

第三者委員会報告書

2019年10月31日

公立大学法人福島県立医科大学

第三者委員会

2019年10月31日

公立大学法人福島県立医科大学 御中

公立大学法人福島県立医科大学 第三者委員会

委員長 佐々木康人

委員 牧野治郎

委員 宮武雅子

目 次

第 1	調査の概要	4
1	第三者委員会設置の経緯	4
2	調査目的	4
3	当委員会の構成と調査体制	4
第 2	調査手続の概要	5
1	調査実施期間	5
2	調査対象期間	5
3	実施した調査手続の概要	5
4	調査の前提および制限事項	6
第 3	調査の前提となる事実関係	7
1	当法人の概要	7
第 4	調査によって判明した本件嫌疑に関する事実関係	9
1	不正行為の概要	9
2	衛星ブロードバンドシステムの納入について	10
3	PC等の納入について	13
4	タイベックスーツの購入にかかる誤記入	14
5	役員会へ正確な事実の報告がなされなかった点について	14
6	監事監査の対象とならなかった点について	15
第 5	当法人のガバナンスに関する検討	15
1	当法人の内部統制上の問題点	15
2	県庁からの職員の派遣と人事評価・分限について	16
第 6	再発防止策の提言	17
1	内部統制の整備	17
2	人的資源の再構築	19
3	物品発注手続を含む業務分掌のマニュアル化及び検収体制	20
4	役職員のコンプライアンス意識の向上	20
【参考】	22

第1 調査の概要

1 第三者委員会設置の経緯

公立大学法人福島県立医科大学（以下「当法人」という。）は、令和元年7月17日付けの原規会発第1907171号で照会があった「平成27年度原子力施設等防災対策等委託費」の不適切支出について、当法人が令和元年8月6日付けで原子力規制委員会原子力規制庁（以下「規制庁」という。）へ提出した報告書、元医大病第377号において、当法人の「外部委員会」で「調査・審議に必要となる専門性を有する有識者等が委員となる形で、第三者委員会」を設置することを決定した。

2 調査目的

当委員会の調査（以下「本件調査」という。）の目的は、以下のとおりである。

- ① 不正行為に関する事実関係の調査
- ② 類似事案の有無に関する調査
- ③ ①および②に問題点がある場合の原因分析
- ④ 不正行為に関する関与者へのヒアリング
- ⑤ 上記を踏まえた再発防止策の検討・提言
- ⑥ その他、当委員会が必要と認めた事項

3 当委員会の構成と調査体制

当委員会の構成は以下のとおりである。なお、当委員会の委員長および委員は当法人から過去に業務を受任したことはなく、当法人とは何ら利害関係を有しない。

委員長	佐々木康人	（医師、医療法人沖縄徳洲会湘南鎌倉総合病院附属臨床研究センター放射線治療研究センター長）
委員	牧野治郎	（一般社団法人日本損害保険協会副会長）
委員	宮武雅子	（弁護士、ブレイクモア法律事務所パートナー弁護士）

また、当委員会は、当法人と利害関係を有していないブレイクモア法律事

務所所属のパラリーガル1名、その他1名を調査補助者として選任し、本件調査の補助をさせた。

第2 調査手続の概要

1 調査実施期間

当委員会は、令和元年9月5日から同年10月31日にかけて調査を実施した。調査の実施にあたって当委員会は、以下の期日に合計5回の委員会を開催した。また、正式な委員会以外にも、委員、調査補助者との間で多数回にわたり協議を行った。

(委員会開催日)

9月5日(予備会議)	10月2日	10月16日	10月24日	10月29日
------------	-------	--------	--------	--------

2 調査対象期間

当委員会は、学内調査で明らかとなった事実を踏まえ、「平成27年度原子力施設等防災対策等委託費」の契約を規制庁と締結以後、不正行為が学内で発覚するまで、平成27年10月1日から令和元年8月6日までの約4年間を調査対象期間として、調査を開始することとした。

3 実施した調査手続の概要

(1) 学内調査の状況把握

当委員会は、当委員会発足までの学内調査の状況および結果を、学内調査を行った理事長竹之下誠一氏（以下「竹之下氏」という。）より聴取した。

(2) 関係資料の確認・調査

当法人から開示された学内規定、機種選定に係る議事録、委員名簿、購入計画書、見積書、契約書、請求書、納品書、引継ぎメモ、規制庁との業務委託契約書、規制庁への実績報告書、その他各種資料を入手し、確認・

