

## 第1回町田市行政経営監理委員会 議事録

日 時：2013年8月22日（木） 午後4時から午後5時50分

場 所：町田市役所3階3-1会議室

出席者：委員 岡本正耿氏、鶴川正樹氏

石阪市長、鷺北副市長、有金副市長

幹事 高橋政策経営部長、小島経営改革室長、酒井総務部長、水越財務部長、  
松村会計管理者

報告者 河本財政課長、高階会計課長

資 料：

・次第

・経営改革室提出資料

新公会計制度概念図「財務情報の見える化」 資料1

財政課・会計課取組状況等のまとめ 資料2

・会計課提出資料

町田市の財務諸表 ～概要と解説～ 資料3

月次決算整理報告書（チェックシート） 資料4

庁内向け情報誌 「新公会計のツボ」 資料5

・財政課提出資料

町田市の事業別財務諸表 資料6

月次報告書 資料7

### 1. 開 会

小島経営改革室長

只今より、2013年度第1回町田市行政改革監理委員会を開催します。

私は、経営改革室長の小島です。行政改革監理委員会は2012年度にスタートしました。町田市新5カ年計画の進行管理するために設置したものです。2013年度については今、お集りのメンバーにより議論を深め、各委員からいただいた助言・提案を今後の行政改革に着実に推進していくことを目的に行っていきます。今年度のテーマは「新公会計制度のマネジメントへの活用」を軸に、町田市の行政経営をどのようにしていくのかを、議論していきたいと思っています。

今年度は委員会を3回予定しており、公開にて実施していきます。

本日の第1回目の委員会では、管理会計の強化ということで、財務情報の見える化について会計課、財政課から、現在の取組み状況を報告して頂き、その後意見交換を行います。開催にあたり、市長の石阪より挨拶申し上げます。

石阪市長

市長の石坂です。

本日は行政監理委員会の先生、ありがとうございます。そして町田市民の皆さん、更

に町田市外からお越しいただいたことを感謝します。

2007年に町田市の経営改革を議論する会議がありましたが、市民病院の話ですとか、財産管理の話ですとかがありました、土地がいくらあって、建物がいくらあるか知っている人は誰もいないという状況でした。

病院経営にしても、どうしたら経営が良くなるかをテーマにした会議がありませんでした。今となっては信じられませんが、そういう時代でした。

この経営改革会議をスタートして、その後行政監理委員会として2008,09年として行ってきましたが、岡本先生には初めからリードをして頂いていますが、今回3度目を立ち上げることになりました。行政のやっていることは、行政が評価しても信用できないわけです。外から公正、公平、客観的に見て評価をする、他の自治体との評価、あるいは企業のビヘービアとの比較によって、公であるとか、民間であるとかの区別をしないで、業態が同じような所と比較する客観的な評価があって、初めて自らを評価出来るという考え方でやっています。

その一環として不断の会計改革が最終の目的です。市の経営改革の要素はまだまだ富士山でいえば5合目まで行っていない程度と認識しており、これからもこうした行政経営の監理をして、会合を続けていきたいと考えています。以上です。

小島経営改革室長

ありがとうございます。

専門員の紹介をします。

岡本正耿委員は、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ています。経営改革会議の専門委員から始まり、町田市の人材育成の基本方針の策定にも関わって頂き、これまで町田市の人材育成を中心に幅広く行政経営についてのご提案を頂いています。今回は、これまで町田市を見てきた経験からご提案をいただきます。

また、委員会のファシリテーターとして、会議の進行をお願いしています。

岡本委員からのご挨拶をお願いします。

岡本委員

岡本です。

ももとは経営品質協議会というのを16、7年前に生産性本部の中に作りまして、民間企業中心にセルフアセスメント、自分で自分の会社のあり方、組織のあり方を見直す時に市長が先程おっしゃった外側の視点、特にお客様の視点で見直すということをして、そのご縁で市長とも知り合ってお手伝いさせていただいています。

今日は宜しく申し上げます。

小島経営改革室長

ありがとうございます

次は鶴川正樹委員です。

鶴川委員は、青山大学大学院会計プロフェッション研究課特任教授を務められています。町田市との関係では、新公会計制度の立ち上げから現在に至るまで制度構築に際してご指導いただいています。今年度の委員会では新公会計制度をどのように今後の市役所の経営に生かしていくかと、いうことを中心に議論をして頂きたいと考えています。

制度導入から現在に至るまでの経過を、一番身近に見てこられた専門家としてご提言頂ければありがたいと思っています。

鵜川委員一言お願いします。

鵜川委員

公認会計士の鵜川です。どうぞよろしくをお願いします。

只今ご紹介いただいたように、町田市の会計制度の導入から実施までお手伝いさせて頂きました。今回は成果について検証するということですので、自分のことのように感じていて、ぜひお役に立てばと思っています。

どうぞよろしくをお願いします。

小島経営改革室長

ありがとうございます。

市側の委員を紹介します。

先程市長はご挨拶頂きましたので、続きまして鷺北副市長宜しくをお願いします。

鷺北副市長

鷺北です、今後とも宜しくをお願いします。

小島経営改革室長

有金副市長お願いします。

有金副市長

有金です。宜しくをお願いします。

小島経営改革室長

幹事として参画の市の部長を紹介します。

まず、政策経営部長の高橋です。

(以下、幹事による挨拶は省略)

総務部長の酒井です。

財務部長の水越です。

会計管理者の松村です。

最後に私、経営改革室長の小島ですが、このメンバーで会議を進めていきます。

後ほど、会計課、財政課の職員にも説明で加わってもらいます。

続いて、本日の資料について、事務局から説明します。

事務局

本日配布した資料の確認をします。

資料1、新公会計制度による財務諸表の見える化でA4のものです。

資料2、財政課、会計課の取組み状況等のまとめで、A4のものです。

資料3、平成24年度町田市の財務諸表、概要と解説という表題でホッチキス留めされています。

資料4、一般会計用月次決算整理報告書(チェックシート)です。

資料5、新公会計のツボという表題で、両面刷りになっています。

資料6、町田市の事業別財務諸表で、ホッチキス留めされています。

最後に、資料7で、タイトルは文化スポーツ振興部月次報告となっていますが、A4

一枚で横置きになっています。

小島経営改革室長

只今から、本日の議題に入ります。

これからの進行は岡本委員にお任せします。よろしくお願いします。

## 2. 議事

ファシリテーター（岡本委員）

最初は全体的な話から進めます。

2013 度のテーマである「新公会計制度のマネジメントへの活用」の選定理由について事務局から報告をお願いします。

増山経営改革室担当課長

テーマの選定理由について説明します。

2013 年度の町田市行政監理委員会は新公会計制度に焦点を当てて実施します。新公会計制度というと一般の方には耳慣れない言葉ですが、民間企業では当たり前に行っている複式会計簿記による新しい公会計制度のことをいいます。

町田市は 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しました。導入して 1 年、新公会計制度をマネジメントツールとして根付かせることが、業績経営の向上における町田市の重要な行政課題となっています。また、町田市行政経営改革プランにおいても管理会計機能の強化を掲げており、新公会計制度のマネジメントへの活用を 2013 年度行政経営委員会のテーマとして掲げています。

