

# 2014年度 第3回町田市行政経営監理委員会

時：2015年1月8日（木）

於：町田市役所3階3-1会議室

午後 2 時 00 分 開会

○経営改革室長

ただいまより 2014 年度第 3 回町田市行政経営監理委員会を開催いたします。

私は経営改革室長の小島と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

行政経営監理委員会は、2014 年度では今回が最後となります。本日のテーマは「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」です。今回は新たに鶴川先生にも専門委員として加わっていただいております。4 名の専門委員、市長、両副市長、政策経営部長、総務部長、財務部長及び私、11 名で開催してまいりたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、本日の議題に入る前に、行政経営監理委員会の専門委員を務めていただきます 4 名の専門委員をご紹介します。

本日の次第の裏面に各先生のご紹介がありますので、ごらんいただければと思います。

まず初めに、岡本正耿委員です。岡本委員は、株式会社マーケティングプロモーションセンター代表取締役を務められ、町田市との関係では、2007 年度の経営改革会議から始まりまして、人材育成基本方針の策定に携わっていただくなど、町田市役所の人材育成を中心に、町田市の経営について幅広くご提言をいただいております。本日の委員会では、ファシリテーターとして会議の進行をお願いしております。

それでは、岡本委員、一言ご挨拶をお願いいたします。

○岡本委員

岡本です。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、山本清委員です。山本委員は、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース教授でいらっしゃいます。現在の地方公共団体が抱える課題などに対して、専門的な見地からご提言をいただければと思います。

それでは、山本委員、一言ご挨拶をお願いいたします。

○山本委員

山本でございます。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、佐藤主光委員です。佐藤委員は、一橋大学国際・公共政策研究部教授を務められております。国や地方公共団体の各機関で評価委員などを歴任した経験などから、町田市に対してもご提言をいただければと思います。

それでは、佐藤委員、一言よろしくをお願いいたします。

○佐藤委員

よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

最後に、鶴川正樹委員です。鶴川委員は、青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科特任教授を務められております。町田市の新公会計制度の立ち上げから今に至るまで、制度構築に対してご指導をいただきました。制度の導入から現在に至るまでの経過を一番身近にしてきた専門家としての経験からご提言をいただければと思います。

それでは、一言よろしくをお願いいたします。

○鶴川委員

鵜川でございます。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、市側の出席者をご紹介します。まず初めに市長の石阪でございます。

○石阪市長

明けましておめでとうございます。本年もよろしくお願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、副市長の高橋でございます。

○高橋副市長

高橋です。どうぞよろしくお願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、副市長の有金でございます。

○有金副市長

有金でございます。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、政策経営部長の市川でございます。

○政策経営部長

市川です。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

総務部長の西澤でございます。

○総務部長

西澤です。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

財務部長の馬場でございます。

○財務部長

馬場です。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

以上が本日の行政経営監理委員会のメンバーとなります。

次に、本日の配付資料を確認したいと思いますので、事務局よりご説明をお願いいたします。

○事務局

本日の配付資料は2枚で、次第のほかに資料1と資料2があります。資料1は『新公会計制度』の特徴、資料2は「町田市役所におけるPDCAサイクルと新公会計制度の概念図」というタイトルになります。そちらの2枚をお配りしておりますので、よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

それでは、本日の議題に入らせていただきます。

ここからの進行は、岡本委員にお願いしたいと思います。それでは、よろしくお願いいたします。

○岡本委員

よろしくお願いいたします。

経営品質のセルフアセスメントにいち早く取り組んでいただいて、そのご縁で今日もあるわけですが、ファシリテーションというのは、経営品質でなぜファシリテーションしてくださいと申し上げたかといいますと、普通の司会だと、ただ順番に振ってしまうのです。議長だと、仕切り

をするといいますが、ただ順番に話をしてもらって済んでしまう。もうちょっと洞察をしたり、掘り下げたり、検討したりしてくださいと言いたいことを言っていましたら、では、おまえがやれということになりまして、今日のお役割をさせていただいております。

まず最初に、この委員会で今日のテーマを選定された理由についてご説明いただいて、それから中身に入っていきたいと思っておりますので、事務局さん、よろしくお願いします。

#### ○事務局

では、テーマの選定についてご説明したいと思います。こちらのスクリーンにもありますし、皆さんのお手元の次第の2番にもあるとおり、「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」について、本日の委員会でのテーマとして設定してあります。

次第の一番下の「参考」というところで本日記載をしましたが、町田市では2012年4月に、全国の市町村に先駆けて、新公会計制度を導入いたしました。翌2013年度の決算においては、事業別財務諸表を作成するなど、新公会計制度による初めての決算を行いました。また本年、2014年度においては、公会計制度による決算の2回目ということで、経年比較も可能となったことから、財務諸表を活用した議会への説明も積極的に行ったところです。

昨年度、2013年度の本委員会、行政経営監視委員会におきましても、管理会計機能の強化、副題として、新公会計制度のマネジメントへの活用を年間テーマに掲げて、先生方から有意義な議論を行っていただいて、多くの提言、提案をいただきました。

そこで、それらの提言、提案に対する現状の取組、また進捗確認を行う必要があるとともに、今後につきましては、事業別財務諸表における財務分析手法の確立や、財務分析から明らかになった課題をどうやって解決につなげていくか、PDCAサイクルを確立することなど、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を明らかにする必要があることから、本日のテーマとして選定いたしております。

以上です。

#### ○岡本委員

まず「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」というテーマを選定したのはこういうわけだよというのは今おっしゃった中身なわけですが、難しいのは、新公会計制度とはどういうことなのかというのを、次にちょっとお願いできますでしょうか。

#### ○事務局

事務局から説明をさせていただきます。お手元の資料1をごらんください。『新公会計制度』の特徴とございます。スクリーンが見づらいので、お手元の資料をごらんいただければと思います。

真ん中の部分に「新公会計制度」の囲みがございます。新公会計制度は、民間企業の会計と同様の複式簿記、発生主義会計を取り入れたものでございます。この新公会計制度は、従来の官庁会計、図で言う左側でございますが、これまでの現金の出入りを記録するものとは異なりまして、資産や負債の情報が明らかになりまして、ストックが見えるようになりました。あわせて、減価償却費等の非現金の情報も記録され、把握することが可能となりました。「フルコストが見える」と書いてございます。このような新公会計制度の特徴がございます。

右側の真ん中の部分でございますが、町田市の場合は、これに加えて、毎日毎日の会計の処理をその場で仕訳をしております。日々仕訳方式を採用しております。また、予算の科目も1課1目ということで、1つの課に1つの目を与えることによりまして、課ごとの財務諸表を作

成することが可能になりました。

このような特徴の中で、右側の上段と下段でございますが、「説明責任の向上」と「マネジメントの充実」を果たしていこうというのが、新公会計制度の特徴となっております。

続きまして、資料2をごらんください。「町田市役所におけるPDCAサイクルと新公会計制度の概念図」というA3の資料でございます。大きくP、D、C、A（計画、実行、評価、改善）でございます。こういった4つの枠で区切られております。

また、上段と下段で「今後の課題」と「これまでの取組」と右のほうに書いてございます。「これまでの取組」というところでは、特にチェックのCの部分、「狭義の公会計」と囲われてございますが、1年間、予算の執行をしまいいりまして、決算を迎えます。決算ということで結果を出していくわけですが、この結果を事業別財務諸表とあって、新公会計制度に基づいた財務諸表を1つつくります。これは課別の財務諸表と特定事業別の財務諸表ということでミクロの分析にも使われていきます。また、町田市全体の財務諸表として、町田市の財務諸表がございます。こちらは全体のもの、会計別の財務諸表、また部別の財務諸表から成っております。こちらでマクロの分析が可能となっております。

このように結果の確認をいたしまして、この財務諸表を議会にお諮りしまして、また、市民の皆様へ情報提供させていただきまして、説明責任の向上を果たしております。また、この結果のデータにつきましては、監査等でのチェックにより、信頼性の向上が求められているところでございます。

「狭義の公会計」とありますとおり、これまで2回の決算を行いまして、この部分が町田市のこれまでの主な取組でございました。今後期待されているところとしては、より大きく公会計を捉えまして、この結果を使いまして、議論や分析や評価をしていき、改善につなげていき、CからAへというところでございます。また、アクション、AからPへというところで、実際の計画に移っていく。新公会計制度から得た情報を活用しまして、反映をしまして、仕事目標の策定、政策判断、予算要求や人員要求、また事業実施・見直し・廃止等の意思決定に用いていき、また実行されていく。このような大きなPDCAサイクルの流れの中で、新公会計制度が使われていくのが望ましいと考えているというところがこの概念図でございます。

長くなりましたが、町田市の新公会計制度の目的と全体像ということで説明をさせていただきました。以上でございます。

○岡本委員

まず「財務情報の見える化」のところで、新公会計制度が発生主義、複式簿記であるということ、結果として資産や負債の情報が明らかになる。もう1つが、非現金情報も把握する。「ストックが見える」ということと、「フルコストが見える」というお話でございました。その結果として、「説明責任の向上」と「マネジメントの充実」を図るのだ。それがその次の「狭義の公会計」のほうでは、そのまま下のほうに出てくるわけですが、今後としては、それを何とか上のAのところを持って行って、次のPに生かしていきたいというお話でございました。

それでは、事務局からご説明いただいたところで、今回のテーマを議論するに当たって、市長のお考えからお聞かせいただけますでしょうか。

○石阪市長

先ほど来の説明にありましたとおり、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。再三申

し上げておりますが、企業の会計というのはこちらのほうのわけです。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。

これも2008年度、6年ぐらい前ですか、職員の皆さんにはお話をしてきたことですが、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。最初の資料1にあります、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。

ただ、これは6年ぐらいずっとお話をしていますが、幾つかの要素があって、まだまだこれから、富士山に登るときなら3合目ぐらいです。横の比較、ほかの都市の比較とか、一応2年分できましたが、経年の分析とか、そういったことがまだ残っておりますので、そういう意味では、私の感じではやっと3合目まで、基礎的なところができるようになったかなというのが私の考え方です。

