

20190531

BBL@RIETI

行政改革と行政管理会計 － 地方局 A における管理会計実践 －

本日の構成

- I. 総論 (大西)
- II. 地方局 A における管理会計実践 (竹本)
- III. 最後に (大西)

財務省財総研客員研究員	大西淳也
経営管理コンサルタント	竹本隆亮

Ⅰ. 総論 1. 戦後の行政改革の大きな流れ

インプットの削減

- 1次臨調（S36-39）：定員合理化、総定員法、特殊法人整理合理化
- 2次臨調（S56-58）：民間委託・移譲、三公社民営化、特殊法人整理合理化
- 臨時行政改革推進審議会 1次行革審（S58-61） 2次（S62-H2） 3次（H2-5）
：特殊法人整理合理化

多様な方向性（タテ割りの弊害是正・成果重視の行政・効率的な執行部門）

- 中央省庁改革（H13）：中央省庁改革、政策評価導入、独法制度創設
+ 規制改革、地方分権改革、公務員制度改革
- 行革推進本部（H13-18, 18-23）：道路公団民営化、郵政民営化、政策金融改革、市場化テスト、三位一体改革

手法の多様化 → 経営管理の重要性もup

- 行政刷新会議（H21-24）：事業仕分け + 国家公務員制度改革
- 行革推進本部等（H25-）：行政事業レビュー、BPR、EBPM、独法の事業報告書
+ 国家公務員制度改革

2. 経営管理と管理会計 2-1. 財務会計と管理会計

- 教科書的な整理

	利用者	報告書	目的	適用対象	法規制	情報特性
財務会計	外部	財務諸表 (主に過去)	会計責任 の解除	企業・ 子会社・ 関連企業	会社法、 金融商品取引法、 税法	正確性、 検証可能性
管理会計	内部	予算・標準等 (過去、将来)	効率性、 効果性	製品、 プロジェクト、 責任実体	なし	有用性、 目的適合性、 迅速性

