

第2回町田市行政経営監理委員会 議事録

日 時：2013年10月21日（月） 午後2時から午後4時

場 所：町田市役所3階3-1会議室

出席者：委員 岡本正耿委員、鶴川正樹委員、山本清委員

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、増山経営改革室担当課長

資 料：

・次第

・財政課報告資料

「新公会計制度のマネジメントへの活用」

資料1

・経営改革室報告資料

資料2

・用語解説及び町田市の事業別財務諸表の特長

資料3

1. 開 会

小島経営改革室長

只今より、2013年度第2回町田市行政経営監理委員会を開催します。

私は、経営改革室長の小島です。行政経営監理委員会は2012年4月にスタートしました町田市新5カ年計画の進行を図るものとして設置しました。今年度の委員会のテーマは「新公会計制度のマネジメントへの活用」を軸としながら、町田市の行政経営をどのようにしていくのかを、議論していきます。委員会は全3回、全て公開で実施していきます。委員会で行われた議論や内容については今後の取組みに反映していきたいと考えています。

本日の第2回目の会議では、新公会計制度を如何にマネジメントに活用していくかについて、所管課であります財政課、経営改革室から現在の取組み状況を報告して頂き、その後議論をして頂きたいと考えています。

それでは会議の開催に当たり、市長の石阪より挨拶申し上げます。

石阪市長

市長の石阪です。

本日はお忙しいところ、先生方、ありがとうございます。

第1回の時が8月22日ですので、2か月经ちました。あっという間の2ヶ月です。ぼんやりしていると年末になってしまいますので、心して仕事をしないといけないと思っています。ついこの間だったような気がします。既に2ヶ月経っています。

前は「見える化」という、実際に見えるようにするにはどうするのかということで、これはマネジメントに繋がるのですが、事業単位と課の単位を合わせるということ等を行いました。逆に言うと、これがマネジメントの活用のベースでもあるわけです。「では

どうやって活用するのか」が本日の話になります。こういう仕事というのは「言うは易く」というところに入ってきます。見えるところまではある程度いきます。「言うは易く」は何かというと、「マネジメントに活用してどうなりますかという成果」を、あるいは「どういう結果が得られましたか」、ということを手で言えるようになかなかありません。例えば、「市役所の職員の態度が良くなりましたか」と言われて、何をもって良くなったのかを示すのはなかなか難しいことです。毎年窓口で仕事の評価をして頂いています。市民によるアンケート調査ですが、その満足度調査で職員の態度が良くなったかどうかを測定しています。職員課では職員の仕事に対する自分の満足度を測定しています。

「マネジメントに活用して何が良くなったのかをどう表現するのか」がないと、「活用します」と言って、1年経って「活用しました」というのでは「どういう風になったのですか」がはっきりしていないと言えます。例えば、マネジメントに活用すると「人員が5%減ります」とか、「事業費が決算で減ります」とか言いたいですが、そう簡単ではありません。マネジメントに活用してどうするのかということも実は問題があるということで、これから議論を進めて頂きたいと思っています。

以上です。

小島経営改革室長

ありがとうございます。

3人の専門委員の紹介をします。

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でいらっしゃいます。町田市との関わりでは、人材育成の基本方針の策定への関わりなど、幅広く町田市の行政経営についてのご提言を頂いています。

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。

お手元の資料、式次第の裏面に専門委員の略歴が掲載されていますので、ご覧下さい。

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。

1回目にも同じお話をさせて頂きましたが、民間企業とか行政、自治体を問わずプロセスを革新していこうということで、日本経営品質賞を十数年前に作りましたが、町田市も取り組んで頂いています。その縁で本日の進行役を仰せつかっています。

今日は宜しくお願いします。

小島経営改革室長

ありがとうございます

次は鵜川正樹委員です。

鵜川委員は、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でいらっしゃいます。町田市との関係では、新公会計制度の立ち上げから今日に至るまで制度構築に際してご指導いただいています。

鵜川委員、一言お願いします。

鵜川委員

鵜川です。どうぞよろしくお願いします。

町田市は今回の新公会計制度の導入に当たって、マネジメントに活用できる仕組みを導入しています。それが本当に機能しているかを検証していきたいと思っています。

どうぞよろしく申し上げます。

小島経営改革室長

ありがとうございます。

最後に山本清委員です。

山本委員は、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コースの教授でいらっしゃいます。

本日の2回目からの参加を頂いています。国際的な公会計のスタンダードはどのようなものか、また現在の地方公共団体の抱える課題など専門的な見地からの御提案を頂ければと思っています。

山本委員、御挨拶をお願いします。

山本委員

本日のテーマは新公会計制度の活用ということですので、そのことに寄与するよう発言していきたいと思っています。

宜しくお願いします。

小島経営改革室長

それ以外の市側の委員を紹介します。

まず初めに鷺北副市長です。

鷺北副市長

鷺北です、今後とも宜しくお願いします。

小島経営改革室長

有金副市長をお願いします。

有金副市長

有金です。宜しくお願いします。

小島経営改革室長

続いて幹事を紹介します。

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。

続いて、本日の配布資料について、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。

監理委員会の次第がA4で1枚です。

資料1はA4サイズのホッチキス止めで4枚のものです。パワーポイントの画面イメージを1ページに2つ載せたもので、1ページに町田市財務部財政課、平成25年10月21

日と記載されています。

続きまして資料2。これもA4サイズのホッチキス止めで、パワーポイントの内容を紙に落としたものです。1ページに町田市政策経営部経営改革室、平成25年10月21日と記載されています。

最後に資料3。こちらはA3版両面刷りのものですが、表題は「用語解説及び町田市の事業別財務諸表の特長」と記載されています。

以上、資料1から3の配布を行っています。

小島経営改革室長

只今から、本日の議題に入ります。

ここからの進行は岡本委員にお任せします。よろしくお願いいたします。

2. 議事

ファシリテーター（岡本委員）

それでは進行させていただきます。

本日は盛りだくさんですが、まず、前回の振り返りをさせて頂き、それから今日のテーマ「管理会計機能の強化（マネジメントへの活用）」について検討します。2つ目に活用を目的とした財務情報をどうやって分析するか、どう活用するかの2つの側面を検討します。3つ目にそこで明らかになった課題をどうやって改革に結び付けていくのかを検討します。

まず、8月22日に行った第1回委員会の振り返りを事務局から報告をお願いします。

事務局

それでは、第1回の行政経営監理委員会の内容について振り返り、その中で得られた助言、提案等を整理してまいります。前回の会議はパワーポイントで示していますが、ご覧のような構成で進めさせていただきました。

8月22日に行われた第1回の会議ではまず、「2013年度テーマの選定理由」として、年間テーマを新公会計制度に焦点をあてた「新公会計制度のマネジメントへの活用」としたことについて確認を行いました。

会議での中心的な議題は、投影しています大きい項目の2番、現状の問題点及び「管理会計機能（財務情報の見える化）」でありましたが、「財務情報の見える化」とは、新公会計制度を導入したことにより、何が見え、何がわかったのか、そして、それを市民に如何に分かりやすく伝えていくかということでもあります。

会議の冒頭では、新公会計制度導入の主管課である財政課、会計課から、両課の役割、取組みの内容、現状認識と課題等について発表頂きました。

その中で、町田市における新公会計制度の特徴は、1番として、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。2番目として、2012年度から予算科目を課の単位に組み替え、全ての課で歳出目別財務諸表を作成したことです。3点目は、歳出目別財務諸表とは別に、財務上の観点から特に検討を要する事業について、特定事業別財務諸表を作成したことです。以上の3点であることが説明されました。町田市は、この二つの財務諸表を総称して事業別財務諸表と呼んでおり

