

重点的に取り組む主な経営課題

経営課題1

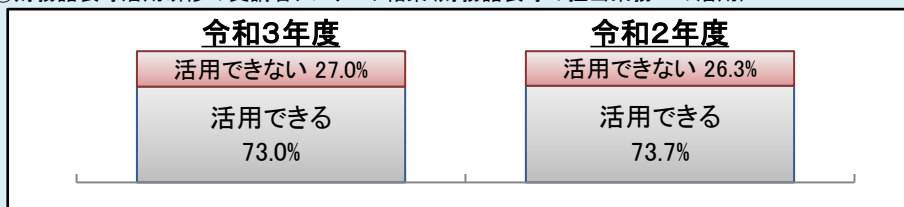
【新公会計制度の活用の促進】

めざすべき将来像（最終的なめざす状態）＜概ね10～20年間で念頭に設定＞

市民等に対する本市の財政状況の説明責任が十二分に果たされ、各所属における事業マネジメント等への活用がより一層進展するなど、財務諸表等が全市的に活用されている状態をめざす。

現状（課題設定の根拠となる現状・データ）

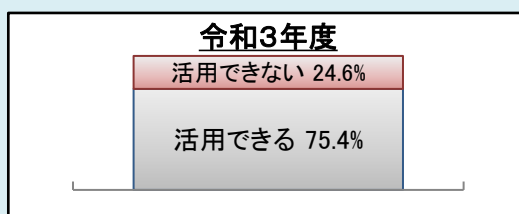
①財務諸表等活用研修の受講者アンケート結果（財務諸表等の担当業務への活用）



※R3年度の財務諸表等活用研修の受講者アンケートで「活用できない」と回答した職員が挙げた「活用できない理由」（上位2項目抜粋）

- (1)担当する業務に財務諸表の活用が合致しない…全体の9.9%
- (2)知識が不足しているため…全体の4.6%

②マネジメント研修の受講者アンケート結果（今後の業務マネジメントへの活用）



※R3年度のマネジメント研修の受講者アンケートで「活用できない」と回答した職員が挙げた「活用できない理由」（上位2項目抜粋）

- (1)担当する業務に財務諸表の活用が合致しない…全体の7.9%
- (2)知識が不足しているため…全体の4.1%

③各所属における財務諸表等の活用状況に関する照会結果（課単位の回答件数）

- ・令和2年度中に活用した…17件
- ・活用していないもしくは活用する予定がない…418件

「活用していない理由」（上位3項目抜粋）

- (1)所管する事業では、コストなどの財務情報を踏まえた検討が必要ないため…全体の60.7%
- (2)知識があれば活用したい事業があるが財務諸表に関する知識が不足しているため…全体の16.0%
- (3)事業のマネジメントは、他の所属（他局や他課等）が担っているなど、自課が活用の主体ではないため…全体の12.3%

要因分析（めざすべき将来像と現状に差が生じる要因の分析結果）

①財務諸表等活用研修及び②マネジメント研修の受講者アンケートでは、7割以上の職員から研修内容を担当業務等に「活用できる」との回答を得ているものの、③各所属における財務諸表等の活用状況に関する照会結果では、財務諸表等を事業マネジメント等に「活用した」とする事業は少数に留まっている。

その要因を①及び②の研修受講者アンケート及び③の活用状況に関する照会の結果に着目して分析を行うと以下の点が考えられる。

- ・所管する事業や業務の性質、所属の所掌等によって、財務諸表等の活用が合致しない（自課が事業マネジメントの主体ではない等）事業が存在する。
- ・事業マネジメントの主体として財務諸表等を活用することは可能であるが、現在の状況下においては財務諸表等の活用に適した具体的な事業がない或いはそのタイミングではない。
- ・新公会計制度に関する知識の浸透が今なお十分ではない。

課題（上記要因を解消するために必要なこと）

新公会計制度導入以降の継続的な研修等の実施によって、財務諸表等を「活用できる」と考える職員が7割以上を維持しており、適時適切に事業内容等に応じて「活用できる」環境は整ってきており、施策事業の見直しや施設マネジメントにおいても活用が期待できる。

一方、「新公会計制度に関する知識が不足しており財務諸表等を活用できない」と考える職員が一定存在することや、「活用できる」職員の人事異動などによって財務諸表等の活用機会を逸する可能性があることから、更なる知識や有用性に対する理解の浸透に向けて、取り組む必要がある。

