

「予算編成-執行管理-決算-事務事業評価」における
事務改革に関する調査委託

報告書

2019年3月29日

【 目次 】

1 財政事務等改革方針案の策定に向けたプロジェクト支援	P. 2
【キーノート】	P. 2
(1) 調査内容	P. 4
ア 調査内容	P. 4
イ 考慮すべき基本的な枠組み	P. 4
(ア) 3つの視点	P. 4
(イ) 8つのポイント	P. 4
(2) 調査結果	P. 5
ア 用語の定義	P. 5
イ データの見える化	P. 7
(ア) あるべき自治体経営に必要なデータとは【総論】	P. 7
(イ) 政策-施策-事務事業の体系	P. 9
(ウ) 費用情報と成果情報	P.16
(エ) 資産管理に必要な情報	P.22
ウ データ（情報）を活用した経営	P.32
(ア) 予算編成	P.32
(イ) 事務事業の期中経営管理	P.34
(ウ) 事務事業の評価	P.40
(エ) 政策・施策の評価	P.45
(オ) 決算	P.46
(カ) 資産管理	P.50
(キ) 定数管理	P.52
エ データの利用環境の整備	P.53
(ア) 人材育成	P.53
(イ) データの統制	P.55
(ウ) DWHの構築	P.56
(エ) コンプライアンス・内部統制	P.57
2 財政事務等現況調査及び事務改善の方向性案提示	P.58
【キーノート】	P.58
本章の概要	P.59
(1) 現況調査の目的・方針	P.61
ア 調査の目的	P.61
イ 調査の流れ	P.61
ウ 調査の内容	P.61
エ 調査の対象範囲・方針	P.64
オ ヒアリング実績	P.66
(2) 調査結果	P.67
ア 財政事務等一覧表	P.67
イ 財政事務等フロー	P.69
ウ 業務記述書	P.69
エ 財政事務等業務量	P.70
(3) 現状の課題と改善の方向性	P.71
ア 現状の課題	P.71
イ 改善の方向性	P.73
ウ 改善の方向性実施による推定効果	P.75
3 新たな財務会計システムの構築	P.77
【キーノート】	P.77
本章の概要	P.78
(1) 新たな財務会計システムに求められる機能	P.79
ア サブシステム構成（案）	P.79
イ システム間連携	P.80
ウ 現時点で想定される機能要件	P.81
(2) 新たな財務会計システム構築後の新たな財政事務等のイメージ	P.82
(3) 新たな財務会計システムの構築に向けた次年度以降の進め方	P.85
ア 次年度以降の要検討事項（案）	P.85
イ 次年度以降の検討体制（案）	P.85

1 財政事務等改革方針案の策定に向けたプロジェクト支援 【キーノート】

1. データの構造化

- ▶ 財務事務の時間の多くを占めている、予算編成業務・決算業務等における手作業を自動化して集計や各種資料の効率化・早期作成を行うためには、財務事務を管理する事務事業単位の整理や、支出における仕訳項目などのデータ項目の精細化・ルール化、事務事業とその上位にある事業(施策または政策)や各事業との関係を紐付けるなどの「データの構造化」が必要である。
- ▶ こうしたデータ間の構造が、財務会計システムを活用して組織的に十分統制されていない場合、経験豊富な一部の担当者の頭の中にしか本来必要なロジックが存在していないため、多くの職員が必然的に人力による再度の集計や、複数のチェック作業が必要となり、業務環境としての効率性が確保されていない。さらに、コンプライアンスの推進という点でも、改善の余地が大きい。

2. 事務事業の類型化と評価

- ▶ 「データの構造化」という視点も持って財務管理する事務事業単位の整理により、各事業における直接費や人件費等の間接費について、システムによる計算が可能となる。さらに、これと毎年度の評価を通じた事業の成果を組み合わせることで、事務事業評価書の作成が自動化できる。
- ▶ 各事務事業は、その性質により評価すべき指標は異なり、①パフォーマンス重視型、②アウトカム重視型、③スケジュール重視型の3つに概ね類型化することができる。具体的には、パフォーマンス重視型は、一定の業務量に対してコストミニマムを重視する事業である。アウトカム重視型は、限られた予算と資源で成果を最大化することが求められる事業である。スケジュール重視型は、限られた予算と資源において、期限内に決められた成果の達成が求められる事業である。
- ▶ 事務事業の類型化により、評価すべき指標が明らかになり、期中での業務改善、期末での事務事業評価が容易となる。
- ▶ 複数年次にまたがる事業についても、例えば建設時には③スケジュール重視型、運用時には①パフォーマンス重視型など、単年度毎には上記3つのいずれかに該当する。また、複数期を通じて、①パフォーマンス重視型、②アウトカム重視型のいずれかの指標で評価できる。

3. フルコストによるコスト管理

- ▶ 「データの構造化」により、各事業の相関関係が明らかになるため、事業評価における上位施策の集計や、人件費や総務経費、減価償却費などの間接費の配賦による事業に関わる全ての費用(フルコスト)計算も可能となる。
- ▶ フルコスト計算により、事業にかかる予算・人工・固定資産などの資源投入量が明らかになり、成果指標との組み合わせによる事業毎の経済性・効率性の検証、資源配分の適正化の検討を行うことが可能となる。

4. 資産管理の適正化と資産評価

- ▶ 財務会計システムにおける効率的なコスト管理計算とあわせ、市民財産の適正な管理と積極的な説明、透明性の確保の観点から、全ての保有資産について、統一の財産台帳で把握・管理されていることが望ましい。それには、登録漏れが無いよう、執行時における財産台帳への登録、他の法定台帳との同期が必要である。
- ▶ また、コスト管理のため、事業用資産などについてはデータの構造化による事務事業との関連付けも必要である。
- ▶ また、固定資産については、資産の有効活用の検証、市民への説明の観点から、取得価格だけでなく、公正価値による評価（時価評価）による現在価値の把握も検討していく必要がある。特に、公共建築物や庁舎などの事業用資産については、アセットマネジメントや最有効活用の検討対象を見える化するため、施設コストや土地の時価評価の把握の検討も必要と考えられる。

5. データの利用環境の整備

- ▶ 新たな財務会計システムによって、職員の業務改善が進むほか、PDCAや事務事業の検証に必要なコスト情報等の各種データが適切に蓄積・保管され、利活用できる環境が整うが、それらを実際に有効に活用するためには、職員一人ひとりがこうしたデータの持つ意味をしっかりと理解して、業務改善や事業の検証に役立てる能力が必要である。このため、新たな財務会計システムの構築に合わせて、こうした能力の人材育成が急務である。
- ▶ 新たな財務会計システムが有効に機能し、業務の効率化や経営の可視化を実現するためには、データの構造化を支える、各事業の相関関係や、支出における仕訳項目などの精緻化されたデータ項目の入力、他のシステムとのデータ連携、データ項目の統一などが不可欠である。既存の財務会計システムが、業務所管課で必要とする範囲でしかデータが整備されず、経営に活かすコスト情報といった組織全体が本来必要とするデータの整備や入力が行われなければ、随時の手作業での集計等は必然的に生じるものである。既存の財務会計システムにこうした課題がある場合には、新たなシステム構築という機会を捉え、今後は、担当の部署間を超えた、データ管理と運用に関する統制・マネジメントが必要である。
- ▶ 業務改善や事務事業の検証には、新たな財務会計システムから提示される直接費や間接費といったコスト情報と合わせて、各事業の成果指標が必要となる。これらの成果指標は、往々にして、財務会計システムの外にある、各部署の業務システム上にあることから、それらのデータを簡便に収集・集約するデータウェアハウス(DWH)システムが必要となる。また、収集した成果指標を前述の事業の3 類型に従い、パフォーマンス指標やアウトカム指標に変換・計算するロジックは、各事業によって異なる。それらを適切に加工・可視化するのに、ビジネスインテリジェンス (BI) ツールも必要である。
※ データウェアハウス(DWH)…組織内のさまざまなデータを一か所に集めたもの
※ ビジネスインテリジェンス(BI) ツール…集めたデータを任意の切り口や軸で集計・分析を行うツール

(1) 調査内容

ア 調査内容

《業務概要》

横浜市では、「中期4か年計画2018～2021」の行政運営1「内部管理業務等の事務の効率化」の中で、業務のあり方を見直し、既存システム(人事給与、財務会計、税務等の各システム)の再構築を含めて効率化の検討を行うこととしている。また、政令指定都市で初めて策定した「官民データ活用推進計画」では、データを重視した政策形成と基礎的データの整備の推進を掲げている。

こうした中、財政局が所管している予算編成業務や執行管理・決算業務、総務局が所管している事務評価業務等は、市役所職員の多くが関わっている業務であるが、業務量の多さやデータの管理・集計などの面で課題が多く、財務会計システムの再構築検討が必要となっていた。

そこで、本調査は、財務会計システムの再構築に向け、現在の財政事務等の現況について業務フローの見える化等を図るとともに、業務所管課への業務量調査やヒアリング等を通じて課題を明らかにし、改善の方向性を検討することを目的とした。

また、こうした現況調査による改善の方向性を検討する際には、これからの都市経営という視点から、財務会計システムが保有するコスト情報の活用・管理のあり方をはじめ、資産・負債といった財産情報の活用・管理や、より有効なPDCAを実施するための評価のあり方などを、テーマ別に可視化・構造化しながら検討・考察し、将来的な活用等にも資する考え方の選択肢をまとめておくことも有効である。本調査ではこれを財政事務等改革方針案という整理で検討し、まとめることとした。

イ 考慮すべき基本的な枠組み

(ア) 3つの視点

以下の①「業務効率化」、②「経営の可視化」、③「コンプライアンス」の3つの視点で事務改善の方向性を調査し、その結果をまとめている。

- ①「業務効率化」：働き方改革をさらに進めるとともに、ICTを活用した業務の効率化及び統一化等を進め行政コストの削減を図る。
- ②「経営の可視化」：市民サービスや利便性の向上を図るための経営に資する企画・立案を一層進めるとともに客観的な効果検証を推進する。
- ③「コンプライアンス」：支払遅延や入金漏れ等の事務処理ミスを未然に防止し、財務会計面でのコンプライアンス強化を図る。

(イ) 8つのポイント

上記3つの視点に加え、以下の8つのポイントに注目し検討を行った。

ポイント1「財政事務等の業務の効率化」：当該調査において、最も重視したポイントである。予算編成・期中経営管理・決算・事務事業評価の各フェーズにおいて、業務の重複や紙文書中心の資料管理からの脱却を図り、正確性を担保しつつ、迅速かつ効率的な事務のあり方を検討した。

ポイント2「適切な経費支出・入金等管理のさらなる推進」：経費の支出や入金・未収金の管理といった業務面においても、ICTを活用した仕組みのあり方を検討した。

ポイント3「内部統制への対応」：平成32年度から地方公共団体に導入される内部統制制度との整合性を意識しながら業務改善の方向性を検討した。

ポイント4「地方公会計への対応」：財務書類及び固定資産台帳の効率的な作成及び財政状況の見える化を可能にするためのあるべき姿を検討した。

ポイント5「執行管理に必要な経営情報の提示」：期中経営管理のあり方を検討した。

ポイント6「財政事務と事務事業評価の連動」：予算編成・期中経営管理・決算・事務事業評価のPDCAサイクルについて検討した。

ポイント7「資産等、債権・債務情報の活用と管理」：資産管理の在り方について検討した。

ポイント8「経営判断に必要なデータ・指標の提示、データの活用」：予算編成・期中経営管理・決算・事務事業評価及び資産管理において必要なデータ及び当該データの活用、データのあり方について検討した。

(2) 調査結果

ア 用語の定義

用語	定義
「各課」	横浜市事務分掌規則に定める全ての課又は室を指す。 例) 予算原案作成事務は、「各課」が実施する。
「業務所管課」	特定の事務を所管(担当)する、特定の課又は室を指す。 例) 予算書作成事務の「所管課」は財政局財政部財政課である。
「定型帳票」	①規程類(横浜市予算、決算及び金銭会計規則 等)によって定められている定型帳票。 ②現行システムから入出力され、庁内・庁外を流通する定型的な電子データ。 (例: 指定金融機関に送付する支払データ。)
「非定型帳票」	③上記定型帳票を作成する上での中間成果物的な帳票で、且つ定常的に使用されているもの。
「政策」	行政機関が、その任務又は所掌事務の範囲内において、一定の行政目的を実現するために企画及び立案をする行政上の一連の行為についての方針、方策その他これらに類するものをいう。
「政策」・「施策」・ 「事務事業」 「目的-手段」	「政策」は階層性を持ち、目的-手段(目的)-手段-・・・という関係が連鎖的につながる体系を持つ。 この目的-手段の連鎖を3段階程度にすることが一般的であり、最上位を「政策」、その下の層を「施策」、その下の層を「事務事業」という。なお、この目的-手段の関係において位置づけられたものを「事務事業」という。
「有効性」	事務・事業の遂行及び予算の執行の結果が、所期の目的を達成しているか、また、効果を上げているかという観点。
「経済性」	事務・事業の遂行及び予算の執行がより少ない費用で実施できないかという観点。
「効率性」	同じ費用でより大きな成果が得られないか、あるいは費用との対比で最大限の成果を得ているかという観点。
「費用」	「直接費」、「間接費」、「非現金支出」を総称して「費用」という。
「フルコスト」	「直接費」、「間接費」、「非現金支出」を合算したものを「フルコスト」という。
「直接費」	その発生がある特定のサービスに直接結び付けることができる費用。
「間接費」	コストの発生がサービスと直接結び付かない費用。
「非現金支出」	減価償却費、引当金繰入額等の支出を伴わない非資金費用をいう。
「人件費」	職員の給与等をいう。
「物件費等」	性質別歳出の一分類で、人件費以外の経費(物件費、維持補修費、扶助費、補助費等)をいう。

用語	定義
「発生主義」	会計処理上、当期に支払の原因となる事実が発生していれば、当期に費用計上するという考え方。
「現金主義」	会計処理上、当期に支出した金額のみを当期の費用とするという考え方。
「行政コスト」	行政サービスを提供するために消費した費用
「FTE」	Full-Time Equivalentの略。フルタイムの人員に換算したときに何人分に相当するかを表したもの。
「アウトプット」	事業により出来た量。
「パフォーマンス」	目標に対する処理能力。
「アウトカム」	事業アウトプットがもたらした成果。
「インパクト」	施策の効果(事業のアウトカムが施策目的に及ぼした効果)の推定。
「スケジュール」	計画に対し実際のインプット、アウトプット量と時期の比較。
「成果」・「指標」	「アウトプット」から「スケジュール」までをまとめて「成果」とよび、その成果を定量的・定性的に測定するものを「指標」という。
「進捗管理」	プロジェクト・マネジメントの観点から、入出金だけではなくその実施タイミングが計画に照らして適切かどうかも含めて管理すること。
「経営判断」	事業評価から施策評価を経て、さらにその先の予算の重点配分など方針や戦略の意思決定プロセスまでの一連を含む。
「ロジックモデル」	評価対象となる事業を実施することにより、施策・事業の対象にどのような影響を及ぼし、最終的にどのような成果をあげていくのかについて、複数の段階・手順に分けて表現しつつ、それぞれについての一連の関連性を整理・図式化することで、事業の意図を明らかにするものである。
「BPI」	Business Process Improvement＝現場での課題検討によって行われる、事務プロセスレベルでの業務改善。
「BPR」	Business Process Re-engineering＝根本的な思考と抜本的な変化を前提とした大規模、且つ長期間にわたる改革。
「BIツール」	Business Intelligence＝集めたデータを任意の切り口や軸で集計・分析を行うツール。
「DWH」	Data Ware House＝組織内のさまざまなデータを一か所に集めたもの。

イ データの見える化

<調査結果の概要>

- ▶ 「データを活用し客観的な効果検証を推進し、政策に活かす」ためには、その大前提として効果検証を行うための「データ」が正しく生成されている必要がある。
- ▶ そのために必要な取組みは、以下の通り。
 - ① 「施策」と「事務事業」を目的と手段の関係で再整理する。「事務事業」の単位を具体的な手段として評価に適した単位とすることが必要。
 - ② 「事務事業」のインプット情報として、発生主義ベースの「フルコスト」情報及び「人工情報」の把握が必要。
 - ③ 「事務事業」の成果情報として、アウトプット指標、パフォーマンス指標、アウトカム指標、スケジュール指標、インパクト指標から、事務事業の目的に応じて適切な指標を取捨選択することが必要。
 - ④ フルコスト情報と成果情報は、それぞれ目標値を設定し、対応する実績値が捕捉できる仕組みとすることが必要。
 - ⑤ 資産情報は、自治体経営において益々重要となる資産経営に活かせるよう、全ての資産情報を一元的に集約するとともに、資産の最有効活用の検討に資する情報の保持と減価償却費の事務事業単位への自動集計が実現できるデータの持ち方が必要。

(ア) あるべき自治体経営に必要なデータとは【総論】

■ あるべき自治体経営に必要なデータとは

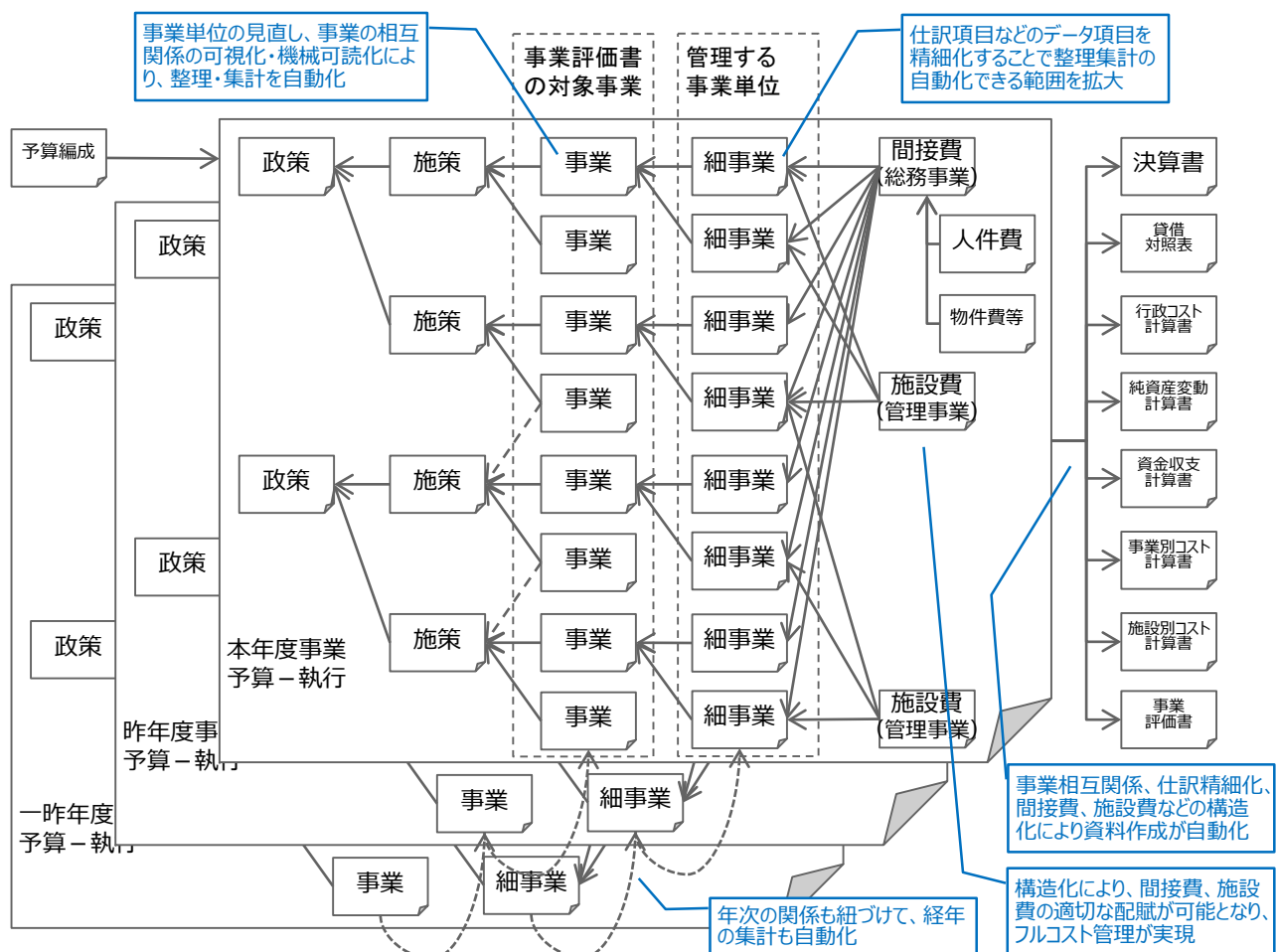
- ▶ 「データを活用し客観的な効果検証を推進し、政策に活かす」ためには、その大前提として効果検証を行うための「データ」が正しく生成されている必要がある。具体的には、以下の要件を伴う。

- ▶ 効果検証を行う単位としての「事務事業」が、いわゆる「政策体系」として構造化されていること
(「事務事業」の単位のあり方については、P.9の実務的論点①を参照)
- ▶ その構造化された単位それぞれについて、費用(どのくらいのインプットを投入したか)と成果(どのようなアウトプット/アウトカム/インパクト)についての、目標値と実績値が漏れなく捕捉できること
- ▶ 「構造化された単位」に対する「費用・成果の目標値と実績値」の情報が、行政経営の各局面において一貫して活用可能であること

■ データの持ち方としてのあるべき姿

- ①全ての事業は政策-施策-事業-細事業の階層において、1:Nで紐付くことを基本とする。
(但し、どうしても複数の事業/施策/政策にまたがることも想定し得るため、データ設計上はN:Nを許容する)
- ②ひとつの細事業に対して、主管局課が一意に定まる。
- ③費用の目標及び実績は細事業単位で計上され、上位の事業-施策-政策の費用は下位に紐付く細事業-事業-施策の集計によって得られる。
- ④ひとつの事業/細事業に対して複数の指標目標及び実績が紐付く。
- ⑤直接人件費(稼働時間)は、細事業単位で捕捉され、細事業費における費用の一部として計上される。但し、財務会計システムではなく人事給与システム等他システムからのインターフェースとする。
- ⑥事業/細事業と、それに供する施設がN:Nで紐付く。
- ⑦ひとつの固定資産に対して、複数の費用実績(例:建設費用、維持管理費用)が捕捉され、固定資産コードをキーにして集計される。

【図表1-1: データの構造化のイメージ】



(イ) 政策-施策-事務事業の体系

■ あるべき姿

- ▶ 「事務事業」は上位の「施策」実現のための手段であると整理し、『最小の経費で最大の効果を得る』ためにその手段の適切な取捨選択、注力の判断がおこなわれるような姿を基本として、政策体系（「政策」-「施策」-「事務事業」体系）を構築することが望ましい。
- ▶ 体系化することで、同じ目的（政策・施策）の下に実施される複数の手段（事務事業）同士を比較し、手段の適切な取捨選択、注力の判断が可能となる。また、政策・施策の実施に要したコスト及び得られた成果等が効率的に収集できるようになる。
- ▶ これを実現するための条件は、以下の通りである。

- ▶ 一つの「政策」実現のための手段として、複数の「施策」がぶら下がる関係で紐付いている
- ▶ 一つの「施策」実現のための手段として、複数の「事務事業」がぶら下がる関係で紐付いている
- ▶ 上記「事務事業」の単位と、予算上の事業の単位とが同じである
- ▶ 「政策」-「施策」-「事務事業」の構造と、組織（局-部-課）の構造が対応している

■ あるべき姿を実現するための論点及び対応策

あるべき姿の実現にあたって検討すべき論点とその対応策について整理すると以下の通りとなる。

	論点		対応策
論点①	<ul style="list-style-type: none"> 政策体系をどのように構築するか 庶務事務等の間接系事務や経理等の内部管理系事務を含めた全ての「事務事業」を「施策」と紐付ける必要があるか 	▶	<ul style="list-style-type: none"> ロジックモデルを用いた政策体系の構造化 庶務事務等の間接系事務は、単独で「事務事業」となるものではなく、関連する事務事業へ配賦するため、紐付けは不要 「政策」がすべての活動を対象とするかどうかにより、管理系事務も含めて紐付けるかどうかが決まる <p style="text-align: right;">補足説明①</p>
論点②	<ul style="list-style-type: none"> 事務事業の単位をどう設定するか 	▶	<ul style="list-style-type: none"> 事務事業は予算事業であることが基本 予算事業としての「事務事業」の単位が、「施策」の具体的な手段として適切な単位かどうかの見直しが必要 <p style="text-align: right;">実務的論点①</p>
論点③	<ul style="list-style-type: none"> 複数の施策に関連するいわゆる共管事務事業をどう扱うか 	▶	<ul style="list-style-type: none"> 関連のある複数の施策と紐付け可能とする 施策評価の情報は、あらかじめ設定した比率により各施策へ配賦する
論点④	<ul style="list-style-type: none"> 政策体系と組織構造を対応させるかどうか 	▶	<ul style="list-style-type: none"> 政策体系に対応する組織を構築することで責任と権限が明確化される <p style="text-align: right;">実務的論点②</p>

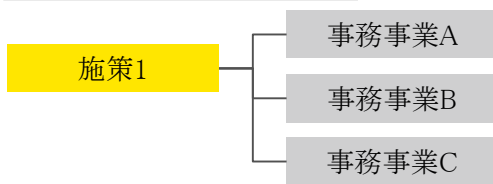
補足説明①

■ ロジックモデルを用いた政策体系(「政策」-「施策」-「事務事業」体系)の構築

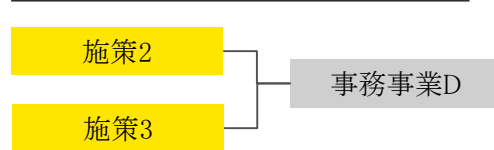
- ▶ 政策体系を構築するにあたっては、政策-施策-事務事業がそれぞれ「目的」と「手段」の関係として構造化されることが必要である。
- ▶ ロジックモデルとは、評価対象となる事業を実施することにより、施策・事業の対象にどのような影響を及ぼし、最終的にどのような成果をあげていくのかについて、複数の段階・手順に分けて表現しつつ、それぞれについての一連の関連性を整理・図式化することで、事業の意図を明らかにするものである。
- ▶ これにより、最終的な成果指標はもとより、それを産み出す途中の段階である中間成果指標を設定することが可能となる。
- ▶ この目的と手段の構造化によって、同じ目的(政策・施策)の下に実施される複数の手段(事務事業)同士を比較し、手段の適切な取捨選択、注力の判断が可能となる。

【図表1-2: 政策体系を構築する際の視点】

施策:事務事業=1:Nのケース



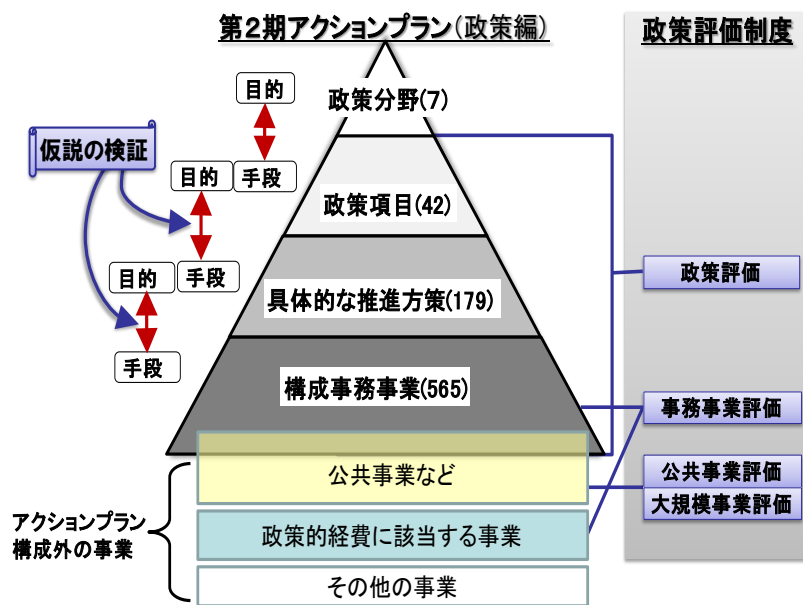
施策:事務事業=N:1のケースもありうる



■ すべての「事務事業」を「施策」に紐付けるかどうか

- ▶ 活動の全てに対する方策として「政策」を位置づけるのか、特定のものだけを対象として「政策」を位置づけるのかによって、全ての「事務事業」を「政策」及び「施策」の体系として整理するのかが決まる。
- ▶ 全ての「事務事業」を「施策」と紐付けた政策体系として整理すべきか、について明確な答えはない。
- ▶ 他自治体の事例としては、埼玉県秩父市では、全ての「事務事業」(秩父市では「基本事業」)を「施策」に紐付けた施策体系を構築しているが、岩手県では、目的-手段体系を重視した結果、体系外の事業も存在するとして政策体系を整理している。(下記は岩手県の政策体系の事例。秩父市の事例は後述の参考事例で紹介する。)

【図表1-3: 岩手県の施策体系】



(出典) 岩手県

- 岩手県では、政策体系のうち「政策項目」、「具体的な推進方策」「事務事業」の3段階について評価指標が設定されている。岩手県における施策評価は「政策評価」との名称になっており、42の「政策項目」と、179の「具体的な推進方策」(施策レベルに相当)について、評価指標を用いた評価を行っている。また、「具体的な推進方策」に位置づけられる565の「事務事業」について、「事務事業評価」を実施している。
- 一方で、「いわて県民計画」に紐付けされていない政策的な事業が別途存在し、これらも別枠で評価対象としている(「その他主要な事業」。平成24年度の事業数は157)。ただし、いわゆる「事務事業評価」を行っているのみであり、施策評価(「政策評価」)の対象とはならない。

■ 事務事業の単位のあり方について

- ▶ 政策-施策-事務事業の体系を組み立て、PDCAサイクルをより効果的に回していくためには、体系の土台(下位層)となる**事務事業の定義を明確にしておくことが重要である。**
- ▶ 事務事業というのは、款項目の目レベルに位置づけられる予算事業であることが基本である。そして、この予算事業は、首長が予算案を編成する際の基本単位となるものであり、かつ、議会による予算案の審査・議決の対象となる基本単位であることに留意する必要がある。
- ▶ 一方、予算事業の中には、複数の原単位の事務事業により構成され、これら原単位毎の事務事業が相互に有機的に時には柔軟な執行を図りながら、基本単位としての予算事業の効果を最大限引き出していくものもある。
- ▶ 複雑化・高度化する行政ニーズに対し、自治体が限られた経営資源の中で予算事業を立案していく中では、一つの予算事業が一つの原単位で構成される場合と、一つの予算事業が複数の原単位の事務事業により構成される場合の両方が現実的には多い。こうした予算事業の立て方に、画一的なルールをあてはまるべきかどうかは議論の余地があるが、ある程度のルールを整え、そのルールに照らしながら時には柔軟な思考をもって予算事業を立案していくことがこれからの経営には必要である。
- ▶ そして、そのルールを構築する際には、特に、政策体系における事務事業の単位の予算事業をあわせていくという視点も、PDCAサイクルをより効果的に回していくために重要なポイントである。
- ▶ さらに、予算事業を執行後の決算として、統一的な基準による財務書類や事業別行政コスト計算書を正確に作成し、セグメント分析も含めた財政状況の見える化に資する目的もこれからの経営ではより達成しなければならないという地方公会計の目的も、職員一人ひとりが理解し、予算事業を立案する段階から決算での説明や施策評価等での説明へと十分に活かせるよう、考えていかなければならない。

【参考事例】埼玉県秩父市における取組

「評価対象事業の構築」

■ 取組概要

- ▶ 秩父市では、予算編成に活用することを最大の目標として行政評価を見直した。
- ▶ 評価を予算編成に活用する前提として、「評価対象事業の構築」を行っており、具体的な取組みは以下のとおり。

(1) 事務事業棚卸の実施

- ・ ①予算を伴う事業・業務、②予算を伴わない事業・業務をそれぞれ抽出し、事業の意図を達成するための手段を整理し、評価対象事業の洗い出しを行った。

(2) 評価事業と予算事業の一致

- ・ 原則、評価対象事業と予算事業を1対1の関係で整理した。

※ 改善改革を予算に反映するには、評価と予算との明確な関係が必要である。

- ・ この結果、「事務or評価事業＝予算事業」となり、評価と予算が連動することになった。

(3) 「事務事業評価」と「基本事業評価」の二層評価を導入

- ・ 従来は、現在の基本事業を「事務事業」、現在の事務事業を「細事業」と称して事務事業評価を実施していた。
- ・ しかし、事務事業の括りが大きすぎて、事務事業の廃止に結びつかず、予算への反映が困難であった。
- ・ そこで、予算要求単位を、評価における事務事業単位に組み替えるため、従来の「細事業」を「事務事業」へ名称を改めて、一番下の階層として新たに簡易な「事務事業評価」を行うとともに、今までの事務事業評価に若干の変更を加え、「基本事業評価」を実施することとした。

※ 「事務事業」と「基本事業」の違いについて

事務事業評価は、「事業に直接携わっている職員が事業の「妥当性・有効性・効率性」の視点に立って行う」ものであるのに対して、基本事業評価は「構成している事務事業全体を見渡して、基本事業の目標を達成するには、どの事務事業を重点的に行うべきかという事務事業の方向性を決定することに主眼を置いている」

▶ 推進のポイント

- ・ 財政課の協力と理解(秩父市本取組の所管は改革推進課)
- ・ 実際の作業に携わる所管課職員の理解
- ・ 議会の理解も必要(2年間は前年度決算比較が不可能となるため)。なお、行政評価の充実が議員提案からスタートしているので、前向きに受け取られたもよう。

【図表1-4: 評価事業(基本事業)と予算事業の合致の例】

【評価事業(基本事業)と予算事業の合致】

款	項	目	現・予算事業名	事務事業名	事務事業 予算額	新・基本事業名	新・予算事業名
総務費	総務管理費	企画費	—(人件費事業)	地方の元気再生事業	0	ふるさと創造事業	ふるさと創造事業
			甲武信源流サミット事業	100,000			
			その他事務費	117,000			
			ふるさと地域力発掘支援モデル事業	0			
			ふるさと秩父カード運営事業	0			
			移住・交流居住推進事業	1,872,000			
			スウェーデン交流写真展事業	439,000			
			スウェーデン訪問団入れ	161,000			
			地域振興事業補助制度	26,209,000			
			地域振興基金	38,027,000			
諸支出金	基金費	地域振興基金費	地域振興基金費	3,000,000	地域振興推進事業	地域振興基金費	
			青少年育成事業	市民音楽祭事業	1,150,000	芸術文化創造事業	芸術文化創造事業
総務費	総務管理費	企画費	芸術文化創造事業	芸術祭イベント支援業務委託事業	8,800,000		
			土木費	都市計画費	公園費	スポーツの森運営事業	スポーツの森定例会議事業 0 スポーツの森施設運営事業 17,820,000 スポーツの森運営委託事業 86,800,000 スポーツの森施設維持管理事業 13,300,000 プロジェクトアドベンチャー コース運営委託事業 1,800,000 イルミネーション事業 8,000,000 プロジェクトアドベンチャー コース整備事業 30,000,000 コテージフル整備事業 50,000,000

「行政評価の導入と活用ー秩父市における取り組みー」P.14より引用

【図表1-5: 事務事業レベルでの予算管理】

事務事業レベルでの予算管理へ(財務会計システムの予算事業の組み替え)

款	項	目	基本事業=予算事業 (予算管理事業・予算書表記事業)	予算額	事務事業
総務費	総務管理費	企画費	地域政策推進事業	253	地域政策事務費 過疎計画策定事業 甲武信源流サミット事業
			ちちぶ定住自立圏推進事業	42,769	外部人材活用事業 ワーキンググループ事業 定住自立圏関連事業(地域政策) 定住自立圏関連事業(他課)
			企画事務費	66,518	方針管理事務 市民アドバイザー会議開催事務 ユニバーサルデザイン推進事務 外郭団体等監理事務 行政評価システム構築事業 市民満足度調査実施事業 公共施設マネジメント計画策定事業

