

新たな専決調達事務処理の運用状況に関する市職員アンケート実施結果

(教育委員会学校園も含む)

神戸市
平成23年2月14日

～ 目 次 ～

●調査の概要	P 1
●調査結果について	
I. 担当者向けアンケート集計結果 (P 2～P 16)	
1. 回答者特性	P 2
2. 新しい事務処理の運用状況	P 3
3. 新しい事務処理の(不適正な経理処理防止の)有効性	P 6
4. 新しい事務処理と従来の事務処理との比較(新たな事務処理の改善点)	P 8
5. 不適正な経理処理を防止するための工夫や改善の提案	P 13
II. 係長級職員向けアンケート集計結果 (P 17～P 28)	
1. 回答者特性	P 17
2. 新しい事務処理の運用状況	P 18
3. 新しい事務処理の(不適正な経理処理防止の)有効性	P 19
4. 新しい事務処理と従来の事務処理との比較(新たな事務処理の改善点)	P 21
5. 不適正な経理処理を防止するための工夫や改善の提案	P 25
III. 所属長及び学校園長向けアンケート集計結果 (P 29～P 38)	
1. 不適正な経理処理を防止するための独自の工夫や取組み, その内容	P 29
2. 新しい事務処理の(不適正な経理処理防止の)有効性	P 30
3. 不適正な経理処理を防止するための工夫や改善の提案	P 31
4. 新しい事務処理に対する意見等	P 37

(注) 意見や提案は主なもののみ記載した。

調査の概要

1. 調査の目的

不適正な経理処理の再発防止策の検証及び提言をいただくために設置された神戸市経理適正化外部検証委員会において、平成22年7月26日から実施している物品等の新たな専決調達事務処理の実施状況（以下「新たな事務処理」）に関する実情を把握するために、新たな事務処理に携わる職員向けに新たな事務処理に関するアンケート実施の提案があった。これを受け、再発防止策のさらなる改善につなげることを目的に新たな事務処理の運用状況などを中心に職員アンケートを実施した。

2. 調査の対象

各所属（教育委員会学校園も含む）において物品等の専決調達事務処理（支出書類の作成等）に携わる担当職員及び係長級職員、所属長及び学校園長

（注1）単に検査の立会人となっている担当職員や検収のみに関わる係長級職員は除く。

（注2）担当職員及び係長級職員は任意での回答依頼（匿名でも可）

3. 調査内容

以下の5項目を中心に選択及び自由記載を併用し、所定の質問票作成提出を依頼

○年代や所属などの回答者特性

（注）学校園事務職員、所属長及び学校園長の質問票に関しては調査項目を設けていない。

○新たな事務処理の運用状況

○新たな事務処理の（不適正な経理処理防止の）有効性

○新たな事務処理と従来の事務処理との比較、新たな事務処理の改善点

○不適正な経理処理を防止するための提案

（所属長及び学校園長は新たな事務処理に関する意見や提案）

4. 調査実施期間

平成22年11月29日～平成22年12月17日

5. 回収結果

（1）担当職員：1,409名

（注）学校園事務職員を含む。また、集計結果についても学校園事務職員の回答結果も含めて集計した。

（2）係長級職員：614名

（3）所属長：397名

（4）学校園長：309名

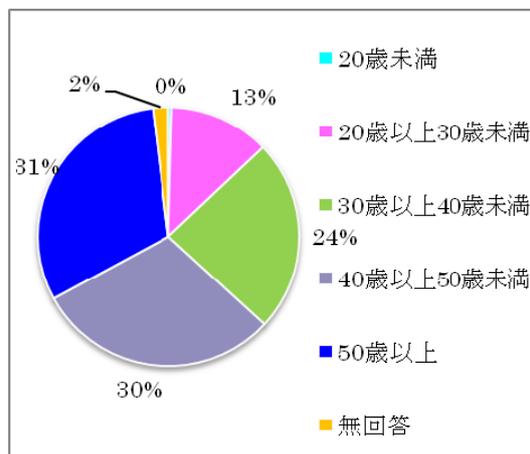
調査結果について

I. 担当職員向けアンケート集計結果

1. 回答者特性（平成 22 年 11 月 29 日現在或いは時点のもの）

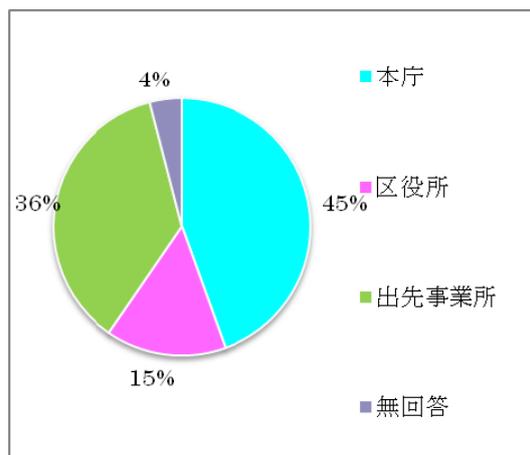
(1) 現在の年齢

	回答数	1,148	(%)
①	20 歳未満	5	0.4%
②	20 歳以上 30 歳未満	143	12.5%
③	30 歳以上 40 歳未満	275	24%
④	40 歳以上 50 歳未満	347	30.2%
⑤	50 歳以上	356	31%
	無回答	22	1.9%



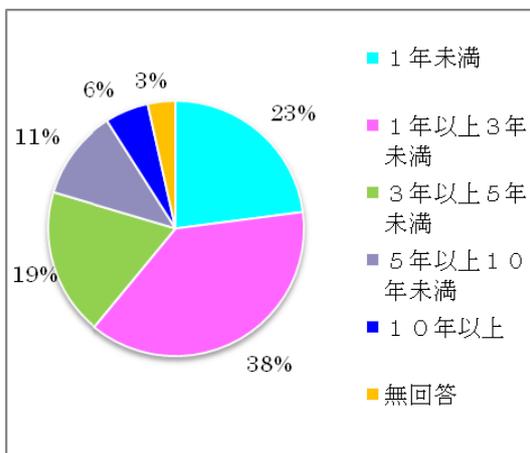
(2) 所属

	回答数	1,148	(%)
①	本庁	512	44.6%
②	区役所	172	15%
③	出先事業所	418	36.4%
	無回答	46	4%



(3) 現在の職場に従事している年数

	回答数	1,148	(%)
①	1 年未満	263	22.9%
②	1 年以上 3 年未満	437	38.1%
③	3 年以上 5 年未満	214	18.6%
④	5 年以上 10 年未満	131	11.4%
⑤	10 年以上	63	5.5%
	無回答	40	3.5%

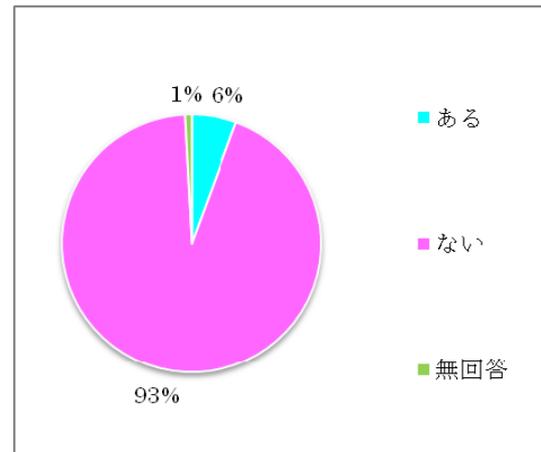


(注) 学校園事務職員の質問票には回答者特性の調査項目は無いため、1の回答者特性に関する回答数と2以降の回答数は異なる。

2. 新しい事務処理の運用状況

(1) 口頭で発注を行ったことがあるか。

	回答数		(%)
①	ある	79	5.6%
②	ない	1,318	93.5%
	無回答	12	0.9%



■①を選択した理由（主なもの）

《緊急の発注》

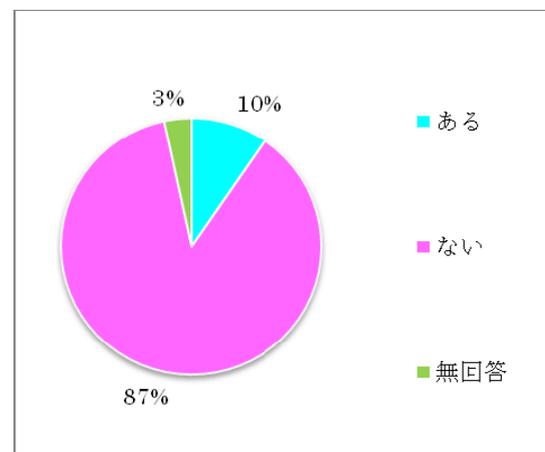
1. イベント準備時で緊急を要する発注だったので口頭で発注した。
2. 納入日近くになって、契約業者が倒産したので、緊急に他業者に発注（見積書は徴集）
3. 発注書の決議は得たが、電話で発注した（その後、FAXで写しを送付した）。
4. 緊急の際に、書面の準備がままならず、他方で発注内容の正確性を期すため口頭で発注した。
5. 発注量の追加など緊急の場合（翌日の食材の調達の場合）
6. 人命及び市民生活に影響はないが、公務を執行するうえで緊急に必要な物の発注の場合

《その他》

7. 現場で執務中に、直ちに発注しないと業務が停止してしまう物品があることに気づき、上司に口頭で了承を得た上で発注した。
8. 発注先業者にFAXが設置されていないため、口頭で発注せざる得なかった。

(2) 納品検査に関して複数職員で行っていないケースがあるか。

	回答数		(%)
①	ある	135	9.6%
②	ない	1,226	87%
	無回答	48	3.4%



■①を選択した理由（主なもの）

《職場の勤務形態》

1. 2人職場の場合は、土曜日は職員が1人しか出勤していないので、賄材料が納品されても複数での納品検査はできない。
2. 職員が常に常駐しているわけではなく、納品後すぐに使用する際には実施できていないケースがある。
3. 検査員、立会人共に納品場所に常駐していないため、現場の常駐職員が納品に立会い、月末に検査員等の複数職員による検査を受けた。

《調達業務の内容》

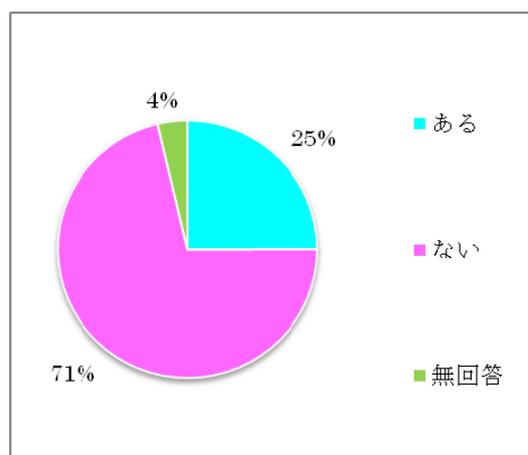
4. 業者から各地域団体へ花苗を直送するケース（配送業者が花苗を配布する際に、配布日と受領印を地域団体の方から記入、押印してもらった送付書を収集し、保管している）

