

【所管事務の調査（報告）】

上下水道局の物品購入における不正行為の防止に向けた再調査結果について

資料1 上下水道局の物品購入における不正行為の防止に向けた再調査結果について（概要版）

資料2 上下水道局の物品購入における不正行為の防止に向けた再調査結果について

上 下 水 道 局

上下水道局の物品購入における不正行為の
防止に向けた再調査結果について（概要版）

令和4年11月24日
上下水道局

説明内容

1. 調査の概要
2. 調査結果
3. 外部有識者の意見等
4. 今後の取組

1

調査の概要

調査の概要

- 不正行為の概要

- 平成22年度から令和3年度までの間に、西部下水道管理事務所、南部下水道事務所管理課及び中部下水道事務所管理課の3部署に勤務していた職員(4人)が架空発注による差替え・預け金等の物品購入に係る不正行為を行っていたことが判明した。
- 職員や関与した事業者へのヒアリング等の調査の結果、架空発注に係る契約は34件で、総額は1,483,126円であった。
- 令和4年8月25日付けで、私的流用が認められた職員2人を懲戒免職、私的流用が認められなかった職員2人を停職処分とするとともに、管理監督者等に対しても処分などを行った。(減給4人、戒告3人、嚴重文書注意5人)

再調査の目的・対象

- 再調査の目的及び内容

- ア 不正行為の実態調査
懲戒処分等の対象となった事例以外に不正行為がなかったのかを確認する。
- イ 物品調達手続及び在庫管理の適正化
物品管理について現状の各所属における処理状況を把握し改善する。
- ウ その他不正行為の原因調査(組織体制・職場風土等)
今回の事象を受けて、組織体制や職場風土等に起因する問題がないか確認する。

- 対象期間:平成22年度から令和3年度

- 対象者

- ア 上下水道局に所属する全職員(再任用などを含む。ただし、病気休養中の職員など除く) 1,015人
- イ 対象期間に下水道(管理)事務所の管理係及び維持係に在籍し、上下水道局以外で勤務している職員 9人
- ウ 対象期間に当該事務所に在籍し退職した職員など 94人
- エ 対象となった案件に関与した事業者(3社)を調査対象とする。また、それ以外の事業者は不正行為への関与が疑われる場合に必要に応じて調査する。

再調査の方法

➤ 職員へのアンケート調査及びヒアリング調査

- アンケート調査は、対象者に対して、自身のこと(様式①)、又は、自身以外のこと(様式②)について調査を実施
- ヒアリング調査は、アンケート結果を基に調査が必要と判断した職員などに対して、アンケートで得た内容の確認を実施

種類	対象	方式
調査1	上下水道局職員	様式①記名式
		様式②記名・無記名選択可
調査2	上下水道局以外の職員 退職者など	様式①記名式
		様式②記名・無記名選択可

➤ 事業者へのヒアリング調査

- 懲戒処分等の対象となった案件に関与した事業者に対して、差替え、預け金以外の不正行為の有無についてヒアリング調査を実施
また、職員へのアンケートの結果、不正行為に関与した疑いのある事業者に対してヒアリング調査を実施

