

令和8年（2026年）2月16日(月)

職員の手当等不正受給の再発防止策（案）

本件は、特定の職員の過失のみを原因とするのではなく、制度の運用方法や確認体制、組織内の慣例・慣行が複合的に影響して発生した事案である。

そこで、本件を個々の職員の問題として矮小化することなく、制度設計・運用・確認の各段階における組織全体としてのコンプライアンス意識の低下による問題として重く受け止め、不正行為の発生要因を構造的に整理するため、「動機」「機会」「正当化」の三要素から不正を捉える不正のトライアングル理論を用いて分析を行い、以下の再発防止策を講じることとした。

1 基本的な考え方

不正受給に至った原因を「制度誤認」や「うっかり」で済ませないため、組織のコンプライアンス体制を強化するとともに、受給者本人の確認責任と管理職責任を明確化することにより管理体制を厳格化する。また、故意性が認められる場合、刑事責任を含め厳正に対処する。

2 「不正のトライアングル理論」

(1) 「不正のトライアングル理論」とは

不正のトライアングル理論とは、米国の犯罪学者ドナルド・R・クレッシーが提唱した、不正行為が発生するメカニズムを説明したモデルで、「動機」「機会」「正当化」の3要素が揃った時に不正が引き起こされるという理論。

➤三つの要素

①動機 (Motivations)

不正に至る内的な要因。金銭的な困窮、過度なノルマ、個人的な欲求、組織への不満など。

②機会 (Opportunities)

不正を実行できる環境。監視の不足、内部統制の不備、管理体制の甘さなど。

③正当化 (Rationalization)

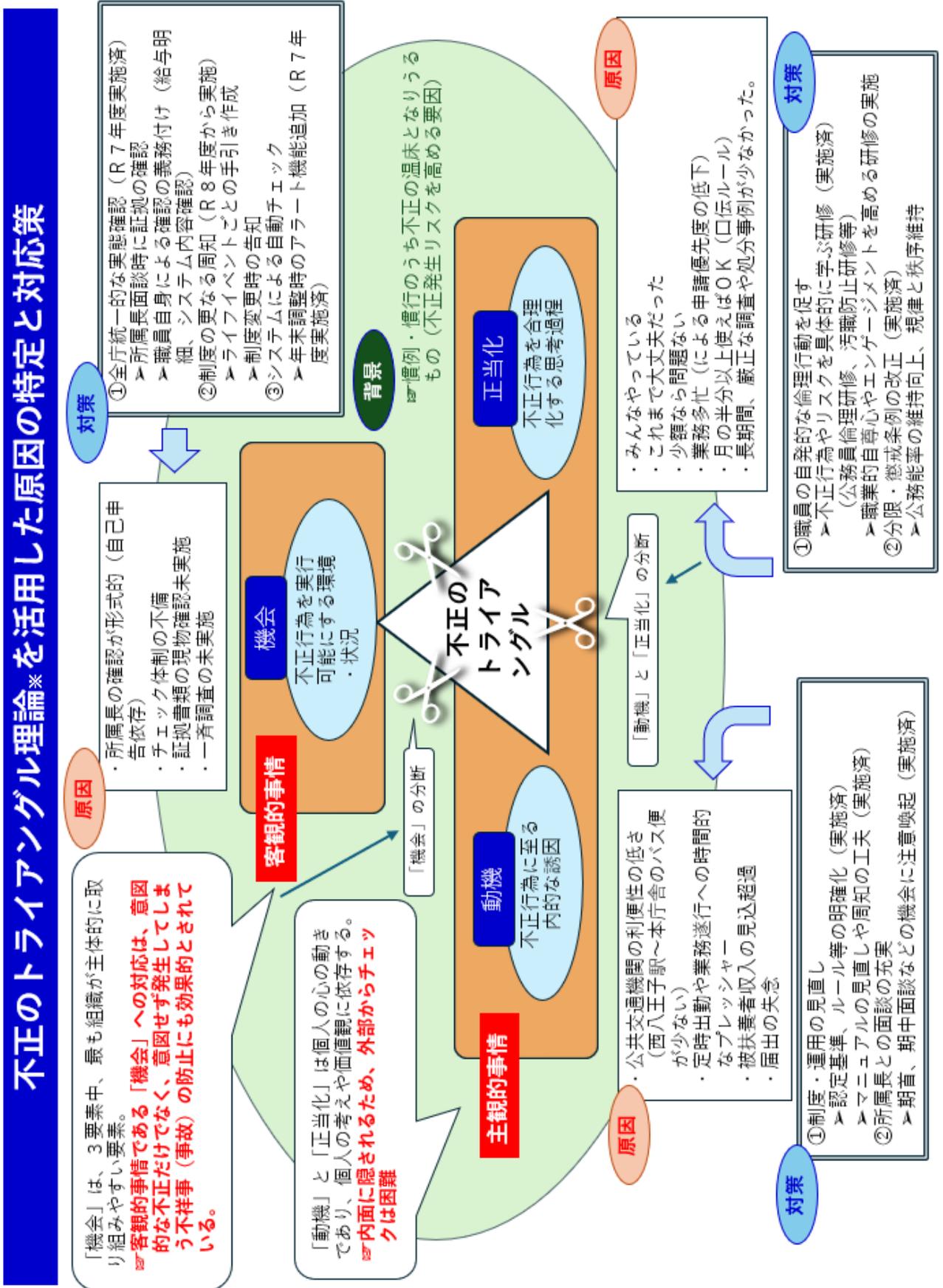
不正を自分の中で言い訳し、納得させる心理。「組織が正當に評価しないからだ」「借りだけで、後で返せば良い」「みんなもやっている」など。

