

横浜市
新たな財務会計システムの構築に向けた
基本構想

令和2年(2020年)5月31日

横浜市 財政局

目次

第 1	はじめに.....	4
1.	新たな財務会計システム構築に向けた基本構想策定の目的.....	4
2.	財務会計システム及び関連システムの現状.....	5
(1)	現行財務会計システム及び関連システムの全体像 (As-Is システム全体像)	5
(2)	現行財務会計システムに係るデータ規模 (年間)	6
第 2	新たな財務会計システム構築に向けた基本的な考え方.....	7
1.	今、市役所に求められていることと、対応の方針.....	7
2.	新たな財務会計システムの構築を機に考える市役所組織.....	8
3.	新たな財務会計システム構築に向けた3つの視点と8つのポイント.....	9
4.	システム構築方針.....	14
5.	改善 (BPR) の観点.....	15
第 3	新たな財務会計システム構築に向けた事務改革の全体像.....	16
1.	事務改革の全体像.....	16
2.	3つの視点、8つのポイントの目標達成.....	17
(1)	業務効率化.....	17
(2)	コンプライアンス.....	17
(3)	経営.....	17
3.	職員の役割.....	18
(1)	一般職員の役割.....	18
(2)	課長補佐・係長の役割.....	18
(3)	課長の役割.....	19
(4)	部長の役割.....	20
4.	整理した主要論点.....	21
(1)	BPR の推進.....	21
(2)	プロセスの最適化.....	21
(3)	PDCA 強化.....	22
(4)	執行管理強化.....	23
(5)	資産の管理・活用.....	24
(6)	未収債権の管理強化.....	24
(7)	契約手続の電子化推進.....	25
第 4	整理した主要論点 (各論)	26
1.	トータルシステムの構築 (コスト情報～ストック情報)	26
2.	【BPR の推進】業務効率化 (BPR) ・適正化推進・ペーパーレスの推進	27
(1)	現状課題と解決の方向.....	27
(2)	業務効率化の観点からの外部委託・先端技術の導入可能性.....	36
(3)	整理した主要論点と「8つのポイントの目標」の実現.....	37
3.	【プロセスの最適化】起案決裁及び案件毎の進行状況管理プロセスの最適化.....	38
(1)	現状課題と将来像.....	38
(2)	具体的な対応策.....	39

(3) 新機能要件の概要	40
4. 【PDCAの強化】事務事業の定義及び施策・事業のPDCAを強化するための事業コード体系のデータの構造化 . . .	41
(1) 現状課題と将来像	41
(2) 具体的な対応策	42
(3) 新機能要件の概要	45
5. 【執行管理強化】期中の執行管理	46
(1) 現状課題と将来像	46
(2) 具体的な対応策	47
(3) 新機能要件の概要	48
6. 【資産の管理活用】公共施設の管理・活用に資する資産情報のあり方	49
(1) 現状課題と将来像	49
(2) 具体的な対応策	50
(3) 新機能要件の概要	53
7. 【未収債権の管理強化】未収債権管理及び庁内全体の債権情報の集計の効率化	54
(1) 現状課題と将来像	54
(2) 具体的な対応策	55
(3) 新機能要件の概要	56
8. 【契約手続の電子化推進】契約に係る電子入札対象範囲の拡大及び電子契約の導入検討	57
(1) 現状課題と将来像	57
(2) 具体的な対応策	58
(3) 新機能要件の概要	59
第5 財務会計システムを取り巻く状況とこれから	60
1. 現在の自治体向け財務会計システムの状況	60
(1) 情報提供依頼（RFI）の実施	60
(2) 自治体向け財務会計システムパッケージソフト	60
2. 自治体システムの標準化の動き等	61
(1) 経済財政諮問会議での議論（新経済・財政再生計画の改革工程表）（※1）	61
(2) デジタルファースト法の成立	61
(3) デジタル・ガバメント実行計画	61
(4) 総務省等における検討状況	62
3. 電子契約・電子請求の導入に向けた法令の課題等	63
(1) 自治体における電子契約をめぐる法令の課題	63
4. 自治体電子契約研究会における検討	63
5. 現財務会計システムの状況と国の動向も踏まえた、新たな財務会計システム構築	64
(1) 現在の財務会計システムの状況	64
(2) 自治体システム標準化の動き	64
(3) 本市財務会計システムで取り扱う規模	64
(4) 新たな財務会計システムの構築のタイミングと今後の対応	65
第6 システム化対象範囲	66
1. 本構想における検討範囲	66
2. 新たな財務会計システムの範囲	67
3. システム調達単位（システム構成単位）	68

第 7	構築手法	69
1.	非機能要件の考え方	69
	(1) 信頼性	69
	(2) 効率性	69
	(3) セキュリティ.....	69
	(4) 保守性	69
2.	構築に向けた考え方	70
	(1) パッケージソフトの利用	70
	(2) システム設置場所	70
	(3) 庁内システム集約化指針への対応.....	70
	(4) ネットワーク環境	70
	(5) クライアント環境	70
	(6) ログイン認証方法	70
	(7) 職員情報の取得方法.....	70
	(8) 補足事項.....	70
第 8	整理した主要論点の実現・システムの導入効果	71
1.	現在の財政事務に係る業務量の推計	71
	(1) 現在の財政事務に係る業務量の推計	71
	(2) 業務量把握の結果	71
2.	新たな財務会計システムの導入による定量効果.....	72
	(1) 概算の定量効果.....	72
	(2) 定量効果の深掘り	72
3.	新たな財務会計システムの導入による定性的・波及的効果.....	73
	(1) 事務事業評価における経営資源の最適化（ポイント2 財政事務と事務事業評価の連動（事務事業評価書の作成））	73
	(2) 事務ミスの解消（ポイント3 適切な経費支出・入金等管理のさらなる推進）	73
	(3) 内部統制の実現（ポイント4 内部統制への対応）	74
	(4) 事業別・施設別行政コスト計算書の活用（ポイント5 地方公会計への対応）	74
	(5) 事業の適切な執行と業務改善の実現（ポイント6 執行管理に必要な経営情報の提示（進捗の可視化））	74
	(6) 資産の有効活用、債権・債務の適正管理の実現（ポイント7 資産等、債権・債務情報の活用と管理）	74
	(7) データを活用した効率的な行政運営の実現（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）	75
第 9	行動計画	76
1.	プロジェクト推進体制	76
	(1) 令和2年度体制.....	76
	(2) 令和3年度以降 システム開発体制	77
2.	作業項目と実施スケジュール	78

別紙資料

別紙1 分野別の課題と3つの視点

別紙2 行動計画（WBS）案

第1 はじめに

1. 新たな財務会計システム構築に向けた基本構想策定の目的

横浜市では、「横浜市中期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。

こうした中で、市役所業務の中心の一つである予算編成や執行管理（財政局所管）、決算業務（財政局・会計室所管）、事務事業評価（総務局所管）（以下、「財政事務等」という。）については、当該業務を所管する財政局・総務局・会計室の職員はもとより、各事務事業の推進や市民への窓口サービス等を担う全区局の職場・職員に共通する相当な事務量となっており、財政事務等の現状の課題を洗い出し、ICTを活用し、事務改革を図ることは、本市が目指す「現場主義の行政運営と市民サービスの向上」という目標に照らし、その効果は極めて大きいと推察される。

また、予算編成、執行管理、決算業務の業務所管課である財政局財政課では、これまでも様々な事務改善等に取り組み、長時間労働の抑制に可能な限り努めているものの、財政事務を進める上での「集計・分析」や「印刷・公表」、「資料・データの保管・保存」といった業務の基礎的・根幹的部分に係るシステム的な見直しについては、これまで抜本的な事務改革にチャレンジするという領域にまでは至っておらず、本市が目指す働き方改革を着実に実現していくためには、この領域の改革に本格的に取り組むことが必要である。

この改革には、ICTの活用は不可欠であり、財政事務のシステム基盤でもあり、会計室が所管している財務会計システムについて、財政局財政課が検討主体の中心となりつつ会計室など関係局とも連携しながら見直しを実施しなければならない。加えて、財政事務と関係性が極めて強い総務局所管の事務事業評価事務についても、区局の職場・職員の目線に立った改革として、総務局とともに、評価事務の作業フローやデータの管理・活用などを新たな財務会計システムの中に組み込むといった見直しを進める必要がある。

一方、これからの市政運営や政策形成という重要な側面から、本市が目指すデータ活用・オープンイノベーションという視点からの検討も欠かせない。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。

こうした中で、本市は、平成29年3月に全国の市町村で初めて「横浜市官民データ活用推進基本条例」を制定し、30年5月には「横浜市官民データ活用推進計画」を策定し、市役所業務の様々な場面でのデータ活用を基本的な取組姿勢とし、組織全体でよりデータを重視した政策形成を進めることとしている。この中においては、エビデンスに基づく政策評価や事務事業評価についてより研究・検討していくことが求められている。

この一環として、まず例えば、新たな財務会計システムへの反映も考えられる仕組みとして、予算計上した事務事業の執行時や会計年度終了後の事務事業評価時等における、事務事業単位でのコスト管理を基礎とした「経営の可視化」の枠組みや考え方等について、これからの本市データマネジメント改革の全体的な枠組みも考慮に入れながら、新たな財務会計システムを構築していく必要がある。

こういった2つの組織的要請を基本軸に据えながら、内部統制方針を踏まえ、支払い遅延や入金漏れ等を未然に確実に防止し、適正経理の推進を系統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についても、この機を捉え実施していくことを目指し、全体的な課題解決に向けた主要論点を整理しつつ、システム化の対象範囲や構築手法など、新たな財務会計システムを構築する上で必要な事項を基本構想としてまとめるものである。

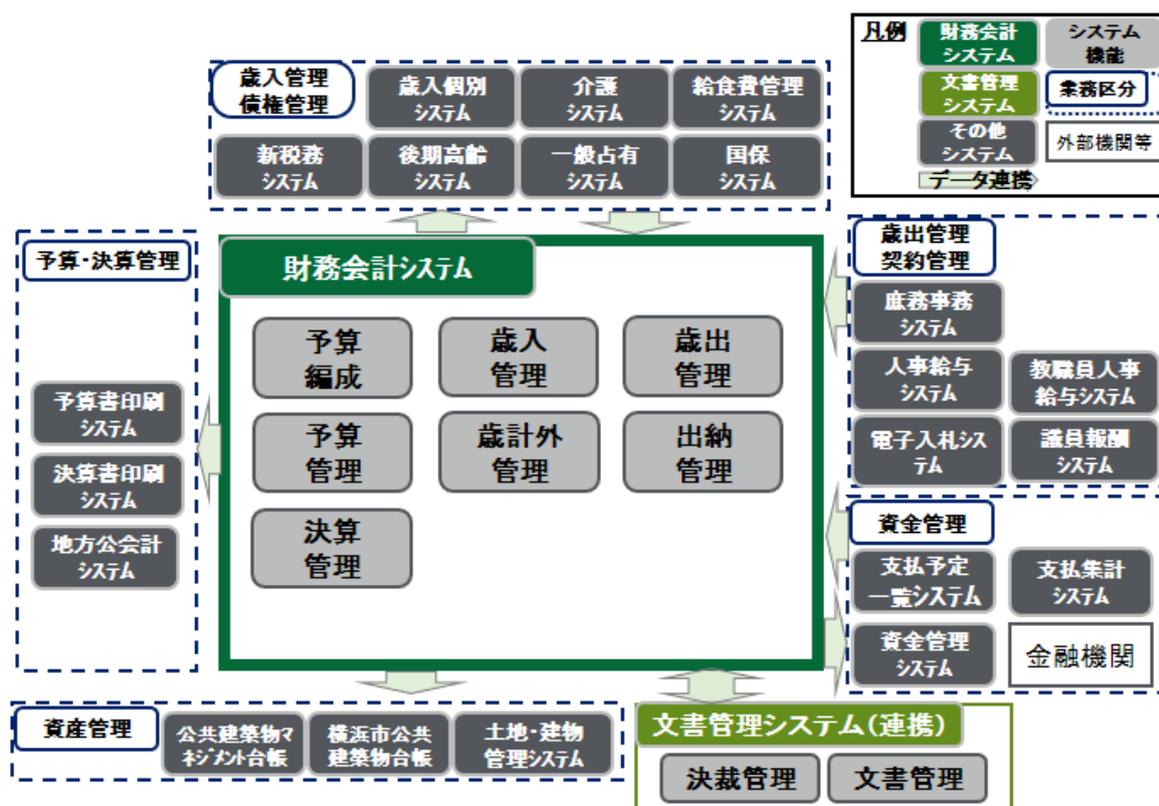
2. 財務会計システム及び関連システムの現状

(1) 現行財務会計システム及び関連システムの全体像 (As-Is システム全体像)

現行財務会計システム及び関連システムの全体像の概念図は以下の通りである。現行財務会計システムは以下図中、太枠内の7つの機能群を有している。

財務会計システムと周辺の関連システムとの間では相互のデータ連携が行われており、データ連携には全庁共通のデータ連携基盤を利用している。

財務会計システムで作成される書類の決裁及び文書の保管・管理については、全庁共通の文書管理システムを利用し、財務会計システムとのデータ連携を行っている。



(2) 現行財務会計システムに係るデータ規模（年間）

財務会計システムに係る規模について、本市の財務会計システムの取扱いデータに関する規模情報は以下の通りである。

なお、下表の件数は一般会計、特別会計の数字であり、企業会計を含まない。

項目	直近概数	備考
予算額(令和元年度当初予算額)		
一般会計 予算額	1,761,506 百万円	
特別会計 予算額 (16 会計)	1,328,164 百万円	
現行システム取扱い件数(概要)		
歳入節	約 1,700 件	現システムでは節までの管理
歳出節・説明(細節)	約 15,000 件	
歳出事業件数	約 2,700 件	歳入には事業設定なし (局:約 1,850 件、区:約 850 件)
収入件数	約 2,000 万 件	
支払件数	約 2,000 万 件	
支出命令件数	約 60 万 件	
契約案件数	約 87,000 件	
指定者登録事業者 (指定者口座振替払届件数)	約 1,100 件	
執行所属課数	約 1,200 課	システム上の所属課数
登録される利用者数	約 22,000 人	システムにアクセスできる人数
区役所・学校数		
区役所	18 区	
学校数	約 500 校	

第2 新たな財務会計システム構築に向けた基本的な考え方

1. 今、市役所に求められていることと、対応の方針

- ◆ 現在の業務執行や業務プロセスの課題を踏まえながら、ICT や先端技術を積極的に活用し、業務の効率化を抜本的に図るとともに、行政コストの縮減につなげること。
- ◆ 市役所の働き方改革を進めるとともに、職員一人ひとりの意欲・能力を最大限引き出し、自ら考え、行動する人材を育成すること。
- ◆ 事務処理ミスをなくし、市民から信頼のある市政を進めること。
- ◆ 限られた経営資源の中で、データを活用した政策の企画・立案を進め、政策の質を高めていくこと。

多く職員が利用している財務会計システムの現状の課題を整理し、業務やプロセスを改善・改革する

新たな財務会計システムの構築により、
発現したい効果

- ・業務を効率化する
- ・事務処理ミスを減らす
- ・ペーパーレスを図る
- ・職員を作業中心の業務から解放する
- ・財務会計システム情報をコストデータとして活かす

- ・行政コストを削減する
- ・市民から市政への信頼を高める
- ・職員が考動中心の業務に注力できる
- ・政策の質を高める

システム構築の基本的な考え方

- ◆ 全庁的に取り組んでいる業務の効率化や仕事スタイル改革を一層進めるとともに、支出や入金等の財務事務が内部統制方針を踏まえた確に行えるシステム環境を整え、職員の業務負担を軽減し、生み出した時間を市民のために有効に活かす。
- ◆ 「予算編成」「執行管理」「決算」「事務事業評価」「施策評価」「戦略立案」といった経営プロセスを、PDCA でしっかりと回していけるよう、予算事業を原単位として事業名を一つひとつコード化し、各経営プロセス段階をデータで紐づけられるようにすること等により、「コスト情報」としてのデータマネジメント環境を整える。
- ◆ 「コスト情報」とあわせ、市が保有する「資産情報」をデータとして一元的に保有・管理するとともに、効率的効果的にデータ更新等ができる環境も整えながら、これからの「資産管理・資産活用」に活かす。

- ・ 3つの視点：業務の効率化、コンプライアンス、経営（政策、人材育成）
- ・ 8つのポイント：財政事務と事務事業評価の連動、内部統制への対応 ほか

2. 新たな財務会計システムの構築を機に考える市役所組織

職員※にとって、効率的かつ確実に業務ができる、業務環境を整える。

※ 市役所業務を支える職員をはじめ、日常的に職員と業務を進める係長の視点も考慮。

(現状とこれから)

- ◆ 職員は、年度始めの係長との面談を通じて年間の業務目標や能力開発を設定し、毎日の朝礼等も活かしながら、業務を推進している。
- ◆ 職員の勤務形態の多様化も図るなど全庁的に仕事スタイル改革を進める中で、超過勤務時間の削減が進むなど、具体的な効果も現れている。これからも、業務の効率化や事務の正確性確保に資する環境基盤や仕組みを積極的に取り入れ、仕事スタイル改革を強化していくことが必要である。
- ◆ その中心的な取組みとして、ICTをより積極的に導入・活用し、職員を作業に追われる現状から解放し、職員一人ひとりが有する能力・経験を存分に発揮できるための「考える時間」を作り出す。ICTにより、非効率な業務手順の改善や事務の統一化、入力作業の一本化・自動化を図るほか、ペーパーレスによる執務空間の向上などを通じて、仕事への満足度・達成感を高め、市民サービスの一層の向上につなげていく。

責任職※にとって、“経営・運営”といったマネジメントに役立つ、必要な情報を提供する。

※ 特に、業務遂行・人材育成の責任者である課長や、経営責任職である部長を想定。

(現状とこれから)

- ◆ 上司は、定期的な会議や打ち合わせ、部下との面談を通じて、業務や事業の進捗の確認を行なっている。
- ◆ これからは、より限られた経営資源（財源、人材、時間）の中で、職員の仕事と生活の両立を図りながら、政策目標を達成し、市民生活の向上と市内経済の活性化を実現していかなければならない。
- ◆ 上司は、部下からの報告を待つまでもなく、「コスト」「時間」「人材の能力発揮と割当」といった経営資源情報を、適宜把握・確認し、考え、より「迅速性」「柔軟性」「客観性（データ）」の視点から、業務ミッションと組織ミッションをマネジメントしていく。

3. 新たな財務会計システム構築に向けた3つの視点と8つのポイント

「業務効率化」「経営」「コンプライアンス」といった「3つの視点」から、下記に明記した「8つのポイント」に掲げた目標とその達成に向け、ICT を活用した業務環境と経営基盤を整えることを目指す。

◆3つの視点

『業務効率化<視点1>』

現在本市が抱えている、財政事務等に関する情報が十分データ化されていないことにより事務作業の負担が大きくなっている等の課題解決に向け、業務再構築(BPR)の視点から財政事務等の業務フローの抜本的な見直しを行いつつ、ICT を積極的に活用し、全庁的に取り組んでいる業務の効率化を一層進め、職員の業務負担を軽減し、生み出した時間を市民のために有効に活かすことを目指す。

『コンプライアンス<視点2>』

「横浜市における内部統制に関する方針」に定める内部統制の対象事務(地方自治法第150条第1項第1号に規定する財務に関する事務)が的確に行えるシステム環境を整え、財務会計面でのコンプライアンス強化を図る。

『経営<視点3>』

「予算編成」「執行管理」「決算」「事務事業評価」「施策評価」といった経営プロセスを、PDCAでしっかりと回していけるよう、予算事業を原単位として事務事業・細事業を一つひとつコード化し、各経営プロセス段階をデータで紐づけられるようにすること等により、「コスト情報」としてのデータマネジメント環境を整える。

「コスト情報」とあわせ、市が保有する「資産情報」をデータとして一元的に保有・管理するとともに、効率的効果的にデータ更新等ができる環境も整えながら、これからの「資産管理・資産活用」に活かす。

◆8つのポイント

『ポイント1 財政事務等の業務の効率化』

【目標】

予算編成、執行管理、決算管理の各フェーズで、職員の業務が迅速かつ効率化されている。

【現状認識と課題解決に向けて】

財政事務等の業務では、事業計画書や予算審査書、事業評価書をはじめ様々な資料を作成している。一方、現状では、同一の情報であっても様式毎に入力する必要があるなど、事務作業に重複が多いことが大きな課題となっている。また、紙文書中心の資料管理という状況についても、スペース面はもとより、適正な文書管理や迅速な集計、職員の仕事スタイル改革という面からも抜本的な見直しが必要である。

こうした財政事務等の現状を、ICT を積極的に活用して事務改革に取り組み、予算編成、執行管理、決算、事務事業評価の各フェーズにおいて、職員の業務効率化を刷新するとともに、適正・迅速かつ効率的な文書管理を実現していく。

『ポイント2 財政事務と事務事業評価の連動（事務事業評価書の作成）』

【目標】

予算編成時に作成された事業計画書と連動して、決算時の事業評価書が効率的に作成される。

【現状認識と課題解決に向けて】

事務事業評価書の作成は、事業計画書等と重複する情報があるにも関わらず、現状では事業計画書等と事務事業評価書に体系的な関連性を持たせていないため、事務事業評価書の作成が、独立した一つの業務となっている。

PDCA をより重視した市政運営の推進や、効率的効果的な業務執行により仕事スタイル改革を進めていく上では、事務事業評価書についても、それだけを取り出して一つの業務としているような画一的な現状を改善していかなければならない。すなわち、「予算編成→執行管理→決算→事務事業評価」を一連の業務サイクルとして、予算編成時の目標入力値が、執行管理、決算管理に継承され、常に実績と対比して、決算時には事業評価書となる仕組みが必要である。こうして、組織・職員一人ひとりがしっかりと捉え、限られた財源の中で、コストの軽減と成果の重視をこれまで以上に実践していくことができる仕組みへと、業務環境を変えていくことが必要である。

『ポイント3 適切な経費支出・入金等管理のさらなる推進』

【目標】

支出や入金の管理が、漏れなくミスなく適切に実施されている。

【現状認識と課題解決に向けて】

経費の支出は、法令や規則等の規程等に基づき、適正かつ遅滞なく実施していかなければならない。現状では経費支出を支える基盤として、これまで「歳出管理システム（昭和 63 年整備、昭和 63 年から平成 18 年まで運用）」や「財務会計システム（平成 17 年整備、18 年3月から運用中）」を構築し、運用・活用している。また、不適正経理の根絶を図るため、総務局コンプライアンス推進室や財政局総務課適正経理推進担当、会計室を中心に、全区局を対象とした継続的な研修の徹底等についても、鋭意、取り組んでいる。

また、現状では各業務所管課で独自の管理となっている税・保険料以外の未収金について、財務会計システムでの管理に移行することも検討する必要がある。

これからも引き続き市民の信頼を確保した市政運営を推進していくためにも、財政事務等の事務改革の機を捉え、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、ICT を活用した必要な改革に取り組み、適切な経費支出・入金等管理の仕組みを強化していくことが必要である。

『ポイント4 内部統制への対応』

【目標】

内部統制に対応した財務事務が実施されている。

【現状認識と課題解決に向けて】

地方公共団体の事務執行の適正を確保するため、都道府県知事及び指定都市の市長は、財務に関する事務（地方自治法第150条第1項第1号）を対象とした内部統制に関する方針を定め、同方針に基づき必要な体制を整備することが義務付けられた（平成29年地方自治法改正、平成32年4月1日施行）。方針を策定した長は、毎会計年度、内部統制評価報告書を作成し、議会に提出することになるなど、行政サービスの提供等の事務上のリスクを評価・コントロールし、事務の適正執行を確保する体制を整えることとなり、本市においても、総務局コンプライアンス推進室を中心に、制度的な枠組み等の検討が進められ、令和2年4月からいよいよ実行に移される。

この法改正を踏まえた内部統制への対応は、この度の財政事務等改革の実行期より一足先に対応が開始されることになるが、先行する制度的対応を新たな財務会計システムに反映させることが必要である。

『ポイント5 地方公会計への対応』

【目標】

財務4表及び事業別・施設別行政コスト計算書が適切かつ効率的に作成される。

【現状認識と課題解決に向けて】

本市では平成28年度決算から、統一的な基準による財務書類（※）の作成・公表を開始した。これにより、固定資産台帳の整備なども含め自治体共通の基準により財務書類が提供されることになり、現金主義では捉えにくかった財政状況の見える化（事業別行政コスト計算書・施設別行政コスト計算書などのセグメント分析も含む）や、保有資産の利活用の推進、公共施設の保全・更新に活用されることが期待されている。

現在、本市の財務書類は、国から提供された地方公会計システムと既存の財務会計システムの支出データを関連づけながら自動仕訳を行いつつ、一部手仕訳も取り入れているほか、28年度に整備した固定資産台帳に資産登録を行うことを通じて作成している。これからも適正な財務書類の作成を進めながら、同時に、一層の効率性を高めること、さらには、財政状況の見える化としての事業別・施設別のセグメント分析への対応等を進めていく必要がある。

（※）財務書類：貸借対照表、行政コスト計算書、資金収支計算書、純資産変動計算書

『ポイント6 執行管理に必要な経営情報の提示（進捗の可視化）』

【目標】

事務事業ごとの支出の推移や、契約・支払時期など、執行管理に必要な情報が提示される。

【現状認識と課題解決に向けて】

予算に計上された事業はその効果が早期に市民・企業に還元されるよう、適切かつ早期に執行していくことが事業執行の基本である。同時に、予算執行段階においてもより効率的効果的な執行方法を絶えず追求し、コストを重視した事業運営に努めていかなければならない。この点について本市は、「横浜市中期4か年計画2018～2021」において、「職員一人ひとりがコスト意識を持ち、経費の縮減や財源確保が徹底されていること」を財政目標の一つに掲げ、財政運営における重要な取組みとして位置付けている。

執行管理におけるマネジメントを強化し、PDCAへとつなげていくためには、会計毎の歳入歳出執行状況や収支状況の自動化された定期的な進捗管理はもとより、事務事業単位での管理とし

て、例えば、予算やスケジュール等の事前の計画に対してどれだけ実行が図られているかといった期中管理という視点から、工事費や運営費等といった直接執行経費の発生時点（契約時点）での入力に加え、事業毎に割り当てられた職員の状況や間接費も加えたコストを念頭におきながら、事業進捗・出来高と対比させながら、事業の遅れや実施方法の修正を図っていくことが必要である。こうして、現場の部長・課長が、各事業を時間軸で逐次把握でき、適切に執行管理できるような経営情報を提供する必要がある。

また、こうした発生主義による入力は、月次での決算や支出予定の予測精度を向上させるのに不可欠であり、未払いや未収金などの事故の解消にも効果的である。さらに、事務事業単位での職員の日々の状況把握は、職員の労働力が集中または分散している事務事業を可視化し、出来高の対比と合わせて、増減員または効率化すべき事務事業が特定でき、業務の平準化・改善に役立つ。

『ポイント7 資産等、債権・債務情報の活用と管理』

【目標】

不動産、動産、現金などの財産、借入金などの資産・債務が、明確に可視化され適切に管理されている。

【現状認識と課題解決に向けて】

本市が保有する土地・建物等の資産や、投資及び出資等に係る債権、市債残高等の債務は、各業務主管課においてシステム運用やエクセル管理等を通じ適切に管理されているとともに、残高等の状況については、財産に関する調書等の法定の資料や、財務書類における貸借対照表を通じて、公表されている。また、統一的な基準による財務書類の作成にあわせ整備された固定資産台帳から得られる土地情報についても、さらなる公民連携による資産活用のためのツールとして、公表されている。

