事例No.	528
公表年度	H29
団体の属性	中核市
団体名	滋賀県大津市

事例区分	公営企業

タグ	・（公営企業）水道事業 ・事務の共同実施 ・人材確保・育成

事例種類	広域化等

事例内容・タイトル

近隣市町による経理事務担当者会議の創設～経理からはじまるカジュアルな広域化～

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介（平成30年２月号）

先進事例紹介



近隣市町による経理事務担当者会議の創設
～経理からはじめるカジュアルな広域化～

大津市企業局企業総務部経営経理課主査
山本晋平

1. はじめに

滋賀県には約400万年の歴史を有する琵琶湖があります。世界でも3番目に古い、この「母なる湖」には、60種を超える固有種を含む様々な動植物が生息する自然生態系の宝庫です。また、琵琶湖から流れる水は、瀬田川、宇治川、淀川と名称を変えながら大阪湾へ流出するほか、明治期には琵琶湖疏水が完成し、京都市街地へと供給されています。昔も今も近畿1,450万人の命の水源として、飲み水はもちろんのこと、漁業、農業、工業用の水資源として、暮らしと密接な関わりをもっています。平成27年には『琵琶湖の保全及び再生に関する法律』が施行され、将来にわたって保全及び再生するべき国民的資産として位置づけられました。

そんな琵琶湖を取り囲み、その恵みを享受している滋賀県においては、県下市町の水道事業の広域連携を推進するべく、滋賀県水道事業の広域連携に関する協議会が発足し、広域連携の検討を進めているところです。また、大津市としては、隣接都市との災害時等の相互応援体制



命の水源、琵琶湖



琵琶湖疎水

や合同防災訓練の実施、水質関係や連絡管・浄水場の運転管理等の情報交換や合同研修の開催による技術職員間の連携と能力向上のための技術協議会の設置、隣接市町からの水質検査の受託といった取り組みを行っています。

このように、主に技術部門では広域連携の取り組みが進んでいますが、事務部門については広域連携の取り組みの例はなく、特に課題を抱えることの多い経理事務について近隣市町に声をかけたところ、県域・圏域を越えて7団体から賛同を得、「経理事務担当者会議」を創設することができたので、その成果について報告します。

2. 経理事務担当者における現状と課題

水道事業は公営企業会計を適用するため、その事業運営には経理事務に従事する職員（以下「経理職員」という）が必要となります。会計の専門知識を要するため、組織として育成したり、簿記の知識を持つ職員を優先して配置する等、配慮が必要となります。一方で、水道事業に従事する職員数は減少の一途をたどっており（図1）、全体の職員定数削減の影響で経理職員数もまた減少傾向にあります。加えて、経理職員は一般行政職が主であることから、税務や福祉など一般的なローテーションにより配置され、在職期間も短期間となっています。これは経理職員としての十分な知識の醸成、引継ぎがなされにくい環境にあると言えます。平成29年度に調査した大津市近隣市町の経理職員の配置状況については（表1）のとおりです。規模によりますが職員数は少なく、平均在課年数が1年に満たない団体も複数存在します。

