営の見直しに活用するため改善措置を講じるとともに、内部統制等報告書において公表する。

## ③ 予測困難な事象が発生した際の対処方策

リスクマネジメントを通じて予めリスク発生の可能性の低減に努めていたとしても、それらの措置では回避することが難しい事象や不測の事態等の予測困難な事象が発生することがあり得る。その際には、各課所の長は、即刻、事態等の把握に努め、迅速な初期対応を行うとともに、開発局長及び本省に報告し、その指示等を踏まえ、早期に事態の收拾を図るとともに、再発防止等に取り組むものとする。

## (2) 入札契約のプロセスの見直し

開発局では、農業土木事案の発覚を踏まえて、「入札契約手続きに係る当面の対応について」を平成20年5月20日から緊急に実施するとともに、これまでに順次必要な対策の拡充を図ってきた。

本局は、各開発建設部等における入札契約のプロセスを見直し、工事契約に関する諸規定の改正を平成21年3月までに行い、本局及び各開発建設部では、円滑な業務執行が図られるよう改正の内容について職員に周知徹底するとともに、入札参加者に対する周知に努めている。

また、車両管理業務については、平成21年度から一般競争入札としたところであるが、車両管理業務談合事案を踏まえて、役務契約に関する入札プロセスについても見直し、これら諸規定の改正を平成22年1月までに行ったところであり、工事契約と同様、本局及び開発建設部は、改正の



内容について職員に周知徹底する。

① 入札契約における業務分担の見直し

事業担当次長が責任者となっていた技術審査会について、部門横断的な立場にある技術管理官が全事業に関する技術審査会の責任者として一元的に管理できるよう、本局において平成21年3月に所要の運用方針規定の改正を行った。これにより、事業担当次長が担当する設計・積算部門と分離させた。

また、技術審査会の事務局である技術管理課の体制を強化し、事前審査の充実を図るとともに、技術審査会の開催・運営状況等を毎年フォローアップし、より適正・円滑な業務運営に資するよう努める。

「車両管理業務談合事案に関する調査報告書」を踏まえ、車両管理業務、開発行政事務支援業務については、業務の責任範囲や分担関係を明確にし、各課との相互牽制機能を確保するため、本局及び各開発建設部において、委託化に関する業務とその他の業務の適正な役割分担の見直しを平成22年度の発注分から行った。これにより、本局の開発監理部総務課の内部組織を改組することとし、事務管理班を平成22年3月31日をもって廃止する。

② 入札契約における競争性の一層の向上

ア 一般競争入札の拡大

工事における一般競争入札については、平成21年3月に所要の規定改正を行い、会計法、予算決算及び会計令等関係法規に定められている災害等に係るいわゆる緊急随意契約を除き、一般土木工事すべてについて一般競争入札としているところである。

役務契約については、平成22年度発注分から、会計法、予算決算及び会計令等関係法規の規定により随意契約とすることができるものを除き、原則、一般競争入札とし、また一者応札等の対策として、全道統一仕様等で発注を行う役務契約の入札参加資格に関しては、より一層の競争性を確保するため、入札参加資格の見直しを行う。

建設コンサルタント業務等についても、一般競争入札の導入や簡易公募型競争入札の拡大を図る。

イ 直近上下位ランクへの競争参加の拡大

一般土木工事及び建築工事に加え、舗装及び電気の各工事区分において、平成21・22年度競争参加資格審査の格付け状況、工事規模及び工事難

易度等を踏まえ、直近上下位ランクへの競争参加機会の拡大について、本局において検討し、平成21年3月に所要の規定改正を行い、平成21年4月から実施している。

今後、開発建設部は一層の競争参加の拡大を推進し、本局がその実施状況等についてフォローアップしていく。

#### ウ 価格以外の多様な要素が考慮された競争

総合評価方式については、価格のみならず総合的な価値による競争を促進するため、評価項目の更なる充実と透明性の向上を図り、工事の内容等に応じて評価項目の設定や加算点の得点配分などを適切に設定し、引き続き、原則、すべての工事で実施する。また、建設コンサルタント業務等における総合評価方式についても拡大に努める。

なお、本局において、標準的な評価項目や得点配分などについて、毎年見直す。見直し内容については、第三者機関である総合評価審査委員会で審議し、より一層、評価項目等の充実と透明性の向上を図っていく。

### ③ 入札契約における情報管理体制の厳格化

#### ア 情報公開の徹底

工事・建設コンサルタント業務等・役務契約に係る受注業者選定過程等の透明性を高めるため入札結果等の公表を行っており、発注の見通し及び入札公告等の発注情報についても、平成21年9月から工事・建設コンサルタント業務等と同様に役務契約の一般競争入札についてもホームページに掲載している。

また、平成21年4月から、工事・建設コンサルタント業務等の具体的な内容等の情報を集約するなど、一覧性のある情報として、本局においてホームページで公表するとともに検索しやすいよう工夫をしている。

引き続き、透明性の確保や不正行為の防止のため、本局及び各開発建設部において、情報公開の着実な実施に努める。

#### イ 予定価格等の機密情報徹底管理

入札契約に関する機密情報である公表前の発注計画、予定価格、工事費積算資料、入札参加者名、技術評価点等については、関係書類の保管・処分方法を含めて、業務遂行以外に利用されないよう情報管理を徹底する。

このため、入札契約に係る情報に関し、本局において未公表情報として厳格に管理する範囲と期間を整理するとともに、関係書類の保管・処分に関する方策についても整備し、本局各課及び開発建設部に周知徹底する。

また、未公表情報が記載されている入札契約関係書類については、厳格に管理すべきことがわかるよう公表期日などを明確に表示することにより、適切な情報管理を図る。

a 予定価格等の徹底管理

工事・コンサルタント業務における予定価格の決定については、予定価格の漏えい防止の観点から、全入札参加者が入札書投函後、開札の前日までに行うことを試行することとして、本局において平成21年3月に所要の規程を策定した。試行状況についての試行状況調査結果から、発注が集中する時期における、予定価格作成期間の短縮のための体制強化について検討する。今後も、フォローアップを行い、より円滑な業務運営に努める。

i) 工事費積算システム及び建設コンサルタント業務の新調査設計積算システムについては、予定価格の漏えい防止の観点から、パスワード等で利用者権限の規制をかけ、積算担当職員がシステムで出力できるのは工事原価・直接業務費までとするシステム改良を本局において行い、当該積算システムにおいて、すべての工事で工事費まで出力できる職員は一部の管理職員に限定し（平成20年10月実施済み）、建設コンサルタント業務では、平成22年4月からすべての設計書等を出力できる職員は一部の管理職員に限定する。

ii) 役務契約等における予定価格の漏えい防止の観点から、予定価格の基となる設計書、予算書等の積算資料については、作成者等が電子ファイルをパスワード管理するなどにより厳重に管理する。

b 企業名についての情報に接する者の制限

入札参加希望者に入札公告や公示用設計図書等の電子的提供（ダウンロード）を行うためのシステムについては、発注担当者はID/パスワードにより利用者権限が与えられ、現状では企業のダウンロード状況が確認できる状態となっているため、入札参加者名の漏えい防止の観点から、契約担当課以外の職員が企業名の閲覧ができないようにシステムを改良する。また、改良までの間、当面の措置として、契約担当課以外の職員におけるダウンロードシステムの操作は、設計図書等のアップロードのみとし、他の操作は行わないこととしている。

当該システムへのアクセス記録について、誰が、いつアクセスしたかのチェックの頻度を上げ、ダウンロード状況にアクセスしている場合は、速

やかに注意喚起を行い、是正されない場合には厳正に対処する。

なお、前記イ、a ii 及び b については、発注者綱紀保持マニュアルに明記する。

c 工事発注計画に関する情報収集ルールの明確化

これまで、本局が工事の発注見通しの公表や各種調査依頼対応等のため工事発注前の計画等の情報を担当毎に収集していたが、工事発注計画に関して情報収集する際には、本局事業振興部工事管理課長が各開発建設部長に照会し、各開発建設部長が報告することとし、平成21年3月から実施している。また、開発建設部における発注計画の策定段階における情報管理の在り方について、引き続き検討し平成22年4月までに整備する。

ウ 総合評価に係るマスキング及び事後審査方式の導入

a 総合評価に係るマスキング及び事後審査方式の導入

総合評価に係る技術提案の審査については、入札参加者名の漏えい防止、恣意的な審査の排除の観点から平成20年9月に手続規程を策定し、企業名等をマスキングした上で、入札後、技術提案の審査を行う取組を試行している（簡易型及び標準型の一部）。

上記のマスキング及び事後審査方式については、引き続き試行することとし、迅速かつ適切な審査を行うため必要な体制整備を行い、本局においてフォローアップを行うことにより、適正・円滑な業務運営を行う。

b 技術審査業務の発注に係る情報管理等の徹底

技術審査業務については、入札参加者の情報管理の徹底を図る観点から、平成20年9月に手続規程を策定し、入札後に企業名等を伏せた技術資料を外注先に交付して審査補助業務を実施してきている。

平成21年度以降の審査補助業務発注に関しては、機密情報漏えい防止の観点から、業務履行前に受注者に対し誓約書の提出を求めることを入札説明書に記載する。また、当該誓約に違反して機密情報を漏えいした場合は、請負契約書に基づき契約を解除するとともに、ペナルティの加重を行う。

④ 談合・不正に係る疑義案件に係る調査の徹底

工事契約について、従前、公正入札調査委員会で審議を要するか否かの基準が明確ではなかった談合疑義案件について、本局は、疑義案件の類型

化の検討を速やかに行い、本局及び各開発建設部の入札監視委員会の意見を聴取し、平成21年3月に類型化を行ったが、引き続き不断の見直しを行っていく。この類型化に基づく疑義案件の審議を同年4月から本局及び各開発建設部公正入札調査委員会で行っている。

建設コンサルタント業務等及び役務契約についても工事と同様に疑義案件の類型化を行い、これに基づく疑義案件の審議を平成22年4月から本局及び各開発建設部公正入札調査委員会で行う。

本局及び各開発建設部公正入札調査委員会での審議内容については、本局及び各開発建設部入札監視委員会に報告し、審議過程の監視の強化を図ることとする。各開発建設部公正入札調査委員会での審議結果は、本局から公正取引委員会に速やかに通知する。

### (3) 職員管理業務の見直し

#### ① 適正な勤務管理の徹底

##### ア 厳格な勤務時間管理の徹底

平成21年7月24日に、国土交通事務次官から開発局長に対し、厳格な勤務時間管理の再徹底等に係る通達が発出された。また、この事務次官通達を受け、同月27日に、開発局長は開発局本局各課等の長及び各開発建設部長に対し、厳格な勤務時間管理の再徹底等に関する指示文書が発出した。

さらに、平成21年8月26日に、総務事務次官から各府省に対し、職員団体のための活動に係る職員の勤務時間管理の徹底に関する指示文書が発出され、これを受け、同年10月1日に、開発局長は開発局本局各課等の長及び各開発建設部長に対し、当該総務事務次官指示の周知の文書が発出した。

この厳格な勤務時間管理を徹底するため、本局は、3月中に具体的な取組を盛り込んだ通達（以下「勤務時間管理通達」という。）を制定し、全職員に周知する。勤務時間管理通達においては、開発局長及び開発建設部長の組織統括責任者、開発監理部長、開発建設部次長（総務担当）等の職員管理責任者及び課所長等の勤務時間管理責任者のそれぞれについて職員の勤務時間管理に関する役割を明確にするとともに、短期従事許可の厳格な運用についても明記する。また、開発監理部は、職員に対する勤務時間の遵守など国家公務員としての服務等に関する知識の徹底を図るため、職員がそれぞれの職場において、時間の制約なく必要な知識を習得できるよう「eラーニング」などの研修システムを全職員を対象に導入する。

開発建設部は、勤務時間管理通達に基づき勤務時間管理に関する状況に

ついて点検し、その結果を開建推進本部に毎月定期的に報告する。開建推進本部は、報告された内容に不適切な事案があった場合、その内容に応じて当該事案の発生経過と原因及び対応方策について審議する。開発建設部は、毎月定期的に開発局開発監理部に報告する。開発監理部職員課は、開発建設部からの報告を取りまとめ、本局推進本部に毎月定期的に報告する。本局推進本部は、不適切な事案に関する報告があった場合、その内容に応じて当該事案に関する開発建設部の対応について審議する。本局は、毎月定期的に本省に報告する。本局推進本部は、一年間の開発局における勤務時間管理に関する状況を取りまとめ、内部統制等報告書に記載し公表する（これら一連の手続を以下「コンプライアンス推進本部による報告・公表プロセス」という。）。

#### イ 職員団体活動に係る職務専念義務違反の発生防止

平成21年7月3日に開催した開発建設部総務担当次長会議において、開発監理部職員課長より勤務時間中の職員団体活動の一部を容認していた慣行（いわゆる「激変緩和措置」）を破棄したことを伝達し、以降、「激変緩和措置」を適用しないよう指示した。今後、開発局は、勤務時間管理通達に基づき、上記による勤務時間管理の徹底と併せて、庁舎内における職員団体活動の動向を把握し、無許可専従等の職員団体活動に係る職務専念義務違反の発生を防止する。

このため、本局及び開発建設部の庁舎内で開催される会議等の職員団体活動については、庁舎管理に関する規程に従って、会議室等の使用許可を受けさせるものとし、その許可申請については、本局職員課長補佐、開発建設部総務課補佐等の職員管理担当者を経由することとする。職員管理担当者は当該許可申請の経由に際して、日時、使用目的等を審査した上で庁舎管理に関する規程に定める庁舎等管理責任者に回付する。また、職員管理担当者は、職員団体に貸与している事務室への勤務時間中の職員の立ち入りの有無について適宜点検する。

これらの状況については、コンプライアンス推進本部による報告・公表プロセスに従って報告・公表する。

## ② 労使関係の適正化

### ア 適法交渉の徹底

「新たな労使関係構築検討会議」における検討を通じて取りまとめられた「新たな交渉の枠組みの考え方」にしたがって必要な措置を講ずる。

このため、本局は、交渉対象事項、交渉の進め方、議事要旨の公表等新

たな交渉の枠組みを実施するための通達を3月中に整備する。開発局は、交渉の状況について、コンプライアンス推進本部による報告・公表プロセスに従って交渉の適正化を徹底する。

