

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

川崎市上下水道局

令和4年11月24日

# 目 次

第1章 調査の概要.....	4
1 不正行為の概要.....	4
2 再調査の目的・対象.....	4
(1) 再調査の目的及び内容.....	4
ア 不正行為の実態調査.....	4
イ 物品調達手続及び在庫管理の適正化.....	4
ウ その他不正行為の原因の調査（組織体制・職場風土等）.....	4
(2) 調査対象とする不正行為.....	4
(3) 対象期間.....	5
(4) 対象者.....	5
3 再調査の方法.....	6
(1) 職員へのアンケート調査.....	6
ア 調査1の概要.....	6
イ 調査2の概要.....	7
(2) 職員へのヒアリング調査.....	7
(3) 事業者へのヒアリング調査.....	8
(4) 物品管理に関する職場単位でのアンケート調査.....	8
4 調査体制.....	9
(1) 調査チームの設置.....	9
(2) 調査チームの構成.....	9
(3) 関係局との連携.....	9
5 外部有識者の意見聴取.....	9
第2章 調査結果.....	11
1 職員へのアンケート調査.....	11
(1) 回答状況.....	11
(2) 今回の調査で判明した不正行為等.....	12
(3) 不正行為に対する認識について.....	13
(4) 不正行為が行われた原因について.....	14
(5) 不正が行われやすい環境があるかについて.....	16
(6) 不正防止策として寄せられた主な内容について.....	18
2 ヒアリング調査.....	19
3 事業者へのヒアリング調査.....	19
4 物品管理に関する職場単位でのアンケート調査.....	20
(1) アンケート調査結果.....	20

(2) 分析.....	20
ア 購入から受入検査までの管理手順.....	20
① 物品購入から受入検査までの業務の役割分担について .....	20
② 少額随契の見積・購入先の変更について .....	21
③ 購入可否の判断基準について.....	23
④ 受入検査の項目について.....	23
⑤ 受入検査の照合対象について.....	24
イ 物品管理の手順 .....	25
① 工具器具及び備品（10万円未満）について.....	25
② 消耗品について .....	26
③ 工事材料について.....	28
5 局不祥事防止委員会.....	30
第3章 外部有識者の意見等.....	31
1 外部有識者の選定.....	31
2 外部有識者からの意見聴取の状況.....	31
3 外部有識者の主な意見.....	31
第4章 今後の取組.....	34
1 継続的な調査.....	34
2 再発防止に向けた取組の骨子.....	34
(1) 購入から受入検査までの管理.....	35
(2) 物品管理の手順.....	35
(3) 職員意識の向上及び職場環境の改善.....	36
参考資料.....	37

参考資料①・・・物品購入における不正行為についてのアンケート実施要領（調査1）

参考資料②・・・物品購入における不正行為についてのアンケート実施要領（調査2）

参考資料③・・・物品購入から受入検査（検収）までの調査

## 第1章 調査の概要

### 1 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。

このことに対し、令和4年8月25日付けで、架空発注による差替え、預け金を行った職員のうち、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）。

### 2 再調査の目的・対象

不正行為が複数の職場において、複数年度にわたって行われたことを踏まえ、ほかに同様の事案がないかも含め、再発防止策を検討するため、再調査を実施することとした。

#### （1）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の調査（組織体制・職場風土等）

今回の不正行為を受けて、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。

#### （2）調査対象とする不正行為

再調査の対象を幅広く物品購入における不正行為とし、懲戒処分等の対象となった差替え、預け金以外も調査の対象とした。具体的には次のような行為とした。

不正行為の分類	説明
差替え	事業者に虚偽の請求書等を提出させて、契約した物品が納入されていないのに納入されたとする虚偽の内容の関係書類を作成することなどにより需用費を支払い、実際には契約した物品とは異なる物品に差し替えて納入させるもの
預け金	事業者に架空取引を指示するなどして、契約した物品が納入されていないのに納入されたとする虚偽の内容の関係書類を作成することなどにより需用費を支払い、当該支払金を事業者に預け金として保有させて、後日、これを利用して契約した物品とは異なる物品を納入させるなどするもの
一括払い	支出負担行為等の正規の経理処理を行わないまま、随時、事業者に物品を納入させた上で、後日、納入された物品とは異なる物品の請求書等を提出させて、これらの物品が納入されたとする虚偽の内容の関係書類を作成することなどにより需用費を一括して支払うなどするもの
翌年度納入	物品が翌年度以降に納入されているのに、支出命令書等の書類に実際の納品日より前の日付を検収日として記載することなどにより、物品が現年度に納入されたこととして需用費を支払うもの
前年度納入	物品が前年度以前に納入されていたのに、支出命令書等の書類に実際の納品日より後の日付を検収日として記載することなどにより、物品が現年度に納入されたこととして需用費を支払うもの

### (3) 対象期間

今回の不正行為が平成22年度及び29年度から令和3年度に及んでいることから、平成22年度から令和3年度までにおける全ての物品契約を対象とした。

### (4) 対象者

再調査の対象者は次に掲げる職員（退職者を含む。）とした。

#### ア 上下水道局に所属する全職員（1,015人）

令和4年10月17日時点で上下水道局に所属する全ての現役職員（常勤の再任用職員を含む。ただし、病気休職中の職員などを除く。）

#### イ 上下水道局から異動した職員（9人）

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、現在、上下水道局以外で勤務している職員

#### ウ 退職者（94人）

対象期間に退職し、現在、上下水道局で再任用(短時間)・会計年度任用職員として再雇用している職員（69人）及び、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元職員。（25人）

#### エ 事業者

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。

### 3 再調査の方法

調査方法はアンケート調査及びヒアリング調査とした。

#### (1) 職員へのアンケート調査

上記対象者にアンケート調査を実施した。調査1として上下水道局の職員を対象とし、調査2として上下水道局からの異動者及び退職者を対象とした。

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

#### ア 調査1の概要

調査項目は回答者自身の不正行為への関与の有無、不正行為について見聞きしたことがあるか等の実態のほか、職員の意識や職場環境などについても調査を行った。

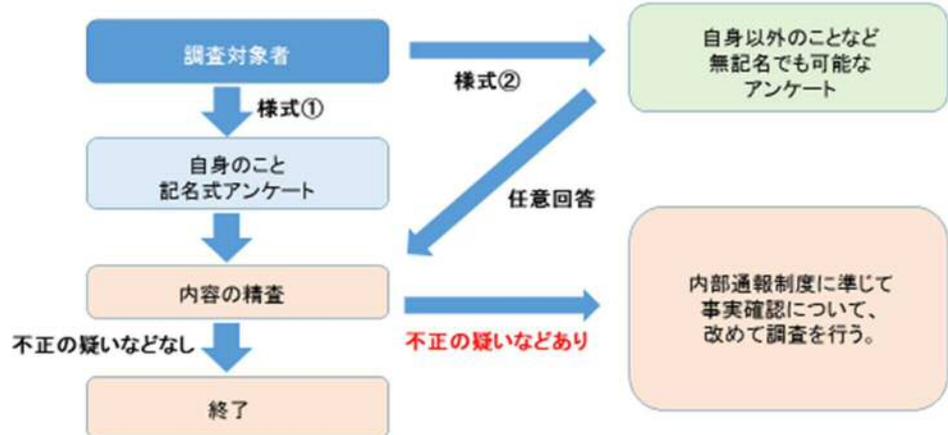
様式①と様式②に分けて行い、自身について回答する様式①は記名式とし、自身以外について回答する様式②は無記名での回答も可能とした。

調査の結果、不正行為などの疑いがある場合には内部通報制度に準じて改めて事実確認等の調査を行うこととした。

## 再調査の方法（アンケート調査フロー）

◎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)

