

# 2014年度 第3回町田市行政経営監理委員会の概要報告

## テーマ

### 「新公会計制度を活用した自治体マネジメントの今後の展望」



#### 【2014年度第3回町田市行政経営監理委員会の様子】

日時： 2015年 1月8日（木） 15時00分～17時00分  
会場： 町田市役所3階 会議室3-1  
出席者： 委員）岡本 正耿 委員、山本 清 委員、佐藤 主光 委員、  
鶴川 正樹 委員  
石坂 丈一 市長、高橋 豊 副市長、有金 浩一 副市長  
幹事）市川 政策経営部長、小島 政策経営部経営改革室長、  
西澤 総務部長、馬場 財務部長

（傍聴者数：44名）

#### ○行政経営監理委員会とは・・・

町田市新5ヵ年計画の進行監理のために設置した委員会です。町田市の行政経営改革プランの取組状況から見える経営課題について、外部の有識者による専門的な見地からの提言・提案をいただき、行政経営改革を着実に推進していくことを目的としています。

#### ○第3回委員会について・・・

町田市では、2014年度に新公会計制度による2回目の決算を迎え、事業別財務諸表を活用した議会への説明も積極的に行われました。委員会では、町田市の取組を振り返り、現状の課題や、新公会計制度を活用した中長期的な自治体マネジメントの目指すべき方向性について、外部の有識者である専門委員と石坂市長をはじめとする市の経営幹部とで議論を行いました。

## 石阪市長の主な発言要旨



**新公会計制度の浸透ぐあい、展開の指標は、「これをやってどうなるのよ」という数を幾つまで下げるかという目標になるのかなと思います。**

- 現金取引以外のコストが見えるようになったというのが一番大きな要素です。あるいは、これ自体が目的と言ったほうがいいのかもかもしれません。非現金の情報あるいは非現金のコストがきちんと反映できた決算を示す必要があるということが一番大きな要素だと思います。  
今言ったようなコストを民間企業と同じベースできちっとつかまえること、同時に、市民に説明責任を果たしていく。そういったことをやるのが、最終的にはサービスを提供している我々の責任である。税金を納めていただいているわけですから、それに対する説明責任があるということだと思います。
- 自治体の予算編成も、あるべき論としては、5年分を予算編成しましょうというくらいでないとうまくいかないのかもしれない。予定されているものは変わるにしても、5年後の予算を見て現在どうなるかということ議論していただく。5年後どうなるか。企業会計方式というのは、それをつくれるだけのデータが既に集まり始めているわけですから。今やり方がそれぞれ決まっているわけですから、5年先のデータも予定で出せるわけですね。そういう意味では、予定損益計算書がつくれるのではないかと思います。そのことを、予算委員会なり決算委員会なりで説明をする。そのことが議員にとっても5年後を意識し、10年後を意識して、市の財政を考えることにつながると思っていますので、そういうのはどこもやってないわけですが、少なくとも我々が追求すべきものは、そういう予算であったり、決算であったりすべきではないかなとは思っています。
- これをやって何になるのか、そこの部分に対する疑問が職員の中に非常にたくさんあるわけです。やることはやる。言われたことはやっている。しかし、これをやってどうなるのかという部分は、何かといったら、それは動機づけです。まだまだ動機づけの部分がしっかりできていない。だから、現場的にはやることはやるけれども、これをやってどうなるんだという声が出てきてしまうわけです。そこの動機づけのところをもっともっとちゃんとやっていかなければいけない。職員の日常の実感というか、そこに触れた形の動機づけですね。動機づけというのは、現場で感じている人たちの感覚に触れない形ではできないわけですから、部長さん、課長さんのところは、特にそこのところをしっかりとやっていただきたいなと思っています。新公会計制度の浸透ぐあい、展開の指標は、「これをやってどうなるのか」という数を幾つまで下げるかという目標になるのかなと思います。

