

平成 24 年 7 月 13 日
水道・交通委員会資料
交 通 局

バス運賃の不適切な取り扱いに関する調査報告

平成 24 年 7 月

横浜市交通局

バス運賃の不適切な取り扱いに関する内部調査委員会

目 次

I	はじめに	1
II	これまでの経過	2
III	調査	4
IV	不適切な金銭の取り扱いをしていた職員への対応	7
V	再発防止策	9
VI	おわりに	13

I はじめに

平成 24 年 5 月 24 日に市民からの通報を受け、交通局自動車本部鶴見営業所のバス乗務員（嘱託員）の運転状況を確認したところ、お客様から乗車料金を直接手で受け取る不適切な金銭の取り扱いをしていたことが判明しました。その後の調査で、当該職員が手で受け取った乗車料金をつり銭器に投入することなく、数回にわたって公金を横領していた疑いが強まりました。

本人から事情聴取をしたところ、私的流用については否定したものの、乗車料金を手で受け取った上で自家用車の中に保管していたことを認めたことから、神奈川県警察に対応を相談し、6 月 8 日に業務上横領の疑いで被害届を提出し、同 18 日に当該職員を懲戒解雇としました。

さらに、その後の調査の中で、バス運行業務を委託している横浜交通開発株式会社の社員であった緑営業所のバス乗務員についても、お客様から乗車料金を直接手で受け取る、不適切な金銭の取り扱いをし、横領していた疑いが強まり、同 28 日に同社が解雇しました。

市営バス事業の根幹である公金の不適切な取り扱いは、言うまでもなく市民の皆様、ご利用のお客様の信頼を裏切る行為であり、絶対に許すことのできないものであります。

当局としましては、6 月 5 日に交通局長を委員長とする「バス運賃の不適切な取り扱いに関する内部調査委員会」（以下「委員会」という。）を設置し、子会社を含むバス全乗務員 1,429 人を対象とした聞き取りをはじめとする乗車料金の取り扱いに関する実態調査を行うとともに、再発防止策を検討してきました。

このたび、委員会による調査及び再発防止策についての概要がまとまったことから、ここに報告書を公表します。

今回の事件に関して、ご心配やご迷惑をおかけした市民の皆様、ご利用のお客様に改めて深くお詫びするとともに、二度とこのような事態が起こることのないよう、職場・業務の再点検を徹底し、全職員が一丸となって再発防止に取り組んでまいります。

Ⅱ これまでの経過

平成 24 年

5 月 24 日

・市民から鶴見営業所に「バス運転手が料金を手で受け取っている」と電話による通報

5 月 24 日 ～31 日

・通報のあった鶴見営業所バス乗務員（以下「鶴見営業所乗務員」という。）に関して、料金回収データとドライブレコーダーに保存された映像と音声の記録に基づく内部調査を実施

5 月 31 日

・監察課職員 2 名による添乗調査において、鶴見営業所乗務員が乗車料金を手で受け取ったことを確認。直ちに当該乗務員の乗務を停止

5 月 31 日 ～6 月 4 日

・鶴見営業所乗務員から事情聴取を実施

6 月 1 日 ～3 日

・バス全乗務員を対象とした調査に向け、バス車両に搭載されたドライブレコーダーから映像・音声データを回収

6 月 5 日

・交通局長を委員長とする「バス運賃の不適切な取り扱いに関する内部調査委員会」を設置

・鶴見営業所乗務員の案件について、神奈川県警察に相談

・緑営業所バス乗務員（以下「緑営業所乗務員」という。）から、営業所長と副所長に対し、乗車料金の不適切な取り扱いをしていた旨の申し出

6 月 5 日 ～22 日

・緑営業所乗務員から、横浜交通開発株式会社が事情聴取を実施

6 月 6 日 ～10 日

・子会社を含むバス全乗務員 1,429 人（6 月 1 日現在、病気休暇・休職中等の乗務員除く）を対象に、聞き取り調査を実施

6月6日～27日

- ・子会社を含むバス全乗務員を対象に、ドライブレコーダー映像の調査を実施

6月8日

- ・鶴見営業所乗務員の案件について、神奈川県警察に被害届を提出（同日記者発表）

6月14日

- ・緑営業所乗務員の案件について、横浜交通開発株式会社が神奈川県警察に相談

6月18日

- ・市会常任委員会（水道・交通委員会）に鶴見営業所及び緑営業所乗務員による不適切な金銭取り扱いと全乗務員への調査状況について報告（同日記者発表）
- ・鶴見営業所乗務員を懲戒解雇。被害額の弁済を請求

