

加古川市民病院機構汚職事件再発防止検討委員会

報 告 書

『原因の分析及び再発防止策の提言』

平成 29 年 11 月

目 次

| | |
|-----------------------------|----|
| はじめに | 1 |
| I 検討体制（委員会） | 2 |
| II 事件の概要 | 3 |
| 1 事実の経過及び概要 | 3 |
| 2 公判概要 | 5 |
| III 原因の分析 | 8 |
| 1 不十分な管理体制 | 8 |
| 2 ルールを徹底させられなかった管理監督職員 | 8 |
| 3 確立できなかった組織統合後のルール | 9 |
| 4 コンプライアンスを重視する意識の欠如 | 9 |
| 5 管理監督職員としての指導力の不足 | 9 |
| 6 職員に対する教育研修の不徹底 | 10 |
| IV 再発防止策の提言 | 11 |
| 1 コンプライアンスを最大限重視した経営の推進 | 11 |
| 2 不正を容認しない管理システムの構築 | 12 |
| 3 管理監督職員の役割の強化 | 13 |
| 4 コンプライアンスに誇りを持つ組織風土の醸成 | 14 |
| 5 再発防止策のフォローアップ | 14 |
| V 総括 | 15 |
| 資料 加古川市民病院機構汚職事件再発防止委員会設置要綱 | 16 |

はじめに

地方独立行政法人加古川市民病院機構（以下「機構」という。）が発注する旧加古川東市民病院（以下「東市民病院」という。）のエアコンの冷媒ガス回収及び破壊証明業務に関連して、受託業者である有限会社宝西冷熱工業所代表取締役（以下「贈賄業者」という。）から現金を受け取った疑いで、平成29年5月1日に機構管理本部総務部係長（以下「元職員」という。）が収賄容疑で逮捕され、同5月22日に起訴された。

このことは、昨年7月に加古川中央市民病院を新たに開院させ、医療を通して地域住民への貢献に着手したばかりの機構に対する信用を著しく失墜させる深刻な事態を生じさせた。

平成23年4月に設立されて以降、機構は役職員の努力により医療サービスを着実に向上させ、経営面における改善が進められてきた。特に、新病院移転を安全に実現し、移転による収益の減少も最小限に止めるなど、順調な滑り出しを見せていただけないに、今回の事件は非常に残念である。

こうした事件が起こったことについて、機構は極めて重大な問題として受け止め、信頼回復のために5月24日に加古川市民病院機構汚職事件再発防止検討委員会（以下「委員会」という。）を設置し、事件を未然に防止できなかった原因の分析及び再発防止策のあり方について、具体的な調査・検討を行うよう機構の大西理事長から委員会へ要請されたところである。

委員会は、機構の調査報告や内部資料を吟味するとともに、公判の結果等を通じて把握できた事実を踏まえて事件の背景や原因を分析した結果、機構が組織として不正行為を未然に防止できなかった点に焦点を当て、一個人の資質の問題に終わらせることなくこの事件を組織全体の問題として捉え直し、管理体制の行き届いていなかった点について検証した。

したがって、事務部門だけでなく、病院の全部門及び全職種に共通する課題として認識し、改めるべき点を指摘するとともに、地方独立行政法人の特性や組織運営の利点を考慮しながら、不正を再発させないための実効性ある対策に向けて議論し、提言として報告書に取りまとめた。

機構では、事件発生直後から職員への倫理研修の徹底や内部監査の実施など緊急的な取組みが既に実施されているが、本報告書で提起した原因分析を真摯に受けとめるとともに、組織の管理として不十分なところを総点検し、早急に改善を図ることで、できることは全てやりつくしたといえるまで再発防止を徹底していただきたい。

I 検討体制

機構では、平成 29 年 5 月 24 日に職員による汚職事件について、その原因究明及び再発を防止するための具体的な対策を検討し、もって信頼の回復を図ることを目的として、外部の専門家を交えた加古川市民病院機構汚職事件再発防止検討委員会を設置した。