#### イ 労使間における意思疎通の適正化

本局は、労使間における意思疎通の適正化を図る観点から「新たな交渉の枠組みの考え方」に盛り込まれた意見交換会及び情報提供を実施するための通達を3月中に整備する。

このような意見交換会及び情報提供の実施に当たっては、事前協議制の根拠となっていた三九協定、四七実施要領その他の取決めが破棄された経緯を踏まえ、国家公務員法第108条の5第3項の規定等の趣旨に反しないよう厳格な運用を図る。また、意見交換会、情報提供の際の職員団体側の者の職務専念義務違反は免除されないことを徹底する。開発局は、意見交換会及び情報提供の状況について、コンプライアンス推進本部による報告・公表プロセスに従って適正化を徹底する。

#### ③ 適正な庁舎管理

無許可専従等の職務専念義務違反となる職員団体活動の根絶と庁舎使用の透明性を確保するため、職員団体に庁舎の一部を事務室として使用させる場合の取扱いについては、次の措置を平成22年度末までに講じる。

a その必要性等を十分に検討した上、公務の遂行に支障の生じるおそれがない範囲で、職員団体に係る事務処理が行える程度の最小限の広さとする。

b 無許可専従等の職務専念義務違反が生じるおそれがないよう、事務室の移動、事務室ドアを窓付き又は透明ドアにする等可視化を図る。

また、職員団体事務室の使用についても、庁舎管理に関する規程に基づく使用許可手続を経ることとし、更新に当たっては、改めて使用許可手続を経るものとする。

さらに、開発局は、庁舎使用の状況について、コンプライアンス推進本部による報告・公表プロセスに従って適正化を徹底する。

#### ④ 職員管理の適正化

##### ア 職員管理の適正化に関する研修内容の拡充強化

1(6)の職員研修に関する取組の一環として、職員管理に関する知見や能力を充実するため、管理研究会等管理職を対象とした研修において、国家公務員法に基づく職員団体との適正な交渉、厳格な勤務時間管理、職

員団体対応のノウハウ等を付与する講義を設ける。

- イ 管理職及び職員管理担当職員を対象としたジョブトレーニングの実施  
開発監理部は、本局で開催する開発建設部長又は次長が参加する会議の場を通じて、定期又は随時に職員管理に関する事例研究を行うこととする。また、職員管理担当者会議を開催し、同様に職員管理に関する事例研究を行うこととする。

開発建設部においても、課所長会議等を通じて、同様に職員管理に関する事例研究を行うこととする。

- ウ 研修等の実施による効果の評価・改善

本局推進本部は、研修や職員管理担当者会議の実施状況及びその効果について評価するとともに課題等を整理し、内部統制等報告書に記載し公表する。

- ⑤ 取組状況の点検及び徹底

開発監理部は、開発建設部における職員管理に関する取組を徹底するため、平成22年中に職員管理業務の見直しに関する点検を実施する。監察官は、開発監理部による見直しの徹底状況について、平成22年度末までに開発建設部及び事務所を対象に内部監査を実施する。本局は点検及び内部監査の結果を本局推進本部の議を経て、内部統制等報告書で公表する。

### 3. 業務推進体制の再構築

- (1) 業務運営における責任体制の明確化

これまで開発局では、ともすると長年の慣行に基づき業務が運営され、組織の管理者が、責任をもってその時々内外の課題に的確に応えるように業務運営を行ってこなかった点が見られたところである。この反省に立って、自ら改革を行っていく組織に転換し、責任の所在が明確な業務推進体制を確立するため、全課所において、課所長が業務推進に関する基本的な方針を作成し、信頼回復に向けた業務運営の実現を図る。

- (2) 外部意見等に対応した業務運営の推進

開発事業の推進に当たっては、これまでも広報広聴活動を行ってきたが、より一層国民の意見を受け止めて反映させることにより、国民本位のより良いサービスを提供するためには、国民や地域の意見・要望を積極的に把握する仕組みを整えるとともに、寄せられた意見・要望が適時に幹部職員



に届くよう、広聴体制の再構築を行う必要がある。

このため本局及び開発建設部は、市町村長との意見交換やメール等による意見の窓口の一元化や幹部職員を含めた関係部署間での情報の共有化、積極的な意見の収集としてのパブリックコメント、インターネットモニター、有識者からの意見聴取など様々な開発局に対する外部からの意見について、組織として統括し、業務運営に反映させるなどにより業務運営の信頼性を回復させる。具体的には、業務運営に関する意見、要望等を受け付けるホームページや専用電話回線を本局、開発建設部に分かりやすく設置するなど、国民が意見等を出しやすい環境を整備するとともに、寄せられた意見等について個人情報取り扱いに留意しつつ、幹部職員への適時の報告等により情報の共有化を図る。また、寄せられた意見等や実施したパブリックコメントやインターネットモニターの結果については、その状況を取りまとめて業務運営への反映を進める。

広報広聴委員会（本局、開発建設部）を局長、開発建設部長が統括する体制に改め、委員会に集約された意見をもとに次年度の広報広聴基本方針等に反映させることで、トップマネジメントによる広報広聴のPDCAサイクルを確立する。

### (3) 企画調整における連携機能の強化

これまで、ともすれば個々の事業や組織に軸足を置きがちであった開発行政から、広聴活動で得られた国民の意見を常に意識した国民本位の開発行政に転換する。

このため、北海道総合開発計画をはじめとする施策の展開に当たり、地域の活力ある発展や我が国を支える北海道開発の在り方等を常に意識した業務の実施に努めることとし、開発計画の推進や事業実施の調整等を担当する開発監理部と共通技術、防災等を担当する事業振興部は、局内関係課とより綿密に連携を図り、開発建設部を支援する。

開発建設部においては、地域の主体的な活力向上策を支援するため、特に企画調整については、開発建設部長のトップマネジメントの下で地域振興対策官、広報官と技術管理課等関係課との連携を一層強化し、地域の窓口として利便性と効率性を高めると共に、開発事業に係る成果や新たな交付金等事業制度に関する情報を積極的に提供する等、総合的な開発行政を展開する。

### (4) 人事配置等の見直しの推進

一連の入札談合事件等の背景や原因として、長年にわたり閉鎖的な人事

管理が行われたことが明らかとなったことから、このような状況を是正するため、人事配置の見直しを進めているところである。引き続き人事配置に当たっては、幅広い視野に立った業務遂行が可能となるよう他分野の業務や広域的な異動を適宜経験させること、同一開発建設部等において、同一の職、特に予定価格や技術審査など入札契約に係わる職については、長期にわたる連続勤務は避けること等を基本とする。一方で、人事評価を適切に行い、採用試験の区分にかかわらず積極的に人材登用する等、組織の活性化に努める。

#### 4. 情報伝達及び情報管理の仕組みの再構築

##### (1) 職員向け情報提供の在り方の見直し

業務を推進していくに際して、本来管理者が責任をもって職員に周知すべき内容が職員団体経由で周知されていたなど、これまで職員に対する情報提供が必ずしも適時、適切に行われてこなかった点が見られるところである。このため、本局及び開発建設部は、業務を推進していくに当たって職員に必要な情報は、個人情報や非公表情報等秘密扱いとなる情報の保護など情報管理に十分留意した上で、適時、適切に職員に提供をしていくこととし、イントラネット等を積極的に活用する。

##### (2) 職場における情報伝達の仕組みの見直し

正確な情報が適時、適切に職場内、幹部職員に伝達されているか不断に点検を行うことが必要である。特に、不祥事など、ともすれば組織にとって不利益となる情報については、情報伝達に消極的となり遅れがちになるが、正確な情報が適時、適切に伝達されていくことが必要である。

このため、各課等では、2(1)②の業務運営の再点検の中で、情報伝達が適切に行われているか、点検していくこととする。

##### (3) 情報管理体制の見直し

一連の入札談合事案や無許可専従等事案においては、個人情報や機密情報など秘密を要する情報の取扱いに不適切な点が見られた。このため、2(2)③イ「予定価格等の機密情報の徹底管理」や、平成21年度に業務運営の見直しの一環として全局的に実施した機密情報管理の結果をも踏まえ、秘密を守る必要がある情報については、情報漏えいがないよう、情報を保有している者は各々厳格に取り扱う、情報共有する場合にはその情報の取扱い方法を明記するなど情報管理を厳格に行うこととする。

各課等では、2(1)②の業務運営の再点検の中で、秘密を守る必要が

ある情報が適切に管理されているか、引き続き点検していくこととする。

#### (4) 情報公開の推進

本局及び開発建設部は、業務運営の透明性を高め、国民への説明責任を果たすため、分かりやすく、迅速な情報提供に努めるなど、外部に向けて情報公開を積極的に進めていく。

#### 5. 受注企業の役職員等との適切な関係の確保

入札談合事案において、国家公務員倫理法に違反する事例や、法令違反ではないものの元職員や事業者等との応接に問題がある事例が見られたことから、本局推進本部及び開建推進本部は、綱紀の粛正及び国家公務員倫理法の遵守を図るため、開発局の全職員及び受注企業の役職員等に対し、訓示・対話やパンフレットの配布等を通じて、改めて周知徹底のための取組を継続的に実施する。

なお、平成22年2月には、車両管理業務の全応札事業者に対し事前アポイントメントの徹底、再就職者による離職前に在職した府省等の役職員に対する依頼等（働きかけ）についての国家公務員法の規制の内容等を改めて周知した。

幹部職員等（個室を有する者すべて）を訪問する受注企業の役職員等については、事前のアポイントメントを徹底する。また、受注企業の役職員等との応接に当たっては、オープンな場所の整備状況等を踏まえ、本局及び各開発建設部で対応ルールの明確化を図る。

各開発建設部の幹部職員の個室について、平成22年度末までに部長室以外は原則廃止する。

また、建設業界等に対して、強化計画の改訂とそれに基づく開発局の取組について、平成22年4月中に説明を行う。

#### 6. 監察機能の拡充・強化

不正行為防止に向けた監察体制については、平成21年度に首席監察官、入札契約監察官、監察官及び監査官（以下「首席監察官等」という。）を開発局長直属の組織に改組し拡充を図っているが、業務監査の一層の強化を図るため、平成22年度に監察官を増設する（予定）。首席監察官等は、毎年度、業務運営における内部統制強化、入札契約及びコンプライアンス強化の取組状況に関する内部監査を重点的に実施する。

内部通報制度等については、平成21年度から、通報者による通報が容易となるよう通報窓口及び通報方法を拡充しているが、端緒情報の収集及び早

期対応に資するため、通報方法の受理方法、処理方法等について更に改善を図るとともに、職員に対してその内容の周知を図る。

(1) 監察体制の拡充・強化

① 内部監査の強化

すべての開発建設部、事務所等を対象に、平成22年度末までに入札契約・職員管理に関する内部監査及び強化計画の推進状況に関する内部監査を実施する。

監査に当たっては、事務所等への立入検査を含む抜き打ち監査等を実施する。また、コンプライアンス徹底の観点から、幹部職員に対して面談等による内部監査を重点的に実施する。

監査結果は、毎年度、本局推進本部に報告し、公表する。

② 発注者綱紀保持担当者の拡充

発注者綱紀保持担当者については、平成21年度に北海道開発局発注者綱紀保持規程を改正し、本局監察官及び開発建設部総務課長に加え、本局入札契約監察官、開発建設部の総務担当次長、事務所副所長（事務）を追加し拡充を図った。

(2) 通報制度の拡充・強化

① 内部通報制度の拡充

本局は、内部通報制度及び外部からの不当な働きかけ防止に係る報告及び公表制度について、職員、元職員及び建設業界等に対して、説明会の開催、パンフレット、コンプライアンス携帯カード等の配布を通じてその周知徹底を図る。

平成21年度から、通報窓口については、新たに首席監察官及び6(1)②で追加した発注者綱紀保持担当者を加えて拡充し、また、通報対象を発注事務のほか、職員の非違行為全般を含めたものとし、匿名による通報受付を開始している。今後、通報者による通報が一層容易となるよう通報の受理方法を工夫するとともに、その内容の周知を図り、通報しやすい環境を整備する。通報された内容については、開発局長及び本省に報告し、厳正かつ適切に対処する。

② 外部からの通報窓口の設置

開発局では、外部からの「談合情報」及び「職員の非違行為に関する端緒情報」を受け付けるため、平成21年度から本局及び開発建設部に談合

情報等通報窓口を設置するとともに、各々のホームページ上に通報専用メールボックスを設置し運用を開始した。

今後、談合や職員の非違行為に関する端緒情報の収集と早期対処に努め、コンプライアンスを徹底するため、内部窓口に加えて、外部の弁護士が直接通報を受け付ける外部窓口を設置する。

これら通報窓口に関して通報者による通報が一層容易となるよう通報の受理方法等を工夫するとともに、その内容の周知を図り、通報しやすい環境を整備する。

受理された通報については、速やかに開発局長及び本省に報告し、厳正かつ適切に対処する。

### Ⅲ 強化計画のフォローアップ

開発局の内部統制及びコンプライアンスの強化を緊急かつ確実に実施する必要があることから、この強化計画の期間は平成22年度末までの2年間とし、本局及び開建推進本部は、スピード感をもって徹底した改革を断行する。また、強化計画の実施状況について定期的なフォローアップとして、P (Plan) D (Do) C (Check) A (Action) サイクルによる評価・改善を行うこととし、毎年度、内部統制等報告書を取りまとめて公表する。

#### (1) 計画期間

強化計画の計画期間は、平成22年度末までの2年間とする。

なお、開発局における内部統制の強化とコンプライアンスの徹底に向けた取組は、2年間で終わるものではなく、開発局が真に国民の視点に立って公益を実現するための業務が行われるようになるまで実施していかねなければならない。このため、計画期間終了時に2年間全体の実施状況を評価し、次期の対応を検討する。

#### (2) 強化計画の推進

##### ① 推進状況の報告

開建推進本部は、各開発建設部における強化計画の実施状況について毎月本局推進本部に報告する。また、本局推進本部は、開発局における強化計画の実施状況について、毎月本省に報告する。

##### ② 内部統制等報告書

本局推進本部は、毎年度、開発局における強化計画の実施状況の評価を

行い、内部統制等報告書の案を取りまとめる。14に定める第三者機関は、内部統制等報告書案の内容が適正であるかどうかを審議し、強化計画の実施状況や内部統制等報告書の案に対する勧告的意見を提言するなど審議結果を取りまとめる。