年間テーマについては以上ですが、本日の第 1 回目の委員会では新公会計制度の中でも財務情報の見える化に焦点を当てて、議論頂きたいと思います。新公会計制度を導入して何が分かるようになったのか、また、現在の課題やこれからのあるべき姿などについて、議論していきたいと考えています。

本日これから議論していく内容について、傍聴の方々を含めて共通の理解を深めて頂くことは議論を円滑に進めることとなりますので、町田市が現在取り組んでいる新公会計制度の概略、相関図を整理したいと思います。

資料 1 をご覧下さい。この図の一番左の枠の部分は従来の官庁会計、地方自治法に基づいた単式簿記、現金主義の会計です。これは予算がどのように使われたのかを明確に表示できるというメリットがありますが、いくつかの問題点が指摘されています。小さい四角が書かれている上段の文章ですが、現金以外の資産やストックの情報が一覧できないこと、また、減価償却費など非現金取引を扱わないため、正確なコスト情報を把握できないことが挙げられます。

そこで町田市が導入したのが、新公会計制度になります。真中の枠になりますが、制度の具体的な内容については、財政課、会計課の所管の方々の説明にありますので、省略させていただきますが、官庁会計の課題を解決して、町田市が抱えるストック情報を明らかにすること、また、事業毎の人件費等を含めたフルコストを把握することが出来るようになることという大きな 2 つがあります。

そこで、このような財務情報の見える化の結果として、一番右のところになりますが、

上に行くと言明責任を向上させることが出来ます。また、見える化をしたことによって情報を活用して、行政経営の改善を図れることとなります。そういったことを目指しています。

以上が資料1についての説明ですが、引き続き公会計制度の活用事例があります。この春に実施した町田市版事業仕訳において財務諸表を用いたのですが、ご覧を頂きたいと思います。お手元に資料がないので、こちらの画面をご覧ください。その時に提示した事例は「行政コスト計算書」、「貸借対照表」の2つです。こちらに映しているのは市営住宅費の財務諸表です。貸借対照表では、赤く表示してありますが減価償却累計額や退職手当や賞与に関する引当金といったところが新たに計上されていることで、見える、つまりわかるようになりました。続いて行政コスト計算書ですが、赤くしてあるところが人件費や減価償却費が新たに見えたという部分です。これらの情報を基に、今回事業仕訳の中では、指標として青く囲ってある3つの指標を示して、利用者の負担割合とか、住戸のコスト（市営住宅のコスト）、資産老朽化比率でストックのマネジメントについてこういう指標を明示しました。これまでの官庁会計では把握し切れていなかったこれらの財務の情報を含めて、正確な利用者負担割合や住戸1戸当たりのコストを算出することにより、市営住宅に関する行政目的の達成に対し、どの程度のコストがかかっているのかを正確に把握でき、また、施設の老朽化比率を把握することで、補修事業についても議論することができました。このように会計制度を改善し、財務情報をきめ細かく把握することによって、目標と成果の関係が明らかになり、行政経営の視点を増やすことができると考えています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

会議の冒頭に頂いた財務諸表の活用事例によって、イメージが共有できたと思います。

新公会計制度の導入を市長は決断なさいました。その想いとか、お考えをお話頂けますでしょうか。

石阪市長

決断はきっかけでして、東京都が既に、今から6年前に新公会計制度、いわゆる複式簿記を導入してしまっていて、当時の管理会計局長の三枝さんから市町村がやってないので、是非やって下さいと本人から直接話があったものですから、その場で「いいですよ」とお答えしました。町田市が最初の市になりましようと言ったのですが、いまだに最初の市だけで、次がなかなか手を挙げて頂けないのですが、それがきっかけです。

以前にパシフィコ横浜で企業経営をやっていましたが、横浜市役所が出資元なので、そのの了解を得ないと大きな投資はできないのですが、市役所に減価償却費という概念を分かっていない人が多く、「お金がかかるからやめろ」、「いやいや償却は10年だけでも6年目で償却が済めば回収できます」、「赤字の会社に投資する余裕はない」とか、いろいろなこと言われて、役所事態が複式簿記でないとだめだという実感をしたことがありました。たまたま市長になりましたので、これはもう市町村もきちんとやるべきだと思っていたところへ、先ほどの東京都から局長さんが見えたということです。

資料1の右に書いてある通り、民間企業で働いている人の会計に対する見方は企業会

計、複式簿記なわけですから、一般的な共通言語を使わないと説明責任は果たせません。極端に言えば、会計情報を英語で市民の皆さんに説明したのでは、きっとわからないわけです。日本語を使わないとわからない。これと同じように、官庁会計を使って複式簿記に慣れた人に説明したのではなんのことかわからないでしょう。共通言語でなければ説明責任を果たしたことになるしません。自治体の方は「財務諸表を公開していますよ」、とかいろいろなことを言いますが、言語が違うもので説明しても理解されません。従って説明責任は果たしていないということです。

もう1つ、下を向いている矢印はマネジメントです。会計ですから期間の概念から始まっているいろいろな概念が出てきます。期間の概念がないだろうと揶揄されたり、皮肉られているのが役所ですね。いつになったらできるのかわからないみたいな、納期を明示しない仕事ですね。普通受注した時には納期を明示しますよね。いつまでにやります、だからいくら下さいということですよ。納期守れなくても痛痒を感じないパターンが多いですが、組織のマネジメントは納期を守って、PDCAをまわしていくとともに、期間の概念を持っている新しい会計制度というのは大事なことです。減価償却費を含めて、期間の概念がある会計言語を使うことで、職員が実際に期間の概念を持って仕事をするようになるというマネジメント改革を意図してやりました。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

全体的な知識を共有する上で、鶴川先生、全国的な新公会計制度の導入の状況はどのようなのでしょうか。

鶴川委員

現在、新公会計制度といった場合には総務省が推進しているモデルがあります。多くの自治体はその会計モデルで作っています。これは決算統計があって、組み替えて作るというものですから、財政課の職員が数名頑張ればできるというものです。他の方には全く影響を与えないものです。それに対して、東京都の方式は、町田市も導入していますが、これは日々仕訳と言って、日常の業務の中で仕訳を行います。課、部のマネジメントの方はそこから事業別の財務諸表とか、部別の財務諸表が出てくるので、そういう財務諸表を見て、経営判断をしなければいけないという、日々の意志決定に影響を与えるものです。

こうした会計制度を導入しているところはまだまだ少なく、東京都、大阪府大阪市、愛知県、市町村ではこの町田市となります。現在江戸川区が平成27年導入を目指して、取り組んでいます。

一方、国の方も研究会を3年間くらい行って、これから新しいモデルを出そうとしています。そこでは共通言語としての会計を使おうということで、むしろ企業会計に近い、あるいは町田市が採用しているものに実質的には近い形のものになっていくと考えられます。そういう意味でも全国的なモデルになっていくと思います。

更に、会計改革の大事なことは、会計基準がどうだというよりも、マネジメントの中で使っていくことです。町田市の場合は、予算改革にも検討していくということでもあり、大変期待が大きく、全国の自治体にとってもモデルとなるものと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

