

第1 事案の検証

1. 老人ホームひのき荘食材等の支払い遅延問題

(1) 発覚の経緯

平成26年9月19日（金）、町内の事業者からの電話連絡が発端となり、支払い手続きが遅れていることが判明。上司が担当者に確認し数社に対する支払い遅延が分かり、即刻支払い手続きに入るも、他事業者からも未払いの連絡が入り、22日（月）に総務財政課長と副町長に報告がなされた。町長にも報告し対処方法を協議。

請求書は担当者任せであることから、事務室机の中の調査、担当者への再調査を指示した結果、4月から7月分までの4ヶ月間の支払い遅延総額が11社1,539,379円（9月中の発覚であるため8月、9月分については、通常支払いで処理）、遅延した事業者には9月末日までに支払いを完了させた。

各事業者にはお詫びの文書を持参し、副町長と荘長が直接謝罪に伺ったが、再三にわたり担当者には支払いの問合せをしていたとのことであり、その問合せの連絡も担当者と事業者の間で行われ上司も気づかなかった事案。

(2) 事案への対応

老人ホームの各種取引事業者全てへの支払い遅延の有無の確認作業、遅延額の確定作業と並行し、課長会議を招集し組織として全ての課に支払事務の遅延がないか調査を実施。

全課の調査を踏まえ、議会報告を予定するも既に報道機関からの問い合わせを受けており、10月9日に議会全員協議会で全容を報告。

課長会議にて支払事務の取扱い基準の作成と支払のルール化を指示。（個人での請求書保管禁止と支払の迅速化など）

老人ホーム職場の職員と町長の意見交換を実施するなど職場内の環境悪化を防ぐ行動をはじめ、支払遅延だけではない職場環境の改善に向けた話し合いが持たれた。

担当者及び上司に対する処分については、賞罰審査委員会で処分案を町長に答申。

(3) 事案の原因究明 {個人的要因と職場・組織的要因から検証}

- ① 経理事務の直接責任の職にある担当者が、請求書を長期間にわたり受け取ったままにしていた。通常ではあり得ない極めてずさんな職務怠慢。
- ② 請求書は机の中などに放置していたことで他の職員も上司も気づかない状況。～請求書の存在が担当者だけが知りえる状態。
- ③ 取引事業者がある程度固定化し、また毎月や定期的な購入事業者であるにも関わらず、支出伝票が上司の決裁に上がってこないという気づきがない。
- ④ 経理事務のみならず、個々の業務が担当者任せであり、お互いにチェックする機能が欠如

2. 泊生活館管理委託業務に係る使用料未納問題

(1) 発覚の経緯

集会施設の管理業務は、町内会等に委託しており、町内会は定期的に使用料と使用申請書を持参し、所管課において突合し、出納室で現金の納付事務を行っている。

今回問題となったのは、本来使用料として納付すべき分が納付されず、また、使用料の根拠となる申請書の提出が管理人から提出されなかったことから、所管課は使用料の把握が出来ていなかったことによる。

管理人が使用料を着服したことは本末転倒であるが、泊生活館は免除団体である町内会や老人クラブが使用しているので、使用料が発生しない。そのため申請書の提出もない。という思い込みが所管課自体として慣例化した事案であり、担当者が変わっても長期にわたり気づきもしなかった。

平成26年11月4日に、泊町老人クラブから「他町内会の老人クラブの使用料が免除されているようだが、泊町老人クラブは使用料を管理人に支払いしているがどういうことか」という問い合わせが担当課にあり、即刻、集会施設の管理委託している泊町内会に対し、早急な調査（町内会と管理人の調査）を指示。

本件は、環境住宅課長から総務財政課長、副町長、町長に報告がなされ、使用料納入の実績や支払いの証拠書類等の洗い出しを町内会に指示連絡。

受託者である町内会側から担当課に謝罪を受けているが、調査には一定期間を要するとの返答あり。

調査の結果、過去7年にわたり管理人が着服していた事実が判明。

使用料として本来、町に納付すべきだった未納額は、12件、24,810円。また、本来使用料として納付しなくとも良かった分、いわゆる老人クラブ、町内会が使用した免除分が39件、62,759円あったことが町内会より報告された。

