

# 藤沢市職員による不祥事の再発防止策

2017年（平成29年）3月

藤沢市

## 目次

はじめに.....	3
1 職員による一連の不祥事について.....	4
(1) 生涯学習部スポーツ推進課における公金等の不正流用について.....	4
ア 事件の概要.....	4
イ 事件の手口及び経過等.....	4
ウ 私的流用による被害額.....	4
エ 関係職員の処分等.....	5
オ 事件発生 of 主な要因.....	6
カ 担当課において不祥事再発防止に向けて行った取組.....	7
(2) 福祉部生活援護課における一時扶助費の不正支出及び私的流用について.....	7
ア 事件の概要.....	7
イ 事件の手口及び経過等.....	8
ウ 私的流用による被害額.....	8
エ 関係職員の処分等.....	8
オ 事件発生 of 主な要因.....	9
カ 担当課において不祥事再発防止に向けて行った取組.....	10
(3) 福祉部生活援護課における施術費の不正支出について.....	11
ア 事件の概要.....	11
イ 事件の手口及び経過等.....	11
ウ 不正支出額.....	12
エ 関係職員の処分等.....	12
オ 事件発生 of 主な要因.....	12
カ 担当課において不祥事再発防止に向けて行った取組.....	12
(4) 教育委員会教育部学校給食課における給食費の私的流用について.....	13
ア 事件の概要.....	13
イ 事件の手口及び経過等.....	13
ウ 私的流用による被害額.....	14
エ 関係職員の処分等.....	15
オ 事件発生 of 主な要因.....	16
カ 担当課において不祥事再発防止に向けて行った取組.....	17
2 不祥事の再発防止に向けてこれまでに行った全庁的な取組.....	18
(1) 組織基盤の再構築.....	18
ア 不祥事再発防止策再構築等本部会議等の設置.....	18
イ 所属長による全職員ヒアリング.....	18

ウ	一連の不祥事に係る全庁での情報共有 .....	19
エ	副市長による全管理職職員との意見交換 .....	19
オ	各職場における意見交換 .....	19
(2)	内部統制制度に基づく事務事業の見直し .....	19
ア	公金等の取扱い状況調査の実施 .....	19
イ	準公金取扱要領の制定 .....	20
ウ	準公金の取扱いに関する行政監査の結果の反映 .....	20
エ	業務に潜むリスクの再点検の実施 .....	20
オ	全職員ヒアリングを受けてのリスクの再調査の実施 .....	20
カ	不祥事再発防止に向けた取組に係る外部有識者による評価の実施 .....	21
キ	公正な職務の推進に向けた組織の再構築 .....	21
3	不祥事再発防止策 .....	21
(1)	事務の取扱手順の適正化 .....	21
ア	保管金の適正な取扱いに向けた庁内ルールの確立 .....	21
イ	契約・文書事務の執行管理の徹底 .....	23
ウ	価格の高い消耗品や事業の記念品として購入した物品及び金券等の管理の徹底 .....	24
エ	印鑑の管理の適正化 .....	24
(2)	適切な人事配置 .....	25
(3)	内部統制・法令遵守の更なる徹底 .....	25
ア	内部統制制度の強化 .....	25
イ	法令遵守の継続的な推進 .....	26
おわりに	～ 信用・信頼される組織となるために .....	27

## はじめに

本市では、2011年（平成23年）8月に、当時の市長をトップとする経営戦略会議（現在の政策会議）において、公正な職務の推進に向けた内部統制制度の導入が審議・了承され、翌2012年（平成24年）1月から業務記述書兼リスク管理表をはじめとする帳票の作成及び運用が開始されました。

また、2012年（平成24年）9月には、「法とモラルを守る藤沢」の実現に向け、「藤沢市における法令の遵守に関する条例」を制定し、同年12月1日から運用を開始するなど、職員による不祥事を起こさないための制度づくり並びに環境整備に努めてきました。

しかしながら、そのような中で2015年（平成27年）5月に発覚した、生涯学習部スポーツ推進課の元職員（懲戒免職）による約250万円に上る施設使用料の還付用現金及び関係団体の事務局預かり金等の不正流用に始まり、2016年（平成28年）4月には福祉部生活援護課の元職員（懲戒免職）による約510万円に上る一時扶助費の不正支出、2016年（平成28年）7月には教育委員会教育部学校給食課の元職員（懲戒免職）による約6,500万円に上る給食費の私的流用が立て続けに発覚するとともに、福祉部生活援護課において、2016年（平成28年）4月から10月にかけて被疑者不詳の約170万円に上る施術費（鍼灸・按摩・マッサージ等）に係る不正支出が発覚したことは遺憾の極みであり、事実として非常に重く受け止めております。

本市は今、組織としてまさに危機的な状況であり、このことをすべての職員が強く自覚し、一連の不祥事により失われてしまった市民の皆様方からの信用と信頼を回復するためにも、一丸となって不祥事の再発防止に努め、公正な職務の執行をより一層推進していくことが何よりも急務であります。

この再発防止策は、一連の不祥事を受けて実施した検証作業の結果や、業務における潜在的なリスクの洗い出し作業等によって明らかになった従来の業務手順における問題点及び新たに顕在化したリスクに対する対応方策を網羅して体系的に取りまとめたものになります。

今後は、金融商品取引法（J-SOX法）で上場企業に対して義務付けられている「内部統制」と同等の取組を地方公共団体にも義務付けるための法改正が行われるとの動きもあることから、その施行期日にとらわれず、本市の内部統制制度を更に発展させるとともに、すべての職員がこの再発防止策に基づく取組を進め、二度とこのような不祥事を起こすことのないよう、また、一日も早く市民の皆様方からの信用と信頼が回復できるよう努めてまいります。

藤 沢 市 長      鈴 木   恒 夫

## 1 職員による一連の不祥事について

### (1) 生涯学習部スポーツ推進課における公金等の不正流用について

#### ア 事件の概要

生涯学習部スポーツ推進課に所属していた職員（当時の役職：主任，以下「主任A」という）が平成25年度頃から平成26年度にかけて担当業務で取り扱った公金等（学校屋外運動場夜間照明設備使用料及びスポーツ広場使用料収入還付金・業務委託料精算金，関係団体の資金及び職場親睦会費等）において使途不明金が発生し，それらを主任Aが私的流用していたことが判明したものである。

#### イ 事件の手口及び経過等

生涯学習部スポーツ推進課では，学校屋外運動場夜間照明設備使用料及びスポーツ広場使用料について，雨天等により当該施設を利用できなかった場合は利用者に現金で返金（還付）している。このため，同課ではほぼ毎月，資金前渡により現金で還付金を支出しており，その現金は主任Aにより収納管理委託先である（公財）藤沢市みらい創造財団に対して，市側で作成している受渡簿を用いて双方確認のうえで交付していた。

（公財）藤沢市みらい創造財団の担当者は，翌月に還付金の領収書と還付後の残金を主任Aに現金で返納し，その後，主任Aが藤沢市財務規則に基づき精算処理を行い，残金を派出銀行に払い込むこととなっていた。

しかしながら，平成26年度においては，主任Aは藤沢市財務規則に定められた月毎の精算処理を行わず，資金前渡の現金（残金）を不正流用していたが，出納閉鎖に伴い，主任Aが2015年（平成27）年5月に平成26年度分の資金前渡の現金を一括して精算処理しようとしたところ，現金が不足し，会計処理ができないという事態が発生したことから，不正流用が判明した。

また，このことをきっかけとして，生涯学習部が現金等の確認を行った結果，当該施設使用料の還付用現金に加え，スポーツ推進課内の金庫に保管していた関係団体事務局の預かり金及び同課における親睦会費等の不足が判明し，主任Aに聴き取りを行った結果，本人が大筋で不正流用を認めた。

#### ウ 私的流用による被害額

公金等の使途不明金の額は，2,467,433円で，その内訳については，公金が1,769,255円，関係団体の預かり金等（準公金）が698,178円（内部調査による）であった。

なお、主任Aは内部調査で判明した使途不明金を全額返還している。

表1 使途不明金の内訳表

区分	内訳	金額	
公金	スポーツ施設使用料の還付用現金	資金前渡金①	4,180,000円
		還付金②	994,320円
		戻入すべき額③ (①-②)	3,185,680円
		戻入した額④	1,231,040円
		現金残額⑤	497,740円
		不明金⑥ (③-④-⑤)	1,456,900円
	業務委託料精算金 (スポーツまつりふじさわ2014)	あるべき金額①	317,434円
		預金・現金残額②	5,079円
		不明金③ (①-②)	312,355円
	小 計		1,769,255円
準公金	関係団体事務局預り金	あるべき金額①	856,359円
		預金・現金残額②	178,181円
		不明金③ (①-②)	678,178円
その他	スポーツ推進課親睦会費	あるべき金額①	20,000円
		預金・現金残額②	0円
		不明金③ (①-②)	20,000円
合 計		2,467,433円	