#### ○岡本委員

先ほど事務局からのご報告がございましたが、新公会計制度については、昨年度の行政経営監理委員会においても議論したわけがございます。昨年度の議論を踏まえて、今年になっているわけなので、昨年度の議論の現在までの取組状況について、経営改革室長からご説明をお願いしますでしょうか。

#### ○経営改革室長

それでは、私のほうから、昨年度、2013年度になりますが、行政経営監理委員会で新公会計制度のマネジメントの活用ということで、1年間、3回にわたってご議論いただきました。そこでさまざまな提言をいただきまして、そこで得た課題を現在町田市のマネジメントに生かすための取組を進めているところでございます。今回はその提言を大きく4つに分けて、それぞれの今の具体的な取組の代表例を少し説明させていただきたいと思っております。スライド画面のほうをごらんいただければと思いますので、よろしくお願ひしたいと思っております。

まず1つ目、先ほどからお話がございしますが、説明責任の向上ということ。説明責任の向上につきましては、市民の皆様と問題意識を共有するため、これまで以上に各事業の成果あるいは市の財政状況をしっかりわかりやすく説明することが求められております。そのために、新公会計制度を導入したメリットを最大限生かしながら、積極的に外部に情報提供を行っていきたくと考えてございます。

具体的な取組についてご説明させていただきます。

まず1点目ですが、昨年9月に開かれました決算特別委員会において、財務諸表を活用した説明を市側から行ってございます。その結果として、議員の方から質問が出る割合、70%の質疑が事業別財務諸表に基づくものというふうな形に変わってきてございます。また、2013年度、これは初めて事業別財務諸表を出した年ですが、その12月には、市民の皆様にも市の財政状況をわかりやすく説明することを目的に、アニュアルレポートを作成してございます。また、昨年8月になりますが、要するに、読み手によりわかりやすくするという目的のために改善をいたしまして、事業別財務諸表ダイジェストと、事業別財務諸表の見方などに分けて、市民の方に配布して公表しているところでございます。

2点目は、組織能力の向上ということについてのご提言をいただいております。新公会計制

度を活用した行政経営改革を進めるに当たっては、いわゆる財務システムなど、インフラ的な整備にとどまらず、その制度を活用する職員の能力を高めていかなければならないということが課題になっております。それに伴うケーススタディによる具体的な研修などを行ってきました。これまでは一般的な財務諸表の読み方研修等を行っていたのですが、画面の一番下の4つ目のポチですが、「事業別財務諸表」、これは各課が実際に作成した財務諸表を用いて、それぞれケーススタディを行うというような取組も進めております。この2年間で、延べ人数になりますが、約1200人の職員が研修を受講して、財務諸表に対する理解度の向上を図っておるとい形でございます。新公会計制度の導入の意義、あるいは改革の方向性を組織内にしっかりと定着させながら、引き続き職員の人材育成を進めていきたいと考えております。

3つ目は、分析力の向上についてご提言をいただいております。まず事業別財務諸表の経年変化、先ほどもお話がございましたが、2012、13年と2年間のデータが積み重なってきてございますので、それが比較可能なような形に様式を改めたことにより、分析の幅が格段に広がっていき、より効果的な課題の発見に寄与していると考えてございます。また今後は、施設ごとの財務情報を一覧にできるようにするなどして、さらなる分析を行っていきたいと考えてございます。

4つ目、最後になりますが、政策判断への活用ということでございます。政策判断への活用ということでは、今町田市は、各課ごとに目標を作成するMBO、目標による経営みたいな形ですが、仕事目標というものを作成してございます。その中に、事業別財務諸表から導き出される課題への取組というところを設けまして、各課が実際にその課題について今後どうしていくかという取組を、具体的な取組につなげるように仕組みをつくっているところでございます。

続きまして、このほかにも、新公会計制度の事業評価あるいは政策への判断ということですが、1つには、施設の建設に当たっては、予定される竣工後の予定の財務諸表を作成することによって、減価償却費あるいはランニングコストを明らかにした上で、政策の判断ができるように今取り組んでいるところでございます。

それから、今年の5月ですが、町田市市民参加型事業評価、これまで事業仕分けという形で行ってきたものを、名称等を変えまして、その中でも事業の選択に当たっても、今回つくった事業別財務諸表の課題等を踏まえた上で事業選択を行うとか、あるいは当日、本番のときにも事業別財務諸表を活用していきたいと考えてございます。まずはさまざまな場面で活用していくことがより重要なのかなということで、取組を進めているところでございます。

以上が、一部でございますけれども、これまでのご提言を受けた取組の状況でございます。

#### ○岡本委員

説明責任の向上、組織能力の向上、分析力の向上、政策判断への活用という提言を受けた後、当然昨年のご提言ですから、すぐにそれが成果に結びつくわけでもなく、今現在進行中なわけですが、1番の説明責任に関しては、当初よりやっておられるので、かなり進んでおられる。2番目の組織能力の向上は、半分進んでいるのと半分停滞しているのと、半々ぐらいの感じかなと思います。問題は、3番の分析力は、かなりまだ未着手という状態ですよね。これは恐らく今後の課題にかなり関係してくるのではないかと思います。4番目の政策判断への活用は半々ぐらい進行中というお話でございますが、引き続き違う視点から現状の報告をいただきたいと思っております。

マネジメントの今後の展望ということが今回のテーマですが、展望ということを見据えるには現状どうなっているのかということで、現状を把握し、理解することが必要だと思います。事業を推進する各所管課、つまり、現場がどう認識しているのかが重要な視点になろうかと思っております。

実はもう1つ、展望の前に、マネジメントという言葉も厄介な言葉でして、管理というふう理解すれば業務の範囲に限定されますし、経営と理解されれば事業全体ということになっていくわけです。ですから、このことも結構厄介なのですが、今日はそのことに触れると大変なことになっちゃうので、そのことは特に触れずに議論を進めていきたいと思います。

新公会計制度のマネジメントで、マネジメントの理解は必ずしも経営という大きなものではない、管理という範囲かもしれませんが、その活用ということの現場の実情について、事務局からお話いただけますでしょうか。

#### ○事務局

まずスライドをごらんいただきながら、ご説明させていただければと思います。

本日の委員会を開催するに当たりまして、現在の町田市役所において、新公会計制度がどのように活用されているかというところを、幾つかの現場の方に伺ってまいりました。その中から、現場の実情というところを、簡潔にはありますけれども、ご紹介させていただきます。

1つ目は、まず現場での活用の現状ということです。ここで主に誰がどのように事業別財務諸表を作成し、課題の分析を行っているのか。また、どのような場面で活用し、どんな変化があったかなどを中心にまとめております。

まず作成というところですが、庶務を担当する職員が作成し、管理職が分析とかチェックを行っている職場が多いようです。今年度は作成の2年目ということもありまして、数値の入れかえを中心とした作業になってしまっているところもあるということでした。この点は今後も懸念される場所かと思えます。

次に、活用の場面ですが、管理職は、決算特別委員会があるため、利用する場面が必ずありますけれども、管理職以外の職員については、なかなか触れる機会が少ないという現状があるということです。また、これはプラス面になりますが、これまで管理職を含めて、コストなどの監視は予算事業単位であったものから、人件費も含めた課全体のコストとして網羅的に把握できるようになったということ、また、資産や負債のストック情報や減価償却費などを含めたフルコスト情報が把握できるようになったという声も多くありました。

続きまして、2つ目のこの項では、現場の職員が感じている課題認識、あるいは改善に向けた意見についてになります。ここでは現場の職員の意識にどのような課題があるのか、または今後どのような取組が必要だと思うか。活用に向けたアイデアはあるかなどについてまとめました。こちらにつきましては、実際まだどのように活用したらいいのかがわからないといった意見が多くありました。現場としては、年に1回の決算特別委員会の参考資料のためだけにつくっているというような感覚を持っているところもありまして、その点が課題として挙げられるかと思えます。

改善提案というところで、主な意見としましては、そうした決算特別委員会のために作成することが目的化してしまっているというような現状を変えるための仕組みが必要であるというものでした。一例としまして、予算や定数の要求・査定の時点で、事業別財務諸表などを見ながら、議論する場が必要というようなものもありましたけれども、各部がつくって整理した情報をそのままにするのではなくて、作成した情報を共有してフィードバックすることが必要であるというご意見です。各部のマネジメントに任せるだけではなくて、全庁的に検討する機会が必要だというような声もありました。

以上、簡単ではありますが、現場の活用の現状あるいは課題についてご報告させていた



できました。

○岡本委員

事業別財務諸表そのものを作成するという面と、そういうものを作成するまでのところ、今までいろいろあったことの整備がかなり進んできたよということが前段のお話です。ただ、各部署においては、新公会計制度についての認識がばらばらなんでしょうかね。まだまだということだけではなくて、認識のばらつきがある。それから、どう活用していいのか、あるいはそもそもの目的は何なのかというのが、結構まだ理解されてなかったりするというお話でございます。

さて、そういう事務局からのご報告、ご説明をいただいたわけですが、以上のことを踏まえて、町田市の新公会計制度の振り返り、もしくは現状の課題を、各委員の先生からご意見をいただければと思います。では、佐藤先生からお願いできますでしょうか。

○佐藤委員

ご案内のとおり、地方自治体の公会計は、総務省がてこ入れをして、今かなり整備が進んでいますが、町田市さんがもちろん最先端と言えるのは2つのポイントだと思うのです。

1つはマイクロ、自治体全体の資産とかコスト情報ではなくて、各課、それから幾つかは事業別で、コスト情報やストック情報が把握できるというマイクロ、かなり細分化された情報を持っている。それと、2年前の情報を使ったところでどうなるわけではなく、多くの自治体は、去年のストック情報が、やっとバランスシートが出てくるという状況ですけれども、デイリーベース、日々の日常ベースで、そういうコスト情報やストック情報が得られる。つまり、非常にタイムリーな情報が得られるということが大きな町田市の特徴だと思います。とすれば、こういう公会計の財務諸表を生かしていくということは、日常業務にどれだけ活用できるかということにかかってくると思います。

