

第3回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【議事要旨】

- ・日時：令和8年（2026年）1月26日（月）午前10時～
- ・場所：八王子市生涯学習センター10階 第2会議室
- ・出席者：参加者 5名
市長 総務部長 職員課長 労務課長 法務文書担当部長 公文書管理課長ほか

1 開会

【事務局】

- ・今回は、主に不正の温床となった慣例・慣行について及び再発防止策案について、ご意見をいただきたい。

2 不正の温床となった慣例・慣行について

【事務局】

- ・前回、汚職等防止研修における職員アンケートの内容について、抜粋ではなく全体を示せないかという要望をいただいた。しかし、2,700人分のアンケート全てをこの場でお示しするのは現実的ではないので、AIを使って客観的に分類・要約したものが資料1。
- ・内容は、1が研修実施状況、2が出席者の声として、(1)今回の不正受給の原因について、(2)不正の温床となる慣例・慣行、組織文化について、(3)再発防止策についてまとめたもの。
- ・資料2は、扶養手当・住居手当・通勤手当の返納状況。

【労務課長】

- ・資料2は、過去の返納状況を年度ごとにまとめたもので、既に公表済のもの。令和6年度の通勤手当については、昨年の実態調査で発覚した97名以外の状況を示している。
- ・ほとんどが職員自身が自主的に返納したものであり、手当の届出は原則15日以内となっているところ、これを少し過ぎたものも含まれている。例えば、異動で通勤場所が変わり、届出が翌月になってしまったというものも含まれている。

【職員課長】

- ・資料1の2(2)「不正の温床となる慣例・慣行・組織文化等について」の中には、チェック機能や管理体制、制度やシステムの問題、人員不足などの組織体制の問題、また管理職の労務管理、職員間のコミュニケーション、情報の共有の問題など多く項目が挙げられている。複数あるこれらの問題が職員の規範意識、倫理観を低下させてしまう環境になり、これくらいなら大丈夫などと考えてしまう職員を生んでしまったものであり、これらが不正の温床となった慣例・慣行・組織文化を醸成してしまった原因であると考える。

【参加者】

- ・元々このアンケートは取り方も含めてバイアスがあると思っているので、回答は少し慎重に受け止めるべきものとする。特に原因について、回答者は実際に当事者へヒアリングをしたわけでもないし、証拠を見たわけでもないで、単に憶測や思いを書いているだけ。職員課で行った当事者のヒアリング結果や客観的な事実を単に補うものと理解した方がいい。
- ・その上で、職員課が持っている事実と併せて見たときに、原因としてこのようなことが考えられるということがあれば、それは今回の事件の背景事実や当事者の主観面を補うような証拠として使うべき。
- ・例えば、資料1の2ページ(2)オ「倫理意識・危機管理意識の低下」に、「これくらい大丈夫」だとか、「公私の線引きが甘い」などと書かれており、その他のところにも個人の悪意だけでは説明しきれないとの見方が優勢だと書いてある。しかし、本当に庁内の中でそのような意識が蔓延していたのかどうかを、職員課のヒアリング結果と照らしてしっかり判断して読み解いていかないといけない。
- ・このアンケート結果のうち、使えるものは使ってもいいが、この結果が原因や背景そのものだと考えないようにしないと対策自体を間違ってしまうことになるので、アンケート結果の取扱いは慎重にすべき。

【市長】

- ・私は研修の冒頭で、皆さんの考えをそのまま書いてくださいと言ったが、その時点でもおそらくバイアスがかかったのだろう。しかも、市長が講師をやったという点で、職員に対するプレッシャーもあったのかもしれない。
- ・研修の時の雰囲気や反応から、まだ自分事として考えていない職員がいたという印象を受けた。アンケートは、サービス事故が発覚した直後取るべきものだったと反省している。

【参加者】

- ・アンケートを含め、今回の事件に対して労働組合がどのような認識を持っているかが重要である。例えば、今まで管理に甘さがあったのだから、急に厳しくすることについて慎重な立場なのか、組合としても不正である以上は厳しく対処するのは当然であると考えているのか、組合がどう反応するかによって、今回の事件が起きる状況も推測できる。
- ・個々の事象だけを見ていくと、森の中の草を見ることになってしまい、全体像が見えてこない。労働組合の認識は実態を表していると言えるので、全体像を把握するための一つの指標として有効である。