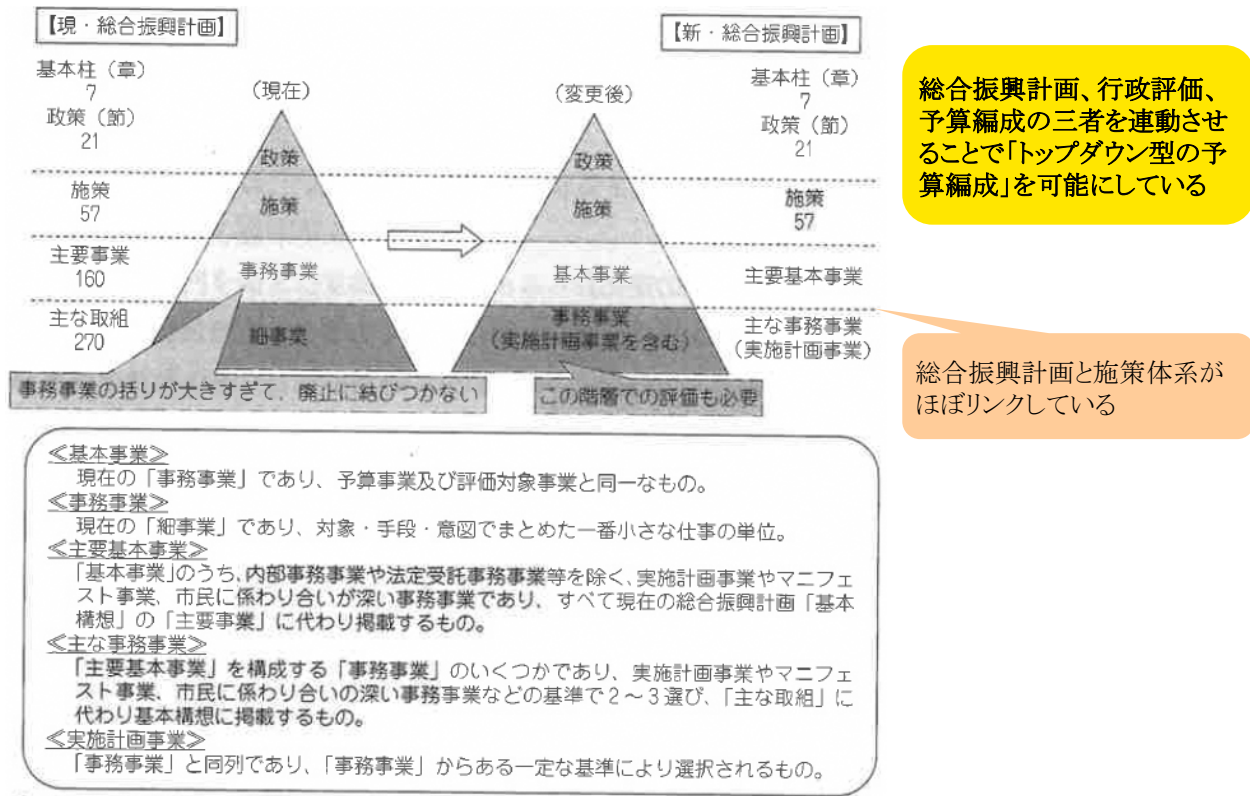
予算構成上は、基本事業(=予算事業)の内訳として存在する。

予算事業を事務事業レベルに変更。ただし、予算書の表記自体は変更しない。

款	項	目	基本事業(予算書表記事業)	予算書表記額	事務事業=予算事業 (予算管理事業)	予算額
総務費	総務管理費	企画費	地域政策推進事業	253	地域政策事務費 過疎計画策定事業 甲武信源流サミット事業	81 65 107
			ちちぶ定住自立圏推進事業	42,769	外部人材活用事業 ワーキンググループ事業 定住自立圏関連事業(地域政策) 定住自立圏関連事業(他課)	35,000 856 1,663 5,250
			企画事務費	66,518	方針管理事務 市民アドバイザー会議開催事務 ユニバーサルデザイン推進事務 外郭団体等監理事務 行政評価システム構築事業 市民満足度調査実施事業 公共施設マネジメント計画策定事業	343 20 30 56,247 4,808 70 5,000

「行政評価の導入と活用ー秩父市における取り組みー」P.15より引用

【図表1-6: 総合振興計画と行政評価の施策体系】



(出典) 秩父市市長室政策行革課「行政評価の予算要求・編成への活用ー秩父市における取り組み」パワーポイント資料(2010年)17ページ

【事務事業の単位設定の参考事例】 愛知県岡崎市

■ 人件費のみで行われている業務に対しても事務事業評価を行っている

- ▶ 政策体系の土台(最下層)を「業務活動」と定義し、「何らかの形で活動が行われた業務活動」を対象に事務事業評価を行っている。このため、経費支出がない、人件費のみで行われている業務も対象として補足されている。

平成30年度(平成29年度実施事業)事務事業評価報告書(一部抜粋)

I 事務事業評価の概要

3 評価の対象

平成30年度事務事業評価の対象になる業務活動は、平成29年度に何らかの形で活動が行われた業務活動で、平成29年度の決算数値等に基づいた事後評価を行います。(以下略)

II 業務活動評価

1 業務活動数

事業費の有無に関わらず、人件費のみで行われている業務も含めて、市が実施している全ての活動を業務活動の単位としています。(以下略)

【図表1-7: 岡崎市の事務事業の例～人件費のみの業務で評価対象となっているもの～】

業務活動名	業務改善運動		
担当所属	財務部行政経営課	連絡先	23-6502
関連所属			

【業務活動基本情報】

政策	効率的な行政経営の推進		
施策	成果を重視した行政経営の推進		
基礎事業名	組織行政運営事業		
事業期間	～ 永年	会計種別	一般会計
		業務類型	一般業務
根拠法令要綱	岡崎市行財政改革大綱、行財政改革推進計画		
運営形態	自治事務(全部直営)	環境配慮	一般環境事業
		実施計画対象	対象外

【事業概要・指標】

事業概要						
厳しい財政状況の中、限られた資源(ヒト・モノ・カネなど)で多様化する市民ニーズに応え、良質な市民サービスを提供し続けるには、前例踏襲ではなく、常に必要性・有効性・効率性・経済性の視点で業務を見つめ直していく必要がある。 業務活動レベルでは、事務事業評価によりPDCAサイクルを回し、事業の見直し・改善が行われている。 同時に、業務活動の前提となる各職場・各個人レベルでも業務の見直し・改善に取り組むことにより、よりいっそうの事務の効率化や市民サービスの向上が期待できることから、全庁的に業務改善運動に取り組んでいる。 平成26年度からは、業務改善運動の一環として、一時休止していた職員提案制度を復活させ、市民サービスの向上や業務の効率化等に						
指標名	単位	区分	H28年度実績	H29年度実績	H30年度見込	H31年度計画
窓口サービス向上・充実につながった具体的な事例	件	目標値(予測値)	5.0	5.0	10.0	0.0
		実績値	12.0	9.0	0.0	
		達成度(%)	240.0	180.0	0.0	
公共施設の利便性向上につながった具体的な事例	件	目標値(予測値)	5.0	5.0	8.0	0.0
		実績値	9.0	9.0	0.0	
		達成度(%)	180.0	180.0	0.0	
定性目標指標名						
H29年度達成基準	全庁的に業務改善運動に取り組む。月刊カイゼンを月1回のペースで発行し、職員の意識高揚を図る。職員提案制度を通じて、職員から改善提案を募集し、採用・実現につなげる。					
H29年度達成結果	全庁的に業務改善運動に取り組む。122件の実施報告が提出された。月刊カイゼンも月1回のペースで発行することができた。職員提案は全庁共通業務の改善提案を募集したところ、40件の応募があった。					
H30年度達成基準	全庁的に業務改善運動に取り組む。月刊カイゼンを月1回のペースで発行し、職員の意識高揚を図る。職員提案制度を通じて、職員から改善提案を募集し、採用・実現につなげる。					
指標分析						
月刊カイゼンの発行や職員提案の実施等を通して職員の意識高揚を図ったことにより、全庁的に業務改善運動へ取り組むことができた。市の内部業務の効率化だけでなく、窓口サービスや公共施設の利便性向上など、市民サービスの向上にも成果を挙げることができた。						

【投入コスト・人員】

年度	単位	平成27年度 決算	平成28年度 決算	平成29年度 決算	平成30年度 予算	平成31年度 計画
トータルコスト	千円	1,006	670	995	1,008	0
事業費	千円	0	0	0	0	0
人件費合計	千円	1,006	670	995	1,008	0
正職員	千円	1,006	670	995	1,008	0
人員	人	0.15	0.10	0.15	0.15	0.00
嘱託職員	千円	0	0	0	0	0
臨時職員	千円	0	0	0	0	0
その他職員	千円	0	0	0	0	0

実務的論点②

■ 政策体系と組織体系とのあるべき姿

- ▶ 政策体系と組織体系とのあるべき姿とは、その責任者が有する目標設定・コミットメント責任の範囲が明確となっており、かつ、その責任の達成のために必要な意思決定権限を有している状態であると考えられる。
- ▶ それぞれの責任者は、その責任の達成のために必要な、政策体系で下位に属するものについて、資源配分に関する意思決定権限を有しているものと考えられる。
- ▶ 以下に、政策体系と組織体系を紐付け、権限と責任を明確にしている大阪府の事例を紹介する。

【参考】大阪府による「部局長マニフェスト」

大阪府では、府庁組織の各部門の政策推進とマネジメントの要である部局長自身が、自らの部門が遂行する戦略目標や具体的な成果指標を掲げ、知事との間でその実現を“約束”し、府民の皆様に「部局長マニフェスト」として公表しています。

「部局長マニフェスト」は、組織目標の達成に向けたPDCAサイクル^(注1)を構築し、目標の達成度を測定、評価・検証する仕組みです。

《目標設定の考え方》

まず、重点的・戦略的に取り組む課題^(注2)を抽出し、大阪府として、「何をめざすのか、めざすべき方向」を定めます。

次に、【遂行目標】
「その実現に向けて、今年度何をするのか」を明らかにします。

そして、【業績目標】^(注3)
「その取り組みにより、何をどのような状態するのか」を設定し、それを測定する指標とその水準を明確にします。

(注1) 「PDCAサイクル」とは、Plan(立案・計画)、Do(実施・執行)、Check(評価・検証)、Act/Action(改善・見直し)の頭文字をとったもので、計画から見直しまでを一環で行い、さらにそれを次の立案・計画に活かす仕組み。

(注2) 課題が中長期的な取組みの場合は、できるだけ“何年かけてどこまでやるのか”といった全体像を示し、“そのうち今年度はここまで取り組む”という目標設定をします。

(注3) 業績目標は、遂行目標の達成を図ることにより、獲得をめざす結果を設定します。「どこまでできたか(アウトプット)」だけでなく、「府民生活の何がどう改善したか(アウトカム)」などについて、それぞれ数値・定量的目標を設定することを基本とします。

第三者との関係などの他律的要因により、府単独で目標を設定することが困難な場合は、知事の価値観を共有した上で、チャレンジとしての目標を設定します。

(補足) 部局長マニフェスト取組み前の課題と改善の視点(2つのアプローチ)

■ 府政運営において、「目標設定と責任の所在が曖昧」、「PDCAサイクルの機能が不十分」といった課題があった。

- ▶ 各部局で策定していた「部局運営方針」は、府の目指す方向との関連付けが不明瞭なため、府としての組織目標として共有できていなかった。
- ▶ 「部局運営方針」における目標設定は、定性的なものが多く、指標もアウトカムではなく、アウトプットものが多かった。
- ▶ 年度単位の取組になっており、次年度以降への検証・評価の反映・活用のサイクルが確立していなかった。そのため、結果についての責任論が不十分なまま、次年度の予算・人員の要求が可能となっていた。

■ 2つのアプローチにより改善

- ▶ 「目標設定と責任の所在の明確化」・・・目標は、大阪府戦略本部会議で組織として確認し、部局長の名のもとに広く公表する。
- ▶ 「PDCAサイクルの実質化」・・・組織目標の達成に向けての推進力として、年度を越えて持続可能なシステムを構築することとし、適宜、目標の達成度等を確認しながら、状況に応じて柔軟に対応(軌道修正等)を行い、目標達成に近づくことが可能な仕組みとする。

(ウ) 費用情報と成果情報

a 費用情報

■ あるべき姿

事務事業の単位に投入される/された、カネ(予算)、ヒト(人工)、モノ(固定資産)の情報が捕捉されていること。

- ▶ 以下の全ての費用(フルコスト)が発生主義ベースで集計されている。

- ▶ 人件費(直接費)・・・ 時間ベースの実績値が捕捉されている(FTEベースの概算値ではない)
- ▶ 物件費等(直接費)・・・ 物件費等が捕捉されている
- ▶ 非現金支出(直接費)・・・ 退職手当コスト及び減価償却費が捕捉されている
- ▶ 人件費(間接費)・・・ 間接部門の人件費が捕捉され、関連する事務事業に紐付けられ、配賦されている
- ▶ 物件費等(間接費)・・・ 間接部門の物件費等が捕捉され、関連する事務事業に紐付けられ、配賦されている
- ▶ 非現金支出(間接費)・・・ 間接部門の退職手当コスト及び減価償却費が捕捉され、関連する事務事業に紐付けられ、配賦されている

- ▶ 人員投入計画(目標値)とその実績値が捕捉されている。
- ▶ 利用している固定資産情報が網羅的に捕捉されている。
- ▶ インプット指標は、事務事業に投入した経営資源の量(カネ(予算)、ヒト(人工)、モノ(固定資産))で捕捉される。

■ フルコスト情報の必要性について

- ▶ フルコスト情報を把握することによって、事務事業にヒト・モノ・カネの経営資源がどれだけ投入される/されたかが可視化されるとともに、フルコスト目標値との比較や、成果指標との組み合わせによって、事務事業の経済性・効率性の検証を行うとともに、資源配分の適正化の検討に活用することが可能となる。
- ▶ 「事業費(予算上の事業費+概算人件費)」のみの情報では、本来事業の実施によって発生しているモノ(固定資産)に係るコストや間接費負担分が把握されず、資源投入量の正しい情報とは言えない。

【図表1-8: 現状の予算情報をフルコスト情報に置き直したサンプルイメージ】

- 当年度に500(百万円)で図書館(耐用年数50年)を建てた。
- 過年度に2,500(百万円)の学校施設(耐用年数50年)が建てられている。
- 直接人件費の他に間接人件費(教育委員会事務局職員人件費)が発生している。

		(教育)図書館運営事業	(教育)学校運営事業	計
行政コスト (フルコスト)	ヒト	60 50 間接人件費を配賦	120 100 間接人件費を配賦	180 150
	モノ	10 0 図書館建設費500を減価償却費10に(耐用年数50年)※1	50 0 学校の減価償却費50を計上 ※2	60 0
	カネ	10 510	30 15 間接物件費等を配賦	40 525
	計	80 560	200 115	280 675
事業収入		30	0	30
差引行政コスト		50 530	200 115	250 645

フルコスト情報を用いない場合、実際より多くの事業費が発生していると認識してしまう

フルコスト情報を用いない場合、実際より少なく事業費を認識してしまう

※1 今後50年間使用できる資産を建設したもの。一時点で全額費用として認識すべきではない。
⇒建設費を50年で配分

※2 学校施設を利用しているにもかかわらず、固定資産の利用に係るコストを認識できていない。
⇒固定資産の利用に係るコストを認識する。

■ あるべき姿を実現するための論点及び対応策

- ▶ あるべき姿の実現にあたって検討すべき論点とその対応策について整理すると以下の通りとなる。

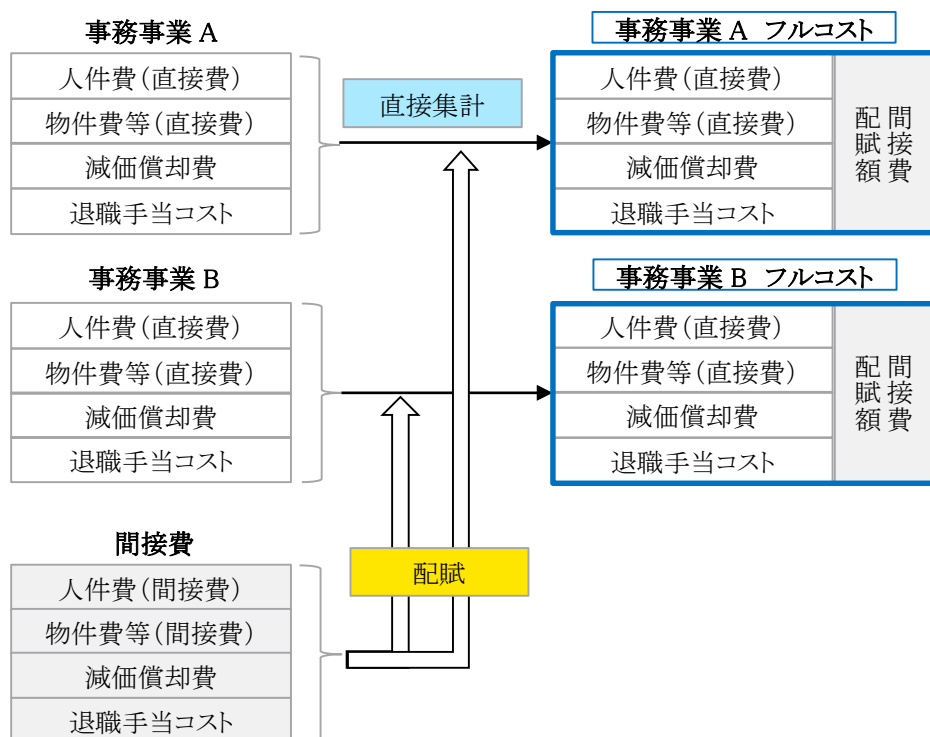
論点		対応策
論点①	<ul style="list-style-type: none"> フルコスト情報の収集の仕方をどうするか。 	<ul style="list-style-type: none"> 人件費は、事業別に把握した人工投入量(個人別従事時間)に平均単価等を乗じて算定(単価には退職手当コスト分も含む)。 物件費等は、事業別に発生した額を集計。 減価償却費は、事業別に紐付けられた固定資産から発生した額を集計。 間接費配賦額を集計。 補足説明①
論点②	<ul style="list-style-type: none"> 事務事業別の職員の人工(従事時間)情報はどのようにして取得するか。 	<ul style="list-style-type: none"> 人事給与システム等で、職員の事務事業別の従事時間管理を行うのが基本。 実務的論点①
論点③	<ul style="list-style-type: none"> 固定資産の減価償却費を事務事業に紐付ける方法。 	<ul style="list-style-type: none"> 固定資産の情報を関連する事務事業及び間接部門と紐付ける。なお、1つの固定資産が複数の事務事業等で利用されている場合もあるため、紐付けには施設コードの利用が必要。 実務的論点②
論点④	<ul style="list-style-type: none"> 間接費として集計されたフルコストを関連する事務事業にどのようにして配賦するか。 	<ul style="list-style-type: none"> 人件費、物件費等、減価償却費毎に配賦基準を設定して関連する事務事業へ配賦計算する。 実務的論点③

補足説明①

■ フルコスト情報の収集方法

- ▶ 事務事業の単位に集計されるフルコスト情報は、以下の方法で収集される。
 - ▶ **人件費**(※1)は、財務会計システムとは別のシステム(※2)で**事務事業別**に把握した人工投入量(個人別従事時間)に平均単価(※3)を乗じて算定・集計する。
 - (※1) 人件費は、発生主義により計上された職員人件費をいうが、退職手当コストを除く。
 - (※2) 人事給与システム又はスケジューラーにおいて個人別従事時間を収集することが想定される。
 - (※3) 従事時間に乗じる平均単価の算定は、例えば、人件費の年間発生額を全職員の年間稼働時間合計で除して算定する方法が考えられる。
 - ▶ **物件費等**は、**事務事業別**に発生した額を集計する。
 - ▶ **減価償却費**は、**事務事業別**に利用している**固定資産**を把握し、その固定資産に係る**減価償却費**を関連する事務事業及び間接部門に集計する。
 - ▶ **退職手当コスト**(※4)は、**事務事業別の人工(従事時間)**に関連して発生した額を算定する。
 - (※4) 退職手当コストとは、職員が将来退職した際に支給される退職手当に関して、労働の対価として毎年発生する費用のことをいう。本来人件費を構成するコストであるが、支出を伴わない費用という性格から下記の図表においては分けて表示している。
 - ▶ 間接費として集計された人件費、物件費等、減価償却費は、**関連する事務事業**に対して**配賦計算**を行う。
- ▶ 上記のフルコスト情報計算の流れを図に示したものが以下である。

【図表1-9：フルコスト情報計算の流れ】



実務的論点①

■ 職員の人工(従事時間)情報の取得方法

- ▶ 職員の従事時間の把握方法については、①日次タイムレポートにより詳細に把握し集計する方法(あるべき姿)(個人別に事務事業従事時間をチャージ(その場合の単価は職階別平均や全体平均が考えられる))の他に、②年間の人工をみなしで把握する方法が考えられる。
- ▶ ①日次タイムレポートによる実施従事時間の把握は、個人別に実際の稼働時間が把握され、実働に基づく精緻な人件費コストが算定されるため、この方法によることが望ましいと考える。これにより、職員1人1人の働き方が可視化されるというメリットがある。一方、この方法を実現するためにはシステム対応が必須であり、個人別執務実績を事務事業及び間接部門と紐付けて把握することが必須となるため、これに対応する機能が必要となる。また、時間単価について、職階別平均とするか全体平均とするか、またはその他の方法とするかについては検討が必要である。
- ▶ ②みなしでの年間人工の把握は、職員の経験等に基づき把握されることから、システムを利用する必要はなく、容易に把握が可能な方法と言える。しかしながら、残業等時間外の真実の状況は把握できないという課題がある。そのため、職員の働き方が可視化されない。

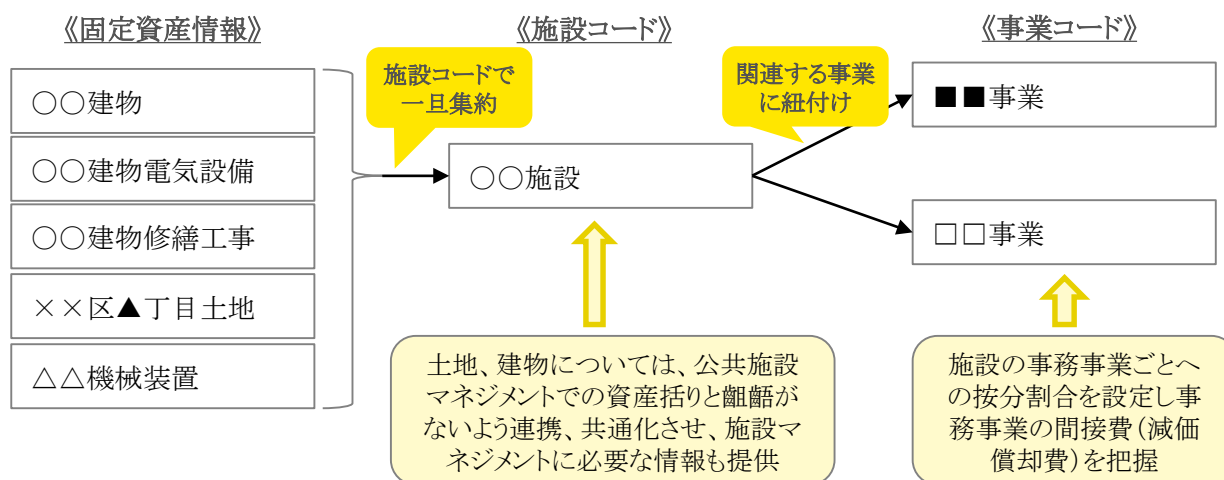
実務的論点②

■ 固定資産の減価償却費を事務事業に紐付ける方法

- ▶ 減価償却費を事務事業に集計するためには、固定資産とどの事務事業とが関連するのかを明らかにし、それらを紐付ける必要がある。
- ▶ 固定資産と事務事業等が1:1若しくはN:1の関係であれば単純な紐付けで良いが、1:Nの関係となる場合には、紐付けを行ったうえで、Nの事務事業等に対して固定資産の配賦計算を行う必要がある。
- ▶ なお、紐付けの際には「施設コード」を付して複数の固定資産を施設単位に集約したうえで、事務事業等との紐付け(事業コードの付与)を行うことが想定される。
- ▶ また、複数の事務事業等に紐付けられた固定資産の配賦基準(※)としては、個々の事務事業での利用面積比や、利用職員数などが考えられる。

※ 具体的な配賦基準については、【実務的論点③】において説明する。

【図表1-10: 「施設コード」を介した固定資産と事務事業等との紐付け方】



実務的論点③

■ 配賦基準の考え方について

- ▶ 事務事業のフルコストを算定する際に配賦計算が必要なものは、以下の2つがある。
 - ① 複数の事務事業に紐付けられた固定資産に係る減価償却費
 - ② 間接費として集計されたフルコスト
- ▶ 以下に示した配賦基準の中から、事務事業との関連の妥当性やその把握の容易さといった側面から検討していくこととなる。

【図表1-11：考えられる配賦基準の具体的方法とそれぞれのメリット及び課題】

配賦基準	把握方法	配賦方法	メリット	課題
①使用面積	・事務事業ごとに使用している建物床面積	・使用面積の比率 ：【配賦する費用】×（配賦先の事業 ：【配賦する費用】×（配賦先の事業 での使用面積÷配賦対象資産の面積 合計）	・建物の利用実態（使用面積） に対応した資産コストの算定が可 能	・事務事業ごとに建物使用面積を 割り当てることは煩雑 ・建物以外の資産に係る償却費を 配賦する基準には不適切
②直接事業費	・配賦先の事務事業の直接事 業費情報	・直接事業費の比率 ：【配賦する費用】×（配賦先の直接 事業費÷配賦対象資産に関連する直 接事業費の合計）	・直接事業費の把握が容易	・配賦基準が資産の利用実態を反 映しているとは言い難い
③人工	・配賦先の事務事業の人工情 報（従事時間、もしくは、人 年）	・人工の比率 ：【配賦する費用】×（配賦先の事業 に係る人工÷配賦対象資産に関連す る事業の人工合計）	・人件費配賦で把握する人工情報 の利用が可能 ・ 人工は事務事業に係る業務量を 表すことから、資産の利用実態が 人工（業務量）に比例するという 考え方には、一定の合理性がある	・感覚に頼る部分があるため、精緻 とは言い難い
④職員等の人数	・配賦先の事務事業に関わる 職員等の人数	・職員数の比率 ：【配賦する費用】×（配賦先の事業 に係る職員数÷配賦対象資産に関連 する事業の職員数合計）	・職員等の人数把握が容易 ・ 利用面積は職員数に比例すると いう考え方には、一定の合理性が ある	・複数の事務事業を担当する職員 等がある場合には（実際はこの状 態が多いと想定）、各事務事業の 実施割合に基づき0.3人、0.5人な どといった把握が必要となる

b 成果情報

■ あるべき姿

- ▶ 事務事業の経済性・効率性を検証する上で必要となる成果の情報が整備されていること。
- ▶ **成果の情報**としては、各事務事業における適切な**指標**と、その指標に対する**目標値**が設定され、**実績値**が捕捉できる状態にあることが重要である。
- ▶ これを実現するための条件は、以下の通りである。

- ▶ 各事務事業が、その目的に応じて**類型化**されている
- ▶ 各事務事業の**類型**に応じて、以下の**パターン**から適切な**指標**が取捨選択される
 - ・アウトプット
 - ・パフォーマンス
 - ・アウトカム
 - ・インパクト
 - ・スケジュール

■ 指標の説明

- ▶ 各指標について、以下で説明する。

アウトプット ……事業によりできた量

アウトプット＝出来高
(例) 訪問回数、処理件数、実施回数、出稿数

パフォーマンス ……目標に対する処理能力

パフォーマンス＝性能/効率 ※ $\text{インプット} \div \text{アウトプット}$ もしくは $\text{アウトプット} \div \text{インプット}$ で算定される
(例) 1件あたり処理時間、1件あたりフルコスト

アウトカム ……事業アウトプットがもたらした成果

アウトカム
(例) 企業誘致数、住民満足度

インパクト ……施策の効果(事業のアウトカムが施策目的に及ぼした効果)の推定

インパクト
(例) 人口増加、法人数増加、法人売上高増加、住民利便性の向上

スケジュール ……計画に対し実際のインプット、アウトプット量と時期の比較

スケジュール
(例) 各月訪問数、処理数、出稿数

(工) 資産管理に必要な情報

a 資産の分類

■ 資産の分類についての考え方

資産の管理に必要な情報を整理するにあたっては、資産の形態別分類に着目することとし、総務省統一基準による貸借対照表上の科目の区分を用いる。

- ▶ 現金預金
- ▶ 未収金等
- ▶ 事業用資産(学校、市営住宅、市民利用施設、庁舎など)
- ▶ インフラ資産(道路、橋梁、河川、港湾、公園など)
- ▶ 物品(車両など)
- ▶ 無形固定資産(ソフトウェアなど)
- ▶ 有価証券、出資金(公営企業、関係団体への出資など)

平成29年度末残高(一般会計)では、事業用資産とインフラ資産とで大部分を占めている。

【図表1-12: 横浜市平成29年度末残高(一般会計)】

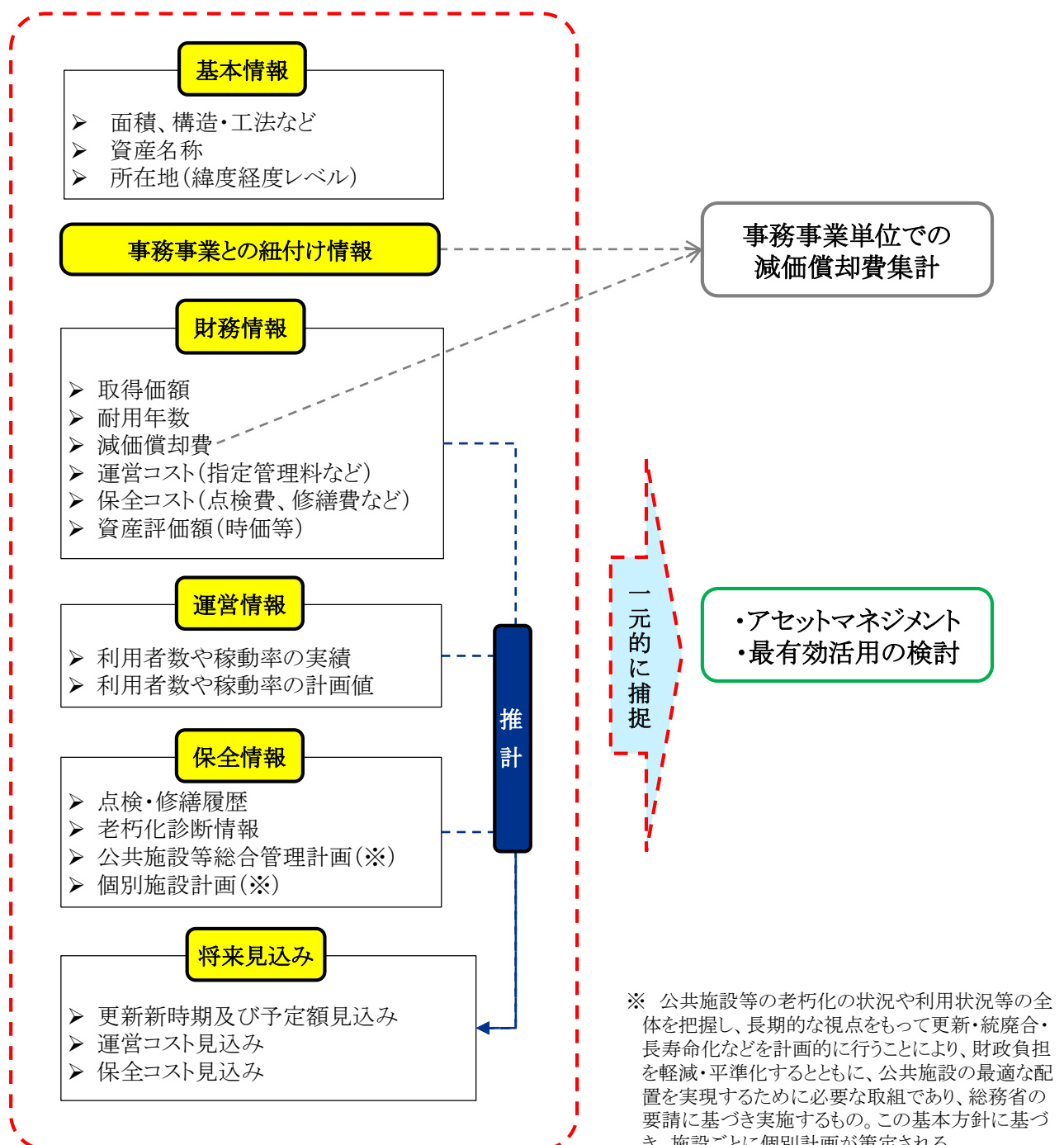
資産分類		H29年度末残高 (一般会計)	
資産	現金預金	206 億円	
	未収金等	323 億円	
	有形 固定資産	事業用資産 (土地、建物、工作物)	2兆5,079 億円
		インフラ資産 (土地、建物、工作物)	6兆320 億円
		物品	148 億円
	無形固定資産	142 億円	
	投資	有価証券 出資金	891 億円 5,941 億円
		その他	1,401 億円

b 事業用資産・インフラ資産

■ あるべき姿① 必要な情報

- ▶ 事業用資産及びインフラ資産の管理に必要な情報は資産について経営上どのような判断を行うか、その目的から定義される。
 - ① 資産の適切な維持や管理、更新・長寿命化が行われるためのアセットマネジメントや、最有効活用の検討が適時に行われること
 - ② 事務事業の単位で減価償却費が算定され、事業評価書に自動的に集計されること
- ▶ このため、下記に示す情報が一元的に捕捉されている状態が、事業用資産及びインフラ資産の管理に必要な情報のあるべき姿であると考えられる。

【図表1-13： 事業用資産及びインフラ資産の管理に必要な情報】

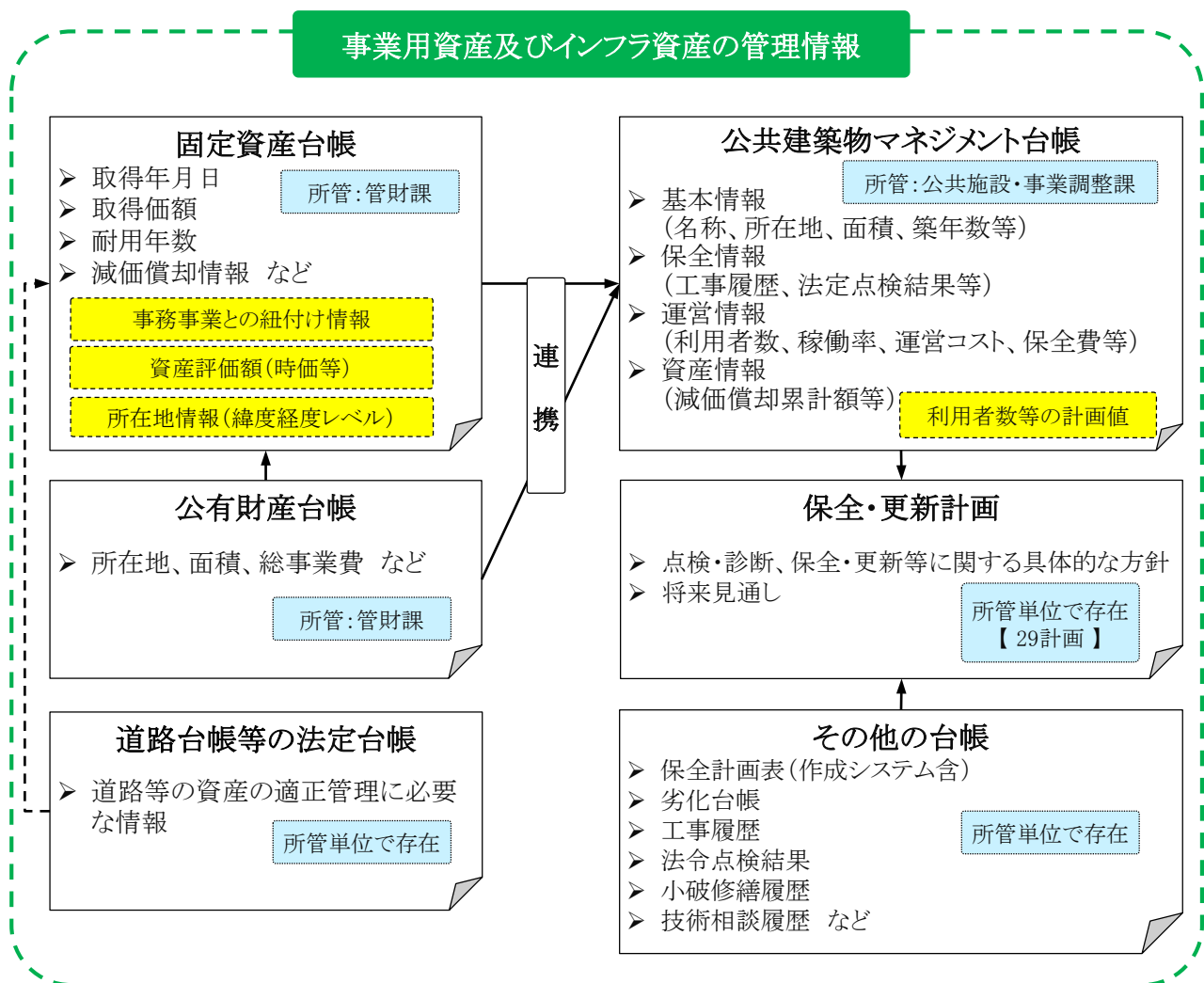


■ あるべき姿② 情報の持ち方

- ▶ 財産情報は、法律等に基づいた台帳や計画に正確に記載され、適切に管理され続けなければならない。
- ▶ 同時に、これからの自治体経営でますます重要となる資産経営に活かせるよう、すべての資産情報を一元的に集約し、日常的な管理に活用していくことはもとより、将来的な保全更新費の推計、公共施設の多目的化・複合化での活用などに活かせるよう組織横断的な取組みを強化していくことが極めて重要である。
- ▶ 自治体の財産は市民共有の財産である。したがって、財産情報はオープンデータ化し、市民に積極的に公開していくことが必要である。また、こうした積極的な情報公開は、まちづくりにおける公民連携を促進するという視点からも重要である。

