

第3回町田市行政経営監理委員会 概要報告

第3回「町田市行政経営監理委員会」が、1月9日に開催されました



【第3回町田市行政経営監理委員会の様子】

日時：2014年1月9日（木） 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）西村営繕担当部長、高原営繕課長、河本財政課長

（傍聴者数 40名）

2013年度の行政経営監理委員会では、年間のテーマとして「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きました。

第1回目の委員会では「財務情報の見える化」と題し、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あるべき姿などについて議論しました。

第2回目の委員会では、「管理会計機能の強化（マネジメントへの活用）」と題し、新しい会計情報をどのように市役所の経営に活かしていくのかについて議論しました。

第3回目となる今回は、テーマを「市有建築物の計画的維持管理の推進」とし、これまでの取組状況及び現在の課題等について報告し、今後の公共施設のあり方について議論を行いました。

【発言のポイント】

- ・ **既存の施設をいかに計画的に維持管理していくかは市の重要な課題です！**
- ・ **「戦略」と「管理」は分かれます。公共施設マネジメントにも戦略が必要です！**

（鷲北副市長の発言）



新公会計制度を導入することによって、町田市が抱える全体の資産額、あるいは老朽化率、あるいは個別施設ごとに掛かっているフルコスト情報などが数値として分かるようになりました。

このことにより、従来の官庁会計では意識の薄かった「施設を持っていること」自体にコストがかかっているという考えが、職員に浸透してきていると感じています。

既存の施設をいかに計画的に維持管理していくか、または、施設の更新需要にどのように対応していくのかは、町田市でも重要な課題です。

（鶴川委員の発言）

財産の運用という視点から見ますと、各部が保有している施設や土地の利用状況を確認したうえで、施設の再配置や土地の売却など、全庁的な視点での活用を図る機能を持つ組織が必要かもしれません。

清掃、警備、備品購入などの公共調達の手法を幅広くとらえて、全庁的に横串してチェックしていくことも、施設の効率的な管理・運用という意味では必要です。



（岡本委員の発言）



「戦略」と「管理」というのは分かれます。管理というのは効率化を考えればよいのですが、戦略は選択ですので、何を選ぶかということが重要です。

なかなかうまくいかないケースでは、主に3つの要素が見受けられます。1つは「情報不足」、2つ目は「認識不足」、3つ目は「経験不足」です。情報不足というのは、データが無いから分からないということですが、町田市ではだいぶ整理されてきた印象です。認識不足は、評価基準が無いから評価ができないということが起こってきますし、経験不足は今までにやったことが無いから、どうやって分析してよいか分からないということですので、このあたりは今後の課題にならうかと思えます。

（酒井総務部長の発言）

従前はセクションごとに別々に施設管理を行っていましたが、これを統合し、財務部に営繕課をつくりました。これは、過去の反省に基づくもので、単なる施設の維持管理のみならず、戦略的に資産の管理、活用を図ろうという方向に転換を図るものでした。組織を一本化することで、全市的な視点に立つことが出来るようになったと感じています。

【発言のポイント】

- ・ **まずは市民に対する公共サービスの水準を決めることが大切です！**
- ・ **財政的制約を考慮しながら、地域の特性に合わせたサービスが必要です！**

（山本委員の発言）



市民に対してどれくらいの水準のサービスを保証していくのかを決める前に評価のふるいにかけてしまうと、結局どれも残ってしまいます。限られた財源の中で優先順位をつけてやっていくことが重要ですし、そのために新公会計制度のコスト情報を活用してもらえたらと思います。

また、町田市の建築物で当面の対応が必要なのは学校関係のようですので、町田市の行政の中にどう位置づけ、建物をどう活用していくのか、そういった戦略が決まれば、一概に建物が維持困難とは言えないわけです。マスコミなどでも議論になっている公民館やスポーツ関係のような施設をどうするかということは、その後時間をかけて議論を行う必要があります。

