

令和8年（2026年）1月26日(月)

## 「汚職等防止（公務員倫理）研修」の実施状況等について

第1・2回検討会において途中経過を報告させていただいた初宿市長による「汚職等防止（公務員倫理）研修」が終了しましたので、実施状況等について、下記のとおり報告いたします。

## 記

## 1 研修実施状況

全15回開催 出席者数：2,704名（育児休業取得者等除く正規職員。）

## 2 出席者の声

## (1) 今回の職員手当不正受給に関する事故の原因について

## ア. 職員個人の倫理・意識の欠如

- ・ 「これくらいなら」「バレないだろう」という慢心
- ・ 公務員倫理、服務規律に対する理解不足
- ・ 法令違反・不正の重大性を理解していない
- ・ 給与・手当が税金で賄われていることへの意識が低い
- ・ 多忙・手続きの煩雑さ・手当の少額・制度への不公平感を理由に軽視

## イ. 制度に関する理解不足・周知不足

- ・ 通勤手当や扶養手当の支給要件・申請ルールを理解不足
- ・ 規程・手引きの所在の分かりづらさ・読み解きづらさ
- ・ 通知が他情報に埋没することにより必要な情報を得られない
- ・ 変更申請の失念、怠慢、届出義務の認識不足
- ・ 規定の曖昧さや手続き・要件の複雑さによる誤解
- ・ 周知・教育の不足（採用時や年度末のみ）
- ・ 庶務事務システムの操作難・ライフイベント時の手続煩雑

## ウ. チェック体制・管理体制の不備

- ・ 定期券・領収書・IC利用履歴などの「根拠書類の現物確認」未実施・定期券やICカードの使用履歴確認がない
- ・ 所属長や管理職の監督不足（形式的な確認のみ）
- ・ 自己申告依存（性善説）で検証プロセスが制度化されていない
- ・ 証拠提出不要の運用、庶務事務システムの盲点
- ・ 一斉調査の未実施・頻度不足
- ・ 長期間にわたり厳正な調査や処分事例が少なかった

## エ. 組織風土・慣例の問題

- ・ 誤った慣行的ルールの横行
- ・ 通勤手当の要件を正確に理解していない
- ・ 「これまで大丈夫だった」という慢心
- ・ コミュニケーション不足（上司・同僚間の声掛け・報連相の欠如）
- ・ プライベート扱いで触れにくい（転居・家族状況などセンシティブ情報に踏み込みづらく相互確認が働かない）
- ・ 業務多忙・人員不足でマネジメント不全、注意喚起が形式化
- ・ 責任の所在が曖昧、部署間の連携不足、引継ぎ不全

オ. 通勤環境・業務環境・状況要因

- ・ 混雑・本数の少なさ・渋滞・天候等で、申請手段と異なる通勤が発生
- ・ 西八王子駅～市役所間のバス/徒歩の実態（混雑・本数・徒歩の方が早い日がある）
- ・ 健康目的や利便性から交通機関を使わないケース
- ・ 自動車・自転車の手当が実費に見合わない不公平感（制度が行動を歪める可能性）
- ・ 業務繁忙による申請優先度の低下

(2) 不正の温床となる慣例・慣行、組織文化について

ア. チェック機能・管理体制の欠如

- ・ 自己申告依存・形式的承認：通勤・扶養・旅費・勤怠が本人申告ベース
- ・ 勤怠の客観ログ欠如：タイムカード/IC ゲート等の客観データなし、休暇の事後申請、架空残業懸念。
- ・ 監査・抽出点検の弱さ：抽出検査や横断チェックの不在
- ・ ルールと実態の乖離：最安経路のみ・可変勤務（直行直帰、出先型）に不整合、雨天等の例外運用が不透明。
- ・ 内部通報の機能不全：安全な匿名窓口・不利益取扱い禁止の実効性が弱い。
- ・ チェック体制の不備：抽出検査の定期・抜き打ちの仕組み化

イ. 前例踏襲・改善意識の欠如

- ・ 前例踏襲・慣例主義：根拠を確認せず「去年通り」「前任者のやり方」「口伝運用」
- ・ 「半分以上使えば OK」など口伝ルール：通勤手当の慣行が温床化、明確な否定・改訂が不足。マニュアルの形骸化・更新不足、誤った処理が継承される。
- ・ 「通知して終わり」：発信後の理解定着やりマインド、事例提示が不足。
- ・ 改善学習の不足：ミスの早期共有・学習化が弱く、「去年と同じで良いのか」を問い直す場が不足。

ウ. 人員不足・業務負担の偏り

- ・ 人員不足・多忙による省略：マンパワー頼みの設計。
- ・ 異動内示が直前：引継ぎ困難を招き、運用の綻びを助長。
- ・ 業務設計の歪み：業務量に見合わない体制、DX・増員の遅れ。
- ・ 管理職の把握不足：部下の勤怠・残業の未把握、結果至上主義・丸投げ。

エ. 組織文化・風土の問題

- ・ 指摘しづらい・通報しづらい雰囲気：事なかれ主義、忖度、報復懸念、“みんなやっている” 同調圧力。
- ・ 馴れ合い・なあなあ：小さな逸脱の見逃しが蓄積、注意・是正が働きづらい。
- ・ 心理的安全性の不足：風通しの悪さにより逸脱の早期発見が遅延。
- ・ 管理職の言動・線引きの曖昧さ：不用意な発言、対外関係の忖度等で指針不明確。