《その他》

5. 納品時に検査員である係長が不在で、他の担当職員等に検査員をしてもらい納品物の現物検査をした事があった。
6. 書籍、文房具調達など、実際には発注担当者のみか、他の担当職員と発注担当者での確認になっている。

（3）業者から支出関係書類である見積書、納品書、請求書の必要事項が未記入のものの提出を受けたことがあるか。

	回答数		(%)
①	ある	352	25%
②	ない	1,005	71.3%
	無回答	52	3.7%



■①を選択した理由（主なもの）

《日付》

1. 図書追録の購入で、業者から送付された見積書、納品書、請求書ともに日付が空白
2. 全ての書類に言えるが日付が空白のものが多い。

《登録債権者番号等》

3. 業者の電話番号や請求書の登録債権者番号などが記入されていなかった。(職員が記入)
4. 業者の様式には見積書の記載事項である有効期限, 納品書の納品場所, 請求書の登録債権者番号のそれぞれの記載が無いため。(業者に送付し記入してもらった)
5. 請求書の日付や債権者登録番号の記入漏れが多い。
6. 登録債権者番号は神戸市会計規則等での必要記載事項であり, 業者様式では未記載が多い。

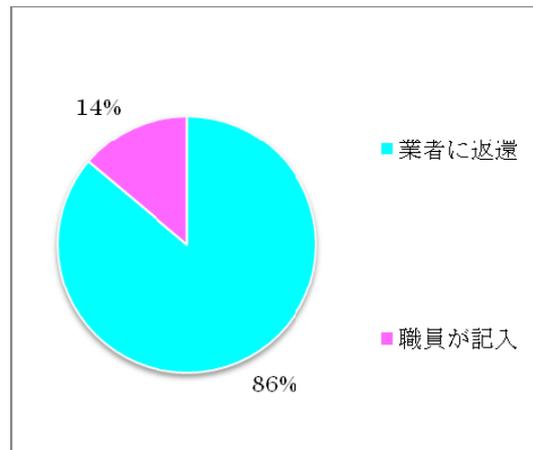
《その他》

7. 請求書の代表者氏名未記入, 代表者印漏れ。
8. 必要記載事項が複雑なので市の方で記入するよう業者から依頼された。業者の様式でも構わないと言いながら必要記載事項が多いのはたまらないと文句を言われたこともある。
9. 納品場所の記載が無い業者様式の納品書も多い。
10. 納品書の金額の記載で消費税額が抜けているもの。

(4) (3) で①を選択した場合, 最終的にどのように対応したか。

	回答数	362	(%)
①	業者に返還	311	85.9%
②	職員が記入	51	14.1%

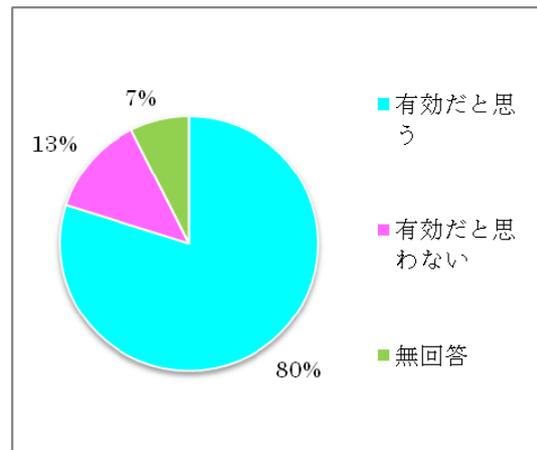
(注) ①, ②双方とも選択された回答は双方でカウントした。



3. 新しい事務処理の（不適正な経理処理の防止の）有効性

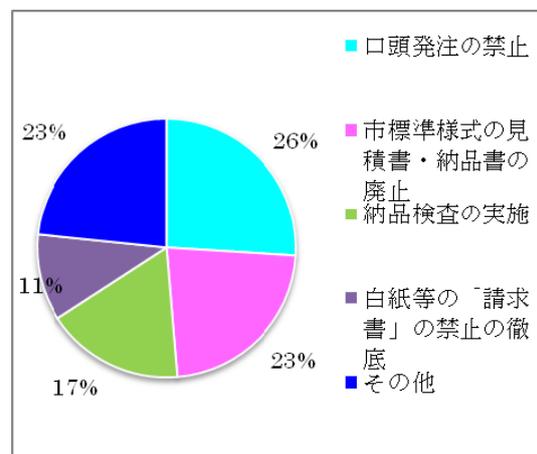
（1）新しい事務処理は不適正な経理処理を防止する上で有効だと思うか。

回答数	1,409	(%)
① 有効だと思う	1,125	79.8%
② 有効だと思わない	180	12.8%
無回答	104	7.4%



（2）（1）で②と回答した場合、不適正な経理処理を防止する上で有効だと思わない事務処理は次のうちどれか。（複数回答）

回答数	304	(%)
①口頭発注の禁止	79	26%
②市標準様式の見積書・納品書の廃止	69	22.7%
③納品検査の実施	52	17.1%
④白紙等の「請求書」の禁止の徹底	33	10.9%
⑤その他	71	23.4%



■それぞれの理由（主なもの）

①口頭発注の禁止

1. 日付を遡って書類を作成することが可能なため口頭発注はなくなる。
2. 発注を制約しなくても納品段階で確認すれば納品した物以外の支出はできない筈である。
3. 口頭発注したうえで、その後に発注書を作成することが可能だから。
4. 発注内容が虚偽で、業者と口裏を合わせれば、今回の事件のようなことが発生してしまう。
5. 口頭でも正確な注文は可能である。注文よりも納品時の検査を所定の手続きで行うことにより不正を防ぐのは充分可能である。
6. 納品の検査を行えば、事前に見積りを取っているコピーなどの発注に関しては、口頭での発注で良いと思う。
7. 事前決裁が徹底できていれば、口頭発注であっても、書面発注であっても同じことであり、書面発注であっても業者と癒着していたらいくらでもすりかえはできる。決裁権限のある管理職の意識徹底を行うべきである。

8. 口頭でも正確な注文は可能である。注文よりも納品時の検査を所定の手続きで行うことにより不正を防ぐのは充分可能である。
9. 事前決議は決議書で行うべきだと思うが、決裁した発注書で発注することをルール化することは業者側に決裁の確認を強制しているようにも思える。こちらが決議書・納品書・請求書の内容を確認すれば不正は防止できるのではないか。

②市標準様式の見積書・納品書の廃止

10. 市標準様式を廃止しなくても職員に記載させないように徹底させるだけで良いと思う。
11. 様式を廃止し、業者独自の様式としたにもかかわらず、市としての必要記載事項を要求しているため、業者とのトラブルが多々あり、職員が追記しているケースも少なくない。
12. 中小の業者の中には、見積書も納品書も独自の様式は無い業者もいる。そういった業者には、市標準様式が必要である。
13. 不適正経理の問題は支出関係書類の様式が問題なのではなく、業者の支出関係書類の未記入を無くすように対策を講じるべきである。
14. 市標準様式の見積書等が悪いことではなく、職員が未記入で受領することに問題がある。
15. 市標準様式は市が必要な記載項目が示されており業者にとって処理しやすい一面もある。

③納品検査の実施

16. 納品検査の信頼性がどこまで上がるのか不明。納品時だけでなくその後の追跡処理の必要性を感じる。
17. 検査員を特定の職員に限定すると、その職員が出張や休暇等で不在の場合もあり、納品検査ができなくなる。

④白紙等の「請求書」の禁止の徹底

18. 納入年月日等の日付が未記載のことが多い。品名、数量、単価、金額は全業者とも記載されており、日付がぬけているだけで、業者に返送することは、コスト面から無駄だと思う。
19. 書類を整えることはいくらでも可能だと思うので書類を複雑にしても不適正経理処理の防止策としてそれほどの効果はないと感じている。

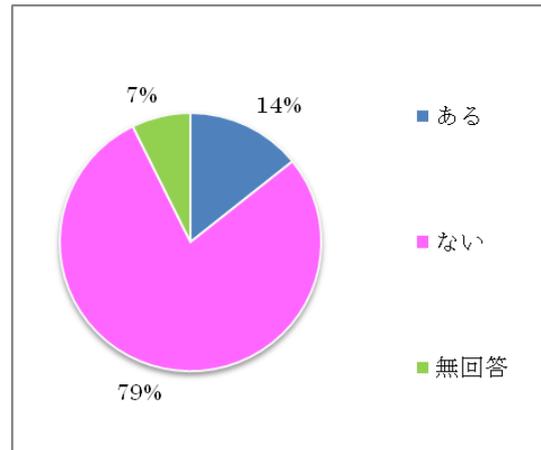
⑤その他

20. 新しい事務処理がルール通りに実施されれば有効だが、前の事務処理でもルール通りに実施されていれば問題は発生しなかった。職員のルールに対する意識が向上しなければ不正処理は発生する。様式をかえても、納品確認についてのルールが守られなければ、形を変えた不正が起こる。
21. 書類上の変更では業者と職員が共謀した時の不正は防ぎようがない。複数人の立会いによる納品確認で充分だと思う。

4. 新しい事務処理と従来の事務処理との比較

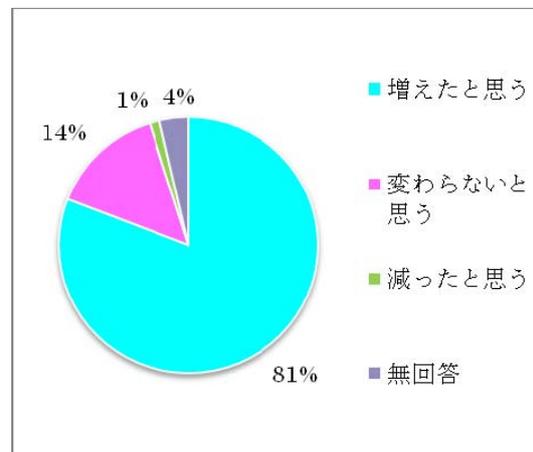
(1) 従来の事務処理の時と比べ調達事務の仕方を変えた点はあるか。

	回答数	1,409	(%)
①	ある	202	14.3%
②	ない	1,104	78.4%
	無回答	103	7.3%



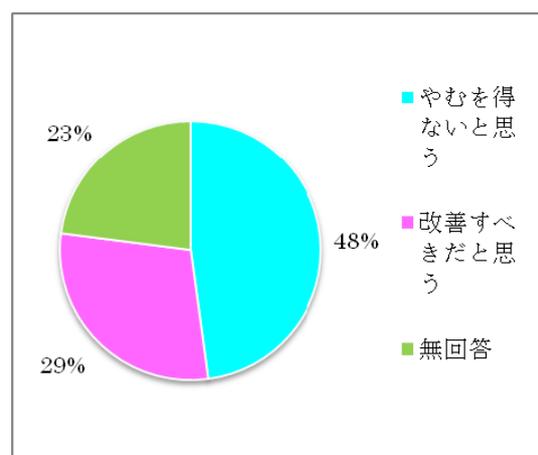
(2) 新しい事務処理について従来の事務処理と比較して業務量や負担が増えたと思うか。