そこで、いろいろと思うのですが、日常業務に財務諸表がなかなか普及していかないとして、その障害は恐らく大きく2つに分けられる。

1つ目は、先ほど岡本先生のほうからも話がありましたけれども、意識の問題でありまして、これまでは、こういう財務諸表情報はもろもろなかったわけです。ですから、これまでの仕事になれてきた人からすると、こういう新しいシステムが入ってきたからといって、これまでの仕事のパターンがなかなか変えられないということだと思います。

ただ、システムが変わったからには、仕事の仕方も変わらなければいけないというか、それがある意味で当然であります。自分たちのやり方にシステムを合わせるのは本末転倒であって、そこはもちろん市長の強いリーダーシップのもとで導入されているわけですから、ここはシステムに合わせた仕事のやり方を見直していく必要があるだろうなと思います。

それから、現場の声というのは、事前の打合せのときにかかなりいろいろと話を聞いたのですが、現場の方々はこの財務諸表について持っている理想が高過ぎる気もするのです。特に理解度について持っている理想が高過ぎる気がします。

例えばどうやって財務諸表の数字が出てきたのかはわからない。出てきた数字の出し方がわからないからこれが使えないとか、何かそんなふうなイメージもある。作成している担当者はちゃんとわかっているけれども、それ以外の人はなかなか使えない。使い勝手が悪いよねという議論になってくるのは、その情報の出すプロセスまでちゃんとわかっていないと、その情報は使ってはいけないとか、何かそんなふうな意識があるのかなと思うのです。

ただ、例えばGDPがこの間1.7%になりましたという議論が出ました。我々はGDPという

数字は知っていますけれども、あれの出し方を知っている人は、多分この中に誰もいないと思うのです。だって、あれは膨大なる推計とか細かい情報を集めてつくられているものでありまして、その中で大量の誤差もある。でも、我々はその出てきた数字をとりあえず正しいものとして認識して、それをどう解釈するかということをやっているわけです。

そうだとすれば、財務諸表についても、私も含めて、もちろん皆さん誰も会計士ではないので、当然出すプロセスというか、計算の過程の詳細はわからなくても、出てきた結果をどう解釈したらいいかというのは日常業務で使えることだと思うのです。もちろん財務諸表は今後とも精緻化を図っていくという努力は必要ですけれども、とりあえず出てきた数字を正しいものとして、それを日常業務の中でどう解釈し、どう使っていくかという視点があってもいいのかなという気はしました。

もう1つの障害は、実は公会計とは直接関係ないけれども、その周辺の制度の問題です。典型的なのはやはり予算だと思うのです。せっかくこういう財務諸表をちゃんと整備しても、これに基づいて予算申請ができないということであれば、余り意味がないわけで、役所の世界は、予算を申請して、予算をとるのが一番大事なところなのでしょうから。そうだとすれば、予算編成過程の中においても、こういう財務諸表の情報、あるいはこういうフォーマットに基づいて議論をするという環境をつくっていくことが大事になるのかなと思います。

もちろん、数年は試行錯誤があると思うので、昔ながらの予算申請書と、今言った財務諸表と合わせた申請書と並べて議論せざるを得ないかもしれませんが、できるだけ日常業務に反映させるという点から見ても、予算編成のところにもこういうものを織り込んでいくという努力は今後とも必要かなという気がします。

最後に簡単なコメントですけれども、先ほど説明責任の向上という話がありましたが、誰に対する説明責任かという点、これは市民に対する説明責任なんですね。とすると、市民が公会計をわかってないと話にならないわけですので、職員の方が理解するのももちろん大事ですけれども、実は市民の方々にどれだけ理解を促していくかという点、普及させていくかというところの努力も、今後とも求められてくるのかなというふうには思いました。

以上です。

○岡本委員

引き続き、鶴川先生、いかがでしょうか。

○鶴川委員

私のほうからは、現状の成果と課題ということで少しお話しさせていただきたいと思います。

先ほど事務局から資料2としてPDCAの図表を出していただいたのですが、この中で現状の公会計を、狭義と広義という分け方をしていますけれども、単に決算書をつくって出すだけではなくて、広い意味での組織マネジメントの中で公会計を使っていこう、このようなきちっとしたビジョンを示されたのは非常に意義があると思います。

現状としましては、「狭義の公会計」ということで、議会や市民への説明責任を果たしているところにとどまっているというお話をしましたけれども、実はまだここがほとんどできていない自治体が多いのではないかと思います。特に今回、事業別財務諸表をつくられて、決算の委員会でも、各部長さん、課長さんが説明された。これは議会の審議の質も非常に高めることもできましたし、職員にとっても非常に意識改革になったという話をお聞きしていただきまして、実はここをもっと本当にきっちり強化していくこと、市として情報発信していくことは引き続き重要

なことではないかと思えます。

次に、課題としまして、その上のAからPに反映していくというお話です。ここはこの後予算の話も出てまいりますけれども、予算は官庁会計、現金主義でつくっていきまして、決算は発生主義でつくっているという2つの物差しが今併存しているわけです。本当は論理的に言うと、1つの物差しに統一したほうが、例えば発生主義で全部予算をつくるというのが一貫していきなりわかりやすいのですが、日本の制度上、それはなかなか難しいということがありますので、代替的手段としましては、予算は現金主義でつくるとしまして、発生主義の考え方、いわゆるキャッシュ・フロー計算書をつくっています。これは現金の流れを經常的な収支と投資的な収支と財務的な収支に分ける。実はキャッシュ・フロー計算書というのは、ベースが発生主義の考え方なのです。ですから、そういったものを、例えば今の官庁会計にも取り入れることが可能ではないかと思うのです。そうすれば、今の予算を、例えば政策的な経費と經常的な経費の2つに分けることができましょうし、投資的な経費と財務的なものという区分によって、すなわち、今の現金主義の官庁会計もそういったキャッシュフローの発想を取り入れた分け方を使うことによって、まず情報としてはわかりやすくなるのではないかと思えます。

それができたら、行政コスト計算書というのを市全体でもつくっていきまして、キャッシュフローの經常的な収支に、いろいろな減価償却とか退職手当の引当金を調整したものが、行政コスト計算書の財務業績になりますので、そのつながりを示すことによって、今の予算と決算のつながりがわかるようになるのではないかと思えますので、そのような工夫をもう少し進めてはどうかと思えます。

もう1つは、市から議会に説明をしているということは非常に意義があると思えます。ただ、できれば、もう1つ議会の議員の方が市民に対して説明していくというのでしょうか、議会基本条例をつくっている自治体もよくありますけれども、議員は住民の代表でありますから、住民に対して市の財務業績を議員の方がきちっと説明していくということも、市の行政のほうではそういうふうにすぐお願いすることはなかなかできないかもしれませんが、議員の方がそういった市の財政状況を理解して市民に説明していくというような取組も進めていただければ、より説明責任という意味では向上するのではないかと思えます。

とりあえず以上でございます。

○岡本委員

山本先生、いかがでしょうか。

○山本委員

現状についての認識ということですが、町田市さんは日々仕訳で発生主義会計をされているということは、現段階においては非常に素晴らしいことだと思っております。問題は、日々仕訳という概念ですが、いわゆる事業別財務諸表とかおつくりになっていると思うのですが、結果的に毎日その事業について日々仕訳が出てくるとは限らないということですね。

後半は、職員の意識とか予算の話になると思うのですが、職員の意識から言えば、例えば新年度、4月1日になって、毎日、終わったら、それぞれ事務事業ベースあるいは課ベースで、結局どれぐらいコストをかけてしまったということを認識できるように、各課にそういうボードかなんかで、実はこれだけコストがかかっていますよということがあらわれてくるとか、そういうことで周知徹底して、庶務の方だけではなくて、これだけお金がかかっているということを職員として肌身といたしましょうか、可視化することによってまず認識していただく。それが市民に

も見えるようにしていけば、とりあえずコストはどれだけかかっているかというのは、日々仕訳がきちんとされていけば、現行の枠組みがわかるわけですから、そういう意味では、現金主義的なものよりもすばらしいことが出てくるだろうと思うのです。

問題は、今、庶務担当の方が現行のシステムにプラスアルファでいろいろご苦労されているようなことが、当然市長さんが一番エキスパートなのですけれども、そのほかの方にもしみ渡ってくる。同時に、鶴川先生もおっしゃったように、どれぐらいいわゆる税収であるとか、都からの金であるとか、国庫補助金等も、本当は財政課がやっているのしょうけれども、それは予算を通じて各課に財源として割り振られているわけですから、それとのバランスを認識していかないと、結局財源をとってくるのは財政課の仕事である。我々は支出部門だから、要するに、使えればいいのだということにどうしてもなりがちなのです。

逆に言うと、庁内において、1つの歳入をとってくる側、あるいは使う側ということの1つの対立構造になるものですから、そこら辺は新公会計制度としては、それぞれの執行レベルで、お金についてきちんと責任を持つ。あるいは成果についても責任を持っていくというようなことの姿勢を今後やっていただけるような工夫、後ほどまた予算の中で、具体的な事例でご説明申し上げたいと思いますが、そういう感じがしております。

○岡本委員

3人の先生からコメントをいただきましたが、この辺で市長から、今の先生方のコメントを受けて、ご意見いただけますでしょうか。

○石阪市長

まず予算の話にしても、予算編成作業にもっと活用しなければいけないというのは、2年やりましたので、2016年度予算要求調書を大幅に変えなければいけないということになる。このコストで成果をどれだけ出したかというのは、基本の要求調書を出してもらうということになるのだと思うのです。もちろんコストは、人件費も含めたコストで、どれだけの成果が上がりますよ。予算要求ですから、上げますよ。そういうデklarレーションというか、宣言を書いてもらわないと予算はつけませんよと財務部長が言えればいいわけですから、そういうふうにしてもらえればいいかなと思います。

