

平成 29 年度

苫小牧市行政監査結果報告

苫小牧市監査委員

目 次

第 1 監査の概要	1
1 監査のテーマ	1
2 監査の目的	1
3 監査の種別	1
4 監査執行者	1
5 監査の対象部署	1
6 監査の期間	2
7 監査の方法	2
第 2 支出事務の概要	3
1 地方公共団体における支出の意味	3
2 事務の処理手順	3
3 事務の習得方法	4
第 3 監査の結果	5
1 支出事務の実施体制	5
2 事務処理の状況	8
3 情報活用の状況	1 3
4 経理実務研修の受講状況	1 6
5 新採用職員の育成	1 8
6 改善に向けて必要と考える事項	2 0
7 他の自治体の新採用職員研修	2 1
第 4 監査意見	2 2
1 支出事務の適正処理に向けた環境整備	2 2
2 財務に関する研修の在り方の見直し	2 4
3 新採用職員の育成	2 5
4 職員の基礎力の養成	2 6
別表 1 監査の対象とした部署一覧	2 8
別表 2 道内主要都市の新採用職員研修等の実施状況(平成 29 年度)	2 9

※部署の名称は、平成 30 年 1 月 29 日現在のものである。

第1 監査の概要

1 監査のテーマ

支出事務について

2 監査の目的

会計課では、財務に関する適正な事務処理を確保するため、職員向けの経理実務研修を実施するほか、関係部署の注意を喚起するための様々な情報を庁内ネットワークシステム(以下「イントラネット」という。)のインフォメーションを通じて提供する等の取組を進めている。

しかし、このような取組にもかかわらず、会計審査部門での支出命令書の差戻しが頻発している状況にあるため、会計管理者は、平成29年12月に支出関係書類返却連絡票制度を導入し、支出関係書類の不備で重大な会計事故につながるおそれがあるものを担当部署に書面で伝える取組を開始した。

これまでの定期監査においても、法令や規則等の違反、予算に関するルール違反など財務に関する様々な指摘が続いており、また、指摘に至らない事項に関する指導も後を絶たない状況にある。

定期監査で明らかになった事案では、支出事務の元となる財務の仕組みの理解が不足していることに原因があると思われるものも少なくないことから、支出事務を担当する職員や所属長の支出事務への対応等を検証することにより、適切な事務執行の確保に資することを目的とした。

3 監査の種別

地方自治法(昭和22年法律第67号)第199条第2項の規定による監査(行政監査)

4 監査執行者

監査委員 玉川 豊一

監査委員 渡辺 満

5 監査の対象部署

支出事務を行い、会計管理者に支出命令書(支出負担行為兼支出命令書を含む。以下

同じ。)を送付している 66 の部署(課、室その他これらに相当する組織をいう。)で、別表 1 のとおりである。

6 監査の期間

平成 30 年 1 月 29 日から平成 30 年 3 月 22 日まで

7 監査の方法

(1) 関係書類の調査等

監査対象部署の所属長 66 人及び支出事務担当職員(当該部署において支出事務に従事する職員のうち主にその事務を担当している職員として所属長が指定した者をいう。以下同じ。)66 人に対し、調査票の提出を求めて調査を行うとともに、必要に応じて関係職員に聴取を行った。なお、支出事務の範囲が相当広いことから、設問の趣旨を明確にするため、「支出事務に従事する」は支出命令書を作成する行為に限定して回答を依頼した。

また、支出事務に関連する諸制度を主として所管している部署(以下「制度所管課」という。)に対し、関係書類の提出を求めて調査するとともに、必要に応じて関係職員に聴取を行った。

(2) 監査の着眼点

ア 事務処理の状況

支出事務は適正に執行されているか。

イ 情報活用の状況

支出事務に関連する情報は適切に提供されているか、また、支出事務にマニュアルや参考図書は活用されているか。

ウ 研修の状況

新採用職員に対するものを含め、研修は効果的に実施されているか。

第2 支出事務の概要

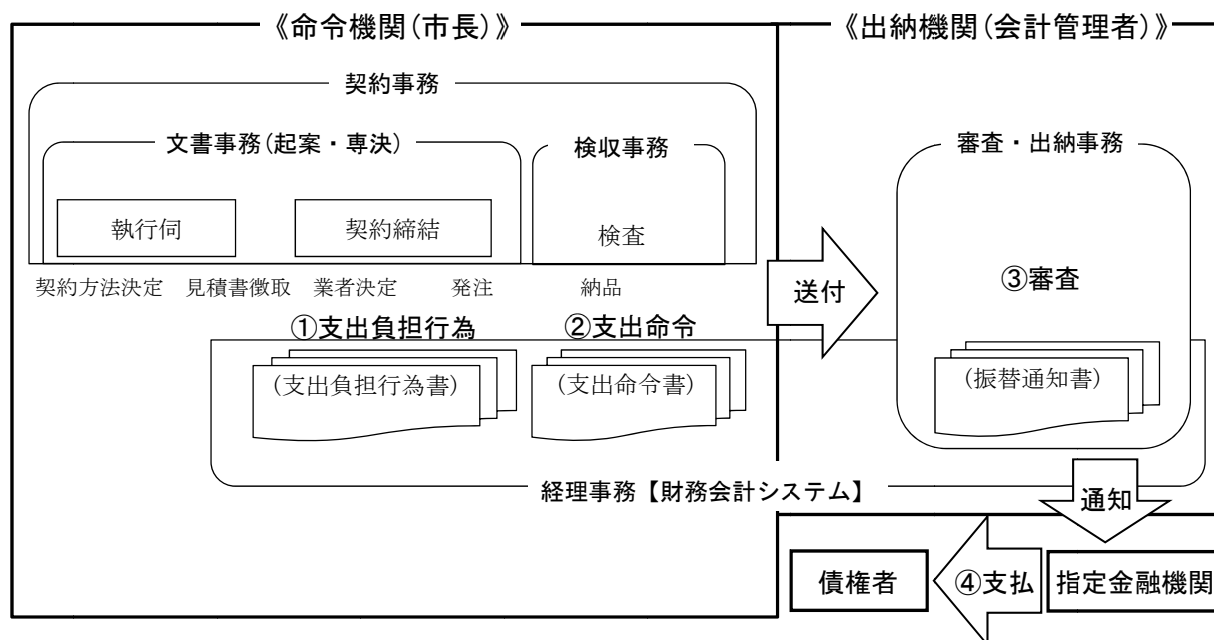
1 地方公共団体における支出の意味

「支出」とは、地方公共団体が当該地方公共団体の事務を処理するために必要な経費のほか、法律又はこれに基づく政令により当該地方公共団体の負担に属する経費を支弁する現金の支払をいう(地方自治法第232条)。