	回答数	1,409	(%)
①	増えたと思う	1,138	80.8%
②	変わらないと思う	202	14.3%
③	減ったと思う	18	1.3%
	無回答	51	3.6%



(3) (2) で①と回答した場合、不適正経理防止のためにはやむを得ないと思うか。

	回答数	1,409	(%)
①	やむを得ないと思う	674	47.8%
②	改善すべきだと思う	411	29.2%
	無回答	324	23%



■改善すべきだと思う点（主なもの）

（１）発注書の簡略化及び改善

1. 発注時の事務手続きを簡略化すべきである。納品確認の適正を担保できれば偽った発注に基づく納品という不正も防止できる。
2. 複数職員での納品検査を徹底するだけで不正は防止できる。事務量を増やすばかりの発注書は廃止して欲しい。
3. 例えば1件 200 円程度の図面コピーの発注は決裁無しの発注書で可とし、納品時に発注書も含めて複数職員で検査を実施できるようにすべきである。
4. 所定の発注書ではなく業者から提出された見積書を発注決議書として使用できるようにして欲しい。
5. 発注書の記載事項の省略。
6. 物品購入等発注書は記入内容・項目が多すぎる。業者の見積書を添付するのであれば、納品書に準じた形式にできればいい。購入物品の名称や業者データは、見積書に同じ内容が記載されている。

（２）一定の場合における見積書の省略等

1. 安価な消耗品等の見積負担の軽減。
2. 全ての発注に見積り合わせを徹底することで事務負担の増だけでなく、金額以外の要素を全く考慮できないため、地元事業者への発注ができない運用になっている。
3. 一定期間価格変動もあまり無い物品について、調達の都度、見積もり合わせを実施することは市、事業者ともに負担となる。価格変動が無く取扱業者が限定される物品に関しては当初の見積り合せだけで発注できるようにして欲しい。
4. 零細業者等の負担を考慮して見積書を何度も出してもらわなくても済むように、発注決議の際の見積書添付が省略できる要件の追加・拡大をお願いしたい。例えば、複数の品目の見積もりから一部だけ発注する場合の取り直しや、同じ業者に年度中に繰り返し何度も同じ品目を発注する場合などは見積書の提出は不要にして欲しい。
5. 見積書の必須記載項目のうち見積期限や担当者印は業者様式の見積書には元々ないことが多く、必須記載でなくてもいいのではないか。

(3) 支出関係書類への職員による追記等

1. 納品書の納品日や請求書の請求日が空白や誤記の書類について本市では一切、追記や訂正が出来ないことで職員にも業者にも大きな負担となっており改善すべきである。
2. 支出関係書類の記載事項の訂正に関しては業者に確認できれば職員による訂正も可能というルールにして欲しい。
3. 見積書及び納品書に関して業者等の任意様式とするルールだと、記載漏れが多い。例えば市が標準例を提示し、そういった標準例の様式でも可として欲しい。
4. 書類の不備が多く負担がかかるので、例えば、請求書に登録債権者番号が記入されていなくても財務会計システムで出力できる登録債権者のハードコピーがあれば可とするなどして欲しい。業者から提出してもらう書類に関しては、記入内容を市が指示するのではなく、業者が使用している見積書、納品書、請求書をベースにしてほしい。
5. 市内、近隣の業者は神戸市のやり方にあわせた対応をしているが、遠方、全国一律対応の業者への支出については、未記入、不足など仕方ないものがある。訂正のための返送などは支払の遅れ、手続きの煩雑化となるため、改善してほしい。

(4) 物品等以外への新たな事務処理ルールの適用

1. 専決調達でも役務費や報償費は従来の様式による事務処理で可となっており、業者が混乱するため専決調達事務に関しては全ての費目で様式を統一化して欲しい。
2. 物品以外の小修繕業務や役務なども専決調達であればルールを統一しないと業者が混乱する。
3. 事業系指定ごみ袋の購入は役務費であるが、役務費は新たな事務処理の対象となっていないため従来の事務処理どおり3点セットを業者に依頼しても(業者から)断られるケースが少なくない。専決調達であれば全ての費目でルールを統一すべきである。

(5) 職場実態に即した事務処理の運用等

1. 職場によっては、決裁権者が常時在席していないこともあるし、事務担当者が一人の場合もある。職場実態に合わせたシステムも検討してもらいたい。
2. 客観的な理由があれば、新たな事務処理の運用の例外を認めるなど改善して欲しい。
3. 毎日、物品等を発注し納品がある職場では、新たな事務処理は事務負担が大きすぎる。職場実態に則した事務処理の例外的な運用も必要である。

(6) 職員への意識啓発

1. 新たな事務処理に関するルールの徹底だけであれば、事務処理の体系的な理解が出来ず安易な処理に走ってしまう。会計事務に関する全体的なルールを分かりやすく周知する機会が必要である。
2. 職員に対する予算執行の意識啓発を徹底する場（学習会等）を設けて欲しい。
3. 知識不足による不適正な事務処理を防止するために基本的な事務処理の研修の実施を重視して欲しい。
4. 物品等の検収にあたる職員（係長級職員）への研修の実施。
5. 管理職（校長・教頭）や教員に対しても会計事務研修等を行ってほしい。
6. 支払事務が新規採用者でも分かるような「財務会計事務の手引き」のようなマニュアルを策定すべきである。

(7) 納品書や納品検査方法の改善等

1. 新聞の定期購読やプリンターのリースなど通常業者が納品書や履行届を作成しない種類の契約については、事業者が納品書の提出を求めずに、納品検査や履行確認ができるようにしてほしい。
2. 発注や支払いが本庁で、納品先が数百もある出先の場合、検査員・立会人の検査確認後、納品書原本を本庁に送付してもらった後の支払いとなり、すべての出先の納品書を揃えるのに時間がかかり支払い事務がスムーズにできない。発注先業者と配送業者が異なる場合は、受領書と納品書、それぞれに押印が必要になり大変である。複数納品一括配送の場合は受領書による対応にして欲しい。
3. 納品書の記載事項を簡素化し、納品書と日付入りの納品確認写真が必要だと思う。
4. イベント等で納品場所を複数にした場合、職員でない現場スタッフの確認と報告を納品検査の代替として認めて欲しい。
5. 業者様式の納品書には金額が明記されている場合がほとんどないため、必要事項を追加記載した納品書を作成してもらう必要がある。業者様式でも可としている以上は、納品書の記載事項としては、品名・数量・出荷日等の一般事項が記入された集荷案内等でも可とすべきではないか。
6. 納品検査は必要だが、上司不在で納品されてもすぐに検査できないため置きっぱなしになっていることがある。また、すぐ使用したくても検査するまで使えない。上司不在の時のみ複数担当職員での検査を可能にしてもらえないか。

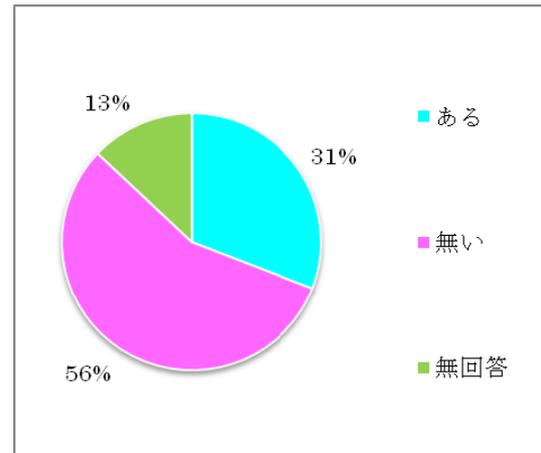
7. 納品検査時について、検査員である係長級不在時には担当職員のみならず複数職員による確認でも可能としてほしい。その後、納品を確認すればよいと思います。

(8) 新たな事務処理に関する事業者への周知徹底

1. 業者等に対する市の専決調達事務に関する周知啓発の徹底。
2. 業者に対する見積書、納品書等の支出関係書類の記入要領を作成し周知して欲しい。

5. 不適正な経理処理を防止するために業務執行にあたって、工夫や改善すべき点はあるか。

	回答数	1,409	(%)
①	ある	435	30.9%
②	無い	792	56.2%
	無回答	182	12.9%



■工夫や改善すべき点と思う点（主なもの）

（1）予算措置等に関する提案

1. 予算を使い切るのではなく、工夫して余らせることに対するインセンティブが働くような仕組みの構築。
2. 担当者が工夫して節約した予算を翌年度に使用できるシステムの構築。
3. 年度内に無理に予算を使い切ろうとするから不適正な経理処理が生じるので、年度内に予算が残った場合には翌年度に確実にその残額を予算措置されるシステムが必要。
4. 努力して節減した次年度に、該当予算が削減されるため、無理にでも年度内に予算を執行する姿勢になり不適正な支出をしてしまうので、改善が必要。
5. 緊急修繕や突発的な消耗品の調達に備えるため、年度末ギリギリまで予備費を置かざるを得ないが、予備費を講じてもなお予算が不足する場合のセーフティネットとしての支援策（予算の追加配分等）を講じてもらいたい。
6. 予算において総事業費の予算額だけを決定し、執行段階では各所属で柔軟に節・細節を選択することを可能にしてはどうか。

（2）備品費の予算措置等

1. プリンターなど業務の遂行上必要な備品を買うための予算配分が無いのはおかしいと思う。担当課に予算配分できないのであればパソコンの一括調達のような仕組みにして欲しい。
2. 予算要求があれば、財務所管課は単に経理担当課から間接的に聞き取るだけでなく現場の状況も正確に把握して予算措置の必要性を精査判断して欲しい。財務所管課に本当に必要なものが何か実情を見極め、予算管理する仕組みが必要。
3. 事務費として備品費は全所属に予算措置すべきである。
4. 備品が業務上必要なのに歳出費目が無いというシステムに問題がある。

