

福島県行財政改革推進本部 業務改革部会（第1回）

次第

- 日時 令和8年10月26日（月）部長会議終了後
- 場所 危機管理センター
災害対策本部会議室（北庁舎2階）

1 開会

2 議題

（1）「財務会計事務のあるべき姿（案）」について

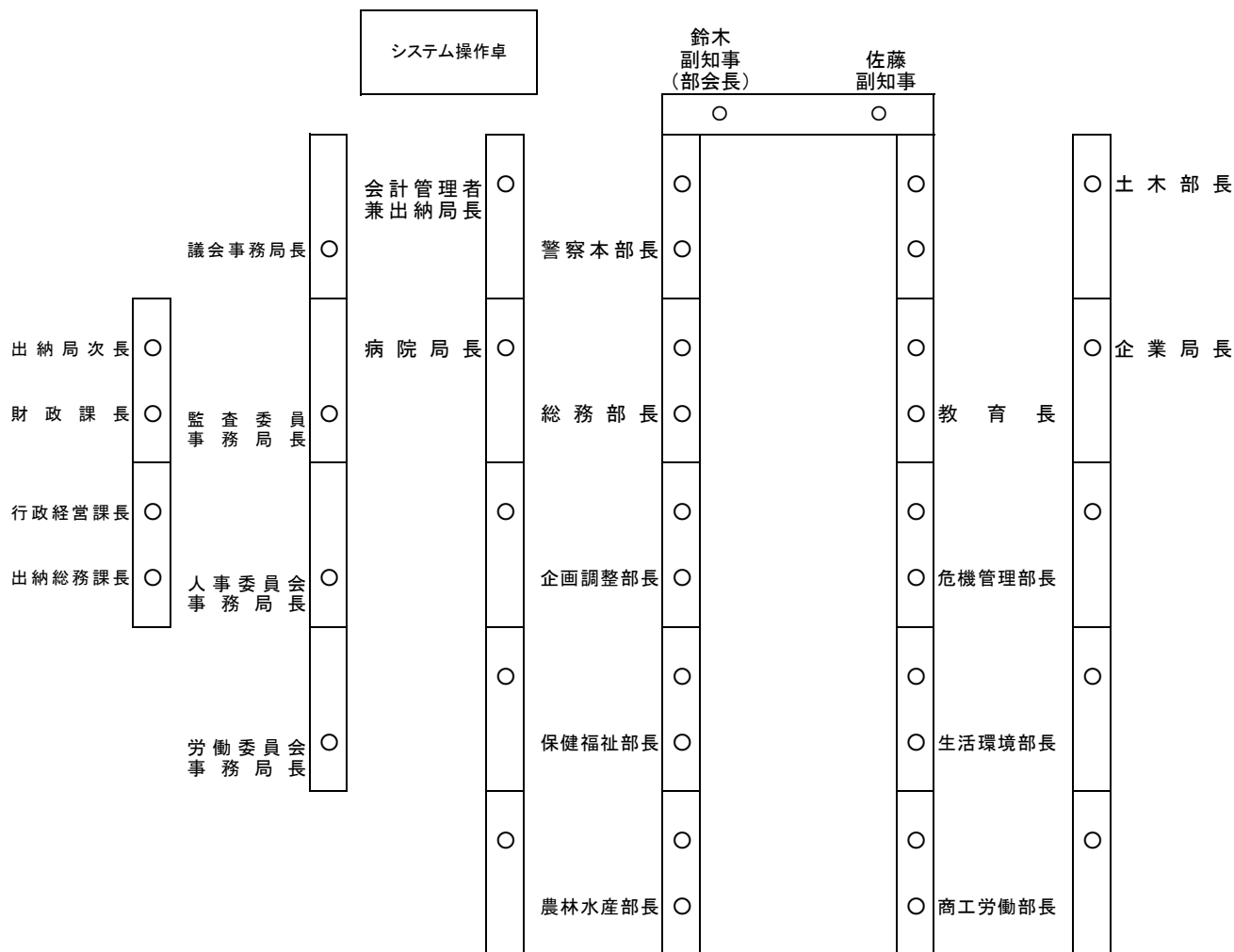
（2）今後のスケジュールについて

3 閉会

- | | |
|---------|----------------------|
| 【資料1－1】 | 財務会計事務のあるべき姿（概要版）（案） |
| 【資料1－2】 | 財務会計事務のあるべき姿（案） |
| 【資料1－3】 | 移行計画書（案） |
| 【資料2】 | 今後のスケジュールについて |

福島県行財政改革推進本部 業務改革部会 席次

日時: 令和8年10月26日(月)部長会議終了後
場所: 危機管理センター
災害対策本部会議室(北庁舎2階)



入口

9面マルチディスプレイ

入口

システム機器類
(TV会議装置等)



財務会計事務を取り巻く背景

- ・ 復興・創生への継続的な対応
- ・ 限られた人員による行政運営
- ・ 少子高齢化・人口減少の進行



これらに対応するために**行政DX推進**が喫緊の課題



目的と対象



目的

業務の効率化、省力化及び適正な事務執行を通じて、県民及び事業者の利便性向上につなげるための将来像（あるべき姿）の整理



対象部署

知事部局、教育委員会、警察本部、議会及び各行政委員会



対象事務

- ・ 予算事務
- ・ 収入事務
- ・ 支出事務
- ・ 決算事務
- （契約・審査を含む）
- ・ 物品管理事務

現状の制度・業務・システム上の課題

現状の制度・業務・システムにはあるべき姿の実現を阻害する課題が存在



制度面

制度・規則等が実態に追いついていない

- ・ 近年の情勢変化、実務の多様化に規則等が十分対応できていない
- ・ 物価上昇や業務実態の変化に手続が追いついていない
- ・ 主管課と主務課の役割分担が複雑
- ・ 決裁区分や専決権限の設定が実態に即していない



業務面

紙中心・担当者依存の運用

- ・ 紙資料の作成、持込・確認等を前提とした運用が職員負担を増加
- ・ 入札・契約事務等の専門性の高い業務が分散
- ・ 所属ごとの独自運用が残存
- ・ 本庁機関では主管課への事務集中、出先機関は**移動負担**といった特徴的課題が発生



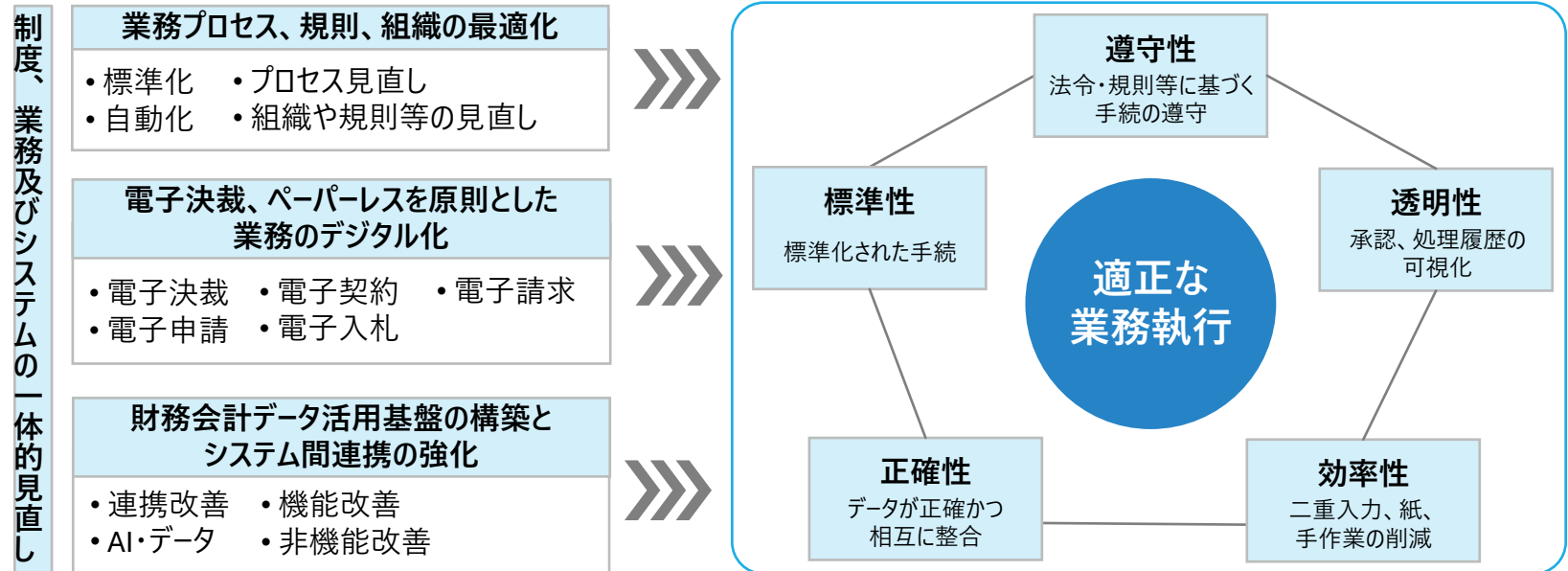
システム面

システム間の連携不足

- ・ 関連システムとの連携が限定的であることにより**二重作業、転記、突合、手集計が発生**
- ・ 情報が分散し、必要な情報を一貫して扱いにくい
- ・ **紙・手作業による補完を前提とした運用が残存**

「紙・手作業を前提とした事務」から「デジタル・データ連携を前提とした事務」へ

- 業務プロセス・規則等の最適化、業務のデジタル化、システム間連携の強化により、遵守性、標準性、透明性、正確性、効率性を確保し、適正な業務執行につなげることで、財務会計事務のあるべき姿を実現する。



① BPR を中心とした業務変革の考え方

- ✓ 業務プロセス、制度・規則等、組織の最適化を図る。
- ✓ 電子決裁、ペーパーレスを原則とした業務のデジタル化を推進する。
- ✓ 財務会計データの構築とシステム間連携を強化する。

② Fit to Standard に基づくシステム適用方針

- ✓ パッケージ標準機能への適合を基本とする Fit to Standard の考え方を採用する。
- ✓ 標準機能の活用により、コストの最適化と安定運用、将来的な拡張性の確保を図る。
- ✓ 県として維持すべき独自要件については、費用対効果を踏まえて追加開発の可否を判断する。

③ 実現可能性を踏まえた施策具体化の考え方

- ✓ 実現可能性等を踏まえ、移行計画書に記載した取組事項を短期、中期、長期で段階的に進める。
- ✓ 電子化については、業務品質の確保と現場への円滑な定着を図りながら推進する。
- ✓ AIの活用については、AIを用いずに対応する範囲と、AIにより補助的に業務を支援する範囲とを区分して検討する。

福島県財務会計事務のあるべき姿（概要版）

業務領域別のあるべき姿※1

	予算事務	収入事務	支出事務 (契約・審査を含む)	決算事務	物品管理事務
現状の課題	予算要求から決算までの情報連携が不十分であり、再入力や二重作業が発生している。	債権情報が分散管理され、重複入力や照合が発生しているほか、公金収納方法が現金中心である。	手処理や二重作業、システム連携不足、ルールの複雑化により、業務の非効率や担当者依存が生じている。	システム間で管理項目が異なるため、決算確認時に職員が多くの時間と労力を要している。	システムに取得後の物品情報を継続的に管理する機能が十分でない。
あるべき姿	予算要求から決算までの予算情報を一貫して管理・活用し、手作業や重複入力に依存しない効率的な予算事務を実現する。	債権情報を一元管理するとともに、公金収納のキャッシュレス化を推進し、効率的で利便性の高い収入事務を実現する。	各工程において、同じ情報の再入力や照合が発生せず、効率的かつ適正に処理できる支出事務を実現する。	管理項目を整理し、期中の執行データを決算に円滑に活用できる決算事務を実現する。	物品の取得時に登録した情報を継続して活用できる物品管理事務を実現する。
実現に必要な改善施策	- 予算要求から決算までの業務全体の再整理 ● 予算編成支援システムと財務会計システムの統合／連携強化 - 決算に必要な単位での執行状況把握の実現	● 公金収納キャッシュレス化 - 収入事務全体（債権発生～収入未済金の繰越）の業務全体の再整理 - 財務会計システムと個別システムの連携強化	- 支出事務全体（事案発生～審査・支払い）の業務再整理・簡素化 ● 文書管理システムと財務会計システムの連携強化 - 契約関係の様式及び手続の標準化 - 工事契約等の専門的業務の集約化	- 決算事務全体（執行管理～決算統計・監査対応）の業務再整理 ● 予算編成支援システムと財務会計システムの統合／連携強化 - 決算に必要な予算執行の管理単位、情報項目の整理	- 物品管理事務全体（物品の取得～廃棄、現物確認）の業務再整理 ● 物品管理簿のシステム化 - 消耗品・備品等の区分基準等の見直し
■ 全業務領域に共通する施策 - 基準額等各種ルールの見直し - ナレッジ基盤の整備（通知、手引き、FAQ、過去事例、根拠資料等を横断的に検索、参照できる環境） - 基本機能の改善（入力、検索、一覧表示、抽出、プレビュー、進捗可視化等） - AI等の補助的活用の検討					

福島県財務会計事務のあるべき姿（概要版）

期待される効果・実現に向けた移行計画

期待される効果

① 定量的効果

見直しの方向性	見直し内容	効果試算項目	想定試算効果
書類持込を前提とした運用の見直し	出納機関への提出書類について、電子決裁、電子的な資料共有及び電子提出を前提とした運用へ改め、紙書類の持込みを不要とする。	紙書類の持ち込みに係る業務削減時間	29,800時間/年
事務処理の簡素化	起票時に登録した情報を後続の帳票、審査、支出、決算資料作成等に自動反映し、システム、Excel、紙様式への再入力、転記を不要とする。	紙様式への再入力、転記に係る業務削減時間	153,000時間/年
紙資料の作成、回覧、保管を前提とした運用の見直し	決裁資料、添付資料等を電子化し、印刷、押印、紙回付、紙保管を不要又は最小化し、電子上で閲覧、確認、検索できる運用に改める。	紙資料の削減枚数	132万枚/年

② 定性的効果

- ・ 事務処理の正確性及び適正性の向上
- ・ 内部統制及びコンプライアンスの強化
- ・ 財務会計業務の効率化、組織体制の最適化及び働き方改革への寄与
- ・ 組織としての知識共有及び業務継続性の向上
- ・ 利用者視点での分かりやすさの向上

③ 波及的效果

- ・ 次期財務会計システム基本構想、要件定義等の精度向上
- ・ 関連システムを含む庁内全体の業務DX推進への波及
- ・ 電子入札、電子契約、電子請求等の拡大、キャッシュレス決済の導入等による県民、事業者の利便性向上
- ・ 標準様式整備、ナレッジ基盤整備等の改善施策の考え方を財務会計事務以外の行政事務へ横展開することによる効果
- ・ データ利活用及びEBPM推進への基盤形成

実現に向けた移行計画

短期（～R9）

中・長期（R10～）

取組事項	現行の制度・運用の工夫による取組事項	制度、業務の整理と財務会計システム更改を伴う取組事項
具体的な取組項目	・ 基準額の見直しによる購入事務の効率化 ・ 歳入歳出予算の執行計画の作成・把握・活用 ・ 専決範囲の拡大	・ 電子決裁化（財務会計システム） ・ 財務会計システムと予算編成支援システムの統合／連携強化 ・ 予算編成支援システムの機能改善 ・ 決算帳票作成のシステム化 ・ 請求処理の電子化 ・ 入札業務の集中処理 ・ 審査業務の電子化・進捗可視化 ・ 物品管理システムの導入

福島県財務会計事務のあるべき姿（概要版）

次期財務会計システム基本構想の策定に向けて

次期財務会計システム基本構想について

- あるべき姿を踏まえて、必要なシステムを期限内に公正かつ適正に調達し、効率的で安定した運用を実現するための計画を「次期財務会計システム基本構想」として策定する。
- 次期財務会計システム基本構想は理想像にとどめず、業務改革とシステム改革を確実につなげる文書とする。

次期財務会計システム基本構想の策定に向けての考え方		
項目	基本的な考え方	基本構想での主な検討内容
全体最適の視点	業務効率化と内部統制の両立を図りつつ、データを有効活用できる業務環境を構築する。	効率性のみでなく、証跡管理、進捗把握、データ活用も含めて構想化する。
BPR前提の要件整理	帳票、確認項目、入力項目等についてその必要性を見直し、廃止、簡素化、標準化を図る。	どこまでをシステムで担い、どこを制度、運用で見直すかを整理する。
Fit to Standard	パッケージ標準機能への適合を基本とする。	制度、運用見直しで対応するか、独自要件とするかの考え方を整理する。
電子決裁方式	財務会計システム内完結方式とするか他システム連携方式とするかを検討する。	業務運用、証跡、利便性、将来拡張性等の観点で、完結方式とするか連携方式とするかを整理する。
関連システム連携	関連システムの役割分担と連携方針を整理する。	予算編成支援、文書管理、庶務、公会計、公有財産、電子入札、電子契約等との連携方針を整理する。
現場定着	現場の意見や懸念を取込み、実務に即した運用とする。	審査、決裁時の添付資料の範囲、確認方法、確認手順、確認観点を検討する。また、初心者でも扱いやすいUI・UXやシステムの段階的移行、代替手段についても検討する。
AI活用	AIを活用せずに対応する範囲と、AIにより補助的に業務を支援する範囲とを区分して検討する。	検索支援、過去事例参照、入力補助、形式的な確認等における活用可能性を整理し、最終判断は職員が担うことを前提に、段階的に検討する。

基本構想策定に向けた整理事項

システム化
対象範囲

システム構成

システム構築の
考え方機能・非機能の
改善概要

組織のあり方

財務会計事務のあるべき姿（案）

令和 8 年 月

福島県 出納局

目次

1. はじめに	3
2. 現状認識と主要課題	4
2.1 財務会計事務を取り巻く背景	4
2.2 現状の制度、業務及びシステム上の課題	4
2.3 アンケート、ヒアリング及び業務量調査結果から見える全庁共通課題	6
2.4 本庁機関と出先機関の特徴的課題	10
3. あるべき姿の基本方針	11
3.1 あるべき姿の基本的な考え方	11
3.2 あるべき姿の実現に向けた基本アプローチ	11
3.2.1 BPR を中心とした業務変革の考え方	11
3.2.2 Fit to Standard に基づくシステム適用方針	13
3.2.3 実現可能性を踏まえた施策具体化の考え方	14
4. 業務領域別のあるべき姿	16
4.1 予算事務	16
4.1.1 現状の課題	16
4.1.2 あるべき姿	18
4.1.3 実現に必要な改善施策	20
4.1.4 実現上の留意点	22
4.2 収入事務	25
4.2.1 現状の課題	25
4.2.2 あるべき姿	27
4.2.3 実現に必要な改善施策	28
4.2.4 実現上の留意点	30
4.3 支出事務（契約事務、審査事務を含む）	32
4.3.1 現状の課題	32
4.3.2 あるべき姿	36
4.3.3 実現に必要な改善施策	38
4.3.4 実現上の留意点	40
4.4 決算事務	43
4.4.1 現状の課題	43
4.4.2 あるべき姿	45

4.4.3	実現に必要な改善施策	47
4.4.4	実現上の留意点	49
4.5	物品管理事務	51
4.5.1	現状の課題	51
4.5.2	あるべき姿	55
4.5.3	実現に必要な改善施策	57
4.5.4	実現上の留意点	60
5.	期待される効果	63
5.1	定量的効果	63
5.2	定性的効果	63
5.3	波及的效果	65
6.	実現に向けた移行計画	68
7.	次期財務会計システム基本構想の策定に向けて	69
■	用語解説	71
■	国・他自治体事例について	74

1. はじめに

(1) 本書策定の目的

本あるべき姿は、福島県（以下「本県」という）における財務会計事務について、業務の効率化、省力化及び適正な事務執行を通じて県民、事業者の利便性向上を実現するため、現行の制度、業務、運用及びシステムの実態を踏まえた将来像を整理することを目的として策定するものである。併せて、こうした整理を通じて、県民及び県と取引関係にある事業者との関係における正確性、安定性及び信頼性の確保につなげることを目指すものである。

本県では、現行財務会計システムの運用開始以降、必要な改修や更新を重ねてきた一方で、財務会計事務の多くは、紙資料の使用や押印、手書きによる記載、書類の持込、手作業による確認や転記を前提とした事務運用が長年継続している。これにより、執行機関¹が所管の出納機関へ書類を持ち込む必要があるほか、財務会計システムと各システムとの連携が十分ではないことから、同一内容の重複入力や照合作業が発生している。

その結果、職員の移動に係る時間的、人的コストの増大、確認事務の負担増加、入力誤りや転記ミス等の事務処理ミスが生じる要因となっている。

このため、本県の財務会計事務の見直しに当たっては、単に現行の紙運用を電子化するのではなく、制度、業務及びシステムを一体として見直し、実現可能性のある将来像を段階的に示すことが必要である。

(2) 本書の位置づけ

本あるべき姿は、次期財務会計システム基本構想の前提となる文書として位置付ける。財務会計事務の将来像、業務運用の見直しの方向性、必要なシステム機能や連携の考え方、段階的な改善施策を整理し、後続の基本構想、RFI²（情報提供依頼書）、要件定義³等に活用することを意図している。

(3) 本書の対象範囲

本あるべき姿の対象範囲は、知事部局、教育委員会、警察本部、議会及び各行政委員会における財務会計事務のうち、主として予算事務、収入事務、支出事務（契約事務、審査事務を含む。）、決算事務及び物品管理事務とする。

¹ 本庁及び出先機関において事務や事業の執行主体となる機関の総体をいう。

² Request for Information の略。製品、サービスの機能、実現可能性、費用感等に関する情報を事業者から収集するための情報提供依頼。

³ システムに必要な機能、画面、帳票、連携、性能等を具体化し、開発、調達の前提を整理する工程。

2. 現状認識と主要課題

2.1 財務会計事務を取り巻く背景

本県では、少子高齢化や人口減少の加速、東日本大震災及び東京電力福島第一原子力発電所事故による災害からの復興・再生、地方創生への対応などを背景として、限られた人員の中で持続的に行政サービスを提供する必要がある。このような状況の中で、働き方改革の推進、業務効率性の向上、職員の負担軽減、多様な働き方への対応を実現する観点から、行政 DX⁴の推進は喫緊の課題となっている。

財務会計事務は、予算、収入、契約、支出、決算、物品管理及び財産管理等に関する全庁共通の業務であり、県のあらゆる事務事業を支える基盤となっている。そのため、財務会計事務における問題は、職員の事務負担の問題だけでなく、組織全体の業務効率性、内部統制、県民・事業者への対応といった県全体にも影響を及ぼす。

現行財務会計システムは随時更新されてきた一方、紙ベースの業務運用は長年継続しており、書類の持込や紙書類の保管、必要な情報を検索するための労力等が依然として残っている。また、手作業やシステム間の連携不足に起因して、重複入力や照合作業、入力誤りや転記ミス等の事務処理ミスが生じており、職員の負担感も大きい。

2.2 現状の制度、業務及びシステム上の課題

現行の財務会計事務について、規則等、事務手順、システム構成等を確認した結果、制度、業務及びシステムの各側面において、財務会計事務全体の効率性及び分かりやすさを阻害する構造的な課題が認められた。

(1) 制度面の課題

契約、支出、物品管理等に係る基準額、決裁区分、事前確認の対象、契約書作成及び保証金免除の取扱いなどに係る実務判断が、担当者個人の経験や慣行に依存しており、規則等や基準が実務において十分機能していなかったり、物価上昇や原材料費高騰に対して、事務処理の基準額が見直されていなかったりと、現行の業務実態や近年の情勢変化、実務の多様化に必ずしも十分対応できていない面がある。

また、制度や様式、通達・通知、手引き、様式が複数に分かれて存在しており、担当者が必要な根拠や判断基準にたどり着きにくい構造となっている。特に、通達・通知に関してはどこに掲載・保存されているか分からないものがある。加えて、制度の解釈や判断根拠が十分に示されず、運用のみが示されているものもある。こうした状況は、解釈・判断の不明瞭さや所属ごとの運用差、事務処理ミスを生じさせやすい要因となっている。

⁴ 行政サービスの利便性向上や行政事務の効率化、高度化を目的として、業務や制度の見直しとあわせてデジタル技術を活用する取組。

さらに、近年は、電子化・ペーパーレス化の進展、働き方改革への対応、クラウドサービスやシステムライセンス等利用の増加により、財務会計事務が前提とする契約及び支払の形態や業務運用も変化している。しかし、現行ルールでは、こうした年度をまたぐ継続的な役務提供や新たなサービス利用形態を十分に想定しきれていない面があり、業務実態と制度との間に乖離が生じている。

(2) 業務面の課題

紙、押印、手書き及び書類持込を前提とした運用が残っており、予算、収入、契約、支出、審査、決算、物品管理及び財産管理等の各業務において、紙資料の作成、回覧、差戻し、再提出及び保管といった作業が発生している。

また、年度末、年度初め、予算編成期、決算期及び定例の収入・支払など特定時期に事務が集中しやすく、主管課⁵や財政課等の特定の所属や特定の職員へ負担が偏りやすい構造がある。さらに、役割分担、業務手順、判断基準、確認手順及び様式等について、担当者や所属部署によらず同じ考え方で処理できる標準的な運用の整備が十分でないため、所属ごとの独自運用が残りがやすく、異動後の担当者から前任者への問い合わせや個別の引継ぎに頼らなければ処理しにくい状況にある。

(3) システム面の課題

財務会計システムと予算編成支援システム、文書管理システム、庶務システム及び公有財産管理システム間の連携及び物品管理に関する仕組み等との連携が限定的であり、二重作業、転記、突合及び手集計が発生しやすい構造となっている。

また、現行システムでは、日常事務で入力したデータをそのまま後続事務や管理資料作成に十分活用できない場面があり、現行システムから抽出したデータ（EUC⁶）を Excel 等で加工、集計又は突合を行う必要がある。検索性、一覧性、進捗把握及び入力支援といった基本機能の面でも改善余地があり、システムを利用してもなお、システム外作業が残りがやすい状況にある。

このように、現行の財務会計事務には、制度と実務の間の乖離、紙や手作業を前提とした業務運用、関連システム間の連携不足や機能不足が複合的に存在している。これらは相互に関連しており、個別の見直しのみでは十分な改善効果が得られないことから、あるべき姿を踏まえた今後の見直しに当たっては、制度、業務及びシステムを一体として整理する必要がある。

⁵ 予算主管課。本庁において部局内において財務会計事務の総括、取りまとめ又は調整を担う課をいう。

⁶ End User Computing の略。業務部門の職員が、Excel や Access 等を用いて自らデータ集計、加工、資料作成等を行うこと。

2.3 アンケート、ヒアリング及び業務量調査結果から見える全庁共通

課題

アンケート、ヒアリング及び業務量調査等を通じて、前節で整理した構造的課題が実務上どのように現れているかを把握した結果、財務会計事務に関して全庁的に共通する課題として、紙前提の運用、制度及び手続の分かりにくさ、主管課、主務課⁷、出納機関及び出先機関⁸等の間における事務分担の複雑さ、特定の担当者の知識や経験、前例への依存並びにシステム間連携不足が確認された。

業務量調査結果からも、財務会計事務においては、紙資料の持込に伴う移動時間が一定程度発生していること、特定の時期に作業件数が集中していること、また、業務によって作業時間のばらつきが大きいことが確認されており、全庁的に事務負担の偏在、処理の非効率及び運用の標準化不足が生じていることがうかがえる。

以下では、アンケート、ヒアリング及び業務量調査で把握した全庁共通の実務上の課題を、プロセス面、ルール面、組織、役割分担面、人、スキル面及びシステム面の各観点から整理する。

(1) プロセス面

紙処理と書類持込を前提とした事務運用が依然として残っており、予算編成、収入事務、契約事務、支出命令、審査、決算資料作成及び物品管理等の各場面で、紙資料の作成、持込、決裁、確認、差戻し及び再提出に係る負担が生じていることが確認された。