本局推進本部は、第三者機関の審議結果を踏まえ、内部統制等報告書を取りまとめ、公表する。

本局推進本部は、内部統制等報告書に基づき、必要に応じて強化計画を見直すとともに、局長は、本局及び開発建設部の各部長に改善を指示する。

#### 付 記

この強化計画の策定後の状況の変化に応じて、施策等の見直しが必要となった場合には、速やかに強化計画の改訂を行うものとする。

北海道開発局内部統制及びコンプライアンス強化計画

内部統制等報告書 2009

平成 2 2 年 6 月

国土交通省北海道開発局

## 目次

はじめに	1
<b>第1章 信頼回復に向けた北海道開発局の取組</b>	2
<b>第2章 主要施策の実施状況及びこれからの取組</b>	4
1. <u>人事配置及び業務運営の見直し</u>	4
(1) 人事管理と人事配置の見直し	
(2) 業務運営の見直し	
(3) 無許可専従等事案の再発防止対策を踏まえた職員管理業務の見直し	
2. <u>入札契約のプロセスの見直し</u>	16
(1) 入札契約における業務分担の見直し	
(2) 競争性の一層の向上	
(3) 情報公開の徹底と機密情報管理体制の厳格化	
(4) 談合・不正における疑義案件に係る調査の徹底	
(5) 車両管理業務談合事案の再発防止対策を踏まえた入札契約プロセスの見直し	
3. <u>職員に対するコンプライアンスへの取組の強化</u>	25
(1) 職員の意識改革の徹底	
(2) 受注企業の役職員等との適切な関係の確保	
4. <u>監察機能の拡充・強化</u>	37
(1) 監察体制の拡充・強化	
(2) 通報制度の拡充・強化	
5. <u>強化計画に基づく新年度の新たな取組</u>	39
(1) 広報広聴体制の再構築	
(2) 地域の活力向上をめざす国民本位の開発行政の推進	
<b>第3章 今後の取組方針</b>	43



はじめに

北海道開発局は、一昨年の一連の入札談合事案などを受け、昨年2月、「北海道開発局内部統制及びコンプライアンス強化計画」を策定し、不祥事の根絶のみならず、組織運営の適正化に向け、内部統制の強化及びコンプライアンスの徹底と綱紀の厳正な保持に取り組んでいる。

しかしながら、このような取組を進める中、昨年、北海道開発局発注の車両管理業務に関する公正取引委員会からの改善措置要求が行われ、さらに無許可専従等の違法行為や不適切な労使慣行が明らかとなり、北海道開発局に対する国民の信頼を重ねて著しく損ねた。

入札談合事案に引き続きこのように不祥事を引き起こしたことは遺憾の極みである。

これら事案については、本年2月に車両管理業務談合事案に係る調査結果及び再発防止対策が取りまとめられ、また3月に無許可専従等を根絶するとともに適正な労使関係の構築を図るための報告が取りまとめられたところである。

北海道開発局は、これらの調査結果等を踏まえ、更なる再発防止対策と綱紀保持の徹底に取り組んでいくため、本年3月末に「北海道開発局内部統制及びコンプライアンス強化計画」を改訂するとともに、今後の取組の効果的な実施に資するよう、本年5月までの取組の実施状況とその評価や課題等を中心に報告書として取りまとめた。

職員一人一人は、不祥事が続発してきた事態を重く受け止め、今後、かかる事態の再発防止を徹底するという決意の下、北海道開発局の再生のため、その使命を改めて認識し、国民の信頼回復を図るための取組を一層強化していかなければならない。

## 第1章 信頼回復に向けた北海道開発局の取組

### 1. 本報告書の趣旨

北海道開発局(以下「開発局」という。)は、昨年2月27日に北海道開発局内部統制及びコンプライアンス強化計画(以下「強化計画」という。)を策定し、本計画に基づき、入札談合の根絶と職員の意識改革の徹底について、組織を挙げて取組を進めている。

強化計画の推進に当たっては、国民の信頼回復に向け、開発局の内部統制の強化及びコンプライアンスの徹底を緊急かつ確実に実施する必要があることから、強化計画に基づく取組の実施状況について、定期的にフォローアップするため、外部の有識者の参画を得て評価を行うこととしている。

さらに、本年3月までに車両管理業務談合事案及び無許可専従等事案の調査結果が取りまとめられ、これら事案の再発防止対策を含めた内部統制の強化及びコンプライアンスの一層の推進が必要となっている。

このため、今後の取組の効果的な実施に資するよう、3月末に強化計画を改訂するとともに、5月までの取組の実施状況、今後の課題とその検討の方向性を整理し、北海道開発局コンプライアンス第三者委員会に審議いただいた上で報告書として取りまとめた。

これらの調査結果を踏まえた再発防止対策及び本報告書で取りまとめられた評価等を踏まえ、強化計画(改訂版)に位置づけられた個々の取組をなお一層強化して推進していくこととする。

### 2. 開発局における平成21年度の取組状況

開発局は、強化計画の策定後、本局及び開発建設部に「コンプライアンス推進本部」(以下「推進本部」という。)を設置し、強化計画に盛り込まれた対策を実施するための取組方針や具体的な実施内容などを決定し、それぞれの職場で各般の取組を実施してきた。

平成21年度は、本局推進本部が16回、11開発建設部で66回開催された。

### 3. 車両管理業務談合事案への取組

昨年6月、開発局発注の車両管理業務に関し、職員が事業者に対し未公表情報を教示していたとされ、入札談合等関与行為に当たるとして、公正取引委員会から改善措置要求を受けた。あわせて、事業者に再就職した国土交通省の元職員が、事業者の独占禁止法違反行為に関与していたとして、当省の職員が退職後に同様の行為をすることがないよう必要な措置を執ることの要

請を受けた。開発局の職員が未公表情報を教示していた事実や事業者に再就職した元職員が独占禁止法違反行為に関与した事実を指摘されたことは、誠に遺憾である。

本事案については、外部有識者の指導を得て、事実関係を調査し、その背景・原因を分析して再発防止対策が取りまとめられた。

開発局の車両管理業務については、既にすべて一般競争入札を実施する等の見直しを行っているが、調査結果を踏まえ、再発防止対策を徹底し、信頼回復に努めていく。

・「車両管理業務談合事案に関する調査報告書」（平成22年2月18日公表）

#### 4. 無許可専従等事案への取組

開発局における無許可専従等の職務専念義務違反事案（以下「無許可専従等事案」という。）については、外部有識者により構成された第三者委員会において、国土交通省の内部調査結果の検証と再発防止対策の検討がまとめられた。開発局において、無許可専従等や不適切な労使慣行が認められたことは誠に遺憾であるが、既に厳格な勤務時間管理を徹底するとともに不適切な労使慣行を破棄したところである。また、第三者委員会の調査審議結果を受けて、労使交渉に関する通達を整備するなど再発防止対策を強化したところであるが、これらの取組を確実に推進し、信頼回復に努めていく。

・「北海道開発局における無許可専従等及び労使関係に関する報告書」（平成22年3月23日公表）

#### 5. 平成22年度の取組

平成22年3月30日に改訂した強化計画に基づき、本局推進本部の活動を補佐し、強化計画の実施に関して本局各部と各開発建設部との連絡調整を行うための体制として、北海道開発局内部統制・コンプライアンス推進室を設置した。さらに、国民・地域の意見・要望を積極的に把握する仕組みを整え、寄せられた意見・要望が適時に幹部職員に届くための広聴体制の再構築、地域活力の向上を目指す「地域活力支援チーム」の活動などの取組を始動させている。

国民の信頼回復に向けて、また、開発局に課された責務を果たすためにも、強化計画に基づく各種業務の見直しを強力に進めていく。

## 第2章 主要施策の実施状況及びこれからの取組

強化計画における再発防止対策の取組の実施状況と現時点での評価、課題とこれからの取組については、次のとおりである。

### 1. 人事配置及び業務運営の見直し

#### (1) 人事管理と人事配置の見直し

入札談合事案の背景や原因として、北海道という地域に密着し、長年にわたり専門分野に特化した閉鎖的な業務運営と人事管理が「北海道開発局入札談合事案に係る再発防止対策検討委員会」で指摘されたことから、このような状況を是正するため、不適切な業務運営・人事管理が行われないよう、意思決定過程において属性の異なる者によるチェックが働く仕組みを強化した。

#### (実施状況)

##### ① 技術系職員の人事の一元化

技術系職員の人事管理に関する事務とこれに係る本省等との連絡調整については、平成20年度に開発監理部に一元化した。

平成21年度においては、開発監理部次長(計画)－開発調整課において事務処理を行うこととし、各部において人事実務を行っていた者を同課に併任するなど、暫定的な体制の下で人事管理に関する事務を行った。開発調整課は、部門横断的な人事運用等に関する実務の蓄積等を図り、平成22年度の人事異動案策定に係る開発局レベルでの調整を行った。

平成22年4月には開発監理部に開発調査官を増設するなど体制を整備し、技術系職員の人事管理の一元化に関する事務を行っている。

##### ② 主要ポストにおける外部機関との交流・部門間交流の拡大

主要な幹部職員の人事配置について、平成22年4月人事以降も引き続き、外部機関・部門間での人事交流が継続されている。これにより、意思決定過程において重要な役割を果たす開発局・開発建設部の会議には異なる属性の者が参画している。

#### (取組の評価)

技術系のすべての部門の総括ポスト及びすべての開発建設部幹部職員並びに部長会議、担当次長会議において、それぞれ属性の異なる者が配置さ

れ、部門間の交流が拡大した。

意思決定過程で重要な役割を果たしている各種会議の運営状況について点検を行った結果、多様な意見が反映されるようになった。一方で、意見の収束にやや時間を要している実態も見受けられ、引き続き効率的な会議の運営に努める必要がある。

(これからの取組)

- ① 人事配置に当たっては、幅広い視野に立った業務遂行が可能となるよう、他分野の業務や広域的な異動を適宜経験させること、同一開発建設部等における同一の職、特に入札契約にかかわる職務については長期にわたる連続勤務は避けること等を基本とし、適切な人事管理を行う。
- ② 人事評価制度を適切に運用し、採用試験の区分を超えた積極的な人材登用を図る。

(2) 業務運営の見直し

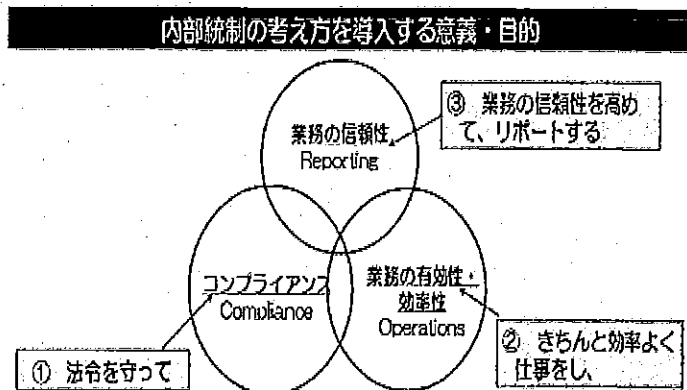
本局及び開発建設部の推進本部は、入札談合事案、車両管理業務談合事案、無許可専従等事案を踏まえ、不祥事やミスの発生を防止するため、業務に内在する様々なリスクを不断に点検・評価し、その結果を業務運営にフィードバックさせるリスクマネジメントの仕組みを導入するとともに、不祥事やミスの発生防止のみならず、業務運営の合理化、効率化や一層の適正化を目指した取組を行った。

(実施状況)

業務運営の見直しに当たっては、民間企業等で行われている内部統制の取組等を参考にして検討を行った。

業務運営の見直しの目的は、①コンプライアンスの徹底、②業務の有効性・効率性の検証、③業務の信頼性に係る情報等を公開していくこと、の3つを念頭に置いた。

平成21年度は、開発局の業務が多岐にわたっていることを踏まえ、事業振興部、建設部、港湾空港部、農業水産部、営



繕部の5部は、社会資本整備の事業実施に係る業務プロセスのうち、調査設計から入札契約、工事の監督・検査に至る一連のプロセスを対象にして見直しを行った。開発監理部では、北海道総合開発計画の推進等に係る企画立案分野及び総務分野に係る業務プロセスの見直しを行った。見直しに当たっては、故意・過失・不測の事態等業務運営における各種の不適切な事案の発生リスクの回避方法の確立、業務執行における非効率の排除、権限・責任の明確化などの観点から、見直すべき優先度や業務の重要度を踏まえ、見直しテーマを設定し、点検を実施した。

そのほか、業務運営の改善を図るため、共通の重点テーマとして「機密情報の管理」「会議の在り方」に取り組んだ。

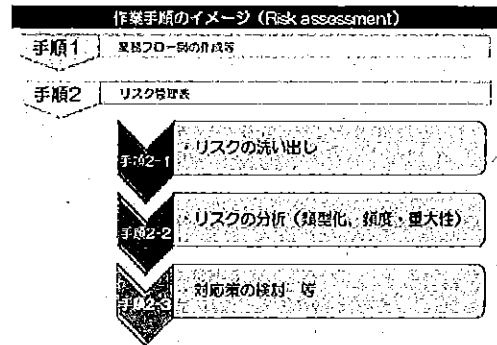
### 各事業における取組

開発監理部	<p>【企画立案分野に係る業務プロセス】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・開発局の置かれた環境に適應した広報広聴計画の策定業務の見直し</li> </ul> <p>【総務分野に係る業務プロセス】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・開発局を取り巻く環境の変化に對應した職員研修計画の策定業務の見直し</li> <li>・庁舎の管理に関する役務発注の見直し</li> </ul>
事業振興部 建設部 港湾空港部 農業水産部 営繕部	<p>【社会資本整備の事業実施に係る業務プロセス】</p> <p>～工事・業務に係る入札・契約及び監督・検査業務の見直し～</p> <p>(調査・設計)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現地確認の徹底等によるトラブルの防止</li> </ul> <p>(入札契約)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・積算等入札準備作業の効率化・違算の防止</li> <li>・実施に係るスケジュール管理の徹底</li> </ul> <p>(監督・検査)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・設計変更審査の合理化</li> </ul> <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術力の向上による人材育成の推進</li> <li>・機密情報管理の徹底</li> <li>・関係者との連携・調整の強化及び調整等に起因する業務トラブルの解消</li> </ul>

- ① 「社会資本整備の事業実施に係る業務プロセス」の点検・見直し
- 開発局が行っている業務は多岐にわたり、その組織も本局・開発建設部・事務所等があるため、平成21年度は、主要な業務プロセスである「社会資本整備の事業実施に係る業務プロセス」の点検・見直しを重点的に行うこととした。開発建設部本部や事務所等の現場に近い多くの職員は、事業の調査・設計から入札契約、工事の監督・検査に至る幅広い業務を分掌している。このため、「社会資本整備の事業実施に係る業務プロセス」については、「調査・設計プロセス」「入札契約プロセス」「工事の監督・検査プロセス」の3段階に分類し、各々のプロセスの点検・見

直しを行うこととした。

これら事業実施の業務プロセスに関して、職員が身近な業務執行に当たり、故意・過失・不測の事態等に起因するリスクの発生や業務執行における非効率の排除等、業務運営の信頼性を損なうような事象の発生リスク等について、現場からの意見等を積み上げて、全体の業務フロー一点検を取りまとめることとした。