議会から市民に説明するというのも必要だと思うのです。私も皆さんも同じ経験があると思うのですが、理解したと思ったことを今度説明するとなると、理解していないことがよくわかる。議会の皆さんも、市民に説明する段になって、ちょっと待って、わかっていたはずなだけで説明するとなるとよくわからないなみたいなことになると思うので、議員の皆さんが、企業会計なり、もっと言えば、マネジメントそのものを理解していただくには、義務としてではなくて、チャンスとして、市民への説明会をやるというのは、議員にとってもいいチャンスではないかなと思います。

それから、病院の予算で言うと、町田市民病院は公営企業会計ですが、公営企業会計のほうの会計方式も、毎年毎年企業会計にだんだん近づいてきています。企業会計に近くなっています。当然なんです、議会に出すものは、3条、4条という形で出すのですが、そのときには当然人件費も減価償却費もコストとして入っています。

よく議論するのは、償却前は黒ですとかいって、言いわけ的に使うのですが、償却も含めてもどれだけ入っているか、あるいはどれだけの予算を組んでいるか。もちろん、そのための事業量、病院の場合には、入院患者数が幾らとか、1日当たり1300人なら1300人の外来がありますよと

か、そういった予定事業量を書いて、通常で言う予定損益計算書をつくって出すわけですから、そういうことは同じ方式でやっているわけで、市の一般会計あるいは特別会計も、予定損益計算書を出すというのはそんなに難しくはないかなと思います。

ただ、現状でもまだ決算でやったばかりですから、予定損益計算書をつくれというのと、やっとここまで来たのに、突然また何か目標が先にいったようなことになってしまって、拒絶反応もあるから、若干心配はしていますので、それをやろうという宣言はとりあえずしないのですけど。

○岡本委員

先生方の前ですが、私も昔は会計学って嫌いでした、わからない言葉が多かったですね。教える先生は相当苦勞なさっているんだけど、やっぱりおもしろくないほうの授業になっていましたね。苦勞したことを思い出しておりました。ですから、ある程度お年になった職員の方に改めて説明しても、なかなかピンとこない、理解しにくいなとお感じになるのは、むしろごく自然なことかなと思いますながら、昨年もそういう議論をさせていただいた記憶がございます。

さて、そろそろマネジメントのほうに寄せていきたいと思うのですが、結局、今回の公会計制度というの、今までのところで、それ自体、まず中で定着させようよというのが目的でありました。その次には、上位の目的がマネジメントだと思うのです。マネジメントの目的に合わせるとなると、マネジメントの側に目的がないと、公会計が宙に浮いてしまうというか、うまく使いこなせなくなってしまうのではないかなと思うわけでございます。

そういうことから次の議論に入らせていただきたいのですが、ここまで現状を振り返って、課題の確認を行ってまいったわけです。これから、それらを踏まえて、今お話ししたように、次のマネジメントの充実、マネジメントの次元をもう1ランク上げるといいますか、そういうふうにしていくときに、今後の展望についてどうなのかとか、どんな課題があるのか、そういうお話をしていきたいと思うのですが、その議論に入ります前に、まず町田市として、公会計制度改革の今後は、こちらの方向に行くんだよということをお話しいたきたいと思います。高橋副市長、いかがでしょうか。

○高橋副市長

今までもいろいろ話が出ているのですけれども、議会で使ったということで、マネジメントのチェックの部分については、ある程度の成果は出ているのかなと思います。実は今回で2回目になるのでは、去年の決算のときは、正直、ただ出しただけで終わったような状況で、余り使われなかった。今回、使うに当たって、財政課も含めて、議会へもしっかりご説明していく中で、事業別財務諸表を使った内容で決算というチェックをしっかりと受けてきたというところに一定の成果が出ていると考えています。

その上で、先ほどからも幾つか話がありましたが、チェックをしたときに、今度マネジメント、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か、その作業が当然必要になってくるわけですから、ここをどういうふうにしていくかというの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けれども、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、先ほどもちょっと話が出ていますが、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けれども、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、せっかくな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て、そこを何とかやっていきたいというのが実態であります。

ただ、私も職員だったものですから、役所に入りまして、今まではずっと会計制度を違うことでやっていたわけです。ですから、そこへの頭の切りかえと、もう1つ、それをどういうふうに見るとするか、先ほど佐藤先生からも話がありましたけれども、出た結果をどういうふうに信用して読み込んで、それを考えるかというところの思考が次のステップだと思いますので、そこを職員が無理なく入れるように、徐々にでもやっていきたい。そこはぜひやっていきたいと思えます。

その間に、先ほど出ていた空間比較ということ。今できていないのですけれども、これは町田市だけではできない話なので、他の自治体が、今、国の動きの中で、空間比較というのがそのうち出てくるのかな。それができるようになるまでに、そういうシステムを何とか町田市としてはつくり上げていきたいというのが目標としては考えたいところかと思えます。

#### ○岡本委員

今、最後のほうでお話いただいた空間比較は、昨年も時間比較と空間比較という議論が出たわけですが、要するに、過去、現在、未来と時間で比較することができる。もう1つは、外国ではどうなのかとか、どこそこではどうなのかという比較をしないと、どの辺にいるのかがなかなかわからない。今後そういうことをやっていただくというお話でございます。

これまでの振り返りの中で、今後の課題というのは、先ほど冒頭に事務局からありました上のほうの資料のAからPにというところですか、ここのところに焦点が移ってくるのではないかと思うのですが、事業別財務諸表をつくった後、こういったものを使って分析する。あるいは、先ほど分析力のところは、まだいまひとつなんだというお話もございましたけれども、分析をして評価をする。次の予算とか人員配置のそういう計画に生かしていく。こういう活用、有機的なつながりが必要になるかと思えます。

昨年度のこの委員会でも、予算の反映について話が出ていました。今日も最初から何回か予算に絡んだお話が出ておりますが、実際には昨年度は余り思うようには進んでないという報告をいただいております。しかし、今回マネジメントに活用するという話ですから、予算へ直接反映するとか、あるいは何らかの関連づけをするとかは、避けて通れないことではないかと思えます。そこで、財務部長の予算への反映もしくは関連づけということで、ご意見をお伺いしたいと思います。

#### ○財務部長

先ほどの職員の生の声ということで、私も職員ですが、なかなか格好いいことばかり言っていないなというところですが、事業別財務諸表と予算というのは、先ほどの話でも、一部でまだまだ活用が不十分だというのは事実だと思っております。

ただ、一方で、事業別財務諸表により、所管課におけるマネジメント上の課題を明らかにすることができたということで、課題解決へ向けての予算措置が必要となるものもございまして、2015年度の当初予算の予算要求におきましては、そういった課題解決に向けた要求も一部で出てきて

おります。

また、現在、2015年度当初予算の審査の最中ではありますが、先ほどの現状の説明の中でもあったのですが、施設建設にかかる予算について、現状の施設を修繕して維持していくのか、新規建設かを、人件費や減価償却費、金利を含めたフルコストで比較を行って、事業の有効性や効率性を検証する事業評価の視点を取り入れた審査も一部では行っております。

今後の可能性としては、先ほど副市長の話もあったのですが、例えば類似施設間のコスト比較を行って、コストの適正化を進めていくこと、また、運営手法のあり方等を検討するため、直営の施設と指定管理者制度の施設間で比較するといったベンチマークの手法を活用していくこと、また、市全体の取組としては、事業の費用対効果を測定して、事業の拡大・縮小・廃止などの評価を行うこと、公共施設の更新需要を分析し、公共施設マネジメントに反映していくといったことなどを考えております。ヒト・モノ・カネという経営資源の配分を判断する材料として使っていきたいと考えております。

以上です。

#### ○岡本委員

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、これで見ると、見えるねというようなことが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えるのは、むしろあって当然のことじゃないかなと思うのです。

さて、予算への反映といいましても、予算編成自体に、公会計情報をどう活用するか、ストレートに予算編成に活用するかという考え方が1つあるかと思えますが、予算の前段のところ、つまり、事業そのものの採択とか、事業を優先順位づけるとか、事業を評価するとか、事業の中の幾つかの要素の評価をするとか、いろいろな活用の部分が当然あるかと思うのです。各局面において、いかに新公会計制度で得られた情報が活用できるか、どういうところに活用できるのか、どういうふうに活用できるのかということですね。それから、活用に当たって、どういうことが重要なのか、こういう視点を持たなきゃいけないんだということについて、専門委員の先生方から、あるいは市長、副市長、皆さんからご意見をいただければと思うのです。

まず予算へいかに反映させるか、あるいは、予算の前段である評価もしくは優先順位づけにいかに活用するかというあたりについて、お話しいただければと思います。今度は山本先生からお願いできますでしょうか。

#### ○山本委員

3時ですから、少し眠たくなる方もおられるかと思うのですが、東京都のこういう公会計改革がされていたときに、中間レビューのようなところの会合に、私も一度、行政学の先生と一緒に同席させていただいたときに、私が発言したわけではないのですが、もう1人の行政学者がどういうことを言ったかということ、政治学とか行政学の方は、石原元都知事の公会計改革ということに対して非常に冷淡だったのですね。

彼らは、東京都の公会計制度改革というのは、要するに、政治的な意味があるだけでしょう、中身をやるうなんて思ってないでしょうなんて堂々とおっしゃるのです。要するに、政治的スローガンで象徴的な価値があるんだから、打ち上げていること、やっていることということだけで意義があるんだから、それをどう活用するなんということとは考えなくていいということ堂々と活用の検討の場でおっしゃって、私はそれはさすがにびっくり仰天したのです。確かに政治的に

はそういう考え方があるということはわからないわけではないのですが、何でこれを言ったかという、少なくとも石阪市長はそういうお考えではないと思うのですけれども、そういうことが万が一あってはいけないので、そういう誤った認識は、たとえどうなっても、まずそういう意識は変えていただきたいというのが、1点冒頭申し上げたいと思うのです。