【事務局】

- ・労働組合としての考えを確認した方がいいという意見をいただいた。

【参加者】

- ・確認する必要があるというのであればそれでいいが、組合としても今までの組織の温度感を踏まえて適切な対応を取っているはず。アンケート結果を全部読むと、森の中で一つ一つの草を探しているような感じがして全体像が見えてこないし、時間をかけてもなかなか終わらない。個人的な経験から、組合の温度感というのはわかりやすく一番伝わってくるし、組織の実態を表すと思う。

【参加者】

- ・資料1の1ページ、2(1)のア「職員個人の倫理・意識の欠如」の中で、「制度への不公平感を理由に軽視」と書いてあるが、不公平感の具体的な内容はどのようなものか。

【労務課長】

- ・アンケート回答者の意図と一致するかはわからないが、例えばバスで申請して車で通勤している職員の場合、通勤手当よりもガソリン代の方が高いので、超える分は自己負担せざるを得ないといった声はあった。

【参加者】

- ・前回、不公平感というものが、悪意であれ無意識的であれ、不正の温床となっていくと言ったが、制度の不公平な点を是正する予定はあるか。

【労務課長】

- ・手当なので、実費弁償のようにかかった分を全額全員に出すことはできない。あくまで手当という制度の中で、どう運用していくか考えていきたい。

【参加者】

- ・制度設計を100%完璧なものにするのは非常に難しいことだと理解しているが、職員の方の不満がなるべく減る方向でルールを作っていくといった、具体的に不正を減らしていくという動きになっていないと思う。
- ・原因の追求まではできた、そして、不正が起こった経緯も公表することができたが、結局発生のお台となった現場の雰囲気、考え方、そもそもの不平等感、そして規律に従いたくないという反発心のようなところを本当に抑え込める有効な策までディスカッションされているのかという点を一番心配している。今後の再発防止策や次回の検討会でもその辺を注視させていただきたい。
- ・次のイ「制度に関する理解不足・周知不足」で通知が他の情報に埋没することによって必要な情報を得られないと書いてある。現状、職員への通知プラットフォームはどうなっているのか。例えば一つの職員用のポータルサイトがあって、そこさえ見れば情報を漏らすことのないという状態なのか。もしくは掲示板に紙で貼ってあるだけ、サイトはあるが複数あるなど。

【労務課長】

- ・文書管理システムに全ての文書が集まってくるので、そちらを見ていけば全て見るができる。年度末だと回ってくる文書量も大量になるので、その中で通知が埋没してしまうと書かれているものと推測する。

【参加者】

- ・そうすると、埋もれないためのソフトウェア上の対策、例えば、確認期限がある場合、期限までにチェックボックスを押さないと本人にアラートが飛ぶとか、上司にアラートが飛んで通知を見るよう部下を指導するとか、埋没を防止する仕組み的なものはないということか。

【労務課長】

- ・文書管理システム上、滞留日数を表示する機能はあるが、アラートまでの機能はない。ただ、文書管理システムのほかに、庁内で職員が見るドキュメントセンターというサイトの掲示板機能で重要な書類はお知らせできるので、これらも活用していきたい。

【参加者】

- ・実際に私も会社を経営していく中で、お知らせを出しても誰も読んでくれない、実行してくれないという悩みを抱えた。弊社の場合、期限までにチェックをしなかったら、強制的にアカウントロックがかかり、読むまでは仕事ができないといった、ある意味過激な措置を取っているので皆ルールを理解して守ってくれる。
- ・技術的には一番ローテクですぐできるような追加機能なので、システムに追加するだけでも何か前進していくのではないかと思う。

【事務局】

- ・文書管理システムでは、通知や決裁が誰のところで止まっているか分かる機能があるので、通知や決裁をまだ見ていない職員に対して、上司が見るように声かけはできる。アナログな対応だが、埋没してしまうことの対策の一つにはなると思う。