コンサルタントというのは、必ずしも商学部出身者というわけではなく、工業系の出身者だったり、文学部の社会学科系だったりする方が多いです。元々民間でやっている会計のことを教えようとするとうるさく厄介なものです。まず、簿記から入るとだいたい挫折します。簿記から入らないように言って、まず全体像を見てもらいます。全体像を見て貸借対照表は行けますが、減価償却だけはわかってもらえない。どうして分かってもらえないかというと、「だって機械は全然壊れていないじゃないですか」、「もうお金は払い終わっているでしょう。それなのになんで価値を掴みたいの」などで、民間でも非常に難しいのが、この体系の概念なのです。そういう意味でも無謀な取り組みとも思えるのですが、現状の状況を見ていきます。

このあと、まず町田市の新公会計の取組みについて報告頂き、その後に現状の問題点について整理を行いたいと思います。「財務情報の見える化」ということが先程の資料にもありますが、何を見ることができ、何がわかったのか、それを市民に対して、いかに分かりやすく財務情報、これは一般の人には分かりにくいものですが、どうやったら分かりやすくなるのか議論をしていきます、まず、具体的な現状の問題点及び管理会計機能の強化、財務情報の見える化について会計課から、どういう部門なのか役割の話、それから取り組まれている活動の内容、課題の報告と配布されている資料の説明をお願いします。

高階会計課長

会計課の高階と言います。宜しくお願いします。

新公会計制度の導入、運用にあたって、会計課で行ってきたことを資料2に沿ってご説明します。資料2の右側、会計課の部分をご覧下さい。まず、新公会計制度の導入に当たっての会計課の役割は、大きく4つあると考えています。

まず、町田市会計基準を初めとする、財務諸表を作成するルールを決めること。次に決めたルール通りに正しく決算を進めること。そして、決算が正しく円滑に行われるように、各課で会計事務を担当する職員をサポートすること。4つ目が月締めや、コスト感覚、コストとして考える範囲など企業会計的な見方や考え方を町田市の職員に定着させることです。

次に、会計課としての求められる役割を發揮し、制度の目的を実現するための取り組みの主な物をご紹介します。

まず、年次財務諸表を作ることです。町田市では事業ごと、課ごと、部ごと、会計ごとにいくつかのレベルの財務諸表を作るのですが、会計課が求めるのは、会計ごとの財務諸表です。本日は資料3として、その概要版をお配りしています。

次に、月次決算整理の実施。月次決算という言葉からは、月毎の売上目標を立てて、到達したかを確認するというイメージを持たれるかもしれませんが、町田市では1ヶ月間の入力した仕訳が間違っていないか、固定資産を取得、売却した場合に、台帳を適切に更新したかといった確認を各課は行い、月次決算報告書を会計課に提出してもらいます。

本日は資料4として月次決算整理報告書をお配りしています。①から③までは1ヶ月間の仕訳が間違っていないか、間違っていた場合は訂正をしたかを確認する内容になっています。つまり、財務諸表を作る最小単位である事業のレベルまで正しく運用できているか、各課でも、会計課でも毎月確認しています。④から⑥までが、固定資産に動きがあったかを確認するための項目になっています。裏面の⑦、⑧は未払い金や未収金、つまり貸付主義の考え方で支出の発生と現金の動きとの差を整理する項目です。企業会計の考え方に慣れてもらうことも目的の一つです。

次に、研修の実施です。2010年度は財務会計システムをどのように操作すればよいか、月次決算整理では何を確認すればよいか、といった観点を研修の中心に行ってきました。最近では、職員が財務諸表を説明できるように、財務諸表の見方についても企画、実施しました。

次に問い合わせ対応と職員向け情報誌の発行について併せて紹介します。職員が操作を理解しているかどうかに関わらず、企業会計の考え方を理解している状態を作りたいという考えで、庁内情報紙を発行しています。具体的には資料5、新公会計のツボというものです。例えば12号では企業会計の理論体系を取り上げています。また、裏面の18号では減価償却の考え方を紹介しています。

続いて取組みにおける課題について説明します。新公会計制度の導入以来、各部、各課の職務は想像以上の協力をしてもらいました。操作の考え方の理解もこちらの想像を超えてはるかに速いものでした。約1年半経った現在では、日々の会計処理も、月次決算整理も格段にスムーズに行われるようになりました。ただ、残念ながら、月次決算整理報告書の提出期限を過ぎてしまうことが散見されます。意識面への働きかけに加え、効率的な方法を研修や情報誌でフォローしていくことも必要と思っています。また、研修については総務部などの関係する部署と連携して、業務上の役割に合わせて企画していくことも必要と考えています。問い合わせ対応や情報発信について会計課は受け身になりがちですが、いつ、どういう情報が必要かを各課と確認しながら、引き続き工夫していこうと思っています。

最後に、市民に分かりやすい財務諸表の実現に向けた課題についてです。

資料5で貨幣的評価、公準という考え方を紹介しています。従来の決算書では土地、建物は広さで、物品は何個というように掲載され、実際はいくらなのかは別の資料を見なければ分かりませんでした。それが、新公会計制度を導入して財務諸表を作成したことにより資産、負債費用、収入が何円という統一の単位で、一目でわかるようになりました。そのこと自体も本日のテーマ、見える化の大きな要素と思います。ただし、財務諸表だけでは単なる数字の羅列ですから、決してわかりやすいとは言えません。今後、何を、どのように見せるか、創意工夫したいと考えています。また、市役所の各部、各課で財務諸表から得られた情報を今後の取組み、例えば事業指標の選択に活かすことが習慣化されるよう、会計課から財務データを提供する等の働きかけをサポートしていきたいと思っています。

会計課からは以上です。

ファシリテーター（岡本委員）



ありがとうございます。

会計課の役割、取組み内容、課題の報告を頂きました。

今度は財政課の方から、同じように財政課の役割、取組み内容、課題の報告を頂きます。

河本財政課長

財政課の河本です。宜しくお願いします。

お手元、資料の6をご覧頂きながら、併せて画面のパワーポイントをご覧頂いて説明をさせていただきます。

最初に、資料6の1ページ、なぜ新公会計制度による事業別財務諸表が必要なのか、ということです。現在全国の自治体で運用されている会計制度は単式簿記、現金主義会計です。この方式は税金の使い道をはっきり説明するという点では非常に有効なやり方ですが、事業の有効性や経済性を検証するという、決算の本来の目的からするとやや不十分なものでした。事業費についても、人件費、減価償却費、金利などのコストも含めた事業費が分かりませんでした。また、土地を購入する費用も消耗品を買うのと同じ支出ということで、また施設の利用料金も借金も同じ収入として経理されてしまうということでした。事業を実施するためにどういう資産があって、いくら負債があるのかということが分かりませんでした。官庁会計は行政施策の検証として、これだけのコストがかかっているが効率性や有効性の点から、適切なものかという判断や、これだけ資産を持っているが今後どのように有効活用していくか、また、保全していくかという議論も出来ませんでした。このような官庁会計の欠陥を補完する新たなマネジメント情報が必要だったということです。