その上で、予算との話からいえば、もう既に市長さんもおっしゃっていて、事業別財務諸表というのを名刺にも書いてもいいのだということを、この前のシンポジウムでもおっしゃったのですけれども、確かに後でごらんいただくとおわかりかと思うのですが、例えば学校あたりの健康診断等のところの事業別財務諸表でいうと、成果が全く空白なんですね。それでは、これは予算の費用対効果ということを検証しようと思ったって、事務事業評価と全く関係ないわけですから、事業別財務諸表で予算編成にストレートというわけにはいかないのですね。そういう意味では、もう少し改善する必要があるだろうと思うのです。

これは市長さんがおっしゃったように、各課の予算要求の中で事務事業、財務諸表をベースにした要求フォーマットをつくれればいいわけであって、各課なりにそういう様式を指定するというのは最初は必要だと思っております。その上で、これは佐藤先生がご専門に一番近いのですけれども、事務局もおっしゃっておられたように、予算編成とか予算の優先順位というものと、新公会計制度がなぜ難しいかという、逆に言うと、新公会計制度では、自分らが責任を負わないようなものまで、コストということで、そういう意味において全て入っているのですね。

そういう意味では、ここにお書きいただいたように、フルコストという概念は非常に素晴らしいのです。ある行政的な、先ほど言った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、どれぐらいコストがかかっているかということをしちゃ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ですかという、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。行政の人は頭がいいから、いや、それは財政課の責任でしょう。我々はもともと予算が余り来ていませんよ。あるいは、いやいや、うちは本来こういう保健師さんが必要だけでも、人事課が人をつけてくれなかったのだから、これはしょうがないじゃないですかということになっちゃうのです。それではいけないわけですよ。

逆に言うと、新公会計制度改革というのは、どこが責任をとるかということとはさておいて、とりあえずどれぐらいコストがかかっているのですかというのを、洗いざらいに全て一元的に集めているという意味では非常に素晴らしいのですが、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。

だから、逆に言うと、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、その土俵が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ことに使うことが、当面一番いいのではないかということ。とりあえず1回目の発言はこれぐらいにしておきます。

○岡本委員



続いて、鶴川先生、いかがでしょうか。

○鶴川委員

今、山本先生からも、予算査定の前にというんでしょうか、全庁的に、例えば企画とか財政とか、あるいは定数管理されている総務とかが一緒になって、そういう特定のテーマを選定して、評価していくといった手続が、非常に有効ではないかと思えます。特に役所の場合、縦割りになりがちですので、予算編成が始まる前にできれば、本来はその手前で各部や課が自主的に事業評価を1回やっておく必要があるのですけれども、それをやった上で全庁的な視点で特定のテーマを選んで、集中的に審議するとか、そういった方法も非常に有効ではないかと思えます。

予算と会計の話につきましては、先ほども、例えばキャッシュフローという考え方を導入したらどうかと申しましたように、予算は現金主義でつくっていますので、それを例えば経常的な収支、投資的な収支、財務的な収支と分けるだけでも、随分情報の価値が高まりますし、経常的な収支も、政策的なものとは経常的なものと分けるだけでも、随分はつきりします。

コストといいますのは、経常的な収支に、例えば投資的な事業では減価償却費を足したり、人件費であれば退職手当引当金を足したり、そういった形でフルコストを出してきます。経常的な収支が、例えば50億円ぐらいの黒字になっています。ですけれども、行政コスト計算書をつくると、実は1億円の黒字です。その差額の49億円というのは、例えば減価償却費とか、退職手当引当金なわけです。そういったことをわかりやすく説明していくと、予算は現金主義でつくっていますけれども、それが最終的にこういう発生主義になったときに、そのつながりがわかりやすくなります。投資をするということは、将来のコストになってくるわけです。

そういったつながりがわかるような形で、市全体なのか、あるいは課レベルか、あるいは政策レベルでもいいと思うのです。個々の事業で全部つくるのは大変だと思いますので、ある程度の政策というか、事業のまとまりというか、政策レベルでそういったものをつくるというのもあるでしょうし、できればそれを集めて市全体で見ると、もっとわかりやすい形になるかと思えます。

会計をつくって、それは財政規律にどういった影響があるのかということを経済学者の方がよく言われるのです。会計をつくっても、財政規律に影響しなければ、単なる説明で終わってしまう。本来はマクロ的な意味での財政規律というのは、単に収支が合うということだけではなくて、発生主義のコストと収益がちゃんと見合っているということに非常に大事な意味があります。いわゆる世代間負担の公平性とよく言われますけれども、1年間の税金で1年間のコストが賄われているかどうかというのが、本来は財政指標になるわけです。それは財政の健全性だけではなくて、世代間の負担がきちっと保たれているかどうかといった指標になるわけです。現在の健全化の指標は、そういった指標がないものですから、義務づけにはなっていないのですけれども、そういったものもできれば、財政の指標として活用されて、財政運営の1つの財政規律の指標というんでしょうか、そういうような使い方あるいは見せ方もできるのではないかと思えます。

もう1つは、ミクロ的な面では、先ほど山本先生もおっしゃっていましたが、事業の成果というんでしょうか、アウトプットとかアウトカムに注力していく。予算を消化するとか、とるだけではなくて、それを使ってどういう成果が出たのかとか、アウトプットが出たのか、そういうアウトプットに注力していくということがあると思えます。

もう1つは、民間企業ですと、最近1時間当たりの労働生産性を高めようという議論があります。これは特に女性の登用というんでしょうか、女性は特に残業する職場を余り好まないのも、まず残業をなくす、女性の働きやすい職場にすることで、1時間当たりの労働生産性をちゃんと

高めましょうという考え方があります。市の場合に、1時間当たりの生産性を何で評価するかというのは、なかなか難しい面もあるのですが、そういった自分たちの1時間当たりの付加価値というか、生産性というのを意識できるようなものをつくって、それをみずからコントロールしていくとか、そのような取組ができればいいのではないかと思います。

以上です。

○岡本委員

引き続き、佐藤先生、いかがでしょうか。

○佐藤委員

先ほど財政規律という話が出てきたので、私も国でそういう財政再建の議論をするのですけれども、もちろん通常言われるのは、無駄な歳出を切るべきである。公共事業でも無駄があるから切ろう。あるいは社会保障の中にもまだ効率化の余地があるのだから、そういうところを節約しましょう。これはマクロではそういうことが言えるのですね。ところが、ミクロに落として、さて、具体的にどの公共事業を切りましょうか。社会保障のどの事業を切るのですかとなると、途端に話が飛んでしまうわけで、実はどれを切ったらいいかわからないのです。

国の財政再建がなぜ進まないかというのは、実は政治的な意思が弱いからと考えるよりは、今言ったように、切りましようと言っても、どれを切ったらいいかわからないというところの非常にテクニカルな問題があるのです。本来これを克服するために、事業評価のようなものがあるわけで、私も内閣府の行政事業レビューとか、国土交通省の行政事業レビューみたいなことをやったことがあるのですけれども、ただそこに行っても、コスト情報が全然わからないのです。そこに上がってくるのは、まさに事業費だけで、それへ付加して、どんな人件費がついたのかとか、建物を使っているはずですから、その建物の減価償却費がどうなっているのか、実はわからないのです。

町田市さんの場合、実はマクロとミクロが財務諸表でうまくつながっているケースだと思うのですね。くどいようですけれども、全体としてのストック情報やコスト情報もわかりますし、幾つかの事業別や、特に課別ではコスト情報、ストック情報が全てわかるようになっていますので、環境としてはミクロとマクロがちゃんとつながるようになっているはずなんです。

そうなってくると、今度はミクロのレベルにおいて、もちろんそれぞれの現場の方々は、余り自分の予算を切られるのも嫌だというのはあるかもしれませんが、やはり財政が厳しい折に、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から。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、財政が厳しい折ですし、財政課はうるさいのでということであれば、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。

それから、先ほど山本先生からお話がありましたが、そうはいっても、今日公共施設をつくった人が、更新投資まで責任を持つわけではないというのは事実ですけれども、ただ、やはり新しい事業を始めるに当たっても、さて、この事業について、今後の展望はどうなるのですか。つまり、今、箱物をつくったのはいいけれども、今後のコストはどうするのか。人を雇うのはいいけ

れども、さて、今後の人件費はどうなるのか。そういう時間を通じた展望を見せることはできると思うのです。

新規事業を要求する人たちは、多分今日の予算しか普通は考えないけれども、将来のこともちゃんと考えて、果たしてこの事業をやっているかどうかということ判断してください。これは発生主義だから言えることでありまして、現金主義の場合だと、今日補助金がついたからやりましょうで終わりですから、そういうところは発生主義のメリットだと思います。事業の選別、今ある事業の何を切って何を残すか、また、新しい事業をやるべきなのか、本当のところはやめたほうがいいのかという判断、こういうところに発生主義ベースの財務諸表が本来使えるのではないかと思うわけです。

そうはいつても、よく言われるのは、国の予算がもともと官庁会計であり、もちろん総務省に報告される普通会計のベースも、普通、現金主義でありますので、国の制度が現金主義なのに、何で自治体がこういう発生主義ベースで、あるいは新しい基準で予算を編成したとしても、やはり国の制度とうまく合わないから、なかなか仕事がふえちゃうよねという議論は当然出てくるのです。

ただ、私も国の仕事をしていて最近思うのですが、国の基準に合わせるというのは、必ずしも制度の安定性を意味してなくて、国自体が今変わっているわけなので、国の予算の作り方も今後変わりますし、恐らく発生主義になることはないと思うのですけれども、そうはいつても、今後やり方が変わってくると思うのですね。だから、逆に国に合わせるということは、実は自分が振り回される立場に立つことにもなりかねないので。地方分権の時代でもありますから、逆に言うと、町田市さんは町田市さんなりの予算編成の仕方を確立されても、それはそれでよろしいのではないかというふうには思うのです。交付税制度を含めて、10年後に今の制度が残っているかどうかさえ怪しいですからね。ですから、自分たちで自活できる制度をちゃんとつくられるというのが正しい生き残り方ではないかと思えます。

