（一社）岐阜県観光連盟元職員に関わる不適正事案

調査報告書に係る弁護士意見

令和８年 11 月

（１）事実の認定に係る調査の内容

ア　本件の調査に当たっては、冒頭に記載のとおり、複数年にわたる関係部及び観光連盟などの関係資料の精査とともに、特別職らを含め 321 名もの関係者へのヒアリングが行われた。当職も、前知事をはじめとする複数の特別職や関係者へのヒアリングに携わった。現職の県職員に限らず、元連盟職員Ａとの接点があった可能性がある県職員 OB や外部関係者も含め、広範なヒアリングが実施されており、可能な限りのヒアリングが実施されたと考える。またヒアリングの内容についても、資料に基づく客観的事実のみでなく、ヒアリング対象者の当時の心境などの主観なども含め、率直な意見聴取が実施されたと評価できる。また観光連盟から元連盟職員Ａに対する旅費支給の適正確認のため、当職より、21 の宿泊関係施設へ宿泊実績の確認を行った。

イ　これらの調査を通じて、本件の経緯及び関係者の認識、対応状況等について、相当程度の事実関係を明らかにすることができたものと考える。相当に広範なヒアリングや資料確認などの調査を行っており、更に調査を継続したとしても、事実の解明に資する新たな情報を得られる見込みは乏しいと考えられる。

本件について、事実関係の解明に向け、現時点において実施することが可能でありかつ有益であると考えられる調査は概ね尽くしたと評価でき、現時点で得られた調査結果に基づき、本件に関する事実認定及び評価を行うことは適切であると判断する。

ウ　なお、本報告書の作成に当たって、当職も事実の認定及び評価について意見を述べ、記載に反映をしていただいた。

（２）本事案の発生原因及び背景並びに再発防止策の考察

ア　本事案の発生原因及び背景の詳細については、本報告書の記載のとおりであり、元連盟職員Ａの振る舞い（狡猾さ）、不当要求やハラスメント対応に対する特別職を含む各職員の認識不足、組織体制の機能不十分さ、同人に対応した職員の規範意識の低さなどがあり、それらが相まったと考えられる。

イ　本件において特に重要な問題だと考えられるのは、岐阜県における不当要求に対する体制の不十分さである。

不当要求への対応は、担当職員個人の責任に帰せられるべきものではなく、組織として取り組むべき課題である。上司への報告・相談を徹底するとともに、複数の職員による対応や組織的な判断の下で対応するなど、組織全体で職員を支え、不当要求に立ち向かう体制を整えなければならない。特に、幹部職員には、不当要求を許さないという明確な姿勢を示すとともに、職員が不当要求に直面した際には、安心して上司に報告・相談することができるようにした上で、不当要求に対して組織として毅然と対応する体制と、不当要求に直面した職員を組織全体で守る組織風土を構築していく責務がある。

本件において、幹部職員らは、元連盟職員Ａの特異な雇用を続け、元連盟職員Ａの問題行動を認識しながらも、元連盟職員Ａを特別扱いし、元連盟職員Ａや前知事への忖度、人事への影響に関する噂などから、外部職員からの不当要求に対する適切な対応をと

ってこなかったため、現場職員において、上司に相談しても状況は改善されない、場合によっては相談することによって人事上の不利益を受けるおそれがあるとの認識が形成され、結果として、職員が問題を一人で抱え込む状況が生じていた。

もちろん、元連盟職員Aの不当な要求に屈した職員について、その対応に問題があったことはいうまでもないが、元連盟職員Aの問題行動を認識しながらこれに適切に対処せず、担当職員が安心して相談できる環境や組織的に対応する体制を整備してこなかった幹部職員には、重大な責任があるといわざるを得ない。

ウ　本件のような事案が二度と起こることがないよう、本報告書において、上記原因及び背景を踏まえた再発防止策の取組が示されているが、いずれも重要な事柄であるため、県庁を挙げて実施されたい。

エ　本報告書内の再発防止策の内容と重複する部分があるが、強調したい点につき、以下記載する。

（ア）不当要求やハラスメントに対する体制整備

本件は、元連盟職員Aからの不当要求を拒絶できなかったものである。

労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（昭和41年法律第132号）に基づく組織としてのカスタマーハラスメントに対する体制整備はもちろんのこと、外部の者からの不当要求や不当な働きかけに対する対応方法（拒絶の方法、記録方法、上席への相談）など、職員が適切に対応できる行動指針の制定や実践的な訓練を通じ、職員が安心して不当な要求を拒絶し、又は上司等に報告・相談できる組織体制の整備が必要である。