【参加者】

- ・現状でも一応、確認するための仕組みはあるとのことだが、アンケートに出てくる以上、全ての部署で上長が全ての通知について部下への声かけをしているわけではないと思う。
- ・現状うまくなかなかいない部分もあると思うので、人間の力だけでなく、仕組みやソフトウェアのところで、もう少しやれるところもあるのではないか。

【参加者】

- ・アンケート結果の感想として3点ある。まず1点目が2ページの(2)のオ「倫理意識・危機管理意識の低下」のところで、「公私の線引きが甘い」というところに、カッコ書きとして「会食、寄贈、年末挨拶、喫煙、離席等」とある。八王子市では、職員の倫理指針とか、具体例が載っているハンドブックのようなものは作っているか。

【職員課長】

- ・ハンドブックといったものはない。年末年始などの折を見て、職員に対して通知を出しており、その通知に例えば公私のことや会食のことについて周知している。

【参加者】

- ・私も自治体の倫理研修で講師を頼まれるが、どこまでがセーフでどこからがアウトなのかは、その自治体毎に判断がグラデーションになっていると感じる。厳しいところは、他の自治体が行政視察に来た時の、その手土産の受取すら禁止するところもあるし、それぐらいは儀礼の範囲としているところもある。ほかにも葬式の時の香典や花輪はどうか、職員としても結構細かいところで判断に迷うところがある。
- ・服務規律や倫理規定に関しては、八王子市としてどう考えるのかをきちんとまとめて、職員にわかりやすい形で周知するのがいいと思う。
- ・2点目としては、同じ2ページの(2)ア「チェック機能、管理体制の欠如」のところで、「監査・抽出点検の弱さ」とあるが、今回のことも監査で指摘されてもいい事項だったと始めから思っていた。八王子市の監査は、行政監査も実施しているのか。

【市長】

- ・監査委員による財務監査は実施しているが、行政監査は実施していない。東京都は財務監査のほか行政組織の中で行政が効率的に行われているか、加えて出退勤やなど予防監察的なことも実施している。来年度の組織体制を考えている中で、行政監査的な取組を行う体制を整えることも必要だと認識している。
- ・八王子市では出退勤確認を朝礼でもやっているが、朝礼が形骸化しているのではないかと問題意識も持っている。私が東京都の管理職だった時にも朝礼をやっていたが、一番重視していたのは、前日までに届いた仕事上に必要な通知や世の中の出来事、新聞報道等がされている中で仕事上で意識しなければならないものを課長として周知していた。これによって通知を確認する気づきを与えたり、世の中の動きで仕事として知っておかなければならないものをフォローするようにしていた。
- ・私たちの組織の中で漫然として取り組んでいたもので、人の確認ミスが起きているのであれば、システム上のフォローも必要だし、問題が起きてから対策を講じるのではなく、当面は行政監察的な仕組みというのが必要だと思っている。

【参加者】

- ・行政監察にまで広げるとなると、監査委員の負担も増えると思う。個人的な意見ではあるが、自治体の監査委員は報酬が制限されているため、自治体によっては、形式的な監査になっているところが見受けられる。企業の監査役は報酬も高額であり、是非自治体の監査委員にも業務負担に見合う報酬を検討してもらいたい。
- ・3点目として、今回の問題は内部通報の機能不全やDXの遅れによって、組織内部で問題を検知、是正できなかったこと、つまり内部統制の不備が原因の一つであったと捉えるべき。今後、内部統制の取組を進める必要がある。

