

**交通局無賃乗車・隠ぺい事案調査・検証チーム 調査・検証結果について**

資料1 交通局無賃乗車・隠ぺい事案調査・検証チーム 調査・検証結果報告書

資料2 交通局無賃乗車・隠ぺい事案調査・検証チーム 調査・検証結果報告書の概要（コンプライアンス推進本部会議(9/24)における報告資料のうち、交通局分を抜粋）

交通局無賃乗車・隠ぺい事案調査・検証チーム  
調査・検証結果報告書

令和6年9月

交通局無賃乗車・隠ぺい事案 調査・検証チーム

はじめに.....	1
<b>第1 交通局無賃乗車・隠ぺい事案 調査・検証チームの概要.....</b>	<b>2</b>
1 調査・検証の目的.....	2
2 調査・検証の内容.....	2
(1) 事案の調査・検証.....	2
(2) 交通局における不祥事リスクの点検・調査.....	2
3 交通チームの概要.....	2
(1) 交通チームの構成.....	2
(2) 交通チーム会議の開催状況.....	3
<b>第2 事案の調査・検証.....</b>	<b>4</b>
1 事案の概要等.....	4
(1) 無賃乗車事案.....	4
(2) 隠ぺい事案.....	4
(3) 定期券購入に伴う不適切指示事案.....	5
2 当時の調査方法について.....	5
(1) 無賃乗車事案.....	5
(2) 隠ぺい事案.....	7
(3) 定期券購入に伴う不適切指示事案.....	8
当時の調査方法についての調査・検証結果.....	9
3 処分内容について.....	9
(1) 処分内容の決定プロセス.....	9
(2) 無賃乗車事案.....	10
(3) 隠ぺい事案.....	11
(4) 管理監督責任.....	12
(5) 定期券購入に伴う不適切指示事案.....	12
処分内容についての調査・検証結果.....	13
4 再発防止策の検証について.....	14
(1) 無賃乗車・隠ぺい事案.....	14
(2) 定期券購入に伴う不適切指示事案.....	14
非違行為の内容、原因及び対策のイメージ図.....	15
再発防止策についての調査・検証結果.....	16

<b>第3</b>	<b>交通局における不祥事リスクの点検・調査</b>	<b>17</b>
1	今般の事案を引き起こした組織風土の要因検証	17
(1)	組織風土の要因検証について	17
(2)	検証結果	17
2	組織風土・業務特性に起因する不祥事リスクの点検・調査	18
(1)	組織風土に起因する不祥事リスク	18
(2)	業務特性を踏まえた不祥事リスク	18
<b>第4</b>	<b>今後の取組</b>	<b>20</b>
	今後の取組を取りまとめるに当たり、外部有識者からいただいた御意見	20
1	不祥事に繋がりがねない緩みを生じさせない「風通しの良い組織風土」 の醸成	20
(1)	綱紀肅正の3つの理念	20
(2)	取組内容	20
2	人材育成・組織活性化の一層の推進	21
	今後の取組のイメージ図	22
	<b>おわりに</b>	<b>23</b>
参考資料1	チーム員名簿	25
参考資料2	事情聴取の実績	27
参考資料3	交通局における組織風土を取り巻く現状	29
参考資料4	組織風土・業務特性に起因する不祥事リスクの点検・調査	31



## 交通局無賃乗車・隠ぺい事案 調査・検証チームの取組結果

### はじめに

京都市交通局では、公営交通に対する期待と信頼に応えるため、これまでから服務監察及び公務員倫理研修に細やかに取り組むとともに、非違行為を覚知した際には厳正に対処してきた。

しかしながら、令和6年5月9日から同月28日の間において、交通局職員が本市地下鉄において無札通過による無賃乗車を9回行い、さらに当該報告を受けた上司職員が事案の隠ぺいを図ろうとしたことが判明した。

本事案を受け、定期券の購入状況を調査したところ、別の職員が本市地下鉄において、駅に設置している機器を不正に操作し、無賃乗車を少なくとも170回繰り返し行っていたことが発覚した。また、その過程では、同職員が虚偽の証明書発行を強要していた事実も判明した。

市バス・地下鉄事業は、お客様お一人お一人から頂く運賃で運営しており、その根幹的収入である運賃について、交通局の職員がその立場を利用して不正に支払いを免れていたことは言語道断であり慚愧に耐えない。

さらに、当該報告を受けた上司が極めて不適切な方法で、非違行為を行った部下を庇うため隠ぺいを図ろうとしたことについては、個人のコンプライアンス意識の欠如のみならず、組織風土における問題に起因するものとも考えられる。

そこで、本市コンプライアンス推進本部の下に、「交通局無賃乗車・隠ぺい事案 調査・検証チーム」を設置し、今般の事案の調査・検証に加え、交通局特有の組織風土・業務特性に起因するリスクの総点検を実施し、再発防止策を講じるとともに、不祥事を生じさせない組織の再構築に向け検討を行った。

また、当該調査・検証期間中に新たに発覚した定期券購入に伴う不適切指示事案についても、調査・検証の対象に追加した。

調査・検証チームには、外部有識者として弁護士及び有識者に参画いただき、専門的見地から審議いただくとともに、鉄道事業者及びバス事業者にも参画いただき、業務に精通している事業者の見地から意見をいただくなど、交通局内外の立場で議論を実施した。

今般の事案を改めて検証するとともに、交通局における不祥事リスクを点検・調査した結果を踏まえ、このような不祥事を生じさせない組織の再構築に向け、今後の取組内容について取りまとめた。

## 第1 交通局無賃乗車・隠ぺい事案 調査・検証チームの概要

### 1 調査・検証の目的

無賃乗車・隠ぺい事案を調査・検証するとともに、このような不祥事を生じさせない組織の再構築に向け、交通局における不祥事リスクの点検・調査を実施するため、本市コンプライアンス推進本部の下に、交通局無賃乗車・隠ぺい事案 調査・検証チーム（以下「交通チーム」という。）を組織した。

また、当該調査・検証期間中に新たに発覚した定期券購入に伴う不適切指示事案についても、交通チームの対象に加え、調査・検証を実施した。

### 2 調査・検証の内容

#### (1) 事案の調査・検証

以下のそれぞれの事案において、当時の調査方法、処分内容及び再発防止策が適当であったのか、調査・検証を実施した。

ア 無賃乗車事案

イ 隠ぺい事案

ウ 定期券購入に伴う不適切指示事案

#### (2) 交通局における不祥事リスクの点検・調査

今般の事案を引き起こした組織風土において緩みがなかったか検証するとともに、今後起こり得る組織風土・業務特性に起因するリスクを点検・調査し、不祥事の根絶に向けた取組内容の検証を実施した。

ア 今般の事案を引き起こした組織風土の要因検証

イ 組織風土・業務特性に起因する不祥事リスクの点検・調査

ウ 今後の取組

### 3 交通チームの概要

#### (1) 交通チームの構成（参考資料1 チーム員名簿）

##### ア 外部有識者

- ・ 弁護士及び有識者に参画いただき、専門的見地から審議いただいた。
- ・ 鉄道事業者及びバス事業者に参画いただき、業務に精通している事業者の見地から意見をいただいた。

##### イ 京都市職員

- ・ 局監察監である次長をはじめとする交通局の職員、行財政局コンプライアンス推進室長が参画し、交通局内外の立場で議論した。
- ・ 上記のチーム員に加え、公営企業管理者交通局長をはじめ、交通局課長級職員も出席し、局を挙げて取り組んだ。

(2) 交通チーム会議の開催状況

ア 第1回交通チーム会議（令和6年8月30日開催）

- ・ 無賃乗車事案を調査・検証
- ・ 隠ぺい事案を調査・検証

イ 第2回交通チーム会議（令和6年9月9日開催）

- ・ 定期券購入に伴う不適切指示事案の調査・検証
- ・ 交通局における不祥事リスクの点検・調査

ウ 第3回交通チーム会議（令和6年9月17日開催）

- ・ 調査・検証結果報告書（案）について



## 第2 事案の調査・検証

### 1 事案の概要等

#### (1) 無賃乗車事案

ア 高速鉄道部烏丸線運輸事務所の元職員（以下「職員A」という。）が、本年5月9日から同月28日までの間、地下鉄竹田駅から京都駅間の通勤復路において、無札通過による無賃乗車を計9回行った。

イ 高速鉄道部東西線運輸事務所の元助役（以下「職員C」という。）が、少なくとも令和3年10月から本年6月までの間、地下鉄烏丸御池駅から六地蔵駅間等の通勤往路において、機器の不正操作による無賃乗車を計170回繰り返し行った。

#### (2) 隠ぺい事案

高速鉄道部烏丸線運輸事務所の駅務区長（以下「職員B」という。）が、上記の職員Aによる無賃乗車の隠ぺいを図ろうとした。

#### 【被処分者一覧】

- ・職員A：無札通過による無賃乗車 **免職**
- ・職員B：職員Aの無賃乗車の隠ぺいを図ろうとした **減給10分の5・1日**
- ・職員C：機器の不正操作による無賃乗車 **免職**
- ・駅職員9名：適正な改札業務を怠り、職員Aを通過させた **厳重文書訓戒**
- ※ 駅職員9名には、職員Aの無札通過を職員Dに相談した告発者1名を含む
- ・職員F及びG：職員Bの隠ぺいを黙認 **厳重文書注意**
- ・烏丸線運輸事務所長及び高速鉄道部長：管理監督責任 **厳重口頭注意**

