

# 不祥事防止マニュアル

美作東備森林組合

# 1 はじめに

---

森林組合における不祥事は、内部管理体制の甘さやコンプライアンス意識の希薄などが原因で全国でも数多く発生している。

森林組合の使命はもとより組合員の経済的、社会的地位の向上に資するものであり、組合員のための組合運営を常に肝に銘じ、真剣に日々の業務に取り組まなければならない。

一方で、森林組合への期待はますます高まっており、森林管理の中心的担い手として、また、過疎高齢化の進む農山村地域の主要な雇用の確保主体として、その使命を果たさなければならない。

今回、当組合において発生した不祥事については、「何故起きたのか」「どうすれば防止できるのか」と自らに問いかけ、今後二度とこのような不祥事を起こさないよう『不祥事防止マニュアル』を策定するものである。

---

## 2 具体的ルールで進める「不正防止」

---

### －経理－

中小企業では金額は少ないが、経営者の知らない間に業務上横領が行われています。特に、お金を管理する経理部で不正が発生する可能性が高く、その防止策を作ることは必須です。

経理業務を1人の職員に任せきりにしない

1. 毎月、本所・支所の経理責任者が、月次の試算表の内容を検討する。
2. 経理や管理業務は複数人で分担して行う。
3. 現金や預金残高は、ほかの職員が曜日を決めずに週に一度はチェックする。
4. 経理・管理業務は5年程度で替わるのが望ましい。

### －総務－ 「不正のトライアングル」を排除する

#### 動機

不正を行うための「動機・プレッシャー」があること。

他人と共有できない金銭的な問題を抱えている者は、業務上横領、窃盗などの不正を犯す可能性があります。

具体的には、借金、失業の危機、会社の倒産の危機があるような場合、不正を行う動機が存在するということになります。

#### 機会

不正を行うことができる「機会」が存在すること。

当人が、信頼された自身の立場を利用すれば見つからずに問題を解決できると認識していることです。自分への信頼を悪用し、秘密裏に不正を行えば、発見される機会が低いと考えているのです。

#### 正当化

不正を行うことが本人にとって「正当化」できること。

モラル意識が欠如し、その状況を利用しても問題ないと自らの行為を正当化していることである。「組合長が業務怠慢だから」「人事が不公平だから」などの理由をつけ、自分が不正を行っても、そのくらいは許されるだろうと自分で正当化するのです。

## 「動機」に関する問題点と不正対策

例えば、次のような企業風土は問題である。権限が組合長、専務に集中しており、適切な職務分離がなされていない。また、ワンマン経営で閉鎖的な企業風土であり、組合長の一存で人事評価、給与・賞与も決まってしまう。

この問題点を解決するためには、定期的な管理職会議を開き、重要事項はその会議で決め、必要な情報は職員全員が共有できるようにすると効果的です。こうした取り組みで企業風土が変わり、不正の予防につながります。管理職会議は課長以上の数人を構成員にする。組合の経営状況が悪く、資金繰りが厳しいというような状況でも、ある程度の経営情報を職員に知らせ、職員全員が一致団結してこの難局を乗り切ろうという企業風土を作ることが重要です。

## 「機会」に関する問題点と不正対策

組合の内部統制が不備で、売り上げ受注に対する審査機能が不十分であり、売り上げの計上、売掛金の管理などの業務も同じ担当者が行っている状態は問題です。

この問題点を解決するには次のように変えて行くと、内部統制が整備され、不正予防につながります。売り上げの計上、売掛金の管理などの業務は経理部門が担当し、事業担当者と職務の分離を行うのです。そうすれば、売掛金の回収が遅れ売掛金残高が増加していく状況を早期にチェックすることができ、架空売り上げの計上は不可能となります。また、組合長のワンマン経営により各部門の連携が不十分で、各課長間のコミュニケーションも不足していると、不正を早期に発見できません。定期的に管理職会議を開催し、十分なコミュニケーションが取れるよう図れば、相互のけん制と情報共有につながります。結果的に、不正を行える「機会」を減らすことができるのです。

## 「正当化」に関する問題点と不正対策

上場会社が倒産し、粉飾決算が明らかになったとき、経営者及び会計責任者の意識の中に、「会社のために粉飾をした」という正当化の理由があります。これは、コンプライアンス、法令遵守意識の欠如を示しています。経営者の行った粉飾は、会社の延命にはなりますが、会社の再生にはなりません。自己の地位の保全目的に粉飾を行ったに過ぎないのです。