平成21年8月から点検の在り方等に関する検討に着手し、具体的には10月から、現場実務を担う開発建設部本部及び事務所等において、各開発建設部長の監督の下、全開発建設部一斉に点検・見直し作業を実施した。各開発建設部長は、点検手法等の確立に向けて、業務フロー図の共通化等を行うなど、部長会等において相互に密接な情報交換等を行いながら、作業の指揮監督を行った。

平成22年1月には、開発建設部長会議において、現場意見の集約等、各開発建設部における作業の整理が図られ、検討の主体を本局事業振興部に移して、各開発建設部長の意見を聞きながら、平成21年度の点検・見直しに係る全体の整理を行った。



H22.1.22 北海道局・開発建設部長会議 (藤本国土交通大臣政務官挨拶)

② 「企画立案分野に係る業務プロセス」と「総務分野に係る業務プロセス」の見直し

企画立案分野・総務分野に係る業務は多様であるため、会議の在り方などの共通テーマによる見直しとともに、各課それぞれが優先的に見直しを進めるべきテーマを個別に設定し、見直しを行った。以下の取組については、平成21年度中に一定の成果が得られた。

ア 広聴の在り方

外部から寄せられた意見を集約、分析し、地域の意見・要望として迅速に開発行政に反映させていくため、平成22年度に向けて広報広聴に係る関係規程及び体制の見直しを行い、平成22年4月には北海道開発局長を委員長とする広報広聴委員会を設置するなど広報広聴活動の制度改善を速やかに実施した。

また、国民により一層的確かつ迅速でわかりやすい情報提供ができるように外部講師を招いてロールプレイング形式の講演会を実施したところ（平成22年2月）、職員一人一人が広報広聴活動を担う者であることの自覚と災害時等の対応を準備しておくことが重要であるとの認識が高まった。

イ 研修内容の見直し

開発局を取り巻く環境の変化に対応した研修となるような職員研修計画を策定し、幹部職員を対象としたコンプライアンス研修を新設、受講を義務付けて実施した。さらに、階層別、入札契約担当職員向け研修においても見直しを行った。

ウ 庁舎の管理に関する役務発注

庁舎の管理に関する役務業務は、平成19年度以降、すべて一般競争入札により発注しているところであるが、一者応札となった業務が見受けられた。入札の競争性及び透明性を確保する観点から、入札参加資格要件等を見直しを図るとともに、発注見通し及び入札公告等の発注情報をホームページ上にも掲載する取組を行った。

エ 会議全般の在り方

本局及び開発建設部において意思決定・情報交換過程で重要な役割を果たしている各種会議の在り方を見直すとともに、効率的な会議運営を図るための点検を行い、会議開催情報の共有化、重複会議の合同化等を



実施した。

( 取組の評価 )

平成21年度は、現場担当職員参加によるボトムアップ型の見直し・点検作業を行った。点検の方法等については手探りで作業に着手したが、ベテランの管理職員中心の参加職員から多くの意見が寄せられ、また職員がリスク等に「気づく」良い機会となった。このような取組は、職員一人一人の意識改革にも大きく寄与するものと考えられ、引き続き一般職員も含めた取組を行う必要がある。

① 「社会資本整備の事業実施に係る業務プロセス」の点検・見直し

「社会資本整備の事業実施に係る業務プロセス」に関する平成21年の作業においては、強化計画に基づく入札契約プロセスに加え、調査・設計のプロセスや現場の監督・検査のプロセスも含めて、広範な見直し・点検を行った。

その結果、以下のようなリスク等が想定され、対応等に関する検討の必要性が明らかとなった。

ア 調査・設計プロセス

現地条件の把握や関係者との調整等が不十分な場合には、それらに起因する工事実施段階のトラブル発生の可能性があるため、調査・設計プロセスにおいては、入念な現場確認、関係者等との意思疎通・調整等を行い、これらを工事実施担当者等に十分に引き継ぎ、円滑な事業執行に心がける必要がある。

また、工事の発注における不正防止策と同様に、コンサルタント業務の発注においても不正防止策を講じる必要がある。

イ 入札契約プロセス

入札契約プロセスにおいては、強化計画に基づき現場段階においても、入念な対策等が講じられている。引き続き、これらの取組を実施する必要がある。

なお、積算等においては、ミス等の発生を少なくするため、技術力の向上や現場に一層精通すること、仮にミス等があっても、それが発見・是正されるよう、十分な審査体制を講じる必要があることなど、組織・職員の資質向上等に一層取り組む必要がある。

## ウ 監督・検査プロセス

工事の監督・検査に当たっては、職務上、受注企業への対応等が多いことから、受注企業等との適切な関係を確保するため、国家公務員倫理法等を遵守し、禁止行為は絶対に行わないことはもとより、疑いを招くことのないよう綱紀保持に努める必要がある。

一方、適正かつ円滑な事業推進のため、発注者の立場で工事を担当する主任監督員・監督員は、受注企業等との綿密な意思疎通が不可欠である。

現場の確認、関係者等への対応、工事の施工方法の確認、設計変更等日常的な業務において、適切な判断・迅速な対応等を行うよう、組織・職員の資質向上等に一層取り組む必要がある。判断ミス・判断の遅れ等がリスク等にもつながりかねないことから、職場内における意見交換・意思疎通等を十分に行い、組織としての的確な対応に努める必要がある。このため、北海道開発局請負工事監督規程、同技術基準、同検査規程等の厳正な運用を一層徹底する。

### ② 機密情報の管理等各事業プロセスに共通する見直し等

業務に付随する様々な機密情報等があり、それらに関する一層の厳正な管理が必要である。

調査・設計段階においては、発注計画等の情報漏洩等に関する対策が必要である。

入札契約段階においては、情報を保有する者は、書類の保管状況の改善、電子ファイルのパスワード管理の徹底、関係者以外の執務室への入出制限等、一層の機密情報管理が必要である。

さらに、監督・検査段階においては、どのような情報が機密扱いなのか具体的かつ詳細に明らかにし、その旨文書表示を行うこと、電子ファイルのパスワード管理を行うこと、書類の保管・処分を適正に行うこと等日常的な業務において職場毎の情報管理の徹底に取り組む必要がある。

これらの情報管理については、組織全体として徹底して取り組むことが必要である。

その他、平成21年の点検において得られた知見等をそれぞれの業務遂行に活かしていく必要がある。

機密情報の管理以外にも、単純ミスのようなものも含めて、業務の信頼性を向上させるためには、業務の各段階・組織の各段階において一層の取組が必要である。また、不測の事態等も含めて、リスクの早期発見に努め、迅速かつ的確な対応が執れるよう、リスク管理体制の構築が必

要である。

③ 「企画立案分野に係る業務プロセス」と「総務分野に係る業務プロセス」の点検・見直し

企画立案・総務分野に係る業務プロセスについては、広聴の在り方、研修内容の見直し、庁舎の管理に関する役務発注の見直し等を通じ、情報開示を促進し、外部の視点、外部の意見を積極的に取り入れる業務運営を強化している。

また、会議の在り方を見直し、一方的に情報伝達を行う会議は最小限とし、闊達に意見交換を行う場として会議を活用するよう意識改革を徹底することにより、新たな課題・テーマの発見など次の展開につながるものが出てきている。例えば、現金管理に係る業務等を職員が単独で実施し、関係課が事実確認をしていなかった事例、担当者が関係者との協議記録を残さず異動していた事例など、複数課が関係する業務、対外折衝の多い業務に係る連絡・引継体制などについての不備が提起されたことから、これについては更に一層の見直し・点検を進め、リスク発生の防止対策を講じていくことが必要である。

さらに、各課の業務における一部分の「点としての見直し」に止っていたが、今後はこれらの点を面に広げ、業務全体を体系的にカバーする内容に拡充していく必要がある。また、これまでの各課での実施状況を踏まえ、見直しに当たったのポイントや視点、方向性を示すことも必要である。

なお、点検・見直し作業だけでは対処できない、不測の事態等に備えて、異常事態が発生した場合には、迅速な初期報告・対応等を行い、被害や損害等を最小限に止めるための対応等の検討が必要である。

( これからの取組 )

「入札契約のプロセスの見直し」(後述)に加えて、本年3月に改訂された強化計画では、これまでの点検作業によって得られた知見を踏まえた「業務運営における内部統制機能の強化」に関する取組を強化することとしている。

業務運営における内部統制機能の強化については、これまでの見直し・点検作業等を踏まえ、業務運営に内在するリスクの把握、リスク発生への対処方針等を検討するため、開発局の各課所において、管理者が開催する職場内ミーティング等を活用しつつ業務の再点検を行う。再点検の効果を

高めるため、本局推進本部は、点検の方法・着眼点等や平成21年度の実事例等を体系的に整理し、ガイドラインを作成する。

業務の再点検の結果、明らかとなった問題点やリスクの回避方法等については、本局及び開発建設部の推進本部に報告する。各推進本部での議論を踏まえ、本局及び開発建設部は、全体の業務改善に活用するため改善措置を講じる。

リスクマネジメントを通じて予めリスク発生の可能性の低減に努めていたとしても、それらの措置では回避することが難しい事象や不測の事態等の予測困難な事象が発生した場合には、各課所の長は、初期調査・迅速な初期対応に努めるとともに、北海道開発局長及び本省に報告し、その指示等を踏まえ、早期に事態の収拾を図るとともに、再発防止に取り組むものとする。

### (3) 無許可専従等事案の再発防止対策を踏まえた職員管理業務の見直し

無許可専従等を根絶するとともに、適正な労使関係の構築を図るため、「北海道開発局における無許可専従等及び労使関係に関する第三者委員会」の調査審議の結果とりまとめられた再発防止対策の徹底に向けて、本局及び開発建設部の推進本部の監督の下、職員管理業務に関する見直しを図っている。

#### (実施状況)

##### ① 適正な勤務管理の徹底

###### ア 「激変緩和措置」の破棄

平成21年7月3日に開催した開発建設部総務担当次長会議において、勤務時間中に休暇等を取得しないで職員団体活動の一部に参加することを容認していた慣行（いわゆる「激変緩和措置」）を破棄したことを伝達し、以降、「激変緩和措置」を適用しないよう指示した。

###### イ 厳格な勤務時間管理の徹底

平成21年7月24日に、国土交通事務次官から北海道開発局長に対し、厳格な勤務時間管理の徹底等に係る通達が発出された。また、この事務次官通達を受け、同月27日に、北海道開発局長から本局各課等の長及び各開発建設部長に対し、厳格な勤務時間管理の徹底等に関する指示文書を発出した。

さらに、平成21年8月26日に、総務事務次官から各府省に対し、職員団体のための活動に係る職員の勤務時間管理の徹底等に関する通知

が発出され、これを受け、同年10月1日に、北海道開発局長から本局各課等の長及び各開発建設部長に対し、当該総務事務次官通知の周知の文書を発出した。

この厳格な勤務時間管理を徹底するため、平成22年3月31日に、北海道開発局長から本局各課等の長及び各開発建設部長に対し、具体的な取組を盛り込んだ通達（以下「勤務時間管理通達」という。）を発出するとともに、全職員に周知した。

平成22年4月23日には、開発監理部長から本局各課等の長及び各開発建設部長に対し、離席状況の確認等、厳格な勤務時間管理等の徹底のため必要な措置に関する通知を発出した。

勤務時間管理通達に基づき、厳格な勤務時間管理を徹底するとともに、庁舎内における職員団体活動のための庁舎使用について、庁舎管理に関する規定に従い、会議室等の使用許可を受けさせることとした。また、職員団体に貸与している事務室の勤務時間中の使用状況を適宜点検することとした。

これらの取組の結果、昨年7月の国土交通事務次官通達の発出以降、無許可専従その他の職務専念義務違反行為は確認されていない。

#### ウ 関係者に対する責任の明確化及び厳正な対処

無許可専従等の行為者、その管理者、指導監督者及び激変緩和措置の是正不作為の関与者について責任を明確化し、厳正に処分等を行うとともに、無許可専従等に対する給与相当額については、職員団体が利息相当額を含めて全額を負担することにより返納された。

#### ② 労使関係の適正化

国民全体の奉仕者として業務を遂行するという基本認識を労使間で改めて共有し、国家公務員法に則した透明性のある相互の信頼関係に基づいた健全な労使関係の構築に向けた検討を行うため、開発局当局及び職員団体双方を代表する者で構成する「新たな労使関係構築検討会議」及び同幹事会を設置し、平成21年9月17日以降、2回の検討会議及び4回の幹事会を開催した。

開発局の事前協議制については、国家公務員法第108条の5第3項において「国の事務の管理及び運営に関する事項は、交渉の対象とすることができない」と規定している趣旨にかんがみ不適切な慣行（特に当局から管理運営事項を含む「事業執行のための計画および構想」を提示し、協議することが事業を執行することの前提となるような運用が行わ

れていたことが不適切である。)であった。このため、事前協議制の根拠となっていた三九協定、四七実施要領その他の取決めは、平成21年9月17日に開催された第1回検討会議において、職員団体に対し、すべて破棄する旨通告した。

平成22年3月19日に開催された第2回検討会議において、「新たな交渉の枠組みの考え方」が、開発局当局と職員団体との間で合意され、これを受けて、平成22年3月31日に、北海道開発局長から本局各課等の長及び各開発建設部長に対し、交渉対象事項、交渉の進め方、交渉の議事要旨の公表、労使間における意思疎通の手段として行う意見交換会及び情報提供等についての通達を発出した。

局長通達の発出以降、職員団体との対応に当たっては、同通達に基づき適切に対応しており、交渉については、平成22年6月現在、予備交渉において、議題の整理等を行っているところである。

#### (取組の評価)

これまでの取組により、無許可専従等の根絶及び労使関係の適正化のための一連の措置が講じられたところである。

今後は、勤務時間管理通達に基づく厳格な勤務時間管理、新たな交渉の枠組みを実施するための通達に基づく労使関係の適正化及び無許可専従等の根絶のための適正な庁舎管理等について徹底するとともに、組織管理能力の強化に向けた研修内容の拡充強化等の取組を推進する必要がある。

#### (これからの取組)

##### ① 適正な勤務管理の徹底

勤務時間管理通達に基づき、厳格な勤務時間管理を徹底するとともに、庁舎内における職員団体活動のための庁舎使用について、庁舎管理に関する規程に従い、会議室等の使用許可を受けさせるものとしている。また、職員団体に貸与している事務室の勤務時間中の使用状況を適宜点検することとしている。