#### 【烏丸線運輸事務所の体制】

所長	職員B 駅務区長 (係長級)	職員F・G 担当係長(3人) (五条～竹田)	職員D・E		駅職員(7人) (竹田)	〔無札通過時の改札担当〕 駅職員4人(竹田) 駅職員5人(京都) ※告発者1名を含む
			主任助役(3人) (十条～竹田)	助役(6人) (竹田)		
		担当係長(3人) (国際会館～四条)	(略)	(略)	(略)	
		— (庶務担当)	(略)	(略)	—	
	乗務区長	—	(略)	(略)	高速指導運転士、高速運転士、高速車掌 職員A 高速車掌研修生	

※ 職員Cは、東西線運輸事務所に在籍（上図の職員D・Eに相当する助役）

※ 職員Eは、駅職員（告発者）からの相談を契機として、職員Aの無札通過を防犯カメラ映像を確認して上司に報告するとともに、職員Bが隠ぺいを図ろうとした際に、再度カメラ映像を確認して無札通過の旨を進言

### (3) 定期券購入に伴う不適切指示事案

職員Bが、職員Aに対し、勤務時間中であることを知りながら、業務用乗車券を貸与したうえで、通勤定期券（以下「定期券」という。）を購入しに行くよう指示したため、職員Aが業務用乗車券を使用して、勤務時間中に定期券を購入するに至った。

#### 【被処分者一覧】

- |                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| ・職員B：勤務時間を意識せずに定期券購入を指示・業務用乗車券を貸与 | 減給10分の5・1日 |
| ・烏丸線運輸事務所長：管理監督責任                 | 厳重口頭注意     |
- ※ 職員Aについては、令和6年7月26日付けで免職処分を発令しており、交通局職員的身分を有していないため、今回の事案に伴う処分は実施していない。

## 2 当時の調査方法について

### (1) 無賃乗車事案

#### ア 職員A（無札通過による無賃乗車）

##### (ア) 発覚の経緯

- ・ 職員Aの無札通過を3回現認した駅職員（告発者）が不審に思い、職員Dに相談した。
- ・ 職員Dから相談内容の引き継ぎを受けた職員Eが、竹田駅に設置している防犯カメラの映像を確認し、上司に報告したが、職員Bが隠ぺいを図ろうとした。
- ・ 市の広報担当から、「職員Aが改札担当の職員と顔見知りであることを悪用し、不正乗車を繰り返すことが発覚したのち、上役は隠ぺいを指示」という内容の「市長への手紙（匿名）」が届いたと交通局に連絡があったため、調査に着手しようとしていたところ、職員Bから所長に報告があり、組織的に本事案を覚知した。  
※ 事案発覚後に行財政局コンプライアンス推進室に同趣旨の「投書（匿名）」が届いた。

##### (イ) 事情聴取

- ・ 職員Aは、顔見知りの同僚及び後輩の駅職員が改札業務に従事している時を選んで、無札通過による無賃乗車を9回行っていた。
  - ・ 駅職員9名は、「定期券の写しを提出するルールがあり、定期券購入が基本となっている交通局職員であるため、当然に定期券を所持している」という先入観から、乗車券を確認せずに有人改札を通過させてしまっていた。
- ※ 職員Aに5回、職員Bに4回、職員Eに1回、駅職員9人に各2回、計28回の聴取を実施（参考資料2 事情聴取の実績）

### (ウ) 客観的調査

- 竹田駅に設置している防犯カメラ映像及び職員Aが所持していたIC乗車券を確認した結果、職員Aが無賃乗車を計9回、繰り返していたことを断定した。
- 職員Aの旧所属における定期券の写しの提出状況を確認するとともに、全駅への聴取を行った結果、職員A及び交通局において、これまで無札通過による無賃乗車事案がなかったことを確認した。

#### <職員Aの入出場状況（5月9日～5月28日）>

5月	無賃乗車	竹田駅（入場時）	京都駅（出場時）
9日	●	×（有人改札を無札で通過）	×（有人改札を無札で通過）
10日	●	×（有人改札を無札で通過）	×（有人改札を無札で通過）
11日・12日			
13日		○（IC乗車券で入場）	○（IC乗車券の入場記録取消 → 回数券を渡す）
14日	●	×（有人改札を無札で通過）	×（有人改札を無札で通過）
15日	●	×（有人改札を無札で通過）	×（有人改札を無札で通過）
16日	●	○（IC乗車券で入場）	×（IC乗車券の入場記録取消）
17日		×（有人改札を無札で通過）	○（回数券を渡す）
18日・19日			
20日	●	×（有人改札を無札で通過）	×（有人改札を無札で通過）
21日	●	×（有人改札を無札で通過）	×（有人改札を無札で通過）
22日	●	○（IC乗車券で入場）	×（IC乗車券の入場記録取消）
23日～27日			
28日	●	×（有人改札を無札で通過）	×（有人改札を無札で通過）
合計	9回	8回	9回（うちIC乗車券の入場記録取消 2回）

### イ 職員C（機器の不正操作による無賃乗車・虚偽の証明書発行を強要）

#### (ア) 発覚の経緯

- 駅務区の職員が、定期券の写しが未提出だった職員Cに対して提出を依頼したところ、新規の定期券の写しが提出されたため、定期券購入証明書の提出を依頼した。
- 駅務区の職員が委託事業者を確認したところ、当該証明書が購入実績のない虚偽のものと判明した。

#### (イ) 事情聴取

- 職員Cは、令和2年4月に六地蔵駅に配属されて以降、機器を不正に操作し、無賃乗車を少なくとも170回繰り返し行っていた。
- 所属に提出した定期券購入証明書は、定期券発売所（委託先事業者）の担当者に無理強いして入手した虚偽のものであった。

※ 職員Cに3回の聴取を実施（参考資料2 事情聴取の実績）

## (ウ) 客観的調査

- 職員Cが所持していたIC乗車券を特定したうえで、全駅の取消履歴データを調査したところ、同データが残っている令和3年10月以降、無賃乗車を少なくとも170回繰り返していたと断定した。

## (エ) 前提状況

- 六地蔵駅等は、改札内から直接駅務室に出勤できる構造となっている。また、職員は改札を出場しなくても再入場できる仕様にした磁気定期券<sup>\*</sup>を使用しており、職員Cが改札を通過することなく出勤しても、周囲の職員が不審に思わない状況にあった。

※ 駅職員に限り所属長の承認の下で発行

- 定期券の写しを提出させていたが、未提出者である職員Cに対して、後追いができていなかった。職員C以外の全ての駅職員は、定期券の写しを提出していた。

### <確認できた職員Cの無賃乗車の区間・回数>

・ 烏丸御池駅～六地蔵駅	154回	・ 四条駅～山科駅	9回
・ 四条駅～六地蔵駅	3回	・ 石田駅～六地蔵駅	2回
・ 山科駅～六地蔵駅	1回	・ 烏丸御池駅～御陵駅	1回

## (2) 隠ぺい事案

### 職員B（職員Aの無賃乗車の隠ぺいを図ろうとした区長）

#### ア 発覚の経緯

- 事情聴取の場で無札通過を認めた職員Aに対して、職員Bが「無札通過をした際は定期券を所持していたとすること」を提案し、隠ぺいを図ろうとした。
  - 職員Bから「職員Aは有人改札を通過する際に定期券を所持していた」と説明を受けた職員Eが、防犯カメラの映像を再確認したうえで、「定期券の使用は疑わしい」と、職員Bに進言した。
  - 職員Bは、隠ぺいするのが困難なこと及び事案の重大性を自覚するに至り、所長に報告した。
  - 上記の報告は、市の広報担当から、「職員Aが改札担当の職員と顔見知りであることを悪用し、不正乗車を繰り返すことが発覚したのち、上役は隠ぺいを指示」という内容の「市長への手紙（匿名）」が届いたと交通局に連絡があったため、調査に着手しようとしていたところにおいて、行われたもの。
- ※ 事案発覚後に行財政局コンプライアンス推進室に同趣旨の「投書（匿名）」が届いた。

#### イ 事情聴取

- 職員Bは、若い職員Aの将来を思い、事実なら話を広げない方が良くと考え、「無札通過をした際は定期券を所持していたとすること」を提案し、事態の隠ぺいを図ろうとした。

- ・ 職員Bは、防犯カメラ映像を再確認した職員Eから「定期券の使用は疑わしい」と報告を受け、事態を隠ぺいするのが困難なこと及び事案の重大性を自覚するに至り、所長に報告した。
  - ・ 職員F及び職員Gは、職員Bの隠ぺい提案に無理があると感じつつも、職員Aを助けてあげたい気持ちもあり、上席である職員Bの隠ぺいに異を唱えなかった。
- ※ 職員Aに5回、職員Bに4回、職員Eに1回、職員Fに2回、職員Gに2回、計14回の聴取を実施（参考資料2 事情聴取の実績）
- なお、上記（1）ア「職員A（無札通過による無賃乗車）」の事情聴取と一部重複あり

### （3）定期券購入に伴う不適切指示事案

職員B（勤務時間を意識せずに定期券購入を指示・業務用乗車券を貸与した区長）

#### ア 発覚の経緯

- ・ 市の広報担当から、「職員Aが、勤務時間中に業務用乗車券を利用し定期券を購入しに行った事実がある。職員Bが、勤務時間中にさらには私用で使うことを指示提案した事実もある。」という内容の「市長への手紙（匿名）」が、交通局に到達し、調査した結果、本事案が判明した。