調査を実施した。

(3) 関係者に対するヒアリング

当委員会は、本件調査において、以下の合計6名の者に対し、ヒアリングを実施した。なお、ヒアリングはいずれも面談形式で、電話会議を含めて実施した。

関係性	氏名	当時の所属	職種	ヒアリング日時
担当者	A氏	公立大学法人 福島県立医科大学 事務局病院経営課	主査	2019年10月16日 14時15分～ 14時44分
担当者 上司	B氏	公立大学法人 福島県立医科大学 事務局病院経営課	主幹兼 副課長	2019年10月16日 16時22分～ 16時41分
所属長	C氏	公立大学法人 福島県立医科大学 事務局病院経営課	課長	2019年10月16日 15時53分～ 16時19分
所属長	D氏	公立大学法人 福島県立医科大学 事務局病院経営課	課長	2019年10月16日 16時41分～ 16時48分
経理 責任者	E氏	公立大学法人 福島県立医科大学	事務局次長 (業務担当)	2019年10月16日 16時49分～ 17時31分
現 理事長	竹之下氏	公立大学法人 福島県立医科大学	理事長	2019年10月16日 14時48分～ 15時52分

4 調査の前提および制限事項

(1) 当委員会の調査は、以下の事項を前提としている。

ア 当法人が当委員会に提出した関係資料については、全て真正かつ完全な原本またはその写しであること。

イ 当委員会の調査については強制権限に基づくものではなく、関係者の

任意協力に基づくものであること。

ウ 当委員会の調査は、関係者に対する法的責任の追及を目的とするものではなく、本報告書はそのような目的で使用されることを想定していないこと。

(2) また、当委員会の調査は以下の事項について制限を受けた。

ア 本件調査は、本件嫌疑に関する事実関係および類似事案の有無、関与者（共謀者、ほう助等の共犯者）の有無、それらの原因及び再発防止策の検討・提言を中心に限られた時間内に行われたものである。そのため、調査対象期間の不適切行為について網羅的に調査したものではない。

イ 当委員会の事実認定は、このような前提および制限事項の中で実施した本件調査の結果に基づくものであり、当委員会が収集した以外の資料等が存在し、新たな事実関係が発覚した場合には、本件調査の事実認定が変更される可能性を否定しない。

第3 調査の前提となる事実関係

1 当法人の概要

(1) 概要

〈平成27年4月1日～令和元年10月現在〉

法人名	公立大学法人福島県立医科大学
代表者の役職氏名	理事長 菊地臣一（平成29年3月末日現在） 理事長 竹之下誠一（令和元年10月現在）
所在地	福島県福島市光が丘1番地
設立	平成18年4月1日
設立主体	福島県
事務職員総数	204名（県派遣職員101名、法人職員103名、内、病院経営課17名所属）（平成28年3月現在）

(2) 沿革

福島県立医科大学は、昭和19年創設の福島県立女子医学専門学校（女子医専）を基盤として、昭和22年に旧制医科大学（予科）が設立されたことに始まる。その後、大学院・病院・附属研究所などを逐次設置し、医育及び研究機関としての充実を図られ、平成18年に福島県が公立大学法人福島県立医科大学を設立し、現在の独立行政法人に至る。

(3) 組織及び事業内容

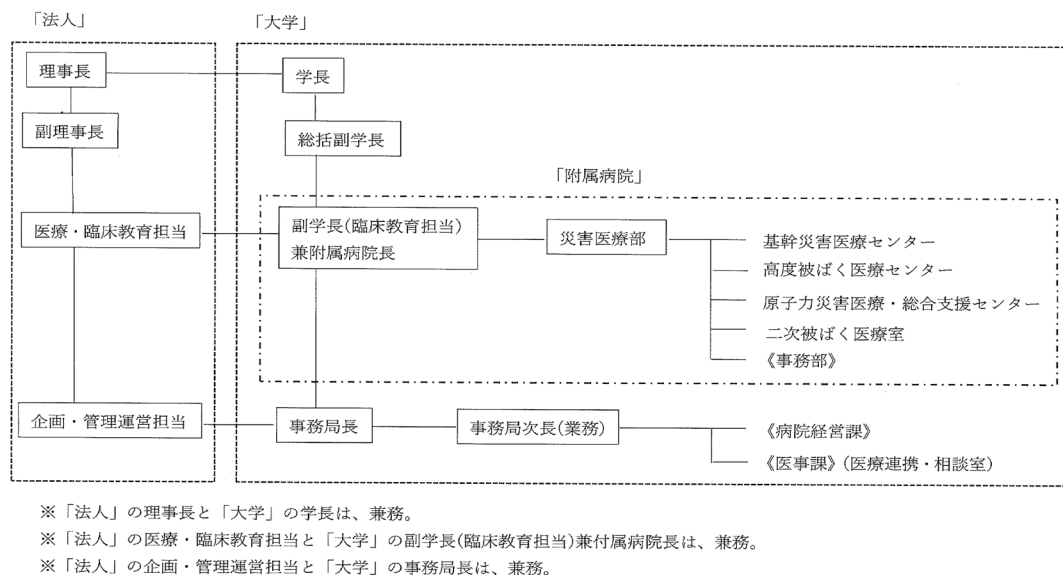
当法人は、法人組織、大学、大学に附属する附属病院、並びに附属病院に所属する高度被ばく医療支援センター及び原子力災害医療・総合支援センター等で構成されている。附属病院における事務は、「事務局医事課」、「事務局病院経営課」、「災害医療部」、「医療安全管理部」、「医療情報部」が、それぞれ担っている。福島医大附属病院は、従前より2次被ばく医療機関として県の指定を受け、当該事務を「病院経営課」が担当しており、3次被ばく医療機関に相当する支援センターの事務も担当していた。不正行為が発生した平成28年3月時点では、「病院経営課」の事務担当者が、物品発注や委託費に関する業務を行っていたが、4月1日以降、「病院経営課」が担っていた業務は、「災害医療部事務部」へと引き継がれている。