図1　水道（含簡水）職員数の推移　総務省決算統計調査より

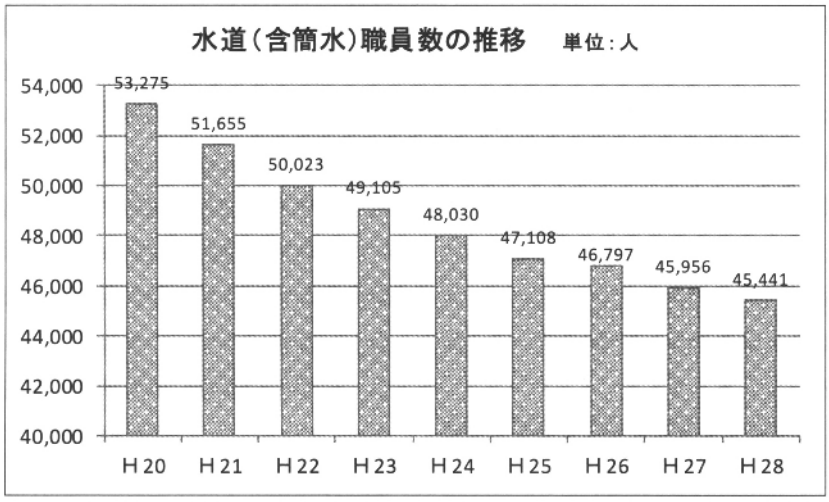


表1　平成29年4月時点の経理職員数、平均在課年数、給水区域内人口の表

	大津市	企業庁※2	草津市	栗東市	守山市	野洲市	高島市	京都市
経理職員数（人）※1	4	4	3	3	2	2	4	15
平均在課年数（年）	2.00	0.50	3.33	0.66	1.50	3.50	0.50	2.13
給水区域内人口（人）	340,578	692,945	131,615	68,259	82,059	50,834	48,132	1,457,318

※1　職員数には下水道事業も含む（企業庁以外）
※2　企業庁は用水供給事業のみ

3. きっかけと思いつき

きっかけとして、平成 26 年度に参加した研修『地方公営企業経営の基本』（全国市町村国際文化研修所、地方公営企業連絡協議会共催）での体験が基となっています。その研修では、公営企業のおかれている現状と問題を抽出し、解決策を考察するもので、公営企業に従事している事務職員が、グループ討議形式で研修を進めるというものでした。私が属したグループのテーマが「人材育成の問題点」で、抽出された問題はどれも愚痴っぽくもあり、生々しくもあり「あるある」と皆が共感するものでした。

研修の中では「知識や技術を継承する組織づくり」にグループの施策は帰結したように記憶しています。この体験は記憶に残っており、これに対する対応策は何かないかと研修後も思案した結果、思いついたのが「近隣市町の経理職員が集まればよい」というシンプルなものでした。はじめは、公営企業に異動する前に所属していた職場で経験した、近隣市町持ち回りで開催されている「よくある協議会」を思いつきました。経験上、持ち回りの協議会は事務的で、得るものは少ない印象がありましたが、それでもとにかく集まれば人付き合いもでき、何か拠り所となるのではと考えました。

＜研修で出された問題点＞

・担当者がひとりしかいないので、異動時期の引継ぎが困難
・4 人中 3 人が異動するなど無茶な配置がある
・知識を持っている人が退職してしまった
・決算時期と人事異動の時期が重なっている
・新規採用や異動者で簿記の知識が乏しいが、いきなり決算事務を行う

4. 経理事務担当者会議の創設

平成 28 年夏、近隣市町に呼びかけを開始しました。ここでは県域や圏域といった枠組みにこだわらず、隣接する団体、その隣へと拡大して行きました。趣旨や目的を説明したところ、「実際にこの春、経理担当 3 人中 2 人が異動して大変」とか「経理は孤独。いますぐ実現してくれ」といった声があり、ニーズに合致しているという印象を受けました。

一方で、問題点として人員体制がぎりぎりであり、参加はなんとかできるが、主催するとなると厳しいといった意見もあり、負担になりすぎない配慮も求められると感じました。

近隣団体に呼びかけを行った結果、平成 28 年 10 月に第 1 回を開催することができました。第 1 回は草津市、栗東市、守山市、野洲市、高島市、大津市の滋賀県内の各市に加え、県域を越えて京都市の参加もいただくことが出来ました。第 2 回からは第 1 回参加団体に加えて滋賀県企業庁が参加し 8 団体となりました。

開催時間は毎回 3 時間程度とし、午後 2 時から開始しています。先に述べた「よくある協議会」にならないよう、事務的ではない、実のある、何か気づきを持って帰られるものにする工夫をしています。会議後時間外には希望者による情報交換会（懇親会）を開催しています。

