

函館市監査公表第13号

地方自治法（昭和22年法律第67号）第252条の37第5項の規定に基づき、包括外部監査人鎌田直善から次の報告書の提出があったので、同法第252条の38第3項の規定により、これを公表する。

なお、当該報告書は、函館市監査事務局に備え縦覧に供する。

平成26年4月4日

函館市監査委員 渡 辺 宏 身

函館市監査委員 植 松 直

函館市監査委員 北 原 善 通

函館市監査委員 茂 木 修

平成25年度包括外部監査結果報告書

平成25年度

包括外部監査結果報告書

小規模事業の有効性の検証

～選択と集中 持続可能な都市経営をめざして～

平成26年3月

函館市包括外部監査人

公認会計士 鎌田直善

記載数値については、特に記載のない限り、表示単位未満を四捨五入として記載している。
報告書中の表の合計は、端数処理の関係で、総数と内訳の合計とが一致しない場合がある。
なお、単位は適宜、円、千円、百万円などを使用している。

目 次

第1章 包括外部監査の概要.....	1
1. 監査の種類	1
2. 選定した特定の事件.....	1
3. 特定の事件を選定した理由.....	1
4. 監査の対象年度.....	2
5. 監査の対象とする所属等.....	2
6. 監査の実施期間.....	3
7. 監査の体制	3
8. 利害関係	3
第2章 監査の視点と方法.....	4
第1節 監査の視点.....	4
第2節 監査の方法.....	4
1. 監査における意見の合理性について.....	4
2. 3E上の問題点の検証.....	4
3. 業務プロセス上の問題点の検証.....	4
4. NPMの種々のツールや概念の援用.....	6
第3節 本意見書における指摘と意見と提言の定義.....	6
第4節 意見書の構造.....	7
第3章 函館市の財政について.....	8
第1節 市の歳入、歳出の決算額について.....	8
第2節 分析の手法 : 中核市・人口類似市との比較分析.....	9
1. 分析の着眼点.....	9
2. 比較の対象	9
3. 比較分析の手法.....	9
第3節 分析結果	10
1. 歳入について.....	10
2. 歳出について.....	11
第4節 財政分析のまとめ.....	12
第4章 小規模事業の全般的分析.....	14
第1節 分析の基礎データについて.....	14
第2節 事業規模別の事業費・件数・人工.....	14
1. 事業規模別の事業費の分布.....	14
2. 事業規模別の件数分布.....	15
3. 事業規模別の人工・人件費分布.....	15

第3節	継続期間別の事業費・件数・人工	19
1.	継続期間分析にあたっての留意点	19
2.	開始年度別の事業費分布	19
3.	開始年度別の件数分布	20
4.	開始年度別の人工・人件費分布	21
第5章	個別テストの実施結果	25
第1節	チェックリストについて	25
1.	監査の着眼点とチェックリスト	25
2.	チェックリストの内容	26
第2節	サンプリングの基礎データについて	34
1.	決算データについて	34
2.	平成23年度事業仕分けデータについて	37
3.	結論（サンプリングの基礎データの決定）	39
第3節	サンプリングの基準	40
第4節	サンプリングの結果	41
1.	サンプリング結果の要約	41
2.	サンプル一覧	42
第5節	個別テストにおけるフルコストの算定	43
1.	職員人件費単価について	43
2.	直接費について	43
3.	個別テストにおけるフルコストの計算について	45
第6節	個別テストの結果	46
No. 1	市勢要覧発行費	46
No. 2	国際交流施設整備関係経費	53
No. 3	国際交流事業活動補助金	58
No. 4	官報図書購入、その他諸経費	65
No. 5	職員厚生会交付金	71
No. 6	建物管理所要経費	77
No. 7	多重債務対策関係経費	81
No. 8	地域人権啓発活動活性化事業経費	86
No. 9	函館市交通安全推進委員会補助金	91
No. 10	福祉のまちづくり施設整備費補助金	93
No. 11	社会福祉法人等指導監査関係経費	96
No. 12	社会福祉の概要作成事業	100
No. 13	高齢者総合相談窓口関係経費	104
No. 14	児童虐待防止事業費	106

No. 15	子育てサロン運営経費.....	109
No. 16	児童館及び青少年ホール管理運営所要経費.....	112
No. 17	母子寡婦福祉資金貸付金.....	115
No. 18	騒音・振動・悪臭調査費.....	117
No. 19	地球温暖化防止対策費.....	119
No. 20	函館の街をきれいにする市民運動協議会補助金.....	122
No. 21	分別推進対策費.....	125
No. 22	ごみ散乱防止対策費.....	128
No. 23	ごみ減量化促進費.....	139
No. 24	広報推進費.....	144
No. 25	清掃指導広報車等維持費.....	151
No. 26	精神保健対策推進費（飲酒予防教室）.....	154
No. 27	市民健康づくり推進事業費.....	156
No. 28	こんにちは赤ちゃん事業費.....	160
No. 29	保健師訪問指導費.....	163
No. 30	公衆浴場活性化事業補助金.....	165
No. 31	はこだてスイーツフェスタ開催負担金.....	168
No. 32	函館食品ブランド推進事業費.....	174
No. 33	産学連携推進費.....	177
No. 34	地域資源ビジネスマッチング事業.....	181
No. 35	産業・技術融合推進事業.....	186
No. 36	I T人材育成等事業費.....	190
No. 37	観光交流事業経費.....	192
No. 38	観光資源創出経費.....	194
No. 39	農業・漁業担い手交流事業費.....	200
No. 40	農水産物生産品販路開拓・需要動向調査事業.....	203
No. 41	耕畜連携型自給飼料増産事業費補助金.....	206
No. 42	造林事業促進補助金.....	208
No. 43	青果物地方卸売市場管理費（維持補修費）.....	211
No. 44	広域幹線道路整備促進費.....	214
No. 45	函館広域幹線道路整備促進期成会負担金.....	217
No. 46	街づくり推進費.....	220
No. 47	函館港利用促進関係経費.....	223
No. 48	海の日を祝う会補助金.....	225
No. 49	函館港湾福利厚生会館運営費補助金.....	228
No. 50	住宅騒音防止対策事業費.....	231

No. 51	収納事務所用経費.....	233
No. 52	恵山つつじまつり開催補助金.....	235
No. 53	学校教育審議会報酬.....	238
No. 54	中学生海外派遣事業関係経費.....	241
No. 55	学力向上推進費.....	244
No. 56	子供の生活を考える会連絡協議会補助金.....	246
No. 57	各種教育調査研究費.....	248
No. 58	生徒用机・椅子整備費（中学校）.....	249
No. 59	生涯学習推進費（人材育成事業）.....	251
No. 60	放送大学函館学習室視聴施設管理委託経費.....	254
No. 61	函館市子ども会育成連絡協議会補助金.....	257
No. 62	はこだての教育を考える会補助金.....	260
No. 63	市民文芸作品公募経費.....	263
No. 64	郷土資料整備費.....	268
No. 65	五稜郭ゆかりのまち交流経費.....	271
No. 66	文化振興関係経費.....	274
No. 67	函館子ども歌舞伎運営補助金.....	277
No. 68	道南駅伝競走大会負担金（戸井教育事務所）.....	280
No. 69	生涯学習関係経費（椴法華教育事務所）.....	284
No. 70	会議録等作成委託料.....	287
第7節	予算要求資料についての個別テスト.....	294
第6章	3E上の観点での個別テスト結果の分析.....	300
第1節	テスト結果を分析する目的.....	300
第2節	テスト結果の分析方法.....	300
1.	類型化のカテゴリー.....	300
2.	集計方法について.....	300
第3節	3E上の問題点の類型別分析.....	302
1.	3E上の問題点の類型別集計.....	302
2.	【指摘】 類型ごとの分析.....	303
第4節	廃止・抜本的な見直しをすべき事業.....	310
1.	事業の廃止や抜本的見直しをすべき、または検討すべき事業について.....	310
2.	【指摘】 類型ごとの分析.....	310
第5節	廃止・抜本的見直しをすべき事業は、どこに問題があったか.....	311
1.	廃止・抜本的見直しをすべき事業の問題発生率.....	311
2.	廃止・抜本的見直しをすべきとはされなかった事業の問題発生率.....	311
3.	【指摘】 両ケースの問題発生率の差異.....	312

第6節	3 E上の観点での個別テスト結果の詳細	313
第7章	業務プロセスに着目した個別テスト結果の分析	316
第1節	テスト結果を分析する目的	316
第2節	テスト結果の分析方法	316
1.	類型化のカテゴリー	316
2.	集計方法について	316
第3節	業務プロセス上の問題点の類型別分析	317
1.	業務プロセス上の問題点の類型別集計	317
2.	【指摘】 類型ごとの分析	318
第4節	業務プロセスに関する個別テスト結果の詳細	325
第5節	3 E上の問題点と業務プロセス上の問題点との関連	328
1.	3 E上の問題点と業務プロセス上の問題点との関連付け	328
2.	全70事業に関する関連付け結果の集計	335
第6節	【指摘】 改善の制度化と情報開示について	340
1.	問題の所在	340
2.	事例による検討	340
3.	「全社的な内部統制」について	341
4.	改善策	341
第8章	改善するための制度設計	342
第1節	【意見】 事業の目的を明確にする	343
1.	事業の「目的」とは何か	343
2.	事業の「目的」と成果の関係	343
3.	事業の「目的」を明確に定義することによる効果	343
第2節	【意見】 事業の成果を測定する	344
1.	自治体において成果を測定する必要性	344
2.	成果指標の種類と定義	344
3.	成果指標を設定する際の試行錯誤の重要性	344
4.	成果指標の使用法	345
5.	参考事例	345
第3節	【意見】 成果指標を定める	346
1.	成果指標の設定方法	346
2.	アンケートの活用	346
第4節	【意見】 達成目標を設定する	348
1.	事業の達成目標とは何か	348
2.	達成目標を設定する必要性	348
第5節	【意見】 フルコストベースでのコスト管理	349

1. 自治体のコストの特質.....	349
2. フルコストの測定方法.....	349
3. 直接人件費の測定方法.....	349
4. 間接費の測定・配賦方法.....	350
5. 発生主義コストの測定・配賦方法.....	350
6. フルコストを把握している例.....	350
第6節【意見】人件費の測定と管理.....	353
1. 人件費の重要性.....	353
2. 事業別に人件費を把握することの必要性.....	353
3. 事業ごとの人件費の把握方法.....	353
4. 実績ベースでの作業時間の把握.....	354
5. 実績時間による人件費の具体的算定方法.....	355
第7節【意見】費用対効果の測定と評価.....	357
1. 自治体の費用対効果の特徴.....	357
2. 自治体において費用対効果を測定することの重要性.....	357
3. 費用対効果の測定結果による事業の改善.....	357
第8節【意見】非予算化事業を予算査定・成果評価の対象とする.....	358
1. 非予算化事業について.....	358
2. 非予算化事業を把握する必要性.....	358
3. 非予算化事業を把握する方法.....	358
第9節【意見】事業の成果評価、予算管理、定員管理を連動させる.....	359
1. 成果を重視した事業選択.....	359
2. 事業の評価と予算編成プロセス.....	359
3. 事業の評価と定数管理プロセス.....	359
4. 予算編成プロセスと定数管理.....	360
第10節【意見】予算編成プロセスを改善する.....	361
1. 予算編成プロセスの重要性.....	361
2. 現状の問題点.....	361
3. 本来あるべき姿.....	361
4. 財政課による予算査定に成果の評価を反映させている事例.....	362
5. 枠配分予算制度において人件費も含めてインセンティブを設けている事例.....	362
6. 福岡県大野城市の事例.....	362
第11節【意見】情報開示・モニタリングの推進.....	364
1. 情報開示の重要性.....	364
2. モニタリング機能としての外部事業評価の活用.....	364
第12節【提言】改善の全体像.....	365

第 13 節【提言】当面の改善策.....	366
1. 当面の改善策の必要性.....	366
2. アウトカムの測定に代わる当面の改善策	366
3. 枠予算配分制度に代わる当面の改善策.....	367
第 14 節【提言】改善を段階的に実施する	369

第1章 包括外部監査の概要

1. 監査の種類

地方自治法第252条の37の規定に基づく包括外部監査

2. 選定した特定の事件

小規模事業の有効性の検証 ～ 選択と集中 持続可能な都市経営をめざして～

3. 特定の事件を選定した理由

(1) 小規模事業の総コストについて

10百万円以下の小規模事業は、事業ベースで1,000件ほどある。

これら小規模事業については、直接把握されている予算額・決算額は、集計してもさほど多額ではない。

しかし、件数が多いだけに、市職員の業務量という面からすると、相当の業務量が費やされているものと推定される。

また、一般に、自治体では、間接部門の人件費などの間接費、すなわち、事業に直接に要するコストとして把握されないが、組織としては必要不可欠な費用は多額である。小規模事業といえどもこれらの間接費の負担も考慮すべきである。小規模な事業は、直接的な支出額はさほど多額ではないが、人件費や間接費を含む総コストベースでは相当の費用を要しているものと推定される。

しかし、函館市では、事業ごとの市職員の工数実績は把握されていない。また間接費の把握や事業への配賦もなされていない。そのため、事業ごとの総コストは不明である。

(2) 事業数が多い

小規模事業の件数は1,000件以上あり、かつ、その内容は多様である。このような小規模事業の成果やコストの評価を、各担当セクションがまちまちに行っていたのでは、適時適切な見直しがなされない恐れがある。

(3) 小規模事業が検討される機会

予算額が大規模な事業であれば、いずれかの段階で、その有益性やコストが議論の対象とされていることが多いであろう。

それに対し、毎年のように実行される小規模事業については、改めて議論される機会は少ないと推定される。

これら小規模事業について、有益な事業であるか、コストが掛かり過ぎてはいないか、前年踏襲で支出し続けているものはないかを検討することは意味がある。

また、小規模事業に関して適切な意思決定がされているかどうかは、組織の意思決定プロセスが適切であるか否かの試金石となる。

(4) 市の財政上の観点から

平成23年度の意見書で記載したように、他の中核市や人口が類似した都市と較べ

ると、函館市の人口1人当り地方交付税の額は、全国で一番高額である。

このこと自体、函館市の財政状態が厳しい状態にあることを示しているが、今後、国の財政悪化により、交付税が削減されれば、市の財政はより一層厳しくなる。市の財政は、今、厳しいというだけでなく、今後さらに悪化する可能性もある。

市民にとって効用の低い事業について、前例踏襲にとどまらない再検討が必要である。

(5) 人件費抑制の観点から

地方公務員についても、団塊の世代の大量退職により、これからは、補充が不可避な時代となった。逆にいえば、採用を抑制することで、人員数をコントロールし、それにより人件費を削減することが可能となったということでもある。

それには、業務の積極的な見直しが重要であり、その観点からも、効用の割に工数を要する事業について検討することは有意義であろう。

(6) 民間経済の状況と市の「選択と集中」

函館市の民間経済の状況は決してよくはない。地域経済を振興するためには、市の限られた資金や人材を、選択・集中して投下することが重要である。

しかし、選択といっても、実際には、いま現に行っている事業を廃止することを意味する。

厳しい財政事情の中では、既存の事業の見直しが適切にできなければ、新しい事業を進めるのはそれだけ困難となる。

したがって、小規模事業について、あらためて総コストとアウトカムを明確にした上で、事業が有効かつ効率的に実施されているかを検討するのは、持続可能な財政と都市経営の観点から重要な意味がある。

以上の観点から、「小規模事業の有効性の検証 ～ 選択と集中 持続可能な都市経営をめざして～」をテーマとして選定した。

注 テーマの公示にあたっては、少額事業としている。本意見書の記載上は、小規模事業とした。

事業の全体コストは、その事業の決算上の金額だけでなく、職員がどの程度その事業に従事しているかにも左右される。そこで、決算額の大小をイメージさせる「少額」という言葉を、「小規模」に言いかえたものである。

監査の趣旨は全く変わらない。

4. 監査の対象年度

平成24年度及び必要に応じそれ以前、並びに監査実施中の年度

5. 監査の対象とする所属等

小規模事業を実施している部署

小規模事業としては、事業ごとの決算額が 10 百万円以下である事業を主として対象とする。

事業ごとの決算額が 10 百万円以下であるとは、主に中事項ごとの決算額が 10 百万円以下であることをいう。

6. 監査の実施期間

平成 25 年 7 月 16 日 ～ 平成 26 年 3 月 31 日

7. 監査の体制

包括外部監査人	鎌田直善（公認会計士）
監査補助者	松波英彦（公認会計士）
監査補助者	柏山雅一（公認会計士）
監査補助者	鎌田ふくみ（税理士）
監査補助者	田中澄江

8. 利害関係

外部監査の対象とした事件につき、包括外部監査人および監査補助者は地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

第2章 監査の視点と方法

- 何を重視して監査を計画・実施したか（第1節）
- そのために、監査上、どのような手法を用いたか（第2節）
- 指摘・意見の定義（第3節）
- 意見書の構造（第4節）

第1節 監査の視点

小規模事業を監査のテーマとするに当たり、重視したのは、個々の事業について指摘・意見を述べること自体ではない。

小規模事業は多数かつ多様である。1,000件を超える個々の事業について、必要な改善を実現するには、担当部局が、自ら成果等を測定・評価して、改善するのであれば、効果は期しがたい。

3E上の大きな問題がある事業について、なぜ、その事業を改善、または、見直し・廃止できなかったのか、どうすれば、市が自らそれができるようになるかという視点から監査を実施した。

第2節 監査の方法

1. 監査における意見の合理性について

監査は、監査証拠に基づいて監査意見を述べるものである。監査意見は合理的なものでなければならない。

包括外部監査においても同様であると監査人は考えている。特定のケースについてであれ、全体的改善策についてであれ、指摘・意見を述べるのであれば、それは監査証拠に基づいた合理的なものでなければならない。

2. 3E上の問題点の検証

個々の小規模事業の検証に当たっては、3E（有効性・効率性・経済性）上の問題点を、成果・コスト・費用対効果などに類型化し、ステップを設けて検証した。これにより、合理的な意見が形成できるように努めた。

3. 業務プロセス上の問題点の検証

（1）業務プロセスの重視

「第1節 監査の視点」に記載したように、個々のサンプルに関する指摘・意見にとどまらず、小規模事業全体について、どうすれば、[3E上の問題がある事業とその事業の問題点を検出（PDCAのCheck）し、見直し・廃止を含む改善策を実行（PDCAのAction）]できるかを検討した。

1,000件を超える小規模事業について、1,000人を超える職員が携わる以上、3E上の問題点を改善するには、ある程度定型化された業務プロセスが構築・運用されていなければ不可能である。

そこで、監査実施にあたっては、業務プロセス上の改善すべき点を重視した。

業務プロセスとは、組織における個々の作業の一連の流れのことである。民間企業における販売プロセスであれば、受注・出荷・請求・入金管理の一連の作業の流れが業務プロセスである。

3 E上の課題であれ、適正な決算書を作成するという課題であれ、組織が所期の目的を達成できない場合、業務プロセスに問題があることが多く、業務プロセスを改善することが問題解決につながる場合が多い。

(2) 業務プロセスの統制状況に関する公認会計士の監査

民間上場企業では、財務報告に関連する業務プロセスについて、その業務プロセスが適切に統制（これを内部統制という）されているか否かは、公認会計士の監査の対象とされている。

検証のポイントは、販売プロセスであれば、販売記録は事実に基づいているか（実在性）、記録に漏れがないか（網羅性）、記録は正確か（正確性）などの満たすべき要点（assertion という）である。

(3) 小規模事業の監査における業務プロセスの検討

民間企業の監査においては、満たすべき要点は、実在性・網羅性・正確性などである。3 Eの観点からは、検討すべき要点は、有効性・効率性・経済性となる。

業務プロセスの検討にあたっては、この有効性・効率性・経済性の3要点を、より具体的に、次のように類型化した。

- 事業の目的の定義に問題がないか
- 成果の測定に問題がないか
- 達成目標を設定していない等の問題がないか
- コスト管理に問題がないか
- 費用対効果の測定・評価に問題がないか
- 事業の設計過程に問題がないか
- 予算編成プロセスに問題がないか
- 事業の成果・コスト・費用対効果の情報開示に問題がないか

その上で、個々のテスト対象について、検出された業務プロセス上の問題点を、3 E上の問題類型と関連付けた。

なお、類型化した上で、それに対する意見を形成するため、個別テストのサンプル量はある程度多くなった。

(4) 業務プロセスに関する監査について

小規模事業の成果や費用対効果が多種多様であっても、成果を測定し、分析・検討するという業務プロセスは、明瞭かつ共通の枠組みをもっている。飲食業と機械製造業では、顧客が得る受益の質は全く異なるが、売上高の測定方法は共通しているのと同じである。

業務プロセスに関しては、より合理的な意見を形成することが可能である。

4. NPMの種々のツールや概念の援用

なお、個別テストに際しては、パブリックセクターの改革事例で話題にされるNPM (New Public Management) のツールや考え方を積極的に活用した。アウトカム等の成果指標 (Performance Measures) や事業目的 (Goals)、達成目標 (Objectives) などのツールや概念である。

未検証または制度化されていないツールや概念であっても、個別の事象をその実態に照らして個々に判定する局面においては、活用することが有益であれば活用して差し支えないと判断したからである。

一方で、組織としてどのように改善を進めるべきかという、総括的な検討をする局面では、改めて個別テストの結果を積上げ、上記の類型にしたがって、集計・分析したうえで、改善策を提言することとした。

第6章以降で、個別テストの結果を集計・分析しているのはこのためでもある。

第3節 本意見書における指摘と意見と提言の定義

本意見書において、指摘・意見・提言という場合、その定義は次の通りである。

指摘	違法または不当であり、改善が必要なもの、またそれに準ずるもの
意見	違法・不当ではないが、是正・改善すべきもの
提言	是正・改善をしなければならないものではないが、包括外部監査人の提言として見解を述べるもの

ところで、包括外部監査は、地方自治法第2条第14項および第15項の規定の趣旨を達成するために行われる。同法第2条第14項および第15項の規定は次の通りである。

第14項 地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。
第15項 地方公共団体は、常にその組織及び運営の合理化に努めるとともに、他の地方公共団体に協力を求めてその規模の適正化を図らなければならない。

住民の福祉の増進に努めていないもの、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしてい

ないもの、組織及び運営の合理化に努めていないものは地方自治法に反する。したがって、有効性・効率性・経済性の3Eの観点からの検出事項で、第14項、第15項に反するものは、当然に指摘とした。

また、業務プロセス上の欠陥・不備についても、その欠陥・不備が、上記の3E上の指摘事項の要因であり、かつ、それを改善することによって3E上の指摘事項を改善できると認められる欠陥・不備は指摘とした。意見についても同様である。

「最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」ところ、そのようにしていたと認められないからである。

例えば、成果の乏しい事業を実施し続けており、かつ、その事業の成果を測定していれば改善できたと認められる場合、「成果の乏しい事業を実施している」という3E上の観点からの指摘とは別に、「成果を測定していなかった」という業務プロセス上の欠陥を指摘とした。

第4節 意見書の構造

第3章では、小規模事業の監査の前提として、函館市の財政の現状を分析する。

第4章では、函館市における小規模事業の傾向を知るための全般的分析を行う。

第5章では、個別テストの結果を記載する。小規模事業にどのような問題が生じているか、サンプルごとに検出事項を記載する。

第6章では、個別テストにおける検出事項のうち、成果・コスト・費用対効果など3E上の検出事項について、問題を類型化し、その発生状況を分析する。

第7章では、個別テストにおける検出事項のうち、業務プロセスに係る検出事項について、問題点を類型化する。

また、3E上の問題類型と、それを解決するための業務プロセス上の改善策とを関連付け、3E上の問題点を改善するためには、どの業務プロセスをどのように改善すればよいか検討する。

さらに、業務プロセス上の問題を改善するだけでは、効果が期待できないケースを検討し、改善の実効性を高めるための工夫を検討する。

第8章では、以上の改善策をどのように制度化していくかを提言する。

第3章 函館市の財政について

- 市の歳入、歳出の決算額について（第1節）
- 分析の手法（第2節）
- 分析結果（第3節）
- 分析結果のまとめ（第4節）

第1節 市の歳入、歳出の決算額について

平成23年度の函館市の普通会計の歳入、歳出の内訳は次の通りである。総務省が公表した「平成23年度市町村別決算状況調」による数値である。

〈単位：億円〉

歳 入		歳 出	
地 方 税	324	人 件 費	215
地 方 譲 与 税	8	物 件 費	125
利 子 割 交 付 金	1	維 持 補 修 費	27
配 当 割 交 付 金	0	扶 助 費	373
株 式 等 譲 渡 所 得 割 交 付 金	0	補 助 費 等	164
地 方 消 費 税 交 付 金	29	普 通 建 設 事 業 費	118
ゴ ル フ 場 利 用 税 交 付 金	0	災 害 復 旧 事 業 費	0
特 別 地 方 消 費 税 交 付 金	0	失 業 対 策 事 業 費	0
自 動 車 取 得 税 交 付 金	1	地 方 債 元 利 償 還 金	164
軽 油 引 取 税 交 付 金	0	一 時 借 入 金 利 子	0
地 方 特 例 交 付 金	3	積 立 金	8
地 方 交 付 税	358	投 資 及 び 出 資 金	0
交 通 安 全 対 策 特 別 交 付 金	1	貸 付 金	51
分 担 金 及 び 負 担 金	8	繰 出 金	73
使 用 料	21	前 年 度 繰 上 充 用 金	0
手 数 料	11	/	
国 庫 支 出 金	263		
国 有 提 供 施 設 等 所 在 市 町 村 助 成 交 付 金	0		
都 道 府 県 支 出 金	57		
財 産 収 入	5		
寄 附 金	2		
繰 入 金	41		
繰 越 金	12		
諸 収 入	62		
地 方 債	120		
特 別 区 財 政 調 整 交 付 金	0		
合 計	1,328		合 計

なお、歳入と歳出の差額10億円の内訳は、「翌年に繰り越すべき財源」9億円と「単年度の実質収支」1億円である。

第2節 分析の手法 : 中核市・人口類似市との比較分析

1. 分析の着眼点

本節では、先に示した函館市の歳入・歳出を、性質または人口が類似する都市と比較することによって、函館市の財政の特徴を明確にする。

2. 比較の対象

比較の対象としたのは、次の2集団である。

(1) 中核市

平成24年4月1日現在、中核市は函館市を含め、全国に41市ある。総務省が公表する全国自治体の財政情報においても、中核市は1つの類似団体ととらえられている。中核市を比較対象とした。

(2) 人口が類似する市

函館市の人口は、平成24年4月1日現在277千人であり、人口規模では最少の中核市である。中核市の人口の平均は399千人であり、鹿児島市605千人を筆頭に、人口400千人規模の都市が多い。中核市となると、都道府県が行っていた業務が一部移管されるなど市の業務量が増加する。

人口の少ない中核市ほど、人口1人当り決算額が多額となる傾向があり、中核市だけを比較の対象とするのでは、分析結果が偏ったものとなる恐れがある。

そこで、人口の類似した市（以下、人口類似市）も比較の対象とした。

函館市の人口が277千人であることから、人口が250千人以上350千人未満の33都市を人口類似市とした。

比較対象とした人口類似市、およびその人口は次の通りである。人口が少ない順に掲記した。人口の単位は人である。

〈単位：人〉

市区町村名	人口	市区町村名	人口	市区町村名	人口
山形市	250,021	下関市	277,647	那覇市	317,969
富士市	255,668	市原市	278,276	秋田市	320,904
平塚市	256,688	津市	279,813	越谷市	324,905
徳島市	257,558	長岡市	281,078	郡山市	325,296
佐世保市	262,539	福島市	285,409	大津市	336,223
八尾市	264,380	盛岡市	292,780	高知市	337,875
福井市	264,701	明石市	293,593	前橋市	338,118
水戸市	267,751	青森市	300,778	いわき市	338,139
加古川市	269,169	久留米市	302,333	所沢市	338,591
茨木市	273,447	春日井市	302,696	川越市	340,520
函館市	277,056	四日市市	305,840	吹田市	349,822

3. 比較分析の手法

歳入及び歳出のそれぞれの項目について、比較対象とした都市の人口が、仮に函館市の人口並みであれば、どのような決算額になるのかを試算し、函館市の決算額と比

較した。具体的には次の通りである。

- ① 各中核市の決算額を、当該都市の人口で除して、市民1人当り決算額を算出した。
- ② 各中核市の市民1人当り決算額を合算し、中核市数41で除して、中核市41市の平均の市民1人当り決算額とした。
- ③ 中核市の平均市民1人当り決算額に、函館市の人口277,056人を乗じて、「中核市の人口比準決算額」とした。
- ④ 人口類似市33市についても、上記①～③と同様の計算をして、「人口類似市の人口比準決算額」とした。

なお、人口は、総務省が公表している平成24年4月1日現在における「住民基本台帳人口（市区町村別）」によった。

第3節 分析結果

1. 歳入について

函館市の決算額と中核市、人口類似市の人口比準決算額は、次の通りである。

函館市の決算額と中核市・人口類似市の人口比準決算額（歳入）

〈単位：億円〉

歳入	函館市 決算実績額 A	中核市		人口類似市	
		人口比準額 B	差額 C=A-B	人口比準額 D	差額 E=A-D
地方税	324	416	-92	406	-82
地方譲与税	8	9	-1	8	-0
利子割交付金	1	1	-0	1	-0
配当割交付金	0	1	-1	1	-0
株式等譲渡所得割交付金	0	0	-0	0	-0
地方消費税交付金	29	27	3	27	3
ゴルフ場利用税交付金	0	1	-0	1	-0
特別地方消費税交付金	0	0	-0	0	-0
自動車取得税交付金	1	2	-1	2	-1
軽油引取税交付金	0	0	0	0	0
地方特例交付金	3	4	-1	4	-1
地方交付税	358	140	218	142	217
交通安全対策特別交付金	1	1	0	1	0
分担金及び負担金	8	10	-3	11	-3
使用料	21	19	3	17	4
手数料	11	6	5	6	5
国庫支出金	263	177	85	165	98
国有提供施設等所在市町村助成交付金	0	0	-0	1	-0
都道府県支出金	57	57	-0	65	-8
財産収入	5	4	1	4	1
寄附金	2	1	1	1	1
繰入金	41	16	25	14	27
繰越金	12	22	-10	27	-15
諸収入	62	50	12	49	13
地方債	120	93	27	86	35
特別区財政調整交付金	0	0	0	0	0
合計	1,328	1,058	270	1,037	291

地方交付税は、函館市が 358 億円であるのに対し、人口比準決算額は、中核市、人口類似市ともに約 140 億円である。

函館市の決算額は、人口比準決算額よりも 217 億円多く、これは人口比準決算額の 2.5 倍に相当する。

国庫支出金は、函館市が 263 億円であるのに対し、人口比準決算額は、中核市が 177 億円、人口類似市が 165 億円である。

函館市の決算額は、人口比準決算額より 85 億円ないし 98 億円多い。

地方交付税と国庫支出金を合わせると、函館市が 621 億円であるのに対し、人口比準決算額は、中核市が 317 億円、人口類似市が 307 億円であり、函館市の決算額は、人口比準決算額より 303 億円ないし 314 億円多い。

一方、地方税収入は少なく、函館市は 324 億円であるのに対し、人口比準決算額は、中核市が 416 億円であり、人口類似市が 406 億円であり、函館市の決算額は 80 億円から 90 億円少ない。

歳入の合計額では、函館市は 1,328 億円であり、中核市が 1,058 億円、人口類似市が 1,037 億円である。

函館市の決算額は、人口比準決算額と比べて 270 億円ないし 291 億円多い。

2. 歳出について

函館市の決算額と中核市、人口類似市の人口比準決算額は、次の通りである。

函館市の決算額と中核市・人口類似市の人口比準決算額（歳出） 〈単位：億円〉

歳出	函館市 決算実績額 A	中核市		人口類似市	
		人口比準額 B	差額 C=A-B	人口比準額 D	差額 E=A-D
人 件 費	215	172	42	172	42
物 件 費	125	123	3	129	-3
維 持 補 修 費	27	12	16	14	14
扶 助 費	373	256	117	236	137
補 助 費 等	164	77	87	68	96
普通建設事業費	118	118	-0	110	8
災害復旧事業費	0	4	-4	8	-8
失業対策事業費	0	0	0	0	0
地方債元利償還金	164	122	43	112	52
一時借入金利息	0	0	0	0	0
積 立 金	8	21	-13	22	-14
投資及び出資金	0	4	-4	3	-3
貸 付 金	51	34	17	35	16
繰 出 金	73	90	-17	97	-24
前年度繰上充用金	0	0	0	0	0
合 計	1,318	1,032	286	1,006	312

扶助費は、函館市が 373 億円であるのに対し、人口比準決算額は、中核市が 256 億

円、人口類似市が 236 億円である。

函館市の決算額は、人口比準決算額より 117 億円ないし 137 億円多い。

補助費等は、函館市が 164 億円であるのに対し、人口比準決算額は、中核市が 77 億円、人口類似市が 68 億円である。

函館市の決算額は、人口比準決算額より 87 億円ないし 96 億円多い。

地方債元利償還金は、函館市が 164 億円であるのに対し、人口比準決算額は、中核市が 122 億円、人口類似市が 112 億円である。

函館市の決算額は、人口比準決算額より 43 億円ないし 52 億円多く、1.3 倍から 1.5 倍の歳出となっている。

歳出の合計額では、函館市は 1,318 億円であり、中核市が 1,032 億円、人口類似市が 1,006 億円である。

函館市の決算額は、人口比準決算額と比べて 286 億円ないし 312 億円多い。

第 4 節 財政分析のまとめ

中核市・人口類似市と較べて、函館市は、①扶助費が 117 億円ないし 137 億円多い。扶助費のなかでは生活保護費が 136 億円ないし 148 億円多い。

②補助費等が約 90 億円多い。また、③人件費、④地方債元利償還金がそれぞれ約 40 億円多い。

これらの①～④の合計では、函館市が 916 億円、人口比準決算額は、中核市が 627 億円、人口類似市が 588 億円であり、函館市の決算額は、人口比準決算額に較べ 289 億円ないし 327 億円多い。