6月21日

- ・緑営業所乗務員の案件について、横浜交通開発株式会社が神奈川県警察本部告訴センターに相談

6月25日

- ・横浜交通開発株式会社が被害額の弁済を請求し、緑営業所乗務員から208,442円の弁済を受ける

6月28日

- ・横浜交通開発株式会社が緑営業所乗務員を解雇

6月29日

- ・鶴見営業所乗務員から438,914円の弁済を受ける

7月6日

- ・横浜市交通局と横浜交通開発株式会社との間で、緑営業所での横領による被害額208,442円の賠償に関する同意書を交わす

7月10日

- ・横浜交通開発株式会社が横浜市交通局に賠償金208,442円を納付。

Ⅲ 調査

1 全乗務員への聞き取り調査

(1) 概要 (別添 1-1 ~ 1-3 参照)

目的	バス乗務員が乗務する中で ①お客様が乗車料金の額を誤って投入したり、システムを誤って乗車した際の対応として、現金を返金せざるをえない状況があり、 ②乗務員があらかじめ所持している返金用つり銭資金 470 円 (100 円×4 枚、10 円×7 枚) が不足した際には、やむを得ず他のお客様の乗車料金を手で受け取り、返金に充てる場合がありますことから、 返金用つり銭資金所持を開始した平成 21 年 7 月以降での現金取り扱いに関する実態を調査
実施期間	平成 24 年 6 月 6 日～10 日
対象者	バス全乗務員 1,429 人 (横浜交通開発株式会社社員含む。病気休暇・休職等により勤務実績のない者を除く)
調査体制	営業所責任職 (営業所長、副所長、教育指導係長) が、各営業所にて個別に聞き取りを実施
調査内容	・返金用つり銭資金の利用状況 ・私金による返金の有無 ・乗車料金の手受けの有無とその状況

(2) 結果

調査項目	人数	割合
① 返金用つり銭資金 (470 円) が足りなくなったことがある。	390 人	27.3%
② お客様に対して私金で返金したことがある。	360 人	25.2%
③ つり銭器の故障等により、やむを得ず一時的に乗車料金を手で受け取ったことがある。	718 人	50.2%

③のやむを得ず一時的に乗車料金を受け取った場合の主な内容

- ・つり銭器の故障（紙幣・硬貨つまり）により、お客様から乗車料金を収受する場合
- ・車いすを利用して降車扉から乗車する方や外国人等のお客様から乗車料金を収受する場合
- ・満員で降車扉から乗車して運転席に近づいてきたお客様から収受する場合
- ・返金用つり銭資金が不足したため、他のお客様の乗車料金を収受して返金に充てる場合
- ・お客様が誤って乗車したり、料金を誤って投入した際に、同時に乗車された他のお客様から乗車料金を収受して返金する場合

2 ドライブレコーダー映像の全乗務員調査

(1) 概要（別添2-1～2-2参照）

目的	公金の不適切な取り扱い事例の有無の確認。聞き取り調査と並行して実施
データ回収	平成24年6月1日～3日（データは約1週間で自動的に削除されるため、直近5月25日～31日の全乗務員のデータを回収）
実施期間	平成24年6月6日～27日
対象者	バス全乗務員 1,429人（横浜交通開発株式会社社員含む。病気休暇・休職等により勤務実績のない者を除く）
調査体制	<p>○当初体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教育文化センター9階大会議室に調査室を設置（調査用パソコン10台） ・監察課責任職・添乗調査員、自動車本部本庁責任職が実施 <p>○体制強化（6月19日～）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査用パソコンを10台増設し20台で実施 ・自動車本部各営業所、総務部、営業推進本部、高速鉄道本部、技術管理部の責任職等も加わって実施
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> ・バス運行中の映像データや音声データに基づいて、各乗務員の乗車料金の取り扱いについて確認作業を実施 ・乗車料金の手受けや私金の使用など、問題と思われる行動が確認できた場合は、別途追加調査を実施

