

【資料】

地方自治体における会計 情報の活用とその効果

—質問票調査の結果報告—

The Results of Survey on Accounting Information for
Management Control in Japanese Local Governments

岩田 弘尚

Hironao Iwata

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

地方自治体, 公会計, 行政評価, 会計情報, マネジメント・コントロール

■要約

本稿の目的は、質問票調査によって地方自治体における公会計情報および行政評価情報の活用の目的とその効果を把握することである。本調査の結果、(1)公会計情報の主な活用目的はアカウントビリティの解除であること、および(2)行政評価情報の主な活用目的はアカウントビリティの解除に加えて事務事業の効率化というマネジメント・コントロールにあることが明らかにされた。

■Key Words

Japanese local government, public accounting, performance evaluation,
accounting information, management control

■Abstract

This paper describes the results of questionnaire surveys on accounting information for management control in Japanese local governments. The survey shows that public accounting information is used for discharging accountability and performance evaluation information is used for management control.

受付日 2016年11月8日
受理日 2016年11月22日

Received 8 November 2016
Accepted 22 November 2016

1 問題意識と目的

本稿の目的は、地方自治体において会計情報がマネジメント・コントロールおよび行政改革にどのように活用されているのかについて、質問票調査によってその実態を把握することである。なお、ここでいう会計情報とは、公会計制度から得られる財務情報を主とする公会計情報と行政評価制度から得られる非財務情報も含む行政評価情報を合わせたものを指す。

2001年4月に発足した小泉内閣による「聖域なき構造改革」を契機に、民間企業における経営理念・手法を可能な限り行政現場に導入することを通じて行政部門の効率化・活性化を図るNPM(New Public Management)がわが国の地方自治体において本格的に導入されている。とりわけ、「行政機関が行う政策の評価に関する法律(平成13年法律第86号)」によって、政策・施策・事務事業の達成度や成果を一定の基準や指標を用いて評価しようとする行政評価制度の整備と、総務事務次官通知「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針の策定について(平成18年)」によって、発生主義会計に基づく貸借対照表、行政コスト計算書、資金収支計算書、純資産変動計算書の4つの財務諸表を作成し、住民に対するアカウンタビリティを向上させる公会計制度の整備が地方自治体に要請された。さらに、近年、地方創生に関する施策を総合的かつ計画的に実施することを目的とした「まち・ひと・しごと創生法(平成26年法律第136号)」によって、地方自治体には創生総合戦略のための取組体制とPDCAの整備が求められ、公会計情報や行政評価情報の戦略への活用が期待されている。また、理論的な側面から見ても、民間企業と同様に地方自治体においてもマネジメント・コントロール・システムを構築することの重要性が指摘されており(Anthony and Young, 2003)、マネジメント・コントロールを適切に機能させるためには、管理会

計情報をはじめとする情報活用が鍵となる(横田, 2007)。

では、地方自治体において、公会計情報および行政評価情報はどのように活用されており、マネジメント・コントロールにどのように役立っているのだろうか。本研究では、この問題意識に対する最新の知見を得るために先行研究である堀北・妹尾・横田(2010)を参考にして質問票調査を実施した。本稿では、主に調査結果の単純集計を調査項目に従って報告し、地方自治体の組織コンテキストと会計情報の活用状況について記述する。なお、詳細な実証分析は別稿に譲ることとする。

2 調査方法と回収結果

本調査は、2014年9月末を回収期限として、2014年9月1日に日本国内の全都道府県(47団体)および特別区を含む全市町村(1,694団体)の計1,741団体の行財政改革担当部門責任者に対して郵送で実施した「地方自治体における組織文化と会計情報活用に関するアンケート調査」と題する質問票調査である¹⁾。調査に利用した質問票は、主に堀北・妹尾・横田(2010)に基づいて作成した。堀北・妹尾・横田(2010)による調査は2009年に実施されたが、その後の約5年の間に地方自治体における会計情報の活用実態が変化した可能性があるため、本調査では最新動向を把握する。調査内容は、(1)組織コンテキストの状況、(2)公会計情報の活用状況、(3)行政評価情報の活用状況に関する項目である。なお、具体的な質問項目は、文末の質問票を参照のこと。

最終回収団体は、397団体(回収率22.8%)であり、団体区分ごとの発送数、回収数、構成比、回収率は図表1に示すとおりである。回収団体の特徴としては、町と村を調査対象から除いた堀北・妹尾・横田(2010)の先行研究とは異なり、都道府県からの回答はなかったものの、全市町村の実態を把握できる分布となっている点である。

図表1 回収結果

団体区分	発送数	回収数	構成比	回収率
都道府県	47	0	0.0%	0.0%
政令市	20	6	1.5%	30.0%
中核市	43	16	4.0%	37.2%
特例市	40	21	5.3%	52.5%
一般市(特別区含む)	663	183	46.1%	27.6%
町	745	125	31.5%	16.8%
村	183	38	9.6%	20.8%
未回答	—	8	2.0%	—
合計	1,741	397	100.0%	22.8%

出所：筆者作成。

3 調査結果

本調査では、(1)組織コンテキストの状況、(2)公会計情報の活用状況、(3)行政評価情報の活用状況について質問している。以下では、まず、地方自治体の置かれた環境がマネジメント・コントロール・システムのあり方に影響を及ぼしている可能性があるため、組織コンテキストを明らかにする。続いて、企業会計の発想を取り入れた公会計制度から得られる公会計情報のマネジメント・コントロールへの活用実態を明らかにする。また、行政評価制度から得られる行政評価情報のマネジメント・コントロールへの活用実態も明らかにする。

3.1 組織コンテキストの状況

本調査では、組織コンテキストを(1)経営環境の予測可能性、(2)政策の浸透度と組織の分権化

の程度、(3)組織文化に区分して調査を行った。まず、経営環境の予測可能性は、住民ニーズと財政状況それぞれの予測可能性として、5段階のリッカート尺度(「1全く予測できない」から「5正確に予測できる」)で調査を行った。その結果は、図表2に示すとおりであり、財政状況の予測可能性(3.22)に比べ、住民ニーズの予測可能性(3.15)の平均値はやや低くなっていた。