これらの状況について、本局及び開発建設部の推進本部、本省に毎月定期的に報告するとともに、一年間の状況を取りまとめ、内部統制等報告書に記載する。

職員に対する勤務時間の遵守など国家公務員としての服務等に関する知識の徹底を図るため、「e-ラーニング」などの研修システムを全職員を対象に導入する。

## ② 労使関係の適正化

新たな交渉の枠組みを実施するための通達に基づき、職員団体との交渉等の適正化を図る。

意見交換会及び情報提供については、国家公務員法第108条の5第3項の規定等の趣旨に反しないよう厳格な運用を図る。また、意見交換会、情報提供の際の職員団体側の者の職務専念義務は免除されないことを徹底する。

交渉、意見交換会及び情報提供の状況について、上記①と同様、毎月定期的に報告するとともに、内部統制等報告書に記載する。

## ③ 適正な庁舎管理

無許可専従等の根絶と適正な庁舎使用を確保するため、職員団体に庁舎の一部を事務室として使用させる場合の取扱いについては、次の措置を平成22年度末までに講じる。

ア 職員団体に係る事務処理が行える程度の最小限の広さとする。

イ 事務室の移動、事務室ドアを窓付き又は透明ドアにする等可視化を図る。

また、職員団体事務室の使用についても、庁舎管理に関する規程に基づく使用許可手続を経ることとし、更新に当たっては、改めて使用許可手続を経るものとする。

庁舎使用の状況について、上記①と同様、毎月定期的に報告するとともに、内部統制等報告書に記載する。

## ④ 職員管理の適正化

職員管理に関する知見や能力を充実するため、管理研究会等の管理職を対象とした研修において、国家公務員法に基づく職員団体との適正な交渉、厳格な勤務時間管理等に関する講義を設ける。

また、本局で開催する開発建設部長又は次長が参加する会議及び職員管理担当者会議並びに開発建設部における課所長会議等を通じて、職員管理に関し、関係法令等に準拠した事例研究を行う。

本局推進本部は、研修や職員管理担当者会議の実施状況及びその効果について評価するとともに課題等を整理し、内部統制等報告書に記載する。

## ⑤ 取組状況の点検及び徹底

職員管理に関する取組を徹底するため、平成22年中に職員管理業務

の見直し状況に関する点検を実施する。

また、見直しの徹底状況について、平成22年度末までに開発建設部本部及び事務所を対象に監察官による内部監査を実施する。

点検及び内部監査の結果を本局推進本部の議を経て、内部統制等報告書に記載する。

## 2. 入札契約のプロセスの見直し

入札契約プロセスの見直しに伴い、本局において、これらに関する諸規程を平成22年3月までに改正し、各開発建設部に周知した。各開発建設部は、関係職員への周知を図るとともに、関係業界団体に対し周知した。

また、平成21年10月、各開発建設部におけるそれまでの入札契約の見直し状況等についてフォローアップを実施した。

### (実施状況)

#### (1) 入札契約における業務分担の見直し

平成21年3月の規程改正により、各開発建設部に設置されている技術審査会を技術管理官が一元的に管理することとし、事業担当次長が管理する設計・積算部門と分離した。

(平成21年3月規程改正「一般競争入札方式の実施に伴う手続の運用について等の一部改正について」、同年4月から実施)

#### (2) 競争性の一層の向上

##### ① 一般競争入札の拡大

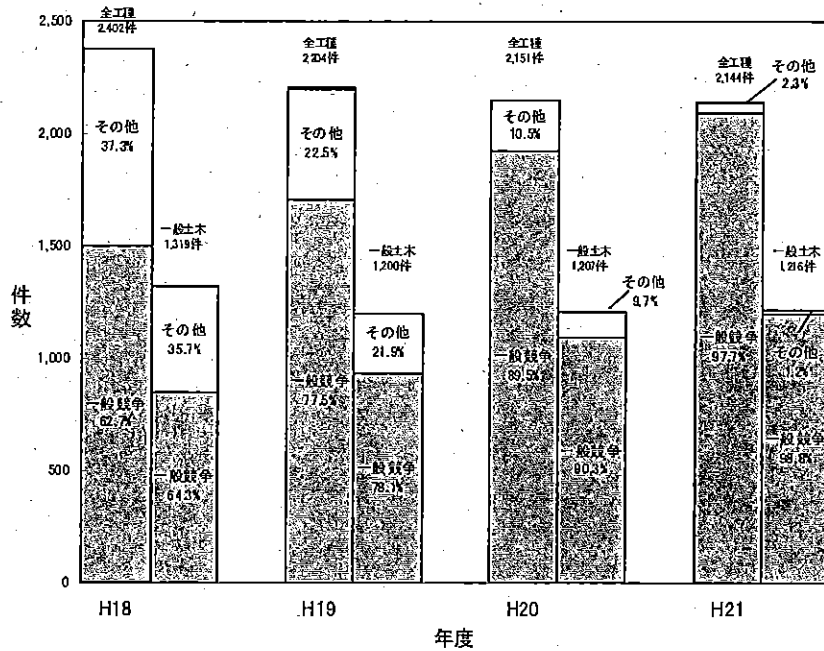
平成21年3月に規程を改正し、競争性、公平性をより一層向上させるため、災害等に係るいわゆる緊急随意契約を除き、一般土木工事に関し一般競争入札を実施した。

(平成21年3月規程改正「平成18年度以降における区画線設置工事等の入札方式についての一部改正について」、同年4月から実施)

また、建設コンサルタント業務等において、透明性及び競争性を確保する観点から、平成21年度の発注者支援業務等の一部で一般競争入札を試行実施した。



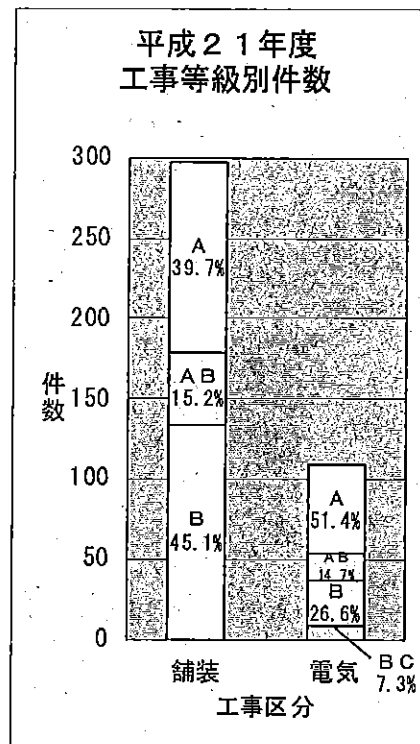
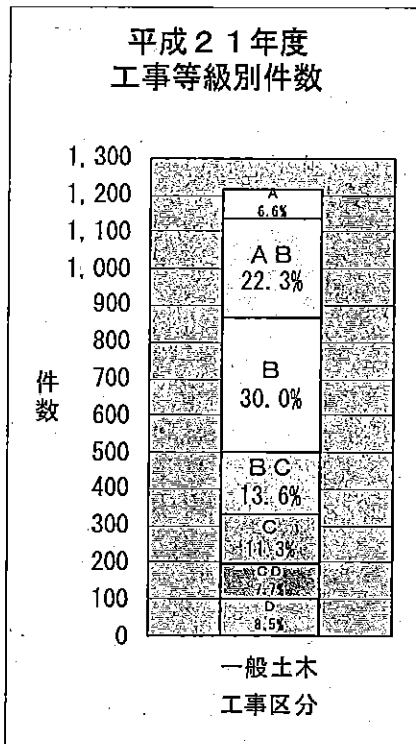
一般競争入札の実施状況について(工事契約)



② 入札参加者の拡大による競争性の確保

平成21年3月の規程改正により、一般土木、舗装及び電気の各工事区分において直近上位ランクへの参加を可能としたことにより、一般土木で44%、舗装で15%、電気工事で22%の工事において複数等級での競争となるなど、下位等級者が上位工事に参加可能となった。

(平成21年3月規程改正「一般競争入札方式の拡大に伴う手続の留意事項についての一部改正について」、同年4月から実施)



③ 価格以外の多様な要素が考慮された競争

すべての工事で総合評価落札方式を実施した。なお、平成22年1月に、総合評価の評価項目において、全道統一項目及び開発建設部毎に設定できる項目の整理・明確化を実施するなど、所要の見直しを行った。

また、建設コンサルタント業務等については、平成21年7月に策定した運用ガイドラインに基づき、平成22年3月末現在で144件の総合評価を実施した。

(3) 情報公開の徹底と機密情報管理体制の厳格化

① 情報公開の徹底

各開発建設部において、入札結果等の情報は、通達等に基づき公表している。また、各開発建設部が公表している契約方式、入札価格などの入札経過に関する情報に加えて、工事の具体的な内容等入札に係る情報を集約し、本局において公表を行った。

(平成21年4月27日規程改正「入札及び契約の過程並びに契約の内容等に係る情報の公表に関する取扱いについて」、同年4月から実施)

## ② 予定価格等の機密情報の徹底管理

機密情報が含まれる入札契約関係書類の扱いについては、未公表情報として厳格に管理する範囲や機密を要する期間が区々となっていることから、公表前の発注計画、予定価格、積算資料等の機密情報の範囲を定めるとともに、当該文書の余白に秘密を要する期間等を明示する規程の整備を行い、その周知を図った。

(平成21年9月規程策定「入札契約手続きにおける機密情報を含む文書の取扱いについて」、同年11月から実施)

### ア 予定価格の徹底管理

予定価格の決定については、入札手続期間等の見直しを行い、入札書投函後から開札の前日までの間に作成することとした。

なお、平成22年1月に、その施行状況について開発建設部を対象にアンケート調査を行った。

(平成21年3月規程策定「予定価格の徹底管理について」、同年3月から実施)

### イ 工事費積算システムの改良

予定価格の漏洩防止の観点から、平成20年10月までに工事費積算システムを改良し、パスワード等で利用者制限をかけ、すべての工事費を出力できるのは一部の管理職員とした。

### ウ 企業名についての情報に接する者の制限

ダウンロードした企業名を閲覧しないよう関係職員へ通知するとともに、システムのログオン画面に注意表示がなされるようシステムの改良を行った。

### エ 工事発注計画に関する情報収集ルールの明確化

平成21年3月以降、工事発注前の発注計画に関する情報を収集する際には、本局工事管理課長から各開発建設部長に照会し、各開発建設部長から報告されている。

## ③ 総合評価に係るマスキング及び事後審査方式の導入

### ア 総合評価に係るマスキング及び事後審査方式の導入

総合評価に係る技術提案の審査については、入札参加者名の漏洩防止、恣意的な審査の排除の観点から、企業名等をマスキングした技術資料に

よる審査及び事後審査を、平成20年10月から簡易型及び標準型の一部で試行している。

(平成20年9月規程策定「総合評価事後審査落札方式の試行に伴う手続について」、同年10月から実施)

#### イ 技術審査業務の発注に係る情報管理等の徹底

平成20年9月の規程策定により、技術審査業務の外部委託を行う場合には、入札後に企業名等を伏せた資料を交付し、審査補助業務を実施している。また、受注者に対し、機密情報漏洩防止に関する誓約書の提出を求めている。

(平成20年9月規程策定「工事の競争入札における入札参加者名等の漏洩防止について」、同年10月から実施)

#### (4) 談合・不正における疑義案件に係る調査の徹底

平成21年3月に談合疑義事案処理マニュアルの改正を行い、談合疑義案件について類型化し、該当事案については公正入札調査委員会で審議している。また、公正入札調査委員会での審議結果については、入札監視委員会に報告している。

#### (5) 車両管理業務談合事案の再発防止対策を踏まえた入札契約プロセスの見直し

強化計画に基づく取組(2.(1)～(4))の徹底に加えて、「車両管理業務談合事案に関する調査報告書」を踏まえた役務契約についての再発防止対策を追加して取り組み、入札契約プロセスにおけるコンプライアンスへの取組を更に強化した。(入札契約プロセス以外の取組については、P31を参照)

#### ① 役務契約における業務分担の見直し

役務契約について、本局及び各開発建設部の委託計画、入札契約関係などの業務分担を変更した。

車両管理業務については、委託車両台数の見直しなど委託化に関する業務と競争参加資格の設定や契約書・仕様書の標準例の作成など入札契約に関する業務を分離した。これに伴い、本局の開発監理部総務課の内部組織を改組し、車両管理業務の委託に関する事務を総括していた事務管理班を平成22年3月31日をもって廃止した。

## ② 競争性の一層の向上

平成21年度は、庁舎警備業務、施設管理等業務、庁舎清掃業務などにおいて一般競争入札を実施しているところである。

車両管理業務については、平成20年度までは指名競争入札により発注していたところ、平成21年度から、入札参加資格を緩和した上ですべての発注で一般競争入札を実施した。

車両管理業務の発注状況

(発注件数)

年度 競争方式	19年度	20年度	21年度	22年度
一般競争	0	0	119	100
指名競争	117	112	0	0
契約件数合計	117	112	119	100

## ③ 情報公開の徹底と機密情報管理体制の厳格化

### ア 情報公開の徹底

工事、建設コンサルタント業務等に加え、車両管理業務を含む役務契約及び物品契約についても、平成21年7月の規程策定により、競争入札に係るすべての入札契約案件の発注情報や入札結果等の情報を開発局のホームページ等で公表した。

(平成21年7月規程策定「物品等の調達に係る発注情報の公表について」、同年9月から実施)

### イ 予定価格等の機密情報の徹底管理

機密情報が含まれる入札契約関係書類の扱いについては、未公表情報として厳格に管理する範囲や機密を要する期間が区々となっていることから、公表前の発注計画、予定価格、積算資料等の機密情報の範囲を定めるとともに、当該文書の余白に秘密を要する期間等を明示する規程の整備を行い、その周知を図った。(再掲)

(平成21年9月規程策定「入札契約手続きにおける機密情報を含む文書の取扱いについて」、同年11月から実施)

車両管理業務の入札契約関係書類についても、当該文書の余白に未公表情報として取扱いに注意すべき旨及びその期限を明記し、機密情報の徹底管理を図っている。

#### ④ 談合・不正における疑義案件に係る調査の徹底

役務契約については、平成22年1月に工事と同様に疑義案件の類型化を行ったところであり、これに基づく疑義案件の審議を同年4月から本局及び各開発建設部公正入札調査委員会で開始している。

#### (取組の評価)

##### (1) 入札契約における業務分担の見直し

技術管理官が技術審査会を一元的に管理することにより、技術審査と設計・積算部門を分離したところであるが、今後は、予定価格算定期間の短縮方策について検討を行いつつ、入札繁忙期等においても適正な評価が確保されるよう、技術審査体制の整備・充実が必要である。

##### (2) 競争性の一層の向上

一般土木工事を原則として一般競争入札で実施することとしたことにより、入札の競争性、公平性の向上が図られたところであり、一般土木工事以外の工事においても一般競争入札が拡大され、全工事の98%（平成22年3月末現在）で一般競争入札が実施されている。