## エ 関係職員の処分等

### (ア) 主任A

2015年(平成27年)6月9日に綱紀審査委員会を開催し、翌10日付けで懲戒免職処分。

### (イ) 生涯学習部長(当時)

2015年(平成27年)6月26日に綱紀審査委員会を開催し、同月30日付けで戒告処分。

### (ウ) 前スポーツ推進課長(当時)

2015年(平成27年)6月26日に綱紀審査委員会を開催し、同月30日付けで減給10分の1(1カ月)。

- (エ) 前スポーツ推進課主幹（当時）  
2015年（平成27年）6月26日に綱紀審査委員会を開催し、同月30日付けで減給10分の1（1カ月）。
- (オ) 現スポーツ推進課長以下関係職員4人（当時）  
訓告又は嚴重注意。

なお、主任Aの刑事告発については、事件発覚後すぐに神奈川県警察に告発状の案を提出し、その後も資料提供などの捜査協力をしてきたが、その捜査によっても主任A名義の預金及び借財と本件との関連性は見出せず、横領・窃盗の具体的な時期・金額を特定することができなかつたことから告発事実を立証する証拠が不十分であるとの判断がなされ、受理には至らなかつた。

#### オ 事件発生 of 主な要因

- (ア) 資金前渡金（還付金） of 不適切な会計処理  
本来、「学校屋外運動場夜間照明設備使用料」及び「スポーツ広場使用料」 of 還付金の事務処理については、藤沢市財務規則に則り資金前渡金の精算処理（翌月5日までに精算）を毎月行わなければならないところ、平成26年度に主任Aは毎月の精算処理を行わず、資金前渡員たる所属長もその事態を放置していた。
- (イ) 資金前渡金（還付金） of 不適切な管理  
前渡資金受渡簿が市側にしか存在しておらず、また、資金前渡金の受け渡しを4箇所ある施設ごとに行っており、受渡日が施設ごとに異なっていることから、すべての施設との受け渡しが完了するまでスポーツ推進課の金庫に精算を行うための現金が滞留していた。
- (ウ) 関係団体預り金の不適切な管理  
関係団体の預り金 of 出納を市職員が行っていたが、出納簿と金庫内に保管してある現金及び通帳との定期的な照合などが行われていなかった。
- (エ) 委託料 of 不適切な会計処理  
委託料 of 執行残について、本来、行うべき市への戻入手続きが

取られておらず、翌年度に繰り越していた。

## カ 担当課において不祥事再発防止に向けて行った取組

### (ア) 資金前渡金の管理の徹底

- A 市側と委託先の双方において前渡資金受渡簿を備えることとし、市側においては、担当者に加えて管理職も二重に現金を確認することで管理を徹底することとした。
- B 資金前渡金の受け渡しにあたり、現金管理の明確化を図るため、受渡日を統一することとした（市内4施設に対する受け渡しを同一の日にするものとした）。

### (イ) 現金管理の徹底

- A 現金を保管している金庫の鍵は管理職による管理を徹底し、金庫の開閉時は複数職員による取扱いを徹底することとした。
- B スポーツ関係団体の事務局預かり金の管理に当たっては、団体ごとの出納簿を作成し、受け払いの際は毎回、他の職員によるチェックを行うこととした。
- C 5万円以上の現金は職場内の金庫による保管とせず、金融機関の預金口座で管理することとした。
- D 毎月、管理職が出納簿と金庫内の現金及び通帳との照合をすべて行うこととした。

### (ウ) 内部統制制度における業務記述書兼リスク管理表の活用

- A 現金取扱いの手順を業務記述書兼リスク管理表に明記し、事務の遺漏や不正の防止を徹底することとした。
- B 委託料の事務執行手順を業務記述書兼リスク管理表に明記し、事務の遺漏や不正の防止を徹底することとした。

## (2) 福祉部生活援護課における一時扶助費の不正支出及び私的流用について

### ア 事件の概要

福祉部生活援護課に所属していた職員（当時の役職：課長補佐、以下「査



察指導員B」という)が、2014年(平成26年)3月から2016年(平成28年)3月までの2年間にわたり、生活保護受給者等に一時的に支給する生活保護費(一時扶助費)を不正に支出し、これを私的流用していたもので、現に保護受給中や既に保護廃止となった方の名義を利用して、住宅の敷金や引っ越し費用等、架空の名目で生活保護費を現金で支出し、自らこれを受領していたもの。

## イ 事件の手口及び経過等

一時扶助費の支給は、担当ケースワーカーが受給者からの申請書及び挙証資料を基に、査察指導員の事前決裁を受けた後に支給データをシステム入力し、同時に出力される保護決定調書に査察指導員及び課長の決裁を受けたうえで、経理担当が入力データを集約して作成した支給リストを用いて、査察指導員が再度確認を行う仕組みとなっていた。なお、システム入力については、緊急時や担当ケースワーカー不在時の対応のため、指導監督者である査察指導員が担当ケースワーカーのパスワードを用いて入力(あるいは修正)できるようになっていた。

また、窓口での現金支給の際は、担当ケースワーカーが受給者から印鑑を預かり、経理担当が作成した事務所払明細書に押印して現金を受け取り、受給者に手渡すが、査察指導員も担当ケースワーカー不在時の対応のため、これを代行することがあった。

今回の事案では、査察指導員Bがその権限と仕組みを利用して、架空の一時扶助費支給データをシステム入力し、支給リストの最終チェックを自らが行い、支給日には自身が用意した印鑑を事務所払明細書に押して受領していたが、執務室内から多数の未整理のケース関係書類が発見されたことから、内部調査を行う中で査察指導員Bに聴き取りを行ったところ、本人が不正支出及び私的流用を認めた。

## ウ 私的流用による被害額

すべての不正支出に伴う私的流用額は、5,105,800円であった。

なお、査察指導員Bは内部調査で判明した私的流用額を全額返還している。

## エ 関係職員の処分等

### (ア) 査察指導員B

2016年(平成28年)5月11日に綱紀審査委員会を開催し、翌12日付けで懲戒免職処分。

- (イ) 前福祉部長  
2016年（平成28年）5月11日に綱紀審査委員会を開催し、翌12日付けで戒告処分。
- (ウ) 前福祉事務所長  
2016年（平成28年）5月11日に綱紀審査委員会を開催し、翌12日付けで減給10分の1（2カ月）。
- (エ) 生活援護課長  
2016年（平成28年）5月11日に綱紀審査委員会を開催し、翌12日付けで減給10分の1（2カ月）。
- (オ) 前生活援護課長  
2016年（平成28年）5月11日に綱紀審査委員会を開催し、翌12日付けで減給10分の1（2カ月）。

なお、査察指導員Bの捜査機関への刑事告訴については、神奈川県警察本部において、2016年（平成28年）7月22日に告訴状が受理されている。

## オ 事件発生の主な要因

- (ア) 業務システムの不適切なパスワード管理  
担当者（ケースワーカー）が業務システムを利用する際に必要となるパスワードの一覧を査察指導員が保管しており、本来は担当ケースワーカーのシステム入力内容を承認する立場にあった査察指導員Bが、任意の担当ケースワーカーになりすまして保護費支給データの入力を容易に行えた。
- (イ) 支給リストの不適切な確認体制  
業務システムから出力する支給リストに記載される個別の支給内容が、保護決定調書の決裁と連動していないため、保護決定調書の決裁が済んでいない支給を発見することができなかった。  
また、生活保護費に係る支給リストの最終確認を査察指導員のみが行っていたため、査察指導員が不正をはたらいた場合に発見することができなかった。

(ウ) 窓口での現金支給時における不適切な確認体制

窓口払いによる生活保護費を支給する際に、実際に受給者が来所していることを確認せずに経理担当が担当ケースワーカーに現金を渡していたため、架空の窓口払いであっても発見することができなかった。

(エ) 保護廃止後の支給における不適切な確認体制

対象者の死亡等により保護廃止となった後に支給される生活保護費について、適否の判断が担当ケースワーカーに委ねられていたため、本来不要な支給であっても発見することができなかった。

(オ) ケースファイルの不適切な引継ぎ

受給者支援の継続性等を理由に、本来の担当ケースワーカーにケースファイル（生活保護受給者に係る関係書類一式）が引き継がれていないことがあったため、本来の担当ケースワーカーが知らないまま、別の担当ケースワーカーによって生活保護費の支給等の処理が行われていた。

**カ 担当課において不祥事再発防止に向けて行った取組**

(ア) システム入力の特権の見直し

システムの現業画面に査察指導員がログインできないよう、システム操作権限を明確に分け、緊急時や担当ケースワーカー不在時の入力は、福祉事務所長又は福祉部長の承認を得たうえで、課長及び経理担当の責任者のみが行うように改めた。