2 事務の処理手順

支出を事務処理の面から見ると、支出の原因となるべき契約の締結等の行為から現金の支払までの一連の手続となり、予算執行に関する命令機関である市長が、①支出負担行為(支出の原因となる契約その他の行為をすること。)、②支出命令(契約の履行等の確認後、出納機関に対して支出を命令すること。)を行い、出納機関である会計管理者が、③審査(支出命令に違反又は不当がないことを確認すること。)を行い、指定金融機関に④支払(現金等を債権者に支払うこと。)に関する通知を行っている。

各部署で物品を随意契約によって購入する場合における事務の流れは、おおむね次のとおりとなる。



図から明らかなように、支出事務の執行には、契約事務、経理事務のほか、文書の作成、決裁等の文書事務等が関連している。

3 事務の習得方法

本市において職員が支出に関する事務の遂行に必要な知識の習得や能力の向上のための主な方法としては、研修の受講等やマニュアル等による自主的な学習がある。

(1) 職員研修の状況

ア 職場外研修

総務部行政監理室(以下「行政監理室」という。)が発行している平成 29 年度職員研修の概要(以下「職員研修の概要」という。)によると、職場外研修の集合研修は、主に職位等の階層に応じて職務上必要な知識や能力の向上等を図る基本研修と、職務遂行に必要な実務知識や専門的スキルを習得する特別研修に分類される。

経理実務研修は特別研修として実施されており、経理伝票における起票から支出命令までの留意点について学び、経理の事務処理能力向上を図る目的で、全職員を対象として年度ごとに 1 回実施され、平成 28 年度は 80 人、平成 29 年度は 70 人が受講している。

行政監理室から提供された当該研修の受講者アンケート(以下「受講者アンケート」という。)によると、「仕組みを理解できた」といった感想が寄せられ、受講者のうち「大変良かった」「良かった」と回答した者の割合は平成 28 年度が 92%、平成 29 年度が 84.2%となっており、職員の満足度が高い研修になっていることがうかがわれる。

また、平成 28 年度には、不適切な事務処理に対する対応策として、管理職の経理実務におけるチェック能力向上を図る目的で、課長職及び課長補佐職を対象とした経理実務研修が行われ、職員 122 人が受講している。

イ 職場研修

職員研修の概要では、所属長にとって人材育成は重要な責務であり、積極的な職場研修を行うことは人材育成に大変効果的であるとされ、積極的な職場研修の実施を奨励し、研修に要する経費の助成を行っている。

ウ 自主研修

職員研修の概要では、職員が自己に必要な能力について認識し、自己の意思をもって能力の向上や開発のために主体的に学習するなど研鑽に努めることと説明され、職員の自主研修のうち、市政の課題等を調査・研究を行う自主研究グループへの経費の助成と通信教育受講者への受講料の助成等を行っている。

(2) マニュアル等の状況

支出事務に関連する主なマニュアル等には次の表に掲げるものがあり、イントラネットに掲載され、職員は必要に応じて参照することが可能である。

主なマニュアル等	イントラネット掲載先	
経理実務ハンドブック	文書管理	会計課
備品事務処理マニュアル		
経理実務研修テキスト		行政監理室
契約事務マニュアル		財政部契約課(以下「契約課」という。)
契約実務の要点・質疑応答集		
見積工事マニュアル		
長期継続契約マニュアル		
プロポーザルマニュアル		
財務会計システム操作マニュアル	インフォメーション	財務会計システム情報

第3 監査の結果

1 支出事務の実施体制

(1) 支出事務に従事する職員

ア 支出事務に従事する職員数(平成30年2月7日現在)

監査対象部署の職員総数(人)	支出事務に従事する職員数(人)	割合(%)
896	247	27.6

監査対象部署の職員(再任用職員及び嘱託職員を含む。)の総数は896人で、そのうち支出事務に従事する職員数は247人(27.6%)であった。

イ 各部署の支出事務に従事する職員の配置状況

区 分	部署数	構成比(%)
1 人	19	28.8
2 人	13	19.7
3 人	10	15.2
4 人	6	9.1
5 人	2	3.0
6 人以上	16	24.2
計	66	100.0

支出事務に従事する職員の配置は、1 人が 19 部署(28.8%)で最も多く、1 人又は 2 人を配置している部署の合計は 32 部署(48.5%)で全体の約半数であった。

(2) 支出事務担当職員

ア 職員の種類

区 分	職員数(人)	構成比(%)
事務職員	60	90.9
技術職員	3	4.6
消防吏員	1	1.5
技能職員	0	0
業務職員	0	0
その他	2	3.0
計	66	100.0

職員の種類は、事務職員が 60 人(90.9%)、技術職員が 3 人(4.6%)、消防吏員が 1 人(1.5%)であった。

イ これまで支出事務に従事した通算経験年数

区 分	職員数(人)	構成比(%)
1年未満	15	22.7
1年以上3年未満	23	34.8
3年以上6年未満	17	25.8
6年以上10年未満	7	10.6
10年以上	4	6.1
計	66	100.0

職員が支出事務に従事した通算経験年数は、1年以上3年未満が23人(34.8%)で最も多く、3年未満の職員は38人(57.5%)で全体の半数以上であった。

ウ これまで支出事務に従事した職場数

区 分	職員数(人)	構成比(%)
1部署	35	53.0
2部署	18	27.3
3部署	7	10.6
4部署	4	6.1
5部署以上	2	3.0
計	66	100.0

