（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（概 要）

令和８年11月

知事公室行政管理課調査チーム

調査報告書（概要）　要旨

Ⅰ　調査の概要

- 令和８年１月、元観光連盟職員Ａの逮捕（公金を詐欺した疑い）を受けて調査チームを設置し、本事案及び関連事項について調査を開始
- 令和８年４月以降は調査対象を拡大し、事案が生じた背景として、**①元連盟職員Ａの雇用の経緯、②異常な言動の許容の理由、③内部統制の機能不全の理由** についても調査を実施

Ⅱ 本事案が生じた背景事情

- 元連盟職員Ａは平成15年度に一般公募で採用。**人脈づくり等で能力を発揮**し、県幹部職員の評価を獲得。前知事の面談調整等で実績を重ね、**直接知事と連絡できる立場を獲得**
- 特異な人事配置による「特別な人」化、知事との関係性に基づく「知事の意向の体現者」視から**幹部職員が「できる限り対応する」姿勢**となり、**職員が対応するしかない状況**が出現
- **県庁組織の問題**(組織内コミュニケーション、人事運用)、**職員意識の問題**(業務の定例化、上司への配慮)や、**元連盟職員Ａ固有の問題**(恫喝的言動)から、不適正な取扱が是正できないまま継続
- 特に組織内コミュニケーションの不足については、前知事には、**職員がパワーハラスメントだと感じる程厳しく叱責**するケースがあったこと、知事等が、**外部人材に影響を受けて人事を行っているとの噂**があったことなどによる風通しの悪い組織風土が原因

Ⅲ 本事案及び関連事項の概要

- 装飾品代金詐取事案、コーヒー代立替金詐取事案の有罪確定（補助金返還済み）
- その他不適正事案として、元連盟職員Ａの求めに応じた物品購入、報酬増額等を確認
- 飛騨牛や柿などの私的利用、私的な物品の発送を確認（元連盟職員Ａに対して返還請求）
- 実績確認ができない宿泊、出張を確認（観光連盟に対して補助金返還請求）

Ⅳ 原因と再発防止の取組

- 原因：上記Ⅱの３項と同様（県庁組織の問題、職員意識の問題、元連盟職員Ａ固有の問題）
- 取組：心理的安全性の高い組織風土の醸成、任用方法の適正化、リスク管理と適正な会計事務の確保、幹部職員の職責意識の徹底、早期是正と対応力強化

Ⅴ 総括

弁護士意見

Ⅰ 調査の概要

○ 刑事事件の詳細やその他不適正事案の有無に加え、元連盟職員Ａの雇用の経緯、異常な言動の許容の理由、内部統制の機能不全の理由の３点を明らかにするため、以下のとおり調査を実施

■ 刑事事件及びその他不適正事案の事実確認

○ 関係３部、東京事務所及び関係団体の資料など関係書類の収集及び確認

○ 関係者延べ321人へのヒアリング

（内訳）
- 県現職職員及びＯＢ職員（特別職を含む。） 延べ183人
- 観光連盟現職職員及びＯＢ職員 延べ 19人
- その他関係者 延べ119人

○ 弁護士による照会（県内外21ホテル287泊分）

○ 元連盟職員Ａの公用携帯の履歴の確認

○ 元連盟職員Ａへの質問及び書面による回答

■ 判明した問題の原因分析

■ 再発防止に向けた具体的方策の検討

■ 外部の弁護士からの調査支援等

＜調査支援等を受任した者＞

黒宮綜合法律事務所　黒宮崇宏弁護士（岐阜県弁護士会）

＜調査支援等の内容＞

- 事実認定の手法など、県が行う調査に対して助言を行うこと
- 一部関係者へのヒアリングを行うこと
- 関係事業者に対して照会を行うこと
- 事案発生の原因分析や再発防止等の内容について、意見・評価を付与すること

Ⅱ　本事案が生じた背景事情

１　元連盟職員Ａの雇用の経緯

【問題の構造】
○　元連盟職員Ａがどのような経緯で岐阜県に関わりを持つようになり、なぜ県行政にこれほど強い影響力を持てるようになったのか。

【調査の結果】
○　平成15年に一般公募で採用。その後、県幹部のＣ氏に見出され、人脈づくりの能力を生かして企業役員との面談調整等に力を発揮
○　前知事の面談調整や県のＰＲ事業の企画運営の実績を積み重ねる中で前知事の評価を得て、平成21年以降には前知事に直接連絡ができる立場を獲得したことにより、強い影響力を持つに至った。