(4) 事務担当者の変遷

氏名	当時の所属	職種	備考
A氏	公立大学法人福島県立医科大学 事務局病院経営課	主査	平成27年度
B氏	公立大学法人福島県立医科大学 事務局病院経営課	主幹兼副課長	平成27年度
C氏	公立大学法人福島県立医科大学 事務局病院経営課	課長	平成27年度
D氏	公立大学法人福島県立医科大学 事務局病院経営課	課長	平成28年度
E氏	公立大学法人福島県立医科大学	事務局次長 (業務担当)	平成27年度

(5) 組織図

〈平成28年4月1日現在〉※「災害医療部事務部」の新設、他変更なし。



第4 調査によって判明した本件嫌疑に関する事実関係

1 不正行為の概要

当法人は、規制庁が公募した平成27年度の「高度被ばく医療支援センター」及び「原子力災害医療・総合支援センター」（以下「本件センター」という。）に応募し、平成27年8月26日に本件センターに指定されることになった。本件センターの指定を受けて、平成28年4月1日付で、当法人は附属病院に災害医療部を新設し、研修、訓練による人材育成や医療機関ネットワークの構築、原子力災害医療派遣チームの派遣・調整、原子力災害時における実効性のある医療体制の確保・整備業務（以下「委託業務」という。）を受託することになった。当該委託業務の一環として、以下に記載する衛星ブロードバンドシステムの購入、災害医療部新設に伴う職員のPC、タイベックスーツの購入が決定した。かかる購入は、平成27年度の国の委託事業であるため、同年度内、すなわち平成28年3月31日までに契約を締結し、納品を完了せねばならない性質のものであった。

本件不正行為は、第1に、衛星ブロードバンドシステムの納品があったと見せかけて規制庁の確定検査を合格させたこと、第2に、PCの納品が平成

28年3月下旬までに行われたにも拘らず、会計処理上4月4日に納品として処理したこと、第3に、タイベックススーツの購入は実際には40着であるところ、規制庁に提出する書類に50着と記入して50着分の代金を入金させたことである。第4に、これらの不正行為の事実が、役員会に正確かつ十分に報告されておらず、理事らは規制庁から指摘があるまで、上記の事実について不知であった。第5に、これらの事実は監査の対象になるべきところ、実際には監事監査の対象として報告されていなかった。

2 衛星ブロードバンドシステムの納入について

(1) 事務担当者及び決裁権限者

本件衛星ブロードバンドシステムの購入に係る事務は、災害医療部事務部が新設される平成28年4月以前には、附属病院の病院経営課が担当していた。平成27年度及び28年度当時、本件の事務を処理したのは、同課のA氏（以下「A氏」という。）であった。A氏の直接の上司はB氏（以下「B氏」という。）であり、B氏の上司はC氏であり、最終的な決裁権限は事務局次長のE氏（以下「E氏」という。）が有していた。

(2) 担当職員の経歴

A氏は、平成27年4月1日から平成30年3月31日まで県庁から派遣され、本件衛星ブロードバンドシステムの購入に係る事務に実際に従事していた時期は、平成27年4月1日から平成29年3月31日までである。A氏は、平成9年に県庁に入庁し、県庁での職歴は、公立学校の事務職で給与や庶務の会計事務を担当していた。物品購入は全く初めての経験であった。

B氏は、同じく平成27年4月1日から平成30年3月31日まで県庁から派遣され、本件衛星ブロードバンドシステムの購入に係る事務に実際に従事していた時期は、平成27年4月1日から平成29年3月31日までである。県庁におけるB氏の前職は、廃棄物、土木関係及び県立高校の事務長等である。また、以前、当法人の医療情報部にも派遣されていた時期がある。