【図表1-14： 事業用資産及びインフラ資産の管理情報に関する横浜市の現状】

【凡例】 追加が考えられる情報



■ あるべき姿を実現するための論点及び対応策

- ▶ あるべき姿の実現にあたって検討すべき論点とその対応策について整理すると以下の通りとなる。

	論点		対応策
論点①	<ul style="list-style-type: none"> 自治体の全財産に関する情報について、遅滞なく正確に記録・メンテナンスし、適切に保管・管理、活用すること。 あわせて、一覧で見える化することや、資産の棚卸し、計画的な保全更新の推進、将来推計への活用、公共的公益的な土地活用の推進、公共施設の多目的化・複合化の推進、利活用予定のない土地等の売却など、戦略的な資産経営に資する情報の持ち方とそのため手法。 またその際には、追加的な資産情報として、公正価値による評価(時価評価)について、その必要性和実施する場合の範囲、及びそのため効率的効果的な評価手法。 さらにはこういった論点を推進していくための組織体制のあり方。 	➔	<ul style="list-style-type: none"> 資産を維持・形成する事業所管課による法定台帳や議会提出書類である公有財産台帳の適切な管理を行いながら、これからの経営に欠かせない資産経営という視点から固定資産データシステムを構築し、資産情報の実質的なマスター台帳化を図る。その際、各法定台帳との連携の仕方や、情報を記録・メンテナンスする職員の負担軽減も十分に考慮して、システムを構築する。 取得価格情報を漏れなく正確にかつ効率よく固定資産台帳に登録できるよう、支出負担行為や経費支出を行うタイミングでの自動登録を、システム化で実現する。 また公正価値による評価(時価評価)は、資産経営という視点、資産情報の公開という視点、職員の負担を増やさない効率的効果的な把握方法という視点などから、多面的に検討し、必要などころからの実現を検討する。 あわせて、同システムの管理や活用を通じて、戦略的かつ全庁横断的に資産経営を推進していくことができる組織体制も整える。 <p style="text-align: right;">補足説明①、②及び③</p>
論点②	<ul style="list-style-type: none"> 事務事業評価や事業別行政コスト計算書に割り当てる減価償却費情報の効率的・効果的な扱い出し方。 	➔	<ul style="list-style-type: none"> 効率的・効果的に減価償却費情報を事務事業に割り当てられるよう、事務事業と資産情報を紐付け(コード化)。 <p style="text-align: right;">【参照】(ウ)a 実務的論点②</p>

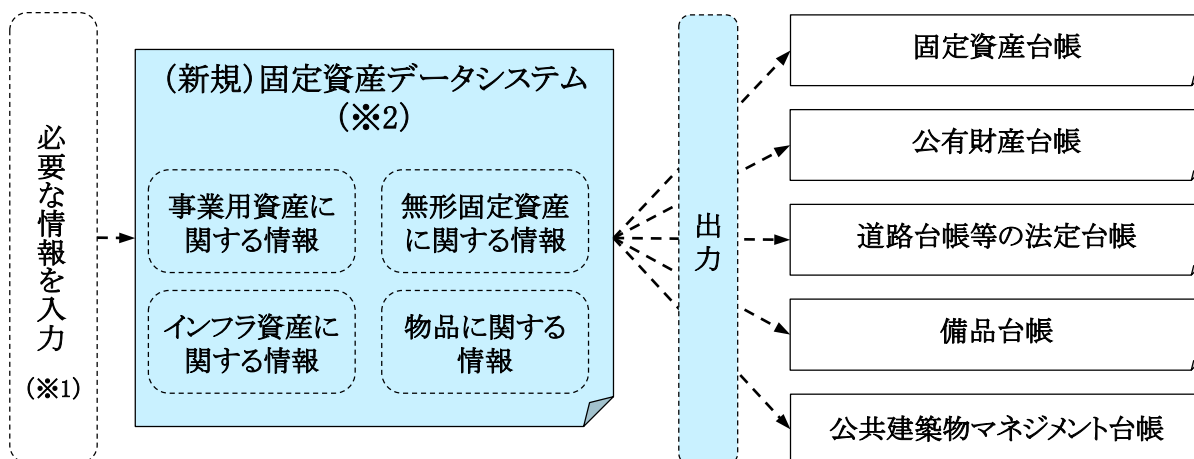
補足説明①

■ 資産管理に必要な情報をどのようにデータベース化するか

- ▶ 事業用資産及びインフラ資産の管理に必要な情報は多岐にわたり、その所管も多くの部署にわたる。また、資産管理のための台帳も複数存在する。そのため台帳入力作業が重複し業務が煩雑となっている。また各台帳ごとに別々に入力されるため台帳間の情報に齟齬が生じやすく資産データの正しさに疑念が生じ、データの有用性が損なわれるおそれがある。
- ▶ 業務の効率化及びデータの正確性担保のために以下のような資産データベースによる管理が望まれる。

方法	ポイント
・資産管理・活用に必要な情報を網羅したデータベースを構築する。	・データベースを起点として、資産管理に必要な情報管理及び台帳出力ができるようにする。 ・資産管理・資産経営を見据えた情報も入力(例えば緯度経度情報やセグメント区分情報)する。

【図表1-15: 固定資産データシステムによる資産情報管理のイメージ】



(※1) システムへの情報入力作業について

- ▶ 業務所管課で入力を行う。各台帳への入力作業の重複が無くなるため、業務の効率化につながる。
- ▶ システムへの情報入力のタイミングが固定資産取得の都度となることから、期末の台帳登録事務の集中が回避される。
- ▶ また、予算執行の伴う資産取得については、固定資産計上の仕訳データを固定資産データシステムへ連携することで、固定資産登録漏れ・入力ミスの防止を図ることができる。
- ▶ 一方で、上記固定資産データシステムは、特定の台帳作成のためではなく様々な台帳の作成に使用されるため、業務所管課においては入力目的がイメージできず、当該システムへの入力自体が目的になってしまうおそれがある。そのため、固定資産データシステムから出力される情報及びその情報がどのように使用され経営に活かされ市民サービスの向上に繋がっているのかを、システム導入にあたり業務所管課へ事前に丁寧に説明を行い、入力作業の重要性を意識付ける必要がある。

(※2) 固定資産データシステム内で持つべき情報について(例:道路台帳との連携上の課題)

- ▶ 固定資産データシステムを起点としたデータ整備にあたっては、固定資産データシステムにおいてどの範囲まで情報を持つべきなのか、出力する台帳情報との連携を想定して検討する必要がある。
- ▶ 例えば、道路台帳では、路線の沿革、起点終点、経過地、道路の敷地面積、幅員等、他の台帳とは共通しない様々な情報が存在する。このため、下記のような検討が必要である。
 - ① このような情報を含め固定資産データシステム内で持つか
 - ② 固定資産データシステムで持つのは一定の情報に絞って、それを道路台帳システムに連携したうえで、道路台帳として不足する情報については道路台帳システムにおいて入力するか
- ▶ また、情報登録のタイミングについても、現状の道路台帳では年度末一括処理となっているが、固定資産登録の処理漏れの防止や期中での減価償却計上の実現のためには、最低限、期中増減情報の把握が必要である。

■ 資産評価額の種類とその意義

①取得価額を基礎とした評価

- ▶ 「取得価額」とは、当該資産の取得にかかる直接的な対価に、当該資産の引取費用等の付随費用を含めて算定した金額をいう。建物等の償却資産については、取得日以後は、取得価額に基づき算定される「償却後簿価」により評価される。
- ▶ この「償却後簿価」は、資産への資金投下額に基づく現時点での「残存行政サービス提供能力※1」を示すものとして、後世代へ引き継がれる財産の価値を示すという意義がある。

※1 過去の投資意思決定の妥当性の判定結果を可視化する手法として「減損会計」がある。

「減損会計」とは、投資意思決定時の利用見込(利用者数等)に対して実際の稼働率が著しく低下している状況を「当該資産の行政サービス提供能力の著しい低下」と捉え、低下分を「損失」として認識計上する会計手法である。

「減損会計」を会計制度に組み込むことで、安易な投資意思決定行為に対するけん制効果を発揮させ、財政規律を持たせることが出来るとともに、減損損失額を償却後簿価から切り離すことで、残存行政サービス提供能力の適正な評価が可能となり、資産利用コスト(減価償却費)の算定が適正化される。

ただし、行政サービス提供能力の適正な評価が、利用実態において正しく擬制されるかどうかは、実務的な論点としてある。

②将来の経済的便益の割引現在価値

- ▶ 「将来の経済的便益の割引現在価値」とは、その資産の継続的使用等により将来予測される現金流入額を現在価値に割引いた額をいう。
- ▶ 行政の使用目的資産に関しては、基本的には継続的使用による経済的便益の流入は見込まれないことから、「行政サービス提供能力」の評価方法として「将来の経済的便益の割引現在価値」を採用することは実務的に困難と考えられる※2。

※2 実務的には、資産の有する「残存行政サービス提供能力」の現在価値をもって、当該資産の将来の経済的便益であると擬制している。

③市場における実現可能価額・再調達価額

a.実現可能価額

- ▶ 「実現可能価額」は、ある時点において売却したとする場合の見積売却価額をいう。
- ▶ 現行、売却可能資産については実現可能価額の情報をもっているが、さらにより高度な資産管理経営を実現するためには、潜在的に売却可能性のある資産についても実現可能価額により評価することが有用と考える※3。

※3 インフラ資産に関しては、事業用資産に比べ転用可能性は相当低いと考えられることから、実現可能価額での評価情報の意義については議論が必要と考える。

b.再調達価額

- ▶ 「再調達価額」は、ある時点において購入したとする場合の見積購入価額をいう。
- ▶ 更新投資計画の策定やLCC(ライフサイクルコスト)の最適化が重要な課題となっている資産管理経営においては、「再調達価額」による評価額は、将来の取替更新に要する資金需要に関する情報の提供という点において有用と考える※4。

※4 行政が保有する資産、特にインフラ資産に関しては、長期間保有することから物価変動の影響を受けやすいことから、この影響を加味して資金需要見込みを立てることで情報の有用性が高まるといえる。

【まとめ】

- 潜在的売却可能資産について、「実現可能価額」により実現可能価格を示すことは有用である。
- 保有資産について、「再調達価額」により将来の取替更新に要する資金需要に関する情報を示すことは有用である。

補足説明③

■ 採用しうる時価評価手法について

- ▶ 時価情報の取得には様々な手法があり、情報の正確性や必要な工数・コストといった費用対効果の側面から、採用すべき時価評価の手法を決定することとなる。
- ▶ 正確な時価評価の手法には不動産鑑定や再調達価格があるが、毎年度行うのは工数・コストが現実的ではない。
- ▶ そこで、簡便的に時価を取得する手法として、公表されている公的評価情報を参考にすることが考えられる。その中でも、固定資産税評価情報は最も標準地数が多く、また、市が持っている課税情報であるため、税務システムから取り込むことができ、費用対効果が高いものと考えられる。
- ▶ ただし、そもそも固定資産税が課税されない公共資産の固定資産税評価情報は直接存在しないため、最も近隣の評価額を用いるなどの対応策や、正確性(3年に1度の評価替えなので毎年更新されない、地価公示価格の7割程度目標とされている)に関する調整の必要がある。
- ▶ この点、緯度経度レベルでの所在地情報を整備しておくことで、将来的には、地価公示価格情報との連携によってより正確な時価を算定できる可能性がある。

【図表1-16: 公的評価情報の比較】

区分	地価公示価格	相続税評価	固定資産税評価
目的等	1. 一般の土地取引の指標 2. 不動産鑑定士の鑑定評価の規準 3. 公共用地の取引価格等の算定の基準	1. 相続税、贈与税及び地価税課税のため	1. 固定資産税課税のため
評価機関	国土交通省土地鑑定委員会	国税局長	市町村長
価格時点	1月1日(毎年公示)	1月1日(毎年評価替)	1月1日(3年に1度評価替)
評価方法	標準地について2人以上の不動産鑑定士の鑑定評価を求め、その結果に必要な調整を行って正常な価格を判定	市街地的形態を形成する地域にある宅地・・・路線価方式 その他の宅地・・・固定資産税評価額倍率方式 公示価格、精通者意見価格、売買実例価額をもとに、公示価格ベース仲値を評定し、各路線、各地域のバランスを取って路線価又は倍率を評定	売買実例価額から求める正常売買価格を基として適正な時価を求め、これに基づき評価額を算定。 市街地的形態を形成する地域では路線価方式、その他の地域では標準宅地の評価額に比準する方式によって評価額を算出
標準地数	約2.8万地点	約38万地点	約46万地点
メリット	<input type="checkbox"/> 正確性が高い <input type="checkbox"/> 毎年更新される	<input type="checkbox"/> 標準地数が多い <input type="checkbox"/> 毎年更新される	<input type="checkbox"/> 標準地数が多い <input type="checkbox"/> 市が持っている課税情報を税務システムから取り込むことができる
デメリット	■ 標準地数が少ない ■ 外部から取得する情報であるため、システムからの取り込みができない	■ 算定結果は地価公示価格水準の8割程度とされている ■ 外部から取得する情報であるため、システムからの取り込みができない	■ 公共資産の固定資産税評価情報は直接存在しない ■ 算定結果は地価公示価格水準の7割程度を目標とされている ■ 3年に1度の評価替えなので、毎年更新されない

(出典) 公的不動産の合理的な所有・利用に関する研究会 「PRE戦略を実践するための手引書」(2012.3 改訂版) を基に作成

c 物品

■ あるべき姿

- ▶ 物品の有無が適時管理され、その結果がモニタリングされていること。
- ▶ 事務事業の単位で減価償却費が算定され、事業評価書に自動的に集計されること。

■ あるべき姿を実現するための論点及び対応策

- ▶ あるべき姿の実現にあたって検討すべき論点とその対応策について整理すると以下の通りとなる。

	論点		対応策
論点①	<ul style="list-style-type: none">• 事務事業単位での減価償却費を計算する物品の範囲をどうするか。• また、どのように事務事業単位で集計するか。	▶	<ul style="list-style-type: none">• 事務事業と紐付ける対象は、固定資産台帳に登録される、重要物品のみとする。• 重要物品と関連する事務事業との紐付けコードを付与する。 <p>【参照】(ウ)a 実務的論点②</p>
論点②	<ul style="list-style-type: none">• 物品管理簿データの一元化をどうするか。	▶	<ul style="list-style-type: none">• 物品も含め一元化を行うための、固定資産データシステムを構築する。 <p>補足説明①</p>

d 有価証券・出資金

■ あるべき姿

- ▶ 出資に関する情報、出資先の財務情報が一元的に管理されている。
- ▶ 有価証券を用いた資金運用について、取得に関する情報等が一元的に管理されている。

e 現金預金、借入金

■ あるべき姿

- ▶ 資金収支計画が市全体での保有資金を網羅して作成され、管理されていること。

f 未収金

■ あるべき姿

- ▶ 市の未収金について、債務者ごとに名寄せされた情報(債権種類、金額、納期等)が一元的に管理されている。

■ あるべき姿を実現するための論点及び対応策

- ▶ あるべき姿の実現にあたっては、債権種類を通した各債権管理システム間での債務者情報の紐付けが必要である。
- ▶ 検討すべき論点とその対応策について整理すると以下の通りとなる。

	論点		対応策
論点①	<ul style="list-style-type: none">• 名寄せの範囲は全債権とするか、一部の債権とするか。	➡	<ul style="list-style-type: none">• 既に個別のシステムを有する市税、国民健康保険料、介護保険料を含む全債権を、名寄せの範囲に含める。 <p>実務的論点①</p>
論点②	<ul style="list-style-type: none">• どのように債務者情報の紐付けを行うか。	➡	<ul style="list-style-type: none">• 新たに設定する共通債務者コードにより、財務会計システム上で名寄せする。 <p>実務的論点②</p>

実務的論点①

■ 名寄せの範囲

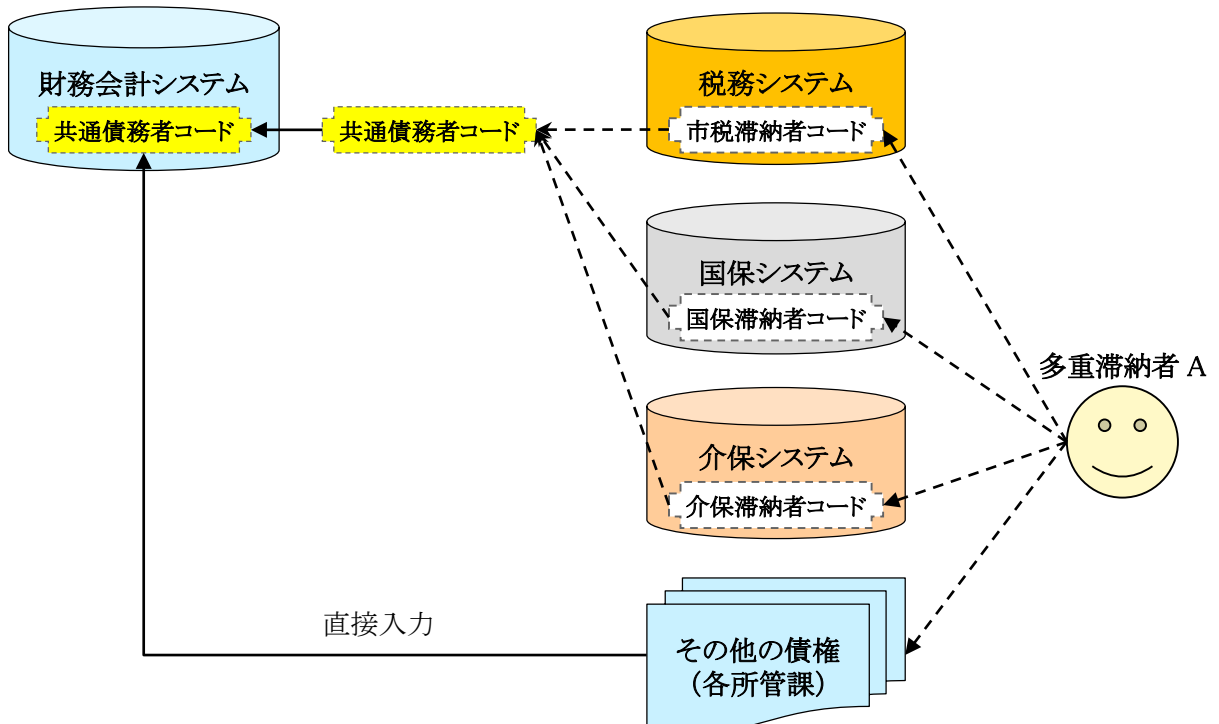
- ▶ 債務者の名寄せを行うにあたっては、市の債権の法的性質上、次の3パターンが考えられる。
 - ① 強制徴収公債権(市税、国民健康保険料など)
 - ② 非強制徴収公債権(生活保護費返納金、児童扶養手当返納金など)
 - ③ 私債権(市営住宅使用料、学校給食費負担金など)
- ▶ 上記①強制徴収公債権のうち市税、国民健康保険料及び介護保険料については、既存の個別システムで債権管理が行われているが、それ以外の債権については、各債権所管課ごとに管理されている。各債権所管課ごとに管理されている債権については、財務会計システム上での名寄せにより一元管理を行う必要がある。
- ▶ 一方で、市税、国民健康保険料及び介護保険料については既存の個別システムを有するものの、督促状の送付など事務としては共通する部分もあり、名寄せによって他の債権と合わせた市全体としての債権管理ができれば、事務の適正化及び効率化が進み、徴収率の増加やコストの削減といった効果を見込むことができる。
- ▶ また、現状では各債権所管課が個別に行っている徴収業務においても、将来的には、市全体としてより一層の強化策の検討が行われる可能性がある。全ての債権に係る債務者の名寄せができていない場合には、そのような検討におけるボトルネックとなってしまうおそれがある。
- ▶ このようなことから、名寄せの範囲は、上記全ての債権とすべきであると考えられる。

実務的論点②

■ 債務者情報の紐付け

- ▶ 全債権での債務者情報の名寄せを行うためには、市税、国民健康保険料及び介護保険料では既存の個別のシステムで債務者コードが振られている現状があるため、新たに設定する共通債務者コードへ紐付けたうえ、その他の債権とともに財務会計システム上で共通債務者コードにより名寄せする形が考えられる。

【図表1-17： 共通債務者コードによる債務者情報管理のイメージ】



ウ データ（情報）を活用した経営

<調査結果の概要>

- ▶ 行政経営上の各局面において正しく生成されたデータを効果的に活用している状態の実現が必要。
- ▶ 各局面における具体的な活用の状態は以下の通り。
 - ① 「予算編成」：事務事業評価及び施策評価の結果を踏まえて策定された事業計画に基づいて予算が編成され、内容について客観的・合理的な説明が可能となっていること。
 - ② 「事務事業の期中経営管理」：事務事業が、進捗管理すべき指標に基づいて月次ないし四半期の単位で行われ、執行方法の見直し・改善により事務事業の単位での最適資源投入が行われていること。
 - ③ 「事務事業の評価」：事務事業が、評価すべき指標に基づいて年度末の実績について評価が行われ、執行方法の見直し・改善により施策の単位での最適資源投入が行われていること。
 - ④ 「決算」：決算書、公会計財務書類、固定資産台帳がデータ一元的にほぼ同時並行的に作成され、そのデータが事業別・施設別等の切り口で集計され、経営に活用されていること。
 - ⑤ 「資産管理」：一元的に管理された財務情報、現物管理情報及び将来見込み情報によって、資産の最有効活用に関する検討、事務事業のフルコスト情報の算定に活用されていること。また、投資の効果検証を行うことで、安易な投資意思決定の抑制として機能していること。
 - ⑥ 「定数管理」：可視化された事務事業別の勤務実績に基づき、職員負担の平準化に配慮した働き方改革のさらなる実現が図られるとともに、事業のパフォーマンスやアウトカムの最大化を目指した、最適な労働資源の配分が実現していること。

(ア) 予算編成

■ あるべき姿

- ▶ 事務事業評価、施策評価の結果を活用して、次年度以降の事務事業の企画立案(ヒト、モノ、カネの最適資源配分計画)がなされ、それに基づいて予算編成が行われている。
- ▶ これにより、次年度の予算編成結果が、事務事業評価・施策評価の結果から客観的・合理的に説明ができる状態にあること。
- ▶ これを実現するために必要な条件は以下のとおり。

- ▶ 事業計画書は、カネ(予算)だけではなく、ヒト(人工)やモノ(資産)の全ての資源配分について計画されたものであること。すなわち、フルコスト情報を用いて事業計画が策定されていること。
- ▶ 上記の事業計画書に基づき、予算編成が行われていること。
- ▶ 事務事業評価及び施策評価の結果を踏まえて、次年度以降の事業計画書が策定されていること。

■ あるべき姿を実現するための論点とその対応策

- ▶ あるべき姿の論点とその対応策について整理すると、以下の通りとなる。

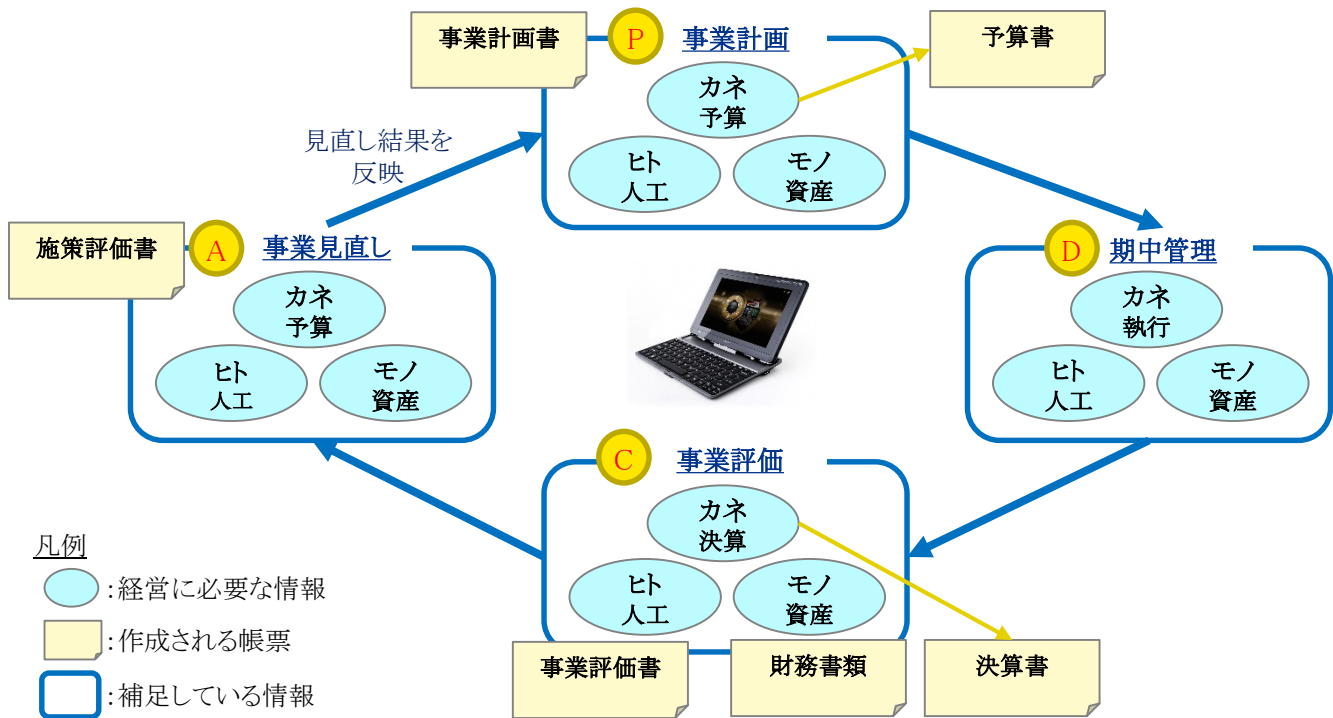
論点		対応策
論点①	<ul style="list-style-type: none"> • あるべきPDCAサイクルと情報について整理する 	<ul style="list-style-type: none"> • ヒト・モノ・カネの全ての資源配分に係るフルコスト情報と成果情報を事務事業と紐付け可視化し、各局面において目標値/実績値の捕捉を可能とする <p style="text-align: right;">補足説明①</p>
論点②	<ul style="list-style-type: none"> • 事業計画書に記載すべき情報を整理する 	<ul style="list-style-type: none"> • 必要な情報は、 <ul style="list-style-type: none"> ▶ インプット指標(フルコスト情報、人工情報)の目標値 ▶ アウトプット指標の目標値 ▶ アウトカム指標の目標値 ▶ スケジュール指標の目標値 • その他、事務事業に関する情報 <p style="text-align: right;">補足説明②</p>

補足説明①

■ あるべきPDCAサイクルと補足されるべき情報について

- ▶ あるべきPDCAサイクルが機能している状態とは、経営判断に必要な情報(インプット・アウトプット・アウトカム)が揃った状態で、これらの情報に基づき、事務事業の計画-期中管理-評価-見直しが行われている状態をいう。
- ▶ この状態を達成するためには、PDCAサイクルの各局面において、インプット(フルコスト情報・人工情報)、アウトプット、アウトカム、スケジュールの各指標が利用可能となっている必要がある。

【図表1-18: あるべきPDCAサイクルと各局面において使用されている情報】



補足説明②

■ 予算編成に必要な情報について

- ▶ 予算編成時に必要となる情報
 - ① **予算科目コード**: 款・項・目・節・細節の体系で整理された予算科目
 - ② **事業コード**: 政策・施策・事務事業の体系に基づき、事業の上下関係を表すコード
 - ③ **施設コード**: 固定資産を関連する事務事業に振り分けるために必要なコード。固定資産台帳データにも施設コードを持たせ、これをキーに紐付ける。
 - ④ **局課コード**: 区局・部室・課・係の体系に基づき、事業を実施している組織を識別するために必要なコード。
 - ⑤ **仕訳コード**: 資産・負債に関する仕訳科目、行政コストに関する仕訳科目、純資産の変動に関する仕訳科目、資金収支に関する仕訳科目を持たせる

(イ) 事務事業の期中経営管理

■ あるべき姿

- ▶ あるべき事務事業の期中経営管理とは、「期中に適切な頻度・タイミングでモニタリングを行い、事業の執行方法について都度見直し・改善が図られている」状態にあることをいう。
- ▶ これを実現するための成立条件・構成要素は、以下の通りである。

- ▶ 事務事業ごとに、期中で進捗状況を管理する指標が設定されている
- ▶ 月次もしくは四半期の単位でモニタリングされている
- ▶ 指標の目標値と実績値とを比較・分析し、各課において事業の執行方法についての見直し・改善が行われている
- ▶ 見直し・改善により、ヒト・モノ・カネの最適な資源投入が選択されている

■ 期中に管理すべき指標について

- ▶ 事務事業については、年度末の実績評価においてはじめて成果指標を設定し分析・評価するのではなく、事業計画策定の段階で、その事業が達成すべき指標の定義づけを行うことが必要である。そして、その指標に基づき期中にどの程度成果が出ているかの進捗を管理し、事業の執行方法について適宜見直し・改善を行っていくことが重要である。
- ▶ 事務事業の単位(事務事業の下に細事業がある場合は細事業の単位)に把握すべき指標は以下のように整理できる。



※1 期中はコントロール不能のため期中では目標値(配賦額)のまま把握することも考えられる。

※2 人事給与システム又はスケジューラーからデータ連携することが考えられる。

※3 スケジュール管理のツールとして何を利用するかが論点。(例)Microsoft Project

- ▶ 各指標の「目標値－実績値」のデータは、月次単位で集計されモニタリングができる状態にあることが必要である。
- ▶ 費用のうち、事務事業の実施に対して直接的に把握可能な費用(物件費、人件費、減価償却費)は事業担当者にとってはコントロール可能であるが、間接費用配賦額は、複数の事務事業に共通して発生する費用を何らかの基準によって配賦されるものであることから、事業担当者にとってはコントロール不能である。よって、期中の経営管理の指標としては、目標値を月割配賦して費用を算定することが考えられる。

■ 事業類型とモニタリングすべき指標

- ▶ 事務事業の性格は同一のものではなく、目的によって達成すべき成果指標が異なるため、評価においても重視すべき指標を使い分けるべきである。
- ▶ 事務事業の性格を目的別に下記のように類型化する。
 - 【パフォーマンス重視型(類型①)】 定型的な業務であることからパフォーマンスを重視する、ないしは、アウトプットが所与でコストミニマムを重視する事務事業
 - 【アウトカム重視型(類型②)】 非定型的な業務でアウトカムを生み出すことを目的とする業務であることからアウトカムを重視する事務事業
 - 【スケジュール重視型(類型③)】 限られた資源と期間において一定の品質のアウトプットを生み出すことを目的とする業務であることからパフォーマンスとともにスケジュール管理を重視する事務事業
- ▶ 事業類型に応じて評価すべき指標は以下のように設定される。
 - 【事業類型①】 パフォーマンス指標(インプット/アウトプット)
 - 【事業類型②】 アウトカム指標
 - 【事業類型③】 パフォーマンス指標及びスケジュール指標
- ▶ なお、各類型において重視する指標以外についても、基本的にインプット及びアウトプット指標は必須、アウトカムは出来る限り把握しモニタリングを行う。
- ▶ 事業類型①～③と、それぞれの類型において重視される指標の関係は以下のように設定される。

【図表1-19: 事業類型と重視する指標との関係】

凡例: …重視する指標
 …重視する指標が設定できない場合の代替指標

		事務事業の目的の違いによる3類型		
		【事業類型①】 パフォーマンス重視型	【事業類型②】 アウトカム重視型	【事業類型③】 スケジュール重視型
指標	インプット	○	○	○
	アウトプット	○	○	○
	パフォーマンス (インプット/アウトプット)	○	○	○
	アウトカム	○	○	○
	スケジュール	(-)	(-)	○
事業類型の説明		<ul style="list-style-type: none"> インプット/アウトプットにより測定されるパフォーマンスを重視する事業の類型 	<ul style="list-style-type: none"> アウトカムを重視する事業の類型 	<ul style="list-style-type: none"> パフォーマンスとともにスケジュール・進捗管理を重視する事業の類型

- ▶ 期中の経営管理において事業の進捗状況を把握するためには、事業評価において重視される指標を重視してモニタリングすることから、事業類型ごとに重点的にモニタリングする指標が定義される。

- ▶ 「パフォーマンス重視型」(事業類型①)は、インプット/アウトプットにより測定されるパフォーマンスを重視する事業の類型であることから、インプット指標、アウトプット指標、パフォーマンス指標をモニタリングする。
- ▶ 「アウトカム重視型」(事業類型②)は、アウトカムを重視する事業の類型であることから、アウトカム指標をモニタリングする。
- ▶ 「スケジュール重視型」(事業類型③)は、パフォーマンスとともにスケジュール・進捗管理を重視するプロジェクト型の事業の類型であることから、インプット指標、アウトプット指標、パフォーマンス指標、スケジュール指標をモニタリングする。

■ (スケジュール重視型)プロジェクトマネジメント手法を活用したスケジュール管理

- ▶ スケジュール重視型の事務事業は、決められた期限内に予算金額内で事業を完了させることが重要となる。これは、決められた納期、コスト内で活動を完了させるために行われるプロジェクトマネジメントと同様の観点と考える。そのため、各部局が実施する事務事業(スケジュール重視型)の期中モニタリングの充実に、プロジェクトマネジメント手法が活用できるものと考える。
- ▶ プロジェクトマネジメント手法を活用した期中の経営管理において必要となる情報及び活用することのメリット及び課題について以下で整理する。

(1) プロジェクトマネジメント手法とは

- ▶ プロジェクトマネジメントは、計画、実行、監視・コントロール等のプロセスから構成される。これらのプロセスを効果的に実行するために様々な手法が開発されているが、基本的なものとして、WBS (Work Breakdown Structure)を利用した管理手法がある。これは、計画のプロセスにおいて、プロジェクトの各工程を作業レベルまで細分化し、それら作業をいつ、誰が実施するのかを整理した表を作成し、実行のプロセスでWBSに基づき作業が実施し、監視・コントロールのプロセスでWBSの進捗のチェックと作業の見直し等を実施する。
スケジュール重視型の事務事業は、スケジュール指標が設定されることが望まれるが、当該スケジュールを作成する際の要件等として、WBSを参考にすることも考えられる。
なお、WBSを用いたプロジェクトマネジメントは、洗い出された作業総数のうち、何個が完了したか(全体の作業量のうち大体何パーセントが終了しているのか)を把握することで進捗を把握する手法だが、工数の概念が無いため、実際には予定された作業工数を大幅に超えていたとしても、計画通り進捗しているように見えてしまうという弱点がある。この弱点を克服する手法にEVM (Earned Value Management)がある。

(2) EVM (Earned Value Management)とは

- ▶ プロジェクトの進捗や作業のパフォーマンス、今後の予測などを、出来高の価値(通常は金額換算)によって把握・管理する方法である。

(3) 必要なデータ:基本指標と分析指標

- ▶ EVMで使用する基本指標は4種類あり、それぞれの指標名とその内容は以下の通りである。
- ▶ 各指標を算出するに当たり、予算及び実績コストに係る情報は、財務会計システムから入手できる可能性がある。
- ▶ 一方で、実績達成率は、財務会計システムでは基本的に保持しないデータであるため、別途プロジェクトマネジメントに係る業務システムにてデータを算出、入手する必要がある。

略語	名称	内容
EV	Earned Value (出来高実績値)	現時点までに完了した作業に対して、元々割り当てられていた出来高(コスト)のこと (予算×実績達成率)
PV	Planned Value (出来高計画値)	計画時に、各作業に割り当てられた出来高(コスト)のこと (予算×予定達成率)
AC	Actual Value (実績コスト)	作業を行うために実際に必要となったコスト
BAC	Budget At Completion (完了までの予算)	完了までの予算もしくは予定コスト