- 平成15年５月、東京事務所六本木センター職員に一般公募で採用
- 企業関係者等と県幹部との懇談会で、新産業労働局幹部のＣ氏と面識を獲得
- 平成16年以降、Ｃ氏の異動と連動して元連盟職員Ａの所属先も変遷
- 前知事の１期目の時点で、企業重役や著名人を前知事に紹介
- 企業交流会の参加者を元連盟職員Ａに確認するよう前知事から指示あり
- 平成24年頃、雇用関係を断とうとしたところ、前知事が認めず継続
- 平成25年４月１日から、副知事Ｆの働きかけで観光連盟で雇用
- 令和２年頃から、中京圏での活動増加とともに問題のある言動が顕著化

＜元連盟職員Ａの雇用履歴＞

期間	雇用先／職種	財源	経緯
H15.5～H16.3 （H15年度）	東京事務所 六本木センター 観光物産アドバイザー	県	・縁故でなく一般募集(3～4人応募のうちの1人) ・六本木センターにおける懇談会でＣ氏との知己を得たのち、企業訪問に同行し、持ち場を不在にすることが頻発 ・不在に苦言を呈した東京事務所職員Ｄへの嫌がらせ事案が発生 ・東京事務所管理職は、Ｃ氏から翌年度の自らの団体への元連盟職員Ａの転籍について打診を受け、了承
H16.4～H18.3 （H16~17年度）	ソフトピアジャパン 東京ブランチ事務専門員 （東京事務所駐在）	県補助 10/10	・Ｃ氏から指示があり、公募せずに元連盟職員Ａを直接雇用 ・Ｃ氏と企業役員の面談調整を行っていたほか、県産農産物のＰＲにも関与 ・名刺の肩書を「東京ブランチ所長」としたいとの元連盟職員Ａからの相談に対し、Ｃ氏が許可
H18.4～H19.9 ※希望退職 （H18~19年度）	産業労働部観光交流課 コンベンション誘致専門職 （東京事務所駐在）	県	・H18に新設された職（Ｃ氏は当時の産業労働部幹部） ・企業重役や著名人と前知事との面談を調整 ・県産農産物のＰＲも実施 ・H19の途中で経済産業省関連の一般社団法人に転職し、県との雇用関係はいったん終了
H20.5～H25.3 （H20~24年度）	岐阜県産業経済振興センター 東京ビジネスコーディネーター （東京事務所駐在）	自主財源 （H24は県補助10/10）	・元連盟職員Ａを評価したＣ氏が再度県の関係団体で雇用 ・雇用経緯や勤務実態を疑問視する議会一般質問あり ・知事面談の日程を前知事と直接電話等で調整 ・「理事長補佐」という独自の肩書の名刺を使用 ・Ｃ氏が後任者に元連盟職員Ａを配慮するよう引継ぎ ・元連盟職員Ａ発案の特使委嘱事業を観光連盟が対応 ・雇用終了の協議について、前知事は了承せず。
H25.4～R6.12 ※解雇 （H25~R6年度）	岐阜県観光連盟 書記（東京事務所駐在）	県補助 10/10	・観光連盟による1年限りの雇用案について、副知事Ｆが最大5年は雇用するよう高圧的に指示 ・5年雇用後の雇止めを検討したが、元連盟職員Ａは承服せず、労基署の労働契約法上の指導も踏まえて雇用を延長 ・コロナ禍で活動地域が中京圏にシフト ・県産農産物や県産品のサンプル購入が本格化するとともに、問題ある言動が顕著化

Ⅱ 本事案が生じた背景事情

２ 異常な言動の許容の理由

【問題の構造】
県はなぜ元連盟職員Ａをこれほどまでに特別扱いし、その異常な行動を許容していたのか。

【調査の結果】
○ 特異な人事運用により関係職員から「特別な人」と認識され、さらに前知事との関係から「知事の意向を体現する者」と見られるようになったことから、職員が「できる限り対応しよう」との姿勢で臨むこととなり、異常な行動も許容することとなった。