事業担当者による架空売り上げの計上も同様の理由であります。このような問題を解決するためには、組合長が「不正は絶対に許さない、内部統制の体制をしっかりと確立させる」という姿勢を全職員に示す必要があります。そして、会議などで倫理規範をしっかりと理解させ、全職員のコンプライアンス意識を高める必要があります。

## 業務課は総務課と連携して売掛金管理を行う

事業担当者による不正で多いのは、売掛代金を横領するパターンであります。このような事業担当者による売掛金横領を防止する方法として、次のようなことが考えられます。

### -現金による回収を避ける-

売掛金を現金で直接回収することはできるだけ避け、銀行振込などで行うようにする。合わせて、売掛金回収が遅延している場合は、経理係から支払いの催促をする体制を徹底する。

### -領収書は連番を打って管理する-

領収書の最も簡単な管理は、あらかじめ領収書に連番を打っておくことである。領収書を担当者に渡す際は、何番から何番までの領収書用紙を渡したのかを記録しておくこと。回収担当者には番号順に領収書を使わせ、書き損じたら斜線を引き、台紙から切り離さず領収書控えと共にホッチキス止めをさせるようにする。使い終わった領収書用紙はすべて経理係が回収する。

### -取引先に「残高確認書」を送付し経理係が回収する-

取引先に対して売掛金の「残高確認書」を発行して、残高確認を行う。売掛金の回収担当者が使い込みを行っていた場合には、「残高確認書」の金額と会社の売掛金帳簿残高の金額に差異が生じることになる。

「残高確認書」を送付する際の注意点は、経理係が取引先に対して直接送付し、回収も直接行うことである。売掛金の回収担当者に「残高確認書」の送付・回収を依頼してしまうと、残高を改ざんする余地を与えることになる。

### -事務上のミスも防げる販売管理システムを作る-

顧客が回答した売掛金残高の金額と組合の売掛金帳簿残高の金額に不一致があったとしても、原因はすべて不正によるものではありません。人間が行うことだから、事務上のミスもあります。そのような事務上のミスを防止し、さらに仮にミスが発生しても発見できる体制が必要となります。

売掛金の不突合が生じる原因として、次のようなことが考えられます。

- ・残高確認を行わなかったため、事業担当と得意先の間食い違いが未解決のまま蓄積された
- ・事業担当が長期間交代されなかったため、通常交代時に行われる整理の機会が無かった
- ・事業担当と取引先との間のなれが、売掛金の不突合をそのままにさせた
- ・経理処理の制度が確立されていなかった
- ・事業担当に売り上げノルマが課せられ、結果としてカラ売りが行われた

売掛金残高確認の結果、不突合となったら、その内容を内部で調査し、取引先と話し合い、たとえ時間が掛かっても不突合を解消することが望ましいです。

不突合の原因は組合のみとは限らず、取引先の誤りである場合もあります。そのため、常に取引先との連絡を密にして、残高を確認することが必要です。

今後、構築すべき売掛金の不正を防止するための仕組みや制度として、次のようなことが考えられます。

- ・売上代金の回収サイトを統一し、売掛金残高の内訳を明確にする
- ・販売管理システムを確立する
- ・担当者のバックアップ体制を強化する
- ・残高確認を実施する
- ・カラ売りを明確に禁止する

#### -交際費は利益から逆算して管理する-

同業他社との顧客獲得競争やシェア拡大競争に勝つために、日本的慣行として、顧客への接待も行わざるを得ないこともあります。しかし、近年の景気低迷の影響などもあり、各企業の交際費の予算枠は減少し、予算内での支払い厳守が要求されます。

こうした環境下で、「交際費の他社へのつけ回し」という不正は誰にも発見されず行われることが多いものです。「交際費の他社へのつけ回し」とは、下請け会社や取引先に対して自社の優位な立場を利用して、自分が使用した飲食代などの交際費の領収書を他社の担当者に回し、その代金を着服するものです。下請け会社の担当者は、その交際費を費用として処理することになります。これは、下請け会社のコストがその分増加していることを意味しているのです。

このような不正を防止するため、ゼロベース予算方式の採用が望ましいです。どんなに売り上げが上がっていても、それに見合わない経費を使っていれば意味がないため、交際費予算は厳密に管理する必要があります。

交際費金額の予算のみ管理していると、ほかの費用科目残高が増加し、その結果、利益が減少する結果となります。そのため、利益から逆算して管理する手法を採用すれば、交際費も適正な範囲に収まりやすくなるのです。