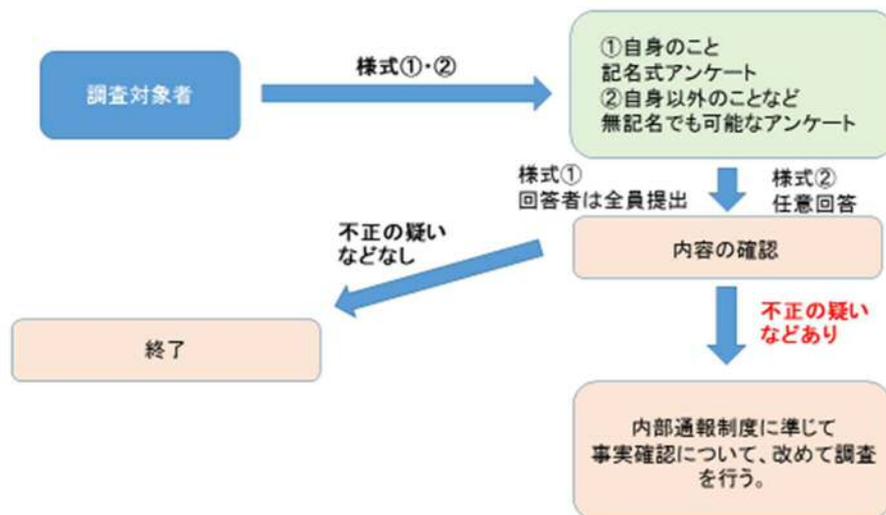


### イ 調査2の概要

上下水道局からの異動者や退職者を対象としたもので、その内容は調査1と同様であるが、上下水道局の実務からは離れていることから質問項目を簡素化した。調査1と同様に様式①と様式②に分けている。

また、調査の結果、不正行為などの疑いがある場合には内部通報制度に準じて改めて事実確認等の調査を行うこととした。

調査2 対象:局間異動者や退職者(紙やメールによる回答)



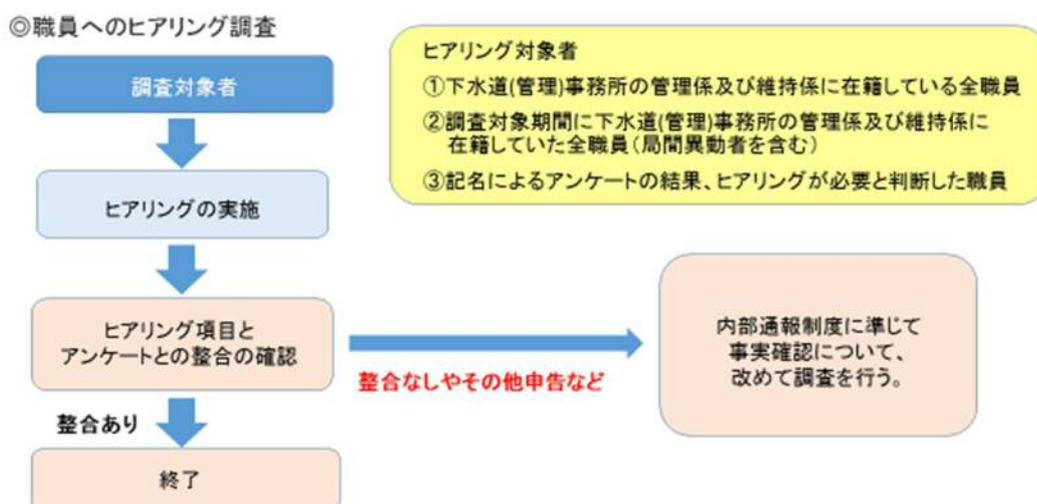
### (2) 職員へのヒアリング調査

調査1の結果を基に、より詳細に確認するために、処分対象となった事

案が確認された職場を中心に、次の職員を対象にヒアリング調査を実施することとした。

- ア 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
- 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ていた全職員(局間異動者を含む。)
- ウ 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

#### 再調査の方法 (ヒアリング調査フロー)



#### (3) 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、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行うこととした。

#### (4) 物品管理に関する職場単位でのアンケート調査

今回の不正行為では、在庫管理が適正になされず、調達手続においても、納品時の検収が適正に行われないなど架空発注を防止することができなかった。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することとした。

## 4 調査体制

再調査の実施体制については、総括は経営戦略・危機管理室及び総務部が担うとともに、各部が主体的かつ連携して再調査を行うこととし、調査チームを設置し総務企画局を始め関係局とも連携しながら進めることとした。

また、調査の実施方法、集計結果、報告資料の確認等の各段階で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) 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、適宜、室長に進捗状況を報告することとした。

### (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ついては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。ま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。

## 5 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ために、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依頼することとした。なお、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した。

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

## 第2章 調査結果

### 1 職員へのアンケート調査

#### (1) 回答状況

##### ① 調査1(局職員対象)の回答状況

組織	職種	対象者数	回答者数	回答率
経営戦略・危機 管理室	事務	11	11	100%
	技術	15	15	100%
総務部	事務	82	82	100%
	技術	5	5	100%
	技能・業務	2	2	100%
サービス推進部	事務	81	81	100%
	技術	40	40	100%
水道部	事務	51	51	100%
	技術	257	257	100%
	技能・業務	106	106	100%
下水道部	事務	34	34	100%
	技術	296	296	100%
	技能・業務	35	35	100%
局全体	事務	259	259	100%
	技術	613	613	100%
	技能・業務	143	143	100%
合計		1,015	1,015	100%

※経営戦略・危機管理室には、局付け職員を含む。以下同じ

② 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

対象	対象者数	回答者数	回答率
局間異動者	9	9	100%
再任用(短時間) 会計年度任用職員	69	69	100%
退職者	25	16	※64%
合計	103	94	91.3%

※退職者の対象者数と回答数が一致しないのは、転居先不明のため郵便物が届かない場合等のケースがあったため。

(2) 今回の調査で判明した不正行為等

① 調査結果

[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

② 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して申告がされたものが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も含まれており、新たに確認が必要なものは2件であった。
- 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して申告がされ新たに確認が必要なものが1通6件あった。

- 上記の新たに確認の必要な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。なお、内部通報制度による通報があったものに準じてとは、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である。

### (3) 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。

#### ① 調査結果

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

② 調査結果のまとめ

今回の不正行為について、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。

(4) 不正行為が行われた原因について

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？（自由記入、複数の項目について記載のあった回答はそれぞれの項目に計上）

① 調査結果

	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
	計	1,396

② 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」（270件）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」（33件）ことも挙げられている。

物品購入であるため、相手方である「事業者との関係」（30件）が必要になるが、下水道（管理）事務所のように、特定の事業者との接触機会が多いことから不適切な関係に至ったのではないかとの意見があった。

「予算上の問題」（５９件）、「物品調達に時間を要する」（１４２件）については、予定外に必要な物品を、正規の手続で調達すると間に合わないため、不正行為に至りやすいのではとの意見である。これについてはルール of 改善を求める声や、予算計上における計画性がないのではとの意見も見られた。

一方、職員の資質を問う声も多く、「本人の倫理観の問題」（１９７件）のほかに、「法令遵守意識の欠如」（２３９件）、「前例踏襲」（１７０件）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。また、前任者からの引継ぎのみで業務が行われ、本来のルールが守られていない現状や、このような意識が醸成される可能性のある「職場の風土・環境・風通し」（１３９件）、「事業所の環境」（２５件）については、は次問でも意見が寄せられている。

職場の体制について、「人員の不足」（２７件）のほか、「事務分担の固定化」（４７件）、「同じ職場に長く在職」（１８件）を指摘する意見もあった。

## (5) 不正が行われやすい環境があるかについて

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？（自由記入、複数の項目について記載のあった回答はそれぞれの項目に計上）

### ① 調査結果

	項目	回答数
1	検査体制の問題	50
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。

### ② 調査結果のまとめ

物品の購入について、「検査体制の問題」（50件）を挙げる声が多かった。また、「事務職員が工事材料についての知識が少ない」（9件）ため、購入希望者に検査を頼らざるを得ない状況や、「目が届きにくい事業所特有の環境」（21件）や現場任せの「管理監督の不足」（28件）により不正行為が起りやすくなるという意見もあった。

職場の体制について、「同じ職場に長く在職」（39件）、「事務分担

の固定化」(18件)を指摘する意見も見られた。

職場について、「声が上げづらい、上司に意見が言えない」(49件)が多く、「職場内のコミュニケーション不足」(17件)、「閉鎖的・隠ぺい体質」(9件)と合わせ、職場内の風通しの悪さや、「声の大きな職員の意見が通る」(10件)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。また、「仲間意識」(10件)が悪い意味で働いているとの意見もあった。