また、課内職員のID・パスワードを再設定するとともに、その管理は課長及び経理担当責任者のみが行うこととした。

なお、2017年（平成29年）1月に業務システムを刷新したことに伴い、査察指導員とケースワーカーのシステム操作権限を明確に分けるとともに、ID・パスワードは各自で責任を持って管理するように改めている。

(イ) 支給リストの確認の徹底

経理担当が作成した支給リストを、査察指導員と各担当ケースワーカーに確認させることにより、査察指導員、ケースワーカー、及び経理担当の3者による相互確認を行うこととした。

なお、2017年（平成29年）1月に業務システムを刷新したことに伴い、支給リストに記載される個別の支給内容と保護決定調書の決裁は連動するように改善された。

(ウ) 一時扶助費の窓口払い時における手順の見直し

窓口払いにより一時扶助費を支給する際には、経理担当者は、担当ケースワーカーが受給者に一時扶助費を必ず手渡していることを確認するように改めた。

(エ) 保護廃止後の支給確認の徹底

死亡等により保護廃止となった後に支給される一時扶助費について、経理担当が適否の最終確認を行うこととした。

(オ) ケースファイルの引き継ぎの徹底

毎月末に作成している受給者リストにより、本来の担当ケースワーカーにケースファイルが引き継がれているかを、査察指導員及び課長が定期的に確認し、新規開始ケースについては2ヶ月以内に地区担当ケースワーカーに引き継ぐこととした。

(3) 福祉部生活援護課における施術費の不正支出について

ア 事件の概要

前述（1－（2））の査察指導員Bによる一時扶助費の不正支出及び私的流用に係る内部調査において、施術費（鍼灸・按摩・マッサージ等を受けた際の扶助費）についても、2013年（平成25年）1月から同年8月にかけて不適切と疑われる執行が判明したが、査察指導員Bが関与を否定し、関係職員への聞き取りを行ったものの、原因者の特定に至らなかったもの。

イ 事件の手口及び経過等

施術費については、医療的判断要素があることから、医療担当が集約を行っており、施術事業者から要否意見書が送付されたものに対し、嘱託医の審査、承認を受けた後、市側から施術事業者に指定の請求書を送付し、施術事業者から請求書が返信され経理担当が伝票執行している。

通常は施術事業者への口座払となるが、受給者本人が一旦立て替え払いした場合など、やむを得ない場合は窓口での現金支給も制度上は可能となっている。

今回の事案では、受給者の名義を利用して、現金で施術費が支出・受領されており、本来は一時扶助費の支給時に必須である、申請書類や保護決定調書が存在せず、ケース記録への記載もされていなかったが、前述（１－（２））の査察指導員Bによる一時扶助費の不正支出及び私的流用に係る内部調査の過程で不正な支出であることが発覚した。

#### ウ 不正支出額

判明した不正支出２０件（１１ケース）の額は、１，６５１，５００円であった。

なお、このうち１９件（１０ケース）の１，５７２，５００円については、２０１６年８月３１日及び９月２日に福祉部生活援護課に寄せられた匿名の投書を基に、同年９月４日に課内を捜索したところ、金庫と壁の隙間から宛名シールが剥がされた未開封の生活保護費支給袋（１９件）に入った状態で発見された。

#### エ 関係職員の処分等

原因者が特定されていないことから、本件に関しての関係職員の処分等は行われていない。

しかしながら、原因者の特定に向けて、２０１６年（平成２８年）１０月２４日に神奈川県警察藤沢警察署へ被害届（被疑者不詳）を提出しており、今後、原因者が特定され次第、速やかに綱紀審査委員会を開催し、原因者及び関係職員に対して必要な処分を行う。

#### オ 事件発生の主な要因

施術費については、対象者が施術事業者に対して立て替え払いした場合など、例外的に窓口での現金支給を行うことができるが、その場合は一時扶助費と同様、申請書類に基づいて保護決定調書を作成し、決裁を受けるとともにケース記録への記載が必要となるにも関わらず、支給に際してこれらの確認が徹底されていなかったため、不正支出を発見できなかった。

#### カ 担当課において不祥事再発防止に向けて行った取組

原因者が特定されていないため、不正支出の手口も明らかになっていないが、本来、一時扶助費の支給時に必須であるはずの手順が行われていなかったことから、前述（１－（２）－カ）の一時扶助費の不正支出及び私的流用に係る業務改善により、再発防止が図られたものとする。

#### (4) 教育委員会教育部学校給食課における給食費の私的流用について

##### ア 事件の概要

教育委員会教育部学校給食課に所属していた職員（氏名：村越 恭子，当時の役職：課長補佐及び主幹，以下「栄養士C」という）が，2010年（平成22年）頃から食材納入業者へ支払う共同購入物資に係る食材費を学校給食会の口座から引き出し，私的に流用していたもの。

##### イ 事件の手口及び経過等

学校給食に係る食材については，一般購入物資，県物資（基本物資），及び共同購入物資の3種類がある（次ページ図1参照）。

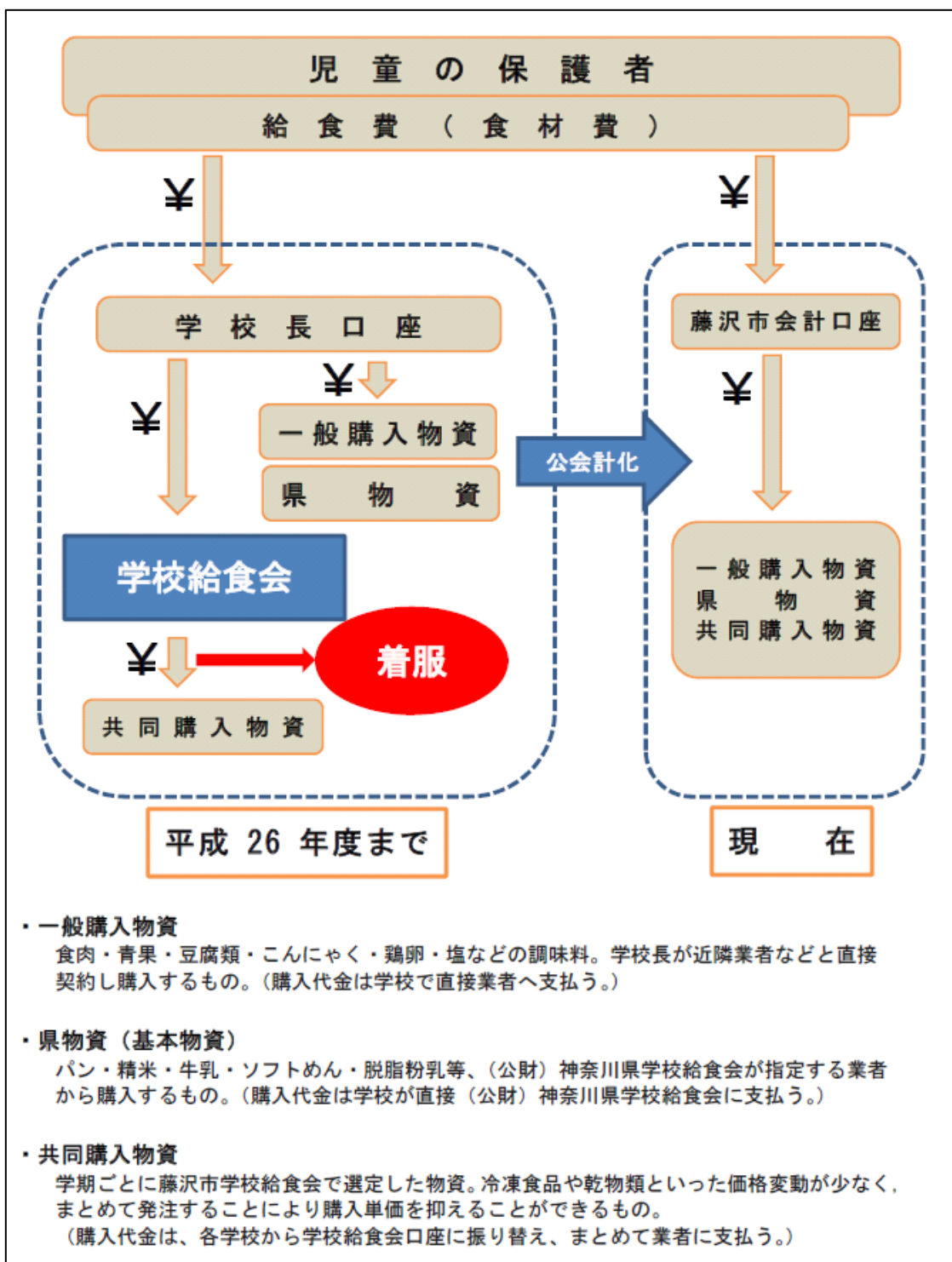
平成26年度までは，児童生徒の保護者から学校長口座に振り込まれた給食費を，学校長が，一般購入物資については納入業者に，県物資については，（公財）神奈川県学校給食会へ直接支払っていたが，共同購入物資の代金については，藤沢市学校給食会がまとめて各食材納入業者へ支払うこととなっていたため，学校長は，食材費を直接業者ではなく，藤沢市学校給食会会長名義の口座へ振り込んでいた。