このように、現状において、資産等の債権・債務の適正管理の仕組みや環境は、各業務主管課を中心に一定の水準で確保されている状況にある。一方、これからの自治体経営を考える上では、債権・債務に係る情報（データ）は、政策立案や財政分析、地方公会計の財務書類において重要な経営情報であり、これらの経営情報を必要な時に適切に利活用できる仕組みを整えていくことも必要である。各業務所管課（現場）での債権・債務情報を日常的に適切に管理・運用される仕組みを引き続き維持しながら、同時に一覧として可視化しその現在価値を把握するために、その情報を財務会計システムの中にも取り入れ、経営に活用・管理できるようにする必要がある。

『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』

【目標】

各業務システム、税務システム、人事給与システムとも連動して、事業の評価に必要な指標である事業ごとのインプット（直接執行経費、人件費等の間接費）、出来高（アウトプット）、成果（アウトカム）、効果（インパクト）、効率（パフォーマンス）が提示され、費用対効果や効率などの可視化による経営判断、戦略の立案が可能となっている。

また、データの二次利用による庁内および庁外のデータ活用が可能となっている。

【現状認識と課題解決に向けて】

「予算編成－執行管理－決算－事務事業評価」の財政事務等の改革は、業務の効率化や事務の適正化を推進するものであるが、本市の経営判断基盤をさらに強化していく上での、重要な機会でもある。それは、本市においても、少子高齢化のさらなる進展や人口減少による税収の減少が想定されるなか、これからも将来にわたって市民生活の安全・安心の充実と市内経済の活性化を図りながら、財政の健全性の維持も両立していくには、「横浜市官民データ活用推進基本条例」や「横浜市官民データ活用推進計画」の趣旨に沿って、本市が保有する様々なデータを総合的にマネジメント（データマネジメント）し、データを活用したエビデンスに基づく政策評価・事務事業評価を通じた政策立案や、客観的な指標等を踏まえた財政運営に活かしていくことが必要に

なるからである。

新たな財務会計システムの構築を機に、これからの検討の方向性の一つとして、人事給与システムとも連動して財務会計システムから、事務事業評価に必要な指標である事業毎の「インプット（直接執行経費や人件費等の間接費）」を出力し、各業務システムから出力される「出来高（アウトプット）」、「成果（アウトカム）」、「効果（インパクト）」、「効率（パフォーマンス）」と合わせて、データウェアハウスやビジネスインテリジェンスツールなどの仕組みを経て、費用対効果や効率性などの経営判断情報を可視化できるような仕組みを構築することが考えられる。あわせて、「横浜市官民データ活用推進基本条例」の趣旨に沿って、財務会計システムが保有するデータについて、庁内利用や市民や企業への提供により二次利用できるという点も進めていく必要がある。

4. システム構築方針

以下の方針により、できるだけ開発・運用コスト、その他の機能拡張の低減をはかりつつ、将来の拡張性を確保する。

- 特定のベンダーの機器やソフトに依存しない汎用的な動作環境
- 各機能別のシステムを組み合わせる構成とし、拡張や修正を容易とする。
- 関連システムとの連携は現行のバッチ処理を踏襲しつつ、オンライン・リアルタイムでのデータ連携も可能とする。

システム構築方針 1 開発コスト、運用コストの適正化

サーバー、端末機器、プリンタ等とも、特定のベンダーのハードウェアではないと動作しないシステムは避ける。また、端末もブラウザでの利用を前提とし、プラグインソフトウェアなどの追加ソフトを必要としないものとする。

システム構築方針 2 拡張性の確保

AI による文字認識による手書き文書ペーパーレス化、RPA によるルーティンワークの自動化のように、技術進歩により将来、業務効率化に大きく貢献する新たな機能を適宜追加できることが期待される。

システムが対象とする業務範囲、機能範囲が広がると、一つのシステムとすると、システムの更新・修正時の影響度も大きくなることから、システム全体を修正したり、一括で更新する必要がなく、更新が必要な機能部分ごとにシステム更新ができるような単位で、システム構築を行うことが望まれる。

このため、新たな財務会計システムでは、新技術の導入や機能別の刷新が容易になるよう、業務の連続性を阻害しない範囲で、機能別に各システムの構築を行う。各システム間ではデータ連携により、データ更新が行われる仕組みとし、技術的進化や機能拡張に応じて柔軟に個別のシステムを改変・入れ替えできるシステムとする。

システム構築方針 3 関連システムとの連携

財務会計システムは、庁内の決裁基盤である文書管理システム、調定・収納情報、支払情報を入出力する各種業務システム、支払・収納情報をやりとりする金融機関システムなど多様な関連システムとの連携が必要である。

新たな財務会計システムでは、現状のバッチ処理等によるこれらシステムとの連携の形を確保しつつ、将来のオンライン・リアルタイムでのシステム連携を想定して、データベース連携や API 連携といった疎結合によるシステム連携が可能な財務会計システムとする。

5. 改善(BPR)の観点

改善 (BPR) の観点	主な改善手法の概要
①自動化・省力化	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・RPAの活用によるさらなる自動化を進める。
②簡素化・共通化・外部化	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
③データの構造化・システム連携	<ul style="list-style-type: none"> ・PDCAの強化や、業務における集計作業の自動化、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。
④紙文書による文書処理の撤廃	<ul style="list-style-type: none"> ・紙文書による事務処理は、転記やチェックの手間、収集・転送に時間を要することや、紛失等のリスク、及び業務をシステム化・自動化する阻害要因となるため、可能な限り撤廃する。
⑤承認・決裁の電子化	<ul style="list-style-type: none"> ・承認・決裁のワークフローをシステムにて運用することで、各申請情報や登録情報に対する承認機能を強化し、情報システム内に登録される情報・データの正確性を担保する。 ・業務にかかる承認・決裁の状況の迅速な把握を可能にするとともに、状況把握にかかる業務負荷・所要時間を軽減する。
⑥アクセス権限・情報セキュリティの適正化	<ul style="list-style-type: none"> ・情報セキュリティが確保されたシステムのもとで、円滑な業務運用を可能とする適切な業務・システムを確立する。 ・債権情報などの機微な情報について、所管部課にアクセス権限を限定するなど、適切な情報セキュリティを実現する。

第3 新たな財務会計システム構築に向けた事務改革の全体像

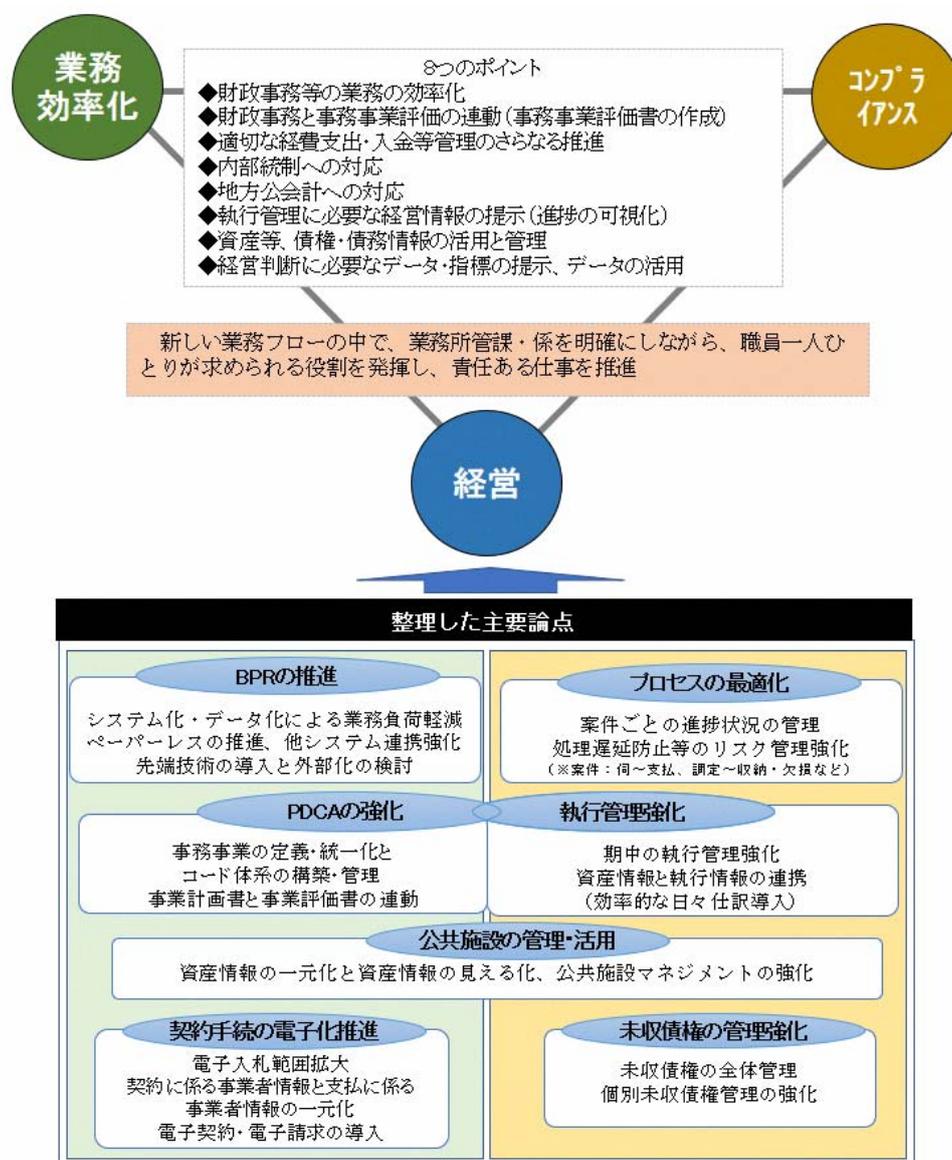
新たな財務会計システムを構築するにあたり、「3つの視点」を柱に据え、「8つのポイント」の目標達成を掲げた。この実現に向けて整理した主要論点も含めた、事務改革の全体像は下図のとおりである。

また、主要論点の整理にあたっては、6つのBPRの観点（「自動化・省力化」、「簡素化・共通化・外部化」、「データ構造化・システム連携」、「紙文書による文書処理の撤廃」、「承認・決裁の電子化」、「アクセス権限・情報セキュリティの適正化」）に基づき、各論点の整理を行った。

各主要論点の詳細については、「第3 4.整理した主要論点」及び「第4」に記載する。

上記のほか、新たな財務会計システム構築に合わせて整理される新しい業務フローの中で、業務所管課・係を明確にししながら、責任ある仕事をより効率的効果的に、8つのポイントが的確に推進できるよう、職位（一般職員、課長補佐・係長、課長、部長）ごとのシステム活用のポイントや求められる役割も明示した。

1. 事務改革の全体像



2. 3つの視点、8つのポイントの目標達成

(1) 業務効率化

システム化の範囲を広げ、財政事務等に関する情報のデータ化を推進し、業務負荷を軽減する。

主な取組(※)

- ◆ 事業計画書、事業評価書をシステム化し、相互にデータ参照し情報を引き継ぐことで、作成作業の効率化、入力チェック等の作業を軽減する。
- ◆ 文書管理システムとの連携など、システム連携を強化し、業務負荷・所要時間の軽減を図る。
- ◆ 資産に関する複数の台帳を統合し、重複作業をなくす。

※ 他の取り組みについて『【別紙1】分野別の課題と3つの視点』参照

(2) コンプライアンス

システム上で、執行状況・進行状況の可視化を図り、処理遅延、処理漏れ等の事務処理ミスの未然防止を図り、内部統制指針を踏まえた財務事務が確実に実行される。

主な取組(※)

- ◆ 各案件ごとの進捗管理を可能とする仕組みをシステム内に確保し、支払遅延等の事務処理ミスを未然に防止する。
- ◆ 予算執行と資産の登録・管理を連動させ、処理誤り・漏れを防止する。
- ◆ 統一的な未収債権管理機能を導入し、適切な債権管理を行う。

※ 他の取り組みについて『【別紙1】分野別の課題と3つの視点』参照

(3) 経営

PDCA サイクルを支援・強化し、データを活かした政策立案や資産マネジメントに活かしていくため、「人材」、「お金」、「モノ」といった自治体が保有する経営資源のうち、必要なデータの構造化を図りながら「お金」と「モノ」に関する情報をシステム内に管理・蓄積する。

主な取組(※)

- ◆ 事務事業の定義・統一化とコード体系の構築により、データの構造化を図り、コスト情報をこれからの経営に活かす。
- ◆ 事業計画書と事業評価書をシステム上で作成、連動させ、PDCA サイクルの強化を図る。
- ◆ 資産関連台帳の統合による、資産情報を一元化し、これからの公共施設の管理・活用に活かす。

※ 他の取り組みについて『【別紙1】分野別の課題と3つの視点』参照



8つのポイントに掲げた目標が新たな財務会計システムの構築により達成

3. 職員の役割

～新しい財務会計システムの構築を機に職位別に求められる役割～

(1) 一般職員の役割

これまで財政事務等について、統一した業務フローが整備されていなかったが、新たな財務会計システムの構築とあわせて整理される新しい業務フロー・業務マニュアルに基づき、適切に業務を執行していく。執行に当たっては、上司への報告・指示も受けながら、自ら業務フローや業務マニュアルを理解し、考え、適切に業務を進めていく。

これまで紙やExcel等により手作業で作成されていた帳票が、システム上でデータ化されることにより、次の処理にデータとして引き継がれ、転記作業やチェック作業から解放される。システム化による効率化により生み出された時間を、事業の企画・立案や市民サービス向上のための取組等に主体的に振り向ける。

また、システム上で、案件ごとの進捗管理が行えるようになることで、各々が担当している案件の管理負担が軽減される。処理遅延、処理漏れ等の事務処理ミスの未然防止を図り、ひとつ一つの案件をより効率的効果的にかつ正確に実行し、各自が担当する業務をしっかりと遂行していく。

なお、新たな財務会計システムでは、現システムより長期間のデータが蓄積される。具体的には、事務事業のコストや実績・効果等の推移などが抽出・把握できるようになることから、日々の業務ではこうしたデータも活用していく。

(2) 課長補佐・係長の役割

自ら、財務会計システムにアクセス（例えば週に数回や週次を目途など）して、システムから収集される情報を係でのマネジメントに活かす。

これまでは、財務会計システム上のコード番号を常に認識していなければ、執行状況の確認等を行えず、また、オンライン画面からのデータ抽出もできなかった。

(※) 新たな財務会計システムでは、コード番号を常に認識していなくても検索可能とすることや、オンライン画面からのデータ抽出を容易に可能とすること、執行情報の定期的な配信等の実現を目指している。このように、職員とともに業務や事務事業を進めていく上でのシステムの機能が充実することや、「事務事業の定義・統一化とコード体系の構築・管理」とあわせ、各々が所管する事務事業単位・細事業単位の予算の執行状況、財源の確保状況等を把握することが容易となる。

日常の職員との情報共有とともに、自らも財務会計システムにアクセスし、積極的に執行情報を入手・把握することにより、業務の進捗の偏り・遅れ等を早期に把握し、業務分担替え・応援体制の構築等も含め、業務・組織の両面から係内でのマネジメントを図る。

なお、事務事業の進捗管理にあたっては、執行済のコスト情報の把握だけではなく、今後の執行見込み額についても、現在の事務事業を取り巻く状況、過去の実績等を踏まえて、しっかりと見極め、定期的にシステムへ登録し、管理していく。

また、執行何から支払といった各案件毎の進捗状況の管理については、新たな財務会計システムに設けられる進捗管理機能の実現により、システム上での執行状況の確認が容易となる。

処理漏れ、処理遅延防止等、内部統制方針を踏まえ、的確に財務事務を進め、リスクマネジメントを行う。

あわせて、財務会計システム内に蓄積された過年度のデータに基づき、各々が所管する事務事業の目標・目的の達成状況、コストの推移状況等について職員とともに把握・検証を行い、次年度以降の事業立案にしっかりと反映させていく。

(3) 課長の役割

係長からの報告を待つだけでなく、自らも、財務会計システムにアクセス（例えば週次や隔週を目途など）して、システムから収集される情報を課内のマネジメントに活かす。

事務事業を効率的・効果的かつ的確に推進するにあたって、予算の施行状況や財源の確保見込を把握することは、事務事業の推進・継続・見直しの判断の責任者たる課長の重要な職務・職責である。

(※) 新たな財務会計システムでは、コード番号を常に認識していなくても検索可能とすることや、オンライン画面からのデータ抽出を容易に可能とすること、執行情報の定期的な配信等の実現を目指している。こうした機能充実や、「事務事業の定義・統一化とコード体系の構築・管理」を行うことなどにより、各々の課が所管する事務事業単位・細事業単位の予算の執行状況、財源の確保状況等を、課長自らも把握することが容易となる。

財務会計システム上で把握した情報と、事務事業を取り巻く状況、課長係長による定期的な打ち合わせ等を通じて共有される情報とを合わせ、課長は主体的に事務事業の進捗管理・確認をし、各係長への的確な指示や部長への報告等を通じて、事務事業推進に必要なマネジメントを業務面・人事管理・組織管理の各面から行う。

なお、予算執行における執行マネジメントにあたっては、既定の予算の中で事務事業を遂行していく責任者として、最適な事業手法を常に考え、選択しながら、事業量増加による予算超過執行の見込み、予算編成時に想定し得なかった大規模な自然災害や健康被害等への対応で急遽必要となる予算外執行等の把握・管理についても、区局の経理担当課や財政局財政課と調整・協議しながらしっかりと行っていくことが求められる。

さらに、執行マネジメントの際には、市全体の仮決算（※1）・財源確保（「財源の年度間調整額の捻出」等）・決算確定（※2）・実質収支の確保といった視点も念頭において、今後の執行見込みをしっかりと見極めていく必要がある。

各課長の強いリーダーシップのもと、期中の執行管理の強化を図りながら、年度末の最終決算につなげていく。

(※1) 11月末仮決算：翌年度予算編成で活用する「財源の年度間調整額」の見極め
2月・3月末仮決算：決算方針（歳入歳出決算額、実質収支、翌年度繰越額）の確定
(※2) 決算方針の達成に向けた、週次・日々単位での会計収支の精度管理の推進

あわせて、新たな財務会計システムに設けられる進捗管理機能の実現により、各課において必要な手続が行われているのか、適時適切に手続の進捗管理を行い、処理漏れ・遅延防止のリスクマネジメントを行う。

また、財務会計システム内に蓄積された過年度のデータも適宜活用しながら、所管する事務事業の目標・目的の達成状況や、コストの推移状況等について把握・検証を行い、部下職員との共有や議論をすすめ、PDCA サイクルに基づく期末の事務事業の評価、施策評価、翌年度の事業立案に、事務事業評価の責任者として活かしていく。

(4) 部長の役割

経営責任職として責任あるマネジメントがより発揮されるよう、新たな財務会計システムを活用する。

これまでのように、円滑かつ効率的に事業執行を進めるプロセスや業務管理等の中で、予算の執行状況や特定財源の確保見込等を、運営責任職である課長・係長から報告を受け、確認と的確な指示を行うことは部長マネジメントの基本であり基礎である。

こうした基礎的なマネジメントに加え、これからは、部下からの報告を待つまでもなく、部長自らが必要に応じて新たな財務会計システムにログインし、システムの画面から、事務事業単位あるいは細事業単位といった自らのマネジメントに必要なセグメント単位で、予算事業の執行情報や財源確保情報の主体的な把握を通じて、スケジュール面やコスト管理（※）の執行マネジメントや、内部統制方針を踏まえたリスクマネジメントに取り組むことが期待されるところであり、実践されなければならない。

(※) なお、部長については、所管する部単位の執行マネジメントも重要であるが、それだけでなく、経営責任職として、市全体の経営マネジメントにも参加・貢献していかなければならない。

この中では予算編成プロセスでの役割発揮はいうまでもなく、これからは執行段階での会計収支を管理する「仮決算」についても、予算編成時に想定し得なかった大規模な自然災害や健康被害等も起こり得る中、しっかりと関与していくことが求められている。

すなわち、この仮決算が、市全体の財政的な経営判断に活用される重要なファクターであることを十分に理解・考慮して、仮決算の精度管理を引き上げる役割に貢献する必要がある。具体的には、翌年度予算編成で活用する「財源の年度間調整額」を見極める11月末仮決算のほか、決算方針（歳入歳出決算額、実質収支、翌年度繰越額）を確定する2月末・3月末の仮決算は、市全体の経営判断として重要な仮決算であること、さらには出納整理期間に入った4月から5月末までは、3月に決定した決算方針の達成に向け、週次単位から日々単位で会計収支の精度管理をしていなければならないことを十分に理解しておくことは必須である。

4. 整理した主要論点

新たな財務会計システム構築に向け整理した主要論点の概要は次のとおりである。
詳細については、次章（「第4 整理した主要論点（各論）」）に記述する。

(1) BPR の推進

ア システム化・データ化による業務負荷軽減

現在、紙で処理を行っている物品管理、基金管理等、システムが導入されていなかった業務について、新たな財務会計システム構築を機に、システム化を行う。

システム化により、データ化が推進され、データの共有・データの再利用等により、業務の効率化が図られる。

イ ペーパーレスの推進

これまで、紙により処理が行われていた業務について、システム化を行うことでペーパーレスを推進する。

<紙処理からシステム化で削減が想定されるもの>

検査調書等検査関連：約▲49,000枚

物品出納通知書：約▲121,000枚

(※) システム化により紙処理の廃止が可能と想定（全枚数削減）

なお、本年度に検討を行った、電子契約・電子請求が行われれば、ペーパーレスは更に推進されるが、現状では電子契約・電子請求の導入には課題があり、ただちに導入できる状況ではないことから（詳細は「第5 3. 電子契約・電子請求に関連する法令の課題等」に記述）、新たな財務会計システム構築と同時に実現されるペーパーレスの推進には一定の制約がある。

ウ システム連携強化

財務会計システムと文書管理システムの連携を強化し、起案時の業務負荷・所要時間の軽減を図る。

エ 先端技術の導入・外部化の検討

令和元年度中に本市で策定した、「RPAの導入・運用に関するガイドライン」に基づき、システム化で実現するのかRPAで対応するのかを費用面と改善効果面の両面から見極めていく必要がある。

調達仕様書を作成するため、RPA等の先端技術の導入、外部化について、令和2年度に検討を行う。

(2) プロセスの最適化

ア 進行状況の可視化

執行伺から調達（入札）、契約、検査、請求、支出命令に至る一連の業務プロセス・経理事務の流れを最適化・システム化することで、案件ごとの進行状況を財務会計システム上で可視化する。

イ 適正な事務の執行確保

支出命令の起票など必要な経理事務上の処理についてのアラートをあげるなど、内部統制方針を踏まえたより適正な財政事務等の執行が確保されることを目指す。

(3) PDCA 強化

ア 事務事業の定義・統一化とコード体系の構築・管理

「予算編成」「執行管理」「決算」「事務事業評価」「施策評価」といった PDCA サイクルをしっかりと回すために、予算事業を原単位とした事務事業の定義・統一化とコード体系の構築により、データの構造化を図り、コスト情報を排出していく。

新たな財務会計システムでは、下図に示すとおり、事務事業を定義・統一化していく。

なお、事務事業の定義・統一化にあたっては、新たな財務会計システムにより処理を行う令和6年度予算編成を待たずに、令和4年度予算から新たな事務事業の定義に基づき、事業計画書に反映させていく。

以上のことから、事務事業の定義は下表のとおりとする。

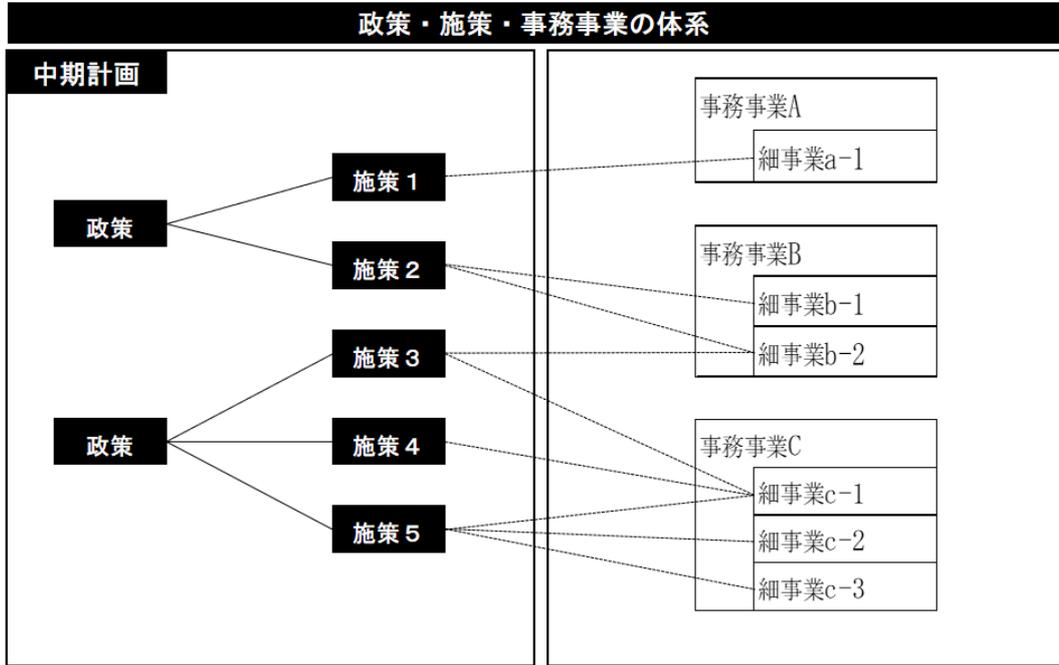
■ 事務事業の定義

事務事業	行政課題の解決や行政サービスの提供を図るため、予算を計上し、執行する事業や事務の単位（予算原単位）。
	<ul style="list-style-type: none">◆ 事務事業を単位として、毎年度、「事業計画書」や「事業評価書」を作成・公表。◆ 事務事業を単位として、「予算に関する説明書」や「主要事業実績報告書」に明示。◆ ひとつの事務事業は、ひとつの細事業（※）ないし、複数の細事業を組成する。 （※） 細事業の定義は、下記を参照。
	事務事業を組成する、事業計画や行政活動の単位。

細事業	<p>予算原単位である事務事業の計画的な推進や効率的効果的な執行に資するよう、期中の進捗管理を図る単位として管理するとともに、中期4か年計画に位置付けられた施策に紐づける単位として管理。</p> <ul style="list-style-type: none">◆ 細事業が管理するコストは、予算に計上した直接経費と、事業計画や行政活動に要する直接人件費
	事務事業や細事業を補完する3つの管理データ
	<p>【性質別管理データ】 財務上の属性（性質別（財源内訳含む））について、予算時や決算時に、統計的な分類や集計を行うための管理データ。</p> <p>【仕訳分類管理データ】 効率的効果的な複式仕訳（費用・資産の自動仕訳）を実施するための管理データ。</p> <p>【施設コスト管理データ】 公共建築物のマネジメントに活かすため、施設別のコストを把握するための管理データ。</p>

■ 政策・施策・事務事業の体系

中期4か年計画に位置付けられた施策には再事業単位で紐づけられる。
細事業は1つの施策に紐づく場合も、複数の施策に紐づく場合もある。



イ 事業計画書・事業評価書の連動

これまで Excel で作成し、作成された調書を電子メールで相互にやりとりをしてきた状況から、事業計画書、事業評価書の作成管理をシステム化する。事業計画書と事業評価書を相互に参照し、情報を引き継ぐことで、事業計画書と事業評価書の連動を図る。