(2) 結果

問題と思われる行動	件数
①乗車料金の手受け	4件
②私金の使用	4件
③その他、正規の取り扱いによらない公金管理	6件

映像の確認作業の結果、問題と思われる行動が14件確認されたため、対象の乗務員13名について、別途追加調査を実施しました。追加で実施した調査（料金回収データ、聞き取り調査による）の結果、横領等の事実は確認されませんでした。

<追加調査の結果>

①乗車料金の手受けの理由（4件）

- ・返金用つり銭資金の不足分を乗車料金により直接補充した …… 3件
- ・乗客へつり銭を返金するため、他の乗客の乗車料金を充てた …… 1件

②私金の使用の理由（4件）

- ・返金用つり銭資金の不足が少額だったため、私金により補った …… 2件
- ・自らの案内ミスにより返金が生じたため、私金により補った …… 1件
- ・旧500円硬貨をつり銭器で受け付けなかったため、私金により両替した …… 1件

③その他、正規の取り扱いによらない公金管理の理由（6件）

- ・1日乗車券等を胸ポケットに入れて、販売や売上金收受を行っていた …… 4件
- ・乗車料金の一部をつり銭器操作盤の上に置いて一時的に保管していた …… 1件
- ・つり銭器から排出されていたつり銭の一部をつり銭器横のプラスチックケースで一時的に保管していた …… 1件

IV 不適切な金銭の取り扱いをしていた職員への対応

1 鶴見営業所のバス乗務員による公金横領

(1) 乗務員

鶴見営業所 バス乗務員（嘱託員） 40歳 男性

(2) 処分

懲戒解雇（6月18日付）

(3) 被害額の弁済について

まず、料金回収データとドライブレコーダーにより、5月24～26日、29日、30日分の被害額8,520円を確定しました。

その他、当該乗務員の横領による被害額を推計し、当初確定した金額も含め、438,914円の被害額を算定しました。（推計方法については後述）

この金額の弁済については、6月18日に当該乗務員と同意書を交わし、同29日に納付を受けました。

今後の神奈川県警察による調査で、更なる被害が確認されれば、その都度、当該乗務員に請求していきます。

2 緑営業所のバス乗務員による公金横領

(1) 乗務員

緑営業所 バス乗務員（横浜交通開発株式会社社員） 43歳 男性

(2) 処分

懲戒解雇（6月28日付） ※横浜交通開発株式会社による処分

(3) 被害額の弁済について

まず、料金回収データとドライブレコーダーにより、5月31日、6月1日分の被害額3,550円を確定しました。

その他、当該乗務員の横領による被害額を推計し、当初確定した金額も含め、208,442円の被害額を算定しました。（推計方法については後述）

この金額の弁済について、横浜交通開発株式会社が6月25日に当該乗務員と同意書を交わし、同日、納付を受けました。

今後の神奈川県警察による調査で、更なる被害が確認されれば、その都度、当該乗務員に請求していきます。

※ 被害額の推計方法について

当該乗務員と他の乗務員との現金収入の差を、過去1年にわたって比較した。

具体的には、料金回収データについて、当該乗務員が乗務した曜日に対して、1週間前と1週間後の同じ曜日、同じ仕業¹の収入を比較した。

¹ 仕業…バス乗務員の仕事をを行う単位。出勤から乗務、退庁までの一回の勤務全体を指す。

V 再発防止策

今回このような事態を招いたのは、一部のバス乗務員にとって、日々お客様からいただいている乗車料金が市営バス事業の根幹をなす「公金」であるとの認識が希薄になっていたことに起因するものであり、その背景として次のような原因がありました。