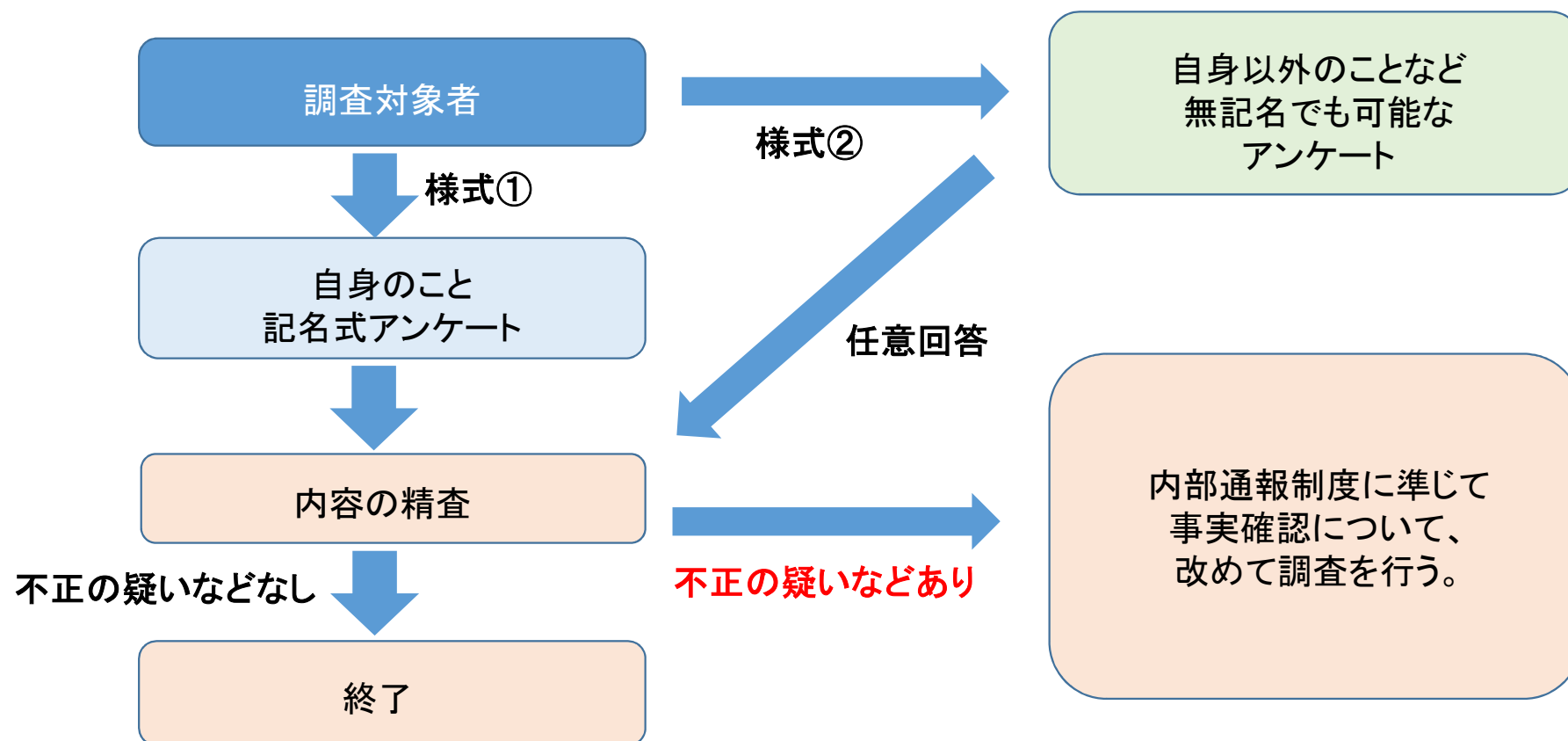
➤ 物品管理に関する職場単位でのアンケート調査

- 各職場において物品管理がどのように行われているのか確認し、規定化することなどを検討するため、物品購入から受入検査までの実務及び物品管理の方法について職場単位でのアンケート調査を実施