管理人から町へ24,810円が弁償納付、管理人から老人クラブと町内会に62,759円を弁償納付。

調査結果が出次第、議会報告を予定するも報道機関による報道がなされ、急遽、平成27年1月20日に議会全員協議会で全容報告となった事案。

(2) 事案への対応

泊生活館の受託者である町内会の調査だけではなく、使用料の納入が遅延しているようなケースも危惧されたことから、全ての集会施設にかかる使用実績と使用料の納入状況を調査。また、集会施設と同様に団体等に管理委託している関係課に対しても調査指示。

今回の事案は、着服した当事者の問題のみならず、役場組織の使用料徴収業務のあり方について大きな課題を投げかけた。

後述する原因究明で記載するが、委託した町内会に管理責任はあるが、その使用状況の把握が事務段階で出来ていないことにある。言わば、「任せきり」にしている実態が本事案で浮き彫りとなった。

集会施設等を所管する関係課による協議を指示し、受託者である町内会長等を集め、改善策の協力依頼を取り進めた。

(3) 事案の原因究明 {個人的要因と職場・組織的要因から検証}

- ① 担当が代わっても、1年間使用料がゼロという施設の使用状況を疑わずにいた。
7年間にわたり泊生活館の使用料がゼロであることが判明したが、申請書が1枚も提出されていないことへの疑念を抱かないのは、慣例的な思い込みがあったと推測する。
- ② 施設管理所管は、各集会施設の使用実態、年間・月別の使用状況の把握は、仮に使用料がゼロであっても把握しておくべきであり、各管理受託者から月別にでも何回、どういう団体が使ったのかを把握することで、今回の事案も早期発見できたと考える。
- ③ 集会施設を使用した場合の免除、減免等の団体が、受託する町内会の中で不明瞭なままで使用料の徴収が行われていた。
つまり、免除なのか減免なのかの判断が各受託者に任せきりという中で統一されていないことも判明。
- ④ 年1回の委託管理契約締結時においても、施設の使用状況等の確認などを行うべき。
- ⑤ 施設の管理を厳格化するのではなく、地域住民に使いやすい施設のあり方、申請書の様式、町内会や老人クラブ、子ども会などの使用にあたっては全て免除にするなど、管理者も分かりやすい免除規程の改正も必要

3. 農業の経営所得安定対策に関する支払い手続きの一部申請漏れ

(1) 発覚の経緯

昨年(2015年)の12月17日から19日にかけて個々の農家に国からの交付金が支払われたが、畑作物の交付金について4件の申請漏れを事務担当者が発生させ、金額にして約1千万円が1ヶ月遅れの1月下旬に支払われる結果を招いた。

例年、12月の年末までには農家に交付されてきた中で、大きな額の支払いを1ヶ月遅らせた事案は、対象農家のみならず農業者全体にも不信感を与え、度重なる役場の事務ミスという書き出しが再三にわたり新聞報道された事案である。

事の発端は、担当者自らが報告や連絡、相談すら上司に出来ないという担当者の自覚と責任の欠落が主たる要因であるが、係内及び課内のチェック体制が欠落していた状況から申請漏れに対する気付きが出来なかった状況。

申請遅れについて農政事務所からも問い合わせが担当課に寄せられ、その都度、上司から担当者も叱責を受けていたが正直な相談も出来ず、最終的には担当者任せの実態である。

(2) 事案への対応

本事案に行きつくまでに、担当者の仕事ぶりに対する不安の相談を担当課長から副町長に報告を受けていたが、都度、事務ミスのないようチェック体制の構築を重ねていた。

結果として注意は払っていたが、チェック機能が現場で機能しなかった事案。

発覚後、担当者のみならず担当課長が個別に農業者宅を回り謝罪と事情説明。

平成27年1月20日の議会全員協議会において、集会施設問題と併せ事案の報告を議会におこなったところである。

(3) 事案の原因究明 {個人的要因と職場・組織的要因から検証}

① 農業者全体に対する多額の交付金事務であり、言うまでもなく支払い遅延や申請漏れを発生できない事務。

担当者自らが、事務の流れ、期限までの事務がなんなのか、一人では間に合わない事務だとすれば、なぜ上司に相談できなかつたのか。担当者の責任感の欠如

② ミスを隠したい、自己判断で済ましてしまうなど個人的な要因が大きい

③ 担当者がどういう能力や特徴、性格なのかを把握することも必要不可欠であり、課内のコミュニケーション不足も、見えない要因と考える。

④ JA等関係機関との情報交換や確認作業を含めたチェック体制が出来たと考えるが、課内において、この事務のどこがポイントで、どこを間違われぬのかのチェック機能が現場として働かない結果となった。