C氏は、平成25年度に県庁から派遣され医事課長として1年、平成26年度から27年度まで病院経営課長として当法人に勤務していた。県庁での前職は教育委員会で教育総務課の仕事を、病院局で県立病院の事務を

担当していたことがある。

E氏は、平成25年度から平成28年3月31日まで県庁から派遣され、事務局次長を務めた。同氏は、平成19年4月から平成23年5月まで、医科大学附属病院にも派遣されていた。

(3) 衛星ブロードバンドシステムの納入にかかる不正行為の経緯

平成27年8月26日に、本件センターの指定を受けてから、規制庁との間で委託料の交渉に時間がかかり、平成28年2月29日に、規制庁との間で金額調整が完了し、同年3月7日に規制庁との間で、衛星ブロードバンドの購入を含む「平成27年度原子力施設等防災対策等委託費（高度被ばく医療支援センター及び原子力災害医療・総合支援センター業務の実施（福島県立医科大）事業に関する委託契約書）」が締結された。委託業務完了期限は平成28年3月31日である。衛星ブロードバンドの購入が盛り込まれたのは、非常時の移動通信網が脆弱であるとの指摘を受け、それを補う趣旨であった。

同月8日から医事課において、学内機種選定委員会が設けられ、IPSTAR衛星ブロードバンド可搬式サービス（以下「IPSTAR」という。）と、NETFORWARD衛星通信システムの両者が比較検討され、前者の購入が決まった。IPSTARを扱う国内代理店（本社広島）の福島県内代理店（以下「県内代理店」という。）との間で、971万円の物品供給契約が締結された。

しかし、県内代理店から、A氏に対して、広島から納品するので時間がかかること、また、その使い方の研修をするための人員の派遣が必要なので3月末までの納品が難しいが、同種同型の展示品があり、それをとりあえず納品し、4月6日以降に新品と取り換え、かつ研修も行うことができる旨の連絡があった。

A氏は、B氏と当該情報を共有し、B氏はC氏及びE氏に判断を仰いだ。このような納品の仕方が規制庁に対して偽装となること、及び不正であるとの明確な認識が、A氏にあったか否かは今回の聞き取り調査では判然としなかった。ただ、かかる物品納入の遅れに関し、どのように対処すべきか見当がつかなかったこと、かかる問題についてアドバイス、相談できる上司もいなかったのは明らかである。

B氏は、代替品の納入がされるが、すぐに新品と交換されるということを知っており、不正な行為であることの認識はあったと思われる。しかし、すぐに交換されるのだからよいと判断して、決裁をC氏に仰いだ。

C氏は、本来はあってはならないことであるが、1、2週間で通常の状態に戻るので良いと安易に判断して、かかる納品を了承した。つまり、C氏も不正行為の認識はあったが、B氏同様に遵法意識に乏しかったと思われる。

E氏も、同様に不正行為であるとの認識はあったが、本件センターの指定を受けることは当法人の念願であったこと、間際になって購入できなかったと規制庁に伝えることは当法人の体面を汚すと考えて、最終的に決裁した。つまり、当該不正行為の重大性とそれがもたらす結果を甘く見積もり、遵法意識に乏しかったと思われる。

(4) 規制庁による確定検査、及び納品・研修の実施

同年3月28日に同種同型の展示品の納品があり、A氏が請求書及び納品書に同日の日付を記入し、受領、検査、検収を行った。

翌29日に、規制庁による確定検査が行われた。4月6日以降に新品の納品予定であったが、熊本地震によりIPSTARの在庫が僅少となったこと、及び病院経営課から災害医療部事務部への業務移管に伴って業務が繁忙になったため、実際の納品とIPSTARの操作説明会は8月2日になった。なお、3月31日付で、A氏が規制庁へ実績報告書を作成し、提出がなされているが、契約件名、委託金額、委託業務に要した経費を記す形式的な文書であり、不正行為を発見できる端緒になりうる書類ではない。

(5) 不正行為の発覚とその後の不作為

平成29年1月、仙台国税局の税務調査により、消費税計算の年度のずれを指摘され、修正申告が行われた際、実際の納品が8月2日であったことが判明した。同年3月17日、規制庁主催の事務局長会議の際、災害医療部のF部長（以下「F部長」という。）から規制庁職員に事実を報告し、お詫びした。但し、この報告・お詫びの事実は、F部長が残した引継ぎメモのみから確認でき、規制庁からは当該事実は確認できていない。

