

RIETI・BBLウェビナー
1月15日（金）12:15～13:15

行政管理会計の基礎と実践

大西淳也
大立目克哉
柏木恵
藤野雅史

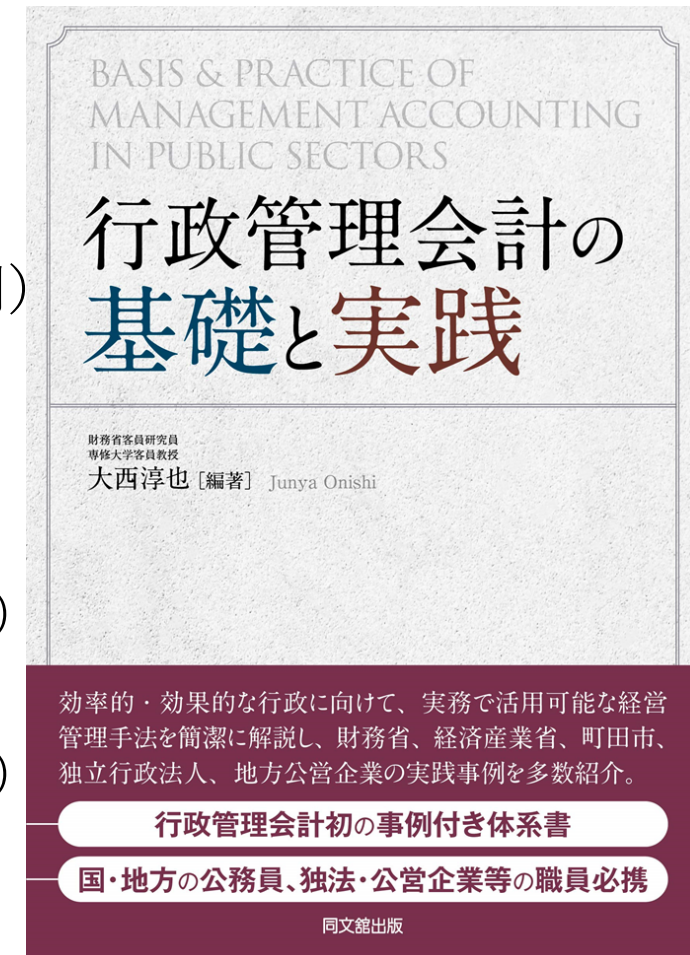
本日の構成（説明45分、質疑15分、計60分）

- 基礎編（大西より7分）

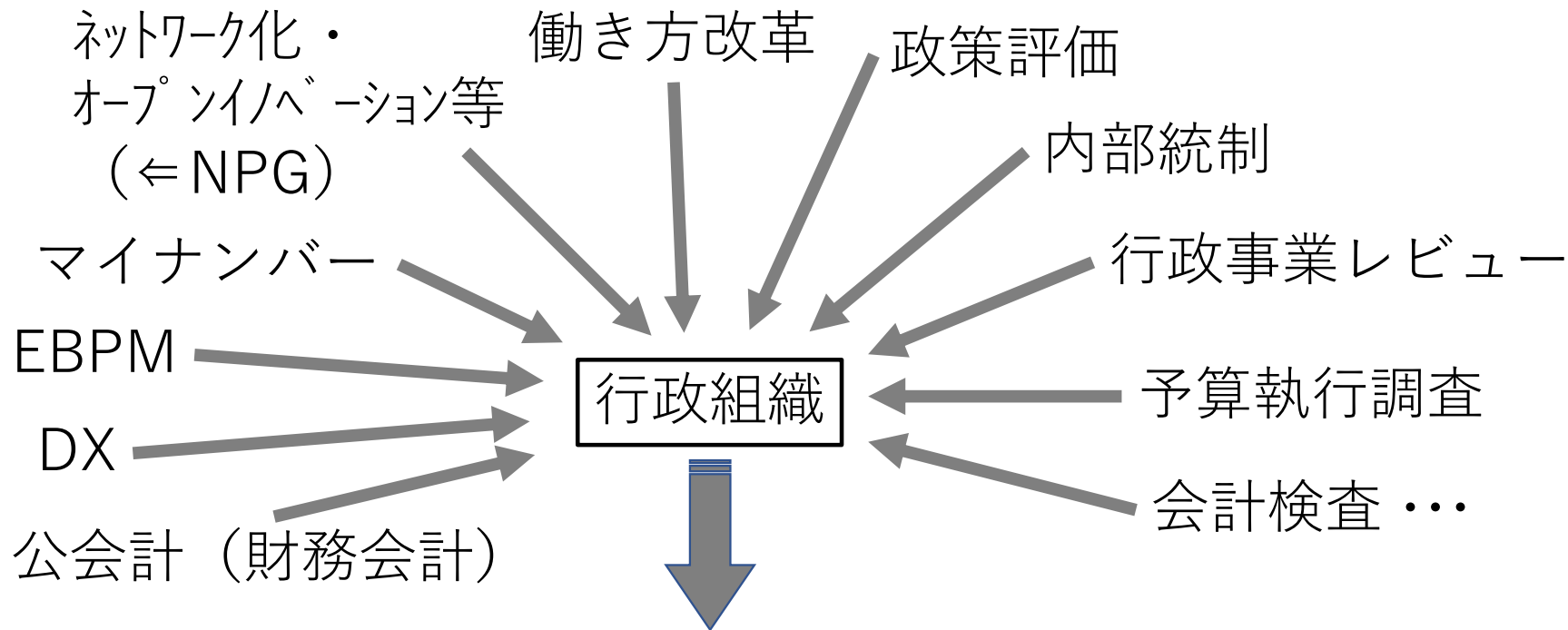
- 1-1) なぜ、行政管理会計か
- 1-2) 行政管理会計の全体像
- 1-3) 収益側のマネジメントと費用側のマネジメント（例）
- 1-4) 行政管理会計の役立ち
- 1-5) EBPMと行政管理会計

- 実践編（小計38分）

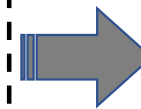
- 2-1) 事務量系の行政組織の管理会計実践（大西より1分）
- 2-2) 経済産業局のBPR（大立目より8分）
- 2-3) 町田市の自治体間ベンチマーキング（柏木より8分）
- 2-4) (独)統計センターの管理会計実践（藤野より8分）
- 2-5) 広島国税局の管理会計実践（大西より8分）
- 2-6) 事業系の行政組織の管理会計実践（大西より5分）



1-1) なぜ、行政管理会計か



効率的・効果的なマネジメント (経営管理)
(組織レベル⇔中間層レベル⇔現場レベル)



管理会計の応用
(行政管理会計)

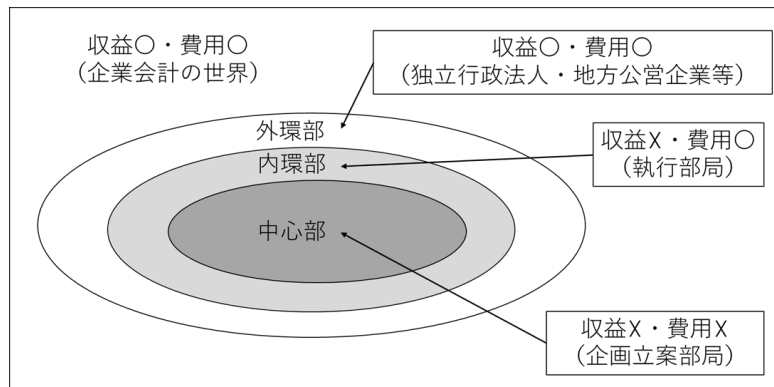
1-2) 行政管理会計の全体像

財務会計と管理会計

- 教科書的な整理

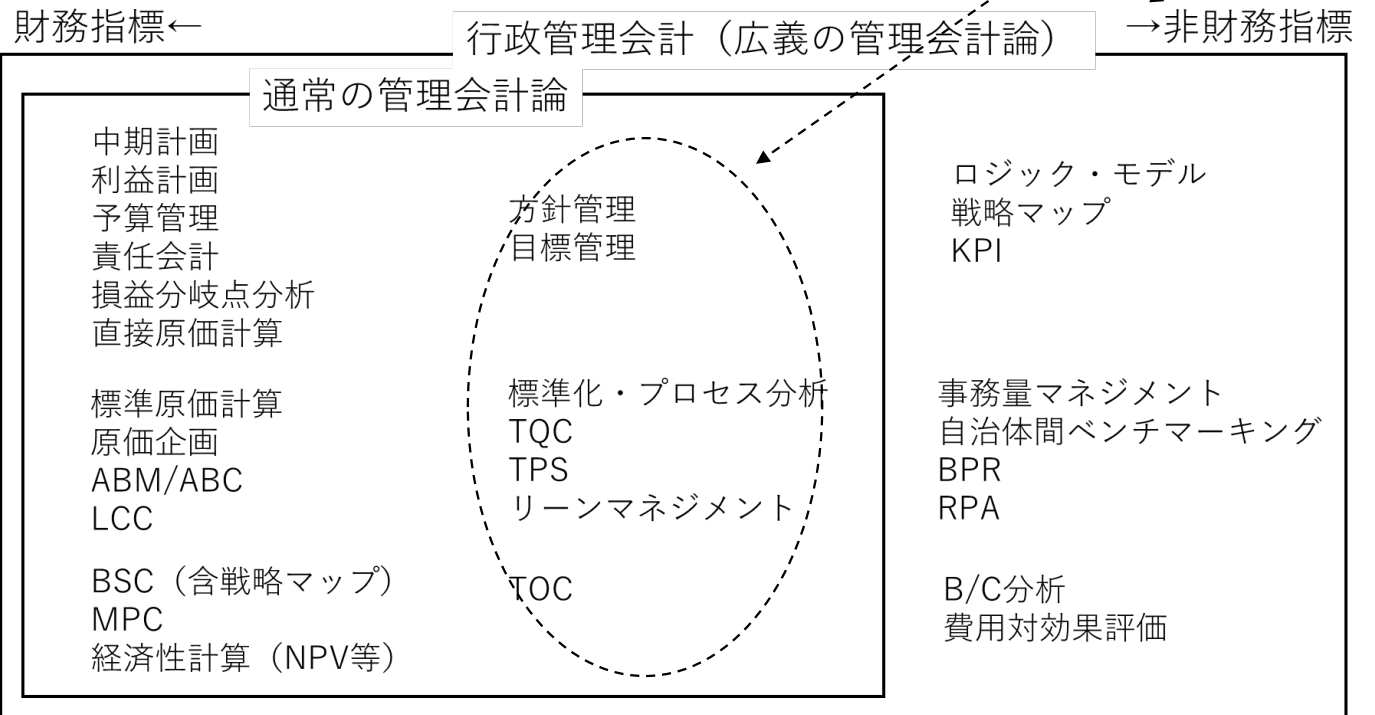
	利用者	報告書	目的	適用対象	法規制	情報特性
財務会計	外部	財務諸表 (主に過去)	会計責任 の解除	企業・ 子会社・ 関連企業	会社法、 金融商品取引法、 税法	正確性、 検証可能性
管理会計	内部	予算・標準等 (過去、将来)	効率性、 効果性	製品、 プロジェクト、 責任実体	なし	有用性、 目的適合性、 迅速性

- 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↑



行政管理会計の全体像 (方法論の工具箱のイメージ)

企業の管理会計でも、財務指標に影響する非財務指標を積極的に取り込んでいる。行政では更なる拡張が適当



因果関係仮説や目的-手段関係等により目標どうしを関係づける方法論が一般的

収益

手を変え品を変え、ムダ等の非付加価値活動を削減していくための方法論

費用

収益側・費用側両者の視点を内在化させた方法論が多い

総合

(『行政管理会計の基礎と実践』 pp.16-20 より)

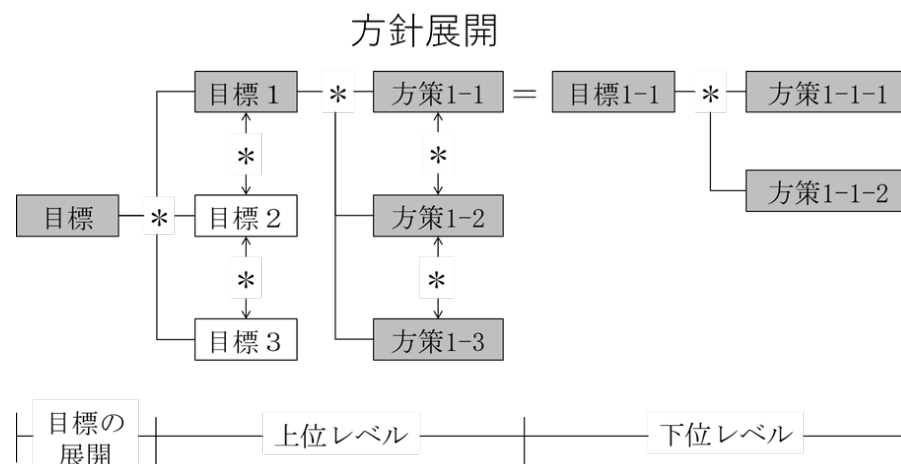
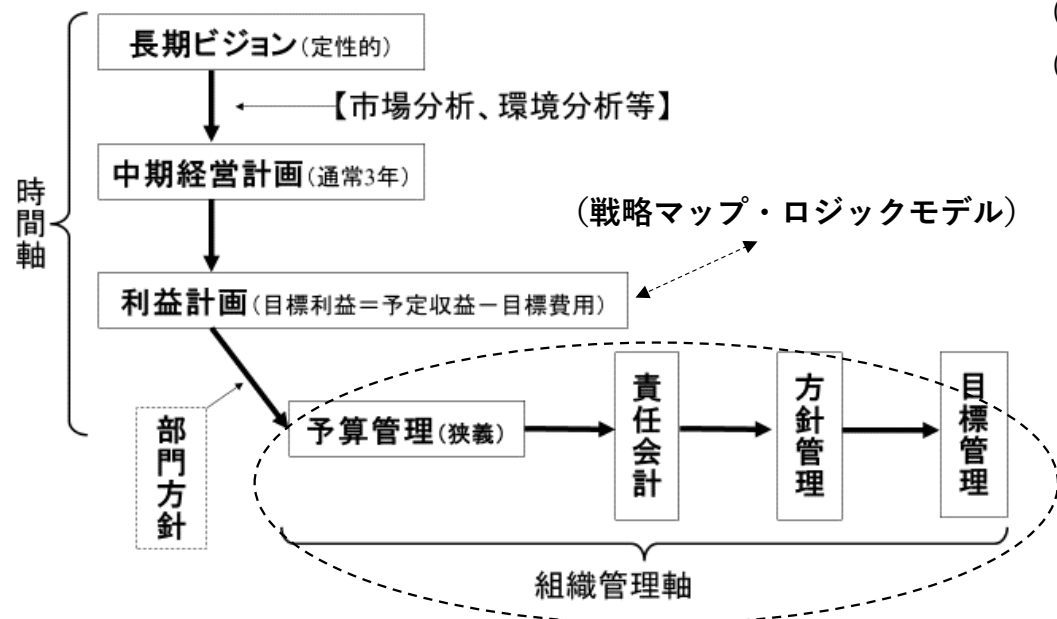
1-3) 収益側のマネジメントと費用側のマネジメント (例)

•収益側のマネジメント (例)

カスケードのイメージ

(『行政管理会計の基礎と実践』 pp.26-32)

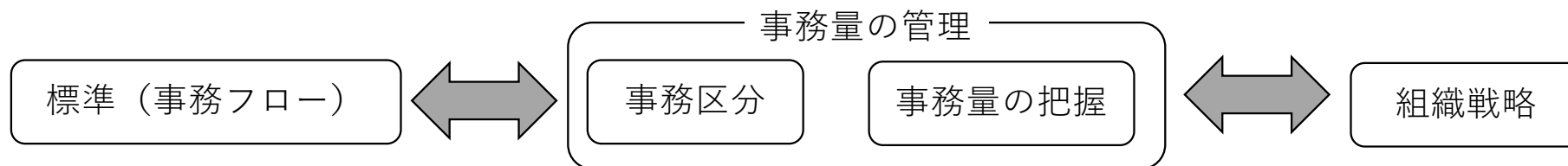
(財務総研DP「予算管理論についての論点の整理」 2020)