（高橋政策経営部長の発言）

今後、町田市の人口全体はそれ程変わりませんが、その構成が変わってくることは明らかになっています。従って、公共サービスも求められるものが変わってくると思います。

人口推計、世代間の変化を含めて各種の統計データを見ながら、市としてどのようなサービスを行っていくのか、併せて地域の特性ごとに公共施設のあり方を検討するのが良いと思っています。

その際は、財政的な制約も考慮しながらサービスの水準の設定が必要ですし、維持管理コスト、運営コストも踏まえて施設の複合化、多機能化などを検討しなければならないと思います。

【発言のポイント】

- ・ **企業会計というのは投資に対する成果、期待に対する成果をあらわします！**
- ・ **ポイントは自分の仕事だけでなく、他がどうしているのか分析することです！**

（有金副市長の発言）

2013年度から事業別財務諸表を作成することで、施設ごとのコスト、成果など基礎的な情報が整理できました。今後はこれらの情報を活用し、経年の変化であるとか類似施設の比較などを行い、掘り下げて分析を行っていきたいと思っています。

こういうことを進めることによって、職員一人ひとりが問題意識を持ちながら財務諸表を読む力が付いてくると思いますし、特にマネジメント層に対しては、経営者の視点に立って説明できる力を身に付けていただきたいと思っています。



（鶴川委員の発言）



企業会計というのは投資に対する成果、期待に対する成果をあらわすというのですが、行政サービスの場合、数値化できないものが成果であったりします。

そういったものは、サービス水準に対してこれだけの税金の負担、または個人の負担があるということの理解を深めるためのツールとしても使うとよいでしょう。

（山本委員の発言）

受益者負担が少なくても良いということは、誰かが負担しているのであって、受益者がいやだと言っているのは他の誰かに付けを回しているだけです。行政コスト計算書を使って、そういうことを理解していただくようお願いします。



（石阪市長の発言）



たくさん課題はありますが、一番は、きちんと説明できるかということに尽きると思います。ポイントとしては、自分のところの仕事だけに注目するのではなく、きちんと分析を行うことです。職員も、市長も、議会も他の都市ではどうやっているのか、他の施設ではどうなっているのかということを含めて、他でどうやっているのかという情報を集めきれないと思います。

広い状況の中からどうあるべきかという、結論を導き出せるような分析に取り掛かる、次のステップはそれだなと思っています。

【発言のポイント】

- ・公会計上のストックは、パブリックとしての大きな特徴があります。パブリックとしてどこまでリスクを背負うかが重要となります！
- ・民間でも何を新しくやるかよりも、何をやめるかの議論を先にやっています！

（山本委員の発言）



市として公共サービスをどう位置づけるのか、ソフト面を充実させるのか、ハード面を充実させるのかなど決めたいうえで、財源の中で優先順位付けを行うのが良いと思います。

フローは短期的に決着するものですが、ストックは施設だとか負債ですの
で長期的にはリスクがあります。リスクがあっても行政はやらないといけ
ないこともありますので、行政の特徴としてリスクをどこまで背負うのかとい
うことを考える必要があります。それらの政策判断を行う上で、新公会計制
度のコスト情報を利用することが望ましいと思います。

（岡本委員の発言）

民間でも、何かを新しくやるかとか、何かを新しく作るかとか、何のレベ
ルをあげようか、という議論を先にやってはいけないという動きがあります。

何をやめるかを先に議論しようということです。次に下げることが構わな
いことは何かを議論します。この2つを先に議論して、余力ができれば、そ
の余力で上げられるものは何かを議論します。それでも可能であれば、新し
く投資するものは何かを議論します。

まずはマイナスの、下げるとかやめるとかいう方から議論します。上げる
方から議論をすると初めは元気が良くても、最後はやっぱり駄目だねとなっ
てしまうことが多いです。