アンケート及びヒアリングでは、紙資料の電子化への期待が示される一方、紙資料の電子化方法、審査及び確認時の効率性並びに添付資料の真正性の確保に対する懸念も多く、単純な紙資料のPDF化では業務改善策として十分ではないことが示されている。そのため、添付資料については、電子化の方法を検討するだけでなく、要否そのものを見直し、真に必要なものに縮減した上で、過不足なく確認できる形に整理する必要がある。

また、年度末や年度初めの収入事務、契約事務、予算編成の時期や決算期の決算資料作成事務などに加え、契約及び支払関係の定例的な事務などが特定の時期に集中していることから、業務の平準化や前倒し、定型事務の見直しを求める意見も多くみられた。アンケート、ヒアリング及び財務会計業務改革に係るワーキンググループでは、特に年度当初契約の案件、議決後に処理が集中する案件、一定金額以上の契約などの出納機関への事前確認を要する案件並びに決算期の入力及び資料作成等について、制度上の制約により処理開始時期が限定されること、確認や審査に一定の日数を要すること及び資料作成や取りまとめが主管課や一部担当者に集中し、負担が偏りやすいこと等の実態が確認された。

業務量調査結果からも、紙資料の持込を伴う業務では一定の移動時間が発生しており、書類の持参や回覧を前提とする運用自体が職員負担の一因となっていることが確認でき

⁷ 本庁において個別の事務や事業を所管し、当該事務、事業の執行主体となる課をいう。

⁸ 本庁以外に設置される地方機関その他の現地機関をいう。

る。実際に、出納機関への紙資料の持込件数は年間約4.3万件に上っており、これに伴う移動時間及び滞在時間は年間約29,800時間を要している。

(2) ルール面

物価上昇や業務実態の変化に対して、基準額や手続の前提が必ずしも十分に見直されておらず、同程度の案件であっても従前より手続負担が増しているとの意見が多く確認された。例えば、従来は単独見積や少額案件として処理できた物品購入や修繕が、物価上昇により見積合わせの対象となること及び分類が備品となることで業務量が増加していることが指摘されている。ヒアリングでも、事前確認の基準額の根拠が分かりにくい、物価高により基準額が実態に合わなくなっている、単独見積の基準額や備品分類の基準が現場実態にそぐわないといった意見が複数確認された。

また、事前確認や決裁区分等について、制度の趣旨や適用範囲が分かりにくく、同じような案件でも所属や担当者によって解釈や運用に差が生じやすいことが確認された。加えて、出納機関における審査についても、所管の出納機関や担当者によって審査基準や確認の観点に差があることも指摘された。アンケートでは、業務上の支障について、「処理に時間がかかる」、「解釈、判断に迷う」「担当者依存になる」などが挙げられており、ルールの複雑さや分かりにくさが、実務上の負担や担当者依存に結びついていることがうかがえる。

(3) 組織、役割分担面

主管課、主務課、出先機関及び出納機関等の間で、誰がどの段階で何を確認し、どこまで責任を負うのかが分かりにくい場面があることが確認された。特に、事前確認、審査、決裁、進捗管理、問い合わせ対応並びに資料の作成及び保管等について、役割分担が複雑であることや所属ごとの運用差が、処理の停滞や確認負担の増加につながっている。また、決裁区分や専決権限の設定が実務実態に必ずしも合っておらず、本来の決裁権者が在席している場合であっても、運用上、代決により処理される場面が生じているとの指摘もある。ヒアリングでは、契約、支払の役割分担が複雑であること、主管課に入力や確認が集中していること、主管課と主務課のどちらが担当すべきか分かりにくいことなどが指摘されている。

加えて、入札事務や契約事務のように専門性が高いものについては、実施件数の少ない所属ほど負担や誤りのリスクが大きく、専門部署への集約を求める意見が多くみられた。ヒアリングでは、支出及び物品調達等については、専門性が高い事務や件数の少ない事務を中心に、各所属で個別に処理するのではなく集約的に処理する方向で整理・見直しを進める必要があるとの意見が示されている。

(4) 人、スキル面

制度や手続の分かりにくさ、参照する情報の分散及び標準様式やFAQの不足等により、特定の担当者の知識や経験、前例に依存する状況が生じ、その結果、担当者が替わると処

理方法や判断根拠が分かりにくくなる担当者依存の状況が確認された。特に、新任職員や異動職員、財務会計事務に関与する頻度が少ない職員にとっては、何を参照すべきか分からない、過去事例や根拠法令にたどり着きにくい、前任者や特定の担当者に聞かなければ処理できないといった事象が生じており、事務処理負担の増大や事務の担当者依存を招いている。そのため、人事異動の際の引継ぎが難しく、人事異動後に旧担当者が新担当者の代わりに事務処理を行っているという意見もあった。

ヒアリングでは、例えば年度初めの一番忙しい時期に担当者が替わるので、前任者に対応方法を確認せざるを得ない、困ったときは前任者や出納機関に聞くしかない、引継ぎの際に活用でき、必要に応じて内容を更新しやすい電子マニュアルがほしいという引継ぎ時の問題に関する意見があった。併せて、必要な通達・通知の本文や根拠資料の確認だけで時間がかかる、他部局の事例が検索できれば個別に確認せずに済む、新担当者でも流れが分かる簡易な手引きや、問い合わせ先がすぐ分かる仕組みが必要といった意見もあり、担当者の知識や経験に依存しない支援環境の整備が強く求められている。

上記のヒアリングでの意見にもみられるとおり、会計事務必携、財務問答集、通知・通達、FAQ、Web すいとう及びクラウドストレージ（インターネット上のファイル保存サービス）等に情報が分散し、必要な情報を探しにくいことが指摘されている。アンケートでも、会計事務必携等の支援機能の中で、特に必要なものとして、「財務規則解釈集」、「新任職員向け導線⁹」、「通知原文リンク」、「FAQ」が挙げられており、情報の検索性や情報の一元管理が求められている。また、「横断検索」、「他部局事例検索」及び「生成 AI チャットボット」等を求める声もあり、AI 等も活用しながら、所属を横断して全庁的に必要情報や類似事例を検索、参照できることや質問に対して根拠資料や該当箇所を示しながら案内できることが求められており、事務を分かりやすくするための支援環境やナレッジ整備の必要性が高いことが示されている。加えて、必要な情報を探しやすくするだけでなく、財務規則、通知・通達及び FAQ 等の体系そのものについても、継ぎ足し的な改定や個別通達・通知の蓄積により分かりにくくなっている部分を整理し、規則間の関係や現時点で有効な取扱いが分かりやすく把握できるよう見直す必要がある。

業務量調査結果からは、事務によって平均作業時間に対する最小値及び最大値の差が大きいものが確認されており、同一又は類似の作業であっても、担当者によって処理時間に差が生じていることがうかがえる。

(5) システム面

財務会計システムと予算編成支援システム、文書管理システム、庶務システム、公有財産管理システム、入札関連システム及び電子契約システム等との連携不足により、二重作業、転記及び手作業による突合や集計が全庁的に発生していることが確認された。特に、予算編成、執行管理及び決算の各段階でデータが分断されていることにより、独自 Excel

⁹ 新しく担当になった職員が、何を見ればよいか、どの順番で確認すればよいか、どこに根拠があるかを迷わずたどれる案内経路、入口設計を指す。

による管理や EUC データの加工処理、決算資料や監査資料の紙資料作成が常態化している。

アンケートでも、次期システムに求める要件として「他システムとの連携機能」、「業務フロー間の円滑な情報連携」が示されており、優先的な連携先として「予算編成支援システム」、「庶務システム」、「公有財産管理システム」、「電子契約システム」、「文書管理システム」及び「入札関連システム」が示されている。

ヒアリングでは、文書管理システムとの二重処理、一度入力又は作成した情報を別のシステムや後続の処理でそのまま利用できず、同じ内容を繰り返し入力及び転記をしなければならないこと並びに契約及び支出処理においてどこまで決裁が完了しているのかといった進捗状況が見えにくいことなど、こうした連携不足がシステム外作業や担当者依存を招いている。

なお、財務会計事務の電子化にあたって、紙と同等に確認しやすい画面や証跡管理が必要であるという意見もあった。

また、操作性や検索性、進捗可視化、入力支援、エラーチェックといった基本機能に対する改善要望も多く、システムを利用する場面においても、必要な情報をすぐに検索できない、どこまで処理が進んでいるか分かりにくい、入力時の補助が不足しているといった状況がみられる。ヒアリングでは、どこまで決裁が完了しているのかといった処理状況が見えにくいこと、支出項目等で検索して起票しにくいこと、新任職員や異動直後の担当者でも分かりやすい画面構成や入力時の補助表示及びナビゲーションが不足していること並びに定例的な支出に対するアラートやチェック機能が十分でないことなどが指摘された。

各業務の作業時間に係る調査を行い、財務会計関連業務には相当の作業時間が費やされていることが確認された。各業務の作業時間をみると、件数の多さにより全体の業務量が大きい業務と、1 件当たりの作業時間が長い業務が混在しており、負担の現れ方は一様ではない。このため、改善に当たっては、件数の多い定型業務の簡素化と、1 件当たり負荷の大きい業務の進め方の見直しを、それぞれの特性に応じて検討する必要がある。

各業務の改善の必要性について、「強く感じる」又は「感じる」と回答した職員の割合は、全業務の平均で 33.8% となっている。一方で、個別の「建設工事の事務」や「測量等の委託契約」、「一般事業の予算編成業務」、「集合調書の作成」では約 58～61% と高く、改善のニーズが相対的に高いことがうかがえる。

なお、推計値や回答が少ないものを含むため、効果の試算に当たっては可能な限り実測法等による補足調査を行うことが望ましい。

執行機関から出納機関への書類持込時間及び業務改善の必要性割合の集計結果については、「表 2-3 業務量調査結果①（執行機関から出納機関への書類持込時間）」及び「表 2-3 業務量調査結果②（業務改善の必要性割合）」のとおりである。

表 2-3 業務量調査結果①（執行機関から出納機関への書類持込時間）

指標	値
調査対象の執行機関数（回答数）	271箇所
年間移動時間合計（移動時間及び滞在時間）	29,800時間
年間持込回数	43,287回
年間差戻回数	4,770回

表 2-3 業務量調査結果②（業務改善の必要性割合）

指標	値
改善の必要性を「強く感じる」または「感じる」と回答した割合が30%未満の割合	約35.4% (28/79件)
改善の必要性を「強く感じる」または「感じる」と回答した割合が30%以上50%未満の割合	約43.0% (35/79件)
改善の必要性を「強く感じる」または「感じる」と回答した割合が50%以上の割合	約21.5% (17/79件)

2.4 本庁機関と出先機関の特徴的課題

方部別のヒアリングを通じて把握した各所属の実務実態を踏まえると、本庁機関と出先機関では、共通課題を抱えつつも、負担が生じる構造や課題の現れ方に違いがみられる。

(1) 本庁機関の特徴的課題

本庁機関では、主管課に事務が集中していることが大きな特徴である。予算の取りまとめ、決算資料作成、定例支払及び出納機関への書類持込等が主管課に集中し、特に決算期や年度末には負担が著しく増大するほか、主管課ごとの運用や担当者の経験、理解度の差が、事務処理方法や確認の粒度のばらつきにつながりやすい。

(2) 出先機関の特徴的課題

一方、出先機関では、執行機関から出納機関（及び一部の出先機関においては、准公所から本所）への書類持込に伴う移動負担や、少人数体制による人的制約が大きい。移動時間や待ち時間、差戻し時の再持込負担に加え、財務会計事務の経験者が限られ、ノウハウの蓄積、継承が難しいという課題がある。技術職が財務会計事務を担うケースや、入札、契約等の低頻度で専門性の高い事務を少人数で処理しているケースでは、業務の標準化、ナレッジ整備及び事務支援の必要性が高い。

このように、本庁機関では主管課への集約型の運用に伴う負荷の集中と処理のばらつきが、出先機関では移動負担と少人数体制に起因する制約が、それぞれ特徴的な課題として確認された。今後の見直しに当たっては、全庁共通の制度、業務及びシステムの改善に加え、それぞれの業務特性や組織体制の違いを踏まえた対応を講じる必要がある。

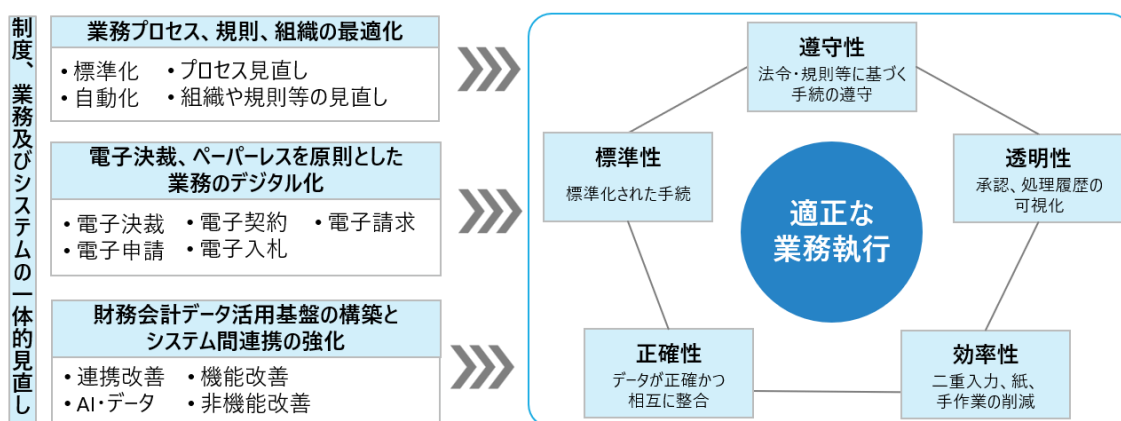
3. あるべき姿の基本方針

3.1 あるべき姿の基本的な考え方

本県における財務会計事務の課題を克服するためには業務効率化を進める必要があり、その手段としてデジタル化を最大限推進する。そのため、本県の財務会計事務のあるべき姿は、適正な業務執行を前提としつつ、実現手段として業務プロセス・規則等の最適化、業務のデジタル化、システム間連携の強化を進めるものとする。また、こうした見直しを通じて、事務処理誤りの防止や業務効率性の向上を図り、県と取引関係にある事業者との関係における正確性及び信頼性の確保、県民に対する行政執行の安定性向上や付加価値の高い業務提供時間の増加にもつなげる。

適正な業務執行とは、「図 3-1 財務会計事務のあるべき姿の全体像」に示すとおり、法令、規則等に基づく手続の遵守（遵守性）、標準化された手続による業務実施（標準性）、承認及び処理履歴の可視化（透明性）、データの正確性及び整合性の確保（正確性）、二重作業、紙及び手作業の削減による効率的な業務運用（効率性）を確保しながら、制度、業務及びシステムを一体的に見直し、持続可能で分かりやすい財務会計事務へ転換することを指す。

図 3-1 財務会計事務のあるべき姿の全体像



3.2 あるべき姿の実現に向けた基本アプローチ

3.2.1 BPR¹⁰を中心とした業務変革の考え方

あるべき姿を実現する手段として、以下の3つを柱とする。

¹⁰ Business Process Re-engineering の略。既存業務を前提に小さく改善するのではなく、業務の流れや役割分担を抜本的に見直し再設計する考え方。

(1) 電子決裁及びペーパーレスを原則とした業務のデジタル化

電子決裁、電子申請、電子請求、電子契約及び電子入札等の活用により、紙資料、押印、書類持込及び手書きを前提としない業務運用へ移行する。

(2) 財務会計データ活用とシステム間連携の強化

財務会計システムと関連システムの役割分担を整理し、必要な情報をデータとして連携させる。これにより、ワンスオンリー¹¹の入力、照合作業の最小化及びデータの一貫性確保を目指す。加えて、財務会計業務における AI やデータ活用の機能要件¹²、非機能要件¹³及び連携要件¹⁴の改善並びにデジタル技術を活用した事務処理ミスの防止機能の充実も視野に入れる。

(3) 業務プロセス、規則、組織の最適化

プロセス見直し、規則等の見直し、組織体制の最適化及び業務の標準化・自動化を進める。現行の紙前提運用をそのまま電子化するのではなく、必要性の低い手続や重複した確認を見直し、標準的で分かりやすい業務運用へ再設計する。

また、業務プロセスの見直しに当たっては、「図 3-2-1 ECRS 分析の観点」に示すとおり、ECRS 分析¹⁵（排除、結合、入替え、簡素化）の観点をを用い、不要な業務の廃止、複数、類似及び重複作業の一元化、処理順序や役割分担の見直し並びに業務の標準化・自動化を進める。併せて、業務プロセスや業務そのものの見直しのために必要な規則等の整理や組織体制の最適化を行い、効率的な業務執行体制の整備を進める。

なお、業務プロセスの見直しの結果、業務プロセスを電子化するものについては、現行の紙前提の運用（法令等により公印の押印を要するものなど除く）をそのまま電子化するのではなく、必要性の低い手続や重複した確認を見直し、標準的で分かりやすい業務運用へ再設計する。

また、組織の運用の見直しにあたっては、現行の課題解決のみならず、今後発生する課題に的確に対応できるような運用となるよう再設計する。

¹¹ 一度入力、提出した情報は、後続の業務や他の手続で繰り返し求めない考え方。

¹² システムに求める機能や処理内容に関する要件。

¹³ システムに求める要件のうち、機能以外の性能、可用性、拡張性、運用性、セキュリティ等に関する要件。

¹⁴ システム間で必要なデータを相互に利用するために必要となる連携対象、連携方法、連携タイミング等に関する要件。

¹⁵ 業務改善の観点として、排除（Eliminate）、結合（Combine）、入替え（Rearrange）、簡素化（Simplify）により業務の見直しを行う手法。

図 3-2-1 ECRS 分析の観点

区分	概要	改善ポイント（一例）
Eliminate 排除・廃止	➢ 業務そのものや一部作業・書類について排除、廃止、削減できるものはないか検討します ➢ 最も改善効果が高いため、優先的に検討します	✓ 業務そのものが形骸化していて、やめても問題ないのではないか ✓ 業務全体を省略できる方法はないか ✓ 作成する書類を削減できないか ✓ ペーパーレス化はできないか ✓ 押印を省略できないか
Combine 統合・集約	➢ 他業務と統合できる作業、必要最小限に集約できる書類はないか検討します ➢ グループウェアやチャットツールなどを利用した情報の集約なども含まれます	✓ 類似業務と統合できないか ✓ 類似業務と様式を統一したり、添付資料を流用したりできないか ✓ 複数のシステムを統合することで効率化できないか ✓ 随時実施していたものを、まとめて実施することで効率化できないか
Rearrange 再編・代替	➢ 順序やタイミングを変えることで効率化できる作業はないか検討します ➢ 業務の外部委託も選択肢に含まれます	✓ 手順を入れ替えることで効率化できないか ✓ 様式の項目順を入れ替えることで記入しやすくなりミスの軽減ができないか ✓ 二度手間を省くことはできないか ✓ 配置・座席を入れ替えることで効率化できないか
Simplify 簡素化	➢ どうしても実施しなければならない業務・作業を効率良く行う方法を検討します ➢ システム化・自動化という安易な選択をしがちなため、最後に検討することが良いとされています	✓ 紙の資料からデータへ入力する工程を自動化できないか ✓ 会議や相談の議事録作成を自動化できないか ✓ 資料作成をチェックリスト化や定型文化して簡素化できないか ✓ システム導入・改修によって既存データを活用したり入力項目を削減したりできないか

3.2.2 Fit to Standard に基づくシステム適用方針

次期財務会計システムでは、パッケージ標準機能¹⁶への適合を基本とする Fit to Standard¹⁷の考え方を採用する。これは、過度なカスタマイズ¹⁸を避け、構築及び保守に係るコストを抑制するとともに、安定運用と将来的な拡張性を確保するためである。

ただし、現行制度や業務運用との整合を無視するものではなく、制度や運用の見直しにより対応可能な事項と、県として維持すべき独自要件とを切り分けることが重要である。

なお、Fit to Standard の考え方にとり、現行の財務会計システムは複数の関連システムと連携していることを踏まえると、3.2.2 で示したシステム間連携の考え方は、財務会計システムと関連システムを統合することを排除しているわけではなく、関連システム間の役割分担を整理し、Fit to Standard に基づくシステム構築を検討した結果、財務会計システムと関連システムの統合が最適な選択肢となることも含んでいる。

ただし、財務会計システムが本県の会計業務の情報の基幹であるからといって、直ちに様々な業務の情報及び機能を財務会計システムへ統合するのではなく、関連システムの機能、既存インターフェース、データの正本及び改修の必要性を整理した上で、全体最適の観点から検討を進める必要がある。

¹⁶ パッケージとは、ベンダがあらかじめ標準機能として提供する既製のシステムを導入する方式を指す。これに対し、スクラッチ（フルスクラッチ）は、個別要件に応じて一から独自に構築する方式を指す。

¹⁷ 業務を個別最適にシステムへ合わせ込むのではなく、標準機能に合わせて業務や運用を見直す考え方。

¹⁸ パッケージソフトの標準機能では対応できない部分について、個別要件に合わせて機能追加や仕様変更を行うこと。

3.2.3 実現可能性を踏まえた施策具体化の考え方

(1) 施策具体化の考え方について

あるべき姿の実現に当たっては、技術的制約、予算的制約、職員の習熟度及び事業者対応の実現可能性等を踏まえ、移行計画書に記載した改善策を短期、中期及び長期で段階的に進める。

- 短期（令和9年度まで）：現行の制度及び運用の工夫による改善
- 中期（令和10年度から次期財務会計システム導入まで）：制度及び業務の整理とシステム更改を伴う改善
- 長期（次期財務会計システム導入後から）：SSO¹⁹活用、データ連携基盤²⁰の全庁利用、EBPM²¹等の高度活用

施策の具体化に当たっては、期待される効果のみならず、技術的実現性や予算面の制約、職員の習熟度、関係所属の運用負荷、事業者側の対応可否、制度改正の要否等を踏まえて優先順位を設定する必要がある。

特に、電子化及び標準化を進める施策については、電子化が必ずしも効率化につながるとは限らず、かえって職員負担を増やす可能性があること、また、本庁機関と出先機関等で運用が異なるため、標準化の範囲を慎重に見極める必要がある。よって、現場の確認行為や審査行為の品質を確保できること、過渡期の紙併用や障害時運用を含めて現実的に業務定着できることを重視する。

(2) AI の活用について

AI の活用については、「表 3-2-3 AI 活用の整理」のとおり、次期財務会計システムの標準的な機能やマニュアル、FAQ、過去事例の整備、様式の整備等の AI を用いずに対応する範囲と、AI により補助的に業務を支援する範囲とを区分して検討することを基本とする。

具体的には、「表 3-2-3 AI 活用の整理」に示す領域ごとに検討を行う。検索支援及び過去事例参照の領域では、まずナレッジ基盤²²や検索機能の整備によって対応することを基本とし、AI は横断検索や関連情報の提示等を補助的に担う。入力補助や形式的な確認、補助等の領域では、入力制御及びエラーチェック等のシステム標準機能で対応すべき範囲を見極めた上で、必要に応じて AI による補助を検討する。

なお、AI 活用の可能性がある一方、最終的な判断や責任を伴う審査及び決裁は職員が担うことを原則とする。例えば、審査及び決裁では審査・確認基準を AI で一次チェックをして最終チェックを職員が担うなど、業務フロー上の該当箇所や役割を整理する必要がある。活用にあたっては、品質、セキュリティ、費用対効果及び運用を踏まえて段階的に検討する。

¹⁹ Single Sign-On の略。1 回の認証で複数のシステムやサービスを利用できる仕組み。

²⁰ 複数のシステム間でデータを円滑かつ一貫して連携、共有及び活用するための共通的な仕組み・基盤。

²¹ Evidence-Based Policy Making の略。統計、業務データ、調査結果等の客観的な根拠に基づいて政策立案や改善を行う考え方。

²² 通知、マニュアル、FAQ、過去事例等の知識情報を集約、整理し、検索や参照をしやすい仕組み。

表 3-2-3 AI 活用の整理

領域	AI を用いずにシステム機能や運用で 対応する範囲	AI を補助的に用いる範囲
検索支援	条件検索、一覧表示、検索条件の絞込、関連画面遷移、マニュアル、FAQ、規則、通達・通知及び過去事例の整理	質問による検索、関連文書の提示及び質問に応じた候補提示
過去事例参照	履歴参照、類似案件一覧、タグ付け及び更新ルールの整備	問い合わせ内容に応じた類似事例の抽出、要約
入力補助、 形式的な確認	入力候補表示、プルダウン、入力制御、必須項目の入力制御、エラー表示、判断ガイド及び記載例の整備	入力候補の提案、関連規則等の提示及び注意喚起
ナレッジ活用	画面内ヘルプ、リンク表示、FAQ、マニュアル、規則、通達・通知及び事例の整備、更新	対話型案内、根拠候補の提示及び参照先の案内
審査、決裁	進捗管理、履歴管理、承認ルート制御、権限、役割分担及び確認責任の整理	一次チェック、確認漏れ候補の抽出及び関連論点の提示 ※原則として最終判断は対象外

4. 業務領域別のあるべき姿

4.1 予算事務

4.1.1 現状の課題

(1) 分析対象及び分析方法

本項では、予算事務のうち、予算編成（予算要求、査定、議案書の作成）及び予算執行（歳入予算の通知、歳出予算の配当、執行計画、流用等の執行管理）を主な対象範囲として、現状の課題を整理した。

課題整理に当たっては、現行の制度、業務及びシステムの確認に加え、ヒアリング、アンケート、業務量調査及び財務会計業務改革に係る予算・決算ワーキンググループの結果をもとに実務上の課題や運用実態を把握した。

(2) 業務の全体像

予算事務は、翌年度に必要な経費に係る予算要求及び査定を行い、予算成立後は各所属へ通知及び配分を行い、予算の執行状況を継続的に管理していく一連の業務である。

予算編成では、翌年度に実施する事業に必要な歳入・歳出予算を見積もり、事業内容や積算根拠を整理したうえで、要求内容を取りまとめる。これを受けた査定では、各所属からの要求内容について、必要性や妥当性、県全体の方針や財政状況との整合を確認しながら、予算案として調整し、確定していく。

議会の議決により成立した予算については、各所属が実際に執行できるよう通知及び配分を行う。年度中には、執行状況や流用、科目更正等の状況を確認しながら、予算の範囲内で適正な執行が行われるように適切な執行管理を行う。

(3) 課題の全体像

予算事務における現状課題は、予算要求から執行管理、決算までを通じて、情報の分散管理や再入力等により、一連の業務としての連続性が十分に確保されていないことが全体的な課題である。

(4) 各観点での現状課題

ア プロセス面

予算事務では、予算要求、査定、議案書の作成、歳入予算の通知、歳出予算の配分、執行管理及び決算に至る各段階で、資料作成後のシステム再入力や独自 Excel による補完管理、EUC データとの突合等が発生している。

特に、主管課において Excel や Word 等で資料を作成した後にシステムへ再入力し、さらに紙書類を持ち込む運用や、決算時に EUC データや独自様式を用いて手入力及び再整理を行う運用が残っており、重複作業や入力漏れ、転記ミスの発生要因となっている。

財務会計業務改革に係る予算・決算ワーキンググループやヒアリングでは、所属で独自様式の資料を作成しており、システムと独自様式の二重作業となっていることが確認されている。

さらに、当初予算の執行機関への配分が遅く、早期に事業等へ着手しにくいとの意見もあり、配分情報を事前入力、仮登録できるなど、早い時期から準備を進められる環境整備が求められている。

イ ルール面

予算事務では、例規、規則等に基づくルールと実務実態との間に乖離が見られる。歳入歳出の執行計画については、規則上の位置付けがある一方で、ヒアリングによると実務上は十分に作成、運用されていない状況が確認されている。

また、予算の流用については、現行の専決範囲では、流用の内容や金額に応じて財政課との協議を要する場合があります、事案ごとの確認や調整に手間を要している。特に、一定の範囲内の流用であっても、専決で完結せず個別協議が必要となる場合には、主管課及び財政課の双方に確認負担が生じ、処理の迅速性や事務の効率性を阻害する要因となっている。