•費用側のマネジメント (例)

事務量マネジメントのイメージ

(『行政管理会計の基礎と実践』 pp.58-65を修正)



1-4) 行政管理会計の役立ち

(『行政管理会計の基礎と実践』結章 pp.311-313 等)

- コミュニケーションツールとしての行政管理会計

- ① 「内への可視化」

- 何をすべきか、職員の理解が促進され、その意思統一（方向付け、アラインメント）が容易にPDCAも容易に回せるようになる

- ② 「外への可視化」

- 何をどのようにしようとするのか、他の行政機関、関係者、国民等に明らかにできる
その結果、外部からの信頼とその協力が得られることに

- 行政組織トップの役割の重要性

1-5) EBPMと行政管理会計

(財務総研DP「EBPMと行政管理会計についての論点の整理」2020)

- 米国のEBPM

EBPMの中心 エビデンスの創出と活用

RCTを中心とした因果関係の厳密性、評価の頑健性をめぐって議論

そこでは、RCTといった方法論が先行

- 英国のEBPM

考え方として、政策評価 ⇒エビデンスの需要 ⇒エビデンスの供給

政策評価の中心に、標準的な評価サイクル

エビデンスの供給の観点から、WWC設置 (13-)

- わが国のEBPM

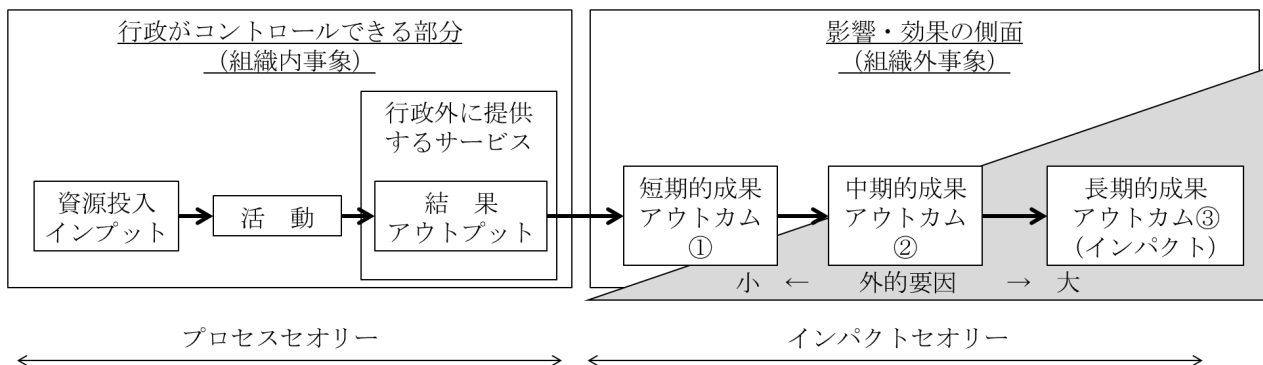
統計改革 → エビデンスとロジック → 最近ではロジックモデルへの関心↗

(現在の考え方) ロジックモデル ⇒エビデンスの需要 ⇒エビデンスの供給

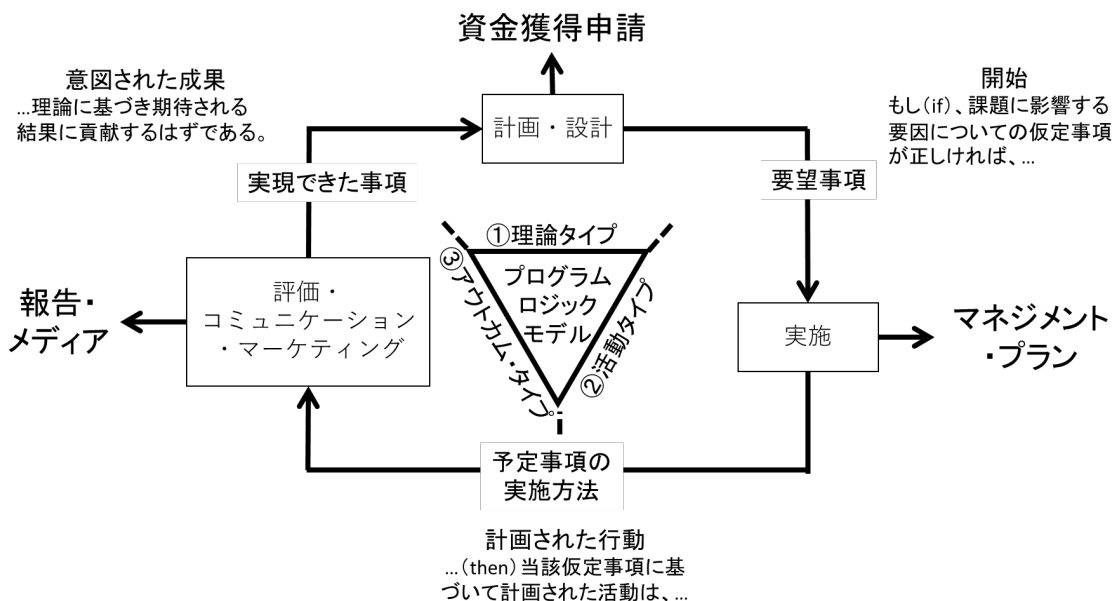
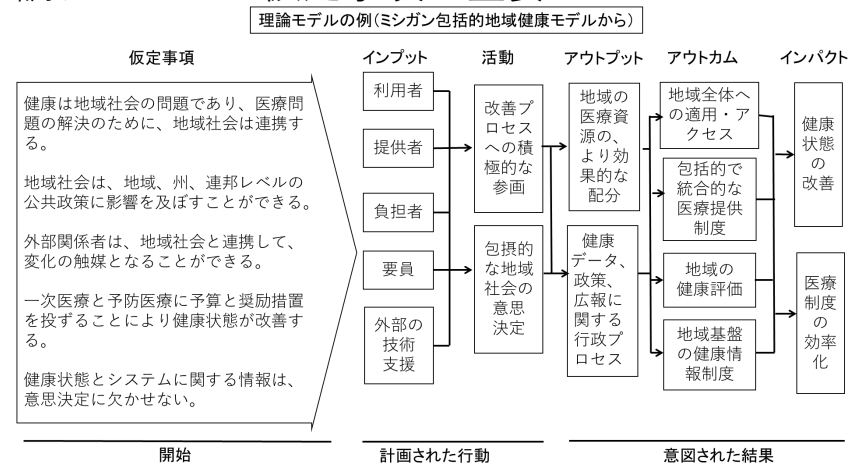
- 以下、ロジックモデルと戦略マップ、その親和性、及び、具体例

ロジックモデル

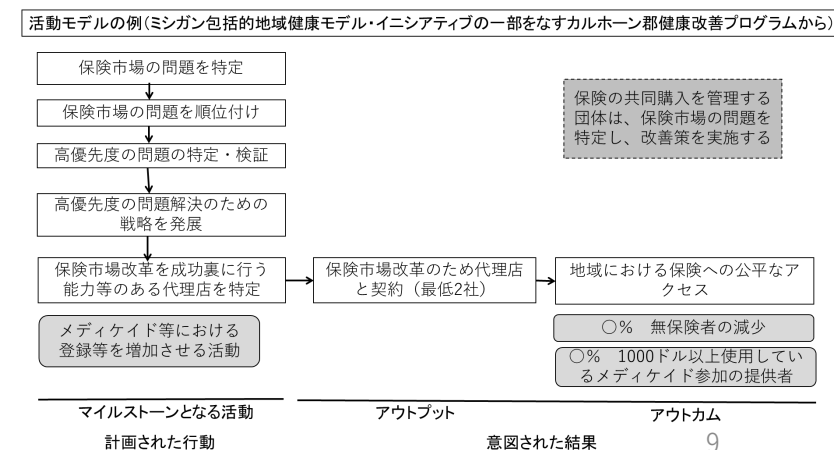
(『行政管理会計の基礎と実践』 pp.34-37)



・理論タイプでは仮定事項が重要



・活動タイプでは活動を多段階に設定する必要



戦略マップ

(『行政管理会計の基礎と実践』 pp.37-39, pp.70-74)

戦略マップ		スコアカード		アクションプラン	
業務の卓越 テーマ：地上の折り返し	戦略目標	尺度	目標値	戦略的实施項目	予算
財務の視点 	■収益性 ■収益増大 ■機体の減少	■市場価値 ■座席の収益 ■機体のリース費用	■年成長率 30% ■年成長率 20% ■年成長率 5%		
顧客の視点 	■より多くの顧客を誘引し維持する ■定刻の発着 ■最低の価格	■リピート客の数 ■顧客数 ■連邦航空局定刻到着評価 ■顧客のランキング	■70% ■毎年12%の増加 ■第1位 ■第1位	■CRMシステムの実施 ■クオリティマネジメント ■顧客ロイヤルティプログラム	\$ xxx \$ xxx \$ xxx
内部プロセスの視点 	■地上での迅速な折り返し	■地上滞在時間 ■定刻出発	■30分 ■90%	■サイクルタイムの改善プログラム	\$ xxx
学習と成長の視点 	■必要なスキルの開発 ■支援システムの開発 ■地上係員の戦略への方向付け	■戦略的業務のレディネス ■情報システムの利用可能性 ■戦略意識 ■地上係員の持株者数の割合	■1年目 70%, 2年目 90%, 3年目 100% ■100% ■100% ■100%	■地上係員の訓練 ■係員配置システムの始動 ■コミュニケーションプログラム ■従業員持株制度	\$ xxx \$ xxx \$ xxx \$ xxx
予算総額				\$ xxx	

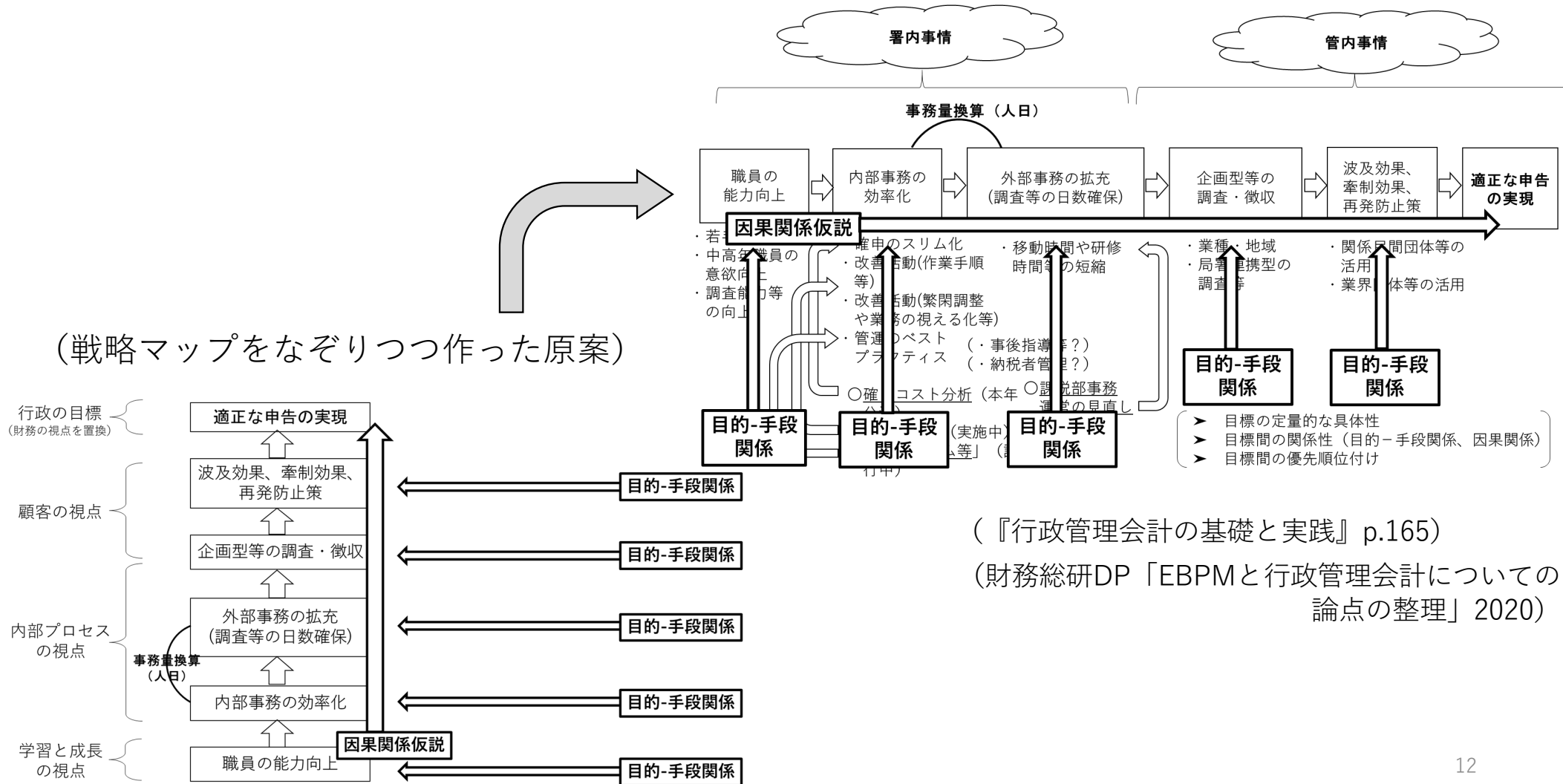
ロジックモデルと戦略マップの親和性

(財務総研DP「EBPMと行政管理会計についての論点の整理」2020)

	ロジックモデル	戦略マップ	以下のように考えると親和的
因果関係の 厳密性	傾向として ○ (←プログラム評価論)	仮説	ロジックモデルでも因果関係仮説の活用は否定されず
4つの視点	×	○ (←背後にステークホルダー)	ロジックモデルの活動を多段階で考え、そこに4つの視点を入れることは可能
仮定事項 (前提となる仮説)	○	×	戦略マップ策定に際し、暗黙裡に前提としている事項を書き出すことは可能

⇒ マネジメントに活用する活動タイプのロジックモデルのように、
ロジックモデルの活動を多段階に設定すれば、ほぼ戦略マップと同じに

国税庁広島国税局の「署運営全体プラン」～ P l a nの全体像（例）～



EBPMと行政管理会計との関係

(『行政管理会計の基礎と実践』 p.22)

(財務総研DP「EBPMと行政管理会計についての論点の整理」 2020)

- ロジックモデル（≡戦略マップ）を介在させることにより、EBPMと行政管理会計をつなげることも可能と思われる

- しかしながら、

(1) 政策の企画立案と執行管理のサイクルの相違

- 政策の企画立案のサイクル 短い ←政治上の必要性
- 政策の執行管理のサイクル 長い ←現場コントロールの必要性

(2) EBPMと行政管理会計のサイクルの相違

- EBPMのサイクル 長い ←時間的余裕必要 ←エビデンスによる立証
- 行政管理会計のサイクル 短い ←時間的余裕なし ←マネジメントなので、次から次への対応