#### イ 事情聴取

- ・ 職員Bは、所長から「通勤経路が認められたため、速やかに定期券を購入するよう職員Aに伝えてほしい」との指示を受けて、速やかに対応しなければいけないと考え、職員Aに対して、勤務が終わるまでに定期券を購入するよう指示した。
  - ・ 職員Bは、業務の一環と認識していたため、自身が管理していた業務用乗車券を職員Aに貸与した。
  - ・ 所長は、職員Bに「速やかに定期券を購入するよう職員Aに伝えてほしい」と指示を出したが、当然、勤務終了後などの勤務時間外に自費で移動して購入するものと認識していた。
  - ・ 職員Aは、職員Bと同様に業務の一環として認識したため、指示を受けて、速やかに定期券を購入しなければいけないと思い行動に移した。そのため、私的な目的で業務用乗車券を使用した認識はなかった。
- ※ 職員Bに5回、所長に1回、駅務区職員5人に各1回、職員Aに1回計12回の聴取を実施（参考資料2 事情聴取の実績）

#### ウ 客観的調査

- ・ 駅務区に提出されていた職員Aの定期券の写しをもとに、定期券発売データを調査したところ、職員Aが定期券を購入したのは、勤務時間中である午前9時27分であることを確認した。

## エ 前提状況

- ・ 職員Aは、無札通過による無賃乗車行為に及んでいた職員であり、7月1日から烏丸線運輸事務所勤務区に勤務場所を変更し、事務作業等に従事していた。また、通勤経路等の変更手続が完了しておらず、当時は定期券を未購入の状況であった。
- ・ 職員Cの機器の不正操作による無賃乗車事案の発覚を受け、7月1日に職員課が全所属に対し実施した、公共交通機関を利用して通勤する職員を対象とした定期券の実態調査にて、職員Aが定期券を未購入だったことが判明した。

※ 勤務場所の変更時は、速やかに通勤届を提出させ、認定後に定期券を購入するため、この時点で職員Aが定期券未購入であっても不正ではない。

### 当時の調査方法についての調査・検証結果

- 関係職員に対する事情聴取及び客観的調査について、対象の範囲、事項及び内容に漏れがなく、しっかりと実施しており、適正な調査が行われたと言えることができる。
- 職員Bによる隠ぺいについては、個人の問題であったのか、若しくは交通局において不都合な事象は隠すような組織風土があったのかどうか、これを機にしっかりと検証する必要がある。

## 3 処分内容について

### (1) 処分内容の決定プロセス

#### ア 処分基準等に則した検討及び比較衡量

非違行為の調査内容を基に、京都市交通局職員の懲戒処分に関する指針（以下「懲戒処分指針」という。）において、どの処分基準に該当するのかを検討するとともに、交通局で発生した過去事例とも照らし合わせたうえで、処分量定が適切であるか、加重又は軽減が必要であるかを比較衡量

#### イ 全市的な観点での比較検証

行財政局コンプライアンス推進室と連携し、他任命権者における過去事例と照らして、均衡を欠いていないか比較検証

#### ウ 法的見地からの検証

顧問弁護士に相談し、上記ア・イを踏まえた処分案に対して、法解釈の観点から点検を行うとともに法的リスクの精査を行うなど、処分内容の妥当性を検証

<処分量定（軽 ⇄ 重）>

		けん責処分		懲戒処分			
		次長名	管理者名	戒告	減給	停職	免職
無賃乗車 隠ぺい		係長（文書）	駅職員（文書）		職員B		職員A
		所長（口頭）					職員C
		部長（口頭）					
定期券購入 不適正指示		所長（口頭）			職員B		

(2) 無賃乗車事案

ア 無札通過による無賃乗車事案

(ア) 職員A（無札通過による無賃乗車） → 免職

事案の重大性（交通局職員が無賃乗車）、違法性、悪質性（顔見知りを用意）などを総合的に勘案して、懲戒処分指針の規定に基づき、免職とした。

<懲戒処分指針における記載>

5 公務外非行

(6) 窃盗・詐欺・恐喝

他人の財物を窃取した職員は、免職又は停職とし、人を欺いて、又は人を恐喝して財物を交付させた職員は、免職とする。

(13) その他の公務外非行

上記に掲げるもののほか、公務外において反社会的な行為を行った職員は、具体的な行為の状況、悪質性等の程度に応じて、免職、停職又は減給とする。

<処分の軽減>

懲戒処分を行う場合において、次のいずれかの事由があるときは、これらの規定により行うことのできる懲戒処分より軽い懲戒処分を行うことができる。この場合、規定する懲戒処分の種類のうち最も軽い懲戒処分が停職の場合にあっては減給、減給の場合にあっては戒告とするを原則とする。

※ 刑事告訴に向け、警察当局と協議中

(イ) 駅職員9名（無札通過時に改札業務に従事） → 管理者名の嚴重文書訓戒

- 内規で定めている適切な業務遂行を怠っており、その責任は重大であるが、職員Aを信用していたうえでの行為であり、懲戒処分指針に規定する「不適切な事務処理」とまでは言えないため、けん責処分とした。

<懲戒処分指針における記載>

1 一般服務関係

(17) 不適切な事務処理

上記に掲げるもののほか、故意又は重大な過失により適切な事務処理を怠り、公務の運営に支障を生じさせた職員は、減給又は戒告とする。この場合において、公務の運営に重大な支障を生じさせた職員は、免職又は停職とする。

- なお、9名それぞれに異なる実情はあったが、適切な業務確認を怠ったという事実は同様であり、多様な実情ごとに処分量定に差異を設けることは困難であるため、告発者にあつては、不審に思い上司に報告したことを明記するなど、文書内容に差異を設けた。

〈9名それぞれの異なる実情〉

- ・ 不審に思い上司に相談した職員（告発者）  
→ 告発内容は職員Aの無札通過であり、自身が適切な改札業務を3回怠ったことを自主申告したものではなかったため、告発者自身の処分量定を軽減すべきものではなかった。
- ・ IC乗車券の入場記録の取消を行った職員
- ・ 無札通過させた回数（1回：4名、2回：2名、3回：3名）

## イ 機器の不正操作による無賃乗車事案

職員C（機器の不正操作による無賃乗車） → 免職

事案の重大性（交通局職員が無賃乗車）、違法性（電子計算機使用詐欺にも該当）、悪質性などを総合的に勘案して、懲戒処分指針の規定に基づき、免職とした。

〈懲戒処分指針における記載〉

### 2 公金及び公物の取扱い関係

#### (1) 横領等

公金又は公物を横領、窃取若しくは詐取し、又はなさんとした職員は、免職とする。

### 5 公務外非行

#### (6) 窃盗・詐欺・恐喝

他人の財物を窃取した職員は、免職又は停職とし、人を欺いて、又は人を恐喝して財物を交付させた職員は、免職とする。

※ 刑事告訴に向け、警察当局と協議中（虚偽の証明書発行強要を含む）

## (3) 隠ぺい事案

ア 職員B（職員Aの無賃乗車の隠ぺいを図ろうとした区長）

→ 減給（10分の5・1日）

軽減要素（3つのうち2つに該当）はあるが、事案の重大性（組織の透明性を揺るがす事案）、職位（非管理職）などを総合的に勘案して、停職又は減給という懲戒処分指針の規定に基づき、減給としたうえで、その中で一番重い処分内容（10分の5・1日）とした。

〈検討過程〉

### ○ 顧問弁護士との相談までの間における処分量定案

- ・ 他事例がないために比較衡量することは難しい。
- ・ 処分量定を停職又は減給と規定しており、隠ぺいを図ろうとしたことは停職に相当し得る。
- ・ 一方、職員Bが管理職である課長級等ではなく、非管理職である係長級であること、また、処分の軽減事由に該当（①勤務態度が極めて良好、②自らの行為が発覚する前に自主的に申し出た）するが、総合的に勘案し、減給処分に相当すると言える。

### ○ 顧問弁護士との相談における妥当性の確認

- ・ 明らかに指揮監督の適性を欠く行為であり、停職も含めた厳格な処分を原則とすることに妥当性はある。
- ・ 一方、自主申告せざるを得ない状況に追い込まれたうえでの自主申告であったとしても、それが主観的なものであるならば、軽減事由の自主申告に該当するとは言える。



- ・ 処分裁量として、1つ軽い戒告という選択肢もある中、総合的に勘案して、減給とすることに妥当性はある。

〈懲戒処分指針における記載〉

#### 4 監督責任関係

部下職員の非違行為を知得したにもかかわらず、その事実を隠ぺいし、又は黙認する等、管理監督者として指導監督に適正を欠いた職員は、停職又は減給とする。

〈処分の加重〉

- ① 職員が行った行為の態様等が極めて悪質であるとき。
- ② 職員が違法行為を継続した期間が長期にわたるとき。
- ③ 職員が管理又は監督の地位にあるなど、その占める職制の責任の度が特に高いとき。
- ④ 職員が非違行為を行ったことを理由として過去に懲戒処分を受けたことがあるとき。

〈処分の軽減〉

- ① 職員の日頃の勤務態度が極めて良好であるとき
- ② 職員が自らの行為が発覚する前に自主的に申し出たとき。
- ③ 職員が行った行為の非違の程度が軽微である等特別の事情があるとき。

イ 職員F及びG（隠ぺいに異を唱えなかった係長）→ 次長名の嚴重文書注意  
職員Bが隠ぺいを図ろうとしていることを知りながらも、その非違行為に異を唱えず、黙認したことは事実であるが、当該職員は係長級であり、また、職員Bは上席であるため、けん責処分とした。

#### （4）管理監督責任

無賃乗車・隠ぺい事案の管理監督責任として、以下の職員について、けん責処分とした。

ア 烏丸線運輸事務所長（職員A・B、駅職員9名、職員F・Gの所属長）→ 次長名の嚴重口頭注意  
イ 高速鉄道部長（高速鉄道部を統括する幹部職員）→ 次長名の嚴重口頭注意