発覚した不正行為は、当時の事務局長、G事務局次長も把握しており、平成29年2月22日の役員会において報告されたが、当時の菊地臣一理事長をはじめ、役員、事務局長等は修正申告を行い、延滞税等も支払わなければならない消費税に関する問題としてしか認識していなかった。なぜ、消費税の問題としてしか認識しなかったのかは、今回の聞き取りでは

判明しなかった。

平成29年3月31日付で、F部長は退職し、平成27年度当時、事務局次長であったE氏が県庁を退職して、平成29年4月1日付で、F部長の後任として就任した。E部長は、F部長からの業務の引継ぎを受ける際に本件不正行為が規制庁に報告されている事実を知るに至った。E部長は、F部長が規制庁に報告していたので、規制庁からの指示を受ければ良いと安易に考えて、当法人内部で本件不正行為の事実を共有することを怠り、漫然と2年間放置していた。

平成31年2月、会計検査院の指摘を端緒として、規制庁から納品日について照会があり、理事長が初めて本件不正行為を知ることとなった。当法人は、本件不正行為の事実調査を徹底して行い、令和元年8月6日付で、規制庁に対して「平成27年度原子力施設等防災対策委託費の不適切支出等について」と題する調査報告書を提出した。

その後、令和元年9月20日付で、IPSTARを含む、以下の2件の不正行為にかかる委託事業費、合計11,314,750円を返還した。

IPSTARにかかる事業費は、9,709,200円である。

3 PC等の納入について

(1) PCの購入経緯

前述のように、災害医療部の新設に伴い、PC3台等の代金57万円の支出が計上されていた。本件の担当者であるA氏は、平成28年3月15日にPC3台等を発注し、3月下旬に納品があった。

A氏は、4月1日以降に発足する災害医療部事務部が使用するPCであるから、4月1日以降の見積もり、納品とすべきと深く考えずに、日付が空欄の見積書に4月1日、納品書に4月4日と記載した。聞き取りによると、A氏は、B氏にこの記入について相談したことを示唆しているが、B氏の回答は曖昧であったようで、責任の所在が判然としない。ただ、上司のチェック機能が働かなかったことは明らかである。

(2) 規制庁による確定検査、実績報告及び不正行為の発覚

平成29年3月29日、規制庁による確定検査が行われ、4月7日に実績報告がなされた。

平成31年4月、会計検査院の会計検査前の自己点検で上記の不正行為

が判明し、当法人は不適切支出があった旨を申し出た。当法人による不正行為の調査報告書は、上記2の(5)に記載のとおりである。P C等の事業費の返還は566,568円である。

4 タイベックスーツの購入にかかる誤記入

(1) タイベックスーツの購入経緯

前述の様に本件センター指定に伴い、タイベックスーツ40着の購入が計上されていた。本件事務の担当者であるA氏は、平成28年3月18日に、タイベックスーツ40着を発注し、3月23日に納品された。A氏は、3月23日以降、エクセルデータで管理していた実績報告書において品名、単価、数量をそれぞれ手入力する際、40着と入力すべきところ、50着と入力した。

聞き取りによると、A氏は手入力による打ち間違いの可能性が高いことを示唆した。この結果は、上司であるB氏、C氏等に回覧されていたが、誰も当該間違いに気づかなかった。

(2) 規制庁による確定検査、規制庁への実績報告と不正行為の発覚

平成28年3月29日に、規制庁による確定検査が行われ、同月31日に、40着分の代金で納品業者に支払われた。4月8日、50着と誤記入した実績報告書に基づき、規制庁へ報告書を提出した。同月20日に、規制庁より50着分の入金があった。

平成31年4月、会計検査院の会計検査前の自己点検で上記の誤記入が判明し、当法人より規制庁に対して実績報告の誤りがあった旨を申し出た。当法人による不正行為の調査報告書は、上記2の(5)に記載のとおりである。タイベックスーツに係る10着分の差額の返還は10,368円である。

5 役員会へ正確な事実の報告がなされなかった点について

(1) I P S T A R

平成29年1月、仙台国税局の税務調査により、消費税計算の年度のずれを指摘され、修正申告が行われた際、実際の納品が8月2日であったこ

とが判明している。つまり、I P S T A Rに関する不正行為が発覚した。

かかる国税庁による指摘の事実は、当時の事務局長、G事務局次長も把握しており、平成29年2月22日の役員会において報告されたが、当時の菊地臣一理事長をはじめ役員、事務局長等は修正申告を行い、延滞税等も支払わなければならない消費税に関する問題としてしか認識していなかった。なぜ、消費税の問題としてしか認識しなかったのかは、今回の聞き取りでは判明しなかった。