次に、政策の浸透度と組織の分権化の程度についても、5段階のリッカート尺度(「1全くそうではない」から「5全くその通り」)で調査を行った。その記述統計は、図表3のとおりである。政策の浸透度については、政策の明確化(3.77)、政策の共有(3.37)、政策・計画立案の権限委譲(3.43)の項目が示すように、平均値は一定程度高めとなっていた。一方で、組織内の分権化の程度については、予算の権限委譲(2.71)、組織編成の権限委譲(2.16)、人事の権限委譲(1.94)の項目から見てとれるように、いずれの平均値も低く、地方自治体では分権化が進んでいないことが明らかになった。このことより、政策が明確化・共有され、政策・計画立案の権限の委譲はある程度なされているにもかかわらず、政策・計画を実現するために必要な予算、組織編成、人事の権限委譲までは十分になされていないと言える。

また、本調査においては、組織文化をCameron and Quinn(2006)による競合価値観フレームワークに基づいて測定している。競合価値観フレームワークは、図表4に示すとおり、縦軸の上側に「柔軟性と裁量性」を、下側には「安定性と

図表2 経営環境の予測可能性

	記述統計		度数分布表					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
住民ニーズの予測可能性	3.15	0.63	2 0.5%	41 10.6%	243 63.1%	95 24.7%	4 1.0%	385
財政状況の予測可能性	3.22	0.73	4 1.0%	48 12.4%	203 52.7%	120 31.2%	10 2.6%	385

出所：筆者作成。

図表 3 政策の浸透度と組織の分権化の程度

	記述統計		度数分布表					
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	N
政策の明確化	3.77	0.84	1 0.3%	27 7.0%	101 26.2%	185 48.1%	71 18.4%	385
政策の共有	3.37	0.86	3 0.8%	59 15.3%	148 38.3%	146 37.8%	30 7.8%	386
政策・計画立案の権限委譲	3.43	0.89	11 2.8%	39 10.1%	145 37.5%	158 40.8%	34 8.8%	387
予算の権限委譲	2.71	1.05	59 15.3%	92 23.9%	149 38.7%	72 18.7%	13 3.4%	385
組織編成の権限委譲	2.16	0.94	113 29.3%	128 33.2%	117 30.3%	26 6.7%	2 0.5%	386
人事の権限委譲	1.94	0.85	135 34.9%	154 39.8%	84 21.7%	13 3.4%	1 0.3%	387

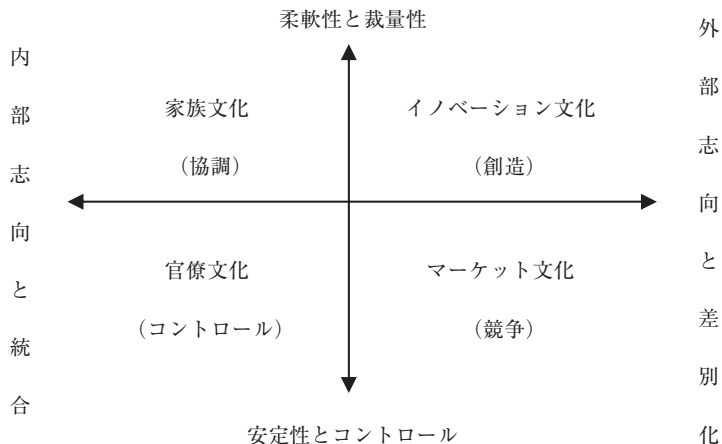
出典：筆者作成。

コントロール」をとり、また横軸の左側に「内部志向と統合」を、右側には「外部志向と差別化」をとる2軸で構成された4象限で組織文化を家族文化、イノベーション文化、マーケット文化、官僚文化に類型化している²⁾。具体的には、(1)部門の特徴、(2)リーダーシップ、(3)部下の管理のやり方、(4)部門を束ねる力、(5)経営上重視する点、(6)成功の判断基準のそれぞれの質問項目にあてはまる組織文化タイプに回答者が100ポイントを振り分けるイプサティブ尺度で測定してい

る。

地方自治体の組織文化タイプの集計結果は、図表5に示すとおりである。組織文化の現状としては、官僚文化が一番高い点数(37.5)となっており、続いて家族文化の点数(29.2)が高くなっている。組織文化の理想を訪ねた場合でも同様な傾向が見受けられる。また、組織文化の現状としては、イノベーション文化の点数(15.1)は最低であり、マーケット文化の点数(18.2)も低い。しかし、現状と理想とを比較してみると、イノベー

図表 4 競合価値観フレームワークによる組織文化の類型



出所：Cameron and Quinn (2006).

図表5 組織文化のタイプ

	現 状 N = 332					理 想 N = 329				
	A	B	C	D	合計	A	B	C	D	合計
1. 部門の特徴	32.5	11.4	18.3	37.7	100.0	22.8	20.0	26.4	30.7	100.0
2. リーダーシップ	27.9	16.5	20.5	35.1	100.0	30.3	23.4	17.9	28.3	100.0
3. 部下の管理のやり方	32.4	16.8	14.1	36.8	100.0	29.5	23.7	19.8	27.0	100.0
4. 部門を束ねる力	23.5	13.0	28.6	34.9	100.0	23.7	19.8	29.0	27.5	100.0
5. 経営上重視する点	26.9	18.0	14.0	41.1	100.0	26.2	24.2	19.2	30.4	100.0
6. 成功の判断基準	32.2	14.9	13.6	39.3	100.0	28.9	20.4	17.5	33.2	100.0
平均値	29.2	15.1	18.2	37.5	100.0	26.9	21.9	21.6	29.5	100.0