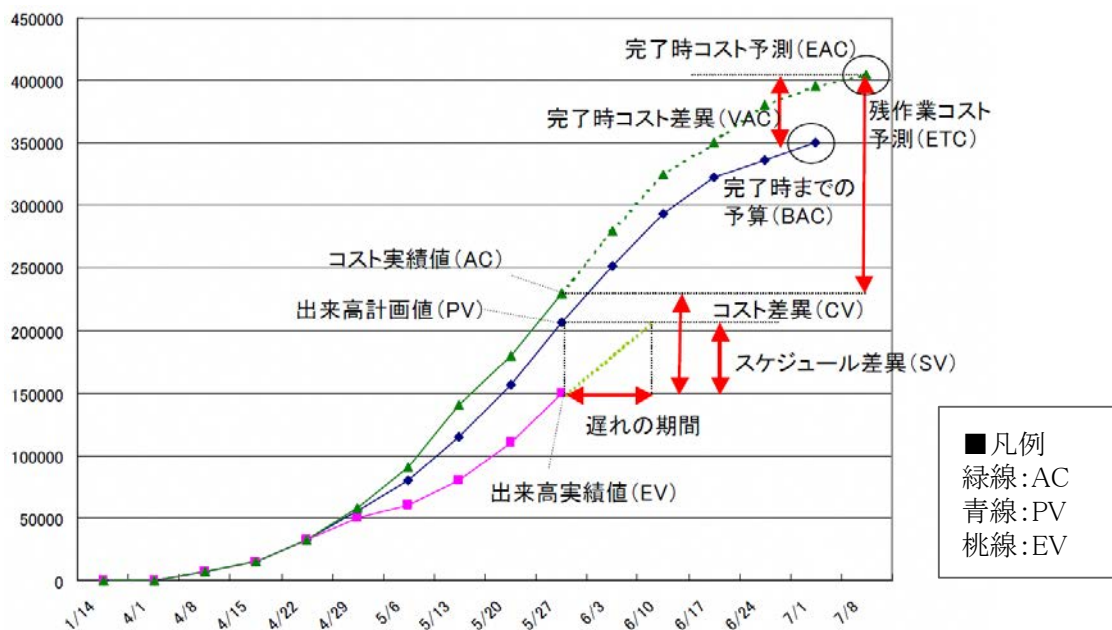
- ▶ 上記の基本指標を用いて、以下に示す**分析指標**を算出する。それぞれの分析指標と算式及び内容は以下の通り。

略語	名称	算式	内容
SV	Schedule Variance (スケジュール差異)	$EV - PV$	各作業のスケジュール面から見た差異 0以上であれば良好・現時点でのスケジュールは予定よりも早く進行している
CV	Cost Variance (コスト差異)	$EV - AC$	各作業のコスト面から見た差異 0以上であれば良好・現時点での実コストは予算以内に収まっている
SPI	Schedule Performance Index (スケジュール効率指数)	EV / PV	各作業のスケジュール面から見た効率 1以上であれば良好・現時点でのスケジュールは予定よりも早く進行している
CPI	Cost Performance Index (コスト効率指数)	EV / AC	各作業のコスト面から見た効率 1以上であれば良好・現時点での実コストは予算以内に収まっている
EAC	Estimate At Completion (完了時コスト予測)	$AC + (BAC - EV) / CPI$	現時点で見積もった完成までの総コスト
ETC	Estimate To Complete (残作業コスト予測)	$EAC - AC$	現時点から完成までに見積もった残作業のコスト
VAC	Variance At Completion (完了時コスト差異)	$BAC - EAC$	完了時点の予算に対する実績の差異予測

(4) EVMによる事業の進捗状況の可視化

- ▶ 現時点での状況を分析する指標として、SV(スケジュール差異)、CV(コスト差異)、SPI(スケジュール効率指数)、CPI(コスト効率指数)がある。
- ▶ 将来の予測として、EAC(完了時コスト予測)、ETC(残作業コスト予測)、VAC(完了時コスト差異)がある。
- ▶ これらの分析指標を用いて、プロジェクトの進捗状況は、下図のように時系列で可視化される。

【図表1-20: PV, EV, ACの推移^(※1)】



- ▶ プロジェクトの進捗情報に基づき状況を評価・分析し、対応策を立案するためには、個々の分析指標を定期的に収集し、全ての分析指標を全体的に分析・評価することが必要である。
- ▶ プロジェクトの管理者には、これらの分析指標からプロジェクトの現状を把握し、問題発生の際の兆候を読み取り、どのような対策を立てるかを検討する能力が求められる。

※1 「EVM活用型プロジェクト・マネジメント導入ガイドライン」(情報処理振興事業協会)P.3図2.1-2を引用

(5) EVMの活用イメージ

- ▶ 予算の執行状況に着目してモニタリングする場合(予算モニタリング型)とEVMを活用してモニタリングする場合(EVM型)とを、図書館建設事業をモデルケースとして比較する。
- ▶ 予算モニタリング型と比較して、EVM型はB時点でスケジュールに遅延があると判断できている。また、A時点においてもより正確に進行状況を認識できている(①②)。また、コストの観点でも、EVM型はより正確に予算の超過状況を把握している。さらに、EVM型は将来のコストを予測する(⑤⑥)。このため、期限内に予算金額内で事業を完了させる期中経営管理において、EVM型はより適切な判断に資する情報を提供するものと考えられる。

<ケース>図書館建設事業
 n年度に設計、施工、完了・引渡しの実施し、図書館を建設する(予算:500(百万円))
 期中における2つの時点(A、B)でモニタリングを実施する。
 ・A時点における・・・予定達成率:40% 実績達成率:44% 実績コスト:240(百万円)
 ・B時点における・・・予定達成率:80% 実績達成率:74% 実績コスト:460(百万円)

■ 予算の進行状況に着目してモニタリングする場合(予算モニタリング型)

指標	内容	モニタリング		
進捗率	実績コスト/予算	A時点	48%(240/500)	予定達成率と比べ、スケジュールが予定よりも8%早く進行している。・・・①
		B時点	92%(460/500)	予定達成率と比べ、12%スケジュールが予定よりも早く進行している。・・・②
コスト比較	予定コスト-実績コスト	A時点	-40 (500×予定達成率40%-240)	予定と比較して40のコスト超過が認められる。・・・③
		B時点	-60 (500×予定達成率80%-460)	予定と比較して60のコスト超過が認められる。・・・④

■ EVM手法を用いてモニタリングする場合(EVM型)

<EV>A時点:220(500×44%) B時点:370(500×74%) <AC>A時点:240 B時点:460
 <PV>A時点:200(500×40%) B時点:400(500×80%) <BAC>500

略語	内容	モニタリング		
SV	各作業のスケジュール面から見た差異(EV-PV)	A時点	20 (220-200)	スケジュールが予定よりも4%(SV/BAC)早く進行している。・・・①
		B時点	-30 (370-400)	スケジュールが予定よりも6%遅延している。・・・②
CV	各作業のコスト面から見た差異(EV-AC)	A時点	-20 (220-240)	実コストが予算を20超過している。・・・③
		B時点	-90 (370-460)	実コストが予算を90超過している。・・・④
SPI	各作業のスケジュール面から見た効率(EV/PV)	A時点	1.1	スケジュールが予定よりも早く進行している。
		B時点	0.93	スケジュールが予定よりも遅延している。
CPI	各作業のコスト面から見た効率(EV/AC)	A時点	0.92	実コストが予算を超過している。
		B時点	0.8	実コストが予算を超過している。
EAC	現時点で見積もった完成までの総コスト(AC+(BAC-EV)/CPI)	A時点	567	完成までの総コストがやや超過すると見込まれる。・・・⑤
		B時点	734	完成までの総コストの大幅な超過が見込まれる。・・・⑥
ETC	現時点から完成までに見積もった残作業のコスト(EAC-AC)	A時点	327	327の残作業コストが見込まれる。
		B時点	274	274の残作業コストが見込まれる。
VAC	完了時点の予算に対する実績の差異予測(BAC-EAC)	A時点	-67.3	完了時点での総コストが予算を超過することが見込まれる。
		B時点	-233.5	完了時点での総コストが予算を大幅に超過することが見込まれる。

(6) EVMを活用した進捗管理のメリット及び課題

- ▶ EVMは進捗状況と今後の予測を可視化する手法として有用であるが、そのために必要なデータの収集作業に多くの工数がかかるといった課題もある。

	メリット	課題
管理者	<ul style="list-style-type: none"> • 全てのプロジェクトの進捗状況が定量的に把握できる。 • 要注意プロジェクトを発見しやすい。 • プロマネのとった対応策の妥当性を定量的に評価できる。 	<ul style="list-style-type: none"> •EVMが活用可能であるためには ① 全作業を漏れなく抽出したWBSを作成していることが前提。 ② 個々の作業の状況を正しく把握していることが前提。 ③ PVの見積りが妥当であることが前提。 •EVMは、後工程の予測は不得意。 ① EVMの各種指標は、プロジェクト全体としてのある時点の状況を示すものであり、これをもとにその後を予測するのは難しい。 ⇒正確な見積もり、正確な状況把握等が必要となり、このための作業に要する工数の上昇につながる可能性が高い。
プロジェクトマネージャー	<ul style="list-style-type: none"> • 担当プロジェクトの進捗状況を定量的に把握できる。 • 進捗状況と計画との差異が明示的に把握できる。 • 現在のパフォーマンスによる完了見込・総工数が推測できる。 • 傾向分析などにより、プロジェクトが抱える問題、改善点を明確にできる。 • 対応策の実施による成果を確認できる。 	

(ウ) 事務事業の評価

■ あるべき姿

- ▶ あるべき事業評価とは、「年度末の実績について評価を行い、次年度以降の事務事業レベルでの執行方法等について見直し・改善が図られている(BPI)」状態にあるこという。
- ▶ これを実現するため成立条件・構成要素は、以下の通りである。

- ▶ 事務事業ごとに、評価すべき指標が設定されている
- ▶ 年度末の実績について評価が行われる
- ▶ 指標の目標値と実績値とを比較・分析し、事業の執行方法について見直し・改善が行われている
- ▶ 見直し・改善により、ヒト・モノ・カネの最適な資源投入が選択されている

■ 年度末に評価すべき指標について

- ▶ 事務事業の単位(事務事業の下に細事業がある場合は細事業の単位)に把握すべき指標は以下のように整理できる。



- ▶ 事務事業の目的によって達成すべき成果指標が異なるため、評価においても重視すべき指標を使い分ける。
- ▶ 事務事業の性格を目的別に下記のように類型化し、この類型に応じて評価すべき指標を設定する。
- ▶ なお、各類型において重視する指標以外についても、基本的にインプット及びアウトプット指標は必須、アウトカムは出来る限り把握しモニタリングを行う。

■ 評価指標の適用事例

- ▶ 以下では、いくつか事務事業について簡単な設例を置き、その事業目的に応じた類型化とそこで選ば
れるべき指標について示す。

【例1】住民窓口サービス <事業類型①：パフォーマンス重視型の例>

- ▶ **事業目的：窓口サービスにおけるパフォーマンス向上**
- ▶ パフォーマンス向上が重視される本事業については「事業類型①パフォーマンス重視型」が該当し、
評価指標はインプット及びアウトプットから導き出されるパフォーマンス指標が選択される。

事業名	X 年度	X+1 年度	X+2 年度	X+3 年度					
住民窓口サービス事業	↓ 選ばれるべき指標								
	【事業類型①】 パフォーマンス重視型								
指標	計画 実績		計画 実績		計画 実績		計画 実績		
	インプット (フルコスト)	200	180	180	180	180	180	175	
	アウトプット (処理件数)	50	50	50	60	50	50	55	
	パフォーマンス (1件当たりフルコスト)	40	36	36	30	36	36	32.6	31.6
	アウトカム (クレーム件数)	2	5	2	20	5	2	2	2
	スケジュール	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)

- ▶ 上記X+1年度において、パフォーマンス指標は向上しており目的は達成されているように見えるが、ア
ウトカム指標のクレーム件数が異常値を示した。原因究明と対策の実行が急務であるとし、X+2年度
において「窓口業務改善プロジェクト事業」を実施する計画となった。このケースにおける評価指標の
設定については以下のように行うものと想定する。
- ▶ **新規事業「窓口業務改善プロジェクト」の事業目的：アウトカム重視(クレーム件数の削減)**
- ▶ アウトカムが重視される本事業については「事業類型②アウトカム重視型」が該当し、評価指標はアウ
トカム指標が選択される。

事業名	X 年度	X+1 年度	X+2 年度	X+3 年度
窓口業務改善 プロジェクト事業	↓ 選ばれるべき指標			
	【事業目的類型②】 アウトカム重視型			

指標	計画 実績		
	インプット (フルコスト)	20	20
	アウトプット (研修実施回数)	5	5
	パフォーマンス (1件当たりフルコスト)	4	4
	アウトカム (クレーム件数)	5	2
	スケジュール	(-)	(-)

【例2】給与計算事務 <事業類型①:パフォーマンス重視型の例>

- ▶ **事業目的:**アウトプットが所与のもとでコストミニマム重視
- ▶ パフォーマンス向上が重視される本事業については「事業類型①パフォーマンス重視型」が該当し、評価指標はインプット及びアウトプットから導き出されるパフォーマンス指標が選択される。

事業名		X 年度		X+1 年度		X+2 年度		X+3 年度	
給与計算事務		↓ 選ばれるべき指標		↓ 【事業類型①】 パフォーマンス重視型		↓ 【事業類型①】 パフォーマンス重視型		↓ 【事業類型①】 パフォーマンス重視型	
指標		計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
	インプット (フルコスト)	100	98	100	97	100	98	100	90
	アウトプット (処理件数)	400	400	400	400	400	400	400	400
	パフォーマンス (1件当たりフルコスト)	0.25	0.245	0.25	0.243	0.25	0.245	0.25	0.225
	アウトカム (クレーム件数)	0	0	0	0	0	0	0	0
	スケジュール	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)

【例3】企業誘致事業 <事業類型②:アウトカム重視型の例>

- ▶ **事業目的:**「企業誘致件数の最大化」とこれによる「雇用者創出の最大化」(アウトカム重視)
- ▶ 本事業は複数年度計画事業で、各年度ごとに目標設定が行われている。
- ▶ アウトカムが重視される本事業については「事業類型②アウトカム重視型」が該当し、評価指標はアウトカム指標が選択される。

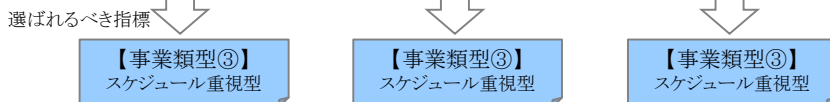
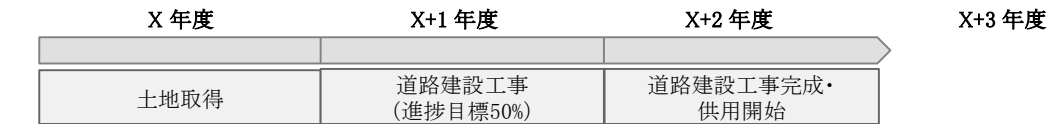
事業名		X 年度		X+1 年度		X+2 年度		X+3 年度	
企業誘致活動		↓ 選ばれるべき指標		↓ 【事業目的類型②】 アウトカム重視型		↓ 【事業目的類型②】 アウトカム重視型		↓ 【事業目的類型②】 アウトカム重視型	
指標		計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
	インプット (フルコスト)	100	100	200	200	300	300	50	58
	アウトプット (セミナー実施件数)	50	50	-	-	-	-	-	-
	アウトカム (視察受入企業数)	10	10	200	180	50	38	10	20
	アウトカム (企業誘致件数)	-	0	-	0	10	8	0	3
	アウトカム (雇用者創出数)	-	0	-	0	0	0	3,000	5,000

【例4-1】道路建設事業

<事業類型③:スケジュール重視型の例>

- ▶ 事業目的:計画事業費の範囲内でのパフォーマンス向上とともに計画期間内でスケジュール遵守を重視
- ▶ 計画期間内でのスケジュール進捗管理が重視される本事業については「事業類型③スケジュール重視型」が該当し、評価指標はインプット及びアウトプットから導き出されるパフォーマンス指標、及びスケジュール指標が選択される。

事業名
道路建設事業



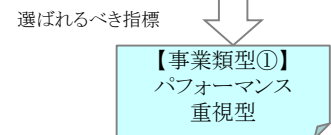
指標	X年度		X+1年度		X+2年度	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
インプット (事業費・フルコスト)	500	600	300	400	300	180
アウトプット① (土地取得面積)	200	200	-	-	-	-
パフォーマンス① (面積当たりフルコスト)	2.5	3	-	-	-	-
アウトプット② (道路完成面積)	-	-	100	140	100	60
パフォーマンス② (面積当たりフルコスト)	-	-	3	2.86	3	3
アウトカム (本線渋滞時間)	-	-	-	-	-	-
スケジュール	土地取得	土地取得	工事進捗率 50%	工事進捗率 70%	完成・供用	完成・供用

【例4-2】道路維持管理事業

<事業類型①:パフォーマンス重視型の例>

- ▶ 道路完成・供用開始後の維持管理については、別に「道路維持管理事業」として事業が立てられる。
- ▶ 事業目的:一定の品質を確保しながらコストミニマム重視
- ▶ 事故発生率ゼロを維持しながらコストミニマムが重視される本事業においては、「事業類型①パフォーマンス重視型」が該当し、評価指標はインプット及びアウトプットから導き出されるパフォーマンス指標が選択される。

事業名
道路維持管理事業



指標	X+3年度	
	計画	実績
インプット (フルコスト)	300	270
アウトプット (管理件数)	100	100
パフォーマンス (1件当たりフルコスト)	3	2.7
アウトカム (事故発生率)	0	0
スケジュール	(-)	(-)

■ あるべき事業計画書及び事業評価書の様式と項目(案)について

- ▶ 正しい評価を行うための必要な情報が網羅されている帳票様式とすることが必要。
- ▶ 記入労力の軽減に配慮したシート設計が必要。すなわち、これらの帳票作成の自動化と、財務会計システムからのデータ連携によるフルコスト情報の集計の機能が必要。
- ▶ また、事業評価は次年度以降の改善につなげることが重要であることから、「改善提案」の項目を明示。
- ▶ 上記を踏まえて、事業計画書及び事業評価書の項目(案)と記載内容を以下のとおり示す。

【図表1-21: あるべき事業計画書・事業評価書の様式及び項目(案)】

項目(案)		記載欄			
1 事業概要					
① 事務事業名称	※事務事業コード・名称				
② 政策・施策等との関係	※政策番号・名称、施策番号・名称、中期計画番号・名称				
③ 担当課名					
④ 目的					
⑤ 事業内容					
2 事務事業計画・評価に関するデータ					
① 事業実施内容					
実施内容					
② 費用情報		前々年度	前年度	当年度	主な増減要因
フルコスト 合計	目標				
	実績				
	実績/目標				
	前年度増減				
直接費-一人件費* *退引コスト含む	目標				
	実績				
	実績/目標				
	前年度増減				
直接費-物件費等	目標				
	実績				
	実績/目標				
	前年度増減				
直接費-減価償却費	目標				
	実績				
	実績/目標				
	前年度増減				
間接費配賦額	目標				
	実績				
	実績/目標				
	前年度増減				
③ 成果情報		前々年度	前年度	当年度	主な増減要因
アウトプット (OUT)					
(指標名) ●●●	目標				
	実績				
	実績/目標				
	前年度増減				
パフォーマンス (IN/OUT)					
(指標名) ▲▲▲	目標				
	実績				
	実績/目標				
	前年度増減				
アウトカム (OC)					
(指標名) ■■■	目標				
	実績				
	実績/目標				
	前年度増減				
3 担当課自己評価欄					
4 改善提案記載欄					

(工) 政策・施策の評価

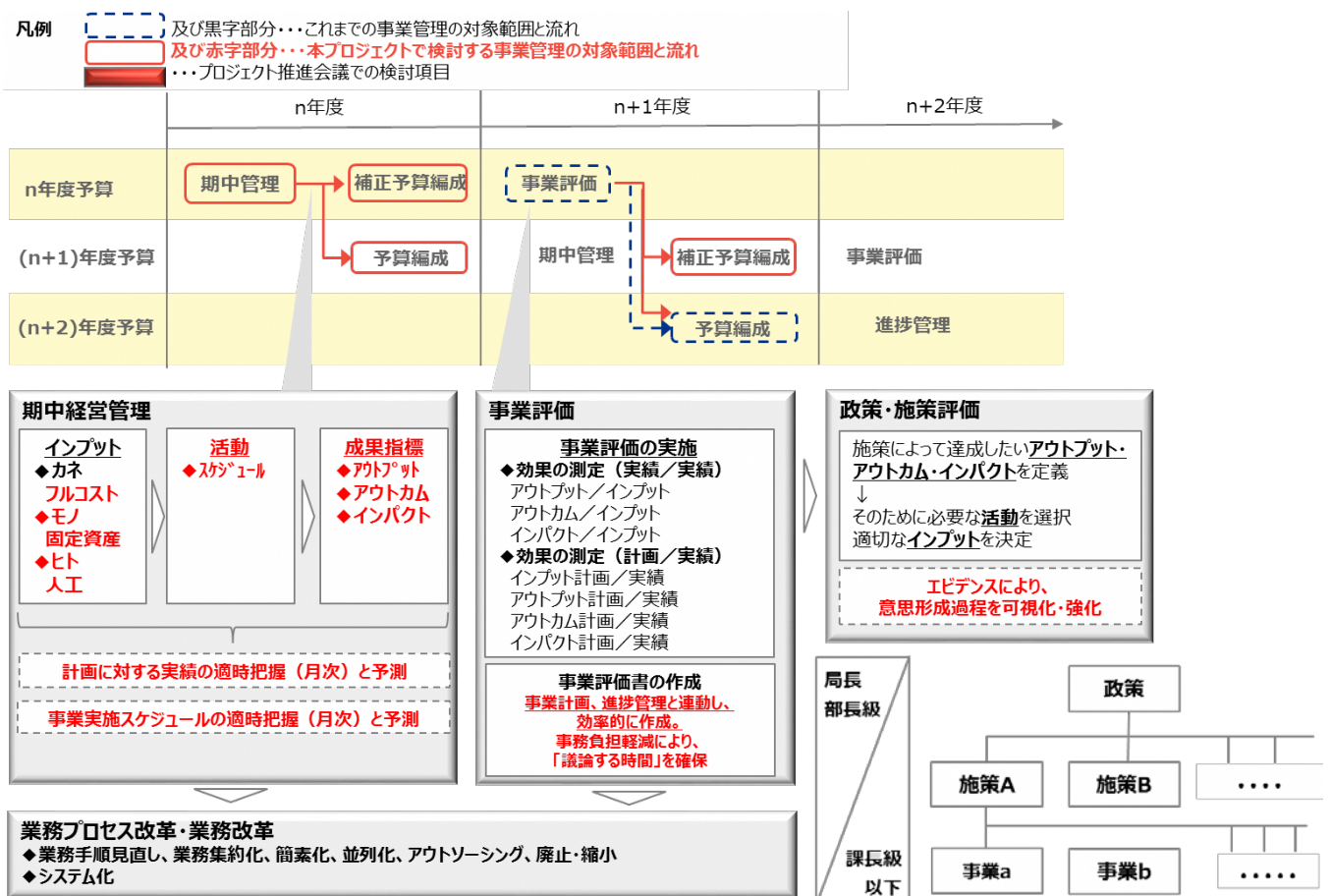
■ あるべき姿

- ▶ 「施策・政策評価」のあるべき状態とは、①施策レベルにおいて、施策を構成する事務事業の重点付を含めた効果測定を行い、次年度以降の当該施策に紐づく事務事業の改廃、資源配分を含めた見直し・改善が図られていること、および、②政策レベルにおいて、政策に紐づく施策の効果測定・評価を行い、施策の改廃、資源配分を含めた見直し・改善が図られていることをいう。

■ 施策評価に必要な情報と評価の視点について

- ▶ 施策評価は、その施策を構成する事務事業が施策目的に対してどの程度貢献したか、その効果測定を行い、手段としての有効性を評価する。

【図表1-22： 施策評価に必要な情報とその流れ】



(オ) 決算

■ あるべき姿

- ▶ 決算事務において、あるべき姿とは、
 - ▶ 決算書と公会計財務書類が財務会計システムからデータ一元的に効率的に作成され、そのデータが事業別・施設別・組織別・会計別等の切り口で集計され、
 - ▶ 固定資産台帳と公有財産台帳、物品台帳とが、財務会計システム内の固定資産管理(システム)からデータ一元的に効率的に作成され、経営に活用されている状態をいう。
- ▶ これを実現するための条件は以下のとおり。

- ▶ 予算編成時に、財務書類作成のための仕訳データを予算科目コードと紐付けることで、執行時に仕訳伝票が自動生成される
- ▶ 固定資産の勘定科目が選択された場合、そのデータを「固定資産管理(システム)」へ連携し、連携されたデータを利用して台帳登録が行われる
- ▶ 固定資産台帳・公有財産台帳・物品台帳は、「固定資産管理(システム)」により一元的にデータ管理される
- ▶ 決算書、公会計財務書類、固定資産台帳等の作成がほぼ同時並行的に行われ、これらの決算情報が情報利用者に提供されている

■ あるべき姿を実現するための論点とその対応策

- ▶ あるべき姿の実現するための論点とその対応策について整理すると以下の通りとなる。

論点	対応策
論点① <ul style="list-style-type: none"> • 予算執行と仕訳のタイミング・パターンの整理 	<ul style="list-style-type: none"> • 歳入は、調定時に未収金を計上し、入金時に未収金の消込処理を行う • 歳出は、納品検収時点に未払金を計上し、支払時に未払金の消込処理を行う
論点② <ul style="list-style-type: none"> • 1つの予算科目(節・細節)に対して複数の勘定科目が選択される場合どうするか 	<p>以下のいずれかの方法での対応が考えられる</p> <ul style="list-style-type: none"> • 複数の勘定科目の登録を可能とし、それぞれに金額その他必要な情報の登録を可能とする • 予算科目(節・細節)の内容を見直して、1つの勘定科目と紐付くようにする <p style="text-align: right; background-color: #444; color: white; padding: 2px;">補足説明①</p>
論点③ <ul style="list-style-type: none"> • 連携すべき情報はなにか • 固定資産管理(システム)で管理すべき項目はなにか 	<ul style="list-style-type: none"> • 固定資産計上仕訳データのうち、台帳登録に必要な情報を連携する • 公有財産台帳及び物品台帳にはあるが固定資産台帳にはない情報を捕捉する • 公有財産と固定資産は施設コードをキーに関連付ける <p style="text-align: right; background-color: #444; color: white; padding: 2px;">補足説明②</p>
論点④ <ul style="list-style-type: none"> • 決算報告のあり方について 	<ul style="list-style-type: none"> • 法定の決算書に加え、公会計財務書類も決算市会時に公表する必要がある <p style="text-align: right; background-color: #444; color: white; padding: 2px;">補足説明④</p>

補足説明①

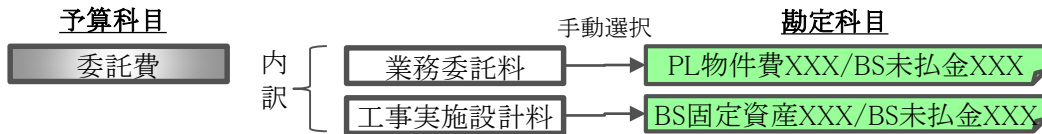
■ 勘定科目の選択方法について

- ▶ 1つの予算科目に対して1つの勘定科目のみが紐付く場合には、勘定科目の自動選択が可能。
- ▶ しかし、1つの予算科目に対して複数の勘定科目が選択される場合には、以下の3つの方法のいずれかで対応することが考えられる。
- ▶ 想定される3つの方法について、内容とメリット、課題について整理すると以下のとおりである。
- ▶ 方法①を実施すべきであり、正しい処理を行わせるために、複式簿記・公会計に関する知識習得のための研修の充実、マニュアルの充実等の対応が必要となる。

内容	メリット	課題
<ul style="list-style-type: none"> • 複数の勘定科目の登録を可能とし、それぞれに金額その他必要な情報の登録を可能とする 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>正しい勘定科目を登録できる</u>ため、その後の整理仕訳が不要となる 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>勘定科目に対する正しい知識が必要</u> • 勘定科目選択を誤る可能性があり、その場合修正の手間がかかる

方法①

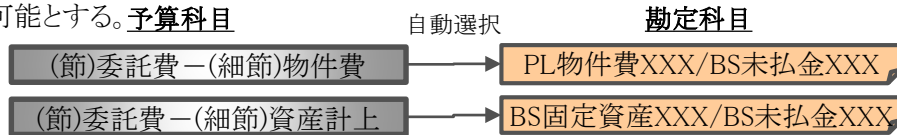
【例】委託費でも、業務委託料の場合は「PL物件費」の勘定科目を、工事实施設計料の場合は固定資産取得費用に含めるため「BS固定資産(建設仮勘定)」の勘定科目をそれぞれ登録することが出来る。



<ul style="list-style-type: none"> • 予算科目(節・細節)の内容を見直して、1つの勘定科目と紐付くようにする 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>正しい勘定科目が自動で選択</u>されるため、手間がかからない • 後の整理仕訳も不要となる 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>予算科目(節・細節)を資産・費用に分かれるものは別に設定</u>するなど、<u>現状より細かく設定する必要があり、予算編成も同様に行う必要がある</u>
---	--	---

方法②

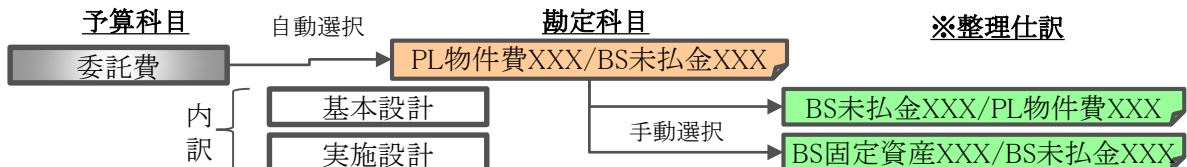
【例】委託費の細節を「物件費」と「資産計上」とに分けて予算科目を設定し、「(細節)物件費」には「PL物件費」を、「(細節)資産計上」には「BS固定資産(建設仮勘定)」の勘定科目を紐付けることで、自動仕訳を可能とする。



<ul style="list-style-type: none"> • 予算科目は現行のまま一義的に1:1の関係で紐付け、整理仕訳で正しい勘定科目に修正する 	<ul style="list-style-type: none"> • 勘定科目が自動で選択されるため、<u>手間がかからない</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • 複数の勘定科目に分ける必要があるものについて<u>全て整理仕訳を作成しなければならず、手間がかかる</u>
--	---	---

方法③

【例】節



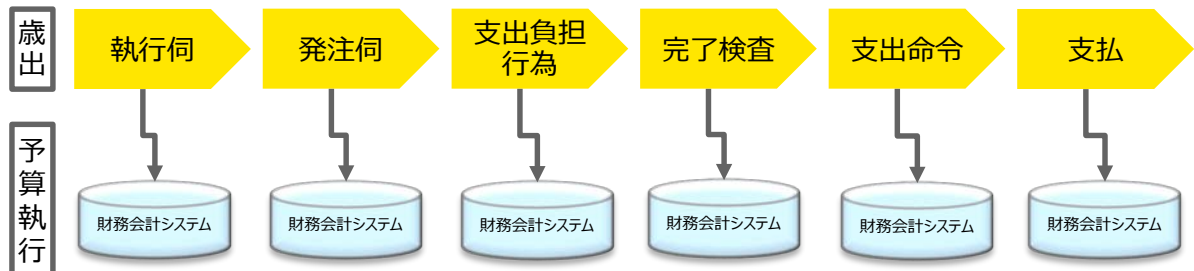
補足説明②

■ 支出及び固定資産取得に係る情報の登録漏れ等を防止するための方策について

- ▶ 執行伺の段階から予算執行に関する情報を財務会計システムに登録し予算引当(予算差引)をしておくことで、**支出漏れや支出誤りを防止、あるいは適時に発見することが可能となる。**
- ▶ また、財務会計システムで未払金計上傳票が起票された仕訳のうち、借方勘定科目がBS固定資産の科目であるデータについて固定資産管理システムへ連携され、登録準備の状況に置かれることで、固定資産の**台帳登録漏れの防止と入力作業の効率化**が図られる。

財務会計システム

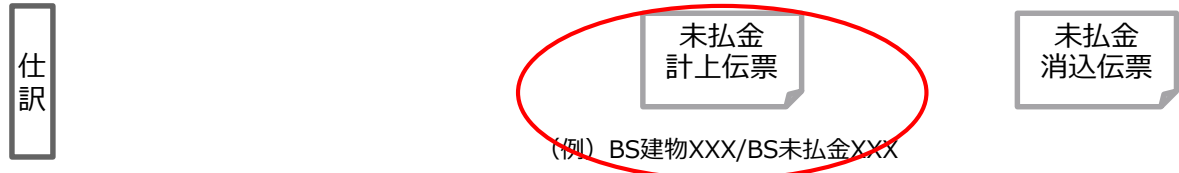
執行管理



※ **執行伺、支出負担行為(契約)、完了検査(検収)、支出命令の各段階で「予算引当(予算差引)*」を実施することで、タイムリーな執行管理が可能となる。**

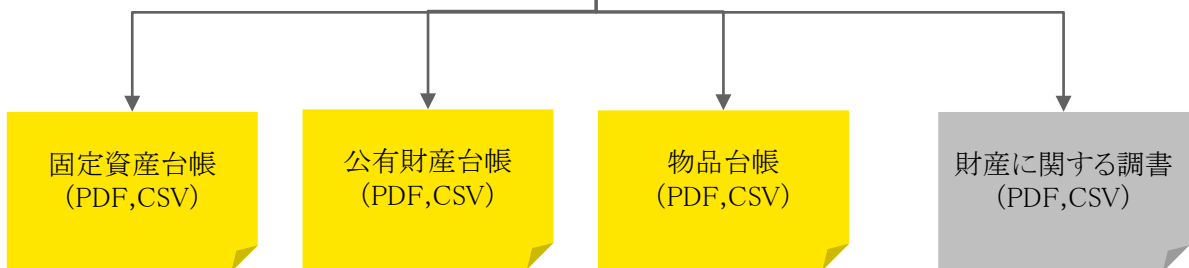
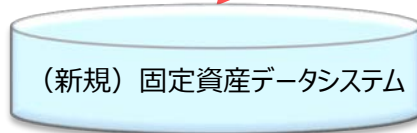
その他には、完了検査済みであるにも関わらず支出命令が行われていないデータをシステムから抽出することで、処理の滞りを遅滞なく発見することが出来るため、**「支払漏れ」を防止**することが出来る。また、支出負担行為の段階で契約相手先情報の登録が行われ、そのデータが引き継がれることから、**「支払誤り」を防止**することも可能となる。**【コンプライアンス】**

* 「予算引当(予算差引)」とは、収入・支出の時点よりも前の段階から、将来的に予算の執行が見込まれる金額をデータ上で明らかにする方法をいう。執行伺の段階から「予算引当(予算差引)」を行うことにより、将来の現金支出が見込まれる執行伺や契約が現状どだけ行われているかの状況が可視化されるため、予算の適正管理に資する情報として活用できる。