藤沢市学校給食会における共同購入物資の納入業者への支払い事務は，平成20年度までは藤沢市学校給食会の事務局職員となっていた学校給食課の栄養士2人が分担し，相互にチェックしながら行っていた。

今回の事案では，平成21年度に担当となった栄養士Cが一連の支払い事務を単独で行う状況になってしまったことから，栄養士Cはその立場を利用して，2010年（平成22年）頃より共同購入物資に係る食材費を藤沢市学校給食会の口座から引き出し，私的に流用するようになった。平成27年度に給食費が公会計化され，学校からの入金がなくなり，食材納入業者への支払いが困難となると，栄養士Cは納入業者に支払いの猶予を求める文書を偽造し，学校給食会の会長である教育長名で発信していた。

その後，2016年（平成28年）7月7日に2015年（平成27年）1月から3月までの食材費が入金されていない旨の連絡が食材納入業者からあったことから，内部調査を行った結果，支払い額と口座通帳の残高の相違が発覚し，栄養士Cに聴き取りを行ったところ，本人が私的流用を認めた。

図1 学校給食費の収納から食材業者への支払いイメージ図



### ウ 私的流用による被害額

事件が発覚した時点において、食材納入業者へ未払いとなっていた額は、1社に対する64,707,922円であったが、学校給食会の預金口座

に5,049円の未処理金があったことから、私的流用による被害額は未払い金から未処理金を差し引いた64,702,873円となる。

なお、食材費が未払いとなっていた食材納入業者への賠償責任については、国家賠償法の規定により本市にあったことから、市議会の議決を経て2016年（平成28年）9月28日に損害賠償金として本市から食材納入業者に対して64,702,873円を支払った。

当該損害賠償額については、同年10月7日に栄養士Cに対し、同月31日までに支払うよう内容証明郵便で請求したが、期日を過ぎても支払いが行われなかったことから、平成28年藤沢市議会12月定例会における議決を経て、2017年（平成29年）1月31日付けで横浜地方裁判所に請求の訴えを提起している。

## エ 関係職員の処分等

### (ア) 栄養士C

2016年（平成28年）7月27日に綱紀審査委員会を開催し、翌28日付けで懲戒免職処分。

### (イ) 教育長

2016年（平成28年）8月23日に綱紀審査委員会を開催し、同月25日付けで減給10分の1（5カ月）。

### (ウ) 教育次長

2016年（平成28年）8月23日に綱紀審査委員会を開催し、同月25日付けで減給10分の1（4カ月）。

### (エ) 教育部長

2016年（平成28年）8月23日に綱紀審査委員会を開催し、同月25日付けで減給10分の1（4カ月）。

### (オ) 学校給食課長

2016年（平成28年）8月23日に綱紀審査委員会を開催し、同月25日付けで減給10分の1（2カ月）。

### (カ) 学校給食課長補佐

2016年（平成28年）8月23日に綱紀審査委員会を開催し、同月25日付けで戒告処分。



(キ) 前学校給食課長

2016年(平成28年)8月23日に綱紀審査委員会を開催し、同月25日付けで減給10分の1(4カ月)。

(ク) 元教育総務課長

2016年(平成28年)8月23日に綱紀審査委員会を開催し、同月25日付けで減給10分の1(3カ月)。

(ケ) 元教育総務課主幹

2016年(平成28年)8月23日に綱紀審査委員会を開催し、同月25日付けで減給10分の1(3カ月)。

なお、栄養士Cの捜査機関への刑事告発については、神奈川県警察本部において、2016年(平成28年)9月9日に告発状が受理されている。

## オ 事件発生 of 主な要因

(ア) 支払い事務処理に係る規定の不備

栄養士Cによる私的流用が行われていた当時、給食費は私会計であったことから藤沢市財務規則等の適用外であったが、個別に支払い等手続きの事務処理に係る規定を整備していなかったことから、担当者1人の判断及び作業によって支払いを行うことができてしまい、適切なチェック機能が働かなかつたため、食材納入業者への未払い及び私的流用を発見することができなかつた。

(イ) 口座残高の確認体制の不備

食材費等の支払いに係る振込処理後に口座残高との照合を行う手順及び体制が整備されていなかったため、食材納入業者への未払い及び私的流用を発見することができなかつた。

(ウ) 不適切な業務執行体制

食材費等の支払いに係る振込処理等の口座に係る管理を、栄養士Cが長期にわたり1人で担当していたことから、他の職員が栄養士Cの業務内容を把握しておらず、適切なチェック機能が働かなかつたため、食材納入業者への未払い及び私的流用を発見することができなかつた。

(エ) 公印及び通帳の不適切な管理

学校給食会の会長である教育長の職印及び通帳が同一の場所で保管されており、それらを持ち出す際の手続きも特段定めていなかったことから、栄養士Cが口座の出入金を自由に行えてしまい、食材納入業者への未払い及び私的流用を発見することができなかった。

また、食材納入業者に対して支払いの猶予を求める文書を学校給食会会長名で偽造していたことも発見することができなかった。

(オ) 公会計移行時の決算処理の不備

給食費については、2015年（平成27年）4月から公会計化されたが、私会計から公会計への移行に伴い、本来であれば同年3月末で私会計の決算処理を行い、私会計における収支を精査したうえで確定させなければならなかったが、決算処理を怠ったため、食材納入業者への未払い及び私的流用を発見することができなかった。

**カ 担当課において不祥事再発防止に向けて行った取組**

(ア) 給食費の公会計化

不祥事を受けて行われた業務改善ではないが、給食費が公会計化されたことにより、給食費は藤沢市会計管理者の口座に入金されることとなったため、結果として担当職員が不正に口座から現金を引き出すことはできなくなった。

また、食材費の支払いに当たっても、藤沢市財務規則に基づき伝票処理を行うことから、複数職員による確認行為が適切に行われ、その証跡も確実に残されるようになった。

(イ) 現金取扱い業務の適正な執行の徹底

その他の公金以外の現金（準公金）を取り扱う業務については、後述（2－（2）－イ）の「藤沢市準公金取扱要領」の規定に基づき、収入及び支出時には所定の手続きを踏むことが義務付けられた。これにより、収入及び支出の妥当性や現金及び預貯金口座の残高は、所定の確認者により適切に確認されるようになるとともに、準公金の取扱いを廃止する際には必ず清算行為が行われるようになった。

(ウ) 通帳及び印鑑の適正な管理の徹底

その他の公金以外の現金（準公金）に係る預貯金口座の通帳及び印鑑等を管理している場合は、後述（２－（２）－イ）の「藤沢市準公金取扱要領」の規定に基づき、必ず施錠可能な金庫等で管理するとともに、不正に口座から現金を引き出せないよう、通帳と印鑑は異なる場所で管理することとした。

## 2 不祥事の再発防止に向けてこれまでに行った全庁的な取組

### (1) 組織基盤の再構築

#### ア 不祥事再発防止策再構築等本部会議等の設置

これまでも不祥事が発生する都度、再発防止策を検討し、講じてきたものの、再び相次いで不祥事が発生したことから、組織、事務執行、管理体制、規則、及び人事配置等における根本的な課題の検証を行うとともに、全庁一丸となって再発防止策を再構築することを目的とし、市長を本部長とした不祥事再発防止策再構築等本部会議（以下「本部会議」という）を2016年（平成28年）7月28日に設置した。

また、同日には、本部会議の下位部会として、事務担当レベルで不祥事再発防止策を検討することを目的とし、総務部長を委員長とした不祥事再発防止策再構築等本部事務局会議（以下「事務局会議」という）も設置し、以降、本部会議は2017年（平成29年）2月2日までに計6回、事務局会議は同日までに計4回の開催を経て、以下に挙げる新たな取組を実践した。

#### イ 所属長による全職員ヒアリング

所属長がそれぞれの職場のすべての所属職員に対してヒアリングを行い、一連の不祥事の発覚を受けて、同じ市職員としてどのように受け止めたかを聴取するとともに、日常の業務における懸案事項や不適切と疑われる事務処理の有無についても聴取し、忌憚のない意見交換を行った。

このことにより、潜在的なリスクを広く洗い出して把握することができ、後述する不祥事再発防止策の策定にヒアリング結果を活用するとともに、職場内での共通認識を築くことで職員のコンプライアンス意識の高揚が図られた。

※全職員ヒアリングで挙げた意見等（抜粋）は別紙1を参照

## ウ 一連の不祥事に係る全庁での情報共有

平成28年度に不祥事を起こした福祉部と教育部並びに不祥事の再発防止を担当する総務部がすべての部等の管理職職員に対して不祥事の原因及び経過等について説明する場を設け、各職員が不祥事の詳細及び不祥事の発生で各方面に与えた影響の大きさについて理解を深めることにより、一連の不祥事を教訓として各課等の業務における潜在的なリスクの「気付き」に繋げるとともに職員の更なるコンプライアンス意識の高揚が図られた。