4 項目合計での差額は、函館市の歳出の合計額が、中核市・人口類似市の人口比準決算額に較べ、それぞれ 286 億円ないし 312 億円多いのと概ね一致しており、これら 4 項目が歳出膨張の要因であることを示している。

歳入総額も、函館市は、中核市・人口類似市の人口比準決算額より、それぞれ 270 億円ないし 291 億円多い。

歳入の内訳をみると、函館市の地方税収入は、中核市・人口類似市の人口比準決算額より、それぞれ 92 億円ないし 82 億円少ない。一方で、地方交付税・国庫支出金の合計は、中核市・人口類似市の人口比準決算額より、それぞれ 303 億円ないし 315 億円多い。

歳入・歳出全体で見れば、次の通りである。

扶助費・補助費等・人件費・地方債元利償還金が合計で 300 億円多い。市税収入は約 90 億円少ない。これによる収支への影響額は合計約 400 億円となる。そのほとんどを埋めているのは国からの地方交付税と国庫支出金 300 億円である。

地域経済が不振であるため、地方税収入が少なく、生活保護費が多いことが、財政の硬直化を招いている。これらを短期的に解消するのは困難であり、改善するには、息の長い経済振興策が必要である。経済の振興に資金等の経営資源を投入するためには、成果の乏しい支出を見直す必要がある。

特定の事案を選定した理由に記載したように、小規模事業は、数多くまた話題にされることも少ない。成果が乏しい事業が、旧来通り継続している恐れがある。

次章においては、このような小規模事業の現状を全般的に分析する。

第4章 小規模事業の全般的分析

- 分析の基礎データについて（第1節）
- 事業規模別の事業費・件数・人工（第2節）
- 継続期間別の事業費・件数・人工の分析（第3節）

第1節 分析の基礎データについて

以下の全般的分析は、平成23年度事業仕分けデータにより実施した。事業仕分けデータ自体の妥当性については、「第5章 第2節 サンプルングの基礎データについて」において記載する。

事業費については、最小の区分を0円超10,000千円以下、最大の区分を500,000千円超とし、その間に適宜、4区分を設け、全6区分として、諸分析を実施した。

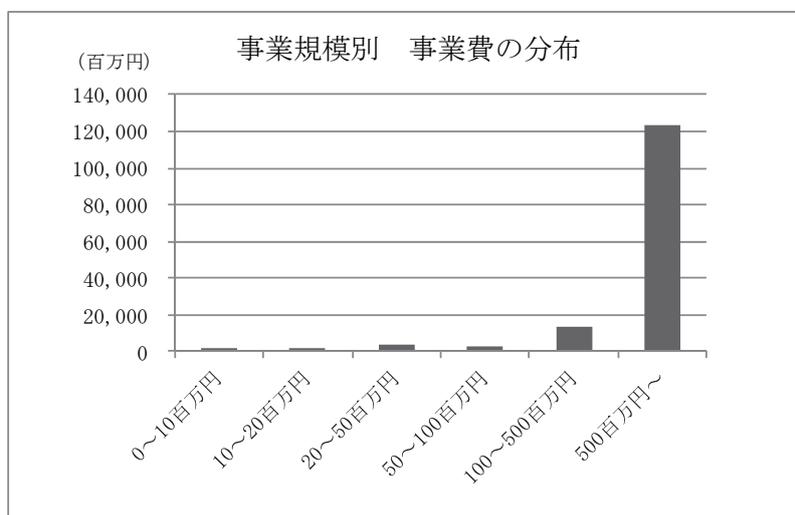
また、事業費としているのは、事業仕分けデータ中の平成23年度予算額である。

第2節 事業規模別の事業費・件数・人工

1. 事業規模別の事業費の分布

事業規模別にみると、平成23年度予算額ベースでは、1件500,000千円超の大規模事業が123,584百万円、事業費全体の83.7%に達し、圧倒的に多い。

これに対し、1件10,000千円以下の小規模事業は、2,340百万円であり、全体の1.6%に過ぎない。



事業規模	0～10百万円	10～20百万円	20～50百万円	50～100百万円	100～500百万円	500百万円～	合計
事業費合計	2,340	1,716	3,460	3,209	13,283	123,584	147,593
割合	1.6%	1.2%	2.3%	2.2%	9.0%	83.7%	100%

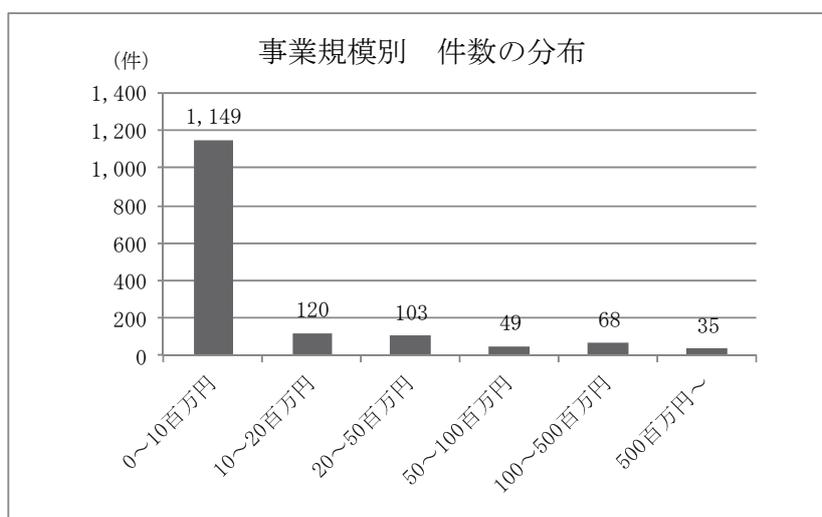
なお、ここで言う予算額には、市職員人件費は含まれていないことに留意しなければ

ばならない。人工・人件費については、別途後述する。

2. 事業規模別の件数分布

平成 23 年度事業仕分け調書において、個別の調書が作成されている件数は 1,524 件である。このうち、平成 23 年度の予算額が 10,000 千円以下の事業の件数は 1,149 件であり、全体の 75.4%を占めている。

前述の通り、予算化された事業費全体に小規模事業が占める割合は 1.6%と微々たるものであるが、件数ベースでは圧倒的に多い。市の行う事業が細分化されており、多種多様に実施されていることをうかがわせる。



事業規模別の件数

〈単位：件〉

事業規模	0~ 10百万円	10~ 20百万円	20~ 50百万円	50~ 100百万円	100~ 500百万円	500百万円~	合計
件数	1,149	120	103	49	68	35	1,524
割合	75.4%	7.9%	6.8%	3.2%	4.5%	2.3%	100%

3. 事業規模別の人工・人件費分布

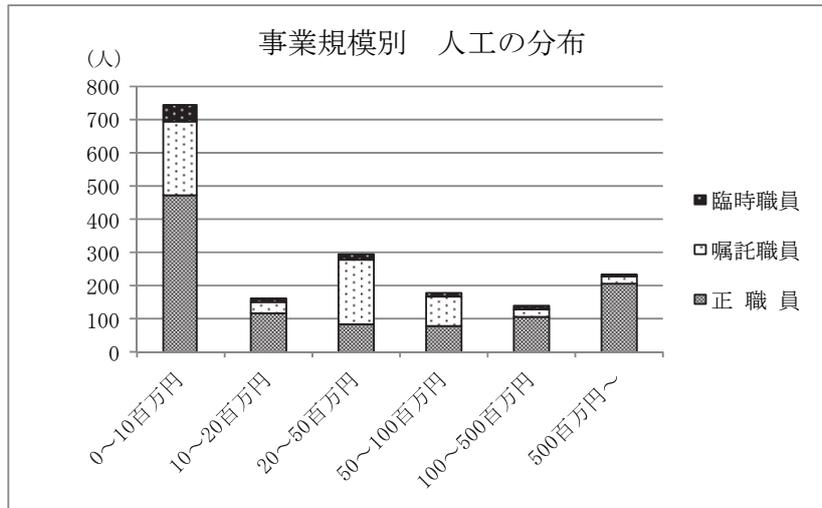
(1) 人工の分布

事業仕訳データ記載の人工欄を、事業費の規模により区分し、集計した。人工は、正職員・嘱託職員・臨時職員の別に記載されている。

事業費 10,000 千円以下の事業には、正職員・嘱託職員・臨時職員合計 1,740 人工のうち、742 人工が充てられている。

小規模事業に係る比率が高く、全体の 42.7%を占めている。

予算化された事業費全体に小規模事業が占める割合は予算・決算額ベースでは 1.6%と微々たるものであるのに対し、件数ベースでは、全体の 75.4%と圧倒的多数である。人工ベースでも、その細分化された事業に多くの人工がさかされている。職員の多くが、多種多様な小規模事業に携わっていることがわかる。



事業規模別の人工

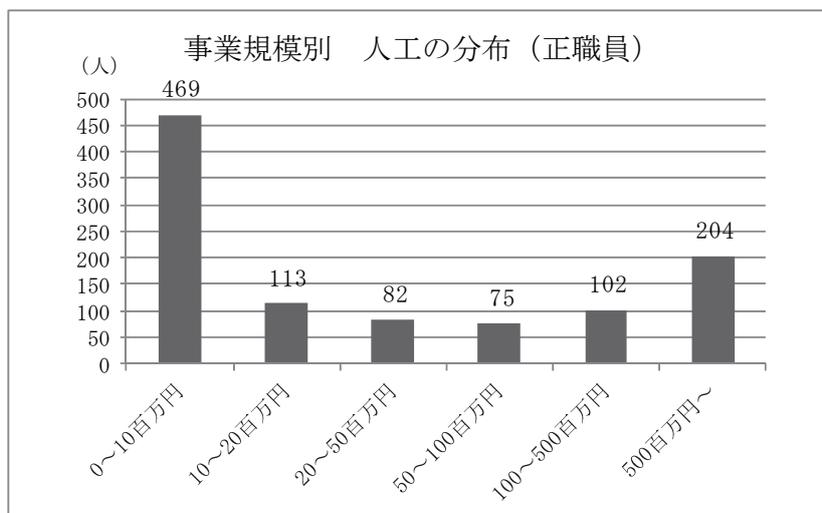
<単位：人>

事業規模	0~ 10百万円	10~ 20百万円	20~ 50百万円	50~ 100百万円	100~ 500百万円	500百万円~	合計
正職員	469	113	82	75	102	204	1,046
嘱託職員	221	37	194	87	24	22	584
臨時職員	52	10	17	14	12	5	110
合計	742	159	293	176	138	231	1,740
割合	42.7%	9.2%	16.9%	10.1%	7.9%	13.3%	100%

次に、正職員に絞って人工の分布をみると、次の通りである。

小規模事業に従事することが想定されている正職員は469人工である。事業仕分け上の正職員は合計1,046人工であり、その44.8%を占めている。

正職員の多くが、事業費の規模が極めて小さく、多種多様に展開する小規模事業に携わっていることになる。



事業規模別の正職員人工

〈単位：人〉

事業規模	0～ 10百万円	10～ 20百万円	20～ 50百万円	50～ 100百万円	100～ 500百万円	500百万円～	合計
人工	469	113	82	75	102	204	1,046
割合	44.8%	10.8%	7.9%	7.2%	9.8%	19.5%	100%

(2) 人件費の分布

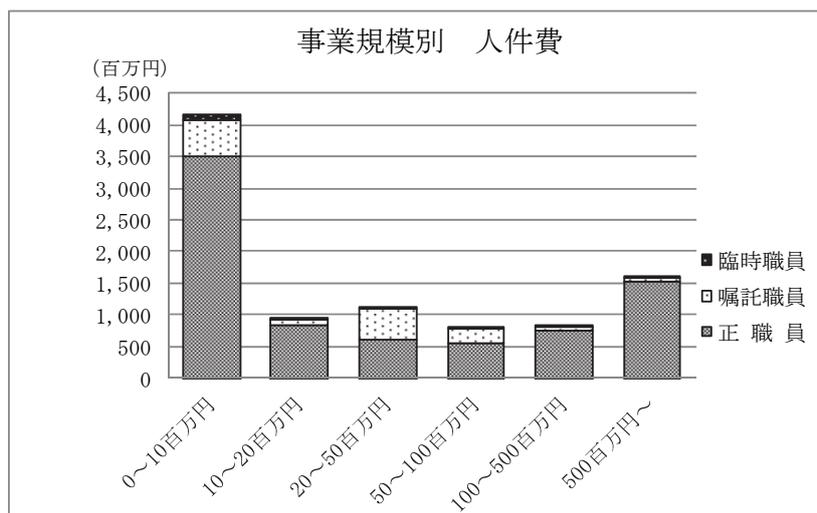
以上の人工数値を、正職員 1 人工＝7,500 千円、嘱託職員 1 人工＝2,500 千円、臨時職員 1 人工＝2,000 千円として人件費に換算し、事業費規模ごとに集計した。

10,000 千円以下の小規模事業に 4,175 百万円、43.8%の人件費を要する計算になる。

上述の通り、小規模事業の事業費そのものは、2,340 百万円である。予算化された事業費の概ね 1.8 倍の人件費がかかっていることになる。

現行の予算決算システムにおいては、人件費は個々の事業別には把握されていない。

決算数値には表れないが、小規模事業に多大な人件費を要していることがわかる。



事業規模別の人件費

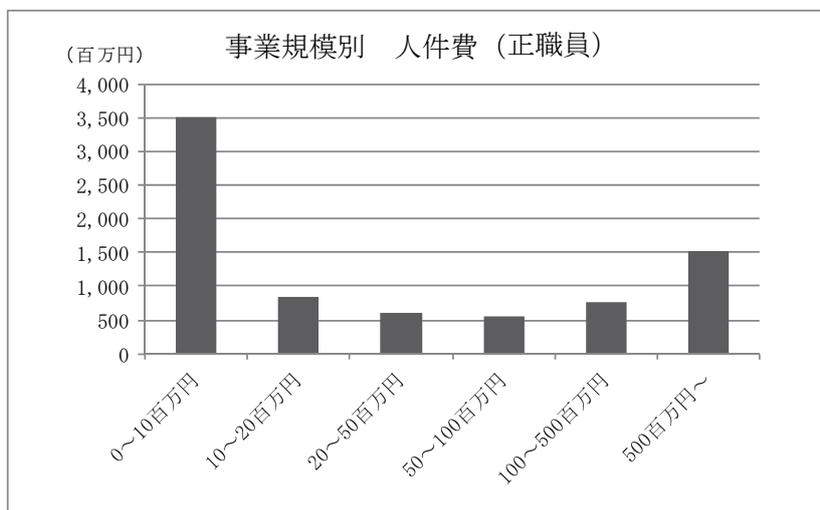
〈単位：百万円〉

事業規模	0～ 10百万円	10～ 20百万円	20～ 50百万円	50～ 100百万円	100～ 500百万円	500百万円～	合計
正職員	3,518	850	617	564	765	1,531	7,845
嘱託職員	552	91	485	218	60	54	1,459
臨時職員	105	19	34	28	24	10	220
合計	4,175	960	1,136	809	849	1,595	9,524
割合	43.8%	10.1%	11.9%	8.5%	8.9%	16.7%	100%

以下、正職員に限って検討する。事業費が 10,000 千円以下の事業には、正職員 1 人当り 7,500 千円換算で 3,518 百万円の人件費を要するものとしている。小規模事業に係る正職員人件費合計 7,845 百万円の 44.8%を占める。

上述の通り、小規模事業の事業費そのものは、2,340 百万円である。予算化された事業費の概ね 1.5 倍の正職員人件費がかかっていることになる。

また、小規模事業に係る人件費 4,175 百万円の 84.3%が正職員の人件費である。正職員人件費は、嘱託職員・臨時職員人件費とは性質が異なる。正職員は、いったん採用すれば、定年退職まで長期間継続しての支出が前提となる。効率的に業務が実施されているか否かについて、不断の見直しが必要である。



事業規模別の正職員人件費

<単位：百万円>

事業規模	0~ 10百万円	10~ 20百万円	20~ 50百万円	50~ 100百万円	100~ 500百万円	500百万円~	合計
正職員	3,518	850	617	564	765	1,531	7,845
割合	44.8%	10.8%	7.9%	7.2%	9.8%	19.5%	100.0%

第3節 継続期間別の事業費・件数・人工

1. 継続期間分析にあたっての留意点

以下、開始年度に焦点を当て、小規模事業の事業継続年数を検討する。

公会計が単年度主義であるということとは別に、例えば、「多重債務対策関連経費」が平成21年度に開始され、平成22年度も平成23年度も同趣旨の事業が実施されている場合、平成23年度においては、3年継続していると以下ではとらえている。

年度区分は、平成19年度開始から平成23年度開始のように5年刻みとし、昭和61年以前開始は一括とした。

なお、事業仕分けデータ1,524件全件につき検証したところ、記載欄に「不明」と記入しているものが21件、「平成 年」「昭和 年」として年号のみ記載しているものが、それぞれ16件、247件であった。

「不明」としているものは、件数・金額ともに港湾空港部所管事業がほとんどである。維持補修費、臨港道路整備費など、事業の性質から開始時期が特定できないくらい長期に継続しているものであろう。

「平成 年」のうち、金額的に90%程度を占める保育所委託料は、現在所管している子ども未来部に問い合わせたところ、昭和の誤りであると回答を得た。また、金額的に9%程度を占める校舎等耐震改修事業費は、教育委員会事務局から平成21年度開始との回答を得た。後者については、年度が特定できたため、件数・金額ともに平成21年度の事業とした。

以上により、開始年度未記載の事業については、記載が「不明」「昭和開始・年空欄」「平成開始・年空欄」のいずれについても、少なくとも10年超継続しているものと推定される。

長期に亘って継続されている事業については、時代の変遷の中で、当初の目的が失われていないか、コストに見合った成果が上がっているか、常に見直しをしてゆく必要がある。

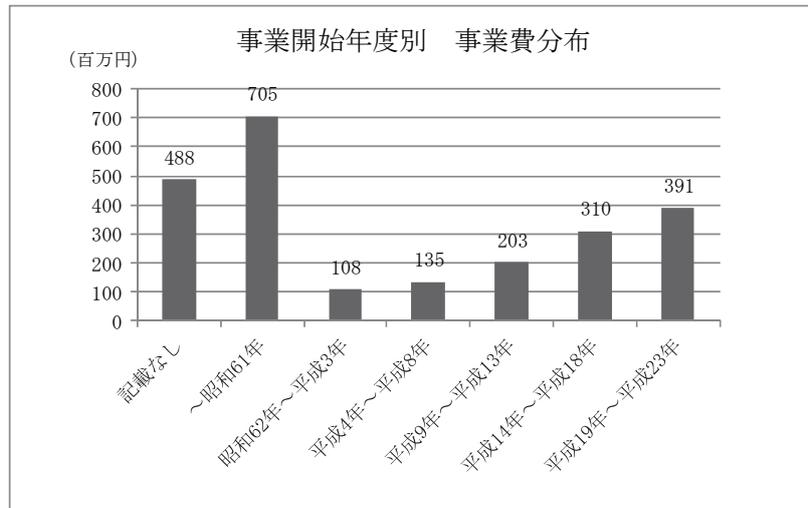
2. 開始年度別の事業費分布

平成23年度事業仕分けデータによると、全事業費147,593百万円のうち、小規模事業の事業費は平成23年度予算額ベースで2,340百万円、1.6%に過ぎない。

小規模事業のうち、25年超（昭和61年以前に開始）継続している事業の事業費が最も多く、705百万円、全体の30.1%を占める。

また、開始時期の記載されていない事業にかかる事業費が488百万円、全体の20.8%ある。

開始時期未記載の事業を、10年超継続事業に含めると、10年超継続事業にかかる事業費合計は1,639百万円となり、小規模事業に係る事業費全体の70.0%を占める。



事業開始年度別の事業費

〈単位：百万円〉

事業開始年度	記載なし	~昭和61年	昭和62年~平成3年	平成4年~平成8年	平成9年~平成13年	平成14年~平成18年	平成19年~平成23年	合計
事業費	488	705	108	135	203	310	391	2,340
割合	20.8%	30.1%	4.6%	5.8%	8.7%	13.3%	16.7%	100%

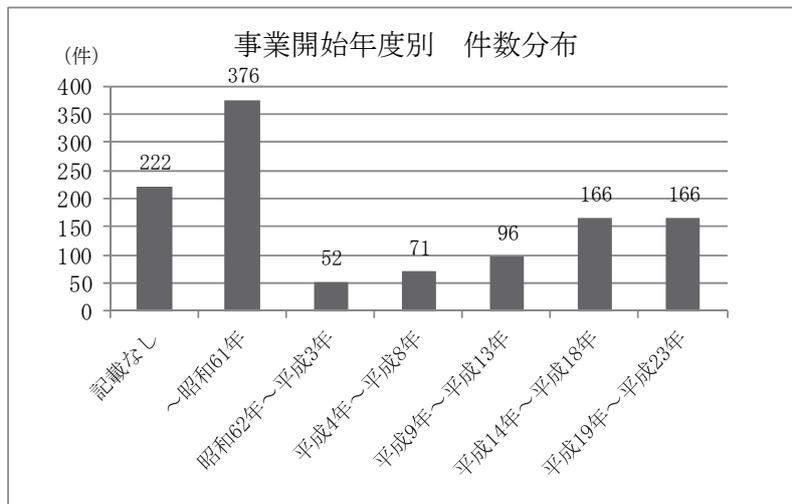
3. 開始年度別の件数分布

平成23年度事業仕分データによると、全事業数1,524件のうち、小規模事業は1,149件である。

このうち、25年超（昭和61年以前に開始）継続している事業が多く376件、全体の32.7%を占める。

また、開始時期の記載されていない事業が222件、全体の19.3%あった。

開始時期未記載の事業を、10年超継続事業ととらえると、10年超継続事業は817件となり、全体の71.1%を占める。



事業開始年度別の件数

<単位：件>

事業開始年度	記載なし	～昭和61年	昭和62年～ 平成3年	平成4年～ 平成8年	平成9年～ 平成13年	平成14年～ 平成18年	平成19年～ 平成23年	合計
件数	222	376	52	71	96	166	166	1,149
割合	19.3%	32.7%	4.5%	6.2%	8.4%	14.4%	14.4%	100%

4. 開始年度別の人工・人件費分布

(1) 人工の分布

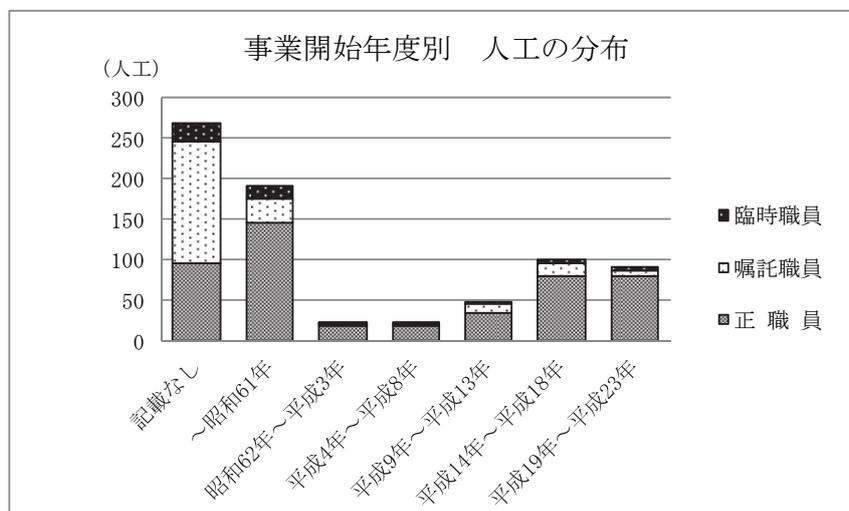
平成23年度事業仕分データで取り上げられた小規模事業に、どれだけの人工を必要としているかを、事業開始年度別に集計した。小規模事業に必要としている人工は正職員469人工、嘱託職員221人工、臨時職員52人工の合計742人工、事業仕分だけで取り上げられた事業全体にかかる必要人工1,740人工の42.7%にあたる。

小規模事業の事業費の全体に占める割合が、上述の通り1.6%であるのに対し、人工は大きい割合を占めている。

小規模事業においては、開始時期の記載されていない事業にかかる人工が270人工、全体の36.3%を占めており、最も多い。また、25年超（昭和61年以前に開始）継続している事業には191人工、25.7%を要することとされている。

開始時期未記載の事業も、10年超継続事業ととらえると、10年超継続事業に係る人工は、全体の74.3%を占める。

上記の人工を、正職員・嘱託職員・臨時職員の別に集計すると、次の通りである。



事業開始年度別の人工

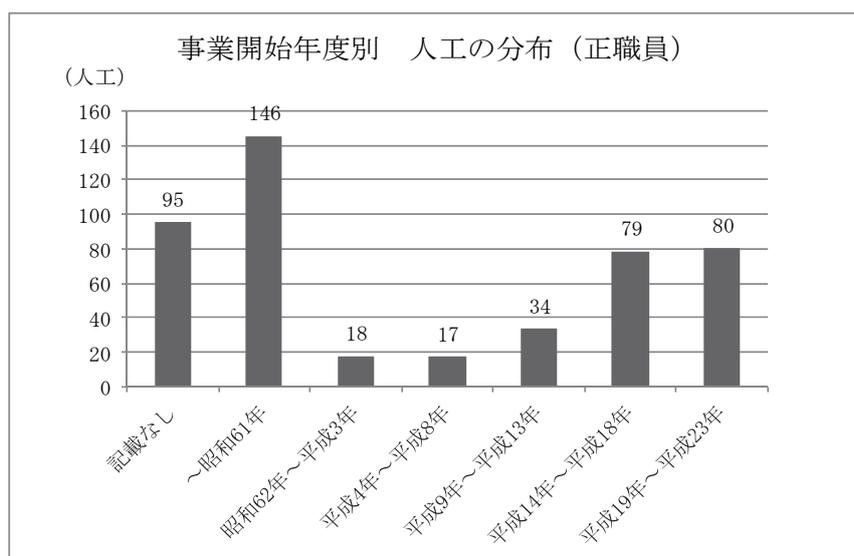
<単位：人工>

事業開始年度	記載なし	～昭和61年	昭和62年～ 平成3年	平成4年～ 平成8年	平成9年～ 平成13年	平成14年～ 平成18年	平成19年～ 平成23年	合計
正職員	95	146	18	17	34	79	80	469
嘱託	151	29	2	4	12	17	6	221
臨時	24	16	1	0	2	5	6	52
合計	270	191	21	21	48	100	92	742
割合	36.3%	25.7%	2.8%	2.9%	6.5%	13.5%	12.3%	100%

正職員は、25年超（昭和61年以前に開始）継続している事業に146人工、全体の31.1%が必要とされている。

また、開始時期の記載されていない事業にかかる正職員の人工は95人工、全体の20.3%とされている。

開始時期未記載の事業も、10年超継続事業ととらえると、10年超継続事業にかかる正職員の人工は、正職員人工全体の66.1%を占める。



事業開始年度別の正職員人工

〈単位:人工〉

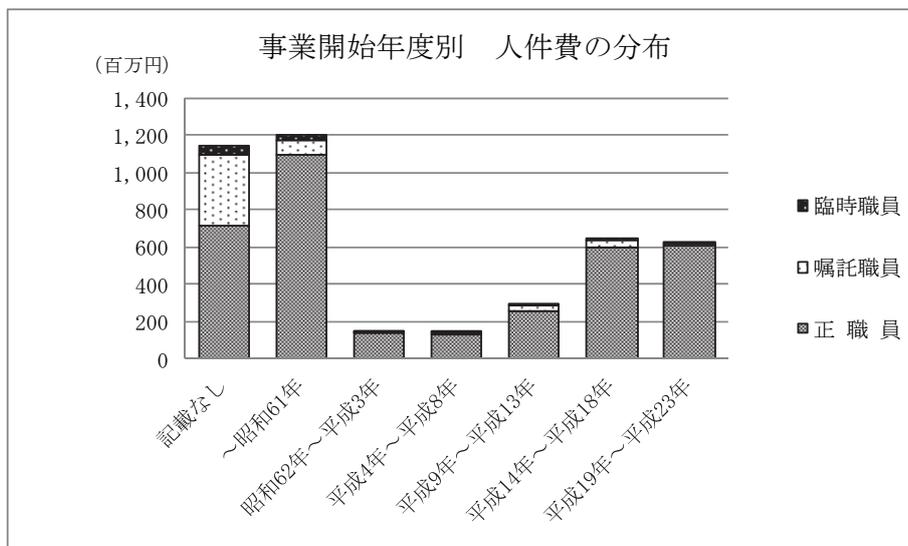
事業開始年度	記載なし	~昭和61年	昭和62年~平成3年	平成4年~平成8年	平成9年~平成13年	平成14年~平成18年	平成19年~平成23年	合計
人工	95	146	18	17	34	79	80	469
割合	20.3%	31.1%	3.9%	3.7%	7.2%	16.8%	17.1%	100%

(2) 人件費の分布

以上の人工数値により、正職員1人工=7,500千円、嘱託職員1人工=2,500千円、臨時職員1人工=2,000千円として人件費に換算し、開始年度ごとに集計した。

25年超(昭和61年以前に開始)継続している事業には1,197百万円、全体の28.7%と多くの人件費を要するとしている。開始時期の記載されていない事業に係る人件費は1,138百万円、全体の27.3%を要することとしている。

開始時期未記載の事業も、10年超継続事業ととらえると、10年超継続事業にかかる人件費は、全体の69.6%を占める。



事業開始年度別の人件費

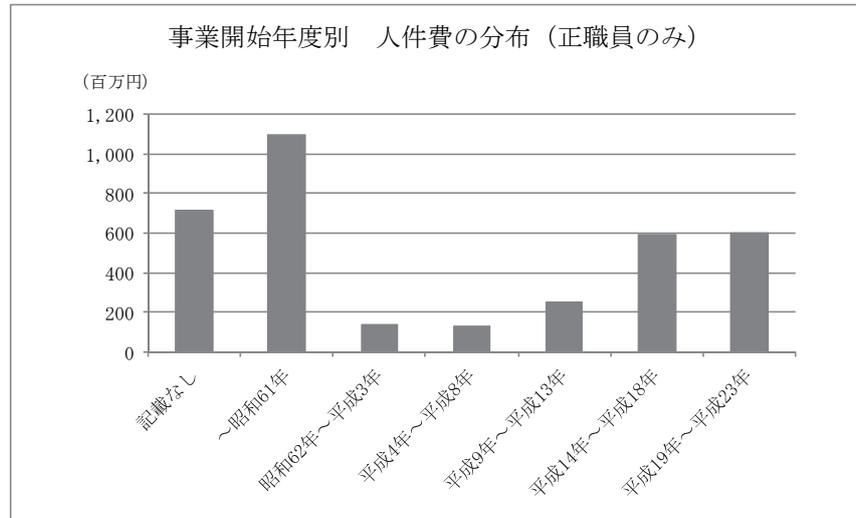
<単位：百万円>

事業開始年度	記載なし	~昭和61年	昭和62年~平成3年	平成4年~平成8年	平成9年~平成13年	平成14年~平成18年	平成19年~平成23年	合計
正職員	713	1,092	136	129	254	591	602	3,518
嘱託	378	73	4	10	30	42	15	552
臨時	47	32	2	0	4	9	11	105
合計	1,138	1,197	141	139	288	643	628	4,175
割合	27.3%	28.7%	3.4%	3.3%	6.9%	15.4%	15.0%	100%

正職員に限ると、25年超（昭和61年以前に開始）継続している事業には1,092百万円、正職員全体3,518百万円の31.1%を占める人件費を要している。

開始時期の記載されていない事業にかかる人件費は713百万円、正職員全体3,518百万円の20.3%を要することとしている。

開始時期未記載の事業も、10年超継続事業ととらえると、10年超継続事業に係る人件費は2,325百万円であり、正職員全体3,518百万円の66.1%を占めている。



事業開始年度別の正職員人件費

〈単位：百万円〉

事業開始年度	記載なし	~昭和61年	昭和62年~平成3年	平成4年~平成8年	平成9年~平成13年	平成14年~平成18年	平成19年~平成23年	合計
正職員	713	1,092	136	129	254	591	602	3,518
割合	20.3%	31.1%	3.9%	3.7%	7.2%	16.8%	17.1%	100.0%

第5章 個別テストの実施結果

- － チェックリストについて（第1節）
- － サンプルングの基礎データの妥当性を検証する（第2節）
- － サンプルングの基準（第3節）
- － サンプルング結果（第4節）
- － 個別テストにおけるフルコストの算定（第5節）
- － 個別テストの結果（第6節）
- － 予算要求資料についての個別テスト（第7節）

第1節 チェックリストについて

1. 監査の着眼点とチェックリスト

個別監査の着眼点を明確にするため、監査の実施に際し、あらかじめチェックリストを作成し、各サンプルの監査に適用した。

なお、下掲のチェックリスト中の a、b、c…は、市の担当者に記載を求めた項目である。A、B、C…は、監査人が検討結果を記載する欄である。

① 監査手法の統一

小規模事業といっても、その分野は、福祉・教育・産業振興など多様である。また、個別テストの着眼点も成果・コスト・費用対効果など3Eの観点や、業務プロセス上の問題点など多岐にわたる。

統一的な監査を実施するために、あらかじめチェックリストを作成し、全サンプルについて、チェックリストに基づいて監査を実施することとした。

② 追加的情報入手

個別テストの実施に先立ち、個別テストの監査手続設計の参考とするため、数件のパイロットテストを実施した。

パイロットテストの結果によれば、予算要求資料・平成23年度の内部事業仕分け調書において、成果指標を明確に定義しているものはほとんどなかった。また、アウトプットは測定しているが、アウトカムを測定している事業は少なかった。

そこで、個別テストの実施に当たり、全サンプルについて、担当課にアウトカム指標・アウトプット指標などを、改めて考え、監査人に提示してもらうこととした。

それらの情報の追加的入手を統一的に行うために、チェックリストを活用した。

2. チェックリストの内容

① 市の担当者への説明文

パイロットテストの結果によれば、成果の乏しい事業や、成果を示す指標が明確でないなどの事例が見受けられた。

そこで、チェックリストの冒頭に、各部の担当者に向けた前文を掲載し、小規模事業をテーマに選定した理由、成果を把握することの必要性などを説明し、監査がより有益・効率的になることを期した。