※A: 家族文化, B: イノベーション文化, C: マーケット文化, D: 官僚文化

出所: 筆者作成。

ション文化とマーケット文化は理想のほうが高い点数配分となっており、地方自治体がより創造的で競争的な文化を望んでいるということを窺い知ることができる。

3.2 公会計情報の活用状況

まず、制度としての公会計が全国の地方自治体にどの程度普及しているのかを明らかにするために、公会計制度の採用の有無と採用方式について質問した。図表6は、本調査の結果と先行研究である堀北・妹尾・横田(2010)の調査結果の比較を示したものである。公会計制度の採用率は92.1%であり、そのうち総務省方式改訂モデルが70.1%、基準モデルが15.7%であった。先行研究の調査から5年ほどが経過し、公会計制度の採用率が上昇するとともに、理想的であると言われている基準モデルの普及が徐々に進みつつあることが明らかになった。

かになった。

次に、公会計情報を活用するにあたり、どの種類の財務書類を活用しているのかを調査した。その結果は、図表7に示すとおりである。公会計情報の採用状況が363団体であるのに対して、公会計情報を活用している団体が283(78.4%)であり、78団体(21.6%)が公会計制度を採用しているにもかかわらず、財務書類を活用していないという結果が明らかになった。また、活用されている財務書類の種類については、貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書、資金収支計算書のいずれも活用状況はほぼ等しく90%を超えていることが分かった。

続いて、公会計情報の活用目的について、5段階のリッカート尺度(「1全く重視していない」から「5非常に重視している」)で調査した。その結果は、図表8に示すとおりである。公会計情

図表6 公会計制度の採用状況

本調査: 2014年調査				堀北・妹尾・横田(2010): 2009年調査					
公会計制度採用の有無	採用方式			公会計制度採用の有無	採用方式				
あり	363	92.1%		あり	402	88.2%			
			総務省方式改訂モデル				総務省方式改訂モデル		
			276	70.1%			309	67.8%	
			基準モデル	62	15.7%		基準モデル	46	10.1%
			総務省方式	19	4.8%		総務省方式	81	17.8%
			東京都方式	3	0.8%		東京都方式	0	0.0%
			その他独自の方式	3	0.8%		その他独自の方式	4	0.9%
なし	31	7.9%	N = 394		なし	54	11.8%	N = 456	

出所: 筆者作成。ただし、図表の右側は、堀北・妹尾・横田(2010)を引用している。

図表 7 公会計情報活用の有無

公会計情報活用の有無		活用書類（複数回答可）	
あり	283 78.4%	貸借対照表	272 96.1%
		行政コスト計算書	267 94.3%
		純資産変動計算書	259 91.5%
		資金収支計算書	260 91.9%
		その他	3 1.1%
なし	78 21.6%		

出所：筆者作成。

報は、住民への説明（3.89）と議会への説明（3.87）という2項目の平均値が高く、アカウントビリティの解除を目的として活用されていることが明らかになった。一方で、総合計画の策定・進捗管理（2.77）、予算編成への反映（2.87）、既存事業の見直し（2.71）、職員の意識改革（2.78）、部門間のコミュニケーションの促進（2.28）などの

マネジメント・コントロールにかかわる項目は、平均値3よりも低いことが判明した。

また、公会計情報の活用目的に関連して、総務省（2013）の質問項目を参考に公会計情報を活用して行政改革を促進している程度についても5段階のリッカート尺度（「1全く促進していない」から「5非常に促進した」）で調査した。その結果は、図表9に示すとおりである。情報公開・透明性（3.27）については、公会計情報の活用目的においてアカウントビリティの解除の項目が高かったのと同様の傾向が見受けられる。しかし、それ以外の公会計情報を行政改革に活用する目的の項目については、いずれも平均値3を下回る低さであり、公会計情報の行政改革への活用があまり意識されていないことが浮き彫りになった。

さらに、公会計情報を活用した結果、どのような効果が得られたのかについて、5段階のリッ

図表 8 公会計情報の活用目的

	記述統計		度数分布表					N
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	
住民への説明	3.89	0.85	1 0.4%	14 5.0%	72 25.5%	124 44.0%	71 25.2%	282
議会への説明	3.87	0.86	2 0.7%	15 5.3%	68 24.2%	129 45.9%	67 23.8%	281
総合計画の策定・進捗管理	2.77	1.03	36 12.8%	69 24.5%	115 40.8%	49 17.4%	13 4.6%	282
予算編成への反映	2.87	1.08	33 11.7%	64 22.7%	112 39.7%	52 18.4%	21 7.4%	282
定員管理要求や査定	2.50	1.00	49 17.4%	90 31.9%	106 37.6%	28 9.9%	9 3.2%	282
既存事業の見直し	2.71	1.03	40 14.2%	73 25.9%	110 39.0%	48 17.0%	11 3.9%	282
新規事業の検討	2.62	1.04	47 16.7%	75 26.6%	109 38.7%	41 14.5%	10 3.5%	282
職員の意識改革	2.78	1.07	40 14.4%	63 22.7%	106 38.1%	57 20.5%	12 4.3%	278
部門間のコミュニケーションの促進	2.28	0.91	65 23.4%	90 32.4%	105 37.8%	16 5.8%	2 0.7%	278
不正行為の防止	2.30	0.99	70 25.2%	84 30.2%	102 36.7%	15 5.4%	7 2.5%	278
資産管理への活用	3.24	1.08	23 8.7%	31 11.7%	99 37.4%	83 31.3%	29 10.9%	265