再調査の方法（アンケートの調査フロー）

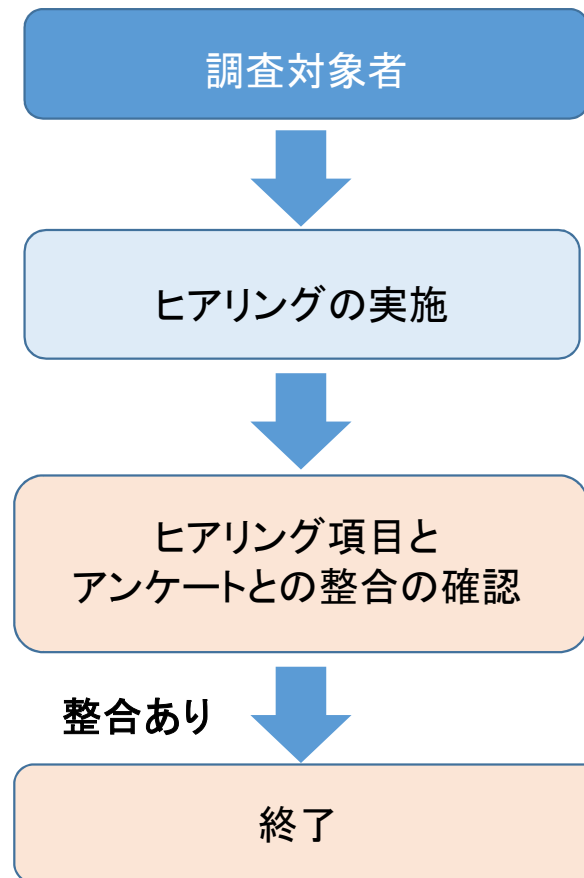
◎調査1 局職員対象（様式① 電子アンケート）（様式② 紙やメールによる回答）

◎調査2 対象：局間異動者や退職者（紙やメールによる回答）



再調査の方法（ヒアリングの調査フロー）

◎職員へのヒアリング調査



ヒアリング対象者

- ①下水道(管理)事務所の管理係及び維持係に在籍している全職員
- ②調査対象期間に下水道(管理)事務所の管理係及び維持係に在籍していた全職員(局間異動者を含む)
- ③記名によるアンケートの結果、ヒアリングが必要と判断した職員

整合なしやその他申告など

内部通報制度に準じて
事実確認について、
改めて調査を行う。

調査体制

(1) 調査チームの設置

- 経営戦略・危機管理室長の統括の下、経営戦略・危機管理室及び総務部が連携して再調査を実施した。再調査の取りまとめ等の実務は次に掲げる課長級職員を中心として実施した。

(2) 調査チームの構成

経営戦略・危機管理室	担当課長〔経営戦略・企画調整〕 担当課長〔行政改革推進〕
総務部	庶務課長 庶務課担当課長〔法制・情報公開〕
総務部財務担当	財務課長 財務課担当課長〔下水道財務〕 財務課担当課長〔財務会計システム〕 管財課長

(3) 関係局との連携

- 職員へのアンケート調査項目に関して、事前に制度所管部署（総務企画局コンプライアンス推進室、財政局資産管理部契約課、会計室）へ確認を行った。
- 職員へのヒアリング調査や外部有識者への意見聴取の際には客観性を担保するため適宜、総務企画局コンプライアンス推進室の職員が同席するなど、関係部署と連携を図りながら調査を進めた。

外部有識者の意見聴取

- 外部有識者の専門的な知見を活用することとし、民間企業等での実例を参考に実効性のある対策への助言等をいただく。
- 法律の専門家である弁護士及び財務事項や監査に精通する公認会計士に意見を求めることとした。
(外部有識者の選任に当たっては、本市と直接的な関わりのない有識者を選定)

藤田・戸田法律事務所

藤田章弘 弁護士

さくま会計事務所

佐久間清光 公認会計士

2

調査結果

調査結果

◎回答状況

調査1 局職員対象の回答状況 : 100%

調査2 異動者、再任用(短時間)・会計年度任用職員及び退職者を対象とした調査の回答状況 : 91.3%

◎今回の調査で判明した不正行為等

[記名によるアンケート調査(様式①)の結果]

分類	件数
前回の調査で不正行為等として確認されているもの	10
新たに不正行為等の確認が必要なもの	2
計	12

[無記名によるアンケート調査(様式②)の結果]