(2) 「不正トライアングル理論」を活用する理由

不正の三要素である「動機」「機会」「正当化」が揃ったときに不正が起きるということは、逆に一つでも要素が欠けていれば不正を防ぐことができるため、不正のトライアングル理論は、企業においても内部不正を防止するための対策として効果的であるとされている。

後述のイメージ図にあるように、不正のトライアングルの三つの要素を分断する対応が再発防止策の基礎となるものであり、各要素を分断することで、不正の発生を抑制することが可能となる。

(3) 「不正のトライアングル理論を活用した原因の特定と対応策」のイメージ



3 再発防止策（案）

再発防止策Ⅰ 制度・仕組み	
<p>◆制度・運用の見直し 現在の手当の認定基準や届出方法を明確化する一方で、複雑な基準などについては、他市の状況を確認したうえで、簡素化が可能なものについては簡素化の検討をするなど、制度・運用の見直しを行う。</p> <p>◆通勤手当等の実態確認の徹底及び制度の更なる周知 ・全庁統一的なチェック体制を構築し、変更（喪失）届出の失念を防ぐ。そのためにも、ライフイベントごとの手引を作成し、職員がわかりやすく手続きできる環境を作る。</p> <p>◆システム内での注意喚起やポップアップ等をより一層活用し、職員が届出を失念しにくくするための環境を作る。</p>	
<p>具体的な取組</p>	<p>① 全庁統一的な実態確認【短期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 所属長面談時に証拠の確認（実施済） <ul style="list-style-type: none"> ・面談時に統一的なチェックシートに基づき、所属長による確認を毎年行う。その際、定期券やICカードの履歴の確認も行う。 ▶ 職員自身による確認（給与明細、システム内容確認）を毎年行う（実施済） ▶ 住居手当受給者には毎年住民票及び契約書等の確認書類の提出を義務付ける。 ▶ 扶養手当受給者には毎年住民票及び課税証明書等の確認書類の提出を義務付ける。 <p>② ルールの明確化【短期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 認定基準、ルール等の明確化（一部実施済） <ul style="list-style-type: none"> ・「通勤手当のてびき」や「扶養手当認定基準」「住居手当認定基準」について、あいまいな表現を避け、例を示すなど職員がわかりやすい工夫を行う。 <p>③ 制度・運用の見直し【短期～中長期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 制度・運用の簡素化の検討 <ul style="list-style-type: none"> ・他市の状況を確認したうえで、複雑な要件、認定基準などを実態と照らし合わせた見直しを行い、制度・運用を簡素化することで、職員の変更届の失念を防ぐなどの検討を行う。 <p>④ 制度の更なる周知【短期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ライフイベントごとの手引の作成 <ul style="list-style-type: none"> ・結婚・出産、引っ越し、子どもが就職したときなど、様々なライフイベントごとに手当の手続だけでなく、休暇制度や互助会の給付金等も合わせて案内し、職員が漏れがなく手続が行えるようにする。 ▶ 制度変更時の告知 <ul style="list-style-type: none"> ・文書管理システムによる通知文書の送付だけでなく、全庁掲示板など他の手段においても、職員に知ってもらえる工夫を行う。 <p>⑤ システムの活用【短期～中長期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 年末調整時のアラート機能追加（実施済） ▶ システム内でのポップアップ等の注意喚起の方法を工夫