ます。

この事業別財務諸表に関して、鵜川委員からは、「会計における重要な視点の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というマネジメントの視点である」との指摘をいただきました。

また、岡本委員からは事業別財務諸表の活用として他市との間で行う空間比較、過去のデータとの間で行う時間比較の重要性と、町田市の新公会計制度の導入により、そのデータの蓄積からは、様々な変化のチャンスが発見されるであろうとのご助言を頂いています。

第1回の会議では、このあと、①月次報告による業務の進捗管理は、職員に月締めの感覚を持たせることに役立っていること、②新公会計制度の活用に向けた人事制度のサポートとして、職員研修の実施や、任用試験での複式簿記の知識を問うこと、キャリア活用を図った採用の実施などが考えられること、③市民への説明の工夫としては事業説明会等様々な場で財務諸表を活用していくことなどが議論されました。

以上が非常に大まかではありますが、第1回の会議の流れでございます。

そして、会議全体を通じて得られた、今後の町田市にとって課題となる提言、発言を整理致しましたところ、今投影されましたご覧の9項目となりました。

それぞれについて、いつまでに主にどこが所管となって取り組むのかということも併せてまとめさせて頂いております。

- ①目別事業別財務諸表で様々な情報を組み合わせた分析を事業課が行うこと
- ②空間比較と時間比較を行うこと
- ③部長の仕事目標の指標に財務諸表から得られる情報を活用すること

この3つは、それぞれ主管部に財務部、政策経営部としておりますが、これは勿論その部が主導して全庁、全課がこれに取り組むようにするというところでございます。

- ④事業説明会等で財務諸表を使っていくこと

ここでは特に2014年の決算時に活用が図れないか、3つの部署で準備をしていこうと考えております。

あと、⑤、⑥、⑦と、新公会計制度の活用に向けた人事制度のサポートに関するものを、それぞれ2014年度に実施できるよう準備をしております。以下、

- ⑧「町田市の財務諸表～概要と解説～」に更なる工夫を施すこと
- ⑨業績監査について検討すること

と続きますが、これら9項目のうち、①、②、③や⑧等につきましては、本日の会議でも引き続き議論の対象となり、より議論が深まるものと思われまます。

以上簡単ではございますが、前回の振り返りと提言への対応とさせて頂きます。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。事務局からご報告頂いたのですが、何かご意見ありましたら頂けますでしょうか。

それでは今日のテーマの管理会計機能の強化（マネジメントへの活用）についてに入っていきますが、まず鵜川先生からテーマの意義についてお話頂けますでしょうか。

鵜川委員

新公会計制度の特徴の一つとして財務情報の見える化がありますが、具体的にはいろいろな事業のコストが分かるということです。市はこれまでいろいろな政策、事業を検討していますが、本当のコストはこれまでの会計ではわからなかったのが見えるようになるのが大きな特徴です。その場合そういった情報を活用していく場合二つの面があって、一つは市全体の財政状況を把握して説明していくということがあります。全体のサービスのコストが税金とか税収で賄えているかどうか、借金の水準が適正かどうかなど財政面全体のマネジメントに活用していくことがあります。

もう一つは各事業の経営に活かしていくことです。これはいろいろな事業が本来の目的を達成しているかとか、費用対効果が適正なものかといったミクロの視点で会計を活用していくということがあります。

市の経営改革は財政というマクロと、事業というミクロの車の両輪のようなもので回っているのです、そのどちらも新しい会計制度では見えるという、これが町田市の最大の特徴と思います。

今回はそのうち事業経営といいたいでしょうか、マネジメントにどのように活用していくかが今回のテーマになっていると思っています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

それではマネジメントへの活用というのがテーマですが、所管する財政課、経営改革室から取組みの内容や課題等を報告頂いて、それを基に議論したいと思います。

最初に財政課から報告をお願いします。

河本財政課長

財政課長の河本といたします。宜しくお願いします。

お手元の資料の1をご覧頂きながらお話を進めさせていただきます。

それでは新公会計制度のマネジメントへの活用について報告をさせていただきます。まず、新公会計制度導入により新たに整備された情報について説明させていただきます。町田市では新公会計制度による270の事業別財務諸表を整備しました。町田市の事業別財務諸表は新公会計制度による事業のストック、フルコストなどの財務情報と事業の目的、成果などの非財務情報等を対比した分析を行うことにより、マネジメントに有用な会計情報を提供するものです。このことにより、事業の成果と関連付けた行政コスト、単位当たりの行政コストによる効率性の分析、事業のストックについての財務情報、事業類型別の財務分析、財務分析で明らかになった課題などのマネジメントの情報が明らかになったと考えています。

次にこれまでの取り組みと今後の活用に向けた取り組みについてご説明します。

これまでの取り組みは新公会計制度を導入し事業別財務諸表を整備したことにより、事業の経済性、効率性の分析に基づく課題の把握と結果の検証という会計本来の役割りを果たすことができるようになりました。今後は明らかになった課題解決に向けた対策の検討と、その効果検証方法の検討が課題となります。

次に新公会計制度の決算とは何かということについてお話をさせていただきます。

官庁会計における決算は、予算で定められた通り執行しているかという予算との合規

性の検証ということが最重要視されています。これに対して新公会計制度による決算は決算の適切性の分析が目的です。決算の適切性とは、抽象的な言い方で申し訳ありませんが、業務の効率化やアウトソーシングによる人件費の削減、施設の維持管理費の削減、受益者負担の見直し、コストの削減、サービス水準の向上といった分析を行うことであります。このように事業別財務諸表により抽出された課題の解決策の検討、解決のための財務上の指標、収入増やコスト削減などを設定します。そして翌年、事業別財務諸表で解決策を実行した結果の財務上のインパクトを検証します。新公会計制度活用のための取り組みは、このようなマネジメントサイクルを構築するための仕組づくりであると考えています。

次に具体的な手法の検討について報告をさせていただきます。

まず第一に、人件費削減に向けた取り組みです。事業別財務諸表の整備により課単位事業単位の人件費が明らかになりました。このことは非常に大きなことと考えています。このことにより、人件費を事業コストとして認識できるようになりました。それぞれの事業でこれほどの人件費が掛かっていたのかということは、町田市の組織全体で非常に大きなインパクトであったと考えています。ただ、この事業コストとしての人件費削減のためには個別の仕組が必要であると考えています。人件費削減のための取り組みの一例としてABCと言われる活動単位の人件費の活動分析をあげさせていただきます。ABCとは事業別人件費を更に細分化して、A 業務、B 業務と言った活動単位ごとにコストを算定し、コストを生み出す活動量を定量的に示したコストドライバーを特定します。このような活動単位のコスト分析により問題のある部分の特定、業務フローの最適化などによりコスト削減の検討を行うことです。また、単価の設定、定型・非定型の分類や繁閑状況の分析によりアウトソーシング化、人員の非正規化などによる人件費削減の可能性の検討も同時に行います。人件費削減のための取り組みとしてABCを活用し、人件費削減に向けた指標の設定を行い、結果を事業別財務諸表で検証する手法が考えられます。

次に施設の維持管理コストの縮減に向けての取り組みです。事業別財務諸表の整備により全ての施設管理コストが可視化されました。このことにより、施設管理コストデータの一元管理ができ、全体的な取り組みにより施設管理コストの縮減が可能になると考えています。施設管理コストの縮減には様々な手法があるかと思いますが、その一例を紹介します。