【参加者】

- ・先ほど通勤手当はあくまで手当で、実費弁償ではないという説明があったが、そこが一番八王子市の仕組みとして問題だと思っている。通勤手当が所得税法上の非課税になるのは、実費弁償だからであって、八王子市が通勤手当を実費弁償でないとするなら、所得税法上は非課税にならないので、通勤手当は実費弁償であるという前提でないとおかしい。
- ・それを前提に、上限をいくらにするかという決め事をするのが重要。民間企業でも無制限に出しているわけではなく、例えば所得税法上の非課税範囲内を上限としたり、一定の金額を上限としている会社もある。
- ・もう一つが手段を決めること。アンケートの回答で、不公平感の一例としてバスで交通費の申請していても、実際は車で来ているからガソリン代と駐車場代で足が出るという話があったが、そういう感覚に陥っていたとするならこそ、決め事の問題であって、個人の責任ではないという前提ではないと再発対策は難しいと思う。
- ・組織として公共交通機関で申請して車で通勤するのはいいが、その際は交通費は1円も出さないという明確なルールがあったのかどうか、個人責任を問う場合は重要となる。
- ・次に区間の問題。例えば、自宅から駅まで1.5キロ以上ないとバス代は支給しないと決める。市役所から西八王子駅までは、例えば妊娠されている方、体調の悪い方、障害のある方以外は支給しないなど、そういう区間の問題をしっかりと決めることが重要。
- ・金額の上限、手段、区間の3つさえ決めれば、難しい議論をしなくても再発防止になる。意識というより仕組みが重要なので、これまでは曖昧だったが、これからは仕組みを明確に定めることが最も効果的である。
- ・実務的には、内緒で同棲している職員も絶対にいると思う。センシティブな情報であれば、上司に対する個人情報保護の研修や倫理研修を平行してやっていけばいいのではないかな。

3 再発防止策案について

【事務局】

- ・再発防止策の意見も出てきたので、事務局から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について説明させていただく。

【法務文書担当部長】

- ・資料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（案）」を使って説明させていただく。
- ・「不正のトライアングル理論」は、①動機、②機会、③正当化の3つの要素が揃ったときに発生するという、アメリカの犯罪学者のドナルド・レイ・クレッシーによる理論。資料では、この3要素の背後に、慣例・慣行のうち、不正の温床となったものが背景にあるという前提としている。
- ・「動機」はプレッシャーやインセンティブとも説明されるが、個人の内的な誘因で人が行動を起こす理由、要因となるもの。「機会」は、不正行為を可能にする環境や状況。「正当化」は、心理的な葛藤や罪悪感を弱めて不正を許容する自分への言い訳を作るプロセスと言えるもの。
- ・3つの要素のうち、1番目の動機と3番目の正当化は、個人の内面における思考なので、主観的事情となり、外部からはなかなかわかりにくい。一方、2番目の「機会」は、環境や状況といった客観的な事情なので、組織として不正防止に取り組む場合は、比較的取り組みやすく、意図的な不正のみならず、意図せず発生してしまう不正の防止にも効果的とされている。機会は組織としてコントロールできる場所なので、不正を可能にするハードルを上げることができる。
- ・次にこれまでの職員課、労務課における調査やヒアリング、市長が全職員対象に行った研修のアンケートの回答から考える原因を、この不正のトライアングルという視点で分けてみた。
- ・「機会」における原因は、これまで所属長への確認がお願いベースの通知のみで、具体的なチェック方法を示してこなかったこと、自己申告によっていたこと、証拠書類等のチェックや定期的あるいは抜き打ちの一斉調査などを行ってこなかったことなどで、不正を行う「機会」を与えてしまったと考えた。一般的にも、管理監督の甘さ、内部統制の弱い組織、業務が一人に集中する職場、チェックの形骸化などが原因とされている部分。
- ・機会の原因への対策として、本年度から既に実施している、①の全庁統一の実態確認で、面談時に証拠確認や職員自身による確認の義務付け等を実施している。二つ目の対策として、令和8年度から制度の更なる周知ということで、手引きの作成や制度変更時の丁寧な告知といったところを考えている。三つ目として、年末調整機会の活用として、年末調整の際、項目によってはシステムでアラート表示が出るようにして、漏れがないよう注意喚起を促す取組を行った。
- ・理想はDXによって全てシステムで一気通貫できればいいが、費用も関係するので、システムプレイスのタイミングや費用対効果など勘案しながら、今後システムの充実、対応を進めていきたい。
- ・機会の低減には、チェック体制、内部統制などの強化が有効だが、過度な監視体制となる