(1) 委員

| 氏名 | 職業 | |
|-------|------------------------|------|
| 明石 純 | 関西学院大学経営戦略研究科教授 | 委員長 |
| 渡部 一郎 | 弁護士（渡部一郎法律事務所） | 職務代理 |
| 二本木 功 | 税理士（二本木功税理士事務所） | |
| 赤嶺 順也 | 公認会計士（赤嶺公認会計士事務所） | |
| 阿部 利也 | 加古川市福祉部次長 | |
| 荻野 和寿 | 加古川市総務部参事・コンプライアンス推進担当 | |
| 中森 えり | 地方独立行政法人加古川市民病院機構理事 | |
| 大谷 博快 | 地方独立行政法人加古川市民病院機構理事 | |

(2)開催状況

| 年月日 | 事項 |
|-------------------|--------------------------------------|
| 平成 29 年 5 月 24 日 | ・加古川市民病院機構汚職事件再発防止検討委員会を設置（要綱制定） |
| 平成 29 年 6 月 27 日 | ・第 1 回委員会（事件の概要説明、今後の進め方等） |
| 平成 29 年 7 月 18 日 | ・第 2 回委員会（公判傍聴内容の報告、事件発生の背景や原因の検証） |
| 平成 29 年 8 月 23 日 | ・第 3 回委員会（事件の背景や原因の分析、再発防止策の方向性について） |
| 平成 29 年 10 月 11 日 | ・第 4 回委員会（再発防止のための提言のとりまとめ） |

II 事件の概要

1 事実の経過及び概要

- ・平成29年3月下旬

外部からの匿名情報で「元職員が機構に無断で会社を設立し、病院に出入りする業者にその会社の口座に金銭を振り込むよう要求しているらしい」との情報がもたらされる。

- ・平成29年3月27日

元職員からの聞き取りで、匿名情報について事実確認を行うが、当初、会社設立の認識及び業者とのやり取りを全面的に否定した。

再度、呼出し、会社の所在地が元職員の自宅であることを本人に問い質したところ「会社を設立したこと」及び「東市民病院の資産を売却するに当たり、売却益を病院と自分の会社に分割させ振り込ませる手法で私利を図ったこと」を認めた。

- ・平成29年3月28日～3月31日

不正行為の全容把握のため、設立した会社の通帳や自身が作成した業者宛の請求書などの関係書類を提出させ、不正行為の詳細を報告するよう指示し、元職員から聞き取り調査を行った。

- ・平成29年4月3日

元職員から不正行為に関する上申書が提出された。

不正行為の内容が機構の賞罰規程の懲戒処分に該当するおそれがあると判断し、同規程に基づき就業禁止を命じるとともに、機構に損害を与えた金額の返還について、請求書を交付した。

- ・平成29年4月4日

元職員から機構の口座に請求した損害賠償額が振り込まれたことを確認した。

- ・平成29年4月6日

加古川警察署へ上申書に記載された不正行為について相談する。

- ・平成29年4月7日

再度、加古川警察署へ出向き、捜査を依頼した。

- ・平成29年4月10日～4月30日

兵庫県警察本部刑事部捜査二課（以下「兵庫県警」という。）より機構管理本部副本部長及び総務部副部長が事情聴取を受ける。

以後、関係書類等の依頼に対して任意で協力を行う。

- ・平成29年5月1日

午後3時35分、元職員を収賄容疑で通常逮捕したと、兵庫県警が記者発表し、午後8時30分、機構による緊急記者会見を行う。

【逮捕容疑】

旧加古川東市民病院の廃棄処理業務として、平成28年度にフロン回収工事を委託した贈賄業者から現金約120万円を受け取った疑い。

- ・平成29年5月2日

兵庫県警による機構管理本部の家宅捜査を受ける。

- ・平成29年5月3日

兵庫県警が元職員を神戸地方検察庁へ送検する。

- ・平成29年5月3日～5月20日

副本部長など職員3名が兵庫県警の事情聴取を受ける。

- ・平成29年5月16日

その他の不正行為について、兵庫県警へ背任及び詐欺の疑いで被害届を提出し、受理された。

【届出内容】

元職員は、平成28年5月～12月の間に、旧東市民病院に残置される自家発電装置や不要ベッド、変電設備、バッテリー、トランス等の物品を売却もしくは引き取りにより処分させる際に、見積書を業者に依頼して不正に操作し、売却価格を過少または引き取り費用を水増し請求する手口で、本来の価格との差額を業者に指示して自身が設立した会社の口座に振込ませるなどして着服し、機構に損害をあたえたもの。