- ・返金用つり銭資金の不足やつり銭器の故障等により、乗務員が私金を混入したり、他のお客様から乗車料金を手受けするような状況もあり、現場実態について管理する側での認識が不足していたこと
- ・返金用つり銭資金を使用した場合の補充について、少額の場合や手続きの煩雑さなどの理由から、乗務員が営業所係員に申告しにくい職場環境（組織風土）があったこと
- ・返金用つり銭資金等については、乗務員の使用した旨の申告に基づいて確認・補充等を行っており、申告がない場合は、乗務員に公金を貸与し続けてきた状態であったこと
- ・乗車料金收受等の業務に関するマニュアル等が整備されていない状況であり、平成14年に作成した「乗務員ハンドブック」もそれ以降改訂・配布されていないなど、公金の取り扱いに関する教育が不十分であったこと

これらの現状を踏まえ、同様の事案を二度と発生させないためには、まず、管理する側が現場実態を十分把握したうえで、乗務員の公金に対する意識改善を図るとともに、公金管理の仕組みを現場実態に適合した形に改める必要があり、ソフト・ハード両面からの効果的な再発防止策を確実に進めてまいります。

1 乗車料金収受面に関する再発防止策

(1) 乗車料金を手で受けることの禁止徹底（やむを得ない場合を除く）

お客様が誤って乗車したり、料金を誤って投入した場合について、後から乗車されたお客様から収受した乗車料金で返金することを禁止し、必ず返金用つり銭資金または補助券（金券）により返金することを徹底します。そして、バス乗務員がやむを得ず一時的にお客様の乗車料金を手で受け取っても良い場合について、次のとおりに限定します。【24年6月から実施済】

- ① つり銭器の故障（紙幣・硬貨つまり等）により、お客様から乗車料金を一時的にお預かりする必要がある場合
- ② 車いすを利用して降車扉から乗車する方や不慣れな外国人のお客様など、乗車料金の投入を補助する必要がある場合
- ③ 満員により降車扉から乗車したお客様が終点で降車後、外側から運転席に近づいてきて手渡した乗車料金を受け取る場合

(2) 補助券の活用促進及び換金場所の拡大

返金用つり銭資金が不足する事態をできるだけ防ぐために、システムを誤って乗車されたお客様等に対しては、補助券を優先的に活用して返金することとします。【24年8月から実施】

また、補助券の現金への払戻し場所について、定期券発売所や市営地下鉄主要駅等へ拡大していくとともに、補助券のデザインをリニューアルして、現金への払戻しもできる旨を表記し、お客様への周知と利便性の向上を図ります。【25年1月から実施】

(3) 高額紙幣で乗車されるお客様への対応の現状把握と対策

乗務員が両替用資金を全て使用してしまい、その後に高額紙幣で乗車されるお客様へ対応できない場合、次回ご乗車時に合わせて乗車料金をお支払いいただくようお願いすること（信用方式）がありますが、次回のお支払いが確認できないことから、乗務員が私金により両替対応していた状況もありました。

そこで、信用方式によりご乗車いただいた場合、次回ご乗車の際に乗務員へお渡しいただく「確認票」を新たに作成することとします。乗務員が確認票を手渡すことにより、次回どのくらいのお客様から乗車料金をお支払いしていただけるか調査して、確認票の効果等を検証しながら、必要な対策を講じます。【24年9月から実施】

(4) 「乗務員ハンドブック」の改訂と乗務員への研修の充実・強化

乗車料金を取り扱う様々な場面でどう対応すべきかなどの実務について、乗務員へ周知・徹底を図るため、「乗務員ハンドブック」を全面改訂し、改めて全乗務員に配布します。

その上で、乗務員の採用時研修で乗車料金の取り扱いについて徹底します。その後も、乗務員定期研修（年6回）の時間を拡大し、「乗務員ハンドブック」を活用した乗車料金取り扱いに関する研修を定期的実施します。

このことを通じて、乗車料金取り扱い方法の統一を図り、また、乗務員の意見も踏まえた実態に即した対策を常に取りれるようにしてまいります。【25年1月から実施】

(5) 車内つり銭器の改善

現在のバス車内のつり銭器は、平成15年の更新後9年が経過しており、つり銭器の故障トラブル等によってお客様に返金する場合があることから、つり銭器を順次更新していくことによって、紙幣・硬貨の詰まりなどのトラブルを可能な限りなくしていきます。【26年度から順次実施】