施設管理コストの縮減のための全体的な取り組みは、1 点目として維持管理経費の縮減を見越した仕様の簡素化、2 点目として清掃、警備、備品等の共通仕様として共同発注することでのコストの縮減、3 点目として保守点検等の簡素化として、現在設置業者とフルメンテ随意契約している仕様の、消耗品費と定期点検のみのPOG契約との比較検討を行う、最後に指定管理者制度の有効活用として民間事業者の参入をより促進するなどがあげられます。このような取り組みでコストを削減した効果を次年度事業別財務諸表で検証するということになります。

第3として、事業別財務諸表による受益者負担状況のモニタリングと、フィードバックです。事業別財務諸表の整備により公の施設の利用者負担と行政コストの関係が明らか

かになりました。このことにより両者の負担割合の状況について常時のモニタリングが可能となっています。これは町田市受益者負担適正化の基本方針ですが、サービスの区分別の負担の考え方を示しています。区分 1、基礎的で民間に類似サービス無しが負担割合 0%、区分 2 として基礎的で民間に類似サービス有が負担割合 50%、区分 3 選択的で民間に類似サービス無しが負担割合 50%、区分 4 選択的で民間に類似サービス有が負担割合 100%となっています。事業を基本方針の区分に分類し、事業別行政コスト計算書により実際の利用者負担の状況を確認し、このように基本方針と乖離状況によって料金見直しの方向性を検討していくという手法が考えられます。こういった取り組みはこれまでも様々な自治体で行ってきたと思いますが、これまでの取り組みはわざわざ利用料金に対応するコスト算定をしなければなりません。しかも状況を確認して終わりと言ったものでしたが、新たな会計制度を導入した町田市ではこのように今後毎年利用者負担の状況をモニタリングし、見直しを行った場合の結果の検証も行います。この点が新たな会計制度を導入したストロングポイントであると考えています。

最後に目標管理に財務的指標を設定するという活用案を提案します。この図は民間企業で広く活用されているバランスコアカードという目標管理の手法の例ですが、このように目標達成のために様々な視点の戦略を有機的に連携させる必要があります。町田市の仕事目標でも顧客の視点や業務プロセスの視点といった内容が組み込まれていますが、行政の目標達成のための指標設定には財務の視点がどうしても抜け落ちているのが現状です。事業別財務諸表により施策、事業単位のコストが可視化されています。これからは目標管理に財務の視点を組み入れ目標達成のためどれだけ資源を投入し、どれだけ成果が上がるか、また資源自体をどのように有効活用して目標を達成するかということについて財務上の指標を設け、目標管理とするということをご提案します。

今日は時間の関係上限定されたものしか紹介できませんでしたが、本日紹介した以外のもの、設備投資の経済性手法やストックマネジメントへの活用など、まだまだ活用が考えられます。主管課として事業課の財務マネジメントのサポートができるよう仕組みを提案していきたいと考えています。

私の報告は以上です。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

それでは次に、経営改革室からマネジメントへの活用について、役割、取り組みの内容、課題報告、今後の取り組みについてお願いします。

増山経営改革室担当課長

経営改革室担当課長の増山です。宜しく申し上げます。

資料 2 をご覧ください。

新公会計制度のマネジメントへの活用に当たり、経営改革室の役割は主に 3 点有ると考えています。1 点目は職員が事業内容の説明に財務諸表を使用するなど、習慣化に向けた意識付けを行うこと、2 点目は財務分析を踏まえた事業の課題解決に向けて業務改善の推進を図ること、3 点目は職員が業務の中でスムーズに新公会計制度、財務諸表を活用できるような仕組みを考えることです。

続いて活用に向けて取り組んできたことについて説明します。

役割の1点目に関連したこととして、事業内容の説明や事業開拓の判断材料として財務諸表を使用することを意識付けするため、経営会議資料に財務諸表を活用することとしました。経営会議とは市の経営方針や重要な計画等に関する事項の決定、確認を行うために市長、副市長等で構成されている会議です。現在の経営会議資料のフォーマットは、事業費について各年度における予算額を記載する形ですが、人件費を含むフルコストが見えていません。また、減価償却費など非現金支出費用もわかりません。そこで、施設建設など長期的な視野をもって検討が必要な案件については財務諸表を会議資料に加えることで、フルコスト、また将来のストックの状況が明らかになるようにしました。これまで見えていなかった人件費等の明らかになることで、事業の全体像がより分かり易く説明することができるという財務諸表の有効性について、職員に意識づけることを意図しています。

次に役割の2点目に関連した取り組みですが、財務分析を活用して業務改革を推進するため、2013年5月に実施しました町田市版事業仕分けにおいて、財務諸表を活用した事業評価を行いました。財務諸表の作成についてはまだ試行の段階であったこと、また仕分け対象事業の中には財務諸表から事業の課題が見えにくいものがあったことから、財務情報を基にした評価が活発に行われたとはいえない状況でした。しかし事業仕分けの対象は12事業ありまして、概要説明資料として財務諸表を作成できたこと、また市民一人当たり、または一世帯当りで事業に掛かるコストを分かり易く説明し、議論のポイントとして活用されたのではないかと考えています。

次に役割の3点目。職員が業務を進める上で財務諸表を活用できるような仕組みを作るにつきましても、現在具体的な取り組みには至っていません。町田市は新公会計制度導入にあわせて、財政課主導のもと、2012年4月から月次報告を導入しています。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、業務の進捗を図るものです。マネジメントサイクルのスピードアップや月締めで仕事を行う感覚の醸成など職員の意識改革を意図したものです。

その他にも町田市が2006年度から実施している部長の仕事目標という、職員に広く浸透しているマネジメントツールがありますので、こういった既存の仕組みと連携していければよいのではないかと考えています。

部長の仕事目標と言いますと目標による管理、MBOのことですが、町田市基本計画、町田未来づくりプラン、町田市新五カ年計画や市民の皆様の要望を踏まえて、部長自らが部としての組織目標を示し、目標達成に向けた取り組みを進め、その成果を評価するものです。これは(7ページ)は仕事目標の年間スケジュールを示したのですが、各部長は市の上位計画や市長の施政方針などをとらえ、4月の年度当初に目標を設定します。10月の中間期に取り組みの進捗状況を確認すると共に、年度末には取り組みの成果を確認し、評価を行います。年度当初の目標設定や、中間期の進捗状況、年度末の評価については部長自らが行いますが、市長はそれぞれのステージにおいて部長と面談を行い、内容を確認しております。そして、2012年度から市長と各部長が行う中間確認や年度末確認では、資料では赤く四角で囲ってありますが、先ほど説明しました月次報告も

合わせて実施し、事業の進捗状況について説明するという形を取っています。今後はもう一步踏みこんで、先ほど財政課から報告がありましたが、仕事目標そのものに財務情報を組み込んで実施することができないか検討したいと考えています。

今後の課題ですが、現在の状況としては新公会計制度の仕組みがやっと職員の中に理解、浸透しつつある状態であり、まだ個別の組織や事業のマネジメントに生かされているところまでは至っていないと考えています。というのも、事業仕分けや経営会議に財務諸表を導入しましたが、財務諸表を根拠とした議論ができていない状況にあります。まずは会議の中で事務改革を議論するに当たり、政策判断ができるよう長期的な成果指標を立てていかなければならないと考えています。また、仕事目標との連携については、現在実施している月次報告の活用状況を財政課と共有した上で、検討を進めていく必要があると考えています。庁内においても財務情報による業務進捗はなかなか難しい職場も実際あります。我々経営改革室もそうですが、人件費のみ事業の形態が多い内部管理系の職場は特に指標設定に悩むことが多い状況です。例えば月次報告や財務諸表を作成していく中で、事業進捗にうまく活用できている事例を庁内で共有するなど、成果指標や指標設定の考え方について支援していく必要があるのではないかと考えています。

