

# 第2回町田市行政経営監理委員会 報告

第2回の「町田市行政経営監理委員会」が、10月21日に開催されました



【第2回町田市行政経営監理委員会の様子】

日時：2013年10月21日（月） 午後2時から午後4時

会場：町田市役所3階 会議室3-1

出席者：委員）岡本正耿委員、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）河本財政課長、増山経営改革室担当課長

（傍聴者数 42名）

2013年度の行政経営監理委員会は、年間のテーマを「新公会計制度のマネジメントへの活用」とし、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。

第1回目の委員会では、「財務情報の見える化」について議論を行いました。

第2回目となる今回は、テーマを「管理会計機能の強化（マネジメントへの活用）」とし、現在の取り組み状況及び課題について報告し、新公会計制度をどのように活かしていくのかについて議論を行いました。

【発言のポイント】

## 新公会計制度を導入し、本当のコストが分かることによって、事業の目的を見直すきっかけが出来たことが一番のポイント！

（石阪市長の発言）



- 事業の評価に事業別財務諸表は大きな力となりますが、評価する軸は「事業の目的」です。成果を測るためにも目的が大事です。その事業を行う「目的」が何かをきちんと意識しなければなりません。
- プロセスの見直しにも、改善にも財務諸表は大事なツールですが、目的がはっきりしていないと、どのようなスタンスで見直してよいか分かりません。事業の目的を、プランの時も、チェックの時も確認することが活用のポイントだと思います。

（山本委員の発言）

- 新公会計制度では日々仕訳を行っていることから、日々新しい情報が入ってきます。この情報を月次報告として活用して、市長及び部長が業務管理に使用しているわけですが、時間の経過とともにコストや成果が発生してくるわけです。横軸を時間、縦軸はコスト、活動量、成果ということで比較して、計画値、目標値と実績値が、コスト、成果においてどのような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。



（岡本委員の発言）



- どの経営手法を使うにしても、3つのことに気をつけなくてはなりません。1つ目は「手段と目的」の関係。手段そのものが目的化してしまわないこと。2つ目は「原則基準と規則基準」。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てしまいます。原則は目的に通じます。3つ目は、「価値前提と事実前提」。自分たちが提供するもので議論を終えてしまって、相手のところまで考えがいかないことがよくあります。アウトカムとも言いますが、そこまでいかないと中途半端な目的・目標となってしまうことがよくあるので注意いただきたい。

## わかりやすい「アニュアルレポート」で、説明責任の一層の充実を！

(水越財務部長の発言)

- 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み込んだ議論が可能になりました。ここで考えなければいけないことの一つに、市民への説明責任を一層充実させることがあると思っています。
- 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、市民の皆様は、市の財政状況を分かり易く説明すると共に、事業の成果に対するコストの掛かり方と成果の状況など、財政の情報なども分かり易いものにしたいと考えています。

(山本委員の発言)



- アニュアルレポートを作成するのは大変良いことだと思います。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や、市民がどのような受益を受けているのかが、全体として分かるようになって良いと思います。
- アニュアルレポートはページ数を増やし過ぎず、簡潔で分かりやすいビジュアルのものにされることを提案します。

## 財務上の課題として、人件費に着目することは大切！

(酒井総務部長の発言)

- 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、人にかかるコストが見えるようになり、人事担当部署だけでなく、事業担当課でも事業における人件費を意識しやすくなりました。
- 財務諸表の人件費の中に時間外勤務手当の費用が含まれますので、時間外勤務が事業の費用対効果に影響を与えます。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。

(鵜川委員の発言)



- 財政課の報告の中に「活動基準原価計算」の話が出てきましたが、これは作業ごとのコストを出す手法です。事業別財務諸表を作成しましたが、分析するのに新しい手法が必要になってくる事業もあると思います。事業全体のコストは見えたので、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考えています。

## 事業評価に財務情報を活用し、予算への反映及び事業の立案に活用したい！

（高橋政策経営部長の発言）

- 町田市はこれまで右肩上がり施設数を増やし、その管理を行ってきました。これからは、財務諸表を見ながら、将来の新規事業をどう構築していくか、しっかり検討しなければなりません。そのためには、事業課で財務情報を分析し、新規事業への考え方を出示していただいた上で、官房部門においてはストック情報、コスト情報を見ながら、しっかり政策判断をしなければならないと考えています。