職員が支出事務に従事した職場数は、1部署が35人(53.0%)で最も多く、全体の半数以上であった。

イとウから明らかなように、支出事務担当職員の半数以上を支出事務に従事した通算経験年数が3年未満又は支出事務に従事した職場数が2部署以内の比較的経験が浅いと思われる職員が占めている。

(3) 所属長

ア 職員の種類

区 分	職員数(人)	構成比(%)
事務職員	57	86.4
技術職員	8	12.1
消防吏員	1	1.5
計	66	100.0

職員の種類は、事務職員が57人(86.4%)、技術職員が8人(12.1%)、消防吏員が1人(1.5%)であった。

イ 支出事務に従事した経験

区 分	職員数(人)	構成比(%)
従事したことがある	51	77.3
従事したことがない	15	22.7
計	66	100.0

これまで支出事務に従事したことがある職員は51人(77.3%)、従事したことがない職員は15人(22.7%)で、その15人の内訳は事務職員が9人、技術職員が6人であった。

また、詳細を調査したところ、所属長が支出事務に従事したことがなく、かつ、支出事務担当職員が支出事務に従事した通算経験年数が1年未満の部署は、3部署であった。

2 事務処理の状況

(1) 支出事務の決裁の流れ

ア 組織体制

区 分	部署数	構成比(%)
係制	16	24.3
スタッフ制	48	72.7
係制 + スタッフ制	2	3.0
計	66	100.0

監査対象部署の組織体制は、スタッフ制が48部署(72.7%)で最も多く、係制が16

部署(24.3%)、係制とスタッフ制の併用が2部署(3.0%)であった。

イ スタッフ制部署の主な決裁の流れ

区 分	部署数	構成比(%)
担当者→主査→課長補佐(副主幹)→課長(主幹)	15	31.2
担当者→課長補佐(副主幹)→課長(主幹)	5	10.4
担当者→主査→課長(主幹)	9	18.8
担当者→課長(主幹)	10	20.8
その他	9	18.8
計	48	100.0

主な決裁の流れ(合議を除く。)は、担当者→主査→課長補佐(副主幹)→課長(主幹)が15部署(31.2%)で最も多く、次に担当者→課長(主幹)が10部署(20.8%)であった。

ウ スタッフ制部署の主な決裁における課長補佐及び係長職が関与する人数

区 分	部署数	構成比(%)
0人	13	27.1
1人	19	39.6
2人	16	33.3
3人	0	0
4人	0	0
計	48	100.0

スタッフ制部署の決裁に関与する課長補佐及び係長職の人数は、1人が19部署(39.6%)で最も多く、次に2人が16部署(33.3%)であった。担当者から所属長までの決裁の中間に1人又は2人の職員が関与している部署の合計は35部署(72.9%)となっていて、担当者と所属長以外の職員によるチェックが働くような流れになっている。

(2) 支出事務担当職員

ア 支出事務に対する不安

区 分	職員数(人)	構成比(%)
ない	1	1.5
ほとんどない	20	30.3
時々ある	34	51.5
よくある	11	16.7
計	66	100.0

支出事務の処理で誤りがないか不安を感じることは、「時々ある」が34人(51.5%)で最も多く、「時々ある」又は「よくある」と回答した職員が45人(68.2%)であった。

「時々ある」「よくある」の理由は、「支出事務に関する規則や処理の仕方について熟知していないため」「初めて支出する場合や資金前渡等の特殊な支出の場合は不安を感じるため」などであった。

イ 支出事務の疑問を解消する方法(複数回答あり)及び選択順位

区 分	回答数 (人)	割合 (%)	解消方法の選択順位(人)		
			1 番目	2 番目	3 番目
前例を調べる	63	95.5	31	20	4
マニュアル・手引等を参照する	65	98.5	32	28	3
前任者、同僚等に確認する	46	69.7	3	9	24
上司に確認する	37	56.1	0	5	5
会計課、契約課などの主に制度を 所管する課に確認する	56	84.8	0	4	28
その他	1	1.5	-	-	-
計	-	-	66	66	64

支出事務担当職員66人が、支出事務の疑問を解消する方法は、「マニュアル・手引等を参照する」が65人(98.5%)で最も多く、次に「前例を調べる」が63人(95.5%)、「会計課、契約課などの主に制度を所管する課に確認する」が56人(84.8%)であった。

疑問の解消方法の選択順位は、「マニュアル・手引等を参照する」「前例を調べる」が多く、次に「前任者、同僚等に確認する」「会計課、契約課などの主に制度を所管

する課に確認する」であった。

(3) 所属長

ア 会計課からの審査終了前の伝票等の返却に関する報告の有無

区 分	職員数(人)	構成比(%)
報告を受けたことがある	59	89.4
報告を受けたことがない	3	4.5
返却がなかった	4	6.1
計	66	100.0

平成29年4月1日から11月30日までの間に会計課から審査終了前の伝票等の返却があった場合に、担当者から報告を受けたことがある職員は59人(89.4%)で、返却があっても報告を受けたことがない職員は3人(4.5%)であった。

イ 支出命令書の決裁時にチェックしている項目

区 分	職員数(人)	構成比(%)
入力誤りを含めおおむねすべての内容	49	74.3
主に意思決定に必要な内容	14	21.2
個別には確認しないことがある	1	1.5
その他	2	3.0
計	66	100.0

支出命令書の決裁時にチェックしている項目は、「入力誤りを含めおおむねすべての内容」が49人(74.3%)で最も多く、「主に意思決定に必要な内容」が14人(21.2%)、「個別には確認しないことがある」が1人(1.5%)であった。

ウ イで「主に意思決定に必要な内容」又は「個別には確認しないことがある」を選択した理由(複数回答あり)

区 分	回答数(人)	割合(%)
確認する時間がないため	8	53.3
具体的なチェック項目が分からないため	2	13.3
支出事務担当職員に任せているため	7	46.7
システム上でチェック機能が働いているため	4	26.7
その他	6	40.0

「主に意思決定に必要な内容」又は「個別には確認しないことがある」を選択した所属長 15 人の理由は、「確認する時間がないため」が 8 人(53.3%)、「支出事務担当職員に任せているため」が 7 人(46.7%)、「システム上でチェック機能が働いているため」が 4 人(26.7%)、「具体的なチェック項目が分からないため」が 2 人(13.3%)であった。その他は「課長補佐、主査のダブルチェック体制のため」「課長補佐と分担しているため」などであった。