ご担当の方へ 包括外部監査人より

1. 地域経済・市民生活の不振と市の役割

函館市の民間経済は不振を極めています。個別企業についてみれば、人件費を切り詰めることで何とか事業を維持しているのが実態でしょう。これでは地域経済全体としてはさらに縮小してしまいます。個別企業の生み出した付加価値の総和が地域の豊かさでしょう。したがって、地域経済を再興するためには、民間事業主ひとりひとりが、より付加価値を生み出す事業運営をすることにつきます。一方で、市の役割、市民の最低生活の維持など憲法の定める基本的人権の擁護、市民の経済活動の基盤の整備などは、ますます重要になります。

2. 市の財政状態

ところが、函館市の財政は非常に厳しい。函館市の地方交付税は365億円ですが、これは市民1人当たりの額でみると122千円であり、人口25万人から35万人の都市や中核市の中では最も多額であり、2位の佐世保市と、市民1人当たりの額で2万円以上の開きがあります。地方交付税への依存率が高いということは、単に財政が厳しいというだけでなく、国の財政が厳しくなれば、その影響をより蒙りやすい財務体質であることを意味します。

3. 「選択と集中」というけれど

「選択と集中」とよくいいますが、有意義な事業があるからといっても、資金や人材は有限なのであり、これらを振り向けるためには、従来実施していた事業や業務を見直すことが不可欠です。

4. 公共部門の特質

ところで、民間企業は、顧客に商品やサービスを販売して、その売上収益で自分の組織を維持しています。企業の売上とは、顧客の満足や感謝の量であり、その企業が社会に対して生み出した成果です。顧客の満足や感謝が得られないと、売上が減少し、組織維持の費用が支払えなくなり、果ては倒産に至ります。

一方で、公共部門の提供するサービスについては、サービスの相手から、直接その対価を得るという構造にはなっていません。そのため、提供したサービス＝活動の成果と、収入との関係が不明確です。この点が、公共部門は、達成した成果とそれに要したコストについて、常に検討しなければならないということの本質的な意味です（よしあしではなく）。まして、地域経済が不振であり、自治体の財政も窮迫しているのであれば、見直しは一層重要です。

5. 監査のテーマ

今回の包括外部監査においては、この事業の見直しを皆さんがどのようにやってきたかの検証をします。具体的には、事業の目的、成果の把握方法、事業の実施方法などの諸点を点検します。

大規模な事業であれば、目的や成果・効率について、何らかの議論を経ている可能性が高いでしょう。一方で、小規模な事業については、見直しがなされなかった恐れもあり、今回は、小規模事業を監査の対象とします。函館市においても、既存の事業の有効性の問い直し、その効率的な実施方法の再検討は、様々な試行錯誤をしてきたことと思います。

今まで考えてきたこと、考えてはみたが残念ながら実施には至らなかったことなど、率直にお話しいただければと考えています。もし、検討してなかったのであれば、これから検討すれば、その分よりよくなる可能性があるということです。

記入項目が多くなっておりませんが、極力、Yなどの記号や数値の入力で済むように工夫しています。上記の趣旨を勘案いただき、ご協力をお願いします。

② C 事業概要

サンプリングの基礎とした平成 23 年度の事業仕分一覧の記載と決算データとを照合するために、款・項・目など決算システム上のコードを記載項目とした。

また、根拠法令を確認するとともに、事業が特に法令により強制されているか否かも記載事項とした。

C	事業概要	中事項区分	c1	会計コード(2桁)
			c2	款コード(2桁)
			c3	項コード(2桁)
			c4	目コード(2桁)
			c5	大事項コード(3桁)
			c6	中事項コード(2桁)
			c7	<中事項Code>
	決算額・予算額	c8	H20年度	
		c9	H21年度	
		c10	H22年度	
		c11	H23年度	
		c12	H24年度	
		c13	H25年度の事業費予算額	
	根拠法令	c14	法律・政令・省令名称、条文番号	
		c15	道条例・規則・要綱等名称、条文番号	
		c16	市条例・規則・要綱等名称、条文番号	
		c17	根拠法令の規定上、実施する法的義務があるか?、あれば、法令名・条文番号、なければN	
	事業の廃止等	c18	平成24年度に事業一部の廃止(人工ベースで概ね20%以上の廃止)、全部の廃止があった場合は、廃止の割合(%)、20%以上の廃止がなければN	
		c19	平成25年度に、事業の一部の廃止(人工ベースで概ね20%以上の廃止)、または、全部の廃止をする可能性が高い場合は、廃止の割合(%)、20%以上の廃止見込がなければN	

③ D 行政目的

その事業によって何をしたいのか、すなわち、事業の目的が明確にされているかを検証する。

D 行政目的	行政目的の定義	d1	平成24年度の事業実施の可否に関する決裁をしているか?、していればY、していなければNを記入
		d2	上記決裁書には、行政目的を明確に定義しているか?、していればY、していなければN。決裁書がなければNA。
		d3	上記決裁書に記載された行政目的を記載。決裁書がない場合、決裁書に行政目的が記載されていない場合は、平成23年度 事業仕分け調査に記載された行政目的、その他適切と考えられる行政目的を記載してください。
		d4	上記決裁書に記載された行政目的が3行(概ね20文字×3行。目分量で結構です)を超える場合、右欄に3行で記述してください。
		d5	事業開始年度
	行政目的の見直し	d6	事業継続年数3年以上の場合、3年以内に、行政目的の有効性を決裁書で再検証しているか?、検証していれば、Yを記入の上、当該文書のコピーを添付して下さい、していなければN
		d7	業務内容・作業内容 平成23年度事業仕分け調査に具体的な記載がされていれば、そのコピー&ペーストで結構です。
	サービスの対象者	d8	サービスの対象者は明確に定義されているか?定義されている場合は、その定義を記入(市民全体ならその旨)、されていないならばN
		d9	サービスの対象者は、多数または不特定多数か?、多数または不特定多数ならばY、少数または特定少数ならばN
		d10	サービスの内容は社会的セーフティネット(日本国憲法の定める基本的人権を想定して下さい)か?、Y or N
		d11	サービスの内容は市全体の経済振興に有効なものか?、Y or N
		d12	平成24年度に、実際にサービス受給を受けた、サービス最終受給者の人数(者数)を概算で記入して下さい。市民全体なら275千人と記入。支出相手が最終受給者でない場合は推定値で結構です(有効数値3桁程度)。 例えば「脳ドック検診助成」であれば、補助支給者319人。
		d13	平成24年度のサービスの最終受給対象者の母数(図書館における総数)を推定で結構ですから記入して下さい。市民全体なら275千人と記入、支出相手が最終受給者でない場合は推定値で結構です(有効数値3桁程度)。 例えば「脳ドック検診助成」であれば、40歳以上の国保加入者である31千人。
		d14	支出の対象者が、サービスの最終受益者と同一の場合はYを記入、異なる場合は、支出の対象者を記載してください
	ニーズの状況	d15	同様のサービスを提供している公共・民間の同業他者がいないか?、いなければY、いる場合は、代表的事業者名2者を記載してください。
d16		時代の変化により供給者が増加していないか?、増加していなければY、増加していればその状況を記載してください	
d17		過去5年間でサービスの提供量・事業量が減少していないか?、減少していなければY、減少していれば、減少の理由がニーズの減少によるものか否かを含め、減少の理由	
行政目的の有効性に関する結論	D1	事業のくくりは妥当か?	
	D2	簡潔かつ明確な行政目的が定義されているか? 定義に果たすべき役割が記載されず、知識の普及・啓発など不十分な記述となっていないか?	
	D3	行政目的が、事業の開始=年度予算の策定に際しての決裁書等に記載されているか?	
	D4	行政目的は定期的に検証されているか?	
	D5	$\frac{[平成23年度サービスの実際受給者数]}{[同年度のサービスの最終受給対象者の母数]}$	
	D6	サービス受給者は多数か?母集団に比べて少なすぎるなど公平性・事業の有効性に問題はないか?	
	D7	有効なニーズはあるか?ニーズは減少・喪失していないか?	
	D8	民間・他団体の同業他社がいる場合、市が実施する必要があるか?、競合する民間より、高額or低品質のサービスとなっていないか?	
	D9	行政目的は有効と認められるか、事業は必要なものかに関する監査人の結論	

④ E 達成目標

目的の効率的実現のため、事業ごと年度ごとに達成目標を設定することが有益な場合がある。達成目標を設定しているかを検証する。

達成目標 (Objectives) E	達成目標 (Objectives)	e1	どのような事業も人件費を含む支出が伴います。支出する資金の源泉は市民の税金です。支出する以上、支出に値する事業であることが、納税者(民間企業であれば出資者)に説明できなければなりません(説明責任=accountability)。ところが、行政目的は、ややもすれば、どのような立場からも賛成される総論的なものになりがちです。総論賛成的な行政目的では、その事業が、支出をしてまで実施すべきものか、判断が不明確になります。 そこで、達成目標(Objectives)を設定することが重要となります。達成目標は、 ☆ 与えられた一定期間に達成すべき最終成果を示すものであり、 ☆ その達成度が数値によって把握可能なものである必要があります。 なお、小規模事業の場合には、達成目標(Objectives)がアウトカム指標・アウトプット指標と同一であることもあります。
		e2	明確かつ簡潔な達成目標が、本照会前に、設定かつ文書化されていたか?、設定かつ文書化されていたればY、されていなければN
		e3	平成24年度の予算化に際しての決裁書には、達成目標を明確に定義しているか?、していればY、していなければN。決裁書がなければNA。
		e4	上記決裁書に記載された達成目標と、その目標値・単位を記載してください。決裁書がない場合、決裁書に達成目標が記載されていない場合は、適切と思われる達成目標を以下に記載してください。目標値についても、適切と思われる数値を記載してください。
		e5	達成目標1とその目標値・単位
		e6	達成目標2とその目標値・単位
		e7	達成目標3とその目標値・単位
		e8	達成目標4とその目標値・単位
		e9	達成目標5とその目標値・単位
		達成目標 (Objectives)に関する結論	E1
	E2		達成目標が、事業の開始=年度予算の策定に際しての決裁書等に記載されているか?
	E3		今回選定したものを含め、達成目標は行政目的の達成のために必要かつ重要な目標(しるべ)か
	E4		達成目標は、明瞭な事象であり、かつ達成されたか否か、達成の程度が明確に把握できるものか
	E5		達成目標は、業績指標を設定する基礎となるものか?
	E6		達成目標は定期的を検証されているか?
E7	事業の開始=年度予算の策定に当たり、上記に基づき事業の要否を検討しているか?		
E8	達成目標は有効と認められるか、事業は必要なものかに関する監査人の結論		

⑤ F 事業の成果の測定

事業の成果について、アウトカム指標、アウトプット指標などの数値で把握しているかを調査する。事業開始を意思決定の際に設定されていなかった場合には、監査に当たり、改めて提示するように求めた。

事業の成果の測定	アウトカム	f1	平成24年度の事業実施可否に関する決裁書に、アウトカム指標を記載しているか?、していればY、していなければN。決裁書がなければNA。
		f2	平成23年度の事業仕分け調書に、アウトカム指標を記載しているか?、していればY、していなければN。
		f3	アウトカム指標の過去3年間の実績を測定しているか?測定している場合は、Yを記入の上、当該資料を添付して下さい、なければN
		f4	アウトカム指標の目標値は定められているか?、定めていればY、定めていなければN
		f5	アウトカム指標が決裁書または平成23年度 事業仕分け調書に記載されている場合、以下に有効と判断できる順に記載して下さい。 上記資料に記載されていない場合には、有効と判断できるアウトカム指標を、あらためて、以下に記載して下さい。
		f6	アウトカム指標No1 指標名、算式、単位、目標値
		f7	アウトカム指標No1 実績H20
		f8	アウトカム指標No1 実績H21
		f9	アウトカム指標No1 実績H22
		f10	アウトカム指標No1 実績H23
		f11	アウトカム指標No1 実績H24
		f12	アウトカム指標No2 指標名、算式、単位、目標値
		f13	アウトカム指標No2 実績H20
		f14	アウトカム指標No2 実績H21
		f15	アウトカム指標No2 実績H22
		f16	アウトカム指標No2 実績H23
		f17	アウトカム指標No2 実績H24
		f18	アウトカム指標No3 指標名、算式、単位、目標値
		f19	アウトカム指標No3 実績H20
		f20	アウトカム指標No3 実績H21
		f21	アウトカム指標No3 実績H22
		f22	アウトカム指標No3 実績H23
		f23	アウトカム指標No3 実績H24
		f24	アウトカム指標No4 指標名、算式、単位、目標値
		f25	アウトカム指標No5 指標名、算式、単位、目標値
		f26	アウトカム指標は向上しているか?、向上していればY、向上していない場合は、その理由と対処方針
アウトカムに関する結論	F1	アウトカム指標の定義がない場合、担当者に質問して定めよ。	
	F2	今回設定されたものを含め、アウトカム指標は行政目的・達成目標(Objectives)の達成度(の一部)を明瞭に示し、かつ、達成度に応じて変動する指標か?	
	F3	アウトカム指標は向上しているか、向上していない場合、事業の有効性を検討せよ。廃止すべき事業ならば、その旨・理由を明記せよ	
	F4	アウトカム指標を定めるのが困難な場合は、事業の切り出しの妥当性、事業の有益性を再検討せよ	
事業の成果の測定	アウトプット	f27	アウトカムが明確に定めたい場合、平成24年度の事業実施可否に関する決裁書に、アウトプット指標を記載しているか?、していればY、していなければN。決裁書がなければNA。
		f28	アウトカムが明確に定めたい場合、平成23年度の事業仕分け調書には、アウトプット指標を記載しているか?、していればY、していなければN。
		f29	アウトプット指標の過去3年間の実績を測定しているか?測定している場合は、Yを記入の上、当該資料を添付して下さい、なければN
		f30	アウトプット指標の目標値は定められているか?、定めていればY、定めていなければN
		f31	アウトプット指標が上記資料に記載されている場合、以下に有効と判断できる順に記載して下さい。 上記資料に記載されていない場合には、有効と判断できるアウトプット指標を以下に記載して下さい。
		f32	アウトプット指標No1 指標名、算式、単位
		f33	アウトプット指標No1 実績H20
		f34	アウトプット指標No1 実績H21
		f35	アウトプット指標No1 実績H22
		f36	アウトプット指標No1 実績H23
		f37	アウトプット指標No1 実績H24
		f38	アウトプット指標No2 指標名、算式、単位
		f39	アウトプット指標No2 実績H20
		f40	アウトプット指標No2 実績H21
		f41	アウトプット指標No2 実績H22
		f42	アウトプット指標No2 実績H23
		f43	アウトプット指標No2 実績H24
		f44	アウトプット指標No3 指標名、算式、単位
		f45	アウトプット指標No3 実績H20
		f46	アウトプット指標No3 実績H21
		f47	アウトプット指標No3 実績H22
f48	アウトプット指標No3 実績H23		
f49	アウトプット指標No3 実績H24		
f50	アウトプット指標No4 指標名、算式、単位		
f51	アウトプット指標No5 指標名、算式、単位		
f52	アウトプット指標は向上しているか?、向上していればY、向上していない場合は、その理由と対処方針		
アウトプットに関する結論	F5	アウトプット指標の定義がない場合、担当者に質問して定めよ。	
	F6	アウトプット指標は行政目的・達成目標(Objectives)の達成度(の一部)を明瞭に示し、かつ、達成度に応じて変動する指標か?	
	F7	アウトプット指標が、向上していない場合、事業の有効性を検討せよ。廃止すべき事業ならば、その旨・理由を明記せよ	
	F8	アウトプット指標を定めるのが困難な場合は、事業の切り出しの妥当性、事業の有益性を再検討せよ	
事業の成果に関する結論	F9	事業の成果が、監査前に、明確に把握・測定・評価されていたか	
	F10	事業の成果がどの程度あったかに関する監査人の結論	
	F11	事業の開始=年度予算の策定に当たり、上記が検証されているか	
	F12	事業の開始=年度予算の策定に当たり、上記に基づき事業実施の要否を検討しているか	

⑥ G 事業プロセス

事業の成果を検証した上で、実際にその事業をどのように実施しているか、その作業の内容を検討する。

実施時期の合理性、専門的な作業であるか否かなど、事務の性質を検討して、次の「H 事業コスト」の検証の基礎とする。

G 事業 プロセス	業務プロセス解析資料	g1	フローチャートまたは事務作業の一覧表はあるか?、あればY、なければN
	業務の実施時期	g2	事業の実施時期はいつか、年間を通してか、特定月か?年間を通してならばY、特定月ならばその月(半角数値で記入、複数可)
		g3	作業の実施時期はいつか、年間を通してか、特定月か?年間を通してならばY、特定月ならばその月(複数可)
		g4	業務の実施時期を再検討することにより、効率化できないか(残業時間など)効率化できる可能性がない場合はY、ある場合はその内容を記載して下さい。
	事務作業の性質	g5	当該業務に関する事務作業について、下記にYまたはNを記入
		g6	一般的な知識・技能では処理できない
		g7	専門的な知識・技術を必要とする
		g8	定形的・繰返しの要素が多くはない
		g9	やり方をすぐには覚えられない、比較的単純でない
		g10	習熟するのに相当の期間を要する
		g11	総合的な判断を要する
		g12	責任の程度が重い業務である
		g13	正職員が実施することに代えて、外注することで効率化可能な正職員の人工数は?
		g14	正職員が実施することに代えて、再任用職員にさせることで効率化可能な正職員の人工数は?
	g15	正職員が実施することに代えて、嘱託職員にさせることで効率化可能な正職員の人工数は?	
	g16	正職員が実施することに代えて、臨時職員にさせることで効率化可能な正職員の人工数は?	
	事業プロセスの効率性に関する監査人の結論	G1	正職員が実施することに代えて、効率化可能な正職員の人工の合計
		G2	フローチャートまたは事務一覧表を入手して、業務プロセスを効率化できないか検討せよ。
		G3	担当課・担当部の残業時間の月次推移をみて、業務の効率化ができないか検討せよ。逆に年間を通じて残業が極少ならば、人員が余剰ではないか検討せよ(課人数と人工合計の照合、人工の妥当性、課内の他事業の人工の妥当性など)
		G4	業務の実施時期を再検討することにより、効率化できないか(残業時間など)?、繁忙期・閑散期が明確なら他部署の応援を導入することにより、効率化できないか(残業時間など)
G5		事務作業の内容からして、正職員が実施する必要のない作業はないか?。正職員以外が実施できる人工数があれば、それによる人件費の削減額(Net)を記載せよ	

⑦ H 事業コスト

コストが過大ではなかったかを検討する。コストの検討に当っては、事業費の人件費を加えて集計する。

フルコストのうち多額を占める人件費については、特に詳細に分析する。そのためには、選択された事業がどのような業務プロセスから構成されているか把握し、その各プロセスにおける業務量(作成された書類の量など)を把握し、適正な人工で実施されているか検討する。また、正職員が実施すべき業務内容であるか、直接費・間接費の割合などを検討する。

H1 事業コスト	正職員の人工数	h1	平成23年度の事業仕分表上、何人工を要しているか、下記4行に記入してください。 事業仕分に記載の数値を修正する場合は、右のセルに「修正」と記載の上、下記4行には修正後の人工を記載して下さい。	
		h2	正職員	
		h3	再任用職員	
		h4	嘱託職員	
		h5	臨時職員	
		h6	合計	
H1	人工の効率性に関する 監査人の結論	H1	毎年、作成・保管している資料の分量は(資料バインダーの厚さを実査する) <cm> : p (人工×245)÷[バインダーの厚さ<cm> : p]	
		H2		
		H3	不要な書類を作成していないか	
		H4	不要なサブステップはないか?、サブステップごとの人工数は過大ではないか?、作業の効率化により、人工数を削減できないか?、削減できる人工数があれば、その内容を記載し、削減人工数を見積もる	
H2 事業コスト H2 人件費 以外の 支出	直接費・間接費分解	h30	人工のうち、直接作業にかかる人工数を、概算で入力して下さい。 直接作業とは、サービス受益者に直接かかわるなど、サービスの提供に直接に要した人工です。 なお、直接作業の逆に、間接作業とは、サービスの提供に直接携わらず、管理・運営など間接業務に要した人工を指します。 例えば、 ○ 冊子の発行などでは、編集・作成・配布に直接要した人工は直接作業、 伝票処理・決裁業務・管理業務などに要した人工は間接作業 ○ 補助金であれば、補助金自体のみが直接原価であり、基本的にすべての人工が間接作業 ○ 会館・施設運営であれば、施設の維持管理に直接要した人工は直接作業、 データの集計・伝票処理・決裁業務・管理業務などに要した人工は間接作業 後日、監査人がヒアリングの上、再検討しますので、直接作業と考えられる人工を、割りきりで推定値を入力して下さい。	
		h31	正職員人工合計 正職員直接作業人工(Cost) 正職員間接作業人工(SGA)	
		h32	再任用職員人工合計 再任用職員直接作業人工(Cost) 再任用職員間接作業人工(SGA)	
		h33	嘱託職員人工合計 嘱託職員直接作業人工(Cost) 嘱託職員間接作業人工(SGA)	
		h34	臨時職員人工合計 臨時職員直接作業人工(Cost) 臨時職員間接作業人工(SGA)	
		H5	正職員人件費合計 正職員直接人権費(Cost) 正職員間接人権費(SGA)	
		H6	再任用職員人件費合計 再任用職員直接人権費(Cost) 再任用職員間接人権費(SGA)	
		H7	嘱託職員人件費合計 嘱託職員直接人権費(Cost) 嘱託職員間接人権費(SGA)	
		H8	臨時職員人件費合計 臨時職員直接人権費(Cost) 臨時職員間接人権費(SGA)	
		H9	支出額の直接費、管理費の区分 支出額合計 直接費(Cost) 管理費(SGA) <差引>	
		H10	人件費+支出額の算定 人工コスト+支出額 直接費 差引：間接費	
		H11	市全体の間接費率 (千円/人工) 市全体の間接費の算定 正職員直接人工 市全体間接費の配賦額 市全体間接費を含む総コスト 市全体間接費を含む間接費 間接費割合	
		H12	間接費割合が50%未満か?、Y or 指摘・意見	
		H13	間接費割合が50%以上の場合、事業の有効性が検討されているか?、されているなら検討内容 or されていない場合指摘・意見	
		H14	間接費割合が50%以上の場合、事業実施の必要性・有効性に対する監査人の見解	
		事業のコストに関する 結論	H15	事業コストが明確に把握・測定されているか
			H16	事業コストは、間接費も含め把握・測定されているか
			H17	事業コストは、人件費を含めて算定され文書化されているか
			H18	事業の開始=年度予算の策定に当たり、事業コストを勘案したうえで事業の要否を検討しているか
H19	事業コストが妥当であったかに関する監査人の結論			

⑧ I 事業の費用対効果

成果・コストを検証したうえで、事業の費用対効果を検証する。

I	事業の費用対効果	I1	アウトカムの向上[(アウトカムの増加orアウトカム)÷コスト]に要したコストは妥当か
		I2	アウトカムの増加orアウトカム
		I3	年間コスト
		I4	アウトカムの増加÷コスト
		I5	市全体の間接費を含む年間総コスト
		I6	アウトカムの増加orアウトカム÷年間総コスト
	事業の費用対効果に関する結論	I7	費用対効果が低くはないか
		I8	事業の費用対効果を、毎年、明確に把握・測定・評価しているか
		I9	事業の費用対効果の評価に基づき、過去3年以内に事業の有効性の評価をしているか
		I10	事業の費用対効果が改善すべきものであったかに関する監査人の結論
		I11	事業の有効性の有無・程度に関する監査人の結論
		I12	事業の実施の可否に関する監査人の結論

⑨ J 監査結果のまとめ

事業の開始・見直し・廃止が、適時・適切になされているか、また、組織的な意思決定がなされているかを検討する。

J	監査結果のまとめ	事業の要否	J1	事業実施の可否を、市民の福利向上という目的から、目的意識的・計画意思的に判断しているか
			J2	事業実施の可否を、市民の福利向上という目的から、3年以内に見直しているか
			J3	前年踏襲でなされている事業はないか
			J4	監査対象とした事業について、次の3つに分類に区分・集計せよ
			J5	事業実施の可否を、市民の福利向上という目的から、目的意識的・計画意思的に、過去3年以内に見直している事業の総コスト合計額：α
			J6	過去3年以内に見直しがされず、前年踏襲でなされている事業の総コストの合計額：β
			J7	合計＝監査対象事業の総コストの合計額：α+β
			J8	C1のうち、不要な事業の総コストはいくらか：α1
			J9	C2のうち、不要な事業の総コストはいくらか：β1
			J10	不要な事業の総コストの合計額：α1+β1
			J11	αについての不要率[α1÷α]
			J12	βについての不要率[β1÷β]
			J13	全体についての不要率[=(α1+β1)÷(α+β)]
			J14	不要率についてのコメント(不要率の高さ、高さのα群とβ群の差異など)
	ケースを析した結果の総合的な結論	事業の実施方法の改善	J15	事業の実施方法を、市民の福利向上という目的から、目的意識的・計画意思的に見直しているか
			J16	事業の実施方法について、市民の福利向上という目的から、目的意識的・計画意思的に、過去3年以内に見直している事業
			J17	事業の実施方法について、過去3年以内に見直がされず、前年踏襲でなされている事業
			J18	合計＝監査対象事業の決算額①
			J19	削減できる事業コストはいくらか②
			J20	削減可能率③(=②÷①)

第2節 サンプルリングの基礎データについて

1. 決算データについて

(1) 法定された歳出科目の区分

地方自治法施行規則により、歳出科目は、機能別には款・項・目、費目別には節に分類される。

第十五条 歳入歳出予算の款項の区分並びに目及び歳入予算に係る節の区分は、別記のとおりとする。

2 歳出予算に係る節の区分は、別記のとおり定めなければならない。

(2) 事業の単位としての中事項

函館市においても、これに準拠して、歳出科目は区分されている。

監査にあたって、平成23年度・平成24年度の決算につき、紙媒体による函館市各会計決算報告書等に加えて、歳出項目については、会計システムのデータを csv で入手（以下、決算データという）して分析した。

平成24年度の決算データ上の決算額欄合計は209,218,543,855円であり、函館市が公表している平成24年度の決算数値と一致していることを確認した。

決算データは、8,500行からなっている。

各行、年度・所属・会計・款・項・目・大事項・中事項・節・細節・決算額・次年度予算額の欄に区分されている。なお、所属から細節までは、それぞれコードと名称が記載されている。

所属は部局名、会計は一般会計・各特別会計を指す。款・項・目・節については上述の通り、地方自治法施行規則に定められている。

決算データ上、目と節の間に大事項・中事項の桁がある。款・項・目が機能別分類、節が費目別分類であるのに対し、これら事項名は施策・事業等の呼称となっており、具体的な事業内容はこの呼称からうかがい知ることができる。

決算データでは、会計・款・項・目・大事項・中事項のそれぞれにコードが付されている。例えば、総務部所管の多重債務対策関係経費は、以下のように記載されている。

年度	所属	所属名称	会計	会計名称	款	款名称	項	項名称	目	目名称	大事項	大事項名称
424	12500	市民部	1	一般会計	6	総務費	3	総務管理費	24	市民生活推進費	15	多重債務対策関係経費
424	12500	市民部	1	一般会計	6	総務費	3	総務管理費	24	市民生活推進費	15	多重債務対策関係経費
424	12500	市民部	1	一般会計	6	総務費	3	総務管理費	24	市民生活推進費	15	多重債務対策関係経費
424	12500	市民部	1	一般会計	6	総務費	3	総務管理費	24	市民生活推進費	15	多重債務対策関係経費
424	12500	市民部	1	一般会計	6	総務費	3	総務管理費	24	市民生活推進費	15	多重債務対策関係経費
424	12500	市民部	1	一般会計	6	総務費	3	総務管理費	24	市民生活推進費	15	多重債務対策関係経費
424	12500	市民部	1	一般会計	6	総務費	3	総務管理費	24	市民生活推進費	15	多重債務対策関係経費

中事項	中事項名称	節	節名称	細節	細節名称	決算額
3	多重債務対策関係経費	9	旅費	5	研修旅費	33,600
3	多重債務対策関係経費	11	需用費	1	消耗品費	159,881
3	多重債務対策関係経費	11	需用費	18	印刷製本費	39,375
3	多重債務対策関係経費	12	役務費	1	通信運搬費（電信電話料）	31,367
3	多重債務対策関係経費	14	使用料及び賃借料	1	複写機使用料	91,245
3	多重債務対策関係経費	14	使用料及び賃借料	4	ワープロ・パソコン使用料	108,984
3	多重債務対策関係経費	18	備品購入費	1	備品購入費	163,800

合計	628,252
----	---------

大規模事業ではないため、大事項と中事項は一致している。事業の単位として、中事項を採用するとしても、決算データには中事項ベースの決算額は集計されていない。一つの事業に関連して、出張することもあれば、備品を購入することもある。決算額として集計されているのは、地方自治法施行規則に定められた費目別分類の節をさらに細分化した細節単位の集計額である。

監査に当たり、事業単位の決算額の集計は、次の手順で監査人が独自に行った。

年度・所属・会計・款・項・目・大事項・中事項に付されているコード別に決算額を集計した。上記の例でいうと、会計から中事項までのコードをつないで01060324153を「多重債務対策関連経費」として、決算額合計628,252円が導出できるようにした。

ここまでの作業によって、平成24年度は決算データ上、独立の中事項が1,805件あることが明らかとなった。中事項別決算額合計は、209,218,543,855円であり、元データの合計額と一致している。

函館市の内部事務事業仕分けは、直近では平成23年度に実施されているが、この事業仕分けで個別の事業評価対象としているのも、概ね中事項単位である。事業仕分け調書をレビューしたところ、この中事項は、政策・施策・事業の階層における事業に概ね一致していると認められた。

したがって、中事項を事業単位として監査を実施した。

(3) 人件費について

今回監査においては、小規模事業（少額事業）を対象としている。小規模の基準については、便宜上、概ね一事業あたり、事業費10,000千円以下とした。

ところで、「多重債務対策関連経費」の例にみられる通り、上記決算データは、市職員人件費を各事業に結び付けて集計していない。一例をあげると、一般部局における正職員人件費は決算データでは以下のように記載される。

年度	所属	所属名称	会計	会計名称	款	款名称	項	項名称	目	目名称	大事項	大事項名称
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費
424	11700	人事課	1	一般会計	39	職員費	3	職員費	6	一般部局職員費	10	職員給与費

中事項	中事項名称	節	節名称	細節	細節名称	決算額
6	一般職 1,249人	2	給料	2	一般職給	4,728,828,008
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	1	扶養手当	158,308,882
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	2	地域手当	5,559,051
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	3	住居手当	136,612,865
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	5	通勤手当	78,032,326
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	6	単身赴任手当	845,000
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	8	時間外勤務手当	212,426,572
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	9	休日勤務手当	23,788,200
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	10	宿日直手当	0
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	12	管理職手当	101,568,554
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	13	期末手当	1,116,122,065
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	14	勤勉手当	585,154,934
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	15	寒冷地手当	106,951,567
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	20	児童手当	61,555,000
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	22	初任給調整手当	9,879,600
6	一般職 1,249人	3	職員手当等	23	子ども手当	13,315,000
6	一般職 1,249人	4	共済費	2	共済組合負担金	1,673,436,316
6	一般職 1,249人	4	共済費	4	災害補償負担金	15,350,098

合計	9,027,734,038
----	---------------

先に述べた中事項 1,805 件の中に、この一般職員費、コード 013903061006 も含まれている。一般会計に属する一般職（正職員）に限っても、決算額は 9,027,734,038 円となる。

これらの職員費が各事業を実施するに当たり投入されていることになるが、決算データをいくらにらんでも、塊としての人件費しか把握できない。

したがって、各事業別に、市職員人件費込みの総事業費を把握するには、決算データ以外の資料が必要となる。

2. 平成 23 年度事業仕分けデータについて

平成 23 年度に、内部事務事業仕分けが実施された。この時作成された事業仕分け調書では、平成 22 年度までの決算額、平成 23 年度の予算額を事業費（A）とし、事業に要する人工・金額換算額を記載して、総事業費を算定している。

監査に当り、事業仕分け調書データを csv で入手（以下、事業仕分けデータという）した。

(1) 事業費について

決算データと事業仕分けデータを、それぞれ部局別・節別に集計し、比較した。

	合計	11300	11600	11700	11900	12000	12200	12500	12800	13100	13400	13700	13800	14000	14300
		企画部	総務部	人事課	財務部	財政課	競輪事業部	市民部	福祉部	環境部	保健所	経済部	観光コンベンション部	農林水産部	土木部
1 報酬	1,419		0	1,053			0	0	30	0	1	0			
2 給料	8,980			8,980											
3 職員手当等	8,848		1	8,743	4		1	10							
4 共済費	3,648	1	2	3,405	3		5	5	13	4	4	3		1	9
5 災害補償費	1				0				1						
6 恩給及び退職年金	1		1												
7 賃金	596	7	5	102	20		98	30	110	21	24	17		7	52
8 報償費	1,061	2	17		0		732	6	138	51	5	2	2	2	1
9 旅費	117	6	10		3		5	3	6	2	4	14	12	3	4
10 交際費	3		3												
11 需用費	2,921	49	101		30		72	50	167	425	92	15	27	94	337
12 役務費	764	8	75		47		10	179	152	20	17	7	8	3	15
13 委託料	16,393	141	454		56		1,449	434	4,410	1,703	911	460	175	186	2,177
14 使用料及び賃借料	1,719	10	311		27		397	40	69	59	22	14	21	45	24
15 工事請負費	6,913	1	14				2	22	1,570	356		8	8	157	1,863
16 原材料費	102	0	1						2	5	0			1	78
17 公有財産購入費	644	171							33			222	30		106
18 備品購入費	481	1	2		1		1	7	86	4	4	2	1	27	2
19 負担金、補助及び交付金	77,324	2,115	218		6	7,736	870	41,801	21,787	47	350	382	113	308	281
20 扶助費	32,341								31,832		87				
21 貸付金	5,102					5			119			4,741		133	
22 補償、補填及び賠償金	1,475	1	0		0	701	0		0		5	4			763
23 償還金、利子及び割引料	29,407				129	17,414	11,078	559	219		7				
24 投資及び出資金															
25 積立金	1,061				5	1,067									
26 寄付金	6		6												
27 公課費	25	0	0				1	0	0	5	0	0	0	7	1
28 繰出金	9,316					9,312						4			
29 予備費															
合計	210,667	2,515	1,222	22,283	331	36,225	14,722	43,146	60,742	2,702	1,534	5,893	396	972	5,714
dif															

