

令和元年 11月 14日

## 出張調査報告書

尼崎市議会「維新の会」

日時：令和元年 11月 11日 10:00~12:15

作成者 久保高章

視察先：東京都町田市

参加者：別府建一 西藤彰子 久保高章

### 「新公地方公会計の活用について」

#### I 調査事項

新公会計の活用について視察質問事項要旨

#### 【町田市の考え方（前提）】

当市では、新公会計制度導入にあたり①組織や事業マネジメントに活用すること、②説明責任を果たすこと、という2つの目的を持っていました。

組織や事業マネジメントに活かすためには、各課が当事者の視点で財務諸表を作成、分析しなくてはなりません。また、説明責任を果たすためには、各課が自らその内容を理解しなくてはなりません。そのため、町田市では財政課や会計課が一括で作成するのではなく、各課が自ら仕訳を実施することで、財務諸表を作成、分析しています。また、9月議会での決算審査に財務諸表を提出することで10月以降の翌年度予算編成に活用することが可能となります。そのためには8月までに財務諸表を完成させなくてはならず、出納整理期間終了後速やかに財務諸表を作成、分析できるよう、日々仕訳を実施しています。

1. 現在、尼崎市は期末一括仕訳システムを使用し財政課が一括で作成しています。来年度、システム契約が満期を迎えます。システム更新に合わせて日々仕訳システムに変更してもらうよう依頼していますが、他都市において日々仕訳を行っているのは10%程で効果が見込めないと答弁しています。

又、職員研修や日々のチェックが必要でその分負担が増すと言われていました。

一括から日々に変更するにあたり、人、物、金、の観点でどのように進めて行けばよいのでしょうか。

回答

#### ・人の観点

複式簿記を理解している職員を各課に配置するため、研修等によるフォローが必要です。また、各課が日々仕訳したものを毎月チェックする（月次決算整理）ための職員が必要となります。

#### ・物の観点

システムにおいて簡易に仕訳ができるようにしています。

（目的別）例えば、契約課の職員が利用できるセグメントは「契約管理費」に限るなど、各課が利用できるセグメントのみをシステム上表示させることで、セグメントの選択を容易にしています。

（性質別）例えば、「報酬」や「給料」の仕訳においては、「人件費」という勘定科目を初期設定するなど、各課が判断に迷わないようにシステムを設定しています。

#### ・金の観点

人の観点で記載したような研修については、問11に記載していますが、そのうち外部講師にかかる費用は220千円です。

2. 財務諸表の活用の仕方が分かっていません。現在、固定資産台帳によるストック分析は行っていますが、市全体の財務諸表の為、課別、事業別、施設別セグメント分析ができていません。セグメント分析を行うためには一括と日々のどちらが有利であり、その理由は何でしょうか。  
各課で日々仕訳を行うので各課の財務諸表があるのでしょうか。

回答

いつまでに、誰が分析を行うのかが重要だと考えます。  
当市は、8月までに、各課がセグメント別の財務諸表の作成、分析を実施するため、出納整理期間終了後速やかに取り掛かれるように日々仕訳を採用し、さらに各課が分析することから各課で仕訳を実施しています。  
こうすることで、9月議会での決算審査に財務諸表を提出し、10月以降の翌年度予算編成に活用することが可能となります。

3. 日々仕訳のシステムに変更するには約5億円必要であると答弁されています。現在、来年度のシステム更新は一括仕訳でオープン系にして他都市とも共有できる形で考えているようですが、全く試算もしていないようです。いずれにしても数億円は必要だと思います。仮に、日々仕訳のシステムに変更して初期費用数億円増加となった場合その増額分を投資するだけの効果は有るでしょうか。あればどういった効果があるのか具体的に教えてください。

回答

当市の実績として、行政評価シートで明らかになった課題を予算に反映させた件数、金額は以下のとおりです。  
(①成果向上に向けた取組強化②行政運営の見直し③歳入確保)  
中には、行政評価シートがなくても反映されたものもありますが、参考にしてください。