- と、そんなに職員を信用できないのかといった感情も生み、職員にストレスを与えて逆効果になることも危惧するので、信頼と効率のバランスも意識しつつ取り組んでいきたい。
- ・こういった取組を中心に「機会」を低減することで、「動機」と「正当化」との分断を図っていきたくと考えている。
 - ・次に3番目の「正当化」の原因としては、「みんなやっているだろう」、「これまでは大丈夫だった」、「忙しいから申請し忘れてもしょうがない」、といった個人の倫理観に左右される一方で、企業組織の風土や文化に影響を受けやすい項目とされている。
 - ・対策としては、不正を許容しない組織文化の構築やコンプライアンス教育の徹底により正当化しようとするハードルを上げることができるといことなので、一つ目の対策として、市長自らが講師となって全職員に対し、汚職防止、倫理研修を迅速に実施したところ。
 - ・2番目の対策として、昨年12月の議会において、分限・懲戒条例の改正を実施し、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、そして、国家公務員や東京都の職員とも均衡も図られたことで、より公正・公平な対応ができるようになった。
 - ・不正を選ぶことが合理的ではないと思わせることで、職員の行動変容、不正を思いとどませる意識を高める効果を狙っている。
 - ・研修は定期的、継続的に実施していかないと効果が持続しないため、定期に実施し、職員一人一人が公務員としての責務を自覚し、倫理的な行動をとることを促進していくこととする。
 - ・また、職業的自尊心が高い人ほどコンプライアンス意識が高いという研究結果もあるようなので、研修を活用して、公平で倫理的な職場文化の醸成に努めていきたいと考えている。
 - ・最後の「動機」における原因としては、明確な動機としては弱いかもしれないが、公共交通機関の利便性が低いから歩いてしまえ、朝の早い時間は本数も少なく、業務を遅らせるわけにはいかないというプレッシャーから歩いてしまうと、フレックスタイムが進んでいるわけではないので、バスに乗って渋滞を心配するよりも歩いた方が確実といったものも動機の一つではないかと考えたところ。また、健康のために歩こうというのもきっかけの一つであると思われる。
 - ・次に扶養手当の不正原因として「被扶養者収入の見込超過」を挙げた。純粋な動機とは言えないかもしれないが、勤務シフトの都合や時給が上がったなどの理由で被扶養者の収入の見込みを誤ったとか、住居手当もそうだが、届出を失念していたなどが、しいて言えば挙げられる。家族間でのそういうチェックを疎かにしてしまった、そして疎かにした原因と言え、多少遅れてもいいやといった少し正当化に寄ってくるのかと思う。
 - ・動機を排除するには、透明性の高い組織の構築や、動機を持たせないための環境づくりが有効とされているので、対策の一つ目として、認定基準やルールを明確化したり、マニュアルの見直しや周知の工夫を挙げた。
 - ・二つ目として面談を通じて注意喚起や上司と部下でコミュニケーションを図ってもらい、皆様からご指摘のあったように、会話の中から引っ越したと聞けば、諸手当の変更が必要であるとか、漏れのないようにといった会話ができる、いわゆる風通しのよい職場づくりを進めていきたい、こんな風に考えてる。
 - ・最後にトライアングルの中にハサミを置いた意図として、トライアングル理論によれば、

要素が3つそろったときに不正が発生するという事なので、機会という要素が排除できれば、動機と正当化と二つの要素と分断できることになり、正当化を排除できれば、更に動機とも分断でき、3つの要素全ての関係を断つことが可能となる。

- ・これが進めば、おのずとこれまで背景にあった不正の温床となった慣例や慣行もなくなり、ひいては、当たり前のことではあるが、公務員としての倫理観、責務を自覚した上で業務を行うという慣例・慣行に背景が変わっていくものと思っている。
- ・今回いただくご意見も踏まえて、このような対策を中心に再発防止策を作り、二度とこのような不正が起きない組織づくりと信頼回復に努めていきたい。

【参加者】

- ・今回の資料を全部読んで、この資料自体を把握するのも時間もかかるし、自分自身が市の職員だったら、情報に埋もれてしまう状況には共感できる。アラート機能やアナログでの声掛けも非常に大切なこと。
- ・教育長の懇談会に出席したとき、先生方への情報伝達方法は学校にPDFを配るだけになっていて、現場の先生が制度を知らないということがあり、情報の内容が良くても伝わらなければ意味がないことを痛感した。職員数が多い市役所でも同じことが起きていると思う。
- ・例えば一日10通の通知が届いたとしても、一つの資料確認に10分かかるとすると100分。本来の業務時間が削られ、確認しなければならぬ通知が雪だるま式に増えていき、やりがいの低下を招くのではないか。
- ・職員を疑うのではなく、職員を守るためにもアラート機能を始め、表現のプロが入ってユーザーインターフェイスを改善するなどシステムに投資をする必要があると強く思う。
- ・民間企業のように健康手当を出したり、ガソリン代を支給するといった、不公平感を是正できるような検討は具体的にされたのか。

