

## 自治体財政 改善のヒント 第97回

# 行政コスト計算書を行政評価に活用するには 自治体・組織・事業の3階層で区分すること

大和総研政策調査部 主任研究員 鈴木 文彦

会計情報の様式を考えるにあたって決め手となるのは、それを何の意味決定に使うのかである。例えば朝、出勤するとき傘を持っていくか否かの判断に迫られるとする。この判断に必要な情報は天気予報や降水確率である。これらは衛星画像や予想天気図などの事実を、雨にあたるリスクを評価するために解釈した加工情報である。同じように、収入支出を加工した会計情報の様式も、読者が求める意思決定の種類によって変わる。

### 3階層に分けて考えるのが第一歩

今回は、行政評価シートの財務情報として目にする機会が多い「行政コスト計算書」に焦点を当てる。行政コスト計算書は発生主義を適用した自治体の収支計算書である。企業経営を念頭に、これを自治体運営にかかる意思決定の道具に使うとすれば、その第一歩は自治体、組織、事業の3階層に分けて考えることである。

意思決定に着眼し3階層について説明する。第1階層、全体、自治体そのものの収支計算書が想定する意思決定は財政運営に関するもの、例えば経費削減や投資抑制の方向に舵を切るべきか否かである。様式は意思決定の内容に従うので、収支計算書は、借入過多や収支悪化の兆候が読み取れることが要件となる。必要なのは、自治体の財務状況を評価するための情報である。ちなみに、現

在の行政コスト計算書が財務分析に適する様式かといえば本連載でも何度か触れてきた通り課題が残る。発生主義より現金主義のほうがよい。

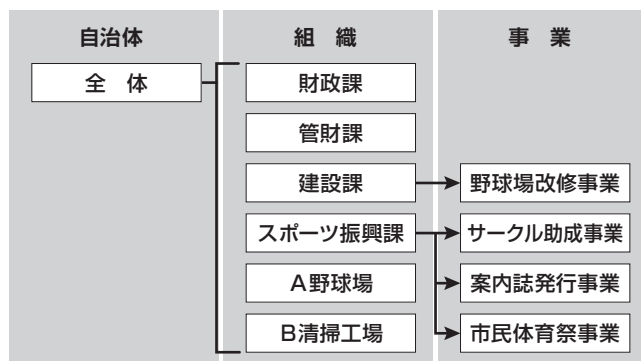
第2階層は組織別に区分された行政コスト計算書である。想定される意思決定でわかりやすいのが定員管理、すなわちその組織の定員を増やすか減らすかの選択である。判断に先立ち、対象組織のアウトプットに比べて、人件費その他の経費が割高か否かを評価する。割高であれば定員を別部署に再配置したり、業務量を再考したりなどの改善策を講じるべきとなる。判断に必要な情報としてまずは正確なコスト情報がある。割安割高を評価するにはアウトプット情報も必要だ。どのような行政サービスをどれくらい提供しているのか、要件と数量を明らかにすることである。

組織別分類はマネジメント単位で区分するのがポイントだ。企業や店舗になぞらえて管理できる最小単位とも言い換えられる。図の事例では野球場や清掃工場などの施設が“課”と同じ階層に並べられている点に留意されたい。野球場や体育館、工場を経営する民間企業が存在することからも、施設はマネジメントの単位たりえる。要するに、課や施設を自治体内の“支店”とみなして区分することだ。課や施設などの支店単位の行政コスト計算書を分析する。ここでアウトプットに比べてコストが割高と評価されたときは、改善策を講じるべきという判断が導かれる。

改善策には民間委託もある。一部業務の単純委託、包括的な業務委託もあれば、自ら集客し料金収入で経費を賄う経営委託、すなわち民営化も選

すずき・ふみひこ 1993年立命館大学卒、七十七銀行入行。財務省出向（東北財務局上席専門調査員、2004-06年）等を経て08年に大和総研。単著に「自治体の財政診断入門」、「公民連携パークマネジメント」（いずれも学芸出版社）。中小企業診断士

図 自治体・組織・事業の3階層



出所：大和総研作成

択肢である。ここで野球場、清掃工場など施設単位の収支計算書がなければ、直営から民営へと経営形態を検討するための評価ができない。さらに、民営化前後のコストを比較するには、直営と民営のコスト範囲を合わせなければならない。例えば直営野球場のコストに現場職員の人事サービス手数料、システム使用料等を加算しなければならない。図でいえば財政課、管財課が他部署に提供するサービス料である。こうしたミドルないしバックオフィス機能を担う部署に関するコストは、そのサービスを受取る部署に、職員数などあらかじめ決めた基準で配賦しなければならない。民営野球場のコストには本社経費の名目で含まれているが、自治体の場合、施設別の行政コスト計算書に民間の本社経費にあたる間接費は含まれない。

### 事業別の評価は3Eに着目

第3階層が事業別分類である。この階層の意思決定とは、組織に属する個々の事業（プロジェクト）について、次年度以降も続けるか、止めるか、条件付きで続けるかの選択である。これは行政評価でいう「事務事業評価」に他ならない。事務事業評価は、対象事業にかかるインプット（支出）、アウトプット（活動結果）、アウトカム（outcome）（成果）を設定の上、経済性（Economy）、効率性（Efficiency）、有効性（Effectiveness）に着眼して行う。着眼点は英字の頭文字から3Eと呼ばれる。図の場合、スポーツ振興課に属するサークル助成事業、案内誌発行事業、市民体育祭事業の

事業名がアウトプットを示している。行政コスト計算書で示されるコスト水準が、行政サービスの質と量で示されるアウトプット情報と比較され、割高か否かが評価される。コストが高ければ経済性、アウトプットが物足りなければ効率性の問題が指摘され、事業プロセスに改善が求められる。

これに対し、成果を意味するアウトカムは内部の努力だけで成就するものではない。案内誌の発行で住民の健康意識が高まること、市民体育祭の開催で運動の動機付けが高まること、最終的な定量目標として健康寿命が延びることなどがアウトカムにあたる。要件に違わず、かつ能率的に遂行された事業でも、それが意図する成果に対しての外れと評価されれば、次年度以降の継続については検討要との判断になる。補足すると、部署間の収支は互いに重ならない。合算し部署間取引を相殺すると自治体の全体収支に一致する。対して、サークル助成事業など事業別の収支は、スポーツ振興課など組織別の収支に含まれる。

### 損益管理3階層、民間はどう活用しているか

民間は3階層の損益区分をどう運用しているか、ゼネコンを例に考えてみる。全社単位の損益計算書は、例えば金融機関が対象企業の債務償還能力を評価するのに使われる。投資家なら利益水準に比べて株価が割安か割高かを評価する。着眼点は利害関係者によって異なる。

部、課、支店別の損益計算書は、部署別のコスト管理や、支店の収益目標の管理のために使われる。長期的には業務量や人員配置を調整するための参考情報となる。人事や会計などミドル・バックオフィス機能にかかる本社経費はフロント機能を担う部、課、支店に配賦される。事業別の損益計算書は、ゼネコンならば請負工事案件の採算管理に使われる。日々の労務費や機械損料など直接経費を案件別に計上し、本社経費など間接費を加えた上で、当初予算を超えないよう注視している。図でいえば建設課が野球場改修事業の事業費を、建設課の収支とは別に計算するようなものだ。G