

岐阜県庁

PROFILE

自治体名	岐阜県庁
所在地	岐阜県岐阜市藪田南2-1-1
県人口	200万8,709人（平成21年7月）
予算規模	7,597億円（平成21年度当初）
事業数	約3,700事業（一般会計歳出予算）
端末数	約8,000台
システム 利用職員数	約29,000名
システム 利用所属数	約350部署

URL <http://www.pref.gifu.lg.jp>



出納事務局出納管理課
総合財務企画監
日比哲也 様
(左から2人目)

総合企画部 情報企画課
システム担当 課長補佐
大野鈺三 様
(左から3人目)

出納事務局出納管理課
総合財務担当課長補佐
棚瀬正樹 様
(左)

総合企画部 情報企画課
システム担当 主査
棚橋博司 様
(右)

Category

業務ソリューション

Solution

財務会計業務システム

Product

総合財務会計システム

Innovation Report

透明で公正、アカウンタビリティの確立された “完璧な”会計システムの実現を目指す

現在、全国の自治体はいずれも厳しい財政状況に苦しんでいる。経済状況の悪化、社会構造の変化などが原因とされるが、従来の会計制度の限界も原因の一つとして指摘されている。そこで、企業会計の手法を取り入れ、より厳密で透明性のある会計処理を実現しようとする動きが、総務省を中心に本格化している。こうした国の動きに先んじて会計システムの改革に乗り出し、既に改革を完了させた自治体がある。それが岐阜県である。予算編成、予算執行、決算という一連のお金の流れを1円単位で管理できる透明で公正なシステムが、いま岐阜県で動いているのである。約5年にわたる開発期間を経て完成した「完璧なシステム」は、業務の抜本的な見直しからスタートした、巨大プロジェクトの集大成であった。

導入時期：平成18年10月

予算編成、執行、
決算までを
総合的に管理
データの再利用、
分析も容易に

before

予算の積み上げ単位と執行単位が異なっていたため、厳密な管理が困難だった。また、特定の職員だけがシステムを使い、ほかの職員は紙ベースでの作業だったため、二重作業や遅延が多く、データの再利用や分析が難しかった。

after

予算編成時の単位で執行を行うため、会計処理の精度が高まり、一元的な管理と透明かつ公正な会計処理が実現した。それにより、県民へのアカウンタビリティ（会計説明責任）も確立された。また、業務効率が高まり、データの再利用・分析も簡単に行えるようになった。

導入背景

会計制度の改革を進める国、改革を完了させた岐阜県

現在、全国の自治体の財政は厳しい状況にある。不況や高齢化など、さまざまな理由が考えられるが、従来の会計制度の限界も理由の一つとして指摘されている。従来の方法は、単年度の現金の流れだけを見るため、自治体の財政状況を正確に把握するのが困難とされているのである。

この問題を解決するため、国は新しい会計制度の検討を開始。平成11年には、当時の自治省により「地方公共団体の総合的な財政分析に関する調査研究会」が発足され、平成12年と13年に報告書が公表されている。

その後、平成17年12月には「行政改革の重要方針」という閣議決定を受け、総務省が「新地方公会計制度研究会」を発足させる。同研究会の成

果は平成18年5月に報告書としてまとめられ、それを受ける形で、平成18年8月、総務省により「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」が策定された。

その中では、「貸借対照表」「行政コスト計算書」「資金収支計算書」「純資産変動計算書」の4表を作成することが明記され、都道府県、人口3万人以上の都市は3年後（平成21年）まで、町村、3万人未満の都市は5年後（平成23年）までに実施するという具体的な期限も示されたのである。

以上は国の動きであるが、この国の動きに先んじて会計制度の改革に乗り出し、既に改革を完了させてしまった自治体がある。それが岐阜県である。

岐阜県のWebページ(<http://www.pref.gifu.lg.jp/pref/yosan>)を見ると、貸借対照表(バランスシート)を始め、各種資料が公開されており、誰でも自由に閲覧できるようになっている。またWebページのトップから「公金支出情報」をクリックすると、職員の給与や手当、知事や副知事の交際費などを確認したり、出張に使われた交通費、契約に関わる支出などを検索したりできる。実際にページを見ると分かるが、公金として支出されたすべての金額を1円単位で確認することが可能だ。ここまで明朗に公開していることに驚かされる。