【特異な人事運用による「特別な人」化】

・採用後、重用した幹部職員Ｃの異動に連動して所属先が変遷
・こうした人事には幹部職員が関与しており、雇用継続や報酬増額には前知事の意向も反映されていた。
・長期間にわたり特異な人事運用が行われたことから、役職や所属を超えた特別な人としての認識が定着した。

【知事との関係性に基づく「知事の意向の体現者」視】

・実際に前知事と直接電話ができ、前知事と二人で面談したほか、前知事の近くで行動し直接話ができる立場にあったため、多くの職員が元連盟職員Ａを事実上の「知事の意向を体現する存在」と認識していた。
・こうした立場を背景に「知事の了解を得ている」などとして県職員に様々な要求があったが、職員側はその真偽を前知事に確認することが困難な状況にあった。
・**元連盟職員Ａが影響した人事異動の具体的な噂として10件程度確認**された（特別職や関係職員は否定している。）。
・人事に影響することを危惧した職員は、知事等（外部人材等を含む。）の意向を進めておけば良いと考えるようになった。

【「できる限り対応しよう」とする職員側の姿勢】

・部長・課長級職員は、部下に「できる範囲で対応する」ことを指示し、部下は「対応するしかない」状況に陥った。
・関係部局からも、元連盟職員Ａの人脈づくりや大手企業と実施するイベント等の調整能力自体は評価されていた。
・元連盟職員Ａの要求の適否を検証するよりも、できる限り対応し、トラブル回避を図る判断が積み重なった。

Ⅱ 本事案が生じた背景事情

3 内部統制の機能不全の理由

【問題の構造】
なぜ県の内部統制が機能せず、早期に不適正な取扱を正すことができなかったのか。

【調査の結果】
○ 県庁組織の問題（組織内コミュニケーション、人事運用）、職員意識の問題（通常業務化、上司への配慮）及び元連盟職員Ａ固有の問題により、職員が是正のために通報等することが抑制された状態に陥った。

① 県庁組織の問題

【組織内コミュニケーションの欠如（知事と職員との距離感）】

・前知事と職員の関係性は大きな心理的距離感と強い上下関係意識を伴う関係にあった。
・前知事は論理的かつ高い水準の説明を求める一方、誤りや準備不足を厳しく叱責すると職員側は認識していた。
・**前知事の厳しい叱責は、パワーハラスメントであると思うとの複数の証言**があった。
・人事の様々な証言や噂があったように、職員は人事への影響を危惧し、知事等の意に反する行為をしなかった。
・前知事へ直接報告・相談等できる機会が限られ、説明に対する準備の負担が大きかったことから、職員は重要事項であっても慎重にタイミングや内容を選ぶ傾向があり、円滑なコミュニケーションに欠ける状況にあった。
・前知事に直言できたのは、一部の幹部を除き副知事Ｆしかおらず、直接確認することはなかった。

【職員が是正を期待できない人事運用】

・元連盟職員Ａの特別な雇用が長期間継続し、前知事との関係性も認識していた職員の間では、「知事に近い人物の意向に逆らうことは難しい」との認識により、発言には従う必要があると受け止められていた。
・外部機関の職員という服務管理の行き届かない人事運用により、前知事も、「元連盟職員Ａの言動が厳しい」「かなり強引なところがある」という話を聞いていたが、「外部の人間を指導する立場にない」旨を証言していることから、元連盟職員Ａの言動が是正されることは期待できない状況であった。

② 職員意識の問題

【不適正な対応を徐々に通常業務に組み込んだこと】

・当初は、元連盟職員Ａから無料の試供品や既存のパンフレットの提供を依頼されて応じていた。
・令和元年度以降、県支出により県産農産物のサンプル食材や県産品の販売促進のためのサンプルの購入が始まった。
・対応を継続していくうちに、元連盟職員Ａの依頼に県支出で応じることが前例として扱われるようになり、さらには無理な要求にも可能な限り応じたことで、個々の不適正な事務処理の異常性が認識されにくくなった。
・これにより個々の職員が「通報すべき重大な問題」としてとらえにくくなり、結果として通報に至る動機が弱まった。