あわせて、現状、各事業別に積算されずに予算積算・執行されている人件費、人工情報を財務会計システム外から取り込むことにより、細事業単位での事業費及び人件費を合計したコスト情報の把握が可能とする仕組みを構築するとともに、各細事業単位で取り組みに対する「指標」の設定、「成果」情報を入力、把握できる仕組みを構築する。

前年度、次年度の情報引継ぎのみならず、複数年蓄積されるデータを活用し、PDCA サイクルを強化する。

(4) 執行管理強化

ア 期中の執行管理強化

過度な労力をかけずに入力、把握等ができるシステムとすること等により、期中に随時、適切な事業単位（事務事業・細事業）で執行状況が把握できる環境を整える。

事務事業や業務を行う各区局においては、システム上で容易に把握可能となる執行状況データに基づく事業の進捗管理・マネジメントにより、都度必要な見直し・改善を図る。

また、予算を統括する財政局財政課においては、市全体の各事業の予算執行状況を基に、補正予算などを含めた市全体の効率的な予算執行や、適正かつ効率的な収支管理を行う。

イ 資産情報と執行情報の連携（効率的な日々仕訳の導入）

システム内に、職員が負担なく処理できる仕組みとして日々仕訳を導入し、次に記載する資産統合 DB の構築と合わせて、執行の際にコストデータと資産情報の連動を図る仕組みとする。

(5) 資産の管理・活用

ア 資産情報の一元化と資産情報の見える化

複数にまたがっていた資産情報（固定資産台帳・公有財産台帳・公共建築物マネジメント台帳等）を一元化するための資産統合 DB をシステム内に整備する。

施設名称や所在地等の基本的事項に加え、稼働率や利用者数など、資産情報を網羅的かつ一元的にシステムで管理していく。

一元化された資産情報を市民や議会に広く公開し、資産情報のさらなる透明性確保、公民連携につなげていく。

イ 公共施設マネジメントの強化

資産情報を網羅的かつ一元的なシステムで管理していくこととあわせ、施設毎の利用者状況やコスト情報なども、データとして管理・蓄積し、全施設別の情報として積極的に市民や議会に公開していく。

また、資産情報と財務情報から導き出される公共施設の保全・更新費を適切に把握するとともに、今後ますます重要となる保全・更新の着実な実施に向け、将来の必要額の推計等に活かす。

(6) 未収債権の管理強化

ア 未収債権の全体管理

これまで、未収債権の全体管理については、財政局徴収対策課が個々に調査を行い、把握していたが、これからは、個別専用システムに債権管理機能を保有している債権も含め、現在より詳細な情報を財務会計システム内に蓄積することにより、システム上で、本市全体の未収債権情報等を管理し、債権管理の強化に活かすとともに、集計の効率化を実現する。

イ 各区局の未収債権管理の強化

個別専用システムに債権管理機能を保有している債権を除いた債権（水路占用料や過料等約 96 の債権（30 年度末時点））は、督促状の発行、延滞金の計算等の未収債権管理について、Excel などにより個別管理を行っていた。

新たな財務会計システム内に未収債権管理機能（督促状発行、延滞金計算など）を構築し、「横浜市の債権の管理等に関する規則」等、債権管理関係規則に沿った管理ができる仕組みを導入し、未収債権管理を強化する。

なお、既に個別専用システムに債権管理機能を保有している債権は、引き続き、それぞれのシステムで未収債権管理を行うこととする。

(7) 契約手続の電子化推進

ア 電子入札システム利用範囲の拡大

現在、電子入札対象の契約は、財政局契約部による契約案件を中心として、契約件数全体の約1割にとどまっている。

電子入札対象案件の範囲拡大は、入札に係る一連の手続の大部分を、インターネットを通じて行うことができるため、入札者にとり事務処理の効率化と利便性の向上が図られる。

また、システムの利用範囲を拡大することにより、統一した制度・事務手続による適正な入札契約事務の執行につながるため、新たな財務会計システムの構築とあわせて、全区局への電子入札対象案件の範囲拡大に取り組む。

イ 事業者情報の一元化などシステム間連携の強化

新たな財務会計システムの稼働に向けて、契約のための事業者情報の登録と、支払のための事業者情報の登録を一元化し、事業者の負担軽減・利便性向上を図る

また、事業者情報を一元化することに加えて契約・財務会計両システム間の連携強化を図ることにより、これまで Excel 等により作成する帳票によって行われていた契約を含めた支出関連事務手続をシステム化することで、同じ内容の転記作業を削減・効率化する。

一元化された事業者情報とデータベース化された契約情報に基づき、「横浜市中小企業振興基本条例」に基づく取組状況調査等、契約関連情報の集計効率化を図る。

ウ 電子契約・電子請求などの新たな機能の導入検討

現行の電子入札システムは落札者の決定までがシステム化されており、以降の事務手続である契約の締結・変更・監督・検査・請求などの事務は Excel 等による事務となっている。このため、これらの事務のシステム化を図り、事業者利便性及び内部事務の効率化を目指す。

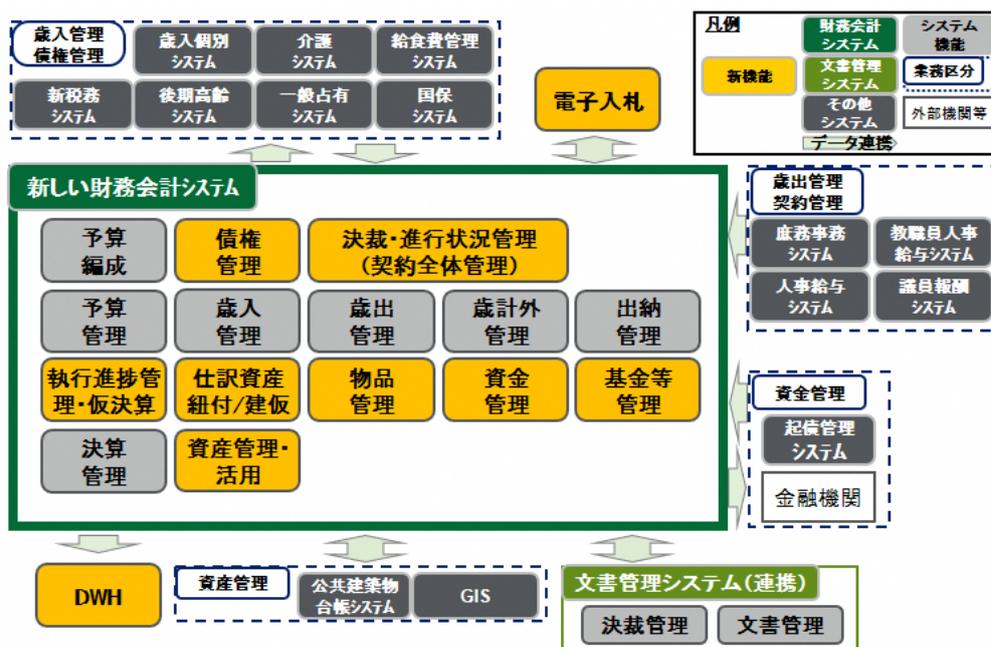
なお、電子契約の導入に向けては、法令上の制約（詳細は「第5 3. 電子契約・電子請求の導入に向けた法令の課題等」に記載）や、現状では自治体向けのシステムが存在しないことから、ただちに電子契約・電子請求を導入できる状況にはない。次回の電子入札システムの更新時期に合わせての導入を想定するが、情勢の変化等も踏まえ、引き続き、国や開発事業者と調整していく。

第4 整理した主要論点（各論）

1. トータルシステムの構築(コスト情報～ストック情報)

新たな財務会計システムにおいては、現在の財務会計システムより範囲を拡大し、費用(コスト)情報のみならず、資産(ストック)情報を蓄積・管理するとともに、債権(未収債権)管理機能も設ける。

機能拡大にあたっては、複数のパッケージシステムを組み合わせた構成を想定している。



【システム構築方針に対する、対応の考え方】

◆システム構築方針1 開発コスト、運用コストの適正化

庁内の仮想化環境等での稼働を可能とすることなど、原則、汎用的な機器で稼働(特定の機種を指定しない)するシステム構築を行う。(詳細は「第7 構築手法 2.構築に向けた考え方」に記載)

また、ユーザーの利用環境についても、ブラウザで動くシステムとし、特定のプラグインソフト等追加ソフトは使用しないシステムとする。

◆システム構築方針2 拡張性の確保

現在の財務会計システムからの機能拡張にあたっては、業務の連続性を失わない単位で、機能別にシステムを切り分け、将来の技術進化や機能拡張に応じて、柔軟にシステムの改変・更新ができるようにする。

また、繰り返し定型的に行う自動更新機能やシステム間データ連携機能などについては、パッケージシステムへの従来から行われている追加機能の開発という手法だけではなく、AI-OCRやRPA ツールを組み合わせることでパッケージシステム標準機能に追加開発せずに補完する手法も交えての構築も想定する。

◆システム構築方針3 関連システムとの連携

収納事務、支払事務を行うシステムや、文書管理、庶務事務等の庁内の他システムと連携を行っていく。バッチ処理、オンライン連携、リアルタイムでの連携を想定し、各システムとの連携機能を構築していく。

支払・入金等を行う金融機関とのデータ交換にあたって利用される専用システムとの連携も想定し、構築を行う。

2.【BPRの推進】業務効率化(BPR)・適正化推進・ペーパーレスの推進

(1) 現状課題と解決の方向

会計経理事務等に関する情報がデータ化されていないこと、システム化の範囲が狭いことなどにより事務作業の負担が大きくなっている等の課題がある。この解決に向け、現在の規則・様式等の見直しも含めた財政事務等の業務フローを抜本的に見直す業務再構築(BPR)を行う。

なお、業務フローの見直しにあたっては、ペーパーレスの推進を目指し、紙前提の事務処理の見直しを行う。

「3つの視点」と「8つのポイントの目標」の実現に向けた各分野で検討する主要な課題概要は以下の通りである。

No.	分野	現状の課題	解決の方向
1	予算編成 (事業計画)	<p>◆事業計画書等は、各区局が Excel ベースで手作業で作成しているため、作業負担となっている上、転記ミス等が生じている。</p> <p>◆事務事業の単位は、各所管部署の判断で設定され統一されていない。</p> <p>◆事務費の計上方法も各所管部署で異なっている。</p> <p>◆事業計画書等の履歴データを保持する機能がないため、財政局財政課では査定ステータスごとに都度 PDF 等に出力して保管している。</p> <p>◆財務会計システム上、単年度の財務情報しか保有しておらず、財政局財政課で経年比較などを行う場合など手作業での集計となっている。</p>	<p>◇事業計画書・積算書をシステム上で作成する。</p> <p>◇区役所における区づくり推進費の事業計画書作成にあたっては、区役所においてシステム上で事業計画書を作成する。</p> <p>◇事務事業の定義・統一化とコード体系の構築をする。</p> <p>◇財政局財政課で事務費の計上方法について、一定のルールを整理し、各区局へ示す。</p> <p>◇各フェーズごとの査定履歴を保持する。</p> <p>◇システム内に複数年度(5年を想定)のデータを保持し、過年度の情報を反映できる機能を設ける。</p>
2	事業評価	<p>◆事業計画書及び事業評価書は別々に Excel ベースで作成しており、全て所管課による手作業・手入力となっている。</p> <p>◆事業計画書・事業評価書における成果指標(成果情報)が集積・蓄積できていない。</p>	<p>◇事業評価書をシステムで作成し、事業計画書と相互にデータ参照し情報を引き継ぐことで、作成作業の効率化、入力チェック等の作業を軽減し、PDCA の強化を図る。</p> <p>◇事業計画書、事業評価書のシステム化と合わせて、成果指標(成果情報)もシステム内に登録し、蓄積する。</p>

No.	分野	現状の課題	解決の方向
		◆人件費(間接費)の配賦のルールが決まっておらず、事業評価書における人工入力も、各所管の判断となっており、人件費総額と突合していない。	◇事業評価書の人件費の総額が、予算決算の人件費総額と合致するように、システム外で計算する。
3	事務事業集計	◆事務事業と施策の紐づけ関係を保有しておらず、施策毎の事業の集計のために煩雑なエクセル集計が必要であり、作業工数が多い。	◇事務事業の定義に従い、細事業単位で施策と紐づけるコスト情報を、財務会計システム内で保持し、データ抽出による外部での集計を可能とする。
4	決算(決算書類・繰越処理)	◆財政局財政課で決算統計資料を作成するにあたって、各局に調査票による調査が必要であり、各局及び財政局財政課において労力を要している。 ◆システムでは単年度情報しか保有しておらず、繰越処理や経年比較の機能がなく、財政局財政課で手作業となっている。	◇決算統計データに必要なフラグを設定し、集計できるようにする。 ◇システム内に複数年度のデータを保持し、年度間の各事業の紐づけ情報に基づいた、財務情報の抽出を可能とし、集計を容易とする。
5	仮決算	◆各区局において財務会計システム上での執行状況の管理に手間がかかり、仮決算はシステム外で Excel による照会を行い、集計を行っている。 ◆各局の執行見込(仮決算)の精度に差があり、実際の決算との差が大きくなっている。	◇各区局において執行状況管理をシステム上容易に把握できる仕組みとし、執行見込額の入力機能を設け、仮決算をシステム上で行う。 ◇財務会計システム上、財政局財政課が執行状況を随時把握できる仕組みとし、各局の執行見込額に疑義がある場合には、適宜財政局財政課担当者が各局へ確認できる仕組みとする。
6	決算(地方公会計)	◆財務会計システム上の予算科目とシステムの勘定科目を対応させるにあたり、細節や細々節の情報が足りていないことで追加の処理や修正仕訳が必要となる仕訳が多い。 ◆財務会計システムへの支出命令入力から地方公会計システムへの連携までに1週間以上かかり非効率となっている。	◇節・細節等の内容の整理・細分化により、原則1対1で勘定科目に対応するようにする。 ◇日々仕訳を導入し、連携を不要とする。

No.	分野	現状の課題	解決の方向
		◆地方公会計システムは単年度情報しか保有しておらず、繰越処理や経年比較が実施できず手作業となっている。	◇財務書類に関係する情報も複数年度保有できるようにする。
7	資産情報一元化	◆同じような情報を、複数の資産台帳に登録しなければならない。関連する台帳に登録されている同一資産は、資産番号の紐づけはされているが、別システムのため、管理情報を一覧して把握したり相互に参照することができない。	◇台帳情報を統合(資産統合DB)することにより、資産情報を一元管理できるようにし、これからの公共施設の管理・活用に活かしていく。
8	固定資産登録	◆1つの資産を複数の台帳(システム)へ登録・更新作業が発生することとなり、職員負荷が大きい。 ◆既存の資産への、改修工事や追加工事等を行った場合、既存資産と改修部分が別資産として扱われ、一体の資産として括することもできない。 ◆機構改革時に、対象となる資産に対して一つ一つ所属情報の更新作業を行わなければならない。	◇台帳情報を統合(資産統合DB)することにより、重複入力をなくす。 ◇改修により増となった資産と、元となっている資産の紐づけ情報を保持し、一体の資産として括ることができるように(口座情報の保持)する。 ◇機構改革時に、一括で所属を変更するようにする。
9	建設仮勘定振替	◆関連する建設仮勘定を各課が手作業で紐づけ、各課の作業状況を職員が組んだマクロで進捗管理を行っている。 ◆複数年にわたるソフトウェア開発において、建設仮勘定とソフトウェア関係の伝票の関連付けができない。 ◆建設仮勘定の分割・変更・名称変更などができない。 ◆建設仮勘定と金額が整合しない本勘定振替が行えるなどチェック機能がない。	◇支出命令時において、建設仮勘定の情報を入力することにより、支出伝票と建設仮勘定の紐付けを自動で行う。 ◇ソフトウェア等の無形固定資産について、建設仮勘定の勘定科目を設定することにより、複数年度のソフトウェア開発等においても一つの資産として登録可能とする。 ◇建設仮勘定の分割・変更・名称変更を可能とする。 ◇建設仮勘定の金額について、チェック機能を設ける(建設仮勘定として登録した金額と支出伝票の金額の比較など)。

No.	分野	現状の課題	解決の方向
10	物品管理	<p>◆物品管理はシステム化されておらず、各課において独自で紙やExcelで管理している。</p> <p>◆取得から処分まで、紙帳票で決裁を行っており手間がかかっている。</p> <p>◆重要物品は、半期毎に前回調査結果をもとに会計室が各課に問合せ、手作業で集計を行っている。</p> <p>◆取得価額3万円以上を物品台帳管理対象としていることから、件数が多く、現物管理などの事務負担が過大となっている。</p>	<p>◇物品管理をシステム化し、紙やExcel管理を廃止する。</p> <p>◇取得、処分に関する決裁を電子決裁とする。</p> <p>◇重要物品については、物品管理システムに登録したデータをもとに集計を行う。</p> <p>◇物品台帳管理対象基準を引き上げる(10万円想定)。</p>
11	基金等管理	<p>◆財務会計システムは基金管理に対応しておらず、管理簿や帳票類はExcel及び資金管理システムで管理している。また、基金に関する情報把握がシステム上できない。</p> <p>◆口座振替払の場合、紙の様式で処理をしており、指定金融機関に事務処理の手間がかかっている。</p>	<p>◇基金について財務会計システム上で管理(命令・出納)できるようにする。</p> <p>◇基金の口座振込にあたって、紙様式の処理ではなく、一般会計等と同様に、データ伝送可能とする。</p>
12	債権管理	<p>◆個別システムがない業務では、各区局において債権管理をExcel等で個別に行っている。</p> <p>◆債権管理に関する台帳が複数(個人別整理簿と債権管理台帳)あり、財務会計システム上調定入力しても債権管理データ(債権管理台帳)が作成されない。</p>	<p>◇未収が発生したのについて、財務会計システム上でより適切に債権管理できるようにする(個別システムに債権管理機能を有する債権を除く)。</p> <p>◇規則を見直し、債権管理に関する台帳を統合するとともに、財務会計システム上で個別の債務者情報を含む調定情報を登録する案件については、システム上で債権管理台帳を作成する。</p>
13	債権データ集約	<p>◆システム上で公債権/私債権の区分等がわからず、全庁の債権データ、強制執行件数など、年次で財政局徴収対策課が各局にExcelベースで照会をかけ、手作業で集計している。</p> <p>◆随時、全庁の債権データが集計できておらず、債権回収に十分に活用できていない。</p>	<p>◇未収債権管理対象の債権について、システム上で、公債権/私債権の区分、債権種類、所管課等が把握できるよう、調定に各項目を設けるとともに、随時債権データの集計を可能とする。</p>

No.	分野	現状の課題	解決の方向
14	契約管理 (発注～支払)	<p>◆各区局において契約関連の情報をExcel等で作成しており、発注処理から支払処理まで情報を引き継ぐシステムになっておらず、各様式で二重入力が発生しており、作成・確認に時間を要している。</p> <p>◆契約日・履行期限等に関する情報等が、システム上管理できていない。</p> <p>◆案件の進捗状況がシステムで把握できず支払漏れや検査漏れが発生するおそれがある。</p>	<p>◇発注情報に関する(発注同等区局の契約情報)登録画面を設ける。当該情報、電子入札システムから連携した情報を引き継いで、支出命令(支払い処理)を行えることとする。</p> <p>◇執行伺、契約、履行、検査、請求書受理、支出命令、支払といった各フェーズをシステム上で管理できる執行状況管理の仕組みを設ける。</p>
15	事業者管理	<p>◆契約のための事業者情報と支払のための事業者情報が別々に管理されており、事業者の情報に変更があった場合等について、それぞれ手続が必要になるなど、事業者・職員の双方に負荷がかかっている。</p> <p>◆各区局の契約については、システムで情報を管理していないため、官公需契約の調査で必要とする契約事業者の所在地、規模(市内・中小企業)などの情報がない。</p>	<p>◇契約のための事業者情報と、支払のための事業者情報を統合する。</p> <p>◇統合した事業者情報と、各区局の契約情報について、発注情報をシステム上に登録(発注同等の情報)をシステム上に登録することとし、所在地、規模等を集計可能とする。</p>
16	電子契約・電子請求の検討と紙文書の電子化	<p>◆契約書、請書、請求書などについて、書類でやり取りを行っているため、提出や修正に時間を要している。</p> <p>◆物品出納通知や検査調書など、紙で出力して押印したものをPDFにするといった非効率な業務がある。</p>	<p>◇電子契約・電子入札については、自治体向けのシステムが存在しないことから、ただちに電子契約・電子請求を導入できる状況ではない。次回の電子入札システムの更新時期に合わせての導入を想定するが、情勢の変化等も踏まえ、引き続き、国や開発事業者と調整していく。</p> <p>◇検査登録機能をシステム上に設け、紙出力を廃止する。また、物品管理のシステム化と合わせて、物品出納通知も紙・押印による処理を不要とする。</p>

No.	分野	現状の課題	解決の方向
17	電子入札利用範囲拡大	<p>◆電子入札システムの利用は、市全体の契約の約1割程度となっている。</p> <p>◆区では電子入札システムを年1回程度しか使用していない。</p>	◇電子入札システムの利用範囲を拡大する。
18	決裁管理	<p>◆決裁機能は文書管理システムを利用している。財務会計システムで作成する帳票のうち、文書管理システムへ連携機能を用いて起案を行っている文書は7種類にとどまり、進捗状況の管理ができない。</p> <p>◆財務会計システムから連携される文書について、決裁ルートが複数あるため、決裁ルートの管理が負担であるが、現在の文書管理システムとの連携方法では決裁ルートの自動設定ができない。</p> <p>◆財務会計システムへの入力内容の誤りがあった場合に、誤りの内容により処理が異なり、内容によっては再決裁が必要となることから事務負担となっている。</p> <p>◆地方公会計システムでは、仕訳や資産異動登録の承認機能がない。</p>	<p>◇文書管理システムとの連携を強化し、財務会計システムで作成する帳票については、起案が必要なものについては、原則連携による起案処理を行う。</p> <p>◇決裁ルートの自動設定について、文書管理システムとの連携を強化し、文書管理システムの改修可能範囲で可能な限り自動設定する。</p> <p>◇財務会計システムの修正内容による再決裁の要否基準を見直し、事務負担の軽減を図る。</p> <p>◇日々仕訳を導入し、支出命令の決裁と同時に、仕訳情報の決裁も行うこととする。資産の登録についても決裁が必要な仕組みとする。</p>
19	資金管理	◆財務会計システムでは確認できない支出額(基金等)があるため、資金管理をシステム外(資金管理システム等)で行っている。	◇基金をシステム化することにより資金管理に必要なデータを財務会計システム内で集計可能とする。
20	収支見込(執行見込)	◆収支見込機能がないことから、各課に収支情報を照会し、Excelで資金計画(収支見込表)を作成している。	◇一定金額以上の入金、支出が見込まれる場合には、システム上に執行見込情報を入力できるようにし、システム上の集計を可能とする。
21	執行・進捗管理	◆システムでは、執行・進捗管理が行えないことから、手作業で進捗管理を行っている。	◇執行伺、契約、履行、検査、請求書受理、支出命令、支払といった案件の各フェーズをシステム上で管理できる執行状況管理の仕組みを設ける。

No.	分野	現状の課題	解決の方向
		<p>◆文書管理システムの文書番号と、照査番号、契約番号、支出命令番号等に整合性がなく、独自に紐付け表(Excel)を作成している。</p> <p>◆文書管理システム内の履行期限に関する情報は、財務会計システム内に連携されず、支払遅延や支払い漏れを発生している。</p>	<p>◇案件ごとの進行状況管理の際に、文書番号との紐づけ情報も保持する。</p> <p>◇発注情報に関する(発注同等区局の契約情報)登録画面を設けるとともに、電子入札システムから契約日・履行期限に関する情報を連携し、財務会計システム内にデータで保持することとすることにより、支払遅延に向けたアラート出力機能を設ける。</p>
22	執行管理 (赤字執行)	<p>◆予算がないのに執行伝票を起票することが可能であることから、本来流用が制限されているはずの規制科目(旅費やタクシー代など)や区への配付予算を含め、流用処理等が事後対応となっている。</p> <p>◆執行同等には、赤字執行の場合に必要な予算措置方針の記載が必要であるが、記入されず、必要な予算措置について確認されないまま、予算執行手続が進む場合がある。</p>	<p>◇赤執行の定義を行い、各状況に応じて、執行アラート、制限等を設ける。</p> <p>◇財政局財政課においても、適宜、予算超過していないか確認できるようにする。</p> <p>◇赤字執行の場合には適切な予算措置方針が入力されないと登録不可能な仕組みとする。</p>
23	歳入管理	<p>◆専用の納付書発行のシステムはないが、件数を多く取り扱っている債権では、Excel等で個別に納付書を作成しており、納付書の作成・入金消込に労力がかかっている。</p> <p>◆調定入力については、修正機能がなく、決裁の段階で誤りが見つかった場合でも、取消・再登録の必要がある。</p> <p>◆調定の更正については、減額しかできない。</p> <p>◆歳入情報照会画面で、詳細な情報を入力しないと見られない画面がある。逆に詳細な絞り込み検索が行えない画面(入金情報訂正)がある。</p>	<p>◇財務会計システムに、外部のファイル(Excel,CSV 等)から調定情報を取り込み、納付書を財務会計システムから発行できる機能を設ける。</p> <p>◇調定の訂正機能を設ける。</p> <p>◇調定の更正について、増額更正も可能とする。</p> <p>◇検索条件の緩和を図る。</p>

No.	分野	現状の課題	解決の方向
24	歳出管理 (登録)	<p>◆複数の科目を合わせての執行の場合に、合算登録が必要であり、合算登録をした場合の修正の制限も厳しいため、労力がかかっている。</p> <p>◆システム上2年分しかデータを保持できないため、一定の時期を過ぎると、過年度の支出命令書を参照・複写できない。</p>	<p>◇複数科目(複数事業コード含む)による伺登録、支出命令、定期支出の登録を可能とする。</p> <p>◇複数年度データを保持することにより、過年度の支出命令書を参照・複写できる仕組みとする。</p>
25	歳出管理 (審査・支払)	<p>◆支出命令書の審査において、日付などの形式的チェックの負担が大きい。</p> <p>◆定期支出金について、初回登録後は履行確認(検査)後の支出命令が必要であるにもかかわらず、支出命令の作成がなくとも支払ができてしまう。</p> <p>◆MT 払について、データの中身を会計室では確認できず、各局区のみでの確認となっている。また、媒体を持ち込む必要があるが、運搬時に紛失・漏洩のリスクがある。</p> <p>◆旅費支出のために連携している給与システムからの口座情報のインタフェースにタイムラグがあり、口座払できないケースも発生している。</p>	<p>◇日付等、データ化されているものについては、形式的チェックを自動化できるようにする。</p> <p>◇定期支出金の対象の案件に対する検査情報が登録されれば、支出命令が自動作成される仕組みとする。</p> <p>◇大量の支払いデータについて、財務会計システム上にデータでアップロードし、画面で口座情報を入力する支出命令案件と同様に、データ伝送により、支払を行えるようにする。</p> <p>◇給与システムの口座情報の連携サイクルを頻回化する。</p>
26	歳出管理 (確認・集計)	<p>◆支払遅延リストなどが作成できず、自己チェックやモニタリングが十分に実施できていない。</p>	<p>◇履行期限等を財務会計システムに登録することなどにより、支払い遅延につながるもの、遅延したものについて、各所属においてデータ抽出可能とし、自己チェック、モニタリングを可能とする。</p>
27	取扱範囲 の拡大(区)	<p>◆区が財務会計システムに入力を行うことができないため、各区が事業計画書及び総括表を作成のうえ、市民局区連絡調整課が Excel で集計し入力を行っている。</p> <p>◆区ごとの執行状況がリアルタイムで確認できない。</p>	<p>◇区づくり推進費について、財務会計システム上で、区において各事業計画書を作成できるようにする。</p> <p>◇配付先の区の執行状況をシステム上で、局側が確認できるようにする。</p>

