

＝統計不正問題から学ぶべきもの～人は間違えるもの＝

「毎月勤労統計」が認められていた調査方法と違う形で、10年以上にわたり実施されていたことが明らかになったことを契機に、総理・大臣の責任問題をはじめ、様々な側面から批判・疑念が示されました。

かつて厚生労働省に在籍していた私にも、「どうして、あんなことが起きるのか」と、知人から問われましたが、事実を正確に知るわけではないので、その点は、マスコミ他にお任せすることにして、この一連の事象から学ぶべきものについて私見をまとめてみます。

<直接に不利益を被った人は受給者～その救済は>

今回の統計不正問題で直接に不利益を被った人は、労災年金や各種手当を受給する・受給していた人です。その追加給付のため、年末に一度閣議決定した政府予算案を、1月に入って変更し再度閣議決定しました。

異例の再度の閣議決定自体を、責任問題と捉えて非難する意見もありますが、個人的には、こうした前代未聞の対応に、短期間で結びつけるべく主導的に動いた一部の公務員の方々に、まず敬意を表したいと思います。厚生労働省全体が悪者・無能なように言われていましたが、こうした絶望的な事態にも何とか受給者のために尽力した人がいたことには救われる思いです。

もちろん統計不正問題を起こさなければ、こうした事態は起きなかったでしょうし、厚生労働省の一員なのだから苦勞して当然と言えばそれまでですが、間違いなく、事態收拾に動いた一部の人は、直接統計問題には関係なく、見ようによっては被害者でしょう。報われない役回りですが、こうした存在が組織内に、どれほどの数いるのかが、危機的状態の組織の死命を制するのでしょうか。

その後のコメントしづらい対外対応を見ると、明らかに、今の厚生労働省には、こうした人材は限られているのですが、皆さんの所属する組織や住む自治体に、どれほどの数がいるか考えてみてください。

どんな組織・集団も、些細なきっかけから危機的な状態に至ります。各種のリスク対応のマニュアルなどを作るのが当たり前の時代ですが、必ず、マニュアルでは対応できない状況は起きるものです。その時に、必要となる危機対応能力・皆さんの足元はどうでしょうか？

もちろん本件は、予算確保自体は、受給者の救済のためのスタートラインにただけです。考えられる種々の問題は既に報じられていますが、何とか、皆が納得できるような終幕となることを祈るだけです。

<問題の始まりは、考えられない低レベルなことから>

「毎月勤労統計」の問題は、発覚するまでの間は、

- ① 東京都では大企業を全数ではなく1/3抽出調査としたこと～手続違反
- ② 集計時に抽出であることを考慮せず単純集計して数値が低くなったこと～単純な算数ができない
- ③ 10年余の間に問題に気づいた人がいるはずだが、問題解決に動く人はいなかった～事なかれ主義という3点に単純化されます。

なぜ、厚生労働省において、こうした状況が、最悪の形で積み重なったのかはわかりませんが、個々の事象は、いかにも皆さんの所属する組織等でも、ありそうな話と感ぜられないでしょうか？

○どんなに厳格に手続きを決めても・厳格であればあるほど、守らない者が出てくる

○この程度は問題ないと部下に任せると・上司から「君見てるの」と言われ、初歩的なミス指摘される

○問題が生じたときに・「やっぱり、危ないと思ってたのよね」と言う人が何人も出てくる

昨年も企業のデータ偽装などの不祥事が次々と生じましたが、意図的に行ったのか、単なる怠慢から生じたのか・いろいろと見方はあるでしょうが、共通していることは、どんなにチェック体制を整えても「人は間違える」ということです。

大手企業では、必ず問題は起きるという前提で、外部監査を受けたり、その前提として独立した内部監査部門を持っていますが、それでも問題は生じます。一方、国の組織には、外部監査に相当する総務省の行政評価、会計検査院の検査などがありますが、厚生労働省をはじめとして国の組織には、明確な