次に、町田市の新公会計制度の取組みについてお話をさせていただきます。

町田市の新公会計制度の骨格は3つの要素から成り立っています。まず、日々の会計処理から複式簿記を導入し、全組織、全職員による取組みを行っていることです。これは多くの自治体で決算期に財政課の職員が2、3人で決算情報を組み替えて財務諸表を作成しているという方式とは大きく違っています。全ての課の財務諸表を作成すること、そのために町田市では2012年度予算科目を課の単位に組み替え、予算科目と財務諸表の単位を合致させました。それと課別財務諸表以外に特に財務諸表の検討が必要な事業について、特定事業財務諸表を策定しています。具体的にはパワーポイントの画面をご覧下さい。予算をこのように課の単位に組み替え、都市計画課であれば黄色の部分ですが都市計画管理費という財務諸表を作成します。都市計画課についてはこれ以外に個別にブルーの町田市市民バス運行事業や、地域コミュニティバス運行事業について特定事業別の財務諸表を作成しています。

次に町田市の財務諸表の特徴について説明します。

町田市の財務諸表は、財務会計システムで集計した財務諸表の情報に、組織のミッション、事業の目的、事業の成果などを交えた分析を行っています。行政の財務諸表は民間の損益計算書のように赤字だからだめ、黒字だから良いというものではないということが非常に重要なポイントです。つまり、財務諸表を見るのに事業の目的、成果と対比してコストが適切なのかどうか、また事業の成果に応じて、適正な規模の資産なのか、

また有効活用されているかという観点で財務情報を見るということが必要不可欠です。また、収益でなく事業の成果に対してのアプローチなので、分析というステップも必要なものです。こうした様々な情報を組み合わせた分析を事業課が行うことにより、財務上の課題の抽出、結果の検証という会計本来の役割にマネジメントサイクルが生まれてくることとなります。

次に資料6の3ページの事業別財務諸表の作成対象についてお話をします。

町田市の事業財務諸表は全ての歳出目123に対して財務諸表を作成しています。歳出目は課の単位です。歳出目以外に、歳出目という単位で有効性や効率性を分析できない特定事業については143の財務諸表を作成しました。パワーポイントの画面で、黄色い部分が課の単位、ブルーの部分が特定事業になります。

次に事業類型の分析について説明します。

町田市では、さまざまな分野の行政サービスを実施しています。その財務情報の内容の非常に多様なものとなっています。そのため、事業のそれぞれの特性に即した分析を行っていくために事業類型毎の分析方法を設定しています。まず、歳出目財務諸表の事業類型ですが、3つに分類しています。所管施設がある歳出目、小学校施設費の所管は学校教育部施設課、あるいは高齢者福祉費は高齢者福祉課、文化振興費は文化振興課が所管になりますが、こういうところは多数の施設を所管しており、こういった課の財務諸表は施設の保全ということが重要であり、所管している施設ごとに資産老朽化比率の分析をしています。

次に国保・年金課や納税課といった課は債権管理が重要になります。債権の滞納や未納決算についての分析を行っています。特定事業については4つの類型に分類しています。保育園や市営住宅といった施設を運営し利用者の負担がある事業については施設の利用状況や利用者負担の割合を分析内容としています。その他事業の特性に合わせた分析を個別に行っています。ここまでは事業別財務諸表の制度設計について説明してきました。

ここからは事業別財務諸表を作成することによって、実際何がわかるかについて説明します。

配布資料では事例を5つあげていますが、いくつかピックアップして説明します。

資料6の7ページをご覧ください。

これは学童保育クラブ事業に財務諸表ですが、人件費や減価償却費を含めたフルコストがいくらかかっているか分かります。また、コストに対応する収入が分かります。また、入会児童一人当たり35万6千円のコストがかかっていること、学童保育クラブサービスを実施するための資産として約11億円の資産を保有していることが分かります。また学童保育クラブサービスの実施コストのうち、利用者の方が約18%負担しているのが分かります。

次に資料の9ページをご覧ください。

廃棄物処理事業の財務諸表の右側10ページの中段に資産老朽化比率の推移があります。市が保有している廃棄物処理施設がそれぞれどれだけ老朽化しているか分かります。剪定枝資源化センターは15.9%ですが、リレーセンターみなみ73.7%であることが分か

ります。この施設については老朽化対策を早急に打つべきであることが分かります。

次に資料の 11 ページです。

道路維持事業の財務諸表ですが、市は道路財産で 1,100 億円の資産を保有していて、その保全のために年間 15 億 5 千万円のコストがかかっています。また、こういったコスト構造になっているのかということもわかります。また、ストックの規模を把握することにより将来の維持補修費を推計することができ、将来に向けた対策をとることができます。これは企業会計の大きなメリットと考えています。

資料の 13 ページですが、室内プール事業の財務諸表の事例です。

ここでは指定管理者制度と民間維持サービスがポイントとなっています。指定管理者制度は公の施設の管理を指定管理者に委託して利用料金自体も指定管理者の収入となります。そのため、市の施設でありながら事業コスト構造や利用者負担の分析が非常に難しいものとなります。しかし、このような財務諸表による分析を行うことにより、市の直営のコストと指令管理者コストを併せて分析することができ、また、どれだけ利用者負担があるかということも財務諸表により分析することができます。

最後に、前面の画面をご覧ください。官庁会計の決算は予算の通り執行されたかということが重要視されてきました。事業の有効性や経済性の分析は置き去りにされていました。事業別財務諸表を使用して、決算の適切性の検証をすることにより、さまざまな課題が見えてきました。業務の効率化やアウトソーシングの可能性、将来に向けた施設の維持保全や受益者負担の見直しといった課題です。このように事業別財務諸表により明らかになった課題を事業指標の見直しやストックの保全などのアクション、さらには予算編成や政策立案に繋げようと考えています。

最後に今後の課題に 3 つあげます。

第 1 に事業別財務諸表により、整備した情報を庁内で活用していく仕組みの構築です。次に、分析手法の更なる検討です。次年度は分析について更に進度を深めていきたいと考えています。最後に、簿記・会計のわかる職員の育成を重点事項にあげさせていただきます。画面にはありませんが、もう 1 点付け加えると、分析の進捗についても職員の育成についても、中・長期的な視点で粘り強く取り組むことが重要と考えています。

資料 6 については、ここまでですが、資料 7 は町田市で昨年 4 月に新公会計制度を導入して、毎月、各課に月次報告をしてもらいました。事業の進捗管理をする時に使った資料です。参考までに配布しています。

以上です

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

会計課と財政課から報告頂きました。

ここで会計課を所管されている会計管理者から何か補足されることはありませんか。

松村会計管理者

私からは所感を申し上げます。

職員はどうしても新しいことに対する取り組み姿勢が消極的なところがあります。この新公会計制度に対しても当初はそういう傾向が見受けられました。しかしながら、何

回かの研修会、説明会に参加していく中で、「やらなくてはならない」、あるいは「やるのだ」といった意識が芽生えてきたようです。例えば、最近の職員の中では減価償却費、あるいは引当金とか、フルコストといった新公会計制度に関わる言葉がたびたび出てくるようになりました。会計課としましてはこういった職員の機運をさらに高め、促進するために新公会計制度を馴染み易く、分かり易いものにするよう、数多くの研修会等々を設定することが必要ではないかと思っています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございました。