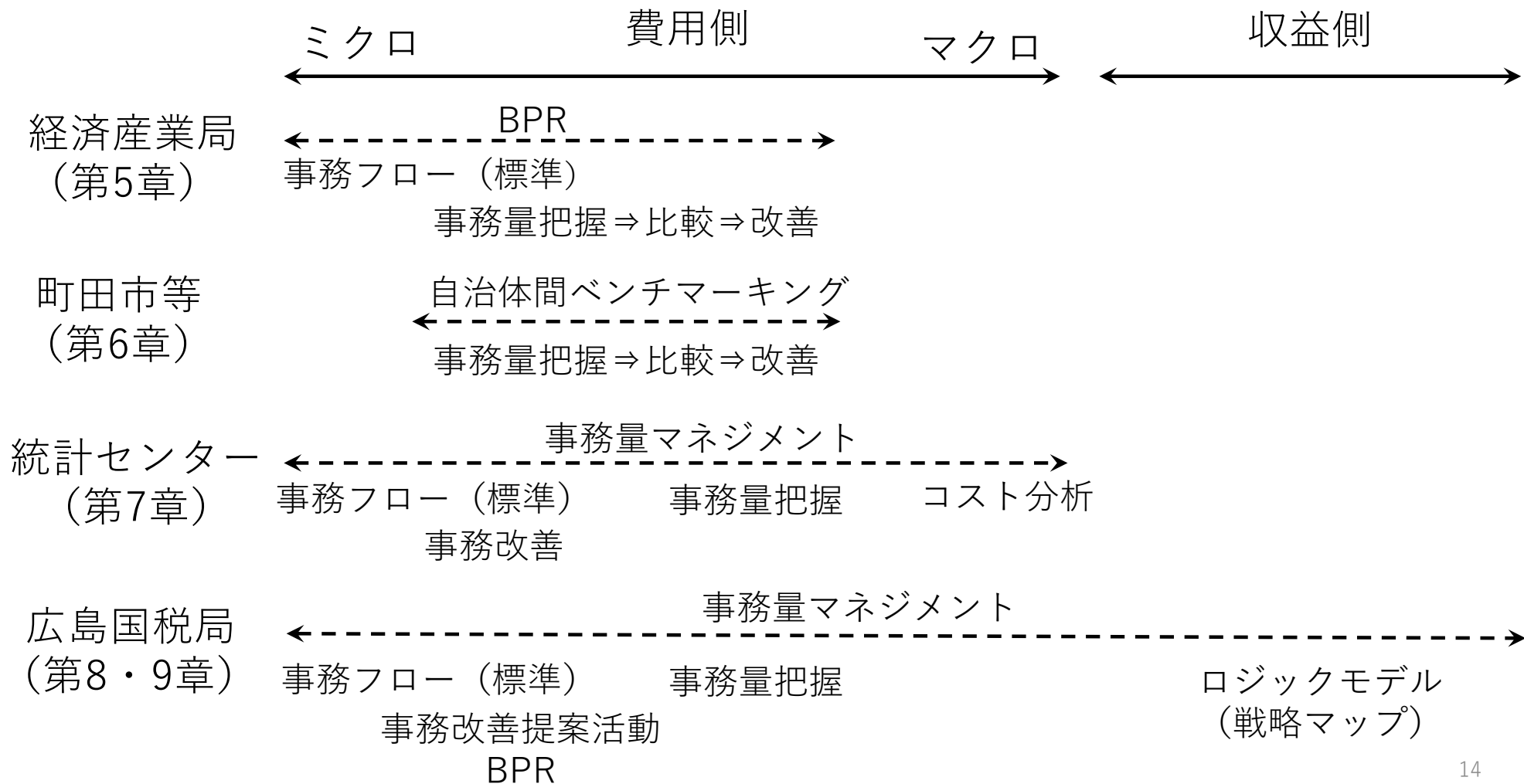
(3) EBPMと行政管理会計との距離感（暫定的な結論）

- EBPMと行政管理会計が連結され壮大な体系として行政全体をカバーすることは、何より論理的であり、美しい。しかし、上記の問題から、実務的には動かなくなる可能性あり
- 従って、できるところから、五月雨式にコツコツと連結できるところはすればよく、すべてを無理に連結する必要はない。距離をとったほうがいいのか

・実践編

2-1) 事務量系の行政組織の管理会計実践

(『基礎と実践』第Ⅱ部各章のスコープ)



2-2) 経済産業局のBPR

大立目克哉（あずさ監査法人）
（『基礎と実践』第5章 pp.91-114 関連）

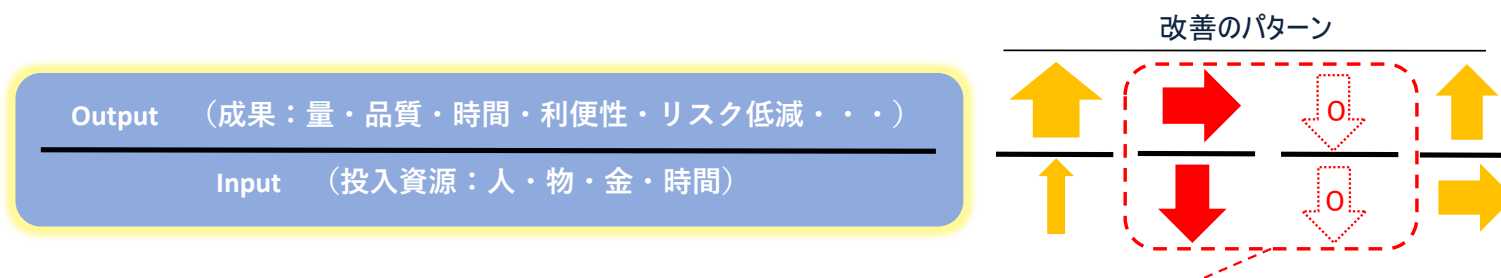
- 2-2-1) BPRによる業務効率化とは？
- 2-2-2) 受益者の満足度向上も含む新たな業務改革
- 2-2-3) 新たな業務改革実施事例
- 2-2-4) 実施概要
- 2-2-5) 業務フロー（実際の業務の流れの可視化）について
- 2-2-6) プロセス毎のコスト管理表(業務量の把握)について
- 2-2-7) 業務プロセス改善の機会抽出のための視点例
- 2-2-8) 改善事例（省エネ法における定期報告に関する業務）
- 2-2-9) 経済産業局のBPR 調査結果総括（1/2）
- 2-2-10) 経済産業局のBPR 調査結果総括（2/2）
- 2-2-11) 経済産業局のBPR 業務効率化を実現するための成功要因

2-2-1) BPRによる業務効率化とは？

BPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)

既存の業務方法を抜本的に見直し、プロセスの視点で職務・フロー・システム等を再構築し、業務の効率化を高める改革手法

- 業務効率化は、単純なリストラ、機能低下ではない
 - ✓ 目的は効率・生産性を高め、より付加価値の高い業務への集中・機能発揮に向けたリソースシフトの実現
 - ✓ 関係者多数の課題においては、特に「改善は我が身を危ぶむ」不安があれば最大の阻害要因となる
- 業務効率化とは？・・・投入資源(業務実施)に対する成果を最大化すること



改善の 패턴のうち、投入資源を削減(業務プロセスを見直し)するパターンに注力

1. 投入資源の削減: 現状の成果をより少ない投入資源で実現⇒業務フローを見える化し、改善の機会を抽出、見直し
2. 横展開: 1. での成功要因・ノウハウを活用し対象以外の業務にも展開
3. 深堀: 生み出した余力の貴重さを踏まえ、優先度の高い期待機能からリソース配分し成果の向上を図る

■ 業務効率化の究極的な目的は、「業務を効率化し続ける」という体質の改善である

2-2-2) 受益者の満足度向上も含む新たな業務改革

英国の20を超える警察組織や法務機関を対象に業務改善が行われ、年間1億ポンド以上のコスト削減を達成するとともに、確実に有効な業務遂行を行い住民満足の上昇も実現した。



公共サービス成果の向上とコスト削減の両立を実現

フロント業務を対象とした画期的な業務改善手法

住民へベストなサービスを提供するプロセスの革新



職員の能力開発成果持続を約束



従来の業務改善と何が異なるのか？

1. 実感できる結果を出す

いつ、どのような効果が表れるかを具体的に測定

2. 業務改革効果の持続、将来発展

継続的な業務改善の仕組みが組織に定着

3. 職員の意識と行動変革

アドバイザーとクライアントが一体となりプロジェクト遂行

どのように行うのか？

最長6ヶ月間で実施、

- ①現状評価
- ②改善の機会を抽出
- ③詳細計画の設計
- ④改善実行と効果測定評価

組織全体の見直し

特定の業務のみの効率化(部分最適)でなく、組織全体の最適化を図る

組織の機能やヒトの活動に着目したアプローチであり、公的分野における業務改善に幅広く適用可能で大規模な変革をもたらす

2-2-3) 新たな業務改革実施事例

地方公共団体

住民窓口業務に対して業務改革を実施
住民満足度の更なる向上を図りながら、業務実施に要する時間**55%削減**を達成する方策を提案

快適な窓口、信頼される窓口、適切な案内やサービスの提供等を通じて住民満足度の更なる向上を実現
現在の住民満足度97.7%

国立大学法人

経済支援業務に対して業務改革を実施
学生満足度の更なる向上を図りながら、業務実施に要する時間**45%削減**を達成

99%の学生が窓口の対応は適切と評価

97%の学生が書類の簡素化に対して評価

92%の学生が通知時期の早期化に対して評価

2-2-4) 実施概要

1

調査の目的

行政サービスの品質維持・向上をさせつつ、行政コストの削減を図り、生み出されたリソースをコア事業・施策に投入していくことが求められる状況において、経済産業政策分野の事業・施策の業務プロセス及び評価におけるBPR手法の活用方策について、調査、整理することを目的。

2

調査の方法

- ①経産省が作成した『業務フロー』、『プロセス毎のコスト管理表』及び『個別業務プロセスにかかる実態把握(関連資料、職員からの生声等)』に基づき現状業務分析を実施。
- ②経産省と選定事業の執行担当者が集まるセッションを設け、分析結果や検討すべき事項、改善の機会等を提案。

3

調査対象

- ①関税暫定措置法にかかる執行業務
- ②化学兵器の禁止及び特定物質の規制等に関する法律にかかる国際査察関連
- ③アルコール事業法にかかる業務
- ④航空機製造事業法にかかる業務
- ⑤武器等製造法に基づく業務
- ⑥大規模小売店舗立地法にかかる届出にかかる業務
- ⑦エネルギーの使用合理化等に関する法律における定期報告に関する業務
- ⑧電気事業法にかかる電力需要調査関連の業務
- ⑨中小企業等経営強化法における経営革新等支援期間に関する業務
- ⑩ふるさと名物応援事業補助金関連の業務

2-2-5) 業務フロー（実際の業務の流れの可視化）について

作成方法

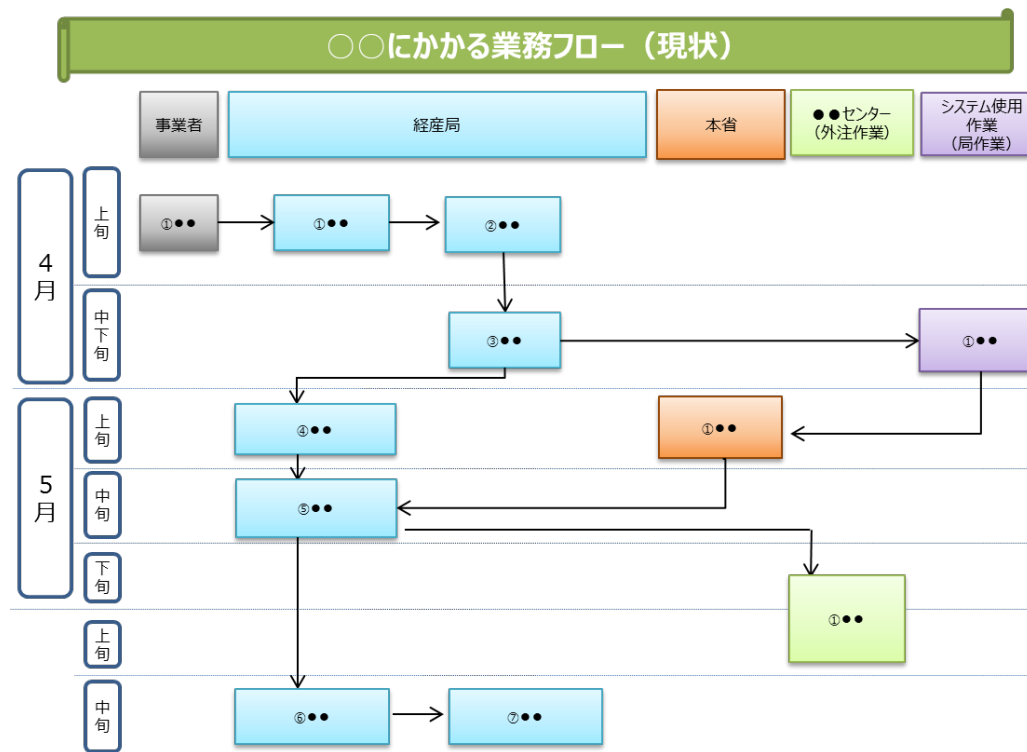
- 縦軸に時系列、横軸に対応者（本省・局・事業者・システムなど）をとる

※時系列の期間や幅などは

業務に合わせて変更

※対応者毎に色分け、プロセス順に番号付与
(コスト管理表と対応させるため)

- フロー全体で、A 4 用紙 1 枚に収まる範囲でプロセス（数として 20 個程度）を整理



出所：経済産業省 平成28年度政策評価調査事業（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)手法を活用した経済産業政策分野の事業・施策の評価及び見直しに関する調査）
成果報告書 有限責任あずさ監査法人

2-2-6) プロセス毎のコスト管理表(業務量の把握)について

作成方法

- 各プロセスにかかる**人員数、業務処理件数、1件当たりの処理に要する時間**など業務量に関する情報を各経産局別に記載する
- **局毎で処理時間や対応にばらつきがあるものや業務量が多いものを**ハイライトし、更なる精査の対象候補とする

●●事業に係る業務フロー上の処理コスト												
	A局	B局	C局	D局	E局	F局	G局	H局	I局	合計	平均	入力データの考え方
①中間・確定検査												
人員数	4	5	8	9	5	6	5	6	4	52	6	確定補助員含め検査する人員全て
業務処理件数	3	37	64	54	35	8	10	36	21	268	30	確定件数
1件当たりの処理時間(h)	8	5	8	10	5	12	12	7	3		8	現地調査(移動時間含まず)+室内処理
所要時間(h)	24	185	512	540	175	96	120	252	63	1967	219	
②確定通知・支払手続												
人員数	4	3	8	6	4	3	5	5	3	41	5	確定起案する人員全て
業務処理件数	3	37	64	54	35	8	10	36	21	268	30	確定件数
1件当たりの処理時間(h)	3	3	3	1	3	3	3	2	3		3	確定起案+精算請求等処理
所要時間(h)	9	111	192	54	105	24	30	72	63	660	73	
③公募申請受付												
人員数	3	2	3	2	2	1	5	5	2	25	3	担当者数
業務処理件数	4	37	61	54	42	12	12	32	16	270	30	1次公募申請件数
1件当たりの処理時間(h)	3	1	1	1	2	1	2	1	1		1	受付～形式審査～本省報告まで
所要時間(h)	12	37	61	54	84	12	24	32	16	332	37	
④意見照会												
人員数	1	1	1	2	1	1	1	1	2	11	1	担当者数
業務処理件数	2	10	16	14	7	8	16	11	4	88	10	意見照会する県、市町村数
1回当たりの処理時間(h)	2	5	5	5	15	5	3	3	3		5	調整～起案～発送
所要時間(h)	4	50	80	70	105	40	48	33	12	442	49	
⑤審査委員会	会議開催	書面	会議開催	会議開催	会議開催	書面	書面	会議開催	書面			書面又は会議開催いずれか記載
人員数	5	1	4	2	5	1	1	4	2	25	3	担当者数(会議実施の際は課内出席者含む)
業務処理件数	4	37	61	54	42	12	12	32	16	270	30	審査件数
1回当たりの処理時間(h)	9	6	20	60	30	6	4	7	3		16	事前準備～会議開催まで
所要時間(h)	36	222	1220	3240	1260	72	48	224	48	6370	708	

出所：経済産業省 平成28年度政策評価調査事業（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)手法を活用した経済産業政策分野の事業・施策の評価及び見直しに関する調査）
 成果報告書 有限責任あずさ監査法人

調査対象とした10業務で要している時間は年間延べ約10万時間

2-2-7) 業務プロセス改善の機会抽出のための視点例

視点	チェックポイント
廃止／削減	・廃止しても影響のない活動はないか？ ・回数を減らしても成果に影響のない活動はないか？ ・目的のはっきりしない活動はないか？
簡素化	・作業手順（工程）のうち省略してもアウトプット品質に影響のない活動はないか？
統合／分散	・統合することによってスケールメリットが生まれ、処理単価の低減が可能な活動はないか？ ・分散することによって機動力が向上し、処理時間が短くなる活動はないか？
置換	・活動の順番を置き換えることによって、手戻りを削減できるプロセスはないか？
権限委譲	・権限委譲によって工数削減など効率化することが可能な活動はないか？ ・権限を委譲することで判断の間違いに起因するビジネスリスクは増大しないか？
計画化／平準化	・作業量を平準化し、繁忙の差により生じている閑散期のアイドル時間を減らし、必要な要員数や設備キャパシティを少なくできる活動はないか？
システム化	・業務活動のうちシステムを活用することによってさらに効率化が可能な活動はないか？