戦略の進捗状況を踏まえた経営課題全体としての評価結果の総括

めざす成果及び戦略 1-1 【財務諸表等の活用に向けた人材育成】

計画	めざす状態＜概ね3～5年間で念頭に設定＞		戦略（中期的な取組の方向性）	
	各所属において多くの職員が市民等への説明責任を意識しつつ事業マネジメント等に財務諸表等を活用できる状態をめざす。		新公会計制度に関する知識や有用性に対する職員の理解の浸透を図る。	
計画	アウトカム（成果）指標（めざす状態を数値化した指標）			
	研修を体系的に実施することなどにより、事業マネジメント等に「活用できる」とする職員の割合について、令和5年度までに80%以上をめざし、以後維持する。			
自己評価	戦略のアウトカム指標に対する有効性	ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、戦略を見直す	課題 ※有効性が「イ」の場合は必須	
	アウトカム指標の達成状況	前年度 個別 全体		
			今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須	
		A：順調 B：順調でない		
	戦略の進捗状況	a：順調 b：順調でない		

具体的取組 1-1-1 【研修の体系的な実施】

		2 決算額	— 円	3 予算額	— 円	4 予算額	— 円
計画	当年度の取組内容		プロセス（過程）指標（取組によりめざす指標）				
	新公会計制度に関する知識や有用性に対する理解の浸透に向けて、職員が基礎、実務、活用と段階的に知識習得、能力向上できるよう体系的に研修を実施する。 （基礎的な研修） ・会計事務担当者研修 ・簿記基礎研修 （実務的な研修） ・新公会計制度実務者研修 （活用に関する研修） ・財務諸表等活用研修 ※令和3年度に実施した「マネジメント研修」及び「新公会計制度実務者研修【活用編】」を統合して実施 また、研修効果を定着させるための反復学習や受講者の都合・理解度に合わせた学習を可能とするツールを、庁内ポータルを通じて幅広く提供するなど学習機会の充実を図る。		「新公会計制度実務者研修」及び「財務諸表等活用研修」においてアンケートを実施し、研修の内容が「理解できた」とする割合について、前年度以上を目指す。 【撤退・再構築基準】 50%に満たなかった場合、取組を再構築する。				
中間振り返り	プロセス指標の達成状況		課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須				
	①：目標達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ②：目標未達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ③：撤退・再構築基準未達成						
自己評価	戦略に対する取組の有効性		ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、取組を見直す —：プロセス指標未設定（未測定）				
	当年度の取組実績		課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須				
	プロセス指標の達成状況						
	①：目標達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組は予定どおり実施しなかった ②：目標未達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組は予定どおり実施しなかった ③：撤退・再構築基準未達成		改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須				
	戦略に対する取組の有効性		ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、取組を見直す —：プロセス指標未設定（未測定）				