以上です。

○岡本委員

市長、いかがでしょうか。

○石阪市長

我々としては、どういう予算編成が正しいのか、あるいは決算の説明が正しいのかということ、最後までというか、常に追い求めなければいけないという立場にあるわけです。

今の佐藤先生のお話にありましたが、私が会社の経営をやっていたときの経験で言うと、5年後の収益とコスト、もっと正確に言うと、5年間全部、翌年度からの5年間の各年の損益計算書をずっと出させて、5年後の損益計算書から現年度予算を編成するというやり方を会社としてはやっていたのです。当然5年後の受注が幾らになるかということから考えるし、利益は当たり前で、収益がなければ会社はできませんから。そうすると、もう少し言うと、10年後まで実はこっちは持っていますが、役員会に10年後を出すと、ちょっとばれちゃったりするといけなから出さないのですけれども、10年後に支払うべき金利が、ここの部分が、償還が終わってなくなるとか、そういったことで、例えば10年後に黒字になるという覚悟で、5年後の収益はここでいいという判断をして、当年度の予算を編成するというやり方をして、それをつくって、決算のときにもう一回検証するというやり方をしていったのです。

自治体の予算編成も、単年度というものすごく変な方式なので、しようがないのですけれども、

あるべき論は、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な。当然、現行制度の枠がそんなに変わらないという前提で、予定されているものは変わるにしても、織り込んだとしても、5年後の予算を見て現在どうなるかということを議論していただく。その裏では、財務部では10年も持っていて、それは出さないようにして、5年後どうなるか。そういう編成の仕方をしないと。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うのです。

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考えていますので、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。

#### ○岡本委員

いろいろなご意見をいただいたのですが、フルコストというのは、今、民間の東芝とか日立だと、事業部の連中はすごく嫌な言葉なんですね。というのは、本社費というのを、財務部門が各事業部に配賦するのです。そうすると、先ほどの山本さんのお話で、本体から自分たちでは制御不能のものが送られてきて、それでやらされるわけです。だから、むしろ事業部門はダイレクトコストでいこう。本社費とか、自分たちが管理不能なものは省いていこうとか、そんなことをやっているわけです。でも、どうしても配賦します。大体本社はすごく強い。頭は余り強くないけど権限はありますから、それで結構苦勞している。それに対してパナソニックは、最初からダイレクトコストでいくので、本社費は、先ほど鶴川先生がおっしゃった総付加価値でカバーするという考え方です。会計とか会計情報という考え方だから、どういうふうに考えてみようかと、いろいろな見方ができることが大切なのだなと思いつつながら、お話をお伺いしていたのです。

今の山本先生のお話でよく出てくるのが、昨年も活動基準原価計算（ABC）というお話が出ました。原価はいろいろな要素でできているので、そういうものを見ることができないと、取得価額だけで原価を見てしまうと、何の要素が、人件費がどのぐらいとか、いろいろなものがそれぞれにかかっているわけなので、それを見ていきましょうとか、それから、鶴川先生のお話でございましたけれども、経常とか投資とか分けていこうよ。これも費用の性格というのを、今までは分けて見られなかったことを、分けて見ることによって、ああ、そうか、これは数年後に効いてくるものなのだ。これはいやも応もなく出すしかないのだ。

特殊原価という考え方がありますね。5000個つくる時の原価と7000個つくる時の原価はどう違って来るか。それから、機会原価とか、付加原価とか、埋没原価とか、いろいろな原価をどう見るか。どういう見方をして検討しようかというのは、意思決定会計とも言われていますが、物事で何をやったほうがいいのかという検討をするための考え方、そういうのをちょっと思い出しながらお聞きしておりました。

佐藤先生のお話では、総論賛成、各論反対というお話ですが、各論のほうのデータを持っているわけだから、むしろ総論に合わせた各論を検討するというので、これは上から行ったり、下から行ったり、相互作用ができるのではないかというご提案ではないかと思いますが、興味深くお伺いいたしました。

次に、今の市長のお話も含めまして、有金副市長からコメントをいただけますでしょうか。

#### ○有金副市長

今、専門委員からもいろいろお話をいただいたのですけれども、やはり我々は新公会計制度を始めたことによって、これまで得られなかったいろいろなデータといったものが蓄積をされてきているのかな。それをどう活かしていくのか、あるいは業務改善のツールとして使っていくのかということ、しっかり考えていかなければいけないのかなというふうに思っています。それを生かすに当たっては、これまでの仕事の中に当てはめるという形でやっていくと、なかなかうまく当てはまらないのかなということを今感じました。

我々もたしか20年、30年ぐらい前には、IT化というんですか、職員1人1人パソコンが入ったというような中で、仕事のやり方ががらっと変わった。いわゆるパソコンのシステムに合わせて仕事のやり方を変える。仕事のやり方をパソコンに合わせてしまうと、結局、どんどんカスタマイズして複雑化して、より仕事がやりにくくなったという経験もあるので、やはり仕事のやり方を変えていくことが必要なのかなと思いました。

そうなりますと、新公会計制度は今年で2年目ですが、来年になれば3年分のストックも出るということであれば、例えば今年の夏ぐらい、来年度の予算要求をしていくときには、過去3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、例えば予算の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、私だけではわからないところもありますので、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。

#### ○岡本委員

先ほどのお話もそうなのですが、いろいろな部門が絡んで話し合ったり、連携していかないと難しいですね。1つのところだけで完結できない。ただ、そういうクロス・ファンクショナルというのが、日産自動車のゴーンさんがやったので有名になりましたけれども、やはりどうしても必要になってくるのかなと思いますね。

次に移りたいと思いますが、町田市は、基礎自治体の中で、本格的に新公会計制度を導入した一番手の自治体ということです。したがって、現在は空間比較の相手がないわけです。比較対照となる自治体もほとんどないわけです。本格的に自治体間比較ができて、経年変化、これは時間比較ですが、それができてくるのは、もう少し先のことになるのではないかと思います。

また現在、総務省が、全国の自治体に対して新たな統一基準の適用を求めているところでもあります。今後、全国的にもさまざまな動きが出てくるのではないかと思います。そういうものを5年先、10年先にどういうふうにしておきたいのか。そういうものを見据えて、公会計制度改革の今後の展望について、町田市に期待することも含めまして、先生方からお聞きした

と思います。今度、鶴川先生からお願いできますでしょうか。

○鶴川委員

それでは最初に、総務省を含めまして、国の動きについて簡単にご報告させていただきまして、それから町田市への期待することを申し上げたいと思います。

最初に国の動きですが、総務省のほうでは、今、統一的な基準を作成し、今月ぐらいにマニュアルも作成しまして、全国の自治体に、最初は平成 29 年度中に作成すると言っていたのですが、どうも 1 年おくらせて、平成 30 年度中というふうになっているようですが、そういう財務諸表を作成するように要請しているところであります。

今回は会計基準の統一ということで、総務省方式とか東京都方式とかいろいろあったものから、統一しようということで統一したのですけれども、将来的な見直しも必須としています。その前段階としまして、日々仕訳による複式簿記をきちっと導入しようというのがあります。それと、財産台帳もきちっと整備しましょう。それによって、事業別財務諸表をちゃんとつくって、議会の説明、あるいは予算編成に活用していこう。そういった 3 つの柱、複式簿記、財産台帳、事業別というのを原則に挙げています。

ただ、実は自治体の規模による適用の分離というのはしてなくて、東京都から 1000 人ぐらいの村まであるものですから、本来は規模によって分けるべきだと思うのですが、それはやらなくて、簡便法というのでしょうか。例えば複式簿記の日々仕訳ではなくて、期末一括変換でもいいとか、事業別財務諸表もシステムでつくれなくても、手作業でできるような情報ができればいいという形で、かなり簡便法も認めています。

それが並列になっていますので、ちょっと心配しますのは、簡単なほうに多くの自治体が流れていく可能性もあるわけです。日々仕訳するのは、ちょっとハードルが高いから、期末一括変換でやっておこうみたいなところも出てくる可能性があるわけです。そういう意味では、町田市の取組をもっと全国に発信しまして、こういった情報が使えるということ、かつ、実務的にはハードルがそんなに高くないということ、もっとアピールしていくといいのではないかと思います。

これは個人的な意見ですが、本来、首都圏の自治体というのでしょうか、東京とか神奈川、埼玉、千葉の自治体であれば、本来日々仕訳できちっと処理ができて、財産台帳もできるはずですので、町田市と同じような考え方で事業別財務諸表をつくれれば、本当に他市比較もできますし、特に都内の自治体ですと、同じような行政サービスを提供していますので、サービスの水準とか、あるいはコストも比較できますので、そういったことを市民がちゃんとわかるように公表していく。市民がそれを見て、ああ、自分のところの市はちゃんとやっているなというふうに市民が査定できるような情報を提供していくというのが大事ではないかと思います。

それから、町田市への期待ということですが、先ほど市長さんが、5 年後、10 年後の姿を見て、今年の予算をつくらうという話をしていました。これはたまたまソフトバンクの孫社長が、10 年後の姿を見て、今年の事業計画をつくっているのだということをおっしゃっているのです。ソフトバンクは金の卵を産むガチョウだとも言っています。もしガチョウを殺してしまうと金の卵は出てこない。おなかをあけても何にも出てなくて死んでしまいます。でも、ガチョウをきちっと育てていけば、毎年毎年金の卵を産んでいくということですから、恐らく町田市も、そういった金の卵を今たくさん育てて持っていらっしゃるのではないかと思いますので、そういったことがすぐに見えないかもしれませんが、もしもわかるような形で、特に事業別の財務諸

表とか政策全体の中で示していけたら、5年後、10年後の姿のよさがよりわかっていくのではないかと思います。

市長さんもおっしゃっていましたが、今、例えば税収の見積りとかが、かなり正確なものとして5年、10年後のものができるといってお話もありました。また、いわゆる生活インフラというんでしょうか、医療とか、介護とか、福祉とか、保育とか、そういったハードではなくて、ソフトの生活インフラというものの需要もかなり予測ができるということです。そういったものをベースにして、ハードのインフラからソフトのインフラというか、生活インフラというものに政策全体をシフトしていくということもわかりやすい考え方ではないかと思います。