- 財務会計：資金調達が目的。本質は財務広告。そこには常に誇大広告の恐れ。

そこで、比較可能性の確保が必要。だから、会計士がチェックする。

管理会計 (management accounting)：経営学と会計学の間。経営管理が目的。

能率・効率・効果。実務家（伝統的に生産技師）も担い手。方法論の集合体。

数ある方法論を個別の組織に合わせて、どう組み合わせ、どう使うか。

- 財務会計（公会計）の概成 → 管理会計への関心が徐々に↑

2-2. 様々な管理会計方法論（手法論）

財務指標←

→非財務指標

行政管理会計（広義の管理会計論）

通常の管理会計論

収益

中期計画
利益計画
予算管理
責任会計
損益分岐点分析
直接原価計算

方針管理
目標管理

ロジック・モデル
戦略マップ
KPI

費用

標準原価計算
原価企画
ABM/ABC
LCC

標準化・プロセス分析
TQC
TPS
リーンマネジメント
TOC

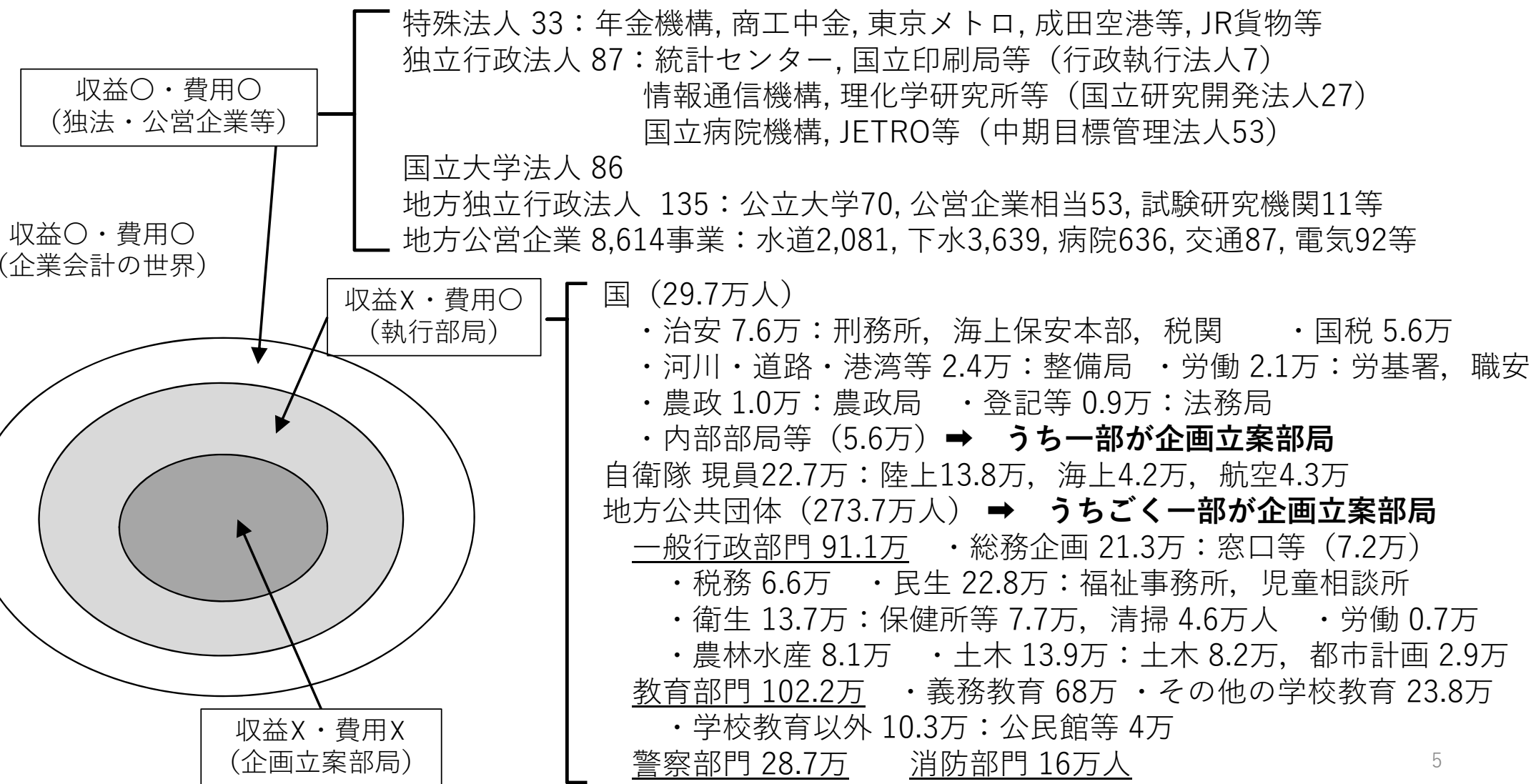
事務量マネジメント
業務フローコスト分析
自治体間ベンチマーキング
BPR
RPA

総合

BSC（含戦略マップ）
MPC
経済性計算

B/C分析
費用対効果評価

3. 行政のタイプ 3-1. 収益・費用からみた行政の3分類



3-2.執行部局にも様々なタイプ

- 一般行政系
- 事業系
- 金融系
- 研究開発系

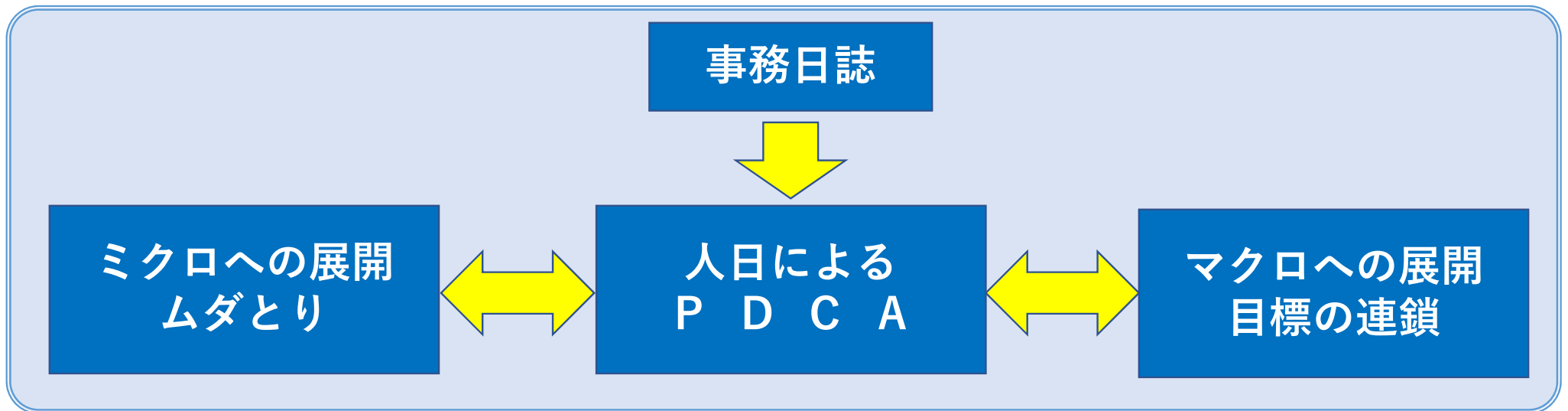
II. 行政管理会計の実践例（地方局Aにおける事例）

（『実践・行政マネジメント』第2部より）

1. 「人日管理」（事務量マネジメント）の概要
2. 組織内での合意形成～組織の価値観とワークライフバランス～
3. 標準を意識した事務改善活動
4. 1枚のペーパーに描く組織戦略
5. 地方公共団体との連携
6. 取り組みの効果