【上司等への影響に配慮した自制】

・皆が苦慮しながらも元連盟職員Ａに対応していた状況では、通報は、上司や組織の判断を否定する行為と受け止められる可能性があった。
・通報は単なる問題提起にとどまらず、「上司に迷惑をかける」との考えから自制が働いた。

③ 元連盟職員Ａ固有の問題

【元連盟職員Ａの恫喝的な言動】

・元連盟職員Ａは職員に対し、自らが前知事に近い関係であることを吹聴しつつ、人事への影響を示唆する発言、威圧感や恐怖感を与える恫喝的な言動を繰り返し行っていた。
・元連盟職員Ａが「知事に近い存在」と認識されていた中、職員は、こうした言動を通報等することが、結果的に自身や上司、所属部署に不利益をもたらすのではないかという懸念を強く抱く状態となった。

Ⅲ 本事案及び関連事項の概要

1 刑事事件（装飾品代金詐取事案、コーヒー代立替金詐取事案）

① 装飾品代金詐取事案の概要

事業費の詐取

元連盟職員Ａが、岐阜県及び観光連盟が発注した令和5年イベント用の装飾品の代金約130万円のうち944,120円を、事業規模の縮小に伴って県等に返金すると偽って装飾品作家から受領したまま、県や観光連盟に返金することなくだまし取っていた事案

	農政部（農産物流通課）の対応	商工労働部（県産品流通支援課）の対応
装飾品の購入依頼・指示	次年度使用する装飾品購入等を農政部幹部及び商工労働部幹部が黙認（年度跨ぎの会計処理）	
	・元連盟職員Ａが各部の執行可能額を確認し、R4年度予算でR5年度事業で使用する装飾品の購入等を依頼（R5.1.17） ・元連盟職員Ａ又は県幹部から“Ａ氏担当職員”（農産物流通課職員Ｎ、県産品流通支援課管理職Ｓ）へ年度内の購入等を指示（R5.1月中旬～下旬）	
事前決裁契約締結	検討や合意形成が不十分なまま、元連盟職員Ａから指定された内容で契約を締結（言われるままの物品購入）	
	・農産物流通課職員Ｎは元連盟職員Ａが指定した調達先、数量、金額等をもとに製作委託契約を起案（R5.1.31） ・農産物流通課管理職ＡＢは十分な確認を行わず決裁（R5.1.31）	・県産品流通支援課管理職Ｓの指示で職員が製作委託契約を起案するも年度内調達が困難と判明（R5.2.3） ・商工労働部幹部Ｐが県産品流通支援課管理職Ｓへ材料購入への切替を指示（R5.2.6） ・職員が当該契約締結に異議を唱えたため、県産品流通支援課管理職Ｓの指示で県産品流通支援課管理職Ｖが起案（R5.3.9）
納品･検査	“Ａ氏担当職員”自らが検査し、納品がないにも関わらず支出（検査不適正）	
	・指定検査者でない農産物流通課職員Ｎが作家Ｂの自宅で装飾品のサンプルを確認（R5.3.9） ・調達物がないため前日の装飾品写真を決裁に添付	・指定検査者とともに県産品流通支援課管理職Ｓが作家Ｂの自宅を訪問（R5.3.17） ・敷地外から山積みの材料を目視　（数量等確認せず）

	農政部（農産物流通課）の対応	商工労働部（県産品流通支援課）の対応
物品管理	調達物品の管理が行われず、納品がない又は減少したことに気づかず　物品管理不適正	
	・農産物流通課職員Ｎは後任者（農産物流通課管理職ＡＣ）に対し、装飾品は確保済と説明。ただし、保管場所や納品確認が別途必要であることなど詳細な説明なし（R5.3月下旬～4月上旬）	・県産品流通支援課管理職Ｓによる材料の管理や、所属職員に対する材料の管理・装飾品製作の指示なし（R5.4月～）
返還手続	観光連盟作成資料をもとに返還金額を算出	
	―	・契約内容と異なる単価等を使用したため、県への返還金額に誤りが発生（R7.1.16）
	観光国際部（観光誘客推進課）の対応	
補助金	・補助金検査を行ったが、書類上は不備や不審な点が見受けられなかったことから、不正な支払いを確認することができず	