その中で、先ほど事業の評価ということがありましたが、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と思います。といいますのは、人口もほとんどそんなにふえてきませんし、税収もふえていかない中で、そういった社会福祉関係の費用がどんどんふえていくわけですから、どこに優先して配分していくか、優先順位をつけていくということが必要になってくる。その場合に、そういった事業評価、特にフルコストでの評価ですね。フルコストというと、何かネガティブな印象がありますけれども、どれだけの経営資源を投入しているかという意味で、人件費の高い事業とか、ハードの投資が高い事業もあると思います。そういったものが全部比較ができますので、会計情報を使って、中長期的な視点で活用していただければ、参考になるのではないかと思います。

以上です。

○岡本委員

佐藤先生、いかがでしょうか。

○佐藤委員

5年後、10年後ということでありまして、先ほどからも何回かお話が出ていますが、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が、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步進めて、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。

P D C Aサイクルの話で、さっき広義の公会計改革という話が出てきたので、今のところは、まさに狭義の公会計であれば、C、ここに発生主義であるとか、そういう新しい概念が出てきたのですが、Pのところ、相変わらず官庁会計ですと、あるいはDのところ、今までどおりの仕事っぷりということであると、Cになかなか結びつかないし、P D Cがちゃんとつながらなければ、Aのほうの見直しにはなかなかいかないということになりますので、繰返しになってしまいますけれども、Pのところ、つまり、予算編成のところ、どうやって財務情報を生かしていくか。それから、Dのところ、先ほど副市長からもお話がありましたが、システムに合わせて、仕事の仕方をどうやって変えていけるのかということにかかってくると思うのです。それがちゃんと一貫性が持てれば、Aのところ、まさに見直しですけれども、そこにうまく結びつけられるのではないかなという気がします。

それから、この種のマネジメント、P D C Aという話をするときには、内部マネジメントの話と外部マネジメントの話があって、内部マネジメントが本当は今日の主眼で、この役所の中で予算とか仕事をどういうふうに戻していくかという話だと思うのですが、外部マネジメントは、つ

まり、住民に対してどうやって説明責任を果たすかということだと思います。ただ、住民に対していいことを言うばかりではなくて、どれだけの費用がかかっているのかということをやっと正直に見せなければいけないと思うのです。そのためには、フルコストというのはよい概念だと思います。

市民は、ややもすると、あれも欲しい、これも欲しいということになってしまいます。市民というのは、納税者としての市民と、受益者としての市民があって、ここはつながっていないのが財政の問題の厄介なところでもあります。もちろん、受益者がそのまま納税者ではないです。したがって、受益者としての市民は、どうしても、あれも欲しい、これも欲しいということになってしまいますので、やはりサービスを提供する、あるいは施設を管理するに当たって、本当のところはどれくらいのコストがかかっているのかということをや、正直ベースで見せていくことで、住民のコスト意識を最終的には喚起していくことが必要なのかなという気がします。

それから、これも事前の打合せのときに何度か申し上げましたが、こういう公会計というのは、町田市の特産物になると思います。例えば佐賀県でT S U T A Y A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。

以上です。

○岡本委員

山本先生、いかがでしょう。

○山本委員

今、佐藤先生がおっしゃったことは1つの考え方で、チャレンジしていいのではないかと考えておりますし、あるいは今は国際化の時代ですから、むしろ韓国とかそういう国の自治体あたりが、むしろ逆に世界的にアピールしているようなところもありますので、もし町田市さんの新公会計制度がかなり汎用的であって、それほど負担にならないのであれば、これはもちろん積極的に国際的にアピールしていてもいいのではないかと思います。

それはさておいて、今後の課題として、いわゆる空間比較という話が佐藤先生からも出ていたのですけれども、これは待つことも重要だろうと思うのですが、むしろ先手をとっていかれることが重要だと思うのです。実際のところ決算統計でも出てきているのは、目的別と性質別の区分だけなんですね。ですから、事務事業をどういう単位で切り分けて見ていくかというのは、N I R Aが、N I R A版ベンチマーキングということで、実はそういうことを一時したことがあったのですけれども、ほかの自治体がついてこなかったから、結局頓挫したと思うのです。今多分ほとんど進んでないと思います。そういう意味では、佐藤先生がおっしゃったような首都圏についてまず、そういうネットワークを構築して、そういう中心的な役割を担われるとか、あるいは東京都と組んでやっていくということは、ぜひ今後やっていただきたいと思います。

その次にもう1点問題になるのは、これも佐藤先生がおっしゃったことですが、特に最近の保育所問題等を考えていますと、若い方というか、でも、これは人口をふやさないといけなくて、なかなか難しいことですが、結果的にサービスがよくて、利用者負担が少ないところに若い方が



結構動くのです。そうすると、そのときには、どれぐらいのサービスがあって、負担がどうかという問題だけで、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るのです。

そういう政策のベースになる場合にも、コストとの絡みで、どういうふうになっていくかということと、市長さんもおっしゃったように、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ましょうか、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ましょうか、我々も少し我慢しましょうとか、ここは我々町内会でやりましょうとか、そういうような気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。

○岡本委員

先ほどの有金副市長のお話をお伺いしながら、パソコンの前に、最初の文書作成機、ワープロの時代ですかね、あのころ大体課長さんか係長さんが、口で何か言うと、部下の女性が打つ。しばらくたつと、今度は課長さんが紙に手で書いて、それを渡して、打ち直す。随分変わってきたものだなと思いますけれども。

お話の中にございましたが、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、小林製薬という会社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。

小林製薬の場合に、年間で大体2万のアイデアが出まして、その中で30から40の製品が出てくるわけです。先ほどの評価基準ではないけれども、製品の選択基準がかなり明確になっていまして、まず聞いてわかる名前です。「のどぬーる」とか、「熱さまシート」とか、どうしてなんだというぐらい名前がそのままなんです。それから読みやすいということです。3つ目が、使い方が暗示されているということだそうです。そういう条件に合っていると、どんどん開発していく。

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。

それはそれとして、未来工業の場合は、失礼な言い方ですけども、余り学歴の高くない営業マンが、電気工事の相手さんなので、相手も似たような感じの方です。そうすると、若い方が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ことと、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。だから、他社がまねして出てくるまでの期間が高収益を確保する期間だそうですね。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。

ちょっと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。そのときに、それまでは凶悪犯罪が起こると、そこに警察官が行っていたわけけれども、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、プロの凶悪犯を追いかけても意味がないわけです。次から次へと出てきちゃう。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。そうしたら、不良とか非行がどこに多いかという、ダウタウンとか地下鉄の中に多い。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お伺いしながら感じた次第でございます。

そろそろ全体のまとめのお時間になるので、まとめを2回やっていただくと、市長は大変だから、最後のまとめのところでも市長にお願いするとして、先生方から先にいただこうと思います。総括的なお話、今までのおまとめもあるかもしれませんが、今後さらにこういうことを期待したいというのものもあるかもしれません。あるいは今までお話し忘れていたことで重要なポイントがあれば、そのことに触れていただくなど、お願いしたいと思います。では、佐藤先生からお願いできますでしょうか。

#### ○佐藤委員

今回の公会計もそうですし、前回の議論のアウトソーシングなどもそうだと思うのですが、ある種の公共経営の大転換だと思うのです。従来の行政というか、公共部門というのは、政策立案は極めて観念的、豊かな社会をつくるとか、心豊かな子どもをつくるとか、何を言っているのかよくわからないような目標を立てるわけです。ただ、観念に対しては誰も反対できない。でも、それは数値化できないです。どうやったらそれを達成できているのかというエビデンスもない。まさにデータもないわけです。でも、新しい公共経営というのは、そういう観念論ではなくて、ちゃんとエビデンスベースで考える。数値化できるかどうかというので結果を見る。そういう視点への転換なのだと思います。それが第1点です。

2点目ですが、従来の行政はどうしても手続重視でありまして、うちの大学も人のことを言えないんですけども、何をやっても、「手続がちゃんとしているから大丈夫ですよ」とんという言い方になるのですが、手続ではないのですね。求められているのは成果であります。アウトプットあるいはアウトカムになりますので、それはアウトカムベースでちゃんと評価しましょう。これは本来の政策評価、事務事業評価の意図、意義だと思うのです。

最後に、従来の行政というのは、知らしむべからずだったと思うのです。行政は住民に対しても、余りうるさいこと、耳の痛いことは言わない。余り変な問題提起されるようなことは隠すと

というのが、むしろ普通やっていることだったと思います。それは別に自治体に限らず、国もそうですから。

しかし、これはやはり見える化だと思うのです。それはまさに公会計はコストの見える化であるように、見せるということがむしろ大事になってくると思います。それは情報開示という言葉でも説明されると思うのですけれども、知らしむべからずの政策から情報開示、むしろ見せるか、見える化させる。頭の痛いことも含めて見せる。そういう姿勢への転換が今進んでいることだし、これから一層求められていることだと思います。つまり、コストの見える化、成果主義、それからエビデンスベースで物を考える。政策を立案する。そういう経営への転換が必要だし、今後とも進めていくべきことだと思います。そういう意味では、町田市さんの公会計もそうですし、アウトソーシングもそうですし、そういうマネジメント、一般的にその潮流には乗っていると思いますので、むしろそこは一層促進していくということがあってよいのかなと思います。

私も大学でいろいろな評価にかかわっているのですが、頭の痛いことは余り評価されると嫌なので、どうしても隠すというのはよくあるのです。ただ、こういう公会計においても、やはり頭の痛い情報は出てきますし、こういう議論の場でも耳の痛い話は出てくるのですけれども、いろいろな問題をとにかく俎上にのせることが大事だと思うのです。それは解決できるかどうかわかりませんが、問題があるというのは事実なわけですから、そこはちゃんと的確に見るというか、議論に乗せるという方向に、行政というか自治体の運営というのものもある必要があるのかなと思いました。