このことによって、顔が良く見え、信頼関係が醸成しやすいなどのメリットはあるが、一方で、正しいと思うことがあっても、今後も付き合いしていく職員に対して、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。

「人員の不足」(34件)により事務処理が適切に行われていないとの意見もあった。

直営で工事を施工する工事事務所特有の環境について、「消耗品が多い職場」(14件)において、その「調達手続に時間を要する」(6件)ことから、正規の手続を省略しようとする動機が生じる中、「特定の業者と接触機会が多い」(18件)などにより不正行為が生まれやすくなっているとする考えがうかがえた。

ほかに、「前例踏襲」(19件)や「法令遵守意識の欠如」(11件)の意見が挙がっており、本来のルールを確認しない傾向がみられる。

一方、全体の半数ほどが無回答や不明としており、「そのような環境はない」(71件)、「どんな職場にも起こりうる」(13件)との意見もあった。

## (6) 不正防止策として寄せられた主な内容について

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（自由記入、複数の項目について記載のあった回答はそれぞれの項目に計上）

### ① 調査結果

	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

### ② 調査結果のまとめ

不正防止に寄せられた主な意見としては、「事務分担の見直し」（特定の人に任せない）（206件）、「納品検査を確実に行う」（80件）、「業務のルール化、マニュアル化」（75件）、「在庫管理の適正化」（39件）、「職場環境の改善」（59件）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」（64件）、「公務員倫理の向上」（56件）、「監督者のマネジメント能力向上」（19件）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（22件）や、サービス規律（38件）の研修を行うことについて意見があった。

## 2 ヒアリング調査

### (1) 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

上記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件については、事実確認などが必要なため、上述の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。

### (2) 上記①、②の職員を対象としたヒアリングで出された主な意見

- 慣習や前例踏襲が主な原因ではないのか。
  - 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。
- 以上、アンケートと同様の意見が聴取された。

## 3 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、預け金以外の不正行為(一括払い、翌年度納入、前年度納入)の有無についてヒアリングを行ったところ、新たな不正行為は確認されなかった。

また、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がらなかった。

なお、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。

#### 4 物品管理に関する職場単位でのアンケート調査

##### (1) アンケート調査結果

組織	課所場数	回答数	回答率
経営戦略・危機管理室	1	1	100%
総務部	5	5	100%
サービス推進部	7	7	100%
水道部	13	13	100%
下水道部	18	18	100%
計	44	44	100%

上下水道局の全部署に対しアンケート調査を実施し、44部署全てから回答を得た。このうち、物品購入及び管理を実施していない2部署（南部下水道事務所工事課、中部下水道事務所工事課）を除く42部署について分析を行った。

##### (2) 分析

###### ア 購入から受入検査までの管理手順

###### ① 物品購入から受入検査までの業務の役割分担について

業務の役割分担について、複数の職員が分担して業務を実施することは、不正防止の点で有効な運用であると考えられることから、調査を実施した。

物品購入から受入検査までの業務の役割分担について調査した結果を表-1に示す。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。

また、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進めていた。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。

こうしたことを踏まえると、物品購入における不正の発生を防止する上では、物品購入から受入検査までの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、その実施を着実に行うことや、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必要がある。

物品購入から受入検査までの業務の役割分担について（表—1）

（購入希望者） 使用者	依頼者 見積	事業者	受納品 取者	・受入 検収者 検査	検収者 報告書 上	回答数	比率
A	B	B	B	C	C	11	26.2%
A	B	B	A	C	C	8	19.0%
A	A	A	A	B	B	3	7.1%
その他①使用者と受入検査・検収者が異なる						10	23.8%
その他②使用者と受入検査・検収者が同じ						2	4.8%
その他③複数名で受入検査・検収を実施						2	4.8%
その他④（①～③以外）						6	14.3%
計						42	100%

使用者と  
受入検査・  
検収者が  
別：  
32 部署  
76.1%

## ② 少額随契の見積・購入先の変更について

地方公営企業法施行令第21条の14の1により、一定の金額以内の物品購入は随意契約によることができるとされており（いわゆる「少額随契」）、架空発注等の不正の温床となりやすいと考えられるため、その運用について調査した。

少額随契の見積・購入先を変更しているかについて調査した結果を表—2に示す。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。なお、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。

一般的には、少額随契が適用される物品購入において、選定事業者を適宜変更することは、特定の事業者との過度の取引を抑制することとなり、不正防止の上では効果があるものと考えられる。

しかし、不正の発生が確認された部署においても少額随契の見積・購入先を適宜変更していたと回答していることを踏まえると、単に見積・購入先を変更するだけでは、不正の発生を防止するには十分であると考えすることはできない。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。

少額随契の見積・購入先の変更について（表—2）

回答	回答数	比率
適宜変更している	37	88.1%
変更していない	5	11.9%
計	42	100%

### ③ 購入可否の判断基準について

購入可否の判断基準については、架空発注の可能性を知り得る事項であることから、その実態について調査した。

購入可否の判断基準について調査した結果を表―3に示す。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。

一方、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れば購入している部署が10部署あった。

架空発注は必要のない物品の購入を偽装し、差替えや預け金を発生させるなどの不正手段である。このため、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、(予定)使用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られる。

なお、西部下水道管理事務所が同様に購入希望者から要望があれば購入していた。それ以外の不正の発生が確認された部署については、在庫数量等を基準にして購入判断を行っていた。

購入可否の判断基準について (表―3)

回答	判断基準	回答数	比率
在庫数量が実績等から割り出した使用見込数量より少なくなったら	在庫数量等	12	28.6%
在庫数量が基準より少なくなったら		8	19.0%
購入希望があった際、在庫数量・必要数量等から判断		9	21.4%
定期的に		2	4.8%
物品の種類に応じて異なる (使用実績ほか)		1	2.4%
購入希望者から要望があったから	希望者要望	10	23.8%
計		42	100%

} 32 部署  
76.2%

### ④ 受入検査の項目について

受入検査の項目は、検査の実効性を左右する重要な要素の1つであ

るので、その実態について調査した。

受入検査の項目について調査した結果を表―4に示す。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。

上下水道局の物品契約においては、契約時点で品名が確定することが多く、その場合は品名、数量のみの確認でも問題ないが、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。

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られる。

なお、西部下水道管理事務所は同様に品名、数量のみの確認となっていた。それ以外の不正の発生が確認された部署については、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（表―4）

回答	回答数	比率
品名、数量、品質、形状、寸法等	31	73.8%
品名、数量	11	26.2%
計	42	100%

#### ⑤ 受入検査の照合対象について

受入検査の照合対象は、実効性を左右する重要な要素の1つであるので、その実態について調査した。

受入検査の照合対象について調査した結果を表―5に示す。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（請書）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考えられる。

今後、受入検査時においては、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考えられる。

なお、南部下水道事務所が同様に納品書と物品の照合のみとなっていた。それ以外の不正の発生が確認された部署については、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。

受入検査の照合対象について（表—5）

回答	回答数	比率
納品書及び契約書(請書)と物品	40	95.2%
納品書と物品	2	4.8%
計	42	100%

## イ 物品管理の手順

### ① 工具器具及び備品（10万円未満）について

川崎市上下水道局財務規程（以下「財務規程」という。）第112条及び第132条において、受払簿を作成して整理することが規定されているので、財務規程に適合する対応が取られているかについて調査した。

工具器具及び備品の管理状況について調査した結果を表—6から表—9に示す。工具器具及び備品（10万円未満）については、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、管財課にて上下水道局共通の Access 受払簿様式や利用の手引（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は、各部署でばらつきがあるため、受払手順や受払体制について、マニュアル等で定めることが必要と考えられる。

工具器具及び備品の受払簿管理について（表—6）

回答	回答数	比率
している	42	100%
していない	0	0%
計	42	100%

受払簿管理の実施タイミング（表—7）

回答	回答数	比率
購入・払出の都度	37	88.1%
購入の都度	4	9.5%
その他（購入・払出のあった月末）	1	2.4%
計	42	100%

受払簿管理の実施人数（表—8）

回答	回答数	比率
1人	19	45.2%
2人以上	23	54.8%
計	42	100%

受払簿管理を実施している役職及びその方法（表—9）

回答	回答数	比率	方法
職員	19	45.2%	担当者が受払簿に入力
係長・職員	13	31.0%	担当者が受払簿に入力して係長が確認
課長・係長・職員	9	21.4%	担当者が受払簿に入力して課長まで決裁
その他	1	2.4%	複数の担当者が受払簿に入力
計	42	100%	—