（イ）組織風土の改善

①幹部職員の意識改革

元連盟職員Aに関わる相談が窓口にあったのは、令和6年度に入ってからの1件のみであったが、数年前から元連盟職員Aの職員に対する高圧的な態度が確認されており、現場の職員はもちろんのこと、特別職や幹部職員などの上席においても一定程度問題を認識していたことが資料上確認されたが、組織的な対応がとられることはなかった。

不当要求やハラスメントは、被害拡大の防止や当事者の負担軽減の観点などから、早期の迅速かつ組織的な対応が重要である。上席は、職員が相談してこないから問題がないととらえるのではなく、本人が言えない前提で考え、確証がなくとも、違和感などの対応のきっかけがあれば、それを端緒としてハラスメントの芽ととらえ、早期に組織の課題として扱う意識が必要である。また、組織内において良好なコミュニケーションが維持され、何でも上席に相談できる心理的安全性の高い組織風土が確立されれば、職員による報告や相談が促進され、問題の早期発見や早期対応にもつながる。上席という立場でのハラスメントや不当要求対応の理解を醸成することが重要である。

②職員の意識改革

本件は、元連盟職員Aからの特別扱いを求める要求（不当要求と評価できる）対応を許容し、さらに、職員において不適切な物品調達・管理に関する会計事務処理を行ったものである。

県では、会計事務に関する研修やハラスメントに関する研修など、職員に対する様々な研修が実施されているが、それが生かされなかった。問題の過程では、上司の要求に応えよう、これくらいは耐えようと職員が我慢する傾向が見られ、不当要求やハラスメントに対する認識の不足による無理な頑張りが認められた。各研修においては、規則等に基づく適正な会計事務処理に対する理解はもちろんのことであるが、各職員が不当要求やハラスメントと認識するハードルを下げ、外部の者からの行為はもちろんのこと、特別職や幹部職員からの行為であっても、ためらわずに声を上げて良いものだという各職員の意識の醸成が重要である。

（ウ）内部通報・相談体制の独立性と実効性の確保

各職員の意識が醸成された上で、その発現のために、相談窓口が有効に機能することが重要となる。この点に関し、県では、外部相談窓口を含め、すでに複数の相談窓口が設置されている。

しかし、数年前から元連盟職員Aの職員に対する高圧的な態度が確認されていたが、元連盟職員Aに関わるハラスメントの相談が窓口にあったのは、令和6年度に入ってからの1件のみであり、相談窓口が有効に機能していたとは言い難い状況であった。相談してもどうにもならないだろうという職員の意識を変化させるとともに、どこに相談すれば良いかが可視化できるよう、複数ある相談窓口の統合・整理が必要である。また、上司への報告や内部通報窓口での相談の覚知であっても、特別職を含め上席との利益相反関係が疑われる場合には、外部者を関与させる相談体制を構築するなど、職員が安心して相談できる環境整備が重要である。

（エ）公正な人事の確保

本件では、元連盟職員Aからの人事への影響を示唆する発言や実際に元連盟職員Aが県職員の人事に影響したとする噂により、元連盟職員Aに対応した職員において、元連盟職員Aの意に反すれば人事に影響することも危惧されたため、元連盟職員Aとの間で問題を起こしてはいけないと考え、心理的に萎縮していたことがうかがえる。なお、本文にも記載されているとおり、人事への影響に関する噂の信憑性は不明であるし、実際の人事に元連盟職員Aの影響があったかどうかは確認できなかった。

不当な要求に対して適切に異議を述べ、これを拒絶し、又は組織に報告する行動は、組織の公正性を維持するために必要なものであり、組織として積極的に評価・尊重されるべきである。不当な要求を報告した職員について、異動・昇任・評価などに不利な影響があることはあってはならない。

県として、不当な要求を拒絶したことを理由に、人事上の不利益を与えないことを明確に表明するとともに、幹部職員や外部者から特定職員の人事上のハラスメントが疑われる働きかけがあった場合にはその経緯を記録するなど、人事の決定過程を記録することで、のちに検証可能な形で、恣意的な人事を防ぐことが必要である。また、人事上の不利益がハラスメントとして疑われる場合には、第三者も踏まえて検証を実施する体制を整備することが必要である。