また、管理職以外の職員に対しては、職場ごとに管理職職員が課内会議や担当内会議等を通じて確実に情報共有を行うとともに、業務の見直し及び改善に継続して努めるように周知徹底を行った。

## エ 副市長による全管理職職員との意見交換

両副市長がそれぞれ所管する部等のすべての管理職職員と意見交換する場を設け、各所属長による全職員ヒアリングや不祥事を受けて実施した業務の再点検等を通じて、管理職職員が自らの職場の業務実態や所属職員の意識について、どのような視点で再確認したかを部ごとに検証した。

このことにより、不祥事の再発を防止するために何が必要であると考えたかを意見として出し合い、共有することで、更なる服務規律の確保が図られた。

## オ 各職場における意見交換

前述（2－（1）－ウ、エ）の一連の不祥事に係る全庁での情報共有並びに副市長による全管理職職員との意見交換を受けて、各職場の管理職職員は課内会議や担当内会議等の機会を捉えて、管理職以外の職員に対しても確実に情報共有を図るとともに職場内での意見交換を行い、問題意識の共有や潜在的なリスクの「気付き」に繋げることで職員の更なるコンプライアンス意識の高揚が図られた。

## （2） 内部統制制度に基づく事務事業の見直し

### ア 公金等の取扱い状況調査の実施

生涯学習部スポーツ推進課の不祥事を受けて、各課等が取り扱う公金及び準公金（以下「公金等」という）に関する調査を実施し、当該公金等の金種や性質、保管状況、防犯体制などについて全庁的な把握を行った。このことにより、業務に潜在するリスクを洗い出すことができ、公金については既存の藤沢市財務規則等の規程類を遵守するよう改めて周知徹底するとともに、準公金については、新たな取扱いの標準を定めることとした（次

項「イ」参照)。

#### イ 準公金取扱要領の制定

各課等において公共性や事務の効率性の観点から取り扱っている各種募金や寄附金などの現金，あるいはやむを得ず取り扱わざるを得ない各種団体や実行委員会等の預かり金といった準公金についても公金と同様，厳正に取り扱う必要があることから，収入及び支出時の事務手続きや通帳・印鑑等の保管などといった全庁的な取扱いの標準を「藤沢市準公金取扱要領」として制定し，2016年（平成28年）4月1日より施行した。

また，教育委員会教育部学校給食課における給食費の私的流用事件においては，私会計から公会計への移行時に，本来必要な決算処理が行われず，残金の処理が適切に行われなかったことに加え，不正行為の発見が遅れたことから，準公金の取扱いを中止した際の決算処理及び残金の処理を含む清算処理を明確に義務付ける規定を追加する改正を2017年（平成29年）4月1日付けで施行する予定である。

#### ウ 準公金の取扱いに関する行政監査の結果の反映

監査委員が実施した準公金の取扱いに関する行政監査の結果が公表され，準公金取扱要領に基づく事務処理の徹底，準公金の取扱状況の把握と取扱い見直しの必要性，業務リスクに応じた対策の選択と集中の取り組みなどについて意見が示されたことから，上記イに基づき取り扱っている準公金の更なる適正化に努めるとともに，準公金そのもののあり方について，見直しを検討していくこととする。

#### エ 業務に潜むリスクの再点検の実施

福祉部生活援護課の不祥事を受けて，職員の裁量で現金による公金の支出を判断できたり，例え管理職であっても現金による公金の支出・収入に係る事務処理を1人の職員で完結させていたりするなどの類似性がある業務の洗い出しを全庁的に実施した。また，それらのリスクの想定が不十分あるいは防止策が不適切である場合には二重チェック・三重チェックが的確に機能するよう業務手順を見直すとともに，業務記述書兼リスク管理表を再整備したうえで所属職員に周知徹底することを指示し，対応結果の報告を義務付けることで業務の改善を図った。

#### オ 全職員ヒアリングを受けてのリスクの再調査の実施

前述（2－（1）－イ）の各所属長による全職員ヒアリングの場におい

て、新たに提起された日常業務に潜在するリスクについて、全庁各課へ実態調査を行い、各職場における事務の取扱いや管理体制の状況を把握するとともに、リスクの低減を図るための方策を検討し、後述の不祥事再発防止策に反映させた。

※実態調査の結果（抜粋）は別紙2を参照

#### カ 不祥事再発防止に向けた取組に係る外部有識者による評価の実施

一連の不祥事の発覚を受けてこれまでに実施した検証作業や業務の見直し、全職員ヒアリング等の対応策が適切であったのか、あるいは他により有効な対応が取り得たのかを検証するため、第三者である外部有識者（弁護士、公認会計士、金融関係職員の計3人）によるそれぞれの見識を生かした評価を実施した。

外部有識者からいただいたご意見等は、本書の不祥事再発防止策に反映しているとともに、今後の取組に継承していく。

※外部評価者からの意見（抜粋）は別紙3を参照

#### キ 公正な職務の推進に向けた組織の再構築

これまで、内部統制制度の総括は総務部行政総務課が、法令遵守の総括は総務部法務課がそれぞれ担ってきたが、平成29年度に実施する組織改正においては、それらの業務を行財政改革推進室（新設）に一元化することにより、内部統制と法令遵守を両輪で進めていくことで職員の不祥事再発防止に向けた取組の更なる強化を図っていく。

### 3 不祥事再発防止策

#### (1) 事務の取扱手順の適正化

##### ア 保管金の適正な取扱いに向けた庁内ルールの確立

窓口で収納事務を行っている担当課において、釣り銭の誤り等による収納金の過不足に対応する現金を保管してきたことが明らかになった。

事務執行体制を見直すことで、収納の際には、複数の職員と納付者本人が納付書類と受領金額の確認を確実にを行い、また、窓口開設時間中も定期的に納付書類と現金を確認するなど、過不足を発生させないための体制を構築した。

また、公民館で主催する講座等で実費を集金し、教材の調達等をした際に生じた残金を保管し、ほかの講座で生じた不足金の補てんをするなどの事例があった。

そこで、万が一、収納金額に過不足が生じた際の対応策や教材費等の収

支管理方法をあらかじめ構築することで、不適切な状況を解消する。

(ア) 現在ある保管金の取扱い

- A 窓口収納事務における保管金  
「雑入」として歳入に繰り入れる。
  
- B 教材費等の残金  
基金等に寄付する。

(イ) 収納窓口における余剰金・不足金の取扱い

A 余剰金の取扱い

- ①納付書・証明発行申請書等により確認できる収納すべき金額で通常の調定処理を行い、発生させてしまった余剰金を「雑入」として、収納金とは別に調定処理を行う。
- ②①について確実に記録するとともに、内部統制制度で定められている「リスク発生時記録票」を作成し、部長決裁を受ける
- ③調定処理後も調査を続け、時効に関する法律の定めがある場合を除き、地方自治法第236条の規定により5年間は、領収書やその他客観的事実により、過大な納入が確定できた相手方から請求があった場合には還付する。

B 不足金の取扱い

- ①各収納担当課において「補填金」の歳出予算措置を講ずることとする。
- ②不足金を発生させてしまった場合には、調定処理の遅延による不利益を市民に生じさせないため、「補填金」予算から補てんし、納付書・証明発行申請書等により確認できる収納すべき金額で通常どおり調定処理を行う。
- ③②について確実に記録するとともに、内部統制制度で定められている「リスク発生時記録票」を作成し、部長決裁を受ける。
- ④補てん後も調査を続け、時効に関する法律の定めがある場合を除き、地方自治法第236条の規定により5年間は、領収書やその他客観的事実により、相手方が特定できた場合には収納する。

(ウ) 教材費等の取扱い

「藤沢市準公金取扱要領」に明確に位置づけ、原則として同要領に準拠して収支管理する。

なお、教材等を調達した後に生じる残金について基金等に寄付するなど、あらかじめ受講者に残金の取扱を周知した上で集金することとし、必ず講座ごとに精算行為を行う。

## イ 契約・文書事務の執行管理の徹底

### (ア) 文書管理の適正化

公文書等を適正に管理、保存し、その利用を図ることを目的として2016年（平成28年）6月24日に制定された「藤沢市公文書等の管理に関する条例」が、2017年（平成29年）4月1日に施行されることから、条例の趣旨に鑑み、公文書等の適正な作成・保存・利用等が図られるよう、庁内に意見照会を行ったうえで、挙げられた意見を最大限反映し、文書事務を遂行するにあたり守るべき基準として文書事務マニュアルの改正を行う。