さらに、歳入予算の通知については、財政課から公所を経由して予算通知を行うことにより、通知手続が重複し、事務処理に手間を要している。その結果、予算情報の伝達や執行準備の迅速性が損なわれている。

ウ 組織、役割分担面

予算情報の管理や入力、執行状況の把握、更新に関しては、主管課、主務課及び出先機関の間で役割分担や管理方法に一定の違いが見られるものの、これ自体が独立した課題として顕在化しているというよりは、再入力や独自 Excel による補完作業といった他の課題を生じやすくしている要因の一つとなっている。特に、主管課が財務会計システムの入力を一括して担っている運用や、所属ごとに執行状況の管理方法が異なる運用が見られる場合には、特定部署への負担集中や、保有する情報に差異があることで、事務の重複や補完作業の発生につながりやすい。

エ 人、スキル面

予算事務に必要な制度理解、予算編成支援システムの操作方法及び判断根拠の把握が担当者個人へ依存している状況となっている。予算編成に係るルールや様式、予算編成支援システムの操作方法が分かりにくいことに加え、過去事例やFAQ、規則等の情報が集約されておらず、必要な情報に到達しにくい。このため、新任職員や異動職員は前任者や周辺職員への問い合わせに依存しやすく、所属ごとの独自運用も生じている。また、問合せ先となる所管においても、予算編成における制度、システム両面で十分に回答できる担当者が限られている。アンケートでは、予算・決算事務における支障として「担

当者依存になる」や「解釈、判断に迷う」が多く挙げられており、知識やノウハウが組織として十分に共有されていない状況が確認されている。

また、過去事例の検索や入力補助、形式的なチェック支援等の補助的機能も不足しており、担当者の判断や処理に時間を要する状況となっている。アンケートやヒアリングでは、AI等の活用により、規則やマニュアルに記載された情報を迅速に把握できるような職員支援機能を望む声があった。

オ システム面

予算編成支援システムと財務会計システムの連携不足が、予算事務全体の大きな課題となっている。両システム間で必要なデータが十分に連携されていないため、執行状況の把握、予算の流用、科目更正情報の確認及び決算事務に追加的な作業が発生している。アンケートでは、「次期財務会計システムとの連携を優先的に検討すべきシステム」として「予算編成支援システム」等が挙げられたほか、財務会計業務改革に係る予算・決算ワーキンググループでは、予算編成支援システムの再構築を望む声もあり、両システムの連携不足についての課題感が挙げられている。

また、財務会計システムでは決算に必要な単位での執行状況の把握が十分ではなく、EUCデータや独自Excelによる補完が必要となっている。財務会計業務改革に係る予算・決算ワーキンググループやヒアリング、アンケートでは、予算執行に係る財務会計システムとExcel等の二重作業及び決算事務の負担について意見が寄せられている。

さらに、財務会計業務改革に係る予算・決算ワーキンググループでは、予算要求時の予算編成支援システムの利用可能時期を早めてほしいという意見が多数寄せられている。システムの利用可能時期が限られていることから、事前の別資料作成により二重作業が発生している他、短期間に作業が集中し、確認、調整に係る事務負担が大きくなっている状況が確認されている。

4.1.2 あるべき姿

(1) 予算事務の目指す姿

予算要求から執行管理、決算までを一連の業務として捉え、必要な予算情報を一貫して管理、活用し、手作業、重複入力及び紙前提の運用に依存しない予算事務を実現する。

(2) 各観点でのあるべき姿

ア プロセス面

予算の要求から査定、議案書の作成、通知、配分、執行計画、執行管理、決算までを分断せず、一連の業務として整理し、同じ情報を各段階で繰り返し作成、入力及び照合しなくてよい業務の流れとする。また、紙持込及び手書きを前提とせず、事務の性質に応じて電子化できる手続から段階的に移行するとともに、独自資料や補助簿などの重複した資料等を必要最小限に整理し、資料そのものを増やさない運用とする。

イ ルール面

歳入歳出予算の執行計画について、作成、把握及び活用の方法や位置付けを明確にし、法令及び規則との整合を確保しながら、計画的かつ適正な執行につながるルールとする。また、社会経済情勢の変化や県民のニーズを踏まえ機動的に事業を執行するため、決算や予算流用、科目更正等も含め、業務の段階ごとに追加的な対応が生じにくいルールへ整理する。

ウ 組織、役割分担面

主管課、主務課及び出先機関がそれぞれの役割に応じた粒度で予算情報を把握しつつ、同一の予算の情報及び執行の状況を参照できる状態とし、所属ごとの独自管理に依存しない運用とする。また、主管課の取りまとめや確認に必要な関わり方を整理し、予算事務全体として効率的に運用できる体制とする。

エ 人、スキル面

担当者が迷わず処理できるよう、根拠法令、規則、標準様式や会計事務必携などの判断のガイドとなるもの、FAQ、過去事例及び規則等が整備され、新任職員や異動職員であっても必要な情報に到達しやすい状態とする。これにより、前任者や周囲への問い合わせに依存せず、適正かつ効率的に処理できるようにする。

オ システム面

予算編成支援システムと財務会計システムの間で必要なデータが適切に連携され、予算要求、査定結果、議案書作成、通知、配分、執行状況、流用、科目更正及び決算情報等に係るデータを切れ目なく扱えるようにする。また、執行情報を決算資料作成や確認業務に活用できるようにし、入力、検索及び一覧表示の基本機能も分かりやすく使いやすいものとする。

さらに、県民向け公表資料やオープンデータへの活用を見据え、予算情報を分かりやすく整理、提供できる構成とする。

(3) 現状課題を踏まえた主な変更点

以上のあるべき姿を実現するためには、現状の課題に個別に対応するのではなく、予算事務全体を見直していく必要がある。予算事務では、予算要求から決算までを一連の業務として再設計し、各段階での再入力や独自管理を前提としない運用へ移行することが必要である。こうした観点から、現状課題を踏まえた主な変更点は、以下のとおり整理できる。

- 予算要求から決算までを通じて、同一データを継続して活用できる業務構成を目指す。

- 予算編成支援システムと財務会計システムの連携を強化し、執行状況、流用、科目更正及び決算情報等を切れ目なく扱えるようにする。
- 執行計画の位置付けや活用方法を整理し、計画的かつ適正な予算執行を可能にする。

4.1.3 実現に必要な改善施策

予算事務のあるべき姿を実現するためには、予算要求から査定、議案書の作成、通知、配分、執行計画、執行管理及び決算までの一連の業務を見通して、業務、制度及びシステムを一体的に見直す必要がある。特に、システム入力が可能となる前の準備段階の資料作成とその後のシステムへの同内容の再入力、独自 Excel による補完、紙書類の持込み、システム間連携不足、執行計画の作成、管理、決算に必要な単位での執行状況把握の困難さ、及び新任職員や異動職員にとっての分かりにくさといった現状課題に対応する観点から、以下の「表 4-1-3 改善施策一覧（予算事務）」の施策を短期、中期及び長期の観点を踏まえて段階的に進めることが必要である。

なお、改善施策の短期、中期及び長期の観点は、基本的には以下の考え方で整理している。

- 短期（令和 9 年度まで）：現行の制度及び運用の工夫による改善
- 中期（令和 10 年度から次期財務会計システム導入まで）：制度及び業務の整理とシステム更改を伴う改善
- 長期（次期財務会計システム導入後から）：SSO 活用拡大、データ連携基盤 の全庁利用、EBPM 等の高度活用

表 4-1-3 改善施策一覧（予算事務）

項番	改善施策	施策の内容	期間
1	予算要求から決算までの業務全体の再整理	予算要求、査定、議案書の作成、通知、配分、執行計画、執行管理及び決算までを一連の業務として整理し、各段階で必要となる情報、入力タイミング、確認手順及び役割分担を再設計する。主管課における Excel 等でのシステム外での資料作成、システムへの再入力及び紙書類の持込みを前提とした運用を見直す。	中期
2	予算見積入力開始時期の早期化	予算編成支援システムにおける予算見積入力の開始時期を見直し、入力開始時期を前倒しして実施する。 （システムへ事前の仮入力を可能とする見直しでも可。）	中期
3	予算編成支援システムと財務会計シ	予算要求、査定及び議案書作成に必要な情報、通知、配分、執行情報、補正、予算の流用、科目更正及び決	中期

	システムの統合／連携強化	算に係る情報等について、必要なデータを相互に利用できる構成とする。これにより、二重作業、転記及び手作業による突合を削減し、期中管理と決算準備を一連の業務として切れ目なくできる状態とする。	
4	執行計画の作成、把握、活用の仕組み化	歳入歳出予算の執行計画について、作成、把握及び活用の方法を整理し、予算執行の見通しを適切に管理できる運用を整備する。法令及び関係規則との整合にも留意した運用とする。	短期
5	決算に必要な単位での執行状況把握の実現	決算に必要な単位で執行状況を把握できるよう、管理単位やデータの持ち方を整理する。執行データを決算資料作成や確認業務に活用できるようにし、EUC データや独自 Excel による補完への依存を減らす。	中期
6	専決範囲の拡大（流用）	予算の流用について、専決範囲を見直し、従来の専決基準に代えて、一定の金額・予算科目の範囲内については専決により処理できるよう拡大する。これにより、現行の専決範囲では流用の内容や金額によって財政課との協議を要している案件について、事案ごとの確認や調整に係る負担を軽減し、処理の迅速化と繁忙期における滞留の抑制を図る。対象範囲については、案件の重要性、金額規模、予算科目、流用元・流用先の性質等を踏まえて整理する。	短期
7	予算通知・配分・配当処理の見直し	公所を経由して予算通知を行っていることにより、通知手続が重複し、事務処理に手間を要していたため、財務規則第4条の8における専決処分に係る准公所の規定（予算の通知・配当等について、公所長と記載されている箇所を准公所と読み替えるもの）を見直し、従来の財政課から公所経由による予算通知に代えて、公所を経由せずに各部局から准公所へ直接予算通知を行う等の見直しをする。	短期～中期
8	ナレッジ基盤の整備	予算編成に係るマニュアル、FAQ、会計事務必携、規則、通知・通達及び過去事例等を横断的に検索できる環境を整備し、新任職員や異動職員であっても必要な情報に到達しやすい状態を目指す。併せて、所属ごとの独自運用や前任者依存を縮減する。	中期

9	基本機能改善	入力、検索、一覧表示、抽出及び参照等の基本機能について、利用者が直感的に操作できるよう改善を図る。初見でも分かりやすい画面構成、説明表示及び補助表示等により、日常事務の負担軽減と処理の正確性向上を図る。	中期
10	AI 等の補助的活用の検討	通常機能で実現すべき範囲と、RPA や AI-OCR に加え、生成 AI 等の活用を見据えて、これら補助ツールを利用できる範囲を区分した上で、予算編成で活用できる過去事例検索、入力補助及び形式的なチェック支援等の可能性を検討する。活用に当たっては、品質管理、セキュリティ及び費用対効果を踏まえる。	中期
11	予算情報の県民向け公表方法の高度化	予算データを活用し、県民が事業別・分野別の歳入歳出予算や予算概要を分かりやすく閲覧できる仕組みを整備する。また、オープンデータやダッシュボード等の活用を検討し、県政の透明性向上と説明責任の充実を図る。	長期

4.1.4 実現上の留意点

予算事務のあるべき姿の実現に当たっては、各改善施策を個別に進めるのではなく、制度、運用、組織及びシステムを一体として整理し、現場の実務に無理なく定着する形で段階的に進めることが重要である。主な改善施策に対する留意点を、以下の「表 4-1-4 改善施策に対する留意点一覧（予算事務）」のとおり整理した。

表 4-1-4 改善施策に対する留意点一覧（予算事務）

項番	改善施策	留意点
1	予算要求から決算までの業務全体の再整理	Excel 等での資料作成、システム再入力及び紙書類持込みには、システム制約だけでなく確認のしやすさや実務上の必要性がある。電子化後も、一覧性、比較のしやすさ、修正履歴及び版数の管理等を確保する必要がある。
2	予算見積入力開始時期の早期化	入力開始時期を早める場合、仮入力と確定入力の区分、変更履歴の管理等を明確にしないと、誤入力や修正漏れが生じやすい。また、部局によっては主務課での入力が難しく主管課に負荷が集中する可能性があるため、入力主体や運用方法を整理するとともに、繁忙期の単なる前倒し負担とならないよう配慮が必要である。加えて、適切な期間設定については改めて検討が必要である。

3	予算編成支援システムと財務会計システムの統合／連携強化	二重作業や照合作業の削減に有効である一方、連携項目や要件が複雑化すると、制度変更、運用変更への対応や保守負担が増える可能性がある。連携タイミング、システム対応と運用対応の切り分け、Fit to Standard を踏まえた標準機能と独自要件の整理が必要である。
4	執行計画の作成、把握、活用の仕組み化	執行計画の作成、把握及び活用の仕組み化に当たっては、執行計画の必要性と位置付けを明確にした上で、実施主体や実施時点、更新頻度等を整理する必要がある。執行計画は、予算執行の見通しを適切に管理し、計画的かつ適正に執行するための基礎であり、法令及び関係規則との整合性の観点からも検討する必要がある。一方で、執行計画の入力や更新は、各所属において負担が大きくなるおそれがあるため、役割分担や更新頻度を実務実態に即して業務を見直す必要がある。
5	決算に必要な単位での執行状況把握の実現	決算に必要な単位での執行状況把握の実現については、決算業務の効率化に資する一方で、管理単位を細かく設定しすぎると、日常の執行時点での入力負担や確認負担、予算流用対応が増大する可能性がある。特に、事業、性質及び財源等の入力、管理については、決算や分析の利便性のみで判断するのではなく、現場の予算執行実務とのバランスを踏まえて業務を見直す必要がある。
6	専決範囲の拡大（流用）	流用に係る専決範囲の拡大は、財政課との個別協議や調整負担の軽減、処理迅速化に資する一方、対象範囲を過度に広げた場合には、重要案件に対する内部統制や牽制機能が弱まるおそれがある。このため、専決の対象とする金額基準、予算科目、案件類型及び例外案件の取扱いを明確にするとともに、専決後の報告方法も併せて整理する必要がある。また、所属ごとに運用差が生じないように、判断基準や起案・確認手順を標準化することが重要である。
7	予算通知・配分・配当処理の見直し	各部局から准公所へ直接予算通知を行う見直しは、通知手続の重複解消や迅速化に資する一方、公所を経由して実施していた情報共有や確認、調整の機能に支障が生じないように留意する必要がある。このように、予算通知・配分・配当処理の見直しに際しては、財政課、各部局、公所及び准公所の間で、通知後の情報共有の方法、確認主体及び執行管理上の役割分担を明確に整理することが重要である。
8	ナレッジ基盤の整備	ナレッジ基盤の整備については、検索機能のみを整備しても、元となるマニュアル、FAQ、規則、通知・通達及び過去事例等が分散、未整理のままであれば、十分な効果は得られない点に

		留意する必要がある。現状でも、クラウドストレージや Web すいとう等に情報が分散している状況であり、単に検索手段を追加するのではなく、ナレッジの所在の整理や更新ルール及び所管の整理を含めて整備することが重要である。
9	基本機能改善	利用者視点での基本機能改善については、利用者の分かりやすさを高めることが重要である一方、画面や項目に過度に情報を盛り込むとかえって複雑化するおそれがある。このため、入力支援や説明表示、補助表示、検索性の向上等は、新任職員や異動職員にとって有効な支援となる反面、画面遷移や表示項目が過剰にならないよう、操作性とのバランスを踏まえて設計する必要がある。特に、予算編成支援システムの分かりにくさに対する意見があることから、現場の利用実態を踏まえた UI・UX ²³ 改善を優先的に検討することが望ましい。
10	AI 等の補助的活用の検討	AI 等の補助的活用の検討に当たっては、AI 等を活用すれば直ちに業務負担が軽減されるわけではなく、活用対象、品質管理、セキュリティ、費用対効果及び運用を慎重に見極める必要がある。特に、過去事例検索や入力補助、形式的なチェック支援等の補助的領域では活用可能性がある一方、最終的な判断や責任を伴う行為まで AI 等のデジタル技術に委ねることは適当でない。また、AI 等活用の前提として、元データとなる規則や通知、事例等が一定程度構造化、整理されていることが必要であり、通常機能で実現すべき範囲と AI 等の活用範囲とを明確に区分して段階的に検討することが重要である。
11	予算情報の県民向け公表方法の高度化	県民向けに分かりやすい公表を進めるには、公表データの管理単位（款項目・事業・小事業別、部局別など）や更新時点を整理し、予算情報の整合性を確保する必要がある。また、公表資料作成が新たな手作業とならないよう、システム連携や自動化を前提に検討することが重要である。

最後に、各改善施策の実施に当たっては、技術的制約、予算的制約、職員の習熟度及び関係所属の運用変更負荷を踏まえ、短期、中期及び長期の優先順位を付して進める必要がある。ナレッジ基盤の整理や利用者視点での支援強化等は比較的早期に着手しやすい一方、システム間連携の強化や決算に必要な単位でのデータ管理の実現は中長期的な対応となる可能性が高い。現行業務フローの整理において浮き彫りになった予算見積入力開始時期の早期化などの改善項目は、改善可能なものから実施していくことが重要である。また、短期的な改善項目と切り分

²³ UI（User Interface）は画面表示や操作方法など利用者との接点、UX（User Experience）は使いやすさや分かりやすさを含む利用体験全体を指す。

け、中長期的に制度、業務及びシステムを一体で見直すべき事項についても、短、中、長期と段階的に実施していくことが重要である。

4.2 収入事務

4.2.1 現状の課題

(1) 分析対象及び分析方法

本項では、収入事務のうち、徴収（調定、納入の通知）及び収納を主な対象範囲として、現状の課題を整理した。

課題整理に当たっては、現行の制度、業務及びシステムの確認に加え、ヒアリング、アンケートをもとに実務上の課題や運用実態を把握した。

(2) 業務の全体像

収入事務は、収納すべき金額を調査決定して相手方に納入すべきことを通知する行為（徴収）と現実に現金を収納する行為（収納）とに大別される。

徴収では、徴収機関が収入について調査決定をし、納入義務者に納入の通知をし、納入義務者が指定金融機関又は収納代理金融機関（以下「指定金融機関等」という。）に現金により納付するのが原則である。

また、証紙、口座振替、証券による納付、指定納付受託者に対する納付の委託、指定公金事務取扱者へ事務の委託をすることができる。

(3) 課題の全体像

収入事務における現状課題は、債権の発生から調定、納入義務者へ納入の通知、収納（消込不能更正、収納額更正を含む）、債権管理（督促や履行延期の特約等）、過誤納金の還付、収入未済金の繰越までの各段階で、同じ情報を何度も資料化、再入力、転記、照合していること、また、財務会計システム以外に、各部局における固有の債権情報を管理するための個別システムや独自 Excel 等に情報が分散し、必要な情報を一貫して管理、活用できていないことで、システム間のデータ連携に支障が生じる都度、確認、修正の対応が必要となる。

また、社会全体でキャッシュレス決済が進展している中で、公金の収納方法が現金中心となっていることから、納付方法の拡大と手続の簡略化により県民の利便性の向上を図る必要がある。

(4) 各観点での現状課題

ア プロセス面

収入事務では、債権の発生、調定、納入通知書の作成、通知、債権管理、過誤納金の還付、収入未済金の繰越に至る各段階で、資料作成後の財務会計システムや個別システ

ムへの再入力、独自 Excel による債権管理、EUC データとの突合等が発生しており、一連の業務の中で手作業、転記、照合作業が多い。

特に、各所属において Excel や Word 等で債権発生の根拠資料を作成した後に財務会計システムや個別システムへ調定情報を再入力することや、収納時に EUC データや独自様式を用いて手入力、再整理を行う運用が残っており、重複作業や入力漏れ、転記ミスの発生要因となっている。

また、現金の納付先は、指定金融機関や収納代理金融機関である県内金融機関への納付が中心であり、申請手数料等への納付に使用する収入証紙は、商店やコンビニ等の収入証紙売りさばき所において購入する必要があることから、現金、収入証紙ともに時間や場所が限定されることが課題である。

イ ルール面

収入事務は、各部局の主管課長や公所長の専決事項とされており出納機関の審査がないことから、各所属において事務誤りに気づかず、財務事務検査や定期監査における指摘等により初めて気づくケースが多い。

ウ 組織、役割分担面

債権情報の入力や管理、収入状況の把握、更新に関しては、主管課、主務課、出先機関の間で役割分担や管理方法に一定の違いが見られるものの、これ自体が独立した課題として顕在化しているというよりは、財務会計システムや個別システムへの再入力や独自 Excel による作業が他の課題を生じやすくしている要因の一つとなっている。特に、所属ごとに執行状況の管理方法が異なる運用が見られる場合には、特定部署への負担集中や保有する情報に差異があることで、業務の重複作業の発生につながりやすい。

エ 人、スキル面

収入事務に必要な制度理解、操作方法、判断根拠の把握が担当者個人に依存しており、担当者依存が生じている。収入事務に係る制度は、根拠法令が複数に跨がることもあり分かりにくいことに加え、規則、通達・通知、FAQ、過去事例等の情報が集約されおらず、必要な情報に到達しにくい。このため、新任職員や異動職員は前任者や周辺職員への問い合わせに依存しやすく、所属毎の独自運用も生じている。アンケートでは、収入事務における支障として「担当者依存になる」や「解釈、判断に迷う」が多く挙げられており、知識やノウハウが組織として十分に共有されていない状況が確認されている。

また、過去事例の検索、入力補助、形式的なチェック支援等の補助的機能も不足しており、担当者の判断や処理に時間を要する状況となっている。アンケートやヒアリングでは、AI 等の活用により、規則やマニュアルに記載された情報を迅速に把握できるような職員支援機能を望む声があった。

オ システム面

財務会計システムでは、債権管理に関する情報の把握が十分ではなく、未収金・督促等の発生も見込んだシステムとなっていないことから、EUC データや独自 Excel による債権管理が必要となっている。

また、財務会計システムと個別システムとの連携については、両システム間の管理範囲やデータ粒度が異なることから、債権管理状況の把握、決算事務に追加的な作業が発生している。

ヒアリングやアンケートでは、財務会計システムと Excel 等の二重管理及び決算業務の負担について意見が寄せられている。

財務会計システムと個別システムがそれぞれ管理する情報及び処理の範囲を明確にすることで、システム間のデータに相違が発生しないようにする必要がある。

4.2.2 あるべき姿

(1) 収入事務の目指す姿

債権発生から調定、収納、収入未済金の繰越までを一連の業務として捉え、必要な債権情報を一貫して管理、活用し、手作業、重複入力、紙前提の運用に依存しない収入事務を実現する。

また、公金収納のキャッシュレス化を推進し、納付方法の拡大と手続の簡略化により県民の利便性の向上を実現する。

(2) 各観点でのあるべき姿

ア プロセス面

債権の発生から調定、納入義務者へ納入の通知、収納（消込不能更正、収納額更正を含む）、債権管理（督促や履行延期の特約等）、過誤納金の還付、収入未済金の繰越までを分断せず、一連の業務として整理し、同じ情報を各段階で繰り返し作成、入力、照合しなくてよい業務の流れとする。また、紙持込、手書きを前提とせず、業務の性質に応じて電子化できる手続から段階的に移行する。

公金収納においては、令和 7 年 10 月からモバイル POS レジを先行導入し、令和 8 年 3 月に「福島県公金収納キャッシュレス化アクションプラン」を策定、令和 8 年 9 月から eLTAX²⁴の運用により全国の金融機関窓口における納付及びキャッシュレス納付を可能とした。令和 9 年 6 月から電子納付システムの運用を開始する予定であり、令和 10 年度末には収入証紙を廃止することとしている。

イ ルール面

収入事務について、法令、規則との整合を確保しながら、事務内容を明確にするとともに、内部統制が機能し、問題点及びリスクの早期発見や防止につなげるためのルール

²⁴ 地方税の申告、申請、納付等を電子的に行うための地方税ポータルシステム。

とする。また、科目更正や決算等も含め、業務の段階ごとに追加的な対応が生じにくいルールへ整理する。

ウ 組織、役割分担面

主管課、主務課、出先機関がそれぞれの役割に応じた粒度で債権情報を把握しつつ、同一のデータを参照できる状態とし、所属ごとの独自管理に依存しない運用とする。また、主管課の取りまとめや確認に必要な関わり方を整理し、収入事務全体として効率的に運用できる体制とする。

エ 人、スキル面

担当者が迷わず処理できるよう、根拠法令、規則、通知、標準様式、マニュアル、FAQ、過去事例等が整備され、新任職員や異動職員であつても必要な情報に到達しやすい状態とする。これにより、前任者や周囲への問い合わせに依存せず、適正かつ効率的に処理できるようにする。

オ システム面

財務会計システムと個別システムの間で必要なデータが適切に連携され、債権の発生から調定、納入義務者へ納入の通知、収納（消込不能更正、収納額更正を含む）、債権管理（督促や履行延期の特約等）、過誤納金の還付、収入未済金の繰越等を切れ目なく扱えるようにする。また、執行情報を決算資料作成や確認業務に活用できるようにし、入力、検索、一覧表示の基本機能も分かりやすく使いやすいものとする。

(3) 現状課題を踏まえた主な変更点

以上のあるべき姿を実現するためには、現状の課題に個別に対応するのではなく、収入事務全体を見直していく必要がある。特に、現状では再入力や手作業、システム間の分断、担当者依存が複合的に発生していることから、今後はこれらを解消する方向で業務のあり方を再設計していくことが重要である。こうした観点から、現状課題を踏まえた主な変更点は、以下のとおり整理できる。

- 債権発生から収入未済金の繰越までを一連の業務として再設計し、資料作成後の再入力、独自 Excel 管理、EUC 突合などの重複作業を前提としない業務へ見直す。
- 財務会計システムと個別システムの連携を強化し、債権の状況、科目更正、決算情報等を切れ目なく扱えるようにする。

4.2.3 実現に必要な改善施策

収入事務のあるべき姿を実現するためには、債権の発生から調定、納入義務者へ納入の通知、収納（消込不能更正、収納額更正を含む）、債権管理（督促や履行延期の特約等）、過誤納金の還付、収入未済金の繰越への一連の業務を見通して、制度、業務及びシステムを一体的に

見直す必要がある。特に、債権発生に係る資料作成後の財務会計システムや個別システムへの再入力、独自 Excel による補完、システム間連携不足、債権管理、決算に必要な単位での執行状況把握の困難さ、紙書類の持込み、及び新任職員や異動職員にとっての分かりにくさといった現状課題に対応する観点から、以下の「表 4-2-3 改善施策一覧（収入事務）」の施策を短期、中期及び長期の観点を踏まえて段階的に進めることが必要である。

なお、改善施策の短期、中期及び長期の観点は、基本的には以下の考え方で整理している。

- 短期（令和 9 年度まで）：現行の制度及び運用の工夫による改善
- 中期（令和 10 年度から次期財務会計システム導入まで）：制度及び業務の整理とシステム更改を伴う改善
- 長期（次期財務会計システム導入後から）：SSO 活用拡大、データ連携基盤 の全庁利用、EBPM 等の高度活用

表 4-2-3 改善施策一覧（収入事務）

項番	改善施策	施策の内容	期間
1	公金収納キャッシュレス化	令和 10 年度末の収入証紙の廃止に向けてキャッシュレスの拡大が必要となることから、令和 9 年度のモバイル POS レジ追加導入や電子納付システム導入に向けた準備に取り組むとともに、利用者や収入証紙の売りさばき所等への十分な周知を行う。	短期
2	債権発生から収入未済金の繰越までの業務全体の再整理	債権の発生から調定、納入義務者へ納入の通知、収納（消込不能更正、収納額更正を含む）、債権管理（督促や履行延期の特約等）、過誤納金の還付、収入未済金の繰越までを一連の業務として整理し、各段階で必要となる情報、入力タイミング、確認手順、役割分担等を再設計する。Excel 等での資料作成、システムへの再入力、紙書類の持込みを前提とした運用を見直す。	中期
3	財務会計システムと個別システムの連携強化	債権の発生から調定、納入義務者へ納入の通知、収納（消込不能更正、収納額更正を含む）、債権管理（督促や履行延期の特約等）、過誤納金の還付、収入未済金の繰越等について、必要なデータを相互に利用できる構成とする。これにより、二重作業、転記、手作業による突合を削減し、期中管理と決算準備を一連の業務として切れ目なくできる状態とする。	中期