財政課を所管されている財務部長から何か補足あるいは所感はありませんか

水越財務部長

財政課からの報告に若干の補足をさせていただきます。

財政課の方から組織別や事業別の財務諸表の説明、そして今後の課題として庁内での活用に仕組みの構築、これらが重要であると話がありました。この内容について別の観点から少し加えさせていただきます。町田市の財務諸表ですが、日々仕訳による全組織的な取組みで事業別財務諸表を作成し、また財務諸表に事業の目的や事業の整理などの非財務情報、そして単位当たりのコスト分析の情報を交えた財務分析を加えたものを作成し、事業の効率性や有効性まで踏み込んだ検証が出来る財務諸表を作成しています。

ここまで踏み込んだものは全国の自治体で初めての取組みと思っています。公会計改革が叫ばれる中、国も含めて有効な方法論が確立できていないのが現状の状況と思います。そこで、町田市はこの事業別財務情報により得られた新たなマネジメント情報をどのように行政経営に活用していくのかということが全国の自治体から注視されているところです。このことは、一月に満たない今月だけでも4つの自治体から、市議会ですとか、行政部局の視察が来ています。このことも関心度の高さを裏付けていると思います。そのようなことからこの新公会計制度活用の先鞭をつけるべく、またこれから導入しようとしている自治体のお手本となるよう取り組んでいきたいと考えています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございました。

会議の冒頭から町田市のこの新公会計制度は先進的な取り組みとの話が出ていますが、鷺北副市長いかがでしょうか。

鷺北副市長

町田市でも新公会計制度については2012年度に導入しまして、新公会計制度による初の決算が来月発表されるころまでできました。この間、新公会計制度の導入・運用についてこれまで大きな問題もなく行ってきました。まずは中心的な役割を果たして頂いた財政課そして会計課に対して本当にお疲れ様でした。また、専門的な見地から助言を頂いた鶴川先生には感謝を申し上げます。そして、導入の時点から全面的な御協力を頂いた東京都の皆様にも感謝申し上げます。

町田市における新公会計制度の取組みは先程から先進的な取り組みであると説明、所見が出てきましたが、町田市がこの制度でやろうとしていることは、決算において財務諸表だけで発表するというだけではありません。このことによって、行財政改革のツ-

ルとして効果的に活用していくのが目的でありまして、情報の見える化をした上で、そこからいかに課題を発見し、改善につなげるかということこそポイントがあります。

そのために町田市では予算科目を組み替え、各課、特定事業で財務諸表を作成することや、あるいは財務情報と事業の成果を組み合わせるものを網羅的に作成し、発表するなど新たな取り組みを始めたものです。しかしながら、これらは各自治体では例がなく、これらの挑戦は極めて重要であって、市長ともは話しているのですが、行財政経営改革の集大成と言えるものでもあると思っています。これまで導入と運営はうまくやれたと思っていますが、重要なのは、ここからだと思っています。

制度としては各課、各特定事業の単位でフルコストでの成果の検証が可能であり、ストックの把握も可能となりました。次は実際にこれらの情報を使って将来の行財政経営に生かしていけるか、あるいは財務情報、行政経営における PDCA サイクルに役立たせることができるかが問われています。この制度が成熟して、各職員が新公会計制度に基づく視点で事業を見ることができ、また課題を発見することが出来るようになるまで取り組んでいきたいと思っています。将来的には、町田市が他自治体にとってベンチマークになるようにさらに挑戦を続けていきたいと思っています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

有金副市長は既に東京都でこの制度に触れてこられたのですが、その点からお話頂きますでしょうか。

有金副市長

有金です。7月1日からこちらで副市長をやらせて頂いています。その前は東京都にいましたので、東京都で新公会計制度を入れてきた経緯は、直接は携わってきませんでしたが、つぶさに見てきました。

冒頭に市長から話がありましたように、東京都は2006年からこの新公会計制度を導入しています。そもそものきっかけは、石原前東京都知事が1992年に就任された当時は、東京都の財政が厳しく、何とかしなくてはいけないと認識されていました。都知事から役所は大福帳でやっていて、国際的な感覚がないという話がありまして、そういうところから民間ベースの複式簿記を入れるべきだろうということがきっかけになっています。

2001年の3月には早速機能するバランスシートという形でいったん複式会計を作りましたが、その時は既存の官庁会計の決算を組み替えて作るということでした。その内容を翌年度の予算に反映させるところまで行かなかったということで、これはしっかりしたシステムを作ろうということで、基準とか、システムを作ることで2006年から正式に導入されました。既存の財務会計で支出項目を打つと自動的に仕分けされるようになっていて、一度で複式会計が出来るようにシステムは作られていますので、職員の負担はなくなっています。簡便にこういう形で複式が作れるようになりました。それが出来ることによって、これまで気づかなかった貸借対照表だとか、損益計算書のなかで収入未済が積み上がっていると、債権が回収されていないのだとわかるようになりました。

また、減価償却という概念もそこで初めて入れることになりましたので、膨大な資産

を抱えています。大分資産が古くなっていることが分かり、計画的に更新をしていかなくてはならないと、そういうような指標も分かるようになりました。当初は石原都知事のリーダーシップで入れたものでありますが、これが公会計、財政の改善にも非常に効果があることが分かり、職員もそれをツールとしながらやってきました。東京都は2012年の決済は7回目になり、大分浸透してきていると感じています。

具体的な事例として、私がこちらに来る直前に、東京都の港湾局におりました。港湾局は大島とかの離島を管轄していまして、島の港を整備するために非常にお金が掛かっています。島は崖が多く、雨が降ると土砂が港に流れ込み、港の浚渫が必要になります。神津島を例にとりますと、年間で8,000万円位の費用が、毎年かかっていますが、これは何とかしなくてはならないということで、対策が考えられました。防砂堤、テトラポットみたいなものを入れれば50年間くらいメンテナンスフリーになることが分かりました。導入時には費用がかかりますが、その後50年間費用がかからなければどっちが得なのかを減価償却費を含めてフルコストを計算しました。当初お金がかかったとしても、長い目で見れば防砂堤、テトラポットを入れた方が安く済むということはこの公会計制度を使って検証し、予算要求して認められました。こういうツールを使いながら、どういうお金を使うのが良いのかを含めて検証していくことが大事と思っています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