サービス受益者の
満足度向上

左記の効率化の視点の
ほか、サービス受益者の
満足度向上の視点を
加え、これらの両立を
図る

2-2-8) 改善事例（省エネ法における定期報告に関する業務）

1. 事業・制度の概要

- ◆ 省エネ法では、原油換算でエネルギー使用量が1,500KL以上の事業者（特定事業者）約12000者に対して毎年7月末を期限に定期の報告を義務付けており、特定事業者の省エネ取組の状況を確認している。

2. 今回取り上げた経産局の業務内容

- ◆ エネルギー使用状況届出書等の各種届出に関する受付・施行业務
- ◆ 電子情報処理組織（e-Gov等）使用届出に関する受付・施行业務
- ◆ 定期報告書にかかる受理前対応（窓口・郵送）、受付・確認等業務※

※現在、当該報告書のほとんどが紙媒体で提出されており、各局では、評価・分析のため、内容の確認及び電子化作業（スキャン作業（関東、中部、近畿は外注）、データ化作業（全局で外注））を実施

出所：経済産業省 平成28年度政策評価調査事業（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)手法を活用した経済産業政策分野の事業・施策の評価及び見直しに関する調査）
成果報告書 有限責任あずさ監査法人 （一部改）

下表のように潜在的な改善の機会と提案、得られる効果、実行にあたっての考慮要因を整理

No	サイクル		潜在的な改善の機会と提案	得られる効果		実行にあたっての考慮要因		
	局	本省		お客様満足度	業務効率化	難易度	複雑性	財務的投資
1	エラーチェック不備是正スキャン	-	定期報告書の提出は紙ベースがほとんどである。（9割程度） ⇒紙ベースでの提出でなく、データでの提出とする。（事業者がデータ提出しない/できない要因を検討する）	◎	◎	◎	○	◎
2	エラーチェック	-	エラーチェック（窓口・郵送）とエラーチェック（省エネ法システム）の2度にわたるチェックが行われている ⇒エラーチェックをシステムチェックのみとする。	◎	◎	◎	◎	◎

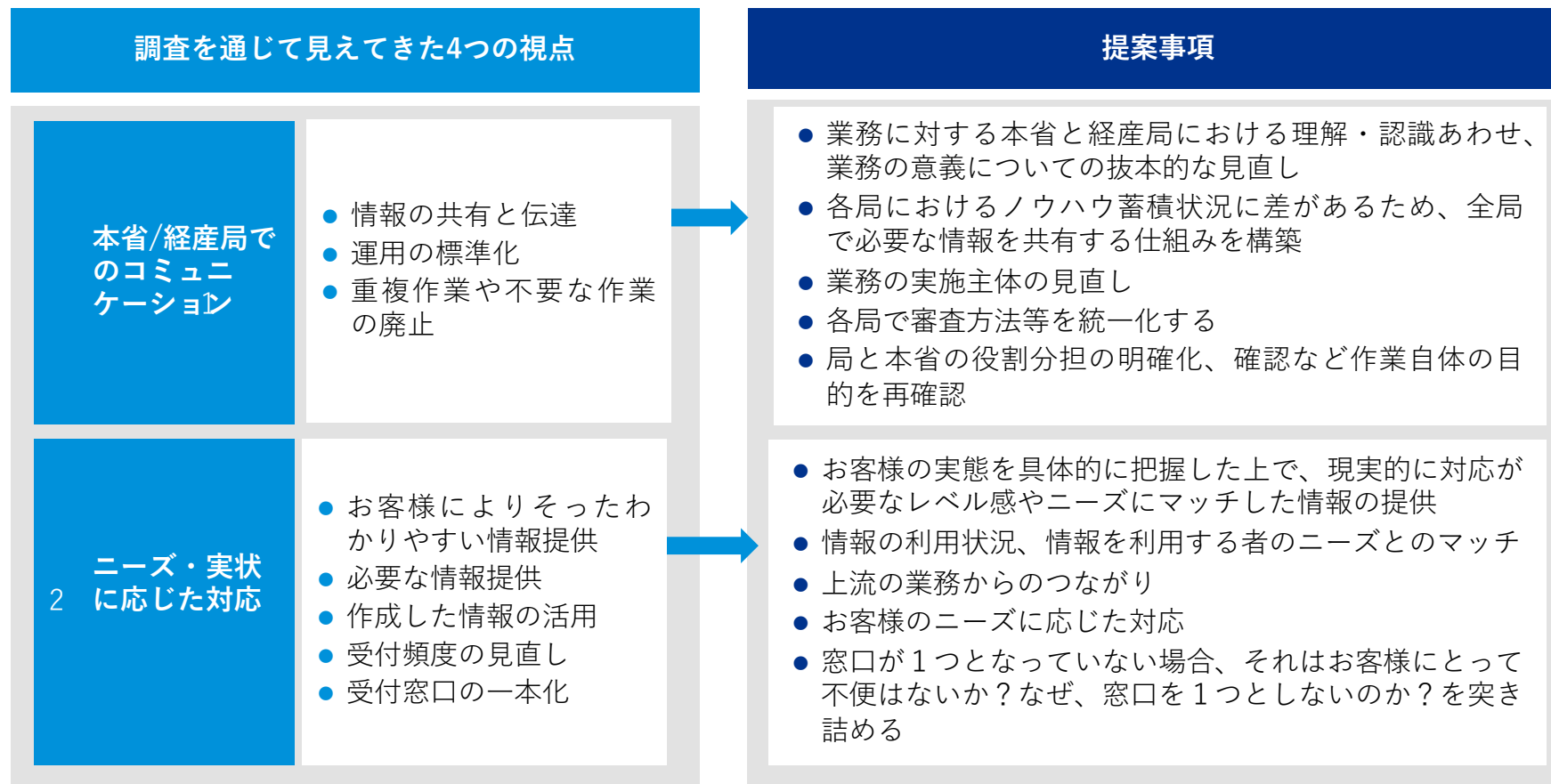
難易度・・・行動そのものの困難さ ◎：容易 ○：普通 △：困難

複雑性・・・他部署との連携、調整の必要度合い ◎：調整不要 ○：単純な調整 △：複雑な調整

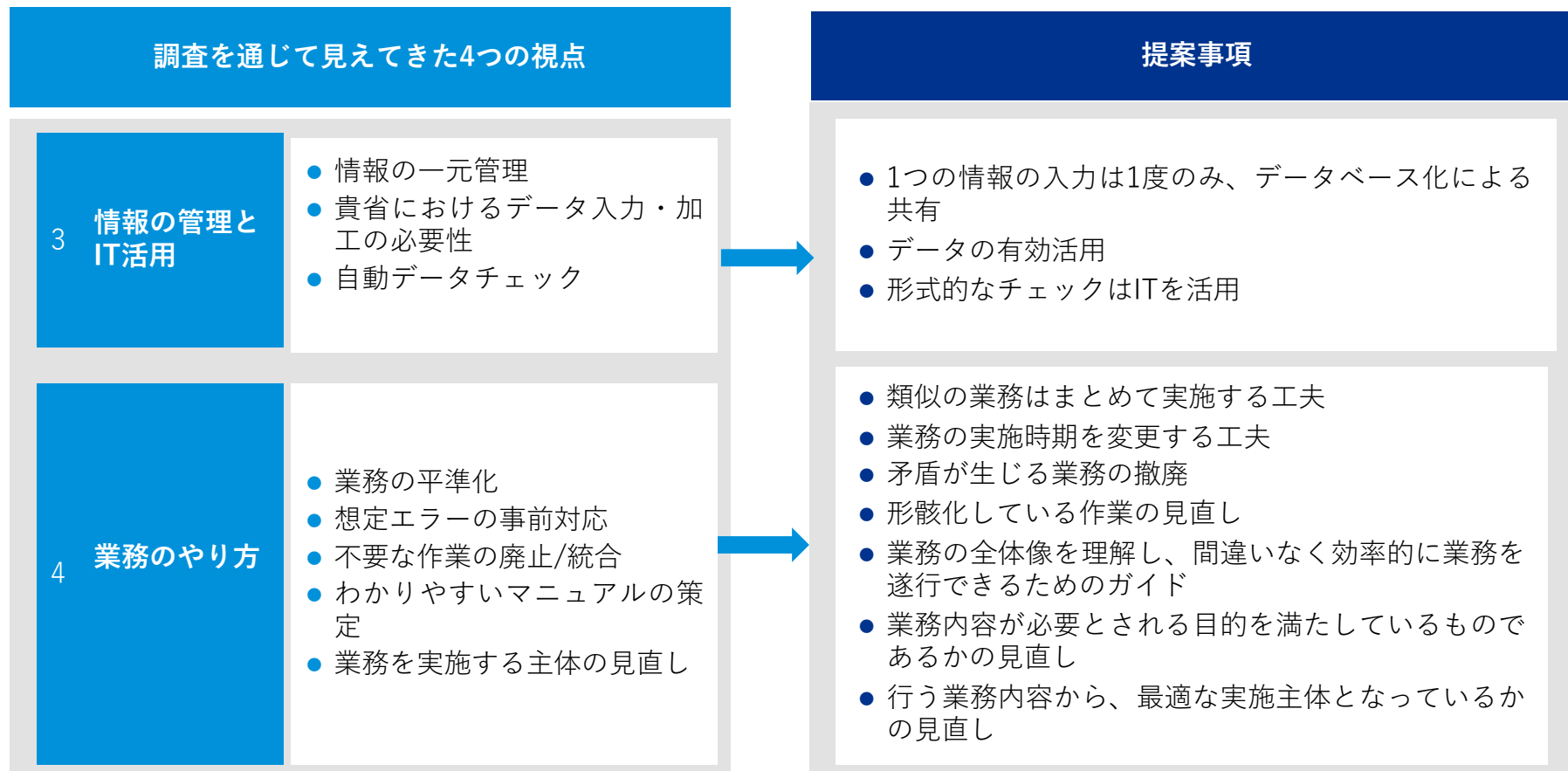
財務的投資・・・実行時の支出見込額 ◎：支出なし ○100万円未満 △100万以上

2-2-9) 経済産業局のBPR 調査結果総括 (1/2)

調査の結果、共通的に考えられる4つの視点及び提案事項



2-2-10) 経済産業局のBPR 調査結果総括 (2/2)



出所：経済産業省 平成28年度政策評価調査事業（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)手法を活用した経済産業政策分野の事業・施策の評価及び見直しに関する調査）
成果報告書 有限責任あずさ監査法人

試算では約2割（年間2万時間＝約10人分）の業務時間削減効果→よりコアな業務の実施に充てる

2-2-11) 経済産業局のBPR 業務効率化を実現するための成功要因

■ 課題の発生経緯や問題事象の所在の性質を踏まえ、次の事項を重視した対応を進めることが有効

【目的・目標（削減効果）にこだわる】

- ✓ 目的は業務のスリム化、目標は実際に余力を生み出すこと
 - － 「新たな管理の仕組みができた」などに途中でゴールをすり変えない
 - － 分析は短期に、実行は丁寧・確実に。まずは短期的な改善効果の実現を重視する
 - － 使えるものは残す。本当に削ってよいのか否か見極める
- ✓ 中長期的には、もう一つの目的として『体質改善』も図る
 - － 関係者の意識変革を通じて「時間がたてば元通り」にさせない。日常的継続的改善活動に繋げる

【プロジェクト化（組織横断的に関係者を巻き込み、期限を設定）し、一気に行う】

- ✓ 問題は、「良かれと思って・・・」と知らず知らず、少しずつの過去からの蓄積。組織横断的、関係者多数の問題も多いはず。そのため日常的な活動では対応は困難
- ✓ プロジェクト化して関係を巻き込み、ドライブをかける。期限を決めて一気に組織横断的に実行する

【前向きな取り組み姿勢】

- ✓ 「ずっとこうしてきた」という固定概念は棄てる。本当に必要か？この方法じゃないとダメか？ 機能の本質で考える
- ✓ 誰が悪いかではなく何が悪いか？ 「悪い」・「問題」は、改善のチャンス、アラ探しではなく代替案
- ✓ 過去ではなく未来、部分ではなく全体で考える
- ✓ 前向き・自発的取り組みを誘発するため、必要性や人員リストラではないことを強く発信し続ける

2-3) 町田市における自治体間ベンチマーキング

一般財団法人キャノングローバル戦略研究所 柏木恵

(『行政管理会計の基礎と実践』第6章 pp.115-138)

- 2-3-1) 自治体間ベンチマーキングとは
- 2-3-2) 自治体間ベンチマーキングの変遷
- 2-3-3) 町田市の財務諸表の考え方
- 2-3-4) 参加自治体と対象業務
- 2-3-5) 自治体間ベンチマーキングの実施手順
- 2-3-6) 事例：固定資産税業務
- 2-3-7) 自治体間ベンチマーキングの今後の展開



2-3-1) 自治体間ベンチマーキングとは

自治体間ベンチマーキングは、町田市が2015年に始めた取組

1. 定義

自治体間で業務プロセス、パフォーマンス、コスト等を比較し、差異を見える化し、自治体間で共通化できるベストプラクティスを検討し、業務改革・改善につなげるプラットフォーム

2. 特徴

- ①自発的な自治体間連携による業務改革・改善活動であること。
- ②業務をプロセス単位に分解して稼働時間、業務処理量、コストなどを指標化し、超ミクロレベルで見える化していること、また、委託の状況やコストも見える化していること。
- ③参加自治体の実務担当者が一堂に会し、討議形式での意見交換会を実施していること。
- ④コストメリット、サービス向上などの優位性があり、自治体間で共通化できるベストプラクティスを検討するとともに、よい仕組みや効率的なやり方をお互いに取り入れ、改善・改革につなげていること。