エ 支出事務に対する不安

区 分	職員数(人)	構成比(%)
ない	5	7.6
ほとんどない	24	36.4
時々ある	34	51.5
よくある	3	4.5
計	66	100.0

支出事務の処理で誤りがないか不安を感じることは、「時々ある」が 34 人(51.5%)で最も多く、「時々ある」又は「よくある」と回答した職員が 37 人(56.0%)で全体の半数以上であった。

「時々ある」「よくある」の理由は、「実務を行ったことがないため」「チェック機能が弱いと感じるため」などであった。

3 情報活用の状況

(1) 支出事務担当職員

ア マニュアル等の参照

(単位:人, (%))

区 分	参 照 した ことがある (構成比)	知 っ て い る が 参 照 し た こ と が な い (構成比)	存 在 を 知 ら な か っ た (構成比)	計
経理実務ハンドブック	64(97.0)	1(1.5)	1(1.5)	66
経理実務研修テキスト	62(93.9)	3(4.6)	1(1.5)	66
備品事務処理マニュアル	46(69.7)	6(9.1)	14(21.2)	66
契約事務マニュアル	63(95.5)	2(3.0)	1(1.5)	66
契約実務の要点・質疑応答集	51(77.3)	3(4.5)	12(18.2)	66
財務会計システム操作マニュアル	57(86.4)	6(9.1)	3(4.5)	66

「経理実務ハンドブック」「経理実務研修テキスト」「契約事務マニュアル」は、いずれも「参照したことがある」が9割以上であり、その他のマニュアル等も多くの職員が参照していることが分かった。

イ マニュアル等の存在の認識方法(複数回答あり)

区 分	回答数(人)	割合(%)
イントラネットのインフォメーション	49	74.2
研修	49	74.2
上司や同僚	33	50.0
前任者からの引継ぎ	27	40.9
その他	7	10.6

支出事務担当職員66人がマニュアル等があることをどのようにして知ったかについては、「イントラネットのインフォメーション」「研修」がともに49人(74.2%)で最も多く、次に「上司や同僚」が33人(50.0%)であった。その他の認識方法は「会計課及び契約課」「イントラネットの文書管理内の検索」を通じてなどであった。

ウ 参考図書の参照

(単位:人, (%))

区 分	参 照 した こと がある (構成比)	知 っ て い る が 参 照 し た こ と が な い (構成比)	存 在 を 知 ら な か っ た (構成比)	計
逐条地方自治法(学陽書房)	14(21.2)	12(18.2)	40(60.6)	66
地方財務実務提要(ぎょうせい)	20(30.3)	11(16.7)	35(53.0)	66
地方自治法質疑応答集(第一法規)	18(27.3)	9(13.6)	39(59.1)	66

地方自治に関する代表的な参考図書3冊の存在を支出事務担当職員の5割以上が知らなかった。また、知っているが参照したことがない理由としては、「課では参考図書を保有していないため」「ハンドブック及びマニュアル等を参照することで解決することが多いため」などであった。

エ マニュアル等及び参考図書を活用しやすくするために必要なこと(複数回答あり)

区 分	回答数(人)	割合(%)
マニュアル等の内容の充実、検索のしやすさ	54	81.8
マニュアル等がどこに保存されているかの周知	38	57.6
課内での参考図書の保有	22	33.3
参考図書等を参照できる環境づくり	26	39.4
その他	3	4.5

支出事務担当職員66人において、マニュアル等及び参考図書を活用しやすくするために必要なことは、「マニュアル等の内容の充実、検索のしやすさ」が54人(81.8%)で最も多く、次に「マニュアル等がどこに保存されているかの周知」が38人(57.6%)であった。その他は「参考図書に関して、検索しやすい電子ファイルでの保存を希望する」などであった。

(2) 所属長

ア マニュアル等の参照

(単位:人, (%))

区 分	参 照 した ことがある (構成比)	知 っ て い る が 参 照 した ことがない (構成比)	存 在 を 知 ら な かつ た (構成比)	計
経理実務ハンドブック	65(98.5)	1(1.5)	0(0)	66
経理実務研修テキスト	59(89.4)	4(6.1)	3(4.5)	66
備品事務処理マニュアル	42(63.6)	10(15.2)	14(21.2)	66
契約事務マニュアル	65(98.5)	1(1.5)	0(0)	66
契約実務の要点・質疑応答集	52(78.8)	6(9.1)	8(12.1)	66
財務会計システム操作マニュアル	49(74.3)	15(22.7)	2(3.0)	66

「経理実務ハンドブック」「経理実務研修テキスト」「契約事務マニュアル」は、いずれも「参照したことがある」がおおよそ9割を占めるなど、支出事務担当職員と同様の傾向が見られた。

イ 参考図書の参照

(単位:人, (%))

区 分	参 照 した ことがある (構成比)	知 っ て い る が 参 照 した ことがない (構成比)	存 在 を 知 ら な かつ た (構成比)	計
逐条地方自治法	43(65.2)	9(13.6)	14(21.2)	66
地方財務実務提要	35(53.0)	12(18.2)	19(28.8)	66
地方自治法質疑応答集	31(47.0)	13(19.7)	22(33.3)	66

「参照したことがある」の内訳は、逐条地方自治法が43人(65.2%)、地方財務実務提要が35人(53.0%)、地方自治法質疑応答集が31人(47.0%)であった。「知っているが参照したことがない」の理由は、「課では参考図書を保有していないため」「必要とする機会がないため」などであった。これらの参考図書を参照したことがある職員がおおよそ5割を占めた一方で、存在を知らない職員もおおよそ3割を占めていることが分かった。

ウ マニュアル等及び参考図書を活用しやすくするために必要なこと(複数回答あり)

区 分	回答数(人)	割合(%)
マニュアル等の内容の充実、検索のしやすさ	48	72.7
マニュアル等がどこに保存されているかの周知	39	59.1
課内での参考図書の保有	26	39.4
参考図書等を参照できる環境づくり	34	51.5
その他	10	15.2