先程の両課の報告に対して、委員から質問があればお願いします。

特になければ先に進めますが、先ほど財政課から目別事業別財務諸表の報告がありましたが、これについて鶴川先生のお考えをお聞かせ下さい。

鶴川委員

先程財務諸表の事例を紹介頂きましたが、会計の視点は2つありまして、1つはマクロ的と言いましょうか、財政規律、財政の持続化の見方もありますが、もう1つは事業の有効性とか効率性をきちんと評価しているかどうか、そしてそれを市民に説明できているかどうかというマネジメントの視点で、これは重要なものであります。特に会計はマネジメント面で見えていくことで効果があります。そういう意味では町田市の実践は、すべての目、特定事業について財務諸表を公開して、評価していくということで、非常に積極的な取り組みだと思います。財務諸表の見える化という点に関して、例えば事例として市営住宅の話が出てきましたが、1つの利点として、ハードの施策とソフトの施策の比較が出来るということにあります。例えば、市営住宅であれば箱ものというものを立てて、そこで減価償却とか、金利とかでフルコストを比較するのですが、補助金で住宅施策を進めるということをヨーロッパでは進めています。そういったソフトの事業とハードの事業のコストを比較する時に減価償却という概念を入れることによってお互いに比較が可能になりますので、ハード／ソフトの施策の比較ができるというメリットがあります。東京都の住宅の時も検討したのですが、住宅は入居の公平性も重要な論点ですが、多くの資産を持っているということもあります。資産の活用という視点から見ると、例えば建物を、東京都ではスーパーリニューアルといいまして外枠は残して、中だ

けきれいにするということをやっていました。そうすると、土地は増えません。ところが建物を高度化するとか、集約化することによってお金はかかりますが、土地を創出できる点があります。むしろ、建て替えによって、新しく創出できた土地に、例えば保育園を作るとか、公立施設をつくるとか、より有効な活用が出来るという発想が生まれてきたこともあります。

会計というのはあくまでコストですので、市の行政の片面しか見えないわけですが、もう片面は本来の施策の目的とか、効果とか、効率とか、そういったことがありますので、会計というコストが見えることによって本来の施策の目的とか、有効性などがより正確に、実質的にできるということがあり、両面を見るのが大事だと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

今のお話に関連して、市長、何かお考えはありますか

石坂市長

身近なものから、実情を示していくことがこの新しい会計制度を導入したという説明では大事なのかと思います。松屋の1食あたりの原価は250円位だろうといい加減なことを言いました。それを500円で売ってとか、言いましたが、では学校給食はいくらでできているのだろうと思いました。そしてでたらめに1,000円位かかっているのではないかと言いました。食材費を父兄から1食230円から250円の範囲で、小さい子、大きい子がいますから、いただいて作っています。それは食材費だけで、働いている人の人件費、燃料費、建物の減価償却費も全部入れると、いくらになるのでしょうか。当てずっぽうで1,000円と言っていました。今回いくらだったのですか。500円だか、300円であって、私の言っていた1,000円は大嘘でした。きちんと計算すると、そうことになるわけです。

鈴木財政課主任

275円です。

石坂市長

275円ね。これは食材費を除いてですね。つまり給食は500円の原価で作っているということですね。私が当てずっぽうで1,000円と言ったのは、相当に間違っていたと、反省していますが、市民の皆さんに1,000円とは言っていないです。たぶん500円、600円、700円くらいかかっているのではないですかという言い方をしたのですが、こういうことにとっても関心が高いです。先ほどの市営住宅などもそうですし、学童保育の父兄の17%の負担なども結構関心が高いです。そういうところから、建物の原価償却費も給食費のコストに入っているのですよと説明すると分かってもらえるかと思っています。B/C（ビーバイシー）つまりベネフィットバイコストというのでしょうか、新しい概念として、行政は今のフルコストに対してどのくらいの効用、これは違う単語に置き換えなくてはいけないのですが、今までは分子がはっきりしていませんでした。B/Cの分子のコストがいくら分分からずに、「これだけの効用があります」、「こんなにいい施策です」と市長の私は言っていたのですね。ですから、今まで言っていたのは結構嘘なのです。今回からは、バイシー（B/C）、コストのことをいって、そして効用を言うので、嘘をつ

かなくてもすむことになり、親切な説明ができるようになったのではないかと考えています。

ファシリテーター（岡本委員）

市長、ありがとうございます。

これからの課題の中にもだんだん入ってくるようになると思いますが、社会現象系も、組織も、自治体系も、2 つしか比較方法はないのです。1 つは空間比較で、例えばヨーロッパと日本を比べるとか、どこかの市役所と町田市役所を比べるとかで、もう1 つは時間比較です。これからはデータが蓄積されることによって、比較が可能になってきます。すると、今までは見つけようとしても、見つからなかったことが見えてきます。いろいろな変化のチャンスが発見されていくのではないかと考えています。

目別事業別と同様に指標を添えて、行っている取組みとして月次報告があるようですが、その辺のことについて、財務部長からお話いただけませんか。

水越財務部長

月次報告について説明します。

町田市では新公会計制度の導入にあわせて、2012 年 4 月から月次報告を導入しました。この月次報告とは、財務業績を活用して月単位の目標管理により、業務の進捗を計るものです。収益という明確な物差しを持たない行政分野では事業の進捗の確認がなかなか遅れがちになります。そこで、月ごとの目標を設定して月締め財務業績という新たな物差しを使うことで、事業の業績、ここでは目標の達成度となりますが、事業の業績に対応した事業手法の改善など、迅速な行動計画、是正措置、こういうものを行うものです。このことにより、マネジメントサイクルのスピードアップを図ります。そして、月締めで仕事を行う感覚の醸成など職員の意識改革、これにも資するものとなっています。

資料 7 をご覧ください。

これは博物館の月次報告の例でして、このように毎月の目標、この博物館の例では入館者数を目標としていますが、この達成度を月締めでチェックします。この事例では 8 月末の時点では目標を達成していないことが分かります。そうであれば、このように要因分析をし、この場合では有料化の問題、企画の問題が挙げられていますが、要因に応じた今後の取組み、また改善のための工程表を検討することになります。このように月単位の目標達成度、月締めのチェックという考え方を事業の進捗のキーワードにして、取り組んでいます。

以上です

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

経営改革室長から関連して、話がありますか。

経営改革室長

水越部長から、目標の管理の説明がありました。2006 年、石阪市長が就任された年からです。部長の仕事目標と言って、目標による経営というのですか、管理という MBO を導入してきました。毎年、各部長は 1 年間の各部の目標を掲げて、4 月の段階で



目標を確認し、10月の中間確認、年度末に何ができて、何ができなかったかを確認しながら、年間のマネジメントをやっていくものです。その中に今回の月締めの報告についても、10月の中間確認、あるいは年度末に各課、各部が取り組んでいる今の状況を説明することを、全体のマネジメントの中に位置づけて、職員の行動を促していこうという取り組みも進めています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます

目標による管理というのは結構、真剣に、ずっと前から取り組まれていて、今日の話と重なってくるのですね。

鵜川先生、ここまででコメントありましたらお願いします。

鵜川委員

一般的に月次報告というと、企業の場合では売上とか利益の目標がありまして、毎月毎月チェックし予算に未達ですと、どのように収入を増やすのか、費用を減らすのかとかを厳しくチェックされます。市の場合は利益が目的ではありませんが、町田市が取り上げた月次報告、実はこれは他の自治体では全く無く、独自の取組みなのですが、私が理解している範囲では、目的としては予算の執行に注視していたものを、むしろアウトプット、活動、成果（なかなか指標化できないが）に注力してすぐにアクションを取っていくという企業ではあっても、組織としては同じところがあるので、経営の意識を改革するのは大きな特徴があるし、注目していると思います