1. 「人日管理」 (事務量マネジメント)

- 事務区分別の人日 (事務量) の把握 ~ 事務日誌
- 人日 (事務量) の把握 ⇒ 計数で可視化 ⇒ P D C A でマネジメント
- 目的 ~ その他の事務の効率化 ⇒ 特定事務の拡充 ⇒ 人材育成



2. 組織内での合意形成

- 組織の価値観 ～ 「善良な関係者には尊敬される存在たれ、
そうでない関係者には恐れられる存在たれ」
 - 職員のモチベーションの醸成に大きく影響
 - 組織の価値観につながる取組に違和感はない
 - 縦割り意識の打破
- ワークライフバランス
 - 組織や職員の方向付けに強い推進力
 - ワークライフバランスを確保できる働き方の実現

3. 標準を意識した事務改善活動 Part 1

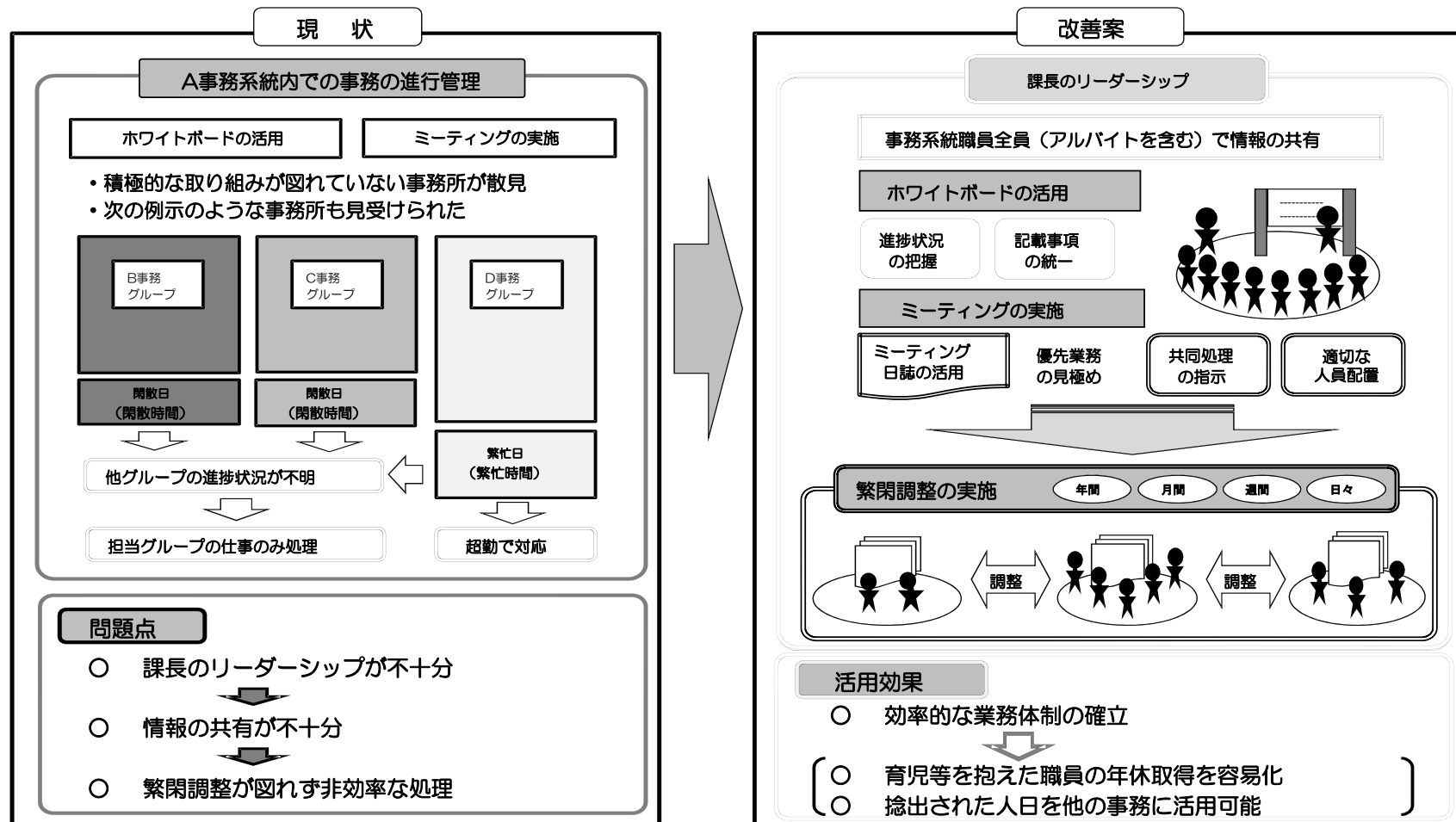
○ 3つの観点からの事務改善活動

- ① 繁閑調整等を頻繁に行う事務体制の確立 ～ 事務の見える化・情報の共有
- ② 業務全体での合理的な事務フローの確立 ～ ついでにできる事務の実施・重複作業の見直し
- ③ 事務処理要領を具体化した作業手順書の作成 ～ 未経験者等の活用の推進