同年3月に行われた規制庁主催の事務局長会議において、当法人のF部長が規制庁職員に不正行為に関する報告とお詫びを行った。但し、このF部長の行為については、規制庁からは確認が取れていない。この報告とお詫びの事実は、同年3月末のF部長の退職後、メモによってE部長に引き継がれたが、E部長は、規制庁の指示を待てば良いと安易に考えて、その後2年間、内部で当該不正行為の事実を一切共有しなかった。

但し、今回の一連の不正行為については、規制庁及び学内で調整が進められている所であり、現段階では役員会での報告は行われていない状況にある。

(2) P C等の購入とタイベックスーツの購入経緯

これらは、P C等の購入とタイベックスーツの不正行為は、本報告書記載の時点では規制庁及び学内で調整が進められている所であり、役員会の報告事項には入っていない。

6 監事監査の対象とならなかった点について

平成27年当時の「公立大学法人福島県立医科大学監事監査規程」の第14条では、「事故又は異例の事態の報告」が「関係責任者」に求められており、通常500万円以上の契約については、担当課から報告が上げられるはずである。今回のI P S T A Rについては、C課長からの報告がなされていないため、監査対象とはなっていなかった。

第5 当法人のガバナンスに関する検討

1 当法人の内部統制上の問題点

I P S T A Rについては、当時の事務担当者の管理監督者のみならず最終的な決裁権者である事務局次長までが、不正行為であると認識しながら許されるものと考えており、本件事件に関係する事務職員全体の遵法意識が欠如していたと言わざるを得ない。

さらに問題であるのは、平成29年1月に仙台国税局の税務調査を端緒として、不正行為が発覚しており、平成31年2月に規制庁から照会があるまで、当法人内部で情報共有がなされず、不正行為を正す内部統制の機能が十分に働いていなかったことである。

具体的には、第1に、平成29年2月22日に、役員会に税務調査の指摘が報告されているが、消費税の年度ずれとして報告がなされている。当該報告から不正行為を推測するべき義務が役員会にあるか否か、もちろん議論はありうる。しかし、当該事実から不正行為を感知することは困難であり、現実的な想定とはいえない。

第2に、平成29年4月に災害医療部事務部長に就任したE氏が、本件不正行為の発覚を知りながら、当法人の誰とも情報共有せず、2年後に規制庁から照会があるまで、漫然と放置していた。これはそもそも、内部統制以前の問題である。

上記二つに共通する問題点は、内部統制を発動させる契機となる情報が役員会まで届いておらず、情報共有がなされていなかったところにある。では、なぜ、このような情報共有がなされていなかったのか。次に述べる県庁からの派遣の問題が少なからず関与しているものと考えられる。すなわち、当法人の事務職員のおよそ半分は、県庁からの2～3年間という短期間で就任し、その身分は県庁に所属する。そして、人事評価、分限は県庁が掌握しており、当法人には公務能率の維持を目的として職務上の責任を問う権限はないのである。

2 県庁からの職員の派遣と人事評価・分限について

(1) 福島県からの派遣職員について

当法人と福島県との間で結ばれた「職員の派遣に関する協定書」に基づき、福島県庁の職員が事務職員として多数派遣されている。福島県庁職員の立場を有したままの一般職員が主だが、大学の事務局長として派遣される場合には、福島県庁職を辞してから就業することとなっている。

福島県庁からの派遣職員は、公務員の特質上、2～3年を目途に別の職場へと移ることが前提となっており、医療を扱う当法人の特殊性を理解す

る機会が著しく低いのが現状である。

(2) 福島県からの派遣職員の人事評価について

福島県庁からの派遣職員の人事評価は、「福島県職員人事評価実施規程」に基づき、「福島県職員人事評価実施要領」に沿って行われている。

当法人においての福島県庁からの派遣職員の人事評価は、派遣元である福島県庁ではなく、福島県庁職員を辞して就業している事務局長が担っている。

派遣という就業形態である以上、派遣元である福島県庁の権限において行われるべきであるが、「福島県職員人事評価実施要領」の第12-1-(3)では、「県立医科大学への派遣職員の人事評価については、知事部局職員の人事評価に準じて行うこととし、別途大学に総務部長が依頼する」となっており、独立行政法人である当法人の事務局長が、福島県庁からの派遣職員の人事評価を行う実態については改善の余地があるであろう。

第6 再発防止策の提言

1 内部統制の整備

(1) 理事長の権限について

地方独立行政法人法第13条に「理事長は、地方独立行政法人を代表し、その業務を総理する。」（当法人の定款第9条にもほぼ同様のことが書かれている）と明記されているように、当法人の業務についても理事長の総理の元に行われるべきである。しかし、業務は日常様々な部署で様々な問題と直面しながら遂行されており、これらすべてを理事長が日々総理することは現実的では無いことから、それを支える仕組みが必要であろう。