	合計	11300	11600	11700	11900	12000	12200	12500	12800	13100	13400	13700	13800	14000	14300
		企画部	総務部	人事課	財務部	財政課	競輪事業部	市民部	福祉部	環境部	保健所	経済部	観光コンベンション部	農林水産部	土木部
事業仕分け合計	147,593	2,513	1,068		195		15,373	42,773	61,408	2,686	1,690	2,373	340	919	5,601
調整項目															
事業仕分け対象外	62,809			22,283		36,225						3,626			
a 再計	210,402	2,513	1,068	22,283	195	36,225	15,373	42,773	61,408	2,686	1,690	5,999	340	919	5,601
b 決算Data	210,667	2,515	1,222	22,283	331	36,225	14,722	43,146	60,742	2,702	1,534	5,893	396	972	5,714
c 決算Dataと仕分けの差異	-265	-2	-153		-136		652	-372	666	-16	156	106	-56	-53	-113

決算データによると、平成 23 年度歳出決算総額は、210,666 百万円、事業仕分けデータによる、平成 23 年度予算額合計は 147,593 百万円であり、63,074 百万円の差異がある。

差異の生じた要因として大きなのは、人事課、財政課、会計部、選挙管理委員会が部課全体が事業仕分けの対象外であったことである。

各 22,283 百万円、36,225 百万円、61 百万円、163 百万円、合計 58,733 百万円が

14900	15200	15500	17000	17100	17200	17300	100100	110100	120100	130100	150100	300100	合計			
都市建設部	港湾空港部	会計部	戸井支所	恵山支所	厳法華支所	南茅部支所	議会事務局	教育委員会	選挙管理委員会	監査事務局	農業委員会事務局	消防本部				
1			0	0	0	0	188	17	54	5	10	61	1,419	報酬	1	
													8,980	給料	2	
							78		12				8,848	職員手当等	3	
0	1	0		1		0	185	8	0			0	3,648	共済費	4	
								0				1	1	災害補償費	5	
													1	恩給及び退職年金	6	
2	3	1		6		6	2	74	9			1	596	貸金	7	
1	1			0	1	1	0	72	0			29	1,061	報償費	8	
4	3	0	0		0	0	9	15	1	1	1	11	117	旅費	9	
							0	0					3	交際費	10	
34	56	2	16	43	24	63	11	1,073	13	2	1	124	2,921	需用費	11	
15	7	47	3	4	2	3	5	84	12	0	0	38	764	役務費	12	
566	156	11	33	60	56	64	10	2,782	22	1	0	76	16,393	委託料	13	
333	15	1	4	7	4	18	3	233	5	1	1	53	1,719	使用料及び賃借料	14	
338	97		10	37	23	36		1,691				683	6,913	工事請負費	15	
0	1		1	0	1	1		9				3	102	原材料費	16	
												81	644	公有財産購入費	17	
1	3	0	1	0	0	29	0	163	12	0	0	133	481	備品購入費	18	
59	642	0	0	5	0	5	9	496	22	0	0	71	77,324	負担金、補助及び交付金	19	
								422					32,341	扶助費	20	
65								39					5,102	貸付金	21	
0			0					1					1,475	補償、補填及び賠償金	22	
													29,407	償還金、利子及び割引料	23	
														投資及び出資金	24	
													1,061	積立金	25	
													6	寄付金	26	
0	5		0	0	0	0	0	0				3	25	公課費	27	
													9,316	繰出金	28	
														予備費	29	
1,419	990	61	68	164	111	225	501	7,178	163	10	14	1,367	210,667	合計		
															dif	

14900	15200	15500	17000	17100	17200	17300	100100	110100	120100	130100	150100	300100	合計			
都市建設部	港湾空港部	会計部	戸井支所	恵山支所	厳法華支所	南茅部支所	議会事務局	教育委員会	選挙管理委員会	監査事務局	農業委員会事務局	消防本部				
1,307	983		65	83	88	197	31	6,729		1	11	1,157	147,593	事業仕分合計		
															調整項目	
		61					451		163				62,809	事業仕分対象外		
1,307	983	61	65	83	88	197	482	6,729	163	1	11	1,157	210,402	再計	a	
1,419	990	61	68	164	111	225	501	7,178	163	10	14	1,367	210,667	決算Data	b	
-111	-7		-3	-81	-23	-28	-19	-449		-9	-3	-210	-265	決算Dataと仕分の差異	c	

事業仕分け対象外である。人事課の職員人件費、財政課の公営企業負担金・補助金、償還金、繰出金等が費目として大きい。

また、経済部については、一般事業貸付金 1,516 百万円と特定事業貸付金 2,106 百万円、東日本大震災緊急小口運転資金貸付金 3 百万円の合計 3,625 百万円が事業仕分け対象外であった。

議会事務局の議員報酬・手当・共済費 451 百万円も事業仕分け対象外であった。

これら、事業仕分け対象外であることが明白なものの合計は 62,809 百万円である。

前述した決算データと事業仕分けデータの差額 63,074 百万円の差異要因は以上により概ね説明された。

(2) 人工について

事業仕分けデータに見る人工は、正職員 1,046 人工である。平成 23 年度の市職員数（公営企業を除く）は 2,230 人であり、大きく乖離している。

事業仕分けでは、教員約 80 名、消防約 390 名、課長クラス以上の管理者約 200 名、各部庶務担当者等間接部門の人工、事業費自体が予算化されていない業務に従事している直接部門の人工が除外されていることが推定される。

以下の個別テストでは、人工についても、検証を行う。

(3) 年度間の差異について

上記乖離を前提とした上で、事業仕分けデータの人工を参照することの有効性を検討するために、平成 23 年度と 24 年度の決算・人員規模を比較した。

平成 24 年度の歳出決算総額は、209,218,543,855 円である。

平成 23 年度の歳出決算総額は、210,666,903,267 円である。

平成 24 年度の平成 23 年度に対する割合は 99.3%であり、差異はほとんどない。

平成 24 年度の市職員数（公営企業を除く）は 2,150 人である。

平成 23 年度の市職員数（公営企業を除く）は 2,230 人である。

平成 24 年度の平成 23 年度に対する割合は 96.4%であり、大差はない。

部 局	H23.5.1	H24.5.1	増減
	職員数 A	職員数 B	C = B - A
議会事務局	14	14	0
一般部局	1,414	1,364	△ 50
教育委員会	389	366	△ 23
選挙管理委員会	8	8	0
監査事務局	8	8	0
農業委員会	7	6	△ 1
計	1,840	1,766	△ 74
消 防	390	384	△ 6
計	2,230	2,150	△ 80

3. 結論（サンプリングの基礎データの決定）

以上により、平成 23 年度事業仕分け調書記載の人工を参照することは、小規模事業の全般的分析、サンプリングの基礎データとして有効であると判断した。

すべてのサンプルで、決算データ上の中事項決算額と事業仕分けデータ上の予算額の照合を行った。

また、平成 23 年度事業仕分け調書記載の人工についても質問事項とし、調書作成時と監査実施時とで所管課としての認識が一致しているか否か、そのそれぞれの妥当性についても検討した。

第 3 節 サンプルリングの基準

抽出事業は次の通り。

条件 1 金額基準

平成 23 年度の事業仕分けの一覧表に記載の、平成 23 年予算額が 10 百万円以下の事業

条件 2 定性的基準

同一覧表に記載の事業目的・事業内容・予算額・人工数値などから見て、事業内容やその成果・コストに問題があると認められるもの。

なお、「条件 1 金額基準」での予算額は、通常の前算・決算という前算額である。したがって、事業に要した市職員の人件費は含まれていない。

そこで、前算額が数十万円の前算でも相当の前算を要している事業は抽出の対象とするように留意した。

第4節 サンプルリングの結果

1. サンプルリング結果の要約

部局別のサンプル抽出結果は次の通り。

〈単位：千円、人〉

部局	件数	事業費	人工
企画部	3	18,555	0.9
総務部	2	7,484	1.5
財務部	1	6,330	0.5
市民部	3	6,729	5.5
保健福祉部	8	2,430	4.6
子ども未来部	8	161,912	5.7
はこだて療育・自立支援センター	1	0	1.4
環境部	8	15,828	16.0
保健所	1	3,200	0.2
経済部	6	5,967	5.0
観光コンベンション部	2	4,883	1.6
農林水産部	6	7,440	2.5
土木部	2	1,158	1.2
都市建設部	1	729	1.5
港湾空港部	5	22,717	3.6
戸井支所	1	118	1.0
恵山支所	1	2,815	0.4
学校教育部	5	7,337	5.0
生涯学習部	12	12,055	5.9
議会事務局	1	4,693	1.0
合計	77	292,380	65.0

事業費は平成24年度の決算額、人工は平成23年度の事業仕分け調書より抽出した。

なお、No. 29「保健師訪問指導費」については、子ども未来部と保健福祉部の所管であるが、上表では、今回監査を実施した子ども未来部に含めて集計している。

2. サンプル一覧

サンプルとして抽出したのは、以下の77件である。

1		市勢要覧発行費	37	観光コンベンション部	観光交流事業経費
2	企画部	国際交流施設整備関係経費	38		観光資源創出経費
3		国際交流事業活動補助金	39		農業・漁業担い手交流事業費
4	総務部	官報図書購入、その他諸経費	40		農水産物生産品販路開拓・需要動向調査事業
5		職員厚生会交付金	41	農林水産部	耕畜連携型自給飼料増産事業費補助金
6	財務部	建物管理所要経費	42		造林事業促進補助金
7		多重債務対策関係経費	-		恵みの森づくり事業費
8	市民部	地域人権啓発活動活性化事業経費	43		青果物地方卸売市場管理費（維持補修費）
9		函館市交通安全推進委員会補助金	44	土木部	広域幹線道路整備促進費
10		福祉のまちづくり施設整備費補助金	45		函館広域幹線道路整備促進期成会負担金
11	保健福祉部	社会福祉法人等指導監査関係経費	46	都市建設部	街づくり推進費
12		社会福祉の概要作成事業	47		函館港利用促進関係経費
-	はこだて療育・自立支援センター	児童デイサービス事業	-		ポートセールス推進業務委託料
13	保健福祉部	高齢者総合相談窓口関係経費	48	港湾空港部	海の日を祝う会補助金
14		児童虐待防止事業費	49		函館港湾福利厚生会館運営費補助金
-	子ども未来部	保育園用地割賦購入費	50		住宅騒音防止対策事業費
15		子育てサロン運営経費	51	戸井支所	収納事務所要経費
16		児童館及び青少年ホール管理運営所要経費	52	恵山支所	恵山つつじまつり開催補助金
-	保健福祉部	収納事務所要経費	53		学校教育審議会委員報酬
17	子ども未来部	母子寡婦福祉資金貸付金	54	学校教育部	中学生海外派遣事業関係経費
18		騒音・振動・悪臭調査費	55		学力向上推進費
19		地球温暖化防止対策費	56		子どもの生活を考える会連絡協議会補助金
20		函館の街をきれいにする市民運動協議会補助金	57		各種教育調査研究費
21	環境部	分別推進対策費	58	生涯学習部	生徒用机・椅子整備費（中学校）
22		ごみ散乱防止対策費	59		生涯学習推進費（人材育成事業）
23		ごみ減量化促進費	60		放送大学函館学習室視聴聴施設管理委託経費
24		広報推進費	61	子ども未来部	函館市子ども会育成連絡協議会補助金
25		清掃指導広報車等維持費	62		はこだての教育を考える会補助金
26		精神保健対策推進費（飲酒予防教室）	63		市民芸文作品公募経費
27	保健福祉部	市民健康づくり推進事業費	64		郷土資料整備費
-		「市民健康まつり」開催負担金	-		埋蔵文化財展示館管理運営費
28	子ども未来部	こんにちは赤ちゃん事業費	65	生涯学習部	五稜郭ゆかりのまち交流経費
29		保健師訪問指導費	66		文化振興関係経費
30	保健所	公衆浴場活性化事業補助金	67		函館子ども歌舞伎運営補助金
31		はこだてスイーツフェスタ開催負担金	68		道南駅伝競走大会負担金（戸井教育事務所）
32		函館食品ブランド推進事業費	69		生涯学習関係経費（般法華教育事務所）
33	経済部	産学連携推進費	70	議会事務局	会議録等作成委託料
34		地域資源ビジネスマッチング事業			
35		産業・技術融合推進事業			
36		IT人材育成等事業費			

うち、何らかの指摘・意見を付したのは70件であり、上表に1から70の連番を付している。

第5節 個別テストにおけるフルコストの算定

個別テストのコスト集計に先立ち、人件費・間接費の単価を算定した。その結果は次の通りである。

1. 職員人件費単価について

普通会計における正職員人件費は、平成23年度以前は8,000千円/人、平成24年度は7,500千円/人としている。人件費の集計表と職員数から算定した。

なお、職員退職金については、発生ベースでの退職給付費用の把握がされていないため、人件費単価の計算からは除外した。

【指摘】退職給付費用の把握について

職員の退職コストについて、退職金の実際発生額は把握されているが、発生ベースの退職給付費用の額が把握されていない。

事業ごとのフルコストを把握するためには、人件費は重要な原価要素である。

中途退職等にさほど大きな変動はないのであるから、数年に一度把握するだけでも大きな効用がある。

発生ベースの退職給付費用の額を把握すべきである。

2. 直接費について

(1) 間接費総額の算定

普通会計ベースで、間接費として把握すべきものは、概ね以下の通りである。

- A. 間接部門費
- B. 直接部門内の間接費

Aの間接部門とは、部もしくは課の全体が間接部門とみなされるものである。人事課、財政課、会計部、監査事務局が該当する。

Bの直接部門内の間接費とは、事業を実施している直接部門内で発生する間接費である。ここでは、課長以上の職員、および間接業務のみに従事している部内庶務係の推定人件費を概数計算した。

以上のA+Bを間接費とした。間接費合計は、下表に示すように2,127億円である。

次に、普通会計における市職員全員の給与手当（退職金を除く）を、別途算出し、上記(A+B)の間接人件費を控除した額を、直接人件費とした。

直接人件費は14,312億円である。

(2) 間接費の配賦率

間接業務は、事業ごとの直接業務の作業時間に応じて発生しているとするのが合理的である。よって、間接費の配賦計算は、事業ごとの人工または直接人件費を配賦基準とするのが妥当である。

以上により、間接費の配賦率は、直接人件費 14,312 億円に対する間接人件費 2,127 億円の割合である 14.9%となる。

職員 1 人当りの間接費は、人件費が 7,500 千円であるところ、その 14.9%の 1,117 千円となる。

間接費の計算

<単位：百万円>

間接人件費単価の計算根拠		人事課	財政課	会計部	監査事務局	合計
① 決算額		22,283	36,225	61	10	58,580
② 間接費計算対象外	人件費	22,283				22,283
	負担金、補助及び交付金		7,736			7,736
	貸付金		5			5
	補償、補填及び賠償金		701			701
	償還金、利子及び割引料		17,414			17,414
	積立金		1,057			1,057
	繰出金		9,312			9,312
	小計		22,283	36,225	0	0
③ 間接部門人件費	部門職員数(課長以上除く)	19	10	11	6	46
	人件費単価	7.50	7.50	7.50	7.50	
	部門人件費	143	75	83	45	345
A 間接部門費	①-②+③	143	75	144	55	417
直接部門の 間接業務従事人数	課長級以上の人数					200
	直接部門内庶務の人数					28
	計					228
	部門内間接人員の人件費単価					7.50
B 部門内間接人件費					1,710	
C 間接費合計	A+B					2,127
間接人員の人件費	普通会計職員給与+共済費					16,367
	間接部門の人件費					345
	部門内間接人件費					1,710
D 直接人員の人件費	差引：直接人件費					14,312
a 配賦率	C÷D					14.9%
b 直接人件費単価						7.50
E 間接人件費単価	a×b					1.11

直接人件費の計算

平成23年度普通会計

<単位：百万円>

普通会計	基本給+手当		共済負担金等	小計	退職金	合計
	金額	割合				
職員給	12,959	90.2%	3,408	16,367	3,677	20,045
議員報酬	265	1.8%		265		265
委員等報酬	1,083	7.5%		1,083		1,083
特別職給与	57	0.4%		57		57
計	14,364	100.0%	3,408	17,772	3,677	21,450

※共済負担金は、議員・特別職分もあるが、割合が僅少のため、全額職員給としている。

※退職金は、全額職員分である。

3. 個別テストにおけるフルコストの計算について

事業のフルコストを計算するには、上記の人件費、間接費、さらには、減価償却費等を考慮すべきである。しかし、減価償却費については、発生ベースでの把握はされていない。

また、間接費の額は、総額では重要であるが、直接人件費 1 人工 7,500 千円当たり約 1,117 千円であることを勘案すれば、小規模事業のコスト評価においては、重要性が比較的小さいものと考え、本章の個別テストに当っては、事業ごとのフルコストの算定は、直接事業費+直接人件費ベースで行うこととした。

なお、第 6 章以降の個別テストの結果の集計と分析に当っては、間接費も含めた、直接事業費+直接人件費+間接費のベースで分析している。

第6節 個別テストの結果

サンプル 77 件のうち、何らかの指摘・意見を付した 70 件について、結果を以下に掲げる。事業の成果を検証し、また、業務プロセスの妥当性を検証するのであるから、特に部局ごとの見出しなどは設けず、順に列挙した。

No. 1 市勢要覧発行費

担当部局 企画部 広報広聴課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

チェックリストの回答によると、本事業の目的は次の通りである。

市の現状と将来の展望など、市勢の動向を内外に把握してもらうための資料であるとともに、国際観光都市としての函館を「訪れてみたい街」また「住んでみたい街」としてアピールできる街のイメージアップに繋がる資料として作製する。

(2) 事業の内容

「市勢要覧」作成・配布が事業の内容である。「市勢要覧」の内容は次の通り。

前半の約 40 ページは、観光スポットのカラー写真による函館紹介である。後半の約 20 ページは、人口・行政組織・市財政・産業経済等の市の基礎的なデータである。

- A4 判無線とじ 68 ページ
- 作製部数 5,000 部、平成 23 年度までは 6,000 部
- 3 年に一度内容を更新する。中間年は数値等の時点修正のみ。

(3) 事業の開始

昭和 31 年度

(4) 平成 25 年度における本事業の実施予定

本事業は、平成 24 年度の外部委員による事業仕分けで廃止と提言され、平成 25 年度からは廃止となった。

(5) 事業コスト

本事業「市勢要覧」の作成・発行にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、冊、円、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費 (A)		4,662	4,851	5,859	5,040	5,292
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		4,662	4,851	5,859	5,040	5,292
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.4 3,200	人工 0.4 3,200	人工 0.4 3,200	人工 0.4 3,200	人工 0.4 3,000
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	3,200	3,200	3,200	3,200	3,000
総事業費計 (A+B)		7,862	8,051	9,059	8,240	8,292
発行部数		6,000	6,000	6,000	6,000	5,000
1冊当り総事業費		1,310	1,342	1,510	1,373	1,658

2. 事業の目的について

市が定義した事業の目的を再掲すると、次の通りである。

市の現状と将来の展望など、市勢の動向を内外に把握してもらうための資料であるとともに、国際観光都市としての函館を「訪れてみたい街」また「住んでみたい街」としてアピールできる街のイメージアップに繋がる資料として、「市勢要覧」を作製する。

【指摘】 事業の目的が複数混在

「市勢要覧」は、「市の現状と将来の展望など、市勢の動向を内外に把握してもらうための資料である」とともに、「国際観光都市としての函館を「訪れてみたい街」また「住んでみたい街」としてアピールできる街のイメージアップに繋がる資料」であるとしている。つまり、「市勢」把握のための資料提供目的と、観光用アピール目的の2つの目的を設定している。

実際、成果物である「市勢要覧」は、前半の写真部分と後半の資料部分の2部構成となっており、目的の二重性を反映したものとなっていた。

複数の目的を設定するのは、選択すべき手段を曖昧にし、いずれの目的も達成できない結果を招く恐れがある。目的の定義は明確なものとしなければならない。

【指摘】 事業の目的が抽象的である

事業の目的として、「市勢の動向を内外に把握してもらうための資料」、「アピールできる街のイメージアップに繋がる資料」と記載している。

自治体の事業は、市民や地域のために、良い影響を及ぼすために実施するものである。事業の目的は、働きかける「対象」と、どのような変化を及ぼすことを意図しているのか「意図する変化」の2点を明確にしなければならない。

働きかける「対象」は、特定の人や集団であったり、河川の水質や渋滞状況な

どの物質または状況である。「意図する変化」は、「学力を高める」や「水質を改善する」などである。

ところが本事業の目的においては、上記のように「内外に把握」とあるが、サービスの提供相手である「内外」が具体的に誰を指すのか明確でなく、「把握」が具体的にどうなることを示すのか明確でない。

また、「イメージアップに繋がる」という記載も抽象的であり、茫漠としている。事業の目的は、「対象」と「意図する変化」を明確に定義しなければならない。

3. 成果物とその配布先について

(1) 「市勢要覧」の配布先について

「市勢要覧」の配布先は次の通りである。

随時配布 3,500 部は、要望する者が現れた場合に随時に配布していたものである。この随時配布については、配布先を記録していなかった。

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
規定配布先	1,086	1,114	1,096	1,096
函館市役所各部署	554	558	554	502
市議会議員	37	36	30	30
国会議員、道議会議員	34	33	35	35
市内官公庁・公共機関	93	87	87	87
他自治体	72	79	79	79
市内公立・私立学校	33	33	33	33
函館観光大使等	192	232	226	275
報道機関等	20	19	18	18
その他	51	37	34	37
随時配布	4,619	4,772	4,769	3,500
各種大会・会議	2,000	1,500	1,500	1,500
行政視察等来庁者用	800	500	500	500
一般市民用	1,819	2,772	2,769	1,500
在庫	295	114	135	404
合計	6,000	6,000	6,000	5,000

【指摘】市庁舎内各部署への配布について

毎年、約 500 部を市庁舎内の各部署に配布している。

平成 24 年度は、「2012 年版市勢要覧の配布および報道依頼について」によれば、502 部を、市の全部局の「課長職以上の全員に 1 部と、各課に備え付けとして 1 部を配布しています。(企画部を除く)」とされている。あらかじめ配布先が決定されていた 1,096 部のうち、約半数がこの庁舎内配布であった。

1 冊の作成に約 1,658 円を要する。庁内の部課長等へ配布する分だけで 832 千円のコストを要する。庁内配布が有益であるとは考えられない。

【指摘】随時配布の配布先の記録について

随時配布 3,500 部のの配布先が記録されていない。どのようなニーズで誰に利用されたかが把握されていない。

安価な観光用パンフレットであれば、配布先を記録する必要はない。しかし、「市勢要覧」は、1冊当たり1,658円のコストを要する冊子である。配布先が記録されていないならば、1冊1,658千円の成果物が、有効に使われたのか否か測定・評価できない。

これも、目的が曖昧なままに不相当に高価な冊子を作ったことが要因であり、目的と成果物、およびその活用方法に整合性がない結果となっている。

(2) 事業の成果物について

【指摘】 記載内容と配布先の適合性

前述したように、「市勢要覧」の前半約40ページは、観光スポット等のカラー写真を多用した、いわば函館の観光案内である。観光用としては、市が作成する他の観光用パンフレットと重複していた。

後半の約20ページは、人口・行政組織・市財政・産業経済等の市の基礎的なデータであり、単色刷りの数字とグラフの羅列である。ホームページや他の統計から持取可能なデータである。

函館の街をアピールするのであれば、前半で用が足りる。後半は不要であろう。公用など調査目的の者向けであるならば、製作コストの高い前半は不要であろう。

どのようなサービスの受給者を想定しても、この「市勢要覧」は、不要な部分を含んでおり、作製コストを勘案すれば、目的に適合しないものであった。

4. 事業の業績指標について

(1) アウトカム指標について

【指摘】 アウトカム指標が設定されていない

業績指標としては、担当課においては、上述の配布先態様別の配布合計数が記録されているのみである。配布先態様別の配布合計数では、アウトプット指標としても不適切である。

アウトカム指標を明確に定めるようにすべきであった。アウトカムとしては、後述するアンケート結果が考えられる。

【指摘】 アンケートによる受益者の受ける効用の測定

アンケートを実施していない。

上述の通り、「市勢要覧」は、どの受益者にとっても中途半端な内容であった。

受益者にアンケートをして、章ごとへの関心度を分析していれば、それが判明したであろう。

1冊1,658円のコストを要する冊子である。アンケート葉書を同封するなどにより、受益者の効用を測定すべきであった。

5. 事業に要するコストについて

(1) 正職員の工数の妥当性について

【指摘】 人件費の効率化について

「市勢要覧」の作成・配布に要する業務量は、0.4人工とされている。正職員

の勤務日数が年間 250 日とすると、0.4 人工×250 日＝100 日を要していたことになる。

しかし、原稿作成段階での実際の作業は、前半の写真部分はほとんど変更なく、後半の資料部分の数値の改定をするだけであろう。100 日を要する作業とは考えられない。

【指摘】正職員が直接作業する必要があったか

毎年の作業自体は、時点修正程度であり、正職員が担当する必要はなかった。担当部局も、正職員に限らず、嘱託職員でも臨時職員でも実施可能な業務であったとしている。

正職員の人工を 0.3 人工削減することが可能であった。

(2) 事業のコストについて

① 委託料の推移

委託単価・数量・金額の推移は次の通りである。

委託単価・数量・金額の推移

		単位	平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
委託費（税込）		千円	4,662	4,851	5,859	5,040	5,292
内訳	単価（税抜）	円	740	770	930	800	1,008
	部数	冊	6,000	6,000	6,000	6,000	5,000
	部数×単価	円	4,440	4,620	5,580	4,800	5,040
	部数×単価（税込）	円	4,662	4,851	5,859	5,040	5,292
	作成状況		時点修正のみ	時点修正のみ	企画コンベ	時点修正のみ	時点修正のみ

② 委託額の妥当性

【指摘】委託金額の妥当性について

平成 24 年度の印刷部数は、前年度以前の 6,000 冊に比べ、5,000 冊と約 2 割カットされたにも拘らず、平成 24 年度の契約額 5,292 千円（税込）は、平成 23 年度の契約額 5,040 千円（税込）に比べ、5%増加した。その結果、平成 24 年度の委託単価は 1 冊当たり 1,008 円となった。平成 23 年度の委託単価 800 円より大幅に上昇している。

平成 23 年度、平成 24 年度ともに時点修正だけの作業である。委託単価が 1.26 倍になったのは、合理的でない。

6. 費用対効果について

【指摘】1 冊当たりのコストが高い

平成 24 年度の 1 冊当たりのコストは 1,658 円である。前述のように、前半は、雑誌のカラーページなどより、厚手の用紙を用いており、長期保存できる製本となっている。イメージアップを図るだけなら過剰な仕様であり、1 冊当たりのコストが過大である。

7. 廃止の際の意思決定について

【指摘】 事業の廃止時期について

上述したように、本事業については、その成果が疑わしいものであり、このような事業が昭和31年度から平成24年度に至るまで廃止されずに継続されてきたことは大きな問題である。

一般に、「選択と集中」といえば聞こえは良いが、人員も資金も乏しい中で「選択」とは、実際に何かを廃止することである。もっと早くに廃止すべきであった。

【指摘】 予算策定段階における意思決定について

予算所管部門は財政課である。予算要求に当たり、担当部局は、各事業について次の資料を財政課に提出する。

- A. 「平成〇〇年度 当初 歳出予算要求書」
 予算システムの出力帳票 A4 2枚
- B. 「予算要求資料」 各担当作成のもの A4 1枚であることがほとんど

本事業の予算要求資料としては、「市勢要覧」発行費」A4が1枚添付されている。平成22年度、平成24年度のものをみると、次の通りである。

平成22年度予算要求資料

予 算 要 求 資 料		「市勢要覧」発行費	
○ 目的	「市勢要覧」は、当市のこれまでの施策の成果（現状）をはじめ、主要施策の内容および今後の展望など、市勢の動向を内外の人々に把握してもらうために、毎年度発行している。 写真や図表、イラストなど視覚に訴えかける素材を多く使用し、様々な分野で活躍する市民の姿を紹介している要覧は、市のイメージアップをもたらしている。	○ 平成22年度予算要求額	(千円)
○ 平成22年度における『市勢要覧』発行費	22年度は企画コンペを実施し、採用企画案を提出した業者と随意契約を締結する。（次回コンペは25年度を予定）		
・ 作製発行委託料	5,859,000円		
・ 印刷部数	6,000部（21年度6,000部）		
		委託料内訳	委託料
			H22要求 H21予算
		市勢要覧 作製発行委託料	@930×6,000部×1.05 5,859 4,851
		合 計	5,859 4,851
		シーリング 上限額	4,608 4,851
		差し引き	▲1,251 0
		*配布先内訳	
		配 布 先	22年度 21年度
		市各局局（市議、市立学校、各種委員会等）	1,000部 1,000部
		官公庁、公共機関、報道機関、公立・市立学校	150部 150部
		道内・道外自治体	50部 50部
		国・道議会議員、観光大使等	200部 200部
		各種大会・会議等	2,000部 2,000部
		行政視察等来庁者用	800部 800部
		一般市民へ配布	1,500部 1,500部
		広報課在庫（追加配布含む）	300部 300部
		計	6,000部 6,000部

平成 24 年度予算要求資料

予 算 要 求 資 料			
「市勢要覧」発行費			
○ 目的	「市勢要覧」は、当市のこれまでの施策の成果（現状）をはじめ、主要施策の内容および今後の展望など、市勢の動向を内外の人々に把握してもらうために、毎年度発行している。 写真や図表、イラストなど視覚に訴えかける素材を多く使用し、様々な分野で活躍する市民の姿を紹介している要覧は、市のイメージアップをもたらしている。	○ 平成 24 年度予算要求額	(単位：千円)
○ 平成 24 年度における『市勢要覧』発行費	24 年度は、3 年サイクル発行の最終年にあたるため、時点修正による発行となる。		
・ 作製単価	875 円 (800 円：23 年度単価)		
・ 印刷部数	6,000 部(6,000 部：23 年度部数)		
		内訳	H24 要求額 H23 予算額
市勢要覧 作製発行委託料	@875×6,000部×1.05	5,513	5,040
合 計(a)	-	5,513	5,040
シーリング 上限額(b)	-	4,788	-
差 額(b-a)	-	▲725	-
		*配布先内訳	
		配 布 先	24年度 23年度
		市各部署(市議、市立学校、各種委員含む)	1,000部 1,000部
		官公庁、公共機関、報道機関、公立・市立学校	150部 150部
		道内・道外自治体	50部 50部
		国・道議会議員、観光大使等	200部 200部
		各種大会・会議等	2,000部 2,000部
		行政視察等来庁者用	800部 800部
		一般市民へ配布	1,500部 1,500部
		広報課在庫(追加配布含む)	300部 300部
		計	6,000部 6,000部

平成 22 年度は更新年であり、コンペを実施している。平成 24 年度は中間年である。左下の発行費に関する記載 2 行、すなわち、更新年か中間年かにかかる記載を除けば、全く同一の記載内容である。平成 23 年度は、金額・数値を除き、平成 24 年度と同じ記載内容である。

本事業は、平成 25 年度で廃止となったが、この予算要求資料でみる限り、平成 22 年度、平成 23 年度、平成 24 年度において、予算要求に先立って、担当課内で事業の有益性について検討した形跡が見受けられない。

(2) 平成 25 年度の廃止の際の意思決定について

【指摘】 廃止の際の意思決定について

本事業が廃止とされた事務の流れをみると次の通りである。

本事業は、平成 24 年度の外部委員による事業仕分けで廃止と提言され、それを受けて、平成 24 年 8 月付の企画部企画管理課長から総務部行政改革課長宛ての「事業仕分けの判定結果に対する所管部署の考え方について」で、本事業について「平成 25 年度から廃止する」とされた。

担当者へのヒアリングによれば、事業の成果に対する測定や評価、費用対効果に対する評価は、特段、実施せず、予算要求をしなかつただけのことである。

しかし、外部委員による事業仕分けで廃止とされた事業を、担当部署がすべて廃止としたわけではない。

本事業についても、何らかの評価を下したからこそ、廃止の決断をしたはずである。ところが、その評価・判断をした経緯が文書化されていない。

評価・判断の経緯を明確にする必要がある。

No.2 国際交流施設整備関係経費
 担当部局 企画部 国際・地域交流課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、平成23年度事業仕分け調書によると、次のように記載している。

国際交流活動を行う団体の自主的な活動を支援するため、無料で使用できる会議室を備えた国際交流プラザを設置・運営する。

(2) 事業の内容

- ・国際交流+プラザの管理、運営（委託）
- ・施設の維持管理
- ・行政財産目的外使用許可手続き

(3) 事業の開始

平成4年度

(4) 事業コスト

本事業にかかるコストは、以下の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		8,735	4,739	4,278	4,387	2,782
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		8,735	4,739	4,278	4,387	2,782
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,500
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	1,600	1,600	1,600	1,600	1,500
総事業費計（A+B）		10,335	6,339	5,878	5,987	4,282

2. 施設の概要

- 昭和39年 函館白百合学園高等学校校舎として竣工
- 昭和55年 函館白百合学園高等学校移転、北海道が購入
- 昭和63年 一般財団法人北海道国際交流センター（以下、「センター」という）が、道から使用許可を受け入居
- 平成4年 国際交流施設建設地として、道から土地建物購入。
行政財産（公共用）として、「センター」に目的外使用許可
- 平成5年 1階部分に暫定施設、函館市国際交流プラザを開設。
「センター」に管理委託

- 平成 6 年 学校法人函館国際学園に、目的外使用許可
- 平成 15 年 在札幌ロシア連邦総領事館に、目的外使用許可
- 平成 24 年 行政財産（公共用）を廃止。1 階と敷地は行政財産（公用）、
2 階以上は普通財産に財産区分変更。引き続き、「センター」に管理委託