#### （5）定期券購入に伴う不適切指示事案

ア 職員B（勤務時間を意識せずに定期券購入を指示・業務用乗車券を貸与した区長）  
→ 減給（10分の5・1日）

事案の重大性（複数の非違行為に及んだ）、立場（現場の管理監督者及び業務用乗車券の保管責任者）、状況（隠ぺい事案下における危機感のなさ）などを総合的に勘案して、懲戒処分指針の規定に基づき、減給としたうえで、その中で一番重い処分内容（10分の5・1日）とした。

〈検討過程〉

- 顧問弁護士との相談までの間における処分量定案
  - ・ 「不適切な事務処理（減給又は戒告）」及び「公金公物処理不適正（停職、減給又は戒告）」について、それぞれ単体で懲戒処分に至った事例はごく僅かしかない。 ※双方を同時に適用した事案はない。
  - ・ 懲戒処分指針に掲げる非違行為に複数抵触する事案内容に鑑み、懲戒処分として扱うべき事案と判断し、指針における各量定のうち、戒告が妥当と考えられるが、
    - ① 現場の管理監督者及び業務用乗車券の保管責任者である立場
    - ② 隠ぺい事案を発生させている状況下において、全く危機感がなく、立て続けに非違行為を行っている
 上記2点を含め、総合的に勘案し、減給処分が妥当である。

〈検討過程〉

- 顧問弁護士との相談における妥当性の確認
  - ・ 本事案をそれぞれ単体で判断すると、けん責処分が相当
  - ・ しかし、複数の懲戒処分指針に該当する非違行為であることを踏まえると、懲戒処分とすることに妥当性はある。
  - ・ ましてや、現場の管理監督者及び業務用乗車券の保管責任者という立場である点は、看過できない。
  - ・ 加えて、隠ぺい事案を発生させている状況下において、立て続けに事案を発生させている点についても、加重要素とはできないが、処分量定を決める際の判断材料として考慮でき、減給とすることに妥当性はある。

〈懲戒処分指針における記載〉

1 一般服務関係

(17) 不適切な事務処理

故意又は重大な過失により適切な事務処理を怠り、公務の運営に支障を生じさせた職員は、減給又は戒告とする。この場合において、公務の運営に重大な支障を生じさせた職員は、免職又は停職とする。

2 公金及び公物の取扱い関係

(6) 公金公物処理不適正

無断流用等、自己が保管する公金又は公物の不適正な処理をした職員は、停職、減給又は戒告とする。

イ 烏丸線運輸事務所長（職員Bの所属長）→ 次長名の嚴重口頭注意  
職員Bの行為に対する管理監督責任として、けん責処分とした。

### 処分内容についての調査・検証結果

- 処分内容の決定プロセスについては、根拠に基づいて検討するとともに他事例との比較衡量も行い、法解釈の観点から点検し、懲戒処分とすべきか否かも含め様々な要素を総合的に判断したうえで量定を決定しており、適正であると言える。
- 処分内容について、法的見地からは妥当であると言えるが、市民を代表する議会から、職員を庇う意識が見えるとの指摘があったとのことである。様々な市民の声や感情を受け止めて、処分が社会に与える影響を考慮し、常に自戒・自制しながら適正な組織運営に努め、理解を得る努力を惜しんではならない。
- 職員Bについて、真面目な勤務態度をもって非違行為が正当化されるものではないが、追い込まれた状況下の自白であったとしても、自身で悔い改め、自発的に報告を行っており、行為の前後の状況は処分量定を決定するうえでの材料になる。

一方で、追い込まれた状況下での自白であり、また「市長への手紙」も組織的には届いていたタイミングであったので、軽減要素として強調するのは難しいかもしれないが、停職又は減給という規定に基づく減給処分であり、妥当であると言える。
- 駅職員9名の処分について、結果的に横並びの処分内容となっているが、告発者も3回の無札通過を許してしまっており、それらを踏まえて個別に判断したうえで処分内容が決定されており、妥当である。

- 職員F及びGについては、何らかの行為があったわけではなく、上司の隠ぺいに異を唱えなかったことは懲戒処分指針には当てはまらないが、不適切であり、交通局としてけん責処分を与えたことは妥当であると言える。  
一方で、駅職員9名は適正な改札業務を怠って無札通過を許容した行為者であることから、告発者も含め駅職員の方が重い処分となっているが、妥当な処分内容であると言える。
- 定期券購入に伴う不適切指示事案について、職員Bの立場や立て続けに非違行為を発生させていることは、処分量定を考慮するうえでの材料となり、妥当な処分内容であると言える。

#### 4 再発防止策の検証について

##### (1) 無賃乗車・隠ぺい事案

###### ア 交通局コンプライアンス推進委員会の開催（7月25日）

- ・ 管理者名の通達を発出し、法令遵守、適正な業務遂行、適確な情報共有及びサービス規律の確保の徹底を厳命
- ・ 有人改札を通過する際は、必ず乗車券を使用・提示するよう厳命（制服着用時を除く）

###### イ 高速鉄道部長等による全駅（委託含む）巡回を実施（7月29、30日）

- ・ 適正な改札業務の履行、不正と疑われる行為を確認した場合の報告など再発防止を徹底

###### ウ 公共交通機関で通勤する場合は原則定期券とし、定期券の購入状況を確認するシステムを構築（7月25日）

- ・ 公共交通機関で通勤する職員の定期券の通用期間をリスト化
- ・ 購入又は更新の際に漏れなく券面の写しを提出させ、所属で確認した結果を毎月局に報告するシステムを開始

###### エ 駅係員（委託含む）の定期券について、改札を出場しなくても再入場できる仕様を廃止（7月27日）

- ・ 改札を通ることなく駅務室に出勤することを禁止
- ・ 必ず一度、改札を通過してから出勤するよう変更

###### オ 公益通報制度を再周知（8月6日）

電話以外の通報手段として、新たに電子メール・FAXでの受付を開始

##### (2) 定期券購入に伴う不適切指示事案

###### ア 交通局コンプライアンス推進委員会の開催（9月9日）

- ・ 管理者名での通達を発出し、全職員に対し、危機感の共有と、コンプライアンスの再徹底を厳命
- ・ 業務用乗車券の適切な取扱いを厳命

###### イ 対話・討議方式の公務員倫理研修を新たに実施

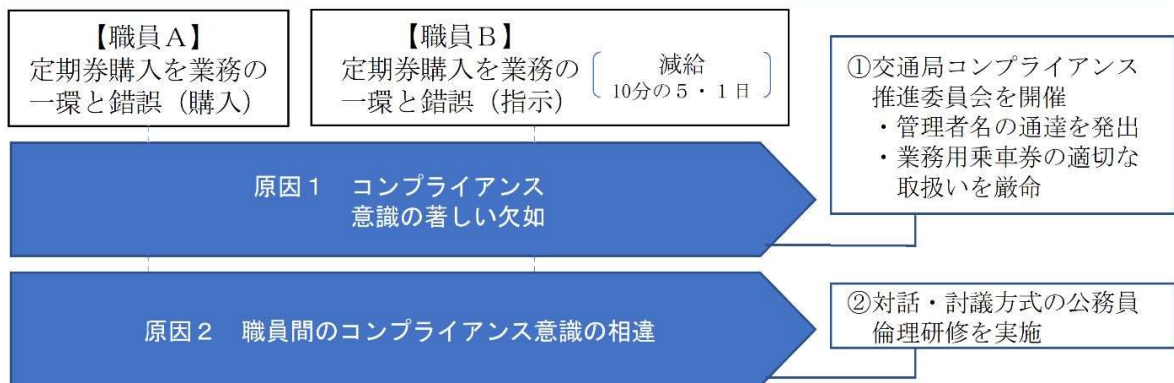
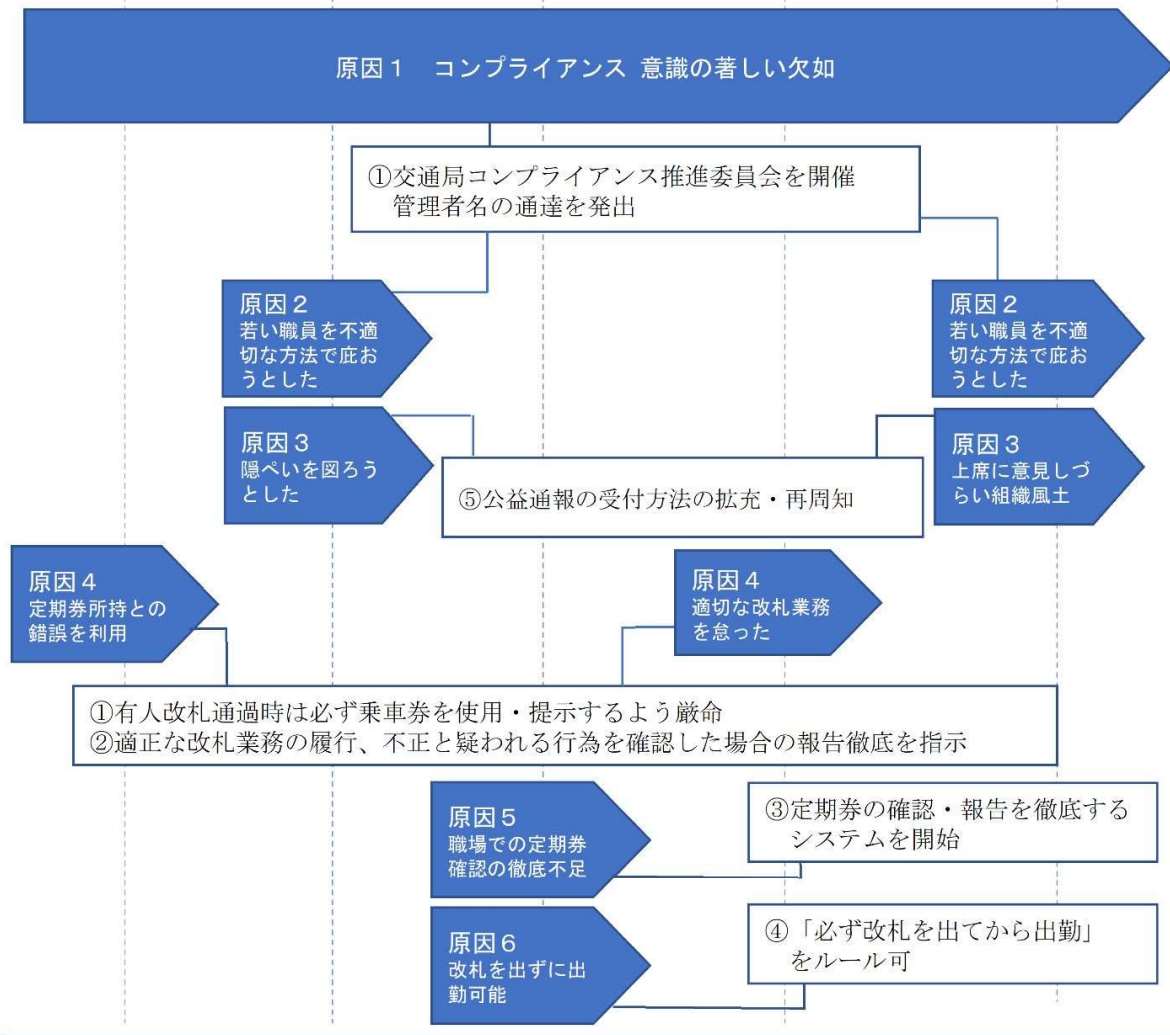
- ・ 個々人でコンプライアンス意識の相違があることに気付く機会とするとともに、公務員としての自覚及びコンプライアンスの徹底を図る。