理事長が業務を効率的に総理するためには、それを補助する組織、明文化された理事長の権限ないし決裁権の委任、当法人の業務方法書第6条に明記されている「役職員間の意思伝達が確実に行われるような措置」、同第8条の「業務適正かつ効率的な実施」などが最低限不可欠と考えられる。

また、これらはどのような案件を役員会にかけるかとは全く別の話であろう。どのような案件を役員会にかけるかという問題は法定されているもの以外、法人内部で決定する問題である。特に役員会の同意が求められている案件以外、理事長の権限において処理できると考えるべきである。

独立行政法人は、事務事業等の特性を踏まえながら業務運営を自主的にを行い、事業の効率的な遂行を行うことを目的としており、当法人の理事長による業務の総理は、そのための重要な規定である。

今回の調査で判明したことは、当法人の職員たちに独立行政法人の在り方に対する理解が欠け、前述したような制度的仕組みが作られず、旧態依然な仕組みのままで、仕事を処理していたということであろう。

まずは、第4の2の(5)で前述したように、不正行為が内部で発覚したときのマニュアル化がなされていない。不正行為発覚時における通報窓口といったポジションを理事長直轄で設けることが望ましい。

今回の不正は未だ大きな社会問題とはなっていないが、このようなガバナンス意識の低さは近年の民間株式会社、国の法人と比較しても特に問題が多いと感じられ、より大きな問題が発生する前に、早急に是正措置を講じるべきである。

(2) 人事評価について

ガバナンスを徹底する為には、人事評価が重要である。第5の2の(2)で前述したように、当法人においては県からの派遣者のみ県の知事部局職員の人事評価基準に準じて人事評価が行われている。しかし、これは明らかに説得力に乏しい方法であろう。

定款第一条で「県民の保健・医療・福祉に貢献する倫理性豊かな医療人を教育育成し、（中略）県民の命と健康を守る基幹施設として全人的・総合的な保健医療を提供する」ことを目的とする当法人において、この目的に資するべく各々持ち場の中で努力しているかを大きな判断基準として統一した基準に基づき、出身母体に関係なく全ての管理職（事務局長も含む。）を含めた全職員に対して、人事評価を行うべきである。県庁派遣者のみを県庁派遣者が評価する現在の仕組みは、職員の意識、意欲の向上に役立たないのみならず、県庁出身者で組織内組織を形成することにもつながりかねず、ガバナンスの改善にむしろ反すると考えられる。

なお、法人全体で人事評価を行う場合、上記の問題点にも鑑み、県庁出身者の評価を県庁出身者のみで行うこととならないような工夫が必要と考

えられる。

(3) 分限・懲戒処分について

県庁派遣職員にとって分限、懲戒の処分は、地方公務員の身分にかかる重大事である。不幸にしてこのような処分が必要となった際、現在のままの規定で良いか、特に分限処分の権限を県のみが行う（「職員の派遣に関する協定書」第4条）との規定についてどのような根拠によるのか、つまびらかにし得なかった。また独立行政法人について、現在のままで良いのか、身分に関わることなので軽々に論じられないが、慎重な検討が望まれる。

(4) 監査・内部統制について

現在我が国においては、監査・内部統制の重要性が一段と大きくなっている。今回のような不祥事を未然に防ぐためにも、その重要性は増しているだろう。

当法人は内部統制に関する規程、内部監査規程、監事監査規程など、各種規程が整備されている。しかしながら実態は、内部統制会議が年数回、内部監査は人員不足、監事は非常勤となっており、諸規程の充実ぶりに比べると、実態はいささか実力不足と感じられる。

我が国のほとんどの法人が内部監査に力を入れている今日、当法人においても職員の意識改革と同時に監事監査・内部統制の充実が必要と考える。

2 人的資源の再構築

上記1で述べたように、当法人に人事評価権限がなく、懲戒権限もないことから職員に問題が生じている側面がある。かかる事象の根源には、県庁からの短期間の派遣にあることは否定できない。コンプライアンスの向上を強化しても、2～3年後に県庁に帰庁するのでは、遵法意識の高い人材を有効に育成することは容易ではない。

また、当法人の職務の中には専門性が非常に高い部署もあることからすると、スペシャリストが必要な部署において、スペシャリストの養成及び登用が望まれる。ゼネラリストを原則とする県庁職員の職務として、当法人への派遣という形態が適切か否か疑問はぬぐい切れない。以上のことからする