最後に今後の取り組みについて考えていることを説明します。各課で初めて目別あるいは特定事業別財務諸表を作成してみて、事業目的や達成に向けたプロセスなどこれまで考えていたこととは違う視点での気づきがあったのではないかと考えています。そういったことを課の中で話し合っただき、現状の仕事の進め方をもっと改善していくことは無いか、財務情報から見えてきた時点で課の課題を共有し、課題解決に向けて行動できれば、職員一人ひとりが新公会計制度を導入したことで、何かが向上したという実感を持てるのではないのでしょうか。その他にも新公会計制度に触れて、各部、各課で何かが変わったと実感するにはどうしたらよいか、会計課、財政課とも連携して考えていきたいと思っています。

経営改革室からは以上です。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

財政課、経営改革室から報告をいただきました。

財政課を所管されている財務部長から何か補足、あるいは思われていることはありますか。

水越財務部長

財務部長の水越です。

財政課の報告に若干の補足をさせていただきます。

新公会計制度の役割は、官庁会計では検証し得ない事業の経済性、効率性、有効性を検証しうる財務情報により、これまで分からなかった事業の財務上の課題を抽出し、事業課で課題解決に取り組み、その結果を検証するというものです。先ほどの財政課の報告は時間の制約もあり、活用の仕方について少し述べさせていただきます。課題解決の主体はあくまで事業課であり、私たち全庁的な活用を指導する部署の役割は、事業課の課題解決のサポートとなる全体的な取り組みを検討、実施すること、また取り組みの結

果を検証する方法を検討することと考えています。先日法務省の研究会におきまして、今後複式簿記の導入と固定資産台帳の整備が必要不可欠であるとの中間報告が出されましたように、現在、現金主義、単式簿記の公会計の制度自体が大きな転機を迎えています。新公会計制度の活用は公会計全体の課題であります。町田市が先駆的な自治体として試行錯誤を繰り返し、ベストプラクティスを実践することによって、今後の公会計制度改革の一助になればよいかなと思っています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

続いて経営改革室長からいかがでしょうか。

小島経営改革室長

経営改革室からの報告にありましたが、成果指標あるいは目標値をどうとらえていくか、これの適切な立て方は非常に大きな課題であると感じています。部長の仕事目標あるいは事業別財務諸表だけではなく、日々我々が行っている事業は何のためにやっているのか、あるいは事業評価をどうやって捉えていくのかを、各職場で明確に捉えていく必要があると考えています。成果指標とか目標の立て方が違ってしまうと、取り組みやプロセスが変わってしまうので、そのことを職員一人ひとりが意識して考えていける力を持てるように支援していく必要が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。

財政課からはマネジメントの活用について事業別財務諸表の意義を踏まえて、具体的な手法について、人件費それから施設管理コスト、受益者負担の考え方、更に目標管理に財務の視点を加えるというお話をいただきました。

経営改革室からは新公会計制度が活用され易い仕組の構築、制度の浸透、経営改革室の役割と言うお話をいただきました。

こういうことを踏まえてこれからの議論を進めていきたいのですが、まずマネジメントへの活用について全体的な部分からもう一度確認しておきたいです。新公会計制度がどういった面でマネジメントの強化に寄与なり、貢献するのか。それから新公会計制度、財務諸表を含めて効果的に活用できる場というのはどういったところにあるのか。今までのお話の中にも片鱗は出てきていますが、それを再度考えて見たいと思います。

まず市長から新公会計制度、マネジメントへ活用するに当たりこういう考え方だよと言うのを話していただけるとありがたいのですが。宜しくお願いします。

石阪市長

最初に鶴川先生から事業の評価に事業別の財務諸表が大きな力になるとお話いただきました。評価する軸は何かと考えると、この事業の目的は何かということです。それはPDCAでプランの部分です。何を目的にやるかが大事なところなのですが、目的がはっきり意識されていないときがあります。プランニングのときに何のためにやるのかを聞くと、今までそんなこと聞かれたことはありませんという返事が帰ってくる場合があります。成果を図るときに、何のためにやったのかが大事なことです。今回でいえばチェックとアクションをして、最初の目的そのものが間違っていたのではないかという

ような事業もあるのでしょう。役所ですから、最初に言ったこと、計画したことは最後まで間違っていないと言いきうことになることが多いのですが、最初の目的とか、設定したことがちょっとあいまいで、本当に目的に沿っていたのか、そのやり方でよかったのかなどが確認できていないで事業に入り、財務諸表を含めてチェックのところでは少し違うのではないかとということが起きることがあります。この場合、最初の目的が良かったかどうか評価して、次のプランに回っていくわけです。その時に重要なツールだと思っています。プロセスの見直しにも、活用にも財務諸表は重要なツールです。何度も申し上げますが、最初の目的がはっきりしていないとどういふスタンスで見直してよいか分からないし、事業の目的を最初のときも、チェックのときも確認することが活用のポイントと思っています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

市長のお話を受けて専門委員の先生方、お話をいただけますか。

山本先生からお願いします。

山本委員

市長の言われた目的は何処にあるのか、というプランは大変重要なことです。

財政課と経営改革室から提案いただいた内容は学問的には良くできていますが、実務的にはどうかと言う問題が残されています。例えば人件費率が高いのが分かったというのは確かに成果です。新公会計制度の目的は効率を上げて、市民の方により高いサービスをしていくことにあり、人件費が高いからアウトソーシングをするというのは短絡的でもあります。トータルとしてコストを安くする、そしてサービスの質を高めていくことが重要です。人件費が高いからアウトソーシングで対応していくのは、新公会計制度で事業別に計算すると確かに安くなるかもしれませんが、ただ、財源は市民からの税金であったり、都や国からの支出金であったり、利用者からの利用料であったりしますから、バランスを考えていくことが重要だと思います。例えば、指定管理者制度の話が出てきましたが、確かに委託すると形式的に人件費率は低くなります。しかし考えなくてはいけないのは、そのサービスの先にある市民です。そのサービスの内容はどういうものなのか、労働集約的なのかとか、あるいは労働集約的であったとしてももっと工夫すれば、市役所と指定管理者、あるいは委託業者を含めたより効率の高いサービスを提供できるのではないかと、発展系として新公会計制度を使うのが一番重要なのではないかと考えています。

経営改革室の取り組みというのは非常に大変で、実態に即した報告であって、我々からすると参考になる情報です。町田市の素晴らしいところは、市役所段階で日々仕訳を行い、日々新しい情報が入ってくることです。この情報を月次報告ということで部長さんとトップで業務管理に使っているわけですから、もう少し頑張るとすれば、時間の経過というものとコストが発生する、成果が発生してくるわけですから、時間軸を横軸にして、縦軸はコスト、活動量、成果ということで比較して、しかもそれが計画値、目標値と実績値とどのようにコストの発生、あるいは成果の達成状況においてギャップがあるのかを管理していくのがマネジメントへの活用であり、是非挑戦していただきたいと