5. 備品購入予算を増やしてほしい。また、運営費・設備費以外の事業費でも備品が購入できるように予算枠を設けてほしい。

(情報化にかかる備品の予算化)

6. OAソフトを含めた情報化に係る備品購入に関しては、特例を設けるなど予算化の仕組みを工夫して欲しい。
7. ソフトウェアやライセンスについては、需用費や備品費（2万円以上の場合）、使用料などどの科目を使用したらいいか分からない状況です、科目を作った段階では考えられなかったことだと思いますが、「ソフトウェアライセンス」に関する科目を新設していただきますようお願いいたします。

(3) 予算流用手続の簡素化等

1. 予算はあるが必要なもの（備品）が買えないといった現状があり、改善策を考えていくべき。
2. 予算流用の事務手続に時間がかかりすぎる。例えば局庶務担当課の決裁で事務手続が終わるように改善して欲しい。
3. 備品購入の際の流用手続を簡素化して欲しい。緊急に必要なものでも購入までの手続に日数がかかるので差替えにつながっていく。
4. 節間の予算流用や事業間の予算流用は現在も可能であり、会計システムによる承認申請の手続も示されてはいる。しかし、校内決裁してから流用ができるまで日数が掛かるので、もっと迅速に処理できるよう手続きを改善してほしい。

(4) 調達専門部署の設置等

1. 事務用品などの規格用品倉庫制度の復活を望む。消しゴムや鉛筆などの安価な用品の購入のために発注ごとに何度も見積を取るのは業務量が大幅に増え無益である。
2. 調達や契約を専門に行う部署を設置して欲しい。
3. 物品等の調達及び支払事務の集中化を図ってみてはどうか。せめて局室区単位でもいいので調達や支出事務の担当セクションを設け、所管課は納品確認に徹するといったシステムが効率的ではないか。
4. 物品調達に関して専門部署を設けるべき。そうすることで規模のメリットを生かした調達も可能になる。

5. 職員の事務作業レベルではなく、他都市での不適正事務の少なかった自治体を参考にして、独立して発注や納品を行う現在の経理課の拡大した組織を作る方が、市民から見て改善がわかりやすく、職員の事務的負担の軽減につながると思う。

(5) 備品基準の見直し

1. 備品の価格基準（2万円）を引き上げて、消耗品として購入できる対象を広げてほしい。また、机・いす等は金額によらず一律で備品となっているが、他と同様に価格基準によることとしてほしい。

(6) 年度繰越手続の運用等

1. 物品の計画的な購入は原則だが、年度末に急遽必要となる物品等の購入について3月末の納入に間に合わず、（新年度の）4月にずれこむことはあり得る。年度末に早急に必要な物品等の調達に関して、例えば発注日と納入日の弾力的な運用など一定の対処が必要。

2. 事務処理上、どうしても翌年度納入になってしまう場合は、予算の繰越手続を簡素に行えるようにしてほしい。

3. 学校園の場合は特に年度替りの時期に、新年度（入学・進級）準備のための物品購入や春休み期間を利用した改修・修繕などの発注が集中する。年度内の発注で年度中に納品（履行）予定でもやむを得ず翌年度の納品（履行）になってしまうこともある。予算の繰越または特例的に前年度予算で執行できるようにしてもらいたい。

(7) 経理契約手続事務の簡素化

1. 専決金額を超える備品の購入について経理契約にかかる事務負担の軽減や期間を短縮化してほしい。

2. 経理契約手続きについて電子システム等を利用した事務手続の迅速化・簡素化。

(8) 発注決議のシステム化

1. 発注書も財務会計システムに連動して書類を作成できるようにしてほしい。

2. 財務会計端末を利用して、発注決議から支出登録まで一連の事務をシステム化してほしい。

(8) 備品管理のあり方

1. 備品管理簿の記載に関するルールを明確化して欲しい。
2. 財務会計システムを備品台帳と連動させるシステムにし、例えば備品シールも自動的にプリントアウトされるなど物品管理もシステム化して欲しい。

(9) 職務分担の見直し等

1. 事務量の増加はやむを得ないが、1番の問題点は支払事務を1人に集中させている現行の職務分担システムであると思う。支払事務を複数で行えば、過去の大きな不正事件も防止できたと考える。今回、新たに調達事務を開始したからといって不正が完全になくなる訳でないと思う。まずは、現行の職務分担システムを見直すことが急務であると思う。
2. 同じ人がずっと同じ業務に長年たずさわらないような人事異動や個人の属性やノウハウに過度に依存しない業務システムの構築。(マニュアル整備、ノウハウの見える化)

(10) その他

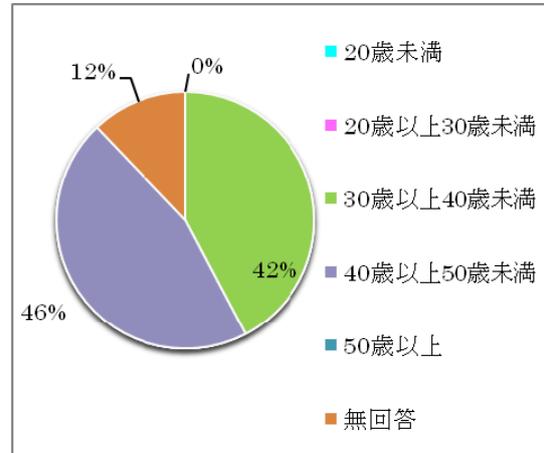
1. (所属において) 的確に予算の執行管理ができるようなシステムを構築して欲しい。
2. 業者からの意見や民間企業の会計システムなどを参考にして事務処理の改善を実施して欲しい。
3. 民間企業の経理処理を参考にして、不正を防止しかつ効率的な会計処理システムの構築を望む。
4. 見積り合せを行う際に、どうしても一定の業者に偏ってしまうので、業者一覧をデータ配布して欲しい。
5. (所管課における事務処理の厳格化よりも) 内部監察体制を強化して欲しい。

Ⅱ. 係長級職員向けアンケート集計結果

1. 回答者特性（平成 22 年 11 月 29 日現在或いは時点のもの）

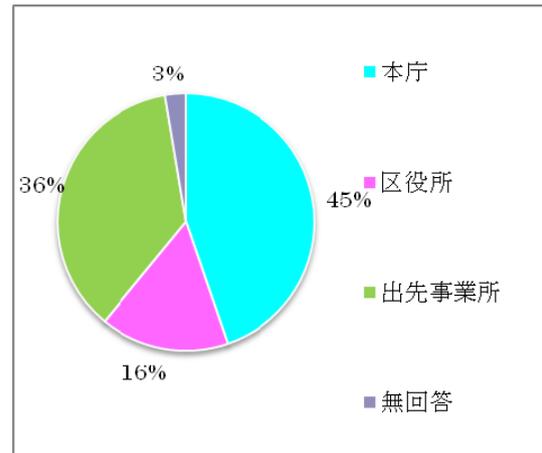
（1）現在の年齢

回答数	614	(%)
① 20歳未満		
② 20歳以上30歳未満		
③ 30歳以上40歳未満	260	42.3%
④ 40歳以上50歳未満	280	45.6%
⑤ 50歳以上	0	0%
無回答	74	12%



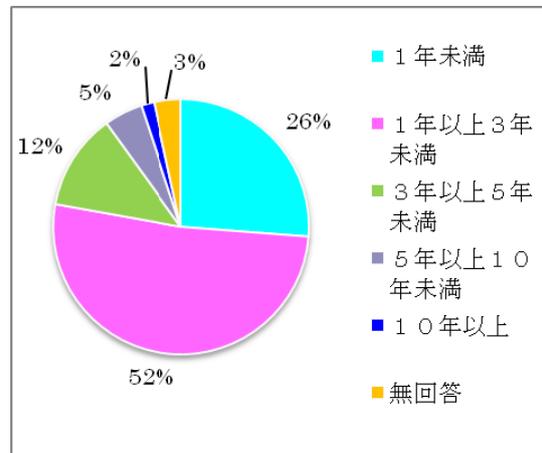
（2）所属

回答数	614	(%)
① 本庁	275	44.8%
② 区役所	99	16.1%
③ 出先事業所	224	36.5%
無回答	16	2.6%



（3）現在の職場に従事している年数

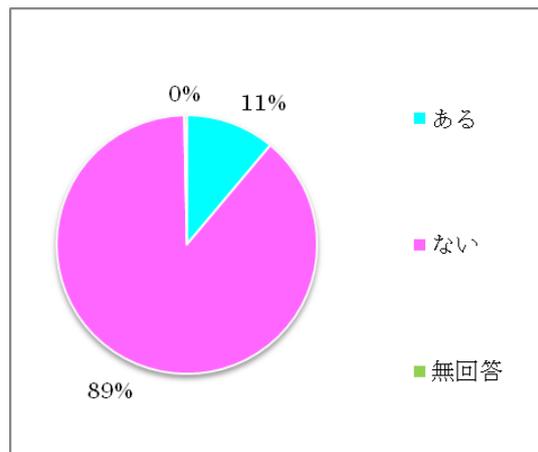
回答数	614	(%)
① 1年未満	161	26.2%
② 1年以上3年未満	317	51.6%
③ 3年以上5年未満	75	12.2%
④ 5年以上10年未満	30	4.9%
⑤ 10年以上	10	1.6%
無回答	21	3.4%



2. 新しい事務処理の運用状況

(1) 検査員として現物検査していないのに検査員の記名押印をしたことがあるか。

	回答数		(%)
①	ある	68	11.1%
②	ない	544	88.6%
	無回答	2	0.3%



■①を選択した理由（主なもの）

《会議等で不在によるもの》

1. 会議等で不在の際に、消耗品が納入され、そのまま使用してしまっていた。
2. 職場不在時に納品があり、確認時すでに使用されていた。

《事務量によるもの》

3. 繁忙時に、担当者の口頭確認によらざるを得なかった。
4. 納品検査は物品購入時のみならず、工事等の支払時にも押印するようになっている。したがってその回数は1日に数十回に達する場合もあり、その全てに検査担当職員（係長級）が立ち会うことは実際には不可能に近い。

《職場以外の場所での納入》

5. 納入先を職場以外（例えば地域団体）としている場合、納品時に市職員の現物検査が出来ない。（納品先の地域団体で受領確認はしてもらっている）
6. 急に必要となった物品（作業中に材料が無いことが判明した場合）で、店頭で購入し、そのまま現場作業に使用されるようなケース。