予算科目、仕訳コード、金額、計上年月日等のデータを連携する

- ・ 台帳登録漏れの防止
- ・ 入力作業の効率化

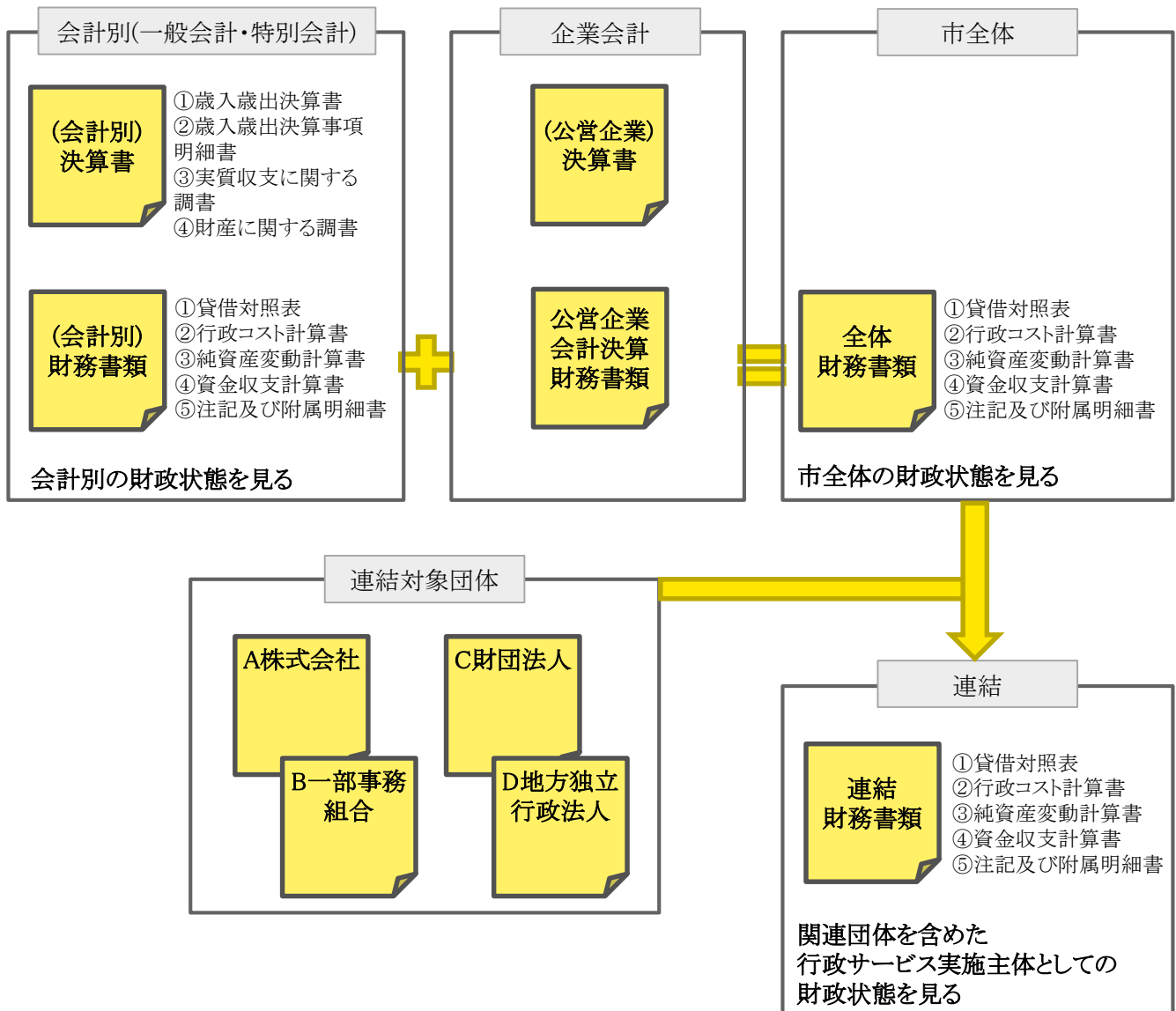


補足説明③

■ 決算の議会説明について

- ▶ 自治体における「決算書類」とは、歳入歳出決算書、歳入歳出決算事項別明細書、実質収支に関する調書及び財産に関する調書をいい(「地方自治法施行令」第166条2項)、監査委員の審査に付した決算を監査委員の意見を付けて次の通常予算を議する会議までに議会の認定に付さなければならないとされている(「地方自治法」第233条3項)。
- ▶ 一方、公会計財務書類は、行政改革推進法第62条の定めに基づく取組みであり、努力規定である。総務省からの作成基準や活用策の提示は、あくまでも技術的助言にとどまるものであり、取扱いは自治体に委ねられている。
- ▶ 公会計財務書類では、市の財政状態を一覧で把握可能であり、特に、貸借対照表では、過去の予算執行の結果としての現状の資産・負債の状況を把握することが出来るとともに、固定資産の老朽化の状況が減価償却累計額比率として把握することも可能であり、市の財政状況が見える化する上で必須の情報であるといえる。
- ▶ ゆえに、議会に対しては、法定の決算書類の提出とあわせ財務書類についても決算市会時に間に合うよう整え、公表する必要がある。

【図表1-23: あるべき決算報告の書類体系】



(カ) 資産管理

a 事業用資産及びインフラ資産

■ データ活用によるメリット

- ▶ 一元的に管理された財務情報、現物管理情報及び推計される将来見込み情報によって、
 - ① 資産の現状と将来の財政負担予測を考慮した、維持・管理、更新・長寿命化に関するアセットマネジメントや、運営の効率化や地域の活性化などの観点から、最適な施設配置や統廃合、多目的化・複合化といった最有効活用に関する検討がタイムリーに行われる。
 - ② 資産と紐付けられた事務事業の単位で減価償却費が算定され、事業評価書に集計される。
 - ③ オープンデータへの展開に対応できる。
 - ④ 資産の利用や稼動について、投資時に見込まれた計画値に対する実績値比較により、投資の効果検証が継続的に行われ、過大投資や安易な投資が抑制されている。

■ データ活用における論点及び対応策

- ▶ あるべき姿の実現にあたって検討すべき論点とその対応策について整理すると以下の通りとなる。

	論点	対応策
論点①	<ul style="list-style-type: none"> • 自治体の全資産に関する情報について、遅滞なく正確に記録・メンテナンスし、適切に保管・管理すること。 • 一覧で見える化することや、資産の棚卸し、計画的な保全更新の推進、将来推計への活用、公共的公益的な土地活用の推進、公共施設の多目的化・複合化の推進、利活用予定のない土地等の売却など、戦略的な資産経営に資する情報の持ち方とそのため手法。 • これらを推進していくための組織体制のあり方。 	<ul style="list-style-type: none"> • 資産を維持・形成する事業所管課による法定台帳や議会提出書類である公有財産台帳の適切な管理を行いながら、これからの経営に欠かせない資産経営という視点から固定資産データシステムを構築し、資産情報の実質的なマスター台帳化を図る。その際、各法定台帳との連携の仕方や、情報を記録・メンテナンスする職員の負担軽減も十分に考慮して、システムを構築する。 • 同システムの管理や活用を通じて、戦略的かつ全庁横断的に資産経営を推進していくことができる組織体制も整える。 <p style="text-align: right;">【参照】 1(2)イ(エ) 補足説明①</p>
論点②	<ul style="list-style-type: none"> • 資産の大半を占める有形固定資産について、取得価額による評価を毎年度正確に実施し、公表していく。 • 追加的な資産情報としての公正価値による評価(時価評価)について、その必要性和実施する場合の範囲、及び、そのための効率的・効果的な評価手法。 	<ul style="list-style-type: none"> • 取得価格情報を漏れなく正確にかつ効率よく固定資産台帳に登録できるよう、支出負担行為や経費支出を行うタイミングでの自動登録をシステム化で実現する。 • また公正価値による評価には、資産情報の公開という視点、資産経営という視点、職員の負担を増やさない効率的・効果的な把握方法という視点などから、多面的に検討し、必要などころからの実現を検討する。 <p style="text-align: right;">【参照】 1(2)イ(エ) 補足説明②③</p>

b 物品

■ あるべき姿

- ▶ 当該物品と紐付けられた事務事業の単位で減価償却費が算定され、事業別フルコストが集計される。毎年度に実物の所在確認を行い、固定資産台帳と実物とが常に一致する状態に保たれている。

c 有価証券・出資金

■ あるべき姿

- ▶ 出資に関する情報、時価情報、出資先についての財務情報が一元的に管理され、それらの情報をもとに出資先の状況が適切に把握されている。

d 現金預金、借入金

■ あるべき姿

- ▶ 市全体での保有資金を網羅して作成された資金収支計画により、会計間での資金融通を最大限活用した資金繰りが行われることによって、一時借入金の圧縮による支払利子の抑制と、運用原資の捻出による運用益の最大化が行われる。

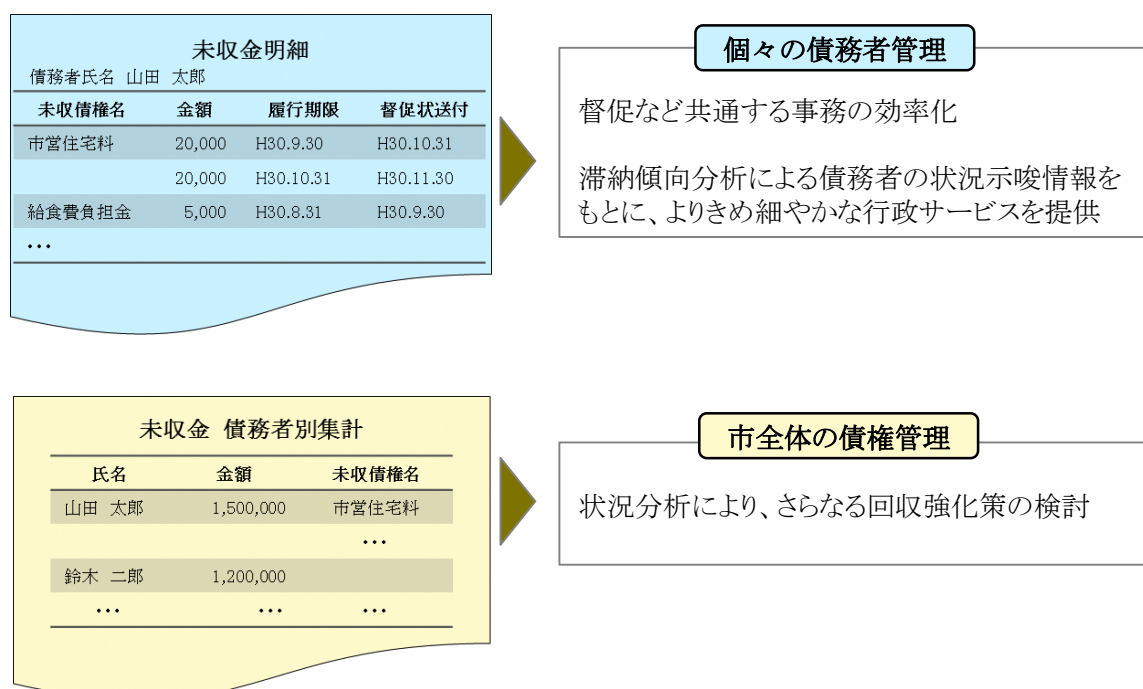
e 未収金

■ データ活用によるあるべき姿

債務者ごとに名寄せされた情報(債権種類、金額、納期等)を活用することにより、

- ▶ 個々の債務者管理の観点では
 - ① 同一債務者の未収金明細が可視化され督促状発送など、債権管理上の共通事務が効率化される。
 - ② また、債務者の滞納傾向分析を行うことができるようになり、支払能力の変化など債務者に関する示唆情報から、よりきめ細やかな行政サービスを提供できることが期待される。
- ▶ 市全体の債権管理の観点では、市全体での未収金の債務者別集計が可視化され、その状況分析により、さらなる回収強化策の検討が可能とある。

【図表1-24: 名寄せ情報による活用イメージ】



(キ) 定数管理

■ あるべき姿

- ▶ 各職員の登庁時及び退庁時のカードリーダー打刻により管理されている出退勤時刻と、各職員による毎月の勤務時間実績報告との整合確認が行われ、市全体の勤務時間実態が把握されていること。
- ▶ 事業別の従事時間ベース実績が把握され、事業別の人工集計データが取得されていること。
- ▶ 取得された事業別の人工集計データによって、「どの事業にどの程度の人員過不足が生じているか」という正確な根拠に基づき、職員定数が決定され、定数調整が行われていること。
- ▶ 取得された事業別の人工集計データによって、正確な入力情報に基づいた事業評価が行われていること。

■ データ活用によるメリット

事業別の人工集計データを取得することによって、「どの事業にどの程度の人員過不足が生じているか」を可視化することができるようになる。これによって、

- ▶ 部局間又は部局内の職員負担の平準化に配慮した定数調整が行われ、働き方改革のさらなる実現が可能になる。
- ▶ また、事業のパフォーマンスやアウトカムの最大化を目指した、最適な労働資源の配分が可能になる。

■ データ活用のための論点及び対応策

- ▶ あるべき姿の実現にあたって検討すべき論点とその対応策について整理すると以下の通りとなる。

	論点	対応策
論点①	<ul style="list-style-type: none">事業別の従事時間ベース実績による人工情報の取得方法をどうするか。	<ul style="list-style-type: none">人事給与システムで、職員の従事時間を事務事業ごとに管理し、事業別人工データを適時に集計する。人工集計データと、定数管理及び超過勤務時間との整合を確認する。

エ データの利用環境の整備

<調査結果の概要>

- ▶ 業務の効率化や経営の可視化を実現するためには、データの構造化を支える、各事業の相関関係や、支出における仕訳項目などの精緻化されたデータ項目の入力、他のシステムとのデータ連携、データ項目の統一などが不可欠である。そのためには、担当の部署間を超えた、データの管理と運用に関する統制・マネジメントが必要である。
- ▶ データの整備・標準化に対して権限と責任を有する者及び部門を設置するとともに、DWH等の技術を活用してデータの組織的一元化を図っていくことが望まれる。また、データ活用においては、それを推進する人材を育成し、課室に配属できる環境を構築していくことが望まれる。
- ▶ 一方で、コンプライアンス・内部統制の維持・向上を図るため、内部統制制度への対応を考慮しつつ、正確に処理、記録されることを支援する業務プロセス（IT業務処理統制）を財務会計システムに組み込むことが望まれる。

(ア) 人材育成

■ データマネジメント人材の育成

- ▶ 社会のデジタル化が進展し、ビッグデータ解析など、より効果的なデータの分析・活用ができる環境が整い、分野横断的なデータの活用により、新たな価値・サービスの創出が期待できる時代が到来した。さらに、国においては、統計等データを用いた事実・課題の把握や、政策効果の予測・測定・評価による政策の改善などにより、政府全体として証拠に基づく政策立案(EBPM: Evidence Based Policy Making)を進めている。

■ データマネジメント人材の要件

- ▶ データマネジメント人材を育成していくにあたり、それらの人材に必要な要件は以下のとおりと考える。なお今後、データを重視した政策形成を推進することを考えると、**課室に複数人はデータマネジメント人材が配属できる環境**が望ましいものとする。
(必要と考えられる要件)
 - ✓ データ構造を理解できること
 - ✓ KPI、KGIの評価指標を設定できること
 - ✓ 指標データの分析(仮説、検証、修正)ができること
- ▶ なお、一般社団法人データサイエンティスト協会が公開するスキルチェックリスト(独立行政法人情報処理推進機構(IPA)のスキル標準(ITSS+))にて、データサイエンティストに必要なスキル・知識が定義されている。これらの情報も要件を検討していく上で参考になるものとする。

(参考:Assistant Data Scientistのスキルレベル(スキルチェックリスト Ver2))

business problem solving	data science	data engineering
<ul style="list-style-type: none"> • ビジネスにおける論理とデータの重要性を理解したデータプロフェッショナルとして行動規範と判断が身についている <ul style="list-style-type: none"> ✓ データを取り扱う倫理と法令の理解 ✓ 引き受けたことは逃げずにやり切るコミットメント ✓ 迅速な報告や、報告に対する指摘のすみやかな理解など • データドリブンな分析的アプローチの基本が身につけており、仮説や既知の問題が与えられた中で、必要なデータを入力し、分析、取りまとめることができる <ul style="list-style-type: none"> ✓ データや事象のダブリとモレの判断力 ✓ 分析前の目的、ゴール設定 ✓ 目的に即したデータ入手 ✓ 分析結果の意味合いの正しい言語化 ✓ モニタリングの重要性理解など • 担当する検討領域についての基本的な課題の枠組みを理解できる <ul style="list-style-type: none"> ✓ 担当する業界の主要な変数(KPI) ✓ 基本的なビジネスフレームワークなど 	<ul style="list-style-type: none"> • 統計数理の基礎知識を有している(代表値、分散、標準偏差、正規分布、条件付き確率、母集団、相関、ベイズの定理など) • データ分析の基礎知識を有している <ul style="list-style-type: none"> ✓ 予測(回帰係数、標準誤差··) ✓ 検定(帰無仮説、対立仮説··) ✓ グルーピング(教師あり学習、教師なし学習··)など • 適切な指示のもとに、データ加工を実施できる <ul style="list-style-type: none"> ✓ 基本統計量や分布の確認、および前処理(外れ値・異常値・欠損値の除去・変換や標準化など) • データ可視化の基礎知識を有している(ヒストグラム、散布図、積み上げ棒グラフなど) 	<ul style="list-style-type: none"> • データやデータベースに関する基礎知識を有している <ul style="list-style-type: none"> ✓ 構造化/非構造化データの判別、論理モデル作成 ✓ ER 図やテーブル定義書の理解 ✓ SDK やAPI の概要理解など • 数十万件程度のデータ加工技術を有している <ul style="list-style-type: none"> ✓ ソート、結合、集計、フィルタリングができる ✓ SQLで簡単なSELECT文を記述・実行できる ✓ 設計書に基づき、プログラム実装できる • 適切な指示のもとに、以下を実施できる <ul style="list-style-type: none"> ✓ 同種のデータを統合するシステム的设计 ✓ インポート、レコード挿入、エクスポート • セキュリティの基礎知識を有している(機密性、可用性、完全性の3要素など)

(イ) データの統制

■ データ統制の現状認識

- ▶ 現行の財務会計システム等は、情報システムを利用する部門が各々構築をしていることもあり、コードの標準化やデータベースの統合などがなされていない。そのため、共通した情報の入力、設定も各々の情報システムに行う必要があり、非効率となっているとともに、コードの標準化等がなされていないため、データ活用が困難となっている。
- ▶ また、後述のコンプライアンス・内部統制や予算の統制の重要性を顧みると、予算の決定や支出負担行為等が発生した時点で必要なデータが入力されていなければならないが、その統制が必要である。
- ▶ 事業評価の充実を図るためにも、適切な単位でフルコスト情報と成果指標等を比較検討できるようにより多くのデータを入力する必要があるが、その統制も必要である。

■ データ管理部門の組織的一元化の必要性

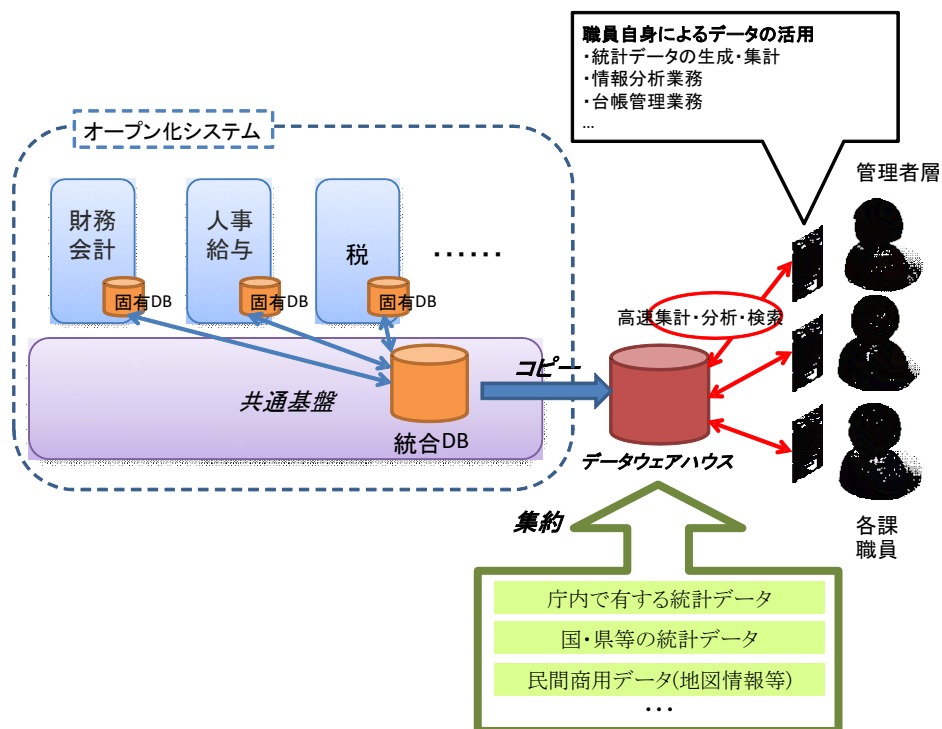
- ▶ データの整備・標準化にあたっては、整備・標準化に対して権限と責任を有する責任者(CDO: Chief Data Officer)及び部門(データ管理部門)を設置、情報システムを利用(データの入力等)する部門と分離することが方策のひとつとして考えられる。これは、各担当課が自らが利用する情報システムの設計権限を有している場合、データの構造化を含むシステムの設計が各所で行われるため、組織全体での整備・標準化が困難なためである。
- ▶ CDO及びデータ管理部門は、データ整備・標準化に係る統制、構造化、経営レベルでのデータ分析の支援を実施する。またデータ管理部門において特に重要な機能として、固定資産コード・施設コードなどのコード体系の維持・管理が挙げられる。各業務所管課が「正しいデータを登録・更新すること」に責任を有することに対し、データ管理部門は「そのデータが一意のコードに紐づけられること」に責任を持つ。各業務所管課が仮に個別に台帳やマスタデータを管理する場合であっても(※)、必ずデータ管理部門がコードの払出し・管理を行うことにより、二重管理の回避や全庁的な名寄せ・管理を実現することが可能になる。

(※) 従来のExcelマクロ、近時のRPA(Robotic Process Automation)のようなEUC(End User Computing)と呼ばれる仕組みは、発生源による情報管理や情報システムのカスタマイズ抑制や簡素化を実現した一方、情報管理が分散化されることにより、ツールのブラックボックス化やコード体系の乱立等、データ・業務の統制という面からは課題もあることが指摘されている。

(ウ) DWHの構築

- ▶ データを活用した行政経営を行うためには、それぞれの用途にあわせて容易且つスピーディーにデータを取得・集計できる仕組みが必要であり、そのための技術的・システムの基盤が不可欠となる。そこで必要となるデータは、財務会計システム固有のもの(財務情報:投下費用の情報)と、そうでないもの(非財務情報:人口等の統計データや地図情報など)があり、扱うデータの種類・件数も膨大になるため、財務会計システムとは切り離されたデータ基盤(DWH)を構築していくことが有効であると考ええる。
- ▶ DWH(Data Warehouse)とは、組織内のさまざまなデータを一か所に集めたもので、データを集めて管理するシステムや、集めたデータをもとにした意思決定支援システムも含めて指すこともある。現状の地方自治体においてはほとんどの場合、実績の集計や統計、検索・参照業務を行う環境を持っていないか、個別の業務システムにより実現されていることが多いと考える。
- ▶ このようなシステム横断的にデータを一元化したDWH基盤とあわせて、BI(Business Intelligence)ツールを導入することで、財務情報と非財務情報を任意の切り口や軸で集計・分析を行うことが可能となり、施策/政策評価などの経営判断にあたって有用なデータを利用することが可能となる。

【図表1-25: DWHの構築イメージ】



(エ) コンプライアンス・内部統制

a コンプライアンス・内部統制のあるべき姿

■ 内部統制制度への対応

- ▶ 平成29年の地方自治法の一部改正により、平成32年度から内部統制制度が導入される。平成30年7月27日には、内部統制制度を導入及び実施する際に参考となる基本的な枠組みや要点等を示した「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン(たたき台)」が公表されており、各団体は当該ガイドラインを参考に制度対応をしていくこととなる。
- ▶ 当該制度では初めに内部統制に関する方針を策定する。内部統制に関する方針には、各地方公共団体において、団体ごとの状況や課題、運営方針、過去の不祥事、監査委員との意見交換等を踏まえて検討を行った上で、必要と思われる事項を記載する。また、少なくとも「内部統制の目的」、「内部統制の対象とする事務」等に関しては要素として盛り込むことが求められている。更に、財務に関する事務に関しては必ず内部統制の対象とする業務として取り組む必要があるとされている。そして、不適正な経理処理は、財務事務執行リスクのひとつに位置付けられる。したがって、不適正な経理事務が実施されるリスクを軽減するため、正確に処理、記録されることを支援する業務プロセス(IT業務処理統制)を財務会計システムに組み込むことが望まれる。
- ▶ 次に、制度に沿って内部統制体制を整備する。内部統制体制の整備は、内部統制に関する方針に基づき、全庁的な体制を整備しつつ、業務レベルのリスク対応策を整備することとなる。ここで、業務レベルのリスク対応策の整備が、適正経理の推進をシステムの的に担保するといった財務会計面でのコンプライアンス強化という方向性(コンプライアンスの論点)に関係する。

IT業務処理統制とは

業務処理統制は、通常、業務プロセスにおいて個々のアプリケーションによる取引の処理に適用される手続であり、あらかじめプログラムに組み込まれている自動化された業務処理統制と、ITから自動生成される情報を利用して実施される手作業による内部統制との組み合わせにより構成されている。

■ プログラムに組み込まれている自動化された業務処理統制

情報の正確性、網羅性、適時性、正当性等を達成するためにアプリケーションに組み込まれた内部統制である。例えば、以下のようなものがある。

- 受注データの入力時の単価チェックのように、取引データの入力時又は処理時に、事前に登録されているマスター・ファイル上の項目と入力された項目との突合が行われ、一致しない場合には入力データを受け付けない、あるいは、次処理を中止する機能
- 取引データの入力時の項目網羅性チェックのように、入力が必要とされているすべての項目が入力されていることを確認し、すべての項目が入力されていない場合には入力データを受け付けない機能
- システム間のデータインターフェイスにおいて、データ出力側で把握されているデータ件数等とデータ入力側で把握されるデータ件数等が整合していることを確認し、整合しない場合には入力されたデータ処理を中止するといったシステム上の機能
- 端末メニューの使用制限のように、処理担当者に許可された業務内容に応じた操作権限をユーザIDに事前に付与し、このユーザID使用者をパスワードや生体情報により認証することにより、許可された処理担当者のみならず機能
- 利息、減価償却、外貨換算等の自動計算

■ ITから自動生成される情報を利用して実施される手作業による内部統制

情報システムから出力された情報を利用して手作業による内部統制として実施する。手作業による内部統制において利用する情報には、以下のようなものがある。

- 例外リストのように、処理過程の途中において、事前に定められている一定の条件に合致する取引データを出力した情報
- エラーリストのように、プログラムに組み込まれている自動化された業務処理統制において正常なデータではないと判断され、継続処理が中断となった対象データを出力した情報、あるいは、継続処理とは別の処理となった対象データを出力した情報
- ある時点における売掛金残高について、その残高を構成する取引データの発生時期とその金額を時系列で表示した年齢調べを出力した情報
- 一定期間に入力された仕訳データを母集団とし、事前に登録された仕訳パターンに該当しない仕訳データを出力した情報

監査基準委員会報告書315A93項より(日本公認会計士協会)

2 財政事務等現況調査及び事務改善の方向性案提示 【キーノート】

1. 財務事務の業務量

- ▶ 財務事務の整理・構造化を行い全103の事務について事務フローを可視化した。
- ▶ 年間約200万件の帳票を作成しており、それに係る業務時間は年間87万時間以上である。ただし、今回の調査では、一部帳票件数及び業務時間が不明のものがあるため、件数・時間は最低ラインであり、実際には記載されている件数・時間よりも多い。
- ▶ このうち、現行業務の見直し、システムによる自動化や機能拡充などの事務改善により年間約14万時間が削減できる可能性がある。

2. 事務改善の方向性：自動化

- ▶ システム化されている範囲が狭いため、手作業が多い。このため、新たな財務会計システムの機能範囲を広げ、自動化による効率化を図る。
- ▶ 将来的には、RPAやAIの活用によるさらなる自動化を進める。

3. 事務改善の方向性：簡素化・共通化

- ▶ 現行の事務フローの見直し、簡素化により、業務の効率化、リードタイムの短縮を図る。
- ▶ 執行伺のチェックなど、各区局で共通な事務については、集約やアウトソーシングを検討する。

4. 事務改善の方向性：データの構造化・システム連携

- ▶ 予算編成業務・決算業務等における手作業を自動化して集計や各種資料の効率化・早期作成を行うためデータの構造化を行う。
- ▶ 局課をまたがる照会・転記・集計作業を省力化するため、発生源入力を徹底し、データが各システムに引き継がれて、システム連携ができるようにする。

5. 事務改善の方向性：紙文書による文書処理の撤廃

- ▶ 紙文書による事務処理は、転記やそのチェックなどの手間、収集・転送などのリードタイムが長いなどの業務効率化の課題、紛失等のリスク、システム化・自動化の阻害要因となるので、可能な限り撤廃する。

本章の概要

(1) 現況調査の目的・方針

- ▶ 次年度以降に予定している新たな財務会計システムの基本構想策定にあたっての基礎材料を整理すべく、現況事務の可視化・構造化を行うとともに、各業務所管課に対する書面調査・ヒアリングに基づき、現況調査・課題整理を行った。
- ▶ 各業務所管課に対する現況調査として、
 - ① 業務量調査として定型帳票に係るもの【調査票Ⅰ】
 - ② 非定型帳票に係るもの及び定性的課題に係るもの【調査票Ⅱ】
 - ③ 事務フローの確認に係るもの【調査票Ⅲ】
 - ④ 事務フロー上の個々のタスクに係る根拠規程の確認に係るもの【調査票Ⅳ】について4つの調査票を用いて実施した。
- ▶ ヒアリングは2019年1月から3月にかけて、各業務所管課、環境創造局及び港南区役所に対し、計21回実施した。

(2) 調査結果

- ▶ 【調査票Ⅰ】において、財政事務等の整理・構造化を行い、全 **103**の事務を抽出し、事務フロー(調査票Ⅲ)及び業務記述書(調査票Ⅳ)を作成した。
- ▶ 業務量に関しては、財政事務等に係るものとして年間 **1,937,585件**の帳票を作成しており、それに係る市全体の業務時間は年間 **870,959時間**という調査結果が得られた(一部帳票件数及び業務時間が不明のものを含む)。
- ▶ 当業務量について、今回実施した範囲ほど大規模に業務量調査を行った実績はないため他市と比較することは困難であるが、参考までに他政令市(A市とする。人口約100万人規模)と予算編成事務に限って比較すると、A市が95,809時間であるのに対し、横浜市では131,089時間(予算編成事務フローと区予算編成フローの計)となっている。

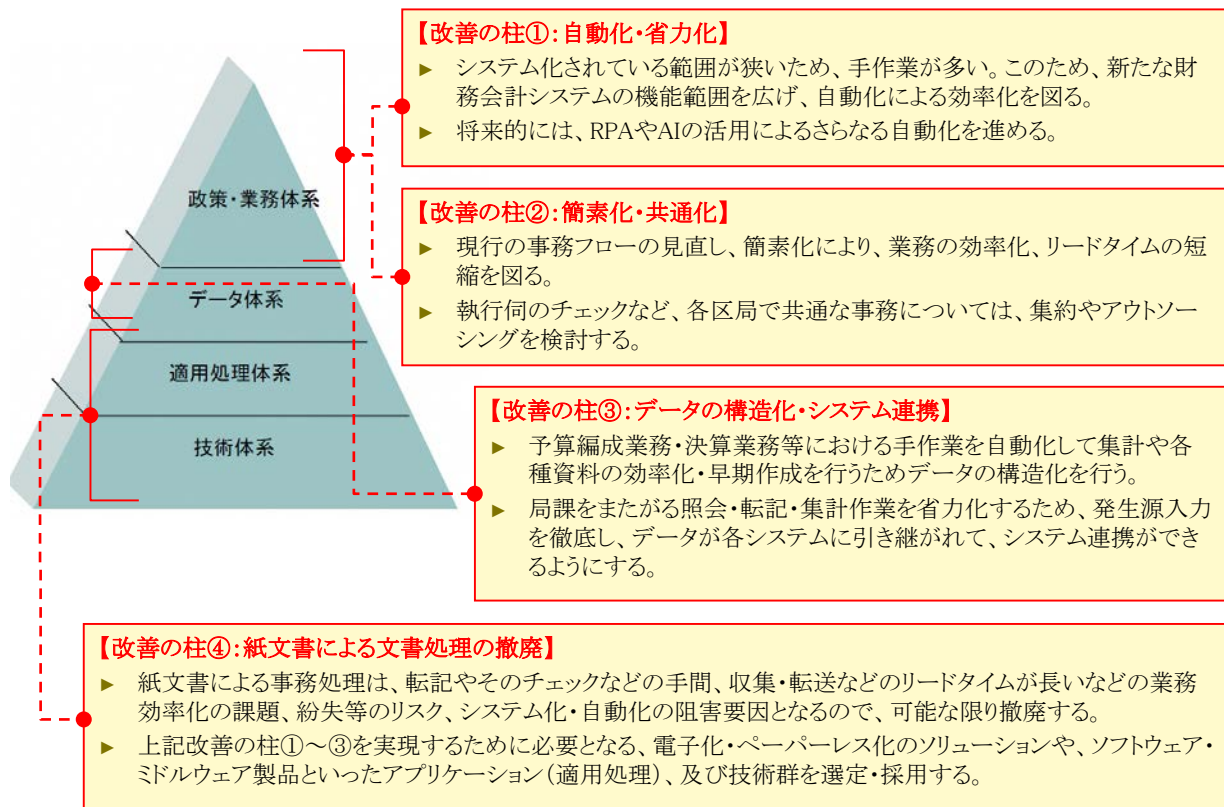
(3) 現状の課題と改善の方向性

ア 現状の課題

- ▶ 「(2)調査結果」に基づき、横浜市における現行の財政事務等に係る課題を抽出した。それら課題のボトルネックとなる要因としては、大きくシステム面に係るものと業務面に係るものに整理された。
- ▶ システム面に関しては、他政令市の状況や横浜市の業務規模を踏まえても、明らかに業務上必要な機能が不足している実態が明らかになるとともに、文書管理システム、支払集計・資金管理システム、土地建物・公会計システム等財務会計システムと他システムとの連携、システム全体最適化の面において不十分な状況が見られた。
- ▶ 業務面に関しては、照査票などの手動添付・起案に係る事務や、固定資産に関するシステムが複数存在し同じ情報を二重入力する必要があるなど、非効率な事務運用が残存している実態が見られた。
- ▶ 以上を主たる原因として、必要なデータを必要な時に適宜取得・集計できない、職員による事務負担が高くなっている、コンプライアンス・内部統制面で不十分な状況となっている事象が顕在化しており、その具体的な内容として全 **81件**の課題が抽出・整理された。

イ 改善の方向性

- ▶ 前節で提起した個々の課題について改善を進めつつも、全庁的な改善の方向性＝改善の柱として、EA(Enterprise Architecture)の考え方を参考に以下の4点を提案する。



ウ 改善の方向性実施による推定効果

- ▶ 改善効果を測定する指標は、本プロジェクトの3つの柱(論点)である「業務効率化」・「経営の可視化」・「コンプライアンス」の目的に沿う形で設定した。具体的には、
 - ① 「業務効率化」については、対象課題に係る「現行業務量」×「想定削減率」として定量的な指標を設定した。
 - ② 「コンプライアンス」については、「支払遅延・不能件数の削減」・「支払ミス件数の削減」等の定性的な指標とした。
 - ③ 「経営の可視化」については、債権管理に関する指標(収納率の向上)、資金管理に関する指標(収支見込・資金計画の精度向上)等の定性的な指標を設定した。
- ▶ 上記定量的効果(現行業務処理時間の削減)については、**137,846時間/年**という推定結果が得られた。

(1) 現況調査の目的・方針

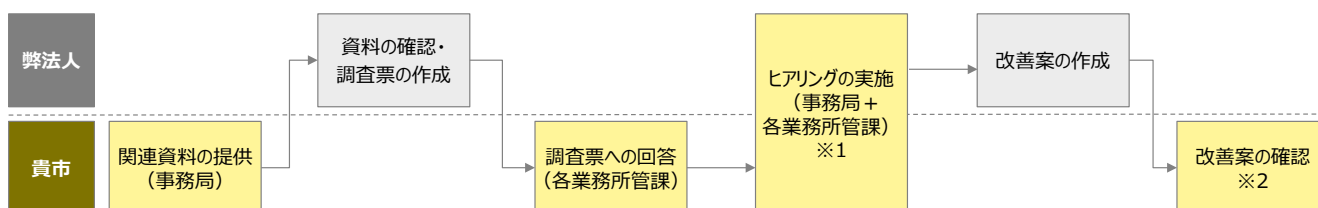
ア 調査の目的

- ▶ 横浜市においては次年度以降、財務会計システムの基本構想の策定を予定しており、その基本構想策定にあたっての基礎材料を整理すべく、現況事務の可視化・構造化を行うとともに、事務改善の方向性を検討することを本調査の目的とする。
- ▶ 各業務所管課に対する書面調査・ヒアリングを中心に、現況調査・課題整理を行った。

イ 調査の流れ

- ▶ 横浜市各業務所管課から提出を受けた回答をベースにヒアリングを実施し、業務所管課として認識・把握している各事務に係る課題、及び改善案のとりまとめを行った。

【図表2-1: 調査の実施フロー】



※1 業務実施部門は環境創造局緑地保全推進課、港南区総務課でのみ実施。

※2 今回実施した業務所管課への現況調査・改善の方向性を次年度において各区局の業務実施部門へ説明・共有することを通じ、さらに対応が必要な課題を拾い上げ、新たな財務会計システムへ反映し業務改善・改革を実施していく。

ウ 調査の内容

- ▶ 調査は以下の通り、業務量調査として定型帳票に係るもの【調査票Ⅰ】、非定型帳票に係るもの及び定性的課題に係るもの【調査票Ⅱ】、事務フローの確認に係るもの【調査票Ⅲ】、事務フロー上の個々のタスクに係る根拠規程の確認に係るもの【調査票Ⅳ】の計4つの調査票を用いて実施した。