#### 根本的に「組合内共謀」ができない仕組みを作る

1. 「商品の横流し」の防止策
2. 「領収書の偽造」の防止策

## －業務－

### 仕入れ先選定の合理的な基準を定める

1. 価格見積もりは2社以上を原則とする
2. 仕入れ品価格の改定は稟議による
3. 購買担当者の勤務状況などに留意する

### 基本的にリピートの受け入れをしない

1. 基本的にリピートの受け入れを避ける
2. リピートを実施するときは、契約書・覚書を作成する
3. 仕入れ先の選定について複数の人がチェックする
4. 仕入れ価格・数量について複数の人がチェックする
5. 同じ購買担当が長期間とならないようにする
6. 内部監査の実施

### 在庫の横流しが生じない体制を作る

1. 適切な棚卸の実施と在庫の入出庫記録の作成
2. 棚卸し時は役員が立ち会う
3. 倉庫の在庫状況を役員がチェックする
4. 一括計上を禁止する
5. 適正在庫を把握する

### 不正な契約書が作成できない事務処理を行う

1. 契約書等の相手方は全て自署
2. 契約後の確認（郵送、心当たりがなければ連絡を）を行う。
3. 契約成立後の契約書発送は記録の残る郵便を使う。
4. 2名以上でダブルチェック
5. 内部通報システムの整備

### 3 不祥事につながる兆候とその対応

#### (1) 適正な事務手続の徹底

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務改善がなされることなく、不適切なまま放置されている。</li> <li>・ 人事異動等において、適切な事務引継が行われていない。</li> <li>・ 規程等で定められている事務手続と実際の事務処理が異なり、規程等の改正が行われていない。</li> <li>・ 必要な手続（稟議等）を省略している。</li> <li>・ 決められた様式を使用していない。</li> <li>・ 契約書等相手先の住所等が印刷されている。</li> <li>・ 印紙を使用した事務処理が行われていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所掌事務全体のフローを把握し、事務手続が適正になされているか、常に監視すること。</li> <li>・ 業務マニュアルの作成や事務の流れの見直しなどの指導を行うこと。（文書、財務、庶務などの事務の基本について、OJTにより指導すること）</li> <li>・ 職員個々の能力、適性、状況等により、適切な分掌事務分担とするよう努めること。</li> <li>・ 必要な手続（稟議、規程改正等）は省略しないよう指導すること。</li> <li>・ 不必要な事務や簡素化できる事務はないか、常に精査すること。</li> <li>・ 契約書等相手方の住所等は自署であるか確認すること。</li> <li>・ 契約後、契約状況を確認する手段が執られているか確認すること。</li> <li>・ 契約後の契約書は特定記録郵便等配達記録が残る手段で送られているか、あるいは役員、及び総代（証明してもらえる第三者）立ち会いのもと、本人に手渡しされているか、確認すること。</li> </ul>

(OJT＝上司が部下に対して知識・技術・職場における役割・取組姿勢・態度・マナー等の向上を仕事の場を通して、“計画的”“継続的”“意識的”に指導、援助すること)



## (2) 汚職の防止

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利害関係者との単独での私的な接触が常態化している。</li> <li>・ 利害関係者との関係が、必要以上に親密となっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利害関係者からの金品等の受領や、利害関係者との私的な付き合い（飲食等）を行ったりしないよう、日常的な注意喚起や指導を行うこと。</li> <li>・ 利害関係者への便宜供与は、事務手続に違反して行われる場合が多いことから、関係事務について、組織内での報告と点検を適切に行うこと。</li> <li>・ 利害関係者との接触は、複数で行うなどの予防策を講じること。</li> </ul>

## (3) 公金及び物品の適正な管理

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計処理、決算を適正に行っていない。</li> <li>・ 帳票上の金額と、請求書や実際の現金との記載誤りが見られる。</li> <li>・ 取引先から受領した現金を、直ちに処理しない。</li> <li>・ 資金前渡や概算払の精算が、決められた期間内に行われていない。</li> <li>・ 備品や物品を私物のように使用している。</li> <li>・ 一人の職員が、長期にわたって事務を担当しており、他の職員が状況を把握できなくなっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現金の管理、チェック体制を随時点検し、複数職員による事務管理を徹底すること。</li> <li>・ 現金を取り扱わない（現金を長期に保管しない）仕組みに改善すること。</li> <li>・ 一人の職員が、長期にわたって事務を担当しないよう、分掌事務分担の変更等を行うこと。</li> </ul>