出所：筆者作成。

図表 9 公会計情報の行政改革への活用状況

	記述統計		度数分布表					
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	N
定数管理	2.18	0.97	80 29.2%	91 33.2%	82 29.9%	17 6.2%	4 1.5%	274
給与制度の見直し	2.12	0.92	82 29.9%	92 33.6%	86 31.4%	12 4.4%	2 0.7%	274
外部委託・民間委託	2.23	0.99	78 28.5%	84 30.7%	89 32.5%	18 6.6%	5 1.8%	274
事務事業見直し	2.37	1.02	71 25.9%	66 24.1%	105 38.3%	28 10.2%	4 1.5%	274
歳出削減・歳入増加	2.51	1.09	64 23.3%	64 23.3%	96 34.9%	45 16.4%	6 2.2%	275
組織・機構の見直し	2.15	0.90	78 28.5%	92 33.6%	88 32.1%	16 5.8%	0 0.0%	274
外郭団体等見直し	2.18	0.96	83 30.3%	81 29.6%	90 32.8%	19 6.9%	1 0.4%	274
他自治体との連携	2.01	0.89	94 34.3%	91 33.2%	81 29.6%	6 2.2%	2 0.7%	274
市町村への権限委譲	1.94	0.85	102 37.8%	87 32.2%	77 28.5%	4 1.5%	0 0.0%	270
資産・施設の見直し	2.73	1.02	40 14.5%	63 22.9%	111 40.4%	54 19.6%	7 2.5%	275
民間との協働	2.08	0.91	88 32.1%	89 32.5%	85 31.0%	11 4.0%	1 0.4%	274
情報公開・透明性	3.27	1.10	27 9.9%	31 11.3%	83 30.3%	107 39.1%	26 9.5%	274
人材育成	2.25	0.94	72 26.4%	84 30.8%	96 35.2%	20 7.3%	1 0.4%	273
事務の効率化	2.26	0.97	73 26.7%	82 30.0%	93 34.1%	23 8.4%	2 0.7%	273
住民サービスの向上	2.43	0.99	62 22.7%	67 24.5%	113 41.4%	27 9.9%	4 1.5%	273
職場環境・モチベーションの向上	2.18	0.92	79 28.9%	80 29.3%	101 37.0%	12 4.4%	1 0.4%	273

出所：筆者作成。

図表 10 公会計情報の活用効果

	記述統計		度数分布表					
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	N
住民ニーズの改善	2.45	0.97	55 20.1%	77 28.2%	107 39.2%	31 11.4%	3 1.1%	273
財務的効果	2.49	1.02	55 20.1%	75 27.5%	103 37.7%	6 12.5%	34 2.2%	273
有意味感	2.26	0.92	68 25.2%	81 30.0%	107 39.6%	11 4.1%	3 1.1%	270
自己効力感	2.14	0.86	78 28.9%	82 30.4%	105 38.9%	5 1.9%	0 0.0%	270
自己決定感	2.41	0.95	57 21.1%	74 27.4%	114 42.2%	22 8.1%	3 1.1%	270

出所：筆者作成。

カート尺度（「1全くそうではない」から「5全くその通り」）で調査した。その結果は、図表 10 に示すとおりである。組織全体の効果を示す住民ニーズの改善（2.45）および財務的効果（2.49）の平均値はともに低いことが確認された。また、行政改革担当部門責任者の個人認識を示す心理的エンパワメント、すなわち有意味感（2.26）、自己効力感（2.14）、自己決定感（2.41）の平均値についても、すべて低いことが明らかになった。

3.3 行政評価情報の活用状況

まず、全国の地方自治体に行政評価制度がどの程度普及しているのかを明らかにするために、行政評価制度の採用の有無と評価対象について質問した。その結果、行政評価制度の採用率は図表 11 に示すとおり 73.1% であった。評価対象別では、事務事業評価（65.6%）、施策評価（38.0%）、政策評価（12.9%）の順で階層を下るほど値は高くなっている。堀北・妹尾・横田（2010）の調査

図表 11 行政評価制度の採用状況

本調査：2014 年調査		堀北・妹尾・横田（2010）：2009 年調査	
採用の有無	評価対象（複数回答可）	採用の有無	評価対象（複数回答可）
あり 283 73.1%	事務事業評価 254 65.6%	あり 404 88.0%	事務事業評価 369 80.4%
	施策評価 147 38.0%		施策評価 191 41.6%
	政策評価 50 12.9%		政策評価 64 13.9%
			その他 23 5.0%
なし 104 26.9%		なし 55 12.0%	

出所：筆者作成。ただし、図表の右側は、堀北・妹尾・横田（2010）を引用している。

図表 12 行政評価情報の活用目的

	記述統計		度数分布表					
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	N
行政運営の効率化	4.26	0.79	1 0.4%	7 2.5%	33 11.6%	119 41.9%	124 43.7%	284
行政活動の成果向上	4.28	0.70	0 0.0%	3 1.1%	32 11.3%	131 46.3%	117 41.3%	283
予算圧縮・財政再建	3.79	0.89	3 1.1%	19 6.7%	73 25.7%	130 45.8%	59 20.8%	284
企画立案過程の改善	3.70	0.85	2 0.7%	15 5.3%	101 35.6%	114 40.1%	52 18.3%	284
P D C A サイクルの確立	4.32	0.74	1 0.4%	2 0.7%	34 11.9%	116 40.7%	132 46.3%	285
顧客志向への転換	4.12	0.82	0 0.0%	10 3.8%	45 16.9%	114 42.9%	97 36.5%	266
住民サービスの向上	3.64	0.98	5 1.8%	29 10.2%	87 30.6%	104 36.6%	59 20.8%	284
アカウントビリティ	4.02	0.77	1 0.4%	5 1.8%	58 20.6%	140 49.6%	78 27.7%	282
職員の意識改革	4.11	0.85	1 0.4%	9 3.2%	55 19.4%	111 39.2%	107 37.8%	283

出所：筆者作成。

でも、行政評価制度の採用率は88.0%であり、評価対象別では、事務事業評価(80.4%)、施策評価(41.6%)、政策評価(13.9%)の順で同様の傾向が見受けられる。すなわち、「行政評価システムに求められた重要な役割は、PDCAのマネジメント・サイクルを重視し経営管理システムを機能させること」(松尾, 2006, p.121)であるが、政策・施策レベルでのマネジメント・コントロール・システムが多く、地方自治体でいまだに十分に整備されていないことを調査結果から読み取ることができる。