	①	②	③
2014 決算 (2016 予算に反映)	51 件 (2,208,309 千円)	31 件 (128,306 千円)	8 件 (597,492 千円)
2015 決算 (2017 予算に反映)	68 件 (1,674,171 千円)	28 件 (277,746 千円)	10 件 (788,381 千円)
2016 決算 (2018 予算に反映)	56 件 (846,036 千円)	9 件 (310,957 千円)	16 件 (213,218 千円)
2017 決算 (2019 予算に反映)	43 件 (491,609 千円)	14 件 (54,290 千円)	10 件 (490,421 千円)

②の具体例です。

課名	事業の課題	予算編成への反映	反映項目	反映額
財務部 庁舎活用課	物件費のうち、委託料については委託の仕様内容を精査し、契約方法等について見直しを行い削減を図ります。	2015年度まで単年度契約で実施していますが、2016年10月から3年間の長期継続契約とすることで事業費を削減しました。	市庁舎エレベータ及びエスカレーター保守点検委託料	2,029 千円

子ども生活部 すみれ教室	季節及び曜日によって利用者数の偏りのあるプールの利用形態について、見直しを進めます。	温水プールの開放日を、利用実態に合わせて見直します。平日は時期を問わず開放していましたが、夏季3か月間とします。	プール監視委託料	522 千円
経済観光部 産業観光課	民間と共同所有する施設「町田ターミナルプラザ」について、運営に係る委託料や負担金等の削減を共同所有者と共に検討し、行政収支差額を改善する必要があります。	1階バスターミナルにおける観光バス等発車管理業務について、使用料の徴収方法を見直し、現場業務の効率化を図りました。その結果、事務管理や当日発着管理に係る人員をそれぞれ1人ずつ減らし、経費を削減しました。	観光バス等発車管理委託料	3,086 千円
政策経営部 広聴課	総合案内人の案内品質の維持・向上を図るため、「庁舎総合案内マニュアル」、「単語検索」や「よくある質問と回答（FAQ）」の内容を定期的に見直し、活用を推進することで、適切な案内ができるようにします。	庁舎総合案内マニュアル」、「単語検索」や「よくある質問と回答（FAQ）」の内容を定期的に見直し、活用を推進することで、効率化を図り、時間を短くすることで委託料を削減しました。	庁舎総合案内委託料	375 千円

4. 以前、財務諸表の活用により「説明責任が果たせた」、「課別フルコスト計算が可能になった」、「財務の認識、意識が向上した」、「コストからの成果が分かりやすい」（費用対効果を分析する視点）、「資料が減った」（行政評価シートに議論に必要な情報が集約）と効果について教えて頂きましたが、具体的に教えてください。

回答

#### 1. 「説明責任が果たせた」（説明責任の向上）

課別・事業別行政評価シートは、2018年度決算では238事業ありますが、そのうち市民の方が身近に感じられる14事業を選んでダイジェスト版の冊子を作成しています。

説明責任を果たすための活用事例としては、町田市町内会・自治会連合会と市が協働で年10回ほど開催している市政懇談会において、このダイジェスト版を用いて、市長が自ら市民の方に事業の成果やコストを説明させていただいています。ダイジェスト版では、事業の紹介に加えて、事業の成果やこれからの課題を掲載しています。また、行政コスト計算書・貸借対照表の財務情報に加えて、単位あたりコストを掲載しています。さらに、この事業は何が支えているのかについて、財源構成を円グラフで表示することで視覚的に把握しやすくしています。（別途ダイジェストをお渡しします）

#### 2. 「課別フルコスト計算が可能になった」

2012年度に新公会計制度導入した際に予算体系の見直しを行いました。

官庁会計の予算および決算は「款・項・目・節」の体系となっています。町田市の従来の予算体系では、一つの歳出目に複数課の予算が計上されており、さらに、人件費は各項の筆頭目に計上されていました。これでは、歳出目単位の財務諸表を作成しても、各課単位の集計を示すものとはなりません。

予算体系の見直しにより、一つの歳出目には一つの課のみの予算を計上し、あわせて各課分の人件費を計上しました。こうすることで、歳出目の財務諸表が各課単位の数値を表すものとなり、各課のパフォーマンスを示すようになりました。（目の数：110）