【図表2-2: 調査の内容】

調査目的	調査内容 (概要)	調査票
業務量調査 (定量的課題調査) 定型帳票に係るもの	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定型帳票に係る基礎情報 (作成方法、ファイル形式 等) ・ 定型帳票に係る業務量 (1件当たり作成時間×年間作成件数等) 	【調査票Ⅰ】 業務量調査票_定型
現行業務に係る課題調査 (定性的課題調査) 非定型帳票に係るもの	<ul style="list-style-type: none"> ・ 非定型帳票に係る基礎情報 (作成方法、ファイル形式 等) ・ 非定型帳票に係る業務量 (1件当たり作成時間×年間作成件数等) ・ 現行業務に係る課題の確認 	【調査票Ⅱ】 業務量調査票_非定型
事務フロー調査	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務フローの内容の確認 	【調査票Ⅲ】 事務フロー確認票
規程類の準拠性調査	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務フロー上の個々のタスクに係る、根拠規程の妥当性・準拠性の確認 	【調査票Ⅳ】 業務記述書

▶ 【調査票 I】の調査項目(各業務所管課への依頼内容)は下図の通りである。

【図表2-3: 【調査票 I】の調査項目(各業務所管課への依頼内容)】

回答項目	回答方法		回答例
作成方法区分 (P列)	選択式	当該帳票をどのように作成しているか、リスト値から選択してください。 「その他」を選択した場合は、その内容を「特記事項」列に記載してください。	・財務会計システム ・他システム(財務会計以外の業務システム) ・汎用アプリケーション(Excel、Word 等) ・手書き(紙ベースで作成しているもの) ・その他
ファイル形式区分 (Q列)	選択式	当該帳票のファイル形式を、リスト値から選択してください。 「その他」を選択した場合は、その内容を「特記事項」列に記載してください。	・.doc,xls, csv, pdf(Office製品はバージョンは問わない) ・紙(電子化されていないもの) ・その他
様式指定区分 (R列)	自由回答	当該帳票の様式が定められているか否か、右記回答例を参考に記載してください。	・第※号様式の※(全庁的に様式が統一されているもの) ・あり(局単位に様式が統一されているもの) ・なし(部、課単位で様式が異なるもの)
根拠規定 (S列)	自由回答	当該帳票の根拠となる規則等の条項を記載ください。(「横浜市予算、決算及び金銭会計規則」にあるものは記載済み) 特に根拠がない場合は、「なし」と記載ください。	・※※規則 第※※条 ・なし
業務時間 (W列)	自由記述 (数値)	当該帳票に係る1件あたりの業務時間(作業時間)を時間単位で記載してください。(※1)	・1.0(時間/件)
件数 (X列)	自由記述 (数値)	当該帳票に係る業務が年間何件発生するか記載してください。	・10,000(件/年間)
業務区分 (Z列)	選択式	W列、X列に記載した業務量が、当該帳票に係るような業務に該当するものなのか、リスト値から選択してください。 「その他」を選択した場合は、その内容を「特記事項」列に記載してください。 調査票では1帳票に対して1行しか用意していないため、複数の業務区分(例:「作成」と「確認」)に対して業務量を記載する場合は、適宜下に行を追加してください。	・作成(担当課にて作成し、他部署に送付するまでの業務) ・確認(他部署が作成した帳票の内容を確認する業務) ・集計・編集(他部署が作成した帳票の内容を集計、或いは編集する業務) ・上記全て(ひとつの部署で上記業務が完結する場合) ・その他
作成活用時期 (AA列)	自由記述	当該帳票を、いつ、作成(活用)するか、記載ください。	・日次、週次、月次、年次 ・特定の月日(毎月末、毎月1日、毎年3月末 等) ・随時・不定期
受信元(課)(AB列) 発信先(課)(AC列)	自由記述 (課名)	当該帳票が複数課を流通する場合、その受信元(作成担当課)、発信先を課単位で記載ください。(※2) 受信元と発信先が同一である場合は、同一の課名を記載ください。	例)「予算原案の作成に必要な資料」の場合 ・受信元=各課 ・発信先=財政局財政部財政課
リードタイム (AD列)	自由記述 (数値)	上記に記載した「受信元(課)」の作成から、「発信元(課)」への到達、確認等の一連の帳票作成に係る時間を、日単位で記載ください。(※3)	・10(日)
繁忙期 (AE列)	自由記述	当該帳票の事務について、特定の繁忙期が存在する場合、その時期を記載ください。 特に繁忙期がない場合は、「なし」と記載ください。	・毎週金曜 ・毎月末、毎月1日 ・毎年3月末 ・なし
繁忙期業務量/ 通常期業務量 (AF列)	自由記述 (数値)	上記「繁忙期」の回答があった場合、通常期の業務を100としたらどの程度繁忙なのか数値で記載ください(2倍の業務量であれば200。数値はおおよその感覚値で構いません。) 繁忙期がない場合は空欄で構いません。	・200(通常期と比較して2倍の業務量)

※1 厳密な時間の算出は困難であるため、業務所管課の担当者としての経験に基づく推計値とした。

※2 「受信元」は、最初の作成担当を記載し、「発信先」は最終的な受取(取りまとめ)担当を記載する。その間の部内、局内の取りまとめ担当課については対象外とした。

※3 確認や決裁の手待ち等の時間・期間を含む。数値は、業務所管課の担当者としての経験に基づく推計値とした。

- ▶ 【調査票Ⅱ】の調査項目(各業務所管課への依頼内容)は下図の通りである。

【図表2-4: 【調査票Ⅱ】の調査項目(各業務所管課への依頼内容)】

回答項目	回答方法		回答例
帳票名称 (D列)	自由回答	当該帳票の名称を記載してください。	<ul style="list-style-type: none"> ・※※※集計表 ・※※※調査票
作成方法区分 (E列)	}	【調査票Ⅰ】と同じ	
ファイル形式区分 (F列)			
様式指定区分 (G列)			
根拠規定・作成理由 (H列)	自由回答	当該帳票の根拠となる規則等の条項や、その帳票を作成している理由を記載ください。	<ul style="list-style-type: none"> ・※※※規則 第※※条 ・※※※を作成するにあたり、各課に照会したデータを集計するため。
該当事務フローID (I列)	記載不要	上記回答及びヒアリングをもとに、記載します。	・—
現行事務に係る課題	自由回答	担当されている事務全般、或いは個々の事務について、特に業務の非効率や貴市職員の負荷の観点から、課題だと思われる事項について自由に記載ください。	<ul style="list-style-type: none"> ・※※※の作成を全て手作業で行っている。 ・※※※の正しいデータがシステムから取得できない。 ・※※※の様式が各局／各課で異なっており、手作業で再計算している。 ・※※※に係る処理に非常に時間がかかっており、全体のリードタイムが長くなっている。 ・※※※に係る業務ルールや事務処理方法が整理されていない。

- ▶ 【調査票Ⅲ】、及び【調査票Ⅳ】の内容については、後述する「(2)イ 財政事務等フロー」、及び「(2)ウ 業務記述書」を参照。

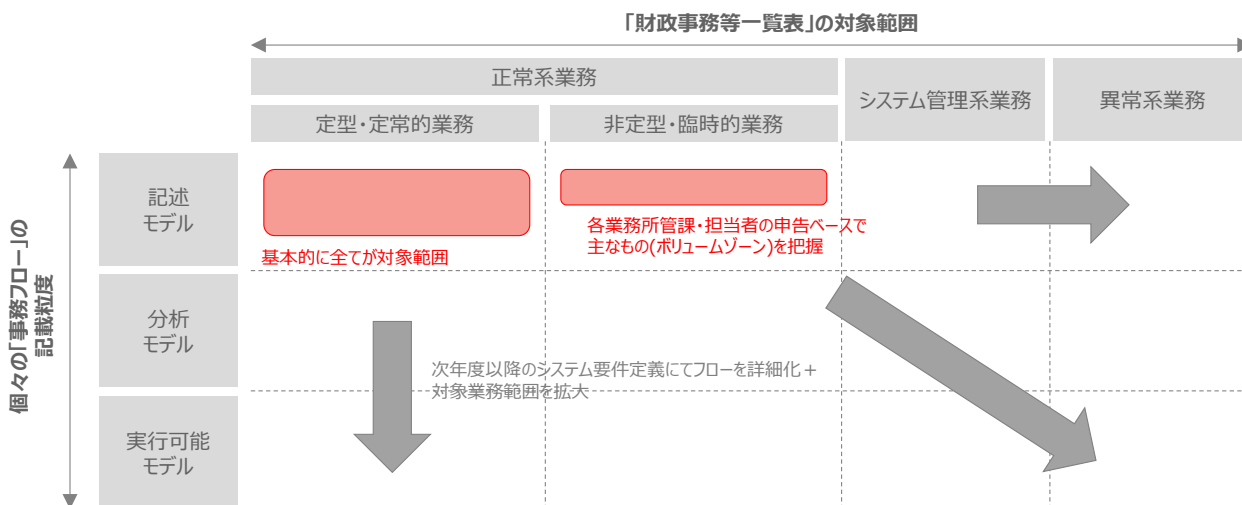
Ⅰ 調査の対象範囲・方針

■ 「財政事務等一覧表」についての基本方針

- ▶ 【調査票Ⅰ】作成に先立ち、横浜市における財務会計事務を構造化・一覧化するため、以下の方針に従って「財政事務等一覧表」を作成した。

- ▶ 財政事務等に係る事務を3階層に構造化(Lv1～Lv3)し、事務フロー作成の単位となる最下層の第3階層(Lv3)の事務を整理した。
- ▶ 仕様書に明記された事務フローを第1階層(Lv1)及び第2階層(Lv2)とし、横浜市からの受領資料に基づき第2階層を第3階層(Lv3)に分解する。その上で、Lv3を事務フロー作成単位とする(ひとつのLv3単位事務に対し、1つの事務フローを作成)。
- ▶ 事務フローLv3とその業務で使用・作成される帳票を一对多に紐付け、一覧化する。
- ▶ 事務フロー、帳票にそれぞれID(番号)を付与し、一意性を担保する。
- ▶ 通常の想定された事務処理手順で行われる業務(「正常系業務」という)のみを対象とし、差戻し、エラー、訂正・取消業務などの業務(「異常系業務」という)は事務フローの作成対象としない。またメンテナンス、バックアップ等のシステム管理系の業務も、同じく作成対象としない。
- ▶ 局や区ごとに事務が異なることが想定される場合は、標準的と考えられる事務に基づき、作成する。

【図表2-5: 本業務における調査対象範囲のイメージ】



※ 「記述モデル」・「分析モデル」・「実行可能モデル」については次ページを参照すること。

- ▶ 上記方針に基づいて作成した財政事務等一覧表については、「(2)ア 財政事務等一覧表」、及び「【別紙(2)-1】財政事務等一覧表及び業務量」を参照すること。

■ 「事務フロー」についての基本方針

▶ 「財政事務等一覧表」に基づき、以下の方針に従って個々の「事務フロー」【調査票Ⅲ】を作成した。

- ▶ いわゆる「記述モデル」を記載粒度とする。
- ▶ 事務フローの表記法は、統一化を図るためにBPMN2.0 (Business Process Modeling Notation) を採用する。
- ▶ 記載ツールは、描画の容易性とデータの拡張性に優れたiGrafx FlowCharter BPR+(※)とする。
- ▶ 局や区ごとに事務フローが異なることが想定される場合は、標準的と考えられる事務フローを作成する。

※ <https://igrafx.info/product/bpr/> (2019年3月29日最終アクセス)

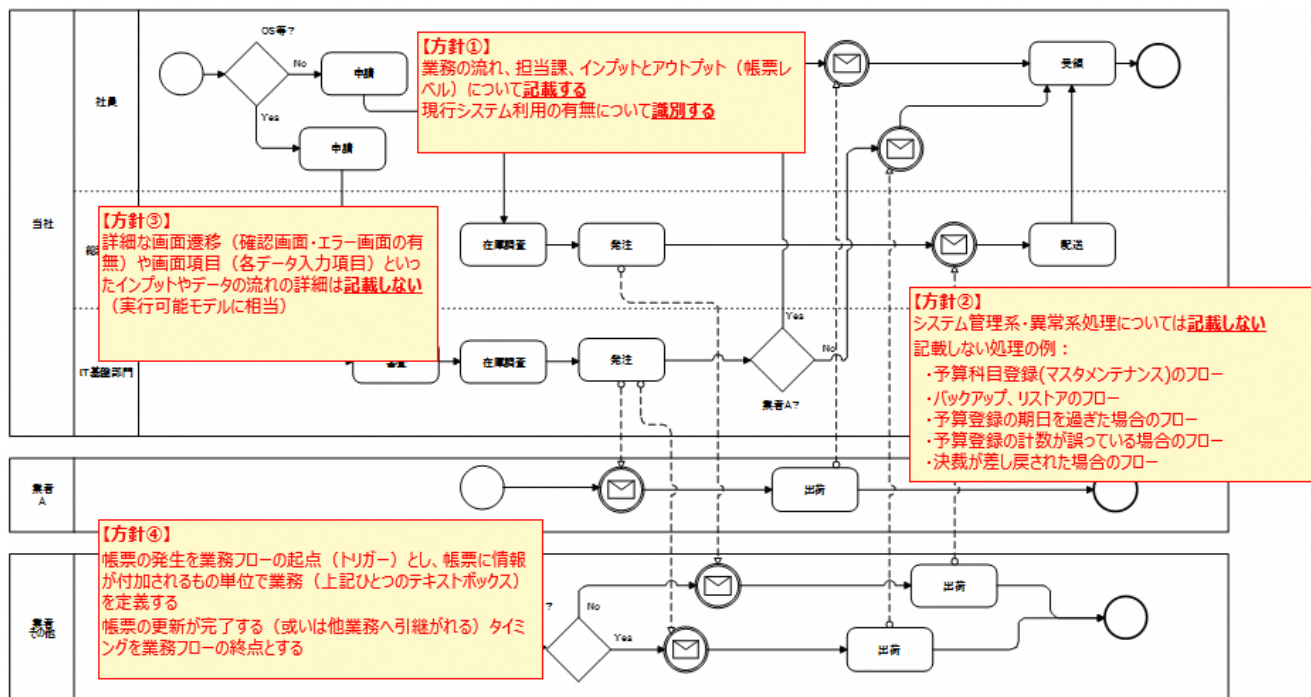
【図表2-6: 「記述モデル」と「分析モデル」・「実行可能モデル」】

		企画	投資判断(予算)	システム導入	運用	業務担当者
シームレスに連携	レベル1 記述モデル (Descriptive)	部門横断でプロセスを可視化 主な処理の記述	<ul style="list-style-type: none"> ・業務・サービスの概要プロセスと効果の把握 ・代替案の検討 ・関係者の合意形成 	<ul style="list-style-type: none"> ・主要な例外処理も含んだ検討 ・費用対効果の分析 ・シミュレーションによる検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロトタイプで検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・モニタリング結果に基づき改善を実施
	レベル2 分析モデル (Analytic)	イレギュラー処理の記述 人とシステムの作業の切り分け				
	レベル3 実行可能モデル (Executable)	実装仕様の記述		<ul style="list-style-type: none"> ・ワークフローやシステムに実装するための詳細検討を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・システムとして運用 	システム担当者 (外部人材)

本業務に相当するフェーズ及び必要な記載粒度

(出典) http://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/8315894/www.meti.go.jp/policy/it_policy/report/data/BPMN/summary.pdf P.14 (2019年3月29日最終アクセス)

【図表2-7: BPMNによる事務フロー作成イメージと作成方針】



- 【方針⑤】**
帳票の対象範囲（定義）は以下の通りとする。
【対象】 規程類（横浜市予算、決算及び金銭会計規則等）によって定められている定型帳票（電子・紙）
【対象】 現行システムから入出力され、庁内・庁外を流通する定型的な電子データ(例：指定金融機関に送付する支払データ)
【対象】 上記定型帳票を作成する上での中間成果物的な帳票で、且つ定期的に使用されているもの
【対象外】 特定の年度のみ、或いは特定の担当や課が独自に作成しているもの

オ ヒアリング実績

- ▶ 以下の通り、各財政事務の業務所管課の実務担当者に対してヒアリングを実施し、現状の財政事務の流れ(事務フロー)の適正性や、現行事務・システムの課題、次期システムにおける改善要望等を聴取した。

【図表2-8: ヒアリング実績一覧】

ヒアリング対象事務フロー (Lv2)	ヒアリング実施先	ヒアリング実施日
【F1.1.0.0】予算編成事務フロー 【F1.2.0.0】執行管理事務フロー	財政局財政課	2019/2/1
【F1.3.0.0】区予算制度、区役所内の経理事務フロー	市民局区連絡調整課	2019/2/12
【F1.5.0.0】契約事務フロー (関連) 【F1.2.0.0】執行管理事務フロー (※【F1.2.6.1~4】検査に関する部分のみ)	財政局契約第一課・契約第二課	2019/2/6
【F1.6.0.0】一般会計決算事務フロー 【F1.8.0.0】普通会計分析事務フロー	財政局財政課	2019/1/31
【F8.0.0.0】市債管理事務フロー	財政局財源課	2019/2/14
【F2.0.0.0】事務事業評価フロー	総務局行政・情報マネジメント課	2019/1/30
【F3.0.0.0】統一的な基準による財務書類作成事務フロー	財政局財政課	2019/2/12
【F4.1.0.0】支出事務フロー	会計室	2019/1/29
【F5.1.0.0】調定・収納事務フロー	会計室	2019/2/1
【F7.1.0.0】債権管理事務フロー	財政局徴収対策課	2019/1/22
【F6.7.0.0】資金管理事務フロー 【F6.4.0.0】物品登録・管理事務フロー 【F6.6.0.0】有価証券管理事務フロー 【F6.5.0.0】基金管理事務フロー	会計室	2019/1/31
【F6.1.0.0】固定資産台帳登録・管理事務フロー 【F6.2.0.0】公有財産登録・管理事務フロー	財政局管財課	2019/2/5
【F6.3.0.0】公共建築物マネジメントシステム	財政局公共施設・事業調整課	2019/2/5
【F9.2.0.0】中小企業振興基本条例報告書対応調書、官公需契約実績額とりまとめ表 ※【F1.5.0.0】契約事務フローで合わせて確認	財政局契約第二課	2019/2/6
【F9.4.0.0】補助金集計	財政局総務課	2019/2/27
【F9.3.0.0】保全・更新費集計	財政局公共施設・事業調整課	2019/2/5
【F9.1.0.0】中期計画対象事業集計	政策局政策課	2019/2/27
【F1.4.0.0】学校における経理等事務フロー	教育委員会事務局総務課	2019/2/14
【F10.0.0】適正経理	財政局総務課	2019/2/27
原課ヒアリング	環境創造局緑地保全推進課	2019/3/7
区役所ヒアリング	港南区役所総務課	2019/3/7

(2) 調査結果

ア 財政事務等一覧表

- ▶ 【調査票Ⅰ】の取りまとめ結果は下図の通りであり(一部のため全体版は「【別紙(2)-1】財政事務等一覧表及び業務量」を参照すること)、Lv3単位では全部で103の事務に整理・構造化を行った。
- ▶ なお、【調査票Ⅱ】に回答のあった帳票、及び業務量については全て【調査票Ⅰ】に統合を行った。また、現状業務の課題については前節「オ ヒアリング実績」において全て聴取したため、【調査票Ⅱ】における課題の自由記述欄を使用しての回答はなかった。

【図表2-9: 【調査票Ⅰ】調査結果】

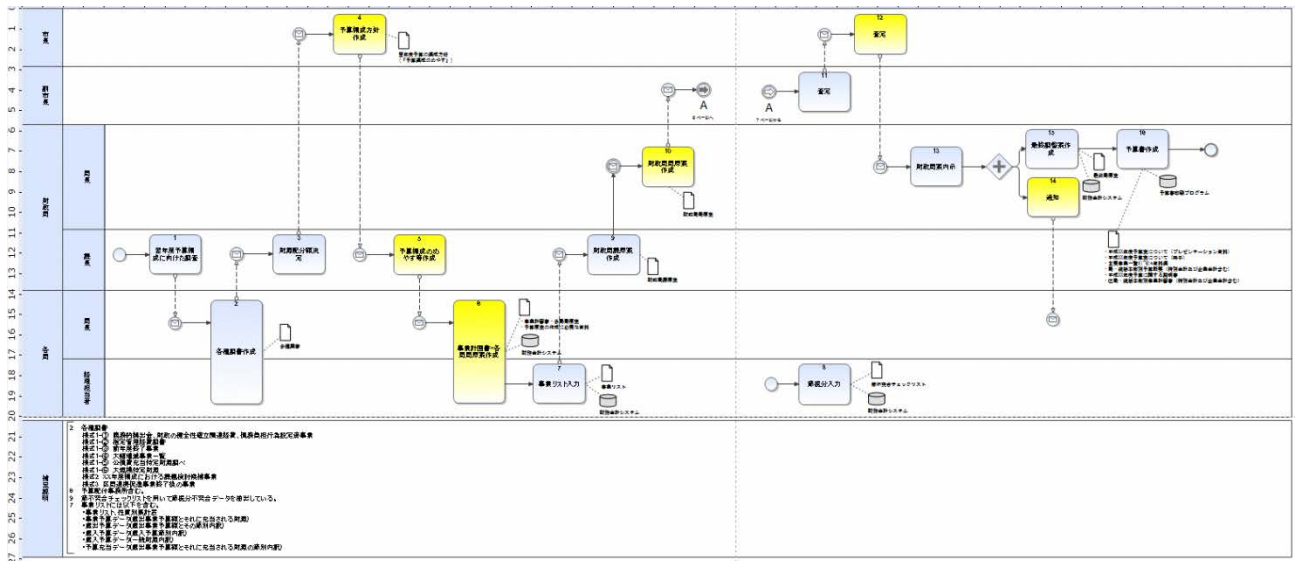
フローツリー			貴市分担		
Lv1	Lv2	Lv3			
【F1.0.0.0】 財政事務フロー	【F1.1.0.0】 予算編成事務フロー	【F1.1.1.0】 予算作成	財政局財政課		
		【F1.1.2.0】 予算専決	財政局財政課		
		【F1.1.3.0】 補正予算	財政局財政課		
		【F1.3.0.0】 区予算編成フロー	【F1.3.1.0】 個性ある区づくり推進費	市民局	
			【F1.3.2.1】 区提案反映制度 (一般案件)	市民局	
			【F1.3.2.2】 区提案反映制度 (市長説明・副市長説明案件)	市民局	
			【F1.3.2.1】 区提案反映制度 (一般案件)	市民局	
		【F1.2.0.0】 執行管理事務フロー	【F1.2.1.0】 予算の令達・配付	【F1.2.2.1】 追加令達	財政局財政課
				【F1.2.2.2】 令達替	財政局財政課
				【F1.2.3.0】 収支見込額の通知	財政局財政課
【F1.2.4.4】 検査 (物品買受・役務)	財政局財政課				
【F1.2.5.0】 歳出予算執行確認(適宜)	財政局財政課				
【F1.2.6.0】 予算流用・予備費補充	財政局財政課				
【F1.2.7.0】 振替	財政局財政課				
【F1.5.0.0】 契約事務フロー	【F1.5.1.1】 一般競争入札(工事)			財政局契約第一課	
	【F1.5.1.2】 一般競争入札(物品・委託)			財政局契約第二課、各局契約担当	
	【F1.5.2.1】 指名競争入札(工事)			財政局契約第一課	
	【F1.5.2.2】 指名競争入札(物品)	財政局契約第二課、各局契約担当			
	【F1.5.2.3】 指名競争入札(委託)	財政局契約第二課、各局契約担当			
	【F1.5.3.1】 随意契約(工事)	財政局契約第一課			
【F1.6.0.0】 一般会計決算事務フロー	【F1.5.3.2】 随意契約(物品・役務)	財政局契約第二課、各局契約担当			
	【F1.5.3.3】 随意契約(委託)	財政局契約第二課			
	【F1.6.1.0】 仮決算集計	財政局契約第二課、各局契約担当			
	【F1.6.2.0】 予算繰越	財政局財政課			
【F1.8.0.0】 普通会計分析事務フロー	【F1.6.3.0】 本決算集計		財政局財政課		
		【F1.4.1.0】 予算執行計画作成	教育委員会事務局総務課		
		【F1.4.2.1】 物品購入等事務	教育委員会事務局総務課		
		【F1.4.2.2】 実績報告書提出	教育委員会事務局総務課		
		【F1.4.2.3】 物品購入 (専決権超)	教育委員会事務局総務課		
		【F1.4.3.0】 小破修繕・小工事事務	教育委員会事務局総務課		
		【F1.4.4.0】 委託契約事務	教育委員会事務局総務課		
		【F1.4.5.0】 請求書受領・送金	教育委員会事務局総務課		
		【F1.4.6.0】 資金前渡による事務	教育委員会事務局総務課		
		【F1.4.7.0】 資金流用事務	教育委員会事務局総務課		
【F8.0.0.0】 市債債務残高登録・管理事務フロー	【F1.4.8.1】 物品 (寄贈物品等) 受入	【F1.4.8.3】 使用不能物品の廃棄	教育委員会事務局総務課		
		【F1.4.8.4】 重要物品の管理	教育委員会事務局総務課		
		【F8.1.0.0】 起債に係る当初予算の策定 (起債前年度)	財政局財源課		
		【F8.2.1.0】 起債 (公的資金)	財政局財源課		
		【F8.2.2.1】 起債 (民間資金 - 市場公募債)	財政局財源課		
		【F8.2.2.2】 起債 (民間資金 - 銀行等引受債)	財政局財源課		
		【F8.3.1.0】 償還 (元利償還_支払)	財政局財源課		
		【F8.3.2.1】 償還 (元利償還_調定(企業会計))	財政局財源課		
		【F8.3.2.2】 償還 (元利償還_調定・振替 (一般・特別会計))	財政局財源課		
		【F2.0.0.0】 事務事業評価事務フロー	【F3.1.0.0】 一般会計等財務書類作成		総務局行政マネジメント課
【F3.2.0.0】 全体財務書類作成	財政局財政課				
【F3.3.0.0】 連結財務書類作成	財政局財政課				
【F3.0.0.0】 統一的な基準による財務書類作成事務フロー					

フローツリー		Lv2		Lv3		責市分担				
Lv1										
【F4.0.0.0】	経費支出等経理事務フロー	【F4.1.0.0】	支出事務フロー	【F4.1.10.0】	支出命令書の審査	会計室審査課・会計管理課				
				【F4.1.1.0】	定期支出金	会計室審査課・会計管理課				
				【F4.1.2.0】	特例支出(資金前渡)	会計室審査課・会計管理課				
				【F4.1.3.0】	特例支出(概算払)	会計室審査課・会計管理課				
				【F4.1.4.0】	現金払	会計室審査課・会計管理課				
				【F4.1.5.0】	口座振替払、総合口座振替払、納付書払	会計室審査課・会計管理課				
				【F4.1.6.0】	MT払	会計室審査課・会計管理課				
				【F4.1.7.0】	口座振替不能処理	会計室審査課・会計管理課				
				【F4.1.8.0】	歳計外現金	会計室審査課・会計管理課				
				【F5.0.0.0】	公金等の入金・管理事務フロー	【F5.1.0.0】	調定・収納事務フロー	【F5.1.1.0】	金融機関等での納付	会計室審査課・会計管理課
				【F5.1.2.0】	現金出納員・分任出納員による収納	会計室審査課・会計管理課				
				【F5.1.3.0】	現金出納員・分任出納員による収納(事後調定)	会計室審査課・会計管理課				
【F7.0.0.0】	未収金管理・登録事務フロー	【F7.1.0.0】	債権管理事務フロー	【F7.1.1.0】	債権管理台帳登録	財政局徴収対策課				
				【F7.1.2.0】	督促・催告・財産調査	財政局徴収対策課				
				【F7.1.3.1】	債務者の任意による分割納付	財政局徴収対策課				
				【F7.1.3.2】	履行延期の特約	財政局徴収対策課				
				【F7.1.4.1】	繰上請求	財政局徴収対策課				
				【F7.1.4.2】	履行期限の繰上げ	財政局徴収対策課				
				【F7.1.5.1】	滞納処分等 - 差押	財政局徴収対策課				
				【F7.1.5.2】	滞納処分等 - 交付要求	財政局徴収対策課				
				【F7.1.5.3】	滞納処分等 - 参加差押	財政局徴収対策課				
				【F7.1.5.4】	滞納処分等 - 換価・配当	財政局徴収対策課				
				【F7.1.7.0】	相殺	財政局徴収対策課				
				【F7.1.8.1】	換価猶予、徴収猶予	財政局徴収対策課				
				【F7.1.9.0】	延滞金・遅延損害金	財政局徴収対策課				
				【F7.1.10.0】	収入未済の繰越	財政局徴収対策課				
【F6.0.0.0】	資産登録・管理事務フロー	【F6.7.0.0】	資金管理事務フロー	【F6.7.1.0】	資金計画の作成(1日の事務量)*勤務日数	会計室審査課・会計管理課				
				【F6.7.2.0】	資金運用(1件の事務量)*運用回数	会計室審査課・会計管理課				
				【F6.7.3.0】	基金の外部運用	会計室審査課・会計管理課				
				【F6.7.4.0】	運用基金の償還及び利子	会計室審査課・会計管理課				
				【F6.7.5.0】	残高管理	会計室審査課・会計管理課				
				【F6.4.0.0】	物品登録・管理事務フロー	【F6.4.1.0】	物品受入	【F6.4.2.0】	物品保管換	会計室審査課
								【F6.4.3.0】	物品処分	会計室審査課
								【F6.4.4.0】	共通物品	会計室審査課
								【F6.4.5.0】	物品残高管理	会計室審査課
								【F6.6.1.0】	有価証券受入(最近の実績なし)	会計室審査課・会計管理課
								【F6.6.2.0】	有価証券払出	会計室審査課・会計管理課
								【F6.5.1.0】	基金積立・取崩に係る事務	会計室審査課・会計管理課
								【F6.5.2.0】	基金取崩(上記に含む)	会計室審査課・会計管理課
								【F6.5.3.0】	基金繰替運用等に係る事務	会計室審査課・会計管理課
【F6.5.4.0】	基金繰替運用戻り(上記に含む)	会計室審査課・会計管理課								
【F6.1.0.0】	固定資産台帳登録・管理事務フロー	【F6.1.1.1】	取得(物品購入等)	【F6.1.1.2】	取得(工事 支出額計上(建設仮勘定計上))	財政局管財課				
				【F6.1.1.3】	取得(工事 建設仮勘定振替)	財政局管財課				
				【F6.1.2.0】	処分(除売却・無償譲渡)	財政局管財課				
				【F6.1.3.0】	所管替(無償)	財政局管財課				
				【F6.2.0.0】	公有財産登録・管理事務フロー	【F6.2.1.0】	登録(土地建物管理システム)	【F6.2.2.0】	処分、削除(土地建物管理システム)	財政局管財課
								【F6.2.3.0】	所管換・所属替(土地建物管理システム)	財政局管財課
								【F6.2.4.0】	公有財産報告	財政局管財課
								【F6.3.1.0】	連携データ取込	財政局公共施設・事業調整課
				【F6.3.0.0】	公共建築物マネジメント台帳システム	【F6.3.2.0】	施設データ登録	【F6.3.3.0】	棟データ、複合施設データ登録	財政局公共施設・事業調整課
								【F6.3.4.0】	集計データ報告	財政局公共施設・事業調整課
【F9.0.0.0】	集計の効率化	【F9.2.0.0】	中小企業振興基本条例報告書対応調書、官公需契約実績額とりまとめ表					財政局契約第二課		
【F9.4.0.0】	補助金集計	財政局総務課								
		【F9.3.0.0】	保全・更新費集計	財政局公共施設・事業調整課						
		【F9.1.0.0】	中期計画対象事業集計	政策局政策課						
【F10.0.0.0】	適正経理				財政局総務課					

イ 財政事務等フロー

- ▶ 財政事務等一覧表で整理したフローツリーのLv3単位で、BPMN表記法に基づき事務フローを作成した。全体版は別紙【調査票Ⅲ】参照すること。

【図表2-10: 【調査票Ⅲ】作成イメージ】



ウ 業務記述書

- ▶ 事務フローと同じ作成単位(Lv3)単位で、業務記述書を作成した。業務記述書は事務フロー作図ツールとして採用したFlowcharter BPR+の機能を活用して自動生成されるものであり、タスク名、スイムレーン上の担当者に加え、個々のタスクのプロパティにそのタスクで用いる帳票や規定文書を定義することにより、業務記述書にそれらの情報も自動で出力される形で作成した。全体版は別紙【調査票Ⅳ】参照すること。

【図表2-11: 【調査票Ⅳ】作成イメージ】

業務記述書

図表ID	業務名	No	作業名称	タイプ	作業の詳細内容	帳票・証憑	システム	規定文書	周期・件数	作業時間	部門	担当者	備考	
F1.1.1.0	予算作成	1	翌年度予算編成に向けた調査									課長		
		2	各種調書作成			各種調書							局長・経理担当者	
		3	財源配分額決定										課長	
		4	予算編成方針作成			翌年度予算の編成方針 （「予算編成のめやす」）			・横浜市予算、決算及び金銭会計規則第13条 ・横浜市予算、決算及び金銭会計規則第14条1項2項				市長	
		5	予算編成のめやす等作成										課長	
		6	事業計画書・各局局原案作成				・事業計画書・各局局原案 ・予算原案の作成に必要な資料	財務会計システム					局長・経理担当者	
		7	事業リスト入力				事業リスト	財務会計システム					経理担当者	
		8	節振分入力				節不適合チェックリスト	財務会計システム					経理担当者	
		9	財政局調書作成				財政局調書						課長	

工 財政事務等業務量

- ▶ 財政事務等事務フローLv1及びLv2単位の業務量合計は下表の通りである(Lv3単位の内訳を含めた全体の業務量は【別紙(2)-1】財政事務等一覧表及び業務量を参照すること。)。結果的に財政事務等に係る横浜市全体の年間業務量は、帳票件数 **1,937,585件**、時間数 **870,959時間**となった(一部帳票件数及び業務時間が不明のものを含む)。

【図表2-12: 財政事務等業務量・総括表】

フローツリー	帳票作成件数計 (件/年)	業務量計 (時間/年)		帳票作成件数計 (件/年)	業務量計 (時間/年)		
Lv1			Lv2				
[F1.0.0.0]	財政事務フロー	949,724	396,617	[F1.1.0.0]	予算編成事務フロー	14,094	123,617
				[F1.3.0.0]	区予算編成フロー	3,889	7,472
				[F1.2.0.0]	執行管理事務フロー	135,273	94,070
				[F1.5.0.0]	契約事務フロー	179,972	116,428
				[F1.6.0.0]	一般会計決算事務フロー	71	3,949
				[F1.8.0.0]	普通会計分析事務フロー	69	2,151
				[F1.4.0.0]	学校における経理等事務フロー	616,356	48,930
[F8.0.0.0]	市債債務残高登録・管理事務フロー	11,171	58,387				
[F2.0.0.0]	事務事業評価事務フロー	5,000	5,000				
[F3.0.0.0]	統一的な基準による財務書類作成事務フロー	360	2,155				
[F4.0.0.0]	経費支出等経理事務フロー	674,824	216,686	[F4.1.0.0]	支出事務フロー	674,824	216,686
[F5.0.0.0]	公金等の入金・管理事務フロー	1,012	30,120	[F5.1.0.0]	調定・収納事務フロー	1,012	30,120
[F7.0.0.0]	未収金管理・登録事務フロー	131,973	40,346	[F7.1.0.0]	債権管理事務フロー	131,973	40,346
[F6.0.0.0]	資産登録・管理事務フロー	81,378	54,236	[F6.7.0.0]	資金管理事務フロー	20,386	22,120
				[F6.4.0.0]	物品登録・管理事務フロー	20,426	10,171
				[F6.6.0.0]	有価証券管理事務フロー	5	10
				[F6.5.0.0]	基金管理事務フロー	200	325
				[F6.1.0.0]	固定資産台帳登録・管理事務フロー	35,108	18,737
				[F6.2.0.0]	公有財産登録・管理事務フロー	4,873	2,173
				[F6.3.0.0]	公共建築物マネジメントシステム	380	700
[F9.0.0.0]	集計の効率化	82,143	67,413	[F9.2.0.0]	中小企業振興基本条例報告書対応調書、官公需契約実績額とりまとめ表	80,204	12,833
				[F9.4.0.0]	補助金集計	1,925	1,004
				[F9.3.0.0]	保全・更新費集計	10	4,456
				[F9.1.0.0]	中期計画対象事業集計	4	49,120
[F10.0.0.0]	適正経理	-	-				
合計		1,937,585	870,959				