《職場の体制》

7. 職員である検査員、立会人がともに納品場所に常駐していないため、現場の常駐職員が納品に立会い、月末に検査員等の複数職員による検査を実施している。

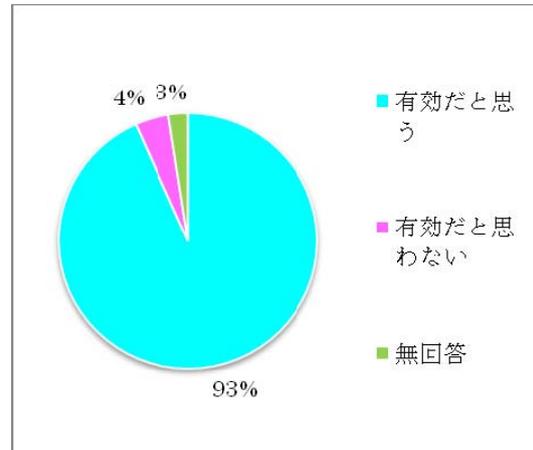
《その他》

8. 現在のところ、ほぼ全部が少額の購入（1万円未満）で発注段階では新たな専決事務処理を行っているが、たまに、現物検査を怠ってしまったケースがある。
9. 担当で確認して、問題ないと判断したため。

3. 新しい事務処理の（不適正な経理処理の防止の）有効性

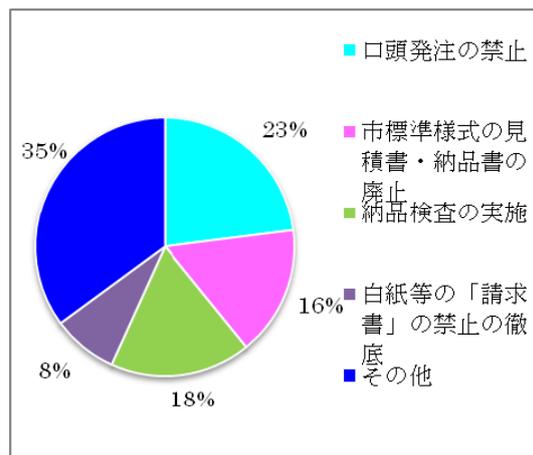
（1）新しい事務処理は不適正な経理処理を防止する上で有効だと思うか。

回答数	614	(%)
① 有効だと思う	573	93.3%
② 有効だと思わない	26	4.2%
無回答	15	2.4%



（2）（1）で②と回答した場合、不適正な経理処理を防止する上で有効だと思わない事務処理は次のうちどれか。（複数回答）

回答数	74	(%)
①口頭発注の禁止	17	23%
②市標準様式の見積書・納品書の廃止	12	16.2%
③納品検査の実施	13	17.6%
④白紙等の「請求書」の禁止の徹底	6	8.1%
⑤その他	26	35.1%



■それぞれの理由（主なもの）

①口頭発注の禁止

- 発注の判断を事前に上司に伺うのは当然であり、その判断を実質化していく努力は必要である。また、業者に文書発注しか受けないように指示している点は一定の効果が期待できる。しかし、不正を意図して、担当職員と業者が結託した場合には、この防止策では簡単に破られると予想される。他方、事務量の増加は著しく、軽易迅速を要する事務需要に対応しにくくなっている。
- 緊急的な発注や、発注内容の変更などは常にありうることで、必ず課長本人のみが在席していないと身動きできないというのは厳しすぎる。「厳しすぎるがゆえに守れないルール」もあり、「やむを得ず裏技を使うこと」が日常的になると、結果として、職員の遵法意識を損ない、もっと大きなルール違反につながりかねないと思う。

②市標準様式の見積書，納品書の廃止

3. 見積書や納品書はいずれにしても業者が提出するものであり，誰でも偽造することが簡単にできる。どの様式になっても同じことである。あまり意味がないと思われる。
4. 本質的な問題は金額や品名等を未記載の見積書や納品書を受け取っていたことで，様式の問題ではない。金額や品名等をきちんと書いともらっていれば市標準様式であっても問題はないと考える。

③納品検査の実施

5. 業者の納品書を使ったからといって検査を実際に行なったのかどうかの担保にはならない。

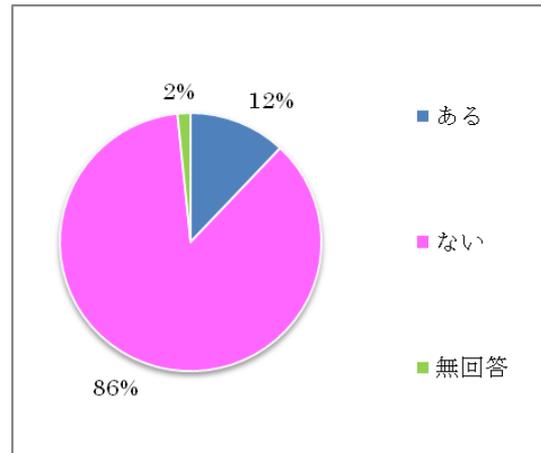
④その他

6. 発注の履歴がわかる，発注する職員の意識が変わった等の良い点があると思う。他方，品目や数量等の確認はできるが例えばカタログ等で単価の明記されていない商品の場合，単品価格が適正なのかというチェックまでは難しい。また，生もの場合には，毎日のように相場が変わるような物品も同じである。
7. 形式的に整えたとしても，結局のところは職員の意識やモラルによるわけだから，どこまで有効なのかよく分からない。また，適正に処理しているつもりでも，不適正だと言われるようなことがあると，ではどうして処理したらいいのか悩んだ挙句に，不適正な処理をしてしまう気もする。
8. 相当事務量が増えたため職員の負担が大きすぎるとの意見もよく聞く。検証を実施し，検証結果に問題があるようならば見直しをお願いしたい。
9. 有効な点は多々あると思うが，新しい事務処理の効果の検証が充分にできるだけの事例が重ねられたとはいえないのではないか。
10. 差替え対策としては有効かと思われるが，翌年度納入等については防ぐことはできない。あくまでも請求までの手続きが一定担保されるのみである。

4. 新しい事務処理と従来の事務処理との比較

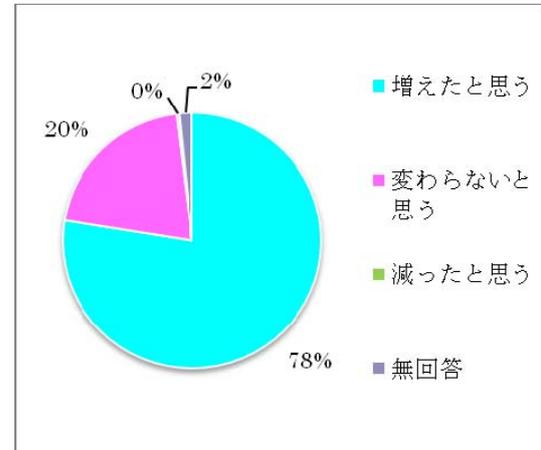
(1) 従来の事務処理の時と比べ調達事務の仕方を変えた点はあるか。

	回答数	614	(%)
①	ある	74	12.1%
②	ない	530	86.3%
	無回答	10	1.6%



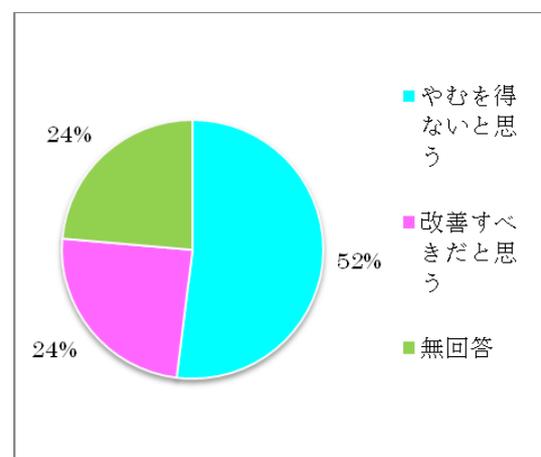
(2) 新しい事務処理について従来の事務処理と比較して業務量や負担が増えたと思うか。

	回答数	614	(%)
①	増えたと思う	476	77.5%
②	変わらないと思う	126	20.5%
③	減ったと思う	2	0.3%
	無回答	10	1.6%



(3) (2) で①と回答した場合、不適正経理防止のためにはやむを得ないと思うか。

	回答数	614	(%)
①	やむを得ないと思う	319	52%
②	改善すべきだと思う	150	24.4%
	無回答	145	23.6%



■改善すべきだと思う点（主なもの）

（１）納品書や納品検査方法の改善等

1. 係長級職員が検査員でなければならないという点よりも、納品検査を複数の職員で確実に行うことが重要であり、そこに改善の力点を置くべきと考える。
2. 日々の業務を遂行しながら、納期限はあるものの納入日は確定していない納品行為のたびに検査の義務を課されるのは事務負担が大きすぎる。
3. 納品の現物検査が十分に出来ていない。理由として、係長級の業務はこれらだけではなく、現実、現物検査に時間がさけない。現物検査に重点を置くなら、検査専門の部署をつくるなど、組織で対応してほしい。
4. 係長でなければ納品検査できないというルールでは、トナーやトイレ周りの補修部品など納品後、すぐに使用を要する場合には、結局、使用後の検査となり検査も不完全にならざるを得ない。
5. 小さな消耗品の数量点検はかなり負担である。
6. 納品検査の写真も撮影するようにしている。写真を義務付けるまではないと思うが、念のために確実に納品されていることを証明する証拠になると思う。
7. 商品の納入検査については、2人以上の立会で納品を行い、係長がいない場合でも可とする。
(後で係長が2人以上の立会を確認のうえ検査印を押印する)
8. 業者書式のパソコンで入力した納品書等の場合は、必ずしも指定の係長でなくても、係長級以外の職員も含めた複数職員での検査とすることも検討して欲しい。
9. 発注書などのルールは大事なことなので、そのための負担はやむを得ないと思うが、納品書を納品検査調書に貼付するようなルールは不要ではないか。

（２）発注書の簡略化及び改善等

1. 新たな事務処理では事業者の見積書の内容を市様式の発注書に作成しなおしているが、発注書は事業者の見積書をそのまま活用する方式をとった方が効率的だと思う。
2. 店舗型の事業者で購入する場合、所属長決議をもらった後に店で購入しようとしたら、品切れの場合がある。購入品を追加したい場合があり、発注書の下段の特記事項欄とは別に物品の減、追加をしたことが分かるよう所属長確認の欄を設ければ分かりやすい。
3. 例えば、金額3万円以下については、もう少し発注書やその運用を簡略化できるところはないだろうか。(決議書を得た案件の口頭発注等)
4. 文書での発注決議を得た発注書でなくても、口頭で了解を得て発注することも可として、了解を得たことを文書上に残すようなシステムに改善してもいいのではないか。