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した。

鵜川先生いかがでしょうか

鵜川委員

事業コストを明らかにして事業評価をするということで、本来の事業の目的は何なのかということは大切なことと思います。東京都でも複式簿記を導入する前に、救急事業を分析したことがあります。100%税金で運営している事業です。その時の分析で、1件当たり45,000円掛かっていることが分かりました。でも問題なのは、本来の救急事業の目的は何かというと、5分以内に患者のところに到着して重症患者の命を救うことなのですが、現状は到着時間が約6分強を超えています。軽症者の救急電話が多くて到着時間が遅れています。それで、本来の目的を達成するにはどうしたらよいのかを考えて、トリアーシ、つまり電話を受けた時に重症患者と軽症者を分ける等が出てきました。本来はコストが分かることによって事業の目的を見ますと言うのが一番のポイントなのではないかと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

それぞれ市長、先生方からの意見をいただきました。町田市は経営品質に取り組んでいただいているのですが、どの経営手法を使うにしても、3つのことをしっかりやっておかなくてはいけないことがあります。手段と目的の関係です。手段のほうで取り入れると手段が肥大化して、いわゆる比率依存症になっていきます。比率そのものが目的化してしまいます。これは山本先生のお話に関連しているのかと思いました。

もう1つは原則基準と規則基準です。原則を持たないで規則だけに従おうとすると、規則が絶対化しますので、規則を遂行するために何かが行われてしまいます。原則をきちんとしておかなくてはいけないのですが、この原則は目的に通じるものです。

もう1つは価値前提と事実前提です。究極って何かを突き詰めないと、とりあえず目的はこれだよねとやってしまうことが多いです。自分たちが提供するものまでで議論を終えてしまって、使った相手のところまで行かないということになります。民間では製品を使ってそのお客さんどうなるの、アウトカムといいます。そこまで議論していかないと中途半端な目的、目標になる恐れがあります。

4つ目は部分最適と全体最適です。1つの範囲で良い事をしてしまうと、限定すると良いことになってしまいますが、全体とは合いません。全体に整合しない良いことをやってしまうと、結果としておかしくなっていきます。

新しい手法なり、アプローチを入れる時には気をつけることとして、繰り返して話しています。

テーマの意義、所管課の報告、市長や専門委員の先生からご意見をいただいた上で先に行きたいと思います。新公会計制度による市財政の分析に行きますが、まず財務諸表の活用方法としては、活用と言う言葉を大きくとらえますと外部に分かり易く財政状態を説明するということも含まれていると思います。この点で、財務諸表の数字の内訳を

説明するだけでなく、市の財政的に、なおかつ総合的に説明するような年次財務諸表、あるいは企業におけるアニュアルレポートに近いものがイメージされるのですが、そういうものの作成はお考えか、お話いただけませんか。財務部長お願いします。

水越財務部長

事業別財務諸表を決算資料として活用し、これまで以上に施策の成果について踏む込んだ議論が可能になりました。ここで足りないのが市民への説明責任だと思います。そこで、企業のアニュアルレポートの町田市版のようなものを作成しようと考えています。この町田市版アニュアルレポートでは、市民の皆様にも市の財政状況を財務諸表などで分かり易く説明すると同時に、これまで行えなかった事業の成果に対する財務の情報、どれだけコストをかけて成果を達成したのか、というようなことなども説明をしっかりとできるものにし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。

アニュアルレポートの話になっていますが、この内容については専門委員の方から最初にお伺いしましょうか。まず鵜川先生、アニュアルレポートについていかがでしょうか。

鵜川委員

アニュアルレポートというと、企業と違って財政運営の成果を評価するというのが大きなポイントだと思います。具体的には1年間の税収で、1年間のサービスのコストが賄えたのかの評価をすることになります。赤字ですと、将来的にサービスを切り下げるなどに繋がってきます。逆に黒字になっていれば、将来的に施設に投資したり、借金を返すなどがありますので、財政上の指標と同時に、会計上の指標を明確にして財政状況の良し悪しを市民が判断できるような形で出していくのが一つの使い方だと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

山本先生いかがでしょうか。

山本委員

アニュアルレポートをお作りになるのは良いと思います。市民の意識であるとか、行政の責任者である市長をはじめ市の行政のスタンスとしてどういう情報が有用であるのかを考えると、市民の負担、サービスを受けることからの受益者負担、国や都が負担しているお金とかそういうものと、この新しい新公会計制度で出てくるようなサービス、コストですね、それが全体としてどうなっているのかを分かるようになっていない必要があると思います。税務署の所得税の説明がありますが、あれは分かりにくいので家庭の家計等をイメージして、新公会計制度で明らかになったコストと受益者負担の関係が分かるような情報で整理されるのが良いと思います。

アニュアルレポートは厚くなると読みにくくなりますので、10枚から20枚くらいで収まるようなわかりやすいビジュアルのものにされたらどうかと思っています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

そうですね。最初から分厚くて難しい感じなるより、身近なところから入ったほうが良いのかと思います。

続いて、マネジメントに活用するための財務情報そのものの整備とか、分析のところに入ります。財政課の報告では幾つかの分析手法が提案されていました。事業別財務諸表を見ますと、多くの事業、目において、特に人件費について財務上の課題として上げられていました。人件費については先ほど山本先生からコメントをいただいておりますが、活用の事例の一例として、人件費削減に向けての取り組みについてご意見をいただきたい。

人事を所管している総務部長、現状の取り組みについてお話をください。

酒井総務部長

総務部長の酒井からお話させていただきます。

各部署では事業を進めていくために、誰がどんな仕事を進めているか、ということで職員体制、あるいは仕事のボリュームを確認するための共通のフォーマットとして、内部管理用の「事務と執行体制確認シート」を作成して業務の管理をしていただいております。各職場の人員の配置が適正かどうかということで、総務部は定数管理の適正化を進めています。またヒアリングも実施しています。業務量が増加した場合、単に非正規職員増で対応するのではなく、仕事の進め方を工夫して非常勤職員の活用や外部委託などの手法も合わせて検討しています。しかし、業務量に見合う人員配置と人件費には関連性は必ずしも一致しません。場合によっては定数の配分の増減よりも、毎年行われる人事異動によって年齢構成が変わるということの影響のほうが大きくなることがあります。例えば市民センターなどは証明書を発行するコストについては、同じシステムを使ってもセンターごとにバラバラになりますが、その実態が次の年には職員の移動で数字が変化してしまうことがあります。事業ごとの人件費は前年度の実際の職員の給与に基づいて実績を計上しています。職員の移動や休職などによる人件費の変化は規模が小さい職場であるほど大きく影響を及ぼしてしまいます。そういう意味で、財務諸表を見る際には注意が必要です。

一方事業に掛かる経費については、正規職員だけでなく非常勤嘱託職員や臨時職員も含めた人にかかわるコストが見えるようになったことにより、人の配置の工夫も人事担当だけでなく、事業担当課で調整することが可能になります。

また、人件費の削減という視点だけでなく、職員の健康管理という面からも時間外の削減に取り組んでいるところです。具体的には毎週水曜日、金曜日の週2日をノー残業デーを設定して、朝の庁内放送で周知を図っています。また、各部における労働安全衛生委員会の中で長時間労働の実態を明らかにすることで、部ごとの改善策を検討してもらった仕組みを現在検討しているところです。また、従来は時間外勤務のコストは明らかになっていませんでした。財務諸表の人件費の中に時間外勤務費用が乗ってきますので、過度の時間外経費が事業の成果を悪くしてしまうことになりかねません。なるべく時間内に業務を完結させるために、どうすれば業務改善ができるかということも意識付けできる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）