【労務課長】

- ・手当支給のルールとして、例えば、公共交通機関を利用する場合は、自宅から勤務地までの最短の経路で一般に利用する経路を採用した上で定期代を支給している。車の場合は、距離に応じて2,600円、3,000円・・・と段階的に支給することになっているので、実際にはガソリン代相当というわけではない。それを承知の上で車通勤していると認識している。
- ・このルールも、東京都を始めとした他の自治体と均衡を図りながら決めているので、本市独自のルールとして決めるのは難しいところがある。これを踏まえて、意見をいただいた条件、手段、区間のルールを検討していく必要があると感じている。

【参加者】

- ・前回、対策の一つとして職員の住所変更や交通費などをシステムで一元的に管理した方がいいという話があったが、現在のシステムはどのようになっているのか。

【労務課長】

- ・例えば、引っ越しをした時は、システムで住所変更の届出を行ってもらうことになっているが、自動的に通勤手当が変わるとか、住居手当がもらえなくなるという仕組みにはなっていない。しかし、アラートとして、必要に応じて通勤手当・住居手当の届出を行うようにポップが出るようになっている。
- ・以前からそのような仕様になっているが、そのポップを見て手続をするかどうかは、本人次第というところになっている。

【参加者】

- ・そのポップは、個人に対してでなく全体に出るといふことか。

【労務課長】

- ・庶務事務システムに入力する際、その入力が進むと本人宛に出る。

【参加者】

- ・手続や制度がわかりにくい、通知が埋もれてしまうといった意見があったが、作ったのは自分たちなので、逆に工夫の余地はたくさんあるのではないか。実際に八王子市でもナッジ理論を活用してがん検診の受診率を上げた実績もある。
- ・資料3では実施済と書かれた対策もあるが、これで終わりにしないで、庁内からアイデアを募ってもいいのではないか。
- ・原因に「人員不足」を挙げているが、人員不足は全国の自治体共通の課題である。この機会にDXや業務全体の見直しについて、若手のワーキンググループで検討してはどうか。
- ・原因に「前例踏襲」を挙げているが、前例のとおりやっているということは、考えていないということ。第1回の検討会でも話したが、せっかくなのでこの機会に「考える」ということを組織全体としてやったらいいのではないかと思う。
- ・制度は明確に決めた上での話だが、その制度の運用方法には二つあり、厳格に運用するという考えも当然あるが、他方で弾力的に運用するという考えもある。「雨天などの例外運用が不透明」とあったが、法律でいうなら、基本となるルールがまず条文にあり、更に例外規定、裁量規定がしっかり条文で規定してある。次に規則やガイドラインで裁量の範囲を明文化する。しかし、ガイドラインで明文化されていても実際の運用段階では、どうしても微妙に解釈の余地が出てくる。いわゆる裁量の中の裁量というかグレーゾーンのようなものが出る。そのときに上司に相談する、職員課、法務部門などに行って一緒に相談する。要は一緒に「考える」ということが重要。厳格にすればそれに当てはめるだけになり、職員は考えなくなってしまう。実は裁量の余地があるということは、職員が考えることにつながるので非常に有益なこと。
- ・考えるという行為を庁内の中で部署をまたいで行うということは、職員の間で話し合うということなので、風通しが良くなり、縦割りの組織文化がなくなっていき、現在の組織風土が変わっていくことにつながる。