次に、行政評価情報の活用目的について、総務省(2014)の質問項目に基づいて5段階のリッカート尺度(「1全く重視していない」から「5非常に重視している」)で調査した。その結果は、図表12で示すとおりである。平均値は、PDCAサイクルの確立(4.32)、行政活動の成果向上(4.28)、行政運営の効率化(4.26)の順で高く、残りの項目も総じて平均値3を超えている。このことから、地方自治体は、行政評価情報を積極的にアカウンタビリティの解除やマネジメント・コントロールに活用しようという意図を窺い知ること

図表13 行政評価情報の行政改革への活用状況

	記述統計		度数分布表					
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	N
定数管理	2.68	1.04	47 16.8%	59 21.1%	120 42.9%	44 15.7%	10 3.6%	280
給与制度の見直し	2.39	0.97	64 23.0%	70 25.2%	121 43.5%	18 6.5%	5 1.8%	278
外部委託・民間委託	3.10	0.93	16 5.7%	46 16.5%	122 43.7%	83 29.7%	12 4.3%	279
事務事業見直し	3.80	0.78	4 1.4%	13 4.6%	55 19.6%	170 60.7%	38 13.6%	280
歳出削減・歳入増加	3.33	0.84	7 2.5%	33 11.7%	115 40.8%	113 40.1%	14 5.0%	282
組織・機構の見直し	2.83	0.99	34 12.1%	56 19.9%	121 43.1%	63 22.4%	7 2.5%	281
外郭団体等見直し	2.69	0.97	38 13.6%	68 24.4%	120 43.0%	48 17.2%	5 1.8%	279
他自治体との連携	2.35	0.93	63 22.5%	80 28.6%	118 42.1%	15 5.4%	4 1.4%	280
市町村への権限委譲	2.22	0.92	71 26.4%	82 30.5%	104 38.7%	9 3.3%	3 1.1%	269
資産・施設の見直し	2.91	0.99	29 10.4%	54 19.4%	118 42.3%	69 24.7%	9 3.2%	279
民間との協働	2.89	0.90	24 8.6%	52 18.6%	141 50.4%	57 20.4%	6 2.1%	280
情報公開・透明性	3.66	0.88	6 2.1%	14 5.0%	95 33.9%	120 42.9%	45 16.1%	280
人材育成	3.00	0.90	18 6.4%	52 18.4%	131 46.5%	73 25.9%	8 2.8%	282
事務の効率化	3.50	0.85	7 2.5%	21 7.5%	102 36.4%	126 45.0%	24 8.6%	280
住民サービスの向上	3.50	0.77	5 1.8%	14 5.0%	114 40.7%	129 46.1%	18 6.4%	280
職場環境・モチベーションの向上	2.99	0.84	16 5.7%	44 15.7%	153 54.6%	60 21.4%	7 2.5%	280

出所：筆者作成。

図表 14 行政評価情報の活用効果

	記述統計		度数分布表					
	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	N
住民ニーズの改善	3.32	0.77	5 1.8%	26 9.4%	134 48.2%	102 36.7%	11 4.0%	278
財務的效果	3.46	0.79	4 1.4%	27 9.6%	100 35.5%	138 48.9%	13 4.6%	282
有意味感	2.70	0.78	25 9.1%	62 22.5%	161 58.5%	26 9.5%	1 0.4%	275
自己効力感	2.62	0.79	28 10.4%	68 25.3%	152 56.5%	20 7.4%	1 0.4%	269
自己決定感	3.04	0.80	12 4.4%	39 14.4%	153 56.7%	59 21.9%	7 2.6%	270

出所：筆者作成。

ができる。

また、行政評価情報の活用目的に関連して、行政評価情報を活用して行政改革を促進している程度についても5段階のリッカート尺度（「1全く促進していない」から「5非常に促進した」）で調査した。その結果は、図表13に示すとおりである。事務事業見直し（3.80）、情報公開・透明性（3.66）、事務の効率化（3.50）の項目の順で平均値が高くなっていることが確認された。さらに、図表11と図表12の結果と合わせて考えると、行政評価情報は、日常的なマネジメント・コントロールの場においても行政改革の場においても、主に(1)事務事業を対象とした運営の効率化を図ること、および(2)アカウントビリティの解除を図ることを目的として利用されていることが明らかになった。

さらに、行政評価情報を活用した結果、どのような効果が得られたのかについて、5段階のリッカート尺度（「1全くそうではない」から「5全くその通り」）で調査した。その結果、図表14で示すとおりである。組織全体の効果を示す住民ニーズの改善（3.32）および財務的效果（3.46）の項目はともに平均値である3を上回った。一方で、行政改革担当部門責任者の個人認識を示す心理的エンパワメントについては、自己決定感（3.04）は平均値3をわずかに上回ったが、それ以外の有意味感（2.70）と自己効力感（2.62）の平均値は

低かった。公会計情報活用の効果と比較してみると、すべての項目の平均値が高く、財務情報が主体となる公会計情報よりも非財務情報を含む行政評価情報のほうがマネジメント・コントロールに活用しやすいのではないかと推察することができる。

3.4 経営管理手法の導入状況

本調査では、NPMに関連して、経営管理手法の地方自治体への導入実態を探索的に調査した。その集計結果は、図表15に示すとおりであり、経営管理手法の採用率は40.8%であった。具体的には、枠配分・インセンティブ予算は114団体で採用されており、採用率は31.0%であった。次に高かったのは、QCサークル・現場の業務改善活動であり31団体で行われており、採用率は8.4%であった。さらに、事務・部門・セグメント別財務分析が24団体で採用率が6.5%、フルコスト分析が22団体で採用率が6.0%であった。しかしながら、営利企業のマネジメントで注目を浴びている管理会計手法については、BSC（1.6%）、VE・原価企画（0.8%）、ABC/ABM/ABB（0.5%）というようにいずれの採用率も低いことが明らかになった。