### (イ) 機密情報の漏えい防止対策

工事や業務委託、賃貸借契約等に係る執行決裁時においては、決裁者及び合議者のうち、設計金額の確認が必要な職員を限定し、その他の職員の決裁又は合議を受ける際には設計金額が記載された設計書の添付は行わないことを改めて周知徹底する。

また、設計金額が記載された設計書を添付して決裁又は合議を受ける際は、設計書をマチ付き封筒に入れたうえでマル秘書類として厳重に取り扱うこととし、決裁又は合議中の文書の保管については、各課等の長の責任の下、施錠できるキャビネット等で保管することも改めて周知徹底する。

この決裁又は合議中の文書の保管方法については、設計金額が記載された設計書に限らず、その他の個人情報等の機密情報を含む決裁又は合議中の文書の保管についても同様とする。

### (ウ) 請書又は見積書をもって契約書に代える場合の事務手続きの失念防止対策

藤沢市契約規則において定められている、請書又は見積書をもって契約書に代えて各課が独自に執行する修繕や役務提供などについては、その事務手続きに係る根拠規程は無いものの、書面の交付、書類の作成、保存、代金の支払い期日の設定、遅延利息の



支払い等については統一された取扱いが望ましく、遺漏があってはならないため、各課等が整備する業務記述書に追記あるいは新規作成することとする。

## ウ 価格の高い消耗品や事業の記念品として購入した物品及び金券等の管理の徹底

### (ア) 価格の高い消耗品

#### A 管理対象

図書・視聴覚資料はすべて対象とし、それ以外は単品の購入単価が5千円を超える消耗品を対象とする。ただし、特定の職員が占有して使用することを目的に購入した消耗品（デスクマットや袖机など）は対象外とする。

#### B 管理方法

予め使用者を定めずに一定の数量を購入し、必要に応じて払い出して使用する消耗品（電子記録媒体やプリンタトナーなど）については、受払簿を兼ねた在庫管理台帳を整備し、毎年度末に棚卸しを行い、台帳上の在庫数量と棚卸数量の照合を行うこととする。

また、所属職員が共用することを目的に購入した消耗品（デジタルカメラやICレコーダーなど）及び図書・視聴覚資料については、目録並びに他課や外部に貸出す場合は貸出管理簿を作成し、毎年度末に当該物品等の存在確認を行うこととする。

### (イ) 事業の記念品として購入した物品及び金券等

#### A 管理対象

金券はすべて対象とし、物品については、通行人やイベント参加者等の不特定多数に配布する記念品を除き、対象とする。

#### B 管理方法

受払簿を兼ねた在庫管理台帳を整備し、毎年度末に棚卸しを行い、台帳上の在庫数量と棚卸数量の照合を行うこととする。

## エ 印鑑の管理の適正化

市の公印以外に各課等が所管する附属機関又は審議会等、もしくは本市が事務局又は構成員外部団体等の団体印・職印・個人印については、藤沢

市公印規則に準じた取扱いとすることを改めて周知徹底するとともに、その他、来庁者の忘れ物等で印鑑を保管している場合は最寄りの警察署・交番・駐在所に遺失物として届け出るなど適正に処理を行う。

## (2) 適切な人事配置

人事異動の基本方針の中で、許認可業務や工事等の入札・契約事務等に従事する年数が4年を超える者は全員異動対象としているが、今後も対象とするだけでなく実際に適切な人事ローテーションが図られるよう努める。

また、職員育成（技術・知識の向上等）の観点及び専任職制度を希望する職員など、一定のローテーションを超える状況が生じた場合は、所属長によるヒアリングを定期的に行うなかで、一定期間内に業務に関する知識や技術を、内部統制制度に基づく業務記述書等を用いて確実に各職員へ継承し、継続的かつ安定的な業務執行に向け、当該職員の自覚と責任意識を高めるとともに、当該職員の勤務状況等の把握に努める。

## (3) 内部統制・法令遵守の更なる徹底

### ア 内部統制制度の強化

本市では2012年（平成24年）1月から内部統制制度における業務記述書兼リスク管理表などの帳票を導入し、これまで運用してきたが、そうした中でも一連の不祥事が発生してしまったことは内部統制制度に何らかの問題が存在していることの表れであると言える。

本市における内部統制制度は、国の研究報告等を参考にしているものの、制度の運用マネジメントや各種帳票の様式は独自に検討したうえで採用してきていることから、その内在する問題が制度の限界によるものなのか、あるいは本市の制度設計における不備によるものなのかを分析・検証するとともに、今後、より不祥事の防止に有効な仕組みとして発展させていくためには外部の視点も取り入れることが必要であると考えられる。

そこで、平成29年度には民間のコンサルティング会社による調査、あるいは研究機関との共同調査研究事業などの方法により、本市の内部統制制度に関する外部評価を実施し、制度の有効性を高めることとする。

また、平成29年度に実施する組織改正に伴い、制度の総括を行う担当課を行財政改革推進室（新設）に移管することにより、内部統制制度における業務手順の可視化及びリスク分析のプロセスに、事務事業評価の視点を加えることで、制度の更なる効率化も図っていくこととする。

## イ 法令遵守の継続的な推進

### (ア) 職員研修の充実

これまでも実施してきた階層別研修や全庁各課を対象とするコンプライアンス研修を継続して実施するとともに、今後は、これまでに発生した不祥事の内容や関係職員に対する処分の事例を踏まえた内容を盛り込んだ公務員倫理研修もすべての階層別研修において実施することで、危機意識の更なる高揚を図る。

### (イ) 不祥事再発防止策再構築等本部会議等の継続実施

一連の不祥事を受けて設置した不祥事再発防止策再構築等本部会議及び不祥事再発防止策再構築等本部事務局会議は、この不祥事再発防止策を作成した後も少なくとも半年に一度は継続的に実施し、不祥事再発防止策が適切に実施されているかを確認するとともに、新たな業務上のリスクへの対応を適宜図っていく。

### (ウ) 所属長点検票及び個人点検票の作成

所属長が日常の業務や職場環境に潜むリスクを半年おきに点検し、不祥事発生未然防止を図るとともに、業務等の改善を図る機会とするため、全庁共通の所属長点検票を作成し、報告を義務付けることとする。

また、職員一人ひとりにおいても、職場での行動や私生活におけるリスクの「気付き」に繋げるため、時節に合わせて身近に潜むリスクの事例を題材とした個人点検票を作成し、eラーニングシステムやグループウェアを用いて点検を実施できるようにする。

### (エ) 職員に関する情報の収集及び共有体制の強化

不祥事に繋がりがかねない兆候にいち早く気付き、適切な対応を図ることで不祥事を未然に防止するためにも、各職場においては管理監督者を中心に、業務のみならず所属職員の日頃の行動や言動の変化に常に気を配り、少しでも異変を感じたら所属長等と情報共有を図り、職員の抱える悩みの解消に努める。それとともに、管理部門である総務部職員課と情報を共有する体制を構築する。

### (オ) 義務違反防止ハンドブックの作成

職員の更なる服務規律の確保を図るため、人事院が作成する義務違反防止ハンドブックに倣い、地方公務員法に規定されている

服務義務や、「藤沢市職員の服務の宣誓に関する条例」に規定されている宣誓書の内容，職員が非違行為を行った場合に課されうる懲戒処分の内容，及び公務員倫理が問われる身近な事例を盛り込んだ本市独自の義務違反防止ハンドブックを作成し，グループウェア等を用いて全職員がいつでも参照できるようにする。

(カ) 内部公益通報制度の更なる浸透と活用の推進

本市職員が個人的又は組織的に，法令違反を行った又は行おうとしている場合に，早期発見又は未然防止に繋げるため，「藤沢市における法令の遵守に関する条例」に基づいて既に体制が確立されている内部公益通報の積極的な活用が図られるよう，前述（３－（３）－イ－（ア））の職員研修やグループウェア等を通じて改めて通報者の保護や通報窓口を周知していく。

## おわりに ～ 信用・信頼される組織となるために

藤沢市行財政改革２０２０基本方針の改革の柱の１つとして，「職員の意識改革」を掲げていることから，今後は「前例踏襲」や「マニュアル偏重」といった従来の業務の進め方に多く見られがちであった姿勢を改めてまいります。

また，行財政改革の取組としてBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）の推進も掲げていることから，事務事業のゼロベースでの見直しに着手し，業務の見える化や業務分析を行い，そのプロセスからリスクの所在を明らかにするとともに，そのリスクに対応する手法の構築を進め，再発防止を図ります。

さらに，たとえ他の職場で発生した不祥事であっても他人事とせず自らの襟を正す「気付き」に繋げることが重要となります。

一連の不祥事を受けて実施した全職員ヒアリングや職場内での情報共有といった機会を今回限りで終わらせるのではなく，これをきっかけとして今後は都度テーマを設定して実施するなど，継続的に職場内でのコミュニケーションの強化を図るとともに，風通しの良い職場づくりに繋げることで不祥事を起こさない環境作りに努めてまいります。