内部監査部門はありません。名目上はあったとしても、省全体の業務の忙しさから、専門の担当者が必要な人数いるとは考えられません。

また、本件に限って言えば、過去、行政評価や会計検査院から毎月勤労統計の調査・集計で指摘を受けた形跡はないようですから、外部監査も、予算の大きな分野、関心の高い分野に限定され、「国の根幹」と今は言われている統計業務の問題を見落としていたと言えるでしょう。唯一、総務省の統計部門は、2年前に別の不適切処理の問題発覚を受けて、調査し改善指示をしたとのことですが、結果は、残念ながら今回の通りです。

医療介護の分野では、売上の大きい法人だけは外部監査を受けることになっていますが、内部監査の組織(監事という個人はいても)を持つ法人を今まで見たことはありません。逆に、初歩的なミスを経年見逃し、10億を超える報酬返還となり、身売りした法人はいくつもあります。

初歩的なミス・現場近くでは知っているリスクなどを問題が大きくなる前に見つける、また、違反が繰り返されるような手続・体制自体を現実的に見直すといった発想が組織内にないと、今回の事態と同じことが起きる可能性は高いと言えるでしょう。皆さんの所は大丈夫でしょうか？

<問題発覚後の対応は、第一優先順位を間違えないこと、そして結論を急がないこと>

政府予算案の変更の閣議決定後は、「賃金構造基本統計の報告漏れ」「特別監察委員会の調査」の2点について、厚生労働省は後手後手の対応に追われ、一時は、見ていられないほどの「無様」な感じでした。

危機的な状況のときに、何を大事にするかは重要です。個人的には、後から指摘されても間違いのないと言い切れる事実の確認・提示が重要と考えています。もし、言い切れないのであれば、「対象者から〇〇という証言は聞き取りましたが、その点は、さらに調査・確認中です」といった、留保をつけてコメントするでしょう。

しかし、「賃金構造基本統計の報告漏れ」は、問題のある手法であると事実確認したにも関わらず、なぜか総務省に報告しなかったという言い訳のできないものであり、「特別監察委員会の調査」は、第三者かどうかという点ではなく、短期間の省内職員対象の聞き取りだけで、いわゆる裏取りもしない状態で報告とした「穴」が多いものだった・など、批判しようと待ち構える人に塩を送ったようなものです。

きっと、そうせざるを得ない事情があったのですが、その後の経過を見るに、明らかに判断を間違えたと言わざるを得ません。特に、最初の調査報告書に、「隠蔽の意図はなかった」と、結論めいた記載をしたことは、批判を強めるきっかけになり、致命的な悪印象を植え付けたと思います。

批判しようと待ち構える人には、次々と視点・論点を変えて追及してくるものです。事実確認も不十分に、いわば生煮えの状態、安易に結論を急ぐと、後で説明を変えざるを得なくなったりして、どんどん環境は悪くなるのは当然です。こうした点については、企業の不祥事案件には、対応のプロの弁護士と契約してアドバイスを受けるようですが、今回の厚生労働省の対応は、いかにも未経験な素人集団の対応と言われてもやむを得ないように感じます。

皆さんは、問題発覚後の対応を間違えない自信はありますか？ また、何か備えがあるのでしょうか？

一方、厚生労働省の中堅職員には、今回のことに委縮することなく、必ず起きる、こうした危機的な場合に必要となる知識とスキルを身に着け、同じことを繰り返さないように備えて欲しいものです。

<現在の焦点は、統計問題を離れて官邸の関与の有無～統計業務の新体制はどのように？>

厚生労働省の問題であることもあり、国会報道を見る時間が増えていますが、予算委員会で統計問題を延々とやっているのを見ると残念な気持ちになります。行政のチェックという国会の役割から、統計問題の事実確認をするのは大事とは思いますが、予算委員会では、史上最高額となった政府予算案に関して聞くべき事項はもっとあると感じます。