所属長 66 人がマニュアル等及び参考図書を活用しやすくするために必要と考えていることは、「マニュアル等の内容の充実、検索のしやすさ」が 48 人(72.7%)で最も多く、次に「マニュアル等がどこに保存されているかの周知」が 39 人(59.1%)であった。その他は「参考図書を所有している部署を周知する」「全部署に所有させる」「イントラネットで参照可能にする」「どの場合にどの参考図書を使用するかを周知する」などであった。

4 経理実務研修の受講状況

(1) 支出事務担当職員及び所属長の受講状況

区 分	支出事務担当職員		所属長	
	職員数(人)	構成比(%)	職員数(人)	構成比(%)
受講したことがある	59	89.4	56	84.9
受講したことがない	6	9.1	9	13.6
わからない	1	1.5	1	1.5
計	66	100.0	66	100.0

財務会計システム導入後に経理実務研修を受講したことがある支出事務担当職員は 59 人(89.4%)、所属長は 56 人(84.9%)であった。また、受講したことがない支出事務担当職員は 6 人(9.1%)、所属長は 9 人(13.6%)であった。

支出事務担当職員、所属長ともに経理実務研修を受講していない部署は 2 部署、支出事務担当職員の従事期間が 3 年未満で、かつ、所属長が経理実務研修を受講したことがない部署は 5 部署であった。

支出事務担当職員の経理実務研修の内容や実施時期に関する意見や要望等は、「年度替わりで事務担当者が変更となるケースが多いので年度当初を希望する」「出納整

理期間で繁忙とは思いますが年度当初の実施がよい」とするものであった。その一方で例年どおり 11 月頃の実施とする意見もあり、その理由は「ある程度経理実務に触れてからの方が内容を理解しやすいと感じるため」であった。

また、実施時期のほかに「財務会計システムの研修を実際にパソコンを操作できるようにして行ってほしい」「実例をもっと多く知りたい」「マニュアルやフローチャートの的なもので実務の流れを分かりやすく早く知りたい」などの要望があった。

(2) 平成 25 年度以降に採用された職員の受講状況

区 分	採 用 職員数 (人)	受講者数(再受講者)					受講率 (%)	
		採 用 1 年目	採 用 2 年目	採 用 3 年目	採 用 4 年目	採 用 5 年目		
平成 25 年度	66	28(8)	11	0(1)	4(1)	9(3)	4(3)	42.4
平成 26 年度	51	20(3)	2	8(0)	6(0)	4(3)		39.2
平成 27 年度	72	23(5)	8	15(1)	0(4)			31.9
平成 28 年度	69	11(2)	6	5(2)				15.9
平成 29 年度	54	6(0)	6					11.1
計	312	88(18)	33	28(4)	10(5)	13(6)	4(3)	28.2

平成 25 年度から平成 29 年度までの間に採用された職員数(医療技術職員等を除く。)は 312 人で、このうち支出事務に従事しているか否かにかかわらず経理実務研修を受講したことがある職員は 88 人(28.2%)であった。そのうち再受講した職員は 18 人で、再受講の理由は「経理実務の知識をより深めるため」「業務に経理実務の知識の必要性が増したため」「経理実務の運用等に変更があったため」などであった。

(3) 経理実務研修の受講の決定方法

区 分	部署数	構成比(%)
所属長の指示	21	31.8
職員の希望	24	36.4
その他	21	31.8
計	66	100.0

監査対象部署において、経理実務研修の受講を決定する方法は、「職員の希望による」が 24 部署(36.4%)、「所属長の指示による」が 21 部署(31.8%)であった。その他は「基本的には職員の希望を尊重しつつ、事務分掌や異動時期等を勘案し、所属長か

らの指示と併用している」などであった。

所属職員の研修については、所属長が自ら判断し、又は職員の意向を踏まえる等して、受講指示をしている状況がうかがわれる。

5 新採用職員の育成

(1) 平成 27 年度以降に採用された職員の支出事務の従事状況

ア 支出事務に従事している職員(平成 30 年 2 月 7 日現在) (単位:人, (%))

区 分	平成 27 年度		平成 28 年度		平成 29 年度		計	
	採 用 職員数	うち支出 事務従事 職員数 (割合)	採 用 職員数	うち支出 事務従事 職員数 (割合)	採 用 職員数	うち支出 事務従事 職員数 (割合)	採 用 職員数	うち支出 事務従事 職員数 (割合)
事 務	34	13(38.2)	28	12(42.9)	25	8(32.0)	87	33(37.9)
技 術	16	1(6.3)	17	0(0)	12	0(0)	45	1(2.2)
消 防	12	0(0)	12	0(0)	10	1(10.0)	34	1(2.9)
技 能	0	0(0)	0	0(0)	0	0(0)	0	0(0)
業 務	0	0(0)	0	0(0)	0	0(0)	0	0(0)
計	62	14(22.6)	57	12(21.1)	47	9(19.1)	166	35(21.1)

平成 27 年度以降に採用された職員のうち、監査対象部署において支出事務に従事している職員は 35 人で、その内訳は 27 年度の採用者が 14 人、28 年度の採用者が 12 人、29 年度の採用者が 9 人であった。事務職員を中心におよそ 2 割の職員が支出事務に従事していることが分かった。

イ 支出事務に従事している職員の経理実務研修の受講状況(平成 30 年 2 月 7 日現在)

区 分	支出事務従事職員(人)	受講者数(人)	受講率(%)
平成 27 年度採用職員	14	13	92.9
平成 28 年度採用職員	12	9	75.0
平成 29 年度採用職員	9	3	33.3
計	35	25	71.4

経理実務研修の受講は、平成 27 年度の採用者は支出事務に従事する 14 人中 13 人(92.9%)、平成 28 年度の採用者は 12 人中 9 人(75.0%)、平成 29 年度の採用者は 9

人中3人(33.3%)であった。

ウ 支出事務の疑問の解消方法(複数回答あり)

区 分	回答数(人)	割合(%)
前例を調べる	16	45.7
マニュアル・手引等を参照する	20	57.1
前任者、同僚等に確認する	24	68.6
上司に確認する	9	25.7
会計課、契約課などの主に制度を 所管する課に確認する	15	42.9