No.	分野	現状の課題	解決の方向
28	取扱範囲の拡大 (学校)	◆学校の予算執行は紙で回議し、支出時に財務会計システムに登録していることから、予算の執行状況の把握管理が遅くなっている。	◇学校においても、市長部局と同様に、システム上で、予算執行処理も行うようにする。

(2) 業務効率化の観点からの外部委託・先端技術の導入可能性

■ 先端技術及び外部委託の導入に向けた検討方針

新たな財務会計システムの構築と合わせて実施する業務再構築(BPR)では、AI-OCR や RPA 等の先端技術導入による業務量の削減に加え外部委託(アウトソーシング)による業務の外部化も改善手法の一つとして検討していく。

先端技術は、新たな財務会計システムの構築と同時期に開発を行い、新たな財務会計システムの稼働とあわせて導入することを予定している。

先端技術の導入対象については、業務改善の柱「①自動化・省力化」を実現する手段として、以下の3つの分類で適用可能性がある業務を抽出し、検討していく。

- ✓ 入力(連携)系作業：定型的な繰り返しのデータ入力作業や、転記作業
- ✓ 照合系作業：複数のデータを突合し、不整合がないか機械的に判定する照合作業
- ✓ 報告系作業：複数のデータをシステムから出力・加工し、メール発付する等の作業

令和元年度中に本市で策定した「RPAの導入・運用に関するガイドライン」に基づき、新たな財務会計システムにて目指す機能について、システム化で実現を想定するのか、先端技術で実現を想定するのか費用面と改善効果面の両面から検討を行い調達仕様書の作成を行う。

なお、先端技術及び外部委託の検討は、調達仕様書への影響も考慮し、令和2年度に行う。

(3) 整理した主要論点と「8つのポイントの目標」の実現

整理した主要論点のそれぞれに、「6つのBPRの観点」のどの観点による改善の観点で改善され、どの「8つのポイント・目標」への効果をもたらすのか、以下の表にて整理したものを示す。

整理した主要論点	6つのBPRの観点					8つのポイント・目標							
	1	2	3	4	5	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
【プロセスの最適化】起案決裁・進行状況の可視化	○	○	○		○	○			○	○	○		○
【PDCAの強化】施策・事業のPDCA強化・事業データの構造化	○	○	○	○		○	○	○				○	○
【執行管理強化】期中の執行管理の強化	○	○	○	○		○	○	○				○	○
【資産の管理活用】公共施設の管理・活用に資する資産データ統合	○	○	○	○	○	○		○				○	○
【未収債権の管理強化】未収債権管理及び債権集計の効率化	○	○	○	○	○	○			○	○		○	○
【契約手続の電子化推進】契約管理・電子入札範囲の拡大	○	○	○	○	○	○			○	○	○		○

※6つのBPRの観点のうち6アクセス権限・情報セキュリティの適正化は全体に関連するため表示していない

< 6つのBPRの観点 >

- 1 自動化・省力化
- 2 簡素化・共通化・外部化
- 3 データの構造化・システム連携
- 4 紙文書による文書処理の撤廃
- 5 承認・決裁の電子化
- 6 アクセス権限・情報セキュリティの適正化

< 8つのポイント・目標 >

- ① 財政事務等の業務の効率化
- ② 財政事務と事務事業評価の連動（事務事業評価書の作成）
- ③ 地方公会計への対応
- ④ 適切な経費支出・入金等管理のさらなる推進
- ⑤ 内部統制への対応
- ⑥ 執行管理に必要な経営情報の提示（進捗の可視化）
- ⑦ 資産等、債権・債務情報の活用と管理
- ⑧ 経営判断に必要なデータ・指標の提示、データの活用

3.【プロセスの最適化】起案・決裁及び案件毎の進行状況管理プロセスの最適化

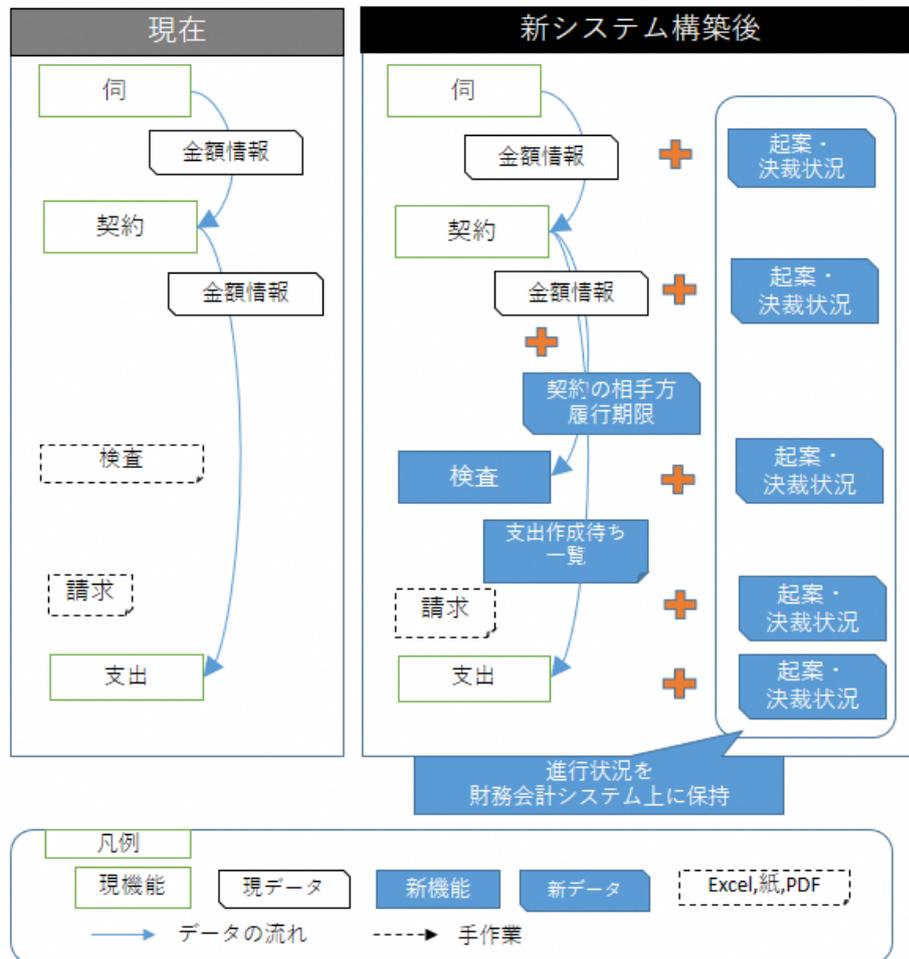
(1) 現状課題と将来像

現在の財務会計システムには決裁基盤がなく、文書管理システムに連携して決裁を行っている。文書管理システム上の文書番号と、契約、照査、支出命令等の番号が紐づいていないため、財務会計システム上のデータと保存文書上の関連性を管理するために、Excel で紐付けの管理を行うなど、職員の業務負担が高まっている。

また、執行何から調達、契約、検査・確認、請求、支出命令に至る一連の契約全体管理の業務プロセスの中で、発注何、検査記録等の契約関連情報がシステム化されていないことにより、伝票の重複入力が発生していることや、システム上のデータでは業務の進捗管理が十分に行えず、職員の業務負担が高まっている。

以下の通り、案件ごとの進捗状況を管理できる仕組みを構築し、プロセスの最適化を図る。

3つの視点における改善	
業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・執行何・発注何から支出・支払までの伝票情報を紐付け、前伝票情報を引き継いで登録することで業務が省力化され、作業負担が軽減される。 ・支出・支払伝票の承認・決裁が電子化され、文書管理システムとの連携によりシステム外での管理工数が削減される。
経営・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・一連の執行、契約、検査結果等の決裁・進行状況を参照することで、支払遅延の防止、より効率的な適正支出の推進を可能とする。



(2) 具体的な対応策

■ 起案及び決裁プロセスの改善

財務会計システムから文書管理システムへ、連携して起案する文書（帳票）を拡大（※）するとともに、財務会計システムと文書管理システムの連携を強化し、起案・修正時の業務負荷・所要時間の軽減を図る。また、執行何から調達、契約、検査、請求、支出命令に至る一連の業務プロセス・経理事務の流れ・ステータスを、財務会計システム上に登録するなど、最適化・システム化することで、経理事務の案件ごとの進行状況が財務会計システム上で可視化され、支出命令の起票など必要な経理事務上の処理についてのアラートをあげるなど、より適正な経理事務の執行が確保されることを目指す。

※現在は、支払に関する文書5種類、精算に関する帳票2種類の計7種類のみ

新たな財務会計システムで、連携して提案する対象文書（帳票）は令和2年度のシステム仕様書作成の中で整理していく。

決裁・進行状況の照会						
スケジュール種別：【工事案件】						
決裁・進行状況管理項目	計画日付	実績日付	文書番号	ステータス	処理者/承認者	
① 執行何起案	6月25日	6月25日	1001	処理済み	(補職名) (氏名)	
② 執行何決裁	7月1日	7月1日	1001	処理済み	(補職名) (氏名)	
契約締結依頼	7月1日	7月1日	2001	処理済み	(補職名) (氏名)	
③ 入札公告	8月13日	8月13日	2001	処理済み	(補職名) (氏名)	
入札・開札	8月13日	8月13日	2001	処理済み	(補職名) (氏名)	
契約締結何起案	9月25日	9月25日	3001	処理済み	(補職名) (氏名)	
契約締結何決裁	9月30日	9月30日	3001	処理済み	(補職名) (氏名)	
建設仮勤定起案	9月30日	9月30日	4001	処理済み	(補職名) (氏名)	
建設仮勤定決裁	9月30日	9月30日	4001	処理済み	(補職名) (氏名)	
固定資産台帳仮登録	9月30日	9月30日	4001	処理済み	(補職名) (氏名)	
履行完了	2月27日	2月27日	5001	処理済み	(補職名) (氏名)	
検査	2月27日	3月5日	5001	処理済み	(補職名) (氏名)	
④ 請求書受領	2月27日	3月5日	-	処理済み	(補職名) (氏名)	
支出命令書起案	2月27日			未登録	(補職名) (氏名)	
支出命令書決裁	3月18日			未登録	(補職名) (氏名)	
支払完了	3月27日			未登録	(補職名) (氏名)	
固定資産台帳登録	3月27日			未登録	(補職名) (氏名)	
本勘定登録起案	3月27日			未登録	(補職名) (氏名)	
本勘定登録決裁	3月27日			未登録	(補職名) (氏名)	

① 新財務会計システムに伝票が登録されたことにより進捗を自動登録
 ② 新財務会計システムでの伝票情報の変更に応じて進捗を自動登録
 ③ 電子入札システム等のステータス変更を連携し進捗を自動登録
 ④ システム外の情報は日付などを手動登録して画面上で更新

なお、支出命令書等の決裁は、原則文書管理システムで行うことを想定している。業務効率の向上が期待できる場合には、部分的に財務会計システム内で決裁を行うことも考えられるが、財務会計システム内で決裁を行う場合でも、決裁情報及び決裁後の文書を文書管理システムに連携することを前提とする。

文書決裁の方法については、令和2年夏に予定している事業者ヒアリングの結果等で最終的に整理する。

(3) 新機能要件の概要

■ システムによる適正支出促進に係る新機能

- 検査・確認の記録を、財務会計システム（または電子入札システム）に登録し、登録済みの情報に基づいて、支出命令作成待ちリストの確認・出力を行うことができる。
- 支払い遅延の懸念のある契約について対象リストが出力できる。
- 支出命令登録に源泉徴収情報を入力することで、調定・受入通知が自動登録され、支出命令の起案決裁と同時に調定・受入通知についても決裁することができる。

■ 審査・支払処理の連携強化に係る新機能

- 文書管理システムの回議ルートのパターンを、対象の科目・金額から自動決定し、起案文書に自動で付与・連携できる。
- 文書管理システムからの決裁済み情報の連携を受けて、財務会計システムの各情報にステータスを反映できる。

■ 支払までの一連の伝票管理に係る新機能概

- 執行伺・発注伺から支出命令までの伝票情報を一連で紐付けたデータとすることで、各伝票・様式における二重入力や転記ミス、確認作業負荷軽減ができる。
- 執行伺から調達、契約、検査・確認、請求、支出命令に至る一連の業務プロセスの各伝票の起票やステータスの更新に応じて、各案件の一連の伝票の決裁状況・進行状況が随時自動更新できる。

4.【PDCAの強化】事務事業の定義及び施策・事業のPDCAを強化するための事業コード体系のデータの構造化

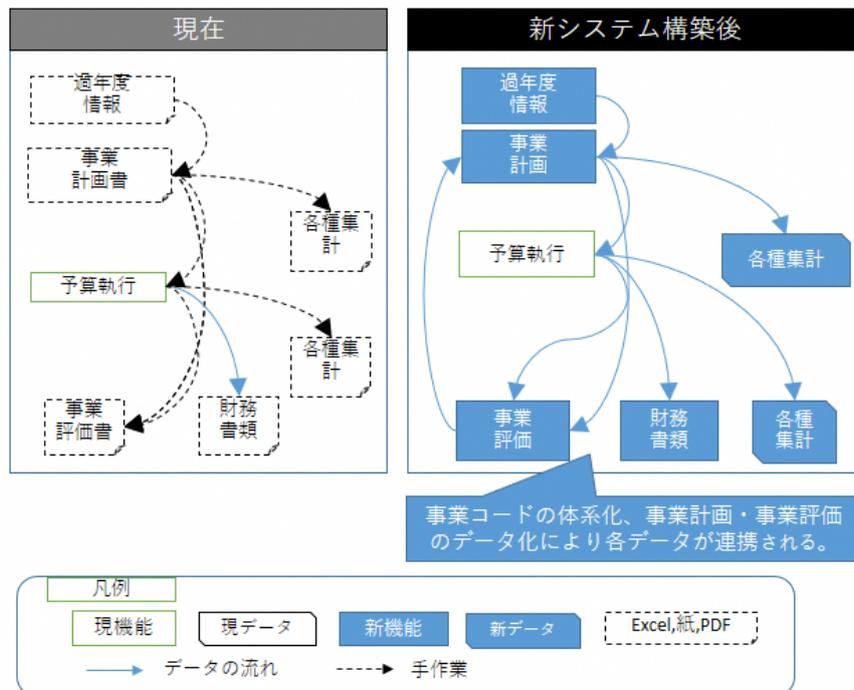
(1) 現状課題と将来像

事務事業の捉え方や括り方等が区局によってバラツキもあり、データ活用をする上で必要な事務事業の体系の整理がなされていない。このため、中期計画に掲げられる施策及び施策に紐づく事務事業の事業費の把握にあたっては、すべてExcel等でシステム外で集計している。

また、予算時に作成する事業計画書及び評価の際に作成する事業評価書もそれぞれ別々に、システム外で手作業で作成している。そのほか、予算関連資料・決算関連資料の多くをシステム外で手作業で作成している状況で作業量が膨大となり事務負担が顕著である。

以下の通り、事務事業の定義・統一化を行うとともに、事業計画書・事業評価書をシステム化することなどにより、予算編成から執行・決算・事業評価までのPDCA強化を図る。

3つの視点における改善	
業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画時の過年度情報の反映機能により業務が自動化・省力化され、事務作業負担が軽減される。 ・施策毎の事業費の集計などが、データ構造化により、システム上で関連事業費の抽出が可能となり、省力化される。 ・事業計画書、事業評価書のシステム化及び連動により、各計画書・評価書に入力内容が引き継がれ、省力化される。 ・コスト情報、資産情報の蓄積により、財務書類（4表）の作成が省力化され、事業別行政コスト計算書の作成も自動化・省力化される。 ・事業計画書、事業評価書がシステム化されることにより、紙文書での処理が廃止され、紙文書の運用・管理工数が削減される。
経営・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・事務事業単位あるいは細事業単位といった各マネジメントに必要なセグメント単位で、予算事業の執行情報や財源確保情報が把握可能となり、業務・組織のマネジメントが可能となる。 また、内部統制方針を踏まえたリスクマネジメントが可能となる。



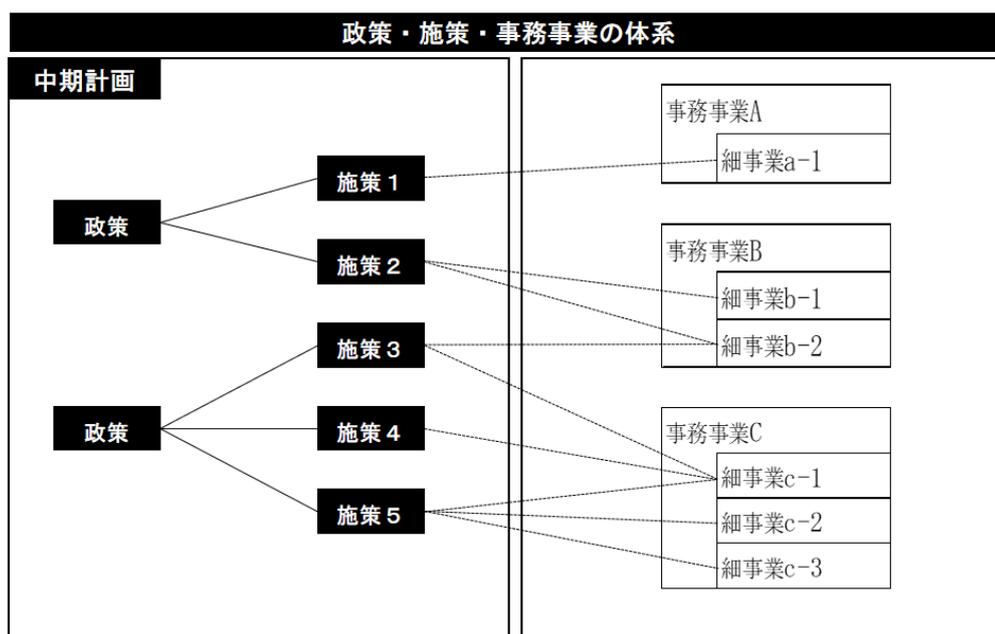
(2) 具体的な対応策

■ データの構造化

事務事業の定義・統一化に基づき構築した事務事業コード体系「事務事業—細事業」を保持する。

事務事業は、単一の細事業で組成される場合もあり、複数の細事業により組成される場合もある。

政策・施策にかかる事業費等の把握・集計を可能とするために、細事業（第2階層）に施策との紐づけを行えるよう、細事業単位で施策コードを保持する。施策コードの保持にあたっては、一つの事業が複数の施策に関連する場合も多々あるため、N:N の関係を保持できるよう、1つの細事業に対して、複数の政策・施策コードを保持可能とし、政策・施策に対する経費内訳の按分率を設定できるようにする。



また、事務事業・細事業の補完データとして、3つの管理データを保持する。

【性質別管理データ】

財務上の属性について、予算時や決算時に、統計的に分類や集計が管理できるよう、性質別管理データを保持する。

【仕訳分類管理データ】

効率的効果的な複式仕訳を実施するため、歳出節の配下に仕訳分類管理データ（細々節）を保持する。

※ 現在は、歳出は細節まで、歳入は節までの管理となっており、地方公会計の勘定科目への紐づけが、1対1で行えず、地方公会計システムへの取込時に、複数の仕訳候補から選択して確定仕訳情報を登録する必要があるなど、作業負担がある。

新たな財務会計システムでは、節・細節等の内容の整理・細分化により原則「1コード＝1仕訳」となるようにすることで、自動仕訳の範囲を拡大し事務負担軽減を図る。

【施設コスト管理データ】

公共建築物のマネジメントに活かすため、施設別のコストを把握できるよう、施設コスト管理データを保持する。

■ 人件費・間接費の取り扱い

データ構造化された事務事業コード単位で、事業費の把握・集計が可能となる。

各事業別に積算されずに予算積算・執行されている人件費については、システム外（※1）で細事業単位（※2）に計算された人件費・人工情報を、外部から取り込むことにより、細事業単位での事業費及び人件費を合計したコスト情報を把握できる仕組みを構築する。

システム外で計算するため、財務会計システムから、「全事務事業・細事業コード、事務事業・細事業名称、事務事業・細事業の令達先所属・配付先所属及び、各人件費計上科目、人件費予算」情報が外部に出力でき、「細事業ごとに人件費、人工データ」が外部から入力・保持できるようにする。

※1 現在、財務会計システムと同時に構築を検討している、人事給与システムにおける計算を想定。対応が困難な場合には、Excel等を活用して細事業単位の人件費・人工を計算する。

※2 現在の事業評価書では、事業単位に人件費を把握しているが、施策との紐づけが細事業単位で行われるため、各施策毎に事業費を把握する際に人件費についても把握が必要になった場合を想定し、細事業単位で人件費を集計できる仕組みを構築する。

また、事務事業の定義・統一化により整理した事務事業・細事業について、次のとおり分類を行う。

間接費については、新たな財務会計システム構築時には、各施策事業・直接サービス事業への配賦は行わないが、将来的な評価におけるデータ利用を想定し、分類コードを保持する。

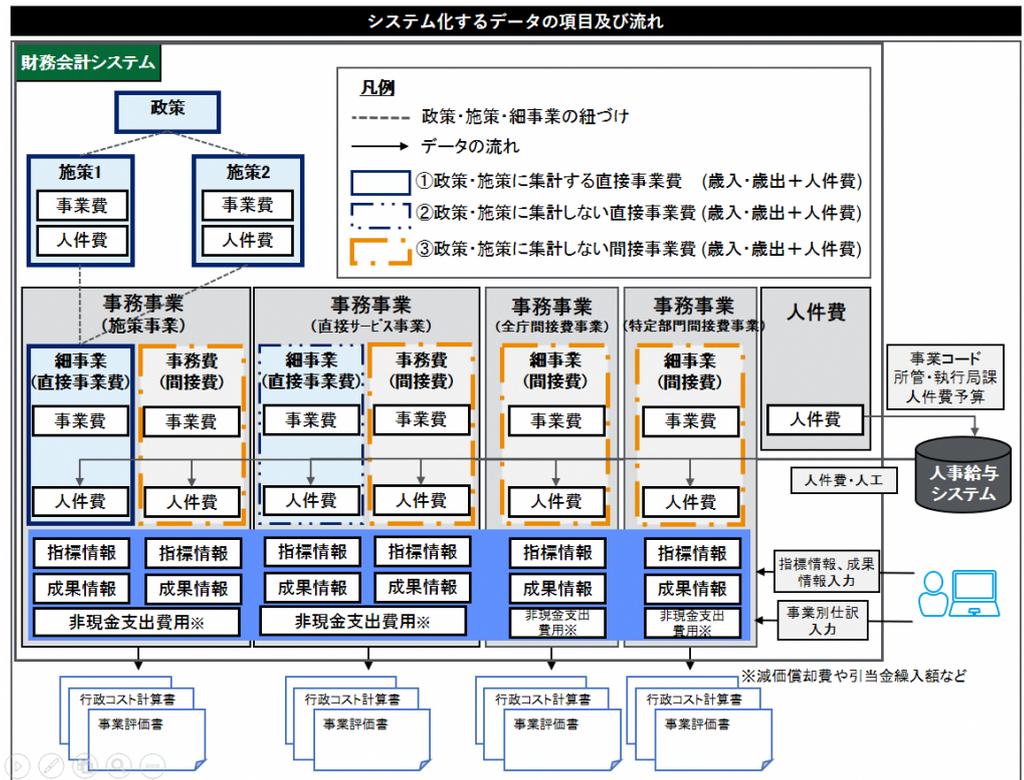
分類		説明
施策事業		施策に紐づく細事業
直接サービス事業		施策には紐づかないが、直接の住民サービスに必要な細事業 (例：住民票交付に関する事業費など)
間 接 費	全庁間接事業	上記に含まれない、全庁に影響のある間接細事業 (例：財政広報費など)
	区局間接事業	上記に含まれない、区局内に影響のある間接細事業 (例：区局内の事務費)
	部間接事業	上記に含まれない、部内に影響のある間接細事業 (例：部内の事務費)
	課間接事業	上記に含まれない、課内に影響のある間接細事業 (例：課内の事務費)

■ 事業計画書・事業評価書の連動と「指標」「成果」情報の蓄積

これまで、Excel 等で作成してきた事業計画書と事業評価書をシステム化し、事業計画書と事業評価書を相互に参照し、情報を引き継げる仕組みとする。

引き継ぐ情報は金額情報のみならず、各細事業単位で設定される「指標」及びそれに対する「成果」情報を相互に引き継ぎ、各フェーズにおいて、設定された「指標」「成果」情報、金額情報等を参照しながら事務事業のPDCAを強化する仕組みを構築する。

また、細事業単位で「指標」「成果」情報がシステムにデータとして蓄積されることにより、施策ごとの「指標」「成果」の把握も可能となり、施策評価にも活用することが可能となる。



■ 事業別行政コスト計算書の作成

新たな財務会計システムでは、次のように各コスト情報、資産情報がシステム上で把握可能となることにより、システム上で事業別行政コスト計算書の作成が可能となる。

- ◆事業計画書・事業評価書のシステム化により把握される直接事業費
- ◆細事業単位で把握される人件費
- ◆資産統合 DB 構築により把握可能となる、事業別の資産情報と資産情報に基づく減価償却費
- ◆財源充当情報の登録による事業別の財源情報

なお、上記情報以外で別途必要となる、各種引当金等については、別途、事業別の情報を財務会計システムに登録する必要がある。

(3) 新機能要件の概要

■ 予算編成・事業計画

- 事業計画書、積算書をシステム上で作成できる。作成にあたっては、お互いの保持している情報を参照、引き継ぎ作成ができる。
- 事業コードの階層を2階層以上設ける。
- 事務事業・細事業の補完データとして、3つの管理データを保持できる構造とする。
- 事業コードの第2階層（細事業）に施策コード、普通会計分析に必要なコード、集計に必要なコード等が設定できる。
- 細事業単位でシステム外で計算した人件費・人工の情報を取り込める。
- 節・細節等の内容の整理・細分化により原則「1コード=1仕訳」となる仕訳変換表の登録ができる。
- 予算事項別明細書、普通会計分析資料をシステム上で作成できる。

■ 決算・事業評価

- 財務書類（財務4表）をシステム上で作成できる。
- 事業別の財務書類をシステム上で作成できる。
- 連結対象決算情報をシステムに取り込み、連結財務書類が作成できる。
- 事業コードの各階層に設定したコード等に基づき、各種の決算関連資料に必要な情報をCSVデータ等で出力できる。
- 決算統計資料（普通会計分析資料）をシステム上で作成できる。