② コーヒー代立替金詐取事案の概要　事業費の詐取

名古屋市内のホテルでのイベント出演者にホテル側のサービスで提供されたコーヒー代について、元連盟職員Ａが立替払いを行ったと偽り、別件の領収書を用いて観光連盟から1万5千円をだまし取った事案

	観光連盟の対応
会計処理	・元連盟職員Ａがイベント当日に支払いを行った（R6.8.29）と連盟役員Ｋは説明を受けていたが、自らが立て替える形で立替金を交付（R6.9.2）しており、経費を立て替える者と実際の支払いを行う者が一致していなければならないとする観光連盟の会計規程に違反する手続き ・連盟役員Ｋが「指示・承認書」に署名することによって特例的に事後承認で対応（R6.9.4）しており、経費の立替えは事前の承認を得た場合に限って可能とする観光連盟の会計規程に違反する手続き
補助金	・立替金は、観光誘客推進課による県補助金（令和6年度飛騨・美濃じまん観光誘客推進事業費補助金）の対象経費として一旦は執行されたが、元連盟職員Ａから観光連盟に返還されたため、同補助金には含まれていない。

Ⅲ 本事案及び関連事項の概要

２ その他不適正事案

① 元連盟職員Ａの関与により発生した物品の購入等

元連盟職員Ａから指示を受けた物品を、必要性等を十分に検討しないまま調達

・元連盟職員Ａから金額ありきの調達指示。調達先を指定されるケースもあり
・年度をまたいだ支出、実際は納品確認をしていない等の不適正な会計処理が散見

言われるままの物品購入

県では調達物品の使途や送付先を十分に把握せず

・調達物品の管理は連盟職員任せ。一部は元連盟職員Ａの自宅等へ送付
・調達数の半数以上が未使用のままというケースが多数あり。全量手つかずの物品もあり
・農産物流通課が調達した飛騨牛や富有柿について、県の認識と異なる宛先への私的な提供を複数確認
・県が調達していない物品についても、元連盟職員Ａの知人・友人、親族らへの発送経費を県に負担させた事例が多数

物品管理不適正

② 元連盟職員Ａからの求めに応じた報酬の増額

元連盟職員Ａからの依頼に応じ、令和５年度から報酬月額を約6.6万円、年間で１１０万円余増額

・R5.1月中旬、元連盟職員Ａから次年度報酬の増額を依頼された前知事が、副知事Ｉに検討を指示
・観光国際局で案を作成後、副知事Ｉが前知事と協議し、増額を決定

特別扱いによる報酬の増額

③元連盟職員Ａからの求めに応じた旅費・時間外勤務手当等の支給

規律のない勤務(勤怠管理なし)

観光連盟では、本人の申告どおり旅費や時間外勤務手当を支給

・勤務実態を未把握。R4・5年度は1,000時間を超える時間外勤務。実績を伴わない旅費の支給を複数確認
・元連盟職員Ａの知人・友人、親族らへの発送経費を観光連盟に負担させた事例も多数

実績のない旅費 異常な時間外手当

観光誘客推進課は、補助金検査時に十分な対応をすることなく、補助金を交付

・「理由があれば認められるものばかりで指摘するような状況ではなかった」として、指摘せず

是正機会の損失

元連盟職員Ａの活動費が不足したＲ４年度は県委託事業で財源補填。Ｒ５年度からは補助金増額

・連盟役員Ｋの相談を受けた観光国際局幹部からの協議を受け、副知事ＩがＲ４年度の緊急避難として最大約400万円の財源補填対応を了承。これを受け、農政部内で協議し、約200万円を委託事業として観光連盟に支出
・Ｒ５年度から、観光国際部において元連盟職員Ａの旅費を年40万円から年420万円、時間外勤務手当を0円から180万円余に増額