## 山本委員の主な発言要旨

**議論の土俵を全て共通的な要素でなるべく見やすくする。そのための共通的なシートが事業別財務諸表であるという使い方が、当面一番いいのではないのでしょうか。**



○ フルコストという概念は、たとえば学校の小中学生に対する健診事業とか、そういうことをやった場合に、どれくらいコストがかかっているかということをしちんと正確に出すという意味においては非常に素晴らしいのですが、発生した費用というのが、学校の保健の担当のところまで全て責任を持って、その人の権限で多くしたり少なくしたり節約したり、必要な成果を上げることができるのかということ、実は発生したところで、全ての権限なり責任は完結しないのです。それにはいわゆる市長部局の方がいろいろかかわっておられるわけです。それぞれの現場の人だけで完結しないという問題があるわけです。次のバージョンにおいてはそこを整理しないとイケない。

予算編成というときに、人事課とか、財政課とか、企画担当とか、経営改革室のような方が、ある意味で同じ土俵で議論しないとイケないわけです。予算編成だから、財政課の仕事だから、今多分、財政課に任せておけということになっているわけです。新規事業については、企画担当の人がやる。人事の定員査定は人事課がやる。こういうふうになっているものですから、それはそれでしょうがないにしても、その議論の土俵を全て共通的な要素でなるべく見やすくする。そのための共通的なシートが事業別財務諸表であるという使い方が、当面一番いいのではないのでしょうか。

○ 最近の保育所問題等を考えてみても、コストの問題は二の次で、むしろ自治体も、お金がある23区あたりの特定のところは、どんどんいいサービスをして、無料化とか減免をやって、人に来ていただくようにしています。しかし、10年後、20年後の市のあり方を考える場合に、そういう完全な利用者スタイルだけの市民をふやしていくだけではいけないわけで、コミットメントといいたいでしょうか、市の行政についても協力していただく。あるいは愛着心を持って、コストのこれぐらいは少し犠牲といいたいでしょうか、我々も少し我慢しようとか、ここは我々町内会でやりましょうとか、そういうような機運を高めるための方策も考えておかないと、今までのようなユーザーサイドだけの政策というのは、23区といえども、私は20年、30年後ぐらいは、多分もたないと思うのです。

ですから、そういった長期的な観点からも、今回のコスト情報はベースになるわけでありまして、それを将来的な持続可能性とか、市民の方に納得していただくような対話の情報として、ぜひご活用していただいて、リーダーシップを発揮していただきたいと思っております。

## 佐藤委員の主な発言要旨



**財政が厳しい折に、それぞれ予算を削っていったときに、さて、あなたの課の中において、残したい事業はどれですかという判断を、財務諸表をもしちゃんとつくってれば、課自身ができるはずなのです。**

- 財政が厳しい折に、それぞれ予算を削っていったときに、さて、あなたの課の中において、残したい事業はどれですかという判断を、財務諸表をもしちゃんとつくってれば、課自身ができるはずなのです。だって、非財務情報も含めて、どれくらいのコスト情報があって、どんなパフォーマンスというか、どんな結果があるかということが見えているわけですから。それぞれの課には目的があるわけです。所定の目的を達成するために残さなければいけない事業は何で、どこを切らなければいけないか、どこを首で差し出せるか、そのめり張りは比較的つきやすいと思うのです。だから、本当は財務諸表は、何を切るか、何を残すかという判断に使えるというのが1つだと思います。
- 今、財務諸表は、基本的には財務情報というか、財務管理のためということに力点があると思うのですけれども、非財務情報、特に政策の評価、事務事業のどんなアウトプットが出されているかという評価も、そういう情報が入っているわけですから、財務管理のツールからさらに一歩進めて、事務事業評価あるいは政策評価のツールにしていく。まずそういう発展の仕方があってしかるべきかなというふうには思います。
- 公会計というのは、町田市の特産物になると思います。例えば佐賀県でTSUTAYAを指定管理者制度で導入した町がありました。ああいうので、マスコミが一斉にその町取材してくれるわけなので、いい宣伝です。ですから、公会計の町ということで、町おこしをするというのは1つのアイデアです。