## ② 消耗品について

消耗品の受払簿の作成は、物品購入の必要性を判断する際の資料となるほか、架空発注等の不正行為の防止に資すると考えられることから、その実態について調査した。

消耗品の管理状況について調査した結果を表—10から表—17に示す。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」、「管理が煩雑だから」、「在庫状況を管理しているため」という回答があること及び管理が必要と思われる消耗品として、不正防止の観点から「ある程度高額な消耗品」という回答があることから、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られる。

なお、中部下水道事務所は受払管理を実施していた。それ以外の不正の発生が確認された部署については、受払管理を実施していなかった。

消耗品の受払簿管理について（表—10）

回答	回答数	比率
している	9	21.4%
していない	33	78.6%
計	42	100%

受払簿管理の実施タイミング（表—11）

回答	回答数	比率
購入・払出の都度	5	55.6%
購入の都度	1	11.1%
その他	3	33.3%
計	9	100%

受払簿管理の実施人数（表—12）

回答	回答数	比率
1人	0	0%
2人以上	9	100%
計	9	100%

受払簿管理を実施している役職（表—13）

回答	回答数	比率
係長・職員	8	88.9%
課長・係長・職員	1	11.1%
計	9	100%

受払簿管理を実施していない理由（表—14）

回答	回答数	比率
管理することが決められていないから	15	45.4%
管理が煩雑だから	9	27.3%
すぐに消費するため	3	9.1%
在庫状況を管理しているため	3	9.1%
その他	3	9.1%
計	33	100%

管理が必要な消耗品はあると思うか（表—15）

回答	回答数	比率
ある	8	19.0%
ない	34	81.0%
計	42	100%

管理が必要と思われる消耗品（表—16）

回答	回答数	比率	理由
ある程度高額な消耗品	5	62.5%	不正防止の観点から 3件 その他 2件
その他	3	37.5%	
計	8	100%	

消耗品の管理が不要な理由（表—17）

回答	回答数	比率
管理が煩雑だから	8	23.5%
在庫状況を管理しているため	5	14.7%
すぐに消費するため	4	11.8%
管理することが決められていないから	3	8.8%
少量のため	3	8.8%
その他	11	32.4%
計	34	100%

### ③ 工事材料について

財務規程第112条及び第132条において、受払簿を作成して整理することが規定されているので、財務規程に適合する対応が取られているかについて調査した。

工事材料の管理状況について、所属で購入している16部署を調査した結果を表—18から表—22までに示す。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割に相当する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。

また、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。

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られる。

なお、西部下水道管理事務所は受払管理を実施していた。一方、南部下水道事務所、中部下水道事務所は受払管理を実施していなかった。

工事材料の受払簿管理について（表—18）

回答	回答数	比率
している	9	56.3%
していない	7	43.7%
計	16	100%

受払簿管理の実施タイミング（表—19）

回答	回答数	比率
購入・払出の都度	8	88.9%
購入の都度	1	11.1%
計	9	100%

受払簿管理の実施人数（表—20）

回答	回答数	比率
1人	1	11.1%
2人以上	8	88.9%
計	9	100%

受払簿管理を実施している役職（表—21）

回答	回答数	比率
職員	1	11.1%
係長・職員	5	55.6%
係長・職長	1	11.1%
係長・職長・職員	1	11.1%
課長・係長・職員	1	11.1%
計	9	100%

受払簿管理を実施していない理由（表—22）

回答	回答数	比率
直ちに使用する分のみ購入しているため	3	42.8%
管理が煩雑だから	2	28.6%
その他	2	28.6%
計	7	100%

## 5 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）

## 第3章 外部有識者の意見等

### 1 外部有識者の選定

(1) 藤田章弘 弁護士（藤田・戸田法律事務所）

平成21年度の神奈川県の不適正経理に関する調査において、補助者としての実績がある。

(2) 佐久間清光 公認会計士（公認会計士さくま会計事務所）

令和2年度の本市井田病院光熱水費未請求等事案に関する検証において、有識者として意見書の作成に携わった実績がある。

### 2 外部有識者からの意見聴取の状況

外部有識者からの意見聴取に当たっては、意見聴取に先立ち事前説明を行い、その後、1週間程度の検討期間を設けた上で意見聴取を行った。

(1) 第1回

藤田弁護士（事前説明：10月7日、意見聴取：10月13日）

佐久間公認会計士（事前説明：10月6日、意見聴取：10月11日）

(2) 第2回

藤田弁護士（事前説明：11月1日、意見聴取：11月7日）

佐久間公認会計士（事前説明：11月2日、意見聴取：11月9日）

(3) 第3回

藤田弁護士（意見聴取：11月14日）

### 3 外部有識者の主な意見

(1) 職員アンケートの対象者、項目等について

- 職員アンケートの対象者、項目等や、事業者への調査方法については特に問題ない。（藤田弁護士、佐久間公認会計士）

(2) 物品管理の現状と問題点について

- 物品の受入検査は、市長部局に合わせる方法で良い。（藤田弁護士）
- 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。（藤田弁護士）
- 消耗品の発注時に必要数量を確認し、納品時に納品数量を確認すれば不

正はしにくくなる。(藤田弁護士)

- 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、消耗品といった分類が明確になっていない。(佐久間公認会計士)
- 物品には広義・狭義の2つの意味が存在しており、適用範囲が大きく異なるので、規定等を定める上で識別して定義する必要がある。(佐久間公認会計士)
- 物品は、受払簿を要するもの、在庫管理を要するもの、特に管理を要しないもの3分類で管理している事例が多い。(佐久間公認会計士)
- 在庫確認は不正の抑制となるが、その頻度は、物品の分類を明確にした上で、分類に応じた管理レベルとすべき。(佐久間公認会計士)

### (3) 物品管理に関する実態調査の項目について

- 消耗品の定義を明確化した方が良い。(藤田弁護士)

### (4) 職員アンケートの集計結果について

- 法令遵守意識の欠如という回答が多いが、最初から法令遵守意識が欠如していたとは考えられない。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。(佐久間公認会計士)

### (5) 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

- 研修の対象者は新人、実務担当者、検収員、管理職等、対象を区分けして行った方が良い。(藤田弁護士)
- 職員からの通報窓口だけでなく、事業者からの通報窓口も検討した方が良い。(藤田弁護士)
- 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。(藤田弁護士)
- 工事材料や消耗品の管理については、以下の3パターンの検討と規定の見直しが必要である。(佐久間公認会計士)
  - 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(すぐに消費するもの)
- 消耗品、工事材料の定義をするに当たり、具体例を示して分類した方が良い。(佐久間公認会計士)
- 「実施を着実に行う」について、もう少し掘り下げて記載する必要がある。(佐久間公認会計士)

## (6) 物品管理について

- 物品の区分や区分ごとの管理手順等が不明確な点が多いことが原因の1つと考えられる。今回の調査結果を基に、これらについて明確化し規定していく。(佐久間公認会計士)
- 監査に準ずるものとして1年に1度各部署の決裁した報告書と帳簿の提出がなされているとのことだが、以下2つの検討をした方が良い。  
(藤田弁護士)
  - 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

## (7) 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。牽制の効果もあるし、内部通報という「待ち」の対応だけでなく、職員からの意見・情報を積極的に収集することも考えるべき。(佐久間公認会計士)
- 研修の方法としてはeラーニング等も考えられる。また不正を行っていないことを(チェックリスト等の提出により)宣誓させることも、不正抑止効果が期待できる。(佐久間公認会計士)
- 不正行為は、動機、機会、正当化の3つのリスクが揃ったときに起こるといふ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ようになる。(佐久間公認会計士)
- 内部通報に準じて調査する6件が、アンケート結果のどの部分なのか分かりにくいので、見せ方を検討すべきである。(藤田弁護士)