無計画な事業実施の容認

県に返還されるべき支出（物品や発送伝票の私的利用、実績のない旅費）等

＜県の支出＞

※商工労働部、農政部は事前決裁の件数

○　元連盟職員Ａの関与により発生した県の支出　525件 9,894,711円（R2～R6）

【商工労働部】　54件：1,678,086円　（日本酒や美濃和紙などの県産品）

・装飾品代金詐取事案以外に不適正な会計処理なし

【農政部】　185件：7,852,543円（飛騨牛や野菜などの県産農産物）

・不適正な会計処理32件（Ｒ３：１件、Ｒ４：６件、Ｒ５：14件、Ｒ６：11件）

・元連盟職員Ａの私的利用と認定　６件 130,431円（返還請求対象）

・元連盟職員Ａの自宅に送られた後の使途が不明な飛騨牛などあり

【東京事務所】　286件：　363,882円（物品の発送代金）

・元連盟職員Ａの私的利用と認定　55件 62,609円（返還請求対象）

⇒返還対象は、計61件 193,040円（返還済みの装飾品代金詐取事案を除く。）

＜観光連盟の支出＞

○　元連盟職員Ａの出張及び旅費　951日、宿泊303泊 11,002,087円（R2～R6）

※月平均：出張18.29日（宿泊5.83泊）、211,579円

○　元連盟職員Ａの物品発送に要した費用　312件 418,884円（R2～R6）

【宿泊費】　・宿泊実績がないことを確認　県内外９ホテル　計24泊 242,900円（返還請求対象）

【交通費】　・訪問実績がないことを確認又は私的な訪問と認定　74件 187,094円（返還請求対象）

【送料】　・元連盟職員Ａの私的な発送と認定　60件　80,473円（返還請求対象）

【消耗品費】　・知人への土産購入と確認　菓子ひと箱　１件　3,650円（返還請求対象）

⇒補助金返還対象は、計159件 514,117円（返還済みの装飾品代金詐取事案を除く。）

合計 707,157円が県に返還されるべき支出

＜その他＞

不適正な会計処理により生じた余分な支出（農政部）2件 176,650円は、県に対して損害を与えた可能性あり

・元連盟職員Ａの依頼による物品購入を関係のない委託事業に入れたことで発生した余分な経費　176,000円

・電子調達システムの利用を避け、見積書も省略するために会計を分割したことで発生した余分な経費　650円

Ⅲ 本事案及び関連事項の概要

３ 元連盟職員Ａから職員に対する不適切な言動への対応状況

○　元連盟職員Ａは、自らが前知事に近い存在であることを伝えつつ、威圧感や恐怖を与える言動で、職員が断れない・逆らえない状況を作り出し、過度な要求や迷惑行為を繰り返していた。

前知事に近い存在であることを示唆する発言 ・「知事がそう言っている」「知事からOKをもらっている」「（元連盟職員Ａ企画のイベントに）知事が『出る』と言っている」 ・「知事に話してやる」「知事に○○部は本当ダメだと言っておいた」「知事の評価はこうだ」
人事への影響を示唆する発言 ・（元連盟職員Ａと折り合いが悪く、本庁から現地機関へ異動した職員の名前を出して）「こんなことにならないようにね。」 ・「○○ができなければ、○○部長に言ってクビにさせる。」
侮辱・暴言 ・（関係者が大勢いる前で）「何でそんなことできないの」「○○部の職員はできないから、□□部の職員でやって」 ・（職員の名前を呼び捨てにしながら）「あいつは使えないやつだ」 ・（県庁内の簡単な打合せでお茶を出さなかった職員に対して）「気が利かない」「配慮ができない」
継続的・執拗な言動 ・1日に20回以上職場に電話。担当者不在だと「使えない」「役に立たない」「肝心な時にいない」と言い捨てて切電 ・夜の24時頃まで平気で電話連絡し、不急な用務を指示する。　・夜の3時まで無理やり仕事に付き合わせる。
嫌がらせ ・嫌いな職員に対し、打合せの時間をあえて伝えない。聞いたことを聞いていないことにする。 ・会議室に鍵をかけ、意に沿わない職員を打合せに入れないようにする。　・（自分が呼んでおいて）「何でいるの」
不当な謝罪要求 ・客がいる前で、ホテルスタッフへの謝罪を強要する。
業務範囲を超える過剰な要求 ・イベント会場で売り子をさせる。　・イベント資材として枝の剪定をさせる。　・元連盟職員Ａが使用する資料を作成させる。