4	定例調定の対象拡大	定例調定の対象を拡大し、年度当初の行政財産使用料に係る調定等について作成方法を整理し適切に管理できる運用を整備する。法令及び関係規則との整合にも留意した運用とする。	中期
5	決算に必要な単位での執行状況把握の実現	決算に必要な単位で執行状況を把握できるよう、管理単位やデータの持ち方を整理する。執行データを決算資料作成や確認業務に活用できるようにし、EUC データや独自 Excel による補完への依存を減らす。	中期
6	ナレッジ基盤の整備	収入事務に係る根拠法令、例規、規則等、会計事務必携、マニュアル、FAQ、過去事例等を横断的に検索できる環境を整備し、新任職員や異動職員であつても必要な情報に到達しやすい状態を目指す。併せて、所属ごとの独自運用や前任者依存を是正する。	中期
7	基本機能改善	入力、検索、一覧表示、抽出、参照等の基本機能について、利用者が直感的に操作できるよう改善を図る。初見でも分かりやすい画面構成、説明表示、補助表示等により、日常業務の負担軽減と処理の正確性向上を図る。	中期
8	AI 等の補助的活用の検討	通常機能で実現すべき範囲と、RPA や AI-OCR に加え、生成 AI 等の活用を見据えて、これら補助ツールを利用できる範囲を区分した上で、収入事務で活用できる過去事例検索、入力補助、形式的なチェック支援等の可能性を検討する。活用に当たっては、品質管理、セキュリティ、費用対効果を踏まえる。	中期

4.2.4 実現上の留意点

収入事務のあるべき姿の実現に当たっては、各改善施策を個別に進めるのではなく、制度、運用、組織及びシステムを一体として整理し、現場の実務に無理なく定着する形で段階的に進めることが重要である。主な改善施策に対する留意点を、以下の「表 4-2-4 改善施策に対する留意点一覧（収入事務）」のとおり整理した。

表 4-2-4 改善施策に対する留意点一覧（収入事務）

項番	改善施策	留意点
1	公金収納キャッシュレス化	キャッシュレス決済を利用できない方への配慮も必要となることから、多様な納付方法を検討する必要がある。

2	債権発生から収入未済金の繰越までの業務全体の再整理	Excel 等での資料作成、システム再入力、紙書類持込みには、システム制約だけでなく確認のしやすさや実務上の必要性がある。電子化後も、一覧性、比較のしやすさ、修正履歴、版数の管理等を確保する必要がある。
3	財務会計システムと個別システムの連携強化	二重作業や照合作業の削減に有効である一方、連携項目や要件が複雑化すると、制度変更、運用変更への対応や保守負担が増える可能性がある。連携タイミング、システム対応と運用対応の切り分け、Fit to Standard を踏まえた標準機能と独自要件の整理が必要である。
4	定例調定の対象拡大	定例調定の対象拡大に当たっては、法令及び関係規則との整合性を検討する必要がある。一方で、定例調定の入力や更新は、各所属において負担が大きくなるおそれがあるため、役割分担や更新頻度を実務実態に即して業務を見直す必要がある。
5	決算に必要な単位での執行状況把握の実現	決算に必要な単位での執行状況把握の実現については、決算業務の効率化に資する一方で、管理単位を細かく設定しすぎると、日常の執行時点での入力負担や確認負担が増大する可能性がある。特に、事業、性質、財源等の入力、管理については、決算や分析の利便性のみで判断するのではなく、現場の予算執行実務とのバランスを踏まえて業務を見直す必要がある。
6	ナレッジ基盤の整備	ナレッジ基盤の整備については、検索機能のみを整備しても、元となる収入事務に係る例規、規則等、会計事務必携、マニュアル、FAQ、過去事例等が分散、未整理のままであれば、十分な効果は得られない点に留意する必要がある。現状でも、クラウドストレージや Web すいとう等に情報が分散している状況であり、単に検索手段を追加するのではなく、ナレッジの所在の整理、更新ルール、所管の整理を含めて整備することが重要である。
7	基本機能改善	利用者視点での基本機能改善については、利用者の分かりやすさを高めることが重要である一方、画面や項目に過度に情報を盛り込むとかえって複雑化するおそれがある。このため、入力支援、説明表示、補助表示、検索性の向上等は、新任職員や異動職員にとって有効な支援となる反面、画面遷移や表示項目が過剰にならないよう、操作性とのバランスを踏まえて設計する必要がある。特に、収入事務の分かりにくさに対する意見があることから、現場の利用実態を踏まえた UI、UX 改善を優先的に検討することが望ましい。
8	AI 等の補助的活用の検討	AI 等の補助的活用の検討に当たっては、AI 等を活用すれば直ちに業務負担が軽減されるわけではなく、活用対象、品質管

		理、セキュリティ、費用対効果、運用を慎重に見極める必要がある。特に、過去事例検索、入力補助、形式的なチェック支援等の補助的領域では活用可能性がある一方、最終的な判断や責任を伴う行為まで AI 等のデジタル技術に委ねることは適当でない。また、AI 等活用の前提として、元データとなる規則、通達・通知、事例等が一定程度構造化、整理されていることが必要であり、通常機能で実現すべき範囲と AI 等の活用範囲とを明確に区分して段階的に検討することが重要である。
--	--	--

最後に、各改善施策の実施に当たっては、技術的制約、予算的制約、職員の習熟度、関係所属の運用変更負荷を踏まえ、短期、中期及び長期の

順位を付して進める必要がある。ナレッジ基盤の整理や利用者視点での支援強化等は比較的早期に着手しやすい一方、システム間連携の強化や決算に必要な単位でのデータ管理の実現は中長期的な対応となる可能性が高い。そのため、収入事務については短期的に改善できる大きな改善項目として公金収納のキャッシュレス化に取り組むとともに、現場レベルでの細かな改善項目は現行/新規業務フローの整理において浮き彫りになったことについて改善可能なものから実施していくことが重要である。また、短期的な改善項目と切り分け、中長期的に制度、業務及びシステムを一体で見直すべき事項についても、短、中、長期と段階的に実施していくことが重要である。

4.3 支出事務（契約事務、審査事務を含む）

4.3.1 現状の課題

(1) 分析対象及び分析方法

本項では、支出事務のうち、主として契約、履行確認、請求書受領、支出命令、審査及び支払までの一連の業務を対象範囲として、現状の課題を整理した。

課題整理に当たっては、現行の制度、業務及びシステムの確認に加え、ヒアリング、アンケート、業務量調査及び財務会計業務改革に係る契約・支出・審査ワーキンググループの結果をもとに実務上の課題や運用実態を把握した。

(2) 業務の全体像

支出事務は、予算に基づき必要な契約などの支出負担行為を行い、履行確認、請求書受領、支出命令及び審査を経て、相手方への支払を行う一連の業務である。

契約事務においては、一般競争入札や随意契約などの調達方法の判断、予定価格設定、見積徴取、契約書又は請書の作成、支出負担行為による相手方の決定による契約締結等を行い、その後、履行確認や検収を経て、請求書の請求内容を確認した上で支出命令を作成する。

審査事務は、各執行機関から送付された支出命令等を出納機関が法令、規則等や予算に従って適正に作成されているか確認する業務である。そして、出納機関による審査を経て、適正な支払を実施する。

これらの業務は、地方自治法や福島県財務規則等に基づいて進められている。また、主管課や主務課、出先機関及び出納機関等の関係部署が複数関与し、相互に連携しながら進められていることから、業務間での情報連携や役割分担の在り方が事務負担や適正な事務執行に大きく影響する。

(3) 課題の全体像

支出事務における現状課題は、起案から契約、履行確認、請求、支出命令、審査及び支払までの各段階で、紙処理や手作業、二重作業、転記、手書き追記、書類持込等が多く残っていることである。また、財務会計システムと文書管理システム、入札関連システム、電子契約システム、庶務システム等との間で必要な情報が十分に連携されておらず、同じ情報を複数回にわたり入力、確認していることも大きな課題となっている。

加えて、契約書、見積合わせ、支出調書、履行確認、事前確認、保証金免除及び決裁区分等に関するルール、様式並びに判断基準が分散、複雑化しており、担当者の判断に係る負担、担当者依存及び品質の差異が生じている。

アンケート集計では、「入札、見積合わせ、契約」に関する課題として、「委託の標準様式整備」、「見積合わせ手続の見直し」、「参考見積等の簡素化」、「契約書作成省略基準の見直し」が挙げられており、制度、運用、システムが複合的に負担の要因となっていることが確認されている。また、「支出負担行為、支出命令」に関する課題として、「ミスや人的エラーの発生」、「業務の非効率」、「システム連携の不足」が挙げられている。

(4) 各観点での現状課題

ア プロセス面

支出事務では、各工程において、紙処理や手作業等が発生しており、担当者の負担となっている。特に、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原因で伝票等の文書の決裁処理と財務処理が分断されているため、同一案件について文書管理システムと財務会計システムの双方で入力を行う必要があり、二重処理となっている。アンケート集計でも、「契約、支出事務で、特に負担が大きい場面」として「文書起案との二重処理がある」が挙げられている。

また、支出調書等に「概算契約」や「年間契約」「単価契約」「事前確認」等を自動的に印字する機能が財務会計システムに備わっていないことにより上記事項を手作業で朱書き、追記している実態があり、帳票の作成に追加的な負担が生じている。また、支出調書の決裁に必要な添付書類を手書きで作成するといった負担も生じている。ヒアリングにおいても、履行期限や予定価格等を支出負担行為調書の余白に手書きしており負担になっている、電話料金等で請求書到着前に事業者へ聞き取りした結果を紙で整理し、添付書類としているなどの運用が確認されている。

さらに、年度末、年度初めには、4月1日付け契約案件や定例的な契約案件が集中し、見積徴取、契約書作成、事前確認及び決裁等が短期間に集中するため、処理の遅延や担当者負担の増大が生じている。ヒアリングでは、本来4月1日付けで契約する必要が無いにもかかわらず、4月1日契約としている事例が多数あることや、異動直後に新任職員が対応を求められる場合があるなど、特に繁忙期の負担が大きいことが確認された。

イ ルール面

支出事務では、見積合わせ基準や単独見積基準、契約書作成省略基準、契約保証金免除基準、事前確認基準、長期継続契約対象、決裁区分等について規定している、規則等が複雑で、実務の実態や物価上昇等の環境変化に十分対応できていない。

特に、物価上昇により、従来は単独見積や少額案件として処理できた修繕や委託等が見積合わせや契約書作成の対象となり、事務負担が増しているとの意見が多く確認された。アンケート集計では、「契約、支出事務で、特に負担が大きい場面」として「見積徴取や予定価格設定が負担」、「見積合わせ基準の妥当性」が挙げられている。

また、契約書作成や保証金免除について、現行の基準では業務上非効率であるとの意見が出ている。契約書作成については、作成省略基準の1つとして「原則、契約金額が100万円未満」と定めているが、物価上昇に対応できていない旨の意見がヒアリングにて確認された。また、保証金免除については、免除条件として定められている「過去2年間の業務実績」の起算日に関して運用基準に記載がないため、入札保証金と契約保証金とで運用が相違（入札保証金は入札時点を起算日とし、契約保証金は契約締結時点を起算日とする）しており、入札保証金が免除になっても契約保証金が免除にならない場合がある。そのため、運用基準の見直しが必要である旨の意見がヒアリングにて示された。

さらに、事前確認（一定金額以上の支出負担行為について出納機関の事前審査を受ける業務）については、契約前に当該支出負担行為が法令に違反していないかや予算が不足していないかを等確認できる点において内部統制上有効との意見がある一方、何を確認しているのか分かりにくい、金額基準の根拠が不明確、緊急案件や補助金案件等の期間的制約がある支払案件では非効率などの認識が示された。アンケート集計でも、「契約、支出、審査事務における支障」として「解釈、判断に迷う」が挙げられている。

ウ 組織、役割分担面

支出事務では、主務課、主管課及び出納機関の間で役割分担が複雑になっている場合があり、それが確認、調整及び差戻しの増加につながっている。特に、本庁の場合、主管課を経由する案件では、主務課の職員の立場からすると、主管課における決裁がどこまで完了しているかが分からないため、決裁の進捗状況を主管課へ問い合わせるといった業務負担が生じている。准公所においては、契約や支出関係の手続きが煩雑であり、業務の推進に負担が生じている。

また、見積合わせや入札、工事、委託契約などの専門性が高い業務については、所属ごとの対応では職員負担が大きく、事務処理の遅延によるスケジュール遅延や専門性不足による入札手続のミスといったリスクもあり、専門部署への集約を求める意見も出されている。一方で、全庁的な支出事務の標準化と柔軟性のバランスが課題となっている。

エ 人、スキル面

支出事務に必要な制度理解、契約事務の知識、入札・見積合わせの判断、審査対応及びシステム操作等について、担当者依存が生じている。特に、工事等の取扱い件数が少ない主務課では、工事や委託、特殊案件等の経験蓄積が難しく、新任職員や異動職員が何を参照すべきか分からず、前任者や出納機関等への問い合わせが発生しやすい。

アンケート集計では、「契約、支出、審査事務における支障」として「担当者依存になる」が挙げられている。また、「会計事務必携等の支援機能として、特に必要なもの」では、「工事以外の契約手引き」、「FAQ」、「問い合わせ先の明確化」などが挙げられている。

ヒアリングでも、工事以外の契約マニュアルの記載が不十分、契約条項に過不足が無いかの確認や保証金が免除できるかの判断が難しい、問い合わせ先が分からない、前任者が異動後に年度当初の契約事務をやらざるを得ないなどの意見が確認されている。必要な知識や判断のよりどころが分散しており、担当者によって処理品質や速度に差が生じやすい状況にある。

オ システム面

支出事務では、財務会計システムと文書管理システム、入札関連システム、電子契約システム、庶務システム等との連携不足が大きな課題となっている。アンケート集計では、「次期システムに求める要件」として「他システムとの連携機能」及び「業務フロー間の円滑な情報連携」が挙げられている。また、「次期財務会計システムとの連携を優先的に検討すべきシステム」として「予算編成支援システム」、「庶務システム」、「公有財産管理システム」、「電子契約システム」、「文書管理システム」及び「入札関連システム」などの意見が出ている。

現状では、同一の案件情報や契約情報を複数システムへ入力しているほか、入札金額や契約情報を財務会計システムへ再入力しており、誤入力や確認負担の要因となっている。ヒアリングでも、事業名や工事名、契約情報等の二重・三重入力、システムごとの情報粒度や予算の執行管理方法の違いなどが確認されている。

また、システム上での支払処理の進捗や決裁回覧中の支払関連書類の所在が分かりにくく、出納機関に持ち込んだ後の状況や支払時期、決裁回覧中の支払案件がどの部署で滞留しているか等を把握しづらいことも課題である。アンケート集計では、「進捗が見えにくい」が挙げられている。加えて、入力や検索、一覧表示、プレビュー、アラート等

の基本機能にも改善余地があり、画面の視認性、操作性、検索性の課題が散見されている。

4.3.2 あるべき姿

(1) 支出事務の目指す姿

事案の発生から、契約事務、履行確認、請求書受領、支出命令、審査及び支払までを一連の業務として捉え、必要な情報が工程間で適切に引き継がれ、同じ情報を何度も入力、転記、確認することなく、効率的かつ適正に処理できる支出事務を実現する。

(2) 各観点でのあるべき姿

ア プロセス面

事案の発生から契約事務、履行確認、請求書受領、支出命令、審査及び支払までを一連の業務として整理し、同じ情報を各段階で繰り返し作成、入力、照合しない業務の流れとする。また、紙持込、押印及び手書きを前提とせず、業務の電子化やシステム間連携を実現し、ペーパーレス、ワンスオンリーの業務へと段階的に移行する。

また、年度末、年度初めに業務が集中する4月1日付け契約案件や定例的な契約案件については、長期継続契約を適用することや、債務負担行為を設定することで、次年度予算に係る議決前から契約行為の実施を可能とし、業務の平準化を図る。

イ ルール面

契約方法や契約書作成、保証金免除、事前確認、長期継続契約、決裁区分等に関するルールや判断基準について、外部環境の変化や実務の実態に対応した内容へと見直すことで、業務の負荷軽減と適正な業務執行を実現する。例えば、契約書作成については、作成省略基準である「契約金額100万円未満」という基準額を物価上昇に即した基準額へ見直し、保証金免除については、入札保証金が免除となるにもかかわらず契約保証金が免除にならないケースを解消するために、運用基準における免除条件の起算点を改正する。また、年度を跨ぐソフトウェアライセンス契約等に対応するために、長期継続契約の考え方を整理する。

ウ 組織、役割分担面

現行の役割分担を業務フローで可視化することにより明確化し、役割分担が複雑な箇所を特定した上で、誰がどの情報を誰に共有すべきか等を整理する。例えば、会計年度任用職員の報酬支払事務については、所属課、主管課等及び集中処理業務を行う課室（職員業務課、出納室）における事務処理が複雑であり、会計年度任用職員の勤務情報や報酬支給情報の入力、確認作業が複数回にわたって実施される。そのため、各部署の役割や情報の流れを見直し、分かりやすく整理することで、担当者が円滑に事務処理できる体制を整備する。

また、工事契約等の専門性が高い業務については、取りまとめて処理する部署を設置することで、業務の集約化を図る。

エ 人、スキル面

担当者が迷わず処理できるよう、契約、支出及び審査に関する標準様式、会計事務必携などの判断ガイドとなるもの、FAQ、過去事例、規則、通知及び問い合わせ先等を整備する。また、新任職員や異動職員、低頻度案件の担当者でも事務処理に必要な情報を容易に参照できる環境を実現する。上記のように業務の標準化を推進することで、担当者依存を解消し、適正かつ効率的に処理できるようにする。

オ システム面

財務会計システムと文書管理システム、入札関連システム、電子契約システム、庶務システム等との間で必要なデータが適切に連携され、一度の入力で後続処理までつながる分かりやすいシステム環境を実現する。これらのデータ連携により、入札金額や契約情報の誤入力を防ぎ、県と事業者との取引の正確性、信頼性を損なうリスクを回避する。

特に、入札事務については、事業者への見積徴収や入札関係資料の共有や入札結果及び契約情報の管理等を行う入札管理システムを新たに導入することで、これらの事務を電子的かつ一貫して処理できる環境を整備する。併せて、入札管理システムを導入する場合は、電子入札システム、入札情報公開システム、電子契約システム及び財務会計システムの役割分担、データの正本及び連携範囲を勘案しながら整理し、同一情報の重複入力、転記及び照合作業を削減する。

さらに、契約、支出及び審査に必要な情報や進捗が一覧で把握でき、入力や検索、一覧表示、進捗可視化、添付資料確認等の基本機能が使いやすく、処理状況を一目で確認できるようにシステム機能を改善する。電子化に当たっては、紙と同等以上に確認しやすい画面表示や注釈、チェック履歴管理、根拠資料の管理等を整備し、適正性と効率性を両立する。上記のように進捗確認等に係る機能を実装することにより支払遅延や誤支出を防ぎ、契約相手方である事業者が不利益を被るリスクを回避する。

(3) 現状課題を踏まえた主な変更点

以上のあるべき姿を実現するためには、現状の課題に個別に対応するのではなく、支出事務全体を見直していく必要がある。特に、現状では紙処理、二重作業、システム間分断、基準や様式の分かりにくさ及び担当者依存が複合的に発生していることから、今後はこれらを解消する方向で業務のあり方を再設計していくことが重要である。こうした観点から、現状課題を踏まえた主な変更点は、以下のとおり整理できる。

- 事案の発生から契約、履行確認、請求、支出命令、審査及び支払までを一連の業務として再設計し、文書起案との二重作業や紙持込、手書き追記等を前提としない業務へ見直す。

- 工事契約等の専門性が高い業務については、業務の集約化の観点から見直しを行う。
- 財務会計システムと関連システムの連携を強化し、契約情報や支出情報、審査情報等を切れ目なく扱えるようにする。
- 入札管理システムを新たに導入することで、入札事務にかかる管理等を電子的かつ一貫して処理できるようにし、入札管理システムをはじめとする関連システム間の連携を勘案した上で、重複入力、転記及び照合作業を削減する。
- 契約書、見積合わせ、支出調書、履行確認及び事前確認等の様式、ルール及び組織の役割分担、判断基準を整理し、標準化、簡素化及び共通化を進める。
- 進捗可視化やナレッジ基盤の整備、入力支援等により、担当者依存を抑制し、新任職員や低頻度案件担当者でも適正に処理できる環境を整備する。

4.3.3 実現に必要な改善施策

支出事務のあるべき姿を実現するためには、事案の発生から契約、履行確認、請求、支出命令、審査及び支払までを見通して、業務、制度及びシステムを一体的に見直す必要がある。特に、文書起案との二重処理、紙書類の持込み、支出調書等への手書き追記、見積徴収や入札関係資料の共有、入札結果及び契約情報の管理におけるシステム外作業、関連システム間の連携不足、進捗把握の困難さ、契約書、見積合わせ、履行確認及び事前確認等に係る様式や判断基準の分かりにくさ並びに新任職員や異動職員にとっての分かりにくさといった現状課題に対応する観点から、以下の「表 4-3-3 改善施策一覧（支出事務）」の施策を短期、中期及び長期の観点を踏まえて段階的に進めることが必要である。

なお、改善施策の短期、中期及び長期の観点は、基本的には以下の考え方で整理している。

- 短期（令和 9 年度まで）：現行の制度及び運用の工夫による改善
- 中期（令和 10 年度から次期財務会計システム導入まで）：制度及び業務の整理とシステム更改を伴う改善
- 長期（次期財務会計システム導入後から）：SSO 活用拡大、データ連携基盤 の全庁利用、EBPM 等の高度活用

表 4-3-3 改善施策一覧（支出事務）

項番	改善施策	施策の内容	期間
1	支出事務全体の業務再整理・簡素化	事案発生から契約事務、履行確認、請求書受領、支出命令、審査及び支払までを一連の業務として整理し、各段階で必要となる情報、入力タイミング、確認手順及び役割分担を再設計する。文書起案と財務処理の二重処理、紙持込及び手書き追記を前提とした運用を見直す。	中期

2	財務会計システムと関連システムの連携強化	文書管理システムや入札関連システム、電子契約システム、庶務システム等との間で必要なデータを連携し、一度の入力で後続処理までつながる構成とする。二重作業、転記及び手作業による突合を削減するとともに、入力ミスを防止する。	中期
3	入札事務のシステム化・最適化	入札管理システム等を新たに導入することで、事業者との見積徴取、入札関係資料の共有、入札結果及び契約情報の管理等について、電子的かつ一貫して処理できる仕組みを整備する。併せて、入札管理システムの導入に当たっては、電子入札システム、入札情報公開システム、電子契約システム及び財務会計システムの役割分担、データの正本及び連携範囲を整理し、同一情報の重複入力、転記及び照合作業を削減する。	中期
4	契約、支出関係様式及び手続の標準化	契約書や見積合わせ、支出調書、履行確認、支出命令等に係る標準様式、記載例、手順及び判断基準を整備し、担当者や所属によらず同一品質で処理できる状態とし、手続に係るミスを防止する。	短期～中期
5	基準額、判断基準等の見直し（支出負担行為兼支出命令の対象拡大、参考見積書及び見積書の取扱いの整理含む）	見積合わせ基準や単独見積基準、契約書作成省略基準、契約保証金免除基準、事前確認基準、長期継続契約対象及び決裁区分等について、物価変動や業務実態を踏まえて見直す。併せて、根拠や考え方を明確化する。	短期
6	事前確認、審査事務の運用の整理	事前確認、審査の対象、確認観点、返戻基準、優先順位及び進捗管理の考え方を整理する。また、審査業務の電子化を実現するとともに、審査対象とする書類についても整理し、審査担当者の負担を軽減する。	中期
7	進捗可視化及び所在管理の仕組み整備	調書、契約、支出命令及び審査の進捗や所在を一覧で把握できるようにし、滞留状況や支払時期を確認しやすい仕組みを整備する。	中期
8	ナレッジ基盤の整備	契約、支出及び審査に関するマニュアル、FAQ、規則、通達・通知、過去事例及び問い合わせ先等を横断的に検索、参照できる環境を整備し、新任職員や低頻	中期

		度案件担当者でも事務処理に必要な情報を容易に参照できる環境を実現する。	
9	電子決裁の導入に向けた運用ルールの整理	電子決裁の導入に向け、添付資料の要否や電子化の範囲や容量、原本管理、保存年限、監査対象資料の閲覧方法等を整理し、電子決裁でも適正かつ効率的に確認、保存できる運用を整備する。	中期
10	少額、定例、大量案件の手続見直し	少額・定例・大量案件について、案件類型ごとに簡素な手続や集約処理のあり方を整理し、平準化、効率化を進める。	中期
11	専門的業務の集約化	工事契約等の専門性が高い業務については、取りまとめて処理する部署を設置することで、業務の集約化を図る。業務に精通した職員が集約的に処理することで、手続のミス減らす。	中期
12	歳入歳出外現金管理のシステム化	歳入歳出外現金の受入・払出について、現行運用では、所属課ごとに Excel 等にて管理しているが、財務会計システムに歳入歳出外現金管理する機能を実装することで、払出・受入情報を自動反映させ、システム上で管理を行う。	中期
13	基本機能改善	入力や検索、一覧表示、プレビュー、アラート、注釈及びチェック履歴管理等の基本機能を改善し、利用者が迷わず処理できる画面や操作性を実現することで、利便性の向上とミスの発生防止を図る。	中期
14	AI 等の補助的活用の検討	審査補助や形式的チェック、関連資料検索、FAQ 回答等について、通常機能で実現すべき範囲と AI 等を活用する範囲を区分し、品質、セキュリティ及び費用対効果を踏まえて段階的に検討する。	中期

4.3.4 実現上の留意点

支出事務のあるべき姿の実現に当たっては、各改善施策を個別に進めるのではなく、制度、運用、組織及びシステムを一体として整理し、現場の実務に無理なく定着する形で段階的に進めることが重要である。主な改善施策に対する留意点を、以下の「表 4-3-4 改善施策に対する留意点一覧（支出事務）」のとおり整理した。