■ その他

- 必要なデータ情報から様々な集計（目的別、性質別、補助金など）ができる。

5.【執行管理強化】期中の執行管理

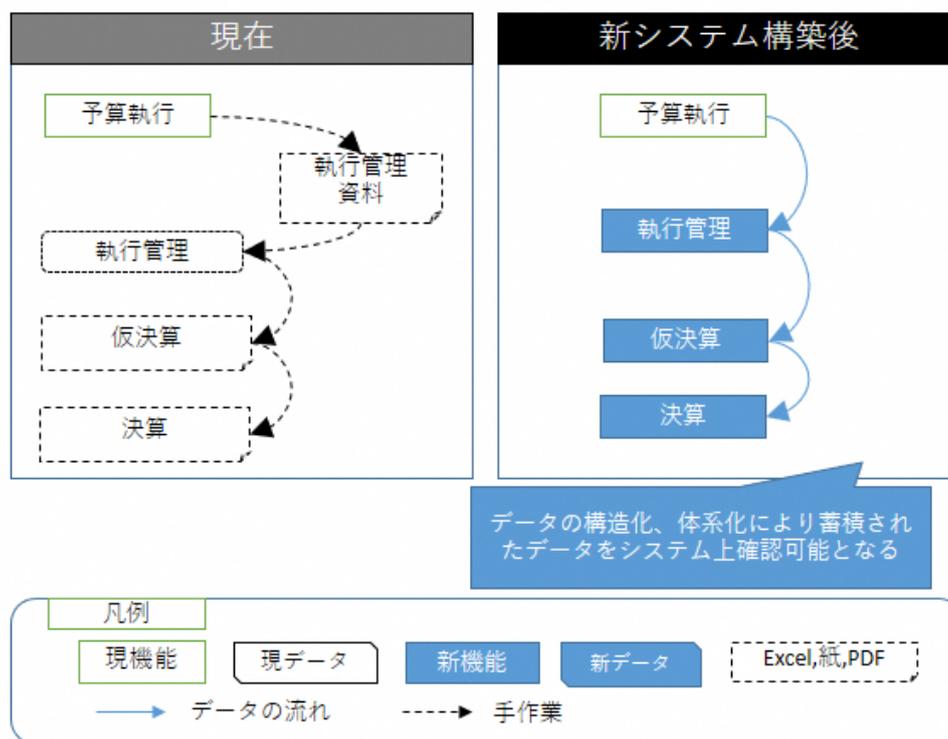
(1) 現状課題と将来像

執行状況の確認を行うにあたっては、各執行課において、担当者が複数の照会画面からデータを拾い、執行状況の集計を行うなど、多大な労力を要することに加え、必要な時に執行状況を把握することが困難なため、責任職（管理職）層が執行状況データに基づく事業の進捗管理・マネジメントを行うことが困難な状況にある。

一方で、全庁的な予算の執行状況を把握するため、財政局財政課がある時点を捉え、各局課にExcelで照会をかけて執行状況の把握を行っており、多大な労力がかかっている。

以下の通り、各々が必要な単位で、期中における予算の執行状況の管理ができる仕組みを構築する。

3つの視点における改善	
業務効率化	・執行状況がシステム上で可視化されることで、状況把握のための資料を作る必要がなくなり、業務が簡素化・共通化され、事務作業負荷が軽減される。
経営・コンプライアンス	・各種執行情報が構造化・細分化されたデータ体系に基づいて集積されることで、詳細な単位で蓄積された情報をシステムで確認でき、これに基づいた経営判断が可能となる。



(2) 具体的な対応策

■ 期中の執行管理

期中に随時、適切な単位で執行状況が把握できる環境を整えることで、責任職（管理職）層が執行状況データに基づく事業の進捗管理・マネジメントを行い、事業の執行方法について都度必要な見直し・改善が図られるなど期中のPDCAに活かされることを目指す。

財政局財政課においては、市全体の各事業の予算執行状況を基に、補正予算などを含めた市全体の効率的な予算執行や、収支管理の適正化・効率化に資することを想定する。そのためには、期中における予算の執行状況を随時可視化できる機能が必要となる。

新たな財務会計システムでは、予算編成、期中執行及び決算時の各段階において、各執行担当者・責任職（管理職）・統括部門（財政局財政課等）が、必要な時に、款項目、事務事業・細事業毎、区局、課ごとなど必要な単位で把握可能な仕組みとする。執行見込みについては、細事業単位で一定の時期に入力できる機能を設ける。

これらの執行済み額、今後の執行見込などを可視化できる機能を構築する。

また、執行にあたっては必要な財源が確保されている必要があるため、歳入情報（収入済、収入見込）に基づく財源の充当状況もあわせて表示することで期中のPDCAや収支管理に役立てる。

いずれも過度な労力をかけずに入力、把握ができるシステム構築を前提条件とする。

■ 日々仕訳及び資産情報と執行データの紐づけ

現状は、地方公会計については、期末一括仕訳方式を導入している。

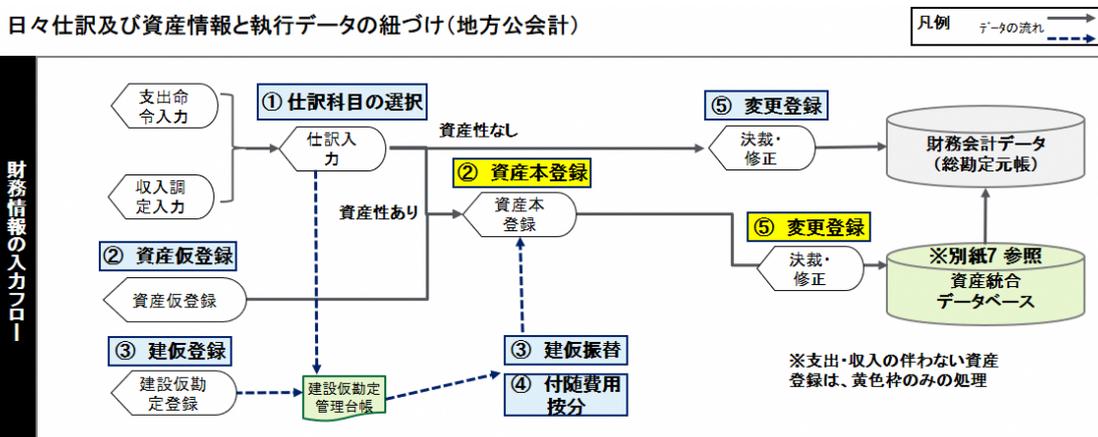
仕訳情報の確定・整理等について、期末等にまとめて行う必要があるほか、資産性のある執行を行った際も、資産情報の登録と執行情報の紐づけをまとめて処理することとなり、入力漏れや金額の突合作業に労力がかかっている。

効率的、かつ漏れがないように事務処理を行うため、日々仕訳を導入する。

また、後述する資産の一元化（資産統合DB）・資産の管理活用にあたっては、資産に関する正確な情報を保持し続けることが重要である。

資産に関連する財務情報の適時かつ効率的な登録を実現するために、支出命令、調定、振替を入力する都度、関連する資産異動の登録又は建設仮勘定台帳への反映を行う。

また、建設仮勘定に登録された情報については、労力をかけずに、建設仮勘定の管理及び本勘定への振り替えが行える仕組みを構築する。本勘定振替の際には、N対Nの振替が発生しうするため、N対Nの本勘定振替に対応する仕組みを構築する。



(3) 新機能要件の概要

■ 執行状況管理

- 予算編成、期中執行及び決算時の各段階において、各執行担当者・責任職（管理職）・統括部門（財政局財政課等）が、必要な時に、款項目、事務事業・細事業毎、区局、課ごとなど必要な単位で執行済・執行見込み情報を把握し、可視化できる。
- 細事業単位で今後の執行見込みの入力ができる。
- 執行状況について、各局課に定期的に自動でメール配信ができる。
- 調定入力の際に、特定財源の案件については、充当先の歳出科目事業情報を登録できる。
- 予算執行の際に、予算額を超えた入力（赤執行）がされた場合には、アラート表示を行うとともに、予算措置についての入力が必要な仕組みとする。

■ 執行情報に基づく資産の登録

- 予算編成時に、仕訳と執行科目の紐づけ情報の登録ができる。
- 支出命令、調定、振替等の執行情報登録の際に、執行情報と資産情報との紐づけ情報の登録ができる。
- 建設仮勘定の管理機能を有する。
- 複数の建設仮勘定の一括編集（修正・統合・分割）ができる。

6.【資産の管理活用】公共施設の管理・活用に資する資産情報のあり方

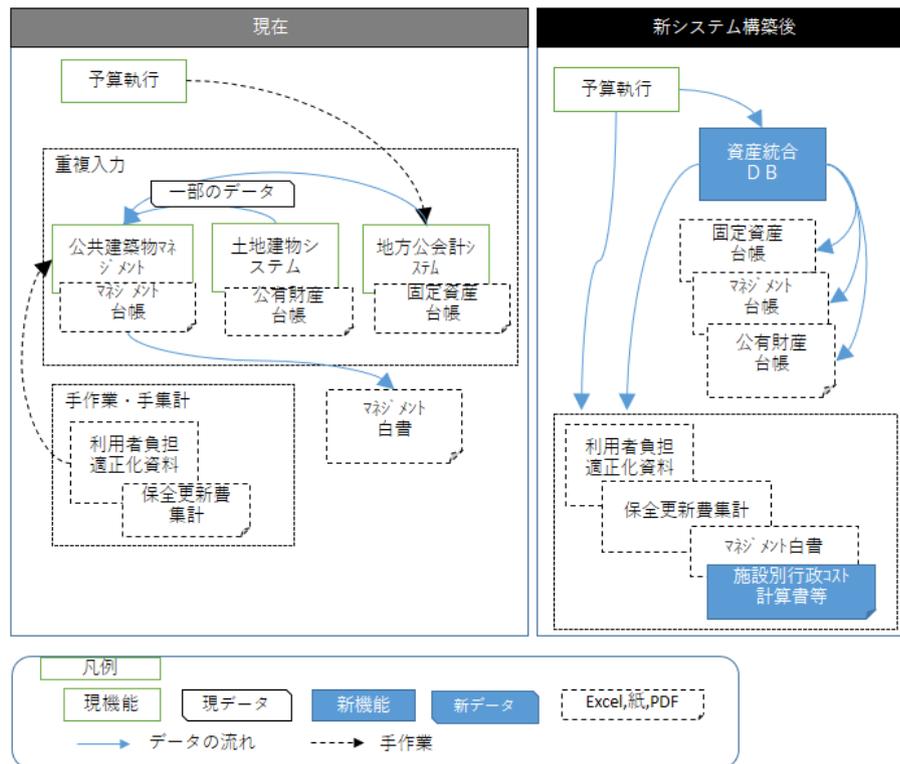
(1) 現状課題と将来像

現在、本市では、土地及び建物等の物理的な情報を管理する「公有財産台帳」、施設のメンテナンスや利用状況等を管理する「公共建築物マネジメント台帳」及び所有するすべての固定資産を網羅的に記載した「固定資産台帳」の3つの台帳（以下「3台帳」）のほか、物品管理台帳など複数のシステム、Excel または紙媒体の台帳などにより資産情報を別々に管理している。このため、一部連携が図られているものの、各所管課において、それぞれのシステム・台帳への職員の二重登録等が発生するなど事務負担が大きいとの課題が生じている。

また、資産管理の強化や、今後ますます重要になる公共施設の老朽化対策を始めとする公共施設マネジメントについて、資産情報の見える化を通じた積極的な市民への情報開示や、保全・更新費の的確な確保、公共施設の多目的化・複合化等の更なる検討につなげていくことが重要である。

以下の通り、資産情報の一元化と資産情報の見える化を行い、公共施設マネジメントの強化を図る。

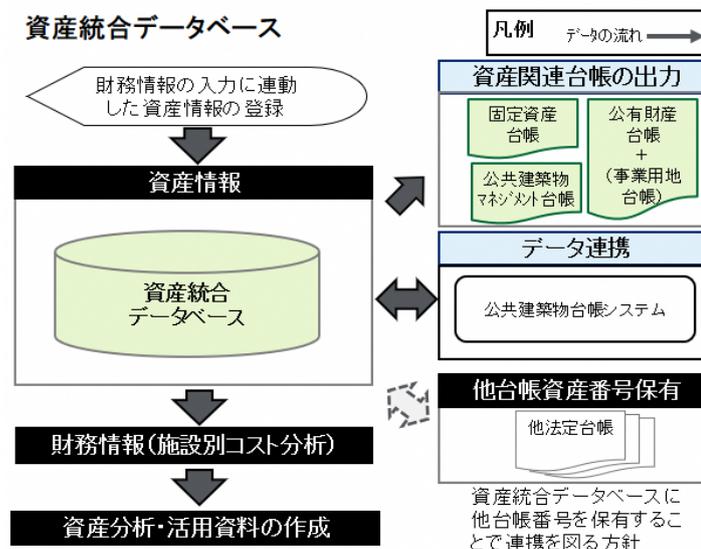
3つの視点における改善	
業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資産統合データベースの実現により各種の資産登録業務が簡素化・共通化され、作業負担が軽減される。 ・ 支出伝票から資産登録へ項目引継ぎ、データ連携により資産登録時の財務情報の入力負担が軽減される。 ・ 資産登録の承認・決裁が電子化され、文書管理システムとの連携により文書・Excel 等での運用・管理工数が削減される。
経営・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 執行データと連動した資産登録の仕組みを作ることにより、常に適切に資産情報の管理・メンテナンスが行われ、より正確かつ適切な資産台帳等の整備が可能となる。 ・ 積極的な市民・議会への情報開示により、資産情報の透明性が確保される。また、住民が公共建築物のあり方を考えるきっかけとなり、公共建築物の多目的化・複合化や統廃合などの再編整備の検討につながっていく。 ・ 一元化された資産情報と財務情報に基づき、公共施設の保全・更新費が的確に把握され、保全・更新費の将来の必要額の推計等に活かすことが可能となる。



(2) 具体的な対応策

■ 資産情報の一元化と資産情報の見える化

本市が保有する資産に関する情報を一元的に管理する資産統合DBを構築する。資産の名称住所等の基本的事項に加え、資産の保全・管理のステータス、運営状況など（全約330項目の予定）を網羅的かつ一元的に保有・管理する。この資産統合DBは、固定資産台帳、公有財産台帳、公共建築物マネジメント台帳及び事業用地台帳としてデータ出力や帳票出力が可能であるほか、公共建築物台帳システム等の他のシステムとのデータ連携（インポート及びエクスポート）が可能であるものとする。



■ 公共施設マネジメントの強化

一元化された資産情報と施設別の予算情報、執行情報から各種施設別の資料を作成し、公共施設マネジメントの強化を実現する。

また、これらの施設別予算・執行情報に加え、資産統合 DB が保有する取得価額、減価償却累計額などの固定資産情報や利用状況・施設運営状況等の情報を含む資産分析・活用資料を作成する。

■ 施設別情報の活用

施設別情報の活用アウトプットとして、次の4つを念頭に、対象とする施設・単位・管理項目を考えている。

- ①施設別行政コスト計算書
- ②受益者負担の適正化（のための検討資料）
- ③公共施設マネジメント白書
- ④保全・更新費の集計

◇管理対象及び単位

資産統合 DB には、本市が所有（企業会計除く）する資産すべてを対象として登録する。なお、現在の「③公共建築物マネジメント白書」においては、一部の借入物件も対象としており、引き続き対象とする。

所有する資産のうち、「公共建築物」と「インフラ資産」を区分し、「公共建築物」については単館単位での管理を基本とする。

	(大分類)	(中分類)	(小分類)	施設数 (H31時点)	分析単位		
公共建築物	市民 利用 施設	教育・文化	図書館等	101	単館		
		コミュニティ	地区センター等	232			
		スポーツ・レクリエーション	スポーツセンター等	96			
		その他	—	19			
	社会 福祉 施設	高齢系	地域ケアプラザ等	146			
		障害系	福祉授産所等	20			
		子ども系	市立保育所等	116			
		その他	—	26			
	学校 施設	小中高特別支援	市立小学校等	510			
		その他	—	4			
	市営住宅					109	
	公共建築物	庁舎・ 事務所	庁舎・事務所	区庁舎等		310	管理単位
		インフラ系 建築物	斎場等	斎場等		7	
			焼却工場等	工場等		17	
			公園等	公園等		446	
市場			市場	4			
港湾			上屋施設等	150			
病院等			病院等	7			
交通			駅舎等	97			
上水道			浄水場等	62			
下水道		水再生センター等	46				
その他		—	80				
その他			3				
インフラ施設	道路系、河川系、公園系、港湾系		—	対象外 (公営企業 所有資産)			
	水道系、下水道系、鉄道系		—				

※新たな財務会計システムの構築に向け、分類及び分析単位については令和2年度も引き続き検討予定

◇管理項目

公共施設の管理活用をより推進していくため、資産情報を一元管理する資産統合 DB に、資産名称・所在地といった基本項目のほか、資産状態を把握・管理するための「構造、用途」「現物の管理状況と保全・更新計画」や、稼働率・利用者数等「運営の状況」に関する項目についても管理対象とする。

資産統合データベースの保有項目(全約330項目想定)			
資産情報の基本的事項	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 資産番号 ✓ 資産名称 ✓ 枝番 ✓ 所在地(緯度経度) ✓ 所属 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 会計区分 ✓ 目的別資産区分 ✓ 財産区分(行政財産・普通財産) ✓ リース区分 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 他台帳区分 ✓ 他台帳番号 ✓ 総合口座 ✓ 資産区分
取得時の情報及び現在に至るまでの経緯	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取得年月日 ✓ 登記日 ✓ 供用開始年月日 ✓ 取得価額 ✓ 取得相手方 ✓ 取得財源内訳 ✓ 増減異動日付 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取得事由 ✓ 処分・削除事由 ✓ その他異動事由 ✓ 所管替年度 ✓ 用途廃止年度 ✓ 売却年度 ✓ 除却年度 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 竣工年度 ✓ 確認済・検査済番号 ✓ 設計者 ✓ 複合化開始年度 ✓ 残存年数(補助金部分) ✓ 前所有者
構造用途などの物理的な特性情報	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 法定耐用年数 ✓ 目標耐用年数 ✓ 使用可能年数 ✓ 土地用途 ✓ 土地形状 ✓ 現況地目 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 登記地目 ✓ 登記簿 ✓ 公図 ✓ 測量図 ✓ 公示地点 ✓ 公示路線 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 面積(m²単価) ✓ 階数 ✓ 建蔽率 ✓ 容積率 ✓ 駐車場収容可能台数 ✓ 災害時の避難地設定
資産の保全・管理のステータス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 耐震診断状況(建物) ✓ 耐震化状況(建物) ✓ 保全更新計画の対象 ✓ 長寿命化対象事業の対象 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 施設別保全・更新計画に基づく次回以降の更新データ ✓ 修繕履歴 ✓ 長寿命化履歴 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 複合化状況 ✓ 複合施設内にある別施設の名称、担当部署及び面積
資産の利活用・運営状況	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 売却可能区分 ✓ 残地予定 ✓ 活用可能予定 ✓ 地上権等 ✓ 時価等 ✓ 利用者数(件数) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 稼働率 ✓ 運営方式 ✓ 運営時間 ✓ 利用状況 ✓ 利用可能数数量 ✓ 年間利用者数 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 利用料金収入 ✓ 職員人数、人件費 ✓ 指定管理料 ✓ ランニングコスト ✓ 余剰面積 ✓ 貸付状況

◇施設別のコスト情報

施設別のコスト情報(歳出)は、施設別コード毎に執行された情報を基本に、集計し、施設の利用料金収入・補助金等の財源情報については、当該収入の調定入力時に当該施設コードを入力することにより、把握・集計する。

また、施設別に把握するコスト情報の範囲は、施設別コード毎に集計された歳入歳出だけでなく、発生主義ベースで把握すべき減価償却費・引当金等の非現金費用や市債残高等の資産負債情報を含むものとする。

なお、施設別に管理する対象のコスト情報は、施設の管理・運営に「直接的な関連性のある」項目を対象とすることを基本方針とし、具体的な判断のための指針を次年度以降において定める。

(3) 新機能要件の概要

■ 資産統合データベース (DB) の実現

- 資産関連台帳情報を一元化する、資産統合 DB を構築する。
- 資産統合 DB には、資産名称・所在地といった基本項目のほか、資産状態を把握・管理するための「構造、用途」「現物の管理状況と保全・更新計画」や、稼働率・利用者数等「運営の状況」に関する項目についても登録できる。
- 資産統合 DB の情報をもとに、固定資産台帳、公有財産台帳及び公共建築物マネジメント台帳、事業用地台帳が作成できる。

■ 資産情報と財務情報の活用

- 施設別に執行された情報を集計できる。
- 施設別に、各種引当金等の非資金情報の登録ができる。
- 資産情報 (資産統合 DB) と、コスト情報 (財務情報) から、資産管理・活用に資するデータの抽出・帳票出力ができる。

7.【未収債権の管理強化】未収債権管理及び庁内全体の債権情報の集計の効率化

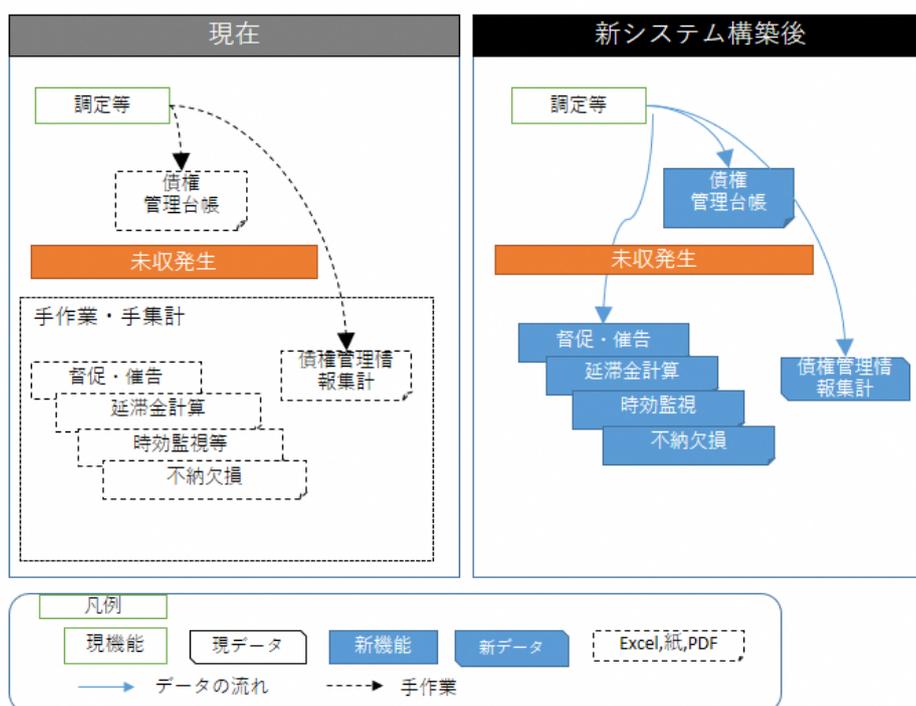
(1) 現状課題と将来像

現在、財務会計システムでは、調定・納入通知（納付書）発行・入金消込の機能のみが実装されており、未収となった後の管理機能がない。このため、未収債権の管理については、各債権の所管課が運用する独自の専用システム、又は Excel 等でのシステム外での管理が行われている。専用システムのない部署においては、「横浜市の債権の管理等に関する規則」等の関係法令に沿った未収債権管理の負荷が高くなっている。

また、財務会計システム上で、庁内全体の債権情報の集計・分析が行えないことから、調査・照会により把握する必要があるなど、職員負担が高い。

以下の通り、現状業務の課題が解消された将来像の実現に向けて整理した主要論点の実現を目指す。

3つの視点における改善	
業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・調定情報・入金情報等に基づき、システム上で債権管理台帳が自動作成され、業務が自動化・省力化され、作業負荷が軽減される。 ・未収となった案件について、財務会計システム上に未収債権管理機能が設けられることにより、未収債権の管理に不慣れな職員でも、規則等に沿った業務が負担なく行える。 ・全庁の滞納債権集計がシステム上で行えることで、未収債権の集計に係る業務が簡素化・共通化され、作業負荷が軽減される。
経営・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・システム上に、督促状発行等の未収債権管理機能が構築されることにより、「横浜市の債権の管理等に関する規則」等の、規程に沿った未収債権管理業務が可能となる。 ・全市的な未収債権管理情報がシステム上で集約・管理可能となることにより、全庁的な未収債権管理部署から、未収債権発生部署への支援が容易となり、未収債権の早期解決につなげることが可能となる。



(2) 具体的な対応策

■ 未収債権の全体管理、全庁債権調査・統計作業の効率化

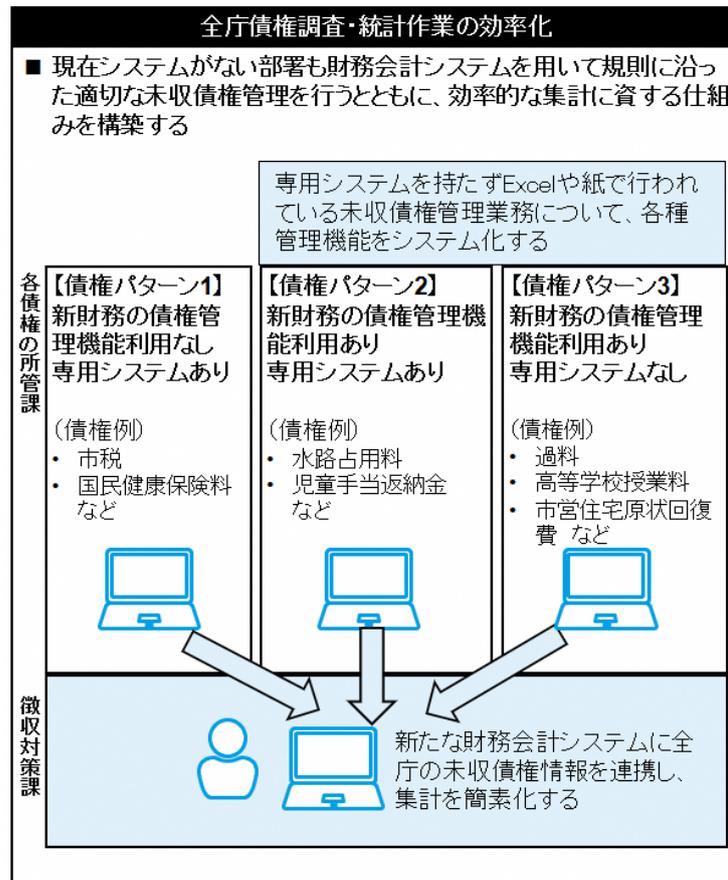
本市の債権管理業務については、①市税や国民健康保険料等のように、専用システム内に債権管理機能があり、財務会計システム上の未収債権管理機能の利用を想定しないもの、②専用システムに、債権者情報の管理、納付書発行等の機能はあるものの、未収債権管理機能がないため、財務会計システムの未収債権管理機能の利用を想定するもの、③独自のシステムがなく、債権情報の発生から、財務会計システム上で管理を行うものの3つのパターンが考えられる。

いずれのパターンにおいても、財務会計システムに、毎月の調定額、債権の区分情報など必要な情報を登録する機能を設け、全庁的な債権管理に資する集計・分析が実施できる仕組みを構築する。

■ 個別未収債権管理の強化

調定情報が登録された債権について、入金消込が行われないものに対し、督促状の発行、延滞金の計算、不納欠損処理といった、未収債権管理機能を設けることにより、規則等に沿った、適切な未収債権管理が行える仕組みを構築する。

また、業務システムで納入義務者情報等の管理を行っているが未収債権管理機能を有しない債権（上記パターン②）で、未収債権が発生した場合には、未収が判明した時点から財務会計システム上の未収債権管理機能を利用し、しっかりと未収債権管理が行える仕組みを構築する。