3. 費用対効果について

【指摘】貸室の稼働率が低い

貸室の利用状況は次の通りである。平成 23 年度函館市国際交流プラザ業務日報、平成 24 年度函館市多文化共生・国際化推進業務委託報告書をもとに、監査人が集計した。

開館日に対する稼働日の割合は以下の通りである。土曜日、日曜日、祝日および年末年始休暇 6 日以外を平日開館日としている。但し、土曜日、日曜日、祝日は、要望があった場合のみ開館しているため、実際に利用された日数を開館日として計算した。

開館日に対する稼働日の割合（平成24年度）

月	開館日 a	稼働日 b	b / a
4月	22	6	27.3%
5月	21	2	9.5%
6月	23	23	100.0%
7月	22	19	86.4%
8月	24	5	20.8%
9月	21	7	33.3%
10月	24	2	8.3%
11月	26	7	26.9%
12月	24	6	25.0%
1月	20	2	10.0%
2月	22	4	18.2%
3月	24	8	33.3%
計	273	91	33.3%

平成 24 年度の開館日に対する稼働日の率は、年間平均で 30%程度である。6・7 月のみ稼働率が高いのは、「センター」主催の夏期セミナー会場として利用されていることによる。また、他の月も貸室の利用者の大半は「センター」である。

次に、延べ利用可能人数に対する実際の利用延べ人数の割合を算出した。

延利用人数から見た稼働率（平成23年度）

〈単位：人〉

	開館日数	定員				利用可能 延人数	平成23年度			
		午前	午後	夜間	計		利用延人数	稼働率		
大会議室	平日	244	70	70	70	210	51,240	3,090	5.9%	
	土日祝	10	70	70	-	140				1,400
	計	254								52,640
第1会議室	平日	244	45	45	45	135	32,940	424	1.3%	
	土日祝	1	45	45	-	90				90
	計	245								33,030
第2会議室	平日	244	45	45	45	135	32,940	82	0.2%	
	土日祝	1	45	45	-	90				90
	計	245								33,030
合 計						118,700	3,596	3.0%		

延利用人数から見た稼働率（平成24年度）

〈単位：人〉

	開館日数	定員				利用可能 延人数	平成24年度			
		午前	午後	-	計		利用延人数	稼働率		
大会議室	平日	244	70	70	-	140	34,160	4,150	11.0%	
	土日祝	26	70	70	-	140				3,640
	計	270								37,800
第1会議室	平日	244	45	45	-	90	21,960	195	0.9%	
	土日祝	7	45	45	-	90				630
	計	251								22,590
第2会議室	平日	244	45	45	-	90	21,960	51	0.2%	
	土日祝	5	45	45	-	90				450
	計	249								22,410
合 計						82,800	4,396	5.3%		

※土曜日、日曜日、祝日および年末年始休暇6日以外を平日開館日としている。
土曜日・日曜日・祝日は、要望があった場合のみ開館しているため、
実際に利用された日数を開館日としている。

平成23年度と平成24年度では、貸室の時間設定が異なっているが、いずれにしても、利用人数から見た稼働率は3.0%、5.3%と低い。

市自ら施設利用団体が非常に限定的と認めている状況に加えて、稼働率が著しく低い。利用者1人当たりコストを測定評価していない。費用対効果の観点から、事業の見直しが必要である。

4. 施設維持・運営の目的について

上記の通り、平成 24 年 4 月 1 日、財産区分の変更があった。平成 24 年 3 月 29 日付企画部長決裁「国際交流施設の財産区分変更について」から、抜粋する（下線は監査人による）。

国際交流施設は行政財産（公共用）として平成 4 年度に取得し、平成 5 年度に暫定施設として 1 階に国際交流団体の活動の場の提供を目的とする「国際交流プラザ」を設置した。2 階以上については、業務に支障がないことから行政財産の目的外使用許可により 2 団体に利用させているところである。

しかし、公共の施設として運用してきた 1 階部分については、近年、市民団体が無償で利用できる貸館の整備が進んだこと、さらに、施設利用団体が非常に限定的であることなどから、今回、広く市民の利用に供する「国際交流プラザ」の役割を終えたものと判断し、行政財産（公共用）としての国際交流施設を廃止する。

一方、本市においては、多文化共生や多様な分野での国際化の推進が重要な課題となっていることから、平成 24 年度から当該施設において企画部国際・地域交流課がそれらの業務を行うこととし、国際交流施設を行政財産（公用）として設置する。

なお、国際交流施設の 2 階以上については、当該業務のために活用する見込みがないことから、内部の空間のみを普通財産とする。

上記財産区分の変更は、平成 24 年 4 月 1 日付けで実施する。

また、同日付で「函館市国際交流施設管理要綱」が施行されている。これによると、建物全体を国際交流施設と位置付け、うち 1 階について次のように定義している（下線は監査人による）。

2 函館市国際交流プラザ

国際交流施設のうち、1 階を「函館市国際交流プラザ」（以下「プラザ」という。）と呼び、函館市企画部国際・地域交流課の執務スペースとして、函館市における多文化共生と国際化の推進を図るため、各種の事業を開催し事務作業を行う。

【指摘】施設維持・運営の目的が不明確である

平成 24 年度末において、市は、他の貸館整備の進捗・利用者の限定を理由に、公共用施設としては、国際交流プラザ（以下、「旧プラザ」という）の役割が終わったものとし、翌年度から、廃止することとした。この前後で、国際交流施設、国際交流プラザの各名称は変わらない。

要綱では、1 階を「函館市国際交流プラザ」（以下、「新プラザ」という）と呼び、函館市企画部国際・地域交流課の執務スペースとしながら、実際に職員は常駐していない。

本個別サンプル「国際交流施設整備関係経費」とは別に、「函館市多文化共生・国際化推進業務」も「センター」が受注している。いずれの業務も一者随意契約によっている。

また、1 階床面積の大半は会議室 3 室が占め、依然として、貸室として使用さ

れている。

限定的な利用団体が「センター」であることも含め、名称のみならず「新プラザ」「旧プラザ」の利用実態は新旧で変わりはない。

「センター」に独占的な利益を供与しているのか、本来、市が実施すべきことの肩代わりを「センター」に依存しているのかが曖昧な状況である。

財産区分の変更、要綱の制定、契約の締結等、一見複雑な変更を実施しているが、これらは、いわば外形的な変更である。

施設維持・運営の目的を明確にすべきである。

No.3 国際交流事業活動補助金
 担当部局 企画部 国際・地域交流課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

チェックリストの回答によると、本事業の目的は次の通りである。なお、予算要求資料には平成22年度、平成23年度、平成24年度とも事業の目的の記載がない。

民間団体が実施する国際交流事業への補助および市の教育機関に在学する外国人留学生への補助を行い、本市の国際化を推進する

(2) 事業の内容

- ・民間団体が実施する国際交流事業への補助金交付
- ・留学生への補助金交付

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。事業費は全額、負担金・補助金及び交付金である。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		7,598	8,229	8,460	9,354	10,372
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		7,598	8,229	8,460	9,354	10,372
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.3 2,400	人工 0.3 2,400	人工 0.3 2,400	人工 0.3 2,400	人工 0.3 2,250
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	2,400	2,400	2,400	2,400	2,250
総事業費計(A+B)		9,998	10,629	10,860	11,754	12,622

(4) 交付金の算定基準

- ① 民間団体が実施する国際交流事業への補助金交付
200千円・対象経費の1/3限度
- ② 留学生への補助金交付
1月当たり8千円(但し、6カ月50千円)

(5) 補助金利用実績

所管課によれば、平成20年度から平成24年度までの補助金の利用実績は、次の通りである。

補助金利用実績 <単位：千円、件>

	平成20年度		平成21年度		平成22年度		平成23年度		平成24年度	
	件数	金額								
民間団体が実施する国際交流事業への補助金	10	1,463	8	1,393	10	1,309	10	1,390	12	1,946
留学生への補助金	85	6,135	88	6,836	90	7,151	103	7,964	109	8,426
合計	95	7,598	96	8,229	100	8,460	113	9,354	121	10,372

平成24年度の補助金の支給内訳は、次の通りである。

補助金支給内訳 <単位：千円>

支給先	補助額	事業内容
日本ユーラシア協会函館地方支部	150	日本ユーラシア協会函館地方支部ロシア語講座
はこだてハングル塾	15	はこだての中高生のための韓国語講座
函館芸術交流ネットワーク	200	ハンガリーと函館の文化交流事業
函館歯科医師テニス同好会	174	台中テニスクラブと函館歯科医師テニス同好会交流事業
函館卓球協会	200	日中友好交流都市中学生卓球交歓大会派遣事業
函館市民オーケストラ	200	函館市民オーケストラ・ユジノサハリンスク市室内管弦楽団
ロシア極東大学留学生支援実行委員会	200	ロシア極東大学留学生支援事業
函館日韓友好親善協会	200	韓国高陽市経済・教育懇談会派遣事業
道南台湾観光友好協会	100	道南台湾観光友好協会設立記念セミナー・交流会開催事業
2013ロシアンホットバザール実行委員会	107	2013ロシアンホットバザール開催事業
特定非営利活動法人ACブリマベラ	200	NPOブリマベラ韓国高陽市サッカー交流事業
函館シンガポール協会	200	シンガポール「エクスペリエンスアワード」受賞者との交流事業
計	1,946	
留学生109人	8,426	
合計	10,372	

(6) 留学生補助の廃止

留学生補助は、平成25年度より廃止となった。

2. 予算編成時の意思決定について

【指摘】 予算要求資料における事業の目的が記載されていない

平成22年度、平成23年度、平成24年度、平成25年度の予算要求資料に事業の目的が記載されていない。

予算要求に当って、事業の目的、すなわち、事業の対象は誰（何）であるか、その対象に対してどのような変化を意図しているのかを明記しなければならない。

【指摘】 予算要求資料における事業の成果の記載がされていない

平成22年度、平成23年度、平成24年度、平成25年度の予算要求資料に補助金の支給実績の記載はあるが、この事業でどのような成果が達成できたのかについて全く記載されていない。

成果を明確に記載し、拡充すべき事業であるのか、見直し・廃止すべき事業であるのか判断できるようにしなければならない。

【指摘】 平成 22 年度、平成 23 年度、平成 24 年度の予算要求資料について

平成 22 年度、平成 23 年度、平成 24 年度の予算要求資料が、年月日・数量・金額等の数値が異なることを除けば、その記載内容が一字一句全く同一である。

一方では、平成 25 年度に留学生補助を廃止する際の予算要求資料には、廃止の背景や理由が記載されていない。

予算要求資料が形骸化している。

予算要求をするということは、市民の税金を何かに使うということである。本事業は、職員の人件費も含めれば、10 百万円以上を支出する事業である。

事業を拡充するにしても、縮小・廃止するにしても、予算要求資料は、事業の見直しの根拠と、その意思決定過程が明確になるように作成すべきである。

3. 事業の成果と費用対効果、達成目標について

(1) アウトカム指標について

【指摘】 アウトカム指標が定義されていない

業績指標としては、補助件数と金額が記載されているのみである。アウトカム指標を明確に定義すべきである。

(2) 費用対効果の測定について

【指摘】 費用対効果が測定されていない

費用対効果が測定されていない。事業を拡充すべきか、縮小・廃止すべきかを意思決定するためには、費用対効果の測定が必要である。

(3) 達成目標の設定について

【指摘】 達成目標が設定されていない

達成目標が設定されていない。

執行管理と動機付けのために、達成目標を設定すべきである。

4. 留学生補助の廃止の際の意思決定過程について

留学生補助は、平成 25 年度より廃止とされた。廃止に関する意思決定過程をみると次の通りである。

(1) 廃止の意思決定に関する予算要求資料の記載

【指摘】 留学生補助の廃止の理由に関する予算要求資料の記載について

平成 22 年度から廃止年度である平成 25 年度までの予算要求資料には、同様に次の通り記載されている。

基金は、国のふるさと創世 1 兆円構想の 1 つである「地域作り推進事業」のソフト事業に対して地方交付税措置された額のうちから積み立てられた 2 億円でスタートし、その後、民間から寄せられた寄付金を積み立て、平成 19 年 4 月 1 日までに、238,500 千円の積立額となっている。平成 20 年度からは、基金運用収入ならびに基金の取り崩しにより事業の財源を確保しており、平成 24 年 4 月 1 日現在の基金残額は、207,340,351 円となっている。

上記に続く記載は、平成 22 年度から廃止前年度の平成 24 年度までは、次の通りであった。

平成 20 年度から基金の取り崩しにより財源を充当することから、本事業の延命ならびに基金の減少軽減措置として制度を見直し補助金支出の削減を図った。

この部分が、廃止年度である平成 25 年度の予算要求資料では、次の記載に置き換わっている。

平成 20 年度からの基金の取り崩しに伴い、制度の見直しを行ったところであるが、平成 25 年度以降においては、さらなる見直しを行い、一層の支出削減に取り組むこととしている。

(1) 民間団体の交流活動への支援 ⇒ [H25 以降] 従来通り

(2) 留学生に対する支援 ⇒ [H25 以降] 廃止

廃止に当って、その事業が成果が乏しいから廃止するのか、費用対効果が低いから廃止するのかなど、廃止する理由が記載されていない。

上記の記載では、基金の減少を軽減するという趣旨しか読み取れない。

(2) 廃止の意思決定に関する決裁書の記載

留学生補助の廃止に当っては、「函館市国際交流基金の設置および管理に関する条例施行規則」を改正する必要がある、施行規則改正に関する起案・決裁がされている。

この決裁書では、留学生のニーズを把握するためのアンケート調査を実施したこと、アンケート調査の結果から、留学生に対する補助制度の見直しを行うこととしたことが記載されている。また、「従前から実施している多文化共生・国際化推進事業の充実を図り、次年度以降において取り組んでいくこととした」と記載されている。

る。

(3) 廃止の意思決定の際のアンケート調査について

留学生補助の廃止に際しては、アンケート調査を実施している。市が行ったアンケート調査の分析によると、経済的に苦しいと答えた者が 11 名、普通と答えた者が 61 名、余裕があると答えた者が 3 名となっている。

なお、函館市の補助を受けていると回答したのは 58 名であった。受給者は 109 人であり、回答率が低い。

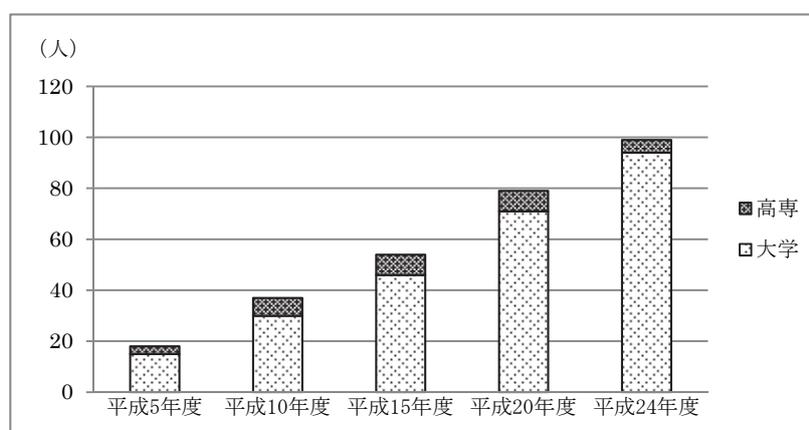
5. 留学生補助の廃止について

(1) 市内の留学生数の推移について

市が作成した資料によれば、市内の留学生の推移は次の通りである。

市内留学生の推移 〈単位：人〉

	平成5年度	平成10年度	平成15年度	平成20年度	平成24年度
大学	15	30	46	71	94
高専	3	7	8	8	5
高校		2	4	13	
合計	18	39	58	92	99
高校を除く	18	37	54	79	99



各数値の調査方法は、平成 14 年度までは、函館市国際交流事業活動補助金の交付者データ、平成 15 年度以降は、市内教育機関を対象とした留学生在籍状況調査、平成 24 年度は、外部委託して行った留学生在籍状況調査による。

平成 24 年度の留学生補助金の支給人数は、上述の通り 109 人であるから、調査数値の正確性に疑問はあるが、近年、留学生が増加傾向にあるのは明らかである。

(2) 他市・区事例

市から入手した資料によれば、全国の市・区の留学生補助の状況は次の通りである。平成 25 年度の調査結果である。

「前回総金額」は、年額×前回の採用人数で、監査人が算出した。

他市・区比較のため、対象者全員が年間を通して受給することを前提に仮計算している。実際には、年の途中で転出等により、補助打ち切りとなる場合もある。

留学生補助の状況

〈単位：千円、人〉

	年額	募集 人数	前 回		前回総金額 〈監査人計算〉	選考方法	注
			採用	応募			
福岡市	240	115	115	115	27,600	書類・面接	
	720	5	5	21	3,600	書類・面接	福岡市内で就職希望の者
神戸市	960	30	30	120	28,800	書類・面接	
函館市	100	全員	109		10,900	書類	平成24年度実績人数
八王子市	120	90	90	173	10,800	その他	
広島市	360	30	30	137	10,800	書類	
弘前市	180	約40	41	41	7,380	書類	
川崎市	120	45	40	219	4,800	書類	
久留米市	240	20	20	26	4,800	書類	
磐田市	120	*1 全員	39	39	4,680	書類	*1. 上限
倉敷市	120	全員	34	34	4,080	書類	
新宿区	240	15程度	15	31	3,600	書類	
北見市	200	15	15	35	3,000	書類	
京都市	600	5程度	5	12	3,000	書類・面接	
名古屋市	1,200	1	1	2	1,200	書類・面接	
浜田市	600	3	2	2	1,200	書類	
大田原市	120	15	9	9	1,080	書類	
袋井市	360	*1 *2	3	4	1,080	書類	*1. 上限、*2. 予算の範囲内
北九州市	240	4	4	14	960	書類・面接	
薩摩川内市	120	10	7	7	840	書類	
加東市	180	4	4	4	720	書類・面接	
姫路市	120～240	3	3	6	540	書類	総金額は1人当たり180千円で算出
函館市を除く平均			24	50	5,931		
函館・福岡・神戸市を除く平均			20	44	3,587		

【指摘】 過大な事業設計と、その事業の全部廃止について

函館市の補助の支給人数 109 人は、全国でも福岡市の 120 人に次いで第 2 位である。総金額でも福岡市、神戸市に次いで多額である。全国で 10 百万円を超える補助を実施しているのは、函館市以外では福岡市、神戸市、八王子市、広島市の 4 市のみである。いずれも函館市よりもはるかに大規模な市である。

また、福岡市、神戸市、八王子市、広島市などは、応募者中から選別して、補助を実施している。

一方で、留学生 1 人当たり支給額は、最低レベルの金額である。

全国の市・区の事例に較べても、市の財政状況に照らしても、市の留学生補助総額は過大であり、選別せずに支給してきたことも考えれば、ばらまきである。

財政に過大な負担となるのは当然であり、もっと早くに見直しすべきものであった。

しかし、以下に述べる状況を考慮すれば、全廃とすべきであったかどうかは疑

問である。

上述のように留学生は、年々大幅に増加している。

また、函館市のアンケート調査の結果によれば、経済的に苦しいとする者が11名いた。

函館市の主要産業は観光であり、近年は海外からの観光客が増加している。留学生は、将来、函館市の海外交流の増進に役立つ可能性がある。

また、国際交流基金の残高は2億円ある。仮に、留学生補助金の規模を半分に縮小すれば、年間の所要額は5百万円であり、40年間制度を維持できる残高である。

留学生補助金の廃止は、事業創設時に自己の財政状況に照らして過大な事業設計をした結果、後年において、その財政負担が大きいことを理由に、その事業を全廃してしまったものと言える。

事業の見直しは、事業の成果、費用対効果の測定・評価に基づいて行われるべきである。

6. 事業のコストについて

【指摘】 人件費コストについて

補助金の支給事務のすべてを正職員が実施している。留学生補助金は、件数は多いが、支給事務自体は単純作業である。嘱託職員・臨時職員でも実施可能であろう。

1人当たり平均コストは、概ね正職員は7.5百万円、嘱託職員は2.5百万円、臨時職員は2百万円である。嘱託職員・臨時職員でも実施可能な作業は、それら職員を活用して、人件費の低減を図るべきである。

No.4 官報図書購入、その他諸経費
 担当部局 総務部 文書法制課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

チェックリストの回答によると、本事業の目的は次の通りである。なお、予算要求資料には平成22年度、平成23年度、平成24年度とも事業の目的の記載がない。

例規整備等の法制事務の適正な執行を図る

(2) 事業の内容

- ・官報、加除式図書、各種書籍の購入
- ・判例データベース利用料

官報情報検索、判例検索システム（データベース化された判例集を市内LAN接続の端末で検索するもの）の利用について、契約業者から役務の提供を受ける。

- ・道内各都市主催の法制事務研究会（法制事務に係る研究および情報交換を目的とした研究会）や、市町村職員中央研修所主催の法令実務研修（新任法制担当者の研修）に参加する

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		1,148	1,132	1,233	849	1,018
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		1,148	1,132	1,233	849	1,018
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 7,500
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費（B）	8,000	8,000	8,000	8,000	7,500
総事業費計（A+B）		9,148	9,132	9,233	8,849	8,518

人工は、平成23年度事業仕分けの個票上の数値である。チェックリストでは0.01人日と回答している。

2. 予算編成時の意思決定について

【指摘】 予算要求資料に事業の目的が記載されていない

平成22年度、平成23年度、平成24年度の予算要求資料に、事業の目的が記載されていない。

予算要求に当って、事業の目的、すなわち、事業の対象は誰（何）であるか、

その対象に対してどのような変化を意図しているのかを明記しなければならない。

【指摘】 平成 22 年度、平成 23 年度、平成 24 年度の予算要求資料について

平成 22 年度、平成 23 年度、平成 24 年度の予算要求資料が、年月日・数量・金額等の数値が異なることを除けば、その記載内容が一字一句全く同一である。
 予算要求資料が形骸化している。

3. 目的の定義について

【指摘】 チェックリストに記載の目的について

チェックリスト回答では、事業の目的を「例規整備等の法制事務の適正な執行を図る」としている。

本事業自体は間接業務であり、他の直接業務部隊へのサービス提供が目的である。間接業務でも成果の測定は可能であり、目的を明確にすることも可能である。

事業の目的、すなわち、サービスを提供した結果、どのような変化を意図しているのか、より明瞭に記載すべきである。

4. 事業の費用対効果、達成目標について

【指摘】 費用対効果の測定、達成目標の設定がされていない

費用対効果が測定されていない。

本事業自体は間接業務であり、サービス内容は通常の購買・維持管理業務である。このような業務については、購入・維持管理をいかに安価に実行できたかが重要である。

業務の効率を向上させるためには、費用対効果、例えば、購入・維持 1 単位当りのコストを測定することが必要であり、また、費用対効果の指標に対前年比の削減目標など目標値を設定することも重要である。

5. 文書法制課の業務と予算対象外の事業について

(1) 平成 23 年度事業仕分けにおける文書法制課の事業

平成 23 年度の内部事業仕分けにおける文書法制課の事業は次の通りである。

なお、人件費の欄は、職員の 1 人当り人件費を 7,500 千円として監査人が算定したものである。

文書法制課の事業内容と人件費

〈単位：千円、人日〉

事業名	平成23年度 予算額	配置職員数			人件費			予算+ 人件費
		職員	嘱託	臨時	職員	嘱託	臨時	
市例規システム運用経費	2,509	1.5	0.0	0.0	11,250	0	0	13,759
官報、図書購入、その他諸経費	1,191	1.0	0.0	0.0	7,500	0	0	8,691
文書取扱所要経費	2,652	1.5	0.0	0.0	11,250	0	0	13,902
公文書公開審査会委員報酬	160	1.0	0.0	0.0	7,500	0	0	7,660
個人情報保護運営審議会委員報酬	35	1.0	0.0	0.0	7,500	0	0	7,535
個人情報保護審査会委員報酬	60	1.0	0.0	0.0	7,500	0	0	7,560
合計	6,607	7.0	0.0	0.0	52,500	0	0	59,107

人工の合計 7.0 は、文書法制課の課長を除く職員数 7 名に一致している。

(2) 事務分担表の分析結果による文書法制課の事業

文書法制課の事務分担表に基づき、同課において実施している業務のリストアップを求めたところ、その結果は次の通りであった。数値は人工、単位は人日である。

なお、回答においては「総合行政ネットワークにおける職責証明書等の発行に関すること」「文書法制課のホームページおよび市ホームページでの情報提供に関すること」は、人工の積算は不可能とされていた。これらの人工は、便宜上 0 として計算した。

事務分担の分析結果

〈単位：人日〉

事務分担表における事務の区分	事業仕分けとの対応	文書担当	法制担当
文書担当の総括に関すること		1.00	
公文書の公開および総合調整ならびに情報提供に関すること		0.60	
個人情報の保護および総合調整ならびに情報提供に関すること		0.20	
総合行政ネットワークにおける職責証明書等の発行に関すること		0.00	
公文書公開審査会に関すること（予算措置されている）	公文書公開審査会委員報酬	0.14	
個人情報保護審査会に関すること（予算措置されている）	個人情報保護審査会委員報酬	0.01	
個人情報保護運営審議会に関すること（予算措置されている）	個人情報保護運営審議会委員報酬	0.05	
課内の庶務に関すること		0.45	
課内の予算に関すること		0.10	
文書管理に関すること（予算措置されている）	文書取扱所要経費	0.24	
書庫の管理に関すること（予算措置されている）	文書取扱所要経費		
公告式および掲示依頼文書に関すること		0.10	
公印の制定改廃、公印台帳の整理等公印の総括に関すること		0.05	
例規集の発行に関すること（予算措置されている）	市例規システム運用経費	0.05	
文書法制課のホームページおよび市ホームページでの情報提供に関すること		0.00	
条例、規則および重要な文書の審査に関すること		-	3.20
法令の解釈運用に係る相談等に関すること		-	0.40
その他		0.01	0.40
計		3.00	4.00

(1) の平成 23 年度事業仕分けの工数とは相当の差異がある。差異が発生した要因は次の通りである。

- ① 事業の中には、金銭支出がないため予算として計上されないが、職員の作業時間は発生するものがある。
平成 23 年度事業仕分けにおいては、予算・決算上の中事項を基準として事業を選定した。そのため、このような予算を伴わない事業が、事業仕分けでは事業として認識されないことになった。
- ② 事業仕分け上の人工を算定するに当たり、予算化事業の合計人数が、課の職員数 7 名と一致するように人工の数値を調整し、配分した。

このような予算として計上されないが、職員の作業時間は発生する事業を、以下においては、「非予算化事業」ということにする。

(3) 文書法制課の各業務の人員費の再計算

事務分担表の記載に基づいて、非予算化事業を含めて、文書法制課の業務とそれに要する人工を再計算すると次の通りである。

なお、1人当たり職員人件費7,500千円を乗じて、それぞれの事業の人員費も算定した。

人工には、課長1名分を含め、総勢8名で計算した。課長1名分は、便宜上、「文書担当の総括に関する事」に含めている。

また、表中の直接業務とは、市民へのサービス提供を直接行う事業であり、間接業務とは、庶務的業務など直接業務を実施する部隊へのサービス提供を目的とする業務である。

文書法制課の各業務にかかる人員費

<単位：人日、千円>

業務内容	直接 or 間接	工数			人員費			
		計	直接	間接	計	直接	間接	
予算措置事業	市例システム運用経費	直接	0.05	0.05		375	375	0
	官報、図書購入、その他諸経費	間接	0.01		0.01	75	0	75
	文書取扱所要経費	直接	0.24	0.24		1,800	1,800	0
	公文書公開審査会委員報酬	直接	0.14	0.14		1,050	1,050	0
	個人情報保護運営審議会委員報酬	直接	0.05	0.05		375	375	0
	個人情報保護審査会委員報酬	直接	0.01	0.01		75	75	0
予算措置事業の計			0.50	0.49	0	3,750	3,675	75
非予算化事業	文書担当の総括に関する事	間接	2.00		2.00	15,000	0	15,000
	公文書の公開および総合調整ならびに情報提供に関する事	直接	0.60	0.60		4,500	4,500	0
	個人情報の保護および総合調整ならびに情報提供に関する事	直接	0.20	0.20		1,500	1,500	0
	総合行政ネットワークにおける職責証明書等の発行に関する事	直接	0.00	0.00		0	0	0
	課内の庶務に関する事	間接	0.45		0.45	3,375	0	3,375
	課内の予算に関する事	間接	0.10		0.10	750	0	750
	公告式および揭示依頼文書に関する事	直接	0.10	0.10		750	750	0
	公印の制定改廃、公印台帳の整理等公印の総括に関する事	直接	0.05	0.05		375	375	0
	文書法制課のホームページおよび市ホームページでの情報提供に関する事	直接	0.00	0.00		0	0	0
	条例、規則および重要な文書の審査に関する事	直接	3.20	3.20		24,000	24,000	0
	法令の解釈運用に係る相談等に関する事	直接	0.40	0.40		3,000	3,000	0
	その他	間接	0.40		0.40	3,000	0	3,000
非予算化事業の計			7.50	4.55	2.95	56,250	34,125	22,125
合計			8.00	5.04	2.96	60,000	37,800	22,200

これによれば、課の人員費60百万円のうち、非予算化事業に56百万円が投入されている。

非予算化事業のウェイトが大きく、人員費を分析・集計する上では、非予算化事業を事業として明確に把握する必要が高いことがわかる。

(4) 文書法制課の各業務のコストの再計算

以上の人件費に、平成24年度の決算額を加え、それぞれの事業のコストを算定すると次の通りである。

なお、平成23年度事業仕分けの人工と平成24年度の決算額によって算定されるコストも併記した。

文書法制課の各業務にかかるコスト

〈単位：人日、千円〉

業務内容	直接 or 間接	分析結果の人工による 決算額+人件費			事業仕分けの人工による 決算額+人件費			差異	
		平成24年度 決算額	人件費	計	平成24年度 決算額	人件費	計		
予算措置事業	市例規システム運用経費	直接	2,562	375	2,937	2,562	11,250	13,812	10,875
	官報、図書購入、その他諸経費	間接	1,018	75	1,093	1,018	7,500	8,518	7,425
	文書取扱所要経費	直接	2,006	1,800	3,806	2,006	11,250	13,256	9,450
	公文書公開審査委員会報酬	直接	110	1,050	1,160	110	7,500	7,610	6,450
	個人情報保護運営審議会委員報酬	直接	35	375	410	35	7,500	7,535	7,125
	個人情報保護審査委員会報酬	直接	0	75	75	0	7,500	7,500	7,425
	予算措置事業の計		5,731	3,750	9,481	5,731	52,500	58,231	48,750
非予算化事業	文書担当の総括に関する事	間接		15,000	15,000				-15,000
	公文書の公開および総合調整ならびに情報提供に関する事	直接		4,500	4,500				-4,500
	個人情報の保護および総合調整ならびに情報提供に関する事	直接		1,500	1,500				-1,500
	総合行政ネットワークにおける職責証明書等の発行に関する事	直接		0	0				0
	課内の庶務に関する事	間接		3,375	3,375				-3,375
	課内の予算に関する事	間接		750	750				-750
	公告式および掲示依頼文書に関する事	直接		750	750				-750
	公印の制定改廃、公印台帳の整理等公印の総括に関する事	直接		375	375				-375
	文書法制課のホームページおよび市ホームページでの情報提供に関する事	直接		0	0				0
	条例、規則および重要な文書の審査に関する事	直接		24,000	24,000				-24,000
	法令の解釈運用に係る相談等に関する事	直接		3,000	3,000				-3,000
	その他	間接		3,000	3,000				-3,000
	非予算化事業の計		0	56,250	56,250	0	0	0	-56,250
合計		5,731	60,000	65,731	5,731	52,500	58,231	-7,500	

今回の分析結果と、平成23年度事業仕分けの人工による計算では、それぞれの事業のコストに大きな差異があることがわかる。

【指摘】非予算化事業について

現状の業務プロセスでは、非予算化事業は識別されていない。予算査定の対象にはならず、後述するように、事業仕分けにおいても対象とされていない。

そのため非予算化事業にどれだけの人件費コストを要しているか、全く不明である。それ以前に、非予算化事業とされるべきものがどれだけあるかも不明である。

事業として識別されていなければ、成果を把握することも、人件費コストを集計することもできない。

人件費は、自治体の最大のコストのひとつである。事業別にどれだけの人件費コストを投じているかを測定しなければ、それらの事業の費用対効果は全くわからない。費用対効果がわからなければ、拡大すべき事業であるか、縮小・廃止を検討すべき事業であるか、評価のしようがない。

各課の非予算化事業をリストアップし、明確に識別した上で、予算措置されている他の事業と同じように、事業の成果・人件費コスト・費用対効果を測定・評価・見直しをすることが必要である。

現状では、各課の事務分担表を基に、リストアップしていくのが便宜であろう。

【意見】 非予算化事業の検証プロセスについて

非予算化事業は、予算措置を伴わないため、予算査定の対象になっていない。

現状の自治体実務において、予算査定は、事業の成果や費用対効果を検証できる数少ない業務プロセスである。

非予算化事業も人件費という予算を要していることに変わりはない。予算査定など、何らかの検証プロセスで検証がなされるようにする必要がある。

【指摘】 事業仕分けと非予算化事業について

平成 23 年度事業仕分けにおいては、非予算化事業が事業仕分けの対象とされていない。人件費は最重要のコストである。事業仕分けにおいては、非予算化事業も評価の対象とする必要がある。

No.5 職員厚生会交付金

担当部局 総務部 職員厚生課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

チェックリストの回答によると、本事業の目的は次の通りである。なお、予算要求資料には平成22年度、平成23年度、平成24年度とも事業の目的の記載がない。

職員の相互共済および厚生福利の増進を図り、もって市政の発展に寄与することを目的とする。

(2) 事業の内容

職員の互助会である「函館市役所職員厚生会」（以下、厚生会という）に交付金を支出する事業である。チェックリストの回答では、事業内容を次のように記載している。

地方公務員法第42条において、地方公共団体は、職員の保健、元気回復その他厚生に関する事項について計画を樹立し、これを実施しなければならないとされている。

この趣旨に基づき、函館市職員の厚生福利制度に関する条例が制定され、毎年度、厚生会に対し交付金の支出が行われている。

但し、地方公務員法第42条は、厚生会への援助を義務付けているわけではない。

(3) 事業コスト

本事業「職員厚生会交付金」にかかるコストは次の通りである。事業費は全額交付金である。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		9,007	8,806	7,586	6,964	6,466
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		9,007	8,806	7,586	6,964	6,466
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 3,750
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 1.0 2,000	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	4,000	6,000	4,000	4,000	3,750
総事業費計(A+B)		13,007	14,806	11,586	10,964	10,216