表 4-3-4 改善施策に対する留意点一覧（支出事務）

項番	改善施策	留意点
1	支出事務全体の業務再整理	現行の紙運用や手作業には、単なる慣行だけでなく、確認のしやすさや証跡確保の観点がある。電子化後も、一覧性や比較のしやすさ、修正履歴、版管理等を確保する必要がある。
2	財務会計システムと関連システムの連携強化	連携強化は二重作業や転記削減に有効である一方、連携項目や仕様が複雑化すると、制度変更及び運用変更時の対応や保守負担が増える可能性がある。連携タイミングや標準機能と独自要件の整理が必要である。また、財務会計システム側は連携可能であっても、関連システム側の制約により連携ができない可能性がある。
3	入札事務のシステム化・最適化	入札管理システムが担うべき機能（見積依頼・見積徴取、資料共有、進捗管理、入札結果管理、契約情報管理等）を明確にした上で、機能の重複や使い分けの複雑化を招かないよう、入札事務に関連する他システムとの連携方法を勘案する必要がある。また、入札方式や案件類型に応じて、システム化の対象範囲、例外処理、権限・証跡管理及び障害発生時の代替運用を整理する必要がある。
4	契約、支出関係様式及び手続の標準化	標準化は有効である一方、委託や修繕、補助金、工事関係等、案件類型ごとの違いを踏まえ、標準化すべき部分と例外的に柔軟に扱うべき部分を整理する必要がある。
5	基準額、判断基準等の見直し（支出負担行為兼支出命令の対象拡大、参考見積書及び見積書の取扱いの整理含む）	基準額引上げ等は現場負担軽減に資する一方、内部統制及び透明性とのバランスを踏まえる必要がある。根拠や適用範囲、定期的見直しの仕組みも含めて設計することが重要である。 例えば、契約書の作成省略基準については、本来、契約書の作成が必要な場合でも作成が省略されないために契約書の作成が必要となる条件を改めて検討した上で具体的な基準額を見直す必要がある。
6	事前確認、審査事務の運用の整理	事前確認や審査は内部統制上有効な側面がある一方、緊急案件や年度末案件では処理遅延要因となりやすい。対象範囲や確認観点、優先順位、進捗管理方法等を明確にし、案件類型に応じた運用設計が必要である。
7	進捗可視化及び所在管理の仕組み整備	進捗可視化は有効である一方、ステータス管理が過度に複雑になると、かえって入力負担や運用負担が増えるおそれがある。現場で無理なく運用できる粒度で設計する必要がある。
8	ナレッジ基盤の整備	検索機能のみを整備しても、根拠となる規則や通知、FAQ、事例等が分散、未整理のままであれば十分な効果は得られない。情報の所在、所管部署、情報管理体制（担当者による一元管理）及び情報の更新ルールを含めて整備する必要がある。

9	電子決裁の導入に向けた運用ルールの整理	電子化されていない様式や見積書、口座関係資料等、電子化が難しい資料や取扱いに慎重さを要する資料が存在する。電子化範囲や原本性、真正性、閲覧権限等に留意して整理する必要がある。また、公文書管理やシステムのファイル保存領域の観点から、文書管理システムと財務会計システムのどちらで文書保管を行うのか整理する必要がある。また、電子資料と紙資料が併存する可能性があることを踏まえ、運用を設計する必要がある。
10	少額、定例、大量案件の手続見直し	集約化・簡素化は有効である一方、案件類型ごとに内部統制やリスクの程度が異なるため、一律ではなく、リスクに応じた手続を設計する必要がある。
11	専門的業務の集約化	すべての工程を集約化してしまうと、主務課の意向の反映が困難となるため、必要な工程に絞って集約することで、標準化と柔軟性のバランスを取る必要がある。
12	歳入歳出外現金管理のシステム化	Excel 等での資料作成、システム再入力、紙書類持込みには、システム制約だけでなく確認のしやすさや実務上の利点がある場合もあると考えられる。電子化後も、一覧性、比較のしやすさ、修正履歴の管理等を確保する必要がある。
12	基本機能改善	画面や項目に過度に情報を盛り込むと、かえって複雑化するおそれがある。入力支援や説明表示、検索性向上等は、操作性とのバランスを踏まえて設計する必要がある。
13	AI 等の補助的活用の検討	AI 等活用は補助的領域では有効である可能性がある一方、最終判断や責任を伴う行為まで委ねることは適当でない。元データの整理、品質管理、セキュリティ及び費用対効果を踏まえて段階的に検討する必要がある。

最後に、各改善施策の実施に当たっては、技術的制約、予算的制約、職員の習熟度、関係所属の運用変更負荷及び事業者側の対応可能性を踏まえ、短期、中期及び長期の優先順位を付して進める必要がある。標準様式整備や判断基準の明確化、ナレッジ基盤の整備、進捗可視化等は比較的早期に着手しやすい一方、システム間連携の強化や電子化、AI 等活用、基準額見直し等は中長期的な対応となる。

そのため、現場レベルで改善可能な事項から順次着手しつつ、中長期的には制度、業務及びシステムを一体で見直す事項について、段階的に実施していくことが重要である。

4.4 決算事務

4.4.1 現状の課題

(1) 分析対象及び分析方法

本項では、決算事務のうち、主として期中の執行状況の把握、決算見込みの取りまとめ、決算資料作成、決算統計及び監査対応等を対象範囲として、現状の課題を整理した。

課題整理に当たっては、現行の制度、業務及びシステムの確認に加え、ヒアリング、アンケート及び財務会計業務改革に係る予算・決算ワーキンググループ結果等をもとに、実務上の課題や運用実態を把握した。

(2) 業務の全体像

決算事務は、年度中の予算執行結果を確定し、決算書、決算説明資料、決算統計資料及び監査関係資料等を作成、確認する一連の業務である。

具体的には、財務会計システムに登録された執行データを基礎として、主管課や主務課、出先機関が必要な単位で執行状況を確認し、決算見込みの照会及び取りまとめを行い、決算資料や関係帳票を作成する。また、必要に応じて EUC データや独自管理簿を用いた補完や端数調整、性質別の確認、監査資料の整理等を行う。

これらの業務は、期末に集中的に実施されるだけでなく、実際には期中の執行管理や予算及び支出事務と密接に関係しており、日常の入力内容や管理方法が、決算時の負担や精度に大きく影響する。

(3) 課題の全体像

決算事務における現状課題は、決算資料作成や決算確認に当たり、EUC データの加工や独自管理簿との突合、端数調整、手入力等の手作業が多く発生していること、また、財務会計システムと予算編成支援システム、事業執行管理システム、人事管理給与システム、庶務システム等との連携不足により、必要な情報の把握、確認及び集計に追加的な作業が生じていることである。

加えて、主管課への業務集中や、財務会計システムでは管理項目が「事項」レベル、予算編成支援システムでは管理項目が「小事業」レベルと異なるため、決算確認や執行額把握に負担が生じている。特に、財務会計システム上で把握できる情報だけでは決算に必要な単位や観点を満たせず、所属独自の Excel や補助簿を用いた補完管理が行われていることが、二重管理や確認負担の要因となっている。

アンケートでは、「予算・決算連携」が財務会計事務の見直しに当たり優先的に見直すべき領域として最も多く挙げられているほか、最も課題と感じるものとして「システム連携の不足」、が挙げられており、決算事務を含む予算・決算連携が全庁的課題となっている。

(4) 各観点での現状課題

ア プロセス面

決算事務では、決算見込みの確認や決算資料の作成、決算統計、監査資料作成等の各場面で、財務会計システムの出力結果をそのまま使えず、EUCデータの抽出、加工及び独自様式への転記、Excelによる集計や突合並びに端数調整等の手作業が発生している。

ヒアリングでは、ある所属において、決算用整理シートを作成してEUCとの一致確認後、連携処理して入力していること、性質別は当初予算入力を基にしているため誤りが多く注意喚起が必要であることが確認されている。また、別の所属では、部独自様式に手入力し、EUC照合、千円単位化及び予算編成システム入力という手作業の連鎖が生じていることが確認されている。

さらに、決算統計においては、端数切りの際に歳入と歳出で差が出ないように調整する必要があり、円単位と千円単位の違いに起因する手作業が残っていることが確認されている。

イ ルール面

決算事務では、性質区分や科目区分、端数処理、繰越処理、決算統計資料作成等に関する実務ルールが分かりにくく、期中の入力内容と決算で求められる整理単位が必ずしも一致していない。

ヒアリングでは、「性質は決算時しか使わず執行では管理しない。予算編成時の性質登録ミスがあっても決算時に修正できず、誤りが固定化する」との意見が出されている。また、アンケートでは、「予算、収入、決算ともに性質を正しく入力できるように支援する機能があると負担軽減につながる」「予算上の性質誤りを決算では是正することが多い」との意見が確認されている。

加えて、アンケート集計では、予算・決算事務の支障として「担当者依存になる」、「解釈、判断に迷う」が挙げられており、決算処理に必要な判断基準や実務運用が、担当者の経験や理解に依存しやすく、業務の標準化が不十分なために業務のばらつきが生じていることが確認されている。

ウ 組織、役割分担面

決算事務では、主管課が各主務課及び出先機関の情報を取りまとめる構造となっており、決算見込みの照会、執行状況の把握及び資料の取りまとめ負担が主管課に集中しやすい。

財務会計業務改革に係る予算・決算ワーキンググループでは、「予算執行管理の個別管理や決算見込み照会の取りまとめにより、情報集約、把握に時間を要している」との指摘があり、決算業務の標準化について検討が進んでおらず、Excel等による所属ごとの個別管理や独自の決算管理ツールによる処理をおこなっていることが確認されている。

また、管理単位や入力主体が部局によって異なることも、決算時の集約、確認負担の一因となっている。例えば、主管課で一括してシステム入力を行う運用や、出先機関が

独自管理簿で執行状況を補完する運用が見られ、同一データを全庁で一貫して扱いにくい状況がある。

エ 人、スキル面

決算事務では、決算資料作成の仕様や性質別の整理、EUC データの扱い、端数処理、監査対応等に関する知識やノウハウが担当者個人に依存している。

ヒアリングでは、「決算処理の仕様自体を把握している人が少なく、不明点が多い」との意見が出されている。また、独自様式や補助簿の作成方法及び決算時の確認観点が前任者依存となっている状況が確認されている。

加えて、決算事務に必要なマニュアル、FAQ、過去事例及び通知等が分散しており、新任職員や異動職員が必要な情報に到達しにくいことも、担当者依存を強める要因となっている。

オ システム面

決算事務では、財務会計システムと予算編成支援システム、事業執行管理システム等との連携不足が大きな課題となっている。

アンケートでは、「次期財務会計システムとの連携を優先的に検討すべきシステム」として「予算編成支援システム」等が挙げられており、また「最も課題とを感じるもの『予算・決算連携』」として「システム連携の不足」が挙げられている。

ヒアリングでは、「予算編成から予算執行、決算までの業務について、すべて同一のデータベースを用い、システム毎に転記作業が生じないようにしてほしい」との意見が出されている。また、繰越登録や決算資料作成のために、財務会計システムと予算編成支援システムの双方に入力している実態が確認されている。

さらに、ヒアリングでは、監査資料作成時に、工事調書、繰越調書、事業執行管理システム及び財務会計システムの金額不一致が起こるとの意見が出されており、システム間で保持する情報の粒度や基準が異なることが、確認負担や不一致対応の要因となっている。

4.4.2 あるべき姿

(1) 決算事務の目指す姿

期中の執行データを決算事務にそのまま活用でき、決算資料、決算統計及び監査資料等を、独自 Excel や手作業による補完に依存せず、効率的かつ適正に作成、確認できる決算事務を実現する。また、決算情報を県民に対して分かりやすく提供し、県政の透明性向上や説明責任の充実につながる環境を実現する。

(2) 各観点でのあるべき姿

ア プロセス面

決算見込みの把握や決算資料の作成、決算統計、監査対応等を、期末に一から作り直すのではなく、期中の執行データを活用して一連の業務として処理できる流れとする。

また、EUCデータの加工、独自管理簿との突合、端数調整及び手入力等の手作業をできる限り削減し、必要な資料はシステムから自動出力、検索、閲覧できる状態を目指す。財務会計業務改革に係る予算・決算ワーキンググループでも、「決算、監査に必要な資料をシステムから自動出力、検索、閲覧でき、紙資料や手作業集計を削減できる」「事業担当者が決算用に重複入力することなく、日常業務で入力したデータを活用して決算資料まで自動作成できる仕組みを実現する」というあるべき姿の仮説への賛成意見も見られた。

イ ルール面

決算に必要な予算執行の管理単位や性質区分、端数処理、確認手順等について、期中入力と決算整理が分断されないよう整理し、担当者や所属によらず同じ考え方で処理できるルールとする。

また、科目判定や性質区分の判断に迷わないよう、例示や判断フロー、注意喚起等を整備し、期中の誤りが決算時に顕在化しにくい運用とする。財務会計業務改革に係る予算・決算ワーキンググループにおいても、「科目判定のガイド/ナビ（例示、判断フロー）や、入力時の注意喚起（誤りやすい組合せのアラート）を整備」というあるべき姿の仮説への賛成意見も見られた。

ウ 組織、役割分担面

主管課、主務課及び出先機関が、それぞれの役割に応じて必要な執行情報や決算見込みを同じデータに基づいて確認できる状態とし、主管課だけが個別に情報を集約、補完しなければならない構造を見直す。

また、決算見込み照会や取りまとめ業務についても、システムを活用して必要な情報を一元的に把握、共有できるようにし、所属ごとの個別管理や独自様式への依存を減らす。

エ 人、スキル面

担当者が迷わず決算事務を処理できるよう、決算資料作成手順や性質区分、端数処理、監査対応等に関する通達・通知及び標準的な手引き、FAQ、過去事例等を整理し、新任職員や異動職員でも必要な情報に到達しやすい状態とする。

また、決算時にのみ必要となる特殊な知識についても、前任者からの引継ぎや個別照会に依存しないよう、組織内にある知識を集約し、必要な人が必要な時に検索、活用できるようにする。

オ システム面

財務会計システムと予算編成支援システム、必要に応じて事業執行管理システム等との間で必要なデータが適切に連携され、予算から執行、決算までの各段階で同じ情報を再入力、転記、突合しなくても処理できる環境を実現する。

また、決算及び監査に必要な資料がシステムから自動出力でき、入力や検索、一覧表示、進捗可視化等の基本機能も使いやすく整備する。財務会計業務改革に係る予算・決算ワーキンググループでも、「関連システム間でデータを連携し、一度の入力で後続処理までつながる分かりやすい業務環境を実現する」「入力、検索、一覧表示、進捗可視化などの基本機能が使いやすく、処理状況を一目で確認できる」というあるべき姿の仮説への賛成意見も見られた。さらに、県民向け公表資料やオープンデータへの活用を見据え、決算情報を分かりやすく整理・提供できる構成とする。

(3) 現状課題を踏まえた主な変更点

以上のあるべき姿を実現するためには、現状の課題に個別に対応するのではなく、決算事務を期中の執行管理や予算、支出事務とつながる一連の業務として見直していく必要がある。特に、現状ではEUCデータ加工、独自Excel管理、二重作業、システム間分断、主管課への集中及び担当者依存が複合的に発生していることから、今後はこれらを解消する方向で業務のあり方を再設計していくことが重要である。こうした観点から、現状課題を踏まえた主な変更点は、以下のとおり整理できる。

- 決算見込みの把握、決算資料作成、決算統計及び監査対応を、期中の執行データを活用した業務へ見直し、期末の手作業集計、転記及び突合を前提としない。
- 財務会計システムと予算編成支援システム等の連携を強化し、予算から執行、決算までのデータを切れ目なく扱えるようにする。
- 性質区分や科目判定、端数処理等の考え方を整理し、入力段階から誤りを防ぎやすい運用とする。
- 主管課による個別集約や独自様式管理への依存を減らし、必要な情報を関係者が同じデータで確認できる環境を整備する。
- 決算事務に関する手引きやFAQ、過去事例等を整理し、新任職員や異動職員でも処理しやすい環境を整備する。

4.4.3 実現に必要な改善施策

決算事務のあるべき姿を実現するためには、期中の執行管理から決算見込みの把握、決算資料作成、決算統計、監査対応までを見通して、業務、制度及びシステムを一体的に見直す必要がある。

特に、EUCデータの加工、独自Excelによる補完管理、予算編成支援システムや事業執行管理システムとの連携不足、性質区分等の判断の分かりにくさ、主管課への集約負担及び新任職員や異動職員にとっての分かりにくさといった現状課題に対応する観点から、以下の「表 4-4-3

改善施策一覧」の施策を短期、中期及び長期の観点で踏まえて段階的に進めることが必要である。

なお、改善施策の短期、中期及び長期の観点は、基本的には以下の考え方で整理している。

- 短期（令和 9 年度まで）：現行の制度及び運用の工夫による改善
- 中期（令和 10 年度から次期財務会計システム導入まで）：制度及び業務の整理とシステム更改を伴う改善
- 長期（次期財務会計システム導入後から）：SSO 活用拡大やデータ連携基盤 の全庁利用、EBPM 等の高度活用

表 4-4-3 改善施策一覧（決算事務）

項番	改善施策	施策の内容	期間
1	決算事務全体の業務再整理	期中の執行管理から決算見込みの把握、決算資料作成、決算統計、監査対応までを一連の業務として整理し、必要な情報、確認手順、役割分担及び入力タイミングを再設計する。	中期
2	財務会計システムと予算編成支援システム等の連携強化	予算、執行、流用、更正、繰越及び決算資料作成に必要な情報を相互に利用できる構成とし、二重作業、転記及び手作業による突合を削減する。	中期
3	決算及び監査資料の自動出力機能整備	決算書、決算説明資料、決算統計及び監査資料等について、財務会計システムに登録された情報を活用し、自動出力、検索、閲覧できる仕組みを整備する。	中期
4	決算に必要な予算執行の管理単位、情報項目の整理	事業単位、性質別及び財源別等、決算に必要な管理単位や情報の持ち方を整理し、期中の執行データを決算にそのまま活用しやすい構成とする。	中期
5	性質区分、科目判定等の支援強化	性質区分や科目判定に関するガイド、例示、判断フロー及び入力時アラート等を整備し、期中入力段階で誤りを防止しやすくする。	中期
6	主管課、執行機関間の情報共有方法見直し	決算見込みの作成、報告、照会や執行状況取りまとめについて、Excel 等の個別管理に依存せず、システム上で必要情報を共有、確認できる仕組みを整備する。	中期
7	ナレッジ基盤の整備	決算事務に関する通達・通知、手引き、FAQ、過去事例及び根拠資料等を横断的に検索、参照できる環境を整	中期

		備し、新任職員や異動職員でも必要な情報に到達しやすくする。	
8	財務会計システムの機能改善	入力や検索、一覧表示、抽出、プレビュー、進捗可視化等の基本機能を改善し、利用者が迷わず処理できる操作性を実現する。	中期
9	AI等の補助的活用の検討	決算資料作成補助や関連資料検索、FAQ回答、形式的チェック等について、通常機能とAI等活用の範囲を区分し、段階的に検討する。	中期
10	電子化、標準化を前提とした監査対応見直し	監査資料の提出・閲覧の方法や証跡管理、保存方法等を整理し、紙資料や手作業整理に依存しない監査対応へ移行する。	中期
11	決算情報の県民向け公表方法の高度化	決算データを活用し、県民が事業別・分野別の歳入歳出状況や決算概要を分かりやすく閲覧できる仕組みを整備する。また、オープンデータやダッシュボード等の活用を検討し、県政の透明性向上と説明責任の充実を図る。	長期

4.4.4 実現上の留意点

決算事務のあるべき姿の実現に当たっては、各改善施策を個別に進めるのではなく、制度、運用、組織及びシステムを一体として整理し、期中業務とのつながりを意識しながら段階的に進めることが重要である。主な改善施策に対する留意点を、以下の「表 4-4-4 改善施策に対する留意点一覧（決算事務）」のとおり整理した。

表 4-4-4 改善施策に対する留意点一覧（決算事務）

項番	改善施策	留意点
1	決算事務全体の業務再整理	決算事務だけを切り出して見直しても、期中の執行管理や予算入力のあり方が変わらなければ十分な効果が得られない。予算から執行、決算までを通じた一体的な見直しが必要である。
2	財務会計システムと予算編成支援システム等の連携強化	連携強化は二重作業や手作業削減に有効である一方、連携項目や管理単位を増やしすぎると、日常の入力負担や制度変更時の保守負担が増える可能性がある。
3	決算、監査資料の自動出力機能整備	自動出力できる資料を増やす場合でも、国や監査で求められる様式変更、独自確認事項及び説明資料の柔軟性等に対応できる設計とする必要がある。

4	決算に必要な管理単位、情報項目の整理	決算効率化のために管理単位を細かくしすぎると、期中入力や執行時の柔軟性を損なうおそれがある。決算効率化と日常業務の負担のバランスを踏まえて設計する必要がある。
5	性質区分、科目判定 公会計仕分等の支援強化	ガイドやアラートは有効である一方、実務上の例外や部局固有事情もあるため、一律のガイドや機械判定だけでは対応しきれない可能性がある。例示、判断フロー及び問合せ窓口を組み合わせることが重要である。
6	主管課、執行機関間の 情報共有方法見直し	システム上で共有できるようにする場合でも、誰がどのタイミングで入力、確認するかが不明確なままでは、かえって混乱や責任所在の曖昧化を招くおそれがある。役割分担と更新ルールの整理が必要である。
7	ナレッジ基盤の整備	決算事務に関する通達・通知、手引き及び事例等が分散し最新版の所在が不明のままでは効果が限定的である。所在整理、更新ルール及び参照優先順位も含めて整備する必要がある。
8	基本機能改善	一覧表示や検索性の向上は有効である一方、画面や項目を増やしすぎると複雑化するおそれがある。そのため、利用者が日常業務の中で迷わず操作でき、必要な情報を効率的に確認、入力できるように、業務手順や利用頻度を踏まえた画面構成や項目配置とすることが必要である。
9	AI等の補助的活用の検討	AI等活用は補助的領域では有効である可能性があるが、最終判断や責任を伴う決算確定行為まで委ねることは適当でない。元データ整備、品質管理、セキュリティ及び費用対効果を踏まえて段階的に検討する必要がある。
10	電子化、標準化を前提とした監査対応見直し	電子化により効率化は期待できる一方、監査側の確認方法や証拠確認のしやすさにも配慮が必要である。単純に紙をなくすのではなく、電子でも確認しやすい運用設計が求められる。
11	決算情報の県民向け公表方法の高度化	県民向けに分かりやすい公表を進めるには、公表データの管理単位（款項目・事業・小事業別、部局別など）や更新時点を整理し、決算情報の整合性を確保する必要がある。また、公表資料作成が新たな手作業とならないよう、システム連携や自動化を前提に検討することが重要である。

最後に、各改善施策の実施に当たっては、技術的制約、予算的制約、職員の習熟度及び関係所属の運用変更負荷を踏まえ、短期、中期及び長期の優先順位を付して進める必要がある。特に、決算事務は予算事務や支出事務と密接に関係しているため、決算単独で最適化を図るのではなく、期中の入力、執行管理及びデータ連携のあり方と整合的に見直すことが重要である。

そのため、短期的には性質区分や科目判定支援、ナレッジ整備、資料様式の整理等、現行のルール及び運用の工夫で改善できる事項から着手しつつ、中長期的にはシステム間連携や決算資料自動出力、管理単位の見直し等を段階的に進めることが重要である。

4.5 物品管理事務

4.5.1 現状の課題

(1) 分析対象及び分析方法

本項では、物品管理事務のうち、主として物品の取得から保管、共用、払出し、異動、不用決定、現物確認及び台帳管理等を対象範囲として、現状の課題を整理した。なお、物品管理事務と密接に関係する公有財産管理等も、必要に応じて対象に含めた。

課題整理に当たっては、現行の制度、業務及びシステムの確認に加え、ヒアリング、アンケート、業務量調査及び財務会計業務改革に係る物品、財産管理ワーキンググループの結果をもとに実務上の課題や運用実態を把握した。

(2) 業務の全体像

物品管理事務は、物品の取得並びにその後の記録、保管、異動及び処分等を行い、適正な管理を継続する一連の業務である。

取得時には、物品購入手続や検収と併せて、物品区分に応じて必要な管理簿への登録や関係書類の作成を行う。その後、使用部署において保管、使用状況を管理し、異動や不用決定、廃棄等が生じた場合には、その内容を記録、通知し、必要に応じて管理簿や関係帳票を更新する。さらに、年度末時点では現物確認を行い、帳簿と現物の整合を確認する。

これらの業務は、物品の分類や取得方法、金額区分、所属の業務特性等によって運用が異なりやすく、また、財務会計システム、物品管理に関する帳票及び公有財産管理システム等との関係もあることから、入力や確認、記録のあり方が事務負担や管理精度に大きく影響する。

(3) 課題の全体像

物品管理事務における現状課題は、現行システムに物品管理機能が十分になく、各所属の紙台帳、手書き帳簿等で管理を行っていることである。これにより、取得から保管、異動、不用決定、廃棄、現物確認までの各段階で、紙ベースでの管理簿更新や手書き帳票作成、押印、確認等の追加的な作業が発生している。

また、郵便切手出納簿など台帳や帳票が紙を中心に管理され、更新、確認及び保管に手作業を要していることに加え、受入、検収、払出し及び異動等に係る帳票や処理手順が分かりにくく、確認作業が重層的に発生している。こうした事務は、所属ごとの確認手順に委ねられている部分があり、担当者ごとの運用差や前例依存を生じさせている。

さらに、近年の物価上昇により、物品区分と実態にずれが生じ、管理対象と事務負担が増加している。

アンケート結果においても、物品管理事務については、「物品購入の事務処理に時間を要すること、担当者依存、解釈、判断の迷い、検索しにくさ、年度末、年度初めにおける業務集中」が主な課題として確認されている。また、現物確認の非効率や重要物品の資産登録及び紙ベースの管理簿の更新作業の煩雑さ、システム間データ連携不足なども挙げられており、制度、運用及びシステムが一体として整理されていないことが、現場負担や判断のばらつきにつながっている。

(4) 各観点での現状課題

ア プロセス面

物品管理事務では、取得から処分までの各段階で、紙帳票への転記、確認及び照合等の手作業が発生している。

受入・検収の場面では、受入・検収の役割及び確認方法が実態と一致していない場合がある。また、重要物品については受入・検収時の確認及び証跡が重複している。加えて、受払管理を要する物品について、紙帳簿への記録や残数確認に手作業を要しており、定型的な管理事務に一定の負担を要している。

物品の受入・異動に係る帳票及び処理手順が標準化されていないため、担当者が前例や経験、能力に依存して処理している実態がある。このため、同じ物品管理事務であっても、所属や担当者によって確認手順、管理簿更新の粒度、紙資料の保管手法に差が生じている。

現物確認については、物品管理台帳や管理簿に登録されている情報だけでは保管場所や使用状況を十分に把握できない場合があり、現物確認の際に関係職員への聴き取りや現地での探索を要することがある。また、年度末には通常業務と並行して現物確認作業を実施する必要があり、現場の負担となっている。特に管理対象が多く所在が分散する所属では、確認に多くの時間と労力を要している。また、所属によっては、現物確認において、所属内の確認依頼や結果集約等の調整負担が生じている。

さらに、物品の購入から管理、処分に至る一連の業務プロセスにおいて、調達手続、受入、管理及び支払に関する情報が紙ベースの事務処理によって個別に管理されているため、情報が分断されていることから、取得時に登録した情報が後続の管理事務に十分引き継がれず、取得時に登録した情報を台帳、管理簿へ転記、再確認する必要がある。財務会計業務改革に係る物品・財産管理ワーキンググループでも、システムによる物品情報管理や購入、管理、処分等のステータス管理により、転記や手作業での突合を減らす必要があるとの意見が見られた。

イ ルール面

物品管理事務では、物品区分及び管理方法の基準が分かりにくく、実態に十分対応できていない。アンケートでは、「単独随意契約ができる金額、消耗品と備品を区分する金

額などの設定金額についての見直し」を求める意見があり、ヒアリングでも、物価上昇により従来は需用費で購入できた物品が備品区分となるケースが増え、管理簿整備や現物確認の対象拡大による事務負担の増加が指摘されている。

管理対象となる物品の増加により、登録から管理番号の付与、異動、管理換え時の通知、現物確認、廃棄時の処理まで、取得後の管理事務が継続して発生する。単価上昇により実質的な物品の性質が変わっていないにもかかわらず、金額基準により管理対象が増える場合、現行の基準額が実務上の管理負担に見合っているかを検証する必要がある。

また、重要物品及び備品の取扱い等について、制度間の整合や実務上の妥当性を確認し、少額、低リスク案件については規則改正等による簡素化を検討する必要がある。

さらに、物品管理に係る手順も必ずしも標準化されておらず、管理換通知や受入通知などの処理が分かりにくいといった課題がみられる。財務会計業務改革に係る物品・財産管理ワーキンググループでも、制度、様式及び確認手順の標準化が必要との意見が見られた。