- ・平成29年5月22日

元職員が加重収賄罪で神戸地方裁判所に起訴された。

【起訴事実】

元職員は、平成28年7月当時、機構事務部庶務課廃棄物環境管理担当係長として、同6月30日で閉院となった東市民病院の残置物処理に係る事務全般を担当し、廃棄物処理業者への発注を含む契約業務を行っていた。

平成28年9月下旬ごろ、元職員は、東市民病院で廃棄予定のエアコンの冷媒ガス回収作業・破壊証明の業務委託契約をめぐり、贈賄業者を受託者として選定することを約束し、自身への賄賂分を含む6百万円の見積書を提出するように指示するとともに、競合する他の2社には贈賄業者の見積額を超える見積書を提出させて、見積合せを偽装し贈賄業者に落札させた。元職員は、委託事業の受注に関して有利な取り計らいを受けたことに対する見返りとして贈賄業者から平成28年12月2日に現金64万8千円を手渡しで受け取り、同12月9日には、54万円を元職員の妻が代表を務める会社名義の銀行口座への振込みで受け取った。

もって、職務権限を不正に行使し、職務に関して賄賂を収受したものである。

【罪名及び罰条】

加重収賄 刑法197条の3第2項

・平成29年6月30日

機構の懲戒審査委員会が元職員及び管理監督者であった関係職員に対する懲戒処分を公表した。

【処分内容】

| 対象区分 | 懲戒解雇 | 減給 | 戒告 | 文書訓告 |
|----------|------|------|------|------|
| 個人責任 | 1人 | | | |
| 総務部係長 | (1人) | | | |
| 管理監督責任 | | 2人 | 1人 | 2人 |
| 管理本部長 | | (1人) | | |
| 管理本部副本部長 | | (1人) | | |
| 管理本部担当課長 | | | (1人) | (2人) |

※理事長は給料の30%の1ヵ月分、副理事長は給料の10%の1ヵ月分を自主返納

・平成29年7月3日

第1回公判が行われ結審した。

求刑 元職員（懲役2年6月、追徴金118万8千円）
贈賄業者（懲役1年）

・平成29年8月17日

第2回公判が行われ、求刑どおり有罪判決が言い渡された。

判決 元職員（懲役2年6月 執行猶予4年 追徴金118万8千円）
贈賄業者（懲役1年 執行猶予3年）

・平成29年9月1日

神戸地方検察庁より裁判結果が判決どおり確定した旨通知があった。

2 公判概要

(1)第1回公判 平成29年7月3日（月）午後1時20分

第1回公判が神戸地方裁判所202号法廷で行われ、起訴状朗読、公訴事実に対する罪状認否、冒頭陳述、証拠請求、証人尋問、被告人質問、論告・求刑及び弁護人最終弁論の進められ結審した。

元職員は、起訴状朗読の後、罪状認否において全面的に罪を認めた。

続いて、検察官の冒頭陳述と証拠請求に対して、裁判官が弁護人に意見を求めたところ被告弁護人はすべて同意した。

【冒頭陳述要旨】

- ・元職員は、平成27年3月頃よりA社から業務1件あたりにつき1～2万円の賄賂を、B社、C社からは2～3万円の賄賂を受け取っていた。
- ・平成28年3月頃、元職員は東市民病院の廃院に伴い、廃棄予定のエアコンからフロンガスを取り除く作業を機構が実施するにあたり、C社に受託の約束を持ちかけたう

えでA社、C社、D社、E社での見積合せを偽装して、C社を業者選定する契約決議を起案したが、東市民病院の現所有者である加古川市と機構の間でフロンガス回収業務を機構側又は市側のどちらで回収するかについて未調整であることから、不承認となった。