#### (4) 個人情報保護の徹底

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 個人情報を含む文書等を送付する際、複数職員による確認がなされていない。</li><li>・ 個人情報を含む文書等をカバンに入れて、持ち歩いている。</li><li>・ 個人情報を含む書類を外に持ち出す際、所属長による決裁を受けていない。</li><li>・ SNS等で個人情報や不適切な情報等を発信（投稿）している。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 個人情報の取り扱いについて、周知、徹底すること。</li><li>・ 封入作業等においては、複数職員により対応すること。</li><li>・ 個人情報を外に持ち出さなければならない場合は、所属長の了解を必ず受けることについて、徹底すること。</li><li>・ 個人情報の入ったカバン等を、車両の中などに放置しないよう指導すること。（上記了解を受けて、個人情報を外に持ち出した場合）</li><li>・ SNS等の投稿状況等の把握に努めること。</li></ul>

#### (5) 遅刻、欠勤の防止

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 遅刻が繰り返されている。</li><li>・ 無断欠勤があった。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 遅刻、欠勤が繰り返される場合は、処分の対象となることから、その都度、厳格に指導すること。</li></ul>

#### (6) 休暇制度の適正な運用

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 当日急に、休暇を申し出ることが多い。</li><li>・ 負傷や疾病のために療養する必要性が明確でない。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 休暇の取得状況について、十分に管理すること。</li></ul>

## (7) 適格性を欠く職員への対応

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・勤務時間中に無断で長時間あるいは頻繁に職場を離脱し、上司からの注意、指導があるにも関わらず、職務に専念しない。</li> <li>・上司からの職務命令、注意、指導等を再三受けたにも関わらず、従わず、独善的に業務を進めている。</li> <li>・上司等に対して、暴力的な言動等を繰り返している。</li> <li>・協調性に欠け、組合員や他の職員等と頻繁にトラブルとなっている</li> <li>・上司からの注意、指導等があるにも関わらず、業務上の失敗を繰り返している。</li> <li>・業務を一人で処理できず、常に上司や他の職員から支援を受けている。</li> <li>・その他の支障行動により、他の職員の業務遂行を妨害している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支障行動（左記）のある職員に対しては、繰り返し指導を行うとともに、その状況を記録しておくこと。</li> <li>・支障行動（左記）が見られた場合は、上司等に状況を報告すること。</li> </ul>

## (8) 諸手当の適正な受給

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事異動等に伴い、通勤経路の変更届を提出しなければならぬにも関わらず、放置している。</li> <li>・諸手当の届出に関する提出期限を守らない。</li> <li>・諸手当の受給要件にかかる確認資料において、改ざんしたと疑</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事異動や転居等により、手当支給の前提となる事実に変更があることを知った場合、手続の有無について確認すること。</li> <li>・本来受給できないケースにも関わらず、手当等を受給した場合は、単なる手続の遺漏ではなく、不正受給に当たることとも考慮し、注意喚起すること。</li> </ul>

<p>われるような痕跡がある。</p>	
---------------------	--

### (9) 職務専念義務の遵守

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・勤務時間中、正当な理由なく、長時間又は頻繁に離席している。</li> <li>・勤務時間中、パソコンで業務とは関係のないサイトを閲覧している。</li> <li>・勤務時間中、頻繁に緊急以外の私用電話（携帯電話等）をしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・勤務時間中の行動について常に関心を払い、疑義がある場合は、すぐに確認した上で指導すること。</li> <li>・勤務時間中に離席するときは、行き先や用件を伝えるよう徹底すること。</li> <li>・出先施設等で、直属の上司が常駐していない場合は、同僚に報告を求めるなど、行動等について把握すること。</li> </ul>

### (10) 交通法規の遵守

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・交通違反や交通事故を繰り返している。</li> <li>・組合員や他の職員から、運転等についての声や苦情が寄せられている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全運転の励行について、注意喚起しあうこと。</li> </ul>

### (11) 飲酒運転の防止

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・飲酒する機会が多くなっている。</li> <li>・懇親会後の帰宅手段（交通手段</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・飲酒運転が危険な行為であることについて、自らを律するとともに、さまざまな機会をとらえて、その禁止を指導</li> </ul>

<p>等) が確認できない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・翌日まで残るほど、深酒している。</li> </ul>	<p>徹底すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・翌日に自動車の運転をする場合は、前夜の飲酒等を慎むよう指導すること。</li> <li>・自動車の運転を業務とする職員には、飲酒にかかる日頃からの自己管理を徹底させること。</li> </ul>
--	--