【市長】

- ・今、私が就任以来取り組んできたことを御指摘いただいたと思っている。市の最高意思決定機関として政策会議というものがあるが、私が市長に就任したとき、そこに参加する部長たちから意見が出てこないことに非常に不安を感じていた。約2年かかって全員発言するようになり、最近でも国の物価高対策において、地方自治体の裁量がある部分、その中で工夫の余地を政策としてどう打ち出していくかという部分について、部課長や職員から色々な意見が出てくるようになった。
- ・明確な基準を作った上で、その基準から職員がどこまで弾力的な運用や工夫ができるかを常に考える組織にしていかなければいけないと改めて思った。
- ・私が新型コロナウイルス感染症対策の局長だった時、特に厚生労働省を始め各省庁から数多の文書が毎日届くので、読むだけで時間がかかってしまい、入院調整など本来やらなければいけないことができなくなるといことがあった。国も工夫してくれ、ポイントを押さえた通知が出るようになった。公務員は、必要と思われることは全て文章化するということが当たり前になっている。しかし、結局重要な情報が埋没されていき、本当にやらなくてはならないことがやれなくなるという結果を招いてしまう。
- ・職員には、伝えたいことが100あったとしたらもっとそぎ落として、本当に伝えたいことをポイントで示すように言っている。9割捨てることになるかもしれないが、残った1割が伝わることで、物事が動いていくことがある。これには捨てる怖さが伴うが、どう工夫してどう伝えるか、組織を超えて考え、工夫する、非常に大切なことに改めて気づかされたと思っている。

【参加者】

- ・以前は、市役所でDXを推進する部署は、デジタル推進室といって部と同格だった。今はデジタル推進課になってしまった。部長がいなくなってしまったのは、デジタル化を推進していこうとする姿が弱くなってしまったのではないかと当時感じたが、市長の考えは。

【市長】

- ・私の基本的な考え方は、各事業を所管する部署に権限、財源も含めて与えて考え、工夫してやってもらう。そしてその最終的な責任、いい責任は部課長たち、悪い責任、本当に責任を取らなければいけない場合は私が取る。そんな思いで日々進めている。
- ・私も自分自身の経験に基づく価値観があるが、この価値観を押し付けてはいけないと思っており、市の職員、部長、課長たちが持っている価値判断、その判断とのすり合わせを一番意識している。私の判断や考え方と違うかもしれないが、ここの部分は部長、課長たちに任せてもいいだろうというのを意識して意思決定をしている。

【総務部長】

- ・先ほど市長がご指摘された、政策会議において部長の意見が出てこなかった点について補足させていただく。市長は大変お忙しいので、政策会議の前に「付議案件調整会議」という場を設け、関連部長が全員出席し、事業に横串を刺す議論を行った上で政策会議に上程する仕組みとしている。したがって、政策会議には既に論点整理が済んだ状態で臨むことに

なるため、結果として新しい意見が出にくい側面があったものと考えている。

- ・しかし、市長が就任以来、様々な会議において議論を深掘りする姿勢を示されたことで、会議は議論の場へと徐々に変わってきたと感じている。また、市長から各部へは適正な権限委譲をいただいております、部長としても、自らの判断と責任の範囲で業務を進められる環境が整っていると考えている。

【参加者】

- ・デジタル推進所管には今まで部長がいたのに課長になってしまったので、デジタル化を進める上で不安があるという意味でお伝えさせていただいた。

【市長】

- ・デジタル推進に関して言えば、確かにこれまでは部長を置いていたが、今はいわゆるノーコードでプログラミング知識がなくてもできる時代になってきた。これまでは外部でしかお願いし得なかったことが内製化できるようになってきたり、デジタルの専門部署でなければできなかったものが、全ての職員ができるような環境になってきたので、このポジションとしての部長の役割を果たしてくれたと思っている。部長はほかの仕事をやってほしいという認識で、決して後退しているという認識はない。
- ・デジタル化を進めるのは当然で、DXの、特にXのトランスフォーメーションの部分、ここが当たり前にできなければ、行政といえども継続できないし、新しいニーズにも応えられないと思っており、決して後退しているという意識はない。デジタルの推進は今後もしっかりやっていく。課長になったからといって後退するのではなくて、全ての職員がスタンダードスキルとして持っていくべきものと認識している。

【参加者】

- ・今回の交通費の不正受給に至る原因として、住所変更をしたときの届出を失念してしまうことが挙げられているが、住所変更の届出を失念した職員のうち、住民票すら変えずにいた方が多いのか、住民票はさすがに変更していたが、庶務事務システムへの入力をしていなかった方が多いのか。もしくはどちらも忘れていたという話なのか。