- ・その後、東市民病院のフロンガス回収を機構側で処分する方針が加古川市との協議により決定されるが、その間に元職員はより多額の賄賂を得る目的でフロンガスの納入業者として以前より面識のあった贈賄業者を見積合わせに加え、再度、業者選定を行うことを考えた。
- ・元職員は贈賄業者社長の人柄をよく知っており、C社以上の賄賂を引き出せると考え、平成28年7月29日にフロンガス回収業務の受託業者に選定する見返りとして贈賄業者に対して賄賂を要求したが断られた。しかし、同年8月5日に再度、本件犯行について申し出たところ、贈賄業者は公務員への賄賂であることを理解し、一旦は躊躇するも賄賂分を差し引いても十分な利益が得られることや今後の取引に繋がると判断し合意に至った。
- ・平成28年8月30日、C社に740万円、E社に606万円の見積書の提出を依頼し、それぞれ日付を同年9月30日及び同年9月23日に変更するよう指示した。同年9月23日には贈賄業者に600万円の見積書を提出させ、うち118万円を賄賂として支払うよう依頼し了承を得た。
- ・業者選定に係る見積り合せが整ったことを受けて、元職員はフロンガス回収業務を贈賄業者に受託させたいという趣旨で平成28年9月30日に改めて業務発注の起案を行い、同年10月11日に機構管理本部長の承認を得た後、FAXで贈賄業者に委託業務を発注し、契約書を郵送で取り交わした。
- ・贈賄業者への便宜供与が実行されると、元職員は賄賂の118万円を現金でほしい旨を伝えたが、贈賄業者は手持ち現金が足りないため口座振込での支払いを提案した。元職員はそれを了承したが、64万円は遊興費として口座振込ではなく現金でほしい旨を伝え、平成28年10月28日に54万円分の請求書（元職員が設立した会社名義）、64万円分の請求書（架空の法人名義）を作成し、贈賄業者へ郵送した。
- ・平成28年12月9日に贈賄業者より口座へ54万円が振り込まれ、同年12月2日に東市民病院の敷地内で贈賄業者の車両内において現金64万8千円が元職員に手渡された。

【論告・求刑要旨】

本件公訴事実については、当公判廷において取調べ済みの関係証拠により、その証明は十分である。

- ・被告人熊野は業者選定を担当する権限を悪用し、業務委託契約の見返りとして118万円の賄賂を要求した。
- ・他の業者も含めて発注金額を調整するなど本件犯行を主導し、悪質かつ金額も多額であり公務員に対する信頼を大きく失墜させた。

- ・被告人の求刑にあたっては情状の余地はなく嚴重処罰が相当であり、懲役2年6月と118万8千円の追徴を求刑する。

【最終弁論要旨（元職員弁護人）】

- ・公訴事実については争わない。
- ・被告人が賄賂で得た118万8千円は実質的に妻が管理しており、元職員が遊興費として使ったのは12万円ほどである。
- ・被告人の収入は、家族が生活していくうえで問題のない状況であったが、収入以上の生活水準を望む妻に対して、被告人は過剰とも言えるほどの従属的立場にあり、今回の犯行は妻の要求に答えようとした一過性のものである。
- ・不正により機構に損害を与えた242万円については、すでに返還に依じており、真摯に反省している。
- ・機構から平成29年7月30日付けで懲戒解雇処分を行う旨の通知を受けており、名前や顔写真がマスコミ報道で流れるなど、すでに十分な社会的制裁を受けている。
- ・執行猶予付きの判決を求める。

なお、最終陳述において、元職員からは「今回のことで、加古川市、機構をはじめ関係する方々に対して、多大な迷惑をかけ、名誉を傷つけてしまい申し訳ありませんでした。」と謝罪の言葉があった。

(2) 第2回公判

平成29年8月17日（木）午後1時15分

第2回公判が神戸地方裁判所202号法廷で行われ、元職員に懲役2年6月、執行猶予4年、追徴金118万8千円の有罪判決が言い渡された。

なお、裁判長は、罪となる事実については、公訴事実と同じであるとしたうえで、量刑の理由については、職務上の立場を悪用し自ら賄賂を要求するなど計画的かつ巧妙な方法で主導し、金銭目当ての犯行であり犯情は悪いとしながらも、この種の事案としては金額が高額とまでは言えず、機構へ与えた損害の返還にも依じており、実刑を課さなければならないほどの理由はなく、既に機構を懲戒解雇されるなど相応の社会的制裁を受け、事実を認めて反省の態度を示しているなどの事情を考慮し、今後は社会における更生が可能であることから執行猶予が相当であるとした。

Ⅲ 原因の分析

今回の汚職事件は、元職員と贈賄業者による犯罪であることに間違いはないが、当委員会は機構の業務を通じて発生したという点で組織運営上の大きな課題として捉え、組織が事件をなぜ未然に防止できなかったのかという根本的な原因を探った。

まず、原因の核心部としては、

- 不正防止に対する管理面での認識が不足していたこと
- 守らせるべきルールが未だ確立されていないこと
- 管理監督職員が役割を十分に果たせていなかったこと
- 職員に必要な倫理教育が実施されていなかったこと