参加団体および人数は（表 2）のとおりです。

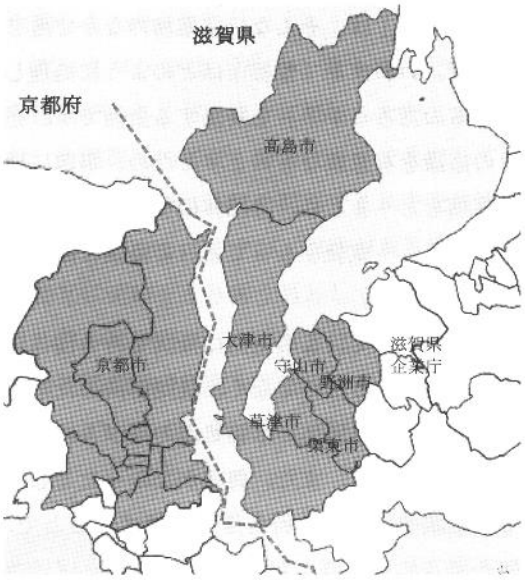
5. 行っている企画とその内容

ここからはいよいよ本題で、経理事務担当者会議で行っている企画の内容をご紹介していきますが、まずは前提のお話しをさせて頂きます。

表２　開催実績

	開催日	開催市	参加団体	参加人数
第１回	平成28年10月21日	大津	7	23
第２回	平成29年２月10日	大津	8	28
第３回	平成29年７月28日	大津	8	23
第４回	平成29年11月10日	大津	8	27
第５回	平成30年３月９日	草津	8	未定

経理事務担当者会議構成団体



水道事業において他団体とある業務の話をするとします。例えば、浄水場の浄水の水質管理については、原水もまちまちであれば、浄水処理方法も多様であり、それぞれの団体でそれぞれの正解があります。なかなか共通の認識のもとルールや最適解は求めにくいものです。

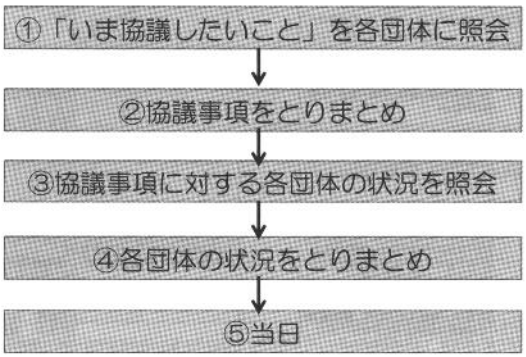
一方で、経理事務は簿記という手法を使って取引を仕訳し、決算書としてとりまとめたり、業務の予定をルールに従い予算書にまとめたりします。市町の置かれる状況により費用構造や料金は異なっても、そこには共通のルールに基づき事務処理を行うため、共通認識を持って協議しやすい分野であるといえます。

(1)　行っている企画その１　各団体持込みの協議事項の協議

公営企業の経理職員には、日々悩みが生じます。その原因ですが、前述したとおり、多くの市町では公営企業の経理職員は一般行政事務職員が異動ローテーションのなかで配置されています。官庁会計（単式簿記）の世界で成長した職員が、突然に複式簿記の世界に入門するわけです。まずはこの違いに苦慮します。さらに、この世界が完全に民間の会計処理と同じかというとそうでもなく、官公庁会計の予算主義、民間企業の決算主義に対し公営企業の会計予算と決算双方を重視するという、いわば官民ハイブリット、独特です。会計士に相談しても民ならこうといった意見が主となり、それを参考にまた悩むわけです。心もとないなか、前述のとおり人員も少なく時間外勤務の抑制も要請されるなかで、多くが前任者の処理をトレースして事務を執行していく形になりがちです。



第４回会議のもよう



企画その１は、そんな日常業務のなかで生じる疑問、いわゆる「他都市はどのように処理しているのだろうか？」を解決する企画です。当日の協議を有意義なものとするため、事前に協議事項をとりまとめ、各団体の状況を先にまとめておき、一覧表をもって当日の協議に臨むこととしました。

開催を通じて、この企画は疑問を持つ団体の疑問が解決するだけでなく、疑問解決のための議論を通じて自団体の事務処理の気づきになるということです。また、興味がなかったとしても、協議事項一覧を持ち帰り蓄積することで、何か事務処理に悩んだとき、「そういえば以前にどこかの市町の質問にあったな」とひも解くことができます。そこには他団体の取組状況や事例が示されており、課題解決の一助となり、それは、メンバーの有益な財産となっています。

(2)　行っている企画その２　外部からの指摘事項の共有

本市で外部監査を受検したことがあり、その際に監査人である会計士と、公営企業の会計処理についてお話したことがあります。そのなかで、公営企業で問題のある会計処理が発見される場合は、ほぼすべて「悪気はないが正しい処理を知らなかったためやってしまっていた」というケースであり、隠蔽しようとか、決算を良く見せようとかする、企業の粉飾事案とは異なるとのことでした。