## (12) 多重、多額債務のある職員への対応

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・急に服装や生活が派手になった。</li> <li>・急に服装が乱れだした。</li> <li>・給料日前後の休暇が目につく。</li> <li>・職場や携帯電話に、頻繁に私用電話がかかってくる。</li> <li>・賭け事やギャンブルにのめり込んでいる。</li> <li>・給料が差し押さえられている。</li> <li>・借金を申し込まれたことがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多重、多額の債務は、私生活の乱れから生じる場合が多く、また、横領や失踪などの不祥事の背景事情に、当該職員が多重、多額債務を抱えていたというケースが多々あることから、日頃の生活に十分目配りをして、早期からの相談など、的確な対応に努めること。</li> <li>・現に多重、多額債務を抱えていることが判明した場合は、弁護士への相談誘導など、事態の適切な解決を促すこと。</li> </ul>

## (13) 税金等滞納の防止

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・過去に滞納歴がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・税金その他の公的債権は、一切滞納してはならないことについて、指導徹底すること。</li> </ul>

#### (14) 違法薬物使用の防止

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 腕や腿などに注射の痕がある。</li><li>・ 反社会勢力と交際している。</li><li>・ 怒りっぽくなり、突発的に暴力をふるっている。</li><li>・ 「誰かが見張っている」などの言動が見られる。</li><li>・ 顔色が悪くなり、やせてくる。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 違法薬物の使用禁止を常日頃から注意喚起すること。</li><li>・ 違法薬物の使用が疑われる職員に対して、事情を聴くなどの対応をすること。</li></ul>

#### (15) 一般非行行為の防止

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 周囲の職員とコミュニケーションを図ることができず、職場内において孤立している。</li><li>・ 飲酒時の記憶を失うことがある。</li><li>・ 金遣いが荒くなっている。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 孤立しがちな職員、日常での言動、身だしなみ等に変化のあった職員とは、意識的にコミュニケーションを図ること。</li><li>・ 勤務内外を問わず、団体職員としての自覚、倫理観を持って行動するよう、繰り返し注意喚起を行うこと。</li><li>・ 借金を抱えている職員が、万引きや窃盗、横領等の金銭に関わる犯罪を起こさないよう、徹底指導すること。</li><li>・ 飲酒後の違法行為の発生が多い状況から、飲酒を控えるとともに、飲酒後の節度ある行動に注意するよう、徹底指導すること。</li></ul>

## (16) コミュニケーションの活性化

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 困ったこと、気になることなどに直面しても、周囲に打ち明けることができず、一人で問題を抱えてしまっている。</li><li>・ 職務上の過度なストレス等を受けていた職員について、周囲の職員は、その兆候や異変等にまったく気づいていなかった。</li><li>・ 業務上で部下が重大なミスを犯したが、上司に報告するのが怖くて黙っていたため、適切な措置が講じられなかった。</li><li>・ 周囲の職員とコミュニケーションを図ることができず、職場内において孤立している。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 職員との信頼関係のもと、十分な意思疎通を図り、気軽に意見交換や悩み相談ができる職場環境を構築すること。</li><li>・ 面談の際は、業務全般に加えて、日ごろから感じていることや、家庭状況などの私的な部分についても話題とすること。</li><li>・ 職員の話をしっかり傾聴すること。</li><li>・ 何でも率直に話すことができるような和やかな雰囲気づくりに努めること。</li><li>・ 始業時朝礼や定例会議などを徹底すること。</li></ul>

## (17) ハラスメントの防止

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 宴席等において、異性の職員に接触したり、デュエットを強要したりしている。</li><li>・ 上司が指導や教育という名目で、他の多くの職員の面前で叱責などを繰り返している。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 性別や役職の別に関わらず、一人の人間として、また、職場の大切なパートナーとして、お互いの人格を尊重し合い、それぞれの能力が最大限発揮できる職場環境を構築すること。</li><li>・ 職員育成の観点から、自らハラスメントの防止及び排除に努めること。</li></ul>

## (18) 心身の健康管理の推進

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 疲れやすく、元気がないなどの症状を訴えている。(本人からの申出はないが、明らかにそのように見受けられる場合を含む)</li><li>・ 作業能率の低下、遅刻又は欠勤などが増加する。</li><li>・ 飲酒量が増えている。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ストレスチェックを受けるなど、心身の健康問題の重症化を防ぐ取組を進めること。</li><li>・ 初期段階における職員の自発的相談が行えるよう、相談しやすい職場環境の改善等の取組を行うこと。</li><li>・ 健康問題が深刻化しないよう、専門医療機関への受診勧奨等を行うこと。</li></ul>