なお、下位等級者が上位等級工事に参加できることにより競争参加機会の拡大が図られ、平成21年度発注の複数等級工事において、入札参加者のうち約42%の下位等級者の参加があった。

また、総合評価審査委員会では、「総合評価落札方式をすべての工事で実施していることは北海道開発局の成果であり、引き続き、様々な試行方式に取り組むとともに、改善すべきところは積極的に改善していただきたい。」等の意見が出された。建設コンサルタント業務等については、透明性や競争性の確保の観点から、一般競争入札や簡易公募型入札の拡大が今後の課題である。

##### (3) 情報公開の徹底と機密情報管理の厳格化

###### ① 情報公開の徹底

本局において入札関係情報を一元化し、公表を行っているが、公表内容は工事契約情報管理システム（CGMS）のデータと連動させ、速やかな公表が可能となった。引き続き、速やかな公表に努めるとともに、今後は、工事等の成績評定点等の情報を取り入れるなど、内容の充実を図る必要がある。

② 予定価格等の機密情報の徹底管理

機密情報に係る秘密期間の明示等は、着実に実施しているところであるが、今後、関係書類の保管・処分に関する方策について検討する必要がある。

平成22年1月に実施した施行状況調査の結果によると、入札書投函締切後開札までの一定期間を設け、予定価格を作成することは、予定価格の漏洩防止には効果があったところであるが、予定価格作成期間を設けたことにより入札手続期間が長期化するなどの課題もあり、今後、予定価格作成期間の短縮の方策について検討する必要がある。

すべての工事費の出力は、パスワード等で利用者制限をかけ管理職員のみが行えるようにしたことにより、関係職員の間では、予定価格の漏洩防止等に対する意識が高まっている。

工事発注前の発注計画に関する情報収集については、平成21年3月以降、本局工事管理課長から各開発建設部に照会し、各開発建設部長からの報告を受けているなど適正に実施されているところであるが、開発建設部における工事発注計画に関する情報収集ルールの明確化について、検討する必要がある。

③ 総合評価に係るマスキング及び事後審査方式の導入

事後審査方式により入札手続期間が長期化し、応札者の配置予定技術者の拘束期間も長くなるなどの課題があるため、入札手続期間の短縮を図るための体制整備について、検討する必要がある。

また、マスキングの作業等の事務量が増大しているため、事務処理体制の整備や効率化に向けた検討が必要である。

技術審査業務の外部委託については、適正な業務の履行確保の観点から、受注業者の履行状況の調査を充実する必要がある。

(4) 談合・不正における疑義案件に係る調査の徹底

平成21年度において公正入札調査委員会で審議した件数は、談合疑義案件で107件、外部からの談合情報は7件となっており、平成20年度（談合疑義案件130件、談合情報35件）に比して減少している。引き続き、調査の徹底を図っていくことが重要である。

(5) 車両管理業務談合事案の再発防止対策を踏まえた入札契約プロセスの見直し

① 役務契約における業務分担の見直し

車両管理業務等の役務契約について、関係各課間の業務分担を見直すことにより、業務の責任範囲・分担関係の明確化が図られた。

② 競争性の一層の向上

役務契約については、庁舎警備業務や施設管理等業務などにおいて、一般競争入札が実施されているところである。車両管理業務については、平成21年度から、競争参加資格を緩和した上ですべての発注で一般競争入札が実施されているほか、発注見通しや入札公告等の発注情報も公表されており、また、1件平均の入札参加者数は平成21年度の4.2者から平成22年度の5.0者に増加しているなど、入札の競争性の向上が着実に図られている。

③ 情報公開の徹底と機密情報管理体制の厳格化

工事、建設コンサルタント業務等に加え、役務契約及び物品契約を含めた競争入札に係るすべての入札契約案件の発注情報や入札結果等の情報を公表しており、競争入札における透明性が高まっている。

また、工事、建設コンサルタント業務等と同様に、機密情報に係る秘密期間の明示等は、着実に実施しているところであるが、今後、関係書類の保管・処分に関する方策について検討する必要がある。

④ 談合・不正における疑義案件に係る調査の徹底

役務契約については、工事と同様に疑義案件の類型化を図り、これに基づく疑義案件の審議を平成22年4月から本局及び各開発建設部公正入札調査委員会で開始し、5月末までの審議件数は8件となっており、引き続き、調査の徹底を図っていくことが重要である。

(これからの取組)

① 入札契約に係る業務分担の見直しにおいては、技術審査会の事務局である技術管理課の体制を強化し、事前審査の充実を図る。また、機密情報管理の観点では、マスキング及び事後審査方式の実施等の対策を行っているが、予定価格作成期間や入札手続期間の短縮を図るため、機密性を確保しつつ体制を強化することについて検討し、その整備を図る。

② 競争性の一層の向上においては、建設コンサルタント業務等について、一層の競争性、公平性の向上のため、一般競争入札や簡易公募型の拡大、総合評価方式の拡大を図る。



役務契約については、引き続き、原則、一般競争入札とする。なお、一者応札の対策として、より一層の競争性を確保する観点から、可能なものについては、入札参加要件の見直しを行うなど参加資格の緩和を検討し、入札参加者数の増加に努めるなどの対策が必要である。これについては、平成22年2月に庁舎の管理に関する役務契約について入札参加資格の見直しを行ったところであるが、今後もより一層の競争性を確保するよう努める。

- ③ 情報公開の徹底と機密情報管理の徹底の厳格化においては、発注計画策定後の情報管理方法について検討するとともに、建設コンサルタント業務等の新調査設計積算システムについては、パスワード等で利用者制限をかけ、役務契約等の予定価格の基となる設計書、予算書等の積算資料については、作成者が電子ファイルをパスワード管理するなど厳重な管理を行っていく。また、審査補助業務の実施に際しては、委託業者の作業状況、発注者から受領した技術資料の保管状況等に関する実地調査を行うことや定期的に報告を求めることを入札公告時に仕様書等に明記することなどを検討する。
- ④ 入札監視委員会における意見等を参考に、談合疑義案件の類型化、事例の積み上げ及びそれらの分析を引き続き実施する。また、建設コンサルタント業務等についても、談合疑義案件の類型化を行い、公正入札調査委員会で審議していく。また、本局の入札監視委員会では、委員の意見も踏まえつつ、全道的な案件を取り扱う体制にシフトさせてきており、今後もこの体制を推進していく。

### 3. 職員に対するコンプライアンスへの取組の強化

コンプライアンス宣言及び幹部職員の法令遵守の宣誓により、内外に対して組織としての法令遵守の姿勢を明らかにしたほか、幹部職員や各階層別職員を対象としたコンプライアンス関連研修の実施、発注者綱紀保持マニュアル等の全職員への周知、幹部職員訪問の際のアポイントメントの徹底、幹部個室の廃止・透明化の措置など各般の取組を通じ、法令遵守の姿勢を職員一人一人にまで浸透・定着させるための取組を実施してきた。

さらに、幹部職員の現場訪問と職場内ミーティングの実施を通じて、職員との直接の対話・意見交換を図り、風通しの良い職場づくりへの取組を実施している。

( 実施状況 )

(1) 職員の意識改革の徹底

① 職員の意識改革に向けた取組

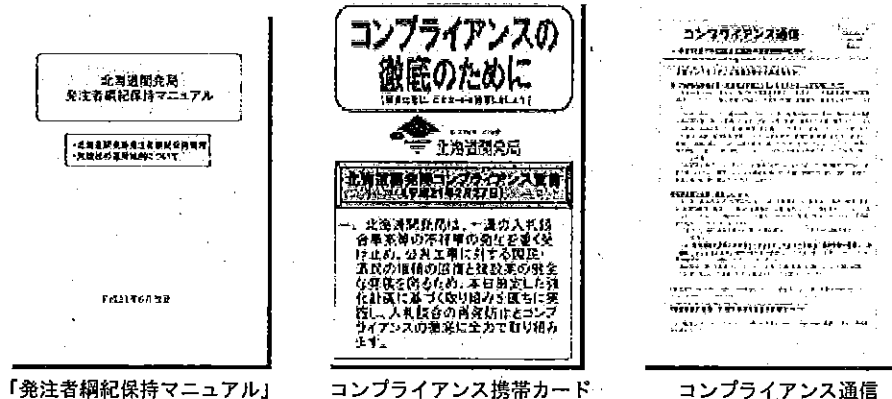
ア 全職員に対する取組

発注者綱紀保持マニュアルについては、特に「官製談合の防止」、「秘密の保持」及び「事業者との応接方法」を中心に内容を一新し、違反事例の紹介を含めて改正した。さらに、同マニュアルをイントラネットへ掲載して職員周知を図るとともに、本局ホームページ上にも掲載し、外部の事業者等に当局の取組に対する理解と協力を要請した（平成21年6月）。

「コンプライアンス携帯カード」を作成し全職員に配布（平成21年6月）するとともに、各職場の管理監督者に対しては、情報誌「コンプライアンス通信」を発行した（平成21年6月、11月、平成22年3月、5月）。

開発建設部本部及び事務所の職員を対象に「コンプライアンス講習」を実施した（平成22年3月）。

国家公務員倫理法・倫理規程については、全職員を対象に、セルフチェックシートを使用してその理解度を自己認識させる取組を実施した（平成21年12月）。また、本局及び開発建設部の全職員を対象に、倫理法・倫理規程DVD（国家公務員倫理審査会編）視聴講習及び倫理法・倫理規程ワンポイント講習を実施した（平成21年12月～平成22年3月）。



イ 研修内容の見直し

コンプライアンスを定着させ、組織風土を改革していくため、平成21年度から本局推進本部の監修の下で研修内容の見直しを行い、法令に

関する知識の付与、不祥事発生リスクの把握及びその対応方策の検討等の導入など、コンプライアンスに関する研修を強化した。

平成21年度は、コンプライアンスに関する幹部向け研修を新設（6コース新設）するとともに、階層別及び入札契約担当職員向け研修（7コース）にコンプライアンスに関する科目を拡充した。これらコンプライアンス関係の研修受講者総数は、790名、コンプライアンス関係の研修総時間は56.5時間となった。

区分	研修名	対象者	受講者数	時間数 (関係分)	実施日
管理研究会	管理研究会（コンプライアンス）（幹部職員Ⅰ）	本局の局長、部長、調整官等課長以上職及び開発建設部の部長	59人	3.5h	21.8.7
	管理研究会（コンプライアンス）（幹部職員Ⅱ）（第1回）	開発建設部の次長等及び事務所長	66人	3.5h	21.11.13
	管理研究会（コンプライアンス）（幹部職員Ⅱ）（第2回）	開発建設部の次長等及び事務所長	64人	3.5h	21.11.20
	管理研究会（コンプライアンス）（中間管理職）（第1回）	開発建設部の課長等及び事業所長	81人	6h	21.7.22
	管理研究会（コンプライアンス）（中間管理職）（第2回）	開発建設部の課長等及び事業所長	81人	6h	21.7.24
	管理研究会（コンプライアンス）（中間管理職）（第3回）	開発建設部の課長等及び事業所長	79人	6h	21.8.4
階層別研修	監督者研修	開発建設部の本部課長補佐、事務所課長及び事業所副長	59人	3h	21.7.1
	新任係長研修（第1回）	新任の係長及び開発専門職	97人	4h	21.7.7
	新任係長研修（第2回）	新任の係長及び開発専門職	87人	4h	21.7.14
	中堅職員研修（一般職員）	入局5年目のⅡ種及びⅢ種採用職員	50人	4h	21.7.28
	新規採用者研修（Ⅰ種）	平成21年度Ⅰ種試験採用職員	9人	3h	21.9.8
入札契約担当職員	契約実務セミナー	開発建設部の契約課長、技術管理課長、契約課長補佐及び事務所庶務課長	16人	7h	21.9.17 ～18
	会計研修	開発建設部の経理又は契約担当者	42人	3h	21.10.27
合計			790名	56.5h	

「幹部向けの研修」については、「幹部職員Ⅰ」（本局の局長、部長、調整官等課長以上職及び開発建設部の部長）、「幹部職員Ⅱ」（開発建設部の次長等及び事務所長）及び「中間管理職」（開発建設部の課長等及び事業所長）の3つの層に区分して6コースの職員研修を実施した。それぞれの層における達成目標及び内容は以下のとおりである。

研修名	達成目標	研修内容
管理研究会（幹部職員Ⅰ）	コンプライアンス、内部統制に係る最高責任者としての責務の再認識と実践	1 講話 2 講義 3 討議「コンプライアンスの確立を推進し、より良い職場環境を実現していく上で幹部職員の役割・行動はどうあるべきか」
管理研究会（幹部職員Ⅱ） （2回実施）	コンプライアンス、内部統制に係る最高責任者としての責務の再認識と実践	1 講話 2 講義 3 討議「コンプライアンスの確立を推進し、より良い職場環境を実現していく上で幹部職員の役割・行動はどうあるべきか」
管理研究会（中間管理職） （3回実施）	各職場の責任者としてコンプライアンスを推進するリーダーとしての役割の再認識と実践	1 講話 2 講義 3 討議「風通しの良い職場づくりについて」、「不祥事やミスの発生する職場の問題について」、「コンプライアンスを推進するリーダーの役割について」

「階層別研修」については、「新規採用者研修（Ⅰ種）」、「中堅職員研修（一般職員）」、「新任係長研修」及び「監督者研修」（開発建設部の課長補佐、事務所課長及び事業所副長）の5コースの職員研修を実施した。それぞれの達成目標及び内容は以下のとおりである。

研修名	達成目標	研修内容
新規採用者研修（Ⅰ種）	北海道開発局職員としての自覚と事業の役割の認識	1 講義（事例を含む） 2 討議「北海道開発行政の使命と自らの役割（コンプライアンスの観点を含む）」
中堅職員研修（一般職員）	コンプライアンス、公務員倫理に関する基本的事項の理解	1 講話 2 講義（事例を含む） 3 討議「不祥事を防止するには」、「誘惑に負けないためには」、理解度チェックQ & A
新任係長研修 （2回実施）	コンプライアンスに関する理解の促進と実践	1 講話 2 講義（事例を含む） 3 討議「不祥事を防止するには」、「誘惑に負けないためには」、理解度チェックQ & A
監督者研修	各職場の責任者としてコンプライアンスを推進するリーダーとしての役割の認識	1 講話 2 講義（事例を含む） 3 討議「職場を不祥事から守るためにはどうすべきか」