【労務課長】

- ・住所変更の届出には、住民票の添付までは求めていないので、労務課としても住所変更の届出をして初めて把握することになる。なぜ住所を変えなかったのかというところまでは把握できていない。

【参加者】

- ・住民票は変更しないと不利益も多いので、基本的には変更するものと思っている。その先の労務課への申請は、結局人間に頼っている限りは失念することや意図的に届けないという事象が起きることは絶対に変わらないと思う。
- ・職員の方々の同意を得た上で、月に1回システムで強制的に住民票情報を照会し、変更があったものについて強制的にシステムを変更できれば、そもそも労務課への届出も不要に

なって漏れがなくなると思う。もしそういったことが可能なのであれば、届出をさせるということ自体、見直しもいいのではないか。

【労務課長】

- ・八王子市の情報であれば取ることは可能かもしれないが、情報の目的外利用といった法律的問題もある。また、市外居住の職員に当該自治体に照会をするとすると、明確な法的根拠がないと難しい。

【参加者】

- ・少なくとも八王子市の中だけで完結して、システム的に解決できる問題だとすれば、これに取り組む価値は非常に大きいと思う。職員の同意が大前提ではあるが、このことは住民票を扱う基礎自治体だからこそできることで、民間企業には当然できないことなので、市独自のユニークな再発防止策の一つになるので、是非検討していただきたい。

【参加者】

- ・色々な対策を伺ってきたが、今でもできることもあると思う。再発防止策を所管する課はどこか。

【労務課長】

- ・実態確認、制度の周知、制度の見直し、システムの自動チェックなどについては、運用も含めて制度構築をしている労務課になる。

【職員課長】

- ・職員の研修やサービスという点では、職員課が担当になる。制度自体は職員課と労務課と共通する部分もあるので、今回の件は、総務部全体でやっていくという認識でいる。

【参加者】

- ・その対策がきちんとなされているか、その対策で効果が上がっているかというモニタリングをする課はどちらになるか。

【職員課長】

- ・コンプライアンス、内部統制という点では公文書管理課になるが、現状の組織では部全体で対応しているということになっている。

【市長】

- ・来年度の組織体制として、予防監察的な役割を担う明確なポジションを用意をして、財政的な監査を行う監査事務局・監査委員とは別に、行政監察的な部門を設置することを考えている。

【参加者】

- ・それはコンプライアンス担当みたいな部署を置くということか。

【市長】

- ・部署として作るか、役割として担わせるかを今整理しているところだが、業務として明確にして役割を担ってもらっている。分散すると内部統制が働かない場面もあるので、できるだけコンパクトにして、きちんと責任・権限を与えて仕事をしてもらおうと思っている。

【参加者】

- ・司令塔のよう形で全体のコンプライアンスに関する全ての情報がそこに集まり、分析した上で対応策を作る部署があった方がいいので、そういった取組は良いことだと思う。
- ・内部統制制度で対応しきれないところ、例えば、結託してしまったとか、権限がある人が不正を働いたとか、そういう場合に、有効な窓口になるのが内部通報制度である。今、安全な匿名窓口とか、不利益取扱禁止の実効性が弱いというような意見が職員から出ているようだが、是非そのあたりの整備もした方がいい。

【参加者】

- ・人事異動の内示が発令の直前だと、引継書を作成する十分な時間が取れず、ミスを生じたり運用が突然変わったりして市民生活への影響が大きくなる。人事異動に係る内示の早期化を進め、きちんとした引継書を余裕をもって作ってもらい、引継書の質を上げるということもこの機会に検討した方がいい。引継書作成システムを作らせたという自治体もあるので、今後DXの取組の中で考えていくべき。

【公文書管理課長】

- ・参考までに、管理職については、「管理職事務引継書」という様式を定め、異動する際は様式に従って作成するよう公文書管理課から通知を出している。

4 閉会

【事務局】

- ・第4回検討会は2月16日午後2時から学園都市センター第一セミナー室で開催する。
- ・当日は再発防止策をわかりやすく工夫をした案として提示する予定。