日々の日常業務をしっかりと行っていくことはもちろんのこと，こうしたことに全庁一丸となって取り組み，市民の信用・信頼を再び得られる組織となるよう努めてまいります。

以上

藤沢市職員による不祥事の再発防止策

編集・発行

2017年（平成29年）3月

総務部 行政総務課

## 全職員ヒアリング結果報告書

2016年(平成28年)7月29日から8月19日までの期間で、続発する不祥事に関して、所属長による全職員に対するヒアリングを実施した。

ヒアリングの手法としては、各所属長が、職員が記載したヒアリングシートを見ながら、個別に面談を行った。

この報告書は、ヒアリング結果を各所属長が項目ごとにまとめ、さらに各部長が集約し、不祥事再発防止策再構築本部会議事務局で抜粋したものである。

※ 項目ごとにまとめているため、重複している内容がある。

※ 職員の意見を極力そのまま掲載しているため、一部わかりにくい表現がある。

### 1 一連の公金等の不正流用について

#### (1) 一連の不祥事の発生原因はどこにあると考えるか

##### ア 個人の資質欠如

- ・悪意を持った職員の不祥事を完全に防ぐことは不可能
- ・業務に対する責任感の欠如、公金を取り扱う意識の欠如
- ・公務員としての自覚の欠如

##### イ 制度・規則の不備

- ・現金を扱う場合のリスク管理が不十分
- ・性善説を前提とした制度・規則となっている
- ・そもそも仕組み、制度・規則がなかった

##### ウ チェック・管理体制の欠陥

- ・チェック体制が形骸化している
- ・一人で作業が完了してしまっていた
- ・実務経験のない管理職に全てのチェックは不可能ではないか

##### エ その他

- ・職員間でのコミュニケーション不足
- ・他人への無関心
- ・長期に渡って現金を扱う業務に従事する職員が同じであった

#### (2) 再発を防ぐためにどのような対策が必要と考えるか

##### ア 職員研修の実施

- ・コンプライアンス研修，倫理研修の定期的な実施
  - ・過去に発生した不祥事などの実例を題材にした研修の実施
  - ・意識改革の徹底
- イ チェック・管理体制の強化
- ・ダブルチェック，複数人によるチェックの徹底
  - ・第三者による監査の実施
  - ・チェックを行う者は支出ができないなど，一個人に複数の権限を持たせない仕組みの構築
- ウ 制度・規則の再整備
- ・罰則規定の厳格化・明確化
  - ・人は間違いを犯すことを前提とした制度・規則に見直し
  - ・定期的な人事ローテーションとジョブローテーション
- エ その他
- ・不祥事に対する職員の処分内容の庁内への公表
  - ・担当内会議などの定期的な開催による業務チェック
  - ・職員が直接現金を手にすることなく入出金できるシステムの構築

## 2 日常業務におけるリスクの認識について

- (1) 公金等の収入・支出に係る事務処理において問題に感じていることはあるか
- ア 人的な問題（職員の資質・意識等）
- ・業務が属人化している
  - ・チェックの形骸化，事務に対する職員の知識不足
  - ・管理者権限を持つ職員が悪意を持てば防ぐ手段がなくなってしまう業務手順
- イ 物理的な問題（執務室・建物の構造等）
- ・チェーン等で仕切りがないため，職員以外の入室が容易
  - ・夜間・休日でも簡単に庁舎へ部外者が入庁できる
  - ・レジがカウンターの近くに置かれている
- ウ 技術的な問題（情報システムの仕様等）
- ・自動釣り銭機能付きのレジスターを導入すべき

- ・ 収納業務を完全機械化すべき
- ・ 収納金の財務会計システムへの反映の迅速化

エ 組織的な問題（課内・担当内の体制等）

- ・ 出納事務における，複数人チェックの徹底ができていない
- ・ 現金に過不足が生じた場合に，原因の究明がはっきりできていない
- ・ 現金の金融機関への持ち運びが一人体制になっている

オ 制度的な問題（規程類による制限等）

- ・ グループウェア上で財務会計マニュアルが探しにくい
- ・ 現金の取り扱い状況を定期的にチェックすべき
- ・ 団体事務局の位置づけを含めた準公金の管理のあり方の整理が必要

カ その他

- ・ 金庫の鍵は課長の管理となっているが実際は誰でも取り出せてしまう
- ・ 切手は金券であるのに，管理が甘い
- ・ 管理職に係る業務量・責任が多く，細部に目が届かない

(2) 個人情報を含む重要な機密情報の取り扱いにおいて問題に感じていることはあるか

ア 人的な問題（職員の資質・意識等）

- ・ 机上に個人情報記載された書類を放置して離席するなど，リスク管理意識が低い
- ・ 行政文書の管理意識が低い
- ・ 日常的に個人情報を扱うことで危機感が希薄になっている

イ 物理的な問題（執務室・建物の構造等）

- ・ 執務室に第三者が容易に入室できる。入退室管理ができない
- ・ 保管のための鍵のかかるキャビネットが不足している
- ・ 窓口と机が近く，電話対応が第三者に聞こえたり，書類が見えたりしないか不安

ウ 技術的な問題（情報システムの仕様等）

- ・ 共有ドライブに保存する個人情報を含むデータにはパスワードを設定すべき
- ・ 本庁と出先のやりとりに運用上外線ファクシミリを使わざるをえない



- ・外部とのメールのやりとりにはパスワード設定を必須とすべき
- エ 組織的な問題（課内・担当内の体制等）
- ・庁内で統一した取り扱いが確立していない
  - ・機密情報に対する意識に個人差がある
  - ・複数人による管理体制と早いサイクルでの担当替えが必要
- オ 制度的な問題（規程類による制限等）
- ・任意団体で作成した文書の保管が規定されていない
  - ・情報漏えい等に関するリスク管理と事務の効率化が相反する
- カ その他
- ・機密文書廃棄の予約が取りにくい
  - ・現場写真などがプライバシーを侵害しないか不安
  - ・職員の個人情報（源泉徴収票など）の取り扱いがずさん
- (3) その他全般について何か問題に感じていることはあるか
- ア 人的な問題（職員の資質・意識等）
- ・不祥事が起きるたびに新たな手順が増え、結局形骸化してしまう
  - ・職員の経験不足により、本人の悪意のない行為がリスクに繋がっていると感じる
  - ・担当業務が手一杯で、他者の業務の状況を確認する余裕がない
  - ・ベテランから若手への細部の伝承がされていない
  - ・職員間のコミュニケーションが不足している
  - ・他者への配慮・関心が薄れている職員が増えているように感じる
- イ 物理的な問題（執務室・建物の構造等）
- ・執務室に第三者が自由に出入りできる
  - ・特に新館では入退室管理をしていないため、休日にも自由に出入りできる
  - ・機密文書でなくても廃棄文書が市民の目に触れるのは望ましくない
  - ・モニターが受付から見えるような配置になっている
  - ・限られたスペースでのプライバシーの保護と迅速な対応、正確な処理に限界を感じる
- ウ 技術的な問題（情報システムの仕様等）

- ・リスク軽減のため文書の電子化処理の徹底を進める必要がある
- ・PCが配置されていない出先への情報伝達や資料の送付に不安がある
- ・システムに精通した職員が減った
- ・システムの管理はIT推進課が一元管理すべき

エ 組織的な問題（課内・担当内の体制等）

- ・少数職場であることから、1団体（業務）1担当者となることが多い
- ・各団体等と近づきすぎないように一定の距離感が必要
- ・長期にわたり同一業務に従事することにより、デメリットがあることを認識すべき
- ・不祥事を起こさせない風通しの良い職場づくりが大切
- ・業務多忙のため管理職の目配りが行き届いていない。問題が起きても課長まで報告されないことがある
- ・同一課内の他担当の業務状況を把握していない
- ・組織として「信賞必罰」を明確に示すべき
- ・課内で解決すべき基本事項についての問い合わせが多く、人間関係や勉強不足を憂慮する
- ・異動しても経験・ノウハウが引き継がれる体制になっていない
- ・前例踏襲で業務をおこなう体質
- ・1人での休日勤務にはリスクが伴う
- ・事務決裁のルーズさや作成すべき決裁文書が作成されていないなどの問題がある
- ・人間心理を踏まえた対策などできることはすべて行う覚悟が必要

オ 制度的な問題（規程類による制限等）

- ・内部統制制度について改めて周知徹底すべき
- ・法令に沿って処理しているが、実務では曖昧な処理をせざるを得ない場合がある
- ・制度や罰則を強化するだけでは職員が萎縮し、不祥事防止に繋がらない
- ・時代のニーズ実務に対応した制度・規則が必要
- ・事務手続き全般を定期的に見直すことが必要
- ・規定を定めるだけでなく、職員に理解させる仕組みが必要