そして、この裏側で動いているシステムこそ、改革の成果である「総合財務会計システム」なのである。

■ 導入経緯

戦略的アウトソーシング事業の一環として 会計業務の抜本的な改革に着手

もともと岐阜県は、IT活用に積極的な自治体として知られている。平成8年には、中部圏の情報産業拠点として「ソフトピアジャパン」を大垣市に設立。マスメディアでも大々的に取り上げられた。ごく最近も、楽天と包括連携協定を結び、岐阜県の物産展開催、旅行パックの販売などを展開することが発表されている。

平成13年からスタートした「情報関連業務戦略的アウトソーシング事業」も、IT先進県の岐阜県ならではの画期的な取り組みだった。その狙いについて、出納事務局出納管理課 総合財務企画監の日比哲也氏は次のように説明する。

「以前は、県庁内の各課で123個のシステムが稼働していました。これらは、各課で独自に開発したもので、データ連携などは特に考慮されていませんでした。戦略的アウトソーシング事業では、これらのシステムをすべて見直し、同系統のシステムをまとめて再開発することにより、開発コスト・機器コスト・運用コストを下げ、同時に情報産業の育成にもつなげることが大きな目標でした。平成14年からスタートした財務会計システムの再開発も、その一環だったのです」(日比氏)

県庁内のシステムは、人事給与、財務会計、公共事業、森林、病院、申請・台帳システムなど、さまざまなものがある。戦略的アウトソーシング事業では、取り扱うデータの関連性、事務の共通性を勘案し、123個のシステムについて総合的に再開発を行った。従って、財務会計システムの再開発は、あくまで戦略的アウトソーシング事業の一部という位置付けだった。ただし一部とはいえ、県庁ともなるとその規模は大企業並みのスケールになる。

「県の仕事としては、まず予算編成があります。予算が議会で議決されると、それに基づいて予算を執行していきます。つまり、予算を作る部分、執行していく部分、そして最終的に決算を行い、決算の承認を議会で受けるという一連の流れがあります。それをすべて網羅した会計システムを再開発するのが、今回のプロジェクトだったのです」(日比氏)

平成21年度のデータだが、岐阜県の予算規模は約7,600億円、事業数(一般会計歳出予算)は3,700にも上る。これだけの規模の予算編成、執行、決算という一連の流れを総合的に管理するシステムが、新たに必要とされたのである。

■ 開発ポイント

会計業務の“あるべき姿”を ゼロベースから積み上げる

開発に先だって、まずは会計事務のあるべき姿をゼロから考えて「こうあるべき」という姿と現状の問題点の両面から議論を重ねていった。そこで上がってきたのが、次の10個の検討課題である。

- | | |
|----------------|--------------------|
| 1. 現行事務フローの作成 | 2. 決算統計処理の見直し |
| 3. 公金セキュリティの検討 | 4. 会計ナレッジマネジメントの検討 |
| 5. 事務処理簡素化の検討 | 6. 発生主義・複式簿記の導入検討 |
| 7. 事業執行管理 | 8. EUC※機能の充実 |
| 9. データ連携の充実 | 10. 電子決裁/ワークフローの検討 |
- ※End User Computing

さらに、これらの検討課題を7つのワーキンググループで整理・分析し、その結果を踏まえて制度の見直し、業務プロセスの改善などのいわゆるBPR(Business Process Re-engineering)を実施した。具体的には、「組織・制度の見直しBPR」「プロセス改善のBPR」「簡素化・効率化BPR」の3つを実施し、「岐阜モデル」という新しい事務の流れを作り出した。その上で、このモデルをシステムの基本設計へと落とし込んでいき、機能設計、構成設計……という開発工程へと進んでいったのである。



出納事務局出納管理課
総合財務企画監
日比哲也 様

少し聞いただけでも気が遠くなりそうな膨大な作業量だが、その過程では、さまざまな議論・苦労があったことは容易に想像できる。ワーキンググループで専門知識を持つ職員に多数参加してもらい、意見を集約したという。

例えば公金セキュリティのワーキンググループでは、「透明性のある会計事務をシステムによってどこまで担保できるかを、会計士の意見を取り入れながら議論を進めました。そこで、第三者によるチェックの必要性が確認できれば、それを機能要件として盛り込んでいくといった作業を繰り返しました」と日比氏は明かす。