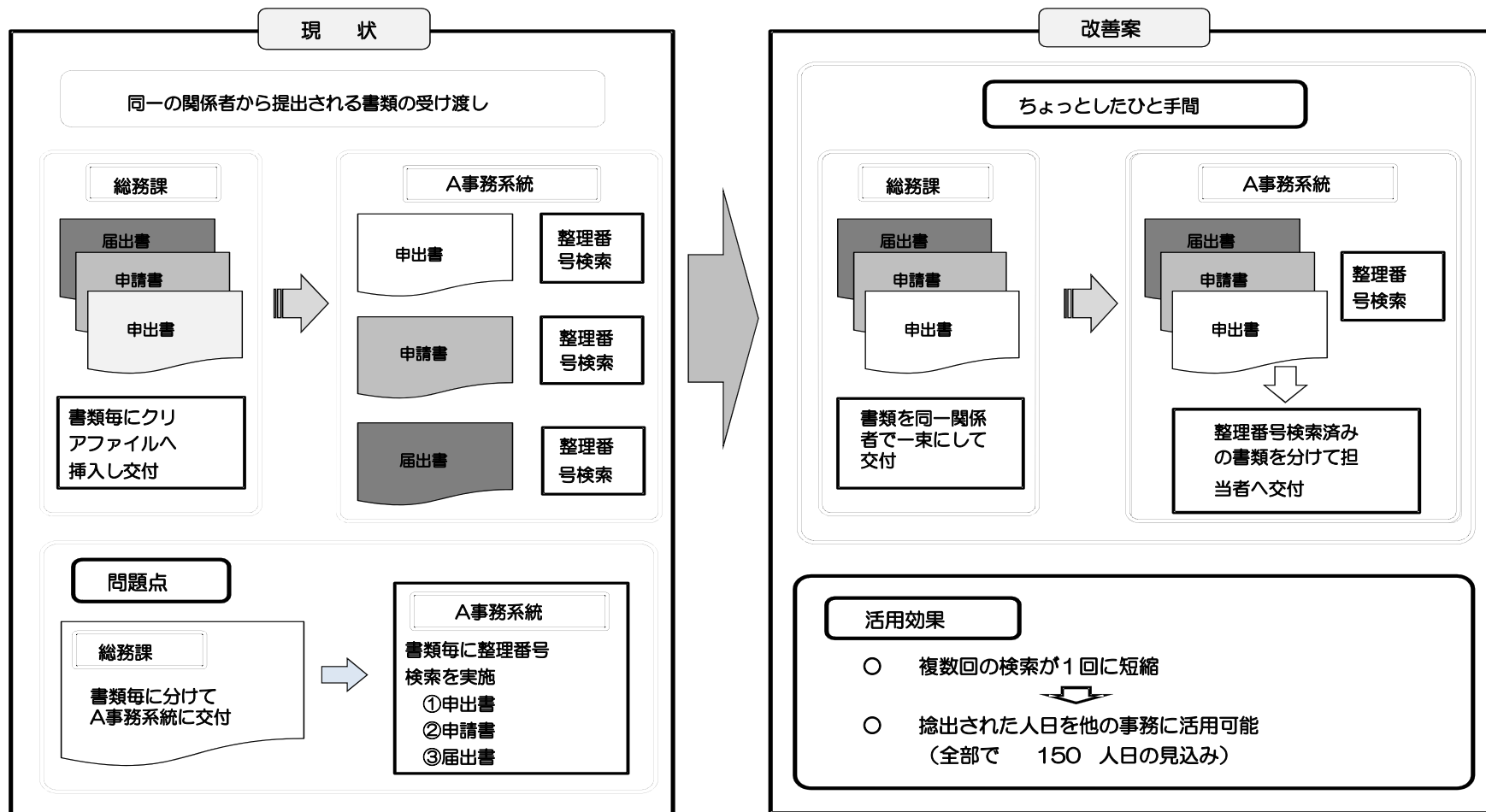
○ 事務改善提案の成功体験 ⇒ 事務改善活動の好循環サイクル

- 事務改善提案による事務量の積算が標準時間に基づいた運営の推進へ

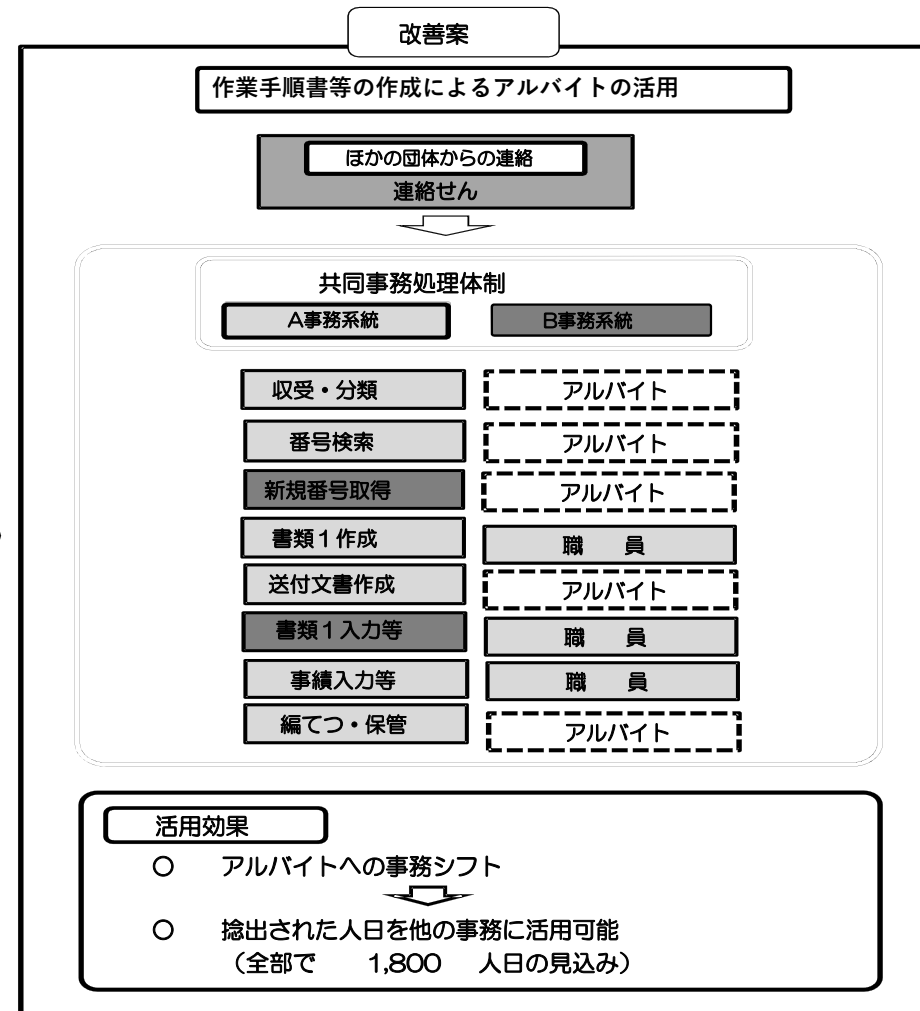