と、当法人プロパーの職員で、業務に精通し、かつ遵法意識の高い人員を育てていくことも必要であろう。他方で、ゼネラリストが必要な部署、地位もあり、スペシャリスト、ゼネラリストの適材適所の配置及び活用も望まれる。

3 物品発注手続を含む業務分掌のマニュアル化及び検収体制

これまで各業務のマニュアル化が不十分であったことが、本件不正行為の原因の一つであることは言うまでもない。これを機に各業務分掌のマニュアル化を徹底することが必須の課題である。また、物品納入の際の検収についても、一定金額以上の物品購入に関しては、納品部署から独立した検収センター等に一本化することで不正行為を水際で予防、発見することもできる。

4 役職員のコンプライアンス意識の向上

法令遵守は勿論のこと、道德・倫理や組織内規則を守ることもコンプライアンスに含まれる。医療者の守秘義務や患者が指示通りに服薬することもコンプライアンスと呼ばれている。企業の粉飾決算、食品産地偽装、研究不正、医療事故隠ぺいなどのコンプライアンス違反によって組織・機関が社会や人々の信頼を失った事例は過去に多く生じている。コンプライアンス意識の向上は、内部統治（ガバナンス）強化にもつながる重要な要素であり、組織・機関が社会の期待のもとに持続的に存続し、繁栄するために不可欠である。

当法人の役職員は、病院は病気の人々を癒す場であり、大学は国や地域の将来を担う人々の教育を行う場であることを自覚して、各自高い行動規範をもって業務に従事する必要がある。例え期間を限定した派遣職員であっても、速やかに上記の立場を認識するために入職時の研修を義務化することが必要である。

役職員それぞれに、医療倫理、個人情報保護を含むコンプライアンス研修を定期的に受講すると共に理解度のテストを受けるなど、高いコンプライアンス意識の継続的維持をモニターすることが望ましい。コンプライアンス違反を見逃さず、速やかに対策を講ずるために、内部通報制度を活用することも一法である。

こうして、役職員は高いコンプライアンス意識を維持し、透明性を確保しつつ、会議の場や相互コミュニケーションを通じて強い信頼関係を構築し、自浄機能を常に持つ組織を目指して努力すべきである。特に、役員と管理職

員は社会の動向に目を向けながら、職場の信頼関係を向上させる努力を怠ってはならない。

【参考】

以上述べてきた当法人のガバナンス強化の提言は決して特異なものではない。最後に近年提言された、大学におけるガバナンス強化に関する諸提言を付しておきたい。

- (1) 「これからの大学教育等のあり方について（第三次提言）」（平成25年5月28日、教育再生実行会議）

国や大学は、各大学の経営上の特色を踏まえ、学長・大学本部の独自の予算の確保、学長を補佐する執行部・本部の役職員の強化など、学長が全学的なリーダーシップをとれる体制の整備を進める。学長の選考方法等の在り方も検討する。また、教授会の役割を明確化するとともに、部局長の職務や理事会・役員会の機能の見直し、監事の業務監査機能の強化等について、学校教育法等の法令改正の検討や学内規定の見直しも含め、抜本的なガバナンス改革を行う。

- (2) 「第2期教育振興基本計画」（平成25年6月14日閣議決定）

各大学が学生・地域・社会のニーズに沿った質の高い大学教育を行うために、学長や理事長のリーダーシップの確立に向けた環境整備や、評価に基づく資源の再配分等の大学・学校法人のガバナンス機能の強化に向けた必要な支援を実施する。

- (3) 「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」（平成26年2月12日、中央教育審議会大学分科会）

一連の大学ガバナンス改革の議論に通底するのは、自主性・自律性が尊重される大学は、自ら率先して時代の変化に対応した自己改革を行っていくべきであり、また、そのために大学を内側から改革しようと努力している人々に対して、力強く支援すべきではないかという基本的な理念である。

大学運営に当たっては、中長期的な視点が不可欠であるが、そのガバナンスの在り方は、大学それぞれの歴史や伝統・文化に根ざす面も大きく、

本来、専門家集団による自主的、自律的な改善を前提とすべきものである。既に各大学においては、学長のリーダーシップの下で様々な改革が進展しているが、本審議まとめを踏まえ、どの機関が意思決定に最終的な責任を負うのかを再確認し、権限の重複の排除や審議手続の簡素化、学長までの意思決定過程の確立を早急に図り、大学の実情にあった最適なガバナンスを構築する必要がある。

ガバナンス改革の実効性を担保するため、各大学においては、自己点検・評価や認証評価、監事による監査等を活用するとともに、特に国立大学法人については、第2期中期目標期間中に、関係する内部規則等の見直しなどに着手し、早期に機動的な運営が行えるようにすべきである。

以上