## 第4章 今後の取組

今回の調査は、物品購入に係る不正行為等に関する再調査を全職員に対して実施し、不正行為等の疑いのあるものについては、現在調査を進めているところである。

また、職員個人へのアンケート及び職場単位のアンケートにより、再発防止に向けて検討すべき事項が明らかとなってきた。

今後は必要な調査を継続する一方で、アンケート結果を基に、原因分析をしっかりと行い、それを踏まえ、再発防止に向けた具体的な取組を速やかに検討し順次行っていくこととする。

### 1 継続的な調査

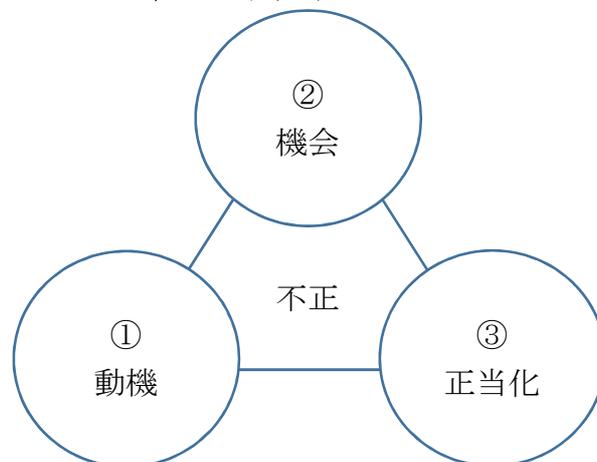
アンケートの回答により新たに寄せられた不正行為の情報については、該当する事実の有無を含めて引き続き調査を行い、適切に対応を検討していく。

### 2 再発防止に向けた取組の骨子

第2章に記載した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。また、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。

これは、今回の不正行為が何か1つの原因から生じたものではなく、外部有識者から指摘があった、「不正のトライアングル」が形成されていたと考えることができる。

<不正のトライアングル>



不正のトライアングルとは、不正の発生原因には、①動機、②機会、③正当化の3つの要因があるとして、この3つの要素が揃ったときに不正が発生し得るという考えである。

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をいい、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をいい、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をいう。

そのため、同様の事案の発生を防止するためには、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、以下の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。

#### (1) 購入から受入検査までの管理

受入検査は、発注したとおりの物品が納品されたかを確認する手順であり、不正を防止する上で最も重要な物品管理手順であるが、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、手順等の規定化を行う。

しかし、職場単位でのアンケート調査では、不正の発生が確認された部署においても適切な実務を行っていたとの回答が複数寄せられており、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購入から受入検査までの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。

このような観点から、受入検査の着実な実施を図るため、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。また、受入検査を確実に行うことが不正防止に最も重要であると考えられることから、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、検討していく。さらに、今回の調査結果を踏まえ、購入可否の判断基準や、受入検査の検査項目、照合対象等についても明確化することについて検討していく。

#### (2) 物品管理の手順

受払管理を中心に運用状況を調査した結果、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。現在、財務規程ほかの規定において、物品の区分や区分ごとの管理手順等が不明確な点が多いことが原因の1つと考えられる。そのため、今回の調査結果を基に、これらについて明確にし、規定化することを検討していく。

しかし、職場単位でのアンケート調査では、不正の発生が確認された部署においても適切な実務を行っていたとの回答が複数寄せられており、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。

また、消耗品については、外部有識者からの意見にもあるように、全てについて受払管理等を行っていくことは現実的でないと考えられる。

このような観点から、今回の調査結果を踏まえ、金額等一定の基準を設けて管理していくことを検討するとともに、物品管理の着実な実施を確認するため、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。

### (3) 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ため、実務者等に対して実態に即した研修などを検討していく。

また、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職場にするなど、上下水道局全体の職場環境の改善も必要となる。アンケート調査では、人員の不足及び事務分担の固定化等についての意見も寄せられていることから、今後、引き続き、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。

## 参考資料

物品購入における不正行為についてのアンケート実施要領(調査1)

1 目的

令和4年8月25日付けで、当局職員による物品購入における不正行為に起因する懲戒処分等が行われました。本件については、類似の事例がないか再調査する必要があるため、全職員(一部退職者を含む)を対象にアンケート調査を実施するものです。(なお、本アンケートは目的外には使用しません。)

2 アンケート調査の概要

【対象者】

上下水道局の現役職員(再任用(常勤)職員を含む。)

対象範囲： 上下水道局に籍を置く職員

【調査項目と対象期間】

- (1) 自身の物品購入における不正行為について
  - (2) 他の職員の物品購入における不正行為について
- 対象期間は平成22年度～令和3年度とします。

3 今回の調査の対象となる不正行為

不正行為の分類	説明
差替え	業者に虚偽の請求書等を提出させて、契約した物品が納入されていないのに納入されたとする虚偽の内容の関係書類を作成することなどにより需用費を支払い、実際には契約した物品とは異なる物品に差し替えて納入させるもの
預け金	業者に架空取引を指示するなどして、契約した物品が納入されていないのに納入されたとする虚偽の内容の関係書類を作成することなどにより需用費を支払い、当該支払金を業者に預け金として保有させて、後日、これを利用して契約した物品とは異なる物品を納入させるなどするもの
一括払い	支出負担行為等の正規の経理処理を行わないまま、随時、業者に物品を納入させた上で、後日、納入された物品とは異なる物品の請求書等を提出させて、これらの物品が納入されたとする虚偽の内容の関係書類を作成することなどにより需用費を一括して支払うなどするもの
翌年度納入	物品が翌年度以降に納入されているのに、支出命令書等の書類に実際の納品日より前の日付を検収日として記載することなどにより、物品が現年度に納入されたこととして需用費を支払うもの
前年度納入	物品が前年度以前に納入されていたのに、支出命令書等の書類に実際の納品日より後の日付を検収日として記載することなどにより、物品が現年度に納入されたこととして需用費を支払うもの

4 アンケートの提出方法(様式1:必須 様式2:任意(所属・職員コード・氏名は無記載でも可))

様式1:ロゴフォーム又は紙で財務課あて提出してください。紙の場合、太田宛としてください。

様式2:メール又は紙で庶務課[人事]あて提出してください。

5 その他

- (1) アンケートを紙で提出する場合は両面印刷にし、様式2は更にホチキス止めをしてください。
- (2) アンケートの内容について、後日、ヒアリングをさせていただくことがあります。
- (3) 様式2を無記名で提出する場合は、逡送便又は郵送により、発信元の記載をせずに提出してください。

【物品購入における不正行為についてのアンケート(調査1:必須回答)】

※Excel形式で作成する場合、□にカーソルを合わせると  
リスト形式で□または■を選択できます。

所 属

職員コード・氏 名

【アンケートの目的】

令和4年8月25日付けで、当局職員による物品購入における不正行為に起因する懲戒処分等が行われました。本件については、類似の事例がないか再調査する必要があるため、全職員(一部退職者を含む)を対象にアンケート調査を実施するものです。(なお、本アンケートは目的外には使用しません。)

●あなた自身についてお聞きします。(項番1-15は平成22年度-令和3年度が対象期間)

- 1 物品の調達に関する業務に、担当者、係長又は課長として携わっていたことが  
 ある(以下の設問に答えてください。)       ない(16問目以降の質問に答えてください。)
  
- 2 差替えや預け金のため、実際に納品する物品・数量と異なる物品・数量の見積書を事業者に出させたことが  
 ある(以下記入)       ない  
 ・時期、勤務場所、事業者、物品名等
  
- 3 購入した物品の在庫を管理するための記録に虚偽の記載をしたことが  
 ある(以下記入)       ない  
 ・時期、勤務場所等
  
- 4 発注した物品が納品されなかった又は発注した物品以外のものが納品されたにもかかわらず検査を合格にしたことが  
 ある(以下記入)       ない  
 ・時期、勤務場所、事業者等
  
- 5  上記のような手段により事業者に差替えで契約とは違う物品を納入させたことがある。  
 6  上記のような手段により事業者に預け金を発生させ、利用していたことがある。  
 7  上記のような手段により納品された物品を私的に流用したことがある。  
 8 上記(5-7)であると答えた方のみ  
 ・動機、きっかけ、協力者等
  
- 9 事業者に一括払のための請求書等を提出させ、一括して支払ったことがある。  
 ある(以下記入)       ない  
 ・事業者、動機、きっかけ、対象物品等
  
- 10 発注した物品に対し、当該年度ではなく、前年度又は次年度の予算で支払をしたことが  
 ある(以下記入)       ない  
 ・動機、きっかけ、協力者等
  