(3) 新機能要件の概要

■ 全庁的な未収債権情報管理

登録された調定情報、収納（入金）情報、未収債権管理情報等に基づき、全庁的な債権管理情報の集計がシステム上可能となる。

■ 未収債権管理機能

納入義務者情報等を登録することにより、債権管理台帳をシステム上作成する。

私債権、公債権を問わず、発生した未収債権に対して、督促状・催告書の発行や、納付交渉の記録機能、時効監視、履行延期、延滞金計算等ができる。

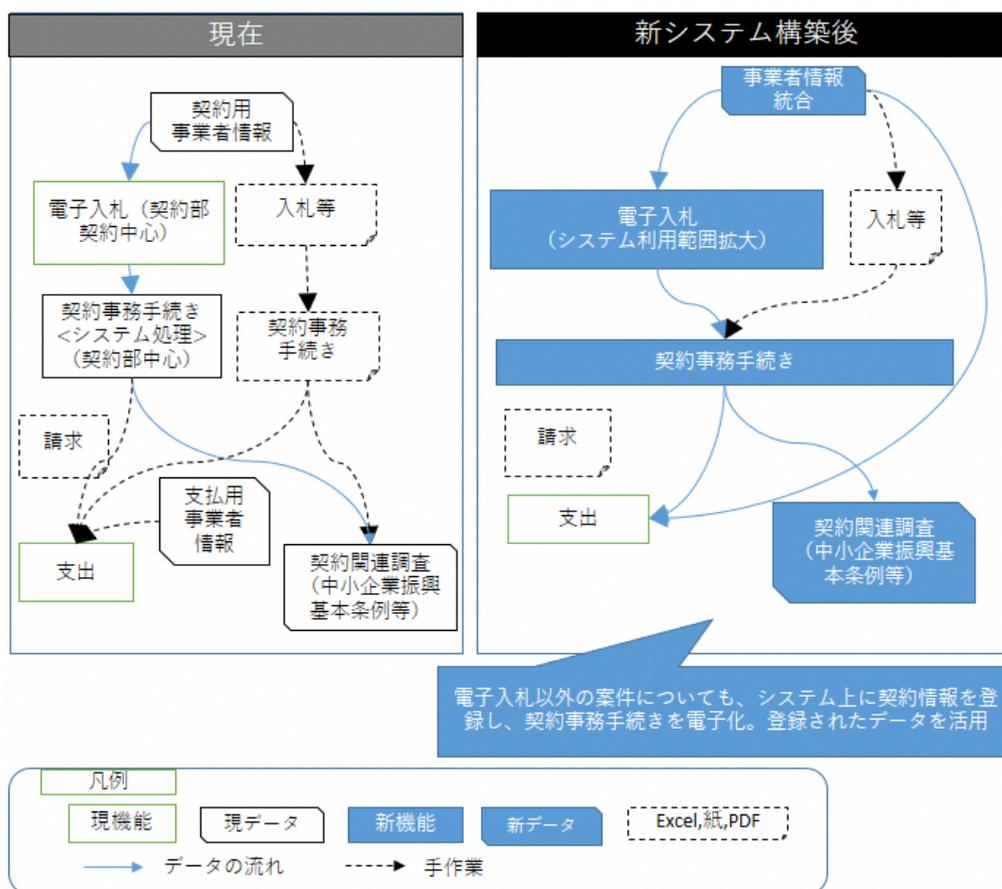
8.【契約手続の電子化推進】契約に係る電子入札対象範囲の拡大及び電子契約の導入検討

(1) 現状課題と将来像

情報技術動向の進歩を考慮し、電子手続の導入を検討し、オンラインによる行政サービスの向上を図る必要がある。このような中、現在、本市の調達手続は全体の契約の約1割のみが、電子入札システムを用いて行われ、残りの約9割の契約（主に物品・委託に係る調達）については、Excel等のシステム外で調達手続が行われている。

以下の通り、電子入札対象範囲の拡大、契約手続の電子化推進に取り組んでいく。

3つの視点における改善	
業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> 電子入札の対象範囲拡大及び契約書・請求書の電子保存がシステム上で可能となることにより、紙文書の運用・管理工数が削減される。 事業者台帳の統合により、事業者登録の負荷が軽減される。
経営・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 各区局が電子入札システムを使用できる環境を整え、統一した事務手続の執行を実現することで、事務処理ミスの防止を図る。



(2) 具体的な対応策

■ 電子入札対象範囲の拡大に向けた電子入札システムのあり方

電子入札システム対象範囲を拡大するとともに、現在 Excel や紙で管理しているデータをシステムで管理することで、進捗状況を容易に把握し、適正な支出の推進を可能とする。また、本市全体の契約状況を分析するためのデータの抽出を容易に行うことを目指す。

また、契約用事業者名簿と支払用事業者名簿を統一し、電子入札システムと財務会計システムとのデータ連携を行い両名簿の情報を管理する。

■ 電子契約及び電子請求等の更なるペーパーレスに向けた将来像

事業者との外部接点である電子契約システム及び電子請求システムについては、事業者、本市双方にとってもペーパーレス化、書類授受や検索に係る事務効率化及び紛失や破損のリスク軽減が図られるだけでなく、事業者にとっては、市役所に出向くことなく会社等に居ながら契約手続が出来ることによる移動に係る時間・運賃などのコスト、郵送や印紙税の経費削減といった効果が期待できる。

しかし、後述（「第5 3. 電子契約・電子請求の導入に向けた法令の課題等」）のとおり、ただちに電子契約・電子請求を導入できる状況ではない。次回の電子入札システムの更新時期に合わせての導入を想定するが、情勢の変化等も踏まえ、引き続き、国や開発事業者と調整していく。

基本構想で目指す新たな財務会計システムにおいては、電子契約及び電子請求のシステム拡大後の将来像を見据え、これらの将来の電子契約及び電子請求システムとの連携の柔軟性、拡張性をもったシステム構成を実現する。

(3) 新機能要件の概要

■ 全区局への電子入札システム利用拡大

- 工事以外の物品・委託契約の事務手続は、委任規則のもと、その多くを各区局が行っている。特に入札執行について、区局により運用が異なっており、事務処理ミスの要因ともなっている。そこで、各区局が電子入札システムを使用できる環境を整え、統一した事務手続の執行を実現することで、事務の合理化や効率化を図ることができる。
- 電子入札システムを本市のすべての契約に適用しデータベース化することにより、現在各区局が Excel 等により作業している官公需調査など、本市の契約に係る統計データ抽出に要する事務処理の合理化ができる。
- 電子入札によらない契約についても、情報を登録することで、契約書・変更契約書等がシステムから出力できる。

■ システム間の連携強化による契約事務の全体管理

- 契約用事業者名簿と支払用事業者名簿を統一することで、事業者の負担軽減ができ、また、事業者情報のシステム間の紐づけが可能となる。
- 執行伺・発注伺から支出・支払までの伝票情報を一連で紐付けたデータとすることで、各伝票・様式における二重入力や転記ミス、確認作業負荷軽減ができる。
- 執行伺から契約、検査、請求、支出命令に至る一連の業務プロセスの各伝票の起票やステータスの更新に応じて、各案件の一連の伝票の決裁状況・進行状況が随時自動更新できる。

■ 検査調書の電子化

- 検査調書作成（検査の記録）をシステム上で、検査員が行える。
- 支払い遅延を防ぐため、支出待ちの対象案件を検知することなど、進行状況の参照画面より、一連の執行、契約、検査結果等の登録情報を参照できる。
- 検査登録・確認登録について、検査員の適切な権限管理ができる。

第5 財務会計システムを取り巻く状況とこれから

現在、自治体の財務会計システムを取り巻く状況は次に記載のとおりである。

一方、現在の財務会計システムは令和元年度末で、稼働後 14 年を迎え、令和 4 年度には、次の機器更新が予定されている。様々な状況を考慮しても、この機を捉え、新たな財務会計システムを構築する必要がある。

1. 現在の自治体向け財務会計システムの状況

(1) 情報提供依頼（RFI）の実施

新たな財務会計システム構築に向けて、本市の目指すべき方向性を示しながら、令和元年度に 2 回の情報提供依頼（RFI）を実施した。

いずれの事業者からも、パッケージソフトをベースとしたカスタマイズ（改修）による対応を想定しているとの回答を得た。

また、本市が予定している新たな財務会計システムの全ての機能に対応可能とする事業者はなく、複数のパッケージソフトを組み合わせでの調達が必要であるとの情報が得られた。

	第 1 回	第 2 回
実施時期	令和元年 9 月 20 日～10 月 20 日	令和 2 年 1 月 17 日～2 月 14 日
対応事業者数	5 者 (一部機能のみ対応事業者含む)	6 者 (一部機能のみ対応事業者含む)

なお、令和 2 年夏頃に、事業者ヒアリングを実施する予定である。

(2) 自治体向け財務会計システムパッケージソフト

財務会計システムのパッケージソフトを開発・提供している事業者は多数あるが、日本最大の基礎自治体である本市のデータ量に対応し、政令指定都市の行政区の業務に対応しているパッケージソフトはほとんど存在せず、パッケージソフトをそのまま、本市業務に適用することは難しい状況である。

また、現在市場で提供されている自治体向け財務会計システムパッケージソフトは、これまでの現金主義会計に対応する財務会計システムに、地方公会計（財務書類作成機能等）の機能がアドオンされた形のパッケージソフトが主流となっている。

新たな財務会計システム構築に向けた 3 つの視点と 8 つのポイントの目標達成が可能な機能を充足、かつ、本市の規模等に対応したパッケージソフトは現在の市場では提供されておらず、各パッケージソフトを改修（カスタマイズ）又は新規開発して対応していく必要があるが、令和元年度に実施した 2 回の情報提供依頼（RFI）の結果から、新たな財務会計システムにおいて目指している本市の方向性への対応について、各システム開発事業から「改修（カスタマイズ）又は新規開発により対応できる」旨の回答を得ており、実現に向けて協力が得られるという感触を得ている。

2. 自治体システムの標準化の動き等

経済財政諮問会議の議論や、総務省における検討など、自治体システムの標準化の動きはあるが、住民記録システム等、より住民サービスに直結したシステムを優先的に検討が進められており、財務会計システムの標準化にはまだ至っていない。

(1) 経済財政諮問会議での議論（新経済・財政再生計画の改革工程表）（※1）

ア 平成30年度

平成30年度第17回経済財政諮問会議（平成30年12月20日開催）においてとりまとめられた「新経済・財政再生計画改革工程表2018（以下「改革工程表2018」）の中に「国民の利便性の向上、行政の効率化、公平・構成な社会の実現」の取組項目として、「ICTやAI等を活用した標準的かつ効率的な業務プロセスの構築」が掲げられ、「自治体行政スマートプロジェクト」の創設がうたわれている。

イ 令和元年度

令和元年には、第14回経済財政諮問会議（令和元年12月19日開催）において、「新経済・財政再生計画の改革工程表2019（以下「改革工程表2019」）がまとめられた。改革工程表2019の中では、主要分野に「次世代型行政サービスの早期実現」が盛り込まれ、国の主導的な支援の下での市町村の情報システム等の標準化に取り組む方針が示された。17の対象分野が示されている中に、財務会計は含まれていない。

<対象分野>

- ・ 児童手当（内閣府）
- ・ 選挙人名簿管理、固定資産税、個人住民税、法人住民税、軽自動車税（総務省）
- ・ 就学（文部科学省）
- ・ 国民健康保険、国民年金、障害者福祉、後期高齢者医療、介護保険、生活保護、健康管理、児童扶養手当（厚生労働省）
- ・ 子ども、子育て支援（内閣府・厚生労働省）

※1 経済財政諮問会議(<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/index.html>)

(2) デジタルファースト法の成立

令和元年5月には、「情報通信技術の活用による行政手続等に係る関係者の利便性の向上並びに行政運営の簡素化及び効率化を図るための行政手続等における情報通信の技術の利用に関する法律等の一部を改正する法律」、いわゆる「デジタルファースト法」が成立した。

デジタルファースト法では、情報通信技術を活用し、行政手続等の利便性の向上や行政運営の簡素化・効率化を図るため、「①行政のデジタル化に関する基本原則及び行政手続きの原則オンライン化のために必要な事項を定める」とともに、「②行政のデジタル化を推進するための個別分野における各種施策を講ずる」ものとされ、行政手続のデジタル化のために必要な事項の一つとして、政府が「デジタル化を実現するための情報システム整備計画（データの標準化、情報システムの共用化等）」を定めることとされている。

(3) デジタル・ガバメント実行計画

デジタルファースト法で定められた「デジタル化を実現するための情報システム整備計画」について、令和元年12月に、「デジタル・ガバメント実行計画」がまとめられた。

デジタル・ガバメント実行計画の中では「地方公共団体におけるデジタル・ガバメントの推進」についても記載され、当該項目の中で、地方公共団体における業務プロセス・情報システムの標準化の推進についても記載され、住民記録システムについては、令和2年夏頃までに、標準仕様書を作成すること、地方税に係る情報システムについては、令和2年夏以降住民記録システムの成果も反映し標準仕様書の作成を進めることとしている。

(4) 総務省等における検討状況

ア スマート自治体研究会(※1)

平成30年に設置された「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会（以下「スマート自治体研究会）」では、検討結果の報告の中で、具体的方策の一つとして、「システムの標準化に向けて、自治体、ベンダ、所管府省がコミットし、個別行政分野のシステムの標準仕様書を作成する」とし、住民記録システムを最優先として、税務・福祉分野も優先して取り組んでいくこととされている。

※1 スマート自治体研究会

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/process_ai_robo/index.html

イ 自治体システム等標準化検討会(※2)

スマート自治体研究会の検討を引き継ぎ、令和元年8月、総務省に「自治体システム等標準化検討会（以下標準化検討会）」が設置され検討を開始した。

標準化検討会では、「中長期的な人口構造の変化に対応した自治体行政に変革していくためにも、自治体の情報システムに係る重複投資をなくして標準化・共同化を推進し、自治体行政のデジタル化に向けた基盤を整備していく必要がある」として、自治体行政のデジタル化に向け、自治体の情報システムや様式・帳票の標準化等について、自治体、事業者及び国が協力して具体的な検討を行うこととした。

検討にあたり、人口規模の大きな団体を想定し「①標準仕様書の作成（まずは住民基本台帳分野）」、人口規模の小さな団体を想定して「②広域クラウド化」、「③安全・安価な住民情報データバックアップ」を検討することとしているが、「①標準仕様書の作成」については、中核市を想定して標準仕様書の作成が進められている。（中核市市長会が作成した調達仕様書のひな型及び実際の調達仕様書をもとに標準仕様書（案）を作成している）

※2 自治体システム等標準化検討会

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/jichitaishisutemu_hyojunka/index.html

ウ （参考）地方税における電子化の推進

地方税についても、学識経験者・地方団体・総務省及び地方税共同機構等で構成される「地方税における電子化の推進に関する検討会」が令和元年9月に設置され、検討が進められている。

検討とあわせて、指定都市市長会からは、総務省に対して「税務システムの標準化・共通化を推進していくためには、引き続き、国と指定都市が連携することが必要不可欠である」として「税務システムの標準化・共通化を推進させるための指定都市市長会要請」が令和元年12月19日に提出された。

3. 電子契約・電子請求の導入に向けた法令の課題等

近年、民間企業間においては、電子契約・電子請求の導入が普及しつつあるとともに、総務省や国土交通省等の省庁においても、既に電子入札・電子契約・電子請求を導入している。

本市の入札・契約事務における電子化の取組は、入札では、財政局契約部で実施される全ての入札及び各区局で実施される電力調達案件の入札について電子入札を導入している。また、設計・測量業務について、令和元年10月から一部の局で電子入札が導入され、令和2年度には全区局に拡大する予定である。しかし、契約・請求については、全て紙により行われている。

電子契約・電子請求が自治体の業務に導入されれば、事業者にとって、印紙税が不要となることや市役所に出向くことなく会社等に居ながら契約手続きができることによる移動に係る時間・運賃などのコスト、郵送にかかる経費削減といった効果が期待される。また、事業者、本市双方にとってペーパーレス化、書類授受や検索に係る事務効率化及び紛失や破損のリスク軽減が図られる。

さらに、契約・請求に関する情報がデータ化されることにより、契約手続きのみならず、支出事務において、本市職員による紙情報からシステムへのデータ入力や審査・確認事務などの効率化や事務ミス防止のためチェック機能の強化が図られることも期待される。

しかし、現状では、次に記載する法令上の制約や、ベンダー（ソフトウェアの製造元）による自治体向けのシステムが存在しないことから、ただちに電子契約・電子請求を導入できる状況ではない。次回の電子入札システムの更新時期に合わせての導入を想定するが、情勢の変化等も踏まえ、引き続き、国やベンダーと導入に向けて調整していく。

(1) 自治体における電子契約をめぐる法令の課題

地方自治体が、電子契約に必要な電子署名を行う際は、「地方自治法施行規則」により、電子署名を行った者を確認するため、法令または主務大臣から認証を受けた者が証明した電子証明書と併せて送信することとされている。

現在、電子入札を行う際は、地方公共団体情報システム機構（以下 J-LIS）が運営する地方公共団体組織認証基盤（以下 LGPKI）が発行する電子証明書を利用している。このため電子契約においても LGPKI が発行する電子証明書を利用することが合理的であるが、前述の法令の要件を満たしておらず、現行法令上において、地方自治体は、この電子証明書を用了電子契約の導入ができないと解される。

4. 自治体電子契約研究会における検討

地方公共団体における電子契約の導入ならびに契約事務の効率化の推進を目的として、平成31年2月から、静岡県が中心となり、電子契約の導入に関心のある30の地方自治体やオブザーバーとしてベンダー（ソフトウェアの製造元）が集まり自治体電子契約研究会（以下、研究会）を立ち上げ、検討を開始した。

これまでに計6回開催し、国土交通省のシステム仕様書を基に、地方自治体の実務に沿った契約・検査・請求に係る業務フローや画面詳細を「電子契約システム（工事・業務）要件定義書」として令和元年11月に策定した。

なお、この段階で17自治体とベンダーにシステム導入・開発の意向を確認したところ、導入に前向きな自治体は少数であり、ベンダーからは、まとまった数の自治体が発注してくれなければ採算が取れないとの意見があった。さらに本市第2回RFIにおいても、ベンダーからは同様の意見があった。

このように自治体における電子契約は、導入検討が進んでいるものの、ベンダーによるソフトウェアの開発には至っておらず、市場に流通している自治体向け電子契約・電子請求のパッケージソフトはないのが実態である。

5. 現財務会計システムの状況と国の動向も踏まえた、新たな財務会計システム構築

上記「2. 自治体システムの標準化の動き等」に記載したとおり、政府主導のもと自治体システム標準化の動きはあるものの、財務会計システムに関してはまだ動きが見られないこと、及び、本市財務会計システムで取り扱う規模を考慮すると、本市独自に財務会計システムを構築する必要がある。

本市が目指している「業務効率化」「コンプライアンス」「経営」の3つの視点と8つのポイントの目標を実現し、これからの自治体経営に必要な機能を備えた新たな財務会計システムの構築は、現在の財務会計システム更新時期も見据え、ただちに着手していくことが望ましいと考えられる。

(1) 現在の財務会計システムの状況

現財務会計システムは、平成18年度に稼働した。各職員の机上のPCから操作可能であるが、バックグラウンドでは、汎用機が稼働しており、拡張性が低く、基本構想に記載する目指すべき方向性を実現するのは困難な状況である。

なお、令和元年度時点で利用している機器については、平成30年1月から利用を開始しており、次の更新のタイミングは、令和4年12月となっている。

(2) 自治体システム標準化の動き

上記「2. 自治体システムの標準化の動き等」に記載したとおり、住民基本台帳、地方税、介護保険といった、住民サービスに密接な業務に関するシステムについては、政府主導のもと自治体システムの標準化の動きがあるが、内部事務である財務会計システムに関しては、まだ動きが見られない。

(3) 本市財務会計システムで取り扱う規模

政令指定都市20市は、全国に約1,700ある市町村のうちのわずか1.1%であり、中でも、本市は人口約375万人を抱える最大の政令指定都市である。

予算面でみても、公営企業会計を除いた令和元年度予算額は3兆897億円にのぼる。

一方、地域情報プラットフォーム（※1）標準仕様の策定にあたっては、10万人規模程度の団体を対象層とすることが適当と考えられており、大規模自治体システムのデータ項目については地域情報プラットフォームでは対応できない部分が多数存在し、各団体がカスタマイズ等で対応することとされていた。（※2）

なお、総務省主導のもと平成27年度より提供が開始された、統一的な基準による財務書類等の作成のための「地方公会計標準システム」を本市で導入した際も、特別なツール作成などの対応が必要であった。

これまでの経過をみると、国において検討している自治体システムの標準化については、中核市規模の自治体の業務プロセスを想定した標準仕様書の作成など、政令指定都市、とりわけ政令市最大の本市の規模は考慮されにくい。

こういった状況から、自治体システムの標準化が、将来、財務会計システムにおいて行われた場合においても、当該標準化されたシステムを、そのまま本市に導入できる可能性は極めて低いと考えられる。（※3）

※1 「自治体の庁内における業務システムのマルチベンダ化を進めるために、庁内の様々な業務システム間の情報連携を可能とする標準仕様」「総務省事業として策定し、（一財）全国地域情報化推進協会（APPLIC）において「地域情報プラットフォーム標準仕様書」として公開し運用中」

※2 「自治体システムデータ連携標準検討会第1回事務局資料（令和元年6月）」では、『以下の観点からも、10万人規模程度の団体を対象層とすることが適当と考えられた。「・人口規模15万人未満の自治体が全自治体の9割近くを占めること」「・（略）」「・大規模自治体については、予算規模や業務量・業務範囲を踏まえれば標準化は困難であり、パッケージの高額化を招くと考えられること』と記載されている。』

※3 「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会報告書（令和元年5月）」において、「指定都市・中核市等（人口20万以上）における標準化を進める上でのミクロの課題」の検討結果として、『指定都市・中核市等では、処理件数が多いことにより、便利機能・過誤防止等の機能を追加するカスタマイズが多く、これを一切なくすと、事務処理に不都合が生じる可能性もある。』との報告がされている。

(4) 新たな財務会計システムの構築のタイミングと今後の対応

これまでの検討や、次に記載する点から考察すると、本市が目指している「業務効率化」「コンプライアンス」「経営」の3つの視点と8つのポイントの目標を実現し、これからの自治体経営に必要な機能を備えた新たな財務会計システムの構築は、ただちに着手していくことが望ましいと考えられる。

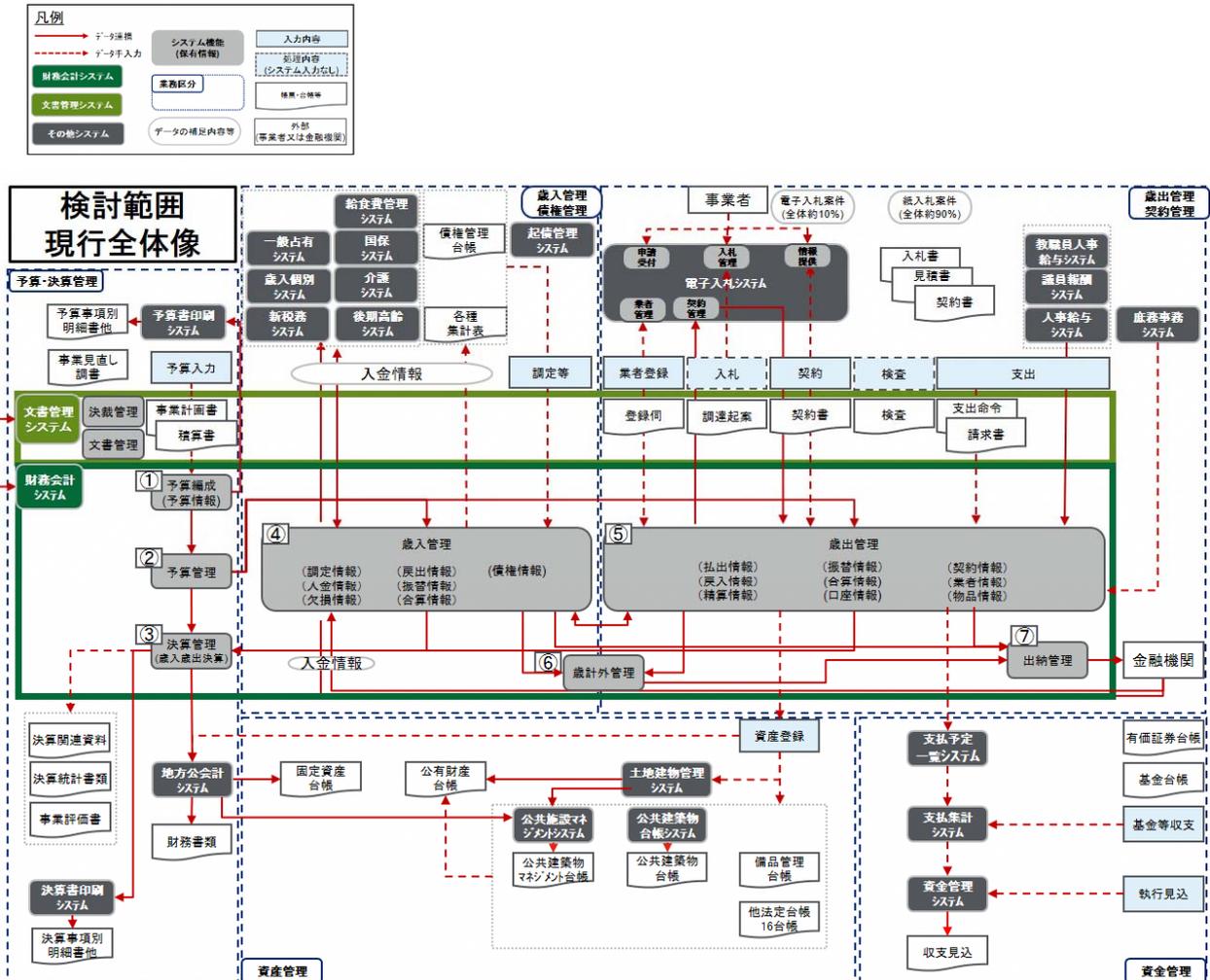
- ◆ 国主導による自治体財務会計システムの標準化（仕様書の策定）には時間がかかることが想定されること。
- ◆ 自治体財務会計システムの標準化がされた場合でも、本市の財政規模等から考察すると、そのままの活用が難しいこと。
- ◆ 本年度実施した情報提供依頼（RFI）から、本市が目指している方向性及び本市の規模に対応したパッケージシステムは存在しないが、複数の事業者から、改修（カスタマイズ）又は新規開発により対応できる旨の回答を得られていること。
- ◆ 現財務会計システムの次の機器更新が令和4年12月（機器リース満了）に予定されており、この機を逃すと、最短でも令和9年度予算（※）から新システムの導入となること。（※令和9年12月機器リース満了）

なお、電子契約・電子請求の導入については、「3. 電子契約・電子請求の導入に向けた法令の課題等」に記載したとおり、法令等の課題が残っていること及びシステム構築に必要な額の見極めも難しい状況であることから、新たな財務会計システム構築後のシステム開発・拡張・連携により対応していくものとして、来年度策定予定の、新たな財務会計システムの調達仕様書に反映させていく。