(3) 一定の場合の見積書省略等

1. 少額、少数の物（文具等）を購入する際にも相見積もりをとろうとするが、物の品質や機能が細かく違い、条件を揃えて相見積もりをとること自体が難しく改善して欲しい。
2. 発注のすべてにおいて見積り合せを行うことは負担が大きい。予定額に応じて、場合によっては省略出来ないかと思う。
3. 見積り合せはどこまで必要なのか。鉛筆一本でも必要なのか。ある程度、緩和の基準があってもよいのではないかと思う。
4. 極めて小額の（1万円以下）の調達に関しては見積りを簡略化すべきである。
5. 使用頻度の高いものの調達は年度初めに見積もりをとって、それを1年間有効として事務が出来るようにできないかと思う。

(一括での単価決定)

6. 急を要する図面やコピーでも、複数業者の見積もりをとる必要があり、会議や適切な時期の資料配布に間に合わないことも考えられるため、全庁的な共通単価を導入してほしい。
7. コピー単価や頻繁に必要な消耗品の単価については、会計で単価決定を行えば、所属での負担は軽減できる。また、無駄なコピーも減らせるはずである。
8. 全所属に共通する文具類については、コピー用紙と同様に単価協定を締結してほしい。
9. 全市的な統一単価を定め、個別見積りでの業者選定は改めるべきである。

(4) 請求書等の支出関係書類への職員の追記等

1. 業者が書く支出関係書類について、例えば宛先などの記載事項の軽易なミス（課名の間違い、登録債権者番号が抜けていたなど）までとらえて、業者に再提出を命じるのはいかがなものかと思う。
2. 業者側の様式を使用するのであれば、見積書の記載ミスは納品、請求書で訂正してもらうなど、ある程度緩和すべきであると思う。
3. 業者の請求書に関して、登録債権者番号など神戸市が独自に会計審査の上で必要とする記載事項の職員による追記は認めないことや、登録債権者であれば登録印しか認めないといった神戸市独自のルールは所属にとっても業者にとっても負担であり改善すべきである。
4. 市の会計事務処理の管理番号にすぎない登録債権者番号を業者に記載させる意味がわからない。職員による記入を認めるべきである。
5. 社会実態にあわせ、請求書の代表者印の印影印刷は認めるべきではないか。
6. 特定品や用途の限られた物品購入の場合には例外的に必要な支出関係書類への職員の記入や他の書類（通販業者のカatalog価格表など）でも代替を認めるべきである。

(5) 新たな事務処理に関する業者への周知徹底

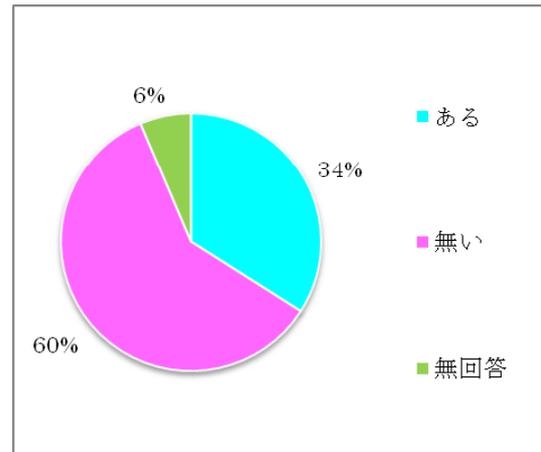
1. 新たな事務処理の運用方法について、業者への継続的指導、周知徹底を本庁で行ってほしい。
2. 業者に新しい事務処理方法が周知されていないので、書類の記入漏れ、再提出が頻繁にあるため、記入要領を作成し周知するなど、業者へのフォローしてもらいたい。
3. 業者に対して周知する方法、例えば記入のマニュアル等を整備してもらいたい。

(6) 職員への研修等

1. 事務の手引き（青本）の更新（イントラへのアップ）もっと実務的にして欲しい。
2. 「会計事務の手引」改訂版を早急に作成してほしい。

5. 不適正な経理処理を防止するために業務執行にあたって、工夫や改善すべき点はあるか。

	回答数	614	(%)
①	ある	209	34%
②	無い	366	59.6%
	無回答	39	6.4%



■工夫や改善すべき点と思う点（主なもの）

（1）予算措置等に関する提案や備品費の予算措置等

1. 神戸市では毎年度の予算カットをしてきており、予算編成の際に、必要な予算がそもそもついておらず、不足する予算でなんとかやり繰りしようとする中で、不適正処理に結びついている面があると思う。予算編成の方法を見直して欲しい。
2. 年度末に本当に必要なもの（例：コピートナー等）が、予算がないために買えないことのないよう、余裕のある予算配分と予算の令達を早くしてほしい。本当に必要なものは、予算として認めるべきだ。
3. 市として事業を進めるために必要な物品調達のためには、必要な予算がいる。この「必要な予算」をきっちりと査定する必要がある、査定方法を改善することが必要だと感じる。
4. 予算配分のあり方を過去の実績（決算額）に重点を置くものから脱却していかないと、不適正はなくならないと思う。
5. そもそも前年度のベースでの配分という予算編成の考え方を見直すべきだと思う。
6. 今回、私的流用のあった部署では多額の事務費の予算がついていたと聞く。その査定をした経理・財務担当の査定の仕方も検証するべきである。少額の予算しかついてない職場ではとても不正をする事務費などない。
7. 備品への差替えの要因は、備品購入の予算措置について不必要にハードルが高すぎることにある。一定以上高額なものについて予算査定を厳格に行うのは当然として、低額なものは消耗品と同様にハードルを下げるべきではないか。
8. 事務費として備品を購入するのは当然であり、「備品購入費」のないこと自体が異常である。
9. 備品費の予算措置を期待することがほとんど不可であるという現状では、担当者から備品の要望があれば「運用」で処理したくなるものであり、絶えず板ばさみになる。

10. 予算編成の際の備品費の査定基準を詳細かつ明確にすべきである。
11. 一律のシーリングによる予算編成にも原因があり、実態をしっかりと把握して、予算配分をすることが重要である。

(2) 予算流用手続の簡素化

1. 備品購入の際に予算がない場合に、需用費から備品購入費に予算流用に時間がかかる等が不適正な経理処理の発生要因の一つであることは間違いないので、予算流用の事務手続きの簡素化は必要だと考える。
2. 必要な物品を購入したくても予算がついていないため買えない場合、予算流用できる条件や額を事前協議できるようにし所属の配分予算内で柔軟に調整できるような方法に変更すべきである。ただし、予算が余ったから買うということがないようなチェック（事後の事業実績の提出）するという仕組みを設けた上で実施する。
3. 備品の必要性は予算要求時には分からないものが多く、予算措置がない場合、流用などの調整には大きな負担になることは事務執行を阻害する。

(3) 備品基準の見直し

1. OA機器など時代の変化を踏まえ備品基準を変更し、もう少し柔軟に備品を購入出来るようなシステムを考えてほしい。例えば、備品基準を一律に決めず、備品購入を審査する組織などの設置を検討してほしい。
2. 備品区分の価格基準の見直しをしてほしい。需用費と思われる中にパソコン関係、IT関係の物品で2万円以下となると必要であるにも関わらず購入できない。
3. 事業を進めていく上で必要な物を購入する際、少し機能が高いものを選択したとき、基準額（2万円）を1円でもオーバーすれば備品となるのは不合理であり、金額だけを備品区分の基準にしている点を見直してほしい。
4. 備品の区分を2万円以上という価額によるものとせず、実質的に備品として管理すべきものであるかどうかを基準とすべきだと思う。
5. 備品の処理については年数や利便性を加味して年数設定してほしい。また、それらの更新に関する需用費の確保が必要。
6. 備品区分については、価格面だけで線を引くのではなく、耐久性の視点から行うことも必要だと思う。

(4) 一括調達部署の設置等

1. 経理課等の契約部門がそれなりの体制をとって画一的に調達を行なう方が良いと思う。
2. 事務用品のOA機器等は調達課を設け、そこで一括発注、受け払いを行い、各課での発注をしないようにする。
3. 調達事務を外部委託する。
4. 例えばよく使用するマーカーやフラットファイルなど、特にグリーン調達の対象となっている物品については、市の専門部署が予め一括して発注業者を選定しておけば、各所属毎に毎回見積もりをとる負担が少なくなるのではないかと思う。
5. 発注品目によるが、文具や消耗品は以前あった一括で市が購入する用品の制度も有効でないかと思う。それ以外は局内(区内)で一括に把握することができるよう調達をまとめる係(事後も含め)のようなものがある方がよい。

(5) 牽制及びチェック機能の強化

1. 所属内の発注内容を所属職員全員が自由に閲覧可能とするシステムを構築し、相互チェック可能とする。
2. 可能であれば物品などの発注実績を全庁的に閲覧可能とし、それぞれ参考とできるようにシステムを考える。
3. 本制度の運用に慣れた2～3年先に、何らかの予想外の運用を図る抜け道の可能性はあるので、現状の運用様式の仕様期限を定め、チェックと牽制を図る工夫は今後も必要だと思う。
4. 現行制度は不正経理、不適切経理をなくすためには効果があると思うが、業務効率の点では問題が多い。大手の民間企業でも不正対策のため、業務効率を落とさないチェックシステムを導入していると思われる。そのようなシステムの中のベストプラクティクスを十分に検討してはどうかと思う。
5. 所属長に権限が集中しすぎて、チェック能力が限界にきており、会計室などの第三者的な部署でのチェック、審査を強化すべきである。
6. 日常業務の中ではチェック機能が十分に果たせていないのが実情であり、所属外でのチェック機能の強化が必要である。

(6) 備品管理の整備等

1. 備品管理台帳を適正化するため、数十年前に取得した備品の経過年による減価償却に基づき削除できるルールを確立する必要がある。
2. 予算執行時に備品台帳も自動的に作成されるようなシステムがあるといい。

(7) 歳出予算科目区分等の見直し

1. 社会情勢の変化等に即応していくためには、例えば、役務費、需用費（消耗品費）、備品費の厳格な区分の運用を緩和するといったことが考えられる。
2. 新規の備品購入については予算査定が必要だが、更新については需用費（消耗品費）での執行を認めるべきで、従来の需用費との識別が必要であれば、備品費に細節を新設すればよいと考える。