ありがとうございます。

それでは山本先生お願いします。

山本委員

町田市の人件費把握方法はある意味全国一精緻なものと思います。見える化であるとか、外に向かって説明できるための財務報告としては、完ぺきだと思います。ただ、今日のテーマのマネジメントへの活用という点から言えば、人事配置であるとか、人事管理に使うというということからすれば、人が変わったときに大幅に変わるというのは困るわけです。従ってその目的であれば標準的な単価を使ったほうが良いです。正しい財務報告、財務諸表を作るという点から言えば、町田市は他の何処にも負けない素晴らしい財務諸表ができています。しかし、マネジメントへの活用という点からは標準的な単価で見ていくのが良いと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

それでは鵜川先生お願いします。

鵜川委員

今回、事業別のものは、非常に先進的であり、270の事業別を作りましたが、それを分析する時に、もう一つ次の分析手法も必要になってくる事業もあるでしょう。財政課の報告にもありましたが、活動基準原価計算という作業ごとのコストを出す手法があります。図書館でそれを使って分析している事例があります。本の貸し出しに掛かるコストは、大体1,000円くらい掛かっている事例がよく出ています。本代とは別に1,000円が掛かっていますから、極論を言うと図書館を止めて、本を持っていってもらったほうがいいのではないかという意見もあります。図書館全体のコストは見たので、プロセスごとのコストも次の段階で活用できるのではないかと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

市長いかがですか。

石阪市長

今日は資料3でABCの解説がありました。サービス提供にどのくらいのコストが掛かっているかということですね。図書館の話がありましたが、昔分析したのですが、市長への手紙で返事が出るまでに1万円掛かっているということがありました。ABC分析を行う必要のあるサービスもあると思います。人件費の問題で言えば、これは一つの例ですが、生活保護の業務がありまして、市役所ではその人員が増えています。これをどうするかという問題で、憲法25条から始まって、一人ひとりの残業まで関わってくるという大きなテーマです。このところで改革しようと2年前くらいから作業を始めましたが、どういう目的で生活保護の仕事をしているのかと言えば、大きく2つに分かれています。現在生活保護を受けている人たちの中で2つに分かれています。仕事をしてもらって生活援護から離れてもらうのが1番の大きな目標です。そのためにはいろいろなことが必要で、職業訓練から日常的な体調管理までやらないと仕事できません。もう1つは70歳以上と言ってよいでしょうか。これから生活援護を離れてもらうために働いてくださいといっても、そんなに働き口はありません。その人たちにとって就労援助は

要らないわけです。ところが一律に生活保護を少なくするには働いてもらって、援助から離れて貰うことなのですね。対象はいろいろあるわけですから、やり方を変えたほうが良いのではないかと思います。再任用だったか、嘱託だったか忘れましたが、65歳、70歳以上になって就労しない、あるいは就労援助の必要の無い人は正規職から外すこととしています。町田市はその方向でいっています。1つの事業をもう1回分析して目的に戻ってやる必要があると思っています。もう1つは厚労省に対する言いがかりになってしまいますが、あまりに最初の認定の事務が多すぎます。空間比較で他の市を調べないといけないのですが、一人当たりの作業量がすごい量になっています。これをどうするかということに追いまわられている状況です。国が決めたことだからと言わずに、厚労省の役人は認定をしていなくて実際がわかっていないわけですから、自治体側から提案していくことが大事です。人件費がどれくらい掛かっているかは分析からプロセスに注目しないと分からないことで、ビジネスのプロセスを作り直すということが大事だと思います。今新しいシステム開発をしまして、なるべく記述の標準化というのでしょうか、一通りではありませんが1万通りもあるわけではありませぬので、それなりの組合せでできるのですから、システム化というものを将来目指していかないと、このままでは人手に頼らざるを得ないので、そういう開発も必要になると考えています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます

この用語解説の中に、ABC、Activity Based Costing 活動基準原価計算があります。これは結構誤解されるのですが、ABC 分析というのがあります。2、3割の事象が全体の7、8割を左右するという考え方と混乱されてしまいます。むしろ、このABCはカルロス・ゴーンを思い出してください。通常の仕事は部、課、係別に分かれてしまうので、コストはそれで計算されてしまいます。それに対して業務ごとに見ていこうとするものが活動基準原価計算です。何が良いかという、お金のことが良く分かってきます。人コストでなく、業務コストが見えてきます。

もう一つあります。財政課の資料1の14ページに記載されているバランストスコアカードです。町田市ではバランストスコアカードを使っています。これがバランスシートと混同され易いです。正確に言うとバランストスコアカードですが、この資料で紹介されているものですが、普通ですと顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成果の視点ですが、これを財務の視点と合わせて見ていくとなっています。この合せて見ていくことにポイントがあります。

次に、管理会計の手法を活用することで、情報を使ったり、課題を抽出したり、何らかの仮説を持って分析したりすることができて、それが改善に繋がると思いますが、PDCAで言うところのCをAに、さらにPにつなげていくことで、予算はどうか考えてみたいです。予算の1年間のサイクルというのは決算がチェックで、予算はプランと言えらると思います。そこで決算の事業別財務諸表が予算に如何に反映されているかについての議論をしたいと思えます。予算の反映にはプロセスがあるのですが、まず予算の編成、予算の査定、活用について所管課の意見が欲しいのですが、財政課長さんいかがでしょうか。

河本財政課長

事業別財務諸表の財務情報、財務構造分析などは当然予算の査定に活用したいと考えています。例えば施設の老朽化状況や使用状況の財務情報、また、財源の構造などは特に重要な情報です。ただ、私の考えですが、予算に活用するのは当然として、その前捌きの事業評価などに活用することも重要であると考えています。

ファシリテーター（岡本委員）

予算の前段階と言うことですね。事業の企画、決定また既にやっている事業の評価、こういう場面での活用ということですが、政策経営部長いかがですか。

高橋政策経営部長

政策経営部長の高橋です。

現在の市の状況を考えて見ますと、町田市は右肩上がりです。施設を作り、管理しています。その中で財務諸表の中でストック情報とかが出てきました。これからの施策の中で新規事業を進めていかなければなりません。そうした中で過去の財務諸表を見ながら将来の新規事業をどういう風に構築していくのかをしっかりと行わなければなりません。そういう意味では、事業課において財務諸表を分析して、積極的に活用して新規事業における考え方を示していただきたいと考えています。その上で我々の部署はストック情報、コスト情報を見ながら、しっかりと政策判断をしなければいけないと思っています。

更に1つの部、あるいは横断的に見ていかなければならないところもあると思っています。今行っています経営会議等で見せ方を工夫して分かりやすくしていくことが必要と思っています。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

見せ方の工夫。分かりました。これに関連して有金副市長何かございますか。

有金副市長

副市長の有金です。

政策経営部長から話がありましたが、事業評価をしっかりとやっていくことが必要と思っています。都でも予算編成の時には事業評価をいろいろやっていますが、どうしても定性的な話になってしまっていて、それが評価されているのかなかなか分からないことがあります。都でも新公会計制度を入れていますので、新公会計システムに基づいて事業評価を行っていますが、まだまだわずかです。こういう定量的な分析ができているのは少ないです。町田市は全ての事業に対して新たな視点で決算を行うことになっていますので、今後これを活用して、事業評価、予算編成につなげていくことは有効と思っています。今市町村は財政が苦しいですが、その中で行政需要が多く出てきます。既存事業のスクラップ化ができにくい状況にあります。新公会計制度に基づくコスト計算を踏まえて、施策の必要性を整理をしていく必要があると思っています。そのためにも、現場、事業課が今行っている事業についてフルコストを見て、無駄なことは無いかを見極めた上で判断していくことが必要です。また、官房部門は現場の情報を整理した上で、既存の事業に対する対応を検討し、そこで財源が出てきたらどういった形で新事業に当てていくのかという検討で、財政面からの強いツールとして活用していくことが必要と