分類	件数
新たに不正行為等の確認が必要なもの	6
計	6

不適正な経理処理の実態に関する調査結果のまとめ

- 記名によるアンケート調査(様式①)の結果では、不正行為等の疑いがあるとの回答が12件あったが、この中には令和4年8月25日付けの懲戒処分等の対象とされた案件のほかに、新たに確認が必要なものが2件あった。
- 無記名によるアンケート調査(様式②)の結果では、不正行為等の疑いがあるとの回答が1通6件あり、新たに確認が必要となった。
- 上記の新たに確認が必要な8件については、今後、内部通報制度※による通報があったものに準じて継続して調査を行い、事実の有無を確認の上、適切に対応していく。

※内部通報制度に準じた扱い

組織全体で不祥事を未然に防止する仕組みとして、不祥事につながるおそれのある問題行動等を匿名で庶務課長あてに通報できるものとし、庶務課長が受けた通報内容は、人事部門で事実確認等を行っていくものとする。

不正行為に対する認識について

設問No.16: 差替え、預け金等の違反行為は、たとえ私的流用していなくても問題であると認識している。

設問No.17: 所属の慣習や前例踏襲にならうのではなく、正規の事務手続を確認するようにしている。

組織	職種	回答数	回答率	「いいえ」の件数	
				No.16	No.17
経営戦略・危機管理室	事務	11	100%	0	0
	技術	15	100%	0	0
総務部	事務	82	100%	3	2
	技術	5	100%	0	0
	技能・業務	2	100%	0	0
サービス推進部	事務	81	100%	4	4
	技術	40	100%	1	1
水道部	事務	51	100%	0	0
	技術	257	100%	6	5
	技能・業務	106	100%	7	4
下水道部	事務	34	100%	0	0
	技術	296	100%	0	3
	技能・業務	35	100%	0	1
局全体	事務	259	100%	7	6
	技術	613	100%	7	9
	技能・業務	143	100%	7	5
計		1,015	100%	21	20

調査結果のまとめ

- 不正行為について、職員の意識に問題があると考えられる回答が41件あった。



局として重大なインシデントであることから、法令遵守意識について全職場で周知徹底する必要がある。

不正が行われた原因について（自由記入）

設問No.18: 何が原因で差替えや預け金等の不正行為が行われたと思いますか？

	項目	回答数
1	検査体制の不備	270
2	法令遵守意識の欠如	239
3	本人の倫理観の問題	197
4	前例踏襲	170
5	物品調達に時間を要する	142
6	職場の風土・環境・風通し	139
7	予算上の問題(不足・流用できない)	59
8	事務分担の固定化	47
9	在庫管理が適切になされていない	33
10	事業者との関係	30
11	人員の不足	27
12	事業所の環境(本庁や外部の目が届かない)	25
13	同じ職場に長く在籍	18
14	その他	0
	計	1,396

調査結果のまとめ

- 今回の不正行為は、検査体制が機能していれば防げていたものであることから、「検査体制の不備」についての意見が最も多かった。また、「在庫管理が適切になされていない」ことも挙げられている。
- 資質を問う声も多く、「本人の倫理観の問題」のほかに、「前例踏襲」「法令遵守意識の欠如」が挙げられているが、これは本人のみならず、不正行為を看過してしまった周囲も含まれている。
- 職場の体制について、「人員の不足」のほか、「事務分担の固定化」、「同じ職場に長く在職」を指摘する意見もあった。