(8) モラルの向上

1. 形式的な事務処理の流れや手続きの厳格化だけでは限界がある。チェックすべき係長・課長級職員の意識（モラル）と管理能力の向上が大事だと思う。
2. 業務量（書類作成や、その不備に伴う作業負担）を増やすよりも、不適正な処理をする個人（職員としての）モラルの向上への働きかけを強化する必要がある。
3. 形式的な事務処理の流れや手続きの厳格化だけでは、どこまでやってもかえって複雑になるばかり、これよりもチェックすべき係長・課長級職員の意識（モラル）と管理能力の向上を研修すべきである。

(9) 公費購入可否の基準

1. 職員の福利厚生用の物品など、公費で買っていいものかどうかの判断がつかないものが多く、判断基準や統一した尺度が必要ではないかと思う。

(10) 専決権限の見直し

1. 専決調達の権限が所属長しかない。主幹にも権限を付与すべきである。

Ⅲ. 所属長及び学校園長向けアンケート集計結果

1. 新しい事務処理が開始されてから、不適正な経理処理を防止するため、チェック方法など他所属でも参考にできるような工夫や取組みをしているか。その内容

《コミュニケーションが活性化》

1. 発注（発注決議）の度に、職員とコミュニケーション（内容・必要性の聞き取り、その他困っていることがないか等の確認）を極力とるようになった。
2. 職員同士が、調達に関して日頃から互いによく協議するようになった。

《チェック方法の工夫》

3. 以前は、物品購入等の事務手続きに関して、支出命令決裁時（支払時点）においてのみチェックしていたが、新しい事務手続きに移行後は発注時点でも担当職員といっしょにチェックできるようになった。
4. 月1回程度、不定期に自分（所属長）も立会って納品確認を行うようにしている。
5. 納品状況を確認するため、自分（所属長）が抜き打ち検査もしている。
6. 自分（所属長）が定期的に発注書管理簿を確認するようにして、特定業者に発注が集中しないようにしている。
7. 納品が数日たつものや一定金額以上のもの、同様の物品の発注のもの、一度に多量の発注のもの、同じ業者に連続して発注したものなどを発注書でその都度、確認し、気づきがあれば納品書の検査員、立会人に対してヒアリングを行っている。

《役割の明確化》

8. 発注・納品検査の手続きについては、物品が必要な係で対応し、支出手続きについては、庶務担当係にて対応することとし、所属内での調達事務に携わる関係職員の役割分担を明確化した。

《物品等の購入以外への新たな事務処理適用》

9. 既に物品だけではなく、役務費や小修繕についても発注書により処理している。

2. 新しい事務処理は不適正な経理処理を防止する上で有効だと思うか。

	市		学校園	
回答数	397	(%)	309	(%)
① 思う	381	95.9%	297	96.1%
② 思わない	8	2.1%	5	1.6%
無回答	8	2%	7	2.3%

■ 2で「有効だと思わない」と回答した場合、有効だと思わない事務処理は次のうちどれか。（複数回答）

	市	学校園
回答数	17	6
①口頭発注の禁止	6	5
②市標準様式の見積書・納品書の廃止	4	0
③納品検査の実施	3	0
④白紙等の「請求書」の禁止の徹底	1	0
⑤その他	3	1

■それぞれの理由（主なもの）

①口頭発注の禁止

1. 納品検査さえルールどおりに行われていれば、今回の事件は起こらなかったと考えられ、このような煩雑な事務処理は必要ないと考えられるから。事務処理の適正化を目指すのであれば、まず会計処理にかかる制度改正を検討すべきであるとする。
2. 新制度が導入され、良い意味でも悪い意味でも、職員相互間（検査員と立会人）の牽制が効くようになった点は評価できるが、新制度でも業者と共謀すれば、「差し替え」等の不適正処理が再度発生する可能性があることは完全否定できない。
3. 今回の改善で一定の再発防止効果が期待できるが、業者と結託した場合などには完全に防ぎきれない場合があるかもしれない。最終的には、人の問題である。

②市標準様式の見積書・納品書の廃止

4. 事業者に対して見積書及び納品書への必要記入事項の記載徹底を図る上では、市の標準様式が役立つと考えるから

③納品検査の実施

5. 新しい事務処理も一定の効果はあると思う。だが、公金詐取事件のように調達事務を行う市職員が犯罪の意図を持ち、業者としめし合わせて犯罪行為を行おうとする場合は調達課自身が納品検査を実施する制度であれば、納品検査が不十分な場合には、不正が再発する可能性がある。大量の消耗品や備品などの納品検査は調達課以外の専門部署に納品検査を行わせるのが有効であると思う。

3. 不適正な経理処理を防止するために業務執行にあたって、工夫や改善すべき点はあるか。

	市		学校園	
	回答数	(%)	回答数	(%)
①	ある	163 41.0%	60 19.4%	
②	無い	208 52.4%	227 73.5%	
	無回答	26 6.6%	22 7.1%	

■工夫や改善すべき点と思う点（主なもの）

（1）一括調達部署の設置等

1. 従前の用品制度のような硬直したものではなく、民活によるセンター化で、執行管理も行い無駄や無理も省けるようなシステムを検討すべきではないか。
2. 文房具等の全市的共通物品については、事務処理の適正化・効率化、調達コストの節減等の面から共通物品調達制度の創設を望む。
3. 課単位での発注をやめて局区単位での物品発注等の一元化。
4. 消耗品や安い備品などの共通的な物品は、一括購入するなどの制度を充実した方が良いのではないか。コンプライアンスの観点からも、所属ごとに購入している状況よりも、例えば特定の課だけ大量に特定事業者或いは特定物品を購入しているケースが把握でき、不正防止につながる。
5. 各職場で頻繁に購入する典型的な事務用品については全庁で一括して購入し各職場に配布すれば、各所属での専決契約が減り事務負担軽減にもつながる。
6. 各課、部レベルで分散している、消耗品・備品調達などの共通事務に掛かる調達・在庫管理・払い出し等は、統合・外注化し、省力化を図ると同時に、課・事業ごとの消費量、在庫量、予算額などを細かくフィードバックし、適正利用のための執行管理も行うなど経費削減の機能も持たせるべきである。
7. 消耗品等の一括購入制度を創設することにより差替え等の防止につながると思う。
8. 不正防止の対策として、用品制度は廃止されましたが、発注課と調達課を分離するという方法も考えられるのではないか。
9. 事務用品等どここの部署でも必要なものは一括して購入するなどのセンターを設置する方法も検討してほしい。
10. 備品に限らず物品購入は全庁一元化すべきではないか。
11. 共通事務用品・消耗品等の調達については、コスト・スピード・サービス面から発注・納品・支払等が一括して処理できる集中管理方式（民間活用）の採用が望ましい。

- 1 2. 用品倉庫がなくなった分、各所属がしわ寄せを受け、さらに今回の新方式で、事務手間が増えた分、別の部分での合理化を図ってほしい。例えば民間では当たり前になっているネット発注や、ガソリンだけでなくさらに広範囲の単価協定・一括調達契約など検討して欲しい。また、あわせて専決権等の整理も行なって欲しい。

(調達事務の総括等)

- 1 4. 偽装請負の問題や今回の事件を契機とした事務処理方法の見直しなどにも見られるように、契約に係る事務処理も多様化している。また、委託契約なども専決であり各所管ごとに行われ、統一的な視点から事務執行を検討するところがない。今後の対応も考えて、契約事務全体を統括する職制を設けて検討すべきではないか。
- 1 5. 市の有する財務関係規則全体の点検について、契約総括部署で専任班でもつくってでも実施する必要があるのではないか。
- 1 6. 配達してくれる事業者が扱ってない品目の購入が必要なとき差替が起きる恐れが生じるため、購入方法などの相談窓口が欲しいという声がある。調達事務全般について相談できる部署として、経理課等の体制を充実させてほしい。

(2) 職員への意識啓発等

1. 事務処理をする意義、意味を全ての職員が認識しつつ業務を行えるように研修等を通じて常に意識啓発していく必要がある。
2. 懲戒処分を受けるような事件を引き起こすといかに職場に迷惑をかけるかということを研修等で伝えていく必要がある。
3. 職場内研修だけでなく、一般事務研修（職場外）の中でも研修機会を意図的に設け、より多くの職員に考えてもらう機会を増やしてほしい。
4. 職場内での徹底が実務に則し効果的であるのは間違いないが、そもそも公務員としてのモラル徹底が基本であり、日頃の雑多な環境を離れて自分の日常業務を振り返る機会を設けることも効果的であると思われる。
5. 職員の意識に尽きる。公務員としての責務とコンプライアンスの徹底を繰り返し意識づけするほかにはない。
6. 全員がそれぞれの立場で、一つ一つの書類の意味、押印の意味等を理解した上で事務処理をすることが必要である。
7. 事業所の物品・備品購入では「現場が必要だと言っている。」「毎年購入している。」という理由で本当に必要性であるのかどうかを精査していないのではないか。絶えず見直しが必要であるということの意識を徹底していくべきである。

(3) 予算流用手続の簡素化

1. 節間流用に代表されるような予算流用の事務手続きの簡素化を工夫・改善してほしい。手続きを簡素化・迅速化することで、本来あるべき手続きを避けようとするのがなくなり、結果的に不適正な経理処理の防止につながると思われるため。
2. 備品の執行に関しては、予算流用手続きを簡素化してほしい。予算科目総額の範囲内での執行であれば、財務関係部署への合議は不要とし、局室区庶務担当課である予算掌理課の判断・責任を基本としてはどうか。
3. 事務処理経費については、予算上、備品費も含め事業費の一定額（例えば3%）を自動的に計上し、年度末に余ったら返却する（積極的に節約し事業費を削る理由にはしない）等の大きな工夫が欲しい。
4. 限られた予算の中で必要最小限の物品を購入しているが、予算編成の段階で備品の節割が認められず、担当者は大変苦勞している。
5. 予算流用について柔軟な対応を望む。
6. 基本的に全ての備品購入がいけないというのではなく、一定の基準を設けて、購入後に局庶務や財務がチェックするなどの柔軟性があってもいいのではないか。
7. 備品の購入については、事業を進める中で当初予定していなかったがどうしても必要となるケースがあり、こうした場合には、予算の枠内であれば弾力的に振替が可能となるようにしてほしい。