表３　企画その１　協議事項数と一例

	協議事項数	協議事項の一例
第１回	21	・低金利になりつつある現在、預金の運用方法はどのようにしているか ・受贈財産の評価方法　　・修繕費支弁の３条４条の判断について
第２回	15	・撤去工事の予算計上について　・未調定の水道料金が納付された場合の経理について ・各種引当金の算定方法及び取崩について　　・企業債発行額の考え方について
第３回	17	・経営戦略の策定状況について　・固定資産（主に配水管）の台帳登録について ・決算統計の作成にあたり公共下水道と特環下水道の按分方法について ・所有権移転ファイナンスリース取引における貸手の計算利子率が不明な場合について
第４回	16	・消費税中間申告時の前払金の取り扱いについて ・予算編成のスケジュールをどうしているか　　・量水器の仕訳をどうしているか ・下水道使用料徴収経費負担金に含めている経費と算出方法について

協議事項一覧表

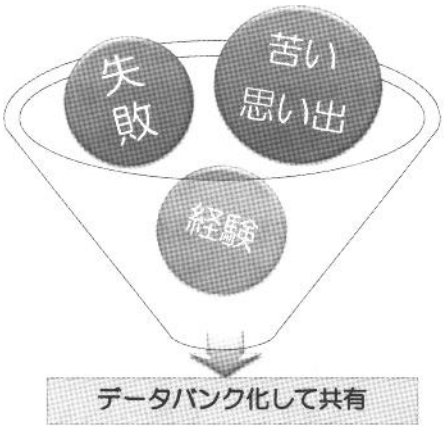
第3回 経理事務担当者会議協議事項（平成29年7月28日開催＜大津市＞）

NO.	協議事項（各団体依頼用）	提案団体	[redacted]	[redacted]市	[redacted]市	[redacted]市	[redacted]市
1	[redacted]では、平成29年2月6日から10日まで、10年振りに国税局の消費税調査を受けました。最終的には、指摘事項なしとなりましたが、貴団体の状況について、ご教示願います。	[redacted]		[redacted]市では、平成28年および平成21年に税務調査があり、平成28年は指摘事項なし、平成21年には指摘事項がありました。指摘事項は指摘共有一覧のとおりです。	水道事業にて平成20年度、平成28年度分について調査が入りましたが、特に指摘事項はありませんでした。	平成28年8月に調査を受けました。指摘事項については、別紙2の外部からの指摘共有一覧のとおりです。	昨年度に税務調査を受けてます。 その際の指摘事項について【外部からの指摘事項】に記のとおりです。
2	経理事務について、（会計システムのリース・購入を除き）民間委託を行っている事務はありますか？ Ex.伝票作成・出納・予算・決算・消費税申告etc [redacted]市の場合、全て直営で対応していますが、官民連携の可能性がないか検討しているところです。	[redacted]市	[redacted]では、民間委託を行っている事務はありません。	[redacted]市では、全て直営で対応しています。 （各業務担当者数）※H29体制 伝票作成・出納…嘱託職員2名（上1・下1） 予算・決算・消費税申告…正規職員2名（上1・下1）	民間委託を行っている事務は検針および収納のみであり、経理事務については全て直営で行っています。	全て直営で対応しています。 なお、予算・決算作成及び経営状況の診断（下水）について、監査法人にアドバイザリー委託を行っています。 また、昨年度、税務調査を受けたことをきっかけに、市内税理士法人に定期的な会計処理のチェック及びアドバイスを受けられるよう、委託契約を開始しました。	経理事務は全て直営で対応しています。
	当市では、上下水道事業で同じ口座を使用していますが、上下水道事業間で支払いを行う場合、口座の預金を動かさずシステム内の振替処理で対応することはありますか？ [redacted]市の場合、上下水道料金間での充当や一時借入について、振替処理で対応しています。		[redacted]では、工業用水道事業の口座と水道用水供給事業の口座があります。別事業ですので、別々に管理しています。	[redacted]市では、下記の場合を例として振替処理で対応しています。 （金融機関にかかる手続は行っていません。） (1)上下水道料金間の充当（水道料金を下水道使用料に充当） ①水道　未収金／預金 ②下水　預金／未収金 (2)一時借入金（水道事業会計	銀行との徴収金のみ事業間で支払いを行わず振替で処理しましたが、各種資料との整合性を取るため口座の預金移動も合わせて行っています。 本市の場合充当等であっても支払い処理を行っています。	本市でも上下水道事業で同じ口座を使用しています。[redacted]市様同様、上下水道事業間での収支はシステム上、支払伝票・収入伝票を起票しますが、実際の現金の移動はありません。	上下水道事業で同じ口座をしています。 上下水道事業間での支払いについては、下水道使用料については振替伝票で処理していす。 その他支払いについては、及び収入で処理しています。