重点的に取り組む主な経営課題

経営課題2

【適正かつ効率的な事務執行の確保】

計 画	めざすべき将来像（最終的なめざす状態）＜概ね10～20年を念頭に設定＞
	会計事務は本市の事務事業の遂行にあたり、関係法令、条例、規則、事務手続きを理解したうえで、適正かつ効率的に執行する必要がある。不適正な会計事務は市政及び市職員に対する信用失墜を招くことになるため、適正な事務執行が確保された状態、すなわち職員各層に求められる会計知識の習得と各部署において高いコンプライアンス意識が確立している状態をめざす。
	現状（課題設定の根拠となる現状・データ）
	・会計室における会計事務担当者研修等による受講者アンケート結果 - 令和3年度会計事務担当者研修等で「理解できた」と回答した者の割合 ・審査事務研修・・・97.0%（eラーニングによる「動画視聴方式」により実施） ・会計事務担当者研修・・・92.1%（eラーニングによる「動画視聴方式」により実施） ・簿記基礎研修・・・92.9%（研修事業者のWEBサイトを利用した「動画視聴方式」により実施） ・令和3年度会計管理者による会計調査の実施状況 - 調査対象所属 - 局・室・所分 3所属 指摘事項3 - 区役所分 24所属 指摘事項1 ・区会計管理者による各区の取組状況 - 区会計管理者による調査 令和2年度 204回実施（令和3年度 216回実施予定） - 区会計管理者による研修・会計通信等 令和2年度 172回実施（令和3年度 168回実施予定）
	要因分析（めざすべき将来像と現状に差が生じる要因の分析結果）
	・会計室が実施した会計事務担当者研修等における受講者アンケート結果（令和3年度実施） - 令和3年度においても令和2年度に引き続き新型コロナウイルス感染症の影響により動画視聴方式で研修を実施したが、審査事務研修及び会計事務担当者研修では、受講者アンケートにおいて「理解できた」と回答した者の割合がそれぞれ97.0%、92.1%と、目標水準（90%）を上回った。 - また、簿記基礎研修の受講者アンケートにおいては、「理解できた」と回答した者の割合が92.9%と、目標水準（70%）を上回っている一方で、新公会計制度との関わりについて理解を深めたいとの意見があった。 ・会計管理者による会計調査結果（令和3年度局・室・所実施分） - 令和3年度に実施済の歳入の現金収納事務にかかる調査結果によると、概ね適正に事務が処理されていることが確認できたものの、なお一部の所属において不適正な事案が見受けられ、当該事務に関する知識不足や認識の誤りが背景にあることが判明した。その要因としては、複雑多岐にわたる会計事務は一朝一夕に習得できるものではないなかで、経験年数の浅い職員が参照すべきマニュアルが存在することを知らない、あっても事務手続きの背景となる考え方を十分理解するに至っていないといった問題に加え、実態に応じた事務の標準化やノウハウの組織的な引継ぎ等がうまくなされていないことが考えられる。 ・区会計管理者による各区の取組状況 - 区の会計管理業務を自らが適正に担うことができる状態をめざし、会計室としても調査方法の標準化等の支援を行いながら、各区会計管理者が当該区の会計事務の適正化に向けた取組を「年度目標」として設定し、PDCAサイクルに沿って進捗管理や自己評価を行う仕組みを平成30年度に導入した。令和2年度の各区会計管理者が各区の実情に応じて設定した取組の達成状況は97.9%（令和元年度は100%）であり、目標水準（90%）を上回っている。
実 施	課題（上記要因を解消するために必要なこと）
	・すべての職員がそれぞれの持ち場に応じた会計知識を習得しやすい環境整備 - 会計事務に携わる機会の少ない職員から実務担当者、決裁権限者等に至るまで、職員各層に対応した各種マニュアル、研修、実地調査、情報提供等により会計事務に関する知識を分かりやすく習得できるようにするとともに、習熟度の確認や自己チェックが行えるような環境を整備し、すべての職員がそれぞれの業務に必要な会計知識の向上を図ることで会計事務の適正化・効率化を推進する必要がある。また、動画視聴方式での研修においては、実施期間や受講場所の確保、テレワークでの受講など、受講者ができる限り研修に集中できる環境を整えることが必要である。 ・各所属における会計コンプライアンス意識の確立 - 会計知識を習得しやすい環境整備とともに、職員自らが不適正な会計事務の発生リスクや内部統制対象事務のリスクを把握し、事務手続きを組織的に管理できるように研修、実地調査、区会計管理業務との連携強化などを通じて繰り返し指導し、認識の共有を図ることにより、各所属においてすべての職員が「公金を取り扱う」という高いコンプライアンス意識を確立する必要がある。 ・区会計管理者と連携した区会計管理業務の自律性の確保 - 区役所職員全体の会計知識やコンプライアンス意識の向上を図る。そのために区会計管理者や各区の会計担当が主体となって研修・指導・調査等を行うなど、区会計管理業務の自律性の確保（区の会計管理業務を各区が自ら適正に担うことができるような状態）をめざし、区会計管理者と連携しながら区会計管理業務の標準化を一層推進・支援していくことが必要である。

自 己 評 価	戦略の進捗状況を踏まえた経営課題全体としての評価結果の総括

めざす成果及び戦略 2-1 【リスク低減に向けた効果的な研修・指導の実施】

計画	めざす状態＜概ね3～5年間で念頭に設定＞		戦略（中期的な取組の方向性）	
	各所属における適正な会計事務の執行を確保するため、すべての職員の会計知識の習得とコンプライアンス意識の確立をめざす。 各所属において不適正な会計事務の発生リスクを自律的に低減できるようにする。		・すべての職員を対象とした会計事務研修を実施する。 ・各所属に対する会計調査の実施等を通じ不適正な会計事務の発生リスクを把握するとともに、それに基づき、更なる研修、啓発につなげていく。 ・会計調査を通じ顕在化したリスクや指摘事項が全庁的に共有され、各所属における会計事務に適切に反映されるよう、改善状況を適時適切にモニタリングする。	
自己評価	アウトカム（成果）指標（めざす状態を数値化した指標）		課題 ※有効性が「イ」の場合は必須	
	令和4年度から令和6年度までの会計事務担当者研修等におけるアンケートの「研修等の内容が理解できた」とする回答者の割合が90%以上を維持することをめざす。簿記基礎研修におけるアンケートの「研修等の内容が理解できた」とする回答者の割合が80%以上をめざす。		今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須	
戦略のアウトカム指標に対する有効性	ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、戦略を見直す			
	アウトカム指標の達成状況		前年度 個別 全体	
戦略の進捗状況	a：順調 b：順調でない		A：順調 B：順調でない	