第2 この間における再発防止策

1. 平成 22 年 9 月、「江差町外郭団体経理事務取扱い要領策定」⇒通帳、印鑑等の管理体制、収入・支出の経理事務にかかるチェック機能の強化
2. 平成 26 年 10 月、「経理事務取扱い基準による支払い遅延の防止を通達指示」⇒請求書の一括管理、経理の支出行為遅延の事務調査
3. 平成 27 年 1 月、町長の緊急メッセージ発信、不適正事務の再発防止策の取組みを指示
再発防止策の取組み内容
 - 1) 各課の事務改善等行動計画の提出（全部署からチェックリストの提出を指示）
 - 2) チェック体制の複層化（リストを基にした未然防止の確認作業の複層化を図る）
 - 3) 職員の意識醸成（コンプライアンス徹底と実務処理能力向上に向けた研修強化）
 - 4) 適正化強化月間の設定（4 半期毎など組織的な監視を強化）
 - 5) 責任の明確化（処分の厳格化とリスク管理の強化）
 - 6) 対応策の検討及び検証組織の設置（再発防止検討委員会の設置）
 - 7) 取組み内容の点検（再発防止検討委員会による改善策等の点検）
 - 8) 職場内コミュニケーション不足の解消（課内ミーティングなどの実施）

第3 組織全体としての反省

今回、度重なる不適正事務の発生から各課係に対し、チェックリストの作成指示をした中で、「なぜ忙しくさせるのか」という声もあるが、江差町役場にあつては、一つの事案が起きれば「また、起きたか」という町民のあきれ果てた声が届いているのを知らないはずもない。

事案の発生の都度、全課に調査業務などの別な仕事加わるといふ現実を直視。「忙しくさせない」その答えは、不適正事務を防止することであり、発生させないという組織になること。

度重なる不適正事務の中で、発生する度に課長会議を通じて事案の報告がなされ、職員周知を行っているが、他人事という意識が消えない。また、時間が過ぎれば悪しき慣習に戻る

という職場環境。

まず、職員個々の危機感を植え付けることからの立て直しが必要であり、更に、自分の課は不適正事務を起さないという個々の課の責任感が生まれなければ、組織は変わらない。

能力や性格の違いを認めつつ、担当者一人ではなく上司や部下、他課との連携協力をしなければ仕事は前に進まないことを認識することが必要。

これまでの事案を忘れることなく、深堀の検証をし、その原因を組織全体で共有しなければ具体的な行動に移れないという危機意識の中で報告書を作成し、具体的な防止策を徹底していくものです。

以下、防止策を示しますので職員個々、そして組織全体でチェック機能を「見える化」していくよう願います。

第4 再発防止策

1. 現在進行中の取組みの徹底強化

既に、平成27年1月30日付け「不適正事務の再発防止策の取組みについて」の通達のとおり再発防止策の具体的な取組みを指示しているため、その実践を各部署で徹底して下さい。

再発防止策の取組み内容（再記載）

- 1) 各課の事務改善等行動計画の提出（全部署からチェックリストの提出を指示）
- 2) チェック体制の複層化（リストを基にした未然防止の確認作業の複層化を図る）
- 3) 職員の意識醸成（コンプライアンス徹底と実務処理能力向上に向けた研修強化）
- 4) 適正化強化月間の設定（4半期毎など組織的な監視を強化）
- 5) 責任の明確化（処分の厳格化とリスク管理の強化）
- 6) 対応策の検討及び検証組織の設置（再発防止検討委員会の設置）
- 7) 取組み内容の点検（再発防止検討委員会による改善策等の点検）
- 8) 職場内コミュニケーション不足の解消（課内ミーティングなどの実施）