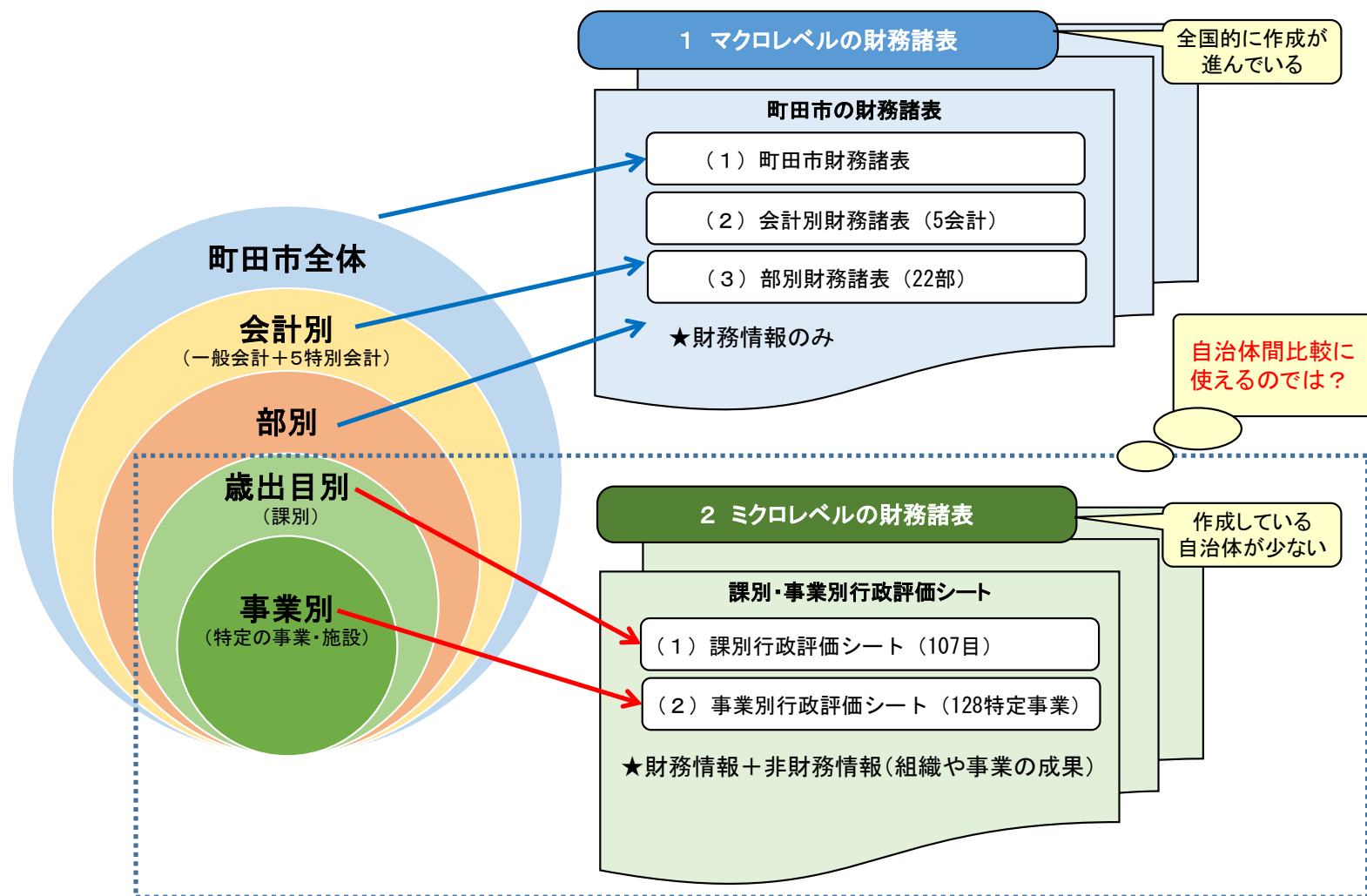


2-3-2) 自治体間ベンチマーキングの変遷

年度	変遷
2008年1月	新公会計制度導入の方針が決定
2008年11月	副市長を会長とする新公会計制度導入検討委員会を創設
2010年3月	日々仕訳方式を採用することを決定
2011年12月	町田市基本計画『まちだ未来づくりプラン』『町田市新5カ年計画』を作成・公表
2012年4月	全国の基礎自治体に先駆けて、新公会計制度による会計処理を開始
2013年8月	「事業別財務諸表」を作成し、決算審査に活用開始
2015年4月	「行政BPR・サービス水準適正化研究会」（現自治体間ベンチマーキング研究会）を開始
2015年8月	「事業別財務諸表」から「課別・事業別行政評価シート」に名称変更
2016年10月	意見交換会開始
2017年2月	『町田市5カ年計画17-21』を作成・公表
2017年3月	業務改革シンポジウム開催（以降毎年開催）
2018年3月	総務省が示した「統一的な基準」に基づく財務諸表を公表開始
	「財務諸表自治体間比較検討会」開始

出所：町田市提供資料より著者作成。

2-3-3) 町田市の財務諸表の考え方



出所: 2019年度自治体間ベンチマーキングシンポジウム資料より抜粋。

2-3-4) 参加自治体と対象業務

比較対象の自治体は同程度の40～60万人程度

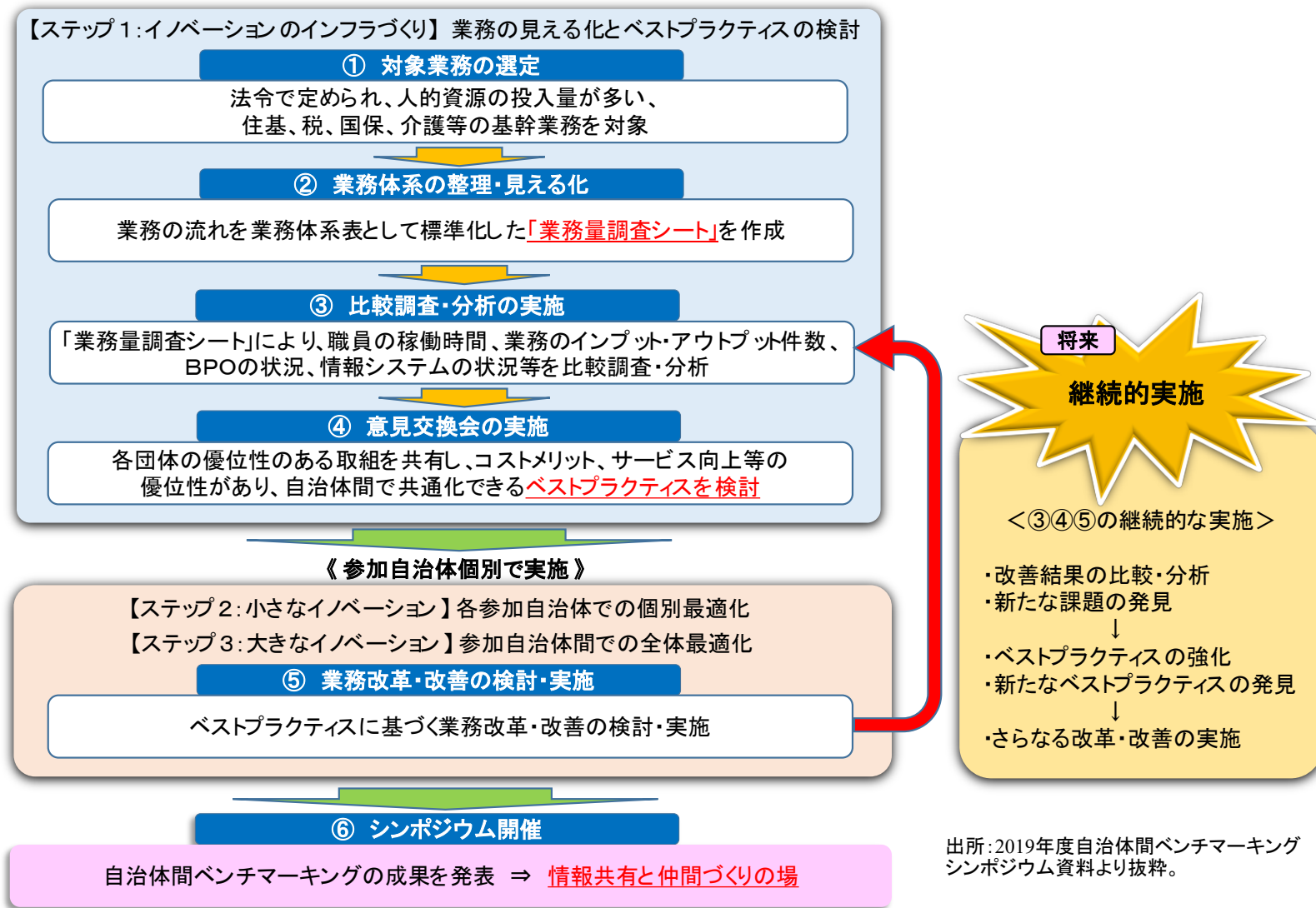
自治体間ベンチマーキングの対象業務は法令で定められ、人的資源の投入量が多い業務とし11業務に及ぶ。

●実施対象業務と参加自治体および実施スケジュール

対象業務	参加自治体	2015	2016	2017	2018	2019	2020
国民健康保険業務 後期高齢者医療制度業務	江戸川区、八王子市、藤沢市、町田市	業務体系の整理 比較調査・分析	比較調査・分析 意見交換会				
介護保険業務	江戸川区、八王子市、藤沢市、町田市	業務体系の整理 比較調査・分析	比較調査・分析 意見交換会				
市民税業務	江戸川区、八王子市、藤沢市、多摩市、船橋市、市川市、郡山市、厚木市、町田市		業務体系の整理 比較調査・分析	比較調査・分析 意見交換会	比較調査・分析 意見交換会		
資産税業務	八王子市、市川市、松戸市、郡山市、厚木市、町田市		業務体系の整理	比較調査・分析 意見交換会	比較調査・分析 意見交換会		
保育関連業務	八王子市、三鷹市、町田市			業務体系の整理 比較調査・分析 意見交換会	比較調査・分析		
住民基本台帳業務 印鑑登録業務 戸籍業務	八王子市、厚木市、郡山市、目黒区、町田市				業務体系の整理 比較調査・分析 意見交換会	比較調査・分析 意見交換会	
子ども手当業務 医療費助成業務	八王子市、厚木市、市川市、郡山市、町田市					業務体系の整理 比較調査・分析 意見交換会	比較調査・分析 意見交換会

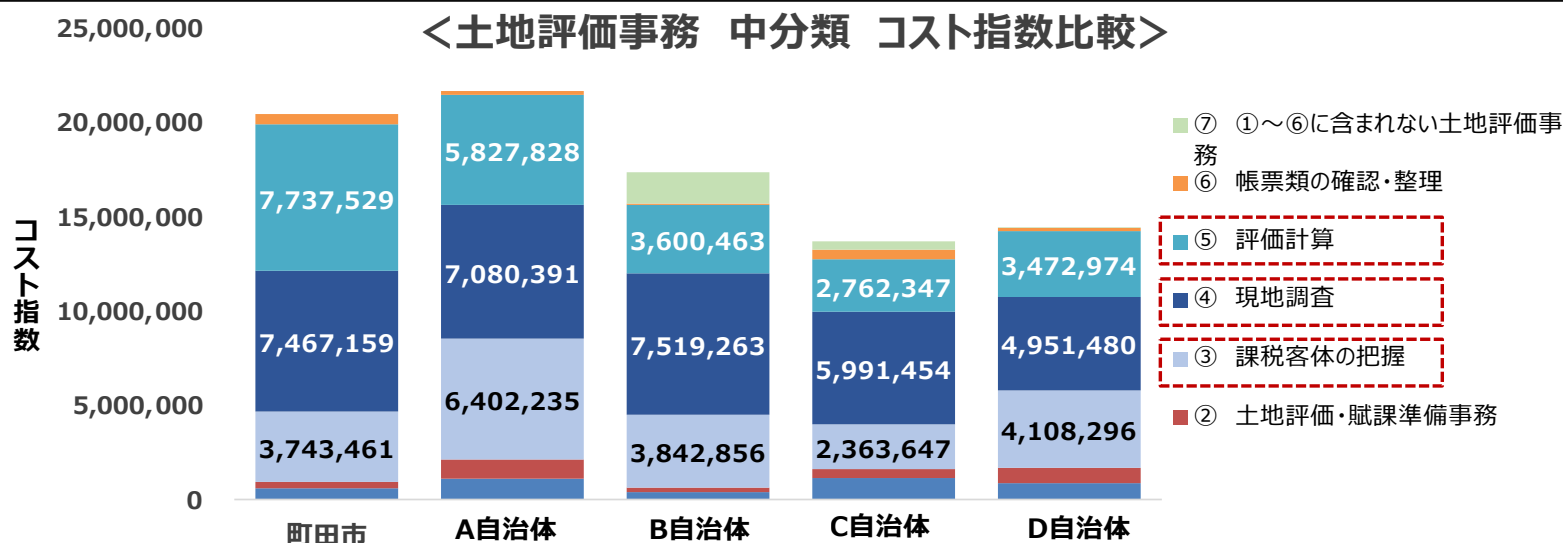
出所:町田市提供資料より著者作成。

2-3-5) 自治体間ベンチマーキングの実施手順



2-3-6) 事例：固定資産税業務

改善策：「現地調査」については、航空写真等による現況確認の範囲を広げる検討を行うこととし、現地調査の車両運転手は委託をするという改善の方向性を打ち出した。また、現地を確認する視点をあらかじめマニュアル化し、業務標準化と簡素化を図ることとした。現地調査用に色分けされた地図を使用し、地目のみ確認することとした。一方、「評価方法の標準化」については、土地評価システムを購入し、2022年度に稼働を予定している。



＜参考＞コスト指数とは

コスト指数とは、正規職員、嘱託職員、臨時職員の各区分ごとの業務時間に、各区分ごとのコスト係数（町田市における各区分ごとの年間支払額に準じた金額〔単位：万円〕である「正規職員」809、「嘱託職員」391、「臨時職員」287）を乗じて算出した値を合算したもの。

$$\text{コスト指数} = \text{正規職員の業務時間} \times 809 + \text{嘱託員の業務時間} \times 391 + \text{臨時職員の業務時間} \times 287$$

出所：2019年度自治体間ベンチマーキングシンポジウム資料より抜粋。



2-3-7) 自治体間ベンチマーキングの今後の展開

①将来の業務プロセスを作る。

2040年問題やマイナンバー対応, デジタル化などに対応した将来の業務プロセスを作成し発信するとよいのではないかな。

②業務管理の高度化

作業配置(繁閑調整), 工程管理, 事務効率, 品質管理など管理会計的手法を導入すると、業務管理の高度化を図れるのではないかな。

→業務の効率化, 標準化, 市民サービスの維持・向上, 働き方改革, SDGsへの貢献などの達成をさらに促すのではないかな。

③組織戦略との連携と行政評価の活用

自治体間ベンチマーキングに、バランスト・スコアカードの戦略マップを活用して、部門戦略(部課レベル)を加えると、政策目標同士の因果関係をみることができるので、さらに発展するのではないかな。

行政評価と組み合わせると、さらにPDCAの向上につながると考えられる。

2-4) (独) 統計センターの管理会計実践

藤野雅史 (日本大学)

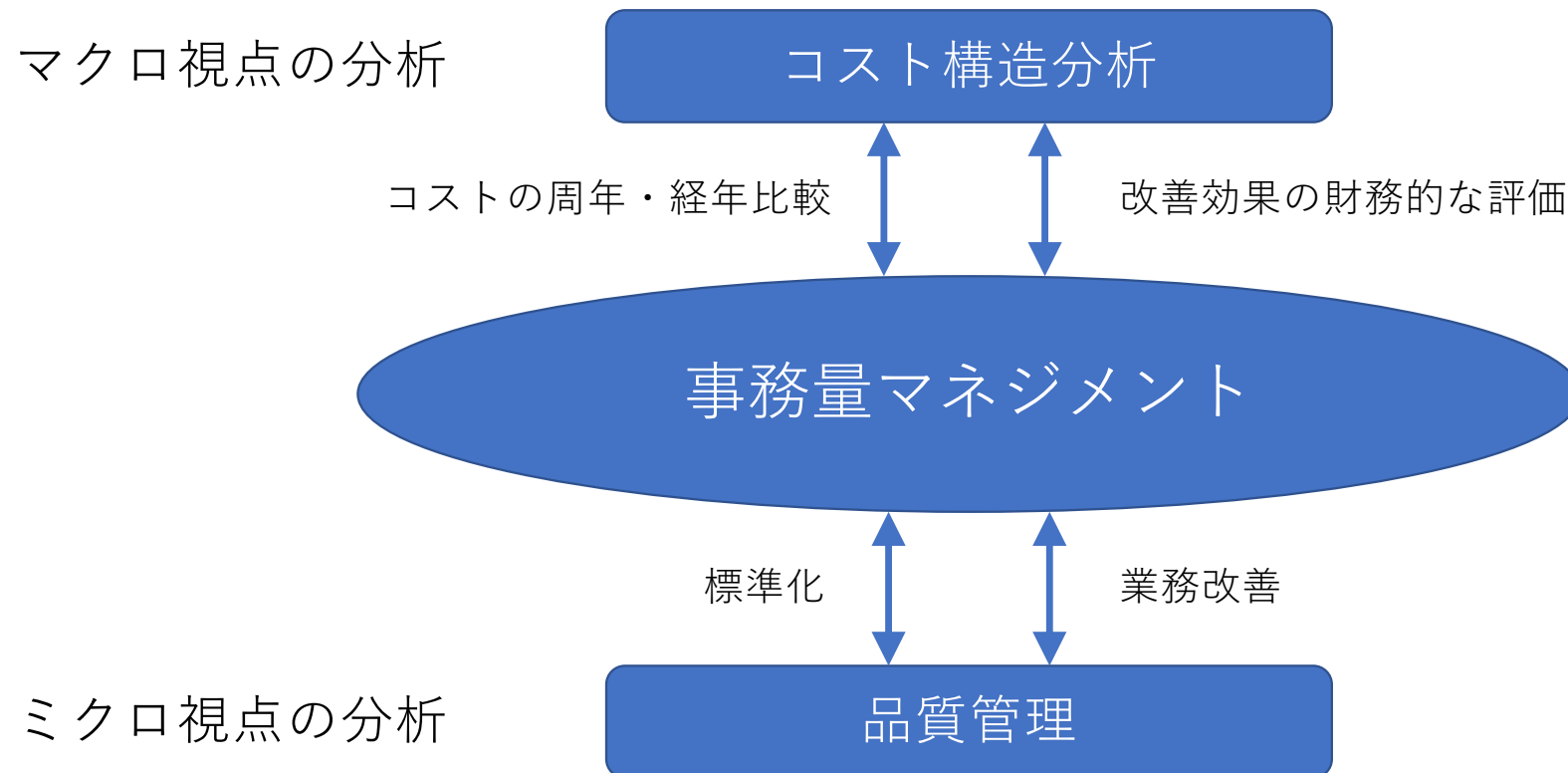
(『行政管理会計の基礎と実践』 第7章 pp.139-150)