具体的取組 2-1-1 【会計事務研修、調査等を通じた会計事務適正化サイクルの確立】

		2決算額	1百万 円	3予算額	2百万 円	4予算額	2百万 円
計画	当年度の取組内容		プロセス（過程）指標（取組によりめざす指標）				
	研修及び全庁への周知 すべての職員の会計知識の習得とコンプライアンス意識の確立を図るため、会計事務に係る留意すべき動向や会計調査の結果等により把握した不適正な会計事務の発生リスクの低減策を反映した研修を実施する。 研修は、会計事務の経験年数を問わず受講できるものとし、実施に併せて庁内ポータルに研修資料を掲載し、参照性を高め広く学習機会を提供するなどすべての職員の会計知識の向上を図ることで会計事務の適正化・効率化を推進する。なお、令和4年度も引き続き動画視聴方式で実施する可能性が高いため、その場合、受講者が研修に集中できるよう、環境整備について各所属への働きかけなどの支援を行う。 また、「動画視聴方式」で実施した会計事務担当者研修等のツールを活用することで、職員それぞれの自己都合に合わせた時間設定による反復学習を可能にしていく。 なお、簿記基礎研修は、商業簿記3級程度の知識を得るための内容となっているが、新公会計制度との関連性の明確化を望む声があることを踏まえ、令和5年度からの実施をめざし、研修内容の見直しを行う。 さらに、内部統制の共通業務である支払関係業務のうち未払い・支払遅延にかかるリスクへの対応策として、会計室が推奨している支出事務の流れや進捗管理、未処理伝票の検出等「会計事務の見える化」にかかるノウハウも研修や全庁的な周知により徹底し、所属における会計事務の組織的な運用とその継承を進める。 ・審査事務研修 ・会計事務担当者研修 ・簿記基礎研修 ・各種研修テキスト、マニュアル、質疑応答集、会計通信等の 庁内ポータル掲載（通年） ・会計事務にかかるeラーニング ・会計事務説明会		会計事務担当者研修等におけるアンケートの「研修等の内容が理解できた」とする回答者の割合90%以上を維持する。 簿記基礎研修におけるアンケートの「研修等の内容が理解できた」とする回答者の割合80%以上を維持する。 【撤退・再構築基準】 「研修等の内容が理解できた」の割合が会計事務担当者研修等で80%、簿記基礎研修で70%を下回った場合、取組を再構築する。 前年度までの実績 令和3年度会計事務担当者研修等で「研修等の内容が理解できた」と回答した者の割合 ・審査事務研修・・・97.0%（eラーニングによる「動画視聴方式」により実施） ・会計事務担当者研修・・・92.1%（eラーニングによる「動画視聴方式」により実施） ・簿記基礎研修・・・92.9%（研修事業者のWEBサイトを利用した「動画視聴方式」により実施）				
自己評価	会計調査 過去の会計調査において指摘が多かった事項から、不適正な会計事務の取扱いとなるリスクが高いものを調査対象としながら計画的に実施する。なお、日常的に指導を行っている会計処理や会計事務を通じて捕捉した不適正事案や制度改変等により緊要度の高い事象が発生した場合は、調査対象を追加・変更するなど柔軟に対応する。 会計調査によって各所属における会計事務処理の実情を把握し、直接的な個別指導等を行い、調査の結果判明した不適正な会計事務の発生リスクや適正な制度・事務処理等の解説を庁内ポータルに掲載し、また、より望ましい事務処理事例について共有することにより各所属の会計事務の改善を図り、適正かつ効率的な会計事務の確保をめざす。 また、業務主管担当に対しても調査の結果判明した不適正な会計事務の発生リスクや必要事項の業務マニュアルへの反映を促していく。		研修、調査等を通じたサイクル				
	調査結果・不適正な会計事務の発生リスクの低減策を必要に応じて各種研修テキスト・マニュアル・研修内容に反映		当該所管局の業務マニュアルへの反映 調査の結果、業務マニュアルに不適正な会計事務の発生リスクや必要な事項を反映することによりルールを徹底				