ウ 組織、役割分担面

物品管理事務では、各所属、主管課及び出納機関の役割分担や責任範囲が分かりにくい場面がある。特に、物品購入等に関する事務処理について、本庁にあっては所属起票、主管課決裁とする運用と、主管課起票、主管課決裁とする運用が混在しており、事務処理手順が標準化されていない。このため、依頼、作成及び確認の役割分担が分散し、業務の進め方や責任範囲の理解に差が生じることで、事務負担の増加につながっている。ヒアリングでは、物品購入に関しては依頼、起票・書類作成、決裁、発注、管理及び処理の役割分担が複雑で、依頼、管理及び処理に重複が生じていること、准公所と公所で運用が分かれていることなどが確認されている。

また、集中調達には効率化の期待がある一方、現場が必要とする物品を迅速に調達しにくくなる、品目が集約されることで事業者が限定される、各所属の予算管理や実需との調整が難しいといった懸念もある。財務会計業務改革に係る物品・財産管理ワーキンググループでは、支払、物品調達等の集約対象と所属に残す業務を整理し、標準化、内部統制と現場負担軽減を両立する必要があるとの意見が見られた。

さらに、出先機関等で職員の数が少なく、管理体制が限られている所属では、現物確認や登録、異動管理等が一部担当者に集中しやすく、運用の継続性や標準化の面でも課題がある。

エ 人、スキル面

物品管理事務では、物品の分類の判断、見積手続、台帳更新、異動、廃棄時の処理及び現物確認の進め方等に関する知識やノウハウが担当者個人に依存している。低頻度又は専門性の高い案件については、経験のある担当者が限られ、前例や職員の経験、能力に依存しやすい。ヒアリングでは、特殊な物品や売払い、重要物品購入等ではノウハウ

の蓄積が必要であること、低頻度案件向けの簡易ガイドや相談体制が必要であることが挙げられている。

また、物品管理に関する通知や会計事務必携、過去事例、関係ルール等が分散しており、担当者が必要な情報に到達しにくい状況にある。このことが、処理方法の確認を経験者へ依頼する運用につながり、担当者依存を生じさせる要因となっている。財務会計業務改革に係る物品・財産管理ワーキンググループでは、会計事務必携やマニュアル、FAQ、過去事例等を横断検索でき、新任職員や異動職員でも判断、処理できるナレッジ基盤の整備が必要との意見が見られた。

加えて、物品の使用・管理に関与する職員が財務会計事務や調達事務の専門知識を必ずしも有していないケースもあり、現場と事務部門の役割整理や相談、支援機能の整備が必要である。

オ システム面

物品管理事務では、取得後の物品情報を継続的に管理するシステム機能が十分でないことが大きな課題である。このため、取得情報や所在情報、異動情報等が分断され、各所属において紙管理簿等による管理が必要であることが課題として整理されている。

また、財務会計システムと物品管理に関する業務との連携が十分ではなく、取得時に登録した情報を取得後の管理業務で活用できないため、管理簿への再入力や照合作業が発生している。アンケート集計では、「物品管理における課題として近いもの」で「システム連携の難しさ」、「財産管理システムにおける課題として近いもの」で「システム間データ連携不足」が一定数挙げられている。

さらに、物品の所在や管理状態等を検索し、一覧で把握できる仕組みが十分に整備されていない。財務会計業務改革に係る物品・財産管理ワーキンググループでは、物品データの所在や購入、異動、廃棄等のステータスを一目で確認できる仕組みや入力、検索、一覧表示、進捗可視化などの基本機能の改善が必要との意見が見られた。

加えて、物品管理事務の効率化のために二次元コード、スマートタグの活用など現物確認の実務の効率化に向けた検討を行う必要がある。

アンケート結果では、物品管理に関する電子的管理について「積極的に導入すべき」とする意見が多くみられる一方で、「慎重に検討すべき」「現状で十分」とする意見も一定数みられる。そのため、備品管理や受払管理に係るシステム化の対象範囲を整理するとともに、管理水準の確保と現場負担の軽減が両立する仕組みとする必要がある。

資産情報の自動連携に対するニーズは高いものの、連携対象を広げすぎると取得時の入力項目やマスタ管理、例外処理が増え、かえって現場負担が増加する可能性がある。このため、財務会計システム、公有財産管理システム、管理簿等のどの項目を連携対象とするか、取得時点ですべてまで入力させるか、異動、廃棄時にどの情報を更新対象とするかを具体化する必要がある。

4.5.2 あるべき姿

(1) 物品管理事務の目指す姿

物品の取得から処分、現物確認までを一連の業務として捉え、取得時に登録した情報を継続して活用できる物品管理事務を実現する。

具体的には、紙台帳や個別 Excel による所属ごとの運用差、重複する記録、確認等の分かりにくさを解消し、管理水準を維持しながら、各所属の実務負担を軽減することを目指す。

また、物品の性質、価格及びリスクに応じた管理水準、確認手順及びシステム連携範囲を設定できるようにする。

(2) 各観点でのあるべき姿

ア プロセス面

物品の取得時に登録した情報を後続の管理、異動、処分、売払い及び現物確認等に継続して活用できるようにし、同じ情報を何度も転記、再入力、再確認しなくてよい業務の流れとする。

受入・検収については、受入・検収に必要な確認項目及び証跡を整理し、重複する確認を削減する。また、受払管理を有する物品についても、記録、確認及び証跡管理を効率化し、月次確認や監査対応等に活用できる形で整備する。

あわせて、事業者から提出される申請書等の必要書類については、電子申請等を活用し、提出から処理状況の管理までを電子的に行える業務の流れとする。

また、現物確認については、学校をはじめとする出先機関においては確認対象が多いことから、所属の負担を踏まえシステムによる物品管理台帳管理を行うことに加えて、取得額や品目、重要度で優先度付けし抽出するなど、確認対象、実施時期及び確認方法を整理する。職員への個別確認を依頼する場合も、依頼から回答、集約、台帳反映までの流れを標準化し、年度末に作業が集中しない運用とする。

イ ルール面

物品区分、管理水準、確認方法及び通知様式等について、現行制度や運用ルールの簡素化を図るとともに、担当者や所属によらず同じ考え方で処理できるよう、ルールや判断基準を分かりやすく整理、標準化する。

また、物価や取扱実態の変化を踏まえ、物品区分や管理基準については、根拠や公平性を確保しつつ、必要に応じて見直せる仕組みとする。財務会計業務改革に係る物品・財産管理ワーキンググループでも、「消耗品、備品基準額の設定の際、根拠を示すだけでなく現場の意見を取り入れて物価等の影響を踏まえた引き上げを検討する」との意見も見られた。

少額、低リスク案件については、一般案件と同一水準の手続を一律に求めるのではなく、金額規模、契約リスク、反復性及び調達先の固定性等を踏まえ、簡易手続や標準化された処理パターンを設定できるようにする。

ウ 組織、役割分担面

物品の使用、保管、記録及び確認に係る役割と管理責任を明確化し、どこまで責任を負うのかが分かりやすい体制とする。

また、定型的な事務や専門性の高い業務については、業務の集約化も含めて役割分担を整理し、現場に残すべき判断や管理との適切な分担を図ることで、内部統制と業務効率の両立を実現する。さらに本庁機関と出先機関の業務特性や体制の違いも踏まえ、不要な決裁ルートや書類の持込みを前提とした運用を見直し、標準的かつ効率的な処理体制を構築する。

エ 人、スキル面

担当者が迷わず処理できるよう、物品管理に関するマニュアルやFAQ、過去事例、通達・通知等を整備し、新任職員や異動職員、低頻度案件の担当者でも必要な情報に到達しやすい状態とする。

また、低頻度又は専門性の高い物品に関しても、相談体制や事例共有の仕組みを整備し、特定担当者への依存を抑える。財務会計業務改革に係る物品・財産管理ワーキンググループでも、「過去に全庁的に出した通達・通知や会計事務必携、マニュアル、FAQ、過去事例等を横断検索でき、新任職員でも判断、処理できるナレッジ基盤を整備する」との意見が見られた。

オ システム面

台帳情報、会計情報及び現物情報を連携して管理できる仕組みを整備し、取得から異動、廃棄、管理までの情報を一元的に扱えるようにする。

必要に応じて物品管理に必要なシステム機能を整備し、財務会計システム等との間で、必要な物品情報を連携することで、管理簿への再入力や手作業による照合を削減する。財務会計業務改革に係る物品・財産管理ワーキンググループでも、「システム間のデータ項目、連携図を可視化し、共通部分のデータ共有（マスタ統一、API²⁵/CSV²⁶連携）を進める」「物品、備品及び財産を台帳及び会計データと連携して管理し、確認、更新、現物確認及び監査等のタイミングでの管理をシステム上で実施することで紙運用からの脱却、効率化できる」との意見が見られた。

さらに、物品の所在及び管理状態を容易に把握でき、入力や検索、一覧表示等の基本機能が使いやすく、処理状況を一目で確認できるようにする。

²⁵ Application Programming Interface の略。システム同士がインターフェース（共通の窓口）を通じて接続し、必要なデータを自動的・継続的に受け渡す連携方式。

²⁶ Comma-Separated Values（カンマ区切り値）の略。CSV形式のファイルを出力・取込みすることにより、システム間でデータを受け渡す連携方式。通常、手動又は定期処理を伴う。

ただし、システム連携範囲や管理項目を過度に広げると、取得時入力や移行時データ整備の負担が増すため、現場運用に即した項目に絞り込む。

(3) 現状課題を踏まえた主な変更点

以上のあるべき姿を実現するためには、現状の課題に個別に対応するのではなく、物品管理事務全体を取得から廃棄等までを一連の業務として見直していく必要がある。特に、現状では各所属において独自に作成した Excel ファイルや紙媒体での各種帳簿の管理による負担、備品と重要物品等の区分の基準や見積合わせ基準、単独見積基準等の物価上昇による対象案件の増加による負担並びに物品管理事務の担当者依存による問題が複合的に発生していることから、今後はこれらを解消する方向で業務のあり方を再設計していくことが重要である。こうした観点から、現状課題を踏まえた主な変更点は、以下のとおり整理できる。

- 物品の取得から保管、異動、管理換え、不用決定、売払い、廃棄、現物確認までを一連の業務として再設計し、紙台帳や紙帳票による管理を前提としない。
- 物品台帳、会計データ及び現物情報を連携し、購入後の管理情報を後続業務に継続して活用できるようにする。契約済通知書や納品書、検収台帳、切手等の払出簿など、同一情報を重複して確認、記録している事務を洗い出し、必要な証跡と管理項目を整理する。
- 消耗品、備品及び重要物品の区分や見積手続、通知様式及び確認手順等を整理し、標準化、簡素化及び共通化を進める。
- 物品の所在、異動及び廃棄等のステータスを可視化し、現物確認の効率化を図る。
- 学校をはじめとする出先機関等の現物確認件数や確認方法を踏まえ、現物確認の対象、頻度及び実施時期を取得額や品目、重要度で優先度付け、抽出して確認方法を整理する。
- ナレッジ及びマニュアルの整備、ルールの明確化により、低頻度案件や特殊物品等の調達に関する担当者依存を抑制する。
- 定型的な事務や専門性の高い業務については、業務の内容やリスクを踏まえながら集約化を検討し、現場に残すべき判断や管理との役割分担を整理する。
- 少額、定例案件については、内部統制を確保しつつ、金額規模や契約リスク、反復性、調達先の固定性等を踏まえ、簡易手続や標準化された処理パターンを検討する。

4.5.3 実現に必要な改善施策

物品管理事務のあるべき姿を実現するためには、取得から保管、使用、異動、管理換え、不用決定、売払い、廃棄、現物確認までを見通して、業務、制度及びシステムを一体的に見直す必要がある。

特に、紙台帳による管理、台帳更新や通知の手作業、検収方法における重複した確認作業、

検収台帳や切手等受払管理の紙運用、現物確認の負担、基準額や区分の実態不一致、関連システムとの連携不足及び新任職員や異動職員にとっての分かりにくさといった現状課題に対応する観点から、以下の「表 4-5-3 改善施策一覧（物品管理事務）」の施策を短期、中期及び長期の観点を踏まえて段階的に進めることが必要である。

なお、アンケートでは、少額案件でも見積徴取、予定価格設定、決裁及び支出命令等に手間を要するとの意見や、基準額、決裁区分及び見積合わせ基準等の見直しを求める意見も確認されている。したがって、物品管理事務の改善に当たっては、取得後管理のシステム化だけでなく、取得時の調達、契約及び支出手続との接続や、少額、低リスク案件に係る簡素化の可能性も併せて検討することが重要である。

なお、改善施策の短期、中期及び長期の観点は、基本的には以下の考え方で整理している。

- 短期（令和 9 年度まで）：現行の制度及び運用の工夫による改善
- 中期（令和 10 年度から次期財務会計システム導入まで）：制度及び業務の整理とシステム更改を伴う改善
- 長期（次期財務会計システム導入後から）：SSO 活用拡大、データ連携基盤 の全庁利用、EBPM 等の高度活用

表 4-5-3 改善施策一覧（物品管理事務）

項番	改善施策	施策の内容	期間
1	物品管理事務全体の業務再整理	物品の取得から受入、保管、使用、異動、管理換え、不用決定、売払い、廃棄、現物確認までを一連の業務として整理し、必要な情報、確認手順及び役割分担を再設計する。	中期
2	物品管理台帳のシステム化	台帳を電子的に管理できる仕組みを整備し、取得後の管理情報を継続的に記録、更新できるようにする。紙の台帳、切手等の出納簿など、現場で分散管理されている管理情報のうち、システム化対象とする項目、紙管理を残す項目及び移行時に整理すべき項目を明確化する。	中期
3	物品管理システム ²⁷ と関連システムの連携強化	財務会計システムで入力した取得情報を、物品管理システムへ関連情報として連携し、台帳情報の再入力や二重作業を削減する。併せて、連携対象項目と例外処理の範囲を整理する。	中期

²⁷ 物品の取得、保管、異動、管理換え、不用決定、売払い、廃棄及び現物確認等に係る情報を一元的に記録し、継続的に管理するためのシステム。

4	受入、異動、管理 換え、廃棄等の標 準化	契約済通知書、納品書、検収台帳、受入通知、管理換通 知、不用決定及び廃棄等に係る確認項目、様式、記載 例及び保存方法を整理し、現場で判断が分かれやすい 箇所を標準化する。	短期
5	基準額、区分基準 等の見直し	消耗品、備品及び重要物品等の区分基準、見積合わせ 基準及び単独見積基準等について、物価変動や実務実 態を踏まえて見直し、根拠や考え方を明確化する。	短期
6	現物確認の運用見 直し	学校をはじめとする出先機関など確認対象件数が多い 所属や、職員への個別確認を行っている所属の実態を 踏まえ、現物確認の対象、頻度、確認方法及び実施時 期を見直す。リスクに応じた確認水準を設定し、年度 末に作業が集中しない運用を検討する。	中期
7	物品の所在、ステ ータス可視化	購入、受入、管理換え、異動、現物確認及び廃棄等の処 理状況を財務会計システムや物品管理システム等を利用 して把握できるようにし、未処理、確認中及び完了 等の状態を可視化することで、進捗把握や更新漏れ確 認を容易にする。	中期
8	ナレッジ基盤の整 備	会計事務必携やマニュアル、FAQ、過去事例等を横断的 に検索、参照できる環境を整備し、新任職員や低頻度 案件担当者でも必要な情報に到達しやすくする。	中期
9	低頻度案件、特殊 物品向け支援の整 備	売払い、特殊物品、重要物品及び特殊機械の修繕等につ いて、簡易ガイド、相談体制及び過去事例共有を整 備し、担当者依存を抑制する。	短期
10	業務集約化及び役 割分担の整理	定型的な事務や専門性の高い業務について、業務特性 やリスクを踏まえながら集約化の可能性を検討する。 また、各所属、主管課及び出納機関の役割分担を整理 し、現場に残すべき判断や管理との適切な分担を図る ことで、内部統制と業務効率の両立を目指す。	中期
11	基本機能改善	財務会計システム及び物品管理システムの基本機能に ついて、入力、検索、一覧表示、進捗可視化及びステー タス管理等の機能を改善し、物品の取得から異動、現 物確認、廃棄までの処理状況を分かりやすく把握でき る画面や操作性を実現する。	中期

12	AI 等の補助的活用の検討	物品区分の確認補助、関連資料検索、FAQ 回答及び更新漏れ候補抽出等について、通常機能と AI 等活用の範囲を区分し、段階的に検討する。	中期
13	少額、定例案件の 手続簡素化	少額、低リスク又は反復性の高い定例案件について、リスクに応じた管理水準の見直し、少額案件の簡易手続化及び定例案件の標準処理パターン化を検討する。見積徴取、予定価格設定、決裁及び支出命令等について、内部統制を確保しつつ、一般案件と同一水準の手続を一律に求めない運用を整理する。	短期～ 中期
14	電子申請の活用による必要書類の電子受領	事業者から提出される申請書等必要書類について、電子申請等を活用して電子的に提出できる仕組みを整備する。受付、内容確認、差戻し、再提出及び処理状況の管理までを含めて業務を整理し、書類の持参、郵送、紙資料の整理及び保管に係る負担を軽減する。	短期

4.5.4 実現上の留意点

物品管理事務のあるべき姿の実現に当たっては、各改善施策を個別に進めるのではなく、制度、運用、組織及びシステムを一体として整理し、物品の種類や現場実態に応じて段階的に進めることが重要である。主な改善施策に対する留意点を、以下の「表 4-5-4 改善施策に対する留意点一覧（物品管理事務）」のとおり整理した。

表 4-5-4 改善施策に対する留意点一覧（物品管理事務）

項番	改善施策	留意点
1	物品管理事務全体の業務再整理	取得時の会計処理と取得後の管理事務は密接に関係する一方、実務上は担当や確認の観点が異なる場合がある。単純な一体化ではなく、どの情報をどこまで共通化するかを整理する必要がある。
2	物品管理簿のシステム化	物品管理簿のシステム化は有効である一方、現行の個別 Excel や紙台帳の内容にばらつきがある場合、移行時のデータ整備負担が大きくなる可能性がある。移行対象、移行方法及び必要項目を整理する必要がある。
3	物品管理システムと関連システムの連携強化	連携強化は二重作業削減に有効である一方、連携項目や管理単位を増やしすぎると、取得時の入力負担や制度変更時の保守負担が増える可能性がある。

4	受入、異動、管理換え、廃棄等の標準化	標準化は有効である一方、所属特性や物品の種類により必要な確認や管理が異なる場合がある。標準化すべき部分と例外的に扱う部分を整理する必要がある。
5	基準額、区分基準等の見直し	基準額引上げ等は現場負担軽減に資する一方、公平性、透明性、内部統制とのバランスを踏まえる必要がある。まとめ買いや分割発注の誘因にも留意が必要である。
6	現物確認運用見直し	確認頻度や対象を簡素化しすぎると、現物確認時の精度が低下するおそれがある。リスクに応じた確認水準の設定が必要である。
7	物品の所在、ステータス可視化	ステータス管理を細かくしすぎると、現場での更新負担が増え、かえって運用されなくなるおそれがある。無理なく更新できる粒度で設計する必要がある。
8	ナレッジ基盤の整備	検索機能のみ整備しても、元となる会計事務必携、マニュアル、FAQ、過去事例等が未整理、未更新であれば十分な効果は得られない。所在整理、更新ルール、所管整理が必要である。
9	低頻度案件、特殊物品向け支援の整備	低頻度案件は事例数自体が少なく、標準化や FAQ 整備が難しい場合がある。簡易ガイドに加え、専門部署との連携が重要である。
10	業務集約化及び役割分担の整理	集約化は効率化に有効である一方、現場の緊急調達や専門性の高い物品への対応、予算管理との関係で柔軟性を損なうおそれがあるため、対象範囲を慎重に整理する必要がある。 また、集約化及び役割分担の整理をする上で、電子入札やオープンカウンター制度などの調達方法の実現性の観点からも考慮する必要がある。
11	基本機能改善	一覧性や検索性の向上は有効である一方、画面や項目を増やしすぎると複雑化するおそれがある。利用者実態に即した UI、UX 設計が必要である。
12	AI 等の補助的活用の検討	AI 等活用は補助的領域では有効である可能性があるが、最終判断や責任を伴う物品区分判定や管理責任まで委ねることは適当でない。元データ整備、品質管理及び費用対効果を踏まえて段階的に検討する必要がある。
13	少額、定例案件の手続簡素化	簡素化の対象を広げすぎると、競争性、公平性、説明責任及び内部統制の面で課題が生じる可能性がある。金額、契約類型、反復性、調達先の固定性及び例外承認の要否を整理し、簡素化できる範囲とできない範囲を明確にする必要がある。
14	電子申請の活用による必要書類の電子受領	単に紙書類を PDF 化して受領するだけでなく、受付から保管まで一連の業務として設計する必要がある。また、電子化が難しい資料や原本確認を要する資料があることを踏まえ、電子化の対

		象範囲、原本性、真正性、閲覧権限、保存先及び保存期間を整理する必要がある。電子申請を利用することが困難な事業者等への対応、障害発生時の代替運用及び移行期間中の紙との併用についても検討する必要がある。
--	--	---

最後に、各改善施策の実施に当たっては、技術的制約、予算的制約、職員の習熟度、物品の種類や所属特性及び運用変更負荷を踏まえ、短期、中期及び長期の優先順位を付して進める必要がある。特に、物品管理事務は支出事務、財産管理及び決算事務とも関係が深いため、物品管理単独で最適化を図るのではなく、取得時の会計処理から取得後の管理までを見通して統合的に見直すことが重要である。

そのため、短期的には様式整理、ナレッジ整備、低頻度案件支援、基準整理等、現行制度及び運用の工夫で改善できる事項から着手しつつ、中長期的には物品管理台帳のシステム化や関連システム連携を進める。また、現物確認については、確認対象、頻度、実施時期及び確認方法を見直し、取得額や品目、重要度等に応じた優先順位付けや抽出を可能とすることで、年度末への業務集中や職員負担の軽減を図ることが重要である。

5. 期待される効果

5.1 定量的効果

あるべき姿の実現により、財務会計事務に係る業務負担の軽減や紙資料の削減が期待される。定量的効果については、業務量調査で把握した現行の業務実態を踏まえ、以下の「表 5-1 主な見直しの方向性と定量的効果」に整理する。

表 5-1 主な見直しの方向性と定量的効果

見直しの方向性	見直し内容	想定試算効果	算出根拠
書類持込を前提とした運用の見直し	出納機関への提出書類について、電子決裁、電子的な資料共有及び電子提出を前提とした運用へ改め、紙書類の持込みを不要とする。	29,800時間/年	現行の書類持込件数×1回当たりの平均移動時間（往復＋滞在）
事務処理の簡素化（同一情報の複数回入力、転記の見直し）	現行の業務を見直すことにより、不要となる作業や簡素化される作業を削減する。具体的には、起票時に登録した情報を後続の帳票、審査、支出、決算資料作成等に自動反映し、システム、Excel、紙様式への再入力、転記を不要とする。	153,000時間/年	業務処理件数×1件当たり平均所要時間
紙資料の作成、回覧、保管を前提とした運用の見直し	決裁資料、添付資料等を電子化し、印刷、押印、紙回覧及び紙保管を不要又は最小化し、電子上で閲覧、確認、検索できる運用に改める。	132万枚/年	削減対象件数×1件当たり平均印刷枚数

5.2 定性的効果

あるべき姿の実現により、定量的な業務時間の削減や紙使用量の削減に加え、以下のような定性的効果が期待される。

(1) 事務処理の正確性及び適正性の向上

現行の財務会計事務では、紙、手書き、転記、二重作業及び複数資料の照合等が残っており、処理誤りや手戻りの発生要因となっている。これに対し、業務フローの整理を通じて課題を抽出し、本あるべき姿及び移行計画の策定により、不要又は重複する作業の見直し、処

理手順の簡素化及び役割分担の適正化を進めることで、処理手順や確認の観点を明確にし、一定の品質で事務処理を行いやすくなる。加えて、見積合わせ関係書類、契約書、請書、支出調書及び履行確認関係書類等の契約事務処理に係る標準様式の整備により、必要な記載項目や確認事項が明確になることで、記載漏れや所属ごとの書類の作成方法、処理手順や確認の観点のばらつきを抑え、一定の品質で事務処理を行いやすくなる。

また、関連システム間連携の強化、入力支援や補助機能の充実を進めることで、紙、手書き、転記、二重作業及び複数資料の照合等に起因する処理誤りや手戻りを抑制しやすくなる。これにより、事務処理ミスの低減、確認漏れの防止及び処理品質の平準化が期待される。

(2) 内部統制及びコンプライアンスの強化

業務手順、確認観点、役割分担及び証跡の持ち方を整理、標準化することで、担当者や所属による解釈、運用のばらつきを抑え、法令、規則等に基づく手続をより適正に実施しやすくなる。

さらに、財務会計業務における電子決裁の導入や処理履歴及び進捗状況を把握しやすい仕組みの整備により、決裁処理履歴や進捗状況を把握しやすくすることで、業務の承認プロセスの透明性を高め、責任の所在を明確にし、内部統制の実効性向上に資する。

(3) 財務会計業務の効率化、組織体制の最適化及び働き方改革への寄与

BPR の実施により、書類持込、紙資料の回覧、差戻し対応、再入力及び問い合わせ対応等の負担が軽減されることで、特定時期や特定担当者への業務集中の緩和が期待される。

また、関連システム間の連携強化により、システム入力前の資料作成や再入力、転記、複数資料の照合等の作業を削減することで、日常的な事務処理の効率化や負担軽減が期待される。

さらに、業務プロセスや役割分担の見直しに合わせて、定型的な業務や専門性の高い業務の集約化を進めるとともに、組織体制や業務分担の最適化を図ることで、業務量の平準化や担当者依存の解消を図り、限られた人員でも持続的かつ効率的に業務を執行できる体制の整備が期待される。

また、財務会計業務における電子決裁の導入により、紙資料の回覧、書類持込、差戻し時の再提出等の負担軽減が期待される。加えて、既存の執務室での処理を前提とせず、職員が場所にとらわれずに確認・決裁できるようになることで、テレワークを含む多様で柔軟な働き方が可能になる。特に、本庁機関における主管課への負担集中や、出先機関における移動負担、少人数体制下での事務負担の軽減が期待される。

電子決裁の導入と併せて専決権の拡大を進めることで、決裁権者が在席しているにもかかわらず代決を行うという運用上の課題の解消にも繋がる。

(4) 組織としての知識共有及び業務継続性の向上

現状では、通達・通知、手引き、FAQ 及び過去事例等が分散しており、必要な情報や判断根拠の確認が個人ごとの経験や周囲への問い合わせに左右されやすい。

これに対し、ナレッジ基盤の整備により、知識や判断根拠を組織として蓄積、共有することで、職員が必要な情報や処理手順を把握しやすくなり、異動や担当者の変更があっても業務を継続しやすい状態に近づく。これは、担当者個人への依存の軽減だけでなく、継続的な業務改善を進める基盤としても重要である。

(5) 利用者視点での分かりやすさの向上

財務会計システムの入力、検索、参照、一覧表示及び進捗確認等の基本機能を改善し、必要な情報や処理状況を効率的に把握できるようにすることで、職員が迷わず処理しやすい環境が整う。また、画面構成、説明表示及び入力支援等の改善により、新任職員や異動職員を含め、必要な操作を行いやすくなる。加えて、AI等の補助的活用により、必要な情報の検索支援、関連する規則、マニュアル、過去事例の提示及び入力時の注意喚起等を行うことで、処理の途中で迷った場合でも必要な情報に到達しやすくなる。これにより、利用者が必要な操作や処理状況を把握しやすくなり、日常的な処理の迷いや確認負担の軽減が期待される。

以上のように、あるべき姿の実現は、単なる業務時間の削減にとどまらず、適正執行、内部統制、職員負担軽減、知識共有及び利用者利便性の向上といった多面的な効果をもたらすことが期待される。