図表 15 経営管理手法の導入状況

採用の有無			具体的な手法（複数回答可）	
あり	150	40.8%	枠配分・インセンティブ予算	114 31.0%
			事業・部門・セグメント別財務分析	24 6.5%
			フルコスト分析	22 6.0%
			ライフサイクルコストニング	8 2.2%
			VE・原価企画	3 0.8%
			BSC	6 1.6%
			ABC/ABM/ABB	2 0.5%
			ISO シリーズ	8 2.2%
			QC サークル, 現場の業務改善活動	31 8.4%
			TQM（総合的品質管理）	1 0.3%
			経営品質向上活動	4 1.1%
			市場化テスト	2 0.5%
			成果主義	11 3.0%
			その他の手法	4 1.1%
なし	218	59.2%		

出所：筆者作成。

4 要約と展望

本稿では、地方自治体を対象として公会計制度および行政評価制度から得られる会計情報のマネジメント・コントロールおよび行政改革への活用実態を明らかにするために実施した質問票調査の結果を記述した。調査結果の単純集計から、次のような傾向が明らかになった。

まず、組織コンテキストに関して、地方自治体では政策・計画立案段階においてある程度の権限の委譲がなされているにもかかわらず、政策・計画を実現するために必要な予算、組織編成、人事といった具体的な権限については十分に委譲されていないことが明らかになった。地方自治体の組織文化の現状としては、官僚文化、家族文化の傾向が高いことが確認できた一方で、より創造的で競争的な組織文化に変革することを理想として望んでいるということを窺い知ることができた。

公会計制度については、多くの地方自治体で導入されているものの、公会計情報の主たる活用

目的はアカウントビリティの解除であり、マネジメント・コントロールを目的とした活用についてはほとんど意図されていないことが明らかになった。また、行政評価情報は、アカウントビリティの解除目的に活用されていることに加えて、マネジメント・コントロールの場においても行政改革の場においても主に事務事業を対象とした運営の効率化という目的に活用されていることが明らかになった。そして、財務情報が主体となる公会計情報よりも非財務情報を含む行政評価情報のほうがマネジメント・コントロールに活用しやすいのではないかということが行政評価情報の活用成果の結果から推察することができる。さらに、公会計情報および行政評価情報のいずれも、行政改革担当部門責任者の個人認識を示す心理的エンパワメントの項目の平均値は低く、現場での内発的動機付けに結びついていないことが実務上の課題として明らかになった。

今後の研究課題は、本調査結果のデータを活かして、組織コンテキスト、会計情報の活用目的、会計情報の活用成果の関係を実証的に明らかにすることである。その際には、組織コンテキスト、

とりわけ組織文化に着目したいと考えている。なぜなら、公会計情報や業績評価情報などを利用したマネジメント・コントロール・システムが当初期待したとおりの効果をもたらすかどうかは、組織文化との整合性によって大きく左右される可能性があるためである。また、「地方自治体における組織文化改革および職員の意識改革について

は、地方分権化の流れの中で、地域の特性を活かしたまちづくりを住民と協同で自律的に行っていくために、行政改革とともに重要である」(宮入, 2013, p.115) ため、新たなマネジメント・コントロール・システムの導入による地方自治体の組織文化の変革についても検討課題としたい。

●謝辞

本調査にご協力いただいた地方自治体の担当者各位に対して、この場を借りて厚く御礼申し上げます。また、本研究は、専修大学研究助成（平成 26 年度研究課題「公的組織における管理会計情報の活用の実態調査—組織文化と組織パフォーマンスの関係性—」）を受けて実施した研究成果の一部である。ここに記して感謝の意を表したい。

●注

- 1) 本調査の発送・回収作業は、専修大学大学院経営学研究科修士課程に当時在籍していた大学院生の浅野貴将氏の協力を得て共同で行った。なお、調査によって得られたデータは、浅野氏の修士論文と共有している。
- 2) 家族 (clan) 文化は、組織の柔軟性や人々への気遣い、顧客への心遣いを伴う組織内部の維持を重視する文化である。イノベーション (adhocracy) 文化は、高い柔軟性と革新性が特徴的な、組織外でのポジショニングを重視する文化である。マーケット (market) 文化は、安定性と統制の必要性を強く認める、組織外のポジショニングを重視する文化である。官僚 (hierarchy) 文化は、安定性と統制の必要性を強く認める、組織内部の維持を重視する文化である。

●参考文献

Anthony, R. N. and D. W. Young (2003) *Management Control in Nonprofit Organizations*, 7th ed., McGraw-Hill/

Irwin.
 Cameron, K. S. and R. E. Quinn (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley (中島豊監訳 (2009) 『組織文化を変える—「競合価値観フレームワーク」技法』ファーストプレス).
 堀北秀一・妹尾剛好・横田絵理 (2010) 「地方政府のマネジメント・コントロールにおける情報活用」『三田商学研究』第 53 巻第 4 号, pp.35-53.
 松尾貴巳 (2006) 「地方公共団体における業績評価システムの導入研究—予算編成における行政評価システムの意義とその効果についての実証分析—」『会計検査研究』No.33, pp.121-135.
 宮入小夜子 (2013) 「地方自治体の行政組織の特性と組織風土改革」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』第 14 巻, pp.115-126.
 横田絵理 (2007) 「双方向型マネジメント・コントロール・システムの意義：事例による一考察」『三田商学研究』第 50 巻第 1 号, pp.47-60.
 総務省 (2013) 「地方公共団体における行政改革の取組状況に関する調査結果」http://www.soumu.go.jp/main_content/000200937.pdf as of 2015.1.10.
 総務省 (2014) 「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」http://www.soumu.go.jp/main_content/000278817.pdf as of 2015.1.10.