その監査人は監査をきっかけに正しい会計処理に改めてもらえれば良いといった主旨のお話をされていました。

会計処理について監査や税務署等から指摘・改善を求められる経験は少なからずあります。経理担当からすればいわば失敗談なのですが、恥ずかしがらずにこの「指摘と気付き」を持ち寄ってデータバンク化し、メンバー団体で共有することで事務改善に活かそうというものです。先の各団体からの持ち込みの協議事項の協議企画がいわば「対処療法」であるのに対し、これは「予防療法」として機能するものとして企画しました。

データバンクは、「いつ、誰から、どのような指摘があり、どのように措置したか」からなり、会議開催の都度、最新化をして共有しています。会議当日は時間の関係でこれを元に協議することは少ないですが、興味がある案件は後に相互に連絡をとりあう形としています。現在は 40 件の事項がデータバンク化されており、監査や税務調査の傾向もここからうかがえるものとなっています。



外部からの指摘共有一覧

外部からの指摘共有一覧　Ver. 第3回

団体	NO.	いつ	誰から	指摘事項	
	3	H21	税務署	工事負担金収入を特定収入としているが、工事内容で判断して欲しい。 移設であっても、移転した管を新設管としてそのまま利用するような場合は資産の増加であり、課税である。	移設工事では、迂回仮配管をそのまま使用して
	1	H28	H27決算監査	電話加入権を今後、どのように取り扱うのか。	どの電話番号に対する加入権なのかの特定が せることはできず、現状維持。
	3	H28	税務署	(H27年度の確定申告に伴う税務調査にて) 収支の相関性から見て、支出(県受水費)の3月分を未払いとしているのに対し、収入(3月検針、4月請求分の給水収益)は次年度の収益とするのはおかしい。	3月検針分について、未収金計上をし、収支の相
	3	H26	決算監査	貯蔵品が、過剰となっていないか検証するとともに、貯蔵品として保有しておくべき種類、数量を明確にし、不必要な滞留品発生や不具合の要因とならないよう在庫の適正管理に努められたい。	技能員が緊急時にすぐ対応できるよう、各種類 (数量の根拠は技能員の感覚による部分が多い
	4	H27	決算監査	実地たな卸には、受払に関係のない職員が立ち会うこと	平成28年度では監査委員事務局職員立会いの
	5	H28	例月出納検査	2万円以上10万円未満の備品についても、物品整理簿で管理すること。	H.29.4月から備品台帳を作成しデータ管理してい
				(各種台帳の連携または整合性について) 管理対象資産に計上される固定資産の実在性及び網羅性を担保するためには、現物管理台帳と固定資産台帳との整合性を維持する仕組みを	現物管理台帳と固定資産台帳は、それぞれが か、今回の物品を踏まえて、定期的に照合作業

(3)　行っている企画その３　先進事例の勉強会

先進事例といえば全国規模の話のように聞こえますが、意外とうまくやっている団体は近くにあります。会議のなかで、見習うべき、一歩進んだ事務を行っている例があったとき、「詳しく教えて欲しい」と発表等をしてもらうべく企画しました。また、全国会議などで吸収してきた全国の知見を拡散しました。