5.3 波及的效果

財務会計事務の見直しは、財務会計領域に閉じた改善にとどまらず、庁内全体の業務改革及び将来的な行政DXの推進に対しても以下のような波及的な効果を有する。

(1) 次期財務会計システム基本構想、RFI（情報提供依頼）及び要件定義等の精度向上

あるべき姿において、現行課題、将来像、必要な業務見直し、システム連携及び機能改善の方向性を整理することで、基本構想以降の検討において検討すべき論点が明確になる。これにより、現行業務を前提とした要件化ではなく、将来業務を前提とした基本構想、情報提供依頼及び調達仕様の整理が可能となり、次期システムの実現性や妥当性の向上が期待される。

(2) 関連システムを含む庁内全体の業務DX推進への波及

財務会計システムと、予算編成支援システム、文書管理システム、庶務システム、公有財産管理システム、電子入札システム及び電子契約システム等との連携の考え方を整理することは、財務会計に限らず、庁内の共通業務全体のデジタル化を進める基盤となる。

特に、電子決裁、電子契約、電子請求及び電子入札等の導入及び拡大は、県民及び事業者との接点を含む行政手続の見直しにもつながる。一方で、中小企業や個人事業主を含む事業者側の対応状況には差があり、電子的な手続に一律に移行した場合には、対応可能な

事業者が限定される懸念もあることから、代替手段の確保や段階的な移行、十分な周知、支援を前提として進める必要がある。

(3) データ利活用及びEBPM推進への基盤形成

予算、収入、契約、支出、決算及び物品管理等の情報を一貫したデータとして扱えるようになれば、単なる事務処理の効率化にとどまらず、執行状況の可視化及び分析、議会対応、庁内説明に用いる説明資料の作成、予算や人員の配分、長期計画の策定や事業見直しに係る意思決定への利用等への活用可能性が広がる。将来的には、庁内横断のデータ連携基盤の活用やEBPMの推進にもつながることが期待される。

EBPMの推進例としては、例えば、施設更新や修繕についても、利用状況、老朽化の状況、維持管理コスト及び地域ニーズ等を踏まえて優先順位を検討するなど、財務データに加え、住民データ、給付金データ、工事・施設管理データ等を組み合わせて分析し、特定の対象や地域に対する施策の効果や課題を把握した上で、施策の継続や見直し、より効果の高い施策への財源・人員等の資源配分に活用することが考えられる。

(4) 県民、事業者に対する利便性向上

財務会計事務の見直しに伴い、電子入札、電子契約、電子請求及びキャッシュレス化等の導入、拡大が見込まれることで、県民や県と取引関係にある事業者にとっても、書類提出、押印、郵送及び来庁等の負担軽減につながる。

また、処理の迅速化、進捗の見える化及び問い合わせ対応の明確化等を通じて、県民、事業者に対するサービス品質の向上も期待される。さらに、内部事務の効率化により創出された時間を、県民・事業者への相談対応や制度案内の充実等、付加価値の高い業務に振り向けることが可能となる。

(5) データ利活用及びEBPM推進への基盤形成

予算、収入、契約、支出、決算及び物品管理等の情報を一貫したデータとして扱えるようになれば、単なる事務処理の効率化にとどまらず、執行状況の可視化及び分析、議会対応、庁内説明に用いる説明資料の作成、予算や人員の配分、長期計画の策定や事業見直しに係る意思決定への利用等への活用可能性が広がる。将来的には、庁内横断のデータ連携基盤の活用やEBPMの推進にもつながることが期待される。

EBPMの推進例としては、例えば、施設更新や修繕についても、利用状況、老朽化の状況、維持管理コスト及び地域ニーズ等を踏まえて優先順位を検討するなど、財務データに加え、住民データ、給付金データ、工事・施設管理データ等を組み合わせて分析し、特定の対象や地域に対する施策の効果や課題を把握した上で、施策の継続や見直し、より効果の高い施策への財源・人員等の資源配分に活用することが考えられる。

このように、財務会計事務の見直しは、次期システム構想の高度化、庁内 DX 推進、データ活用基盤の形成、県民、事業者利便性向上及び他業務領域への横展開等に波及する効果を有する。

6. 実現に向けた移行計画

(1) 移行計画の基本的な考え方

あるべき姿の実現に向けては、技術的制約、予算的制約、職員習熟度及び関係所属の運用変更負荷等を踏まえ、短期、中期及び長期の段階に改善施策を分けて、実現可能性を考慮しながら段階的に移行を進める必要がある。

その際、現行の運用を前提とするのではなく、制度、業務及びシステムを一体として見直し、改善効果及び実現可能性の観点を踏まえて優先順位を整理することを基本とする。

なお、本章では、あるべき姿の実現に向けた移行の基本的な考え方及び段階的な進め方を示しており、各改善施策の具体的な対象業務、導入予定のシステム、ツール、取組事項、実施時期及び期待される効果等については、本書に付属する「移行計画書」において整理する。

(2) 段階的な移行の考え方

段階的な移行に当たっては、現行制度、運用の工夫により対応可能な事項、制度及び業務の整理を要する事項並びに次期財務会計システム更改を契機として対応する事項等を区分し、実現可能性を踏まえて進めることが必要である。

このため、移行の考え方を以下のとおり短期、中期及び長期に区分して整理する。

ア 短期

現行制度及び運用の工夫による改善を進める。具体的には、標準的な業務運用の整備、通知、マニュアル、FAQ等の情報整理、業務フローの可視化及び役割分担の明確化等、現行制度の範囲内で対応可能な標準化及び運用改善に取り組む。併せて、中期以降の見直しに向けた論点整理を行う。

イ 中期

制度及び業務の整理と財務会計システムの更改を伴う改善を進める。具体的には、電子決裁導入を前提とした決裁、審査、添付書類及び保存方法の見直し、次期財務会計システム更改にあわせた各業務領域の業務運用や処理方法の見直し、関連システムとの役割分担及び連携の整理並びに制度改正や内規見直しを進める。併せて、情報を整理したマニュアル、FAQ及び通達・通知等の資料の活用のためのナレッジ基盤の整備を進める。また、AI等の補助的活用や必要に応じた組織体制の見直しについても検討する。

ウ 長期

SSO活用の拡大、データ連携基盤の構築、データ連携基盤の全庁利用及びデータ活用によるEBPMの考え方の定着等を進める。これにより、財務会計事務を通じて蓄積されるデータを活用できる環境を整備し、業務の効率化や適正執行の確保に加え、将来的な政策立案や組織運営の高度化につなげる。

7. 次期財務会計システム基本構想の策定に向けて

あるべき姿を後続の基本構想へつなげるため、次期財務会計システム基本構想の策定に当たっては、以下の「表7 次期財務会計システム基本構想の策定に向けての考え方」を基本とする必要がある。

表7 次期財務会計システム基本構想の策定に向けての考え方

項目	基本的な考え方	基本構想における主な検討・整理の視点	基本構想策定に向けた整理事項
全体最適の視点	業務効率化と内部統制の両立を図りつつ、データを有効活用できる業務環境を構築する。	効率性のみでなく、証跡管理、進捗把握及びデータ活用も含めて構想化する。	● システム構築の考え方 ● システム化対象範囲
BPR 前提の要件整理	帳票、確認項目及び入力項目等についてその必要性を見直し、廃止、簡素化及び標準化を図る。	どこまでをシステムで担い、どこを制度及び運用で見直すかを整理する。	● システム化対象範囲 ● 機能・非機能の改善概要
Fit to Standard	パッケージ標準機能への適合を基本とする。	制度及び運用の見直しで対応するか、独自要件とするかの考え方を整理する。	● システム構築の考え方 ● 機能・非機能の改善概要
電子決裁方式	財務会計システム内完結方式とするか他システム連携方式とするかを整理する。	業務運用や証跡、利便性、将来拡張性等の観点で整理する。	● システム構成 ● システム化対象範囲 ● 機能・非機能の改善概要
関連システム連携	関連システムの役割分担と連携方針を整理する。	予算編成支援、文書管理、庶務、公会計、公有財産、電子入札及び電子契約等各種システムとの連携方針を整理する。	● システム構成 ● システム化対象範囲 ● 機能・非機能の改善概要
現場定着	現場の意見や懸念を取り込み、実務に即した運用とする。	審査及び決裁時の添付資料の範囲、確認方法、確認手順及び確認観点を検討する。また、電子手続に対応しにくい中小企業や個人事業主等への配慮として、段階的移行、代	● 組織のあり方 ● 機能・非機能の改善概要

		替手段についても検討する。なお、初任者でも扱いやすいUI・UXを検討する。	
AI 等活用	AI 等のデジタル技術を活用せずに対応する範囲と、AI 等により補助的に業務を支援する範囲とを区分して検討する。	検索支援、過去事例参照、形式的な確認、入力補助等における活用可能性を整理し、最終判断は職員が担うことを前提に、段階的に検討する。	● システム化対象範囲 ● 機能・非機能の改善概要

以上を踏まえ、次期財務会計システム基本構想は、あるべき姿を単なる理想像に留めず、業務改革とシステム改革をシステム面から確実につなげていくための本県の考え方を明文化した文書となるよう、関係課と十分に協議、検証した上で整備していく。

■ 用語解説

なお、本書では、本文中の理解を補うため必要に応じて脚注を付しているが、略語や主要用語については、参照の利便性を高める観点から、以下のとおり用語解説として整理する。

脚注 番号	用語	説明
1	執行機関	本庁及び出先機関において事務や事業の執行主体となる機関の総体をいう。
2	RFI	Request for Information の略。製品、サービスの機能、実現可能性、費用感等に関する情報を事業者から収集するための情報提供依頼。
3	要件定義	システムに必要な機能、画面、帳票、連携、性能等を具体化し、開発、調達の前提を整理する工程。
4	行政 DX	行政サービスの利便性向上や行政事務の効率化、高度化を目的として、業務や制度の見直しと併せてデジタル技術を活用する取組。
5	主管課	予算主管課。本庁の各部局内において財務、会計事務の総括、取りまとめ又は調整を担う課をいう。
6	EUC	End User Computing の略。業務部門の職員が、Excel や Access 等を用いて自らデータ集計、加工、資料作成等を行うこと。
7	主務課	本庁において個別の事務や事業を所管し、当該事務、事業の執行主体となる課をいう。
8	出先機関	本庁以外に設置される地方機関その他の現地機関をいう。
9	新任職員向け導線	新しく担当になった職員が、何を見ればよいか、どの順番で確認すればよいか、どこに根拠があるかを迷わずたどれる案内経路、入口設計を指す。
10	BPR	Business Process Re-engineering の略。既存業務を前提に小さく改善するのではなく、業務の流れや役割分担を抜本的に見直して再設計する考え方。
11	ワンスオンリー	一度入力、提出した情報は、後続の業務や他の手続で繰り返し求めない考え方。
12	機能要件	システムに求める機能や処理内容に関する要件。
13	非機能要件	システムに求める要件のうち、機能以外の性能、可用性、拡張性、運用性、セキュリティ等に関する要件。

14	連携要件	システム間で必要なデータを相互に利用するために必要となる連携対象、連携方法、連携タイミング等に関する要件。
15	ECRS 分析	業務改善の観点として、排除 (Eliminate)、結合 (Combine)、入替え (Rearrange)、簡素化 (Simplify) により業務の見直しを行う手法。
16	パッケージ標準機能	パッケージとは、ベンダがあらかじめ標準機能として提供する既製のシステムを導入する方式を指す。これに対し、スクラッチ (フルスクラッチ) は、個別要件に応じて一から独自に構築する方式を指す。
17	Fit to Standard	業務を個別最適にシステムへ合わせ込むのではなく、標準機能に合わせて業務や運用を見直す考え方。
18	カスタマイズ	パッケージソフトの標準機能では対応できない部分について、個別要件に合わせて機能追加や仕様変更を行うこと。
19	SSO	Single Sign-On の略。1 回の認証で複数のシステムやサービスを利用できる仕組み。
20	データ連携基盤	複数のシステム間でデータを円滑かつ一貫して連携、共有及び活用するための共通的な仕組み・基盤。
21	EBPM	Evidence-Based Policy Making の略。統計、業務データ、調査結果等の客観的な根拠に基づいて政策立案や改善を行う考え方。
22	ナレッジ基盤	通達・通知、マニュアル、FAQ、過去事例等の知識情報を集約、整理し、検索や参照をしやすくする仕組み。
23	UI、UX	UI (User Interface) は画面表示や操作方法など利用者との接点、UX (User Experience) は使いやすさや分かりやすさを含む利用体験全体を指す。
24	API	Application Programming Interface の略。システム同士がインターフェース (共通の窓口) を通じて接続し、必要なデータを自動的・継続的に受け渡す連携方式。
25	CSV	Comma-Separated Values (カンマ区切り値) の略。CSV 形式のファイルを出力・取込みすることにより、システム間でデータを受け渡す連携方式。通常、手動又は定期処理を伴う。
26	物品管理システム	物品の取得、保管、異動、管理換え、不用決定、売却、廃棄及び現物確認等に係る情報を一元的に記録し、継続的に管理するためのシステム。

27	eLTAX	地方税の申告、申請、納付等を電子的に行うための地方税ポータルシステム。
----	-------	-------------------------------------

■ 国・他自治体事例について

なお、本書の検討に当たっては、国や他自治体における取組事例も参考としているが、各自治体の制度、組織体制、業務運用及びシステム環境はそれぞれ異なる。このため、以下には、今後の制度、業務及びシステムの具体化を検討する際の参考資料として、主な国・他自治体事例を整理する。

項番	対象事務	事例	説明
1	全体	文書管理システムと財務会計システムの連携	都道府県や政令指定都市においては、文書管理システムと財務会計システムを連携させ、起案文書の作成、決裁、財務会計伝票の起票、文書番号の付番、保存までを連動して処理している事例がある。文書起案と財務会計処理の二重管理を削減し、決裁履歴や証跡の一元管理を行うことで、事務処理の効率化と内部統制の強化を図っている。
2	全体	財務会計システム上の電子決裁機能実装	都道府県や政令指定都市においては、財務会計システム自体に電子決裁機能を持たせ、起票から承認、差戻し、決裁完了までをシステム内で完結させている事例がある。紙資料の回覧や押印を前提とせず、決裁状況をシステム上で確認できるようにすることで、処理の迅速化、進捗把握の容易化を図っている。
3	全体	SSO 連携	政令指定都市においては、財務会計システムや関連システムについて SSO (Single Sign-On) 連携を導入し、職員が複数のシステムへ個別にログインしなくても利用できる環境を整備している事例がある。認証に係る職員負担を軽減するとともに、ID 管理の効率化や内部統制の強化を図っている
4	全体	データ連携基盤	都道府県や政令指定都市においては、個別システム間のデータ授受を都度構築するのではなく、共通的なデータ連携基盤を整備し、庁内システム間で必要なデータを連携する構成を採用している事例が

			ある。共通マスタの活用やインターフェースの標準化により、将来的な拡張性確保を図っている。
5	全体	DAP ツールの導入	都道府県においては、DAP (Digital Adoption Platform) ツールを導入し、システム画面上に操作手順や入力補助を表示することで、職員が迷わず処理できるよう支援している事例がある。新任職員や異動職員でも必要な操作を画面上で確認しながら処理できるようにすることで、問い合わせ対応の削減、操作ミスの防止及び定着支援を図っている。
6	全体	ペーパーレス化	都道府県や政令指定都市においては、電子決裁や文書管理システムの活用等により、庁内事務における紙資料の作成、回覧、保管を縮減する取組を進めている事例がある。印刷、押印、回覧等に係る事務負担の軽減や、文書管理の効率化を図っている。 都道府県においては、ペーパーレス化の実現のために、紙決裁を行った場合は知事宛に報告を求めること、及び削減した予算分でサブモニターの購入を可能とする旨の周知を行った事例がある。
7	予算事務	予算編成と執行系を同一システムで導入	都道府県や政令指定都市においては、予算編成と執行系（予算執行管理、決算・決算統計等）を同一システム上で一体的に管理している事例が多い。こうした事例では、予算要求時に登録した情報を執行管理や決算資料作成にも活用できるようにすることで、システム間連携を必要とせず、執行状況の把握や決算作業の効率化を図っている。
8	収入事務 支出事務	審査書類の見直し	都道府県においては、財務会計システムの刷新に伴い審査事務が電子化した場合においても、審査効率を維持するために、審査書類を減らす方向で検討を進めている事例がある。具体的には、審査基

			準の明確化による審査書類の要・不要の整理、審査基準に基づいた節別の支出事務フローの作成、審査マニュアルの作成等の取組みを進めている。
9	支出事務	事前審査の見直し	都道府県においては、一定金額以上の案件を対象として事前審査を実施していたが、対象案件を縮小する方向で検討を進めている事例がある。具体的には、事前審査の対象案件を議会への付議が必要な契約案件に限定する方向で検討中である。 一方で、事前審査の対象案件を縮小することにより、事務手続のミスの増加が懸念されるため、対応策についても併せて検討を進めている。例えば、支出事務に関する相談窓口・ヘルプデスクの設置、執行機関への情報提供体制（会計事務ポータルサイト等）の充実、といった対応策の検討を進めている。
10	決算事務	決算統計業務システムの見直し	総務省においては、地方財政状況調査（決算統計）における自治体の事務負担軽減を目的として、次期決算統計業務システムにおいて提出データを現行の「千円単位」から「円単位」へ移行する方針を示している。現行制度では、千円未満の端数処理や端数調整により調査表間の整合性確保に多くの作業を要することが課題とされている。このため、システム見直しによりデータ加工や確認作業を軽減し、端数切りや差額調整を極力不要とする方向で制度のデジタル化・効率化が進められている。
11	物品事務	物品管理システムの導入	町村においては、物品管理システムを導入することで、1万点を超える備品について、取得、移動、配置換え、管理換え、廃棄等の情報をクラウド上で一元管理している。備品ごとに管理番号、取得日、取得価格、写真、保管場所等を登

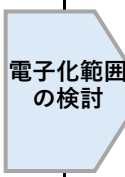
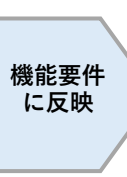
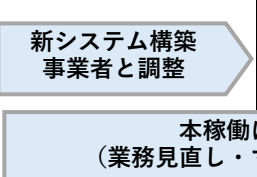
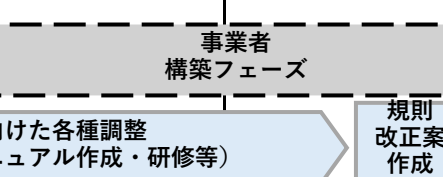
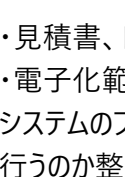
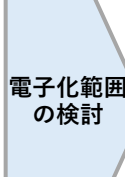
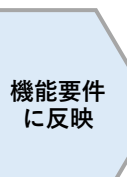
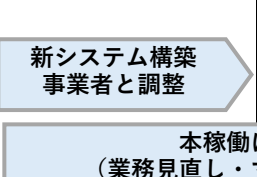
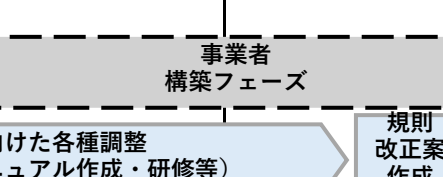
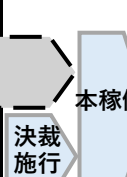
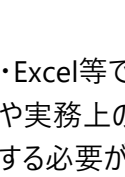
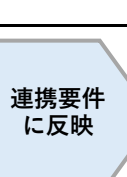
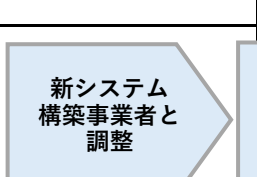
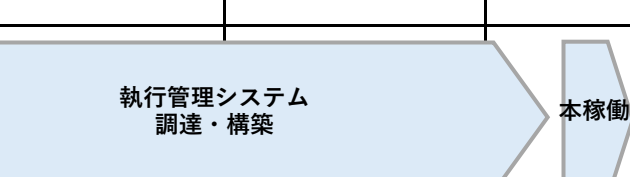
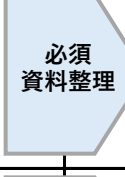
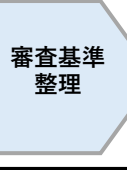
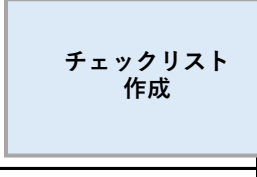
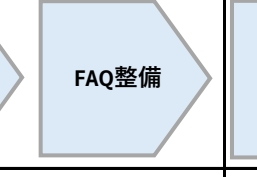
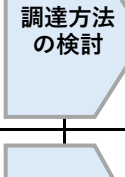
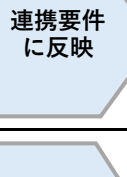
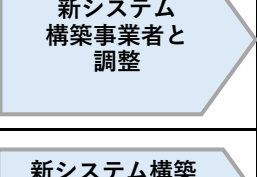
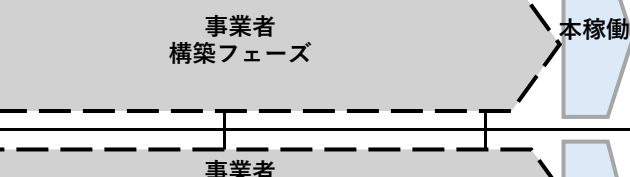
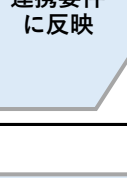
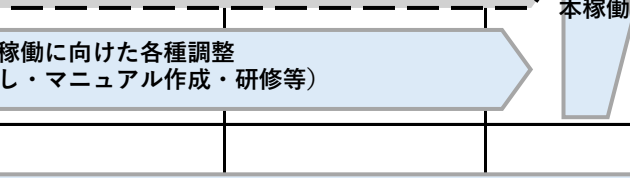
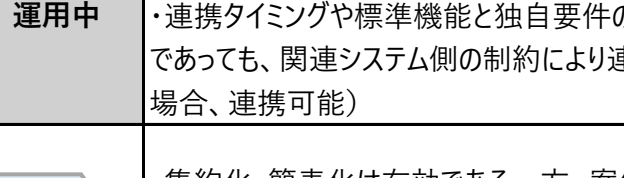
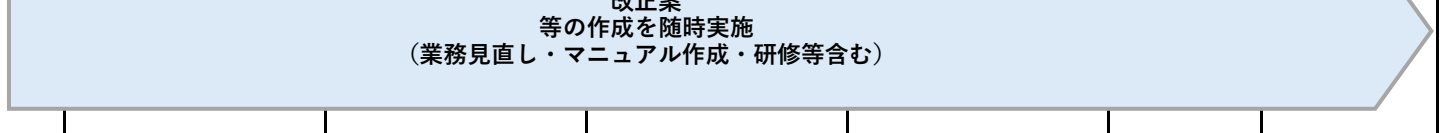
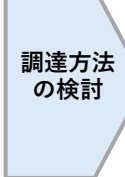
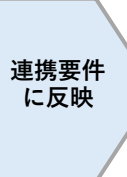
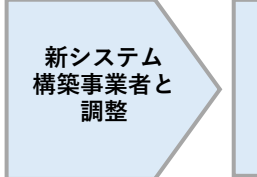
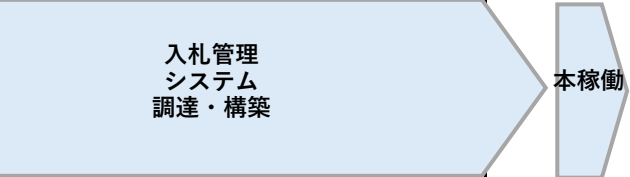
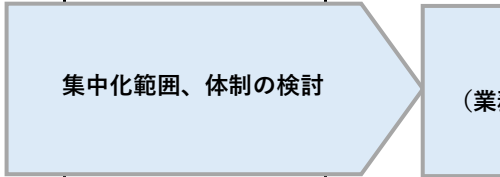
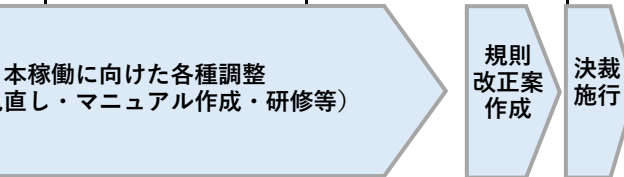
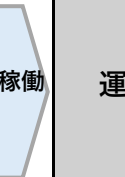
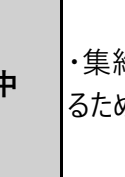
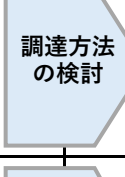
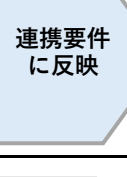
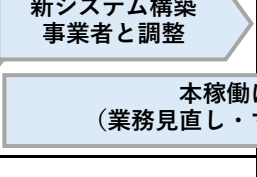
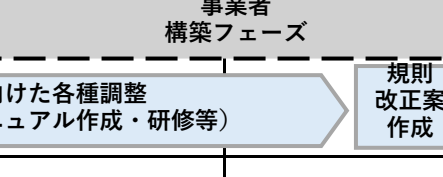
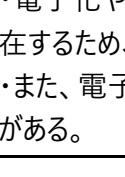
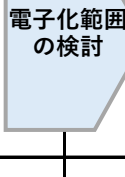
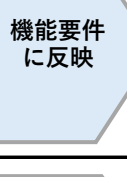
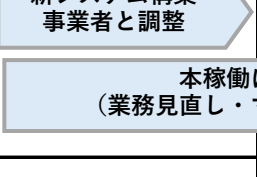
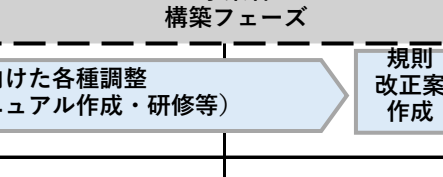
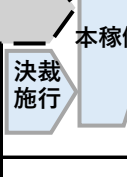
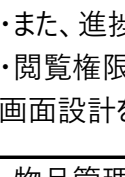
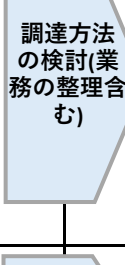
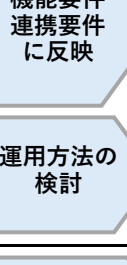
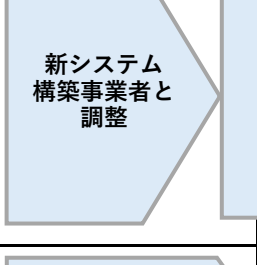
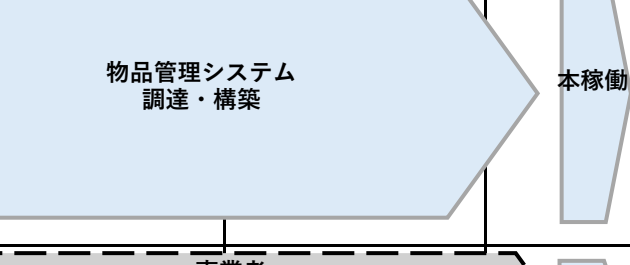
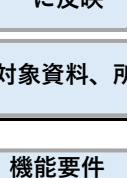
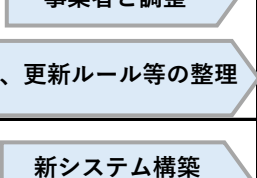
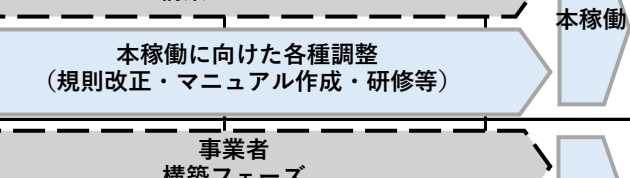
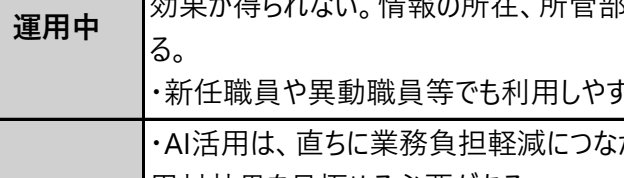
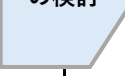
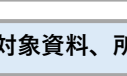
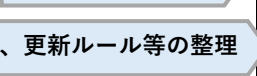
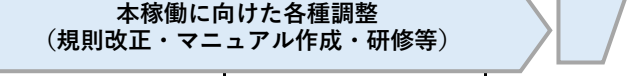
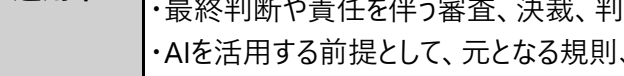
			し、検索、一括編集及び集計に活用している事例がある。
12	物品事務	事務の集約化（総務事務センター、消耗品管理センター）	政令指定都市においては、全庁共通で大量需要が見込まれるコピー用紙・ファイル類を会計室で集中購買し、契約と支出事務を会計室へ集約し、物品は業者から各所属へ直送している事例がある。