平成27年度以降に採用され、現在支出事務に従事している35人の支出事務の疑問の解消方法は、「前任者、同僚等に確認する」が24人(68.6%)で最も多く、次に「マニュアル・手引等を参照する」が20人(57.1%)であった。

(2) 新採用職員に対する所属長の指導

区 分	部署数	構成比(%)
十分にできている	5	13.5
ある程度できている	21	56.8
あまりできていない	10	27.0
できていない	1	2.7
計	37	100.0

平成27年度以降に採用された職員が配置されている37部署において、所属長が新採用職員に対して行う経理に関する制度の仕組みやルールについての指導は、「ある程度できている」が21人(56.8%)で最も多く、「十分にできている」と合わせるとおよそ7割を占めていた。一方で「できていない」又は「あまりできていない」の合計は11人(29.7%)で、その理由は「業務に直接関係のない経理の部分は指導ができていないため」「研修には参加させているが、新採用職員が経理以外の事務を担当しているため」「業務時間内では経理研修に割く時間がないため」「実際の経理事務を通じての指導にとどまっているため」などであった。

6 改善に向けて必要と考える事項

(1) 適正な支出事務に必要な取組(複数回答あり)

(単位:人,%)

区 分	支出事務担当職員	所属長
	回答数(割合)	回答数(割合)
支出事務を改めて習得する機会を設ける	45(68.2)	46(69.7)
課内チェック体制(ダブルチェック等)の強化	44(66.7)	49(74.2)
課内でのマニュアル等の作成	21(31.8)	15(22.7)
システム上のチェック機能(エラー表示等)の強化	41(62.1)	34(51.5)
その他	6(9.1)	14(21.2)

支出事務担当職員、所属長ともに「支出事務を改めて習得する機会を設ける」「課内チェック体制(ダブルチェック等)の強化」「システム上のチェック機能(エラー表示等)の強化」を支出事務に必要な取組とする回答が多くあった。

このほか、支出事務担当職員からは、「特殊な事例における支出事務の処理方法を公開する」「複数のマニュアルを一元化して共通マニュアルを作成する」などの情報提供を求める回答があった。

また、所属長からは「十分な事務処理時間の確保と係長のチェック及び指導が必要である」「行き過ぎたダブルチェックは事務効率、責任意識の低下につながる」「継続的な啓発やミス事例共有が必要である」など適正なチェックと指導に関する回答があった。

(2) 財務会計システムに対する主な意見、要望

ア 支出事務担当職員

- ・システム上のチェック機能の強化やガイド機能の充実を求める。
- ・分かりやすいマニュアルの作成や電話対応などのサポート体制を今後も続けてほしい。

イ 所属長

- ・システム上のチェック機能の強化を求める。
- ・システムの導入により処理時間の短縮にはつながるが、根本の理解がないまま処理されることの増加を危惧する。

- ・システムを操作することがなく、分からないので、管理職がチェックする際にどこを見るべきかという研修を希望する。
- ・初心者向けの実務研修を希望する。
- ・処理速度が遅いときがあるので、早く動くようにしてほしい。

(3) 適正な支出事務に対する主な意見、要望

ア 支出事務担当職員

- ・支出事務のみでなく、契約事務から一貫したマニュアルやシステムを常に更新し、運用してほしい。
- ・イントラネットのインフォメーション等に、誤りが多い事例の情報を掲載してほしい。
- ・参考図書の出借制度を創設してほしい。

イ 所属長

- ・システム化によって業務の作業化が生じ、根本的な部分の知識・意識付けが弱まっており、教育・研修が必要である。
- ・地方財務実務提要等で調べるといった行動が過去と比べて薄らいでいるように感じる。職員への意識付けが必要である。
- ・ミスの状況や原因を共有することがミスの減少につながる。
- ・スタッフ制であれば決裁系統に補助者を付けて、係制であれば係長によるダブルチェックを行う。
- ・支出事務を専門的に行う部署の設置を検討することが必要である。

7 他の自治体の新採用職員研修

平成 29 年度の新採用職員研修の実施状況について、道内の主な自治体の状況を調査したところ、別表 2 のとおり新採用職員研修(基本研修)で経理実務を研修カリキュラムに組み入れている自治体が 3 市(函館市、釧路市、江別市)あった。

第4 監査意見

平成29年度の行政監査を通じての意見を申し述べる。

1 支出事務の適正処理に向けた環境整備

(1) 提供される情報の充実

ア 通知集の閲覧環境の改善

制度所管課が発する通知は、事務を処理する上でよりどころとなるものであり、常に職員が確認できるようになっている必要がある。

イントラネットの文書管理には、会計課、契約課等のフォルダにこれまで発した通知等が掲載されているが、通常必要とされる通知を集約するとともに、掲載されている通知の一覧を付したり、分野ごとに編さんしたりすることによって職員が必要な通知を容易に確認できるようにする必要がある。

イ マニュアル等の内容の充実

支出事務に関する疑問を解消するため、多くの支出事務担当職員が経理実務ハンドブックや経理実務研修テキストを参照しているが、一方で、それらの内容の充実や使いやすさの向上を求める声もあり、特に支出に係るさまざまな事務処理の事例、ミスした事例とその予防策等の情報提供を求める意見が支出事務担当職員と所属長の両方から出されていた。

また、今年度の経理実務研修の受講者アンケートでは、支出事務におけるチェックポイントを示した研修テキストの資料が分かりやすく、業務で使いたいとの声が多く寄せられていたが、その資料をチェックリストのような形で全職員が利用できるようにすることも有効ではないかと思われる。

マニュアル等を参照する職員の声に耳を傾け、提供している情報の内容充実に向けた取組が求められる。

ウ 財務関連情報の一元化等

イントラネットの文書管理には、経理実務ハンドブックは会計課の、経理実務研修テキストは行政監理室の、契約事務マニュアルは契約課のフォルダに、財務会計システム操作マニュアルはインフォメーションの財務会計システム情報に掲載されている。従来型の組織を単位とした情報提供による結果としてこのような状況になっているが、職員の利便性という観点から、このような情報提供の在り方が妥当か