## (19) 時間外勤務の縮減

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 長期間にわたって長時間勤務を行っている。</li><li>・ 非効率的な事務執行が改善されることなく、継続して行われているため、多額の時間外勤務手当を漫然と受給している。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 時間外勤務の縮減に向けて、職員一人一人に喚起を行うとともに、事務分掌等の見直しを随時行うこと。</li><li>・ 時間外勤務が多い場合は、その原因を分析し、業務執行の効率化、簡素化を検討すること。</li><li>・ 「時間外勤務はコストである」という意識の醸成に努めること。</li><li>・ 退社しやすい雰囲気を作ること。</li></ul>

## (20) 身だしなみ、組合員等への対応など

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 服装や服飾品が、派手になっている。</li><li>・ 服装や身だしなみ、態度等について組合員からの声や苦情が寄せられている。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 職場内で確認しあうこと。</li><li>・ 職場にふさわしい服装や身だしなみで勤務しているかチェックし、改善が必要な場合には、指導を行うこと。</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 髪の毛を目立つ色に染めている。</li> <li>・ 無精ひげを生やしている。</li> <li>・ あいさつをしない。</li> <li>・ 電話対応の際に名乗らない。</li> </ul>	
---	--

## (21) 信頼される対応

不祥事につながる兆候	上司、先輩、同僚などによる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組合員が、職員の言動や態度に不快感を持っている。</li> <li>・ 組合員から、言動や態度等について声や苦情が寄せられている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員一人一人の対応が、組合員の評価となることを十分認識し、ていねいかつ円滑な対応を心がけるよう指導すること。</li> <li>・ 不適切な状況が見受けられるときは、直ちに指導すること。</li> </ul>

## 4 組合員との親睦「何でも相談」

---

組合員と組合職員の意思疎通を図るとともに、組合員が気軽に相談や提案等が出来るよう、組合のホームページに「お問い合わせ」の窓口を設ける。

組合の休日に「何でも相談」を開催し、会社勤めの方や県外に出られている方でも相談しやすい環境づくりに努める。

## 5 相談、内部通報

---

不祥事又は不祥事につながる兆候を発見した場合には、対応マニュアルにより、所属部署の上司へ報告することが基本となりますが、不祥事に上司が関係するなど、上司への報告が不適當である場合には、速やかに内部通報制度を利用して相談、通報してください。

### 通報例

- ・ 外勤の際、現場とはまったく別の場所に行った。  
(どこに行っているのかわからない)
- ・ 年次休暇の申請をせず、帰宅した。
- ・ 関係業者と飲食をともにしていた。
- ・ 消費者金融からお金を借りていた。
- ・ 近所の方とトラブルになっている。
- ・ 他人の家に入り浸っている。
- ・ 勤務中、金融関係らしき業者からの私用電話が頻繁にかかってくる。

## 6 チェックリストの活用

---

すべての職員は、別紙チェックリストにより、自己チェックを行ってください。  
各支所長等は、自己チェックの内容について、話し合いを持ち、必要に応じて解決に導く措置を講じてください。

なお、本チェックリストの結果については、人事と関係するものではありません。  
また、上司等による日々のチェック、周囲の職員からの通報も含め、上記5に至らないまでも、不祥事につながる兆候が見られるなど、問題がある場合は、速やかに連絡してください。

## 8 不祥事を起こさないために —管理職—

### 1 マネジメントの重要性

#### (1) マネジメントとは

- ・マネジメントとは、一般に組織管理、業務管理、人事管理など業務全般の進行を掌握することですが、倫理意識の確保、不祥事防止という観点では、所掌する部下やその仕事が進むように心配りすることです。
- ・自身のためではなく、部下の一人ひとりが心配事、悩みや不安など無く仕事に専念できるにはどうすればいいかを考えることが、この場合のマネジメントです。
- ・逆に部下が自分一人で仕事を囲い込んでいる場合は、「仕事はその人ひとりのものではない、仕事情報を共有しながら進めることの大事さ」を理解させることもマネジメントの一つです。
- ・そのため、管理職にとっては、部下職員を見渡し、身だしなみや健康面のチェック、業務量、家庭状況などを把握し、目配り気配りすることが最重要な責務の一つとなります。