- 11 1事業者に対し、他の事業者の分の見積書を出させたことが  
 ある(以下記入)       ない  
 ・事業者、動機、きっかけ、対象物品等
  
- 12 不正な手段により納品されたと知りながら、その物品を使用したことが  
 ある(以下記入)       ない  
 ・動機、きっかけ、物品の名称等

13 「差替え」、「預け金」等の不正な物品購入を事業者から持ち掛けられたことが

ある(以下記入)

ない

・事業者、物品の名称等

--

14 物品の在庫状況をよく確認せずに、不要又は過剰な物品を購入したことが

ある(以下記入)

ない

・動機、きっかけ、対象物品等

--

15 物品が納品された事実を確認せずに検査を合格にしたことが

ある(以下記入)

ない

・事業者、動機、きっかけ、対象物品等

--

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。

はい

いいえ

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。

はい

いいえ

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。

--

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。

--

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。

--

様式1は以上です。ありがとうございました。

【物品購入における不正行為についてのアンケート(調査1:任意回答)】

※Excel形式で作成する場合、□にカーソルを合わせると  
リスト形式で□または■を選択できます。

所 属

職員コード・氏 名  
※所属・職員コード・氏名は無記載でも可

【アンケートの目的】

令和4年8月25日付けで、当局職員による物品購入における不正行為に起因する懲戒処分等が行われました。本件については、類似の事例がないか再調査する必要があるため、全職員(一部退職者を含む)を対象にアンケート調査を実施するものです。(なお、本アンケートは目的外には使用しません。)

●あなた以外の人についてお聞きします。(平成22年度-令和3年度が対象期間)  
次のような行為を見たことや聞いたことがありますか。

- 1 差替えや預け金のため、実際に納品する物品と異なる物品の見積書を事業者に出させた。  
□ ある(以下記入) □ ない

・時期

[Empty text box for period]

・勤務場所

[Empty text box for workplace]

・事業者

[Empty text box for contractor]

・行為者

[Empty text box for perpetrator]

・内容

[Empty text box for content]

- 2 物品の在庫を管理するための記録に虚偽の記載をした。  
□ ある(以下記入) □ ない

・時期

[Empty text box for period]

・勤務場所

[Empty text box for workplace]

・行為者

[Empty text box for perpetrator]

・内容

[Empty text box for content]

- 3 発注した物品が納品されなかった又は発注した物品以外のものが納品されたにもかかわらず検査を合格にした。  
 ある(以下記入)  ない

・時期

・勤務場所

・事業者

・行為者

・内容

- 4 上記のような手段により事業者に差替えて契約とは違う物品を納入させた。  
 ある(以下記入)  ない

・時期

・勤務場所

・事業者

・行為者

・内容

- 5 上記のような手段により事業者に預け金を発生させ、利用していた。  
 ある(以下記入)  ない

・時期

・勤務場所

・事業者

・行為者

・内容

- 6 上記のような手段により納品された物品を業務で使用した。  
 ある(以下記入)  ない

・時期

・勤務場所

・事業者

・行為者

・内容

- 7 上記のような手段により納品された物品を私的に流用した。  
 ある(以下記入)  ない

・時期

・勤務場所

・事業者

・行為者

・内容

- 8 事業者に一括払のための請求書等を提出させ、一括して支払った。  
 ある(以下記入)  ない

・時期

・勤務場所

・事業者

・行為者

・内容

9 発注した物品に対し、当該年度ではなく、前年度又は次年度の予算で支払いをした。

ある(以下記入)  ない

・時期

・勤務場所

・事業者

・行為者

・内容

10 1事業者に対し、他の事業者の分の見積書を出させた。

ある(以下記入)  ない

・時期

・勤務場所

・事業者

・行為者

・内容

11 他の職員から「差替え」、「預け金」等の不正な物品購入の手法を教えられた。

ある(以下記入)  ない

・時期

・勤務場所

・行為者

・内容

様式2は以上です。ありがとうございました。

物品購入における不正行為についてのアンケート実施要領(調査2)

1 目的

令和4年8月25日付けで、当局職員による物品購入における不正行為に起因する懲戒処分等が行われました。本件については、類似の事例がないか再調査する必要があるため、全職員(一部退職者を含む)を対象にアンケート調査を実施するものです。(なお、本アンケートは目的外には使用しません。)

2 アンケート調査の概要

【対象者】次のいずれかに該当する方が対象となります。

- ① 平成22年度～令和3年度に下水道(管理)事務所の管理係及び維持係に在籍し、平成23年4月1日以降に局間異動し上下水道局以外に籍を置く職員
- ② 平成22年度～令和3年度に退職し、現在、上下水道局で再任用(短時間)職員又は会計年度任用職員として再雇用されている職員
- ③ 平成22年度～令和3年度に下水道(管理)事務所の管理係及び維持係に在籍し、平成22年度～令和3年度に上下水道局で退職した元職員
- ④ 平成22年度～令和2年度に下水道(管理)事務所の管理係及び維持係に在籍し、平成23年度～令和3年度に局間異動し上下水道局以外で退職した元職員

【調査項目と対象期間】

- (1) 自身の物品購入における不正行為について
- (2) 他の職員の物品購入における不正行為について  
→ 対象期間は平成22年度～令和3年度とします。

3 今回の調査の対象となる不正行為

不正行為の分類	説明
差替え	業者に虚偽の請求書等を提出させて、契約した物品が納入されていないのに納入されたとする虚偽の内容の関係書類を作成することなどにより需用費を支払い、実際には契約した物品とは異なる物品に差し替えて納入させるもの
預け金	業者に架空取引を指示するなどして、契約した物品が納入されていないのに納入されたとする虚偽の内容の関係書類を作成することなどにより需用費を支払い、当該支払金を業者に預け金として保有させて、後日、これを利用して契約した物品とは異なる物品を納入させるなどするもの
一括払い	支出負担行為等の正規の経理処理を行わないまま、随時、業者に物品を納入させた上で、後日、納入された物品とは異なる物品の請求書等を提出させて、これらの物品が納入されたとする虚偽の内容の関係書類を作成することなどにより需用費を一括して支払うなどするもの
翌年度納入	物品が翌年度以降に納入されているのに、支出命令書等の書類に実際の納品日より前の日付を検収日として記載することなどにより、物品が現年度に納入されたこととして需用費を支払うもの
前年度納入	物品が前年度以前に納入されていたのに、支出命令書等の書類に実際の納品日より後の日付を検収日として記載することなどにより、物品が現年度に納入されたこととして需用費を支払うもの

4 アンケートの提出方法(様式1:必須 様式2:任意(所属・職員コード・氏名は無記載でも可))

- (1) 2-①又は2-②に該当する職員は、メール又は紙で上下水道局庶務課[人事]宛に提出してください
- (2) 2-③又は2-④に該当する元職員は、同封の返信用封筒にて上下水道局庶務課[人事]へ郵送してください。

5 その他

- (1) アンケートの内容について、後日、ヒアリングをさせていただくことがあります。
- (2) 様式2を無記名で提出する場合は、逡送便又は郵送により、発信元の記載をせずに提出してください。

【物品購入における不正行為についてのアンケート(調査2:必須回答)】

※Excel形式で作成する場合、□にカーソルを合わせる  
とリスト形式で□または■を選択できます。

所属

職員コード・氏名

※アンケート実施要領2-③又は④に該当する元職員は氏名のみ記入してください。

【アンケートの目的】

令和4年8月25日付けで、当局職員による物品購入における不正行為に起因する懲戒処分等が行われました。本件については、類似の事例がないか再調査する必要があるため、全職員(一部退職者を含む)を対象にアンケート調査を実施するものです。(なお、本アンケートは目的外には使用しません。)

●あなた自身についてお聞きします。

1 「差替え」、「預け金」等の不正な物品購入を行ったことがありますか。

- ある
- ない→4へ

2 行ったことのある不正な物品購入は何ですか。(複数選択可)

- 差替え
- 預け金
- 一括払い
- 翌年度納入
- 前年度納入

3 2で選択した行為について詳しく教えてください。(いつ・所属・回数・事業者名・内容・理由など)