(3) 現状の課題と改善の方向性

ア 現状の課題

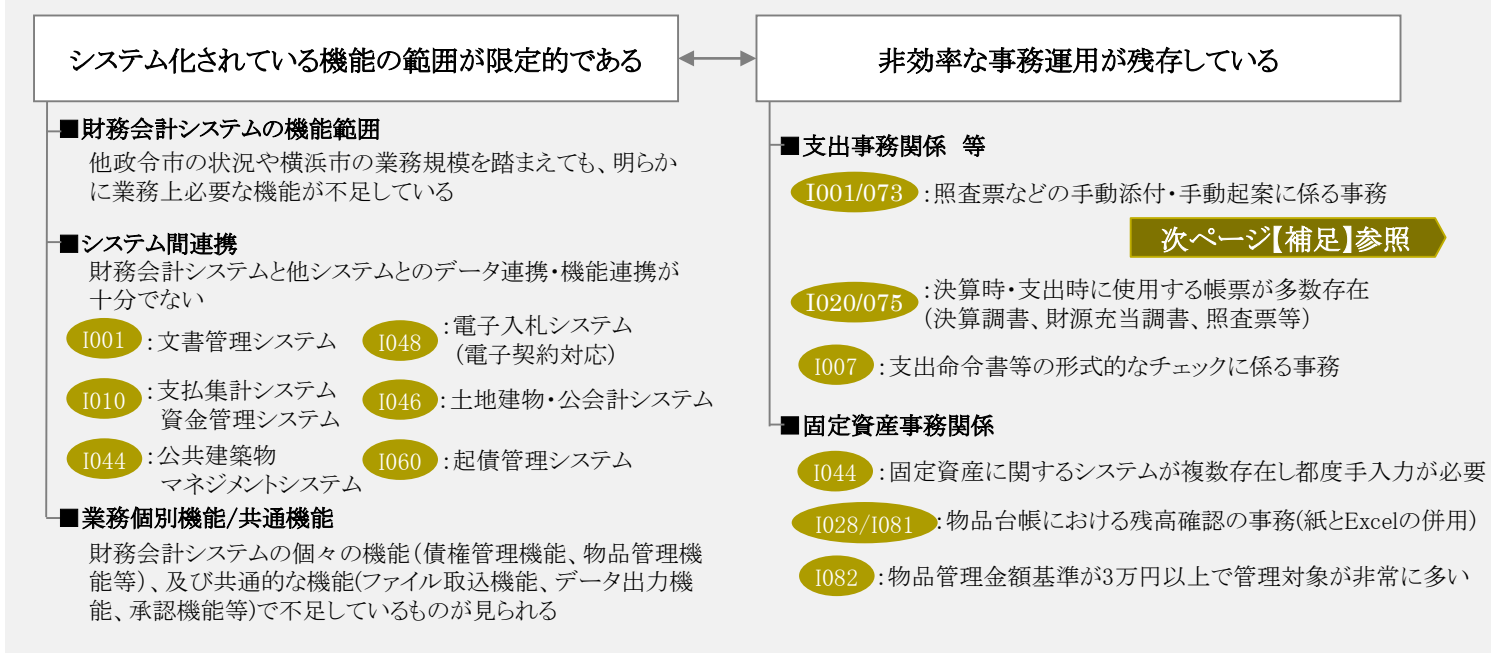
- ▶ 前ページまでに基づく調査結果に基づき、横浜市における現行の財政事務等に係る課題を「【別紙(2)-2】財政事務等に係る課題一覧」として抽出・整理した。それらの課題を分類すると、以下のようになる。

【図表2-13: 現状財政事務等の課題サマリ】

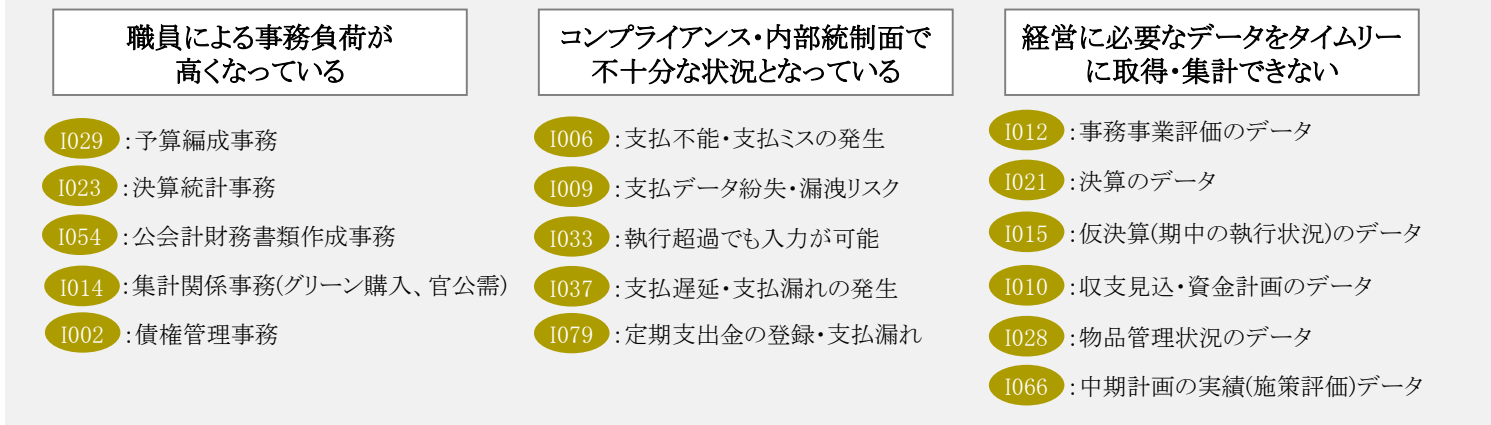
横浜市でコントロールできない要因	【参考:業務規模に係る他都市比較】			
	団体名	財務会計ユーザー数	一般会計規模(億円)	支出命令書(件/年)
業務の規模が非常に大きい	横浜市	約22,000名	1兆6,702億円	672,681件
	千葉市	約5,500名	4,349億円	163,374件
	北九州市	約9,500名	5,488億円	251,089件

一般会計規模: H29年度決算ベース(各団体公表資料)
ユーザー数/支出命令書: 弊法人調査時点ベース(千葉市はH25年度、それ以外はH30年度)

課題のボトルネックとなる要因



顕在化している事象



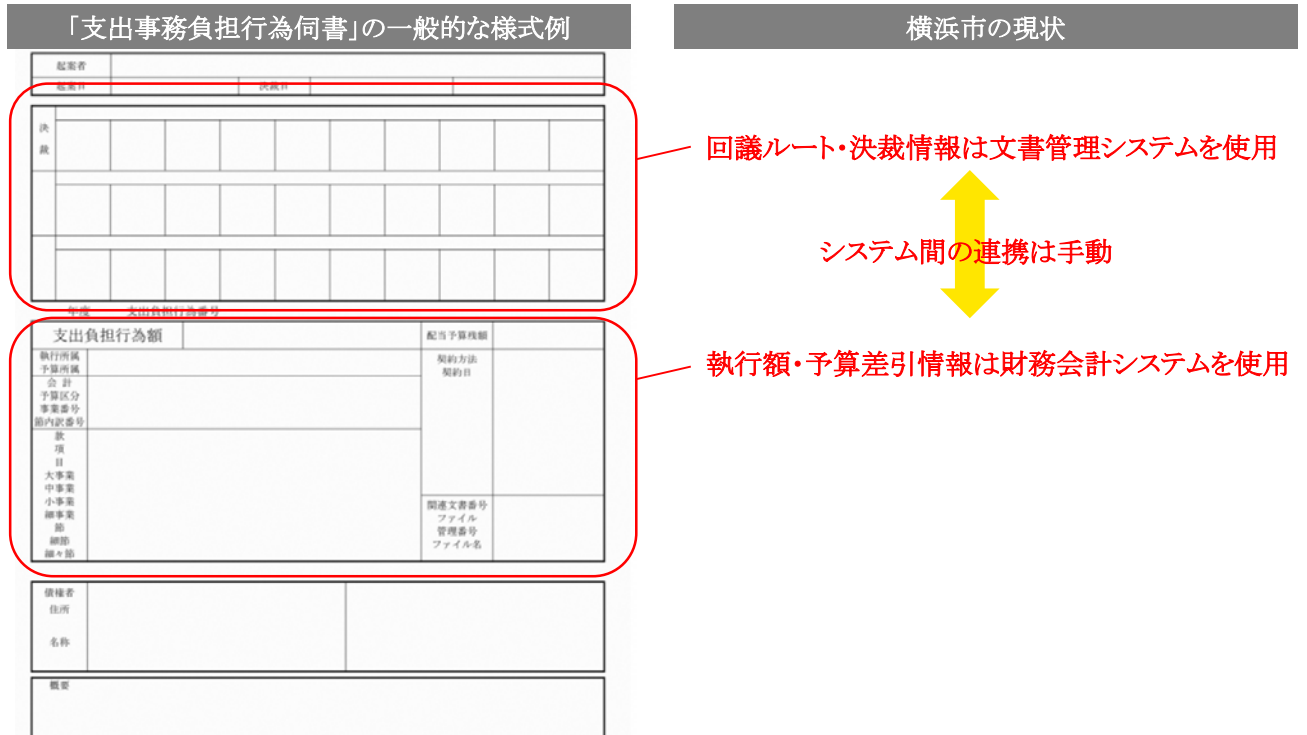
10XX: 当該課題に係る主なヒアリング項目。番号は「【別紙(2)-2】財政事務等に係る課題一覧」と対応している。

【補足】現状の横浜市の支出事務について

■ 支出事務におけるシステム処理について

- ▶ 横浜市における予算執行・支出に際し、財務会計システムからの照査票の出力と文書管理システム上での添付といった事務処理について、ヒアリングにてその非効率性が複数回指摘された。改めて横浜市の事務処理手続きとシステムの現状を精査してみると、執行何時に予算差引の情報が必要となること(これはどの自治体でも共通のルールと考えられる)と、電子決裁基盤と文書管理システムと財務会計システムが連携していないことがその理由だと考えられる。

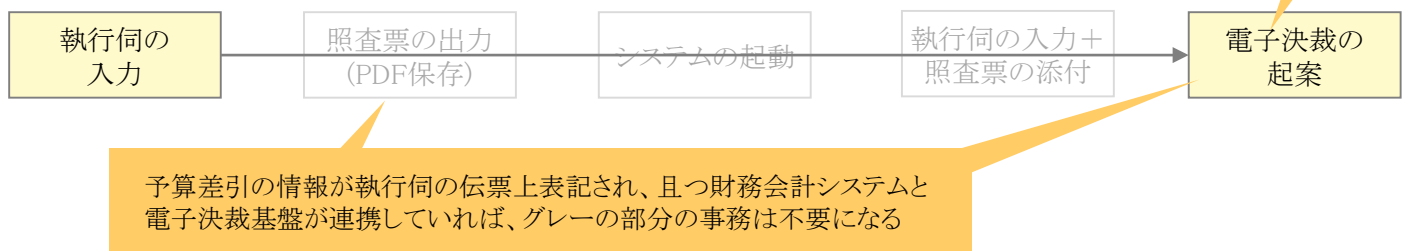
【図表2-14: 支出事務における課題の詳細】



【横浜市の事務の流れ】



【財務会計パッケージが想定する事務の流れ】



※執行伺には、歳出予算の差引について照査したことを示す書類を添付しなければならない。(横浜市予算、決算及び金銭会計規則 第35条4項)

イ 改善の方向性

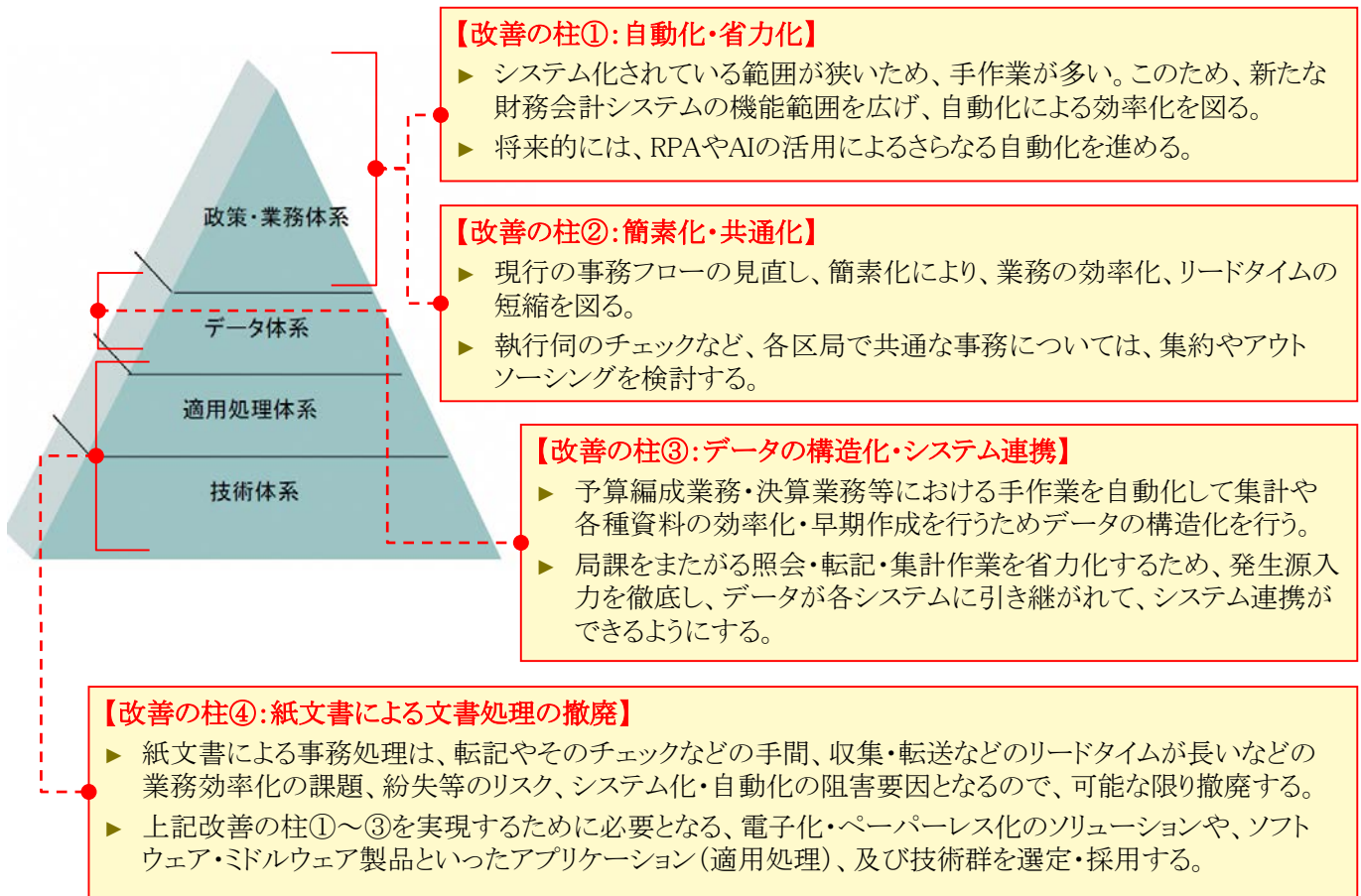
- ▶ 「ア」で提起した課題に対し、BPR(Business Process Re-engineering・業務をゼロベースで見直し)、及びBPI(BPI(Business Process Improvement・個別の事務改善)の考え方や手法によって改善を図っていく必要がある。
- ▶ 具体的なBPR/BPIの手法として一般的なものは下表の通りであり、「ア」で提起した個々の課題についての改善提案を「【別紙(2)-2】財政事務等に係る課題一覧」に記載している(一部代表的な例を下表にも示す)。

【図表2-15: 業務改革・事務改善の一般的な手法】

一般的な手法		横浜市における具体例	
業務面	手順見直し	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 根拠規程、事務マニュアル等の見直しを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 執行伺起案時における照査票等の帳票添付の自動化 ▶ 支出命令と仕訳・固定資産登録の詳細なルール化 ▶ 備品・消耗品区分基準の検討
	大括り化・集約化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 類似の業務を複数の部署やロケーションで実施している場合、業務をひとつの部署・ロケーションで一元的に行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 各課で分散管理している物品台帳の集約化
	簡素化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 重複する確認・入力・照合作業など、同一の付加価値を持つ事務を廃止し、事務全体を簡素化する。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 予算編成・執行管理・決算・事務事業評価事務で作成している帳票のデータ連携による共通項目の確認、入力作業等の簡素化
	並列化・分散化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 個々の事務の先行-後続関係を見直し、並列化(同時に実施する)、或いは分散化(実施ロケーションや時期をずらす)することで、事務全体の工程・処理時間を短縮する。 	—
	アウトソーシング	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 市職員が行っている業務の一定範囲を、民間事業者へ委託する。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 帳票類の集計・確認業務における委託化の検討
	廃止・縮小	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事務そのものを廃止、或いは頻度・回数・実施規模などを減らす。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 予算編成・仮決算・決算事務等で作成している帳票の統合等による整理
システム面	システム化(個別機能)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 個別の事務(入出力、確認・照合処理など)をシステム化・自動化する。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 履行期限の到来や処理済・未済等の管理業務のシステム化 ▶ 中小企業発注取組状況、官公需調査等の集計業務のシステム化
	システム化(全体最適化)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 他システムとの連携(データの入出力)を図り、データの発生源入力、二重入力の廃止等によりシステム及び事務の全体最適化を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 文書管理システム(電子決裁基盤)との連携 ▶ 支払集計システムや資金管理システム等との連携

- ▶ 「ア」で提起した個々の課題について改善を進めつつも、全庁的な改善の方向性＝改善の柱として、EA(Enterprise Architecture)の考え方を参考に以下の4点を提案する。その際、財務会計システムが一般的に10年程度のライフサイクルを有することを考えれば、10年後の横浜市の状態(職員の状況、更なる高齢化の進展、インフラの老朽化等)やそこで必要となる行政運営を見据えていくことが必要となる。

【図表2-16: 改善の4つの柱(案)】

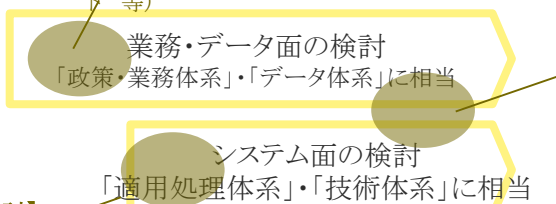


- ▶ 次年度以降、課題の改善に向けては「業務面の検討」と「システム面の検討」を並行で行うことを基本としつつも、業務面の課題のうち、規程・帳票の見直し、業務委託可能性の検討等についてはシステム面とは独立して先行的に進めることが可能である。
- ▶ またシステム面においても、個別のシステム要件検討の前に、財務会計システムと関連する他システムを含めたシステムの全体構想を検討することが必要であると考え。

【図表2-17: 課題改善に向けた次年度以降の検討段取りイメージ】

【システム検討に先立つ業務・データ面の検討】

- ▶ 現行の規程類と整合が取れていない事務はないか、規程そのもの見直し余地はないか
- ▶ 不要、または簡素化できる帳票はないか(予算・決算に係る集計帳票、執行事務における添付書類等)
- ▶ 業務委託可能な事務はないか(支出命令書の審査事務) 等
- ▶ 全庁的に統一すべきデータ・コード体系は何か(事業コード、予算科目コード、仕訳コード、施設コード等)



【次期事務フローと個別システム要件の検討】

- ▶ 次期システムにおいてどこまでをシステム化するか
- ▶ システム化とあわせて事務フロー・手順をどのように見直しするか

【システム全体構想の検討】

- ▶ 電子決裁基盤を財務会計システム固有で有するか否か
- ▶ 固定資産関係のシステム(施設管理システム、道路台帳など)をどう再整理するか
- ▶ 勤怠管理、人工実績情報について人事給与システムとどのように連携するか
- ▶ 施策評価、政策評価を行う上での基盤となるDWHをどのように位置づけるか 等

ウ 改善の方向性実施による推定効果

■ 改善効果の推定方針

- ▶ 改善効果については、本プロジェクトの3つの柱(論点)である「業務効率化」・「コンプライアンス」・「経営の可視化」の目的に沿う形で設定する。具体的には、「業務効率化」については、対象課題に係る「現行業務量」×「想定削減率」として定量的な指標を設定する。
- ▶ 「コンプライアンス」については「支払遅延・不能件数の削減」・「支払ミス件数の削減」といった効果が期待できるが、本指標についても目標値は設定せず定性的な指標とする。
- ▶ 「経営の可視化」についてはデータが可視化されそれが経営に活用されること自体が効果と言えるが、具体的な波及効果として債権管理に関する指標(収納率の向上)、資金管理に関する指標(収支見込・資金計画の精度向上)等を設定する。但し、目標値は設定せず定性的な指標とする。

【図表2-18: 改善効果指標と算出方法】

プロジェクトの目的	効果指標(単位)	算出方法																																																	
業務効率化	<p>定量的指標</p> <ul style="list-style-type: none"> 市職員の業務処理時間削減数 (時間/年) 	<ul style="list-style-type: none"> 対象課題に係る「現行業務量」×「想定削減率」とする 「現行業務量」は【調査票 I】より取得した、対象業務に係る帳票作成件数×1件あたり作業時間、とする 「想定削減率」の定義・分類は以下の通りとし、各課題別の改善提案に応じて最小限に見積もる <p>80%: 現行業務の廃止・抜本見直しにより大幅な業務削減が期待できるもの 50%: 現行業務全体のシステム化(Excel照会・集計業務の廃止)により業務削減が期待できるもの 20%: 個別機能の拡充により業務削減が期待できるもの</p>																																																	
コンプライアンス	<p>定性的指標</p> <ul style="list-style-type: none"> 支払遅延・不能件数の削減 支払ミス件数の削減 等 	<ul style="list-style-type: none"> 目標値については、財務会計システム再構築等による削減量が合理的に試算できないため設定せず、定性的な指標とする 参考値として、直近の件数についてコンプライアンス推進室、及び会計室(支払遅延)にて管理・集計している数値を活用する 																																																	
経営の可視化	<p>定性的指標</p> <ul style="list-style-type: none"> 収納率の向上 収支見込・資金計画の精度向上 契約事務の効率化・迅速化 物品・固定資産の紛失漏れの減少 等 	<ul style="list-style-type: none"> 目標値については、財務会計システム再構築等による数値の変化が合理的に試算できないため設定せず、定性的な指標とする なお、左記指標に係る参考数値は以下の通りである 未収債権数: 14,762件 (H29年度末) 延べ債権所管課数: 87課 (H29年度末) 一般会計の固定資産台帳登録件数: 約92,000件 (H29年度末) 契約件数: 下表参照 (H29年度実績。用地取得、補償を除く) <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th>単随、WTO除く</th> <th>単随、WTO</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">工事</td> <td>各区局</td> <td>19</td> <td>66</td> <td>85</td> </tr> <tr> <td>契約部</td> <td>2,605</td> <td>286</td> <td>2,891</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>2,624</td> <td>352</td> <td>2,976</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">物品</td> <td>各区局</td> <td>46,108</td> <td>7,551</td> <td>53,659</td> </tr> <tr> <td>契約部</td> <td>3,089</td> <td>418</td> <td>3,507</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>49,197</td> <td>7,969</td> <td>57,166</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">委託</td> <td>各区局</td> <td>10,326</td> <td>14,214</td> <td>24,540</td> </tr> <tr> <td>契約部</td> <td>1,307</td> <td>499</td> <td>1,806</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>11,633</td> <td>14,713</td> <td>26,346</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td></td> <td>63,454</td> <td>23,034</td> <td>86,488</td> </tr> </tbody> </table>			単随、WTO除く	単随、WTO	計	工事	各区局	19	66	85	契約部	2,605	286	2,891	計	2,624	352	2,976	物品	各区局	46,108	7,551	53,659	契約部	3,089	418	3,507	計	49,197	7,969	57,166	委託	各区局	10,326	14,214	24,540	契約部	1,307	499	1,806	計	11,633	14,713	26,346	合計		63,454	23,034	86,488
		単随、WTO除く	単随、WTO	計																																															
工事	各区局	19	66	85																																															
	契約部	2,605	286	2,891																																															
	計	2,624	352	2,976																																															
物品	各区局	46,108	7,551	53,659																																															
	契約部	3,089	418	3,507																																															
	計	49,197	7,969	57,166																																															
委託	各区局	10,326	14,214	24,540																																															
	契約部	1,307	499	1,806																																															
	計	11,633	14,713	26,346																																															
合計		63,454	23,034	86,488																																															

■ 改善効果の推定結果

- ▶ 前ページの考え方に基づき改善効果の推定を行った結果、現行業務処理時間の削減については、137,846時間/年という改善効果が得られた。

【図表2-19： 改善効果の推定結果・総括表】

関連課題ID	関連事務フローID	対象業務量(A) 時間/年	想定削減率(B)	推定改善効果(A*B) 時間/年	備考
【I029】	【F1.1.0.0】 予算編成事務フロー	121,355	0.2	24,271	
【I051】	【F1.3.0.0】 区予算編成フロー	7,472	0.2	1,494	
【I015】	【F1.6.0.0】 一般会計決算フロー	1,737	0.5	869	【F1.6.1.0】仮決算集計、に係る業務量
【I016】	【F1.6.0.0】 一般会計決算フロー	319	0.5	159	【F1.6.2.0】予算繰越、に係る業務量
【I018】	【F1.6.0.0】 一般会計決算フロー	1,894	0.5	947	【F1.6.3.0】本決算集計、に係る業務量
【I022】	【F1.8.0.0】 普通会計分析フロー	2,151	0.5	1,075	
【I061】	【F1.4.0.0】 学校における経理等事務フロー	2,406	0.2	481	【F1.4.3.0】小破修繕・小工事事務 【F1.4.4.0】委託契約事務、に係る業務量
【I060】	【F8.0.0.0】 市債債務残高登録・管理事務フロー	528	0.2	106	【F8.3.1.0-2】償還、に係る業務量
【I012】	【F2.0.0.0】 事務事業評価フロー	5,000	0.5	2,500	
【I054】	【F3.0.0.0】 統一的な基準による財務書類作成事務フロー	2,155	0.2	431	
【I007】	【F4.1.0.0】 支出事務フロー	197,634	0.2	39,527	【F4.1.10.0】支出命令の審査、に係る業務量
【I002】	【F7.1.0.0】 債権管理事務フロー	40,346	0.5	20,173	
【I010】	【F6.7.0.0】 資金管理フロー	2,000	0.5	1,000	
【I038】	【F6.1.0.0】 固定資産台帳登録・管理事務フロー	18,737	0.5	9,369	
【I044】	【F6.2.0.0】 公有財産登録・管理事務フロー	2,173	0.8	1,738	
【I014】	【F9.0.0.0】 集計の効率化	67,413	0.5	33,706	
合計				137,846	

3 新たな財務会計システムの構築 【キーノート】

1. システム群による構成

- ▶ 新たな財務会計システムの対象事務は広範囲に渡り、各財務事務の場面において、その目的、操作する職員、対象とするデータの範囲は大きく異なる。また、横浜市の扱う事務処理件数およびデータ量が多いことを勘案すると、全ての財務事務を単一のシステム、データベースで取り扱うことは難しい。また、リアルタイム処理、開発の容易性、将来のシステムの機能拡張や更新等を考慮すると、機能要素別の複数システムから構成されるシステム群として構築するのが望ましい。

2. データの構造化とシステム間の連携維持

- ▶ 予算編成業務や決算業務、さらには各種資料等の作成を自動化するためには、データの構造化を行い、各事業の関係やそのデータ項目をシステムが判別、仕訳できるようにしなければならない。
- ▶ そして、構造化されたデータは、システム間でも共有され、連携が維持されなければならない。これらにより、予算、執行、決算、資産管理など各フェーズ間におけるデータの移転が自動化でき、手作業による加工や修正、チェックの作業を最小にすることができる。

3. 業務フローとの一致

- ▶ 新たな財務会計システムの入出力操作やデータの記録は、業務フローとリアルタイムで一致していることが望ましい。契約による発生主義、固定資産の登録など、新たな財務会計システム上での情報登録がなければ次のステップに進めない仕組みを導入することにより、ルール違反や記載漏れ、コンプライアンス上のリスクを減少させることができる。
- ▶ また、リアルタイムでのデータ把握により、支出の予測や進捗の把握など、経営に必要な情報の把握と判断を、より早くより正確に行うことができる。

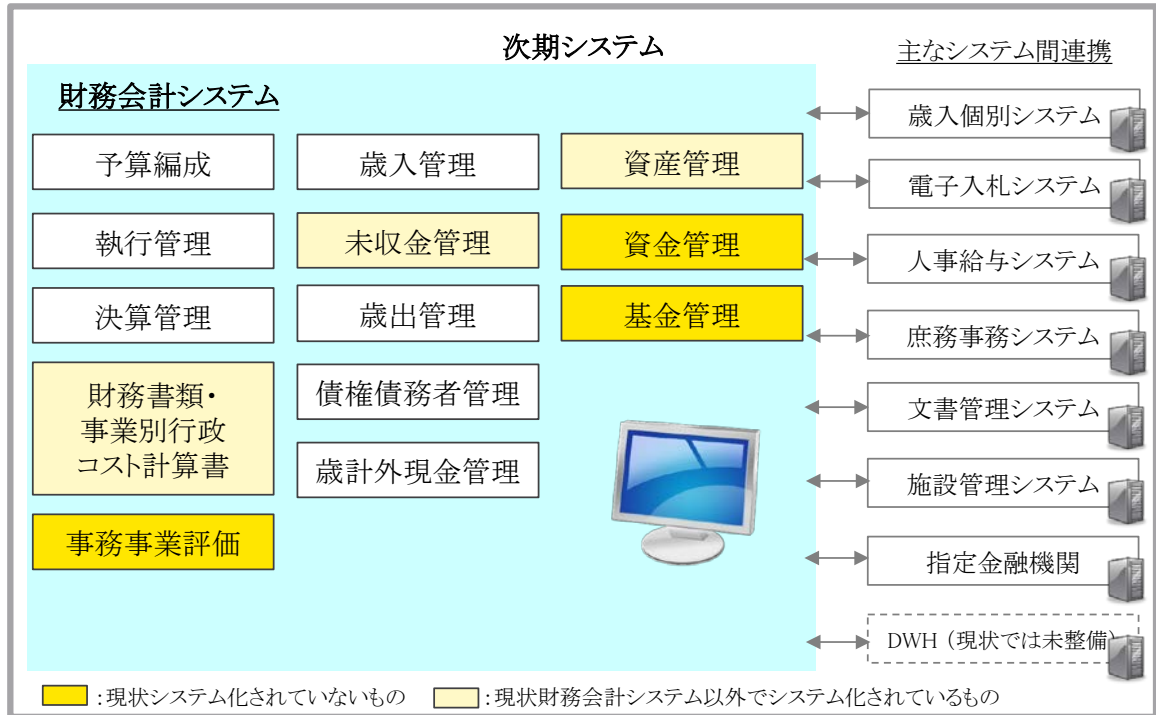
4. ペーパーレス化

- ▶ 文書処理は、スキャン文書による電子化・原本化、PDFファイルなど、ネットワークによる転送やシステムによる保存が可能な形態とする。
- ▶ さらに、業務の効率化や自動化が、可能な限りシステムによる可読化、識別、仕訳が可能な形態であることが望ましい。

本章の概要

(1) 新たな財務会計システムに求められる機能

- ▶ 前章で示した改善策を系統的に実行するためには、現行システムの改修やアドオン開発の積み重ねでは限界があると想定されるため、新たな財務会計システム(次期システム)の構築が必要となると考えられる。次期システムの機能範囲・サブシステムについては、財務会計パッケージにおいて標準的に具備する機能と横浜市の要件との適合状況(Fit&Gap)や、スクラッチベースで開発する場合の費用対効果等を踏まえて検討するものと考えられるが、現状想定されるサブシステム構成は下図の通りである。



(2) 新たな財務会計システム構築後の新たな財政事務等のイメージ

- ▶ 「予算編成」「執行管理(仮決算含む)」「決算(財務書類作成含む)」「事務事業評価」の各業務フェーズにおいて、財務会計システムが効率的効果的に活用され、職員の業務効率化が図られる。あわせて、システムによるデータ管理・活用・保存の実現により、ペーパーレスが進められる。
- ▶ 財務会計システムにより、支出や入金等の経理事務がミスなく行える環境が整えられ、職員の業務負担が軽減されるとともに事務処理ミスを減らしている。
- ▶ 固定資産管理業務に関しては、全ての資産情報を一元的に集約して管理し、将来的な保全更新費の推計、公共施設の多目的化・複合化等が、組織横断的に取組まれている。
- ▶ 財務会計システムから集計されるフルコスト情報と、DWH等から取り込まれる評価指標の実績値から事務事業評価を行うとともに、それらの結果を踏まえて事業計画・予算編成が行われることで、事務事業のより一層の効率化及び政策の質が高まる。

(3) 新たな財務会計システムの構築に向けた次年度以降の進め方

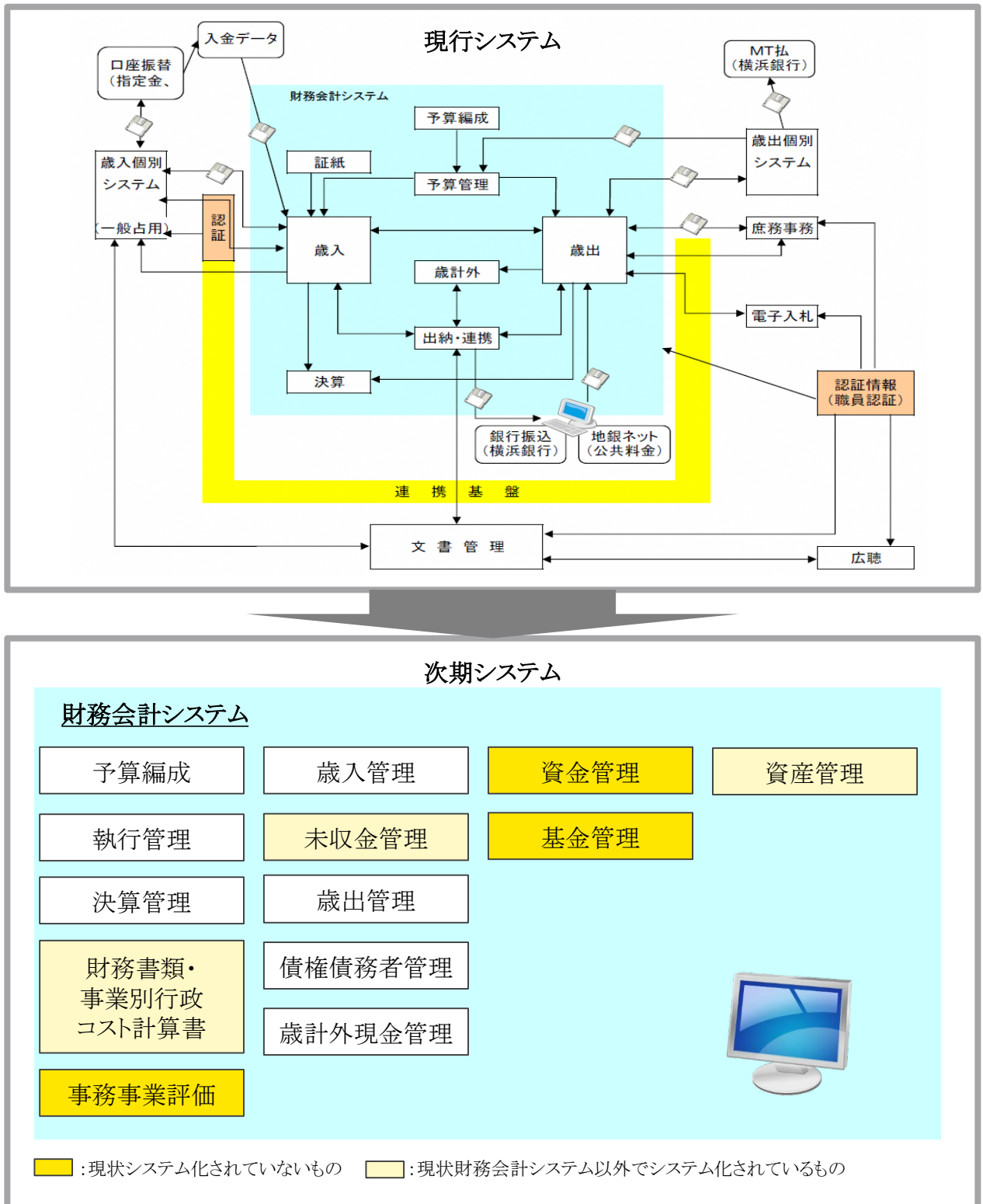
- ▶ 今年度、本調査にて抽出した現行財政事務等の課題、及び改善の方向性に対し、その改善策を実行可能な取り組みとして具体化するために、業務面・システム面双方で検討していく必要があると考える。
- ▶ 特に次年度においては、業務面・システム面双方での検討結果を業務要件・システム要件として整理し、システム再構築の基本構想や調達を進めていくうえで必須となるRFIの工程を進めていくことが必要になる。
- ▶ 課題解決の具体化や要件定義にあたっては、今年度構造化を行った財政事務の単位(Lv2)をいくつかのまとまり(一般的な財務会計パッケージのサブシステムの単位)でグルーピングしたWG(ワーキンググループ)を組成し、各業務所管課やエンドユーザとなる各課の担当者を配置して検討を進めていくことが適切であると考えられる。

