

日 時: 平成 21 年 2 月 24 日(火) ~ 25 日(水)

場 所: 大阪市 大阪科学技術センタービル 会議室

内 容: 日本経営協会「ニューパブリックマネジメントの進展を踏まえた地方自治体監査の理論と実務」

講 師: 石原 俊彦 関西学院大学 専門職大学院 経営戦略研究科 教授 (公認会計士)

プログラム内容

1. 地方自治体監査の基礎知識
2. NPM とは
3. 行政評価を活用した VFM 監査
4. 包括外部監査の実態 - 今後の目指すべき方向 -
5. 地方財政健全化法と地方公会計改革への対応
6. 管理会計を利用した VFM 監査
7. 行政評価を利用した自治体ランキング(英国自治体監査委員会)
8. 内部統制の整備・運用と内部統制監査

講義のポイント (講師の発言どおりではない。主観も織り交ぜて記載。監査部分は割愛)

行政経営を進化させる

- ・ 行政システムは、「管理・運営(アドミニストレーション)」から「経営(マネジメント)」へ
- ・ そして「マネジメント(内部)」に加え、「ガバナンス(外部による統治)」の充実へ
- ・ 民主主義先進国の英国では NPM の推進と同時に、公認会計士による公会計チェックも進んでいる(CIPFA)。

公会計改革を「マネジメント」に活かす

- ・ 改訂モデルの 4 指標を作っただけではダメ。それだけでは「管理」に過ぎない。
- ・ 「普通会計」だけでなく「連結」でみるべき(浜松は OK)。
- ・ チェックポイントは「附属明細書」。「附属明細書」を分析することにより、ムダが見えてくるかも…。
- ・ 今後は、データの蓄積による「時系列」比較も有効。

バランスシートを使う

- ・ 有形固定資産…「税金・借金がどこにどう投入されたか」を見る
適正な資産か、身の丈を超えた資産を持っていないか? セグメント別にチェックする。
(ex. 公債費比率の計算式から逆算して、適正水準の資産を計算する)
$$\text{約 1800 億円 (標準財政規模)} \times 15.1\% (\text{公債費比率(浜松の例)}) = \text{公債費 272 億円}$$
$$\text{公債費} \times \text{償却期間 (耐用年数(仮 30 年)} \times \text{約 1.5}) = \text{資産額 (仮) 1 兆 2240 億円} \dots \text{など}$$
セグメントは、公表指標は「款別(類似)」だが、「政策別」に再分類すべき。
「款」は国が決めた分類で、自治体の政策実態には合っていないし、責任者もない。
政策・施策に置き換えて「管理指標」から「マネジメント指標」に変える。
- ・ 売却可能資産…財政再建の優先課題。
個別明細書で正確に把握し、利用可能性のない不要資産を「見える化」する。
- ・ 未収金…税・国保・住宅など未収金も個別明細書で「見える化」し、「名寄せ」する(滞納対策)。
- ・ 負債の部…「将来世代へのツケ」
少なければよいというモノでもなく、資産形成にあわせて、適正水準にすることが大切。
「身の丈」をわきまえる
「長期未払金」にも注意。財源手当ができていないものは“負債”であることを忘れない。
PFJ や債務負担行為も精査する
- ・ 純資産の部…「過去・現在世代から、将来世代(受益者・利用者)へのプレゼント」
負債・純資産ともに、資産の減価償却にともない、「みなし償却」をおこなう。

行政コスト計算書の使う

- ・ (ヨコ軸)B/S 同様に、「款」ではなく、政策で区分する(事業別・政策別・施設別コスト計算書など)。
- ・ (タテ軸)コストの性質を細分化しコストダウンに使う。
管理可能費(コストダウン可能)と不可能費(社会保障給付など法定受託事務、移転支出、他)
原価(cost)・費用(expense)・損失(loss) costは削減困難、expenseは削減可能、lossは発生させない
施設管理などは、「変動費」と「固定費」に区分し、損益分析する。
ex. 損益分岐点売上高 = 固定費 ÷ 限界利益率
= 固定費 ÷ (1 - 変動費 ÷ 売上高(受益者負担額))
客単価のアップや集客数の増など売上増を図るとともに、費用を見直しコストダウンを図る
- ・ 事業ごとに、人件費や起債残高、金利などを分析できる。
- ・ 人件費は行革議論で進めているが、あるべき姿を描くことも大切。1人採用は3億円の債務負担行為と同じ。

政策と組織を一致させる

- ・ 政策と予算を明確にする(ex.三重県マトリックス予算…行政評価シートを使って政策予算をつくる)
- ・ 総合計画実現のための組織づくり(豊橋市・岡山市など)
- ・ 組織横断的な責任者体制(青森市の自治体経営システム…「監」の設置)
- ・ 予算も「款」でなく、政策(総合計画)にあわせて組みなおす。

内部統制

- ・ 20年3月「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会〈中間報告(論点整理)〉」を参照。
- ・ リスクチェックを自治体内部でやっていく仕組みづくり。内部牽制の仕組み…監査で指摘を。

業務改善

- ・ 行革は「一部の人が職員にやらせる」イメージで、「cost cut」が中心 やらされ感、職員の行革疲れ。
- ・ これからは「自主改善活動」の時代。

所感

- ・ 監査セミナーではあったが、一度、お話を聞きたかった石原教授のセミナーに参加。
- ・ NPM 手法を使った行政経営の具体的手法をいくつか聞くことができた。私の考えていることを補強していただき、理解レベルを一段上げることができたと思う。
- ・ とりわけ「公会計改革」の活用は、代表質問でも「セグメント別・施設別分析」を進めていくよう意見を述べたが、今後、個人的に資料を取り寄せるなど、具体的に活用して、行財政改革に資していく。ただし、まだまだ分析能力が不十分であるので、さらに研修に参加するなどして、理解を深めていく。
- ・ 「内部統制」も前回の代表質問で触れたが、今後、総務省の報告などを参考に、引き続き浜松市の内部統制体制の構築を進めていく。
- ・ 「内発的改善活動」について、現在、浜松市でも「Good Job 運動」を進めているが、まだ一部の職場に偏っているなど全庁のモチベーションアップにつながっていない。他市の好事例を参考に、推進に協力していきたい。
- ・ 昨年の予算審査でも、予算と戦略計画との不一致を指摘したが、「政策と組織」、「計画と予算」は、これまでもアンマッチだと思っていた。組織のあり方について、さらに研究したい。

以上