#### ○岡本委員

見える化というのは、本当に頭のいい人とか、勘のいい人ばかりだったら要らないそうですね。そういう人はごく一部しかいないから要るのだ。ということは、頭の余りよくない人とか勘の悪い人のために、見える化が必要ということなので、表現方法が相当工夫されるのです。

数年前にこの委員会で広報の議論をしたときにも、私は23区のある区に住んでいるのですが、全く読みたくなくなるように編成しているとしか思えない広報誌をいただくわけですが、今いろいろなメディア化が進んでいて、いかにも読みたいと思う、見たいと思うような工夫がさんざんなされているので、そういうことも取り込んでいただくとよろしいかなと思いました。山本先生、いかがでしょうか。

#### ○山本委員

今の広報の話も公会計制度も同じかもしれませんが、技術的な要素であることは確かです。技術的な要素だから、余りそんなことをやっても本当にどうなのかということになりますので、技術的なことについて、それだけのノウハウなり技能を、職員の方がきちんとつけていただくと同時に、技術的なことだけでも、石原元都知事ではない、別の意味合いにおいて、市長さんとか議員の方々の政治的な指導性なり支援というのも必要だと思いますし、最後に、技術的なことだけでも、市民の方が、我々にとっても民主的な参加であるとか、要求であるとか、我々が市政の内容を知る上において、これは非常に有用であるということをご理解いただいて、支援していただくということですね。そういう3つのスクラムというのが重要だろうとっております。

1つ言い忘れたことは、実は発生主義であろうと、現金主義であろうと、新公会計制度ではなくて、いわゆる通常の公会計制度の投資的経費の区分も含めて大きな問題は、今、僕も別の自治体のところをまとめようと思って分析しておりますと、委託費というのがなかなかくせ者です。発生主義でも、毎年の経常的経費になるのですけれども、実は委託費はくせ者でありまして、周

期的に5年置きぐらいに非常に大きくなる要素、例えばシステム開発とか、一時的に修繕的に大きく変動するようなものがあるのですね。そうすると、それは発生主義情報では拾えないのですよ。ですから、そこら辺はそれぞれ現場の方はよくご存じなわけですから、空間比較等あるいは時系列比較をするときに、実はそういう問題はクリアできないということだけは最後に申し添えさせていただきます。

○岡本委員

鶴川先生、いかがでしょうか。

○鶴川委員

今回、公会計改革をマネジメントでどう活用するかというテーマでずっとお話をお聞きしたのですが、これは1つの方程式があって、それに当てはめれば、何か答えが出るというものではないのですね。マニュアルとかを要求されることが多いかと思うのですけれども、これは本当に1つ1つ現場で考えて対応していくしかないことであって、まさにそれがマネジメントではないかと思います。そういった回答、方式を与えるというのではなくて、考えていただくということが大事ではないかと思います。

事業の価値とか成果というお話もありましたが、付加価値ということをきちっと議論することが大事ですし、職員にとっては、自分の1時間当たりの付加価値というのは何だろうかということを考えることが大切ではないでしょうか。本当はそういうことが指標化できると一番いいと思うのですけれども。例えば京セラですと、アメーバ経営とっていきまして、人件費を除いた利益を1時間当たりで割って比較するのですね。そうすると、効率の悪いところは付加価値が低いですし、効率性の高いところは付加価値が高い。人件費はコストではなく、時間数で割る分母に入れるという考え方をとっているのです。そういうことで、人件費を減らすというのではなくて、自分たちの効率を上げるとか、付加価値を高めるにはどうしたらいいか。そのような発想をとるようなことをしているということも参考になるかもしれません。

それから、これは働き方のお話になるかもしれませんが、マネジメントと少しずれるかもしれませんが労働人口が減っていくということで、女性の活躍が必要になってくるわけなので、女性が活躍するためには、残業のない職場ですね。先ほど市長が5年、10年後というお話もありましたけれども、町田市の仕事は残業がありません。予算もきちっと発生主義とリンクしているのがいいのでしょうし、そこで働く人の1時間当たりの付加価値が高い職場ですとか、そういうことをぜひアピールしていただけると、働きたい人がいっぱい市役所に来るのではないかと思います。

○岡本委員

先生のお話に補足する必要はないけれども、基本的には、売上高から外部購入価値、原価に相当するようなものを引いたものが、本来の付加価値ですよ。その付加価値を働いている社員数で割ったものが労働生産性です。労働生産性、つまり、1人当たり付加価値。さらに今、先生がおっしゃったように、京セラさんでは、1人当たり付加価値の中の人件費部分が半分ちょっとぐらいあるわけですが、それを引いてしまうというお話です。人件費を全部引いた残りの部分を付加価値として、部門比較をしたり、過去と現在を比較したり、そういう理解でよろしいのですよね。

○鶴川委員

はい。

## ○岡本委員

そういうようなことをやっておられるというのが京セラさんです。人件費を入れていると、確かにそれが過半になって、いろいろな分析がしにくくなるのかもしれない。

それから、市長にコメントいただく前に、さっきのお話と関連しまして、いろいろな部門でやらなければならないことがどこの会社でもふえていまして、最近は経営品質でも、部門の仕事のために、本来みんな言うつもりになっていますから、部内の仕事はやってくれるのですが、部門間になりますと、どうしても余計な仕事みたいになってしまう。クロスファンクショナルアプローチとか、部門横断とか、いろいろな言い方をしてもなかなかうまくいかない。各社いろいろ苦勞されています。

例えばトヨタはヘビーウエイトマネジメントというやり方で、書類仕事とか会議仕事を、極力、上のほうから現地に行くというやり方に変えて、そこでいろいろな部門との話し合いを徹底的にやっていくというやり方している。それから、この前の打合せの委員会的时候、ちょっと申し上げた経営探究評議会というので、結論を出さないいろいろな経営情報を話し合う会というのをやっておられるところもございます。先ほど来のお話で、どうしてもどこかの部門で帰結できる問題ではないなというのがたくさん出てきたので、ぜひそういうような場を持っていただければと思います。

もう1つ、そのことと関連しまして、町田市さんでは、随分早くから経営品質のアセスメントに取り組んでいただいているのですが、多くの市長さん、首長さんが一点突破・全面展開と必ずおっしゃるけれども、そんな自治体は世の中に1つもないのですよ。こちらでも、ごく一、二の部なり課でやってくださいましたけれども、そのほかの部門には一向に広がらないわけございまして、全国みんなそうです。全世界そうだとってもいいくらいです。

民間でも同じものですから、ある事業部でやっても、ほかの事業部にはなかなか波及しないもので、いろいろ反省会をやっております。応用技術のいわゆる展開と統合と経営品質で言っているわけです。展開というのは、いろいろな部門間が連携する。統合というのは、上のほうと前線とが連携するという意味なのですが、そのために、そういう話し合いをしないと無理だろう。何のためにこれをやるのかというのは、自分たちがお互いに腹落ちしてくれて、それで進めるのがやはり一番だな。つまり、経営品質もどちらかというと教育からセルフアセスメントに入っちゃったものですから、こっちへ行くんだよねという使い方次第なので、みんなが自分たちでうまく使い方を考え出せばいいんだよ。そういうことはやはり必要なのかなというふうに、今、民間の方たちもそういうことにお気づきいただいたのです。

そういうやり方に取りかえていこうかということ。勉強してわかったらやりましょうといっても、なかなか動かない。それよりも、何のためにこれをやるのか。じゃ、こういう使い方ができないか。先にやってしまったらどうだろう。もう皆さんのところはかなり勉強できちゃったけれども、今からはむしろそういうステージに入れたらいかがかんと思った次第です。

最後に、市長より、全体の印象、取りまとめ総括をよろしく願いいたします。

## ○石阪市長

最初の資料2で「課題の発見」というところがあるのです。一番大事なところは「課題の発見」から、対応策を考えるAのところ、課題の原因を探る「分析」という表現になっています。そこが一番大事なところで、何かあってもそれを見ようとしない。これは動機というのですね。動機がなければ課題は見つからないです。見つけようという気がないと、幾らデータが出てきても

見つかるわけがないです。ですから、それはやはり課題を発見するための動機ですね。

経営者というか、私の場合は首長ですが、首長とか経営者の責任とは何か。うちには職員が2000人いますが、2000人の職員が公会計制度を使って得られたデータから何か課題を発見しようという動機づけをすることですね。これをやってどうなるのか。先ほどもいろいろ現場の声を聞きましたという報告もあったのですが、これをやって何になるのか、そ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、何かといたら、それは動機づけです。言ってしまうと、それがたくさん来ているということは、部長クラスあるいは課長クラス、もしくは理事者、もちろん市長、副市長もそうですが、まだまだ動機づけの部分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。その動機づけのところを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。

さっきのニューヨークの警察の話ではないですが、現場の最前線にいる警察官が感じていることに触れて、こうしよう、ああしようというふうにならないと、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。それをやれば、これをやってどうなるのか、何にもならないんじゃないのという数は減っていく。つまり、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。

○岡本委員

大変素晴らしいおまとめでございました。ありがとうございました。

それでは、これで議論を終了させていただいて、室長のほうにお返しいたします。

○経営改革室長

本日はお疲れさまでした。今年度はこれで全3回にわたる議論をいただいたわけですが、おかげをもちまして、数多くのご意見、ご提言をいただきました。それらをしっかりと受けとめて、今後の町田市の行政経営に生かしていきたいと考えております。

2015年度、来年度におきましても、行政経営監理委員会を開催していく予定としてございます。本日は本年度の最終回ということで、一応の区切りとなります。

4人の委員の先生方には、本当に大変お世話になりました。最後に拍手で謝意を表したいと思っておりますので、皆さん、よろしく申し上げます。どうもありがとうございました。

[拍手]

○経営改革室長

では、これもちまして、第3回行政経営監理委員会を終了いたします。

午後3時59分 閉会