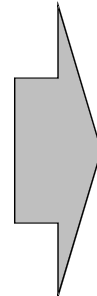
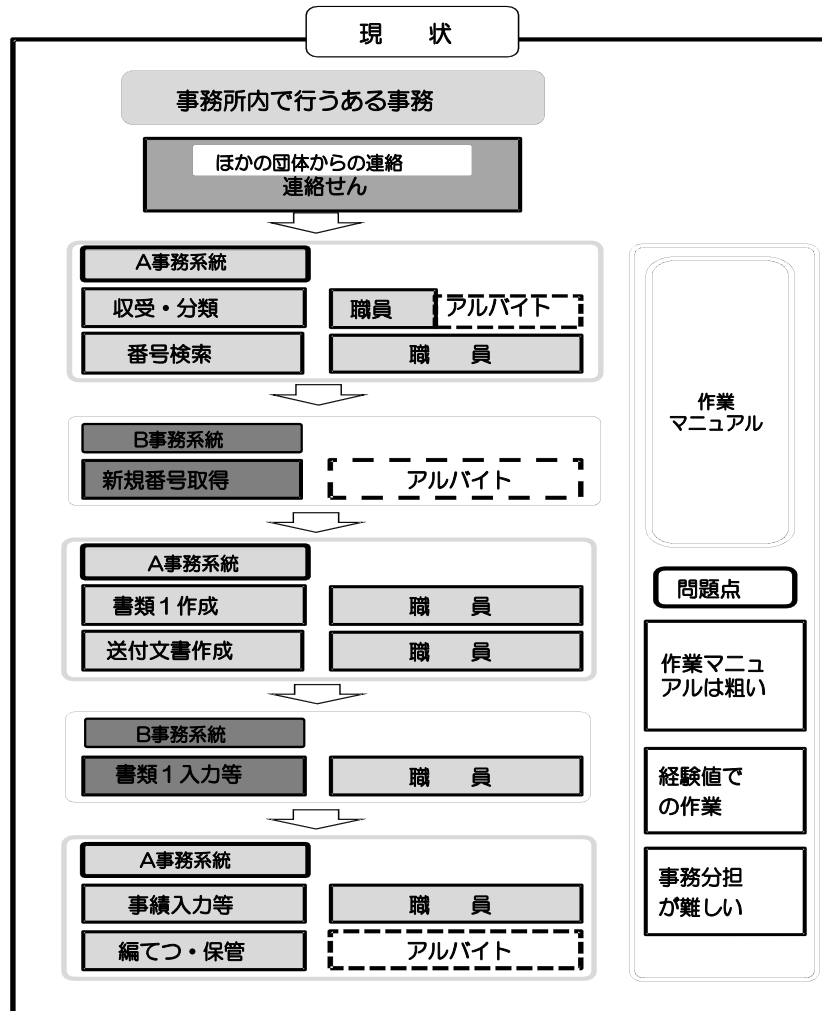
～ 業務のみえる化・情報の共有化による繁忙調整 ～