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます

有金副市長、事業進捗管理について、あるいは東京都の公会計制度のお話との関連でご説明をお願いします。

有金副市長

月次までのことは東京都もやっていないと思います。公会計を導入して7年目ということになりますが、これをツールとして、いかに財政再建だとか、効率的な予算の編成に寄与するののかという観点から東京とは取り組んでいます。特に東京都の予算を持っている財務局はこれまで予算編成に当っては、事業評価をやってきています。

従前では定性的な評価になってしまうところも多かったので、公会計を使ってもう少し定量的に評価をしようとコスト分析なども徐々に入れてきています。全ての事業ではありませんが。

そういったものを踏まえて次年度の予算を作成していく過程が組まれています。その結果、2013年度の予算編成の時もこういう努力をした結果、230億円の財源を編み出しました。何兆円という中で少ない金額ではありますが、これを活かした形で事業の見直しを進めていくことが必要なのかと思っています。これはPDCAサイクルになっており、こういうことをやっていくことによって職員一人ひとりが、時間の概念、金利などが頭に入っていくのだと思います。

とにかく組織も大きいので、なかなか全ての職員にこういう感覚を行き渡らせるというのは、もしかしたらまだまだ時間がかかるかなと思いますが、我が町田市は規模もそ

れ程大きくないので、今回初年度になりますが、このような意識を職員に植え付けていくことは、十分可能なのかなと思っています。

今後、これを行政経営の変化、コスト意識の変化につなげていく努力をしていきたいと思っています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

目標による管理というのは、ドラッカー先生が提唱されたのですが、日本語に訳すのに失敗したんですね。英文では、**Management by objectives and self control** となっていて、本当は自己管理による目標の経営というのでしょうか、そう訳すべきだったのでしょうか、長い訳では本に書いても売れないので、しょうがなく目標管理という言葉になったんですね。

それ以降目標管理というのが当たり前の言葉なのですが、裏には自己管理ということが非常に強くある概念です。目標を上司と話し合って、目標を十分納得したら、後はそれぞれがセルフドライブしていくことになります。

しかし根拠となるデータがないと、いくらそう言ってみても、どうしようもなかったわけです。今後そういうデータが揃ってきて、そういうものでセルフマネジメントがどんどんできていくようになっていくのではないのでしょうか。

会計課の課題に職員への制度の浸透や研修のことが上げられていました。その辺について、職員研修のサポートという観点で総務部長いかがでしょうか。

酒井総務部長

公会計制度をいかに活用していけるかという点では、人材の育成と人材の確保という2つの面があると思います。

まず、育成の視点については、研修の活用、あるいは職員自身もだんだんステージが上がってきて経験が豊富になってレベルが上がっていくので、任用、選考の試験が考えられると思います。いずれにしてもタイミングが大事なのだらうと思います。時期の問題、あるいはレベルのとらえ方を含めて会計課からも総務部と相談したいといわれていますが、会計課、財政課と今後調整を進めて、そういったところは深めていきたいと思っています。

また、もう一面の人材の確保については、役所の中で長い間、単式簿記をやっている職員を変えるというよりも、手っ取り早いのは、東京都が行っている、キャリア活用の採用選考だと思います。財務経験者の募集を昨年、今年と行っているようです。金融機関や企業で財務の実務経験のある、即戦力となる職員を採用しています。小さな市役所ですと、特殊な能力を持っているとしても、組織が小さいと異動をしにくかったりとか、弊害が出るケースもありますが、こと財務については非常に多くの職場で活用できますので、採用についても検討していきたいと考えています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

鶴川先生、こういう研修とか、人材開発面についてはどうお考えですか。

鶴川委員

例えば東京都でしたら管理職の昇進試験にも会計の基礎的な問題が出ています。

職員の方は法律に関係は非常に勉強されていますが、会計的なこと、財務的なことで基礎的な部分は試験科目に入れるということもあると、良く勉強されるのでしょうか。会計は、管理会計と、財務会計に分かれていまして、市の場合は管理会計が重要と思います。そういったプログラムはまだそんなには無いと思いますが、むしろ社内の研修とか、事例を分析するというで身に付けていくことができると思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

（挙手）

鷺北副市長

鵜川先生から、昇任試験に導入したらどうだというお話がありましたが、公会計制度の知識を昇任試験で問うということは、人事制度においても公会計制度の普及を図るという意味においても賛成でして、是非検討していきたいと思います。

新公会計制度については会計基準、あるいは予算制度、あるいは固定資産の把握など、制度の基盤、インフラは整備されましたが、もっと重要なインフラについては、やはり人であると思っていまして、優れた制度であっても、それを活用できる人がいなければ当然ながらその制度は機能しないわけです。そういう意味でもこの制度の考え方については職員全体に浸透させて、共通の考え方にしていく必要があると思われています。

事業を行う上では人、もの、金が付いて回るわけですが、公会計の考え方では事業費がゼロであっても人が動けば人件費がかかるということになります。施設を使えば減価償却がどうなる、ということもありますので、中長期的な視点では財政負担を意識することになるわけです。これまでの会計制度の下ではなかなか持てなかったコスト感覚というものも出てくるわけで、町田市全体のコスト意識の変革を生んでいくことができるだろうと考えています。

そのためには、研修は勿論のこと、あるいは人事制度についても公会計制度の知識の習得を促すということは重要であると考えています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

大企業の場合ですが、大体入社 10 年位の間には市長がおっしゃった共通言語を持たせるために大体 3 科目あります。

1 つは問題解決のための話し合い方です。従って、対策を最初に議論してはいけない。まず現状の把握を話し合います。現状を把握したら問題の性質を明らかにする。そんなことを例えばキャノンとか、ホンダは一生懸命やっています。

それから、10 年未満の間にマーケティングもとにかく言葉を覚えさせる。例えば、4E とか SM（セグメンテーション）、ポジショニングとか、やたら横文字が多いのですが、皆が使えるようにしています。

もう一つ、会社によって呼び方が違いますが、計数管理と言っている会社が多いですが、民間の場合には BS よりも損益計算書（PL）を良く教えなければなりません。単価 X（掛ける）客数というのが全てのビジネスのスタートになります。10 年経った位で新

任のマネージャーになったらバランスシート（BS）を教えます。そういう基本を前段で徹底的にやって、これは共通言語ですから覚えないと話ができないことになります。

だから 10 年位から応用編で、実際のデータを使って、改善とか、戦略を考えていくとよろしいのかなと感じています。その時、また講師で使っていただけたらと思っています。

市民の方への説明責任を果たすための方策についてお伺いしたい。

松村会計管理者

会計としましては、一般会計と特別会計にまとめました会計別財務諸表、それらを合算した全体の財務諸表を作成しました。それらを市民に分かり易く説明するために、工夫して、本日配布しました資料 3、町田市の財務諸表～概要と解説～を作成しました。この概要を作成するに当たって、先ほど課長から説明しましたが、単なる数字の羅列ではなくて、財務諸表とは何か、あるいは用語解説を掲載するなど工夫し、分かり易さに心がけました。

市民の方々の理解度や興味・関心といったことが掴めていませんので、今後は多くの方々のご意見をいただき、より分かり易いものを作成し、説明責任を果たしていきたいと考えています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます

（挙手）

高橋政策経営部長

会計では見せ方とか、分かり易さというところを重点的にというお話がありましたが、政策的に考えていくと、町田市は昨年、今年になって新公会計制度を導入してきたという事実があります。そうした中で、まだまだ市民の方に見せる場が少ない状況になっていまして、今まで、市がいろいろな形で市民の方に事業の説明をする場面でも見せたことがありません。

そういった意味では、まず見る機会、見せる機会を増やしていくのが重要ではないかと考えています。いろいろな場を通じて、今回出てきたようなそれぞれの事業別の財務諸表等を使いながら、市の行っている事業の説明でどんどん使っていくのが必要と思います。市役所の職員自体まだまだ慣れていない状態ではありますが、表に出して行って、市の職員と市民の方が共通言語で話せる時がくるのではないかと思います。

担当部署には、機会があればこういうものを使って説明するように周知していきたいと考えています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます

結構悩ましいのは、民間の場合でもデータが集まってきて企画したり、分析したりというのは、一人の仕事なのです。

こだわって、一人で没入していってくれないとなかなかできません。話し合っただけの面白いデータはなかなか出てきません。民間でも、スーパーマーケットで FSP（Frequently Shopper's Program）があって、一人ひとりのお客様が、月に何を何回買ったか全部分

かっています。分析すると面白いことが分かるはずなのですが、なかなかそれができない。

どんどんデータが蓄積しても、使いこなせない。たぶんしばらくそんな状況になるかと思います。そういうものだと思っていただいて、乗り越えていただきたい。

幾つかのポイントについて議論してきましたが、鶴川先生、財務情報の見える化ということで今のお話以外でコメントあるでしょうか

鶴川委員

公会計の改革といった場合、財務諸表をどう見せるかとか、どう活用するかとの話になりますが、前段として、市長のリーダーシップとか方向性を明示するということが職員の方が市長の意図を汲み取って、工夫をしていくことが大切だと思います。

例えば月次の報告とか、事業別の報告とか、あるいは予算制度の改革もありましたが、市長と職員の方が良い関係になって、改革が進んでいくことが成功する秘訣ではないかと思います。一方的にやらされ感が出ては、なかなか進まないと思いますが、お互いの信頼関係でよりよいものを作っていくことが特徴になっていると思います。

私は会計士ですから、すぐには無理かもしれませんが、保証するという水準の外部監査でなく、間違いは無いか、適正にやっているかという業績監査というものも課題と思います。業績監査については、日本は全く進んでいないのですが、監査についても新しい考え方、取組みを検討していただけると良いと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

情報公開ということで、共通言語でお話することを最初から主張されているのですが、ご発言いただけますでしょうか。

石阪市長

最初にもお話ししましたが、外からの評価ということで、いくつか必要になってやっています。今回の新しい公会計制度も市民の皆さんに理解できる会計言語ということなのですが、一番最初に包括外部監査、これは義務化されてはいませんが、導入しました。それからこれは岡本先生の経営品質のセルフアセスメントを導入し、いま、病院は医療機能評価を導入しています。評価書を作るのに1年半位かかる、しんどい仕事です。既に市民病院は2回やっています。

部長の仕事目標が市民の評判が良くて、「何々部長は今年何々をやるって書いてあるよね」、と言って評判がいいです。部長には評判悪いのですが。「あれができた」とか、「できなかった」もちゃんと広報にでて、ボーナスまで増えたとか減ったとかまで出ているものだから、とても評判はいいのです。

そういう風に理解をいただく、距離感を縮めていくことをやってきて、経営改革の眼目は何かといえば、改革をする必要性を皆が理解することであって、しかも方向性と対応方法まで皆に確認してもらわなければならないと思っています。

更に、実行する担保を、制度を、きちんと整えていくことが重要です。先ほど、会計の研修の話がありましたが、これも担保の1つです。「改革をしよう」、「こうやろう」、「じゃ、研修はどうするのだ」、「それは知りません」というわけには行かない。実行の

担保は絶対に必要なのです。

それから成果を評価するシステムをきちんと入れていないと、やりっぱなしになってしまいます。ここまで全部やらないといけないというのが経営改革の一番の鬼門なのではないかと思っています。

今回こういうことをやりました。特定事業別財務諸表が 143 事業作られています、10 年後にこの 143 の事業がどのように形が変わっているかということを見通すことができるようになります。自分のところでやっている仕事の将来が見通すことができる可能性が出てきたということは大きいと思います。

もっと大事なことは、この事業は外部の人に説明して、きちっとやっているよということを確認できれば、勤めていることにも誇りにも繋がります。いい加減なことをしていないことを証明するのは、仕事に対する誇り、自分自身に対する誇りを持つための重要なツールだと思います。コンプライアンスも自分の身分を守る大事なツールですが、こちらも事業の評価を外に出しているのだから自分の仕事に対する誇りという機能も持っているわけで、大事なことと思います。更に進化をさせていくことが必要だと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

経営改革というのは、変革、こちらは改革という言葉ですが、何なのかというと、変化に対応するのでなく、変化を掴み取る、そういうことをして自分たちが変わっていくということで、英語で言うと Change 何ですね。

Change は日本語では名詞で訳すと「変化」になりますが、動詞で訳すと「変える」となります。こういう経験をすると、ものの見方が変わっていき、見る角度も違ってきます。だから 10 年後が見えてくるわけです。

もう 1 つ、見方が変わるときは、議論をするチャンスです。いろいろな方が理解できていない時は、むしろ議論ができて面白いのではないかと思います。

今回は管理、マネジメントにどう活用するかということに踏み込みますが、マネジメントという日本語は、制約条件の範囲内で効率を追求するという意味で「管理」と訳されていました。どちらかというと、会計の方で言うと財務会計、簿記会計であって、管理会計まで進んでいませんでした。

目標による経営になって、経営という言葉に少しずつ変わってきました。同じマネジメントという言葉が、管理でなく、経営に変わってきたわけです。経営の方はどういうことかということ、生命論的で、命を吹き込むという訳し方をします。組織に命を吹き込むということです。従来の管理は機械論です。マシンのということです。命を吹き込むというのは、「やる気になる」とか「一体感を持つ」とかの意味合いになって、どちらかというと「作業」とか「業務」よりも「戦略」とか「ビジョン」に焦点が移ってきます。国は、プロデューサー型人材開発という言い方をしています。新しいマネジメントツールを使って、新しい価値をプロデュースしていく、こんな風に考えて、続けていただくと良いのかと思います。

事務局から「今回のことに繋がるようにして終われ」と言われていますが、こういう

ことよろしいでしょうか

今日はありがとうございました。

### 3. 閉会

小島経営改革室長

岡本先生ありがとうございました。

これもちまして、第1回行政経営監理員会は終了したいと思います。

今、岡本先生からお話がありましたが、2回目の行政経営監理委員会は10月21日午後2時から、同じ会場で、今日の議論を踏まえて、「マネジメントへの活用」というテーマで新公会計制度の全般について議論をしたいと思っています。

以上を持ちまして本日の会議を終了します。

ありがとうございました。