不正が行われやすい環境があるかについて（自由記入）

設問No.19: 上下水道局あるいは職場特有の不正が行われやすい環境があると思う場合、それはどのようなものですか？

	項目	回答数	
1	検査体制の問題	50	調査結果のまとめ ▶ 物品の購入について、「検査体制の問題」を挙げる声が多かった。 ▶ 「声が上げづらい、上司に意見が言えない」、「職場内のコミュニケーション不足」、「閉鎖的・隠ぺい体質」と合わせ、風通しの悪さ等を含め、パワーハラスメントの気質を指摘する声も見られた。 ▶ 職場の体制について、「同じ職場に長く在職する」などを指摘する意見も見られた。このことにより、信頼関係が醸成しやすいなどのメリットはあるが、進言しづらいなど職場の風通しの悪さにつながった面があったとも考えられる。
2	声が上げづらい、上司に意見が言えない	49	
3	同じ職場に長く在職	39	
4	人員の不足	34	
5	管理監督の不足	28	
6	目が届きにくい事業所特有の環境	21	
7	前例踏襲	19	
8	特定の業者と接触機会が多い	18	
9	事務分担の固定化	18	
10	職場内のコミュニケーション不足	17	
11	消耗品が多い職場	14	
12	法令遵守意識の欠如	11	
13	声の大きな職員の意見が通る	10	
14	仲間意識	10	
15	閉鎖的・隠ぺい体質	9	
16	事務職員が工事材料についての知識が少ない	9	
17	調達手続に時間を要する	6	
18	その他	21	
	計	383	

※ 実際の職場についてではなく、不正行為が行われた原因についての回答と判断できるものは、前問の回答として集計した。

不正防止策として寄せられた主な内容について（自由記入）

設問No.20: 今回のような不正を起こさないために改善すべき事項があれば記入してください。

	項目	回答数
1	事務分担の見直し(特定の人に任せない)	206
2	納品検査を確実にを行う	80
3	業務のルール化、マニュアル化	75
4	法令遵守意識の向上	64
5	職場環境の改善	59
6	公務員倫理の向上	56
7	契約手続の見直し、簡略化	55
8	在庫管理の適正化	39
9	研修の実施(サービス規律)	38
10	人員の適正配置	29
11	人事異動の適正化	24
12	研修の実施(業務知識)	22
13	監督者のマネジメント能力向上	19
14	内部監査の見直し	14
15	業者選定の適正化	10
16	その他	46
	計	836

調査結果のまとめ

- 「事務分担の見直し」（特定の人に任せない）、「納品検査を確実にを行う」、「業務のルール化、マニュアル化」、「職場環境の改善」など、仕組みとして不正行為を防止することを求める声が多かった。
- 一方、「法令遵守意識の向上」、「公務員倫理の向上」、「監督者のマネジメント能力向上」など、個人の資質についても改善を求める声があり、業務知識や、サービス規律の研修を行うことについて意見があった。

ヒアリング調査

調査結果

	対象	対象者数	実施者
①	下水道(管理)事務所の管理係及び維持係に在籍している全職員	29	29
②	対象期間に下水道(管理)事務所の管理係及び維持係に在籍していた全職員(局間異動者を含む)	42	42
③	記名によるアンケートの結果、ヒアリングが必要と判断した職員	12	12
計		83	83

①、②の職員については、アンケート結果との整合性の確認を行った。③の職員については、アンケート結果との整合性の確認を行うとともに、新たに確認が必要な2件について、事実確認などが必要なため、内部通報制度による通報があったものに準じて調査を行うこととした。

①、②の職員を対象としたヒアリングから出た主な意見

- 慣習や前例踏襲、技能・業務職の異動先が少なく、在籍期間が長いことが原因ではないのか。
- 必要以上の業務を技能・業務職に任せていたのではないのか。
- 物品管理の体制や手続に不満があると思われる。
- 限られた人による管理体制で高圧的な感じがした。

事業者へのヒアリング調査

- 令和4年8月25日付けの懲戒処分等の対象となった案件に関与した3事業者について、処分の対象となった差替え、預け金以外の新たな不正行為は確認されなかった。
- 職員への調査において、上記3事業者のほかに不正行為に関わった事業者は挙げられなかった。
- 今後、内部通報制度に準じて調査を行う案件について、事業者に関する確認の必要が生じた場合は、事実の有無を確認の上、適切に対応する。