## 非違行為の内容、原因及び対策のイメージ図

### 非違行為の内容

【職員A】 無札通過による無賃乗車	【職員B】 無札通過を隠ぺい	【職員C】 機器を不正に操作し無賃乗車	【駅職員9名】 職員A無札通過の際に確認せず	【職員F及びG】 職員Bによる隠ぺいを黙認
〔 免職 〕	〔 減給 10分の5・1日 〕	〔 免職 〕	〔 けん責処分 〕	〔 けん責処分 〕

### 非違行為の原因と対策



## 再発防止策についての調査・検証結果

- 通達の発出などソフト面での対応に加え、システムの構築や改札を出場しなくても再入場できる仕様の定期券の廃止といったハード面での対応もしており、しっかりと再発防止策に取り組んでいると言える。
- 隠ぺいについては、通報制度の充実・周知が最大の防止策である。
- コンプライアンス推進委員会の開催や全駅巡回など、一過性の再発防止策もある。時間が経って風化しないように機会あるごとに注意喚起することが重要である。
- 公務員倫理やコンプライアンスの徹底においては、一人一人の職員が自分事だと気付くことや倫理観の相違を認識することが重要であり、意見を言い合う対話・討議型の研修などが有効である。
- これまで不祥事を撲滅するため、様々な取組を実施してきているものの、未だ実現していない。これは、人が関わるからであり、人はごまかせる環境があると非違行為をしたり、小さなズルには鈍感であったりするといった特徴が行動経済学でも示されている。

これらの倫理観やコンプライアンス意識の欠如に対する特効薬はなく、言いたいことやおかしいと思ったことが言いやすい風通しの良い組織風土を作っていくことが重要であり、そのような組織であれば、誰かが気が付けば不祥事を止めることができる。
- 今回の事案に対しては十分な対策を講じているが、不祥事対策の根幹としては、コンプライアンス意識の醸成が重要と考える。他社の不祥事事案を紹介して戒めるなど、継続的な取組が必要である。
- 事案の反省だけでなく、風化させないことが重要であり、継続的に取り組み、再発防止に繋げていく必要がある。

### 第3 交通局における不祥事リスクの点検・調査

#### 1 今般の事案を引き起こした組織風土の要因検証

##### (1) 組織風土の要因検証について

今般の事案を引き起こした根源的な原因については、非違行為に及んだ職員のコンプライアンス意識の著しい欠如が直接的な要因ではあるが、その土台となる組織風土においても緩みがなかったかどうか、組織風土の要因を検証した。

##### (2) 検証結果

ア 職員間の馴れ合いや管理監督の行き届かない状況が「ごまかせる環境」を生じさせ、非違行為に繋がるとともに、防ぎ、正せない事態を招いたと言える。

イ そのため、コンプライアンス意識を徹底し、隠ぺいのような重大事案はもとより、「小さなズルをしない」、「小さなズルをさせない」ことに加え、「ごまかせる環境」を「ごまかせない環境」に転化させることが重要であり、互いのコンプライアンス意識の相違にも気付き、正しいと思うことを安心して言い合える「風通しの良い組織風土」を醸成しなければならない。

#### <一連の非違行為における関係職員を取り巻く環境>

##### ① 無札通過による無賃乗車（職員Aは駅職員の先輩・同僚という立場）

・ 駅職員は、当然のように通過する職員Aに対して、「乗車券を確認する」という適正な業務を遂行しにくい関係性にあった。

⇒ 顔見知りという関係性などが、非違行為に繋がるとともに、正しい行為を妨げる要因ともなった。

※ 駅職員（告発者）の相談により、無札通過が露見した。

##### ② 無賃乗車の隠ぺい（区長の職員B及び係長の職員F・Gは職員Aと顔見知り）

・ 事案を明るみにするより、職員Aを庇うことの方が大事という思考に陥った。

・ 職員F・Gは、「上司である職員Bが決めたこと」と、隠ぺいを指摘しなかった。

⇒ 仲間内のことを優先させる思考などが、非違行為に繋がるとともに、不正を正すことを妨げた。

※ 駅職員Eの進言により、隠ぺいが防がれた。

- ③ 機器の不正操作による無賃乗車（職員Cは委託先事業者と同じ駅で勤務）
- ・ 1人になる機会があったため、機器の不正操作を繰り返し行えた。また、定期券の写しが未提出だったにもかかわらず、後追いされなかった。
  - ・ 交通局職員という立場を悪用し、委託先事業者に虚偽の証明書発行を無理強いした。  
⇒ 管理監督が行き届いていなかった職場環境などが、非違行為に繋がった。  
※ 駅務区の職員の調査により、定期券の未所持が発覚した。
- ④ 定期券購入に伴う不適切な指示（職員Bは業務の一環と錯誤）
- ・ 上司からの指示を誤って理解し、疑いを持たなかった。  
⇒ 個々人でコンプライアンス意識の相違がある状況などが、非違行為に繋がった。  
※ 匿名の投書により、事案が発覚した。（上記①及び②でも同様に投書が発覚に寄与）

※ 交通局における組織風土を取り巻く現状（服務監察の取組・公務員倫理研修の実施状況・非違行為を覚知した際の対応）については、「参考資料3 交通局における組織風土を取り巻く現状」に記載

## 2 組織風土・業務特性に起因する不祥事リスクの点検・調査

### （1）組織風土に起因する不祥事リスク

ア 交通局における組織風土に起因するものとして、今後起こり得る不祥事リスクを点検したところ、管理監督が行き届きにくい職場における緊張感の希薄化や、組織の硬直化に伴う馴れ合いによって、ごまかせる環境が生まれたり、小さなズルに対して鈍感であることを助長するなど、組織風土の緩み、さらには隠ぺいなどの不祥事に繋がるリスクを有していることを、改めて確認した。

イ 上記は、今般の事案を引き起こした職場と共通する内容であり、同様の事案が他部署でも生じ得ることを認識したうえで、「風通しの良い組織風土」に向け、交通局を挙げて取り組む必要がある。

### （2）業務特性を踏まえた不祥事リスク

ア 交通局における業務特性を踏まえ、今後起こり得る不祥事リスクを点検したところ、これまでに想定していなかったような、新たなリスクは確認されなかった。

イ また、これまでに起こった不祥事事案について、事案発生時に設けたルールやプログラム改修は、現在も再発防止策として有効に機能しており、類似事案の発生を抑止していることを確認した。

ウ 一方で、再発防止に係る通知や事案の周知については、一過性となっていることから、今後、時間経過とともに、事案発生時に設けたルールを遵守する目的が風化し、ルールの形骸化を招く可能性がある。

※ 各不祥事リスクの点検・調査の詳細は、「参考資料4 交通局における業務特性を踏まえた不祥事リスクの点検結果」に記載



## 第4 今後の取組

今般の事案を改めて検証するとともに、交通局における不祥事リスクを点検・調査した結果に鑑み、組織の綱紀粛正と活性化の両輪において、外部有識者の御意見も踏まえた新たな取組を展開していく。

### <今後の取組を取りまとめるに当たり、外部有識者からいただいた御意見>

- ・ 小さなズルを「しない、させない」ことのほか、環境や文化を醸成し「起こらない」ようにすることも重要である。
- ・ 交通局で想定していなかったような事案が他都市で起きたときに、事案を周知し啓発することが重要である。
- ・ 公務外非行については管理が難しいので、不正をしない倫理観を自分事として根底に定着させることが重要である。
- ・ リスク点検で確認された内容以外の不祥事が、今後起こる可能性もゼロではなく、リスク点検を継続的に実施することが重要である。
- ・ 通報制度の周知は重要。公益通報窓口だけでなく、内部の統括部署などに相談しやすくするのも一つの手立てになる。