○　Ｒ６年６月、「働きやすさ改善シート」の提出を受け、前知事が副知事Ｉを通じて関係部局に対応を指示。元連盟職員Ａの対応を管理職も分担して行うなど担当者の負担が一部軽減されたが、関係を断つ、直接注意する等の抜本的な解決策は講じられなかった。

組織的対応の不足

○　元連盟職員Ａの不適切な言動や要求は、関係部局内で広く認識されていたが、前知事に近い存在である元連盟職員Ａに関することは、訴えても解決しないことと受け止められていた。

伝達されないリスク情報

Ⅳ 原因と再発防止の取組

１ 本事案の原因と考えられる事項

〇知事の強力なトップダウン型のリーダーシップによる行政運営が長く続く中、**知事から職員に対しパワーハラスメントと職員が感じる程厳しい叱責や外部人材の意向を反映した人事異動の噂**あり
〇知事への**過剰な忖度や意向に従うことだけを重視**するようになり、**風通しの悪い組織風土が固定化**
〇その傾向が、外部人材を含め**知事に近い者に対しても生じ**、組織として要求を断れず
〇そこに、**元連盟職員Ａ固有の規範意識の低さや恫喝的な言動**が加わり、刑事事件にまでエスカレート

こうした問題を【県庁組織の問題（組織内コミュニケーション、人事運用）、職員意識の問題（業務の定例化、上司への配慮）、元連盟職員Ａ固有の問題(恫喝的言動)】として整理

① 県庁組織の問題
・組織内コミュニケーションの欠如
（知事と職員との距離感）
・職員が是正を期待できない人事運用

② 職員意識の問題
・不適正な対応を徐々に通常業務に組み込んだこと
・上司等への影響に配慮した自制

③ 元連盟職員Ａ固有の問題
・元連盟職員Ａの恫喝的な言動

◆ ルールを逸脱した元連盟職員Ａの行動
・規律のない勤務（勤怠管理なし）
・実績のない旅費や異常な時間外手当
・報酬の増額　・事業費の詐取

◆ 元連盟職員Ａの指示への盲従
・言われるままの物品購入
・無計画な事業実施への対応
・組織的対応の不足
・伝達されないリスク情報

◆ 適正な事務処理の軽視
・年度跨ぎの会計処理
・検査不適正
・物品管理不適正

Ⅳ 原因と再発防止の取組

2 再発防止に向けた取組

(1)県庁組織の問題

ア 組織内コミュニケーション

→ 心理的安全性の高い組織風土の醸成

○知事、副知事が行為者となることを想定したハラスメント防止条例の整備
- 知事、副知事が行為者となることを想定したハラスメント防止条例を整備
- 当該事態が発生した場合には、外部の弁護士等からなる第三者委員会による調査を行うことを規定

○不正事案を未然に防止するための規程の整備
- 法令違反のおそれがある場合に、上司への相談を明文化
- 上司は、相談を受けた場合、業務内容の再検討を明文化

○ 健全なコミュニケーションを図ることができる環境整備
- 「知事公室」を設置し、情報の迅速かつ正確な発信と県民や職員の意見が届きやすい環境を整備

○知事と職員との直接対話
- 知事と職員が直接対話し、政策目的等の共有や現場の声を吸い上げる機会を定期的に設定

○新たな「上司への意見具申制度」の導入
- 上司の判断・指示に疑義がある場合に、部下が更に上位の上司に指示等の再考を求めることができる制度を導入

○幹部職員を主な対象とした厳守事項の明文化
- 本事案を教訓に、管理職の厳守事項を明文化

イ 外部人材の任用方法

→ 任用方法の適正化

○外部人材任用ルールの策定
- 本庁採用、任期限定等のルールを策定

(2)職員意識の問題

ア 業務の定例化

→ リスク管理と適正な会計事務の確保

○通報窓口の環境整備と職員アンケートの実施
- 職員が通報等しやすくなるよう窓口を整理して周知
- 定期的に行う職員アンケートに、「外部からの不当な働きかけ」等に関する項目を追加