### 3. 「財務の認識、意識が向上した」

町田市では新公会計制度が始まる 2012 年度までは、財政課が、決算統計をもとに財務諸表を作成していました。しかし、出来上がった財務諸表は、市役所全体の行政コスト計算書や貸借対照表でしたので、作成労力がかかるものの、十分に活用されているとは言えませんでした。このような課題をふまえ、新公会計制度導入にあたっては、財務諸表をマネジメントに活用できるようにするため、施設別や事業別といったセグメント別の財務諸表を迅速に作成する必要があると考えました。さらに財務諸表を市役所の限られた部署の職員のみで作成するのではなく、全ての職員、全ての組織で作成することにより、財務諸表を自らのものとして考える、つまり、当事者の視点で作成するということです。

### 4. 「コストからの成果が分かりやすい」(費用対効果を分析する視点)

町田市行政評価シートでは、費用対効果の分析を行うため、事業の成果を明らかにしています。事業の成果とコストを対比して、成果が向上している場合にコストは増加していないか、また、コストが下がった場合でも成果も下がっていないかという視点です。組織の使命を達成するためには、予算を削減することだけがマネジメントではありません。事業の成果を達成するために、コストをかけるべきか削減するべきかを検討する視点が大切です。

### 5. 「資料が減った」(行政評価シートに議論に必要な情報が集約)

町田市では 2012 年度決算から事業別財務諸表を作成し、決算の参考資料として 9 月議会に提出していましたが、2014 年度決算からは「課別・事業別行政評価シート」と名称を改めるとともに、地方自治法第 233 条第 5 項の規定による「主要な施策の成果に関する説明書」と位置づけて提出しています。9 月議会の決算では、9 割の質問・意見をこの行政評価シートに基づき出て議論しています。

5. 期末一括と日々仕訳の役所にとっての大きな違いと、決算や予算においてどのようなメリット、デメリットがありどちらを選択する方が今後の行政運営に適しているのでしょうか。

回答

#### ・期末一括

メリット 日々の負担が少ない

デメリット 年度末に作業負担が集中する

#### ・日々仕訳

メリット 出納整理期間終了後、速やかに財務諸表を作成、分析できる  
期中に財務諸表を作成し、事業の進捗管理が可能である

デメリット 伝票処理の度に仕訳をするため、日々の負担となる

当市では会計年度終了後の 8 月までに、セグメント別の財務諸表の作成、分析を各課で実施するため、出納整理期間終了後速やかに作成、分析できるよう日々仕訳を各課で実施しています。

6. 課別行政評価シートで、その課のフルコストの見方がよく分かりません。費用対効果や最小の経費で最大の効果の最小の経費とはどのように算出しますか。

回答

フルコストとは、官庁会計ベースの決算に加え、非現金取引（引当金繰入額や減価償却費等）を加えたコスト情報です。行政評価シートの左下にある「行政コスト計算書」では、人件費、物件費、維持補修費、扶助費、補助費等といった項目があり、これらは官庁会計とほぼ同じ内容です。それらに加え、減価償却費、不納欠損引当金繰入額、賞与・退職手当引当金繰入額という、現金での出入りはないけれども、この事業にかかるコストとして考える経費を加えた情報がフルコスト情報です。

経費と効果を組み合わせた指標である「単位あたりコスト」を主に事業別のシートに掲載しています。3ヵ年の比較が可能となっており、この数値が低いほど、費用対効果が高いものと考えています。

7. 貴市は、以下の項目について、公会計をどのように活用されていますか。

（予算編成、施設の統廃合、行政組織のBPR、受益者負担の適正化、行政評価との連携、適切な資産管理、公共施設の適正管理）。

回答

・予算編成

行政評価シートで明らかになった事業の課題や今後の取り組み、議会で議論された内容をふまえて、10月以降の翌年度の予算編成に反映させます。

・受益者負担の適正化

サービス原価の算定の際に、施設別の行政評価シートの行政コスト計算書の費用から数値を使用しています。

・行政評価との連携

行政評価シートを作成し、『主要な施策の成果に関する説明書』として9月議会へ提出し、議会において議論、審査されます。

その他に、隔年で実施している「市民参加型事業評価」において活用しています。これは市民の声を行政経営・行政サービスの向上に活用するため、市民と有識者が、市の事業担当者と事業の課題や解決策について対話をして評価するものです。