カ その他

- ・ファイリング巡視のような他課の視点でチェックを受ける体制は必要

- ・公印規則に載っていない印（附属機関や各種団体の印）の取り扱い基準がない場合がある
- ・管理職の評価が適正なのか疑問。評価者の人材育成が必要
- ・内部統制制度が機能していないことや不祥事が起きたときの対処方法が各職員の当事者意識の啓発に繋がっていない
- ・「疑う」ことと「適正な事務処理のあり方の模索」の違いを職員が認識する必要がある

### 3 その他（内容自由）

- ・上司に相談にのってもらえないと感じることがある
- ・「形が整っていればよい」との風潮がある
- ・庁内で横断的な対応が必要な事項について消極的な職員が多い
- ・まずは各職場のチーム力を上げるべき。自ずと意思疎通が図れ、チェック機能が働く
- ・不祥事の内容について職員に情報開示すべき。ほとんどの職員は報道等により情報を得ている
- ・過剰なルール改正によって職員の負担感や業務自体が増すと、より余裕がなくなる
- ・内部通報制度や働きかけ口利き等への対応が機能していない
- ・職場によっては内部から問題点を指摘しづらく、今回のヒアリングも所属長がまとめるため、意見が言えるか疑問
- ・トイレや廊下で職場の出来事を話すことは疑問
- ・厚生会の運営の仕方がわかりにくい
- ・防犯カメラの導入や入館時間の制限が必要
- ・昇任試験を導入すべき
- ・市職員は恵まれ守られているという意識が薄い
- ・様々な姓の認め印を持っていて、領収印に使用している話を聞いたことがある
- ・記念品の残品の管理

以 上

日常業務に潜在するリスクの実態調査結果（抜粋）

1 契約・文書事務の執行管理について

(1) 工事や業務委託契約等の執行決裁時における情報管理について

情報漏えい対策が十分に 取られている	96 職場	82.05%
情報漏えい対策が不十分な 部分がある	14 職場	11.97%
該当する事案がない	7 職場	5.98%
合計	117 職場	100.00%

(2) 修繕や役務提供など、担当課が請書又は見積書をもって契約書に代える場合の事務手続きの確認方法

業務記述書に明記している	18 職場	15.38%
チェックシートを用意して いる	24 職場	20.51%
特に対策は講じていない	46 職場	39.32%
その他	29 職場	24.79%
合計	117 職場	100.00%

## 2 事業の記念品等として購入した物品や金券の在庫管理について

## (1) 該当する物品等の有無

該当あり	32 職場	27.35%
該当なし	85 職場	72.65%
合計	117 職場	100.00%

(具体例) 筆記具, ポケットティッシュ, 缶バッジ, うちわ 等

## (2) 当該物品に係る管理台帳(払い出し簿)等の整備状況

整備済み	13 職場	40.63%
未整備	19 職場	59.38%
合計	32 職場	100.00%

## (3) 管理台帳(払い出し簿)の数量と在庫数量との突合せの実施状況

行っている	13 職場	100.00%
行っていない	0 職場	0.00%
合計	13 職場	100.00%

## 3 価格の高い消耗品の在庫管理について

## (1) 購入単価が5,000円を超える消耗品の有無

該当あり	101 職場	86.32%
該当なし	16 職場	13.68%
合計	117 職場	100.00%

(具体例) プリンタトナー, デジタルカメラ, テレビ 等

## (2) 当該消耗品に係る管理台帳(払い出し簿)等の整備状況

整備済み	28 職場	27.72%
未整備	73 職場	72.28%
合計	101 職場	100.00%

## (3) 管理台帳(払い出し簿)の数量と在庫数量との突合せの実施状況

行っている	27 職場	96.43%
行っていない	1 職場	3.57%
合計	28 職場	100.00%

## 4 印鑑の管理について

## (1) 市の公印以外に保管している印鑑の有無

ある	59 職場	50.43%
ない	58 職場	49.57%
合計	117 職場	100.00%

(具体例) 事務局を担っている団体の職印・団体印, 審議会の職印 等

## (2) 業務あるいは外部の機関等との手続きにおける上記印鑑の利用有無

ある	44 職場	74.58%
ない	15 職場	25.42%
合計	59 職場	100.00%

(具体例) 審議会の答申に利用, 会議の開催通知等に利用 等

## (3) 当該印鑑の保管場所

施錠可能な場所	56 職場	94.92%
施錠不可能な場所	3 職場	5.08%
合計	59 職場	100.00%

## (4) 鍵の管理状況

特定の管理者が管理	47 職場	83.93%
誰でも取り出し可能	4 職場	7.14%
その他	5 職場	8.93%
合計	56 職場	100.00%

## (5) 当該印鑑の管理台帳(利用簿)等の整備状況

整備済み	8 職場	13.56%
未整備	51 職場	86.44%
合計	59 職場	100.00%

## (6) 管理台帳(利用簿)の記録と利用実績との突合せ実施状況

行っている	6 職場	75.00%
行っていない	2 職場	25.00%
合計	8 職場	100.00%

※割合については小数第3位で四捨五入しています。

## 不祥事の再発防止策構築に対する外部評価者意見抜粋

不祥事再発防止策の構築に向け、外部評価者3名（弁護士、公認会計士、金融機関関係者）から、本市のこれまでの取組、及び今後の考え方について評価を受けながら検討を進めています。これまでの外部評価者からの意見は次のとおりです。

※意見表明者は括弧〔 〕内に表示。

### 1 不祥事の原因について

- ・1人が長期に同一業務に従事していること〔弁護士、公認会計士、金融機関〕
- ・チェック体制の未整備・不備〔弁護士、公認会計士、金融機関〕
- ・チェック機能の形骸化、不履行〔弁護士、公認会計士、金融機関〕

### 2 検証手法について

- ・職員ヒアリングの集計方法は不適切〔金融機関〕  
全職員ヒアリングの実施は評価できるが、所属毎に取りまとめでは、所属長や部長に不利な意見が補正される危惧がある。少数派の意見を含め全職員の意見からリスクの点検をするという面では適切な手法でない。
- ・諸規定の再整備、全職員聞き取り実施は有効なものと評価する。〔金融機関〕
- ・外部の視点での検証は有効且つ必要である。〔弁護士、公認会計士、金融機関〕

### 3 対応策の構築について

- ・同様の不祥事が再発しないシステムの構築。〔弁護士〕
- ・職員ヒアリングで提起された課題の分析と迅速な対応。〔金融機関〕  
職員ヒアリングで抽出された意見の中にも参考となる意見が多くある。まずは組織内から提起された事項について迅速に検討し対策を講ずべき。
- ・性悪説の視点に立った防止策の検討〔弁護士、公認会計士、金融機関〕  
繰り返し再発防止策を講じても、不祥事を皆無にする万全な対策の確立は困難である。職員が悪意を持つことを前提に対策を構築すれば、不祥事の規模を縮小することは可能である。

#### 4 リスク回避のために具体的に実行すべき事項

- ・ 端末パスワードの定期的な変更〔金融機関〕
- ・ 預貯金通帳と印鑑をそれぞれ別の職員が管理することの徹底〔金融機関〕
- ・ 担当職員不在時の代行行為の禁止又は代行ルールの明確化〔金融機関〕
- ・ 市民要請により行っている職員代筆行為の禁止又は厳格なルール化〔金融機関〕
- ・ 市長から職員へのメッセージの発信〔金融機関〕
- ・ 点検項目を重要性・必要性により分類した定期的な点検の励行〔金融機関〕
- ・ 予告無しの抜き打ち検査の実施〔金融機関、公認会計士〕
- ・ 別所属の職員間による相互監視体制の強化〔金融機関〕
- ・ 通報用ポストの新設など内部通報制度の運用方法の工夫〔公認会計士〕
- ・ 定期的な担当業務のローテーション〔公認会計士、金融機関〕
- ・ 休日出勤・残業過多職員の抽出・業務点検など人事管理の徹底〔公認会計士〕
- ・ リスクコントロールマトリックス・フローチャート整備など内部統制制度の充実〔公認会計士〕
- ・ 近隣自治体との不正事例の情報共有〔公認会計士〕

#### 5 リスク管理のために検討すべき事項（費用の予算化が必要な対策）

- ・ 執務室の防犯用ビデオカメラの設置〔金融機関〕
- ・ 執務室と外部来訪者空間の分離〔金融機関〕
- ・ 現金取扱職場への通報設備や防犯用カラーボールの設置、及び定期的な金庫のダイヤルの変更〔金融機関〕
- ・ 第三者による定期的な点検の実施〔金融機関〕

#### 6 日頃のマネジメントの強化（職員の様子の変化を見逃さない体制の強化）

- ・ 管理職職員は部内会議等の場において職員情報の共有を図る。〔金融機関〕
- ・ 職場以外での職員の行動の変化についての情報共有〔金融機関〕  
勤務時間外においての異常な行動や言動、趣味趣向・服装・持ち物の変化や職員に関する噂話など、情報を管理職並びに管理部門が共有し不祥事を未然防止。

以 上