### 1 不祥事に繋がりがねない緩みを生じさせない「風通しの良い組織風土」の醸成

これまでの不祥事事案とその再発防止策の風化・形骸化を防止するとともに、公務員倫理を学び合い、リスクを点検し合う機会、公益通報制度の活用などにより、コンプライアンス意識を徹底し、隠ぺいのような重大事案はもとより、「小さなズルをしない」、「小さなズルをさせない」ことに加え、ごまかせない環境を根付かせ、正しいことを安心して言える機会を確保し、不祥事に繋がりがねない小さな緩みも生じさせない、「風通しの良い組織風土」を醸成する。

#### (1) 綱紀粛正の3つの理念

- ① 重大事案はもとより、「小さなズルをしない」、「小さなズルをさせない」よう、コンプライアンス意識の徹底を図る
- ② 「ごまかせる環境」を「ごまかせない環境」に転化させるため、風通しの良い組織風土を醸成する
- ③ 正しいことを安心して言える機会の確保・拡充に向け、公益通報制度を浸透させる

#### (2) 取組内容

##### ア 風化・形骸化を防ぐ継続的な周知・啓発

メール・職場掲示、朝礼・点呼など、様々なツールや場面を活用し、交通局内外の不祥事事案及び再発防止策などを定期的に繰り返し周知・啓発し、全職員に自分事として捉え定着させ、服務規律及び規範意識の徹底を図る。

### **イ 公務員倫理に特化した研修を新たに実施**

過去の不祥事案を基にした対話・討議方式の研修を行い、個々人でコンプライアンス意識の相違があることに気付く機会とするとともに、公務員としての自覚及びコンプライアンスの徹底を図る。

### **ウ おかしいことをおかしいと言い合える文化の醸成**

コンプライアンス推進月間において、チェックシート結果や過去の再発防止策を基に職場ミーティングを行い、改めてリスクを点検し合うことはもとより、日常的におかしいと思ったことをおかしいと言える、風通しの良い組織風土の醸成を図る。

### **エ 公益通報制度の活用**

公益通報制度の周知に努め、他部署への相談も含め、正しいと思うことを安心して言える機会を確保・拡充させる。

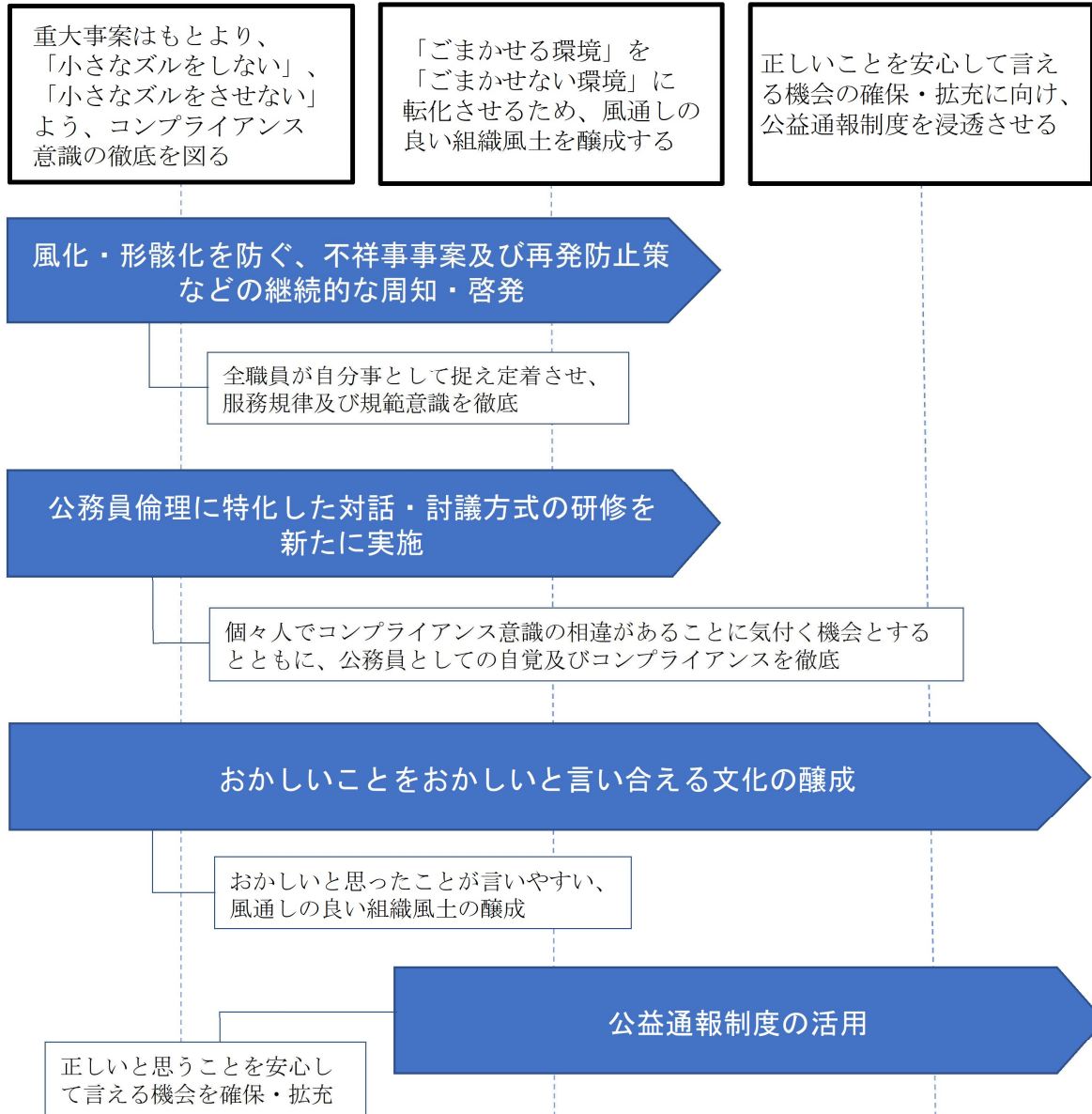
## **2 人材育成・組織活性化の一層の推進**

交通局の業務特性を踏まえた人材育成・組織活性化プランを新たに作成し、職員一人一人が交通局職員としての高い使命感を抱き、お客様を第一として、緊張感を持って高め合う組織づくりを目指すとともに、効果的な人事異動や研修の充実など人材育成に取り組むことで、職員のキャリア形成や技術継承、風通しの良い組織風土の醸成を図り、交通事業者として最大の責務である「輸送の安全確保」の徹底を当然のこととしつつ、適正な業務遂行の体制構築に向け、組織の活性化に取り組んでいく。

## 今後の取組のイメージ図

### 不祥事に繋がりにかねない小さな緩みも生じさせない 「風通しの良い組織風土」の醸成

#### <理念と取組内容>



#### 人材育成・組織活性化の一層の推進

交通局の業務特性を踏まえた人材育成・組織活性化プランを新たに作成し、高い使命感と緊張感を持って高め合う組織づくりを目指すとともに、効果的な人事異動や研修の充実など人材育成に取り組むことで、職員のキャリア形成や技術継承、風通しの良い組織風土の醸成を図り、交通事業者として最大の責務である「輸送の安全確保」の徹底を当然のこととしつつ、適正な業務遂行の体制構築に向け、組織の活性化に取り組んでいく。

## おわりに

京都市交通局では、厳しい経営状況にある市バス・地下鉄の持続可能な事業運営を目指し、市民の皆様やお客様の御理解・御協力をいただきながら、利用促進、収入増加、経費削減に取り組み、より一層の経営健全化を推進してきた。

こうしたなかで、今般の一連の非違行為が発覚し、これまでに積み上げきた市民の皆様やお客様からの信頼を大きく損なうことになった。

報告書で述べたとおり、今般の事案を引き起こした根源的な原因については、非違行為に及んだ職員のコンプライアンス意識の著しい欠如が直接的な要因ではあるが、その土台となる組織風土における要因検証においては、職員間の馴れ合いや管理監督の行き届かない状況が「ごまかせる環境」を生じさせ、非違行為に繋がるとともに、防ぎ、正せない事態を招いたと言える。

このため、コンプライアンス意識を徹底し、隠ぺいのような重大事案はもとより、「小さなズルをしない」、「小さなズルをさせない」ことに加え、ごまかせない環境を根付かせ、正しいことを安心して言える機会を確保し、不祥事に繋がりにかねない小さな緩みも生じさせない、「風通しの良い組織風土」を醸成しなければならない。

今後、組織の綱紀粛正と活性化の両輪で、新たな取組を推進し、再発防止、不祥事の根絶に向けて全力で取り組み、市民の皆様やお客様から信頼される市バス・地下鉄になっていくよう、全職員が一丸となって信頼回復に努めていく。



交通局無賃乗車・隠ぺい事案調査・検証チーム チーム員名簿

(敬称略)

	職名等		氏 名
リーダー	交通局監察監	交通局次長	大塚 健志
サブリーダー	交通局統括監察員	交通局企画総務部長	米津 好美
チーム員	行財政局統括監察員	行財政局コンプライアンス推進室長	三谷 浩之
	交通局監察主任	交通局企画総務部計画推進担当部長	上田 和樹
		交通局企画総務部営業推進担当部長	金田 ひろ野
		交通局自動車部長	西山 真司
		交通局自動車部担当部長	児玉 宜治
		交通局高速鉄道部長	塩見 康裕
		交通局高速鉄道担当部長	秋丸 隆之
	外部有識者	(一財) 公務人材開発協会 業務執行理事	鵜養 幸雄
		彦惣・竹内法律事務所 弁護士	竹内 由起
		鉄道事業者 (注)	
		バス事業者 (注)	