- 2-4-1) 統計センターの概要
- 2-4-2) 管理会計実践の全体像
- 2-4-3) 事務量マネジメント
- 2-4-4) 事務量の区分
- 2-4-5) 日報による事務量の把握
- 2-4-6) 事務量のPDCAサイクル
- 2-4-7) 管理会計実践の全体像 (再掲)
- 2-4-8) まとめ

2-4-1) 統計センターの概要

- 独立行政法人
 - 統計の作成・利用・基盤整備を担う行政執行法人
 - 職員数 正規約700名 非常勤約200名
- 業務
 - 公的統計：国勢調査，消費者物価指数，雇用動向調査，東京都生計分析調査，小売物価統計調査など
 - 統計の企画設計 → 実地調査 → 統計編成 → 統計の分析・公表

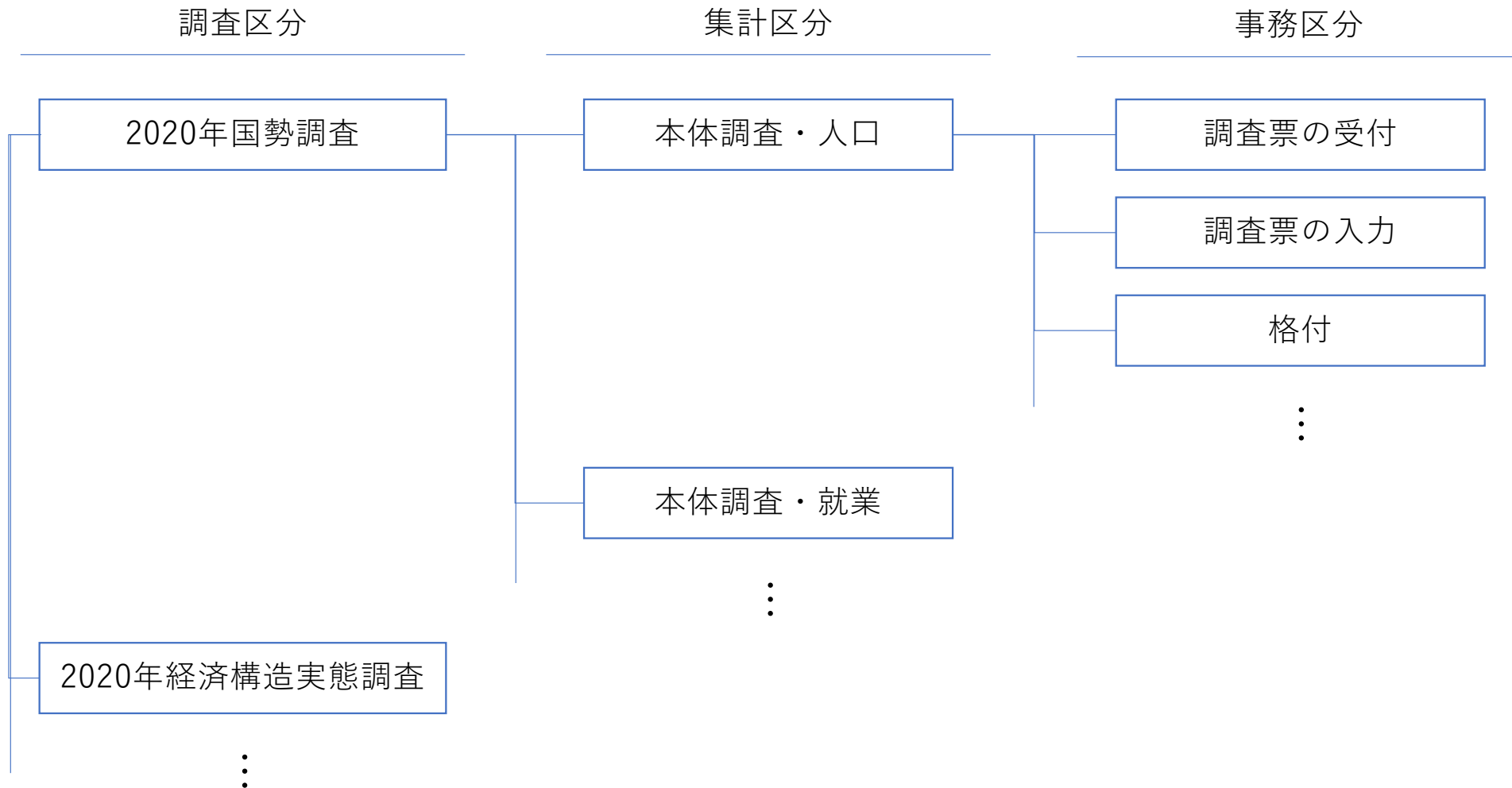
2-4-2) 管理会計実践の全体像



2-4-3) 事務量マネジメント

- 事務量とは
 - ある活動（事務区分）に対して職員が投入した資源量であり，職員の時間記録によって把握される（藤野・大西, 2017）
 - 事務区分の体系 →2-4-4) へ
 - 日報による事務量の把握 →2-4-5) へ
- 事務量を「マネジメント」する
 - 事務量をもとにしたPDCAサイクルを回し，効率的・効果的な事務のあり方を追求していくこと

2-4-4) 事務区分の体系



出所：統計センターからの提供資料にもとづき著者作成

2-4-5) 日報による事務量の把握

『行政管理会計の基礎と実践』143頁。

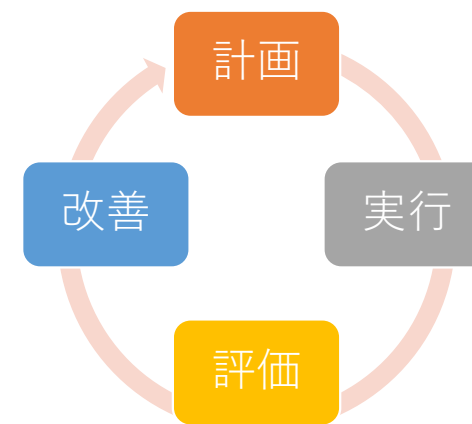
日報入力者は、毎日、業務内容(休暇、超過勤務を含む)を15分単位に実績時間を入力する。
業務内容は調査集計事務コード別に入力する。

日報入力・訂正

1時間単位で入力してください。15分単位(0.25)も入力可能です。(注)0.25未満の端数は全て0.25に切り上げられます。

【2020/01/06 - 2020/01/12】 前期間へ 次期間へ 2020/01/10 対象日 表示期間の単位: 週間 表示期間変更									
表示項目 予算: ☐ 実績: ☒ 処理量: ☒ 表示項目変更 参照画面へ 検索欄を開く 保存									
実績(☐ :承認 ☐ :未承認) 処理量(☐ :承認 ☐ :未承認) ☐ :コードの利用不可期間									
☒ 統計編成部編成管理課要員計画担当統計 統計 桜									
月	火	水	木	金	土	日	計		
6	7	8	9	10	11	12			
【XCH20191C0000V800M】業務管理_管理課 着手予定日: - 着手日: 2019/04/02 状況: 着手完了日: - 全体 計画値: - 処理量: -									
処理量									0.0
削除 業務管理(統括統計職等)/H31/本体/ / / /管理業務/管理課									
実績	2.25	2.25	2.25	2.25	2.25				11.25
【XPD2019140000M3000】要員・進捗管理_ 着手予定日: - 完了予定日: - 着手日: 2019/04/01 状況: 着手完了日: - 全体 計画値: - 処理量: -									
処理量									0.0
削除 要員・進捗関係/H31/本体/ / / /管理業務/要員・進捗管理_									
実績	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5				27.5
削除 要員・進捗関係/H31/本体/ / / /管理業務/要員・進捗管理_(超勤■■■■)									
実績	3.75								3.75
小計 実績	11.5	7.75	7.75	7.75	7.75	0.0	0.0		42.5
勤務	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		0.0
【2020/01/06 - 2020/01/12】 前期間へ 次期間へ									
参照画面へ 保存									
実績(☐ :承認 ☐ :未承認) 処理量(☐ :承認 ☐ :未承認) ☐ :コードの利用不可期間									
入力デフォルト値 キーを押しながら入力欄にカーソルを移動させるとこの値が入力されます									

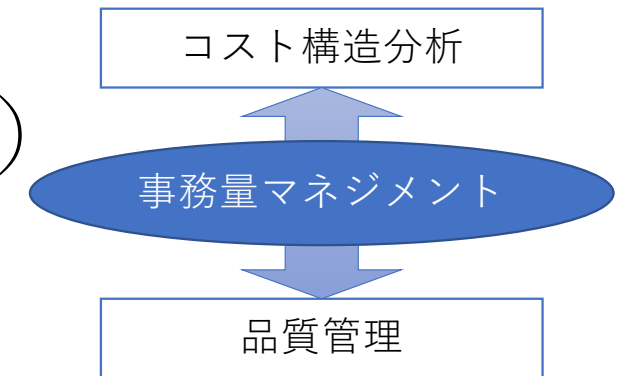
2-4-6) 事務量のPDCAサイクル



課CD	調査	調査年	集計	事務	調査名	調査集計事務CD	調査集計事務名称	計画年度	計画累計	実績累計	計画4月	実績4月	計画
D20210	A01	2020	100000	D1100	国調	A012020100000D1100	国調/H32/本体/受付//支援システム/受付関連システム分析・仕様書作成・動作確認			0			
D20210	A01	2020	130B06	S1110	国調	A012020130B06S1110	国調/H32/本体/人口等基本//チェックデータチェック/情報処理/開発データチェック要領(人口等)システム分析	156	156	103	14	16	
D20210	A01	2020	1A0000	A0000	国調	A0120201A0000A0000	国調/H32/本体////基本方針・製表計画/製表の基本方針			19			
D20210	A01	2020	1A0000	F4000	国調	A0120201A0000F4000	国調/H32/本体////手続作成/産職分類内容例示			3			
D20200	A12	2019	1A0000	F310M	家計構造	A1220191A0000F310M	家計構造/H31/本体////手続作成/符号格付事務・製表事務手続_管理課	107	107	308	36	0	
D20240	A12	2019	1A0000	S1200	家計構造	A1220191A0000S1200	家計構造/H31/本体////情報処理/開発支援システム等	123	101	75	14	9	
D20240	A12	2019	1A1010	41400	家計構造	A1220191A101041400	家計構造/H31/本体//世帯票/基本調査/チェック審査/ソースチェック_本集計・演算1回目_★★★	47	40	5			
D20210	A12	2019	1A1010	4140N	家計構造	A1220191A10104140N	家計構造/H31/本体//世帯票/基本調査/チェック審査/ソースチェック_本集計・演算1回目_人口課★★★	706	422	6			
D20240	A12	2019	1A2000	38000	家計構造	A1220191A200038000	家計構造/H31/本体//家計簿//符号格付/疑義回答	98	27				
D20240	A12	2019	1A2100	31100	家計構造	A1220191A210031100	家計構造/H31/本体//家計簿/10月分/符号格付/符号格付_調査票_★★★	6,408	2,860	2,280			
D20240	B32	2019	1B2031	31100	家計	B3220191B203131100	家計/H31/本体/二人以上/家計簿・勤労/3月分1期/符号格付/符号格付_調査票_★★★	410	410	153	410	153	
D20240	B32	2019	1B2031	31500	家計	B3220191B203131500	家計/H31/本体/二人以上/家計簿・勤労/3月分1期/符号格付/符号格付_オンライン_★★★	27	27	14	27	14	

『行政管理会計の基礎と実践』 145頁。

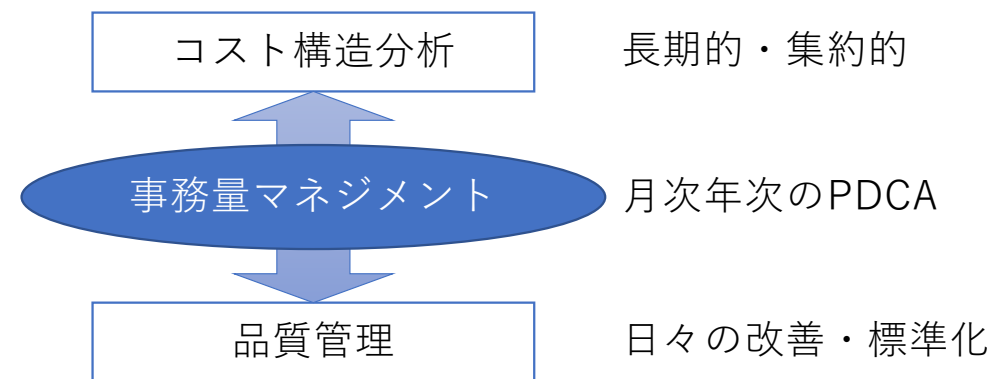
2-4-7) 管理会計実践の全体像 (再掲)



- マクロな視点：コスト構造分析
 - サービス別のコスト分類（人件費・物件費）
 - 製表業務（周期調査，経常調査，受託製表，加工統計等），二次的利用，共同利用システム
 - コストの経年比較（人件費から物件費へのシフト，など）
- ミクロな視点：品質管理
 - 業務そのものをより正確かつ迅速に行うための日々の改善
 - 目標設定：コード割り振りの正解率 など
 - 職員研修，全工程にわたる業務改善（TQM）

2-4-8) まとめ

- 「業務の登山口」
から入る管理会計実践



- 価値観を反映した管理会計実践
 - 正確さ・信頼性 → 詳細な事務区分, 15分単位での事務量測定
- 今後の課題
 - さらなる業務のICT化

2-5) 広島国税局の管理会計実践

大西淳也（財務省）

（『行政管理会計の基礎と実践』第8・9章 pp.151-225）

- 2-5-1) 国税局の標準的な事務運営
- 2-5-2) 2014事務年度の広島国税局の取り組み
- 2-5-3) 事務改善活動とその事例
- 2-5-4) 組織戦略との連携
- 2-5-5) 2015事務年度以降の取り組み
- 2-5-6) 広島国税局の取り組みの現状と課題
- 2-5-7) 行政管理会計の活用に向けて

2-5-1) 国税局の標準的な事務運営

(『行政管理会計の基礎と実践』 pp.152-154)

- 事務日誌による事務量把握 (右図) 全税務署で1時間等の単位により記録
(注) 事務量把握は、統計センター (約700) と国税庁 (約5万6千) のみ

- 事務改善提案制度 1950年～
①事務の品質確保、
②事務の効率化等 を目的

- 内部事務の効率化
⇒ 外部事務量の確保
よく聞くお題目

事務日誌入力画面

A	署	2	部門	23	職員番号
30	年	5	月	9	日
開始時間	終了時間	業務コード	摘要		
9:00	10:00	211			
10:00	12:00	212			
13:00	15:00	213			

事務区分コード表

事務区分コード表		
事務区分	業務コード	
書類整理	211	
書類審査	212	
入力チェック	213	
内部事務	200	
選定事務	510	
準備調査	511	
実地調査	512	
調査手続	513	
外部事務	500	

大分類 100～900

中分類 110～990

小分類 111～999

稼働実績集計表

A	計	(署別、部門別、担当別)		
30	年	5	月	～ 年 月
事務区分	日数	構成比	進捗	
書類整理	60.0	10.0	85.0	
書類審査	90.0	15.0	83.0	
入力チェック	30.0	5.0	80.0	
内部事務	180.0	30.0	81.0	
選定事務	60.0	10.0	90.0	
準備調査	30.0	5.0	75.0	
実地調査	120.0	20.0	75.0	
調査手続	30.0	5.0	70.0	
外部事務	240.0	40.0	75.0	