住民にとっても、やはり住民みんなが公会計に基づいて市の行政について話せるというのは理想的だと思います。そういう意味では、住民のリテラシーの向上にもつながりますし、市民としてのリテラシーの向上にもつながりますので、ある種、これを自分たちの強みという形で位置づけていくというのは、あってしかるべきではないかと思います。

## 鵜川委員の主な発言要旨

**議員は住民の代表ですから、議員の方が市の財政状況を理解して市民に行政サービスの内容を説明していくというような取組も進めていければ、市民の理解も進み、より説明責任が向上するのではないかと思います。**



- 市では事業別財務諸表を作って、議会の決算委員会で、各部長が、事業の成果とコストについて説明をしている。財務情報を使った政策議論ができるようになったことで、議会の審議の質が高まり、職員の意識改革にもなった。今後は、できれば、議会の議員の方が市民に対して市の業績を説明するというのはどうでしょうか、議会基本条例をつくっている自治体もよくありますが、議員は住民の代表ですから、議員の方が市の財政状況を理解して市民に行政サービスの内容を説明していくというような取組も進めていければ、市民の理解も進み、より説明責任が向上するのではないかと思います。
- 5年後、10年後を考えると、税収の予測とともに、医療、介護、福祉、保育という生活インフラの需要もかなり予測ができるので、政策全体をシフトしていくということもできるのではないか。そのためには、事業評価をきちっとやって、優先順位をつけていくことが非常に重要になってくる。人口も税収も増えていかない中で、都市生活インフラの需要がどんどん増えていくわけですから、どこに資源を優先して配分していくか、優先順位をつけていくことが必要になってくる。その場合に、フルコストによる事業評価によって、どの事業にどれだけ経営資源を投入してどのような成果がでているのか、すべての事業で比較ができますので、政策のシフトにより全体的な効果を高めることができるのではないかと思います。
- 事業の成果や評価に関連して、職員にとっては、自分の1時間当たりの付加価値や生産性を高めることが有用ではないでしょうか。例えば、京セラですと、各課や係の“人件費を控除する前の利益（付加価値）”を1時間当たりで割って比較しています。人件費はコストではなく、投入する資源という考え方です。単に人件費を減らすという発想ではなくて、自分たちの業務の効率性を高めたり、生産性を向上するにはどうしたらいいかを考える。生産性が高くて残業の少ない職場は女性も働きやすい。そのような発想も参考になるのではないかと思います。

## 岡本委員の主な発言要旨

**何か議論するためにはデータが必要だし、データがあることで議論が始まるという面がある。目標があったら、その目標をやるためにはデータがないね。では、データをそろえようという話になる。だから、行ったり来たりするんじゃないかと思うのです。**



○ 知識とか情報というのは、得たときにはどう使っていくかわからないのだけれども、だんだんこうやってみたら、ああやってみたらとやってみて、わかってきたりする面が非常に多いかと思えます。ですから、最初、どうしたらいいのか、しばし壁にぶつかるというのは、むしろあって当然のことじゃないかなと思うのです。

○ 目標をやらうとすると、データがないということにどうしても気がつくわけです。民間のお話を少しさせていただくと、今、国内の会社で、新製品を一番たくさんつくるのは、小林製薬と未来工業という会社です。いずれも製品開発のリードタイムとって、1つの製品ができるのにかかる時間を短縮するという目標を持っています。それからもう1つの目標が、新製品アイデア件数という目標なんです。アイデアがたくさん出ないと開発できないよということです。

未来工業は、年間9000のアイデアが社員から出てくるわけです。社員は、企画部門だろうと、営業部門だろうと、製造部門だろうと、関係なくアイデアを出すのが義務です。先ほどの公会計の町にするためには、全職員、そのためのアイデアを1つずつ出すとか、義務化していくといいのではないかと思いますけれども。