感じましたので、我々もそういう視点を持ってしっかりと来年の予算も含めて、市の財政という観点から取り組んで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。

それでは専門員の先生方に予算の反映、事業の評価に関連していかがでしょうか。それでは鶴川先生いかがでしょうか。

鶴川委員

発生主義の財務情報をどうやって活用するかというのは重要な問題であります。予算は官庁会計、現金主義で作っていますので、発生主義の会計でそのまま予算を作れるはずがありません。予算査定の前の段階の事業評価が1番活用できる方法だと思います。しかし、数式に数字を入れて自動的に答えが出るというものではありません。事業ごとに1点、1点見ていかななくてはいけないことだと思います。事業を1番知っているのは事業課でして、財政課は予算の査定はしますが、事業にそんなに詳しいわけではありませんから、事業課が自ら事業を評価し、部、課の中で優先順位をつけるということを行うのが重要だと思います。

もう1つは、予算査定は財政課がやっていますが、むしろ財政課と行革の部門と人事担当部門で一緒になって、事業の評価をそれぞれの視点で総合的に評価するというか、予算査定の前にやると言う方法も一つの考えと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

山本先生いかがでしょうか。

山本委員

町田市の基本的な考えには大賛成です。もし追加して更にバージョンをあげるとしたら、予算編成は現金主義でよいと思いますが、計画的な行政コスト計算書のようなものを作ると、空間的な比較はできなくても、予算的な意味合いで市長の言われる目標に対して実績はどうであったか、所管課で分析できますから、より自分たちの行っているマネジメントであるという意識が高まるのではないかと思います。作業量があまり負担にならないという前提ではありますが、可能であれば取り上げられたらどうかと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

次に行かせて貰います。議会の話になります。財務諸表は、事業別財務諸表を含め、決算参考書として議会に提出されているとのこと。財務の分析、課題の認識を住民の代表である議会へ報告してチェックを受けるということは、改善を促す仕組、動機付けとして非常に重要であると思います。

これに関して会計管理者の方をお願いします。

松村会計管理者

2012年度の一般会計、及び特別会計の決算認定から、はじめて決算の参考資料として財務諸表の提出を行いました。議会開始前の8月19日に、全議員を対象に財務諸表の見方の説明会を行いました。決算特別委員会においては、全体の財務諸表、会計別

の財務諸表、部別の財務諸表、それと事業別財務諸表を提出し、各事業のストック情報、フルコスト情報を基に審議をいただき、説明しました。議会からは、事業の成果目標として成果をより適切に測定できるよう設定すべきである、あるいは財務諸表、財務構造分析の数値を反映した分析や、偏った認識の無いようにコメントの質を高めるべきである、とのコメントをいただきました。質疑の中で、財務諸表間の繋がり、分析手法、課題等についてまだまだ十分に説明できない面があることを痛感しました。今後は職員一人ひとりが十分に説明できない部分、あるいは何が不十分だったのかを認識したことで、研修を通じてレベルアップを図り、マネジメントの活用に活か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。

財務諸表をうまく説明せよとのことですが、鷺北副市長、このお話に関していかがですか。

鷺北副市長

副市長の鷺北です。

会計管理者の話にもありましたが、事業別財務諸表の分析の深度、あるいは指標の立て方等についてはまだまだ課題が残る部分があると感じています。とはいえ、事業別財務諸表を今後も作り続けることにより、経年変化が追えるようになるということは、マネジメントにとって大きな意味があると思っています。事業別財務諸表を数年間作り続けると、「昨年度書いた課題認識にどのように対応したのか」は必ず問われるようになりますし、言い訳もできなくなり、実行の担保になると考えています。実効性の担保と言う点で、もう一つチェックする機会が必要と思っていまして、そういった点で、市民の代表である議会に説明し、理解していただくということとともに、議員の方にチェックしていただかなければならないとも考えています。そこで、2014年度、来年度の決算委員会からは財務諸表をただ提出するのではなく、各部における決算の報告の際にこの財務諸表を説明するなど、積極的に活用したいと考えているところです。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます

議会に理解していただく意義とか、チェックしていただく意義は、会計管理者や副市長からお話いただきました。専門委員の先生方からもお伺いしたいと思います。鵜川先生、どういう風にお考えでしょうか。

鵜川委員

財務諸表は利用者のために作っているのですが、利用者、市民の代表である市議会、あるいは議員の方に理解していただくのは重要なことと思います。最近、議会の基本条例を設置している自治体がありまして、その中では議員が自分の党や政策を超えて市民に対して市の財政状況を説明することを織り込んでいます。そうしますと議員の方も市民の目線、客観的な立場で市の財政状況や政策を説明することを求められますので、そういった中で、これを使っていただくと分かり易いのではないかと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

山本先生いかがでしょう。

山本委員

議会で活用していただくのは良いことだと思っています。ただ、問題になってくるのは、現行の決算制度、予算制度は現金主義で行っていますから、発生主義の財務諸表との差額がどうして発生し、どうやって調整されているのかを議員の方に良くご理解いただくことで、決算の審議が充実すると思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

やっていることを財務諸表で分かっていただくことは大事なことだと思います。民間で難しいのは財務諸表というのは、人によって得手、不得手があって、そのままではピンとこない方もいます。結構説明に工夫をしないといけない状況です。もう一つは、管理会計を進めて比率を出していくようになると、比率だけが目的化されてしまうことが起き易くなることがあります。そういうことに気をつける必要があります。

町田市では事業別財務諸表において、財務情報と非財務情報を掲載して、財務分析とそこから見えた課題が抽出されています。この事業別財務諸表をマネジメントにどう活かすかという点は最後のほうの議論になるのですが、マネジメントに活かす方法としては抽出された課題を改善していくということが第一ですが、それ以前に、事業別財務諸表における成果指標のあり方、財務分析のコメントの質自体がまだもう一つだとの指摘がありました。その辺について整理していきたいと思います。経営改革室長いかがでしょう。

小島経営改革室長

先ほど会計管理者からの報告にもありましたが、成果指標の立て方もそうですが、将来的に課題としてコメントの質を高めていかななくてはいけないと思っています。指標の立て方が誤っていると、その後のプロセスとか、本来の目的と一致なくなってしまうので、全庁的に各部とも検討していきたいと思っています。財務諸表から抽出された課題の改善ということですが、全庁的に取り組んでいる仕事目標の中で活用していければよいかなと考えています。事業別財務諸表から抽出された財務上の課題を仕事目標の取り組みに掲げることで、課題として認識し各部、各課で解決に取り組んでいけるような動きをし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。

それでは専門委員の先生方にも伺っていきます。山本先生いかがですか。

山本委員

これは車の両輪でありまして、財務諸表から得られるコスト情報、ストック情報と成果の指標は対応させないと市長がおっしゃったような問題が出てきます。そういう意味において、成果指標の設定には課題があると思います。この場合、一番重要なことは片方の指標を良くするために、もう一つが悪くなっていくというのは避けなければなりません。しかし、もう一つの指標が悪くなっているということが表に出てこない、これ