～ 書類受け渡しの際のひと手間実施 ～



～ 作業手順書等によるアルバイト職員の活用 ～



3. 標準を意識した事務改善活動 P a r t 2

- 事務改善活動の推進の効果
 - 標準的な手順を意識 ～ ムリ・ムラ・ムダの排除
 - 新人や若手職員に対する教育効果
 - モチベーションの向上
- 事務改善提案が B P R を誘発

4. 1枚ペーパーに描く組織戦略 Part 1

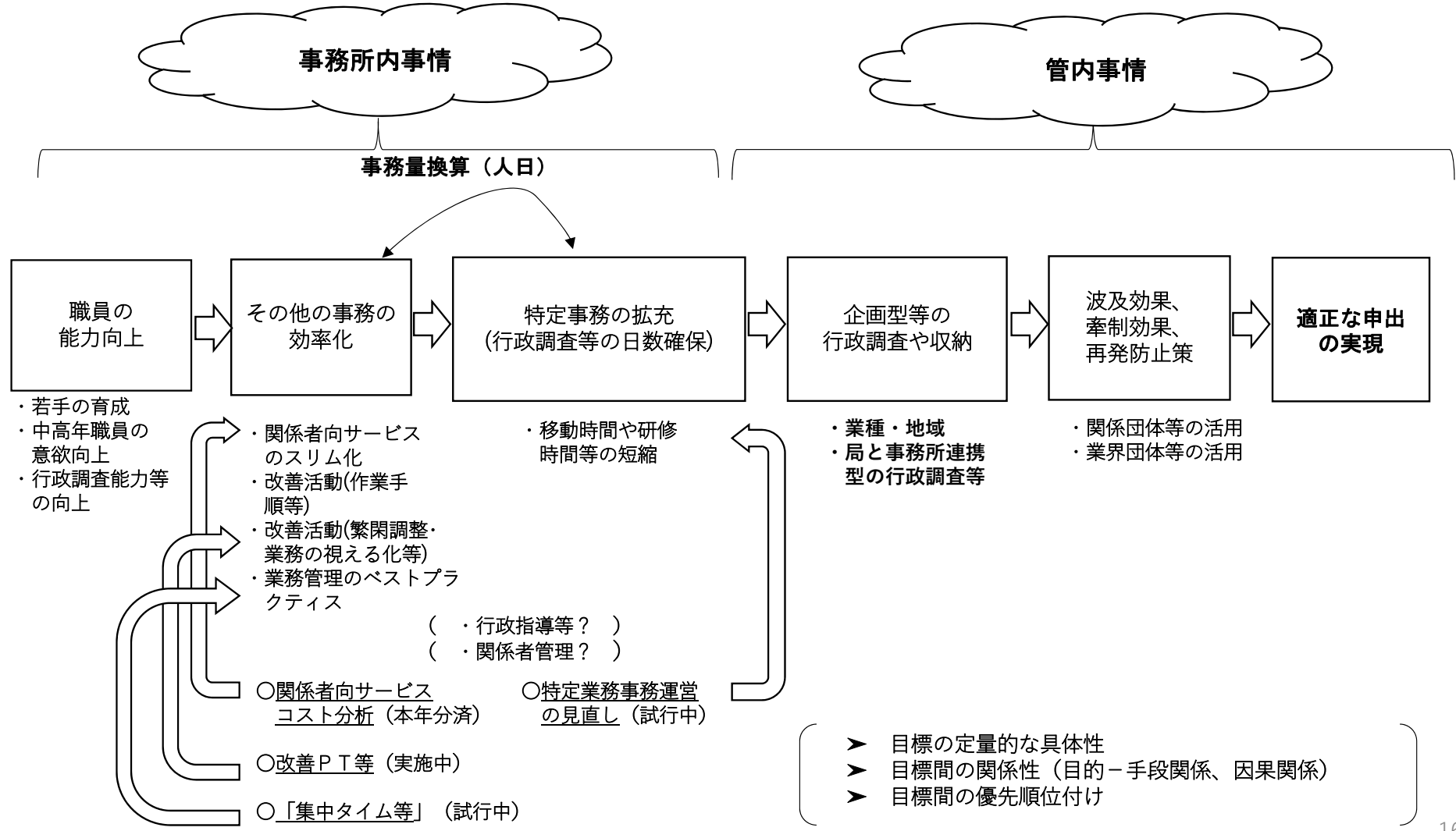
○ P D C A に基づく事務運営への指摘

- 漠然とした「P l a n」でなく、最終目標に至る具体的・挑戦的なロジックを示すべき
- 管内事情を把握した上で業務に関する「波及効果」等を示すべき
- 「体制の整備」だけでなく、具体的に何をやるのか、どのように工夫するかを示すべき

○ 1枚の「プランの流れ図の例」

- 効率化により捻出した事務量を特定事務にいかに関用するか
- 特定事務量の効果を最大限発揮するためどうするか
- 目的－手段関係や因果関係などにより目標を連鎖し、組織戦略の綿密な組み立て

～ Planの全体像（例）～



4. 1枚ペーパーに描く組織戦略 Part 2

○ 1枚にまとめた「全体運営プラン」の効果

- 組織全体で分かりやすい ⇒ 意識が合わせやすい ⇒ 職員の方向付けが容易となる
- コミュニケーションツールとしての機能
- 組織内での合意形成にも効果を発揮

○ インセンティブ措置による組織戦略の更なる展開

5. 地方公共団体との連携

- 事務量マネジメントの必要性
 - 部内の事務の効率化と地域住民に向けた事務の充実
 - ワークライフバランスへの対応
 - マイナンバー制度の本格活用に向けた対応