どうか検討する必要があるのではないかとと思われる。これらの情報を一元化する方法のほか、それぞれのフォルダに他の部署のフォルダにも関連情報があることを示す表示を設ける方法等も考えられる。

エ 参考図書を活用

逐条地方自治法、地方財務実務提要等の書籍3冊を対象として活用状況を調査したが、支出事務担当職員、所属長ともに書籍自体を知らないという職員が一定程度認められている。

以前は職務に関連するさまざまな図書が職場に備え置かれていたが、財政状態の悪化とともに加除式図書を中心に保有を見直したこともあり、参考図書を職務に活用する機会が減少しつつあるのではないかとと思われる。問題解決のために事例を共有し、類似の事例から解決策を探し出す手法は有効と考えられるが、それと同じように、参考図書から課題や疑問に対する回答を導き出すことも有効な手段となる。

これらの参考図書の配置箇所を増やす必要がないか検討すべきであるし、仮にそれが困難な場合であっても、その配置先を明示し、具体的な利用方法を周知することで、多くの職員の活用につなげることができるのではないかと考える。

支出事務担当職員や所属長からは、参考図書の庁内貸出制度を設ける、インターネットを通じて書籍の掲載項目が検索できる目次検索サービスを利用するといった提案があり、参考にすべきものと思われる。

(2) 財務会計システムのチェック機能の強化

適正な支出事務のために必要となる取組に関しては、多くの支出事務担当職員、所属長が「課内チェック体制の強化」や「支出事務を改めて習得する機会の設定」を選択しているが、これらに次ぐのが「システム上のチェック機能の強化」であり、財務会計システムについての意見でも同様に、入力漏れや誤りを防止するエラー表示機能やヘルプ機能などの強化を求めるものが出されている。

会計管理者に対するヒアリングでは、現行の財務会計システムはこのようなチェック機能が十分ではないため、次期システム更新の際に、機能の充実についても検討が進められるとのことであった。

入力漏れや誤りを防止するための体系的な対策を講じることにより基本的なエラーの減少などが期待されるため、積極的な検討を望むものである。

ただ、所属長を中心に財務会計システムのチェック機能の充実によって職員の知識の空洞化が進むことを危惧する声が多数あり、それを裏付けるように、システム化さ

れた事務は非常に便利になるが、支出事務の観点からは深刻な問題を生んでいるとの指摘がある。

かつては、支出命令は手書き、手計算だったため「間違いがあるかもしれない」という前提で確認していたが、システム化によって、その意識が薄れ、職員は必要な法令等すら確認することもないことが常識化してしまうというものである。（「50 のポイントでわかる自治体職員はじめての出納事務」大崎映二 学陽書房）

このような財務に関する知識の空洞化を招かないような仕組みについてはしっかりと検討を進め、積極的な対応策を講じる必要がある。

(3) ルールの適正化の取組

支出事務が適正に行われるためには、関係する規則やマニュアル等の規定内容が常に合理的、効率的なものになっている必要があり、時代にそぐわないと思われるルールや形骸化したルールがある場合には、法令等との整合性に留意しながら速やかに改められる必要がある。

制度所管課は、それぞれが所管するルールにそのようなものがないか点検を行い、適正な事務処理の確保につなげることが必要と考える。

2 財務に関する研修の在り方の見直し

(1) チェック機能強化のための研修

所属長の支出事務に関する経験の有無について調査したところ、経験のない職員が2割を超えており、半数以上の所属長は、自身に実務経験がないことや事務に精通していないことなどを理由として支出事務に関して時々又はよく不安を感じていることが分かった。

また、支出事務に関する決裁の流れを見ると、スタッフ制の多くの職場でも主査や副主幹が決裁に関与しており、形式的にはダブルチェックが可能となっているが、ミスの解消につながっていないのが実情ではないかと思われる。

平成28年度に実施した課長職等を対象とした経理実務研修では、管理職のチェック能力の向上を計るために特に注意して確認すべき事項などがテーマとなっており、チェック機能を強化する観点からは、所属長のほかにも対象を広げてこのような研修を実施する必要があるのではないかと考える。

(2) 研修の実施時期

本市の経理実務研修はここ数年11月に実施されているが、当該研修の受講者アン

ケートや今回の調査では、人事異動等に近接した時期の実施を求める意見が多くあった。

初めて支出事務に従事する職員やしばらく支出事務から離れていて再び従事することとなった職員等が安心して事務に従事できるよう、研修の実施時期について検討すべきと考える。

(3) 研修の計画的受講

職員が必要な知識をできるだけ早期に身に付けられるようにするためには、所属長が、所属職員の意向に配慮しつつ、適切な時期に、適切な研修の受講を働きかけることが必要ではないかと考える。

行政監理室が年度当初に年間研修スケジュールを示したり、人事異動で新たに配属された職員の研修履歴を所属長に提供したりすることで、所属長の働きかけがしやすくなるのではないかと考える。

3 新採用職員の育成

(1) 財務に関する基礎的な研修

新採用職員研修は組織人としての認識と自治体職員としての自覚を高めることに重点を置いて基礎知識を習得するものとされ、地方公務員制度や公務員倫理、本市の歴史や機構に関する科目等が選択されており、経理事務等の実務的な知識は特別研修や職場研修を通じて習得することとされている。

道内主要都市の新採用職員研修における研修科目を調査したところ、函館市と帯広市は採用1年目と2年目に、釧路市と江別市は採用1年目にそれぞれ経理事務や契約事務に関する研修を行っているが、本市と同様に、経理事務等に関しては新採用職員研修とは別の一般職員を対象とした研修において受講するという市も存在している。

経理実務研修の受講者アンケートでは、少数ながら財務に関する基礎的研修の実施を求める声や新採用職員研修で学びたかったという声があり、新採用職員の中には、経理実務研修を2回受講している職員も確認されている。

財務に関する用語の中には採用されて間もない職員にとっては理解しにくいものが多数あるほか、財務に関する仕組み自体も複雑な内容を有するものがあることを考慮すると、新採用職員がスムーズに財務事務に入ることができ、あるいは、職場に溶け込めるようにするという観点からは、実務に関する基礎部分の学習機会が早期に与えられることが必要ではないかと考える。