の大きく4つの要因として整理できるが、ここからさらに、職場や上司が犯罪を早期発見できず、不正を見逃しこれを抑止できなかった要因として、組織のあり方や管理体制のどこに問題があったのかを検証し、原因について以下のとおり抽出した。

1 不十分な管理体制

公判で明らかになったとおり、元職員は事件の1年以上前から特定の業者と癒着を持ち、継続的に賄賂を受け取っていた実態が分かっているが、機構は業務管理の下で自らこれを検出できなかった。部下に対する監督責任と合わせて業務管理の甘さを指摘することができる。

元職員の上司は、元職員が病院の施設設備に精通していると過信し、業務内容を細かくチェックすることなく‘丸投げ’の状況にしてきた。業者との接触状況の把握や契約事務の不備に対する具体的な改善指導を行わず、結果として元職員が自分勝手に事務処理を行うことを許容するに至っている。

また、東市民病院の閉院に伴い残置物の処理業務が増加する中で、元職員が1人で業者と接触する機会が増加していたことを上司は把握しているが、問題の喚起が行われず、組織内の牽制機能を全く働かせていない。実際、機構の事務体制として、見積書の徴取や価格交渉から契約、支出といった一連の事務処理が、元職員1人でできてしまう状況になっていた。

病院の事務部門という比較的小規模の組織では、特定の職員が同一業務に長期間従事するといった人事配置はやむを得ない面もあるが、問題は、人事が固定化することや専門性がゆえに目が行き届かなくなるという閉鎖的な組織運営に付随するリスクに対して、管理体制があまりにも無防備であったということである。

2 ルールを徹底させられなかった管理監督職員

今回の事件では、元職員からエアコンのフロンガスを回収する業務の委託契約について、入札によらず見積合せで業者を選定し契約を締結したい旨の施行伺いが行われ、契約責任者である管理本部長が承認を行っている。

機構の契約規程によれば、基準額を超えて随意契約を結ぼうとするとき、その理由が明記されなければならないところを、元職員の起案書の決裁欄に印を連ねた管理監督職員はいずれも理由のチェックを行わずに承認している。

誰かが随意契約の理由を問いただし、確認さえ行っていれば恣意的な契約を排除できたはずである。ここで決裁承認に関わった管理監督職員の審査は極めて杜撰と言うほかなく、ルールを守らせるべき職責が果たせていない。

3 確立できなかった組織統合後のルール

機構の設立以降、規程や要綱など様々な制度やルールが導入されてはきたが、それらが組織運営の礎となるルールとして十分に定着していない実態がうかがわれる。

現行の規程等の大半は、設立団体である加古川市の例規に準じたルールを採用していて、形式として規程は存在してきたが、統合によって新たな組織となった機構のルールは確立していなかったと言える。

こうした状況では当然に、規程の運用が組織内では浸透せず、ルールに基づいて業務を進めるといった管理体制も成立しないのであって、ルールを守るという意識が職員には根付いていなかった。

4 コンプライアンスを重視する意識の欠如

機構は会計規程で内部監査の実施を義務付けているが、平成 27 年度以降は実施されておらず、事務の執行状況に対するモニタリング機能が抜け落ちた状況が認められる。

また、平成 26 年度に実施された加古川市の業務監査では、契約事務をはじめ機構の事務執行で不適切な処理があるとして指摘を受けているが、理事会など機構の重要会議の場で報告や検証がなされず、機構として課題の是正に取り組む姿勢が見られない。

さらに、機構監事による監査では、随意契約による施行が多いとの指摘があり、とりわけ競争性の働かない 1 者随契に対する改善が求められていたが、各契約担当者への指導徹底が図られず、元職員にも周知できていなかった。

こうした監査制度の軽視は、機構の業務リスクに対する認識の低さの現れと言える。

この他、機構には公益通報制度が設けられているが、これまで、具体的な通報や相談など制度が適切に運用された実績がなく、不正に対して内部から声が上がりにくい状況も推察される。今回の事件は、外部からの通報により発覚しており、組織として情報収集や問題把握ができず、不正の早期発見と是正が後手に回ることとなった。