2 管理面に関する再発防止策

(1) 返金用つり銭資金の使用確認の徹底

乗務員はこれまで、返金用つり銭資金を使用した場合にのみ営業所係員から補充を受けることになっており、未使用の場合は乗務員が営業所内の個人用金庫に保管する仕組みとなっていました。

今後は、乗務員は使用の有無に関わらず、終業点呼時に毎日返金用つり銭資金を返却し、次回の仕業点呼時に補充済みの返金用つり銭資金を受け取るよう変更します。また、返金用つり銭資金を使用した場合は、返却時に使用時間・金額を申告することとし、つり銭資金の使用状況の管理を徹底します。【24年8月から実施】

なお、観光客の多い系統（あかいくつ等）については、お客様への返金頻度が高いことから、返金用つり銭資金の増額により対応します。【24年8月から実施】

(2) 補助券の使用確認の徹底

乗務員は補助券を使用した場合は、終業点呼時に使用時間・枚数を報告し、営業所係員は補助券の残数を確認・補充するなど、補助券の使用状況の管理を徹底します。【24年8月から実施】

(3) カード発行機の更新

乗務員は乗務中に1日乗車券を発売した場合、乗務終了後にその売上金をカード発行機により精算し、発行された1日乗車券をカードケースに補充しています。

このカード発行機を更新し、①乗務員がお客様にお渡しした補助券の補

充や、②お客様の一万円札を両替した後の再両替（一万円札→千円札 10 枚）を自動化し、1 日乗車券・補助券・両替用資金の運用状況（発行履歴等）を日々把握・管理できるようにします。【25 年 1 月から実施】

（4）ドライブレコーダーを有効活用した乗務員意識の向上

ドライブレコーダーの映像について、これまでは主に事故原因の分析や事故防止のために使用していましたが、今後は乗務員教育でも積極的に活用していくこととし、ドライブレコーダーの映像と音声により車内での乗車料金の収受や管理状況が把握できることを乗務員へ周知することで、意識の向上を図ります。【24 年 8 月から実施】

（5）全乗務員を対象としたドライブレコーダーによる料金収受のチェック

営業所責任職は返金用つり銭資金の使用実績等に基づき、乗車料金収受の状況についてドライブレコーダーの映像チェックを随時実施します。【24 年 8 月から実施】

また、監察課添乗調査員により、全乗務員を対象としたドライブレコーダーの映像チェックを定期的に実施します。【24 年 10 月から実施】

VI おわりに

交通局では、平成 19 年度にバス営業所における料金窃盗事件という公金に関する不祥事が発生し、その反省を踏まえ交通局内部調査チームによる「バス営業所における窃盗事件に関する調査報告」を作成し、金庫回収機の改修といったハード面の整備に加え、営業所の管理体制を強化するとともに、組織風土の改革などの再発防止策を講じてきました。

公金の厳正な管理を確保し、必要な改善策を継続的に実施するため、監察課を設置し、併せて公金等管理委員会を強化するなど、バス事業はもちろん、地下鉄事業も含めて、交通局を挙げて日頃から適正な公金管理につとめてきました。バスの収入金誤差についても、定期的に調査・公表を行い、大きな成果があがってきています。

しかし、今回、再びこうした事件が発生したことは、私たち交通局職員の公金の取り扱いに対する意識が依然として不十分であったことの表れともいえることであり、お客様からいただく乗車料収入で事業運営を行う「改善型公営企業」として、この事実を重大に受け止め、真摯に反省しなければなりません。

改めて言うまでもなく、一人の職員の不祥事が多くの市民・お客様の信頼を損なうこととなり、市民・お客様の信頼が失われれば、交通局が改善型公営企業として経営を持続することは不可能です。

私たちは、今回の事件の反省に立ち、いま一度、職員一人ひとりが全体の奉仕者であるという原点に立ち返り、二度とこのような事態を招くことのないよう再発防止策を確実に実行することはもちろん、交通局経営理念に掲げる「持続的な改善」を推進することで、市民・お客様の信頼の回復に全力で取り組んでまいります。

