

「八王子市職員の通勤手当等不正受給に係る第三者検討会」（第三者検討会）
いただいた主な意見

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

(1) 個人要因（意識・行動）

- ・「ズル的行為」「性弱説」＝機会があれば不正をしてしまうという弱さがある。
- ・手続き・制度の理解不足、変更申請の失念、誤認識。
- ・「このくらいならバレないだろう」という軽い気持ち。
- ・動機（経済的理由）よりも過失・失念が中心とのヒアリング結果。
- ・「これくらいなら大丈夫」「バレないだろう」といった慢心や、制度理解不足が原因の一部になっている。
- ・申請時点では虚偽がなくても、実際の通勤過程で「許容されるのでは」と捉える認識のずれの積み重ねが結果につながった。
- ・扶養手当などは家族間のコミュニケーション不足等で要件を把握できないなど、悪意のない不適切受給が起り得る（制度周知の不足が背景）。

(2) 管理・チェック体制の不備

- ・定期券購入証明・利用履歴等の客観的確認がない。
- ・自己申告制に依存し、複数チェックなし。
- ・所属長に丸投げで具体的な確認方法の記載なし。
- ・年末調整等、他データとの照合が行われていない。
- ・変更（引っ越し等）の申請があっても連動チェックされていなかった。

(3) 組織・制度側（機会・チェック不備）の要因

- ・チェック機能が不十分で、不正が可能な状況（機会）を生んだことが大きい。（不正のトライアングルの「機会」対策が弱かった）。
- ・年1回の通知が出ても、実態としては管理職の確認が声かけ程度にとどまり、具体的なチェック方法が定められていなかったことが原因構造にある。
- ・「職員課では把握していない」という回答に対し、慣行の有無を曖昧にしたままでは原因究明にならないという強い問題提起。
- ・「内部通報が確認済みとされたのに初期調査等から漏れていた」点について、なぜ見逃したのかの原因分析が不足しているのではないかと、という疑義。
- ・住居・扶養等も含めた不正の調査は、通勤手当ほど深く調べられていない可能性があり、類似事案の横展開（横の広がり）と責任の深掘り（縦の深さ）が必要。
- ・部署間で「互いにチェックしているはず」と思い込み、縦割りによる連携不足が見逃しにつながった。

(4) リスク管理の弱さ

- ・内部統制において「不正」をリスクとして想定していなかった。
- ・中間管理職のリスク感度の低さ（「変だ」と気づけなかった）。

(5) 調査の質・原因特定不足

- ・「悪意の有無は本人に聞いても分からない」ので、現状の調査で「故意・悪意なし」と断言するのは難しく、調査の質が十分でない／構造欠陥が曖昧化されている。
- ・実際のチェックが「見ていなかった」のか「見たふりをした」のか等、運用実態の事実確認が不可欠。

2 不正の温床となる慣例・慣行、組織文化について

(1) 慣例・慣行の存在

- ・「定期を買っていけば歩いて良い」など不明確な慣行があった可能性。
- ・部長クラスも含め「この程度は許される」雰囲気があった。
- ・所属長が多数を抱え、実質的にチェック機能が働かなかった。

(2) 「許される」空気・馴れ合い

- ・5年6か月継続の事例等から、慣行や馴れ合いがあったのでは。(ここをクリアにしないと先に進めない)
- ・「この程度は許される」「部長クラス等で認められる雰囲気があった」ことが温床になった。
- ・年1回の「声かけ程度」の確認が、職場の馴れ合いを生んだのではないか。
- ・チェック機能の形骸化が、「この程度は許される」という正当化の雰囲気を生んだ。

(3) ものが言いづらい・事なかれ

- ・PTAでも「注意するとハラスメントになるかも」という空気があり、市役所にも同様の言いづらい文化があったのでは。
- ・研修参加者の感想として、縦割り意識・忖度・事なかれ主義といった強い言葉が挙がっている。
- ・研修で市長が机間指導的に意見を聴く運用は、上層部への忖度を誘発する懸念がある。

(4) 組織文化（風土）の問題

- ・前例踏襲文化：過去の運用のまま確認を怠る。
- ・コミュニケーション不足：注意・助言がなく相談しづらい。
- ・事なかれ主義／見て見ぬふりが横行。
- ・心理的安全性の欠如：上司に言えない、異議申立てが困難。
- ・管理職の指導不足：ハラスメントへの過敏化で管理が弱体化。
- ・「公務員と民間のいいとこ取り」で都合よく解釈する姿勢。