(例 平成22年度に〇〇課〇〇係に在籍していた際、物品調達を担当しており、通算で5回程度、筆記具を購入するとしてA社に請求書を提出させ、所定の物品が納入されていないのに虚偽の関係書類を作成し費用を支払い、実際には用紙類を納入させるなどがあった。発注後に、用紙類に不足が生じていることに気づいたため。)

4 「差替え」、「預け金」等の不正な物品購入を事業者を持ちかけたり、事業者から持ち掛けられたことはありますか。

- ある→5へ
- ない→アンケート(様式1)は以上となります。

5 4について詳しく教えてください。(いつ・所属・事業者名・回数など)

様式1は以上です。ありがとうございました。

【物品購入における不正行為についてのアンケート(調査2:任意回答)】

※Excel形式で作成する場合、□にカーソルを合わせる  
とリスト形式で□または■を選択できます。

所属 \_\_\_\_\_  
職員コード・氏名 \_\_\_\_\_  
※所属・職員コード・氏名は無記載でも可

【アンケートの目的】

令和4年8月25日付けで、当局職員による物品購入における不正行為に起因する懲戒処分等が行われました。本件については、類似の事例がないか再調査する必要があるため、全職員(一部退職者を含む)を対象にアンケート調査を実施するものです。(なお、本アンケートは目的外には使用しません。)

●あなた以外の人についてお聞きします。

- 1 彼の職員が「差替え」、「預け金」等の不正な物品購入を行っているのを見聞きしたことがありますか。  
 ある  
 ない→4へ
- 2 見聞きした不正な物品購入は何ですか。(複数選択可)  
 差替え  
 預け金  
 一括払い  
 翌年度納入  
 前年度納入

3 2で選択した行為についてできる限り詳しく教えてください。(いつ・所属・回数・事業者名・内容など)

(例 令和3年度の冬頃、〇〇課〇〇担当(正式な所属名)に在籍していた際、物品調達を担当していた同係のA職員(実名)が、材料B(正式名称等詳細に記載)を購入する契約を業者C(正式な事業者名)と交わしたが、所定の物品が納入されていないのに虚偽の関係書類を作成し費用を支払い、預け金を発生させていた。その後、契約書にない物品を納入させているところを数回目撃した。)

- 4 彼の職員から「差替え」、「預け金」等の不正な物品購入の手法を教えられたことはありますか。  
 ある→5へ  
 ない→アンケートは以上となります。

5 4についてできる限り詳しく教えてください。(いつ・誰から・事業者名・内容など)

\_\_\_\_\_

様式2は以上です。ありがとうございました。

物品購入から受入検査(検収)まで

Q1 物品購入業務の役割分担はどのようになっていますか 回答(①～⑥)

①～④に該当するものがない場合は、⑤を選び、下表⑤の欄に自部署の状況を記入してください。

	使用者 (購入希望者)	見積 依頼者	事務 作業者	納品 受取者	受入検査 (検収)者	検査結果報告書 上の検収者
①	A	A	A	A	B	B
②	A	A	B	A	A	A
③	A	A	B	A	C	C
④	A	B	B	A	C	C
⑤						
⑥	物品の購入がない					

注 上の表は同じアルファベットが同じ人であることを示します。

例えば、①の場合、使用者(購入希望者)Aが見積依頼・事務作業・納品時の受取確認を行い、検査検収者は別の人(B)が行うことを示します。

使用者(購入希望者)	購入する物品を使用する人、購入を希望する人
見積依頼者	業者に対し見積を依頼する人
事務作業者	執行伺いから支出までの伝票起票・回議を実施する人
納品受取者	物品を(梱包開封等を行わず)受け取る人
受入検査(検収)者	物品梱包を開封し、納品書・請書等と物品の品名、数量等の照合確認をする人
検査結果報告書上の検収者	検査結果報告書の検収者として名前が載る人

Q1で⑥と回答した部署は以降の設問は回答不要です。「物品管理」の項まで進んでください。

Q2 少額随契見積先(選定先)は適宜変えていますか 回答(①～②)

- ①変えている 頻度を記入してください→ \_\_\_\_\_
- ②変えていない

Q3 Q2で変えていない場合、その理由は何ですか 回答(①～⑤)

\* ⑤その他の場合は下に具体的な実施状況を記入してください。

- ①他に購入先がない
- ②面倒
- ③変えるよう指示されていない、ルールがない
- ④特に理由はない

⑤その他

Q4 物品発注はどのような判断基準に基づき実施していますか。

\* ④その他の場合は下に具体的な実施状況を記入してください。

回答(①~⑤)

- ①実績等から使用数量を割り出し、在庫数量が使用数量より少なくなったら
- ②在庫数量が基準より少なくなったら
- ③定期的に(在庫数量関係なく)
- ④購入希望者から要望があったら(在庫数量関係なく)

⑤その他

Q5 受入検査(検収)ではどのような項目を確認していますか

\* ④その他の場合は具体的な実施状況を記入してください。

回答(①~④)

- ①品名、数量、品質、形状、寸法等
- ②品名、数量
- ③品名

④その他

Q6 受入検査(検収)ではどのような照合を行っていますか

\* ③その他の場合は具体的な実施状況を記入してください。

回答(①~③)

- ①納品書及び請書(契約書)と物品
- ②納品書と物品

③その他

物品管理

Q1 消耗工具器具及び備品受払簿で備品(10万円未満)の受払履歴を管理していますか。 回答(①～②)

①はい (Q1-1へ)  
②いいえ (Q1-2へ)

Q1-1 Q1はいの場合、受払履歴の管理方法(いつ(タイミング)、体制(誰が・人数)、どのような方法)を回答してください。 回答(①～③)

(1)いつ(タイミング) 回答(①～③)

①購入・払出の都度  
②購入の都度  
③その他 具体的なタイミングを記入してください→

(2)体制(人数) 回答(①～②)

①一人  
②複数人 具体的な人数を記入してください→

(3)体制(誰が【携わる職員の全て役職が記載されている選択肢を選択してください】) 回答(①～⑧)

①庶務担当係長  
②庶務担当以外の係長  
③職長  
④職員(主任含む)  
⑤庶務担当係長及び職員  
⑥庶務担当以外の係長及び職員(主任含む)  
⑦職長及び職員(主任含む)  
⑧その他 携わる全ての職員について具体的な役職を記入してください→

(4)方法 具体的に記入してください→

Q1-2 Q1いいえの場合、理由を回答してください。 回答(①～②)

①管理が煩雑だから  
③その他 具体的な理由を記入してください→

Q2 専用品貸付簿で専用品(職員が専用で使用する机・椅子・ロッカー)の受払履歴を管理していますか。 回答(①～②)

①はい (Q2-1へ)  
②いいえ (Q2-2へ)

Q2-1 Q2はいの場合、受払履歴の管理方法(いつ(タイミング)、体制(誰が・人数)、どのような方法)を回答してください。 回答(①～③)

(1)いつ(タイミング) 回答(①～③)

①購入・異動の都度  
②異動の都度  
③その他 具体的なタイミングを記入してください→

(2)体制(人数) 回答(①～②)

①一人  
②複数人 具体的な人数を記入してください→

(3)体制(誰が) 具体的に記入してください→

(4)方法 具体的に記入してください→

Q2-2 Q2いいえの場合、理由を回答してください。 回答(①～②)

①管理が煩雑だから

②その他 具体的な理由を記入してください→

Q3 消耗品の受払簿を作成して受払履歴を管理していますか。 回答(①～②)

\* 消耗品とは、1回又は短期間(通常の使用方法において約1年間未満)の使用によって消耗するもの。  
(川崎市物品会計規則第6条第1項第2号)

①はい (Q3-1へ)

②いいえ (Q3-2へ)

Q3-1 Q3はいの場合、受払履歴の管理方法(いつ(タイミング)、体制(誰が・人数)、どのような方法)を回答してください。  
また、受払管理に使用している様式があれば、ご恵与ください。

(1)いつ(タイミング) 回答(①～③)

①購入・払出の都度

②購入の都度

③その他 具体的なタイミングを記入してください→

(2)体制(人数) 回答(①～②)

①一人

②複数人 具体的な人数を記入してください→

(3)体制(誰が【携わる職員の全て役職が記載されている選択肢を選択してください】) 回答(①～⑧)