バス運賃の不適切な取り扱いに関する調査報告

平成24年7月

横浜市交通局

バス運賃の不適切な取り扱いに関する内部調査委員会

■聞き取り調査票 集計表

【調査結果】全乗務員(1,429人)に対する聞き取り調査の実施結果(複数回答あり)

調査項目	人数	割合
①返金用つり銭資金(470円)が足りなくなったことがある。	390人	27.3%
②お客様に対して自己資金(私金)で返金したことがある。	360人	25.2%
③つり銭器の故障等により、やむを得ず一時的に乗車料金を手で受け取ったことがある。	718人	50.2%
④③以外の理由で乗車料金を直接手で受け取ったことがある。	0人	0.0%

【内訳】①返金用つり銭不足の発生頻度

(単位:人)

調査項目	年3回未満	年3回以上	月3回未満	月3回以上	合計
①返金用つり銭資金(470円)が足りなくなったことがある。	308	47	27	8	390
割合	79.0%	12.0%	7.0%	2.0%	100.0%

【内訳】②つり銭資金不足等によりお客様に私金で返金した場合の状況・金額等

(単位:人)

	10円未満	10円以上 100円未満	100円以上 210円未満	210円以上 500円未満	500円以上 1,000円未満	1,000円以上	金額不明	高額紙幣 両替対応	合計
私金で補てん (持ち出し)	22	56	7	9	1	1	18		114
割合	19.3%	49.1%	6.1%	7.9%	0.9%	0.9%	15.8%	—	100.0%
私金で一時的 に立て替え	0	61	20	27	30	3	89	16	246
割合	0.0%	24.8%	8.1%	11.0%	12.2%	1.2%	36.2%	6.5%	100.0%
計	22	117	27	36	31	4	107	16	360
割合	6.2%	32.5%	7.5%	10.0%	8.6%	1.1%	29.7%	4.4%	100.0%

【内訳】③やむを得ない理由による乗車料金手受けの発生頻度

(単位:人)

調査項目	年3回未満	年3回以上	月3回未満	月3回以上	合計
③つり銭器の故障等により、やむを得ず一時的に乗車料金を手で受け取ったことがある。	474	104	105	35	718
割合	66.0%	14.5%	14.6%	4.9%	100.0%