(5) システムの未整備が文化的許容を生む

- ・出退勤管理が紙・Excelなど、物理的にも不正可能な状態。
- ・手当支給ルールが曖昧で「当たり前の慣行」と認識されていた可能性。
- ・長年（最長5年6か月）気づかれなかったことが「市全体として容認されていた」証左。

(6) 管理の曖昧さ・アナログ運用

- ・証拠（領収書等）がなくても支給されていた。
- ・所属長の判断に委ねられ、具体的確認方法が示されていなかった。
- ・職場によって出退勤管理がExcel・紙の出勤簿・押印等と混在し、アナログの限界や運用のばらつきが負担増・改善遅延の一因になっている。

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

(1) ルール・制度面の改善

- ・通勤手当のルールを明確化（例：定期を買えば歩いてよいなど）。
- ・手当ごとの制度と実態の整合性（住宅手当・扶養手当などとの連動）。
- ・定期券・領収書提出の義務化。
- ・半年～年1回の定期確認、抜き打ちチェック。
- ・システム化：庶務事務システムで自動チェック、住所変更等との自動連携。

(2) チェック体制・制度運用の再設計

- ・不正のトライアングルに照らし、特に「機会」を潰すため、不正ができない構造（制度・仕組み）を作るべき。
- ・「制度を定めるだけでなく、継続的に管理・実行する体制」を重視し、ルールと運用の再構築が必要。
- ・現在導入している対応として：チェックシートを用い、職員が給与明細・システムを確認して、通勤・住居・扶養等を一から点検し、所属長との面談で一致確認を行う運用。こうした「実態点検+面談」型の運用強化。
- ・申請（住所変更等）と各手当手続が分断されているため、申請導線の一本化／画面設計の工夫（スクロールで全申請を見せる等）を検討すべき。

(3) デジタル化・実態把握の仕組み化

- ・アナログ管理を背景問題と捉え、デジタル化により「人を疑わないで済む仕組み」を作るべき。
- ・実費精算方式・ICカード履歴提出等による透明性確保（例：通勤専用 Suica 支給→履歴で確認）

(4) ルールの明確化（グレーゾーンの解消）

- ・「どこからが適正でどこからが不正か」を明確に示すべき（市民説明にも資する）。
- ・距離基準の導入等、短距離区間で裁量が生じやすい点を踏まえた制度設計：一定距離未満は支給しない、定期券購入を条件に通勤手段は問わない、実費精算方式等の選択肢提示。
- ・西八王子駅～市役所の実情（バス本数・待ち時間等）も踏まえ、実態と合うルール見直しの必要性。

(5) 組織文化の改善・意識向上

- ・公務員倫理研修の継続的実施（市長が講師となる研修等）。
- ・上司が声かけ・相談しやすい環境づくり（心理的安全性の確保）。
- ・不正時の処分ルールの明確化・周知。
- ・内部告発の実効性強化（専用窓口、匿名性確保）。
- ・全職員向けの匿名アンケートで不満・背景を把握。

(6) 周知・研修・意識改革（ただし仕組みとセットで）

- ・制度を分かりやすく教える・周知する取組（対象者別周知、労務課・職員課主導の説明など）が重要。
- ・仕組み強化だけでは馴れ合いが再発しうるため、職員の意識改革も並行して取り組むべき。
- ・研修を継続実施し、制度目的や正しい運用を共有してコンプライアンス意識を向上させる必要。
- ・研修アンケートの「生の声」を共有・精査し、原因把握と対策に活用すべき。

(7) チェック体制の再構築

- ・管理職の適正人数・負荷を踏まえた監督体制の再設計。
- ・内部統制の強化：不正リスクも想定したリスク管理への転換。
- ・年末調整のデータ活用（住所・扶養等の異動と連動チェック）。

(8) 広報・市民説明の工夫

- ・市民に説明する際、「一人当たり月いくら」等、家計簿のように分かりやすい説明が有効。
- ・難しい制度を砕いて伝えるため、「絵で通訳」「柔らかい言葉」等の広報チーム、SNS/ラジオ等の媒体を活用する。
- ・市として「市民のためにしっかり働く」「なぜ制度を変えるのか」を明確に示すことで、一定の理解のもとで現実的・柔軟な運用も議論可能になる。

(9) 処分体系の見直し

- ・懲戒処分・分限処分の改正（減給5分の1導入、降給規定追加）。
- ・「その場しのぎの静かな受け止め」の防止（理解するまで説明）。