第6 システム化対象範囲

1. 本構想における検討範囲

本構想における検討範囲である現行業務・システムの全体像は以下の通りである。

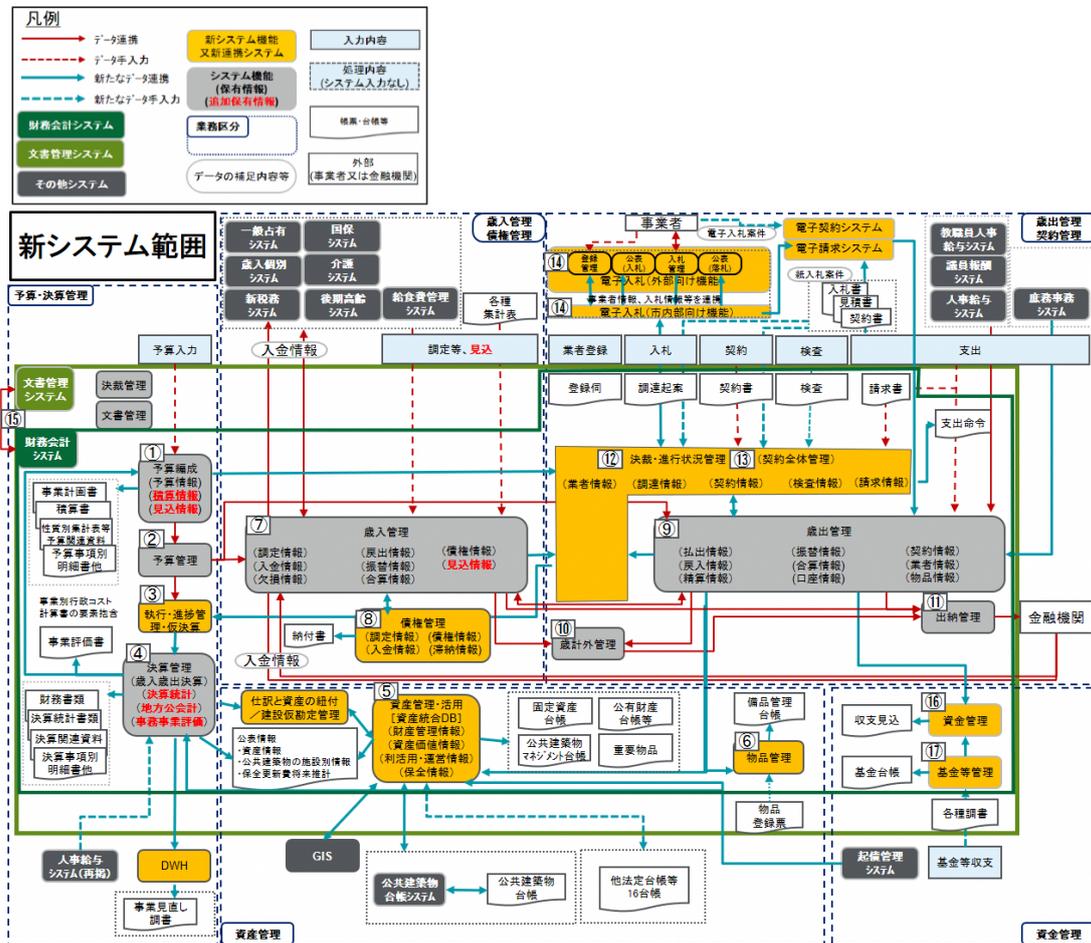


現行の財務会計システムが保有する機能群は以下の通りである。

- ① 予算編成機能
- ② 予算管理機能
- ③ 決算管理機能
- ④ 歳入管理機能
- ⑤ 歳出管理機能
- ⑥ 歳計外管理機能
- ⑦ 出納管理機能

2. 新たな財務会計システムの範囲

新たな財務会計システムの全体像は以下の通りである。

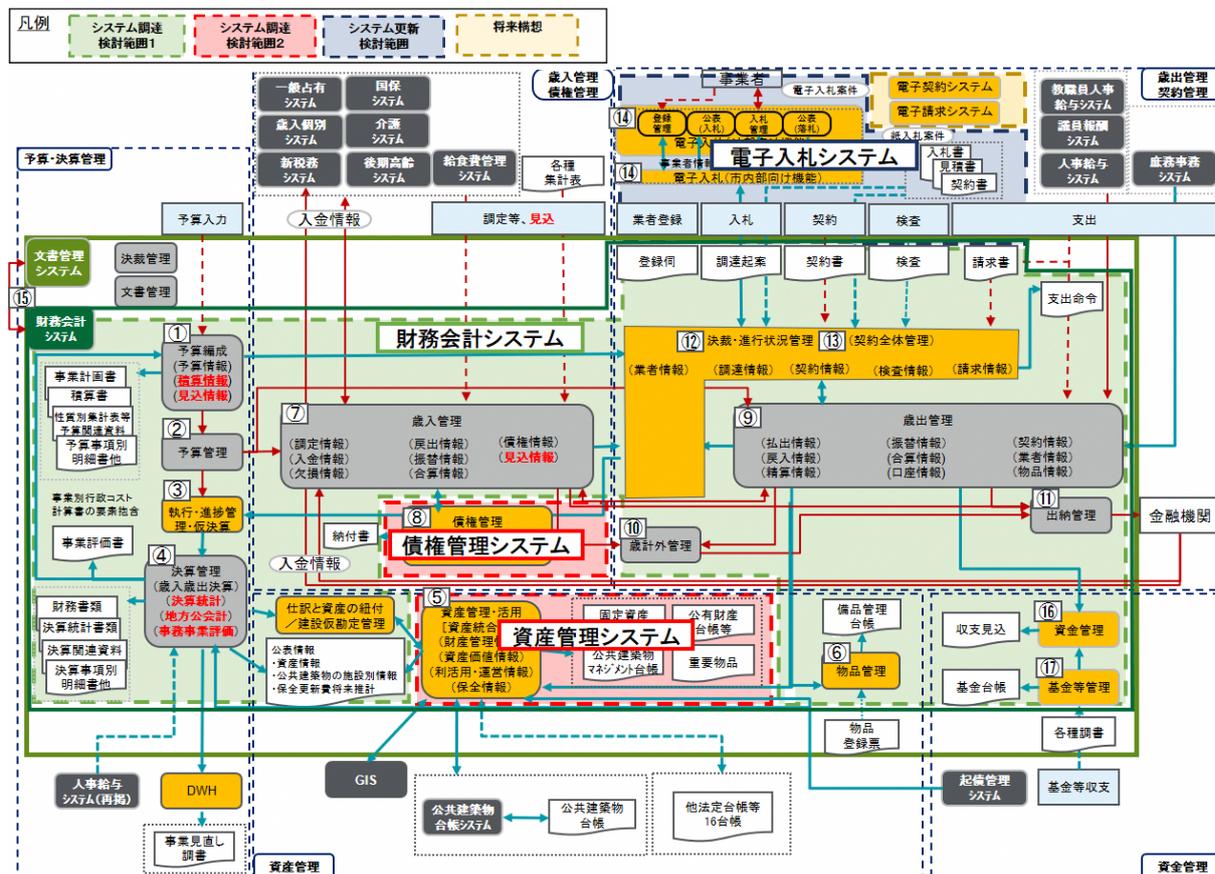


新たな財務会計システム等が保有する機能群は以下の通りである。

- ① 予算編成機能
 - ② 予算管理機能
 - ③ 執行・進捗管理・仮決算機能（今回新たに追加する機能）
 - ④ 決算管理機能
 - ⑤ 資産管理・活用機能[資産統合データベース]（今回新たに追加する機能）
 - ⑥ 物品管理機能（今回新たに追加する機能）
 - ⑦ 歳入管理機能
 - ⑧ 債権管理機能（今回新たに追加する機能）
 - ⑨ 歳出管理機能
 - ⑩ 歳計外管理機能
 - ⑪ 出納管理機能
 - ⑫ 決裁・進行状況管理機能（⑬契約全体管理機能）（今回新たに追加する機能）
 - ⑬ 電子入札機能
 - ⑭ 決裁管理機能
 - ⑮ 資金管理機能（今回新たに追加する機能）
 - ⑯ 基金等管理機能（今回新たに追加する機能）
- ※ 電子契約・電子請求機能（新たな財務会計システムの構築後に追加する機能）

3. システム調達単位（システム構成単位）

新たな財務会計システムの調達単位とシステム構成単位について、システム開発事業者への情報提供依頼を実施した。調達の公平性と競争性を担保する視点と、実現性の高いシステム機能構成とする視点より提供情報を検討した結果、以下のとおり、システム調達単位を整理した。



■ システム調達検討範囲 1：財務会計システム

財務会計システムを1つの調達検討範囲とする。

■ システム調達検討範囲 2：債権管理システム、資産管理システム

債権管理システムと、資産管理システムについては、上記の財務会計システムと一体の調達とするか、それぞれを別の調達単位とするか検討を進めている。

資産管理システム・債権管理システムは、財務会計システムと一括調達するかどうか、令和2年度実施予定の事業者ヒアリングの結果を踏まえ、一括調達の可否を判断する方針とする。

■ システム更新検討範囲：電子入札システム

電子入札システムについては、新たな財務会計システムとの連携等の対応について、現行の電子入札システムを更新することで対応を行う方針で検討を進めている。

■ 将来構想：電子契約システム、電子請求システム

電子契約システムと電子請求システムについては、次回の電子入札システムの更新時期に合わせての導入を想定するが、情勢の変化等も踏まえ、引き続き、国や開発事業者と調整していく方針で検討を進めている。

第7 構築手法

整理した非機能要件の考え方と構築に向けた考え方を以下に示す。

1. 非機能要件の考え方

(1) 信頼性

オンラインサービス時間とバッチ処理時間を合わせ、24 時間 365 日の稼働を基本とするが、計画的なシステム停止は許容する。

アプリケーション及びデータは、障害時の早期回復のため、定期的にバックアップを行い、システムに障害が発生して業務が停止した場合、バックアップデータをもとに、データに矛盾を生じず一貫性を保った上で復旧できることとする。

連携先のシステムが稼働していないとシステムの利用が出来ない等の、過度に他システムに依存した作りとせず、システムの独立性を保つようにすることとする。

(2) 効率性

想定するシステムの要求性能を以下に示す。この要求性能を満たすことを念頭に効率的なシステム環境を検討することとする。

ユーザー数：22,000 人

同時アクセス数：最大 4,400 件（ユーザー数の 20%相当）

オンラインレスポンス：平均 1 秒程度（ネットワーク転送時間は含まない）

(3) セキュリティ

本業務では、個人情報保護法や著作権法等の関係法令を遵守するほか、本市が定めている次に示す情報セキュリティに関わる規程を遵守することとする。

- ・横浜市情報セキュリティ管理規定
- ・横浜市情報セキュリティ管理要綱
- ・横浜市情報セキュリティ対策共通実施手順
- ・個人情報を記録したシステムにおける端末機によるデータの更新、検索等の操作の記録に関する要綱

(4) 保守性

予め変更が想定され、変更箇所が局所化できる機能については、極力、設定ファイルの変更程度で対応できるようにするなど、保守性を考慮した開発を行うこととする。

将来の機器更新時の負荷を軽減するため、特定の機器固有の仕様や OS 等に極力依存しない設計にすることとする。

2. 構築に向けた考え方

(1) パッケージソフトの利用

本業務では、開発効率や保守性の向上を図るため、既成のソフトウェア製品（以下「パッケージソフト」という）を用いて開発することとする。本市が要求する機能とパッケージソフトの機能が一致しない場合は、パッケージソフトのカスタマイズや、当該機能のスクラッチ開発により対応することとする。なお、全機能をスクラッチ開発することを妨げるものではない。

(2) システム設置場所

本システムは庁内に設置することとし、設置場所は「情報システムにかかる共同利用に関する方針（平成 29 年 2 月しごと改革推進本部）」に従い、総務局が賃借する庁内共通のデータセンターとする。

(3) 庁内システム集約化指針への対応

現在、本市では、各システムが利用する機器について集約化（仮想化プラットフォームへの集約）を図っている。新たな財務会計システムを仮想化プラットフォーム上で稼働させようとした場合に、現状システムからの機能拡大や現状システムとの動作環境の違いから、仮想化プラットフォーム上で必要となるリソースの見極めが困難な状況である。

また、新たな財務会計システムの開発・稼働時期と、仮想化プラットフォームの機器更新（調達）時期との兼ね合いから、新たな財務会計システムを稼働時から、本市共通基盤である「仮想化プラットフォーム」上に構築・稼働させることは難しい状況である。

このため、新たな財務会計システムは、「仮想化プラットフォーム上でも稼働可能な」システム構築としつつ、稼働・構築時には、独自に調達した機器上で構築し、次の機器更新時期に、仮想化プラットフォームへ集約を行う方向で調整を進めていく。

(4) ネットワーク環境

総合行政ネットワーク接続系の庁内ネットワーク（以下「LG-YCAN」という。）上に構築する。

(5) クライアント環境

システムの利用には既存の LG-YCAN 接続端末を用いる。

(6) ログイン認証方法

LG-YCAN 上で稼働する既存のアクティブディレクトリ兼 LDAP サーバーの統合認証基盤で管理する ID とパスワードを用いて、職員認証を行う。

(7) 職員情報の取得方法

機能ごとの権限設定等に必要な職員情報は、LG-YCAN 上で稼働する既存の職員認証システムから取得する。

(8) 補足事項

今後の検討の結果によっては、一部または全部の機能をクラウド利用により実現することを可とする。クラウド利用にあたっては上記の(1)～(7)の考え方を必要に応じて見直すこととする。

第8 整理した主要論点の実現・システムの導入効果

整理した主要論点の実現・システムの導入による効果を、定量効果と定性効果に分けて整理した。

1. 現在の財政事務に係る業務量の推計

(1) 現在の財政事務に係る業務量の推計

区局の職員が携わる次の業務について、業務毎に業務量を積算。昨年度の現況調査をもとに、追加調査を行い、精査を行った

【財政事務に係る業務（76業務）】

- ・ 予算編成（14業務）
- ・ 予算執行（44業務）
- ・ 決算（12業務）
- ・ 評価（1業務）
- ・ 資産管理・資産活用（5業務）

※監査事務（2業務）、学校事務（経費の支出等）12業務は含まれていない

【業務量の計算方法】

業務毎に利用している「帳票類とその件数（概数含む）」を把握し、1件あたりの処理（作成、登録、審査、集計等）時間を推計し、業務量として積算。

なお、1件あたりの処理時間は業務所管課からのヒアリング結果等に基づく推計である。帳票数については平成30年度実績（実績把握が困難なものは推計）に基づき積算を行っている。

帳票類の数 × 想定される1件あたりの処理時間 = 業務量

(2) 業務量把握の結果

◆ 業務全体で、約1,350万件程度／年の帳票を作成、業務時間は約140万時間／年程度。

業務領域(※1)	帳票数	業務量(時間)
予算編成	約 1.8 万件	約 13 万時間
予算執行(※2)	約 1,336 万件	約 114 万時間
決算	約 0.5 万件	約 2 万時間
評価	約 0.5 万件	約 0.4 万時間
資産管理・資産活用	約 9.1 万件	約 5.7 万時間

※1 「監査事務 約5万時間」、「学校事務（経費の支出等） 約5.2万時間」は含まれていない

※2 予算執行：執行伺、契約、支出・審査・支払、調定・入金等

2. 新たな財務会計システムの導入による定量効果

(1) 概算の定量効果

概算では、第4章で整理した課題を解決することで、下表のとおり約6億円/年の業務改善効果が期待できる。(総務省による調査(※1)を参考に試算)

業務種別	現在の年間業務時間(推計)	課題解決による年間削減時間※1	改善後の業務運営(一例)
1. 予算編成	151,077 時間	13,748 時間	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業計画書・積算書をシステム上で作成することで、データの多重管理やファイルのやり取りにかかる手間を解消する ▶ システム内に複数年度のデータを保持し、過年度の情報を反映できる機能を設けることで、入力作業を削減する
2. 予算執行	1,139,765 時間	103,719 時間	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 財務会計システムで支出データを修正した際、文書管理システムの処理を最初からやり直すフローとなっている事務を見直し、起案作業を軽減する ▶ エクセル等で作成している発注向をシステム上で入力・管理できるようにし、入力した情報を支出命令にも引き継ぐことで、作業を削減する ▶ 複数の科目や事業予算を使っての予算執行を行う場合に、1科目・1事業ごとに登録・処理が必要であったものについて、複数の科目・事業を1回の登録・処理で行えるようにする ▶ 日付の整合性チェック等、システム上でのチェックの自動化を図り、承認・決裁時の確認負荷を軽減する ▶ 予算執行状況をシステム上で容易に把握できる仕組みとし、仮決算等の調査照会事務を削減する
3. 決算	46,696 時間	4,249 時間	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 普通会計分析データをシステムから作成できるようにし、集計作業を軽減する ▶ 地方公会計の自動仕分けの範囲を拡大し、手作業による修正・仕訳を軽減する
4. 事業評価	4,250 時間	387 時間	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業計画書のデータをもとに、システム上で事業評価書を作成できるようにし、作成作業を効率化、入力チェック等の作業を軽減する
5. 資産管理	56,983 時間	5,185 時間	<ul style="list-style-type: none"> ▶ システム内に、固定資産台帳、公有財産台帳、公共建築物マネジメント台帳等を統合した資産統合DBを導入し、入力作業を軽減する ▶ 物品管理をシステム化し、紙やExcel管理を廃止する
合計※3	1,398,770 時間	127,288 時間	= 約6億円/年の削減を見込む ※2

※1 総務省「ICTによるイノベーションと新たなエコノミー形成に関する調査研究」(平成30年)を参考に積算。
同研究では、国内企業へのアンケートをもとに、「ICTによる生産性向上の施策を実施している企業」と「実施していない企業」の2グループで、過去3年間の労働生産性の伸び率の平均値を計算している。その結果、ICTによる労働生産性の上昇効果は、「業務の省力化」により1.1倍に、「業務プロセスの効率化」により2.5倍になるとしている。同研究では、「業務プロセスの効率化」の事例として、「ビッグデータ活用により創薬における解析を自動化する」などプロセスそのものを省略する規模の効率化をあげている。新たな財務会計システムの構築に向けた検討では、改善案の多くがプロセスの一部を省力化することを意図しており、削減効果はICTによる労働生産性の上昇効果を1.1倍として積算している。
※2 時給単価4,718円として積算(平成30年度事業の事業評価書 一般職員人件費単価より算出)
※3 「監査事務 約5万時間」、「学校事務(経費の支出等) 約5.2万時間」は含まれていない

■ 業務量削減効果の考え方

新たな財務会計システム構築による定量的な効果としては、「紙やエクセルで行っていた業務のシステム化による、データの一元管理や二重入力の解消」、「ガイダンス機能(リストからの選択等)の導入やデータ連携の充実による入力作業の軽減」、「仮決算などのデータ集約の自動化」等を期待している。

(2) 定量効果の深掘り

定量効果については、今後、「業務要件」や「システム調達仕様」を整理し、作成した新業務の手順と現行業務の手順を比較検討することで、より実態に則した値も算出する。

なお、本構想における検討範囲は多岐に渡ることから、この比較検討はより削減効果が見込める業務を対象に実施する。

3. 新たな財務会計システムの導入による定性的・波及的効果

本システムの導入により「ポイント1 財務事務等の業務の効率化」における業務量削減の定量的効果のほか、ポイント2～8における定性的・波及的効果が期待できる。

(1) 事務事業評価における経営資源の最適化（ポイント2 財政事務と事務事業評価の連動（事務事業評価書の作成））

事務事業評価書の作成がシステム化・自動化されることにより、予算編成時の目標入力値が、執行管理、決算管理に継承され、常に実績と対比して、決算時には事業評価書となる仕組みが実現される。

決算・事業評価等の期末に行われる業務においては、細事業や施設情報の調定への紐付けにより、従来よりも細かい単位で資産情報の活用や、事業評価など経営判断に資するデータの集積が可能となる。

これにより、客観的なデータに基づき、限られた財源の中で、コストの軽減と成果の重視を踏まえて新たな事業計画を策定できる仕組みが整う。

執行管理等の期中に行われる業務においては、各種執行情報が構造化・細分化されたデータ体系に基づいて集積されることで、詳細な単位で蓄積された情報に基づいた経営判断が可能となる。

資産管理業務においては、施設運営のPDCAを強化し、コストの抑制や市民サービスの向上策・見直し策の企画立案を行うことができる。

また、事務事業評価書の作成までの期間が短縮されることにより、事業評価書を踏まえた次期予算編成に向けた計画の検討期間を確保でき、より良い事業計画の立案ができる。

(2) 事務ミスの解消（ポイント3 適切な経費支出・入金等管理のさらなる推進）

新たな財務会計システムでは、自動的に、予定された業務情報と合致しないデータの状態を検知し、職員へのアラートを通知する。

支出支払に係る業務においては、一連の執行、契約、検査結果等の決裁・進行状況のデータが新たな財務会計システムに集積され、システムが自動的に履行期限、検査期限、支払予定日などの予定された業務情報通りの業務が行われているかをチェックし、合致しない場合は担当職員にアラートで通知する機能などにより、支払遅延の防止、より効率的な適正支出の推進を可能とする。

また特に、ペーパーレス化により、書類の紛失や誤配信といったミスの解消が期待される。

適正入金の推進として、債権管理に係る業務においては、調定・債権データのうち予定されている入金予定日を過ぎても入金登録されていない債権情報を自動的に抽出し、未収債権管理台帳に登録することで、職員への債権管理対応を促す仕組みを実現する。

債権管理台帳においては、催促・催告や時効監視機能を始めとした、未収債権管理に特化した機能を用いて、効果的な債権管理の手法を確立するとともに、優れた管理手法について全庁的な債権管理業務マニュアルなどに反映することで、効果的かつ効率的に適正入金を推進する仕組みを実現する。

また、全庁の債権情報の集計がシステム上で行えることで、滞納債権の集計に係る業務が簡素化・共通化され、各債権管理状況を可視化し、適正入金の実現に向けた客観的なデータに基づいた施策検討を可能とする。

【参考1】

令和元年度事務処理ミス等件数について（経理関係事務のみ）

項目	合計
書類等の誤送付・誤送信	21
書類等の誤交付	8
書類等の誤記載	2
書類等の紛失	6
入札関連	37
処理の誤り	50
処理の遅延	23

【参考2】

平成30年度監査報告書によると、30年度支出のうち、支払遅延防止法に定められた支払期限内に支払を行っていない件数は1,027件であった。

(3) 内部統制の実現（ポイント4 内部統制への対応）

内部統制評価報告書において求められる行政サービスの提供等の事務上のリスクを評価・コントロールの対象として、財務会計システムとそれを用いた業務の適正性、正確性が求められる。新たな財務会計システムでは、法改正を踏まえた内部統制への対応が前提となり、修正の制限や操作記録など、導入によって適切な内部統制が実現されるものとなる。

(4) 事業別・施設別行政コスト計算書の活用（ポイント5 地方公会計への対応）

本システムの導入により、仕訳の自動化、固定資産台帳登録の自動化とともに、地方公会計で求められる事業別行政コスト計算書・施設別行政コスト計算書の作成が効率的かつ短期にできるようになり、分析の詳細化や適用範囲の拡大化ができるようになる。

これにより、現金主義では捉えにくかった事業別・施設別などのセグメント分析が可能となり、他自治体との事業効率性の比較による事業のやり方の見直しや、さらなる施設の利活用の推進、コストを最小化する公共施設の保全・更新計画の活用が期待できる。

(5) 事業の適切な執行と業務改善の実現（ポイント6 執行管理に必要な経営情報の提示（進捗の可視化））

本システムの導入により、期中においても細事業ごとの費用がリアルタイムで把握することが可能となり、予算やスケジュール等の事前の計画に対しどれだけ実行が図られているかという期中管理という視点で、工事費や運営費等といった直接執行経費の執行状況を把握することで事業実施の進捗を測ることができる。

さらにはアウトプットである事業の進捗や出来高を対比させることで、事業の費用対効果や事業の効率性（パフォーマンス）を測ることができ、実施方法の改善や修正などの業務の改善を行うことができる。

こうして、現場の部長・課長に必要な経営情報を提供し、各事業を月次・週次で逐次把握できるようになることで、期中における事業の適切な執行管理、業務改善が期待できる。

(6) 資産の有効活用、債権・債務の適正管理の実現（ポイント7 資産等、債権・債務情報の活用と管理）

本システムの導入により、不動産、動産、現金などの財産、借入金などの資産・債務が、明確に可視化され適切に管理できるようになる。

不動産、動産、現金などの財産管理が適宜正確に集計できることで、本市の財政価値が信頼性を持って適切に評価され、発行する債権の財政評価を高めることになる。

債権管理に係る業務においては、調定・債権データのうち予定されている入金予定日を過ぎても入金登録されていない債権情報を自動的に抽出し、未収債権管理台帳に登録し債権管理対応を促す仕組みを実現する。また、催促・催告や時効監視機能や各債権管理状況を可視化し、効果的かつ効率的に適正入金を推進する仕組みを実現する。

また、網羅的に蓄積された十分な資産情報をもとに、より効果的な資産管理、活用策の企画立案を行うことができるようになり、借り入れを含む、資産を有効に効果的に活用した経営の実現に貢献する。

(7) データを活用した効率的な行政運営の実現（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）

新たな財務会計システムから体系化される事務事業・細事業ごとの管理の導入により、各事業の業務システムから導かれる出来高（アウトプット）、人事給与システムから導かれる労働時間（インプット）を紐付けることができ、事業ごとの資源投下（インプット：直接執行経費、人件費、間接費）とその出来高（アウトプット）の対比による費用対効果や効率などの経営指標が可視化でき、データによる経営判断が可能となる。

さらに、事業ごとの出来高（アウトプット）と施策がもつめる成果（アウトカム）や政策目標である効果（インパクト）との関連を紐付けることにより、各事業の実施による政策・施策効果の推定が可能である。

これにより、データを活用したエビデンスに基づく政策評価・事務事業評価を通じた政策立案が可能となり、限られた予算・人員の経営資源において、客観的な指標等を踏まえた事業の選択に基づく財政運営が可能となる。

実際のデータの紐付けおよび可視化にあたっては、データウェアハウスやビジネスインテリジェンスツールなどの仕組みを経て、財務会計システムや人事給与システム、他の業務システムや統計システムなどにおける各種データを結びつけて、経営判断に必要な情報を可視化できる仕組みを構築していく。新たな財務会計システムにおける、事業単位のコード化、経費情報はその基盤となる情報であり最も基本となるものである。

また、これらのデータが適宜容易に集計・公開可能となることで、「横浜市官民データ活用推進基本条例」の趣旨に沿って、新たな情報公開の形態として市民に向けてデータを公開していくことが期待できる。それにより、事業の透明性の確保や新たな市民参加の機会の創出、データの二次利用による新たなサービスの創出や事業機会の創出が考えられる。

第9 行動計画

1. プロジェクト推進体制

(1) 令和2年度体制

令和2年度は、令和元年度の財政事務等改革プロジェクト体制を維持する。

財政部長を財政事務等改革プロジェクト統括責任者とし、CIO補佐監、外部アドバイザーの3者によるプロジェクト推進会議のもと、プロジェクト推進チーム（課長会）を置く。

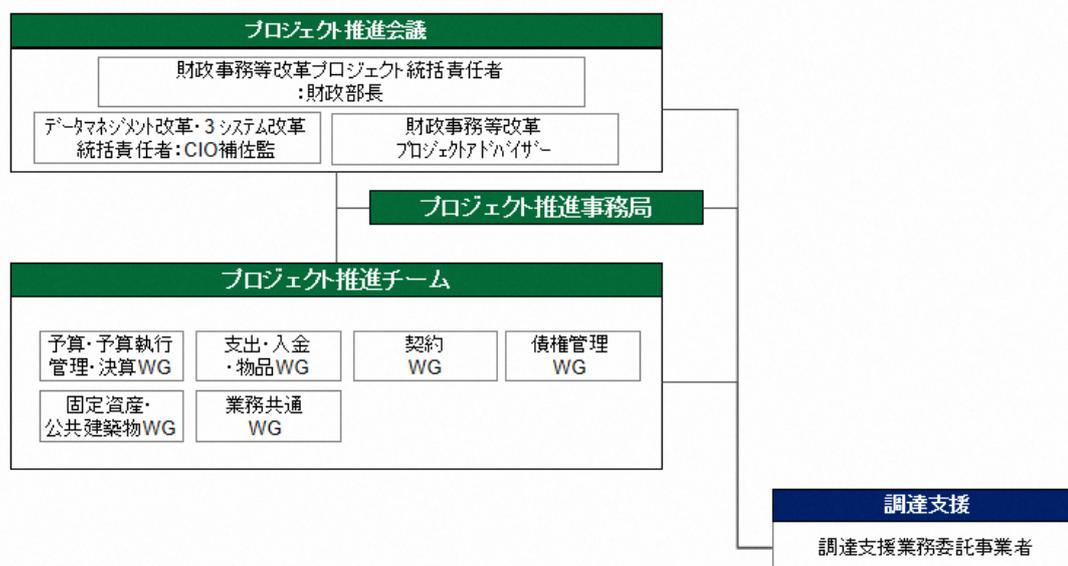
また、令和元年度と同様に、実務を行う現場職員を入れたWG体制を継続する。

WGの検討にあたっては、各WGリーダーのリーダーシップのもと、業務フロー、業務要件、機能要件などを、将来の姿を見据えて検討・確認・決定していく。

WG内の検討事項が多岐に渡る場合には、WG内にサブWGを設置し検討することや、WGをまたがる事項については、複数のWGメンバーにより構成される合同WGによる検討も行う。