《②・④の質問で【YES】と答えた職員の具体的内容。》

調査票2

営業所

職番

氏名

②お客様に対して私金で返金したことがあるか？

頻度 ・ 理由 ・ 金額等

④③以外の理由で乗車料金を直接手で受け取ったことがあるか？

目的 ・ 理由 / 受領後の取扱い等

その他

--

ドライブレコーダー調査室

1 調査場所

教育文化センター9階会議室

2 調査体制

調査に参加した責任職の人数 68名

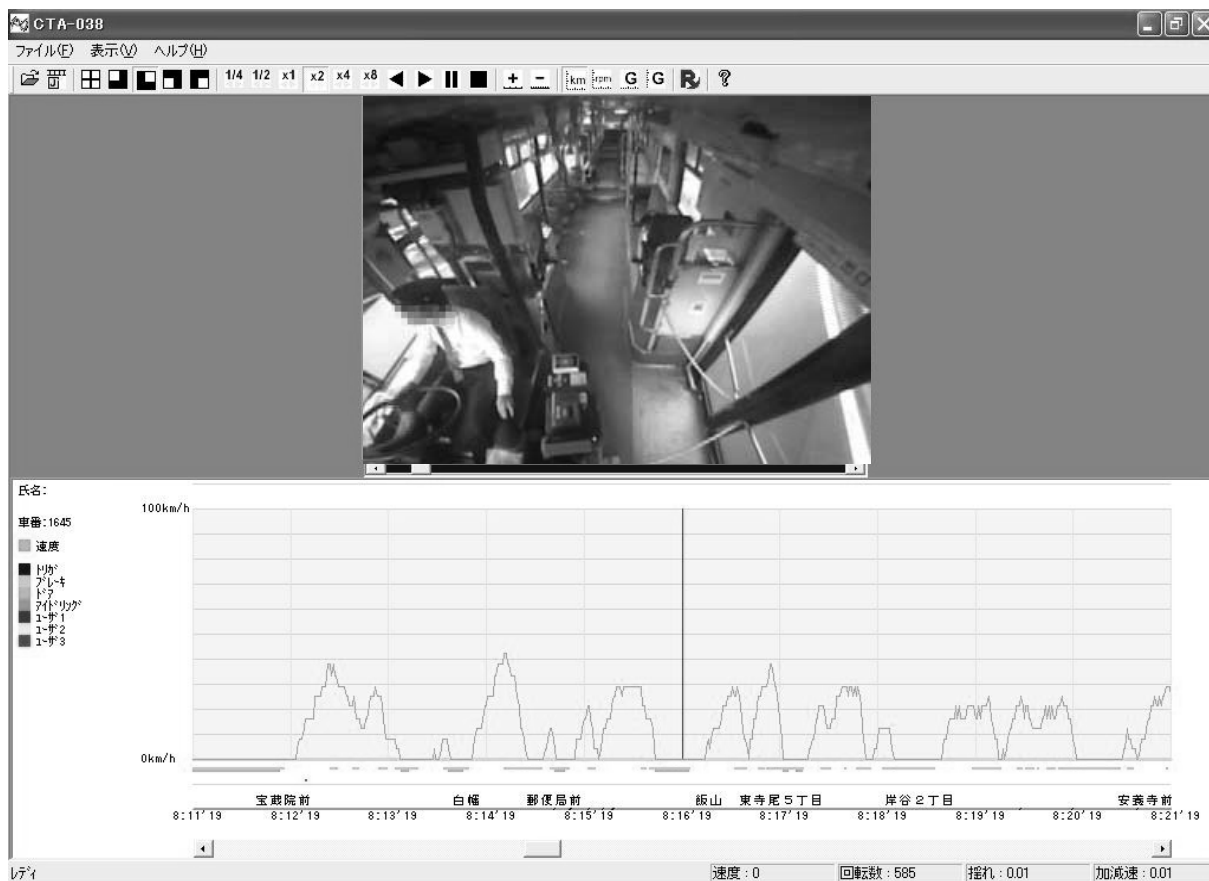
(内訳)

総務部	(職員課・監察課・能力開発センター・厚生会)	17名
営業推進本部	(事業開発課・観光企画課・営業企画課)	3名
高速鉄道本部	(営業課・運輸課)	4名
技術管理部	(施設課・建設改良室・建築課・電気課・車両課)	16名
自動車本部	(営業課・路線計画課・運輸課・各営業所)	28名

【調査室内の様子】



ドライブレコーダー映像データ



【映像部分の拡大図】



乗務員携行品(携帯用カードケース一式)