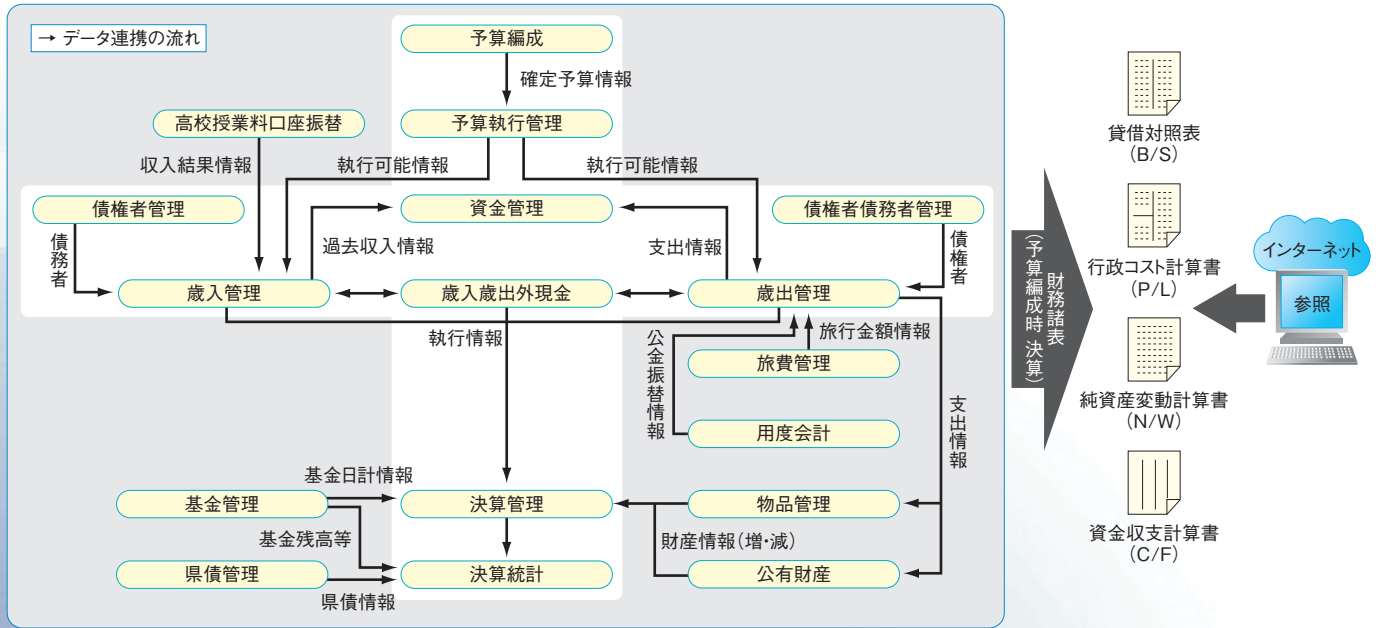
また、事務のやり方そのものが変わるため、5,000ほどあった事業の単位を3割程度減らす作業も必要だった。総合企画部情報企画課システム担当(当時は財政課)主査の棚橋博司氏は言う。

「従来、最も小さい単位の事業に対して予算が付いても、執行段階ではより大きい単位で処理されていました。しかし新しいシステムでは、予算の最も小さい単位に対して執行していくこととなりますので、処理の手間が大幅に増えてしまいます。それをできるだけ減らすため、5,000ほどはあった小さな事業を、ある一定のルールに基づいて統合する作業を行いました」(棚橋氏)



岐阜県の花「れんげ草」

■総合財務会計システム



また「財政課においては、開発の最終段階の約1年、統合後の新しい事業について二重入力を行った」という。予算の場合、必ず「対前年比何パーセント」といった対比を行う必要があるため、細々事業を組み替えた状態での前年度データを作っておく必要があったからである。もちろん、新システムの最終チェックと操作に慣れるという意味もあったが、予算を担当する職員全員が、約1年にわたってその作業を継続したという事実は、驚くべきことだろう。