は管理のしようがありません。従って対立するのだが、両方高めなければいけないような事業であれば、2つの成果指標を積極的にオープンにして、市民の方に両方達成するのは難しいが、あえて設定していることを話したほうが理解を得られるのではないのでしょうか。市民とのコミュニケーションのツールとして事業別財務諸表を使うのが、事業課なり、市民の窓口で働く部門には有効なのではないかと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

鵜川先生お願いします

鵜川委員

仕事目標と財務諸表がうまく結びつく部署もあれば、結びつかない部署もあると思います。考え方として、サービス向上に繋がるような指標を考えていくのが良いと思います。

別な話になりますが、全事業で事業別財務諸表を作りましたが、政策事業と継続事業に分けて、政策事業は毎年見るとしても、継続事業は3年くらいかけてベタに見ていく。毎年見る必要は無いと思います。1回見たらもう見ないという、中身の検討をするのも一つの考えと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます

財務情報に限らず、組織のミッションを作ろうとする場合、普段から考えていないとなかなか作れません。ミッション、目標が仮にできたとして、今度はどうやってそれをやるのかというストーリーなり、ロジックなりが必要になります。ストーリーやロジックの基になるようなものの考え方を普段からしていないとできません。とりあえずそこまでできたとします。多くがそこで止まってしまうのは、リアライズと言って現場でどうするということが欠けていることにあります。現場で仕事している人にどう反映していくのか、ということも普段から考えていないとできないことです。山本先生からお話があったように長期的にうまくいくことは短期的には大変ですし、短期的にうまくいくことは長期的には大体だめで、世の中全部うまくいくことなどありません。そういう議論をすることが大切だと思いますし、議論のベース作りになっていくのかなと思います。是非やっていただければと思います。

今日はテーマが多く、時間が来てしまったのですが、総括的なお話を専門委員の先生からいただいた後、市長からお話をいただいて終わろうと思います。

鵜川先生からお願いします。

鵜川委員

総括的なお話ということですが、最初に事業の目的を達成しているかを見るのが最大のポイントだと思います。2つについて話をします。

1つは監査についてです。今回財務諸表を公表されましたけれども、これについても監査事務局で決算審査と同じくらいのレベルで監査をするとかそういったこともされるのが信頼性を増す方法になると思います。また、事業別財務諸表のいろんな業績指標がでてきますけれども、例えば利用者数とかそういったものも本当は監査事務局でそれが

本当に合っているかどうかチェックするというのが広い意味で業績監査といわれています。そういうことも内部でできることなので、検討されてはどうかと思います。

もう1つは、ケーススタディの研修についてです。事業課のこれからリーダーシップを取っていく方を集めて、市の重要課題について市長も参加していただいて議論をするなどによって、ケーススタディを取り入れてやっていくのが良いのではないかと思います

ファシリテーター【岡本委員】

ありがとうございます。

山本先生、いかがでしょう。

山本委員

突拍子も無いお話を申し上げます。新しい行政対応を考えていきますと、いろいろなサービス需要が出てくるわけですが、財源とか、職員とか、制約があります。サービスの量とか質の「制限」という言葉は良くないのですが、「行政ではここまではできませんが、その代わりにこちらをやります」ということについて、新しい事業別財務諸表の活用をお願いしたい。

もう1点は、それとの拡張路線なのですが、WEB上でも公開されていると思いますが、市民の自主的な提案、意見をいただいたり、市民が活用できるように市からのサポートがあってもいいのではないかと考えていました。

前回、「見える化」とか「市の財政状況」であるとかを議論されたと言うことですが、事業別のミクロの視点と、トータルとして、市の財政状況をどうもっていくかということが繋がっていることが事業課の方にも理解してもらうことが大切なことで、繋ぎということについてお考えいただければと思います。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

それでは市長いかがでしょうか。

石阪市長

市役所職員から「予算が無いという答えがよく返ってくる」と市民の方から言われます。実際に予算がないという部分と、正直に言うと知恵が無いのか、人がいないのか、人の能力に問題があるのか、システム、制度に問題があるのか、そういうことを全部説明するのが面倒だから、代替の言葉として話して終わりにしようという意図があります。市民の方に説明の場合は予算があるか無いかで済ますというくらいの話をしているのですが、その議論と今回の財務諸表の話は結構距離があります。お金が無ければしょうがないなという感覚と、今回の分析で出てくる問題とはずいぶんとギャップがあります。1つは内部のマネジメントとしては管理職が分析の仕方とか、説明の仕方とかを訓練しなければいけないのですが、今はそういう場面がセットされていないから、義務とはなっていませんし、決算委員会でもそこまでは要求されてはいません。

もう1つは、財務分析情報というのは、ここでコストが掛かる、従ってこうやるとこうコストが上がりますよという具体的な説明ができるツールになっています。ですから、コストパフォーマンスはサービスの効果測定と同義語と思いますが、サービスの効果測

定をやる、評価をする、外部委員会のようなものがないといけないのかと思います。特にサービスを切り下げると「切捨て」「冷たい行政」と言われ、市役所や市長は言いにくいところがあります。ところが実際にはコストパフォーマンスが低いにもかかわらず、続けることが起こっています。そのところはなんとかしなければいけないと思っています。市民とのコミュニケーションで大事なものは議会なのです。議会がその部分を理解しないと、議会も市長も投票で出てきますからいいにくいわけで、そこを理解した上で、議会が外部委員会を作り、議会が外部委員会の意見に基づいて住民に説明するくらいの役割を果たさないと、冷たい行政を実現するのは市長だけになってしまいます。あるいは切捨てをするのは市長だけになってしまいます。税収もどんどん減っていますから行き詰まってきています。そのところを自治体の最終意思決定者である議会が役割を持たないと、多分拡散方法だけになってしまうと思います。そういう意味で、評価する委員会に対し情報提供者は有効な情報を分析できるのではないのでしょうか。ほとんど実現不可能なことを言っていますが。

ファシリテーター（岡本委員）

ありがとうございます。

そろそろ今日は終わりにしたいのですが、先ほども市長のお話で、「何々しました」と戻ってきてしまうということがありましたが、民間でも「徹底してください」というと、即座に「徹底しました」と戻ってくることがあります。「徹底とは何か」ということが徹底できないのです。前回の市長のお話に通言語というキーワードがありました。通言語ができることで市民と市役所の間もそうですし、議会、市民代表の議員さんとの関係もそうですが、理解できる下地ができることとなります。その時に民間でも私たちが苦労するのが、概念化ということなのです。概念化というのは結構簡単ではありません。言葉だけは交換されますが、その言葉の意味する中身は何もイメージしておらず、いわゆる抽象的な言葉だけの交換ということです。よく出てくるPDCAも具体的に出てこないケースがあります。そういうことなのです。ですから、意味の認識を両者がするというのは、放っておくと時間が掛かってしまいますので、相当に仕掛けが必要という感じがしています。

前回は「見える化」で、今回は「マネジメントへの活用」でした。第3回目の委員会は「市有建築物の計画的維持管理の推進」というテーマを設定しています。

本日は先生方、及び皆様方ありがとうございました。

3. 閉会

小島経営改革室長

本日はお疲れ様でした。これをもちまして、第2回行政経営監理委員会を終了致します。

第3回行政監理委員会は、来年の1月10日金曜日、午前9時30分から、この会場で行いたいと思います。第3回目のテーマは「市有建築物の計画的維持管理の推進」となっています。今回導入した新公会計制度をいかに活用していくか、具体的な姿を議論していきたいと考えています。

以上を持ちまして第2回行政監理委員会を終了します。

ありがとうございました。