コンプライアンスを重んじる意識の欠如が組織内の緊張感を低下させ、監査という自浄作用や内部告発という機能を自ら喪失させ、不正行為が発覚しにくい温床となっている。

5 管理監督職員としての指導力の不足

機構設立後間もない平成 24 年 7 月、加古川市役所で病院の統合再編事業に関して汚職

事件が発生した。新病院の建設工事や医療機器の購入など大規模な事業が進められる中で、機構としては加古川市の事件を教訓にして、コンプライアンスに対する注意喚起や職員倫理の徹底など管理面での対応を更に強化しなければならなかったところ、むしろ監視体制が全体として雑になり、管理体制で中心的な役割を果たすべき管理監督職員が規程やルールに基づく内部統制の重要性を軽視し、職員にルールを守らせる努力を十分に果たしてこなかった。

いい加減なことをしていると重大なミスや不正につながるといった指導ができず、汚職や不正を見抜くための業務に関する知識や法令等に対する理解が不足していたことが、元職員の不正を抑止できなかった要因となっている。

6 職員に対する教育研修の不徹底

機構では職員研修などの機会において倫理・サービスに関する知識の習得や意識啓発がカリキュラムとして体系的に実施されてこなかった。コンプライアンス研修が平成 27 年度に管理監督職員を対象として開催されているが、単発的な研修開催だけでは、全職員に対して、みなし公務員に求められる倫理観やサービス上の留意点を理解・浸透させることは困難である。実際、元職員はこの研修を受講していたが、みなし公務員の立場を理解できていなかった。

地方独立行政法人の全職員に適用される遵守事項や職員倫理が、研修等を通じて教育されず組織内で共有されていないため、職員一人ひとりの不正行為に対する感度が鈍く、不正を見逃してしまう組織の風土があったと言える。

IV 再発防止策の提言

原因の分析をとおして、不正を未然に防ぐことのできなかつた機構の管理体制の甘さが組織の問題点として明らかになった。今回の事件で失った信頼を回復していくために最優先で取り組むべきは、機構としてまずは再発防止の決意を明確に示すことである。そして、役員や経営陣のリーダーシップのもとに、不正を未然に防ぐ管理体制を如何にして再構築していくかという議論を組織内で十分に行う必要がある。そうした際に検討すべき再発防止の考え方及び改善策の方向性について

- コンプライアンスを最大限重視した経営の推進
- 不正を容認しない管理システムの構築
- 管理監督職員の役割の強化
- コンプライアンスに誇りを持つ組織風土の醸成

の視点から提言する。

1 コンプライアンスを最大限重視した経営の推進

(1) 役員主導によるコンプライアンス経営の推進

①コンプライアンス宣言

役員及び幹部職員が組織に浸透させるべきコンプライアンスの考え方を‘コンプライアンス宣言’によって示し、汚職事件の根絶に向けて組織風土の改革を断行する決意表明として、市民をはじめとする関係者に対する公約とする必要がある。

②コンプライアンス推進行動計画

役員及び幹部職員の主導によって、具体的なコンプライアンスの推進に係る行動計画を早急に策定するとともに、適宜必要な見直しを行いながら、中長期的な取組みとして定着させる必要がある。

(2) コンプライアンスを徹底するための専任組織の設置

①(仮)コンプライアンス推進本部や委員会等の設置

組織全体に対してコンプライアンスを統括する専任部署を新たに設置し、組織横断的かつ機動的な推進を行うための委員会やチーム等の体制を整備する必要がある。

②専任スタッフの配置

(仮)コンプライアンス推進本部の中立・独立した機能を確保するため、コンプライアンス推進責任者や担当者を専任スタッフとして配置するとともに、推進に関する十分な権限を付与する必要がある。

③コンプライアンス経営に向けた推進

(仮)コンプライアンス推進本部は、機構にとって最善の内部統制システムを構築するとともに、コンプライアンス経営の実現に向けた取り組みを着実に推進していく必要がある。また、機構の監事との連携のもと、監事が権限を適切に行使できる体制を確立するとともに、内部監査体制の強化を行う必要がある。

(3) 適切な情報公開による透明性の向上

①理事会及び加古川市への定期的な報告

コンプライアンスの行動計画に対する進捗状況や再発防止への取り組みを適切にフィードバックすることが重要である。

②積極的な広報

コンプライアンス経営に関してホームページ等で公表し、情報公開の推進及び業務運営に係る透明性の向上に努める必要がある。

2 不正を容認しない管理システムの構築

(1) 機構の組織運営にマッチしたルールの確立

①ルールの確立と徹底

機構の組織運営を既定する法令や業務方法書を前提としながら、現行の規程や要綱などの機構のルールについて組織や業務の実態との乖離や問題点をひとつひとつ精緻に調査・検討し、形式的なルールではなく機構職員が守るべき実質的なルールとして確立させる必要がある。さらに、管理システムの推進役である管理監督職員は、確立したルールを徹底させなければならない。