再発防止策Ⅱ 文化・意識 ◆組織文化・慣行の是正 ・ 職場における相互確認や声かけを日常的に行う文化の醸成を図る。 ・ 不正の兆候を感じた場合に関わらず、相談・確認できる環境を整え、不正を「見過ごさない」「正当化しない」組織風土を定着させる。	
具体的な取組	① 管理職責任の可視化【短期的取組】 > 管理職に対し、「部下の受給状況確認責任」を通知に明記 ・ 事故が複数発生する所管は監査対象 ② 「うっかり」を防ぎ、故意性の判断の明確化【短期的取組】 > 制度誤認やうっかり忘れは受給者の注意義務であることを明確にするため、手当受給者は常時確認義務を負うことを規則に明記。 ・ 年2回の確認時に「自己責任確認書」を提出 ③ 不祥事が疑われる場合の初動対応の明確化【短期～中期的取組】 > 内部告発の実効性強化（専用窓口、匿名性確保）。 ④ 不正を正当化しない組織風土の定着【短期～中長期的取組】 > 公務員倫理研修の継続的实施 > 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。 > 上司による声かけ・相談しやすい環境づくり（心理的安全性の確保）

再発防止策Ⅲ 信頼の回復 ◆市民の信頼に応え続けるため、常に、法令等に基づく、客観的で透明性のある判断及び行動がとれる職員となるよう人財育成を行う。 ◆社会規範や公務員倫理、サービス規則、公務員の懲戒処分事例、教養としての法律を習得できる研修を継続的に実施し、職員一人一人が自分自身の問題として捉え、市民の模範となる存在であるということ意識し、行動するよう徹底していく。	
具体的な取組	① 職員の自発的な倫理行動を促し、知識、スキルを磨くことで、プロフェッショナルとしての誇りと責任感のある職員を育成する。【短期～中長期的取組】 > 不正行為やリスクを具体的に学ぶ研修の継続実施（公務員倫理研修、汚職防止研修等） > オープンバッジの活用 ・ 中央大学とのオープンバッジ制度を活用し、職員の法務リテラシーを向上させる。 > 職員が取得したオープンバッジを昇任選考試験や、ジョブ型人事制度に活用し、職員のキャリア形成支援を推進させることで働きがい向上させ、一人一人の働きがい向上による、職場環境の好循環を作る。 > 職業的自尊心やエンゲージメントを高める研修の実施 ② 組織・体制の強化、組織責任の明確化【短期～中期的取組】 > コンプライアンス推進担当課長の設置 > サービス監察担当の設置 ・ 今後、二度とサービス事故を発生させないため、予防監察の視点から事務執行をチェックする。 > 市長（副市長）を本部長とするコンプライアンス推進会議を設置 ・ 定期的に結果や進捗状況を公表 > 刑事訴訟法（239条の2）に基づく告発 ・ 公務員に課せられた告発義務の履行

	<p>③ 分限・懲戒条例の改正（実施済）</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 公務能率の維持向上、規律と秩序維持<ul style="list-style-type: none">・ 国や都と同様な規定を置いて、公務能率の向上と公務の規律、秩序を維持するとともに、国家公務員や東京都の職員とも均衡を図った。
--	---