1. 貴自治体を取り巻く環境

貴自治体を取り巻く環境をどの程度正確に予測できますか、該当する程度を示す番号に○をおつけください。

	全く予測できない	3	4	5
(1)財政状況の変化	1	2	3	4
(2)住民ニーズの変化	1	2	3	4
(3)組織全体の政策が明確に示されている	1	2	3	4
(4)組織全体の政策を構成員が共有している	1	2	3	4
(5)政策・計画立案に関して、各部署に権限移譲がなされている	1	2	3	4
(6)予算に関して、各部署に権限移譲がなされている	1	2	3	4
(7)組織編成に関して、各部署に権限移譲がなされている	1	2	3	4
(8)人事に関して、各部署に権限移譲がなされている	1	2	3	4

2. 貴自治体の組織文化の測定

貴自治体の現状と理想についてお答えください。各項目のA-Dの文章について、よく当てはまると思うものほど高い点数をつけて、必ずA~Dの各項目(縦方向)の合計が100点になるよう点数を記入ください。

1. 細目の特徴	現状	理想
A 家族的であり、お互いのことをよく知っている		
B ダイナミックで企業家的であり、自らすすんでリスクを取ろうとする		
C 仕事をこなして、結果を出し、競争意識が高く、目標達成を重視する		
D 密着され、秩序的で、公式の手續きに従って仕事が行われる		
合計		
2. リーダーシップ	現状	理想
A リーダーには、指導者、推進役、教育者という言葉が当てはまる		
B リーダーには、企業家、イノベーター、精鋭という言葉が当てはまる		
C リーダーには、仕事一途で、結果を求めるという言葉が当てはまる		
D リーダーには、調整役、まとめ役、円滑な進行役という言葉が当てはまる		
合計		
3. 部下の管理のやり方	現状	理想
A チームワーク、コンセンサス、参加を重視している		
B 各自の精鋭、イノベーター、自由、ユニークさを重視している		
C 激しい競争、高い要求、目標達成を重視している		
D 規則に従い、安定した関係を重視している		
合計		

平成 26 年 9 月

地方自治体における組織文化と会計情報活用に関するアンケート調査

専修大学大学院経営学研究所 修士課程 2 年 浅野 貴将
専修大学経営学部准教授 岩田 弘尚

拝啓

初秋の候、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。さて、この度、地方自治体を対象とした表題のアンケート調査を実施することとなりました。人口減少社会への移行、少子高齢化や高齢社会への移行など住民ニーズは多様化する中、地方自治体は1998年以降地方分権化が加速し、より自立的な運営が求められています。そうした中で、民間企業における経営理念、手法、さらには成功事例などを可能な限り行政現場に導入することを通じての効率化・活性化を図ってまいりました(ニュー・パブリック・マネジメント)。しかし、地方自治体は厳しい財政運営を強いられ、地方債も年々増加の一途を辿っています。さらに、2009年財政健全化法が全面施行され、財政状態の健全化が強く意識されるようになっています。本調査の目的は、地方自治体における組織文化と会計情報の活用とどのようにつながるかにかかっています。組織文化が会計情報(会計制度)からもたらされる情報及び行政評価情報の活用とどのようにつながるかを、その結果が財政状態等の成果にどのような影響を与えているのかを明らかにし、健全な自治体の属性を探ることを主眼としています。調査結果は、前述の状況を改善すべく政策提言等に活かしていきたいと考えております。

本調査の調査対象は、日常的な業務を通じて組織文化、会計情報、組織の成果についてよく認識されていると考えられる行政改革担当部門の責任者を想定しています。

本調査で得られたデータはすべて統計的に処理いたします。また、プライバシーの保護に十分配慮し、ご協力いただいた方にご迷惑をお掛けすることは決してありません。したがって、日頃お感じになっていることを率直にお答えください。後日に本調査結果の送付をご希望の方は E-mail にてお送りいたしますので、下記にご記入ください。

なお、質問票の返送方法につきましては、9月30日(火)までに下記のWEB画面にてお答えいただけます。WEB上での回答が困難な場合は、この用紙にご記入していただき、お手数をおかけいたしますが、専修大学経営学部 岩田弘尚研究室まで FAX(045-3445-4035)にてお送りください。

回答画面の URL: <http://nazr.in/Cjs>

ご多忙のこととは存じますが、本調査の主旨をご理解の上、ご協力下さいますよう、お願い申し上げます。

なお、ご不明な点がございましたら、下記担当者までご連絡ください。

専修大学大学院経営学研究所 修士課程 2 年 浅野貴将
メールアドレス: mm131000@senshu-u.jp

○差し障りのない範囲内で、以下の欄へのご記入をお願い致します。

(1) 県団体名				
(2) 団体区分				
1. 都道府県	2. 政令指定都市	3. 中核市	4. 特別市	5. その他の市町村
(3) 2所属				6. 特別区
(4) 2役職				
(5) 2担当部長				
(6) 2連絡先(E-mail)				
(7) E-mail による調査結果送付	1. 希望する			2. 希望しない

4. 部門を束ねる力	現状	理想
A 忠誠、相互信頼、部門への愛着心		
B インベージョンと発展へのこだわり、最先端であること		
C 仕事をやり遂げること、目標達成		
D 公式の規則と方針、組織を円滑に保つこと		
合計		

5. 経営上重視する点	現状	理想
A 人間としての成長、信頼の高さ、風通しのよさ、参加		
B 新しい資源の獲得、新しい挑戦の創造、チャンスを見出すこと		
C 競争に勝つこと、困難な目標を達成すること、市場で勝つこと		
D 持続、安定、効率性、コントロール、円滑な業務		
合計		

6. 成功の判断基準	現状	理想
A 人間としての成長、チームワーク、メンバーの参加、メンバーへの気遣い		
B ユニークな製品や新しい製品、先駆者、インベーターであること		
C 市場で勝つこと、競争で後手を回すこと、市場をリードすること		
D 効率性、納期の信頼性、円滑なコミュニケーション、低コストでの生産		
合計		

3. 公会計情報について

1. 貴自治体で採用している公会計制度について、該当する項目に○をおつけください。

1. 総務省方式	2. 基準モデル	3. 総務省方式改定モデル	4. 東京都方式
5. その他独自の方式	6. 公会計制度は採用していない		

2. 貴自治体が活用している公会計情報について、該当する項目すべてに○をおつけください。

1. 貸借対照表	2. 行政コスト計算書	3. 純資産変動計算書	4. 資金収支計算書
5. その他()	6. 活用していない(→4へお進みください)		

3. 公会計制度からとらえられる情報(以下「会計情報」と称す)の活用目的として、下記の各項目はどの程度重視されているか。該当する程度を示す番号に○をおつけください。