②ルールに基づく業務プロセスの徹底

業務フローの再構築や文書様式等の統一など意思決定や審査過程を可視化し、不正が介在できない業務プロセスを確立するとともに、属人的な業務から決裁権限や事務分掌を遵守する業務のやり方への早急な転換を図り、組織的な判断によって業務が管理される運用を徹底していく必要がある。

(2) 業務における相互牽制の徹底

①チェック機能の強化による信頼性向上

事務処理要領やマニュアルの整備を義務付け、ミスや不正に対して複数の職員、複数の部署が関与するチェック機能を予め事務手続の中に組み込むことで、個々の事務

処理に対する信頼性を高めていく必要がある。特に、契約や経理業務では部門内の管理監督職員による審査と他部門による事後チェックを機能させることで、見積徴取や価格交渉から契約・支出の各段階で適切に相互牽制を働かせることが重要である。

②公益通報体制の刷新

機構と中立的な立場の専門家（弁護士等）によるヘルプライン（窓口）を確保するなど、通報者の利益が確実に保護されるよう内部・外部通報制度を見直し、コンプライアンスに関する相談体制の拡充によって多様な監視の目が働き、組織として早期に不正を検出できる制度を整備する必要がある。

(3) 閉鎖的な業務管理や聖域の排除

①調達プロセスの客観性向上

機器選定委員会や材料委員会などの中立・公正な審査機能を強化し、専門性の高い領域をよりオープンにすることで、調達手順の密室化を予防する対策が必要である。

②利害関係者との接触ルールの明確化

契約の相手方となる業者との馴れ合いや癒着などを未然に防止するための遵守事項や心得を、具体的かつ分かりやすく職員へ周知徹底し、不適切な関係を排除する必要がある。

③人事の固定化に対するチェック機能の強化

同一業務に長期間従事する職員へ権限が過度に集中することのないよう、可能な範囲で業務分担を見直すことや、利害関係者との窓口を特定の職員に固定化しないなど、組織の眼が行き届くよう部門内のコミュニケーションを確保し、適切にチェック機能を働かせる必要がある。

3 管理監督職員の役割の強化

(1) 業務プロセスの要としての管理監督職員の能力向上

①役割の自覚と意識改革

管理監督職員は、業務を推進するうえで遵守すべき規程やルールを理解し、部下に遵守させなければならない。所管する業務に関して常に適正に業務を推進していく責任者であるという意識改革を促し、管理監督職員の能力を向上させるための教育を徹底していく必要がある。

②業務リスクへの適切な対応

管理監督職員は、部下への指導・助言や承認など監督権限を十分に発揮するとともに、職場内の秩序の維持や所属職員の日常の動静把握や目配りなどにも留意し、不正

などのリスクにつながる事象が的確に抽出できる職場環境の整備に取り組む必要がある。また、様々な監査やモニタリングによってリスクが予測される場合、それを放置することなく適切に対処する必要がある。

(2) 管理監督職員への適正な権限委譲

①権限と責任の行使

管理監督職が所管業務を適切に管理するとともに十分な部下指導を行えるよう適正な権限移譲を行う必要がある。また管理監督職は与えられた権限を適切に行使しつつプロ意識をもって業務を遂行しなければならない。

②管理監督職員のリーダーシップの発揮

管理監督職員は、機会あるごとにミーティングや注意喚起により、必要な情報を組織内に周知・共有させるとともに、自由に発言できる風通しのよい職場づくりを率先垂範し、コンプライアンスやサービス上の問題を見逃さないようリーダーシップを発揮しなければならない。

4 コンプライアンスに誇りを持つ組織風土の醸成

①職員の倫理意識と使命感の向上

今回の事件を風化させず再発防止の教訓にして、みなし公務員としての倫理意識を全職員に自覚させるための職員教育や研修を繰り返し実施するとともに、職員一人ひとりの心にコンプライアンスの重要性を刻み込み、法令違反や不正を見逃さないという組織風土をつくりあげていく取組みが必要である。