(4) 備品費の予算措置等

1. 備品予算を付けない予算編成に差替の主原因がある。他の予算の範囲内で流用を柔軟に認めるべきである。また、備品費の概念が本当に必要なのか疑問に思う。減価償却の概念が無い地方自治体では、備品費の予算立てを廃止しても特に問題はないはずであり、財産管理を適切にできればそれで良いのではないかと思う。
2. トータルとして予算に余裕があるのに、必要とする物品等の費目に余裕がなく調達できないときに、不適正な経理処理につながる恐れがある。予算配分は適正に行うべきあり、流用や振替で対応することのほうが不適正だと思う。
3. 備品の購入については、専決調達である以上、所属の意向裁量に自由度を持たせ、所属で必要と判断されたものは速やかに購入できるよう柔軟性を持たせてほしい。

(5) 財務会計システムの改善

1. 現状の紙ベースの台帳システムを廃止し、備品等の管理を予算管理と連動させるために財務会計システムに備品等管理システムを加える必要性を感じる。
2. 1枚の見積書に対し、備品費・役務費・需用費等の複数の発注を起案しなければならないのは現実的でない。一般社会で「その他請負専決」と「物品専決」等の区分など無いのではないか。会計システムの問題なのだから、現実的な仕組みをゼロベースで構築すべきである。しかも新財務会計システムを作っている最中なのだから、抜本的に見直すべきである。
3. 備品については、支払い事務等と連動した台帳管理システム（電子情報）を作してほしい。
4. 財務会計システムで支出命令書を発行する際に予算を超えると、システムエラーになるように（予算を超えては実行できないように）できないだろうか。予算額以上は支出命令書が発行できないシステムになれば、決算見込みの把握もより確実になる等のメリットが少なくない。
5. 新財務会計システムの中に、備品の発注や支払いと合わせて、備品台帳管理システムを開発し、連動させることによって記載漏れが防げる。
6. 発注書や発注管理簿、支出命令書がリンクされた財務会計システムを構築してほしい。
7. 発注品が同一日に納入するとは限らず、又、発注書と支出命令書が同じ内容ではなく照合作業にも時間がかかっている。財務会計システムと発注書、発注管理簿とを連動し、発注書は品目毎に作成すれば、発注管理簿が自動的に作成され、納品後に発注管理簿を加工すれば、支出命令を作成できるシステムにする。照合作業や作成業務の負担が減ると共に、支払い状況や2重支払いの防止、支払遅延等全体の状況が管理しやすくなる。

(6) 審査体制、相談体制の改善

1. 専決調達の支出命令については、所属長審査となっているが、この制度は、支出命令を決裁した課長と同一人物が審査することであり、チェック機能が働くとは考えられない。
2. 物品専決において会計室で審査するのは支出命令書と請求書のみである。このため、見積書や納品書が適正であるかどうかを事前にチェックできるのは、所属のみである。この点を改善しなければ、今回の新しい事務処理方式についても未然の不正防止は図れない。支出後の財務定期監査や会計事務検査によって事後的に指摘、改善指導がなされるだけである。

3. 新たな事務処理の実施に関して単に担当課のみに負担を押し付けてしまうのであれば形骸化してしまう。間違いが生じた際の事務処理方法の明確化（相談指導対応部門の強化）、支出審査部門のチェック方法の改善の検討が必要。

（7）備品基準の見直し

1. 備品区分金額を引き上げる。
2. 備品区分の2万円以上が実態と乖離しているため、実質は消耗品のような物でも調達出来なくなっている。
3. 安易な買替や不適切な廃棄を防止するため、一般的な備品の使用年数を示すべきである。
4. 備品の区分を、法人税法上の基準（10万円以上、耐用年数1年以上）にあわせてはどうかと思う。
5. 備品と消耗品を価額で区分するのは、混乱を招き事務処理を間違える可能性がある。パイプ椅子は2万円未満でも備品であるのに、デジタルカメラ周辺機器は2万円までなら需用費で可というのはおかしい。
6. 備品区分の価額基準を撤廃すべき。2万円にした時から備品管理の基本が失われた感がある。
7. 貨幣価値の変動から、備品として馴染まないようなものまで備品価格扱いとなっているためこれを引き上げることで「差し替え」などを防ぐことができる。
8. 備品の基準は税法上の償却資産の基準に合わせた方が事務処理もしやすいと思う。

（8）事業者への周知徹底、協力要請等

1. 新規取引の業者に新しい事務処理を説明する際、説明に苦慮する場合がある。一般の商慣習と異なる面も多く、マニュアル等が必要だと思う。
2. 関係業者等への再度の周知徹底
3. 業者自身の積極的な協力が得られない場合に、迅速な事務処理に支障が生じる場合がある。仮に専決での業者であっても（経理契約の入札参加資格登録のような）予め登録制度にして、必要な条件を遵守させるような制度が必要であると思う。
4. 業者の帳簿提出は、法令上の根拠のない任意協力だが、その取扱いや情報公開時の対応や業者名の公表等についての規定を整備しておかないと、協力を得るのは難しいのではないか。

(9) 備品管理の整備等

1. 備品購入については台帳管理を適正に行うことによって不適正な管理は防げると考えている。
2. 備品区分を明確にし、消耗品費で購入した場合でも備品台帳に記載するようにしないと今回と同じようなことがまた起こるのではないか。
3. 減価償却の基準等により廃棄可能年限を策定し、不要となった場合の廃棄を容易にして管理の効率化を図るのが合理的ではないか。

(10) 予算リサイクル制度の改善等

1. 予算リサイクルの浸透、手続きの周知と透明化。制度があるにもかかわらず、制度内容が不明で、実務的には認めてもらえないという考え方、運用になっていないか。財政部局には「こうすれば認めることが可能」というアドバイスの対応をして欲しい。
2. 予算リサイクル制度は所属にとって予算節減のインセンティブが働く制度になっていないと思う。また、対象事例を周知するなど運用方法を明確化すべきである。いずれにせよ改善して欲しい。

(11) 歳出予算科目区分等の見直し

1. 役務費と需用費の区分を無くす。或いは区分運用を緩和すべきである。
2. 執行品目の細節の厳格な区分運用は必要と思うが、蓄積された区分運用の例をマニュアル化して示すことにより円滑で明快な事務執行が可能になると思う。

(12) 不正行為に対する厳罰化

1. 悪意のある行為を防ぐ決定的な手段は無い。例えば、担当者と業者が結託した場合を想定すると、納品検査後の物品の差替えや大量の印刷物の納品数量の虚偽という事態さえ考えられる。信用失墜行為に対する民事上の損害賠償請求など、不正行為に対するより厳しい処分を検討すべき。

(13) 公費購入可否の基準

1. 職場で職員が使用する共用の冷蔵庫や扇風機などの物品の調達（修理・廃棄・買い替えを含む）の考え方についても明確にして欲しい。

4. 新しい事務処理に対する意見等（主なもの）

（1）一定の場合の見積書省略等

1. 少額の物品購入につき毎回、見積書を徴収することは業者の負担も大きく、協力が得られないので省略を検討すべきである。

（2）発注書の簡略化及び改善等

1. 少額の調達も高額の調達もまったく同じ調達方法によらなければならないのか検討する余地があると考える。
2. ルールの硬直的な運用が不適切な手段になっていることも否めない。改善は常に必要なことであり、また、同時に簡素化も必要である。
3. 一定の消耗品については、発注時の在庫数量を発注決議に記載することを検討すべきように思う。
4. 物品購入等発注書には、当初は業務執行に支障があるのではないかと懸念したが、職員の努力もあって現在では軌道に乗ってきている。安価な購入品であっても品名・数量を明記して決裁することは必要なことだと思う。ただ、決裁後のわずかな数量や単価の変更は見え消しと修正者による押印等で十分ではないかと考える。

（3）納品検査方法の改善等

1. 検査員の独立性を担保する仕組みがあれば、防止策としての有効性が高まると思う。
2. 納品確認業務の検査員については、係長級に限らず複数職員での徹底のほう現実的である。
3. 現行では専決での物品購入契約での検査員は、契約規則により専決契約の場合は物品会計規則の物品管理員となっており、別表1で規定される事務担当係長等となっている。履行確認は、実質的に発注できる者でないと確認できない。この点で、事務的な決裁を起案する流れと履行確認をする流れは別に考えるべきではないか。
4. 事前発注も納品確認の徹底も理にかなってはいない。しかし課長も係長も机の前にはずっと座っている訳ではなく、現実的には大半の時間はいない。発注のペースが遅くなり、納品確認されるまでは片付けることができず、事務が滞るとの声を聞く。
5. 電話代や集中管理のコピー代等の履行確認しようのないものまで納品検査を求める負担、書籍など定価で購入するものの、定価が分かる資料のコピーを付ける負担などの声がある。

(4) その他

1. 今回の再発防止策では、職員や業者が結託して不正を働こうとした場合は対応が可能なのだろうか。その点もよく検討する必要がある。
2. 事務的には作業が増え、負担増の感じはある。
3. 長年慣れ親しんだ様式等を変えていくので、違和感を覚えながらになると思うが、正しい事務処理が定着するように努力する必要がある。しかしながら、ルールの「厳格化・徹底」と「使いやすい仕組み」は時として相反するため、バランスのとれたルール作りが必要であると思う。
4. 新しい事務処理の趣旨を理解し慎重に進める必要性は認識できるが、余りに形式的になり過ぎて、所属職員や納入業者の双方ともに業務負担が増加し、発注から納品及び支払いまでの時間が余分にかかっている面があると感じられる。
5. 新しい事務処理の趣旨を踏まえて新ルールを徹底することは重要ではあるが、一方で必要性の低い部分については当初ルールを見直し、効率的な事務処理を追求することもまた重要ではないかと考える。
6. 今回の不適正経理の問題は公会計処理に内在する制約がもたらした悪弊であり、単純に不適正経理であると切ってしまうのはどうかと思う。単に、公金であるという理由だけで従来の事務処理の中での工夫が全て不適正として否定されることは納得しがたい。税だからこそ無駄に使わない工夫をしなければならないのであり、意識改革をするにもそういった観点が無いと職員の士気に影響するのではないかと懸念している。
7. 見積書・納品書・請求書を業者様式ベースにしたことは近年の業者提出書類の電子文書化（手書きによるものでなく、電子機器による印刷による）を考えると決裁確認が明確になり、職員の手書き記入よりはるかに有効な措置だと思われる。
8. 制度が定着した後、事務の簡素化の面からも改良を試みるなど、周期的に見直しを継続するべきであると思う。
9. おざなりの納品検査が行われてきたことが、不適正経理の最大の原因だと思います。些少な金額の調達でも、担当者まかせにするのではなく、日頃からきちんと目を光らせることが自戒の念もこめて重要だと感じる。
10. 事務処理の運用改善だけでなく、事業予算が枯渇する職場において、真に予算が必要な場合に前向きに相談できる環境が必要だと思う。