(注) 鉄道事業者、バス事業者については、事業者の意向により、事業者名は公開しない。



## 事情聴取の実績

## 1 無賃乗車事案

## (1) 無札通過による無賃乗車 (計 28 回)

対象者	聴取日時	聴取者
職員 A (5 回)	5 月 31 日	職員 B、職員 G
	6 月 8 日	職員 B、職員 F
	11 日	運輸課長、所長
	18 日	所長
	7 月 10 日	職員課長、運輸課長、所長、職員課係長
職員 B (4 回)	6 月 10 日	所長
	18 日	
	27 日	職員課係長
	7 月 10 日	職員課長、運輸課長、所長、職員課係長
職員 E (1 回)	6 月 13 日	所長
駅職員 9 人 (各 2 回)	6 月 14 日～15 日	所長
	6 月 26 日～28 日	所長、職員課係長

## (2) 機器の不正操作による無賃乗車 (計 3 回)

対象者	聴取日時	聴取者
職員 C (3 回)	6 月 28 日 (朝)	所長、駅務区長
	同日 (夕)	
	7 月 11 日	職員課長、運輸課長、所長、職員課係長

## 2 隠ぺい事案 (計 14 回)

対象者	聴取日時	聴取者
職員 A (5 回)	5 月 31 日	職員 B、職員 G
	6 月 8 日	職員 B
	11 日	運輸課長、所長
	18 日	所長
	7 月 10 日	職員課長、運輸課長、所長、職員課係長
職員 B (4 回)	6 月 10 日	所長
	18 日	
	27 日	職員課係長
	7 月 10 日	職員課長、運輸課長、所長、職員課係長
職員 E (1 回)	6 月 13 日	所長
職員 F (2 回)	6 月 11 日	所長
	14 日	
職員 G (2 回)	6 月 12 日	所長
	15 日	

※ 上記 1 (1) 「無札通過による無賃乗車」の事情聴取と一部重複あり



### 3 定期券購入に伴う不適切指示事案（計 12 回）

対象者	聴取日時	聴取者
職員 B（5 回）	8 月 15 日	所長
	27 日	
	28 日	
	29 日	所長、職員課係長、運輸課係長
	9 月 3 日	職員課長、運輸課長、所長、職員課係長
所長	8 月 29 日	職員課係長、運輸課係長
駅務区職員 5 名 （各 1 回）	8 月 29 日	所長、職員課係長、運輸課係長
	9 月 6 日	職員課係長、運輸課係長
職員 A	8 月 30 日	所長、職員課係長

## 交通局における組織風土を取り巻く現状

### 1 現状

交通局においては、勤務場所が限定的な職種が多いため、馴れ合いによる組織的風土の緩みを生じさせないよう、サービス監察及び公務員倫理研修に細やかに取り組むとともに、非違行為を覚知した際には厳正に対処している。

### 2 サービス監察の取組及び公務員倫理研修の実施状況

- (1) 令和2年度からは内部統制制度に基づき、業務の適正な執行を確保するためのリスク管理として、チェックシートによる点検のほか各所属へのサービス監察など、コンプライアンス意識の徹底と風通しのよい組織づくりに取り組んできた。

#### 【サービス監察の取組】

- 内部統制制度における取組
  - ・ コンプライアンス推進月間におけるチェックシートを用いた点検
  - ・ 各所属に対するサービス監察（適切な業務の遂行状況を確認）
  - ・ 交通局内部統制推進委員会を開催（取組状況を共有）
- 交通局コンプライアンス推進委員会を開催（監察の取組状況を共有）
- 監察添乗（業務上課題のあるバス運転士等に対する添乗指導）
- サービス関係の通知の適宜発出（コンプライアンス意識の徹底）
- 公益通報の制度の再周知

他方、「全国一お客様サービス実践モニター制度」や多様な表彰を実施

- ・ 「全国一お客様サービス実践モニター制度」（役付職員による添乗調査等）
  - ※ 令和5年度モニター調査件数 バス運転士：7,078件
  - 地下鉄乗務員・駅係員：2,648件
- ・ 総合優良運転者表彰（乗客接遇、勤務実績など他の職員の模範）
- 接遇優秀職員表彰、無事故運転者表彰など

- (2) 公務員倫理等については、新規採用研修のほか職階・職種に応じた研修においても、法令や規則、サービス規律など、公務員はもとより、交通局職員としての自覚を高める研修を実施している。

#### 【公務員倫理等の研修】

- 全職員：新規採用研修等
- 各職階：部長級、課長級、係長級への昇任者を対象に実施
- 事務・技術職員：採用2年目、主事への昇任者を対象に実施
- バス運転士：採用2年目及び3年目に実施（4年目以降は3年に一度実施）
- 地下鉄運輸関係職員：高速車掌及び助役への登用時に実施

### 3 非違行為を覚知した際の対応

- (1) 公益通報窓口を内部（職員課）及び外部（弁護士）に設置し、交通局における法令違反があれば通報をしてもらうよう呼び掛けており、通報があった場合、調査を実施し、調査結果に基づき厳正に対処している。
- (2) お客様からの御意見・御要望を受け付ける「お客様の声」を運営しているほか、市長への手紙や京都いつでもコールにおいても御意見を受け付けており、職員の非違行為に係る通報があった場合、調査を実施し、調査結果に基づき厳正に対処している。

#### 【職員の非違行為に係る通報があった直近の実例】

- 令和4年8月 バス運転士がクラクションを過剰に鳴らし進行妨害するなどの不適切な運転
  - ・ 関係車両の運転者から「京都いつでもコール」のメールフォームを通じて申告があり、調査をした結果、関係職員に停職6月の懲戒処分を行った。
- 令和4年10月 地下鉄走行中の運転士がスマホを操作
  - ・ 関係職員が運転していた地下鉄に乗車されていたお客様から、駅係員に対して申告があり、調査をした結果、関係職員に停職6月の懲戒処分を行った。

## 組織風土・業務特性に起因する不祥事リスクの点検・調査

### 1 組織風土に起因する不祥事リスク

#### (1) 管理監督が行き届きにくい職場

管理職が常駐しない職場において、緊張感が希薄となり不祥事を招くこと  
→ 服務規律の徹底、服務研修の実施、管理職による職場巡回

#### (2) 組織の硬直化に伴う職員同士の馴れ合い

職員同士の馴れ合いが生じ、不祥事の発生時に間違っただい方をすること  
→ 服務規律の徹底、服務研修の実施、定期異動の実施

#### (3) 情報共有の不徹底

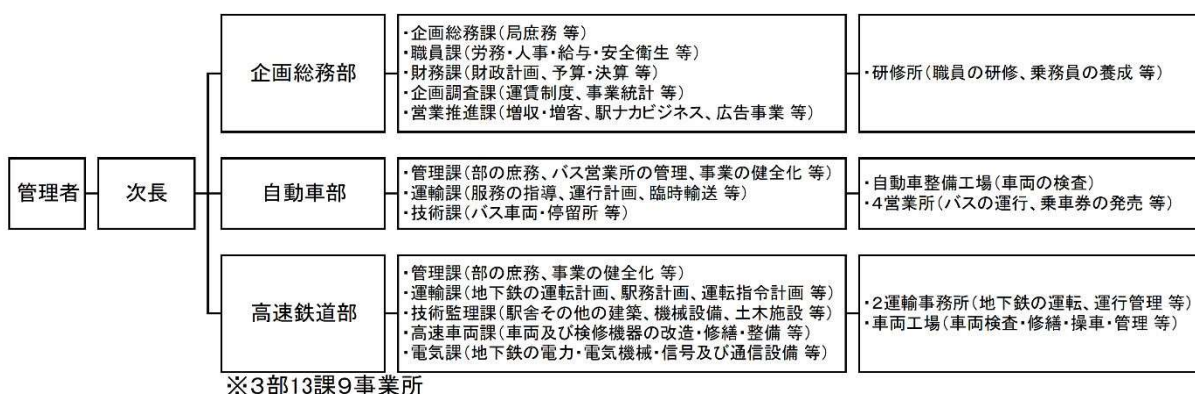
不祥事等発生時の組織的な報連相の遅滞や漏れ  
→ 適確な情報共有及び服務規律の確保の徹底を厳命、公益通報の受付方法の拡充及び再周知

#### (4) 不祥事の隠ぺい、黙認

部下職員の非違行為を知得したにもかかわらず、その事実を隠ぺい、又は黙認すること  
→ 適確な情報共有及び服務規律の確保の徹底を厳命、公益通報の受付方法の拡充及び再周知

### 2 業務特性を踏まえた不祥事リスク

#### 【交通局の組織体制】



#### (1) 交通局特有の不祥事リスク

##### ○ 接客態度、乗客サービス又は運転操作不良

- 市バス又は地下鉄において、接遇や運転操作が悪いこと  
→ 添乗調査の実施、ドラレコ映像の点検、立地調査の実施

- 乗客の車内閉じ込め
  - ・ 営業所構内又は操車場内等におけるお客様の市バス車内への閉じ込め
    - 車内点検の徹底、立地調査の実施
- 無断私金所持
  - ・ 勤務中私金の所持を禁じられている職種における私金の所持
    - ロッカーでの私金保管の徹底
- 不正な車検の実施
  - ・ 点検整備や車検における不正や見落とし
    - 複数の職員でのチェック体制の構築