「入札契約担当職員向けの研修」については、「契約実務セミナー」（開発建設部の契約課長、技術管理課長、契約課長補佐及び事務所庶務課長）と「会計研修」（開発建設部の経理・契約事務担当者）の2コースの職員研修を実施した。それぞれの達成目標及び内容は以下のとおりである。

研修名	達成目標	研修内容
契約実務セミナー	公共工事の入札・契約制度に関する知識及び発注者側として必要な法令の知識を習得することにより、直面する諸課題への適切な対応能力の向上、発注業務に係る不正防止の一層の徹底、入札契約等業務におけるリスクの把握と対応能力の向上	1 講義（事例を含む） 2 討議「入札契約業務に内在するリスク」
会計研修	入札契約事務におけるリスクの把握と対応能力の向上	1 講義（事例を含む） 2 討議「事務室内における情報管理」、「秘密の保持」、「秘密情報の取り扱い」、「前払金の支払処理について」、「ADAMS II の ID とパスワードの管理について」、「予算算出調書の保管について」

なお、管理研究会において、コンプライアンス推進の参考となる取組を行っている企業から、事例として講演をいただいた。



新設した管理研究会（コンプライアンス）

## ② 風通しの良い職場づくり

職場内のコミュニケーションを強化し、コンプライアンスの徹底を図るとともに、責任と誇りを持って仕事に取り組むことのできる職場環境をつくることを目的として、職員との直接的な対話と意見交換を図った。

- ・ 本局幹部職員及び開発建設部幹部職員による事務所等への現場訪問を実施して意見交換を行った（延べ3, 226人対象）。
- ・ 本局及び開発建設部の全職場において、コンプライアンス、業務改善等をテーマとして概ね四半期に一度の割合で職場内ミーティングを実施している（全課所で実施）。

また、開発局のイントラネット上にご意見箱（専用メールボックス）を設置し（平成21年6月）、職員から意見・提案を受け付けている。

③ 幹部職員の宣言等

強化計画策定時に北海道開発局コンプライアンス宣言を実施（平成21年2月）し、年度当初においては、北海道開発局長及び各開発建設部長が法令遵守の宣誓を実施した（平成21年4月）。

また、平成22年3月には、強化計画を改訂し、これに併せ北海道開発局コンプライアンス宣言を実施した（平成22年4月）。

北海道開発局コンプライアンス宣言

平成22年4月1日  
北海道開発局

北海道開発局は、「北海道開発局内部統制及びコンプライアンス強化計画」の改訂を踏まえ、次のとおり宣言します。

北海道開発局は、入札談合事案等の不祥事の発生を重く受け止め、国民・道民の信頼回復を図るため、強化計画に基づく取り組みを着実に実施し、不祥事の再発防止とコンプライアンスの徹底に全力で取り組みます。

北海道開発局をあげて職員一人一人は、入札契約の公正・公平を害する行為を一切行わない・行わせないという確固たる強い意志をもって入札談合の再発防止に当たります。

また、北海道開発局は、建設業界等の健全な発展を図るため、建設業界等と協働して、コンプライアンスを強化し、談合の根絶を図ります。

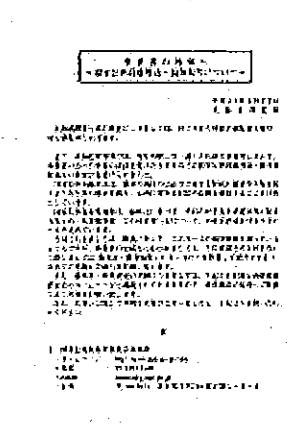
北海道開発局をあげて職員一人一人は、無許可専従等事案を真摯に受け止め、国家公務員法等の法令を遵守し、国民全体の奉仕者であることを改めて強く自覚して、公正かつ厳正に職務を遂行し、国民・道民の行政に対する信頼の確保に努めます。

北海道開発局とその職員は、北海道開発局の使命を果たすため、持てる専門性、技術力、ノウハウを生かし、魅力と活力に溢れ競争力ある自立した地域経済社会の形成や安全・安心に暮らせる国土づくりを着実に推進し、国民・道民の信頼回復に努めます。

(2) 受注企業の役職員等との適切な関係の確保

国家公務員倫理法・倫理規程等に関するリーフレット・パンフレットを作成し、有資格業者へ配布して周知した（平成21年3月、工事及び業務の約6,700社対象、平成21年12月、工事及び業務並びに物品・役務の約7,500社対象）。

アポイントメントの徹底、オープンスペースでの応接及び幹部個室の廃止については、執務環境等を整備しつつ取組を実施している。また、設計積算担当部署等の職場においては、事業者等の入室規制の取組を積極的に実施している。



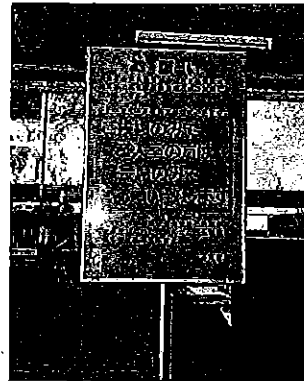
リーフレット

なお、平成22年2月には、車両管理業務談合事案を踏まえ、車両管理業務の全応札事業者に対し事前アポイントメントの徹底、再就職者による離職前に在籍した府省等の役職員に対する依頼等（働きかけ）についての国家公務員法の規制の内容等を改めて周知した。

開発建設部の幹部職員の個室（開発建設部次長室等及び事務所副所長室）については、各々の執務室の実情等を踏まえつつ、廃止又は透明化（仕切り壁、ドアの撤去等）の措置が執られている。



開発建設部本部幹部職員の個室の壁の撤去



入室規制の取組例

### （取組の評価）

#### （1）職員の意識改革の徹底

##### ① 職員の意識改革に向けた取組

##### ア 全職員に対する取組

発注者綱紀保持マニュアルやコンプライアンス通信については、研修や職場内ミーティングなどにおいて活用、周知されてきており、発注事務の的確な遂行、関係法令の遵守、綱紀保持に対する職員の認識、理解が高まってきていると思われる。

今後も、職員により正確な知識を習得し理解を深めさせるため、発注者綱紀保持担当者等を活用して、講習等の拡充を図る必要がある。特に、独占禁止法や入札談合等関与行為防止法、国家公務員倫理法等については、具体的事例に即しながら周知徹底を図ることが有効である。なお、関係法令等の知識の習得に当たっては、全職員が主体的に参加できるよう、eラーニングなどの研修システムを導入する必要がある。

## イ 研修内容の見直し

### Ⅰ) 受講率について

平成21年度においては、幹部職員向けの「管理研究会」を新設し、とりわけ幹部を対象とした研修の強化・拡充を行った。

全職員に対する受講率等は以下のとおりである。

職員層	職員研修の受講率(概数)	うちコンプライアンス関連研修の受講率
幹部級	95%	95%
中間管理職級	100%	100%
監督者研修対象者層(本部課長補佐、事務所課長及び事業所副長)	11%	8%
係長研修対象者層(係長、開発専門職)	33%	9%
一般職員級	23%	5%
新規採用者	100%	100%

本局では管理研究会の対象者ではない企画官級以下、開発建設部では本部課長補佐級以下、事務所等においては副所長級以下などで、職員研修が未着手の階層や受講率が低い階層がある。

### Ⅱ) 研修効果等について

コンプライアンス関連研修の実施結果について、管理研究会は、研究会終了後に各講義の意見・感想、研究会全般の意見・感想等を内容とした受講レポートを提出させた。階層別研修等については、研修終了後に提出させている事後調査票(時期、期間、水準、意見・感想、各教科目の必要性・理解度・時間数・評価の理由等)、職場に戻ってから提出させている研修受講レポート(研修参加に際し、どのような目標を設定し履行したか。どの講義の内容・講師からどのような影響を受け、自己啓発に役立ったか等)から研修内容に関する意見、受講者の決意、今後の研修に対する要望を集約したほか、講義の中で実施した理解度チェック(中堅職員研修及び新任係長研修)及び受講者による班別討議の内容についても、研修のねらいに対する受講者の理解状況の参考とした。

その結果、「参考になった」「再認識した」「動機付けになった」など受講者からの肯定的な声が多かったところであるが、一方では、関係法令等の理解を含む基本的知識やコミュニケーション能力等の向上、職場内におけるコンプライアンス教育の実践、管理監督者としての責務についての再認識と役割を果たすための知識やノウハウを求める意見も見受けられたところである。

また、管理研究会や監督者研修の講義内容や資料については、受講者



が各職場に持ち帰り、本局、開発建設部本部、事務所、事業所において職場内ミーティングでの報告や周知、職場の勉強会での資料に使用したり、また、管理研究会での討議資料を参考にして職員がレポートを作成し意見交換を行うなど、様々な活用が図られた。

さらに、各開発建設部の推進本部にはコンプライアンス関連研修の資料等について各開発建設部の職場内ミーティングで活かすなどの工夫も報告され、集合研修のみでは受講率にも限界があり、引き続き各職場の取組と併せてコンプライアンス向上を図っていく必要がある。

### Ⅲ) 今後の検討課題等

- i) コンプライアンスに関する研修について、平成21年度は入札談合事案等を踏まえ幹部級に重点を置いたが、平成22年度は、発注者綱紀に加えて服務や倫理の徹底を図るため、主に係長以下の職員層が受講する全研修の講話等を活用し、基本的知識の付与及び事例を通じての理解の促進を図ることが必要である。
- ii) OJTなど職場段階での取組を推進するために、コミュニケーションやコーチングといった能力の向上を図るカリキュラムや研修の実施などの取組が必要である。
- iii) 研修効果等の向上に向けて、「良質な教材」の作成、内部講師の養成、効果的な「演習技法」の検討等に関する一層の取組が必要である。

### ② 風通しの良い職場づくりへの具体的取組

幹部職員の現場訪問や職場内ミーティングの実施により、職員との自由な意見交換によるコミュニケーションの強化が図られ、コンプライアンス強化について職場全体として共通の認識を持って取り組まれるようになってきている。このような中、職員からの意見、提案等を受けて、幹部職員を含む職員間での情報の共有化や設計変更手続の統一化・迅速化、外部との打合せのためにオープンスペースを確保するなど情報管理を図る観点からの執務環境の整備等を実施した。今後も、職場内ミーティング等において職員から出された意見、要望、提案等については、積極的にその取扱いについて検討を行い、業務運営の見直し・改善に結びつけていくことが必要である。

### ③ 幹部職員の宣言等

幹部職員自らが法令遵守の姿勢を内外に明らかにし、率先して取り組む姿勢は、組織・職員へのコンプライアンスの浸透・定着を図る上で有効である。

幹部職員は、自ら法令遵守を行うとともに、的確な組織運営や、部下職員への指導・監督など重責を担っている。これまでの不祥事等により監督責任の処分を受けた幹部職員については、研修・講習などを通じて関係法令の認識・理解を更に深めさせ、意識改革の徹底を図る必要がある。

## (2) 受注企業の役職員等との適切な関係の確保

国家公務員倫理法・倫理規程については、有資格業者等に対してパンフレット等の配布により、その周知が図られてきている。

各職場においては、秘密保持の観点から、事業者等との応接方法や執務室環境の改善への取組が積極的に行われており、個室の廃止についても、内部・外部への牽制機能として有効に働いている。

## (これからの取組)

「発注者綱紀保持」及び「国家公務員倫理法・倫理規程」に加えて、本年3月に改訂された強化計画に基づき、「国家公務員法」に定める服務規律に関する取組を強化する。

- ① 本局は、職員に対する国家公務員倫理法に関する知識の徹底を図るため、研修の実施や関係資料の配布に加え、より学習効果を高めるため、職員がそれぞれの職場において、時間の制約なく必要な知識を習得できるよう「e-ラーニング」などの研修システムを全職員を対象に導入する。
- ② 発注者綱紀保持マニュアルについては、車両管理業務談合事案に係る再発防止対策を踏まえ、入札契約に係る情報管理の徹底を中心として改正する。
- ③ コンプライアンス講習については、効果を早期に発現させる必要があることから、平成22年度上半期における実施を検討する。講習内容については、入札談合事案に加え、無許可専従等事案を踏まえ、一般服務に関するものを含めて行うことを検討する。

- ④ 無許可専従等事案を踏まえ、コンプライアンス携帯カードについて、一般サービスに関する事項を掲載して改訂する。
- ⑤ 非違行為事例集を作成して全職員へ配布するとともに、研修、講習等において活用を図る。
- ⑥ 平成22年度は、すべての開発局職員研修においてコンプライアンスの教科目等を導入する。特にコンプライアンス関連研修は、国家公務員としての「サービス（職務専念義務など）」を必須内容とし、管理監督者の階層の研修においては、職員管理能力の強化を図るための課題演習に取り組む。さらに、無許可専従等事案に係る再発防止対策等も踏まえ、監察官をはじめ関係課が協力しつつ教材等の充実に努める。

区分	研修名	対象者	受講者数	時間数 (関係分)	うち演習
管理研究会	管理研究会（コンプライアンス）（幹部級）	本局部長、開発建設部長等	25人	2h	
	管理研究会（コンプライアンス）（幹部級）	本局課長等	47人	0.5h	
	管理研究会（コンプライアンス）（幹部級）	開発建設部次長等、事務所長	127人	4h	2h
	管理研究会（コンプライアンス）（中間管理職）	開発建設部課長等	約192人	8h	3h
	管理研究会（コンプライアンス）（中間管理職）	開発建設部課長等（新任課長等）	約42人	9h	3h
階層別研修	新規採用者研修（I種）	平成22年度I種試験採用職員	9人	3h	2h
	新任係長研修（第1回）	新任の係長及び開発専門職	約110人	6.5h	3h
	新任係長研修（第2回）	新任の係長及び開発専門職	約110人	6.5h	3h
	監督者研修	新任の開発建設部の課長補佐、事務所課長及び事業所副長	約60人	7h	3h
入札契約等担当職員	契約実務セミナー	開発建設部の契約課長、技術管理課長、契約課長補佐及び事務所庶務課長	約25人	8.5h	4h
	会計研修	開発建設部の経理又は契約事務担当者	約60人	3h	2h
専門研修	監督者コーチング研修	本局の専門官以上、開発建設部の課長補佐・事務所課長・事業所副長以上	約25人	12.5h	10h
	上記以外の専門研修	主に係長以下の一般職員	約1,160人	—	—
合計			約1,992名	70.5h	35h

管理研究会では、平成21年度に引き続き対象者の参加を義務付けることとし、不祥事の未然防止と併せて、職員の士気の向上にも資するよう、開発局の幅広い地域支援方策等を課題研究のテーマとすることを検討する。

階層別研修等では、役職等に応じて必要な知識や心構えを修得することとし、講義と併せて「演習」等の参加型の方式を採用し、受講者の理解を深めるものとする（講義17.5時間、演習17時間、計34.5時間）。「演習」においては、受講者層に合わせた事例を活用した討議を実施する。