(4) 交付金の算定基準

厚生会の主な収入は、職員が負担する会費収入、市からの交付金、保険事業特別会計の事業収益などである。

職員が支払う会費、市の交付金は次の算式で算定される。

① 会費 = 職員の給与月額 × 2.6/1,000 × 12
② 交付金 = 職員の給与月額 × 1.0/1,000 × 12

市からの交付金は、平成18年度には2.6/1,000であったが、以降、現状の1.0/1000に切り下げられた。

2. 厚生会の概要

(1) 厚生会の事業内容

厚生会の事業は次の通り。() 内に付記したのは、後述する会計区分である。

- ① 給付事業 (→ 会員給付事業特別会計)
 - 結婚祝金 25 千円、出産祝金 12 千円、長期会員祝金 30 年目に 50 千円
 - 退職せん別金 1 年以上 5 年未満 10,000 円から、
最高 30 年以上 50,000 円
 - 弔慰金 本人 60,000 円、配偶者 30,000 円 他
 - 災害見舞金 最高 全焼・全壊 100,000 円 他
- ② 貸付事業 (→ 貸付事業特別会計)
 - 普通貸付 上限 360,000 円、手数料 2.4% 他
- ③ 助成事業 (→ 会員給付事業特別会計、一般会計)
 - 部単位レクリエーション助成 2,500 円/人・年
 - 宿泊助成 最大 4,000 円×2 回/年 (提携施設・代理店の助成券を交付)
 - 法人会員スポーツクラブ助成 他
- ④ 文化体育事業 (→ 会員給付事業特別会計、一般会計)
 - ソフトボール大会 他
- ⑤ その他事業
 - 保険代理事業 (→ 保険事業特別会計)
 - 火災共済事業 (→ 火災共済事業特別会計)
(積立 2 千円/月、見舞金 最高 3 百万円 <4/5 以上焼失時>)
 - 福利厚生施設としての本庁舎地下の売店・食堂・クリーニング取次所の経営。
経営形態は、委託。

(2) 厚生会の会計

厚生会の会計は、一般会計の他に会員給付事業特別会計、福利厚生事業基金、貸付事業特別会計、保険事業特別会計、火災共済事業特別会計に区分されている。

それぞれ「(1) 厚生会の事業内容」に挙げた①～⑤の区分に概ね対応する。なお、

助成事業のうち、部単位レクリエーション助成・宿泊助成は、会員給付事業特別会計に含まれ、その他は一般会計に含まれている。

【指摘】本庁舎地階の売店・食堂の収支について

本庁舎地階の売店・食堂・クリーニング取次所は、市作成の資料「函館市役所職員厚生会概要」によれば、厚生会の「その他」の事業とされている。

しかし、上記の会計区分では、売店・食堂・クリーニング取次所が区分経理されていない。また、これに係る収支が明示されていない。

一般の来庁者も利用できる物品販売・飲食事業にかかる事業であり、収益事業である。しかも、本庁舎地階の使用料は無料とされている。

もし、事業運営で相当の利益を出しているのであれば、使用料を無料とすることの妥当性について検討すべきである。そのためにも収支を明快にする必要がある。

交付金の支給申請書に添付された平成23年度予算書によれば、各会計の収支予算は次の通りである。

収支予算

〈単位：千円〉

	一般会計	会員給付 事業 特別会計	福利厚生 事業基金	貸付事業 特別会計	保険事業 特別会計	火災共済 事業 特別会計	合 計
会費収入	23,820					20,880	44,700
交付金	9,161						9,161
事業収益				428	19,079		19,507
預金利息		4					4
雑収入							0
繰入金		18,997		4	415		19,416
収益事業繰入金		7,959					7,959
基金繰入金		15,000	15,000				30,000
自己資本金繰入収入				15,000			15,000
収入計	32,981	41,960	15,000	15,432	19,494	20,880	145,747
前期繰越金	0	4,535	15,000				19,535
収入合計	32,981	46,495	30,000	15,432	19,494	20,880	165,282

事務費	646	582		146	11,535	20	12,929
事業費（負担金等を含む）	13,337	38,759				9,000	61,096
加入者返還金						11,739	11,739
退会者返還金						120	120
繰出金	18,997		15,000	15,000	7,958	1	56,956
予備費	1	7,154		285	1		7,441
雑損失				1			1
支出計	32,981	46,495	15,000	15,432	19,494	20,880	150,282
次期繰越金	0		15,000				15,000
支出合計	32,981	46,495	30,000	15,432	19,494	20,880	165,282

現金預金				34,958	6,806		
貸付未回収金				16,323			
純資産				51,281	0		

各会計間の繰入・繰出を相殺すると、次のようになる。

繰入・繰出の相殺

<単位:千円>

	一般会計	会員給付 事業 特別会計	福利厚生 事業基金	貸付事業 特別会計	保険事業 特別会計	火災共済 事業 特別会計	合 計
会費収入	23,820					9,141	32,961
交付金	9,161						9,161
事業収益				428	19,079		19,507
預金利子		4					4
雑収入							0
繰入金				4	415		419
収益事業繰入金							0
基金繰入金							0
自己資本金繰入収入				15,000			15,000
収入計	32,981	4	0	15,432	19,494	9,141	77,052
前期繰越金	0	4,535	15,000				19,535
収入合計	32,981	4,539	15,000	15,432	19,494	9,141	96,587

事務費	646	582		146	11,535	20	12,929
事業費（負担金等を含む）	13,337	38,759				9,000	61,096
加入者返還金							0
退会者返還金						120	120
繰出金							0
予備費	1	7,154		285	1		7,441
雑損失				1			1
支出計	13,984	46,495	0	432	11,536	9,140	81,587
次期繰越金	0		15,000				15,000
支出合計	13,984	46,495	15,000	432	11,536	9,140	96,587

収支差額	18,997	-41,956	0	15,000	7,958	1	0
-------------	---------------	----------------	----------	---------------	--------------	----------	----------

【指摘】 厚生会の収支状況について

会計を区分しているとはいっても、実質的には、会員給付事業特別会計の赤字42百万円を、一般会計の黒字19百万円、貸付事業特別会計の純資産の取崩し15百万円、保険事業特別会計の事業利益8百万円で補填している状況である。

一般会計の収入は、会費収入24百万円・市の交付金9百万円である。これによる黒字が、実質的には会員給付事業特別会計の赤字の補填に使われている。

市は、給付事業の支出が妥当であるか検証する必要がある。

【意見】 厚生会の収支状況と市の計画について

貸付事業特別会計の純資産51百万円は、同事業の昭和44年度以来の貸付金利息・預金利息による稼得利益の累積である。

毎年15百万円ずつ取り崩しては、4年で残高が0になる。それ以降は給付

事業への補填は不可能となり、給付の見直しなど給付事業の赤字の改善、会費の増額、市の交付金の増額などの対策が必要となる。

地方公務員法第42条は、「地方公共団体は、職員の保健、元気回復その他厚生に関する事項について計画を樹立し、これを実施しなければならない」としている。

また、国の「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」によれば、「福利厚生事業については、点検・見直しを行い、適正に事業を実施するとともに、事業の実施状況等を公表すること。これらの取り組みを通じ、住民の理解が得られるものとなるよう、職員互助会への補助についても見直しを図ること」としている（平成18年8月31日 総務事務次官通知）。

市は、厚生会の収支内容について、厚生会と改善策を検討すべきである。

(3) 会員給付事業特別会計の支出

会員給付事業特別会計の主な支出は次の通りである。

会員給付事業特別会計の支出内訳

<単位:千円>

長期会員祝金	5,500	
退職せん別金	6,430	
部単位レクリエーション助成	5,400	
結婚祝金	875	
出産祝金	840	
入学祝金	2,000	
弔慰金	1,574	
宿泊助成	13,280	@4,000×2,372人×2枚×70%
港祭り事業費	2,152	
その他	708	
	38,759	

各給付の中でも、宿泊助成が13百万円と金額的には突出している。

3. 事業の目的について

【指摘】 予算要求資料における事業の内容の記載について

平成22年度、平成23年度、平成24年度の予算要求資料に、厚生会の事業の内容が記載されていない。

目的と同様、予算要求に当っては、交付金がどのように使用されるのかを検討すべきである。

4. 事業のコストについて

(1) 人件費コストについて

【指摘】 交付金支給業務と厚生会業務の明確化について

事務分担表によれば、主査以下の職員 6 名が厚生会の事務局員を兼務し、厚生会の事務を行っている。

ところが、市の業務である本交付金の支給業務については、事務分担表上に記載がない。市としての交付金支給業務と、厚生会の事務局員としての業務とが混同されている。区分しなければならない。

【指摘】 人件費コストについて

本事業に投じている人工数は 0.5 人工である。年間稼働日数を 250 日とすると、交付金の支給に 125 人日を投じてことになる。交付金の支給手続に 125 日を要するのは過大である。業務時間の効率化が求められる。

(2) 職務専念義務免除について

【指摘】 職務内容・目的の明示

前述のように、総務部職員厚生課の課長、他の職員 6 名、計 7 名が厚生会の事務処理にあっている。この 7 名について、「職務に専念する義務の免除に関する規則」(昭和 30 年 12 月 1 日規則第 56 号 最終改正平成 23 年 3 月 25 日規則第 16 号)に基づき兼務の決裁がなされている。

平成 24 年度については、平成 24 年 4 月 1 日付で厚生会会長(市の総務部長)から市長宛てに、平成 24 年 4 月 1 日から平成 25 年 3 月 31 日の委嘱期間で 7 名に対する委嘱の依頼書が提出され、同日、決裁書に基づき決裁されている。

しかし、依頼書・決裁書には、単に委嘱を依頼する職員について、厚生会における職名、市の所属部署・職名、氏名、委嘱期間が記載されているのみであり、具体的な事業目的・事業内容並びに従事時間・日数の記載が無い。

職務内容・目的を明示しておかないと、決裁権者が決裁を行うに当たっての適切な判断を阻害する恐れがある。依頼書・決裁書に職務内容・目的を明記しておく必要がある。

【指摘】 従事時間・日数の明記

従事時間・日数を明確にしなければ、その兼務にどれだけのコストを要するのか、兼務者の人数の妥当性も判断できない。依頼書・決裁書に従事時間・日数を明示する必要がある。

No.6 建物管理所要経費

担当部局 財務部 管理課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

チェックリストの回答によると、本事業の目的は次の通りである。なお、予算要求資料には平成22年度、平成23年度、平成24年度とも事業の目的の記載がない。

警備) 建物の保全に必要な監視, 火災, 盗難予防等
 共済) 市有物件の火災等災害発生時における損失補償

(2) 事業の内容

① 警備業務

財務部所管建物にかかる外部巡回警備(委託)と緊急修繕等業務

② 共済業務

市有物件の火災等災害発生時における修復に係る損失補償のための保険契約、共済金申請等業務

一括して、公益社団法人全国市有物件災害共済会(以下、共済会という)に共済委託している。填補責任の範囲は、次の事由による損害である。

1. 火災、2. 落雷、3. 破裂・爆破、4. 建物等の外部からの物体の落下・飛来・衝突・倒壊、
 5. 車両の衝突・接触、6. 騒じょう等の集団示威行動に伴う暴行、7. 破壊行為、8. 風災・水災、
 9. 雪災、10. 土砂崩れ

(3) 事業の開始

- ・警備業務：平成8年度
- ・共済業務：昭和26年度

(4) 事業コスト

本事業「建物管理所要経費」にかかるコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		10,233	9,315	9,507	6,257	6,330
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		10,233	9,315	9,507	6,257	6,330
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 3,750
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	4,000	4,000	4,000	4,000	3,750
総事業費計(A+B)		14,233	13,315	13,507	10,257	10,080

2. 共済業務の費用対効果について

(1) 共済委託の内容

共済業務については、市の所有物件について、一括して共済会に委託している。

共済会の平成 23 年度「決算報告」によれば、原因別の共済金の支払状況は、火災によるものが 239 件で 935 百万円、落雷によるものが 1,256 件で 572 百万円、風水災によるものが 794 件で 426 百万円であり、補填責任の範囲は多岐に亘ってはいるが、実質的には火災等の損害保険である。

共済会の平成 24 年度の「事業報告」によれば、「本会は、昭和 24 (1949) 年 1 月、全国の各市が、地方自治の発展と住民福祉の向上をめざし、そのための行政手法として、地方自治法第 263 条の 2 に基づき、相互救済事業を実施するために共同で設置いたしました公益的法人であり、以来これまでの 64 年間にわたり、皆様方のお力添えをいただきながら、事業の充実と発展に努めてまいりました」とされている。

なお、地方自治法第 263 条の 2 は、次のように規定している。

第 263 条の 2

普通地方公共団体は、議会の議決を経て、その利益を代表する全国的な公益的法人に委託することにより、他の普通地方公共団体と共同して、火災、水災、震災その他の災害に因る財産の損害に対する相互救済事業を行うことができる。

全国の市のほとんどが、市有物件の災害保険として共済会を活用しているとみられるが、第 1 項の規定によれば、市が共済会を活用するか否かは任意である。

(2) 共済の収支

平成 14 年度から平成 24 年度までの掛金の支払状況と、火災共済金の収入状況は次の通りである。

掛け金の支払状況と火災保険の収入状況

年度	保険料 千円	災害共済金 千円	差引 千円	件数 件	委託件数 施設
平成14年度	5,300	0	-5,300	1	181
平成15年度	5,980	197	-5,783	1	179
平成16年度	6,549	3,200	-3,349	1	190
平成17年度	4,693	530	-4,163	1	218
平成18年度	4,742	275	-4,467	1	223
平成19年度	4,726	394	-4,332	1	221
平成20年度	8,776	0	-8,776	0	395
平成21年度	7,758	0	-7,758	0	356
平成22年度	7,712	503	-7,209	1	333
平成23年度	5,121	329	-4,792	1	340
平成24年度	5,088	0	-5,088	0	333
合計	66,445	5,489	-60,956	8	2,969
1年当り	6,040	499	-5,541	0.7	270

平成 14 年度から平成 24 年度までの掛金支払の合計額は 66,445 千円であるのに対し、災害共済金は 5,489 千円であり、収支は 60,956 千円のマイナスである。

1年当りでは、掛金支払が6,040千円、災害共済金は499千円で、5,541千円のマイナスである。

実質的には火災等の損害保険である。万が一、火災事故等が生じた場合の担保であり、火災事故さえ起きなければ、10年間程度の収支が赤字となること自体は問題ではない。

但し、同共済が市の収支にとって最も有利であるか否かは別問題である。

(3) 共済会の財務内容について

平成25年3月期の「決算報告」によれば、共済会の総資産は780億円、純資産は648億円であり、自己資本比率は83.1%である。

資産総額の62.2%である485億円が「還元融資資産」とされている。これは、共済基金の一部を原資として、低廉な利率で消防・防災施設整備事業等の資金として、共済会の会員である市に貸付けるものである。利率は、財政融資資金貸付金利から0.1%を控除した利率とされており、5年貸付は0.1%、10年貸付は、共済委託団体で0.3%、通常団体で0.4%である。

民間の主要損害保険会社の自己資本比率は、平均13.1%である（「主要損害保険会社の平成25年3月期決算の概要」金融庁）から、共済会の自己資本比率は、民間平均の6倍以上である。自己資本比率が高いのは、共済事業の過去からの利益の蓄積であろう。この利益の蓄積を原資として、低利で諸市への貸付を行っている。

なお、函館市の共済会からの借入残高は、平成25年度当初で97百万円である。

【指摘】 損害保険付保の費用対効果の検証について

担当者によれば、市所有物件への損害保険の付保について、民間の損害保険会社から見積りを徴求したことはないとのことである。

共済会への損害保険委託が、市にとって費用対効果が高いものであるか否かは検証してみなければわからない。

民間の損害保険会社から見積りを徴求するなどして、現状の取引が費用対効果の高いものであるか否かを検証する必要がある。

3. 事業のコストについて

【指摘】作業の効率化について

本共済では、毎年、損害保険掛金の変動する。
例えば、亀田港保育園については次の通りである。

亀田港保育園掛金一覧

年度	面積 m ²	保険金 万円	保険掛金 円
平成22年度	475	14,984	19,479
平成23年度	475	14,004	18,205
平成24年度	475	13,303	11,440

そのため担当者は、300件以上の付保物件について、多くは1物件当たり数千円の掛金の一覧表を毎年作成している。

一覧表作成のデータ元として、共済会とのデータの授受を紙ベースで行っている。対象物件が毎年ほとんど変わらないデータのやり取りなのであるから、Excel等のデータでの授受をすれば、作業時間が格段に減少する。

作業の効率化を図るべきである。

【指摘】人件費コストについて

本事業に投じている人工数は0.5人工である。年間稼働日数を250日とすると、125人日を投じていることになる。

警備業務は外部委託である。共済業務は、市所有建物の付保業務である。作業内容は上述した。整備・共済合わせても、125日を要しているのは過大である。業務時間の効率化が求められる。

【意見】保険掛金を毎年見直す必要性について

既述のように、市の担当者が毎年、保険掛金の一覧表を作成している。毎年、掛金を見直す必要があるか、共済会とも協議し、改善を図るべきである。

No.7 多重債務対策関係経費

担当部局 市民部 暮らし安心課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成24年度の予算要求資料によると、本事業の目的は次の通りである。

多重債務に関する相談からその解決に至るまでをサポート、家計に対するアドバイスなど生活の助言による再スタートの支援を行うほか、庁内関係部局との連携による多重債務者の掘り起こしを行い、多重債務に苦しんでいる市民の救済と支援を行う。

(2) 事業の内容

① 多重債務問題解決までの流れ

- ア) 市民から暮らし安心課への相談（平成23年度までは暮らし支援室）
- イ) 借金の状況把握のために相談者の年齢・収入・家族構成などや借金をした経緯・現在の状況を聞き取り、相談カードを作成
- ウ) 債務整理にあたり、家計へのアドバイスなど生活の助言による再スタートの支援と再発防止
- エ) 法律専門家への同行および引継ぎ

② 予防・啓発活動

- ア) 市民や高校生・大学生に向けた出前講座の実施
- イ) 市内各機関へのポスター・リーフレット・PRカードの配置 ほか

(3) 事業の開始

平成21年度

(4) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)			1,804	6,643	468	629
特定財源	国・道		1,299	6,337	3,037	2,765
	市債					
	その他					
一般財源			505	306	-2,569	-2,136
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.0 0	人工 3.0 24,000	人工 4.0 32,000	人工 1.6 12,800	人工 1.6 12,000
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 1.0 2,500	人工 1.0 2,500
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 1.0 2,000	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)		26,000	32,000	15,300	14,500
総事業費計(A+B)		0	27,804	38,643	15,768	15,129

(5) 相談実績

事業開始以来の相談実績は次の通りである。

多重債務相談（問合せ）件数等実績

年度	相談（問合せ） 区 分			合 計		引継件数とその内訳 (人数)					民事法律 扶助利用 (人数)
	電話 相談	来庁面談		件数	(人数)	任意 整理	特定 調停	個人 再生	自己 破産	その他	利用率
		件数	(人数)								
平成21年度	194	332	(361)	526	(555)	130	0	11	50	1	38
						192					19.79%
平成22年度	193	312	(357)	505	(550)	120	1	10	50	4	62
						185					33.51%
平成23年度	140	182	(196)	322	(336)	46	0	2	32	1	41
						81					50.62%
平成24年度	126	140	(157)	266	(283)	17	0	1	44	1	51
						63					80.95%
累計	653	966	(1071)	1619	(1724)	313	1	24	176	7	192
						521					

① 相談件数の半減

グレーゾーン金利の廃止など貸金業の制度改正により、相談者は平成21年度555人から平成24年度283人と半減した。その結果、債務減免額も平成21年度472百万円から平成23年度251百万円と半減している。

このような相談数減少の要因について、担当部局は以下の3つが考えられるとしている。

- ・新しい貸金業法の施行および貸金業者の減少により、お金が借りにくくなっていること
- ・借金問題を抱えた市民の債務整理が進んだこと
- ・過払い請求というインセンティブが減少し、借金問題を抱えている人が債務整理に対して消極的になっている可能性があること

② 専門家への引継件数の急減

弁護士・司法書士など専門家への引継件数はさらに減少し、平成21年度192人から平成24年度63人と1/3となった。

特に、過払金返還を含む任意整理で落ち着いた案件は、平成21年度が130件であったのに対し、平成24年度は17件と1/8程度に激減している。これに対し、自己破産まで行った案件は、平成21年度が50件（専門家への引継件数のうち26.0%）、平成24年度が44件（専門家への引継件数のうち69.8%）と件数では増加していないが、専門家への引継件数に占める割合は倍増している。

法改正により、過払金返還を伴う事案が急減し、債務問題解決のためには、過払金によるうち入れや任意整理やリスケジュールリングだけでは収まらず、自己破産手続まで要する事案の割合が増加していることが推定される。

③ 民事法律扶助利用者数の増加

一方で、民事法律扶助利用者数が平成 21 年度 38 人から平成 24 年度 51 人と増加した。全相談者に対する民事法律扶助を利用したものの割合は、平成 21 年度 19.79%から平成 24 年度 80.95%と激増している。

グレーゾーン金利廃止後、多重債務者が減少する傾向にあることに加え、過払金返還を伴う事案が減少していること、過払金によって専門家の関与費用をまかなうことのできない事案が増加し、その結果、民事法律扶助の利用が増加したことが推測される。

2. 事業の目的について

【指摘】事業の目的について

事業の目的を「多重債務に苦しんでいる市民の救済と支援を行う」としている。

対象者は「多重債務に苦しんでいる市民」と限定されている。

対象者に対して及ぼすべき変化は、「救済と支援を行う」とされている。また、目的の冒頭では「多重債務に関する相談からその解決に至るまでをサポート」としている。

もし、市民が違法な高金利など他者の違法な行為により苦しんでいるのであれば、行政が介入すべきである。但し、その場合、市の役割は警察または法律専門家に相談するように慫慂することであり、「救済」や「解決に至るまで」介入することが市の役割であるとは考えられない。

逆に、違法ではない条件での金銭貸借であって、過剰債務発生の原因が相談者の収入の多寡や本人家族の病気など、余儀ない事情に由来するのであれば、社会福祉の問題である。「救済」や「解決に至るまで」介入することが当課の役割であるか疑問である。

担当者の作業内容が広範になり過ぎている。どこまで介入すべきなのか、目的の見直しが必要である。

3. 事業の成果について

(1) 業務の迅速化

【意見】自己破産案件の割合の増加と処理の迅速化について

法改正による過払金返還が急減したのに伴って、自己破産手続まで要する事案の割合が増加していることが推定される。

過払金の返還がなく、債務削減のために自己破産手続が必要となれば、所有財産の把握・評価やその処分をどうするかなど、幅広くかつ専門的な介入が必要となる。

1 日も早い専門家の助言・介入が必要であり、市の役割は、従来にも増して専門家への引継を的確かつ迅速に行うことである。手続きをより迅速化することが望まれる。

(2) 成果指標の定義について

【指摘】アウトカム指標の定義について

アウトカム指標は予算編成時の予算資料には定義されていない。平成 23 年度の事業仕分け調書でも定義されていない。

アウトカム指標としては、債務減免者数、相談前・相談後の債務減少額、債務減免額、専門家への引継数、専門家への引継ぎに要した日数などが適切である。

アウトカム指標を明確に定義すべきである。

4. 事業のコストと費用対効果について

【指摘】相談業務の効率化について

相談に投じている人工数が 2.6 であるから、年間稼働日数を 250 日とすれば、当事業に要している日数は、 $250 \text{ 日} \times 2.6 \text{ 人工} = 650 \text{ 日}$ である。平成 24 年度は電話のみの相談が 126 件、来庁面談が 157 人（140 件）である

仮に、電話のみの相談に、事後処理を含め多めに見て、1 件当たり 0.5 人工（4 時間）を要したとして、年間 $0.5 \text{ 人工} \times 126 \text{ 件} = 63 \text{ 日}$ の工数となる。

これを基にすると、来庁面談に要した日数は、 $650 \text{ 日} - 63 \text{ 日} = 587 \text{ 日}$ となる。

来庁面談は 140 件であるから、来庁 1 件当りに換算すると、平均 4.2 日（ $= 587 \text{ 人日} \div 140 \text{ 件}$ ）を要していることになる。

相談があると、電話・対面での回答により、相談カードを作成している。

相談カードの記載様式は、A4 数枚に及ぶ詳細なものである。「債務の一覧」はもちろん、「1 カ月の生活費」、「1 年間の特別（臨時的）な支出」、「家系図」、「相談者のプロフィール（別紙・・・人生の出来事）」などを聞き取り、記載する様式となっている。

前述のように、現在では自己破産を要する案件の割合が高まっており、専門家の支援が必須である。的確かつ迅速に専門家に引継ぐのが肝要である。

しかるに、現状の市が実施している事前のヒアリングは広範に過ぎ、また工数をかけ過ぎである。

専門家に引継ぐのであれば、引継ぎに必要なスクリーニングができる程度で十分であり、ここまで詳細な「相談カード」は不要である。相談カードの簡素化、業務の効率化が必要である。

相談 1 件当たりコストを測定評価し、業務効率の向上をすべきである。

【指摘】業務の設計と目的の定義について

業務を設計する段階で、必要以上の作業を業務内容として盛り込んでしまったものである。

事業の目的として、対象者に対して及ぼすべき変化を「救済と支援を行う」と広範なものとしたことが影響している。

成果・コスト・費用対効果に問題のある事業については、事業の目的・アウトカム指標・達成目標を明確に記述しようと試みても、不明確・不適切な表現となったり、実際の作業内容と不整合となったりすることが多い。

事業の成果・コスト・費用対効果を検証するためにも、事業の目的・アウトカム指標・達成目標を明確に記述し、それを定期的に点検することが必要である。

5. その他

【指摘】生活保護受給者からの相談について

多重債務相談のうち、年間 20 件にも満たないが生活保護受給者からの相談があるとのことである。

生活保護受給者からの相談があった場合、市の生活保護担当者に相談するように慫慂するのみで、市の生活保護の担当部局である福祉部へ引継ぐことはしない。

しかし、生活保護の受給者が借入債務を有しているのでは、市の生活保護資金が借入の返済に充当されている恐れがある。また、借り入れた資金を何に消費したのかが疑問である。

生活保護受給者から債務相談があったことを知りながら、市の生活保護担当者に相談するように慫慂するのみで、生活保護の担当部局である福祉部へ引継がないのでは、問題がある可能性を知りながら、それを看過したことになる。

逆に、多重債務の相談者のうち、生活困窮者については、保健福祉部生活支援課に連絡することとしている。平成 24 年度は、相談者のうち、生活困窮者 18 名について、保健福祉部生活支援課に連絡し、10 名が生活保護の受給決定を受けた（くらし安心課作成「平成 24 年度 多重債務相談者のうち関係課との連携者」による）。

生活保護受給者から相談があった場合は、市の生活保護の担当部局である福祉部へ通知すべきである。

No.8 地域人権啓発活動活性化事業経費
担当部局 市民部 暮らし安心課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

チェックリストの回答によると、本事業の目的は次の通りである。なお、予算要求資料には平成22年度、平成23年度、平成24年度とも事業の目的の記載がない。

人権尊重の普及高揚を図り基本的人権の擁護に資する

(2) 事業の内容

事業の内容は次の通りである。

- ① 回覧板やノック式消しゴム等の広告入啓発物品の配布
- ② 啓発カレンダー作製や市電広告による広報活動
- ③ 人権の花運動等による啓発活動（小学校に花の苗等を贈呈）
- ④ 人権啓発活動都道府県ネットワーク協議会等、関連機関との連携業務

本事業は、北海道が事業主体であり、函館市に委託された事業である。道からは、委託料4,000,000円が支給される。

平成23年度は、道内の市の中では、函館市のほか、深川市、網走市、恵庭市が実施している。

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		4,000	4,000	4,000	3,994	4,000
特定財源	国・道	4,000	4,000	4,000	3,994	4,000
	市債					
	その他					
一般財源						
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 3,750
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	4,000	4,000	4,000	4,000	3,750
総事業費計(A+B)		8,000	8,000	8,000	7,994	7,750

2. 事業の目的及び予算要求資料について

【指摘】 予算要求資料に事業の目的が記載されていない

平成22年度から平成24年度の予算要求資料を閲覧したところ、事業の目的が記載されていなかった。

予算要求に当って、事業の目的、すなわち、事業の対象は誰（何）であるか、

その対象に対してどのような変化を意図しているのかを明記しなければならない。

【指摘】 予算要求資料に事業の成果が記載されていない

平成 22 年度から平成 24 年度の予算要求資料を閲覧したところ、どのような成果が達成できたのかが記載されていない。

成果を明確に記載し、拡充すべき事業であるのか、見直し・廃止すべき事業であるのか判断できるようにしなければならない。

【指摘】 平成 22 年度、平成 23 年度、平成 24 年度の予算要求資料について

平成 22 年度、平成 23 年度、平成 24 年度の予算要求資料として、実施項目・実施数量を記した表しか作成されていない。

しかも、表中の記載は、数量・金額等の数値が異なることを除けば、その内容がほとんど同一で、前年度のコピーに過ぎない。

予算要求資料が形骸化している。

事業を拡充するにしても、存続、縮小・廃止するにしても、予算要求資料は、事業の見直しの根拠と、その意思決定過程が明確になるように作成すべきである。

3. 各年の決算額について

【指摘】 各年の決算額の妥当性

平成 20 年度、平成 21 年度、平成 22 年度、平成 24 年度の決算額が、4 年とも 4,000,000 円である。

4 年間とも 1 円の位から 10 万円の位まで 0 で、しかも、4 年間、同金額である。平成 23 年度のみが 3,993,873 円であり、4,000,000 円と 6,127 円の差異がある。

平成 20 年度から平成 24 年度までの各年度について、科目別の内訳をみると次の通りである。

〈単位：円〉

節		細節		決算額				
code	節名称	code	細節名称	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
8	報償費	8	報償金（記念品等購入費）	795,550	1,138,777	1,102,185	1,088,325	1,203,300
11	需用費	1	消耗品費	803,763	843,853	737,015	744,748	828,050
11	需用費	18	印刷製本費	168,000	156,870	163,800	226,800	223,650
12	役務費	6	広告料	1,445,187	945,000	1,050,000	1,050,000	1,050,000
12	役務費	8	手数料（その他）	210,000	210,000	210,000	210,000	0
13	委託料	54	その他の業務委託（業者）	577,500	661,500	693,000	630,000	651,000
14	使用料及び賃借料	9	その他		44,000	44,000	44,000	44,000
合計				4,000,000	4,000,000	4,000,000	3,993,873	4,000,000

2 年以上同一金額が続いているのは、役務費（広告料）1,050,000 円、役務費（手数料）210,000 円、使用料及び賃借料（その他）44,000 円の 3 科目のみである。これらはいずれも、市電広告のための費用であり、市の交通局に対する支払である。

それ以外の勘定残高は、毎年、金額が微妙に増減している。

各科目の金額について、会計伝票1枚ずつの金額をみると次の通りである。市の各年の全伝票データをcsvで入手し、本事業にかかる伝票を抽出した結果である。

〈単位：円〉

節	細節	取引内容	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
報 償 費	報償金 (記念品等購入費)	記念品等購入 (消しゴム、回覧板袋、 クリアファイル他)	178,605	191,835	118,125	118,125
			220,500	220,500	209,475	212,625
			398,475	689,850	760,725	756,000
			341,197			116,550
		計	1,138,777	1,102,185	1,088,325	1,203,300
需 用 費	消 耗 品 費	花壇用品 (苗、培土、プランター、 フラワーラベル、他)	539,196	480,480	462,000	423,864
			52,500	52,500	52,237	94,500
			183,225	109,935	175,896	194,040
			36,750	36,750	36,750	68,250
			12,600	12,600	12,180	15,960
			3,780	4,693	5,197	27,720
			2,520	7,822		
			11,340	4,536	488	187
			1,942	2,253		1,261
				12,505		2,268
				610		
				151		
				3,045		
				3,045		
				3,045		
	3,045					
計	843,853	737,015	744,748	828,050		
需 用 費	印刷製本費	人権啓発カレンダー	156,870	163,800	226,800	223,650
役 務 費	広 告 料	市電広告	945,000	1,050,000	1,050,000	1,050,000
役 務 費	手数料 (その他)	市電復元手数料	210,000	210,000	210,000	
委 託 料	その他の業務委託 (業者)	市電広告人権号作成	661,500	693,000	630,000	651,000
使用料及び賃借料	そ の 他	市電貸切乗車料金	44,000	44,000	44,000	44,000
合 計			4,000,000	4,000,000	3,993,873	4,000,000

伝票の中には、1円の位の端数金額のついたものが多数ある。このような端数付きの伝票金額を、多数、合計した結果が、4年間とも一円の位から十数万の位まで0で、しかも、同金額であることを、偶然と考えるのは合理的ではない。

取引相手のほとんどは、競争環境にある民間企業である。自治体側が、少しでも低廉なコストで購入・委託すべく、適切な入札等による購買を実践すれば、自ずと金額に増減が生じるものである。

市の側で、決算額を予算額に合わせて、ひいては道からの支給額に合わせて、調整した結果である。

地方自治法第2条14項が求めている、「その事務を処理するに当って」、「最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」という規定に合致する行為とはいえない。

4. 事業の総合的な収支と実施の可否について

【指摘】事業の総合的な収支の検討について

本事業には、道から 4,000,000 円の委託料が支給される。一方で、上述の通り、本事業の決算額は、毎年 4,000,000 円に調整されている。

その結果、一見、収支は均衡しているように見える。

しかし、本事業には 3,750 千円の人件費を要している。人件費を含めたトータルコストでみれば、道の委託料を含めても、収支は年間 3,750 千円の持ち出しである。