総合企画部 情報企画課
システム担当 主管
棚橋博司 様

開発にあたって、岐阜県の各担当者の熱意が開発側を圧倒する場面が多かったようだ。例えば、ベンダーが開発したプログラムを確認するため、夜中の3時、4時まで残って作業することも少なくなかったという。

なぜ、そこまで「熱い」のか。日比氏は次のように語る。

「われわれには、完成したシステムのイメージが明確にありました。完成したシステムが、前のシステムより『間違いなく絶対に良い』という思いを全員が共有していたのです。特に今回のシステムで意識したのは、より透明かつ公正な会計事務です。それを県民の方に、ご理解いただけるシステムでなければならぬという信念がありました」(日比氏)

プロジェクトのスタートが平成14年の7月。そこから約5年を経て、19年度予算から新しいシステムが本格稼働を開始。予算編成が平成18年の10月から、執行関係が平成19年の3月から、物品などの財産管理が平成19年の6月から稼働を開始している。



岐阜県の魚「あゆ」

■導入効果

最大の効果は「透明かつ公正な会計処理」と「アカウントビリティ」の確立

新しいシステムが動き出して、最も大きく変わったのは、職員全員がシステムを活用することになった点である。出納事務局出納管理課総合財務担当課長補佐の棚瀬正樹氏は稼働開始時を振り返って語る。

「今までは限られた職員だけが使っていたシステムを、これからは全職員が使っていくということで、一般の職員の間には不安があったのは確かです。出張一つをとっても、これからは職員一人一人が入力する必要がありましたので。しかし、これが時代の流れであるという認識は、全員が持っていたと思います」(棚瀬氏)



出納事務局出納管理課
総合財務担当課長補佐
棚瀬正樹 様

総合企画部情報企画課システム担当課長補佐(当時は出納管理課)の大野鉦三氏は「どんなシステムでも、導入直後は賛否さまざまな意見が出てくるものです。岐阜県の場合も、事前に自由操作研修期間を設けたり、マニュアルも配布したりしていましたが、徐々に業務を効率化するさまざまな利点に職員も気づいてくれたと感じています」と語る。

「県の決裁では、経費の性質や額によってどこまで承認をとらなければならないかが決まっています。経費の性質上の仕分けの一つを『節』と呼ぶのですが、従来は、その承認フローを記した表を見て確認する必要がありました。『この節でこの金額だと、部長までの承認が必要』といった判断をします。しかし、新システムではこの処理が完全に自動化されています。ユーザが意識しなくても、最終的に承認すべき人が自動的に判定されるのです。これは非常に便利だと思います」(大野氏)



総合企画部 情報企画課
システム担当 課長補佐
大野 鉦三 様

また、データの分析・加工という点でも新システムのメリットは大きいと言う。

「厳しい財政状況の中で事業を続ける必要に迫られ、『建設関連で金額の大きい事業を調べなければならない』となった場合、従来は、紙の資料を調べたり、データベースからデータを抽出するプログラムを業者に発注したりする必要がありました。

しかし、新しいシステムでは、データをExcelに読み込んで簡単に分析できるので、従来『1日待ってください』あるいは『できません』となっていたものが、わずかな時間でできるようになりました」(棚橋氏)

さらに、業務が自動化・標準化されたことにより、決算統計業務の引き継ぎもスムーズになった。

「決算統計は、年度が終わって5～6月に処理するのですが、従来はすべて手作業で行っていました。このため、4月に異動してきたばかりの職員が、5～6月に処理することもあるため、判断に迷い、作業が遅れるケースも少なくありませんでした。しかし、新システム導入後は業務が自動化・標準化されたので、それほど悩むことなく処理できるようになりました」(棚橋氏)

このように、新システムの導入によって、各課の業務はさまざまな点で効率化された。ただし、予算執行にあたっては、予算で決めた最も細かいレベルまで厳密に入力する必要があるため、職員の手間が増えているのも事実である。しかし、それによって得られるものこそが、新システムの最大の成果であると強調する。

「予算は『款』『項』『目』『節』……といった単位でどんどん細かくなってきました。議会の議決は『項』となっていますが、県民へのアカウントビリティという点では、最も細かいレベルまで厳密に管理され、説明できる状態になっていることが重要です。今回のシステムでは、それが実現できました。それによってアカウントビリティを確立できたことが、最大の成果です」と大野氏は語る。