改善方針	現在の姿 As-Is	財務会計事務は、予算要求・査定・執行管理、収入・債権管理、契約・支出・審査・支払、決算資料作成、物品の取得・保管・異動・廃棄・現物確認まで、各業務が一連の流れとしてつながっている。一方で、実務上は、各段階で紙資料、Excel、EUCデータ、個別管理簿、各種システムを使い分けながら処理しており、同じ情報を複数回作成・入力・確認する運用が残っている。特に、予算・決算では執行データの再加工や突合、収入・支出では紙・押印・手書き・書類持込、物品では紙台帳や個別Excelによる管理が中心となっている。	効果見込	定性	（１）事務処理の正確性及び適正性の向上 （２）内部統制及びコンプライアンスの強化 （３）職員の業務負担感の軽減と働き方改革への寄与 （４）組織としての知識共有及び業務継続性の向上 （５）利用者視点での分かりやすさの向上 （６）県民・事業者の利便性向上（波及的効果）
	問題点・課題	最大の課題は、業務・制度・システムの分断により、重複入力、転記、照合、手作業、紙保管、差戻し・再提出が多発していること。予算・決算では情報粒度や管理単位の不一致、収入・支出では関連システム連携不足、物品では台帳機能不足により非効率が生じている。これにより確認負担や入力誤り、転記ミス、決算作業の煩雑化が生じる。さらに、基準額・判断基準が物価上昇や実務実態に合わず、ルール・様式の分かりにくさ、所属差、処理品質のばらつき、担当者・前任者依存も共通課題である。		定量	（１）移動時間：29,800時間/年　削減（試算） （２）事務処理の簡素化：153,000時間/年　削減（試算） （３）紙書類の削減：132万枚/年　削減（試算）
	目指す姿 To-Be	目指す姿は、予算要求から決算、起案から収入・支払、物品取得から廃棄・現物確認までを一連の業務として再設計すること。同じ情報を何度も入力・転記・照合しないワンスオンリー、紙・押印・手書き・持込に依存しない電子化、期中データや物品取得情報の継続活用を実現する。さらに、関係者が同じデータを共有して手戻りや確認負担を減らし、根拠法令・通知・手引き・FAQ・過去事例・様式等を整理し、全庁で担当者依存を抑え、処理方法が明確で適正かつ効率的に処理できる状態を目指す。			

全体計画	区分	令和８年度	令和９年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	備考
	業務	「あるべき姿」の策定（現状把握・分析等を	「あるべき姿」に基づく業務・制度等の見直し（できるものから段階的に取組を進める）				新たな業務運用	・新システムの本稼働（令和13年度予定）を見据えた業務・制度の見直しを実施。 ・令和9年度～令和12年度の期間内に実施できる改善策は順次実施。
	システム	「次期財務会計システム基本構想」の策定	次期財務会計システムの要件定義・仕様作成	システム構築（調整フェーズ：要件定義→基本設計） （構築フェーズ：詳細設計→実装→テスト→移行→確認）			予算編成システム 予算編成システム以外稼働	・予算編成は令和12年度下半期目途に先行稼働し、予算編成以外は令和13年度を予定。

取組事項		関連WG	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	実現に向けた留意点	想定される効果	定性的効果						定量的効果		実現する成果
1. 短期的に取り組む事項											(1)事務処理の正確性及び適正性の向上	(2)因部統制及びコンプライアンスの強化	(3)職員の業務負担感の軽減と働き方改革への寄与	(4)組織としての知識共有及び業務継続性の向上	(5)利用者視点での分かりやすさの向上	(6)県民・事業者の利便性向上	(1)移動時間	(2)事務処理の簡素化	
①	歳入歳出予算の執行計画の作成・把握・活用	予算・決算WG			運用中						・執行計画の必要性と位置付けを明確にした上で、実施主体、実施時点、更新頻度等を整理する必要がある。 ・法令・関係規則との整合性の観点も必要である一方、入力や更新は各所属の負担増につながるおそれがあるため、役割分担や更新頻度を実務実態に即して見直す必要がある。	進捗確認・調整作業の効率化、内部統制の強化	○	○		○			
②	専決範囲の拡大	予算・決算WG、契約・支出・審査WG、収入・公金管理WG			運用中				・基準や判断基準の見直しは現場負担軽減に資する一方、内部統制、透明性とのバランスを踏まえる必要がある。 ・根拠や適用範囲、定期的見直しの仕組みも含めて設計することが重要である。	決裁手続期間短縮、内部事務調整時間削減			○	○			-	-	実務に即した専決区分により、統制を維持しつつ意思決定が迅速化し、職員は本来業務へ時間を振り向けられる。
③	契約、支出関係様式及び手続の標準化、システム外帳票の記載項目の見直し	契約・支出・審査WG、収入・公金管理WG			運用中				・委託、修繕、補助金、工事関係等、案件類型ごとの差異を踏まえ、標準化すべき部分と例外的に扱う部分を整理する必要がある。 ・標準様式だけでなく、記載例、判断基準、手順も併せて整備する必要がある。 ・標準化後の運用定着に向けて、関係所属への周知と見直しルールを整備する必要がある。	記載・確認・差戻し対応の削減による作業時間削減	○	○	○	○	○	-	-	標準様式、システム外帳票の記載項目、記載例、手順及び判断基準が整備され、所属や担当者によらず同一品質で処理できる。	
④	基準額、判断基準の見直しによる事務の効率化	契約・支出・審査WG、物品・財産管理WG、収入・公金管理WG			運用中				・見積合わせ基準、単独見積基準、契約書作成省略基準、契約保証金免除基準、事前確認基準、長期継続契約対象及び決裁区分等の基準額引上げ等は現場負担軽減に資する一方、内部統制、透明性とのバランスを踏まえる必要がある。根拠や適用範囲、定期的見直しの仕組みも含めて設計することが重要である。 ・まとめ買いや分割発注の誘因にも留意が必要である。	決裁件数や見積徴取件数の減少による作業時間削減		○	○		○	-	-	実態に即した基準額と明確な適用ルールにより、適正性を確保しながら見積徴取や決裁手続の負担を軽減できる。	
⑤	電子申請の活用による必要書類の電子受領	契約・支出・審査WG、物品・財産管理WG、収入・公金管理WG			運用中				・電子化は有効である一方、単純なPDF化では十分でなく、受付、差戻し、再提出、処理状況管理まで含めた運用設計が必要である。 ・また、電子化が難しい資料や慎重な取扱いを要する資料もあるため、電子化範囲、原本性、真正性、閲覧権限、保管先を整理する必要がある。さらに、電子化後も確認しやすさ、証跡管理、障害時運用、過渡期の紙併用等に配慮する必要がある。	書類持参・郵送等の移動時間削減、紙資料整理時間削減		○	○		○	○	-	-	必要書類を電子的に提出・受領でき、職員・事業者の持参、郵送、紙整理が不要となり、受付から処理状況まで確認できる。

取組事項		関連WG	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	実現に向けた留意点	想定される効果	定性的効果						定量的効果		実現する成果		
2. 中・長期的に取り組む事項											(1)事務処理の 正確性及び適 正性の向上	(2)内部統制及 びコンプライア ンスの強化	(3)職員の業務 負担感の軽減と 働き方改革への 寄与	(4)組織としての 知識共有及び 業務継続性の向 上	(5)利用者視点 での分かりやすさ の向上	(6)県民・事業者 の利便性向上	(1) 移動時 間	(2) 事務処 理の簡素化			
⑥	予算見積入力開始 時期の早期化	予算・決算WG	運用方法の検討		改善案の策定		マニュアル 作成	運用中	・早期作成・入力の必要性や位置付けを明確にした上で、実施主体、実施時点、更新頻度等を整 理する必要がある。 ・一方で、入力や更新は各所属の負担増につながるおそれがあるため、役割分担や更新頻度を実務 実態に即して見直す必要がある。	作業時期の平準 化による業務負 荷軽減、調整時 間削減			○				-	-	予算見積作業が特定時期に集中せず、各所属 が十分な検討時間を確保しながら計画的に予算 編成を進められる。		
⑦	財務会計システムと 予算編成支援シス テムの連携強化	予算・決算WG	調達方法 の検討・調達		新システム構築 事業者と調整	事業者 構築フェーズ		本稼働 本稼働	・二重作業や照合作業の削減に有効である一方、連携項目や要件が複雑化すると、制度変更・運 用変更への対応や保守負担が増える可能性がある。 ・連携タイミング、システム対応と運用対応の切り分け、Fit to Standardを踏まえた標準機能と独自要 件の整理が必要である。	二重作業削減、 照合作業削減	○	○	○				-	12,142 時間	予算編成支援システムと財務会計システムでデー タが連携され、二重入力や照合をせず正確な情 報を後続業務に利用できる。		
⑧	予算・執行・決算デー タの一元管理	予算・決算WG	システム化 範囲 の検討		新システム構築 事業者と調整	事業者 構築フェーズ		本稼働 本稼働	・決算や分析の利便性向上に資する一方、管理単位や項目を細かくしすぎると、日常の入力負担、 確認負担、予算流用対応や保守負担が増える可能性がある。 ・決算効率化や分析利便性のみで判断せず、現場の予算執行実務とのバランスを踏まえて設計する 必要がある。	データ収集・集 計・分析作業時 間削減	○	○	○	○			-	-	予算、執行、決算のデータを一貫して参照・活用 でき、資料収集や再集計を減らして迅速な分析 と意思決定ができる。		
⑨	財務会計・予算編 成支援システムによる 帳票の作成	予算・決算WG	調達方法 の検討・調達		新システム構築 事業者と調整	事業者 構築フェーズ		本稼働 本稼働	・帳票のシステム出力化は有効である一方、一覧性、比較のしやすさ、修正履歴、版管理等を確保す る必要がある。 ・また、自動出力できる資料を増やす場合でも、制度変更や様式変更、説明資料の柔軟性等に対応 できる設計とする必要がある。	帳票作成時間 削減、転記作業 削減	○		○	○	○		-	-	日常業務で登録したデータから必要な帳票を正 確に作成でき、転記や個別Excelによる帳票作 成が不要となる。		
⑩	予算編成支援シス テムの機能改善	予算・決算WG	調達方法 の検討・調達		新システム構築 事業者と調整	事業者 構築フェーズ		本稼働 本稼働	・基本機能改善は重要である一方、画面や項目に過度に情報を盛り込むとがえて複雑化するおそれ がある。 ・入力支援や説明表示は有効だが、画面遷移や表示項目が過剰にならないよう、操作性とのバランス を踏まえ、現場の利用実態に即したUI・UX改善を優先的に検討することが望ましい。	入力・検索・確 認作業時間削 減	○		○		○		-	-	分かりやすい画面、入力支援、検索機能により、 新任職員を含む利用者が迷わず正確かつ短時 間で予算業務を処理できる。		
⑪	予算編成支援シス テムによる一貫した処 理	予算・決算WG	調達方法 の検討・調達		新システム構築 事業者と調整	事業者 構築フェーズ		本稼働 本稼働	・システム外での資料作成や再入力の削減には有効である一方、電子化後も一覧性、比較のしやす さ、修正履歴、版数管理等を確保する必要がある。 ・また、補足資料やコメント連携を広げすぎると、制度変更・運用変更への対応や保守負担が増える 可能性があるため、標準機能と独自要件の整理が必要である。	資料作成・転記 作業削減、二重 作業削減	○	○	○	○	○		-	-	予算要求から査定、決裁、結果反映までをシス テム上で一貫処理でき、資料の再作成や再入力 をせず進捗・履歴を共有できる。		
⑫	決算帳票作成のシス テム化	予算・決算WG	システム化 範囲 の検討		新システム構築 事業者と調整	事業者 構築フェーズ		本稼働 規則 改正案 作成 決裁 施行	・自動出力できる資料を増やす場合でも、国や監査で求められる様式変更、独自確認事項、説明資 料の柔軟性等に対応できる設計とする必要がある。 ・決算効率化のために管理単位を細かくしすぎると、期中入力や執行時の柔軟性を損なうおそれがある。 決算効率化と日常業務の負担のバランスを踏まえて設計する必要がある。	決算資料作成 時間削減、転 記・集計作業削 減	○	○	○	○			-	-	期中データから決算帳票を自動作成でき、転記・ 集計誤りを抑えながら決算・監査資料を迅速に 作成できる。		
⑬	帳票・説明資料の電 子作成・提出・保存 を原則化	予算・決算WG	監査委員 事務局 と調整		運用方法 検討		本稼働に向けた各種調整 (業務見直し・マニュアル作成・研修等)		規則 改正案 作成 決裁 施行	・電子化により効率化は期待できる一方、監査側の確認方法や証跡確認のしやすさにも配慮が必要 である。 ・単純に紙をなくすのではなく、電子でも確認しやすい運用設計が求められる。	印刷・製本・書 類持込み作業 削減、移動時間 削減	○	○	○	○		-	-	帳票・説明資料を電子的に作成、提出、保存で き、印刷・製本・持込みをなくし、必要な資料を 容易に検索・共有できる。		
⑭	予算通知・配分・配 当処理の見直し	予算・決算WG	現行運用 整理		規則改正案 作成		関係所属 調整		決裁 施行	・財務規則の改正要否を整理し、公所・准公所の権限及び責任分界を明確化する。 ・通知方法、受領確認、変更通知及び通知履歴管理を標準化するとともに、公所が担っていた機能 を准公所が維持できる運用を整理する。 ・また、通知内容の誤送信防止及び監査証跡の確保を行う。	通知・転送作業 の削減、執行準 備の迅速化	○		○			-	-	予算、配当、配分が迅速に直接かつ確実に届 き、転送作業をせず受領状況と通知履歴を確認 できる。		
⑮	予算・決算情報の県 民向け公表方法の 高度化	予算・決算WG	システム化範囲及び調達方法の検討後、システム構築事業者と調整									・公表データの管理単位や更新時点を整理し、予算情報・決算情報の整合性を確保する必要がある。 また、県民に分かりやすい表示内容とする一方、庁内管理用データとの対応関係を明確にする必要 がある。 ・公表資料作成が新たな手作業とならないよう、自動化やデータ連携を前提にする必要がある。	説明資料の充 実、情報提供の 迅速化				○	○	-	-	予算・決算データを活用し、県民が事業別、分野 別等の情報を分かりやすく閲覧できる公表方法 が整備され、県政の透明性向上と説明責任の 充実が図られる。
⑯	電子決裁化（財務 会計システム外）	予算・決算WG	電子化範囲 の検討		新システム構築 事業者と調整	事業者 構築フェーズ		本稼働 規則 改正案 作成 決裁 施行	運用中	・文書管理システムにおける添付可能なファイル容量の上限を拡充する必要がある一方で、文書管理 システム側で必要なリソースが増加することでコスト上昇につながる可能性がある。	書類回付・押印 業務の削減、移 動時間削減	○	○	○	○		-	6 時間	財務会計システム外の起案・決裁を電子的に完 結でき、紙文書の回付、押印、移動をなくし、決 裁履歴を追跡できる。		
⑰	電子決裁化（財務 会計システム）	予算決算WG、 契約・支出・審 査WG、物品・財 産管理WG、 収入・公金管理 WG	電子化範囲 の検討		新システム構築 事業者と調整	事業者 構築フェーズ		本稼働 規則 改正案 作成 決裁 施行	運用中	・現行の紙運用や手作業には、単なる慣行だけでなく、確認のしやすさや証跡確保の観点がある。 ・電子化後も、一覧性、比較のしやすさ、修正履歴、版管理等を確保する必要がある。	書類回付・押 印・持込み等の 移動時間削減、 決裁処理時間 削減	○	○	○	○		-	4,711 時間	財務会計事務の起案・決裁・差戻しをシステ ム上で完結でき、書類の回付、押印、持込みをなく して処理状況を確認できる。		
⑱	システム間自動連携	予算決算WG、 契約・支出・審 査WG、物品・財 産管理WG、 収入・公金管理 WG	データ連携 範囲の検討		新システム 構築事業者と 調整	連携システムの改修		本稼働	運用中	・連携先として「予算編成支援システム」、「庶務システム」、「公有財産管理システム」、「電子契約シ ステム」及び「入札関連システム」等が挙げられる。 ・連携強化は二重作業削減に有効である一方、連携項目や管理単位を増やしすぎると、取得時の入 力負担や制度変更時の保守負担が増える可能性がある。	二重作業削減、 データ照合作業 削減	○	○	○			-	64 時間	関連システム間で必要なデータが自動連携され、 同じ情報を再入力・転記・照合せず、正確なデー タを継続利用できる。		
⑲	公金収納のキャッシ ュレス化	収入・公金管 理WG	POSレジ運用・eLTAX活用検討		POSレジ・eLTAX 運用				・キャッシュレス決済を利用できない方への配慮も必要となることから、多様な納付方法を検討する必 要がある。		納付方法の拡 大、手続きの簡 略化	○	○	○		○	-	124 時間	キャッシュレスによる決済手段を拡大するとともに、 時間や場所に制約されない納付方法を提供する ことで県民の利便性が向上する。		

取組事項		関連WG	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	実現に向けた留意点	想定される効果	定性的効果						定量的効果		実現する成果			
2. 中・長期的に取り組む事項											(1)事務処理の 正確性及び適 正性の向上	(2)内部統制及 びコンプライア ンスの強化	(3)職員の業務 負担感の軽減と 働き方改革への 寄与	(4)組織としての 知識共有及び 業務継続性の向 上	(5)利用者視点 での分かりやす さの向上	(6)県民・事業者 の利便性向上	(1) 移動時 間	(2) 事務処 理の簡素化				
⑳	請求処理の電子化	契約・支出・審査WG、 収入・公金管理WG									本稼働	運用中	・見積書、口座関係資料等、電子化が難しい資料や取扱いに慎重さを要する資料が存在する。 ・電子化範囲、原本性、真正性、閲覧権限等に留意して整理する必要がある。また、公文書管理やシステムのファイル保存領域の観点から、文書管理システムと財務会計システムのどちらで文書保管を行うのか整理する必要がある。	書類授受・保管業務の削減、確認作業時間削減	○	○	○	○	○	-	-	請求書等を電子的に受領・確認・保存でき、事業者の来庁・郵送と職員の紙保管を減らし、支払処理を迅速化できる。
㉑	電子出納簿・歳入歳出外現金管理のシステム化	予算・決算WG、収入・公金管理WG、契約・支出・審査WG、物品・財産管理WG									本稼働	運用中	・Excel等での資料作成、システム再入力、紙書類持込みには、システム制約だけでなく確認のしやすさや実務上の必要性がある。電子化後も、一覧性、比較のしやすさ、修正履歴、版数の管理等を確保する必要がある。	出納簿作成・集計・照合作業の削減、二重作業削減	○	○	○	○	○	-	4,103 時間	出納簿及び歳入歳出外現金をシステム上で一元管理でき、手書き・Excel管理や再入力をなくし、残高と履歴を正確に確認できる。
㉒	建設工事（農林・土木以外）の執行管理システムの導入	契約・支出・審査WG									本稼働	運用中	・進捗可視化や入力支援は有効である一方、管理項目やステータスを細かくしすぎると入力負担・運用負担が増えるおそれがあるため、現場で無理なく運用できる粒度で設計する必要がある。 ・また、基本機能改善では画面や項目に過度に情報を盛り込まず、操作性とのバランスを踏まえる必要がある。	進捗管理・情報共有の効率化、作業時間削減	○	○	○	○		-	-	建設工事の案件情報と進捗を一元管理でき、関係者が処理状況を共有しながら、重複入力や個別の進捗確認を減らせる。
㉓	審査書類の明確化	契約・支出・審査WG、収入・公金管理WG										運用中	・審査に必要な必須書類、確認観点及び案件類型ごとの例外資料を整理し、所属間及び出納機関間で統一する。 ・判断根拠、標準チェックリスト、記載例、及びFAQを整備し、継続的に更新する。 ・必要な確認事項を明文化し、審査品質を維持しながら過剰な添付資料や確認作業を見直す。	添付資料作成・確認作業の削減、差戻し・問合せの削減	○	○	○	○	○	-	-	判断根拠、必要書類、確認視点が統一され、担当者や出納機関による審査差を抑え、差戻し・問合せを減らしながら審査品質を維持できる。
㉔	財務会計システムの機能改善	契約・支出・審査WG、物品、収入・公金管理WG									本稼働	運用中	・基本機能改善や付加情報入力は有効である一方、画面や項目を増やしすぎると複雑化し、取得入力や更新負担が増えるおそれがある。 ・利用者実態に即したUI・UX設計とし、どの項目を連携対象とするか、どこまで入力させるかを絞り込む必要がある。	入力・検索・確認作業時間削減、二重作業削減	○		○			-	104 時間	入力支援、検索、チェック、情報連携により、職員が迷わず正確に処理でき、二重入力や確認作業を削減できる。
㉕	電子契約システムの利用範囲拡大	契約・支出・審査WG、物品・財産管理WG									本稼働	運用中	・連携強化は二重作業や転記削減に有効である一方、連携項目や仕様が複雑化すると、制度変更・運用変更時の対応や保守負担が増える可能性がある。 ・連携タイミングや標準機能と独自要件の整理が必要である。また、財務会計システム側は連携可能であっても、関連システム側の制約により連携ができない可能性がある。（現在の電子契約システムの場合、連携可能）	契約書の印刷・郵送・保管作業削減、移動時間削減	○	○	○	○	○	-	-	契約締結から保存までを電子的に行え、県と事業者の印刷、押印、郵送、来庁負担を減らし、契約状況と証跡を確認できる。
㉖	少額、定例、大量案件の手続見直し	収入・公金管理WG、契約・支出・審査WG、物品・財産管理WG																	-	-	各所属に共通する支払事務を集約化することで、事務処理ミスの減少、業務の効率化・省力化されるとともに現在振込ごとに生じている手数料等が経費の削減できる。	
㉗	システムを利用した入札事務の最適化	契約・支出・審査WG、物品・財産管理WG、収入・公金管理WG									本稼働	運用中	・連携強化は二重作業や転記削減に有効である一方、連携項目や仕様が複雑化すると、制度変更・運用変更時の対応や保守負担が増える可能性がある。 ・連携タイミングや標準機能と独自要件の整理が必要である。また、財務会計システム側は連携可能であっても、関連システム側の制約により連携ができない可能性がある。	入札関連資料作成・管理の効率化、二重作業削減	○	○	○		○	-	-	入札情報を電子的に登録・共有し、入札資料の作成・管理や重複入力を減らし、事業者を含む関係者が円滑に手続できる。
㉘	入札業務の集中処理の取扱い	契約・支出・審査WG、物品・財産管理WG、収入・公金管理WG									本稼働	運用中	・集約化は効率化に有効である一方、現場実態との乖離や処理遅延、柔軟性低下を招くおそれがあるため、標準化すべき部分と例外的に柔軟に扱う部分、対象範囲を慎重に整理する必要がある。	各所属における入札事務負担軽減、作業時間削減	○	○	○	○	○	-	-	専門性の高い入札業務を集約・標準化し、各所属の事務負担と誤りのリスクを軽減しながら、安定した処理品質を確保できる。
㉙	財務会計システムによる検収登録の実施	契約・支出・審査WG、物品・財産管理WG									本稼働	運用中	・電子化や帳票電子化は有効である一方、電子化が難しい資料や慎重な取扱いを要する資料が存在するため、電子化範囲、原本性、真正性、閲覧権限等に留意して整理する必要がある。 ・また、電子化後も紙と同等以上に確認しやすい画面表示、証跡管理、確認しやすさを確保する必要がある。	紙帳票管理削減、二重作業削減	○	○	○	○	○	-	1,444 時間	検収結果を財務会計システムへ一度登録することで、紙の検収帳票や再入力を減らし、支払・物品管理へ正確に引き継げる。
㉚	審査業務の電子化・進捗可視化	契約・支出・審査WG、物品・財産管理WG、収入・公金管理WG									本稼働	運用中	・受付から審査、差戻し、再提出、完了までの業務フロー及び責任分担を整理する。 ・また、進捗状況、滞留案件、差戻し履歴及び処理履歴を一元管理できる仕組みを整備する。 ・閲覧権限、証跡管理、電子保存及び障害発生時の代替運用を整理し、電子化後も確認しやすい画面設計を行う。	書類持込み・差戻し対応時間の削減、内部統制の強化	○	○	○	○	○	29,800 時間	309 時間	審査書類の持込み、返却、再提出を行わず、受付から完了まで電子的に処理でき、関係者が進捗・滞留・差戻し履歴を確認できる。
㉛	物品管理システムの導入	物品・財産管理WG									本稼働	運用中	・物品管理システムの導入と合わせて、受入、異動、管理換え、廃棄などの物品管理事務や現物確認方法を含めた業務運用の見直しを進める必要がある。 ・現行の個別Excelや紙台帳の内容にばらつきがある場合、移行時のデータ整備負担が大きくなる可能性がある。移行対象、移行方法、必要項目を整理する必要がある。 ・確認頻度や対象を簡素化しすぎると、現物確認時の精度が低下するおそれがある。リスクに応じた確認水準の設定が必要である。また、ステータス管理を細かくしすぎると、現場での更新負担が増え、かえって運用されなくなるおそれがある。無理なく更新できる粒度で設計する必要がある。	台帳管理業務の効率化、二重作業削減	○	○	○	○	○	-	5,463 時間	物品の取得から異動、保管、廃棄、現物確認までを台帳で一元管理でき、紙・個別Excel・二重登録をなくして所在と状態を正確に把握できる。
㉜	ナレッジ基盤の整備	共通									本稼働	運用中	・検索機能のみを整備しても、マニュアル、FAQ、通知・通達、過去事例等が未整理のままで十分な効果が得られない。情報の所在、所管部署、更新ルール、参照優先順位を併せて整理する必要がある。 ・新任職員や異動職員等でも利用しやすい導線や検索性を確保する必要がある。	問合せ対応削減、確認時間削減、担当者依存の軽減	○	○	○	○	○	-	-	規則、通知、マニュアル、FAQ、過去事例等を横断的に検索・参照できる環境が整備され、職員が必要な情報や判断根拠に迅速に到達できる。
㉝	AI等の補助的活用の検討	共通									本稼働	運用中	・AI活用は、直ちに業務負担軽減につながるものではなく、対象業務、品質管理、セキュリティ及び費用対効果を見極める必要がある。 ・最終判断や責任を伴う審査、決裁、判定は職員が担うことを原則とする必要がある。 ・AIを活用する前提として、元となる規則、FAQ、過去事例等の整理が必要である。	検索時間削減、入力補助、形式的チェック負担軽減	○		○	○	○	-	-	過去事例検索、入力補助、関連資料案内、形式的なチェック支援等について、通常機能とAI活用の役割分担が整理され、補助的に職員業務を支援できる。

※上記の取組に加え財務会計事務のBPRの実施により、事務処理の簡素化の効果として124,600時間の削減を見込む。（上記の取組分の28,400時間と合計すると、153,000時間の削減を見込む）



今後のスケジュールについて

	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
取組事項						あるべき姿(案)の検討・策定		システム基本構想(素案)の検討・策定		RFI実施	システム基本構想(案)の策定	
業務改革部会						今回 第1回		第2回			第3回	

※RFI：Request for Informationの略。製品・サービスの機能及び実現可能性や費用等に関する情報を事業者から収集するために行う情報提供の依頼。