物品管理に関する職場単位でのアンケート調査

①購入から受入検査までの管理手順

- 上下水道局の全部署に対しアンケート調査を実施し、全ての部署から回答を得た。
このうち、物品購入及び管理を実施していない2部署を除く42部署について分析を行った。

◎物品購入から受入検査までの業務の役割分担について(報告書 表-1参照)

分析

- 32部署で、購入希望者とは別の職員が受入検査・検収を実施しており、不正防止の点で有効な運用が取られていることを確認した。なお、不正が行われた部署においても、購入希望者とは別の職員が受入検査・検収を実施していた。
- その他に分類した部署のうち、受入検査・検収者を複数名で実施している部署が2部署あり、不正防止に向けた取組を積極的に行っていた。このような複数名での実施は、より有効な不正防止手段につながると考えられる。



業務の役割分担について、一定のルールを規定するだけでなく、受入検査の着実な実施を図ること。
取引事業者に、直接物品を取りに行く行為を禁止するなど徹底することを検討する必要がある。

◎少額随契の見積・購入先の変更について(報告書 表-2参照)

分析

- 37部署が見積・購入先を適宜変更しており、取引が特定の事業者には偏らないよう配慮して運用していることを確認した。
- 不正の発生が確認された部署については、いずれも見積・購入先を適宜変更していた。



少額随契の見積・購入先の変更を徹底するとともに、物品購入に関する役割分担、購入可否の判断、受入検査、物品管理等に関する見直しも併せて実施し、不正の防止の取組を多面的に推進する必要がある。

物品管理に関する職場単位でのアンケート調査

①購入から受入検査までの管理手順

◎購入可否の判断基準について(報告書 表-3参照)

分析

- 32部署で在庫数量など一定の判断基準を定め購入可否を決めていることが確認された。
- 特に購入可否の判断基準を持たず、購入希望者から要望があったら購入している部署が10部署あった。
- 不正の発生が確認された3部署については、1部署以外は、在庫数量等を基準にして購入判断を行っていた。



物品購入の際に、単に購入希望者の要望だけでなく、当該物品の在庫数量など一定の判断基準に基づき購入可否を判断することは、架空発注を防止する上で有効であると考ええる。

◎受入検査の項目について(報告書 表-4参照)

分析

- 31部署で品名、数量に加え、品質、形状、寸法等の確認を行っていることを確認した。一方、残りの11部署では、品名、数量のみの確認となっていた。
- 契約時点で品名が確定することが多く、工事材料等においては品質、形状、寸法等の確認も必要と考えられる。
- 不正の発生が確認された3部署については、1部署以外は、品名、数量に加え、品質、形状、寸法等の確認を行っていた。



受入検査の項目については、契約の履行確認の観点から、今後、物品の種類に応じて確認すべき項目を明確にすることが有効であると考ええる。

物品管理に関する職場単位でのアンケート調査

①購入から受入検査までの管理手順

◎受入検査の照合対象について(報告書 表-5参照)

分析

- 40部署で、納品書及び契約書(請書)と物品との照合が行われていることを確認した。一方、2部署で、納品書と物品の照合のみとなっていることが判明した。
- 契約の履行確認の観点で、受入検査は物品とそれに付随する納品書だけでなく、契約書も併せて照合を行う必要があり、物品購入における不正の防止の上でも一定の効果があるものとする。
- 不正の発生が確認された3部署については、1部署以外は、納品書及び契約書(請書)と物品との照合が行われていた。



受入検査時には、物品、納品書、契約書(請書)の3点を照合対象とすることが有効であるとする。

物品管理に関する職場単位でのアンケート調査

②物品管理の手順

◎工具器具及び備品（10万円未満）の管理状況（報告書 表－6～表－9参照）

分析

- 全部署で受払簿管理を実施していた。財務規程にて受払簿で整理することが規定されており、局共通の受払簿様式や利用の手引き（操作説明）を用意していることが要因として考えられる。ただし、受払手順や受払体制について各部署でばらつきが見られた。