中間振り返り	プロセス指標の達成状況		課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須
	①:目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②:目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③:撤退・再構築基準未達成		
	戦略に対する取組の有効性		
		ア:有効であり、継続して推進 イ:有効でないため、取組を見直す ー:プロセス指標未設定(未測定)	
自己評価	当年度の取組実績		課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須
	プロセス指標の達成状況		改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須
	①:目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②:目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③:撤退・再構築基準未達成		
	戦略に対する取組の有効性		ア:有効であり、継続して推進 イ:有効でないため、取組を見直す ー:プロセス指標未設定(未測定)

めざす成果及び戦略 2-2 【区会計管理業務の自律性の確保】

計画	めざす状態<概ね3～5年間を念頭に設定>		戦略(中期的な取組の方向性)	
	区会計管理者による区会計管理業務の自律性の確保と適正な会計事務の執行をめざす。		・区会計管理業務の標準化の推進・自律性の確保に向けた連携・支援を行う。	
	アウトカム(成果)指標(めざす状態を数値化した指標)			
		令和2年度から令和6年度まで各区の区会計管理者の取組の達成状況90%の維持をめざす。		
自己評価	戦略のアウトカム指標に対する有効性	ア:有効であり、継続して推進 イ:有効でないため、戦略を見直す	課題 ※有効性が「イ」の場合は必須	
	アウトカム指標の達成状況	前年度 個別 全体		
			今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須	
		A:順調 B:順調でない		
	戦略の進捗状況	a:順調 b:順調でない		

具体的取組 2-2-1 【区会計管理者と連携した区会計管理業務の自律性の確保】

		2決算額	— 円	3予算額	— 円	4予算額	— 円
計画	当年度の取組内容		プロセス(過程)指標(取組によりめざす指標)				
	区独自予算・事業の拡大に鑑み、区会計管理者と連携し、その指導力を強化し、区会計管理者による研修や情報発信を通じて、区における会計業務の知識やコンプライアンス意識の向上を図り、適正な区会計管理業務と自律性の確保を図る。 そのために各区の実情(リスクや課題)に応じて、区会計管理者が区会計管理業務の適正化に向けた取組を目標として設定し、進捗管理や自己評価を行う。会計室としても円滑に取組が達成できるよう必要な支援を行うとともに、取組項目の設定にあたっては標準化の視点のもとに項目を提示する。		各区の区会計管理者の取組の達成状況90%をめざす。 【撤退・再構築基準】 各区の区会計管理者の取組の達成率が20区を下回った場合取組を再構築する。				
	・区会計管理者主体による区会計管理者会議の運営 グループ会議の開催 全体会議の開催 ・区会計管理者による調査、会計管理者による調査及び区会計管理者等による審査における支出命令情報の差戻し結果を全24区にフィードバックを行い、不適切な事案や不適正な会計事務の発生リスクの共有・低減を図る。		前年度までの実績 ・区会計管理者交代時にスムーズな引継ぎを行うため、事務引継ぎ内容の標準化を図った。 ・庁内ポータル「区会計管理者業務支援チームサイト」を更新し、区会計管理者間及び区会計管理者と会計室との迅速な情報共有を図った。 ・区会計管理者による調査にかかる調査方法等の標準化を図るとともに、調査の実施結果を全24区と共有した。 ・区会計管理者等による審査における支出命令情報の差戻し結果の集計方法について標準化を図るとともに、差戻しの集計結果を全24区と共有した。 ・区会計管理者と連携して、「審査事務マニュアルQ&A」、「区会計管理者による調査にかかるQ&A」及び「現金収納保管事務マニュアルQ&A」の改訂等を行った。				
中間振り返り	プロセス指標の達成状況		課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須				
	①:目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②:目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③:撤退・再構築基準未達成						
	戦略に対する取組の有効性		ア:有効であり、継続して推進 イ:有効でないため、取組を見直す ー:プロセス指標未設定(未測定)				

自己評価	当年度の取組実績		課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須	
	プロセス指標の達成状況			
			改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須	
	①: 目標達成 (i) 取組は予定どおり実施 (ii) 取組を予定どおり実施しなかった ②: 目標未達成 (i) 取組は予定どおり実施 (ii) 取組を予定どおり実施しなかった ③: 撤退・再構築基準未達成			
戦略に対する取組の有効性		ア: 有効であり、継続して推進 イ: 有効でないため、取組を見直す ー: プロセス指標未設定(未測定)		