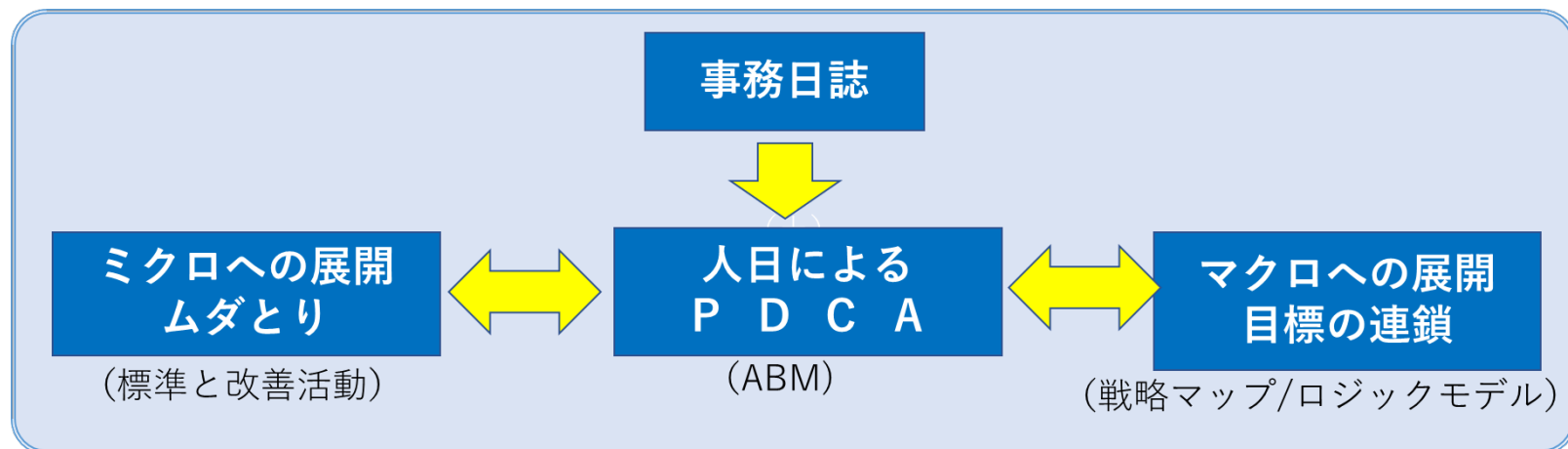
- 各事務系統の事務をその内容に応じて200～300項目ほどの事務区分を定めている。
- 職員は、従事した事務に応じて原則として時間単位で事務区分ごとに事務量を入力する。
- 職員が入力した事務区分ごとの事務量は、局計、署計、部門計、担当別計に集計される。

- しかし、これまでは十分に活用されてはいなかった…

2-5-2) 2014事務年度の広島国税局の取り組み

(『行政管理会計の基礎と実践』 pp.154-155)

広島国税局における取り組みの基本的な考え方



- 当初「内部事務を効率化して、外部事務の拡充を図り、人材育成等につなげていく」
- その後、組織戦略（2-5-4）を強調し、上図の構成になった
- これらの過程では、「正直者には尊敬の的、悪徳者に畏怖の的」という標語を活用

2-5-3) 事務改善活動とその事例

(『行政管理会計の基礎と実践』 pp.156-164)

- 自然発生的に3つのグループ

- 1) 業務体制

- 業務の多能化、見える化、情報の共有化による繁閑調整等の業務体制の構築
(標準化、多能化、見える化、共有化、平準化)

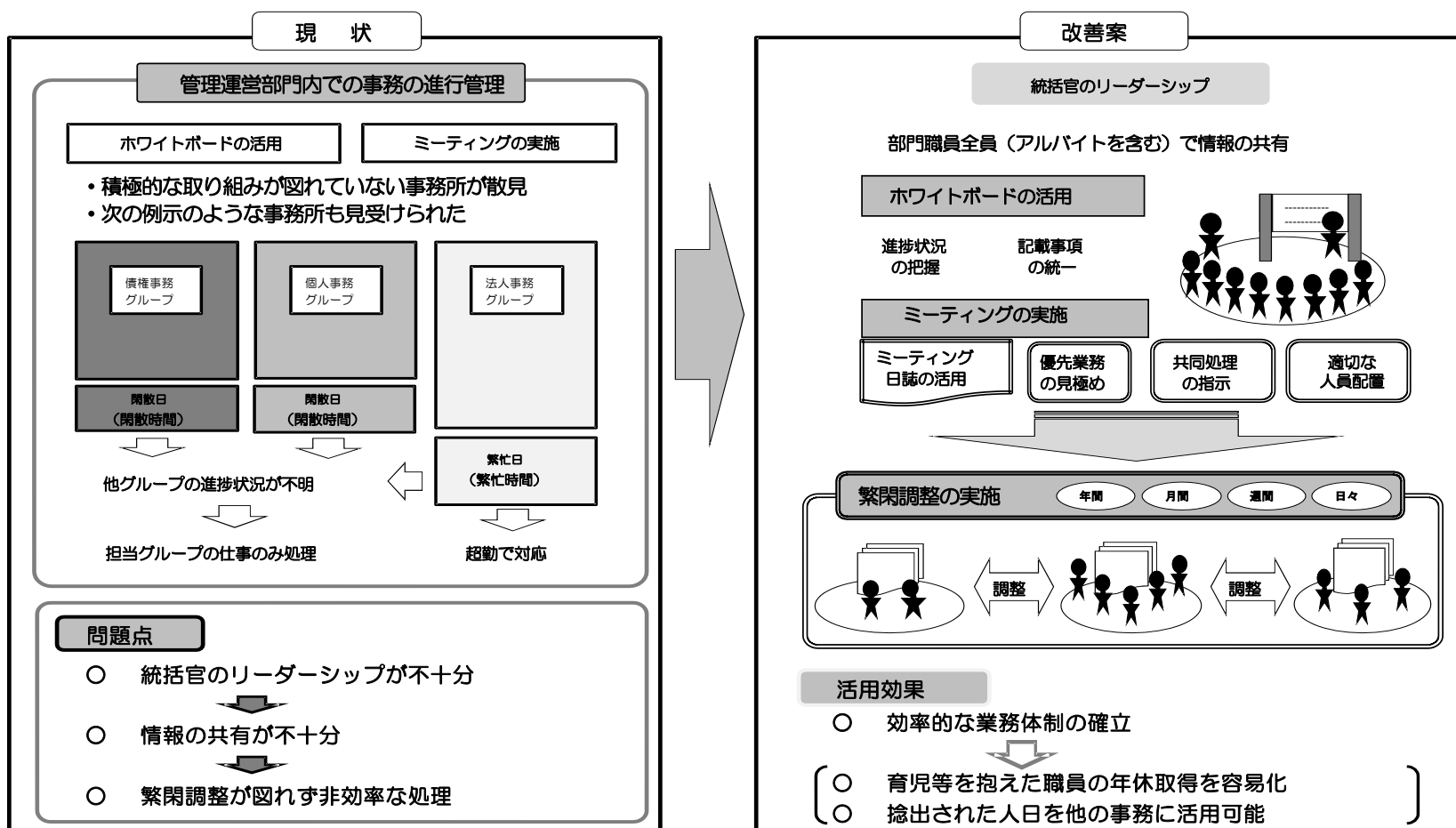
- 2) 事務フロー

- ついでにできる事務、重複作業の見直し等の事務フローの見直し
(標準の見直しによる効率化)

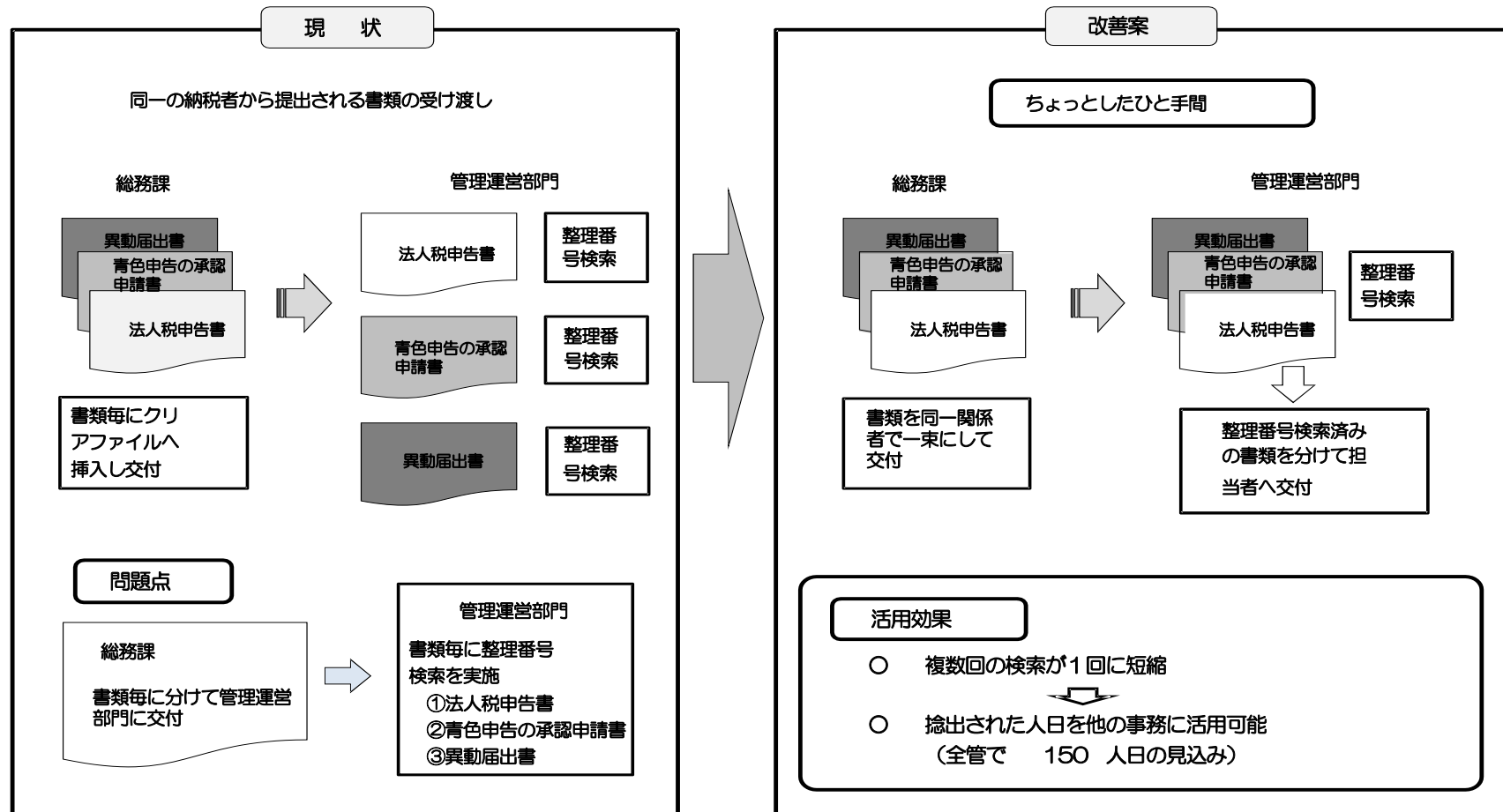
- 3) 作業手順書

- 詳細な作業手順書の作成による、未経験者や非常勤職員の活用
(標準化の徹底)

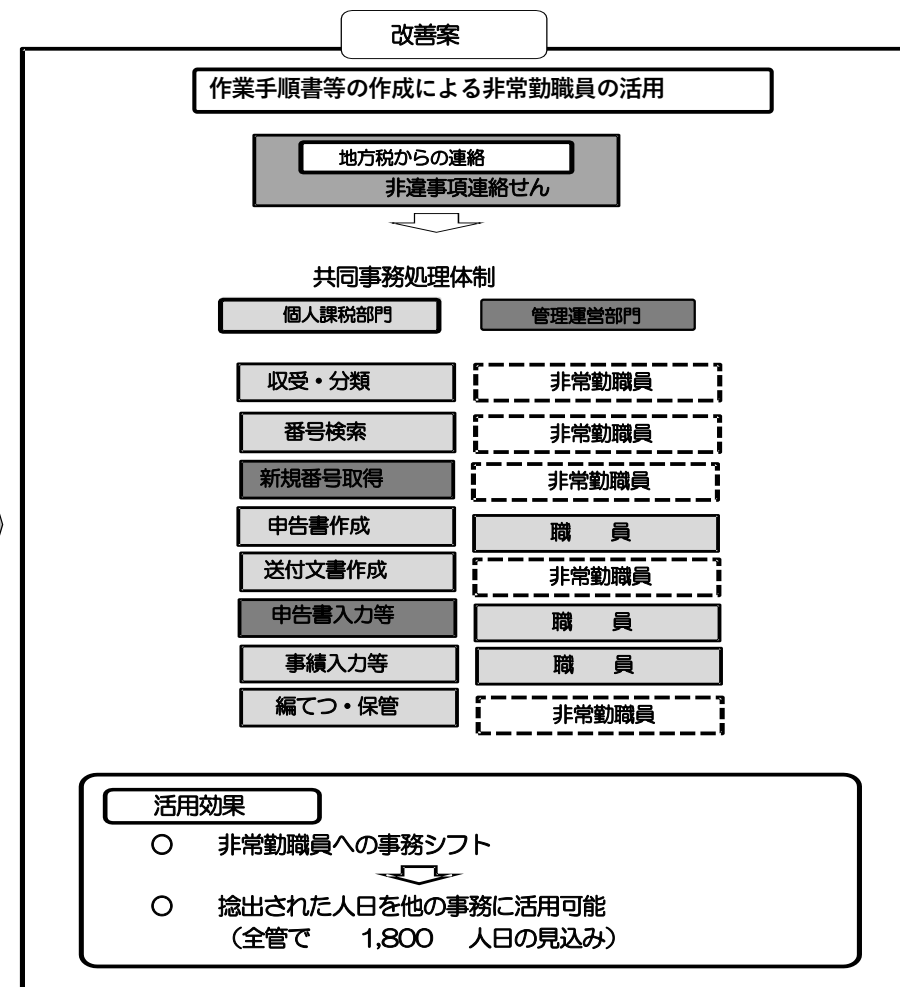
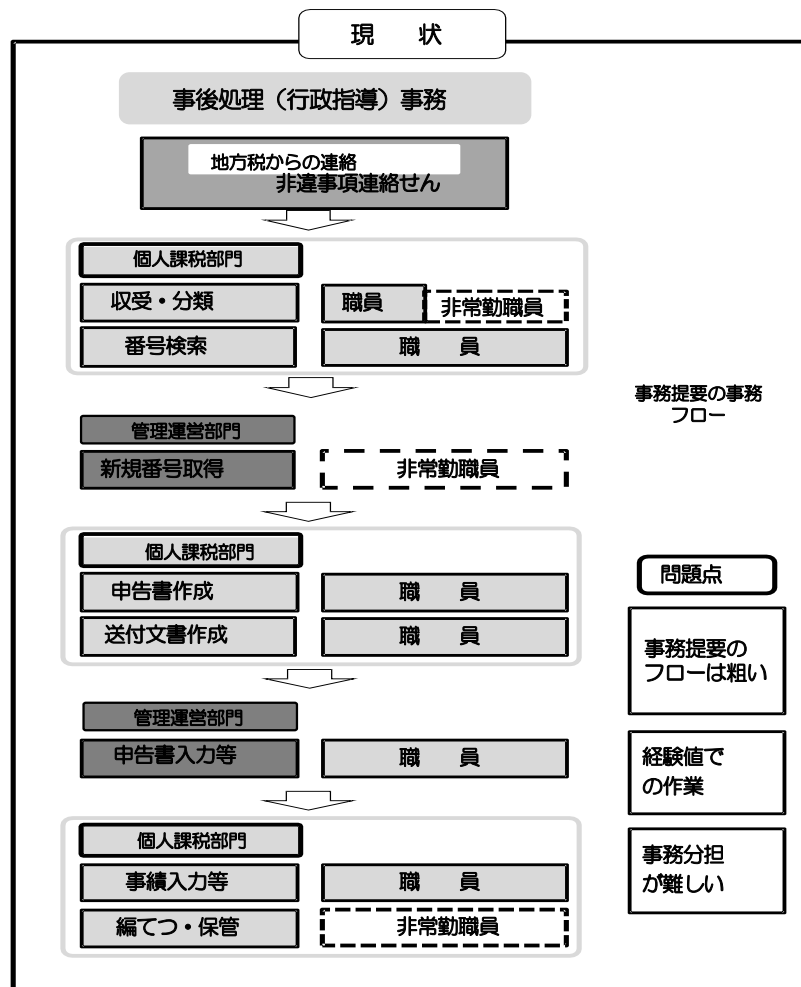
【業務体制の例】 情報の共有化による事務の効率化