受払手順や受払体制について、マニュアル等で定める必要があると考える。

◎消耗品についての管理状況（報告書 表－10～表－17参照）

分析

- 受払管理を実施しているのは全体の約2割に相当する9部署であった。
- 受払管理を実施していない理由や消耗品の管理が不要である理由として、「管理することが決められていないから」などの回答がある。
- 不正の発生が確認された3部署については、1部署以外は、受払管理を実施していなかった。



管理が必要な消耗品の範囲と煩雑にならない適正な管理方法などについて検討し、整理を行う必要があると考える。

物品管理に関する職場単位でのアンケート調査

②物品管理の手順

◎工事材料について(報告書 表-18~表-22参照)

分析

- 各部署で購入している工事材料については、財務規程にて受払簿で整理することが規定されているが、約4割にあたる7部署で受払簿管理をしていない状況であることが確認された。
- 受払簿管理をしている部署についても受払手順や受払体制について各部署でばらつきが見られることが確認された。
- 不正の発生が確認された3部署については、1部署以外は、受払管理を実施していなかった。



受払簿管理が十分になされていないことを踏まえ、受払手順・受払体制等について、マニュアル等で定めることが必要と考える。

局不祥事防止委員会

- 再調査に当たっては、調査の実施方法、集計結果、報告資料の確認等の各段階において、局不祥事防止委員会を開催し内容を確認しながら進めた。
 - ①: 令和4年10月14日(再調査の実施方法の確認)
 - ②: 令和4年11月 1日(再調査の集計結果)
 - ③: 令和4年11月21日(報告資料の確認)

3

外部有識者の意見等

外部有識者からの意見聴取の状況

	第1回		第2回		第3回
	事前説明	意見聴取	事前説明	意見聴取	意見聴取
藤田弁護士	10月7日	10月13日	11月1日	11月7日	11月14日
佐久間公認会計士	10月6日	10月11日	11月2日	11月9日	

主な意見(抜粋)

◎職員アンケートの対象者、項目等については特に問題ない。

◎物品管理の現状と問題点について

- ・ 消耗工具器具及び備品明細表について、定義が明確になっていないので定義の整理が必要。
- ・ 固定資産、たな卸資産、それ以外の物品それぞれにおいて、材料、工具器具及び備品など分類が明確になっていない。

◎物品管理に関する実態調査の項目については、消耗品の定義を明確化した方が良い。

◎職員アンケートの集計結果と分析については、なぜ法令遵守意識を欠くに至ったのか確認し、対策を講じる必要がある。

◎物品管理に関する実態調査の結果と再発防止策について

- ・ 工事材料の受払簿の管理をしていないのはルール違反である。
- ・ 工事材料や消耗品は、①受取、払出及び残高の管理、②残高のみの管理、③管理しない、の検討と規定の見直しが必要である。

◎物品管理について

- ・ 1年に1度提出している各部署の報告書と帳簿について、①その内容が真実かの確認をすべきかについて、②その頻度についての2つの検討をした方が良い。

◎職場環境などについて

- ・ 今回行ったようなアンケートを継続的に行うべきである。
- ・ 研修の方法としてはeラーニング等も考えられ、また不正を行っていないことを宣誓させることも、不正抑止効果が期待できる。
- ・ 不正行為は、不正のトライアングル理論があり、対策は複数を組み合わせることで実施することになる。