オ. 倫理意識・危機管理意識の低下

- ・ 「これくらい大丈夫」「少額なら」：公私の線引きが甘い（会食・寄贈・年末挨拶、喫煙・離席等）。
- ・ 外部接触・会食・寄贈の線引き曖昧：可否基準・申告の不徹底、一対一対応の抑制不足。
- ・ 生活残業・架空残業の懸念：残業の目的・成果の記録や上司の内容把握が弱い。
- ・ 市民目線のモラル不足：勤務姿勢、透明性、公表基準の明確化不足。

カ. 情報共有・教育不足

- ・ マニュアル・周知の不足：未整備・未更新・不統一、書式不在、改定履歴不備。
- ・ ルール・Q&A の一元化不足：根拠法令リンクや統一マニュアル・Q&A 未整備、検索性の低さ。
- ・ 教育・研修の不足：手当・旅費・勤怠・倫理・外部接触・管理職研修の不足。
- ・ 事例発信の不足：事例・NG 例の提示不足、反復周知欠如。

- ・ 内部通報制度の周知不足：匿名ルート・不利益取扱い禁止ルールを理解不足。
- キ. DX 化の遅れ
- ・ 紙・アナログ中心：目視・押印文化残存、電子化後も差替え統制不備。
  - ・ 客観ログの未整備：IC/ゲート未導入・未活用。
  - ・ システム運用の未成熟：スマホ申請・自動チェック・自動リマインドの不足。
  - ・ 新システム教育不足：導入後の活用教育が不十分。
  - ・ DX の遅れ：業務量に応じたデジタル化・可視化が不足。
- ク. その他
- ・ 個人の倫理＋仕組みの堅牢化が必要：個人の悪意だけでは説明しきれないとの見方が優勢。
  - ・ リスク構造の連鎖：人員不足→チェック省略→前例踏襲→承認形骸化→小さな逸脱→属人化→通報困難→発見遅延、という因果。

### (3) 今回の職員手当不正受給に関する再発防止策について

#### ア. 研修・意識啓発

- ・ 必須研修：入庁・昇任・年次で倫理・制度研修（e ラーニング＋対面、小テスト付）
- ・ ケース共有：今回事案を含む処分例・市民影響の事例学習
- ・ 管理職研修：声かけ・確認行動を評価項目化
- ・ 期首・給与支給日等にリマインド通知（「住所・経路変更、申請忘れありませんか」）
- ・ 制度改定点のわかりやすい告知（手引き冒頭に改定点を箇条書き）

#### イ. チェック体制の強化

- ・ 定期点検の制度化（期首面談・期末面談・年末調整時など）。
- ・ 所属長による確認を制度化し、複数人でのダブルチェックを導入。
- ・ 抜き打ち検査やサンプリング調査の実施。
- ・ 多段階・複数者確認：主査→庶務→所属長→（必要に応じ）労務課の複層確認
- ・ 住所・家族構成・通勤方法の年次照合
- ・ 後払い／実費清算／定期等の現物支給の検討

#### ウ. システム／DX

- ・ 自動連動：住所変更⇔通勤・住居手当の連動／未申請は差し戻し・警告
- ・ データ照合：庶務事務・給与・住民情報・勤怠・（可能なら）を用いた自動矛盾検出
- ・ 入力・証憑のデジタル化：オンライン添付・保管／「変更なし」ワンクリック申告
- ・ ワンストップ申請：住所変更・通勤・住居・共済の一括申請フロー

#### エ. 制度・ルールの明確化と周知

- ・ 手当受給規定の分かりやすい説明（事例を示す／FAQ 整備／「最も経済的かつ合理的」の具体例／徒歩とバスの境界／月〇回以内の例外可否）
- ・ 争点区間（例：西八王子駅～市役所）は一律処理・徒歩原則化等で運用簡素化
- ・ 通知：「変更があれば〇日以内に申請」を給与明細同封／ポータル常設／全庁掲示で反復周知
- ・ 全員チェック。「変更なし」でも提出（失念の可視化）

#### オ. 組織風土の改善

- ・ 心理的安全性の確保（注意喚起は「責める」でなく「守る」行為という共通認識
- ・ 声かけ文化：面談・朝礼・定例会で定期読み合わせ／ライフイベントの気づきと声かけ
- ・ 匿名通報・相談窓口：匿名性・保護指針の明示と活用促進

#### カ. 罰則・監査・抑止

- ・ 処分基準の明文化：故意／過失の区別、懲戒・返納・告訴の線引きを文書化&周知
- ・ 監査の定例化：年次・半期の内部監査＋抜き打ち標本調査
- ・ 結果の共有：是正状況・統計を庁内共有（風化防止・再発学習）

キ．制度・運用見直し（抑止と簡素化）

- 後払い／実費精算／現物支給の段階導入
- 距離制・定額制：交通手段に依存しない一律化
- 更新の義務化：異動ごと再申請／有効期間の上限（例：2年で必ず更新等）