（有金副市長の発言）



- 事業評価をしっかりとしていくことが必要です。町田市はすべての課と特定の事業について財務諸表を作成しており、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な手段と考えています。
- 行政需要が多くなっており、既存事業のスクラップができていく状況にはありますが、新公会計制度に基づいたコスト計算を踏まえて整理していく必要があると思っています。

（鵜川委員の発言）

- マネジメントへの活用という視点では、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なりません。
- 事業を1番知っているのは事業課です。財政課は予算の査定はしますが、事業に精通している訳ではありませんから、事業課が自ら事業を評価し、優先順位をつけることが重要だと思います。
- もう1つは、財政部門、人事部門、行革部門が一緒になって事業の評価を行うことも一つの考えです。



（山本委員の発言）



- 町田市の基本的な考えには大賛成です。もし追加してバージョンをあげるとしたら、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を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を評価できます。負担にならない範囲で、可能であれば取り上げられたらどうかと思います。

## 議会に積極的に説明することがマネジメントの改善につながっていく！

(松村会計管理者の発言)

- 2012年度的一般会計・特別会計の決算認定から、決算の参考資料として財務諸表を提出しました。決算特別委員会において、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添付し、各事業のストック情報、フルコスト情報を基に審議いただきました。
- 質疑の中で、財務諸表の繋がり、分析手法、課題等について十分説明できなかった面があると痛感しました。今後は研修を通じてレベルアップを図り、マネジメントに活かしていきたいと考えています。

(鷲北副市長の発言)



- 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。2014年度の決算特別委員会からは財務諸表をただ提出するのではなく、各部における報告の際に事業別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ます。
- 事業別財務諸表を数年間続けると、「昨年度書いた課題認識にどう対応したのか」を問われることとなります。経年変化が追えることはマネジメントにとって大きな意味があると考えています。

## 事業別財務諸表を活用するには、成果指標の立て方が大事！

(小島経営改革室長の発言)

- 事業別財務諸表をマネジメントに活用するに当たっては、成果指標の立て方が課題の一つであると考えています。指標の立て方が誤っていると、その後のプロセスが本来の目標と一貫性がなくなってしまうので、各部署ではより検討していく必要があると思います。
- 事業別財務諸表で抽出された課題の改善については、仕事目標が活用できるのではと考えています。財務上の課題を仕事目標に反映させることで、課題として認識し、解決に取り組んでいきやすくなるのではないかと思います。

(鶴川委員の発言)



- 仕事目標と財務諸表がうまく結びつかない部署もあると思いますが、考え方としては、サービス向上に繋がる指標を考えていくのが良いでしょう。

## 第2回行政経営監理委員会の「総括」

(鶴川委員の発言)

- 大きく分けて2つのことを提案させていただきたいと思います。
- 1つは監査についてです。監査でチェックすることは信頼性を増す方法になります。広い意味で業績監査と言われていますが、内部で出来ることもあるので、監査の実施を検討することを勧めます。
- もう1つは、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するなど、ケーススタディを取り入れながらやっていくのが良いのではないかと思います。

(山本委員の発言)

- 今後の行政対応を考えていきますと、財源とか、職員とか制約があると思いますが「行政ではこれはできませんが、その代わりにこちらをやります」ということを説明する際には、事業別財務諸表を活用してみたらどうでしょうか。
- また、事業別財務諸表と、市全体のトータルとしての財政状況とがどう繋がっているのか、事業別のミクロの視点と市全体のマクロの視点を、事業課の方にも理解してもらうことが大切なことだと思います。

(岡本委員の発言)

- 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。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。現場で仕事を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。普段から、各組織において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。

(石阪市長の発言)

- 事業別財務諸表を使うことは義務化されていないが、内部のマネジメントとして、管理職が分析の方法とか、説明の仕方などを部下に訓練していかなければいけないと考えています。
- 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、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。
- 市民とのコミュニケーションで大事なものは議会です。議会と市長が、互いに市民への説明責任を果たし、厳しい財政状況における行政運営について理解を得ていくことが重要だと思っています。

今回は、マネジメントへの活用ということで、広い範囲での議論となりました。分析手法の検討、市民の代表の議会への対応、仕事目標への活用、現場での活用等議論が行われ、これからの活動方法が見えてきました。

第1回の委員会での議論された内容は、今回の振り返りでフォローしましたが、今回検討された課題についてもフォローを行っていきます。

(町田市行政経営監理委員会事務局)