人件費を含めて、トータルコストで事業の収支を検討しなければならない。

【指摘】事業の見直しについて

上述の通り、本事業は、人件費を含めたトータルコストでみれば、年間 3,750 千円の持ち出しである。

人件費を含めたトータルコストベースでの事業の費用対効果を最小化した上で、事業実施の可否を見直すべきである。

5. 事業の成果と費用対効果について

(1) 成果の測定について

【指摘】事業の成果が測定されていない

啓発物品の配布について、事業の成果が測定されていない。配布相手にアンケート葉書を渡すなどにより、成果を測定することができる。

上述の通り、人件費を含めれば年間 3,750 千円の赤字事業である。

対象者にどのような変化を生じさせることができたのか、成果を測定する必要がある。

【意見】アンケートの実施方法について

人権の花運動については、対象小学校の教員にアンケートを実施しているが、事業のコストを明示せずに、児童に「役立った」かどうかを聞いている。回答は、すべて「たいへん役立った」であった。

本事業に限らず、自治体の事業の多くは、受益者から対価の支払いを受けないサービスであることが多い。無償でサービスを受ける受益者に感想を聞けば、肯定的な回答が自ずと多くなる可能性がある。

どのような事業にも一定のコストは要するのであり、そのコストは、最終的には市民の負担である。

受益者にアンケートをする際には、事業のコストを明示して意見を問うなどの工夫が必要である。

(2) アウトカム指標について

【指摘】アウトカム指標が定義されていない

アウトカム指標が定義されていない。そのためどのような成果がどれだけあったのか不明である。

アウトカム指標を明確に定義すべきである。

(3) 費用対効果の測定について

【指摘】 費用対効果が測定されていない

費用対効果が測定されていない。事業を拡充すべきか、縮小・廃止すべきかを意思決定するためには、費用対効果の測定が必要である。

6. 事業のコストについて

【指摘】 人件費コストについて

本事業に投じている人工数は0.5人工である。年間稼働日数を250日とすると、125人日を投じていることになる。

啓発物品を発注し、配布すること、小学校での植栽に125日を要するのは過大である。業務時間の効率化が求められる。

【指摘】 人件費コストについて

作業のすべてを正職員が実施している。啓発物品の購入・配布等の作業自体は単純作業である。嘱託職員・臨時職員でも実施可能であろう。

1人当たり平均コストは、概ね正職員は7.5百万円、嘱託職員は2.5百万円、臨時職員は2百万円である。嘱託職員・臨時職員でも実施可能な作業は、それら職員を活用して、人件費の低減を図るべきである。

No.9 函館市交通安全推進委員会補助金

担当部局 市民部 交通安全課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

チェックリストの回答によると、本事業の目的は次の通りである。

市民の交通安全の確保および市民生活における安全意識の高揚に資する

(2) 事業の内容

事業の内容は、函館市交通安全推進委員会への補助金の給付である。

平成24年度の予算資料中の「補助金・交付金の交付状況調」では、本補助金の目的を次のように記載している。

交通安全関係団体の指導的役割を担っている団体であり、交通事故防止のために関係機関・団体が連携して行う各種事業および市民参加による諸活動を推進するため。

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。事業費は全額、補助金である。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		2,200	2,200	2,200	2,200	2,100
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		2,200	2,200	2,200	2,200	2,100
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 0.01 80	人工 0.01 75
	嘱託職員	人工 0.3 750	人工 0.4 1,000	人工 1.6 4,000	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	8,750	9,000	12,000	80	75
総事業費計(A+B)		10,950	11,200	14,200	2,280	2,175

なお、チェックリストでは、正職員の人工を0.01人日に修正すると回答があった。平成23年度以降をそれにしたがって修正している。

2. 函館市交通安全推進委員会の事業内容

函館市交通安全推進委員会の主な事業内容は、次の通りである。

○主催・共催事業

① 交通安全街頭啓発（旗の波作戦等）

： 自動車・歩行者・自転車利用者等に対し、啓発活動を実施

② 交通安全啓発看板の設置

- ： 庁舎正面に看板を設置
- ③ 赤灯車両駐留啓発(SS レッド作戦)
 - ： 赤灯装備車両駐留啓発を実施し、ドライバーにスピードダウンとシートベルト着用等交通事故防止を呼びかけ
- ④ 赤色回転灯による交通事故防止
 - ： 通年（夜間のみ）赤色回転灯を点灯
- ⑤ 交通安全旗の掲出
- ⑥ 各会員(機関・団体)による街頭啓発
- ⑦ 新入学児童の交通安全特別啓発
- ⑧ 新入学児童の交通安全教室の開催
- ⑨ 小学校低学年の下校時における交通安全啓発

その他の事業を合せ、22 の主催・共済事業がある。他に、協賛事業等 1 件を実施している。

3. 事業に要するコストについて

【指摘】職員人工の大幅相違

本事業に要する職員の作業時間について、平成 23 年度事業仕分け調書では、正職員 1.0 人工、嘱託職員 1.6 人工としていた。

一方で、チェックリストによる回答は、正職員 0.01、嘱託職員 0 であった。

正職員 1.0 人工当り人件費は概ね 7,500 千円であるから、人件費は 1.0 人工であれば 7,500 千円、0.01 人工であれば 75 千円であり、その差は 7,425 千円であり、大幅な相違がある。

本来、個々の業務ごとに必要な人工の合計によって、必要な人員数が決まり、それに 1 人当り人件費を乗じて必要な人件費が決まる。

業務ごとの必要時間の見積りは、適正人員数・適正人件費を算定するための重要な基礎である。その見積りが、このように大きく乖離するのでは、適正な人員数・必要人件費を算定することが不可能となる。

人件費は、自治体の主要コストである。事業ごとの必要作業時間の正確な見積りが必要である。

また、定期的に業務日報を作成することにより、実績時間を把握することを検討すべきである。

No.10 福祉のまちづくり施設整備費補助金

担当部局 保健福祉部 地域福祉課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

民間の公共的施設のバリアフリー整備が行われる際に、その費用の一部を市が補助し、高齢者や障がい者等が使いやすい施設整備を促進する。

(2) 事業の内容

- ・補助金申請の審査及び補助金額の算定や交付
- ・実績報告の確認

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		0	300	2,290	0	190
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		0	300	2,290	0	190
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 3,750
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	4,000	4,000	4,000	4,000	3,750
総事業費計（A+B）		4,000	4,300	6,290	4,000	3,940

2. 補助実績

(1) 補助の内容

	工事の種類	補助限度額
1	出入口までの通路改修	25万円
2	出入口改修	25万円（自動扉設置の場合50万円）
3	受付までの廊下改修	25万円
4	車いす用便所設置	50万円（改修の場合25万円）
5	エレベーター設置	500万円（改修の場合150万円）

※補助金の額は上記の補助限度額と、実際に工事にかかる経費の2分の1を比較して、少ない方の額となる。

（出所：福祉のまちづくり施設整備補助金のご案内）

(2) 直近3カ年の利用実績

〈単位：件、千円〉

時期	件数	内容	補助額
平成22年度	2	飲食店(自動ドア設置)等	2,290
平成23年度	0		0
平成24年度	1	公衆浴場(手すり設置)	190

(出所：函館市福祉のまちづくり施設整備費補助金の交付実績)

3. アウトプット指標について

【指摘】 不適切なアウトプット指標

当該事業のアウトプット指標について確認を求めたところ、過去の補助金支給実績額の回答であった。補助支給額は当該事業のインプット指標であり、不適切である。

4. 達成目標、アウトカムについて

【指摘】 アウトカムの設定及び測定

事業を行うに当たって設定すべき達成目標やアウトカムが明確に定められていない。バリアフリー化による施設整備に関するアウトカム指標として、例えば、工事後の車椅子利用者数などが考えられる。補助金支給の要件として、期限（1～2年程度）を定めて当該利用者数を把握報告してもらうなどすれば、事後的にアウトカムを測定できる。また、補助を実施する行政サイドとしても事例やノウハウの蓄積が可能となる。アウトカム指標を適切に設定すべきである。

【指摘】 達成目標の設定

達成目標が定められていない。当事業は、後述するように実施件数が少なく、その結果、費用対効果が著しく低いものとなっている。あらかじめ達成目標を定めていれば、事業見直しのきっかけとなった。

5. 事業の成果と費用対効果について

【指摘】 事業コストの削減

平成25年度の事業費予算要求額は1,000千円である。一方、当該事業には正職員が0.5人工必要であり、正職員1人工当たり約7,500千円であるため、0.5人工では3,750千円の人件費がかかっている。補助金の額を上回る多額なコストがかかっていると見える。

また、当該事業に当たっては、工事金額の補助を受けたいと希望している事業者に対して、内容の問合せも含めた相談を受けている。この相談件数を加味して事業の実施コストと件数を試算すると次の通りである。

〈単位：件、千円〉

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	5年累計
人件費	4,000	4,000	4,000	4,000	3,750	19,750
相談件数	6	9	3	12	5	35
相談1件当り 管理コスト	667	444	1,333	333	750	564
補助金額	0	300	2,290	0	190	2,780

〈単位：件、千円〉

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	5年累計
人件費	4,000	4,000	4,000	4,000	3,750	19,750
補助実施件数	0	1	2	0	1	4
実施1件当り 管理コスト	4,000	4,000	2,000	4,000	3,750	4,938
補助金額	0	300	2,290	0	190	2,780

※補助実施件数が0の場合は、人工金額で記載している。

5年累計では、1件当りの補助額が695千円であるのに対し、実施1件当りの管理コストが4,938千円、相談1件当りでみても564千円である。しかも、事業コストのほとんどが補助を実施するための人件費などの管理コストに過ぎない。コストの削減が必要である。

また、相談が多い割に実施件数が4件に留まっている状況をみれば、補助のあり方を再検討すべきであった。

【指摘】 事業の費用対効果について

当該事業については、函館市福祉のまちづくり条例、函館市福祉のまちづくり施設整備費補助金交付要綱に基づき、公共的施設のバリアフリー整備促進を目的として実施される事業である。平成15年度に開始された。

将来、高齢者数や高齢者割合の増加が進むことが予想される中、建物のバリアフリー化が必要であることは理解できる。民間主導ではバリアフリー化が進まない現状で、行政が補助を実施する意義も首肯しうる。

しかしながら、事業開始後の状況をみると、その利用件数が少ない一方で、人件費も含めた事業コストが著しく高い。5年累計の補助額が計2,780千円であるのに対し、そのための管理コストは19,750千円である。費用対効果が著しく低い。当該事業は廃止するか、時代の要請があり、継続する必要がある場合にも、費用対効果の観点を見失うべきではない。

No. 11 社会福祉法人等指導監査関係経費
 担当部局 保健福祉部 指導監査課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

社会福祉法人および社会福祉施設の適正な運営の確保を目的として、関係法令・通知等に基づいて指導監査を実施し、運営全般について必要な指導・助言を行うための必要経費。

(2) 事業の内容

職員の資質向上のために必要な研修旅費、書籍購入費等。

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		124	171	111	140	157
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		124	171	111	140	157
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.3 2,400	人工 0.3 2,400	人工 0.3 2,400	人工 0.3 2,400	人工 0.01 75
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	2,400	2,400	2,400	2,400	75
総事業費計(A+B)		2,524	2,571	2,511	2,540	232

(注)平成24年度の職員人工については、実績として担当課長に再度確認したところ、過年度の人工見積りは誤りで、実質的には0.01人工もないとの回答であったため、訂正してある。

2. 成果の測定・評価について

【指摘】アウトカムの設定及び測定

指導監査課においては、当該事業のアウトカム指標を設定しておらず、その成果も評価していない。

その理由として「指導監査課の純粋な事務費であるため、その設定・把握は困難」であるとしている。

指導監査事務は、その必要性、有効性が認められるからこそ実施されるものである。深度ある監査を実施していれば、通常、相当数のエラーが把握できるものである。定期的にローテーションで実施している監査対象先であれば、そのエラーの是正件数や改善件数なども指標のひとつとして設定可能であると考えられる。

3. 事業のくくりについて

【指摘】非予算化事業について

本事業は「社会福祉法人等指導監査関係経費」として予算化されているが、その支出の内容は、研修旅費や書籍購入費であり、金額的にみれば、平成20年度から平成23年度実績で、各年度100～200千円程の予算手当である。

一方で、担当部局である指導監査課には、平成25年度現在、9名の正職員が在籍し、主として「社会福祉法人等の指導監査」を担当している。市正職員の人件費は、1人年間750万円であり、合計6,750万円を要している。しかし、市職員の給与は固定費である人件費としてまとめて計上されるため、本事業においても当該人件費部分は予算として計上されていない（このように事業予算として計上されない人件費部分のみからなる事業を以下、便宜的に「非予算化事業」という）。

金額的重要性から見ても、6,750万円の人件費を投入して実施される事業（本件でいう「社会福祉法人等の指導監査」）に必要な、10万円程度のいわゆる“付随費用”ともいえる諸経費部分については事業予算として予算措置する一方で、民間でいえば“本業”ともいえる指導監査のための人件費そのものは、事業費としては予算措置の対象外となり、事業仕分けや予算編成などの場面においても精査の対象外となっている。

事業の定義の仕方が不適切であり、非予算化事業も事業としてとらえた上で、諸経費に人件費を含めた総事業コスト（例えば「社会福祉法人等指導監査費」）を把握すべきである。

【指摘】費用対効果の測定と向上について

本事業は、監視活動であり、一定のレベルで定常的に実施し続けること自体に価値がある。一方で、費用対効果が持続的に向上していくことも重要である。そのためにも、主要なコストである人件費の測定が必要である。

4. 指導監査業務について

(1) 体制

指導監査課においては、「地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律」（以下、「一括法」という）の施行及び市の機構改革に合せて、従来は課長を含めて3名体制だったものを、平成24年度から6名増員して9名体制としている。

(2) 分担事務区分

分担事務として、従来、「法人」「施設」の2区分であったところ、「高齢者」「障害等」の区分が設けられた。介護サービス事業者、指定福祉サービス事業者等も対象に含めている。

(3) 実施手続

一括法により道から権限移譲された業務については、道が従来、使用していた調書（チェックリスト方式になっており、法人運営管理編、法人会計基準編等の各種

パターン別になっている。以下、「調書」という。)を市のホームページに掲載し、誰でもダウンロードできる状況にしている。実地監査対象となった法人、施設等は各自ダウンロードして回答を記入、概ね往査日の1週間前までを期限に、紙で返送してもらい、事前に目を通して実地監査に臨む方式をとっている。

平成24年度社会福祉法人・社会福祉施設運営調書
(法人運営管理)

法 人 名	社会福祉法人
施設種別	
施設名	
指導監査年月日	
指導監査会場	
法人出席者	
指導監査担当者	

確認項目	確認事項	左の結果			備 考	関係書類																														
		A	B	C																																
I 定款	1 定款変更を要する事項はないか。 (1) 定款変更手続を要する事項 <table border="1" style="font-size: small; width: 100%;"> <tr> <td>要 求 事 項</td> <td>有</td> <td>無</td> <td>要 求 事 項</td> <td>有</td> <td>無</td> </tr> <tr> <td>① 目的事業</td> <td></td> <td></td> <td>④ 資産の増</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>② 事務所所在地</td> <td></td> <td></td> <td>⑤ 資産の減</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>③ 全文整備(印刷改正除く)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p style="font-size: x-small;">※定款変更手続き中には、「有」に△印をつけること。 (社会福祉協議会の定款については、全社協が厚生省社援局と協議の上、平成12年12月に改定した「社協モデル定款」(平成20年5月改定)に沿って定めることが望ましい。)</p>	要 求 事 項	有	無	要 求 事 項	有	無	① 目的事業			④ 資産の増			② 事務所所在地			⑤ 資産の減			③ 全文整備(印刷改正除く)						ない	ある	ある (重大の場合)	・福祉法第43条 ①、③、⑤は認可申請 ②、④(基本財産に限る。)は届出 ・定款準則第25条	・定款 ・定款変更認可書 ・定款変更編書 ・法人登記事項証明書 ・土地、建物登記事項証明書 ・理事会(評議員会)議事録						
	要 求 事 項	有	無	要 求 事 項	有	無																														
① 目的事業			④ 資産の増																																	
② 事務所所在地			⑤ 資産の減																																	
③ 全文整備(印刷改正除く)																																				
	(2) 定款準則の改正に伴う定款変更手続きを行っているか。	いる	いない		・国通知24.3.30雇児発0330第12号、社援発0330第4号、老発0330第4号「社会福祉法人の認可について」の一部改正について	・定款 ・定款変更認可書 ・定款変更編書																														
II 登記	2 組合等登記に基づき登記(変更登記)を行っているか。 登記(変更)の状況 <table border="1" style="font-size: x-small; width: 100%;"> <tr> <th>区 分</th> <th>登 記 の有無</th> <th>直近の変更年月日</th> <th>直近の登記年月日</th> <th>法定期限</th> </tr> <tr> <td>設立登記</td> <td>有</td> <td>..</td> <td>..</td> <td>2週間以内</td> </tr> <tr> <td>代表権等</td> <td>有</td> <td>..</td> <td>..</td> <td>#</td> </tr> <tr> <td>目的事業</td> <td>有</td> <td>..</td> <td>..</td> <td>#</td> </tr> <tr> <td>事務所所在地</td> <td>有</td> <td>..</td> <td>..</td> <td>#</td> </tr> <tr> <td>資産総額</td> <td>有</td> <td>..</td> <td>..</td> <td>2ヶ月以内</td> </tr> </table>	区 分	登 記 の有無	直近の変更年月日	直近の登記年月日	法定期限	設立登記	有	2週間以内	代表権等	有	#	目的事業	有	#	事務所所在地	有	#	資産総額	有	2ヶ月以内	いる	いない (変更遅延)	いない	・福祉法第28条 ・組合令第2条、第6条	・定款 ・法人登記事項証明書
区 分	登 記 の有無	直近の変更年月日	直近の登記年月日	法定期限																																
設立登記	有	2週間以内																																
代表権等	有	#																																
目的事業	有	#																																
事務所所在地	有	#																																
資産総額	有	2ヶ月以内																																

【意見】 指導監査方法について

現在の実地監査(実地指導も含む)は、指導監査課が実施すべき手続きまでも周知して、被監査先に回答してもらう方式を取っている。

担当課によると、実地監査に先立って、被監査先には最大5時間程度の時間を予定してもらい現場に臨んでいるものの、その時間未満で終了することもあるとのことである。

調書には、例えば「関係書類」として、各種議事録や総勘定元帳等、様々な法人や施設に常備されているべき書類を閲覧等して、調書にある「確認事項」について結果を記載する様式になっている。

この場合の結果については、本来、調書が求めているのは監査する側の判断の結果であり、監査対象の側が記載すべきものではない。

また、法人運営管理編では74の確認事項、法人会計基準編では114の確認事項に回答を求める様式になっている。平均的には3名のチームで往査しているとのことであるが、仮に1回5時間とすれば、900分（60分×5時間×3人）で200項目近い確認を実施することになる。言い換えれば、ひとつの確認事項を4～5分で実施していることになる。総勘定元帳は数百ページ、理事会議事録1回分は数十ページあるのが通常であり、ひとつの確認事項を関係書類を見て判断することは、5分程度でできるものではない。実際に実施された監査の調書として指導監査課に保管されているものをサンプルベースでレビューしたところ、確認事項の結果欄には回答があるものの、確認資料欄にはなんらチェック（実際にその書類を見たのか否か、また何か特筆すべき事項があった場合の記述等）がなされておらず、当該調書以外、監査の根拠資料などは綴られていなかった。

以上のように、対象となる法人、施設、事業所への監査の実施と、調書の作成・保管といった形式的な事務処理はなされているものの、実質的な内容を伴う監査がなされているかという観点からは、その有効性も含めて甚だ疑問を感じざるを得ない。

所定の調書に掲げられている確認項目の全件実地監査が困難であるならば、重点的に監査すべき内容を当該監査対象先のリスクの観点から洗い出し、集中的に確認する等のメリハリの効いた実施も否定されるべきではない。監査実施先も徒に件数を実施することのみを最優先にするのではなく、実効性のある監査が実施できる事からブレイクダウンして必要な監査先を選定するといった方式も有効であると思われる。

あらたに権限移譲された実地指導をするために増員された職員にしても、その人数については、道（渡島支庁）からの業務引継において前例を踏襲した人繰りをしただけであり、その必要性や市として必要な監査を実施するための適正人員として深く吟味検討した結果ではないことに鑑みれば、指導監査課における監査の有効性、効率性、経済性（いわゆる3E）を合わせて再考し、その配置の見直しも含めて検討すべきである。

No.12 社会福祉の概要作成事業
 担当部局 保健福祉部 地域福祉課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

函館市の福祉の事業概要を作成すること。

また、本事業の必要性について、平成23年度の事業仕分け調書に記載している必要性は以下の通りである。

市の事業概要を作成し、市民や事業者へ市の事業内容を広報する必要がある。

(2) 事業の内容

各課へ原稿を作成依頼し、校正の後、調度課で外注先の見積合せを行い、完成後、社会福祉法人等へ配布。ホームページでの公開を行う（平成24年度からは原稿作成からホームページアップのみを実施する）。

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		464	471	471	410	0
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		464	471	471	410	0
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.01 75
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	800	800	800	800	75
総事業費計（A+B）		1,264	1,271	1,271	1,210	75

(注)平成24年度の職員人工については、実績として担当庶務係長に再度確認したところ、過年度の人工見積りは誤りで、実質的には0.01人工もないとの回答であったため、訂正してある。また、平成24年度から上記(2)に記載の通り、すべて内製化したため事業費はゼロとなっている。

2. 事業の目的について

【指摘】 目的と手段を混同している

市の定めた事業の目的に「福祉の事業概要を作成すること」「市の事業概要を作成し」とあるが、概要を作成すること自体は、広報という目的達成のための手段である。手段を目的化し、「概要」の作成を必要と断じている。

後述するように、本事業は成果の乏しい事業である。目的を明確にしていれば、冊子の作成も、もっと早くに廃止できた可能性がある。

【指摘】 目的が抽象的

上述した手段の記載を除くと、市の定めた事業の目的は、「市民や事業者へ市の事業内容を広報する必要がある」だけとなる。対象と意図する変化を明示しておらず、抽象的である。

3. 達成目標、アウトカム、事業成果について

地域福祉課においては、当該事業の達成目標、アウトカムを設定しておらず、その事業成果も把握していない。平成23年度までは300部（平成22年度以前は400部）を外部の印刷業者に製本を依頼し、社会福祉法人等へ送付及び市各部局に配布していた。

平成24年度以降は、「社会福祉の概要」を市職員がコピー機で作成（以下、内製化という）することにより、紙で所望する市民等へ配布するために十部程度を用意し、他はホームページにデータをアップしておき、必要な関係者にはダウンロードして用いてもらうようにした。平成24年度はそのような内製化により決算額は0円（紙代や印刷にかかるトナー代はその他諸経費として別計上）となっており、平成25年度から当該事業としては予算要求しないとのことである。

【指摘】 在庫管理について

過去の製本物の配布先について確認したところ、どこに何部配布したかの記録は残っておらず、入出庫記録に基づく在庫管理はなされておらず、大量の在庫が残った年もあったようである。

1冊当り外注費だけで1,000円以上（平成23年度では、外注費410千円÷製本300部）のコストをかけて製作された印刷物について、コスト意識が希薄である。市製作の印刷物については、配布先の記録を含めた入出庫記録及び在庫管理を徹底する必要がある。

【指摘】 記載の矛盾について

平成24年度版として作成された「社会福祉の概要」においては、平成24年度から実施された機構改革の影響もあり、「児童・母子福祉に関することについては、子ども未来部が刊行する「子ども未来部の概要」に掲載しておりますので、それぞれご参照ください。」（目次参照）と記載されている。

しかしながら、平成25年10月25日現在、平成24年度の「子ども未来部の概要」は作成されておらず、記載内容に齟齬が生じていた。子ども未来部の担当者に確認したところ、平成24年度は作成しておらず、平成25年度分から作成する予定であるとのことである。各部門に記載の及ぶ箇所については相互に内容を確認し、矛盾ない記載となるようにする必要がある。

【指摘】 閲覧件数の把握について

事業の達成目標、アウトカム・アウトプットの設定は、その有効性を図る上で重要である。現状、当該事業においてはそのどちらも設定されていない。

アウトプットの一例として、社会福祉の概要データをホームページにアップロードしているのだから、その閲覧件数を把握して利用度を確認するというのも一

手法として考えられる。このことについて担当者に確認したところ、閲覧件数をはじめ、アウトプットの把握はしていないとの回答であった。件数把握を実施すべきである。

【指摘】 ホームページ掲示の必要性について

函館市のホームページには、各部局のトップページへのリンクがあり、様々な情報が掲載されている。「社会福祉の概要」（平成25年からは「保健福祉部の概要」に名称変更）に記載の各内容について、市のホームページ及びそのリンク先の公開情報との重複の有無を確認したところ、概ね7割方重複していた。ホームページに同様の情報が既に公開されているのであれば、あらためて「社会福祉の概要」の形にまとめ直し、ホームページ上に公開するのは単なる反復作業である。

今後、同事業は予算化されない事になったとはいえ、その製作には市職員の人件費を要している。

ネット版原稿作成と概要のネット掲示は廃止すべきである。

4. 地域福祉課 庶務担当の事務分担

【指摘】 庶務担当の事務分担

保健福祉部の地域福祉課の庶務担当事務分担表（平成25年8月1日現在）によれば、係長1名の下、正職員7名、臨時職員1名の合計9名体制になっており、正職員は係長を含めて8名である。

そのうち、正職員7名については、保健福祉部において起票されるすべての伝票について原始資料をもとに再チェックを実施している。

平成24年度の事務分担表に記載された正職員1名につき、サンプルベースでその担当した歳出科目のチェック状況をレビューした。

当該担当者の事務分担は、

- ① 社会福祉の概要に関すること（当該予算項目に関連）
- ② 照会・回答（広報広聴関係）に関すること
- ③ 歳出科目（老人福祉費、老人センター費、在宅福祉促進費、介護保険事業費、介護保険事業特別会計）の担当

であった。

当該所掌事務のそれぞれにつき、大まかな人工を担当係長に回答してもらったところ、①は5日程度、②は0.1人工（全体の仕事のうち1割）程度とのことであり、そのほとんどは③の事務に時間を要しており、膨大な伝票の原始資料との照合、確認は負担が重い仕事で時間がかかるとのことであった。

正職員1人当たり年250日の勤務日数と仮定すれば、約220日（全体の88%）が③に費やされていたことになる。正職員1名当たり平均7,500千円の人件費であることを考えれば、 $7,500 \text{千円} \times 88\% = 6,600 \text{千円}$ をかけてこの伝票再チェック業務を実施していたことになる。

一方、この③の業務につき伝票（精算伺書）をレビューしたところ、例えば、老人クラブ運営費補助金（歳出額12,679千円）について、起票した原課担当者、原

課主査、原課課長、地域福祉課庶務担当者(上記サンプルの担当者)、庶務係長、地域福祉課課長、保健福祉部次長、保健福祉部部長、財政課担当係、財政課主査、財政課課長の確認印欄に押印があり、財政課部長の決裁印が押されていた(計12名)。決裁権限規定などとの兼ね合いにより、このケースのように、すべての歳出伝票にこれだけの確認印が必要というわけではないが、財政課へ回覧されない伝票の場合でも、少なくとも原課の担当者から保健福祉部の部長まで8名ほどの回覧、押印に供されるものが大部分である。

このように、多数の者の回覧に供されるにも関わらず、当課庶務係担当者による重い負担の詳細チェックをかける必要性について庶務係長に確認したところ、このチェックにより間違いがよく見つかるため有意義であるとのことであった。

上記のように、当市の各部においては、伝票のチェックに多大な人工を要しているが、起票の一次的責任はその予算を費消した原課にある。原課の担当者は起票段階で、再チェックする庶務担当者よりも詳細に時間をかけて内容を吟味し、資料を揃え、計算突合等を実施した後、原課課長に回覧し承認印をもらっているはずである。その作業過程と同様のチェックを多大な時間と労力とコストをかけて実施することは、非常に非効率である。上記サンプル1名については0.88人工、人件費6,600千円とは言うものの、平成24年度の分担においては同様の上記③を実施している正職員は他にも5名おり、主査1名の承認印があることを考えれば計7名が同様の事務に携わっている。担当者によりその事務にかかる人工は異なるとはいえ、仮にサンプルの職員と同人工であったと仮定すれば、7名で6.16人工を要し、人件費に換算すれば46,200千円となる。保健福祉部だけでもこれだけの人工と人件費がかかっているが、そもそもこの再チェックの意義が担当者のミスも含めた予算執行の適正化にあるとすれば、あるかも知れない過払い等の歳出金額(再チェックにより訂正される可能性のある過払い・誤払い等)と当該人件費コストを比較衡量した場合、過大なコストをかけ過ぎの感が否めない。民間の経済合理性に照らしてみても、私企業の場合、このようなひとつの伝票に平均して8名ほどの人間がチェックと承認を実施しているケースは稀である。

以上のことから、庶務担当が分担している伝票の再チェック業務は廃止すべきであり、その結果、余剰となった職員の人工については、適正な業務分担を再検討し、必要であれば再配置も含めて抜本的に改めるべきである。

No.13 高齢者総合相談窓口関係経費
担当部局 保健福祉部 高齢福祉課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

高齢者およびその家族等が、本庁舎の介護高齢福祉課および亀田支所内の亀田福祉課において、保健・福祉・介護等に関する様々な相談をすることにより、適切なサービス・機関・制度の利用の紹介を1つの窓口で気軽に受けることができるように設置した総合相談窓口において、職員の質の向上を図る。

また、近年、虐待対応や権利擁護業務の増加により、訪問や庁舎外での打合も増えていることから、亀田福祉課に窓口用の公用車を配置し、迅速に対応できるようにする。

(2) 事業の内容

車両のリース契約、伝票処理

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		408	447	191	580	418
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		408	447	191	580	418
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600	人工 0.01 75
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	1,600	1,600	1,600	1,600	75
総事業費計（A+B）		2,008	2,047	1,791	2,180	493

(注)平成24年度の職員人工については、実績として担当主査に再度確認したところ、過年度の人工見積りは誤りで、実質的には0.01人工もないとの回答であったため、訂正してある。

2. 事業の目的について

【指摘】目的が不明確である

市の定めた目的によると「職員の質の向上」「公用車を配置し、迅速に対応」と複数の目的を挙げており、不明確である。

本事業は、後述するように、他の本体事業の附随費用をより集め、ひとつの事業と擬製したものである。本来、これだけでひとつの事業となるようなものではなく、本体事業と合体すべきものである。

本来、目的は、①どのような対象者に、②どのような変化を起こさせるかを明

確にして定義しなければならない。目的を明確に定義しようと努めれば、本事業が本体事業と合体すべきものであることに気が付くことができたであろう。

3. 達成目標、アウトカム、事業成果について

高齢福祉課においては、当該事業の達成目標、アウトカムを設定しておらず、その事業成果も把握していない。アウトプットとしては、当該関係経費の対象となる総合相談窓口における相談件数を指標としている。過去の相談件数の推移は以下のようになり、相談件数は増加傾向にあると言える。

〈単位：人〉

活動指標名	平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
相談件数	1,761	3,202	3,892	5,695	5,588

4. 事業のくくりについて

【指摘】事業のくくりが不適切

事業コストの内訳をみると、内容的には公用車（動けない高齢者に対する相談業務のための足として利用）のリース料と研修参加費、事務用品等の需用費の支出である。研修費は、近年の高齢者の増加に加え、相談内容も複雑化してきていること、虐待対応などの権利擁護業務の増加もあり、より専門的な知識が必要になっていることなどから、外部研修の受講などにより相談業務の質の向上を図る必要があるためとしている。

本事業は「高齢者総合相談窓口関係経費」として予算化されているものであるが、その内容は公用車のリース契約等であり、金額的には平成20年度から平成24年度実績で年平均400千円程の予算手当である。

一方で、窓口業務自体の人工は、本事業には計上されていない。いわば、本事業は、担当課である高齢福祉のその他の附随費用をより集めて、ひとつの事業と擬製したものであろう。

担当部局である高齢福祉課（亀田福祉課含む）には、平成25年度現在17名（嘱託職員3名除く）の正職員が在籍し、平成23年度の事業仕分け調書によれば、当該事業を含めて約50事業を実施している。所管課によると、全職員が当該窓口業務を担当している。正職員の人件費は、1人年間約7.5百万円であるため、計1億2,750万円となる。しかし、当該事業に要する業務割合がいかほどになるか工数管理をしていない。

17名もの正職員が関与し、多大な人件費を投入して実施される事業に必要な数十万円程度の付随費用である諸経費部分については事業予算として予算措置する一方で、本業務のメイン経費である窓口業務に携わる職員の人件費そのものが事業費としてコスト管理の対象外となり、事業仕分けや予算編成などの場面においても精査の対象外となっている。事業の定義の仕方が不適切であり、人件費部分も事業としてとらえた上で、アウトカム指標、達成目標を設定し、諸経費に人件費を含めた総事業コストとして費用対効果の把握をすべきである。

No. 14 児童虐待防止事業費

担当部局 子ども未来部 次世代育成課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

児童虐待防止法等、関係法令の改正により、児童虐待に係る通告先として市町村が新たに規定されるとともに、児童相談に応じることが市町村の業務として明確化されたことにより、平成18年8月に「函館市要保護児童対策地域協議会」を設置し、児童虐待の未然防止、早期発見・解決に努めている。

(2) 事業の内容

- ・函館市要保護児童対策地域協議会の業務全般（代表者会議、実務者会議、個別ケース検討会議の開催）
- ・児童虐待の未然防止、早期発見・解決に向けた業務全般（通告への対応、各関係機関との連携等）
- ・児童虐待対応マニュアル及び児童虐待啓発カード作成・配布
- ・職員の資質向上に向けた研修等に関すること

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		56	200	393	428	391
特定財源	国・道		113	287	340	388
	市債					
	その他					
一般財源		56	87	106	88	3
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.3 2,400	人工 0.3 2,400	人工 0.3 2,400	人工 0.3 2,400	人工 1.1 8,250
	嘱託職員	人工 1.2 3,000	人工 1.2 3,000	人工 1.2 3,000	人工 1.2 3,000	人工 0.4 1,000
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	5,400	5,400	5,400	5,400	9,250
総事業費計（A+B）		5,456	5,600	5,793	5,828	9,641