#### [チェックポイント]

- ・遅刻、仕事のミス、事故やトラブル、頼んだことを忘れる、すぐに怒り出す、朝から酒臭い、頻繁な携帯の使用、寝不足気味など、気になる職員はいませんか。

#### [日頃からの倫理保持への注意喚起]

- ・飲酒運転、セクハラや体罰、接遇など繰り返し注意しましょう。

#### (2) 人はそれぞれ違うことを認識する

部下職員は、自分とは異なる感覚、価値観、文化をもっていると認識すべきです。「話さなくても気持ちは通じている」などと思うことがつまずきの原因となります。年齢や性別にとどまらず、部下が新採用者であったり、異なる職場から来た転入者である場合は、言葉や慣行に対する認識の違いが大きいこともあるので、注意が必要です。

(具体的には)

#### ・部下のタイプを見極める

画一的対応ではうまくいきません。真面目で、頑張り屋であるが自己主張ができないため仕事を抱え込み自分に厳しいタイプ、反対に常に不平不満をもち自分の言動の反省をするより、他を非難するタイプ等考えられます。

前者には、上司が地味な仕事でも意識的に評価することで自信を持たせる対応、後者には権利と義務、自由と責任のバランスの指導等が考えられます。相手に合わせて、アプローチの方法を考えましょう。

#### ・人間関係を大事にする

セクハラ、特にパワハラについては、日頃のコミュニケーションのありようによって部下から親しみの表現や指導として受け入れられたり、逆に、時には訴訟にまで発展するケースもあります。受け取り方は個人によって違うことをふまえ、まず、相手の感情や考え方を知る(理解する)ことが大切になります。

## 2 事故や不祥事を起こさないための日頃の注意点

### (1) 不祥事防止のために

組織として当たり前のことができないということは、何かが欠落しているからで、それが事故や不祥事の引き金になり得ます。

(具体的には)

#### ・あいさつ

朝、挨拶ができない職員、いつ帰ったのか挨拶もしないまま帰宅している職員がいませんか。そのような職員は、無断で離席したり、出張報告もないまま所在不明となり、誰からも何をしているのか関知されていないことがあるのではないのでしょうか。

#### ・整理整頓

デスクが乱雑になっていたら要注意です。また、必要な書類を探すのに多大な時間がかかる職員がいませんか。その日の、一週間の、一ヶ月の業務計画ができていれば自ずとデスクも整理され、組織の目標達成にも近づくことでしょう。

#### ・ハウレンソウ(報告・連絡・相談)

マネジメントの基本は職員の状況を的確に把握することです。最適な状況で的確な「報・連・相」を求めましょう。くれぐれも、出過ぎず、遠慮せずに行いましょう。

### (2) ダメなものはダメという勇気！ちょっと危ないなと感じたら、すぐ注意

管理職が遠慮してはいけません。部下職員を注意するときは、結論と理由をセットで説明します。本人のためになるという視点からの注意であれば、部下職員からも受け入れられることでしょう。

(具体的には)

#### ・接遇

目上の人、組合員等に対する応接態度(言葉遣い、姿勢、立つ位置など)

#### ・職場以外での行動への注意

24時間団体職員であるという意識(どこで見られているかわからない。)

(例) 公的な場所での大きな声の談笑や、飲み会での仕事上知り得た個人情報に関する会話等

### (3) 自分の仕事へのやりがい、自分の属する組織への誇り

望ましい職場(組織)風土は、職員同士が信頼関係で結ばれており、職員個々人が組合職員としての使命感をもって自己啓発に切磋琢磨し、組織全体として公益を実現する目標に向かって一丸となっている職場です。

上司は職員一人ひとりが「組織で仕事をする」ことを意識づけながら、職員がもてる能力を十分に発揮できるよう支援し、組合員等の信頼の得られる、また森林組合のプロとして自律するよう育成する必要があります。

## 3 部下は上司をみている

上司は、部下職員の鏡です。上司が遅刻など時間にいい加減であったり、規範意識が乏しいと部下も同じでかまわないと誤解するようになります。

上司は率先垂範を旨として、自ら実行する姿を部下職員に見せることによって、自分たちの職務と責任を自覚させなければならないことを認識する必要があります。

<部下から見た困った上司>

- ① 「意見を押しつける上司」
- ② 「細かい上司」
- ③ 「無理を言う上司」
- ④ 「叱咤激励のみの上司」

## 9 不祥事発生時の具体的な取り組み

---

役職員による不祥事が発生した場合は、次の対応を基本とし、誤解や不信を招かないよう、適切な対応をすること。

※不祥事 役職員が組合の業務を遂行するに際しての詐欺、横領その他の犯罪行為及び組合の業務の健全かつ適切な運営に支障をきたす行為又はそのおそれのある行為

### 1 事案の通報

不祥事を発見した職員は、直ちにその旨を通報すること。

通報先については、所属部署の上司を基本とするが、所属部署に関係した不祥事の場合なども想定されることから、他部署の上司、総務課職員、役員等適宜適切な通報先を判断して対応すること。なお、岡山県農林水産部組合指導課又は岡山県森林組合連合会に相談・通報することもできる。