別添3



【現金】

両替用資金 10000円
返金用釣銭資金 470円
電話代 30円

【補助券】

100円券 10枚
10円券 10枚

【カード類】

バス1日乗車券
バス・地下鉄1日乗車券
ファミリー環境1日乗車券
みなとぶらりチケット

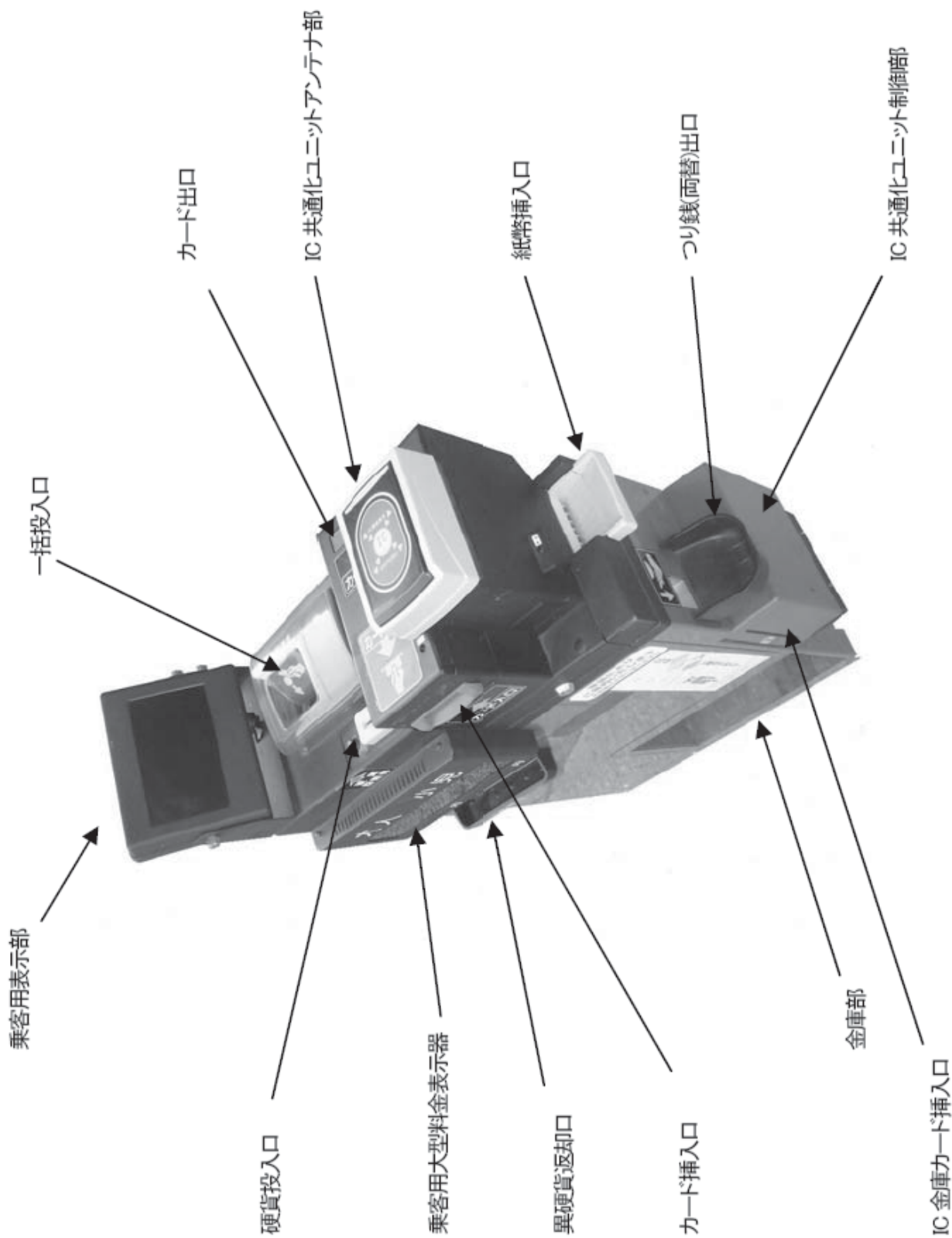
カード発行機



営業所内の個人用金庫



つり銭器 外觀図



横浜市交通局バス運賃の不適切な取り扱いに関する内部調査委員会概要

1 目的

バス運賃を直接手で受け取るなど、公金の不適切な取り扱い事案の発生を受け、バス運賃の取り扱いについて実態を調査するとともに、不適切な取り扱いの原因究明や再発防止策の検討等を行う。

2 構成員

委員長 局長

副委員長 副局長

委員 総務課長、経営企画課長、監察課長、職員課長

事務局 職員課

3 調査内容

- バス運賃の取り扱いに関する実態調査
- 公金の不適切な取り扱いの原因究明
- 再発防止策の検討

4 委員会開催実績

第1回（6月5日）	・調査方針の決定
第2回（6月15日）	・調査状況の中間報告 ・ドライブレコーダー調査体制強化の決定
第3回（6月19日）	・聞き取り調査の最終報告
第4回（6月20日）	・横浜交通開発株式会社からの報告
第5回（6月28日）	・ドライブレコーダー調査の中間報告
第6回（7月6日）	・ドライブレコーダー調査の最終報告 ・再発防止策の検討
第7回（7月10日）	・再発防止策の検討
第8回（7月11日）	・調査報告書の取りまとめ