(1) 新たな財務会計システムに求められる機能

ア サブシステム構成 (案)

- ▶ 前章で示した改善策を体系的に実行するためには、現行システムの改修やアドオン開発の積み重ねでは限界があると想定されるため、新たな財務会計システム(次期システム)の構築が必要となると考えられる。次期システムの機能範囲・サブシステムについては、財務会計パッケージにおいて標準的に具備する機能と横浜市の要件との適合状況(Fit&Gap)や、スクラッチベースで開発する場合の費用対効果等を踏まえて検討するものと考えられるが、現状想定されるサブシステム構成は下図の通りである。

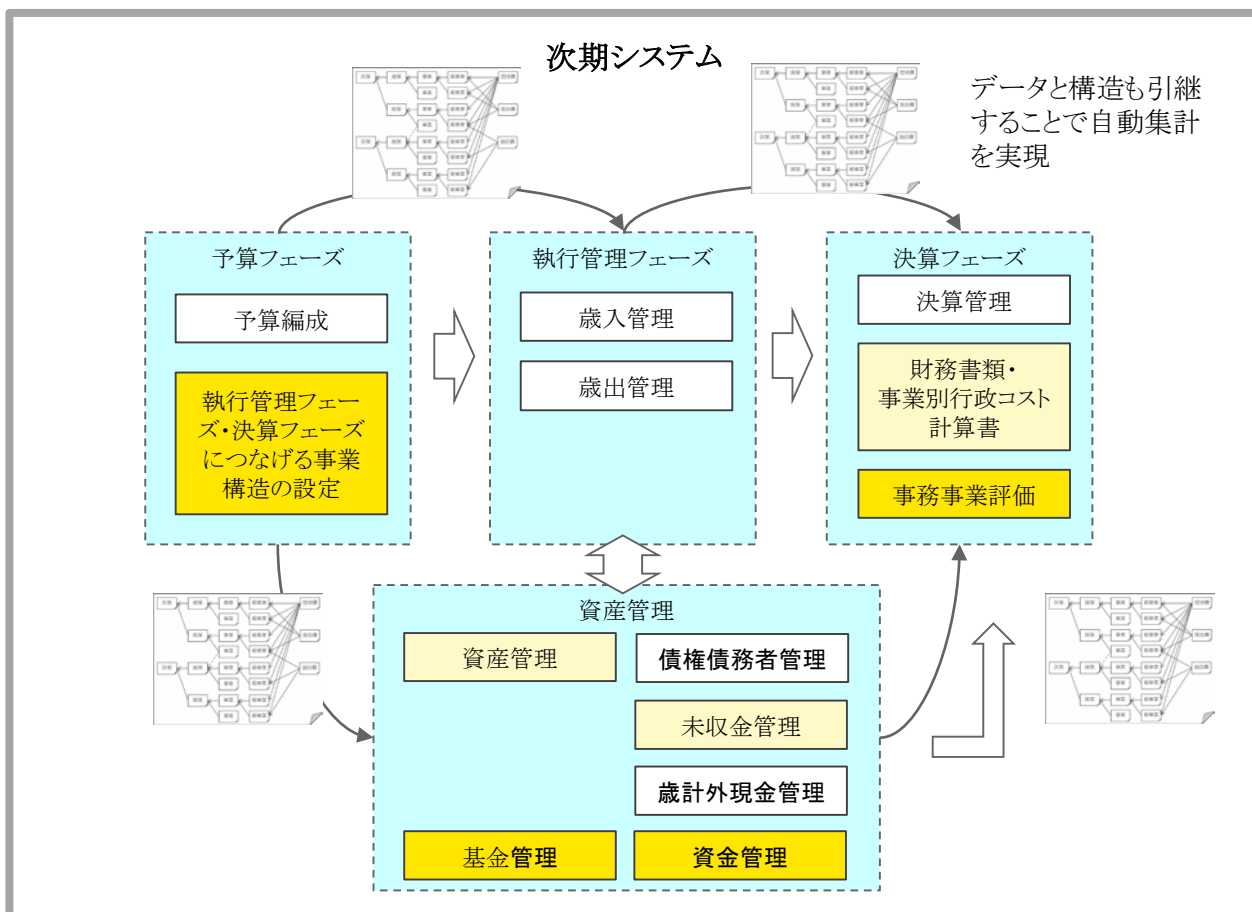
【図表3-1: 現行システム及び次期システムの全体像】



イ システム間連携

- ▶ 財務会計システムとの連携が想定される関連他システムを下図に示す。これらのシステム連携がスムーズに実現されるためには、データの構造化を行い、構造化されたデータは、システム間でも共有される必要がある。これらにより、予算、執行、決算、資産管理など各フェーズ間におけるデータの移転が自動化でき、手作業による加工や修正、チェックの作業を最小にすることができる。

【図表3-2: データの構造化とシステム連携のイメージ】



ウ 現時点で想定される機能要件

- ▶ 本調査において抽出された、現行システムには存在せず、次期システムにおいて必要となる機能を想定されるサブシステム別に下図の通り整理した。次年度以降に実施する次期システムの要件定義に際しては、下記要件に加え、現行システムで有している機能についても検証を行い、次期システムでも必要な機能を洗い出していく必要がある。

【図表3-3：次期システム機能要件案】

【業】=業務効率化、【コ】=コンプライアンス、【経】=経営の可視化

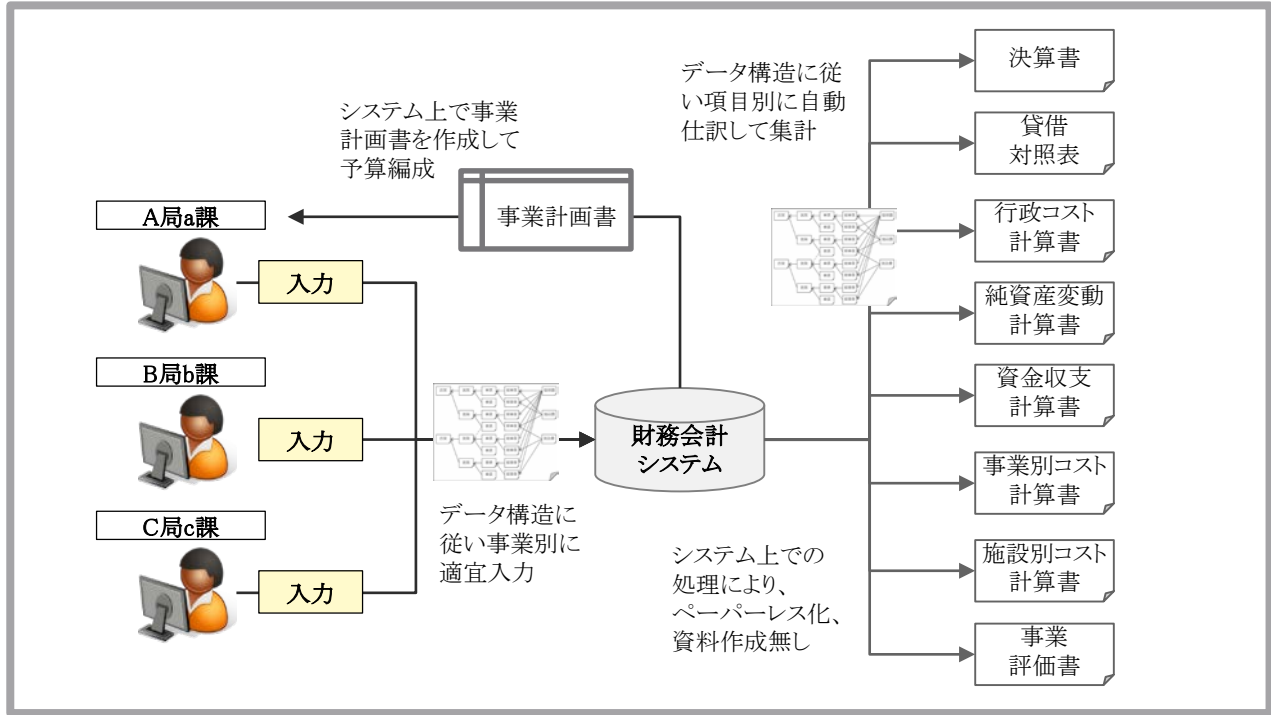
No.	想定サブシステム	機能要件（案）
1	予算編成	<ul style="list-style-type: none"> ■事業と細事業の紐付け関係を、年度単位に柔軟に更新・管理できること【業】【経】 ■局別、性質別など、任意の軸で予算額を集計・出力できること【業】【経】 ■査定区分毎の査定情報を履歴管理できること【業】 ■査定の履歴を一覧で確認できること【業】 ■実施計画額以上の予算要求を行った場合、ワーニング表示できること【業】 ■区ごとの予算編成状況が照会できること【業】 ■予算編成上、個性ある区づくり推進費と、各局での事業予算のうち区執行分を区分して管理できること【業】
2	執行管理	<ul style="list-style-type: none"> ■事業、節、局、区など任意の区分で予算執行状況を照会、及び一覧出力できること【業】【経】
3	決算管理	<ul style="list-style-type: none"> ■繰越概要を入力でき、繰越概要繰越計算書を作成できること【業】 ■事業、節、局、区など任意の区分で執行見込額を入力でき、仮決算を作成できること【業】【経】 ■普通会計決算分析を自動化できること【業】
4	財務書類 事業別行政コスト計 算書	<ul style="list-style-type: none"> ■財務会計システムへの歳入及び歳出伝票入力と同時に複式簿記仕訳を起票できること【業】 ■執行段階での固定資産台帳への登録が出来ること【業】 ■仕訳パターンを登録できること【業】 ■執行時に仕訳パターンを選択できること【業】 ■財務諸表を作成する上で必要となる公営企業会計側データを、財務会計システム側で読替処理ができること【業】 ■指定したパターンの伝票をシステムで自動抽出（そのまま自動仕訳も合わせて）できること【業】 ■少なくとも2年分の公会計データを保管できる容量を有し、前期末の残高及び連結仕訳を引き継ぐことができること【業】
5	事務事業評価	<ul style="list-style-type: none"> ■事務事業評価にあたって必要となる財務情報（予算、執行額等）のデータを連携できること【業】【経】 ■事務事業評価にあたって必要となる非財務情報（成果指標等）を入力できること【業】【経】 ■他システムと連携し人工に関するデータを登録できること【業】【経】 ■事務事業評価書を事業計画書と連携して作成できること【業】【経】
6	歳入管理	<ul style="list-style-type: none"> ■複数債務者に対する納付書を同時に作成できること【業】 ■複数債務者のリストをExcel等外部データからの取込できること【業】 ■受入済通知書を機械読取に対応可能な形式で出力できること【業】
7	未収金管理	<ul style="list-style-type: none"> ■公債権/私債権区分、債権種類、所管課等の債権管理/未収金管理にあたって必要な項目が登録・管理できること【業】【経】 ■督促状が作成できること【業】 ■債権管理台帳（滞納明細、経過記録を含む）が作成できること【業】 ■延滞金（遅延損害金）が自動計算できること【業】
8	歳出管理	<ul style="list-style-type: none"> ■定型反復的に発生する支払について、事前に登録できること【業】 ■支払処理を行うにあたっては、必ず支出命令書の起票・決裁を必要とすること【コ】 ■複数債権者による支出処理を可能とすること。その際、ファイル取込により債権者のリストを登録可能とすること【業】 ■補助金名称や交付先ごとの明細データを管理できること【業】 ■予算の差引管理機能において予算がない状態での支出を制御できること【コ】 ■起債システムで管理している支払データを財務会計システムへ取込み、必要な情報を付与したのちに支払データを自動で作成できること【業】 ■契約時に支払期限の設定ができること【コ】 ■履行期限到来/未到来と支出処理済/未済に関するステータスを管理し、適時アラートを出せること【コ】 ■将来的な電子入札・電子契約に対応できること【業】
9	債権債務者管理	<ul style="list-style-type: none"> ■債権債務者のマスタ情報を財務会計システム上で登録、或いは他システムから取り込むことにより管理できること【業】【経】
10	資金管理	<ul style="list-style-type: none"> ■収支見込額のデータを登録できること【業】【経】 ■上記データに基づき、収支見込表を作成できること【業】 ■収支見込表を作成するにあたり、基金の情報も取込可能とすること【業】
11	物品管理	<ul style="list-style-type: none"> ■物品の購入、所管替、不用処理等の処理ができること【業】 ■物品に添付する管理用のシールが作成・出力できること【業】 ■物品台帳が作成できること【業】
12	資産管理	<ul style="list-style-type: none"> ■資産の異動登録において、システム入力機能と確定機能を分離し、承認ルートも個別に設定できること【コ】 ■固定資産台帳において建設仮勘定の管理ができること【業】 ■建設仮勘定について、仮勘定の計上から、仮勘定の按分、本勘定への振替ができること【業】 ■固定資産台帳と紐ついていない（建設仮勘定番号が登録されていない）仕訳がアラート表示され、紐づけられるまでは仕訳として確定しないこと【業】 ■固定資産台帳について任意のタイミングで仮締めができること【業】【経】 ■固定資産台帳について前期分が締まっていなくても当期分を入力できること【業】 ■財産に関する調査を作成できること【業】
13	電子決裁機能	<ul style="list-style-type: none"> ■執行金額、歳出節等に応じて回講ルートをあらかじめ設定できること。また執行時にはその設定に応じて自動で回講ルートが設定されること【業】【コ】 ■財務会計システムと文書管理システムを連携させ、起票に必要なデータ及び添付書類が自動で作成されること【業】【コ】 ■財務会計システムから文書管理システム(電子決裁基盤)へ連携を行う際、文書番号を財務会計システム側で取得でき、且つそれを財務会計側で持つ管理番号（照査No.、契約No.、支出No.）と紐づけられること【業】【コ】
14	共通機能	<ul style="list-style-type: none"> ■データベース上に任意のデータを入力可能な予備項目を設けること【業】 ■データベース上のデータを任意の検索条件で、CSV等の編集可能な形式で出力できること（いわゆるEUC機能）【業】 ■検索条件を登録でき、複数回実行できること【業】 ■バッチ帳票であっても任意のタイミングでオンラインから出力できること【業】 ■予算科目コード・事業コードについて任意の階層（少なくとも5階層程度）を設定できること【業】【経】 ■しかるべき決裁や伝票の添付等がなされていないと決裁手続が完了しないこと【コ】 ■支払遅延や入金漏れなどのリストが任意、或いは定期的なタイミングで出力できること【業】【コ】

(2) 新たな財務会計システム構築後の新たな財政事務等のイメージ

■ 予算編成-執行管理-決算管理-事務事業評価事務

- ▶ 「予算編成」「執行管理(仮決算含む)」「決算(財務書類作成含む)」「事務事業評価」の各業務フェーズにおいて、財務会計システムが効率的効果的に活用され、職員の業務効率化が図られる。あわせて、システムによるデータ管理・活用・保存の実現により、ペーパーレスが進められる。

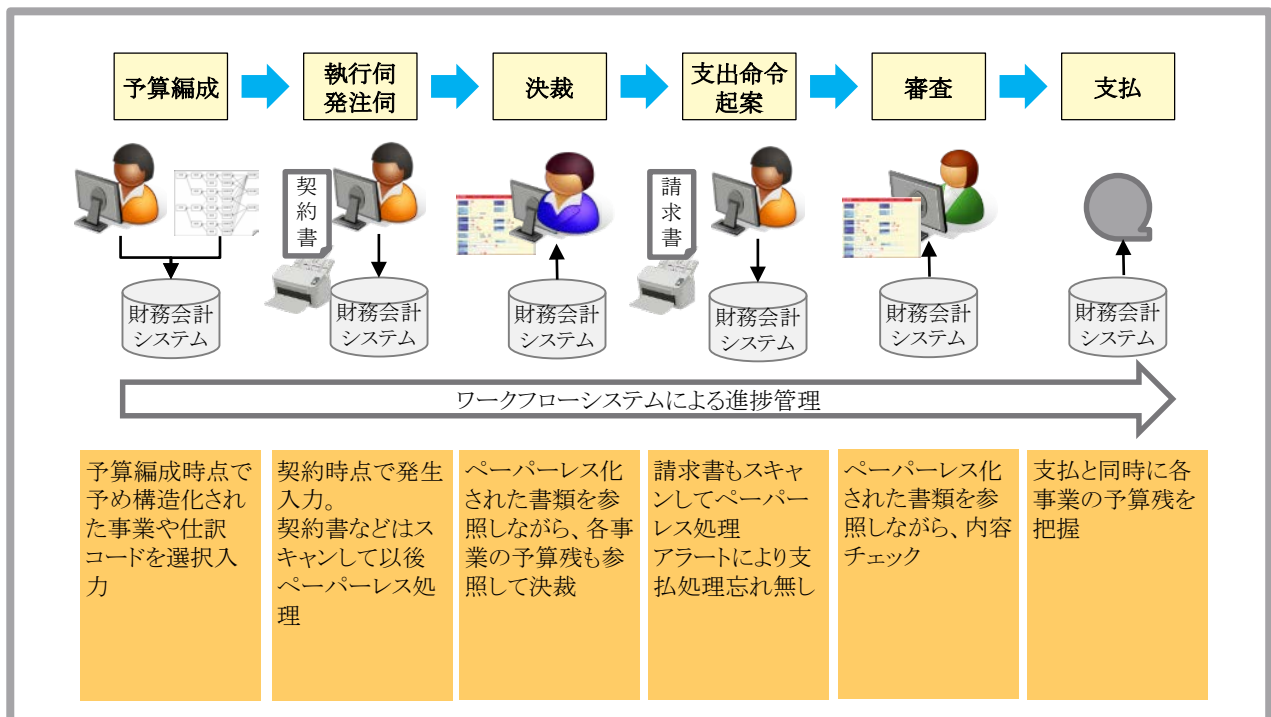
【図表3-4: 新たな財政事務等のイメージ①: 予算編成-執行管理-決算管理-事務事業評価事務】



■ 適切な経費支出・入金等管理事務

- ▶ 財務会計システムにより、支出や入金等の経理事務がミスなく行える環境が整えられ、職員の業務負担が軽減されるとともに事務処理ミスを減らしている。

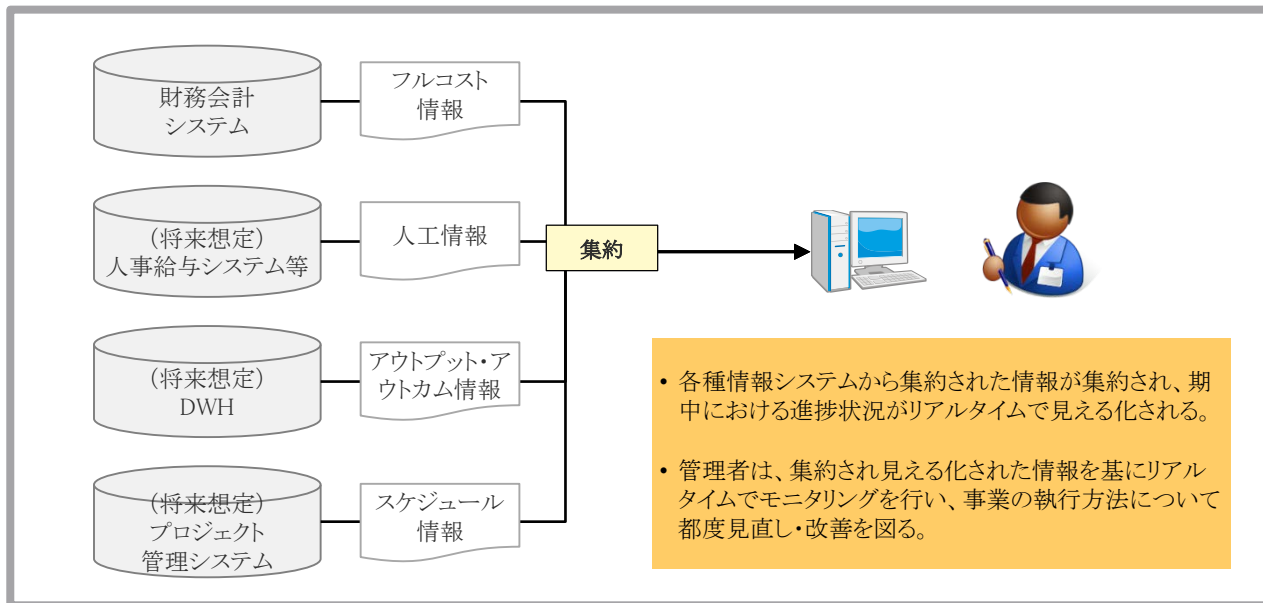
【図表3-5: 新たな財政事務等のイメージ②: 適切な経費支出・入金等管理事務】



■ 予算執行事務

- ▶ 各種情報システムから集約され、期中における進捗状況が見える化されることで、管理者がデータに基づいたモニタリングをし、事業の執行方法について都度見直し・改善が図れるようになる。
- ▶ また、リアルタイムでのデータ把握により、支出の予測や進捗の把握など、経営に必要な情報の把握と判断を、より早くより正確に行うことができる。

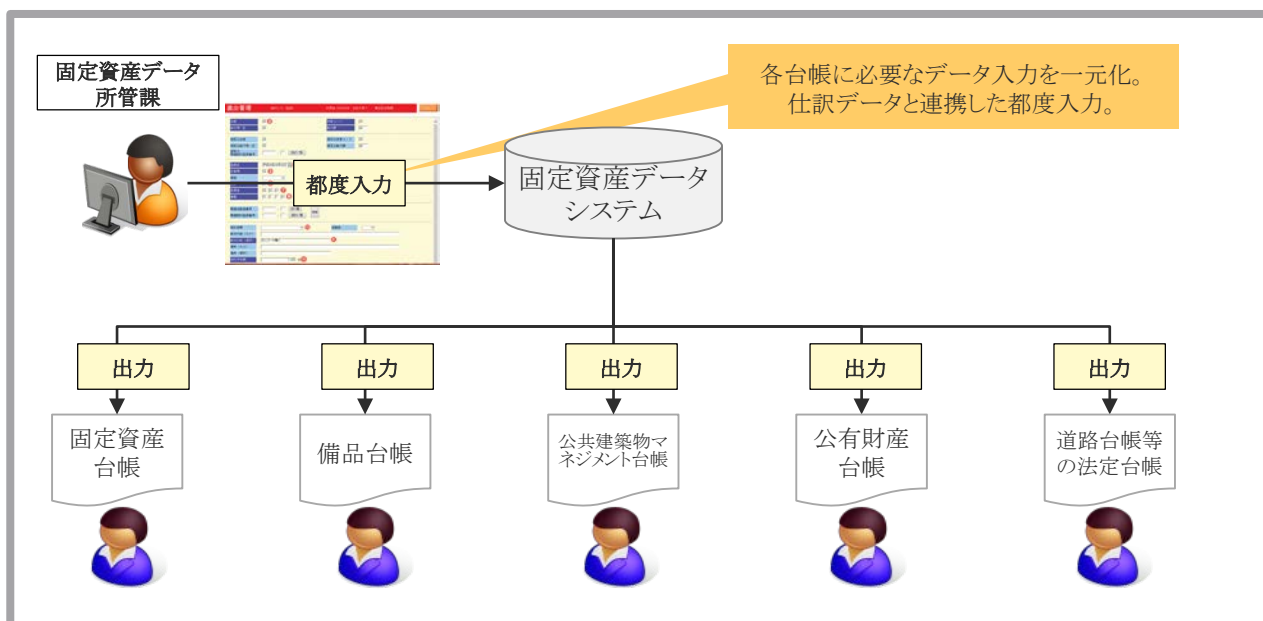
【図表3-6: 新たな財政事務等のイメージ③: 予算執行業務】



■ 固定資産管理事務

- ▶ 固定資産管理事務に関しては、同一資産に対して複数の台帳があり、現状は各所管課が各台帳にデータを入力しているが、これを全て一つの固定資産データシステムに入力して各台帳を出力する。
- ▶ データ入力のタイミングは、固定資産の異動に係る仕訳データとの連携により都度入力とする。
- ▶ 仕訳データとの連携にあたっては、契約による発生主義、固定資産の登録など、新たな財務会計システム上での情報登録がなければ次のステップに進めない仕組みを導入することにより、ルール違反や記載漏れ、コンプライアンス上のリスクを減少させる仕組みを設ける。

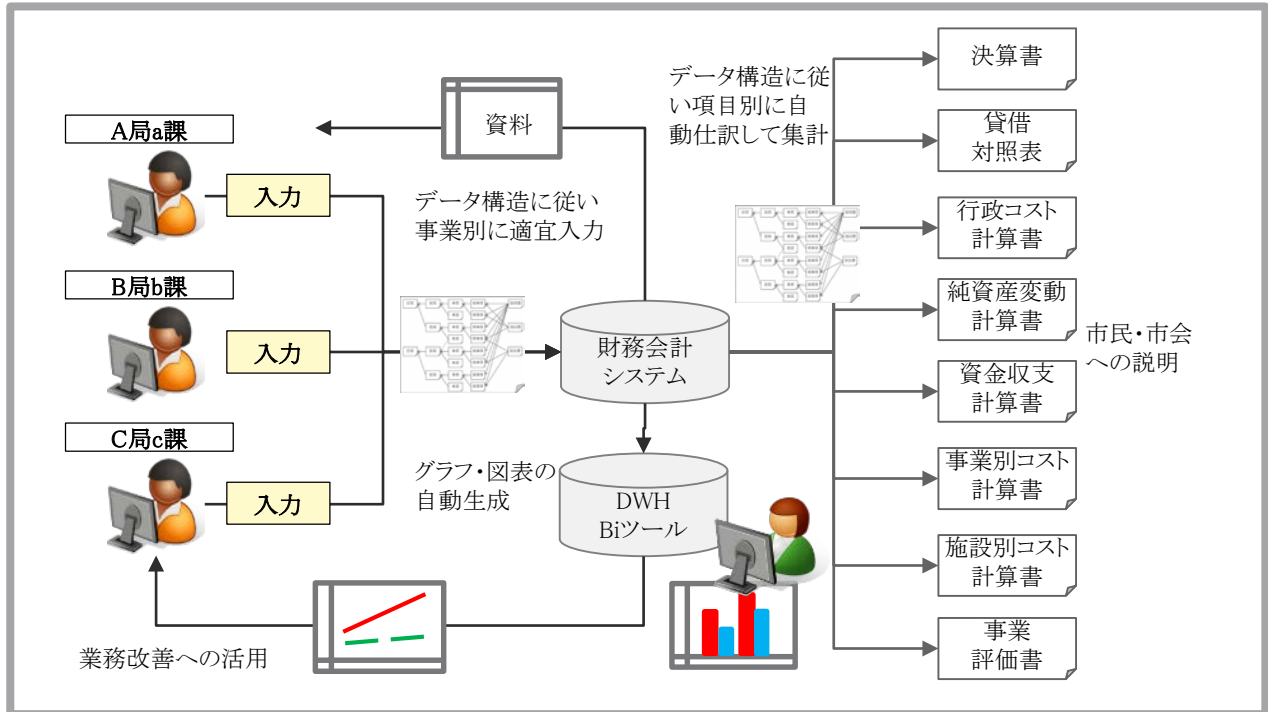
【図表3-7: 新たな財政事務等のイメージ④: 固定資産管理業務】



■ 施策・事業のPDCA

- ▶ 財務会計システムから集計されるフルコスト情報と、DWH等から取り込まれる評価指標の実績値から事務事業評価を行うとともに、それらの結果を踏まえて事業計画・予算編成が行われることで、事務事業のより一層の効率化及び政策の質が高まる。

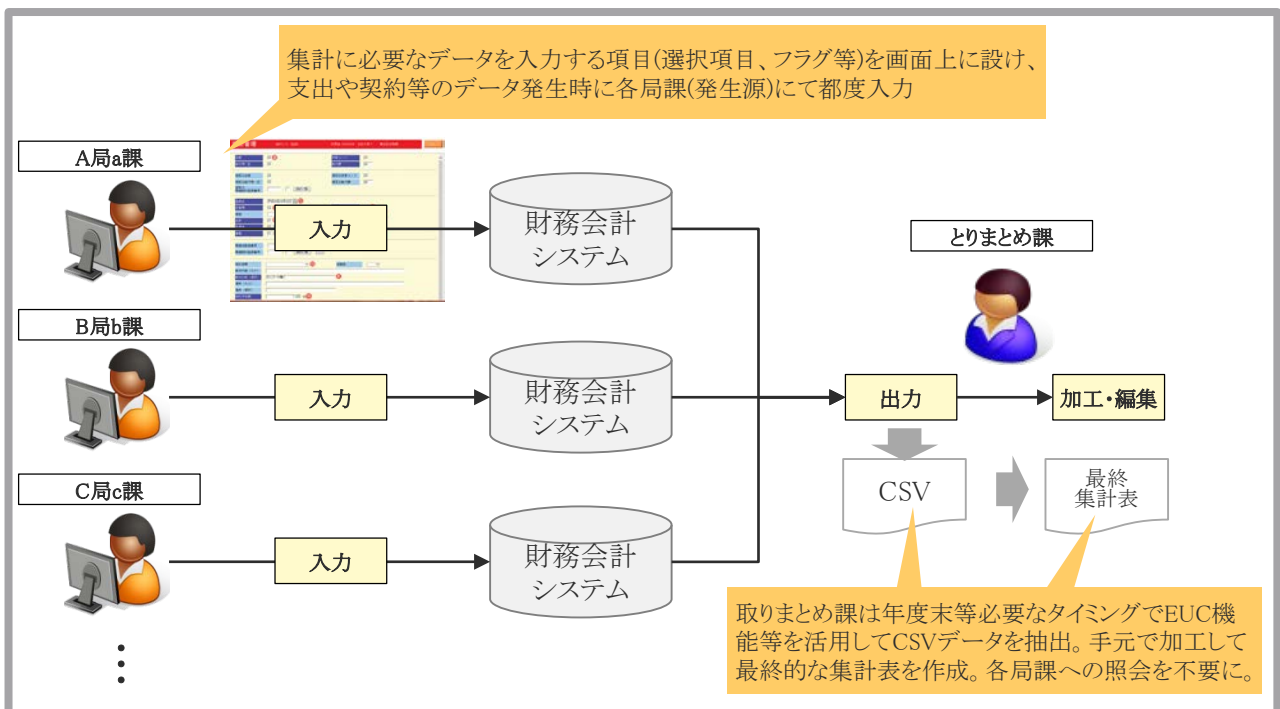
【図表3-8: 新たな財政事務等のイメージ⑤: 施策・事業のPDCA】



■ 集計事務

- ▶ 官公需、グリーン購入等の集計事務に関しては、現状個別の局課に照会し、回収している情報を財務会計システム上の画面上で入力できるようにし、取りまとめ課にてEUC機能等を活用して任意にデータを集計・活用することで大幅な事務効率化が期待できる。

【図表3-9: 新たな財政事務等のイメージ⑥: 集計業務】

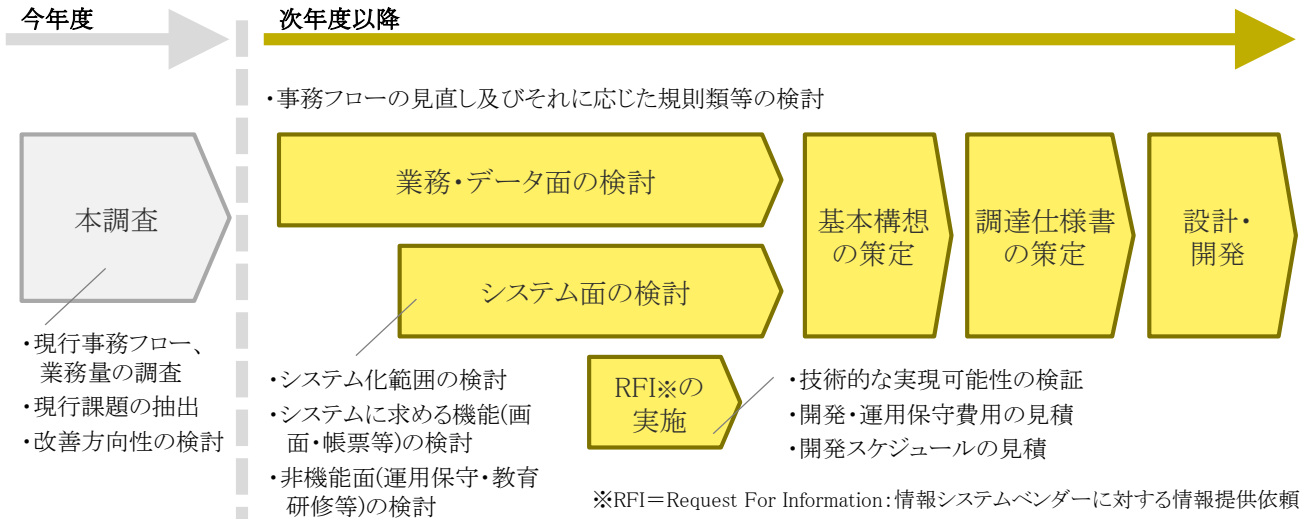


(3) 新たな財務会計システムの構築に向けた次年度以降の進め方

ア 次年度以降の要検討事項 (案)

- ▶ 今年度、本調査にて抽出した現行財政事務等の課題、及び改善の方向性に対し、その改善策を実行可能な取組みとして具体化するために、業務面・システム面双方で検討していく必要があると考える。
- ▶ 地方自治体におけるシステム構築に際し、以下のような流れで最終的な調達仕様書策定に向けて検討を進めていくことが一般的であり、特に次年度においては、業務面・システム面双方での検討結果を業務要件・システム要件として整理し、システム再構築の基本構想や調達を進めていくうえで必須となるRFIの工程を進めていくことが必要になる。

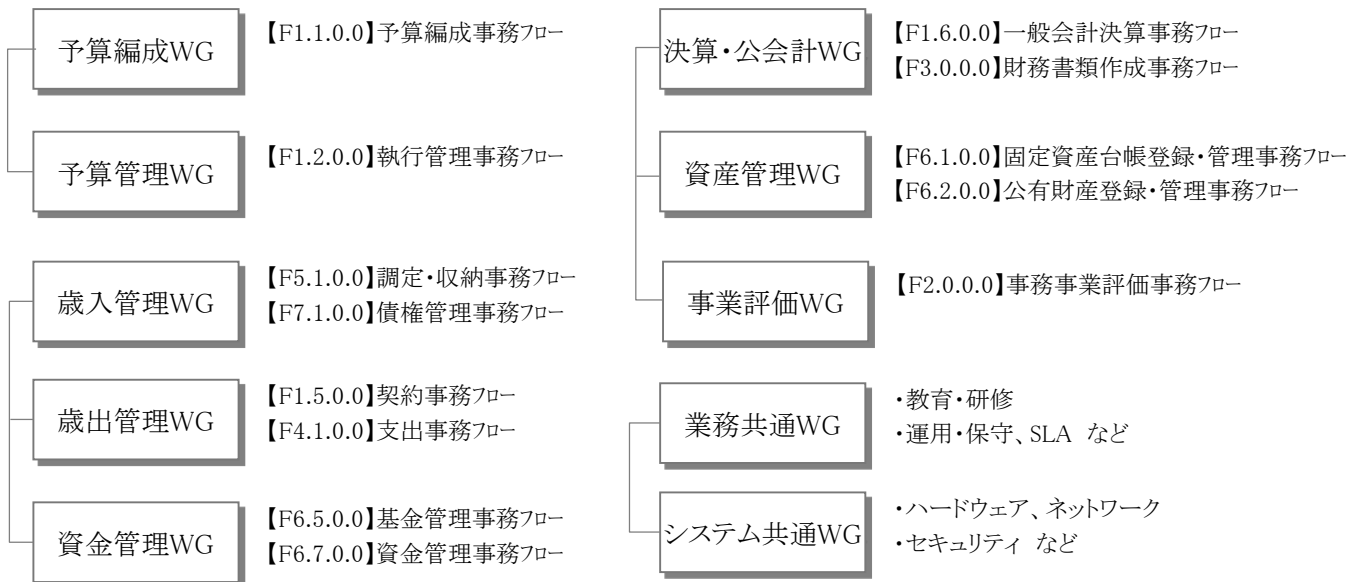
【図表3-10: 次年度以降のシステム再構築に向けた検討の流れ】



イ 次年度以降の検討体制 (案)

- ▶ 課題解決策の具体化や要件定義にあたっては、今年度構造化を行った財政事務の単位(Lv2)をいくつかのまとまり(一般的な財務会計パッケージのサブシステムの単位)でグルーピングしたWG(ワーキンググループ)を組成し、当該業務所管課やエンドユーザとなる各課担当者を配置して検討を進めていくことが一般的である。
- ▶ このため、横浜市として必要なWGを組成し、業務所管課を中心として個別具体の課題と解決策の検討を進める必要がある。

【図表3-11: 次年度以降の検討体制と担当事務フローの例示】



「予算編成-執行管理-決算-事務事業評価」における事務改革に関する調査委託
報告書

2019年3月29日

EY新日本有限責任監査法人