新採用職員への財務に関する指導は、多くの所属長が十分又はある程度できているとする一方で、あまりできていないという所属長もいるため、職員の均等な学習機会の確保という観点からも何らかの対応が求められるのではないかと考える。

(2) 総合的な観点からのアプローチ

支出事務を処理する上では、契約や補助金等に関する知識、支出のためのルールに加え、起案文書の作成に関するルール、専決や代決などの決裁に関するルール等を理解している必要がある。

江別市の新採用職員研修では会計事務、契約事務、文書事務等の科目が盛り込まれており、その目的は実務的な知識を身に付けることで職場への適応能力を高め、横断的な業務知識を身に付けることで市民の生活を支える職員としてのプロ意識を養成することにあると説明されている。

新採用職員に対して系統的、横断的に知識を習得する機会が提供されることによって、より一層の実務的な対応能力の向上と(1)で述べた職場へのスムーズな溶け込みが期待できるのではないかと考える。

(3) 疑問の解消方法に関する情報提供

支出事務担当職員の多くは、支出事務に関する疑問解消の手段の一つとして前例の参照を選択している。限られた時間の中で迅速な事務処理が求められることもあり、最も簡便な手法として前例を参考にして事務を処理しようとするものであるが、時として前例どおりに処理をすることが主眼となり、仕組みを理解しないまま処理されることにより、前例の誤った事務処理が繰り返される可能性もあるのではないかとと思われる。

疑問の解消方法には、法令、国等の通知、行政事例(法令の解釈運用に関する国の公式見解を特定の地方公共団体の照会に対する回答の形式で示したもの)、裁判例、参考図書等の参照や他の地方公共団体に対する照会、顧問弁護士への法律相談等さまざまなものがあり、それらを適切に選択して回答を導き出すことで正確な事務処理が可能になると思われるため、職場内での日常の指導に加え、職員研修等の機会に疑問の解消方法に関する具体的な情報提供を行うことも有効ではないかと考える。

4 職員の基礎力の養成

監査のテーマに選定した支出事務は、日常的に行われているが故に前例踏襲になりがちな要素があるため、市民の誤解を受けないよう、常にその根拠を確認しながら

ら着実に執行する必要がある。

事務を適正に執行する上では、関連するさまざまな法令のほか、財務事務や文書事務等の幅広い知識や技能が必要とされるため、職員には、このような知識や技能を職務を遂行する上で最低限必要とされる基礎力の一つとして身に付けることが求められる。

このような職員の基礎力は、研修でのみ得られるものではなく、日々の業務を通じ、さまざまな場面で習得することが可能であり、そのための所属長による働きかけは重要な意味を持ち、同時に、基礎力を身に付けられるようにするための環境整備を積極的に進める必要がある。

会計課、総務部、財政部等の関係組織が「支出事務の適正化」を共通目標として設定し、総合的な観点から検討を行い、連携して環境整備に向けた取組を進めることが必要と思われる。経理実務研修の受講者アンケートやこの監査において、学習の機会を求める多くの職員の声が確認されており、その声にしっかり応える必要があるのではないかと考える。

別表1

監査の対象とした部署一覧

番号	部 署		番号	部 署		
1	会計課		34	環境衛生部	ゼロごみ推進課	
2	総合政策部	政策推進課	35		施設管理課	
3		市民自治推進課	36		環境生活課	
4		秘書広報課	37		環境保全課	
5		東京事務所	38	福祉部	生活支援室総務課	
6		国際リゾート戦略室	39		総合福祉課	
7		まちづくり推進課	40		障がい福祉課	
8		空港政策課	41		介護福祉課	
9		スポーツ推進室	42		発達支援課	
10		総務部	マイナンバー主幹	43	健康子ども部	こども育成課
11	行政監理室		44	こども支援課		
12	総務課		45	青少年課		
13	法務文書課		46	健康支援課		
14	給与厚生課		47	産業経済部	企業立地課	
15	情報推進課		48		工業労政課	
16	財政部	財政課	49		テクノセンター	
17		契約課	50		商業振興課	
18		管財課	51	観光振興課		
19		税制課	52	農業水産課		
20		市民税課	53	都市建設部	総務課	
21		資産税課	54		建築指導課	
22		納税課	55		住宅課	
23		工事監	56		消防本部	総務課
24	市民生活部	危機管理室	57	教育部	総務企画課	
25		市民ホール建設準備室	58		施設課	
26		市民生活課	59		学校教育課	
27		住民課	60		生涯学習課	
28		安全安心生活課	61		第1学校給食共同調理場	
29		男女平等参画課	62		第2学校給食共同調理場	
30		国保課	63		美術博物館	
31		高齢者医療課	64		科学センター	
32		勇払出張所	65		選挙管理委員会事務局	
33		のぞみ出張所	66		議会事務局	総務課

別表 2

道内主要都市の新採用職員研修等の実施状況(平成 29 年度)

自治体名	項 目	内 容 等
函館市	研 修 名	新規採用、職種変更職員研修(後期)
	対象職員	新規採用職員、職種変更職員
	研修内容	会計事務、文書事務
	実施時期	10 月
	研 修 名	採用 2 年目研修
	対象職員	採用 2 年目の職員
	研修内容	会計事務
	実施時期	7 月
釧路市	研 修 名	新採用職員研修(後期)
	対象職員	新採用職員
	研修内容	会計事務、契約事務
	実施時期	10 月
帯広市	研 修 名	新採用職員研修(前期)
	対象職員	新採用職員
	研修内容	契約事務、文書事務
	実施時期	5 月
	研 修 名	初級職員(2 年次)研修
	対象職員	採用 2 年目の職員
	研修内容	地方財政制度(経理事務、契約事務)
	実施時期	8 月
江別市	研 修 名	新規採用職員研修実務研修
	対象職員	新規採用職員
	研修内容	会計事務、契約事務、文書事務
	実施時期	8 月

※ この表の「研修内容」には、当該研修の科目のうち実務に関連するものを記載している。