## (2) 公金に関する不祥事リスク

- 横領等
  - ・ 運賃の着服など、公金又は公物の横領、窃取若しくは詐取
    - 防犯カメラの設置、ドラレコ映像の点検
- 紛失等
  - ・ 公金もしくは公物の紛失、又はき損
    - 鍵のかかる場所での保管、鍵の管理徹底
- 諸給与の違法支払・不適正受給
  - ・ 虚偽の届出をして諸給与を不正に受給
    - 給与支払いに係るチェック体制の構築、定期券の購入状況を確認するシステムの構築

## (3) 不適切な事務処理に関する不祥事リスク

- 故意又は重大な過失による不適切な事務処理
  - ・ 各種の積算誤りや個人情報への不適切な取扱い
    - ダブルチェックの徹底、業務のリスト化やマニュアル化
  - ・ 無賃乗車を見過ごすなど適切な運賃收受又は改札業務を怠ること
    - ドラレコ映像の点検、適正な改札業務の履行、不正と疑われる行為を確認した場合の報告徹底を指示

## (4) 収賄・供応に関する不祥事リスク

- 収賄
  - ・ 職務に関し賄賂を收受し、又はその要求若しくは約束すること
    - 服務規律の徹底、服務研修の実施
- 倫理保持義務違反
  - ・ 利害関係者からの接待や金品の贈与を受けること
    - 服務規律の徹底、服務研修の実施、経理事務の集約化

(5) 監督責任に関する不祥事リスク

○ 不祥事の隠ぺい、黙認（再掲）

- ・ 部下職員の非違行為を知得したにもかかわらず、その事実を隠ぺい、又は黙認すること
  - 適確な情報共有及び服務規律の確保の徹底を厳命、公益通報の受付方法の拡充及び再周知

(6) 交通事故・交通法規違反に関する不祥事リスク

○ 公務中の交通事故

- ・ 業務上の注意を怠り又は重大な過失により事故を発生させること
  - 運転時の基本操作や安全確認の徹底

○ 交通法規違反

- ・ 飲酒運転や無免許運転を行うこと
  - 服務規律の徹底、服務研修の実施

## 3 交通局無賃乗車・隠ぺい事案調査・検証チーム 調査・検証結果

### (1) 調査・検証の目的

無賃乗車・隠ぺい事案、新たに発覚した定期券購入に伴う不適切指示事案への対処が適切であったのか調査・検証するとともに、このような不祥事を生じさせない組織の再構築に向け、交通局における不祥事リスクの点検・調査を実施

### (2) 調査・検証の内容

- ・ 今般の事案について、当時の調査方法、処分内容及び再発防止策が適切であったのか、調査・検証を実施
- ・ 今般の事案を引き起こした組織風土において緩みがなかったか検証するとともに、今後起こり得る組織風土・業務特性に起因するリスクを点検・調査し、不祥事の根絶に向けた取組内容の検証を実施

### (3) チームの体制

#### (外部有識者)

弁護士及び有識者に参画いただき、専門的見地から審議いただくとともに、鉄道事業者及びバス事業者に参画いただき、業務に精通している事業者の見地から意見をいただいた。

#### (京都市職員)

局監察監である次長をはじめとする交通局の職員、行財政局コンプライアンス推進室長が参画し、交通局内外の立場で議論した。また、チーム員に加え、公営企業管理者交通局長をはじめ、交通局課長級職員も出席し、局を挙げて取り組んだ。

### 3 交通局無賃乗車・隠ぺい事案調査・検証チーム 調査・検証結果

#### (4) 今般の各事案の調査・検証結果について

##### (当時の調査方法)

- ・ 全ての事案の調査において、対象の範囲、事項及び内容に漏れがなく、しっかりと実施されており適正
- ・ 一方で、隠ぺい事案については、個人の問題であったのか、若しくは交通局において不都合な事象は隠すような組織風土があったのかどうか、検証を要する。

##### (処分内容)

- ・ 根拠に基づいて検討するとともに他事例との比較衡量も行い、法解釈の観点から点検し、懲戒処分とすべきか否かも含め様々な要素を総合的に判断したうえで量定を決定しており適正
- ・ 処分内容について、法的見地からは妥当であると言えるが、市民を代表する議会から、職員を庇う意識が見えるとの指摘があった。様々な市民の声や感情を受け止めて、処分が社会に与える影響を考慮し、常に自戒・自制しながら適正な組織運営に努め、理解を得る努力を惜しんではならない。

<被処分者一覧>

無賃乗車・隠ぺい事案	定期券購入に伴う不適切指示事案
<ul style="list-style-type: none"><li>・職員 A：無札通過による無賃乗車 <b>免職</b></li><li>・職員 B：職員 A の無賃乗車の隠ぺいを図ろうとした <b>減給10分の5・1日</b></li><li>・職員 C：機器の不正操作による無賃乗車 <b>免職</b></li><li>・駅職員 9 名：適正な改札業務を怠り、職員 A を通過させた <b>嚴重文書訓戒</b> ※ 職員 A の無札通過を不信に思い上司に相談した告発者 1 名を含む</li><li>・職員 F 及び G：職員 B の隠ぺいを黙認 <b>嚴重文書注意</b></li><li>・烏丸線運輸事務所長及び高速鉄道部長：管理監督責任 <b>嚴重口頭注意</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・職員 B：勤務時間を意識せずに定期券購入を指示・業務用乗車券を貸与 <b>減給10分の5・1日</b></li><li>・烏丸線運輸事務所長：管理監督責任 <b>嚴重口頭注意</b></li></ul> <p>※ 職員 A については、左記の事案で免職処分を発令済み</p>

##### (再発防止策)

- ・ 通達の発出などソフト面での対応に加え、システム構築などのハード面の対応もしっかりと行っている。
- ・ 事案の周知や再発防止の通知について、一過性とせず機会あるごとに注意喚起し、風化させないことが重要



### 3 交通局無賃乗車・隠ぺい事案調査・検証チーム 調査・検証結果

#### (5) 交通局における不祥事リスクの点検・調査結果について

##### (今般の事案を引き起こした組織風土の要因検証)

非違行為に及んだ職員のコンプライアンス意識の著しい欠如が事案の直接的な要因ではあるが、その土台となる組織風土においても緩みがなかったか検証を実施

- ・ 職員間の馴れ合いや管理監督の行き届かない状況が、ごまかせる環境を生じさせ、非違行為に繋がるとともに、防ぎ、正せない事態を招いたと言える。

⇒ コンプライアンス意識を徹底し、隠ぺいのような重大事案はもとより、「小さなズルをしない」、「小さなズルをさせない」ことに加え、「ごまかせる環境」を「ごまかせない環境」に転化させることが重要

⇒ 正しいと思うことを安心して言い合える「風通しの良い職場風土」を醸成しなければならない。

##### (交通局の組織風土・業務特性に起因する不祥事リスクの点検・調査)

- ・ 管理監督が行き届きにくい職場や、組織の硬直化などによって、ごまかせる環境が生まれたり、小さなズルに対して鈍感であることを助長するなど、組織風土の緩み、さらには隠ぺいなどの不祥事に繋がるリスクを有していることを、改めて確認

⇒ 上記は今般の事案を引き起こした職場と共通する内容であり、同様の事案が局全体で生じ得ることを認識し、交通局を挙げて取り組むことが重要

- ・ 業務特性に起因する新たなリスクは確認されず、これまでに生じた不祥事の再発防止策が、類似事案の抑止を含め有効に機能していることを確認

⇒ 想定外の不祥事が起こる可能性もゼロではなく、他都市の事例を周知するほか、リスク点検の継続実施が重要。また、これまでの事案や再発防止策を繰り返し周知し、ルールを遵守する目的の風化や形骸化を防ぐ必要がある。

### 3 交通局無賃乗車・隠ぺい事案調査・検証チーム 調査・検証結果

#### (6) 組織の綱紀粛正と活性化の両輪で新たな取組を展開

##### (不祥事に繋がりがねない緩みを生じさせない「風通しの良い組織風土」の醸成)

これまでの不祥事案とその再発防止策の風化・形骸化を防止するとともに、公務員倫理を学び合い、リスクを点検し合う機会、公益通報制度の活用などにより、コンプライアンス意識を徹底し、隠ぺいのような重大事案はもとより、「小さなズルをしない」、「小さなズルをさせない」ことに加え、ごまかせない環境を根付かせ、正しいことを安心して言える機会を確保し、不祥事に繋がりがねない小さな緩みも生じさせない、「風通しの良い組織風土」を醸成する。

##### <綱紀粛正の3つの理念と取組内容>

- ① 重大事案はもとより、「小さなズルをしない」、「小さなズルをさせない」よう、コンプライアンス意識の徹底を図る
- ② 「ごまかせる環境」を「ごまかせない環境」に転化させるため、風通しの良い組織風土を醸成する
- ③ 正しいことを安心して言える機会の確保・拡充に向け、公益通報制度を浸透させる

- ・ 風化・形骸化を防ぐ継続的な周知・啓発
- ・ 公務員倫理に特化した研修を新たに実施
- ・ おかしいことをおかしいと言い合える文化の醸成
- ・ 公益通報制度の活用

##### (人材育成・組織活性化の一層の推進)

交通局の業務特性を踏まえた人材育成・組織活性化プランを新たに作成し、高い使命感と緊張感を持って高め合う組織づくりを目指すとともに、効果的な人事異動や研修の充実など人材育成に取り組むことで、職員のキャリア形成や技術継承、風通しの良い組織風土の醸成を図り、交通事業者として最大の責務である「輸送の安全確保」の徹底を当然のこととしつつ、適正な業務遂行の体制構築に向け、組織の活性化に取り組んでいく。