	全く重視していない	非常に重視している			
(1) 住民への説明責任	1	2	3	4	5
(2) 議会への説明責任	1	2	3	4	5
(3) 総合計画の策定・進捗管理(評価・見直しも含む)	1	2	3	4	5
(4) 予算編成への反映	1	2	3	4	5
(5) 定員管理要求や定定	1	2	3	4	5
(6) 既存事業の見直し(業務改善、規模拡大・縮小、維持・体廃止の検討)	1	2	3	4	5
(7) 新規事業の検討	1	2	3	4	5

(8) 職員の意識改革	1	2	3	4	5
(9) 部門間のコミュニケーションの促進	1	2	3	4	5
(10) 不正行為の防止	1	2	3	4	5
(11) 資産管理への活用	1	2	3	4	5

4. 会計情報を利用して、下記項目がどの程度促進されましたか。該当する程度を示す番号に○をおつけください。

	全く促進していない	非常に促進した			
(1) 定数管理	1	2	3	4	5
(2) 給与制度の見直し	1	2	3	4	5
(3) 外部委託・民間委託	1	2	3	4	5
(4) 事務事業見直し	1	2	3	4	5
(5) 歳出削減・歳入増加	1	2	3	4	5
(6) 組織・機構見直し	1	2	3	4	5
(7) 外郭団体等見直し	1	2	3	4	5
(8) 他自治体との連携	1	2	3	4	5
(9) 市町村への離職後援	1	2	3	4	5
(10) 資産・施設見直し	1	2	3	4	5
(11) 民間との連携	1	2	3	4	5
(12) 情報公開・透明性	1	2	3	4	5
(13) 人材育成	1	2	3	4	5
(14) 事務の効率化	1	2	3	4	5
(15) 住民サービスの向上	1	2	3	4	5
(16) 職場環境・モチベーションの向上	1	2	3	4	5

5. 会計情報を活用した結果について、下記の各項目の該当する程度を示す番号に○をおつけください。

	全くそうではない	全くその通り			
(1) 住民ニーズへの対応が改善された	1	2	3	4	5
(2) 財務的効果(コスト削減など)が生じた	1	2	3	4	5
(3) 自分自身やればできるという自信を持つようになった	1	2	3	4	5
(4) 自分自身で決定できると感じられた	1	2	3	4	5
(5) 自分自身のやっていることには意味があると感じられるようになった	1	2	3	4	5

4. 行政評価情報について

1. 行政評価の取り組みについて、該当する項目のすべてに○をおつけください。
 1. 事務事業評価 2. 施設評価 3. 政策評価 4. 取り組みについて(→5へお進みください)

2. 行政評価情報の導入目的として、下記の各項目などの程度重視されていますか。該当する程度を示す番号に○をおつけください。

	全く重視していない	1	2	3	4	5
(1)行政運営の効率化		1	2	3	4	5
(2)行政活動の成果向上		1	2	3	4	5
(3)予算・経費・財政再建		1	2	3	4	5
(4)企画立案過程の改善		1	2	3	4	5
(5)PDCAサイクルの確立		1	2	3	4	5
(6)顧客志向への転換		1	2	3	4	5
(7)住民サービス向上		1	2	3	4	5
(8)アカウンタビリティ		1	2	3	4	5
(9)職員の意識改革		1	2	3	4	5

3. 行政評価情報を活用して、下記項目などの程度重視されましたか。該当する程度を示す番号に○をおつけください。

	全く促進していない	1	2	3	4	5
(1)定数管理		1	2	3	4	5
(2)給与制度の見直し		1	2	3	4	5
(3)外部委託・民間委託		1	2	3	4	5
(4)事務事業見直し		1	2	3	4	5
(5)歳出削減・歳入増加		1	2	3	4	5
(6)組織・機構見直し		1	2	3	4	5
(7)外郭団体等見直し		1	2	3	4	5
(8)他自治体との連携		1	2	3	4	5
(9)市町村への権限移譲		1	2	3	4	5
(10)資産・施設見直し		1	2	3	4	5
(11)民間との協働		1	2	3	4	5
(12)情報公開・透明性		1	2	3	4	5
(13)人材育成		1	2	3	4	5
(14)事務の効率化		1	2	3	4	5
(15)住民サービスの向上		1	2	3	4	5
(16)職場環境・モチベーションの向上		1	2	3	4	5

4. 行政評価情報を活用した結果について、下記の各項目の該当する程度を示す番号に○をおつけください。

	全くそうではない	1	2	3	4	5
(1)住民ニーズへの対応が改善された		1	2	3	4	5
(2)財務的効果(コスト削減など)が生じた		1	2	3	4	5
(3)自分自身やればできるという自信を持つようになった		1	2	3	4	5

(4)自分自身で決定できると感じられた	1	2	3	4	5
(5)自分のやっていることには意味があると感じられるようになった	1	2	3	4	5

5. 経営手法の導入状況

下記に示す管理会計手法などの経営管理手法について、現在採用されている手法として該当する番号すべてに○をおつけください。

- 1. 精細分・インセンティブ予算
- 2. 事業・部門・セグメント別財務分析
- 3. フルコスト分析
- 4. ライフサイクルコストファイナング
- 5. VE(バリエーションエンジニアリング)・原価企画
- 6. BSC(バランス・スコアカード)
- 7. ABC(ABM/ABB)活動基原価計算/予算管理
- 8. ISO(国際標準化機構)シリーズ
- 9. QC(品質管理)サークル、現場の業務改善活動
- 10. TQM(総合的品質管理)
- 11. 経営品質向上活動(日本経営品質賞)
- 12. 市場化テスト
- 13. 成果主義(部長長業績連動報酬制度)
- 14. 特になし
- 15. その他の経営手法()

6. 最後に

貴自治体における組織文化について、または会計情報等の活用の現状と課題等について、ご意見等がございましたら、ご自由にお書きください。

以上、お忙しい中ご協力頂きまして、誠にありがとうございました。