【事務フローの例】書類の受け渡しの際のひと手間実施



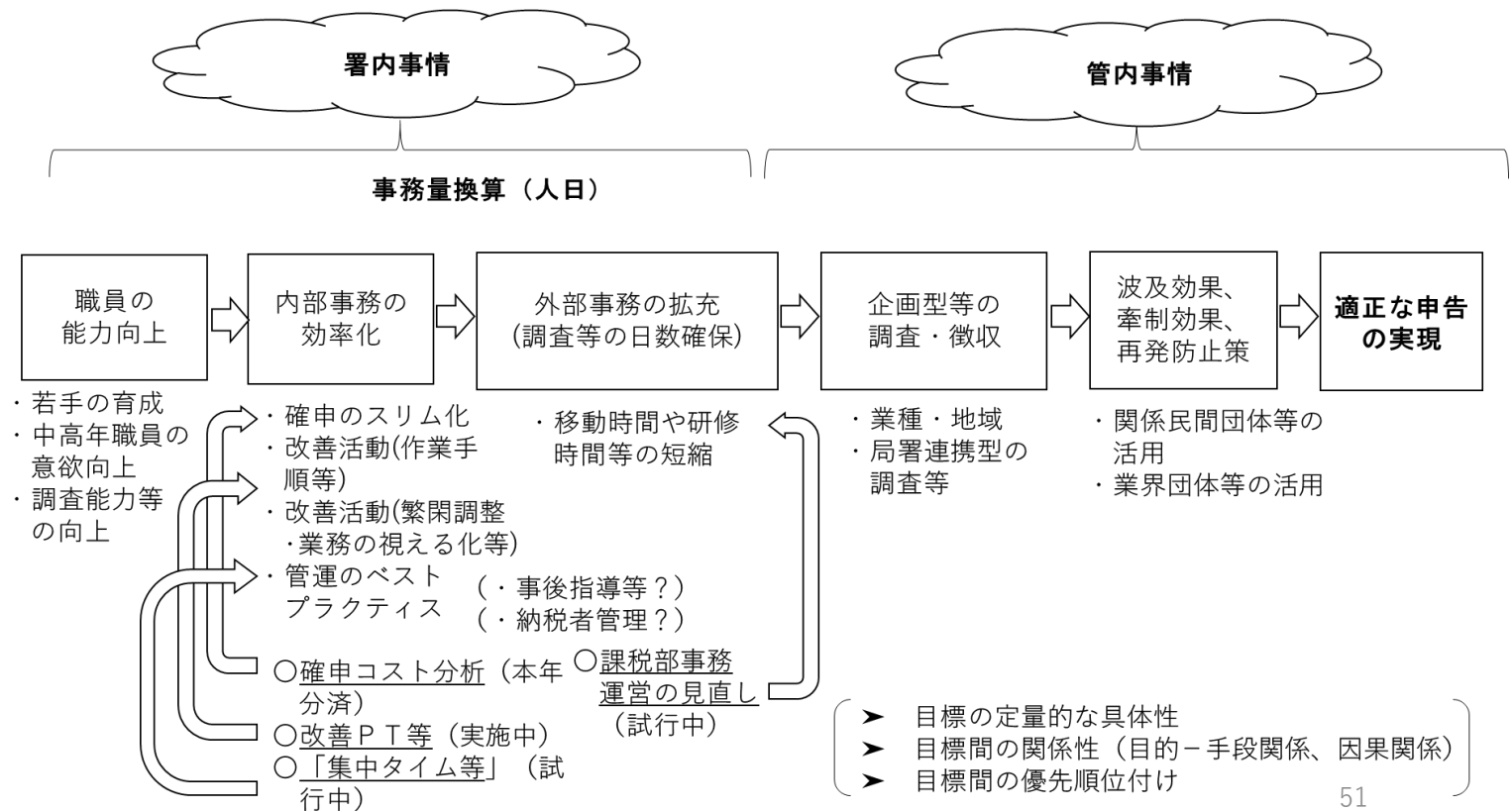
【作業手順書の例】 所得税の事後処理事務における非常勤職員の活用



2-5-4) 組織戦略との連携 (『行政管理会計の基礎と実践』 pp.164-165)

- 効率化によって捻出された事務量が漫然と費消されてしまう可能性
- そこで、国税局より「Planの全体像（例）」（下図）を示し、組織戦略を綿密に組み立てるように指示

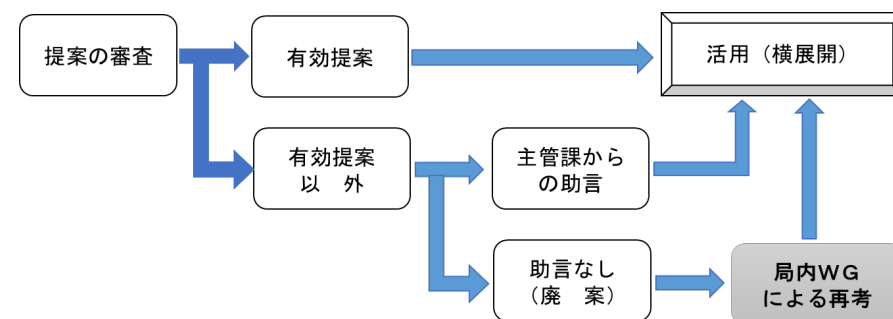
- 組織戦略では、
目的-手段関係や
因果関係仮説等による
目標の連鎖を強調



2-5-5) 2015事務年度以降の取り組み

(『行政管理会計の基礎と実践』 pp.168-175)

- 事務改善提案の徹底的な活用 (右図)
- 転換プロセスの重要性 (右下図)
「玉突き」と「溜め」
- 内部事務の集中化と事務量マネジメントの併用
- 外部事務における事務量分析の活用 (次頁)



年度	25	26	27	28	29	30
提出件数	434	802	861	874	653	541

項目	事務効率化日数 a	他系統への応援 等日数 b	転換率 b/a	外部事務 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
全 署 計	人日 17,070.3	人日 16,802.9	% 98.4	人日 14,634.8	% 87.2	% 85.8

事務事績システムを活用した事務量分析

トップ画面

事務事績集計システム

年度

調査事績 法人情報

稼働日数の状況 職員情報

稼働日数の分析が可能

抽出画面

年月 ~

事務所コード ~

事務区分コード ~

事績コード ~

事務区分コード表

事務区分	コード
書類整理	211
書類審査	212
入力チェック	213
内部事務	200
選定事務	510
準備調査	511
実地調査	512
調査手続	513
外部事務	500

事績コード表

事績区分	コード
増 差 所 得	701
追 徴 税 額	702
収 集 枚 数	703
調 査 日 数	710

分析表

日付 ~

署別 外部事務の状況

署名	選定事務	準備調査	実地調査	調査手続	計
A	30.0	30.0	260.0	30.0	350.0
B	80.0	40.0	150.0	40.0	310.0
C	60.0	35.0	140.0	45.0	280.0

法人別 実地調査の状況

企業名	準備調査	実地調査	調査手続	計
X	3.0	15.0	3.0	21.0
Y	0.5	3.0	1.0	4.5

<分析例>

- 署別に外部事務に係る事務区分別の事務量を比較し、実地調査以外の事務にどの程度の事務量を充てているか分析
- 署別に実地調査事務量と調査事績を比較し、1日当たりの調査効率を分析
- 法人別に実地調査のうち準備調査や調査手続等、部内における事務にどの程度の事務量が充てられているか分析
- 法人別に実地調査事務量と調査事績を比較し、余分な事務量が投下されていないか分析

2-5-6) 広島国税局の取り組みの現状と課題

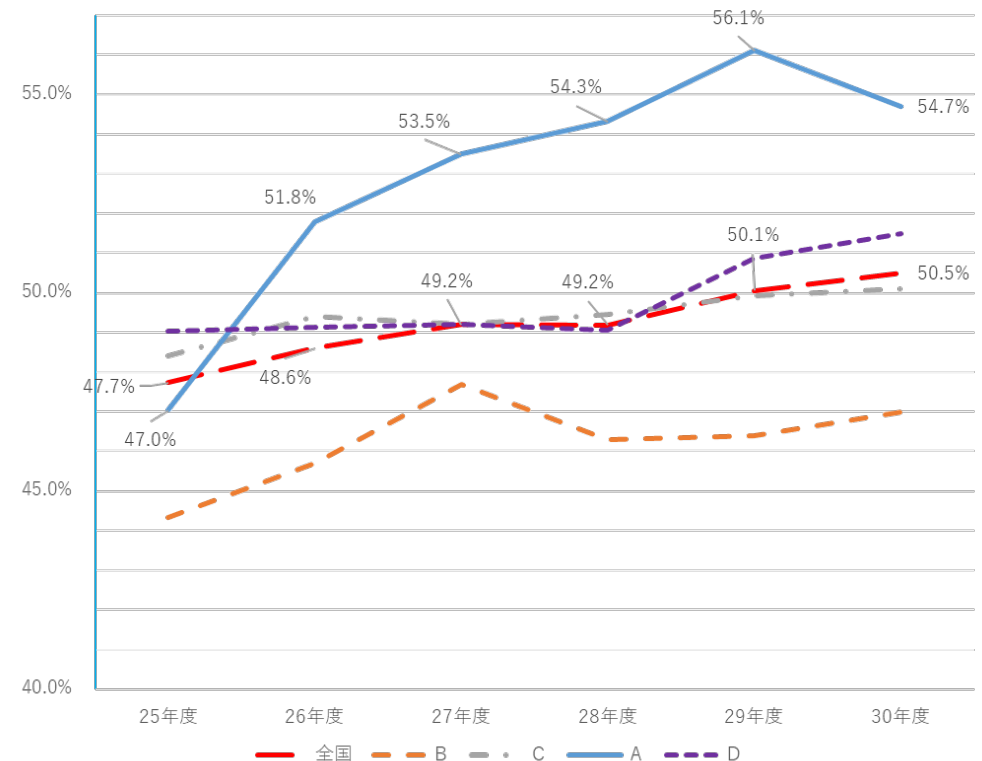
(『行政管理会計の基礎と実践』 pp.174-185)

現状

- 法人課税事務における外部事務割合
(右図)

課題

- 事務改善活動からRPAへ
- 地方公共団体等との連携
(戦略マップ、事務量マネジメント等の活用)
- マイナンバー導入に向けて
- インセンティブを踏まえた定員等の扱い



2-5-7) 行政管理会計の活用に向けて

(『行政管理会計の基礎と実践』 pp.222-225)

●行政組織トップ（長官、本省局長、理事長等）の理解とサポート

- 管理会計実践に向けた、組織内の改革への動きに対する理解とサポート
- 行政組織トップの理解とサポートがなければ、必ずや孤立し、雲散霧消

●行政組織トップによる外部への説明

外部説明の必要から、

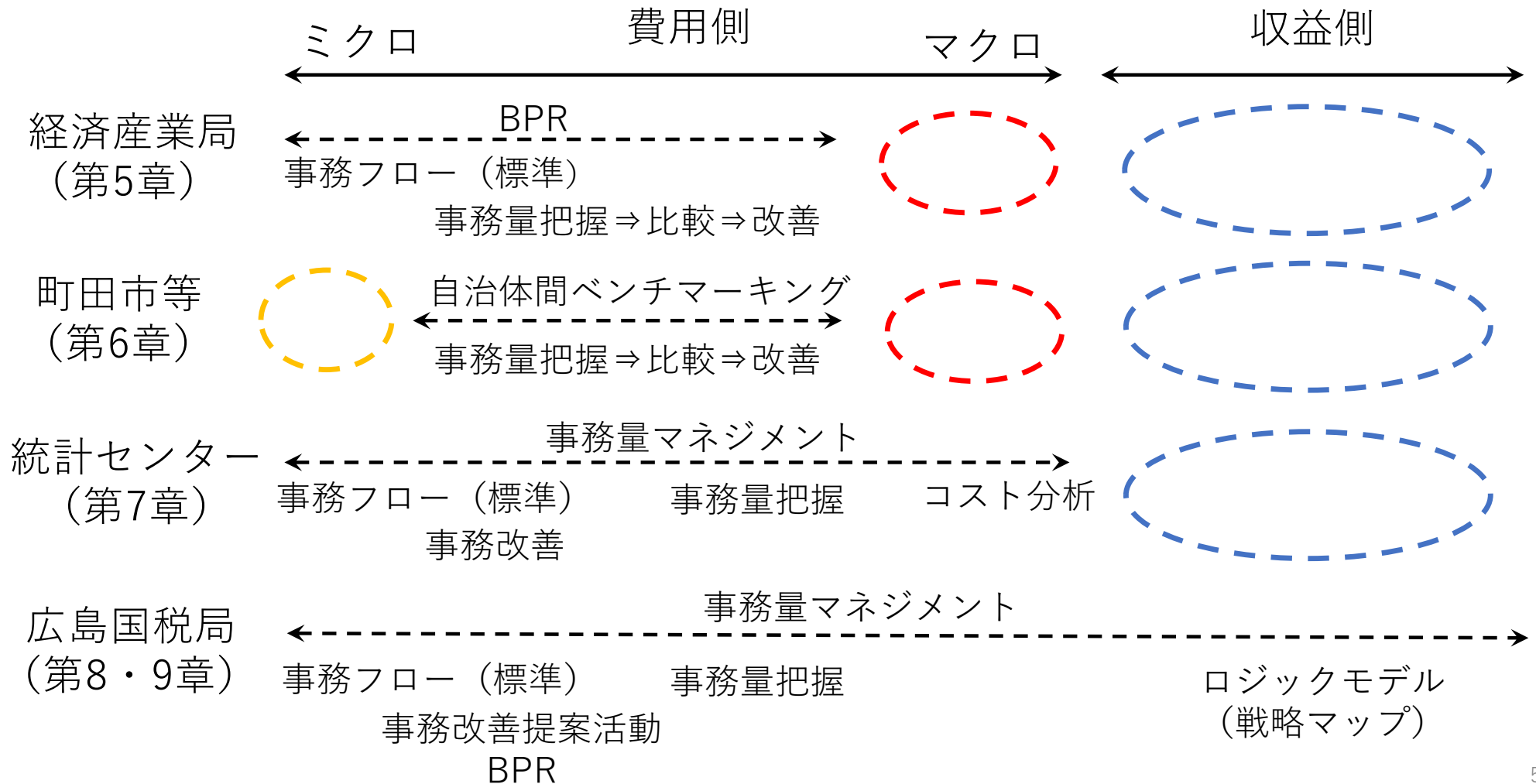
- 当事者意識と関心↗
- 一般的な管理会計手法や概念への関心等↗
- トップに継続的なマネジメントの認識↗（←1年等の任期）

●インセンティブの効果的な活用

- 努力し効果を出している行政組織に対する、定員や予算の査定当局による工夫（努力した組織が損をする構図は厳禁）

事務量系の行政組織の管理会計実践（再掲）

（『基礎と実践』第Ⅱ部各章のスコープ）



2-6) 事業系の行政組織の管理会計実践 (『基礎と実践』第III部各章のポイント)
= 独法等は企業とほぼ同じ

事業報告書への
積極的な取り組み

先行指標・
手段による管理
(因果関係仮説、
目的-手段関係)

組織戦略の構築
(戦略マップ等の活用)

独法A (第10章)
(中期計画・利益計画・予算管理等を中心)

予算管理の質向上
(予実差異分析・活動の修正
カスケードの徹底)

利益計画
(利益の積極的な
積み上げ)

自己資本
の充実

リスク対応力
の向上

公立邑智病院 (第12章)

時間当たり付加価値を軸とする
アメーバ経営 (MPCの1つ)
= 京セラ、JAL再建、民間病院等

盛岡市
水道事業
(第11章)

(装置産業の特徴を踏まえ
長期戦略からカスケード)