いまのところ企画その１の協議数がまだ多いため、限られた会議時間の都合上、議論の中心となっていますが、この先進事例の勉強会は今後発展、拡充させていきたい企画です。

(4)　行っている企画その４　夜の情報交換会

会議開催の時間外は必ず「情報交換会」という名の飲み会を開催しています。過去４回の開催の間、毎回 20 名前後の参加者があり、昼間の会議では聞けない話、昼間の会議でもう少し聞きたい話の深掘りに始まり、悩ましい仕訳の相談、仕事全般の悩み相談、とりとめもない話等々。

年３回の開催ペースで顔を合わせるため、それなりに親密となります。何かあったときに気軽に電話しやすい間柄となり、プライベートの趣味を共有したりと、交流を深めています。人的交流のネットワークが構築されてきたと実感しており、これが何よりの財産となっています。

6. おわりに

経理からはじめるカジュアルな広域化

(1) 実感している効果

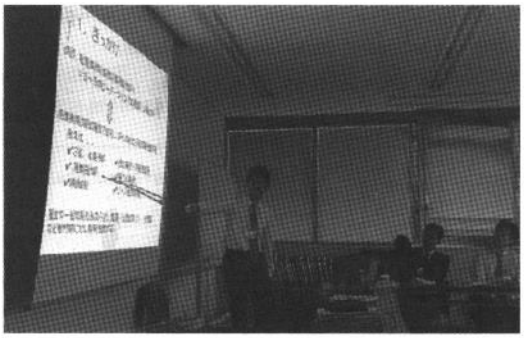
これまでの経理事務担当者会議の開催により、実感している効果をまとめていきます。

まずは主たる効果として、持ち込みの協議を通じ、処理に悩んでいる事項の解決が図られることが挙げられます。これは団体間の相互扶助といえ、経験の少ない職員のバックアップとなり、全体として異動に強い体制を作って行くことに繋がります。また、持ち込みの協議事項や、監査等の指摘事例研究、先進事例研究により、自団体の会計処理に対する「気づき」が与えられることです。これは、より正確な会計処理だけでなく、より効率的な事務処理に繋がります。

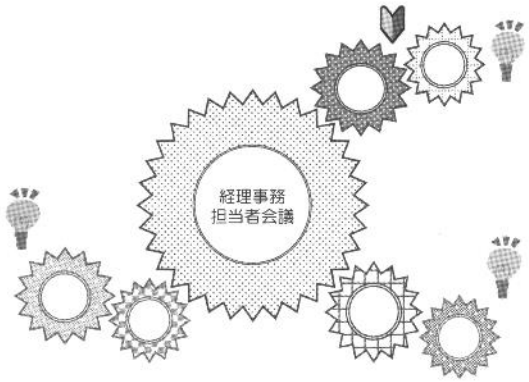
第３回	京都市『分かりやすい財務情報の発信』 経営状況を理解いただくために行っている取り組みをパワーポイントで紹介していただきました。
第４回	大津市『水道研究発表会報告』 平成29年度全国会議（高松）でおこなった経理事務担当者会議についての研究発表結果を報告しました。また、感銘を受けた研究発表を紹介しました。



第３回事例発表のもよう



第４回事例発表のもよう



次に付随的な効果として、各事業体によって考え方が多様であると認識できたことです。取り組みの紹介の冒頭で述べたとおり、経理事務は共通したルールに基づき事務処理を行うため、一定の正解があり共通で議論しやすい分野ですが、正解といえる範囲内では事務処理の考え方は団体により実に多様であることに気づかされました。話は逸れますが、全国レベルでの標準会計処理要領が策定され、相談受付機関があれば多様性は統一されてくると思います。

また、広域化を検討するにあたっては、立地や環境による供給条件、費用構成の違い、料金体系の違いなど、団体間の違いを乗り越えなければなりません。会議を通じて、違いを認識することは、将来、違いを標準化できる素地となると期待しています。

最後に、何よりの効果として、人的なネットワークが構築され、人的交流を通して何かあったとき互いに気軽に電話し、聞きあえる体制が構築されてきたと実感しています。実際に「どうしてる」とか「どう思う」とか、「それは○○市のひとが詳しい」といった、メンバー間の電話は増えてきました。

これらの効果を実感しており、メンバーからは「どんな研修より役に立つ」とか「経担会（経理事務担当者会議の略称）はあったほうが絶対良い」といった好意的な声が多数です。なお、現在 8 団体の規模ですが、ざっくばらんに話し合うにはこれぐらいが限界であると感じています。大きな規模にするなら別の集団を組織する必要があると認識しています。