（鶴川委員の発言）



重要なのは財政規律のあり方です。借り入れの返済と基金の積み立ての組
み合わせで財務体力をつける。その場合、減価償却費が一つの目安になるか
もしれません。減価償却費が100に対して借金の返済が50であれば、20
は積みましようとか。

今後10年間に大きな支出がなく、10年後から大きな支出があるという
試算が出ているのであれば、この10年間で、その必要性を市民に説
明することが重要と思います。

（西村営繕担当部長の発言）

建物の予防保全というのは、病気を予防して医療費を削減するような取り組みと似ています。きちんと行えばライフサイクルコストの低減に繋がることは明らかですので、各施設の管理者と連携をして、計画的に修繕を行うことが重要です。これからは技術的な側面だけでなく、公共施設のニーズ、提供しているサービスの状況、質、コストなどの視点も含めた上で、計画的に対象を絞り込むことが必要です。今後の選択的な公共施設マネジメントを行う上で、事業別財務諸表は重要な指標になると考えます。

（水越財務部長の発言）

漠然と感じていた施設の老朽化が、明確にとらえることができるようになりました。また、具体的な財政需要が把握でき、将来に向けた公共施設保全の具体的な検討が行えるようになりました。個別の施設の維持管理費が可視化されたことにより、施設運営コストの適正化が重要視されます。コストに見合ったサービスを提供しているか、言い方を変えるとアウトプットを重視した取組みが重要と思います。

（鷲北副市長の発言）

公共施設の課題については、市職員はもとより、市民の方々ともに問題意識を共有していく必要があります。そのためには情報提供が必要で新公会計制度を取り入れたメリットはそこにあります。

本日頂いた意見を基に、公共施設のあり方について、検討していきたいと思っています。社会資本の整備をどうするのか、世代間での負担・分担をどうするのか、10年、20年後を見通す力が求められていると感じます。



（石阪市長の発言）



役所は2つ弱点があります。1つは環境の変化に対応できるエネルギーがなかなか出てこないことです。民間の場合には、変化に対応しないとマーケットから退場させられますが、市役所は退場させられないので、変化に対応しないという癖がついています。

もう1つは他が何をしているか、きちんと調べていないということです。民間企業では、その場合も競争という中から落ちこぼれてしまいます。周りの環境をよく見ていないと、いけません。自戒の念を含めて、前と同じならいいやというような前例踏襲の決断をしないよう、頭を使って、きちんと議論したうえで政策判断をしていきたいと感じています。

2013年度の行政経営監理委員会を振り返って

（岡本委員の発言）

委員会で検討したことは、すぐにできるものばかりではありませんが、将来に向けた重要な課題に正面から取り組んだ、重要な会議になったのではないかと思います。難しい問題に市職員の皆さん、市民の皆さんが正面から取り組んで成果を上げられることを期待しています。

（石阪市長の発言）

いろいろご指摘をいただきましたが、今日の議論ができるまでに、最初の制度設計から4年くらい経過して、ようやく議論できるところまでできました。財務諸表を正確に作るということは、市職員全体で努力してきました。それが信憑性を確保しているわけで、これは評価に値すると思います。

今後は「先を見通す力」と「説明できる力」が大切だと思います。説明できなければ何かを変えることは出来ません。説明できる材料を持って、説明できるような分析、表現、そして機会を作りましょう。

施設に関する課題については、勝負はこの先の10年です。この間に我慢するなり、積み立てを行うなどにより対応をしないと、その先を見通せない時代が来ると思います。この1年間の議論の中から得られた成果を、平成26年度以降に活かしましょう。

2013年度は「新公会計制度」を中心に、専門委員の方と議論を行ってきました。

2013年度の行政経営監理委員会は第3回目をもって終了しますが2014年度も引き続き、行政経営監理委員会を開催します。2014年度以降も専門的な見地からご提言いただき、市役所の経営に活かしていきたいと思っております。

（町田市行政経営監理委員会事務局）