なお、こうした体制による検討を進めながら、様々な手法により、全職員に向けた定期的な情報発信と共有を図っていく。

令和2年度 体制



【WGの構成】

WG	WGリーダー
予算・決算・執行管理 WG	財政局財政課財政担当課長
支出・入金・物品 WG	会計室会計管理課長
契約 WG	財政局契約第二課長
債権管理 WG	財政局徴収対策課債権管理・回収促進担当課長
資産・公共建築物 WG	財政局管財課長
業務共通 WG	財政局財政課担当課長

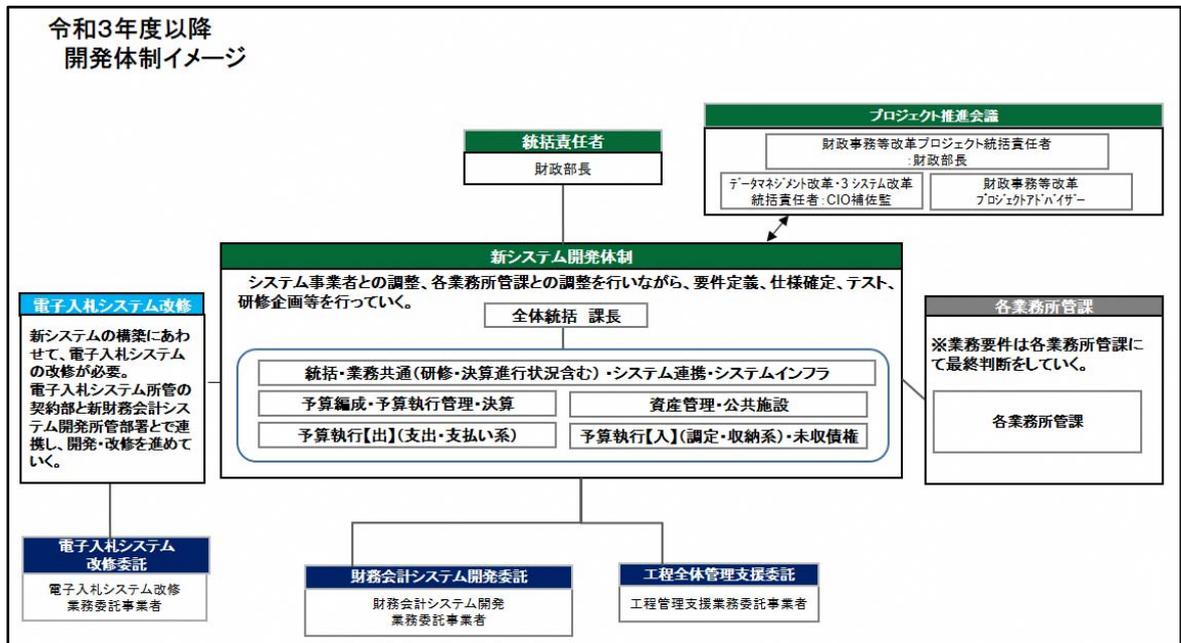
(2) 令和3年度以降 システム開発体制

令和3年度以降においては、新たな財務会計システム開発事業者の選定、システム設計開発・テスト・研修・移行を行っていく。

令和3年度以降は、新たな財務会計システムの構築に係る業務量も肥大していく。開発事業者との打ち合わせが頻回に行われ、各業務所管課等との調整も相当な頻度で行われることが想定される。

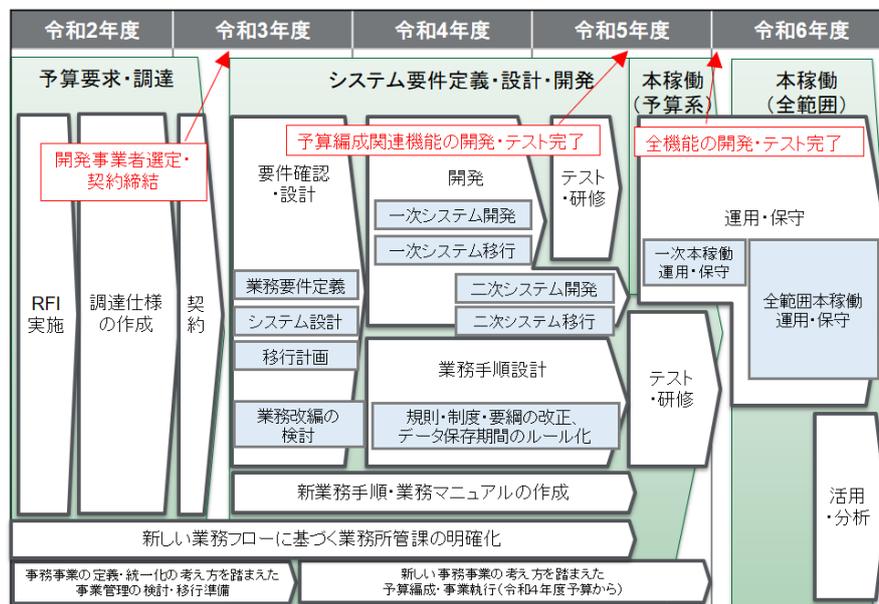
スピード感を持って進めるため、WG体制は令和2年度までとし、しっかりとした開発体制を組んで取り組んでいく必要がある。

【参考：現財務会計システム開発時の体制】、
 平成17年度 専任（会計室）：課長1、係長4、職員4（※）
 （※）兼務辞令は出ていないが、専任職員のほか財政局財政課職員1～2名、
 会計室職員8～10名が開発業務に従事



2. 作業項目と実施スケジュール

全体スケジュールは以下の通りである。新たな財務会計システムの稼働と同時に、事務委託を導入する場合のスケジュールを想定している。フェーズごとの詳細スケジュールの内訳は別紙2「行動計画（WBS）案」参照。



■ 予算要求・調達フェーズ

令和2年度からの予算要求・調達フェーズにおいては、基本構想で示す各種要件について、システム化の実現性の確認及び費用の把握のため、事業者ヒアリングを夏に実施する。情報提供依頼の実施結果等を踏まえ、システム化に向けた調達仕様書等の作成を行うとともに、システム調達に必要な開発コストを明らかにする。

令和3年度初旬は引き続き調達フェーズとして、システム調達仕様に基づき、システム開発事業者の選定及び契約手続の実施を予定している。

このほか、令和4年度予算から事務事業の定義・統一化の考え方をふまえた事業管理（事務事業・細事業）へ移行できるよう、令和2年度から準備・検討していく。

■ システム要件定義・設計・開発フェーズ

令和3年度のシステム開発事業者との契約締結以降のシステム要件定義・設計・開発フェーズにおいては、システム調達仕様で示す要件について、決定した事業者及びその提供システムの特性を踏まえ、具体的なシステム化の設定内容及び開発設計などのシステム要件の検討を実施する予定である。

令和4年度以降は定義したシステム仕様に基づいて、システム開発事業者がシステム開発を実施するとともに、業務手順設計として、業務改善及び新システムの利用に伴う業務手順の見直しや規則等の改定に向けた検討を実施する予定である。

令和5年度以降は、新たな業務手順とシステムに基づいた各種テストや業務で利用するユーザーに対する研修を実施する予定である。

なお、令和5年度の7月より新システムでの予算編成を実施する必要があるため、予算編成業務に係るシステム開発は先行して完了し、各種テスト及び対象ユーザーへの研修実施を完了することが必要となる。

■ 本稼働フェーズ

令和5年度の7月より予算編成業務について先行して本稼働を開始する。予算編成を含む全範囲の本稼働開始は令和6年度からを予定している。

【別紙1】分野別の課題と3つの視点

No.	分野	現状の課題	解決の方向	3つの視点		
				業務効率化	コンプライアンス	経営
1	予算編成(事業計画)	◆事業計画書等は、各区局がExcelベースで手作業で作成しているため、作業負担となっている上、転記ミス等が生じている。	◇事業計画書・積算書をシステム上で作成する。 ◇区役所における区づくり推進費の事業計画書作成にあたって、区役所においてシステム上で事業計画書を作成する。	○		
		◆事務事業の単位は、各所管部署の判断で設定され統一されていない。 ◆事務費の計上方法も各所管部署で異なっている。	◇事務事業の定義・統一化とコード体系の構築をする。 ◇財政局財政課で事務費の計上方法について、一定のルールを整理し、各区局へ示す。			○
		◆事業計画書等の履歴データを保持する機能がないため、財政局財政課では査定ステータスごとに都度PDF等に出力して保管している。	◇各フェーズごとの査定履歴を保持する。	○		
		◆財務会計システム上、単年度の財務情報しか保有しておらず、財政局財政課で経年比較などを行う場合など手作業での集計となっている。	◇システム内に複数年度(5年を想定)のデータを保持し、過年度の情報を反映できる機能を設ける。	○		○
2	事業評価	◆事業計画書及び事業評価書は別々にExcelベースで作成しており、全て所管課による手作業・手入力となっている。	◇事業評価書をシステムで作成し、事業計画と相互にデータ参照し情報を引き継ぐことで、作成作業の効率化、入力チェック等の作業を軽減し、PDCAの強化を図る。	○		○
		◆事業計画書・事業評価書における成果指標(成果情報)が集積・蓄積できていない。	◇事業計画書、事業評価書のシステム化と合わせて、成果指標(成果情報)もシステム内に登録し、蓄積する。	○		○
		◆人件費(間接費)の配賦のルールが決まっておらず、事業評価書における人工入力も、各所管の判断となっており、人件費総額と突合していない。	◇事業評価書の人件費の総額が、予算決算の人件費総額と合致するように、システム外で計算する。			○
3	事務事業集計	◆事務事業と施策の紐づけ関係を保有しておらず、施策毎の事業の集計のために煩雑なエクセル集計が必要であり、作業工数が多い。	◇事務事業の定義に従い、細事業単位で施策と紐づけるコスト情報を、財務会計システム内で保持し、データ抽出による外部での集計を可能とする。	○		○
4	決算(決算書類・繰越処理)	◆財政局財政課で普通会計分析資料を作成するにあたって、各局に調査票による調査が必要であり、各局及び財政局財政課において労力を要している。	◇普通会計分析データ集計に必要なフラグを設定し、集計できるようにする。	○		
		◆システムでは単年度情報しか保有しておらず、繰越処理や経年比較の機能がなく、財政局財政課で手作業となっている。	◇システム内に複数年度のデータを保持し、年度間の各事業の紐づけ情報に基づいた、財務情報の抽出を可能とし、集計を容易とする。	○		
5	仮決算	◆各区局において財務会計システム上での執行状況の管理に手間がかかり、仮決算はシステム外でExcelによる照会を行い、集計を行っている。	◇各区局において執行状況管理をシステム上容易に把握できる仕組みとし、執行見込額の入力機能を設け、仮決算をシステム上で行う。	○		
		◆各局の執行見込(仮決算)の精度に差があり、実際の決算との差が大きくなっている。	◇財務会計システム上、財政局財政課が執行状況を随時把握できる仕組みとし、各局の執行見込額に疑義がある場合には、適宜財政局財政課担当者が各局へ確認できる仕組みとする。	○		
6	決算(公会計)	◆財務会計システム上の予算科目とシステムの勘定科目を対応させるにあたり、細節や細々節の情報が足りていないことで追加の処理や修正仕訳が必要となる仕訳が多い。	◇節・細節等の内容の整理・細分化により、原則1対1で勘定科目に対応できるようにする。	○		
		◆財務会計システムへの支出命令入力から地方公会計システムへの連携までに1週間以上かかり非効率となっている。	◇日々仕訳を導入し、連携を不要とする	○		
		◆地方公会計システムは単年度情報しか保有しておらず、繰越処理や経年比較が実施できず手作業となっている。	◇財務書類に関係する情報も複数年度保有できるようにする。	○		○
7	固定資産情報一元化	◆同じような情報を、複数の資産台帳に登録しなければならない。関連する台帳に登録されている同一資産は、資産番号の紐づけはされているが、別システムのため、管理情報を一覧して把握したり相互に参照することができない。	◇台帳情報を統合(資産統合DB)することにより、資産情報を一元管理できるようにし、これからの公共施設の管理・活用に活かしていく。	○		○
8	固定資産登録	◆1つの資産を複数の台帳(システム)へ登録・更新作業が発生することとなり、職員負担が大きい。	◇台帳情報を統合(資産統合DB)することにより、重複入力をなくす。	○		
		◆既存の資産への、改修工事や追加工事等を行った場合、既存資産と改修部分が別資産として扱われ、一体の資産として括することもできない。	◇改修により増となった資産と、元となっている資産の紐づけ情報を保持し、一体の資産として括ことができるように(口座情報の保持)する。	○		○
		◆機構改革時に、対象となる資産に対して一つ一つ所属情報の更新作業を行わなければならない。	◇機構改革時に、一括で所属を変更するようにする。	○		

No.	分野	現状の課題	解決の方向	3つの視点		
				業務効率化	コンプライアンス	経営
9	建設仮勘定振替	<ul style="list-style-type: none"> ◆関連する建設仮勘定を各課が手作業で紐づけ、各課の作業状況を職員が組んだマクロで進捗管理を行っている。 ◆複数年にわたるソフトウェア開発において、建設仮勘定とソフトウェア関係の伝票の関連付けができない。 ◆建設仮勘定の分割・変更・名称変更などができない。 ◆建設仮勘定と金額が整合しない本勘定振替が行えるなどチェック機能がない。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇支出命令時において、建設仮勘定の情報を入力することにより、支出伝票と建設仮勘定の紐付けを自動で行う。 ◇ソフトウェア等の無形固定資産について、建設仮勘定の勘定科目を設定することにより、複数年度のソフトウェア開発等においても一つの資産として登録可能とする。 ◇建設仮勘定の分割・変更・名称変更を可能とする。 ◇建設仮勘定の金額について、チェック機能を設ける(建設仮勘定として登録した金額と支出伝票の金額の比較など)。 	○		
10	物品管理	<ul style="list-style-type: none"> ◆物品管理は、システム化されておらず各課において独自で紙やExcelで管理している。 ◆取得から処分まで、紙帳票で決裁を行っており手間がかかっている。 ◆重要物品は、半期毎に前回調査結果をもとに会計室が各課に問合せ、手作業で集計を行っている。 ◆取得価額3万円以上を物品台帳管理対象としていることから件数が多く、現物管理などの事務負担が過大となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇物品管理をシステム化し、紙やExcel管理を廃止する。 ◇取得、処分に関する決裁を電子決裁とする。 ◇重要物品については、物品管理システムに登録したデータをもとに集計を行う。 ◇物品台帳管理対象基準を引き上げる(10万円想定)。 	○	○	
11	基金等管理	<ul style="list-style-type: none"> ◆財務会計システムは基金管理に対応しておらず、管理簿や帳票類はEXCEL及び資金管理システムで管理している。また、基金に関する情報把握がシステム上でできない。 ◆口座振替払の場合、紙の様式で処理をしており、指定金融機関に事務処理の手間がかかっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇基金について財務会計システム上で管理(命令・出納)できるようにする。 ◇基金の口座振込にあたって、紙様式の処理ではなく、一般会計等と同様に、データ伝送可能とする。 	○	○	
12	債権管理	<ul style="list-style-type: none"> ◆個別システムがない業務では、各区局において債権管理をExcel等で個別に行っている。 ◆債権管理に関する台帳が複数(個人別整理簿と債権管理台帳)あり、財務会計システム上調定入力しても債権管理データ(債権管理台帳)が作成されない。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇未収が発生したものについて、財務会計システム上でより適切に債権管理できるようにする(個別システムに債権管理機能を有する債権を除く)。 ◇規則を見直し、債権管理に関する台帳を統合するとともに、財務会計システム上で個別の債務者情報を含む調定情報を登録する案件については、システム上で債権管理台帳を作成する。 	○	○	
13	債権データ集約	<ul style="list-style-type: none"> ◆システム上で公債権/私債権の区分等がわからず、全庁の債権データ、強制執行件数など、年次で財政局徴収対策課が各局にExcelベースで照会をかけ、手作業で集計している。 ◆随時、全庁の債権データが集計できておらず、債権回収に十分に活用できていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇未収債権管理対象の債権について、システム上で、公債権/私債権の区分、債権種類、所管課等が把握できるよう、調定に各項目を設けるとともに、随時債権データの集計を可能とする。 	○		○
14	契約管理(発注~支払)	<ul style="list-style-type: none"> ◆各区局において契約関連の情報をExcel等で作成しており、発注処理から支払処理まで情報を引き継ぐシステムになっておらず、各様式で二重入力が発生しており、作成・確認に時間を要している。 ◆契約日・履行期限等に関する情報等が、システム上管理できていない。 ◆案件の進捗状況がシステムで把握できず支払漏れや検査漏れが発生するおそれがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇発注情報に関する(発注同等区局の契約情報)登録画面を設ける。当該情報、電子入札システムから連携した情報を引き継いで、支出命令(支払い処理)を行えるようにする。 ◇執行何、契約、履行、検査、請求書受理、支出命令、支払といった各フェーズをシステム上で管理できる執行状況管理の仕組みを設ける。 	○		
15	事業者管理	<ul style="list-style-type: none"> ◆契約のための事業者情報と支払のための事業者情報が別々に管理されており、事業者の情報に変更があった場合等について、それぞれ手続が必要になるなど、事業者・職員の双方に負担がかかっている。 ◆各区局の契約については、システムで情報を管理していないため、官公需契約の調査で必要とする契約事業者の所在地、規模(市内・中小企業)などの情報がない。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇契約のための事業者情報と、支払のための指定者情報を統合する。 ◇統合した事業者情報と、各区局の契約情報について、発注情報をシステム上に登録(発注同等の情報)をシステム上に登録することとし、所在地、規模等を集計可能とする。 	○		
16	電子契約・電子請求の検討と紙文書の電子化	<ul style="list-style-type: none"> ◆契約書、請書、請求書などについて、書類でやり取りを行っているため、提出や修正に時間を要している。 ◆物品出納通知や検査調書など、紙で出力して押印したものをPDFにするといった非効率な業務がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇電子契約・電子入札については、自治体向けのシステムが存在しないことから、ただちに電子契約・電子請求を導入できる状況ではない。次回の電子入札システムの更新時期に合わせての導入を想定するが、情勢の変化等も踏まえ、引き続き、国や開発事業者と調整していく。 ◇検査登録機能をシステム上に設け、紙出力を廃止する。また、物品管理のシステム化と合わせて、物品出納通知も紙・押印による処理を不要とする。 	○		
17	電子入札利用範囲拡大	<ul style="list-style-type: none"> ◆電子入札システムの利用は、市全体の契約の約1割程度となっている。 ◆区では電子入札システムを年1回程度しか使用していない。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇電子入札システムの利用範囲を拡大する。 	○		
18	決裁管理	<ul style="list-style-type: none"> ◆決裁機能は文書管理システムを利用している。財務会計システムで作成する帳票のうち、文書管理システムへ連携機能を用いて起案を行っている文書は7種類にとどまり、進捗状況の管理ができない。 ◆財務会計システムから連携される文書について、決裁ルートが複数あるため、決裁ルートの管理が負担であるが、現在の文書管理システムとの連携方法では決裁ルートの自動設定ができない。 ◆財務会計システムへの入力内容の誤りがあった場合に、誤りの内容により処理が異なり、内容によっては再決裁が必要となることから事務負担となっている。 ◆地方公会計システムでは、仕訳や資産異動登録の承認機能がない。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇文書管理システムとの連携を強化し、財務会計システムで作成する帳票について、起案が必要なものについては、原則連携による起案処理を行う。 ◇決裁ルートの自動設定について、文書管理システムとの連携を強化し、文書管理システムの改修可能範囲で可能な限り自動設定する。 ◇財務会計システムの修正内容による再決裁の要否基準を見直し、事務負担の軽減を図る。 ◇日々仕訳を導入し、支出命令の決裁と同時に、仕訳情報の決裁も行うこととする。資産の登録についても決裁が必要な仕組みとする。 	○	○	

No.	分野	現状の課題	解決の方向	3つの視点		
				業務効率化	コンプライアンス	経営
19	資金管理	◆財務会計システムでは確認できない支出額(基金等)があるため、資金管理をシステム外(資金管理システム等)で行っている。	◇基金をシステム化することにより資金管理に必要なデータを財務会計システム内で集計可能とする。	○		
20	収支見込(執行見込)	◆収支見込機能がないことから、各課から収支情報を照会しExcelで資金計画(収支見込表)を作成している。	◇一定金額以上の入金、支出が見込まれる場合には、システム上に執行見込情報を入力できようにし、システム上の集計を可能とする。	○		
21	執行・進捗管理	◆システムでは、執行・進捗管理が行えないことから、手作業で進捗管理を行っている。	◇執行伺、契約、履行、検査、請求書受理、支出命令、支払といった案件の各フェーズをシステム上で管理できる執行状況管理の仕組みを設ける。	○	○	
		◆文書管理システムの文書番号と、照査番号、契約番号、支出命令番号等に整合性がなく、独自に紐付け表(Excel)を作成している。	◇案件ごとの進行状況管理の際に、文書番号との紐づけ情報も保持する。	○		
		◆文書管理システム内の履行期限に関する情報は、財務会計システム内に連携されず、支払遅延や支払い漏れを発生している。	◇発注情報に関する(発注同等区局の契約情報)登録画面を設けるとともに、電子入札システムから契約日・履行期限に関する情報を連携し、財務会計システム内にデータで保持することにより、支払遅延に向けたアラート出力機能を設ける。	○	○	
22	執行管理(赤字執行)	◆予算がないのに執行伝票を起票することが可能であることから、本来流用が制限されているはずの規制科目(旅費やタクシー代など)や区への配付予算を含め流用処理等の事後対応となっている。	◇赤字執行の定義を行い、各状況に応じて、執行アラート、制限等を設ける。 ◇財政局財政課においても、適宜、予算超過していないか確認できるようにする。	○	○	
		◆執行伺等には、赤字執行の場合に必要な予算措置方針の記載が必要であるが、記入されず、必要な予算措置について確認されないまま、予算執行手続が進む場合がある。	◇赤字執行の場合には適切な予算措置方針が入力されないと登録不可能な仕組みとする。	○	○	
23	歳入管理	◆専用の納付書発行のシステムはないが、件数を多く取り扱っている債権では、Excel等で個別に納付書を作成しており、納付書の作成・入金消込に労力がかかっている。	◇財務会計システムに、外部のファイル(Excel.GSV等)から調定情報を取り込み、納付書を財務会計システムから発行できる機能を設ける。	○		
		◆調定入力については、修正機能がなく、決裁の段階で誤りが見つかった場合でも、取消・再登録の必要がある。	◇調定の訂正機能を設ける。	○		
		◆調定の更正については、減額しかできない。	◇調定の更正について、増額更正も可能とする。	○		
		◆歳入情報照会画面で、詳細な情報を入力しないと見られない画面がある。逆に詳細な絞り込み検索が行えない画面(入金情報訂正)がある。	◇検索条件の緩和を図る。	○		
24	歳出管理(登録)	◆複数の科目を合わせたの執行の場合に、合算登録が必要であり、合算登録をした場合の修正の制限も厳しいため、労力がかかっている。	◇複数科目(複数事業コード含む)による同登録、支出命令、定期支出の登録を可能とする。	○		
		◆システム上2年分しかデータを保持できないため、一定の時期を過ぎると、過年度の支出命令書を参照・複写できない。	◇複数年度データを保持することにより、過年度の支出命令書を参照・複写できる仕組みとする。	○		
25	歳出管理(審査・支払)	◆支出命令書の審査において、日付などの形式的チェックの負担が大きい。	◇日付等、データ化されているものについては、形式的チェックを自動化できるようにする。	○		
		◆定期支出金について、初回登録後は履行確認(検査)後の支出命令が必要であるにもかかわらず、支出命令の作成がなくとも支払ができてしまう。	◇定期支出金の対象の案件に対する検査情報が登録されれば、支出命令が自動作成される仕組みとする。	○	○	
		◆MT払について、データの中身を会計室では確認できず、各局区のみでの確認となっている。また、媒体を持ち込む必要があるが、運搬時に紛失・漏洩のリスクがある。	◇大量の支払いデータについて、財務会計システム上にデータでアップロードし、画面で口座情報を入力する支出命令案件と同様に、データ伝送により、支払を行えるようにする。	○	○	
		◆旅費支出のために連携している給与システムからの口座情報のインタフェースにタイムラグがあり、口座払できないケースも発生している。	◇給与システムの口座情報の連携サイクルを頻回化する。	○		
26	歳出管理(確認・集計)	◆支払遅延リストなどが作成できず、自己チェックやモニタリングが十分に実施できていない。	◇履行期限等を財務会計システムに登録することなどにより、支払い遅延につながるもの、遅延したものについて、各所属においてデータ抽出可能とし、自己チェック、モニタリングを可能とする。	○	○	
27	取扱範囲の拡大(区)	◆区が財務会計システムに入力を行うことができないため、各区が事業計画書及び総括表を作成のうえ、市民局区連絡調整課がExcelで集計し入力を行っている。	◇区づくり推進費について、財務会計システム上で、区において各事業計画書を作成できるようにする。	○		
		◆区ごとの執行状況がリアルタイムで確認できない。	◇配付先の区の執行状況をシステム上で、局側が確認できるようにする。	○		
28	取扱範囲の拡大(学校)	◆学校の予算執行は紙で回議し、支出時に財務会計システムに登録していることから、予算の執行状況の把握管理が遅くなっている。	◇学校においても、市長部局と同様に、システム上で、予算執行処理も行うようにする。	○	○	

【別紙2】行動計画(WBS)案
R2～3(調達まで)行動計画(WBS)

◎実施主体 ○レビュー・内容検討・実施 △レビュー

作業レベル		作業項目名	担当				令和2年度(2020年度)												令和3年度(2021年度)										
Lv1	Lv2		横浜市 開発所管課	横浜市 業務所管課	工程管理支 援事業者	PJ推進会 議	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
1		新業務及び新システム要件の整理	◎	○	○	△																							
	1	新業務要件の整理																											
	2	新機能要件の整理																											
	3	新非機能要件の整理																											
	4	要件・仕様の確定																											
2		事業者ヒアリングの実施	◎	○	○	△																							
	1	事業者ヒアリング関連資料の作成																											
	2	事業者ヒアリングの実施																											
	3	事業者ヒアリング結果の取りまとめ																											
3		予算編成資料の作成	◎	△	○	△																							
	1	調達方法の整理																											
	2	予算編成資料の作成																											
4		調達仕様書の作成	◎	△	○	△																							
	1	仕様書原案の作成																											
	2	仕様書レビュー・修正																											
5		入札公告の実施	◎	△	○	△																							
	1	入札方式・評価方法検討																											
	2	入札公告関連資料の作成																											
	3	入札公告の実施																											
	4	開札・契約手続き																											

