

# 再発防止に向けた今後のコンプライアンス体制について(報告書)

令和8年5月11日

公益社団法人墨田区シルバー人材センター

コンプライアンス委員会

## 1. はじめに

令和8年2月に発覚した元職員による不祥事(配分金(「会員業務委託料」含む。以下同じ。)の不正支出等)を厳粛に受け止め、本委員会は全職員へのヒアリングおよび業務プロセスの再点検を実施した。調査の結果、物理的・システムの不備以上に、長年の慣行により内部牽制が十分に機能しない状況があり、不正を見逃す要因となったことが判明した。本報告では、下記の根源的要因に基づき、断行すべき再発防止策を提示する。

## 2. 組織・構造的要因の分析と是正

課題区分	ヒアリング内容・現状の課題	具体的な再発防止策
職務専念義務違反の常態化と管理不全	「直行・直帰」が事実上の無報告で行われており、勤務時間中の私的活動や不透明な動静が常態化していた。これは単なる規律違反に留まらず、組織全体に道徳的弛緩(モラル・ハザード)を蔓延させ、不正への心理的ハードルを下げる結果となった。	・外出時の「事前申請・承認制」および帰宅・帰社時の「電話報告」の完全義務化。 ・業務日報制度の導入による動静の可視化。
会員との不透明な関係	長期間同じ現場を担当することで、元職員と特定会員の間で過度な親密化が生じている事例が確認された。土産物の受け取りや私的な手伝いの依頼など、公益法人職員としての倫理基準が曖昧になっており、これが配分金の改ざんや不正な便宜供与の心理的ハードルを下げている。会員との相互牽制も十分機能しない状態にあった。	・3年を上限とする「ジョブローテーション」の導入による属人化の排除。

課題区分	ヒアリング内容・現状の課題	具体的な再発防止策
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・会員からの金品・土産物受領の原則禁止と、例外受領のルール化と報告義務。</li> <li>・会員向け文書や、説明会を通じた「公私混同禁止」の再徹底。</li> </ul>
業務の属人化と相互牽制の欠如	<p>アクリル板といった隔たりや相互監視が届きづらい座席の位置等の物理的な環境のほか、個人の業務が聖域化され、他者の業務に口を差しはさまない「一人親方」文化が定着していた。更には、元職員の言動により、本人への指摘が困難な状況となるとともに、病気休職復帰後の配慮が過度となり、適切な業務管理が行われない職場風土が作られた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス研修を通じた「指摘することの正当性」の周知。</li> <li>・ハラスメント撲滅宣言と、威圧的言動に対する職員処分の厳格化。</li> </ul>

### 3. 経理・会計管理体制の脆弱性と是正

課題区分	ヒアリング内容・現状の課題	具体的な再発防止策
チェック体制の形骸化と属人化	<p>就業報告書の記述と配分金入力時の原本照合が、担当者の善意に依存した運用となっていた。また、郵券の管理が現金管理同様の日常的な実査とはなっておらず、現金、郵券、出納業務にかかる緊張感が欠けていた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業報告書の AI 分析と配分金明細とのデジタル突合による異常値検知の導入。</li> <li>・現金出納、郵券出納の日々チェックの徹底と、月次での上長確認。</li> </ul>
例外対応への組織的意思決定の欠如	<p>過去の慣習や例外的な処理(事務費を転用した配分金への加算等)が担当者の裁量に任されており、組織として承認・記録する仕組みが欠落していた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・例外的な支出が発生する場合の決裁、承認プロセスの構築。</li> </ul>

課題区分	ヒアリング内容・現状の課題	具体的な再発防止策
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・すべての例外処理について、理由とエビデンスをセットにした記録保存の義務化。</li> </ul>

## 4. 再発防止に向けた具体的施策(再掲)

当センターは、以下の対策を断行し、組織の再生を図る。

### (1) 組織統治の刷新と意識改革

- **業務日報制度の導入と管理:** 全職員に対し、日次の業務内容および動静を記録する日報を義務化し、上長による毎日の確認を徹底するとともに組織において共有化し透明性を図る。
- **「直行・直帰」の承認制と報告義務化:** 外出時は事前に訪問先・目的を申請し、帰宅時または帰社時に電話等による報告を求めるルールを確立する。
- **コンプライアンス研修の定期的実施:** 公益法人職員としての倫理観と責任を再認識させるため、外部講師を招いた研修を継続的に実施する。

### (2) 経理管理体制の抜本的強化

- **入力担当と承認担当の分離:** システム入力者と最終承認者を分離し、AIも活用し、相互監視が機能する体制を構築する。
- **抜き打ち監査(原本照合)の実施:** 毎月、ランダムに抽出した配分金支出について、管理担当、次長、局長による原本照合および実態のヒアリングを実施する。
- **AIチェック機能等の検討:** 過去のデータから逸脱した異常な支出(端数のない金額や特定の科目への集中等)を自動検知する仕組みを法令遵守のもとで検討する。

### (3) 会員・地域社会への信頼回復

- **不祥事通報窓口の設置:** 会員の皆様が職員の不審な言動に気づいた際、匿名で相談できる専用窓口を設置し、早期発見に努める。
- **透明性の高い情報公開:** 改革の進捗状況をホームページや説明会を通じて報告し、開かれた組織運営を行う。

## 5. 結論

本件不祥事は、単なる個人の逸脱だけではなく、組織全体に蔓延していた「事なかれ主義」と「規律の欠如」が事態を引き起こし、1年以上にわたり不適切な業務が発覚されずに至ったものである。アクリル板や座席配置といった物理的な隔たり以上に、職員間の心理的な壁と、会員との不適切な関係性が真の障壁であったことを全職員が猛省しなければならない。

当委員会は、本報告に掲げたデジタル技術の活用と組織風土の刷新を両輪として進めることで、会員および地域社会からの信頼を真に回復し、公益法人としてあるべき透明な運営を徹底する。