しかも現在の質疑の中心は、基幹統計として適正な手続きを経て変更した「毎月賃金統計の中小企業の抽出方法」に係る官邸の関与という点、変更後の方法のほうが、どう考えても統計数値の連続性の確保の意味では適切だと思うのですが、今では統計問題ではなく、政策決定に係る官邸の関与の妥当性へと論点は変わっています。

このままでは、せっかく「国の根幹」と言われているようになった国の統計業務を、今回、どのように再構築するのか・・・という建設的な国会の議論が始まるのは遠い先のように感じます。統計問題を受けて、どういう見直しをするのか・・・ここが最大の焦点であると考えてるのは皆さんも同じでしょう。

以下、今後の議論の深まりを期待して、新体制構築を考える視点を整理してみます。

ア 争いの元とならないような中立性・信頼性の高い体制をどう作るか

今回の野党の主張は、「政権にとって都合のよい結果が出るように抽出・集計をしたのでは・・・」というものです。意図的に、そうした操作をするような国の公務員がいるとは思えませんが、それでも各省に統計部門が分散していると、自分の政策に都合の良い結果が出るように統計を操作していると疑いたくなる気持ちもわからないでもありません。現状の体制（各省分散）のままでは、今後も、事あるごとに、不毛な論戦が繰り返されるでしょう。

せっかく基幹統計という区分があるのですから、これについては、各省で行うのではなく、国の統計センターとなる組織でまとめて行うことによって、政策部門と距離を置くことが望ましいのではないかと考えられます。

イ 業務を担う者の能力開発等が進む環境をどう作るか

視点・立場の違う人間が一緒に働くことで、はじめて仕事の質が確保され、また、それが入れ替えられることでリフレッシュされ、間違いも見つけやすくなるのは、どこの組織でも同じことです。

例えば、基幹統計は国の統計センターで行うとした場合、まずは、当該センターのレベル向上に国として傾注することを前提に、各省の統計人員の一部も当該センターに出向し、その際に、OJT 等で必要なトレーニングを受けることとし、それを終えた者が各省の統計業務の中核を担うとすれば、各省の統計人員の能力の向上・均質化も段階的に可能になるでしょう。

また、各省も、統計センターからの出向者も受け入れることで、外部の目を統計業務に加えることが可能となり、問題発生したとしても長期に放置されることを予防することができるはずです。

ウ 総業務量が減る方向で、改善方法を考えられるか

今回のような問題が生じると、チェックの強化など、業務が増える方向の再発防止策が考えられるものです。しかし、できれば面倒なことはやりたくない・・・という本性の人間が行う以上、業務が増える方向では、うまくいかないものです。ルールを破る人は必ず一定数いて、ルールが増えれば増えるほど違反者は増えるからです。

また、予算や人員の制約が厳しい現状で、訪問調査や郵送の古めかしい調査手法で、今でも行っているのも理解できません。今時、紙記載の数字を集計しているような企業があるはずありませんし、ビッグデータ活用と言ってる時代に・・・誰しも、集計の迅速化も考え、ネット調査が基本と思うでしょう。

こうした視点から、国が現在行っている調査が本当に必要か再度検証し、統計総数を減らす方向で考えるとともに、統計の調査手法についても、行う側・受ける側双方の負担が減る手法に原則統一するといった方向が指向されることが望まれます。

以上は、統計問題に限らず、皆さんの組織が何らかの問題を生じさせたときに、対策として考える際のヒントにもなるでしょう。人は間違えるという前提で、組織の体質に合った変更に着手ください。何事も「転ばぬ先の杖」の発想が大事ですが、もし転んだ時は、慌てずに、将来にも意味のある改善となるように知恵を絞ってください。

また、厚生労働省には、今回の件を乗り越えて、統計以外の仕事の進め方についても、職員能力の開発と業務総量の削減という 2 つの思想で大きく変えていただき、納税者の期待に応える組織に変わって欲しいものです。