○部長級を含めた職員研修の充実
- 部長級を対象に立場と職責を意識するための研修を実施
- 管理職を対象に職場の「心理的安全性」を高める研修を実施
- 倫理月間（７月）に、本事案を事例にした職場研修を実施

○幹部職員を主な対象とした厳守事項の明文化(再掲)

○物品調達に係るチェック体制・検査体制の強化
- 目的や履行場所の明確化、配布実績の作成、添付等を実施
- 内部統制制度のチェック項目の見直しを実施

イ 上司への配慮

→ 幹部職員の職責意識の徹底

○部長級を含めた職員研修の充実(再掲)

○幹部職員を主な対象とした厳守事項の明文化(再掲)

(3)元連盟職員A固有の問題

→ 早期是正と対応力強化

○外部人材任用ルールの策定(再掲)

○カスタマーハラスメント防止等の体制整備

○通報窓口の環境整備と職員アンケートの実施(再掲)

○部長級を含めた職員研修の充実(再掲)

○幹部職員を主な対象とした厳守事項の明文化(再掲)

Ⅴ総括

本事案は、特定個人によって引き起こされたのではなく、組織内で長年にわたり例外や特別扱いを容認し続けたことにより発生した。その再発防止には、職員が違和感を放置せずに表明し、上司が真摯に受け止め、組織全体で適切に対応できる風通しの良い環境づくりが不可欠である。また、多くの職員が特定の外部関係者を知事に近い存在と認識したことで、組織の判断が歪められた点も問題であった。組織のトップである知事や副知事は自らの権限や影響力が組織の意思決定や職員の行動に及ぼす影響を自覚し、周囲の忖度による統制の形骸化を防ぐ必要がある。

今後は透明性の高い意思決定を徹底し、「知事や副知事に近いから認められる」といった状況を許さない姿勢を明確に示すとともに、耳の痛い情報や批判的な意見も集まる組織づくりを継続して心掛けなければならない。今回の事案を教訓として風通しの良い組織づくりを進め、県行政に対する県民の信頼回復に取り組むことが求められる。

なお、３つの観点（雇用の経緯、異常な言動の許容の理由、内部統制の機能不全の理由）や刑事事件については一定の解明に至った。一方、その他不適正事案の多くも相当程度、実態が判明したが、一部の飛騨牛の使い道や時間外勤務の実態などは確認できなかった。これまでの調査で明らかとなった事項を本報告書として取りまとめたが、今後、新たな事案が判明することも勘案した上で、第三者委員会の設置を含め、更なる調査の必要性を検討していく。

弁護士意見

本件では、関係資料の精査に加え、特別職を含む３２１名への広範なヒアリングや宿泊施設への確認調査を実施し、その結果、本件の経緯や関係者の認識、対応状況など相当程度の事実関係が解明された。可能な調査は行ったため、調査を継続しても新たな情報を得る見込みは乏しい。現時点の結果に基づき事実認定と評価を行うことは適切である。

事案の発生原因及び背景の詳細については、報告書の記載のとおりであり、元連盟職員Ａの振る舞いに加え、不当要求やハラスメントに対する特別職を含む各職員の認識不足、組織体制の不備、対応した職員の規範意識の弱さなどが複合的に影響したと考える。特に、不当要求に対する組織的対応の欠如が大きな問題であり、幹部職員は元連盟職員Ａの特異な雇用を続け、元連盟職員Ａの問題行動を把握しながらも特別扱いをし、十分な対策を講じなかったことで、職員の間に「相談しても改善しない」「人事上の不利益を受けるかもしれない」との意識が広がり、問題を抱え込む状況が生じた。

再発防止には、不当要求やハラスメントへの体制整備、記録や相談手続の徹底、実践的な研修の実施が必要である。また、幹部職員には問題の兆候を早期に把握し組織的に対応する意識改革と心理的安全性の高い組織風土の確立が求められ、職員側にも不当要求やハラスメントをためらわず報告・相談する意識の醸成が必要である。さらに、相談窓口の機能強化や外部者を含む相談体制の整備、人事への不当な影響を排除する仕組みの構築等を通じて、公正で透明性の高い組織運営を実現することが重要である。