4

今後の取組

継続的な調査

継続的な調査

- アンケートの回答により新たに寄せられた不正行為の情報については、該当する事実の有無を含めて引き続き調査を行い、適切に対応を検討していく。

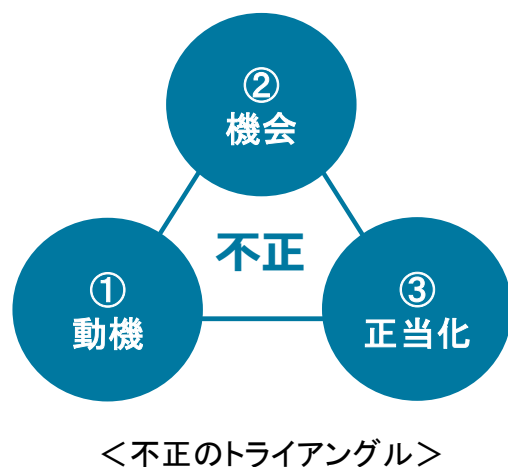
[記名によるアンケート調査(様式①)の結果]

分類	件数
前回の調査で不正行為等として確認されているもの	10
新たに不正行為等の確認が必要なもの	2
計	12

[無記名によるアンケート調査(様式②)の結果]

分類	件数
新たに不正行為等の確認が必要なもの	6
計	6

再発防止に向けた取組の骨子



- アンケート等の調査の結果からは、物品購入から受入検査までの手続、物品管理に課題があることが判明した。
- 法令遵守意識の欠如、職員の倫理観や職場の風土・環境・風通し、職員配置や事務分担等の問題について職員から意見が寄せられた一方で、物品購入における不正行為の原因を特定することはできなかった。



- 不正行為が何か1つの原因から生じたものではなく、「不正のトライアングル」である、3つの要素が揃うことにより不正が発生。
- ①の動機とは、金銭的な問題を抱えている、業務上のミスを隠ぺいしたいなどの本人が不正を働くための動機。
- ②の機会とは、監視が機能しておらず、不正の実行が可能な状況にあること。
- ③の正当化とは、倫理観の欠如や、ほかの人も同じようなことをしている等、不正への抵抗が低い心理状態。



何か1つの再発防止策を講じるのではなく、機会、動機、正当化という不正のトライアングルの3要素について、幅広く対策を講じていく必要がある。このような観点から、取組について引き続き検討を進め対策を具体化していく必要がある。

今後、今回の調査や継続調査の結果などを踏まえた具体的な再発防止策を検討し、「川崎市内部統制委員会」、「川崎市職員不祥事防止委員会」に諮りながら再発防止の取組を進めていく。

再発防止に向けた取組の骨子

◎購入から受入検査までの管理

- 受入検査は、現在の上下水道局の規定等では物品の受入検査について明確な定めがないことから、手順等を規定化する必要がある。
- 単に規定化するだけでなく、その規定が適切に履行されるよう一連の業務の見直しを実施し、不正防止の取組を多面的に実施する必要がある。



- 物品の納品は契約書等に記載された納入場所で確実にを行うことを徹底することを検討していく。
- 受入検査の効果的なあり方について、関係部署と協議の上、検討を進め、更に、購入可否の判断基準や、検査項目等についても明確化することを検討していく。

◎物品管理の手順

- 物品の種類により、部署ごとの管理レベルにばらつきがあった。
- 単に規定化するだけでなく、その規定が適切に履行されるよう不正防止の取組を多面的に実施する必要がある。



- 消耗品については、金額等一定の基準を設けて管理していくことを検討していく。
- 定期的に内部検査による実施状況の点検を行うことを検討していく。

再発防止に向けた取組の骨子

◎職員意識の向上及び職場環境の改善

- 物品購入や物品管理に関する業務知識を向上させる。
- 各職員の法令遵守意識の醸成に加え、風通しがよく問題提起がしやすいなど、職場環境の改善が必要となる。
- 事務分担の固定化、人員の不足等についての意見も寄せられている。



- 職場環境や業務の進め方、業務の平準化等の課題がないかも含めて、アンケート結果を精査の上、必要に応じて各職場の状況を調査し、関係部署と調整を図りながら対策について検討していく。