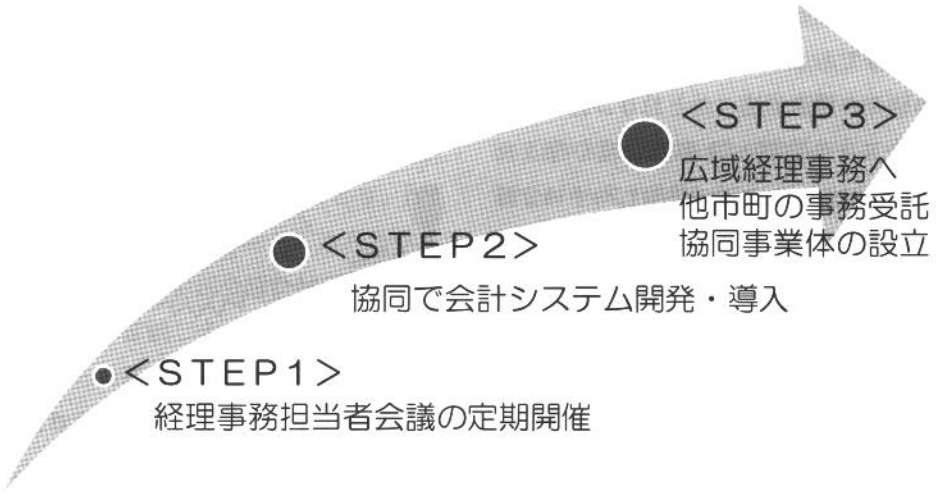
(2)　各団体で支える、大きな歯車

各市町は先輩から後輩へ経理事務を引き継いでいます。ここでは噛み合わせて回転を伝達する歯車に例えます。この歯車は計画的に入れ替えが行われれば充分に動力が伝達できるのですが、急な入れ替えや欠落が生じた場合、回転が落ち、止まってしまいかねません。止まればたちまち孤立し、立ち行かなくなります。そこで、各市町みなで支える、各市町を接続する大きな歯車があるとします。どこかの市町の動力で回転させれば、各市町の歯車が止まることはありませんし、良いアイデアや気付きも伝達されます。

そんな歯車として、経理事務担当者会議が機能すればと願っています。

(3)　さらなる進展の期待

平成 28 年 2 月 29 日付総務省通知『市町村等の水道事業の広域連携に関する検討体制の構築等について』において、市町村等の水道事業の広域連携に関する検討として、「広域連携については、地域の実情に応じ、できることから相互協力することが重要」と記載されています。この取り組みは、経理事務において、まさにできることから相互協力を開始したといえます。今後の目標として、まずは定期開催を持続することだと考えていますが、この持続して行くことにまず工夫が必要であると感じています。この取り組みは効果も実感していますが、主催する団体にはそれなりの事務が生じます。すべてのメンバー市で公平に幹事を回すとなると、先に構成団体の職員数などを紹介しましたが、



人員の状況から、幹事として主催するのは難しい団体もあり、やはり中心となる市町が主になって引っ張る必要があると感じています。

開催を続ければ、今議論しているような懸案事項の協議がなくなる日が来るかもしれません。また、各団体の先進的な取り組みや成果発表もネタ切れになるかもしれません。そうなれば、次の段階として、先に述べたとおりバラバラな事務処理の統一について議論できることを期待しています。事務を共同化することで、会計システムの共同化が可能となるかもしれません。それは、広域経理事務に発展する可能性を秘めています。ここまで進展できれば、発展的広域化といえるのかもしれません。

今、行っているのは誰でもできるカジュアルな広域連携のひとつに過ぎないのかもしれませんが、振り返ると大きな一歩かもしれません。この取り組みは、お金もかかりませんし、誰もが今すぐに、やってみることができるものです。そのわりにその効果は実感が得られており、経理からカジュアルな広域化の取り組みのひとつの形としてご紹介したものです。

本取組を参考として、滋賀県が推奨し、県の別地域に同様の会議が組織されつつあり、広がりを見せています。こうした取り組みが次世代につなぐ水道事業の発展へとつながる一石になれば良いと思います。