未来工業の場合は、営業マンが、相手に世間話みたいな中でニーズを探るわけです。施工しやすいかどうかというのと、作業が速いかどうか、仕上がりの見栄えがいいかどうかということだけ聞くそうです。それを持ち寄って、他社がやる前に開発しよう。そういうことをやっていらっしゃいますが、要するに、目標が定まってくると、逆にデータが必要になる。

行政に近い分野で言うと、昔ニューヨーク市警本部のウィリアム・ブラットンというのが改革をするのです。犯罪をなくすという新しい宣言をするのですね。犯罪をなくすとすると、犯罪者になる一番スタートラインを抑えよう。ということは、軽犯罪とか、不良とか、非行を抑えよう。では、不良や非行がどこに多いかというと、ダウントウンや地下鉄の中に多い。ところが、警察の幹部は、ほとんど自家用車で通勤しているし、昼間は公用車に乗っているから、そういう場所に行かないのです。軽犯罪データは、データ上も出てこない。だから、誰も議論しなかったのです。そこで、ブラットンは、全幹部に、自家用車通勤をやめて地下鉄で通えと言うのです。そうしたら、現場を見るものだから、みんな議論が始まるわけです。

だから、何か議論するためにはデータが必要だし、データがあることで議論が始まるという面がある。目標があったら、その目標をやるためにはデータがないね。では、データをそろえようという話になる。だから、行ったり来たりするんじゃないかと思うのです。そういうことの1つの重要なきっかけになってきているのだなというのを、先ほど来の先生方や皆さんのお話を伺いしながら感じた次第です。

(高橋副市長)



○ チェックをしたときに、今度はマネジメント、つまり、いろいろな事業に対して新しい処方箋をつくっていくという作業が当然必要になってくるわけですが、ここをどういうふうにしていくかが一番大きな課題になります。財務の部分での動きというのは、狭義の意味で比較的つくりやすいのですが、それをマネジメントというか、事業をどういうふうに進めていくかというところに思考を持っていく。例えば今回の財務諸表で、フルコストとか、ストック、資

産とか負債、あるいはコストをどういうふうに見て、成果がどれだけ上がっているか、その成果に対する判断をどういうふうにしていくかということが、次のステップになっていると考えています。

○ 単なるコストの開示だけではなくて、新たなコスト情報を使って、予算編成に市長が来年度からという話も当然出ているのですが、今町田市では、マネジメントという意味では、課の仕事目標をつくったり部長の仕事目標をつくったりしているわけですが、それと、せっかくつくった財務諸表をどういうふうにつなげていくか、どう読み込んでいくかというのが、非常に大きな課題になっていくのかなと思っています。

(有金副市長)

○ 新公会計制度は今年で2年目ですが、来年度の予算要求をしていくときには過去3カ年分のストックがある。なおかつ、当年度については、半年行ったという日々仕訳の実績がある。そういったものも含めて、翌年度、その業務をどうしていくのかということは、しっかりと理論構築できるような材料がありますから、そういった形で予算要求していく。また、新規の事業については、当然フルコストということで、将来のランニングコストも含めた形で要求をしていく。そういうことで、さっき市長が申し上げましたけれども、調書も含めて、要求の仕方も、来年は思いっきり変えてみるというのも1つ考える必要があるのかなと思っています。



あわせて、当然予算要求とセットということで、人とか計画というのは動いてくるわけですから、やはり予算要求の様式に合わせて、例えば人員要求の様式も変えていく。また計画の様式も変えていく。また、それぞれがばらばらではなくて、1つのフォーマットで3つの要求ができるみたいな形の事務の効率化、そういったものにも反映できるような形でやっていく必要があるのかなと思っています。そういったことは、やはり管理部門といったものを集めて、検討組織みたいなものもつくって、いろいろな仕組みを考えていく必要があるのかなと思っています。