専門研修においては、講話等を活用しつつ事例を含め受講者の担当業務に身近な法令知識や、日常業務で生じやすいリスクへの対処等の内容により、受講者の職務に即してコンプライアンスの理解が深まるよう工夫する。

i) OJTとの連携について

- ・ OJTに必要なコミュニケーション等の能力向上に資するカリキュラムや研修の実施を図る。
- ・ 講義資料や講義内容について、受講者が職場に持ち帰り、所属職場内のミーティングや勉強会等での活用を図る。
- ・ 管理研究会での企業等の講師による講義内容については、平成21年度に引き続きイントラネットへ掲載し、OJTでの活用を図る。

ii) 教材作成、内部講師の養成、演習技法の検討等に関する方針

- ・ 教材の作成については、関係課の協力の下、その内容の充実に努める。
- ・ 内部講師の養成については、能力向上に資する方策を検討し、その養成に努める。
- ・ 演習技法については、発言、実技などが伴う参加型のような理解度の高いと思われる技法の導入に努める。

⑦ 風通しの良い職場づくり等を通じて集められた職員からの業務改善に係る意見・提案等については、北海道開発局内部統制・コンプライアンス推進室において検討し業務改善に活用する。

⑧ 外部の事業者等に対する国家公務員倫理法等の周知については、引き続き、周知方法の工夫を図りながら、その浸透・周知徹底に努める。

⑨ 内部監査の一環として、本局及び開発建設部の全職員を対象としたアンケート調査を実施し、職員の基本法令等に対する認識・理解度やこれまでの不祥事案に対する意識等を検証・把握し、その結果を職員研修やコンプライアンス講習に反映させるなど、全職員の更なる意識改革に取り組む。

#### 4. 監察機能の拡充・強化

入札契約に関する不正行為防止のための専任組織を整備するとともに、内部通報制度の拡充や談合情報等通報窓口を設置するなど通報制度を拡充・強化し、監察機能を発揮するための体制を整備した。

##### (実施状況)

##### (1) 監察体制の拡充・強化

###### ① 内部監査の強化

監察体制強化のため、入札契約監察官を新設するとともに、首席監察官、入札契約監察官、監察官及び監査官を北海道開発局長直属とするための組織改正を実施した(平成21年4月)。また、綱紀保持対策の強化を図るため監察官を増設した(平成22年4月)。

入札契約に関する内部監査については、平成21年度は一部の部局を対象に実施した(平成22年3月)。

強化計画の推進状況に関する内部監査については、コンプライアンスへの取組強化に関し、全開発建設部・全事務所を対象に実施した(平成22年3月)。

また、幹部職員(事務所長以上)に対し、基本法令等の認識・理解やコンプライアンスへの取組等に関し、面談監査を実施した(平成22年3月。開発建設部長等については、平成21年10月、本省定期監察の一環として実施済み)。

このほか、「機密情報管理の現状とリスク評価」に関する特別監査(自主点検)を実施した(平成21年10月～11月)。

###### ② 発注者綱紀保持担当者の拡充

発注者綱紀保持担当者として、新たに本局入札契約監察官、開発建設部次長(総務担当)及び事務所副所長(事務)を追加するため、発注者綱紀保持規程を改正した(平成21年6月)。

##### (2) 通報制度の拡充・強化

###### ① 内部通報制度等の拡充

内部通報制度については、職員が通報しやすい環境整備を図る観点から、発注者綱紀保持規程を改正し、「職員による内部通報制度」及び「外部からの不当な働きかけ防止に係る報告・公表制度」について、制度内容を拡充した(平成21年6月)。

(改正概要)

I 「職員による内部通報制度」

i 通報対象として、発注事務に関する職員の違法・不当な行為のほか、一般サービス又は倫理に関する職員の違法・不当な行為を追加。

ii 内部通報窓口に、首席監察官及び発注者綱紀保持担当者（新規追加分）を追加。

iii 匿名による通報の受付を可とした。

(外部通報窓口（弁護士）への通報は、従前どおり匿名扱い可。)

II 「外部からの不当な働きかけ防止に係る報告・公表制度」

i 報告窓口として、所属部長のほか、首席監察官及び発注者綱紀保持担当者を追加。

ii 匿名による報告の受付を可とした。

通報制度・通報窓口については、イントラネットへ掲載して職員周知を図るとともに、「コンプライアンス携帯カード」にも掲載し、全職員へ配布して周知した。また、発注者綱紀保持マニュアルに含めて本局ホームページ上でも掲載し、外部の事業者等へ周知した（平成21年6月）。

「外部からの不当な働きかけ防止に係る報告及び公表制度」については、パンフレットを作成し、有資格業者の約7,500社（工事及び業務並びに物品・役務）へ配布して周知した（平成21年12月）。

② 外部からの通報窓口の設置

本局及び各開発建設部に「談合情報等通報窓口」を設置した（平成21年4月）。

通報制度・通報窓口については、本局及び各開発建設部のホームページ上にメールボックスを設置して外部へ周知した。

また、パンフレットを作成し、有資格業者約7,500社（工事及び業務並びに物品・役務（平成21年度契約業者））へ配布して周知した（平成21年12月）。

(取組の評価)

(1) 監察体制の拡充・強化

内部監査については、入札契約関係のほか無許可専従等問題を踏まえ、職員管理業務の見直し状況について点検を行う必要がある。また、内部監査の結果については、これを翌年以降の取組に反映させる必要があることから、できる限り監査実施時期を早める必要がある。なお、職員の

意識改革を検証するため、コンプライアンスに関する職員の意識調査等を行い、この結果を取組に反映させることが必要である。

## (2) 通報制度の拡充・強化

内部通報制度については、職員が通報しやすい制度整備を図ってきたところであるが、通報窓口等について更なる周知徹底を図るとともに通報の受理方法を工夫し、通報しやすい環境を整備していく必要がある。外部からの通報受付窓口については、これまでの通報実績は14件であり、窓口の存在自体は認知されつつあると思われるが、端緒情報の収集を図るため、更に積極的に外部の事業者等への周知が必要である。

## (これからの取組)

- ① 車両管理業務談合事案や無許可専従等事案に係る再発防止対策を踏まえ、内部監査を更に強化する。平成22年度においては、特に職員管理業務に関する内部監査を重点実施する。
- ② 職員の非違行為全般に関する端緒情報の収集と早期対応に資するため、内部通報制度について、職員への周知と制度の改善を継続する。
- ③ 現在の談合情報等通報窓口については、制度の改善を図り、その周知を図る。

## 5. 強化計画に基づく新年度の新たな取組

北海道開発局長及び各開発建設部長が平成22年4月初旬に、コンプライアンスの強化・徹底に取り組むことと併せ、魅力と活力に溢れ、競争力ある自立した地域経済社会の形成や安全・安心に暮らせる国土づくりを着実に推進することを宣言し、強化計画に基づく様々な取組を進めている。

コンプライアンスの徹底については、本局主催の各種会議を活用した職員への強化計画の周知徹底、幹部の職場訪問などの職員の意識改革、建設業界等に対する開発局の説明を行った。

平成22年度当初からは、特に、広く国民の意見を受け止めるため広聴活動を強力に推進するとともに、開発局本来の責務である自立した地域経済社会の形成等に資するため、次の取組を重点的に実施している。

## (実施状況)

### (1) 広報広聴体制の再構築

広報広聴においては、より一層、開発行政の総合性や役割をわかりやすく情報提供するとともに、これまで以上に国民や地域の意見・要望を積極的に把握し、国民本位のより良いサービスの提供に努める。

#### ① 広報広聴委員会等の設置

広報広聴活動に関する取組を総合的かつ計画的に推進するため、北海道開発局広報広聴委員会設置規程を改正し、北海道開発局広報広聴活動推進規程を定め、本局においては北海道開発局長を委員長とする広報広聴委員会を、各開発建設部においては開発建設部長を議長とする広報広聴会議を設置し(平成22年3月、4月)、北海道開発局広報広聴活動に関する基本方針を定めた(平成22年5月)。これらにより、広報広聴活動への全局、全部局的な取組に向けた環境整備が整うとともに、職員全体の意識の向上が図られつつある。今後は、これらを踏まえ、基本方針に盛り込まれたインターネットモニター制度等を迅速に実施する。

#### ② メールによる意見窓口の一元化

国民からの開発行政に関する意見・要望を受け付ける窓口を本局及び各開発建設部のホームページ上にわかりやすく掲示することにより、意見・要望を提出しやすくするとともに、個人情報の取扱いに十分留意し、意見・要望等の情報の共有化を図る仕組みを整えた(平成22年4月)ことで、国民からの声を収集・把握し、かつ情報の組織的な共有が可能となった。今後は、これらの意見等を総合的に分析し、具体的な施策への反映に努める。

#### ③ 北の地域づくりインターネットモニターの創設

インターネットを活用し、広く国民から、開発行政に関する質の高い意見、要望等を聴取するために「北の地域づくりインターネットモニター」を創設し、モニター50名の募集を行った(平成22年4月、5月)。この制度を活用し、具体的な北海道開発行政に対する国民の声を直接把握できるようになった。今後は、具体的な施策への反映のために年4回、アンケートを実施する。

### (2) 地域の活力向上をめざす国民本位の開発行政の推進

開発行政の推進に当たっては、外部からの意見等について組織として



統括、積極的に活用し、地域の活力ある発展や我が国を支える北海道開発の在り方等を常に意識した業務運営に努める。

① 本局における取組

北海道総合開発計画の推進や事業実施の調整等を担当する開発監理部と共通技術、防災等を担当する事業振興部は、本局の関係課とより綿密に連携を図り、開発建設部を支援するため、本局内に連絡調整の場を設け、さらに本局と開発建設部の意思疎通を図るため、開発行政の推進に係る担当者打合せの場を整えた（平成22年4月）。

これにより、従前よりも組織内・部門間の風通しが良くなり情報交換が活発化された。今後も具体的な施策の実施につながるよう継続する。

さらに、平成22年度北海道開発局関係事業概要説明では、これまでの事業単位の説明から、国民生活に身近な食料供給や観光の視点に立った説明にし、開発局の事業をより分かりやすく公表した（平成22年4月）。「大変わかりやすい資料」との評価を得たが、さらに国民にとってわかりやすい情報提供のため外部意見等を組織で統括し業務に反映させる。

また、地域の主体的な活力向上策を開発建設部を通じて支援するため、新たに創設された社会資本整備総合交付金制度の勉強会を開催し（平成22年4月）、利活用の促進を図るため、市町村説明会を全道において開発建設部とともに開催した。（平成22年5月）。

全道11箇所13会場にて、約1,200名を対象に説明会を行い、新制度に係る情報提供を行うことができたが、引き続き、地域の活力向上に資する情報提供に努める。

② 開発建設部における取組

全開発建設部において、開発建設部長のトップマネジメントの下で地域振興対策官、広報官と技術管理課等関係課との連携を一層強化し、地域の主体的な活力向上策を支援する「地域活力支援チーム」を設置し、地域の声の収集と共有化を図る仕組みを整えた（平成22年4月）。

この結果、各組織が得た地域の情報を共有化し、業務運営に反映しているが、より一層、国民本位の開発行政を推進する。

（これからの取組）

- ① 広報広聴体制の再構築について、今後、各開発建設部は、北海道開発局広報広聴活動に関する基本方針を踏まえて、広報広聴活動の具体的な

行動を定めた広報広聴行動計画を策定する。

- ② 広報広聴体制の再構築について、今後、年間4件を予定しているモニターテーマを選定し、概ね四半期に一度、実施し、結果については、本局及び各開発建設部のホームページに設けた同モニター専用のサイトで公開する。
- ③ 開発行政の推進に当たり、本局内並びに本局と開発建設部の意思疎通を図るため、担当者会議を定期的に行い、必要な施策を取りまとめ、推進する。
- ④ 開発行政の推進に当たり、開発建設部においては地域活力支援チームの活動を一層強化し、地域の窓口として利便性と効率性を高め、地域の要望や地域の実情を踏まえた取組の説明、社会資本整備交付金に係る情報提供、さらに開発局が持つ専門性、技術力、ノウハウの提供など具体的な地域支援を展開する。

### 第3章 今後の取組方針

開発局の内部統制及びコンプライアンスの強化を確実に実施するため、平成22年度からは体制を強化するとともに、強化計画の実施状況に係る定期的なフォローアップとしてP (Plan)、D (Do)、C (Check)、A (Action) サイクルによる評価・改善を不断に行いながら、取り組んでいくこととする。

#### 1. 推進体制の強化

北海道開発局長を本部長とする本局推進本部を平成21年3月12日に設置したところであるが、強化計画をより効果的・効率的に実施するため、本局推進本部の活動を補佐し、強化計画の実施に関して本局各部と各開発建設部との連絡調整をするための体制として、北海道開発局内部統制・コンプライアンス推進室を平成22年4月19日に設置した。

推進室には推進室長及び副推進室長2名を置くこととし、強化計画の主要施策を担当する課長等で構成されている。

さらに、外部有識者による、開発局における内部統制及びコンプライアンスの強化に係る取組状況等の審議を通じて監視し、改善に向けた勧告的意見の提言を行う北海道開発局コンプライアンス第三者委員会（以下「第三者委員会」という。）を6月4日に設置した。

#### 2. 推進本部による報告・公表プロセスの徹底等

強化計画に基づき、開発建設部は開発建設部推進本部において取組内容を点検し、毎月、本局に定期的に報告するとともに、年度当初に方針を、四半期毎に重点取組事項を報告することとしている。本局推進本部においても、各開発建設部からの報告を受け、その議論の経過を適切に開発建設部推進本部にフィードバックするとともに、フォローアップを実施する一連のプロセスを行うこととする。これらのプロセスを徹底的に行い、適宜必要な見直しを行うことにより、本局と開発建設部相互の取組の改善を促し、ひいては強化計画の取組を高めることにつなげていく。さらに、毎月、本省へ開発局の取組状況等を報告するとともにフィードバックされた意見等も踏まえ、適切に開発局の取組に反映していくこととする。

また、本局推進本部は、一年間の開発局の点検・取組を内部統制等報告書に記載し公表する。

### 3. 外部有識者からのご意見への対応等

本局推進本部は、強化計画の取組の推進や実施状況の評価など重要事項を行う際には、第三者委員会から提言をいただき、その提言を的確に開発局の取組に反映していく。

また、第三者委員会には、机上での活動報告に係る審議だけではなく、開発建設部において取組等の点検、現場との意見交換を通じ、更に取り組むべき課題・改善点について指導・助言をいただくことにより、開発局の今後の取組に活かしていく。