①庶務担当係長

②庶務担当以外の係長

③職長

④職員(主任含む)

⑤庶務担当係長及び職員

⑥庶務担当以外の係長及び職員(主任含む)

⑦職長及び職員(主任含む)

⑧その他 携わる全ての職員について具体的な役職を記入してください→

(4)方法 具体的に記入してください→

Q3-2 Q3いいえの場合、理由を回答してください。 回答(①～③)

①管理が煩雑だから

②管理することが決められていないから

③その他 具体的な理由を記入してください→

Q4 消耗品の中で、受払履歴の管理が必要な品目はあると思いますか。 回答(①～②)

①はい (Q4-1へ)

②いいえ (Q4-2へ)

※市長部局の物品にて、購入・使用履歴の管理が不要な品目は、別添の参考資料を参照してください。

Q4-1 Q4はいの場合、受払管理が必要な品目及び理由を記入してください。

(1)品目を記入してください→

(2)必要な理由を記入してください→

Q4-2 Q4いいえの場合、理由を回答してください。

具体的な理由を記入してください→

Q5 工所用材料を所管にて購入していますか。

回答(①～②)

\* 工所用材料とは、工事又は作業のため、建造物、製作品又は加工品等の実体となるもの

(川崎市物品会計規則第6条第1項第3号)

①はい

②いいえ (Q6の設問は回答不要です。)

Q6 Q5ではいいの場合、工所用材料受払簿を作成して受払履歴を管理していますか。

回答(①～③)

①はい (Q6-1へ)

②いいえ (Q6-2へ)

Q6-1 Q6はいの場合、受払履歴の管理方法(いつ(タイミング)、体制(誰が・人数)、どのような方法)を回答してください。

また、受払管理に使用している様式があれば、ご恵与ください。

(1)いつ(タイミング)

回答(①～③)

①購入・払出の都度

②購入の都度

③その他 具体的なタイミングを記入してください→

(2)体制(人数)

回答(①～②)

①一人

②複数人 具体的な人数を記入してください→

(3)体制(誰が【携わる職員の全て役職が記載されている選択肢を選択してください】)

回答(①～⑧)

①庶務担当係長

②庶務担当以外の係長

③職長

④職員(主任含む)

⑤庶務担当係長及び職員

⑥庶務担当以外の係長及び職員(主任含む)

⑦職長及び職員(主任含む)

⑧その他 携わる全ての職員について具体的な役職を記入してください→

(4)方法 具体的に記入してください→

Q6-2 Q6いいえの場合、理由を回答してください。

回答(①～②)

①管理が煩雑だから

②その他 具体的な理由を記入してください→

Q7 工事又は作業のため使用する消耗品(建造物、製作品又は加工品等の実体とならないもの)を購入していますか。 回答(①～②)

(具体例:配管修理時に破損個所の凍結に利用する液体空気、エンジン式チェーンソーに使用するレギュラーガソリンなど)

①はい 具体的な品目を記入してください→

②いいえ

Q8 切手印紙類を所管にて購入していますか。

回答(①～②)

①はい

②いいえ (Q9の設問は回答不要です。)

Q9 Q8ではいい場合、切手印紙類受払簿を作成して受払履歴を管理していますか。 回答(①～②)

①はい (Q9-1へ)  
②いいえ (Q9-2へ)

Q9-1 Q9はいの場合、受払履歴の管理方法(いつ(タイミング)、体制(誰が・人数)、どのような方法)を回答してください。  
また、受払管理に使用している様式があれば、ご惠与ください。

(1)いつ(タイミング) 回答(①～③)

①購入・払出の都度  
②購入の都度  
③その他 具体的なタイミングを記入してください→

(2)体制(人数) 回答(①～②)

①一人  
②複数人 具体的な人数を記入してください→

(3)体制(誰が【携わる職員の全て役職が記載されている選択肢を選択してください】) 回答(①～⑧)

①庶務担当係長  
②庶務担当以外の係長  
③職長  
④職員(主任含む)  
⑤庶務担当係長及び職員  
⑥庶務担当以外の係長及び職員(主任含む)  
⑦職長及び職員(主任含む)  
⑧その他 携わる全ての職員について具体的な役職を記入してください→

(4)方法 具体的に記入してください→

Q9-2 Q9いいえの場合、理由を回答してください。 回答(①～②)

①管理が煩雑だから  
②その他 具体的な理由を記入してください→

Q10 薬品を所管にて購入していますか。 回答(①～②)

①はい  
②いいえ (Q11の設問は回答不要です。)

Q11 Q10ではいい場合、受払簿を作成して受払履歴を管理していますか。 回答(①～②)

①はい (Q11-1へ)  
②いいえ (Q11-2へ)

Q11-1 Q10はいの場合、受払履歴の管理方法(いつ(タイミング)、体制(誰が・人数)、どのような方法)を回答してください。  
また、受払管理に使用している様式があれば、ご惠与ください。

(1)いつ(タイミング) 回答(①～③)

①購入・払出の都度  
②購入の都度  
③その他 具体的なタイミングを記入してください→

(2)体制(人数) 回答(①～②)

①一人  
②複数人 具体的な人数を記入してください→

(3)体制(誰が【携わる職員の全て役職が記載されている選択肢を選択してください】)

回答(①～⑧)

- ①庶務担当係長
- ②庶務担当以外の係長
- ③職長
- ④職員(主任含む)
- ⑤庶務担当係長及び職員
- ⑥庶務担当以外の係長及び職員(主任含む)
- ⑦職長及び職員(主任含む)
- ⑧その他 携わる全ての職員について具体的な役職を記入してください→

(4)方法 具体的に記入してください→

Q11-2 Q11いいえの場合、理由を回答してください。

回答(①～②)

- ①管理が煩雑だから
- ②その他 具体的な理由を記入してください→

Q12 その他の物品で受払履歴を管理しているものはありますか。

回答(①～②)

- ①はい (Q12-1へ)
- ②いいえ (Q12-1の設問は回答不要です。)

Q12-1 Q11はいの場合、品目及び受払履歴の管理方法(いつ(タイミング)、体制(誰が・人数)、どのような方法)を回答してください。  
また、受払管理に使用している様式があれば、ご恵ください。

(1)品目を記入してください→

(2)いつ(タイミング)

回答(①～③)

- ①購入・払出の都度
- ②購入の都度
- ③その他 具体的なタイミングを記入してください→

(3)体制(人数)

回答(①～②)

- ①一人
- ②複数人 具体的な人数を記入してください→

(3)体制(誰が【携わる職員の全て役職が記載されている選択肢を選択してください】)

回答(①～⑧)

- ①庶務担当係長
- ②庶務担当以外の係長
- ③職長
- ④職員(主任含む)
- ⑤庶務担当係長及び職員
- ⑥庶務担当以外の係長及び職員(主任含む)
- ⑦職長及び職員(主任含む)
- ⑧その他 携わる全ての職員について具体的な役職を記入してください→

(5)方法 具体的に記入してください→

Q13 各受払簿について、現物と受払簿の照合を年度末等を実施していますか。

回答(①～②)

- ①はい (Q13-1へ)
- ②いいえ (Q13-2へ)

Q13-1 Q13はいい場合、現物と受払簿の照合方法(いつ(タイミング)、体制(誰が・人数)、どのような方法)を回答してください。

(1)いつ(タイミング)

回答(①~③)

①年度末

②定期的 頻度を記入してください→

③その他 具体的なタイミングを記入してください→

(2)体制(人数)

回答(①~②)

①一人

②複数人 具体的な人数を記入してください→

(3)体制(誰が【携わる職員の全て役職が記載されている選択肢を選択してください】)

回答(①~⑧)

①庶務担当係長

②庶務担当以外の係長

③職長

④職員(主任含む)

⑤庶務担当係長及び職員

⑥庶務担当以外の係長及び職員(主任含む)

⑦職長及び職員(主任含む)

⑧その他 携わる全ての職員について具体的な役職を記入してください→

(4)方法 具体的に記入してください→

Q13-2 Q13いいえの場合、理由を回答してください。

回答(①~③)

①現物と受払簿を照合する物品の数が膨大だから

②現物と受払簿の照合が面倒だから

③その他 具体的な理由を記入してください→

Q14 物品管理についてご意見があれば記入してください。