- 重複事務の解消や共同事務の効率化の推進
 - 得意な分野での事務負担の調整
 - 成功事例の横展開

- 戦略マップの活用
 - 目標の実現に向けての連携とお互いの戦略の可視化

6. 取り組みの効果

- 効果

(α) 年度 約3,000人日

($\alpha + 1$) 年度 約17,000人日

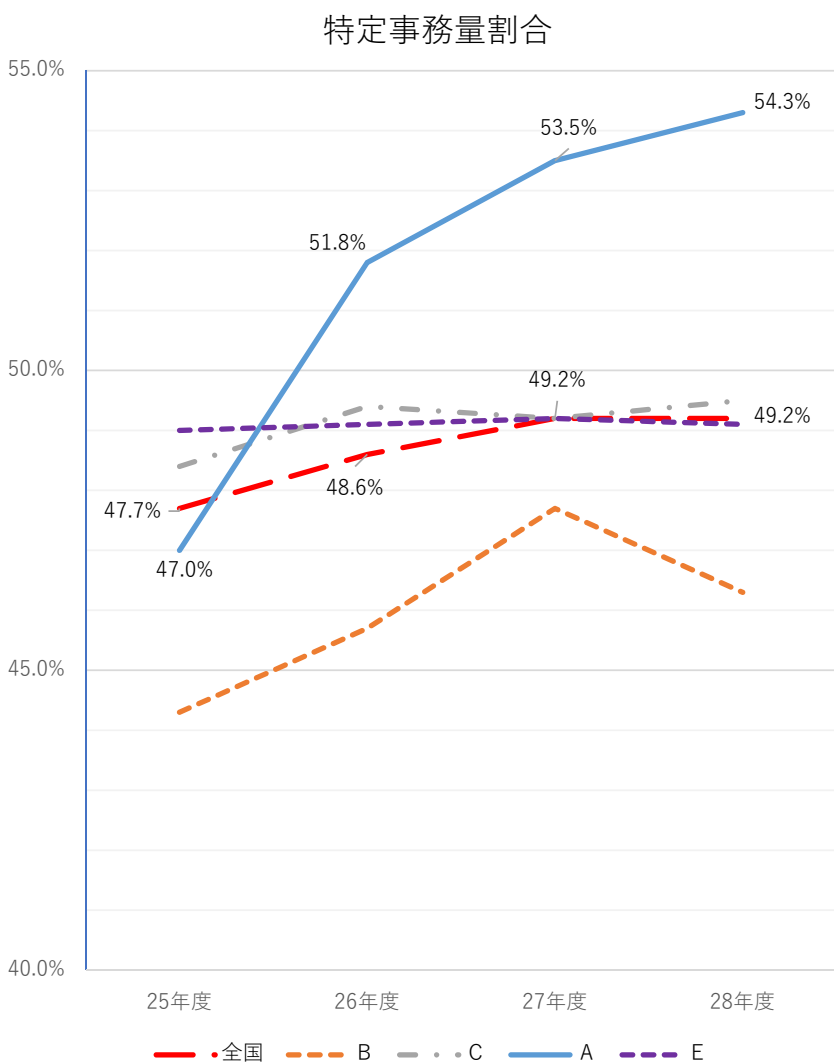
($\alpha + 2$) 年度 約4,000人日

...

- 但し、捻出できた事務量は何に使うかあらかじめ十分に考えておかないと、雲散霧消してしまう（要注意）

項目	事務効率化日数 a	他システムへの応援等 日数 b	転換率 b/a	特定事務 投入日数 c	活用率 c/b	インプット/アウト プットの効率 c/a
計 全 事 務 所	人日 17,070.3	人日 16,802.9	% 98.4	人日 14,634.8	% 87.2	% 85.8

- 法人特定業務事務における総稼働事務量に占める特定事務量の割合の推移



○ 地方局 A では、「人日管理」による事務改善活動の推進等を通じた事務効率化により、その他の事務量を削減した結果、特定事務量の割合は、3年間で47.0%から54.3%と 1 割強の増に。

○ 但し、地方局 A では定員の減少（全国的な定員再配置等の結果）や育児等のための職員の休業等により総稼働事務量が減少し、その他の事務量の削減分がそのまま特定事務量の増加とはならず、総稼働事務量の減少分を含めたものとなっている（総稼働事務量の減少がなければ特定事務量割合は更に増になるはず）。

○ 地方局 A の特定事務量割合が全国平均や他局と比べても高い状況は、「人日管理」（事務量マネジメント）の効果を雄弁に示す。

○ なお、この特定事務量割合の外側に、特定事務の見直しによる行政調査件数の増といった量の向上や組織戦略と結び付けた各種取り組みによる効果性といった質の向上といった効果も存在。

○ 最も重要なことは、これらは、超過勤務の削減、年次休暇の取得促進等の職員のWLBに配慮した上での取り組みであること。

III. 最後に

- 行政改革の今後の方向性

行政組織の経営管理能力の向上 = 「行政のマネジメント改革」

- キモは、トップ（執行部局の長や独法の長等）による説明

経営管理の方法論について、トップ自らに説明させてはどうか

(注1) 民間企業と似た方法論は活用可能。経営管理の要諦はほぼ同じ

(注2) 利益確保のメカニズムが働きにくい官

➡人為的な仕組みとしてのトップによる説明 ➡部内の組織変革へ

(注3) 全体的には定員・予算等を一律的に厳しく削減

一方、自らの方法論を論理的・明瞭に説明できる組織には若干甘く

➡各組織のインセンティブに配慮 ➡各組織が雪崩を打つ