②ルールの浸透と共有

機構が確立したルールは、職員に浸透・共有され組織運営として定着するよう職員への教育や制度の啓発に注力しなければならない。

5 再発防止策のフォローアップ

機構が推進する再発防止策が、数年後には再び元の木阿弥と化してしまうことのないように、機構の経営指針である中期計画や年度計画等にしっかりと反映させ、中長期的な視点のもとに継続して推進されなければならない。

また、再発防止の取組み状況や実績を、理事会等で定期的に報告するとともに、役員及び幹部職員が主導しながら効果等の検証や必要な見直しを適切に実施することが重要である。

V 総括

当委員会は、不正を未然に防止できなかった原因と再発防止の観点から審議を行ってきた。

特に、機構の経営を主導する役員をはじめ管理監督職員には、我々が指摘した問題点や課題を今一度反省するとともに、自らが組織のコンプライアンスを推進する責任者であることを自覚し、管理体制の改善や職員教育の強化を図りながら、不正に対して堅固な組織を再構築することで再発防止を徹底するよう強く求める。

コンプライアンスを重視した経営をどのように推進していくのか、機構は自らの手で具体的な行動計画を策定し、不正に対する備えを組織の隅々にまで行きわたらせる努力を着実に重ねていく必要がある。また、職員一人ひとりには、自らの職責を自覚し、再発防止の課題と真摯に向き合うことをとおして、社会の信頼に応えていくことの重要性を銘記してほしい。

不正を未然に防ぐ組織体制を構築する取組みは、息の長い地道な作業の積み重ねと言える。再発防止の推進にあたっては、特定の部門や一部の職員による一過性の取組みに終わらせることなく、役員や管理監督職員が先頭に立って1日も早く失われた信頼の回復を図るとともに、今後、コンプライアンス経営における全国の病院のモデルとなり得る体制を構築されることを期待する。

参考資料

加古川市民病院機構汚職事件再発防止検討委員会設置要綱

(設置)

第1条 地方独立行政法人加古川市民病院機構（以下「法人」という。）の職員による汚職事件について、原因の究明及び再発を防止するための具体的な対策（以下「再発防止策」という。）を検討し、もって信頼の回復を図るため、加古川市民病院機構汚職事件再発防止検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会の所掌事務は次のとおりとする。

- (1) 汚職事件の原因究明に関すること。
- (2) 汚職事件の再発の防止に関すること。
- (3) その他委員会が必要と認めること。

(組織)

第3条 委員会は、外部委員及び法人の役員で組織する。

(委員)

第4条 外部委員は、学識経験者、弁護士、公認会計士、税理士その他の見識を有する者とする。

- 2 委員は、委員会の事務に関して知り得た秘密を漏らしてはならない。
- 3 委員の謝礼及びその他実費の弁償に係る額は、理事長が別に定める。

(委員長職務等)

第5条 委員会に委員長を置き、委員の互選により定める。

- 2 委員長は、委員会を代表し、会務を総理する。
- 3 委員長に事故あるとき又は委員長が欠けたときは、あらかじめその指名する委員がその職務を代理する。

(会議)

第6条 委員会は、委員長が招集し、その議長となる。

- 2 委員会は、委員の過半数が出席しなければ会議を開くことができない。
- 3 委員会の議事は、出席した委員の過半数をもって決し、可否同数のときは、委員長の決するところによる。

(内部委員会)

第7条 委員会にその下部組織として、内部委員会を置く。

- 2 内部委員会は、委員会の指示により第2条に規定する事務を処理する。

- 3 内部委員会に内部委員長を置き、機構管理本部長をもって充てる。
- 4 内部委員会の委員は、内部委員長が指名する職員をもって充てる。
- 5 内部委員会に関し必要な事項は、内部委員長が定める。

(関係者の出席)

第8条 委員会は、必要があると認めるときは、委員以外の者の出席又は関係資料の提出を求めることができる。

(再発防止策の履行)

第9条 理事長は、委員会が策定した再発防止策を誠実かつ速やかに履行するものとする。

(公表)

第10条 委員会が策定した再発防止策は、公表するものとする。

(庶務)

第11条 委員会の庶務は、総務部において処理する。

(補則)

第12条 この要綱に定めるもののほか、委員会に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

附 則

この要綱は、平成29年5月24日から施行する。