### 2 情報の収集

通報を受けた役職員は、事実確認と並行して、組合長、副組合長等に迅速に報告する。

※第一報

- ・何が起こったか。（不祥事の概要）
- ・いつ、どこで起こったか。（発生日時と場所）
- ・誰が関係しているか。（当事者、関係者）
- ・どのような状況か。（事案の状況）

※事実確認

- ・通報内容は事実か。
- ・これまでどう対応したか。（応急対応の状況）
- ・今後、どうなりそうか。（事態の進展、被害等の拡大予測など）
- ・組合員への影響はどうか。（事実の周知）

※詳細把握

- ・情報整理
- ・第一報後、さらに情報収集して、詳細を把握。
- ・必要に応じて、続報を入れる。

### 3 関係機関への報告

岡山県農林水産部組合指導課、岡山県森林組合連合会その他の関係機関に対して、把握している情報を速やかに報告する。

報告は、まず第一報を入れ、必要に応じて続報を入れる。

### 4 調査・事情聴取

不祥事の事実の確定、損害額の確定、当事者の特定、不正手口の解明等を目的として、自己の発生現場、事務所内（伝票、稟議書等の証拠書類）を調査し、事態を正確に把握し、証拠となる書類を整理する。

併せて、当事者からも事情聴取を行うとともに、当事者に関する情報も収集する。

## 5 対応案の作成・実施

事態を総合的に判断して、具体的な対応策を決定する。

被害者に対しては、可能な限り判明している事実を報告し、誠意をもって対応する。

組合の被った損害については、保全と回収に努める。

## 6 不祥事の公表

不祥事案の重大性、緊急性等を勘案し、不祥事に対する組合員の不安を解消し、組合の説明責任を果たすためにも、プレス発表を行う。なお、風評被害の防止及びプライバシーの保護について十分配慮する。

また、組合員・総代に対して、お知らせ・お詫びの通知を行う。

公表した後説明と異なる事実が判明した場合には、情報に対する信用が大きく失われることから、正確な情報を把握し、提供する。

※公表の内容

- ・現状説明（概要、経緯、事案の状況など）
- ・原因究明（なぜ起きたのか）
- ・組合の見解（起きたことに対して、どのように考えているのか）
- ・対応内容（どのように対応した（する）のか）
- ・再発防止策（再発防止のために何をするのか）

## 7 顛末書のとりまとめ

事実関係、対応状況などについて、顛末書にとりまとめ、組合長、常勤理事に報告する。

顛末書により、懲戒処分等への該当についても調査する。

※顛末書の内容

- ・何が起こったか。（不祥事の概要）
- ・いつ、どこで起こったか。（発生日時と場所）
- ・誰が関係しているか。（当事者、関係者）
- ・どうなったか。（事案の状況）
- ・これまでどう対応したか。（応急対応の状況）
- ・今後、どうなりそうか。（事態の進展、被害の拡大予測）

## 8 関係者の処分

減給処分等労働基準法等の法令に違反しないよう留意する。

上司・役員 of 監督責任についても検討する。

刑法に基づく犯罪に該当する場合、弁護士等と協議のうえ、告訴についても検討する。

## 9 再発防止に向けた取り組み

実効性のある再発防止策を検討するため、不祥事の発生原因を究明する。

不祥事を防ぐことができなかつた経営管理態勢上の問題点についても洗い出し、再発防止策を策定する。

再発防止策は、「誰が」、「何を」、「いつまでに」を明確にし、定期的にその実施状況を調査し、必要に応じて再発防止策を見直す。

※再発防止策のポイント

- ・法令等遵守に取り組む経営姿勢の明確化
- ・全組合的な法令等遵守意識の醸成
- ・内部けん制機能の充実・強化
- ・内部監査機能の充実・強化
- ・基本的な事務処理の徹底
- ・適切な人事管理・人材育成の実施

通報及び報告の流れ