■ 将来展望

完成した最高のシステム ほかの都道府県への導入も積極的に支援

冒頭に国の動きである「新地方公会計制度」について紹介した。全国の自治体への大号令となる「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」が、総務省より発表されたのが平成18年8月である。そのわずか2カ月後の同年10月には、岐阜県の新しい財務会計システムが稼働を開始しているのである。岐阜県の取り組みが、いかに先進的であったか、このことからだけでも十分に実感できる。

「岐阜県が財務会計の全面的な見直しを開始した当初、地方自治体の会計制度をめぐる国の動きは特に活発ではありませんでした。プロジェクトがある程度進んでから、そういう話が出てきましたので、われわれとしても、どう対応すべきかを考える必要がありました。

ただ、最小単位で情報を管理しておけば、どのような区分でも仕分けることは可能なので、国のどのような動きにも対応できるという自信はありました。

現在、総務省の指針では、各自治体は『基準モデル』と『総務省方式改訂モデル』という2つのモデルが選択できるようになっていますが、われわれのシステムを利用すれば、より厳密な『基準モデル』にも十分対応することが可能です」(日比氏)

現在、「新地方公会計制度」に対応するため、多くの自治体が調査・検討を行っているという。ちょうど、平成13～14年あたりの岐阜県の状況にあると考えればよいだろう。岐阜県の場合、そこから約5年をかけて、現在のシステムを作り上げた。同じことをほかの都道府県がやろうとしても、現実問題として時間的、費用的に難しい。最も合理的なのは、岐阜県が作り上げたシステム、および蓄積されたノウハウを利用することだろう。

こうした需要を見越して、平成20年12月、開発を担当した東芝ソリューションと岐阜県は、総合財務会計システムに関する著作権利用に関する覚書を取り交わした。これにより、東芝ソリューションは、今回のシステム開発で得られたノウハウを利用して、他団体の総合財務会計システムを開発することができ、岐阜県はロイヤリティを得られることになる。その意義について、日比氏は次のように強調する。

「都道府県は、いずれも地方自治法に従って会計処理を行っています。都道府県によって、それぞれの財務規則・会計規則などが若干異なるため、ある程度の調整は必要になると思いますが、基本的な会計処理は共通ですから、われわれのシステムを活用することで、総務省の指針にある『基準モデル』をクリアできるのはもちろん、透明で公正な財務会計の仕組みを短時間で構築できるはずですよ」(日比氏)

システムの今後と、開発を担当した東芝ソリューションへの評価を聞くと、次のような答えが返ってきた。

「システムとしては十分満足のゆくものができましたので、制度改正などに対応するため毎年の微調整は必要になりますが、それ以外はまったく問題のない完璧なシステムになっていると思います。ですから今後の大きな変更予定などはありません。これもシステムのあるべき姿を一貫して追求した『あるべき論』で開発したからだだと思います。開発にあたっては、われわれの要求によく応えてもらったと感謝しています」(日比氏)

今後、岐阜県のシステムとノウハウが、東芝ソリューションの手によって全国の都道府県へと移植されることは間違いのないだろう。その成果が続々と報告されるようになったとき、今回のプロジェクトの真の価値が明らかになるのではないだろうか。

Solution Focus

総合財務会計システム

全

庁的な視野で予算編成、執行、決算の一連の流れを総合的に管理し、透明かつ公正で、アカウントビリティの確立された会計の仕組みを実現できる。各職員が従来どおりの会計事務を行っていただければ、複式簿記を意識しなくても、総務省が推進する「新公会計制度」の基準モデルに準じた財務書類が作成可能。岐阜県は約5年間をかけてシステムを検討・構築。岐阜県のシステムに基づき構築を行うと、最短1.5年で導入することができる。

この記事内容は2009年10月に取材した内容を元に構成しています。記事内における数値データ、組織名、役職などは取材時のものです。

●お問い合わせ先

東芝ソリューション株式会社

経営企画部 広報担当

住所：〒105-6691 東京都港区芝浦1-1-1 (東芝ビルディング)

電話：03-3457-4112 MAIL：PR@toshiba-sol.co.jp URL：http://www.toshiba-sol.co.jp/jirei/

東芝ソリューション株式会社