官庁会計よりなじみがある企業会計に近い財務諸表に事業の成果・課題等を兼ね備えた行政評価シートを活用し、事業評価をしています。（2019年11月24日実施予定。YouTube「まちテレ」でライブ配信予定。）

8. 基金残高について、どの程度保有すべきと考えますか。また、公会計を長期の財政見通しにどのように活用されますか。

回答

財政調整基金については、標準財政規模の約1割と考えています。

公会計は、日々の業務の改善という点では有効ですが、長期的な計画策定への反映については難しいと考えています。

但し、財政見通しで定めた経常事業費の計画数値を達成するために行政評価シートを活用し、日々の業務の改善をすることで経費抑制につなげています。

9. その他の公会計の活用についてご教示下さい。

回答

公会計情報の活用拡大に取り組んでいる「新公会計制度普及促進連絡会議」では、2018年度から検討部会を設置し、事業別の財務情報を自治体間比較することで他自治体の良い取り組みを取り入れるため、自治体内・他自治体における類似事業との比較へ向けた、事業別財務情報の作成・評価手法の整備を行っています。

参考資料 32 ページに部会の検討結果を掲載しています。小・中学校給食事業や図書館事業など計5事業で自治体間の比較分析を行いました。このとき比較手法としたのが「効率性と経済性の散布図」です。この比較手法は町田市の分析においても2018年度決算から早速、同種施設比較分析表に活用しています。

2019年度は新たに参加する自治体を迎えて、活動をしています。

市の内部だけではなく、自治体間の比較を行うことで、業務改善につながる新たな知見を得られることもあります。自治体内の経年変化に加えて、自治体間の比較の視点をもって行政運営の改善に取り組む必要があります。

10. 複式で日々仕訳をされていますが、実際に伝票処理をする職員に仕訳処理の理解のためどのような取り組みをされているのか。研修等をされているのか。

回答

毎年以下のような研修を実施しています。

・年次決算整理（4月）

前年度決算の財務諸表を作成するにあたり、配賦や引当金の考え方や資産照合の方法を伝えています。

・月次決算整理（4月）

当該年度の日々仕訳を始めるにあたり、仕訳のルールやシステムの操作方法等を伝えています。

・簿記研修（8月）

外部講師による、簿記3級程度の内容について研修を実施しています。

・情報誌の発行

庁内向けに、「新公会計のツボ」という情報誌を発行しています。

11. システムの導入時にはどのような課題があると考えますか。また、導入後、その市にあったカスタマイズが必要であると言われるのだが、反面、他市との比較がしづらくなるのではないかと思うが貴市のお考えは。

回答

当市が日々仕訳を導入する際には、複式簿記になじみがない職員が仕訳をすることになることから、簡単に仕訳ができるように、予算科目と勘定科目が基本的に原則1対1で紐づくような設定にしました。

また、予算体系の見直しにより、一つの歳出目には一つの課のみの予算を計上し、あわせて各課分の人件費を計上しました。こうすることで、伝票処理をする際に、セグメントの選択が容易になりました。さらに歳出目の財務諸表が各課単位の数値を表すものとなり、各課のパフォーマンスを示せるようになりました。

他市との比較については、問10に記載したとおり、システムが異なる複数の自治体間での比較に取り組んでいます。

12. 公会計の整備により、どれほどの財政効果があると思われますか。

回答

財政効果という点では、問3に記載したような効果があったと考えています。

また、今後財政効果が期待できるものとして、問10に記載した他自治体との比較・分析手法の開発に向け、検討を行っています。

財政効果だけでなく、従来の会計では把握できなかったストック情報やフルコスト情報が明らかとなり、行政運営に民間と同じ「ものさし」を持たせることが可能となります。具体的には、固定資産台帳を整備することで資産管理の正確性が増し、さらに退職手当引当金などを算出することで将来負担を明らかにするメリットがあります。

また、市民の方々に理解できる情報を提供し、財政状況を評価していただくという効果も期待されています。

以上、12項目の事前質問にご回答頂き新地方公会計の活用について学びました。

\* やはり現在の期末一括仕訳では町田市が行っている課別・事業別評価シートを作成し決算審査で活用する事が不可能と思われるため、来年度のシステム更新に伴い日々仕訳システムに変更して頂けるよう当局に依頼していきたいと思っております。