■ この間の事案検証を踏まえ、個人的要因及び組織的要因の具体的な取組みを次の通り列記しますので、上記1と並行して再発防止に努めて下さい。

なお、列記した事項を「当たり前」の事と捉えるのではなく、「この部分は欠けているので何か具体的に取り組む」という姿勢に立って下さい。

2. 個人的要因の課題・解決策・具体的な取り組み

<職員個々の具体的な取り組み>

課題	解決策	具体的な取り組み
{職員としての意識の欠如} ・職員・公務員としての自覚が足りない ・仕事への責任感の欠如 ・慣例で業務を行う ・法令遵守の意識が低い	職責に応じた責任感を持つ	役場（町）の信用を絶対に落とさないという意識を持つ
	職員の資質の向上	責任感や知識を持てる研修を行う
	担当の明確化	業務分担表を作成し、仕事の明確化を図る
	・法令、条例、規則等の遵守	採用時から研修等による意識の徹底
{個人の業務に対する進行管理・マネジメント不足} ・業務の優先度の見極めができていない ・業務を進行管理する習慣がない ・個人で書類や請求書を抱え込む	個人の業務の進捗状況を確認する	進行管理表などを作成活用する
	個人の業務の台帳化・可視化を行う	台帳（チェックリスト）の定期的な確認を行う
	請求書の取扱いルールを決める	基本は「すぐ処理」する
{報告・連絡・相談の不足} ・職員同士のコミュニケーションが取れていない ・個人で判断している ・ミスを隠したい	報告・連絡・相談を徹底する	日々、自ら率先してコミュニケーションを積極的に図る
	コミュニケーションが取れる職場をつくる	定期的に係内ミーティングを開催する
	処理内容について透明化、見える化	処理マニュアルや進捗状況の確認リスト作成
{業務の知識不足} ・業務に対する基本的な知識不足 ・補助事業等の経験不足	業務手順の作成	業務手順書の作成・活用を図る
	補助制度の熟知	補助事業や契約関係に係る疑問点があれば国や道、振興局等への問合せによる解決を図る
	チェック体制の確立	業務の見える化、チェックポイントの確認

3. 組織的要因の課題・解決策・具体的な取り組み

＜各課・所属所毎の具体的な取り組み＞

課題	解決策	具体的な取り組み
{管理体制の問題} ・係、課として業務の進行管理ができていない ・組織としてチェック機能が働いていない	課内・係内会議を行い、管理体制をつくる	課内・係内会議を定例化する
	業務の進行状況の可視化	進行管理が必要な業務を洗い出し、チェックリストを作成する
	適正な時期の発注や施工管理	同上
{決裁過程の問題} ・起案担当者の書類上のミスにも気付かずに決裁がなされる ・メール文書をそのまま決裁しても意味が不明である	決裁を見る場合にはミスの有無がないかどうかの確認行為を行う (年月日や季語まで間違うケース)	起案担当者自らも、また決裁を見る立場の職員はミスを探すことからチェックする癖を持つ
	メール文書の表紙に決裁版だけではなく意味を書き込む	メール文書が何を伝える文書なのか一目で分かる説明を加える
{職員間のコミュニケーション不足} ・上司へ相談がない ・課内で問題に気づく組織体制になっていない	報告・連絡・相談を徹底する	報告・連絡・相談しやすい環境づくり、ミーティングの開催
	相談しやすい環境・雰囲気づくり	役場全体や課内、係内の親睦
{不適切な慣習} ・法令に準じた業務体制が出来ていない ・前例踏襲、慣例による業務	職員倫理、法令遵守の再確認	課内等におけるチェック体制の確立
	法令や規則等の知識の習得	業務に応じた研修の実施

むすび

本報告書の町長提出と職員配布にあたっては、前段で記載のとおり、この間の事案が他人事、過去のものとして扱われ、その時々々の訓示、通達、課長会議周知、新たなルールやマニュアルの作成で終結したかのように思っているとすれば、職員個々の意識の欠落と組織全体が緩んでいると言っても過言ではありません。

事案の発覚と同時に、どれだけ後ろ向きの業務が増大することになるのか、組織全体が町民の信頼を失うことになるのか。

不適正事務の事案がどういう内容であったのかを、この報告書を課内ミーティングの際には、必ず活用させることが再発防止委員会の目的でもあります。

事案の当事者や関係職員にとっては、見たくない報告書かもしれませんが、関係者以外の職員も他人事ではなく、いつか我が身にもふりかかる問題として再発防止に役立てなければなりません。

回覧後にファイルに綴って終わり、ということには絶対にしないで下さい。

出勤時間の厳守、挨拶の励行など基本的な事から組織全体で取り組むことを節に願います。

江差町不適正事務処理等再発防止検討委員会