(注) 平成24年度の職員及び嘱託職員人工については、実績として担当主査に再度確認し、訂正してある。

2. 達成目標、アウトカム、事業成果について

【指摘】 達成目標とアウトカムの設定及び測定

次世代育成課においては、当該事業の達成目標、アウトカムの設定、事業の成果の把握をしていない。

アウトカムについては、児童相談取扱件数を回答してきた。しかし、件数自体ではアウトカムたり得ない。

一例として、児童虐待防止啓発カードの配布枚数や児童相談取扱件数のうちの改善件数や改善割合をアウトカム指標とすることができる。

活動実績

活動指標名	単位	平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
函館市要保護児童対策地域協議会 代表者会議・実務者会議	回	3	3	3	3	3
函館市要保護児童対策地域協議会 個別ケース検討会議	回	18	14	9	25	21
児童虐待対応マニュアル 作成・配布部数	部	800	650	700	800	800
児童虐待防止啓発カード 作成・配布部数	枚	-	5,000	5,000	5,000	5,000

3. 事業コスト計算と事業の効率性

次世代育成課の業務分担表において「要保護児童等支援担当」業務のうち、事業として実施しているものは本事業を含めて3つあり、それにかかる人工について担当主査に回答してもらったところ、以下のようになる。

■平成23年度

	要保護児童等支援		
	児童虐待 防止事業 (本事業)	家庭児童 相談関係	育児支援 家庭訪問 事業
正職員	0.3	0.1	0.1
嘱託職員	1.2	1.5	0.3
合計	1.5	1.6	0.4



■平成24年度

	要保護児童等支援		
	児童虐待 防止事業 (本事業)	家庭児童 相談関係	育児支援 家庭訪問 事業
正職員	1.1	0.1	0.3
嘱託職員	0.4	1.5	0.1
合計	1.5	1.6	0.4

平成24年度は機構改革の年であり、平成23年度に比べて本事業を担当する職員は、嘱託職員が3名（家庭児童相談員2名と保健師1名）から2名に減員となり、その分、正職員が当該業務を代替したため、正職員の人工が増加した。

本事業の業務としては、平成24年度で代表者会議1回、実務者会議2回、児童相談所との連絡会4回、個別ケース検討会議21回の開催実績があり、会議開催の手配のみならず、各会議で利用する資料作り（統計データの収集や分析加工等）、会議後の議事録作成も含まれているとのことである。

また、本事業以外の「子どもなんでも相談110番」で対応した相談（上記「家庭児童相談関係」）のうち、児童虐待相談については、本事業の業務として人工計算をしている。個別検討（警察、学校等の関係者への問合せや、各種事例の調査、個別家庭訪問等）の後、課内会議にかけ（議事録等は嘱託職員が作成）、個別ケース検討会議にかけるか否かを検討している。平成24年度実績で132件の児童虐待相談のうち、21件のみを個別ケース検討会議にかけているが、その他111件についても同様の検討がなされているとのことである。児童相談所への送致が必要か否かは課内で検討した結果、個別ケース検討会議を経て判断しており、平成24年度は0件であった。

【指摘】 事業の効率性

「子どもなんでも相談110番」の児童虐待相談受付件数に基づき、事業コストを計算してみれば以下ようになる。

〈単位：件、千円〉

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
総事業コスト	5,456	5,600	5,793	5,828	9,641
相談件数	77	89	109	137	132
相談1件当り 総事業コスト	70.86	62.92	53.15	42.54	73.04

平成23年度と平成24年度を比較すると、本事業には同じく1.5人工要しており、児童虐待相談受付件数も平成23年度が137件、平成24年度が132件とほぼ変わらない。しかしながら、人工の構成は前述の通り、嘱託職員の減少分を正職員で補って対応しているため、総事業コストを急増させる要因となっている。

機構改革があったとはいえ、実施事業の内容に変化はなく、また平成23年度に嘱託職員で対応できていた件数を正職員でなければ対応できないという理由は特段認められない。嘱託職員で実施可能な業務については嘱託職員に実施させ、事業の効率性を図るべきである。

【意見】 相談1件当り所要日数

平成24年度の相談1件当りの所要日数を試算すれば以下ようになる。年間就業日数約250日とし、会議に要する日数を簡便的に2日としている。

- | | |
|----------------|---|
| (A) 就業日数 | $250 \text{日/年} \times 1.5 \text{人工} = 375 \text{日}$ |
| (B) 会議関連 | $(1+2+4+21) \text{回} \times 2 \text{日/回} = 56 \text{日}$ |
| (C) 相談対応関連所要日数 | $\{ (A) - (B) \} \div 132 \text{件} = 2.4 \text{日}$ |

なお、「子どもなんでも相談110番」の相談は、平成24年度は正職員が担当しているとの所管課の説明を加味して同日数を試算すれば以下ようになる。

- | | |
|----------------|---|
| (D) 就業日数 | $250 \text{日/年} \times 1.1 \text{人工} = 275 \text{日}$ |
| (E) 会議関連 | $(1+2+4+21) \text{回} \times 2 \text{日/回} = 56 \text{日}$ |
| (F) 相談対応関連所要日数 | $\{ (D) - (E) \} \div 132 \text{件} = 1.7 \text{日}$ |

相談を受けると、警察・学校等への照会等を経て、個別ケース検討会議（以下、「個別検討会議」）へと進む。平成24年度相談件数132件のうち、個別検討会議に付された件数は21件、全体の15%であった。

また、これらのうち、児童相談所に送致された件数は0件であった。

これらを勘案すると、1件当り1.7～2.4日の工数は、改善の余地がある。

1件当りコストを測定評価すべきである。

No.15 子育てサロン運営経費

担当部局 子ども未来部 子ども企画課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

地域の子育て支援機能の充実を図り、子育ての不安感等を緩和し、子どもの健やかな育ちを促進するため

(2) 事業の内容

- ・市内3カ所の市が運営している子育てサロンの経費
- ・サロンにおいて、育児相談や親子の交流、子ども同士の交流をしている。
- ・私立の6カ所（平成24年は7カ所）のサロンと合同して、年5回の親子参加イベントを開催しているほか、サロンに通えない親子のため、市内の公園及び町会館に向いてサロンを開設
- ・調達業務、支払業務、各サロンとの連絡調整業務

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		1,887	1,901	2,123	2,026	1,548
特定財源	国・道	7,485	7,491	10,332	11,869	9,401
	市債					
	その他					
一般財源		-5,598	-5,590	-8,209	-9,843	-7,853
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 2.1 16,800	人工 2.1 16,800	人工 2.1 16,800	人工 2.1 16,800	人工 2.6 19,500
	嘱託職員	人工 4.0 10,000				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	26,800	26,800	26,800	26,800	29,500
総事業費計（A+B）		28,687	28,701	28,923	28,826	31,048

(注)平成24年度の職員人工については、担当主査に確認し、平成25年度子ども企画課（保育園運営担当）事務分担表をもとに、子育てサロンに関することにつき0.6人工の回答を得て記載している。サロンには2名の専任職員が必要であり、市立サロン3園に対して6名の職員（正職員2名、嘱託職員4名）を配置している。

2. 子育てサロンの民間委託について

【指摘】事業の成果の把握

子ども企画課においては、当該事業の達成目標を設定していない。また、アウトカムも設定しておらず、事業成果も把握していない。必要性を認めて実施される事業であれば、アウトカムの設定、事業成果の把握については実施する必要がある。

【指摘】 民営化によるコスト削減について

平成23年度の事業仕分け調書（「地域子育て支援センター事業費」、当時は6カ所）によると、民営化サロンは別の事業とされており、その事業コストは以下の通りである。

〈単位：人、千円〉

	平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度予算	平成22年度 決算見込	平成23年度予算	
事業費（A）	37,065	37,425	37,455	37,455	44,946	
特定財源	国・道	12,475	12,485	12,485	18,500	
	市債					
	その他					
一般財源	24,590	24,940	24,970	18,955	22,746	
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
総事業費計（A+B）	38,665	39,025	39,055	39,055	46,546	

（注）事業仕分け当時の平成23年度時点での資料

平成23年度予算での1施設当り委託料は7,491千円（44,946千円÷6施設）である。平成25年現在、外部へ委託しているサロンは7カ所ある。

単純に1施設当りの人件費を含んだ総コスト（市の負担）を比較すると以下の通りである。

市営（平成25年度を基準）	: 31,048千円÷3カ所=10,349千円/施設（A）
民営化施設	: 1施設当りのコスト相当=7,491千円（B）
民営化による総コスト削減額	:（A）－（B）=2,858千円

民営化すれば市が直営する場合に比べて、1施設当り2,858千円、3施設で約9百万円の事業費削減が可能となる。

なお、国からの1施設当り交付金は、平成23年度で約3,700千円であり、市営・民営ともに同額である（厚生労働省発雇児0727第1号「平成24年度子育て支援交付金交付要綱」などによる）。また「厚生労働省発通知」によるとセンター型子育てサロンを設置する場合には、2名以上が常駐する必要がある。市営の場合、この2名以外にも事業内容に記載の通り、調達業務、支払業務、各サロンとの連絡調整業務などもあり、0.6人工要している。1人工平均250日、正職員の平均人件費7,500千円であることを考えれば、これだけで4,500千円の管理コストを要していることになる。外部委託した場合には、他の私立サロンと同様に低コストで管理することができるようになり、当該コストは削減可能である。

以上のように、総事業コスト削減の観点から民営化すべきである。

【指摘】 民営化による効率性について

市営3カ所のサロンと民営化後のサロン（サンプルで3カ所）の年間利用人数と1日当りの利用人数を比較すると以下の通りである。

■市営

サロン名	年間利用人数総数			1日当り利用人数
	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成24年度
花園	3,631	3,625	3,997	17
つつじ	1,550	1,040	951	4
南かやべ	1,294	1,460	1,427	6

■民営

サロン名	年間利用人数総数			1日当り利用人数
	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成24年度
中央	2,524	3,272	3,540	15
亀田港	3,062	3,079	3,162	13
美原	3,620	3,588	4,361	18

(出所：地域子育て支援センター利用実績)

(注) 約240日で試算

市営サロンと民営サロンの間で、1日当り利用人数に顕著な差異は認められない。施設の活用度の面から言えば、特に市営としておく理由はない。総事業コストの高い市営サロンよりは民営サロンの方が事業の効率性の観点からも望ましいと言える。

【意見】 民営化の促進について

平成23年度の内部事業仕分けにおいて「花園子育てサロンは民営化を進めることにより委託化が可能。東部2カ所のサロンは、委託化を検討」との結論が出されている。

仕分け後、2年を経過するも、その民営化プランは具体的に進展していない。

現状の方針では公立保育園の民営化を待っての検討となり、委託化がいつ実現するのか不明である。

保育園が市立であれば、子育てサロンも市立でなければならないという理由はない。また、子育てサロンを保育園に併設しなければならないという法的根拠があるわけでもない。

具体的な検討を進めるべきである。

No.16 児童館及び青少年ホール管理運営所要経費
 担当部局 子ども未来部 次世代育成課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

児童に健全な遊びを提供して、児童の心身の健康を増進し、情操を豊かにすることを目的とする。

(2) 事業の内容

- ・ 来所児童への遊びの指導及び見守り、ならびにその他来館者への対応
- ・ ひろば館事業の実施及びその他各種行事の実施
- ・ 地域の関係団体及び住民（母親クラブ、町会、学校等）との連携・調整
- ・ 勤務する嘱託職員の外勤、休暇、諸届等及び人事に関すること
- ・ 施設の維持管理に関すること（嘱託職員からの要望、利用者等からの苦情への対応含む）
- ・ 施設運営に必要な消耗品・物品等の調達及びこれに関わる伝票処理・経理業務全般
- ・ 児童館及び青少年ホールの活動実績等の報告
- ・ その他、施設の円滑な運営に必要な業務すべて

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

＜単位：人、千円＞

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		41,337	43,373	45,973	47,104	51,777
特定財源	国・道					
	市債					
	その他	2,700	2,422	2,483	2,396	3,639
一般財源		38,637	40,951	43,490	44,708	48,138
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.1 8,800	人工 1.1 8,800	人工 1.1 8,800	人工 1.1 8,800	人工 1.7 12,750
	嘱託職員	人工 86.0 215,000	人工 84.0 210,000	人工 83.0 207,500	人工 81.0 202,500	人工 86.0 215,000
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	223,800	218,800	216,300	211,300	227,750
総事業費計（A+B）		265,137	262,173	262,273	258,404	279,527

(注) 平成24年度の職員・嘱託職員人工については、次世代育成課長に確認し、平成25年度子ども未来部次世代育成課業務分担当表をもとに、回答してもらった数値を記入している。人件費の職員単価は7,500千円、嘱託職員単価は2,500千円で計算している。
 平成24年度には神山児童館が新設されている。
 平成24年度の児童館数は25施設(児童センター、桔梗交流センターは除く)あり、1施設当り(青少年ホール含む) 人件費込の総事業費は10,751千円となる。

2. 児童館の統廃合について

【指摘】利用者1人当たりコストについて

平成24年度の市立児童館1館当りの狭義の事業費（A）は、51,777千円÷25施設＝2,071千円であるが、人件費込みの総事業コストは、279,527千円÷25施設＝11,181千円である。平成24年度の児童館利用実績（高校生以下の利用者を集計）に基づけば、年間利用者が4,000人以下の児童館が3施設、4,000～5,000人の児童館が4施設ある。

この4,000人で1館当りのコストを試算すれば1人当たり約2,800円となる。民営化子育てサロンの1人当たり利用コストが2,000円、民営化保育園では2,200円であることと比較すれば、このように利用者数の低い児童館の場合には著しく割高になっている。

稼働率の低い施設など児童館の統廃合を促進し、コスト削減を図るべきである。

【指摘】 統廃合の促進

市においては、過去に「函館市児童館整備計画」として、平成9年度から平成18年度までの期間の整備計画を立てており、そのうちの地区別整備計画には、統合も含むプランが提示されていた。しかし、同様の整備計画の有無につき確認したところ、現時点ではそのような計画は策定されていないとのことであった。

児童館未設置地区が解消された反面、児童数の減少に伴う、児童館設置過多の現状の下においては、その統廃合が求められたところであったが、地域住民の理解を得ることが難しい等々の理由から、その目標が遅々として達成出来ない状況である。

今後の児童館の統廃合に関して、担当課にヒアリングしたところ次の通りである。

児童館の統廃合には、児童館に関わる様々な地域住民が関与しており、それらの地域住民への合意なしに実施は難しい。一例としては、実際に市内の25ある全児童館に母親クラブが組織されており、その歴史も古く、孫の代までの三世代交流などを実施している。

平成23年度事業仕分け調書においても、児童数の減少に伴う小中学校の統廃合が進む中での供給過剰状態にあること、著しい老朽化・狭隘化のある施設もあり、その維持管理に今後も多額な財政負担を強いられる恐れがあることなどから、児童館の統廃合が議論されている。

その後、2年を経過する現在においても、具体的な統合計画すら策定出来ない状況である。過剰な施設が存在することによる過大なコストは、結局は住民の負担となる。今のままでは現状維持が継続するものと推察される。厳しい市財政事情に鑑みれば、統廃合が急務であり、速やかに実行に移すべきである。

3. 児童館の指定管理者制度の導入

【意見】 指定管理者制度の導入推進について

次世代育成課では、平成26年度から試験的に児童館へ指定管理者制度を導入する予定である。

本来、児童館の統廃合によりコスト削減と施設の有効性、効率性の向上を図るべきである。しかし、暫定的に指定管理者制度を導入することによって、施設運営の責任と権限が明確になり、ひいては運営コストを軽減するのに資することもある。指定管理者制度の導入を推進すべきである。

4. 青少年ホールについて

【指摘】青少年ホールの維持管理

青少年ホールについては、2名の嘱託職員を施設維持管理のために配置している。地域住民が利用している。

平成23年度の外部事業仕分けにおいては、「青少年ホールは本来の施設の目的・理念から乖離し、専ら高齢者の卓球等のために供されている実情にある」としている。

また、青少年ホールについての維持コストをみても、嘱託職員2名で5,206千円（平成25年度青少年ホール嘱託職員費当初予算）、その他諸経費に3,003千円（平成24年度実績）であり、年間約800万円の維持管理コストを要している状況である。

現在の利用状況や毎年発生する維持コストを考えた場合、同施設を市で維持管理する必要性に乏しい。青少年ホールは閉鎖し、事業を廃止すべきである。

No.17 母子寡婦福祉資金貸付金

担当部局 子ども未来部 子育て支援課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

平成17年10月1日の中核市移行に伴い、北海道で行っている事業が函館市に移譲された。母子家庭等に修学資金等を貸付け、経済的自立と生活意欲の助長を図りあわせてその扶養している児童の福祉を増進するため。

(2) 事業の内容

- ・母子・寡婦世帯に対して、生活資金や技能習得のための資金、子の修学に当たっての修学支度金や修学資金など各種の貸付を無利子または低利子で行う。
- ・申請受付、貸付金決定、貸付、償還金収納、催告

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		61,845	92,073	121,155	108,748	97,993
特定財源	国・道					
	市債			49,646	81,588	11,528
	その他	58,695	60,823	58,208	64,119	72,125
一般財源		3,150	31,250	13,301	-36,959	14,340
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 7,500
	嘱託職員	人工 1.0 2,500				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	10,500	10,500	10,500	10,500	10,000
総事業費計（A+B）		72,345	102,573	131,655	119,248	107,993

(注)平成24年度の職員人工については、実績として担当課長に確認した回答に基づいている。

2. 債権管理について

当該事業は、子育て支援課の母子児童担当に所属する正職員1名、嘱託職員1名で実施している。正職員は貸付業務、貸付金償還業務（滞納事務を含む）を担当し、嘱託職員は貸付金償還業務に特化している。

滞留債権の回収事務を担当する正職員によると、全業務のうち半分は、当該回収業務に費やしているとのことである。

平成17年10月から中核市に移行したのに伴い、渡島総合振興局より従来の貸付債権も含めて移管された。平成25年5月末現在で、母子寡婦福祉資金貸付金の未納残高は265,363千円ある。担当課長によれば、移管前は滞留整理の過程で簡易裁判所への支払督促を実施していなかったが、移管後からは実施するようになった為、収納率（貸付

債権の回収率)は、僅かながら年々改善しているとのことである。
 収納率の推移をみると以下の通りである。

<単位：％、円>

区分	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年 5月末現在
現年分※1	69.6	69.7	70.2	71.6	72.9	19,505
滞繰分※2	2.3	3.7	3.9	5.9	7.3	245,857

※1 当年度に調定(約定の支払期限到来債権)金額のうち、回収された割合
 ※2 前年度以前の未収調定(利息含む)金額総額のうち、当期回収された割合

【指摘】 滞留債権の回収向上

上述のように、滞留債権の回収率は向上しているとは言うものの、上表※2に見られるように、対象債権額に対して一桁台に留まり、その回収率は低い。当該滞留債権が貸付債権として回収可能な債権と言えるのかについて、吟味分析が必要である。現状では、滞留債権管理として回収可能性の観点からの分析やデータの集計等が行われていないため、実施する必要がある。

【指摘】 達成目標の設定

回収率についての達成目標が設定されていない。現年分、滞納繰越分について、それぞれに明確な達成目標を設定すべきである。

【指摘】 遅延損害金の徴収

母子及び寡婦福祉法施行令において、年10.75%の遅延損害金をとらなければならない旨の定めが置かれているにも関わらず、マニュアル・契約書等に遅延損害金の定めがなく、徴収されていない。遅延損害金の定めを設け、原則として徴収を行うべきであり、特別な事情で遅延損害金を徴収するべきではない事案については、適正な手続きに則って免除等の手続きを経る必要がある。

No.18 騒音・振動・悪臭調査費

担当部局 環境部 環境対策課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

騒音については、市民の健康的な生活を確保するために、市内の音環境の保全を目的に、日常的な騒音である自動車騒音測定を行なう。また、空港を保有する都市であることから、航空機騒音測定を行なうものである。

悪臭については、近年悪臭の苦情が増加傾向にあり、市民の生活環境中の臭いへの関心が高まっていることから、苦情時において、具体的なデータをもとに解決に向けた効果的な指導のため、悪臭測定を行なうものである。

(2) 事業の内容

- ・ 国道、道道等の幹線道路の自動車騒音を測定し、幹線道路周辺の自動車騒音を常時監視している。
- ・ 函館空港周辺で航空機騒音を測定し、函館空港周辺の騒音状況について常時監視している。
- ・ 悪臭苦情等で、悪臭の状況を把握するために測定を行っている。
- ・ 市民からの騒音・振動・悪臭の苦情対応、施設の立入等を行い、環境基準の達成に努めている。
- ・ 法令による届出書等の受理、審査を行っている。

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		4,189	5,040	4,704	3,807	3,302
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		4,189	5,040	4,704	3,807	3,302
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.12 8,960	人工 1.12 8,960	人工 1.12 8,960	人工 1.12 8,960	人工 1.12 8,400
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	8,960	8,960	8,960	8,960	8,400
総事業費計（A+B）		13,149	14,000	13,664	12,767	11,702

2. 事業のくくりについて

【指摘】 実際の業務内容と事業名、目的の乖離

本事業は「騒音・振動・悪臭調査費」として予算化されているものである。自

動車及び航空機の騒音測定（外部委託）と、必要に応じた悪臭測定（平成23年度及び平成24年度は実績なし）、苦情対応や施設への立入り、届出書等の受理、審査等を行っており、毎年、正職員1.12人工の人件費を要している。

これら正職員の人件費は1人年間7.5百万円であることから、7,500千円×1.12人工＝8,400千円となる。しかし、その人工のほとんどが調査以外の苦情処理等の対応業務に要しているとのことである。

事業名は「調査費」であり、事業の目的も調査・測定と記載している。事業名・事業の目的と実際の業務内容が乖離している。

苦情処理は別事業にするなど、事業のくくりを改めるべきである。

【指摘】 アウトカム指標、達成目標の設定

現状では、事業目的と実際の事業内容が乖離していたため、アウトカム指標、達成目標を定めることは困難である。事業を調査測定と苦情対応に分ければ、それぞれに明確な目的とアウトカム指標、達成目標を定めることが可能となる。アウトカム指標としては、例えば、調査・測定であれば、要改善箇所の検出件数や、域内カバー率が考えられる。苦情対応であれば、苦情対処改善率と苦情件数を併用することが考えられる。

逆に言えば、アウトカム指標と達成目標を明確に定めることは、事業の内容を再検証する効果もある。

事業のくくり方を改めた上で、明確なアウトカム指標、達成目標を定めるべきである。

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課のチェックリスト上で、次のように記載されている。

地域全体の温室効果ガス排出量を削減していくためには、市民、事業者、市などが現状や課題に関する認識を共有し、連携して取り組むことが重要である。また、地域住民一人ひとりの確実な行動が必須である。以上のことから、市民への意識啓発などの各種事業を実施し、地域一体となった取り組みを進め、地域温暖化対策の推進を図る。

(2) 事業の内容

- ・地球温暖化対策推進事業
- ・温暖化防止市民講座・出張講座開催事業
- ・エコワット体験モニター事業
- ・函館市地球温暖化対策地域推進協議会運営事業

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		3,067	2,010	4,688	178	359
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		3,067	2,010	4,688	178	359
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.7 5,600	人工 1.5 12,000	人工 2.2 17,600	人工 1.7 13,600	人工 1.7 12,750
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	5,600	12,000	17,600	13,600	12,750
総事業費計（A+B）		8,667	14,010	22,288	13,778	13,109

2. 達成目標、アウトカム、事業成果について

【指摘】 達成目標とアウトカムの設定及び測定

環境企画課においては、当該事業全体の達成目標として温室効果ガス削減短期目標（基準年比15%削減）、中期目標（基準年比25%削減）、長期目標（基準年比80%削減）、アウトカムの設定、事業の成果として同比率の実績（監査時点で平成21年度分まで把握可能）との回答であった。

一方、上記1（2）に記載の通り、予算事項として複数の事業を実施しており、それぞれ以下の通り、活動指標としてアウトプットを把握している（平成24年度

決算資料等より)。

地球温暖化対策推進事業と温暖化防止普及啓発事業

事業名	時期・回数	延べ参加者等
温暖化防止市民講座	10月・1回	60名
出前講座	6回	201名
エコワット体験モニター事業	2回	43世帯
函館市地球温暖化対策地域推進協議会	2回	
エコドライブ実践講習会	2回	27人
ノーマイカーデー実施	10月の5日間	309人
はこだてエコライフⅡ作成・配布	11月	10,000部作成
市電液晶ディスプレイ広告	12月	15両
街頭啓発(はこだてエコライフPRチラシ配布)	6月1日	500部

上記のうち、ノーマイカーデー実施、エコワット体験モニター事業などについては、実施後のアンケート調査を実施し、回答を集計している。

このように、多数の事業を一年を通して実施しているが、それぞれの細事業ごとに達成目標やアウトカムを具体的に設定し、その事業成果を測定する形にはなっていない。

予算事項内で複数の細事業が設定され、行政サービスの提供量としてのアウトプットは算定されているものの、各事務事業の目的達成度を測定するためのアウトカムが設定・測定されていないため、具体的な細事業の有効性と費用対効果については判断できない状態になっている。予算事項内に複数の細事業が展開されている場合には、それぞれにおいて達成目標及びアウトカムを設定し、事業の成果を測定する必要がある。

【指摘】 冊子「はこだてエコライフのすすめⅡ」の作成について

アウトプット指標にある「はこだてエコライフのすすめ」普及キャンペーンの一環として、市民や事業者に対し「はこだてエコライフ」に関する意識啓発を行うために、「はこだてエコライフのすすめⅡ」の作成・配布を実施している。作成数と配布数、配布先については以下の通りであった。

- (1) 作成部数 10,000部
- (2) 平成24年度配布実績 2,500部
- (3) 配布先

はこだてエコライフのすすめⅡ配布先

<単位：部>

配布先	部数
庁内関係課	294
市議会(事務局含む)	30
広報(報道機関)	19
環境審議会委員	25
地球温暖化対策地域推進協議会委員	29
関係団体	56
町会	382
教育機関(小、中、高、大)	101
本庁舎・各支所	550
市電液晶ディスプレイ設置車	500
講演会・出前講座等	514
計	2,500

(出所：平成24年度決算資料)

監査時点(平成25年11月)においても、約5,000部の在庫があるとのことである。

平成24年度配布実績をみると、今後、新規に配布する機会は、講演会や出前講座などであろうが、年間500部(平成24年度実績)の配布では、配布完了までに10年を要する。

発注・作成してから1年を経過した現在、約半数が在庫として残っている現状も併せて考えれば、必要数の見積りが不正確である。改善が必要である。

No. 20 函館の街をきれいにする市民運動協議会補助金
 担当部局 環境部 環境推進課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

当該団体は、函館の街をきれいにするため、ごみのポイ捨てを防止し、大事な資源をごみにしない、捨てない意識の定着を図ることを目的に設立された団体であり、当該団体の活動を支援するため、補助金を交付するほか、事務局を担い、環境美化とごみの減量の促進を図る。

(2) 協議会の事業内容

- ・環境美化実践活動（港まつり翌朝清掃等）
- ・環境美化啓発活動（クリーン・ウォーキング大作戦の参加等イベント、活動功労者表彰・感謝状贈呈、再生品キャンペーン）
- ・理事会、総会の開催
- ・事業概要、会報及び掲示板等の作成
- ・賛助金、補助金関係業務

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		500	475	450	400	360
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		500	475	450	400	360
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 7,500
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	8,000	8,000	8,000	8,000	7,500
総事業費計（A+B）		8,500	8,475	8,450	8,400	7,860

2. 達成目標、アウトカム、事業成果について

【指摘】 達成目標とアウトカムの設定及び測定

環境対策課においては、当該事業の達成目標、アウトカムの設定、事業の成果の把握をしていない。

アウトカムとして考えられる指標として、

- ① 「街にごみのポイ捨てが目につく割合」（函館市環境白書平成24年度版環境モニターアンケート調査による）
- ② 構成団体数

③ 賛助金協力事業所数

などの回答を得た。

②、③については、当該補助の結果、協議会が実施する事業の目的達成度たる成果指標とはなりえない。

①は、平成24年8月1日現在、93名いるモニター委員の見解である。環境美化とごみの減量化の一指標たり得るとは考えられるものの、当協議会が実施している環境美化実践活動や環境美化啓発活動の様々な事業に対する直接的な成果指標としては不適切である。

予算事業は予算を編成するためのくくりであって、実施している業務の「目的」ごとに設定されたものではなく、その事務事業の達成目標の設定やアウトカムの設定、測定においては評価単位ごとに行うことが必要である。

例えば、環境美化実践活動の一環として実施される「クリーン作戦」や「函館港まつり関連美化活動」については、その参加団体や参加者数を把握することのみならず、回収されたゴミの種別・重量等を把握して、時系列でポイ捨てゴミの減量化達成率を算出し、アウトカムとすることもひとつの方法である。

また、環境美化啓発活動の一環として実施される「レジ袋削減及びごみのポイ捨て防止キャンペーン」後の効果として、実際のレジ袋の利用率や利用数の削減率をアウトカムとすることも考えられる。

具体的な数値目標として適切な達成目標を設定し、そのアウトカムの設定と把握を行うことにより事業の成果を評価する必要がある。

3. 事業の効率性

【指摘】 人件費の削減について

当補助金受給団体である「協議会」は、環境対策課に置かれている。環境対策課の平成25年度業務分担表によれば、協議会が実施する事業のサポート(事業のための資料作り、会議手配、構成員への連絡調整)や予算編成、決算など会計関連事務等を実施している。

上記の職員以外に、毎年4月から9月の繁忙期には、協議会側で6カ月任期の臨時職員を採用し、事務作業の補助に当らせている。

平成24年度収支予算書から当該臨時職員の給与(いずれも予算額)として支給される額と本事業の補助金の額を比較すれば以下のようなになる。

	給与費	補助金	差引
平成23年度	553	400	153
平成24年度	564	360	204

また、8名の正職員及び課長(事務局局長を兼務)が当該事業のために要した人工を試算すると、概ね1人工程度は必要であるとのことであった。協議会事務局において担当する事務の特殊性について確認したところ、予算や決算など正職員で

なければ担当することができない業務を除き、その他は概ね臨時職員でも対応可能であり、仮に臨時職員を通年採用して事務を担当させた場合を想定すれば、少なくとも正職員0.5人工以上は軽減可能であるとのことであった。

正職員1名当り年間約7,500千円の人件費と臨時職員の半年分の給与(平成23年実績ベース)を比較すると以下のようなになる。

正職員人件費軽減額 : 7,500千円/年×0.5人工=3,750千円	
臨時職員給与増加額 : (半年分)	564千円
差引	3,186千円

総事業コストの試算からも、臨時職員を通年採用してその事務分担の促進を図ることが総事業コスト削減の観点からも効率的である。

No. 21 分別推進対策費

担当部局 環境部 清掃事業課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課のチェックリスト上で、次のように記載されている。

一般廃棄物の適正な分別の促進を目的とする。

(2) 事業の内容

- ・一般廃棄物排出指導
- ・集合住宅における事前協議
- ・違反排出警告シール作成
- ・ごみ組成分析調査

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費 (A)		1,966	2,416	2,240	2,043	1,072
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		1,966	2,416	2,240	2,043	1,072
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 10.7 85,600	人工 10.7 85,600	人工 10.7 85,600	人工 7.4 59,200	人工 7.4 55,500
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	85,600	85,600	85,600	59,200	55,500
総事業費計 (A+B)		87,566	88,016	87,840	61,243	56,572

2. 達成目標、アウトカム、事業成果について

【指摘】 達成目標とアウトカムの設定及び測定

清掃事業課においては、当該事業における達成目標を設定しておらず、アウトカムの指標として、ごみ組成分析調査分別基準適合物重量比やプラ容器組成分析調査分別基準、適合物重量比を設定していると回答している。

このうち、ごみ組成分析調査分別基準適合物重量比の集計結果を示せば以下のようになる。

ごみ組成分析調査分別基準適合物重量比の集計結果

〈単位：%〉

成果指標名	平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
ごみ組成分析(燃やせるごみ)	96.58	93.73	94.92	90.68	91.95
ごみ組成分析(燃やせないごみ)	87.65	87.60	79.19	69.36	69.55

(出所：「ごみ組成分析調査11ヵ年推移」適正分類比率)

また、これとは別に、アウトプット指標としてごみ排出指導件数や不適正排出ごみ警告件数を回答しており、この推移を示せば以下のようなになる。

ごみ排出指導件数及び不適正排出ごみ警告件数 〈単位：件〉

活動指標名	平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
ごみ排出指導件数	1,276	792	816	972	975
不適正排出ごみ警告件数	107,179	92,381	97,385	101,137	73,894

(出所：「アウトプット指標および実績」(分別推進対策費) 清掃事業課作成)

ごみ排出指導件数は、一戸建て住宅及び集合住宅の居住者及び事業所への一般廃棄物にかかる排出指導の件数であり、不適正排出ごみ警告件数は、ごみ収集時に不適合なため収集しなかったごみに対して貼付される「警告シール」の使用枚数と一致している。

目的が一般廃棄物の分別促進にあるならば、行政サービスの提供量を示すアウトプット指標として指導件数やシール枚数を利用することは首肯しうる。また、その件数はいずれもごみ分別促進の結果として、成果指標とみることできる。

これら2つのアウトプット指標と、前述したごみ組成分析結果をアウトカムとして比較すると、平成21年度から平成23年度の期間のごみ排出指導件数及び不適正排出ごみ警告件数はいずれも増加（指導・警告を強化）しているにもかかわらず、アウトカムは悪化の一途を辿っていることになる。当該事業の有効性について疑問が残る結果となる。

アウトプット指標は行政が行ったことを数値化する指標であり、アウトカム指標がその行政の働きかけによる対象の状態の変化を数値測定する指標であることに鑑みれば、ごみ排出指導件数と不適正排出ごみ警告件数をアウトプットとして利用する場合、例えば、前者であれば指導地域ごとの指導件数に対する改善率（警告件数の減少率など）や、後者であれば警告地域ごとの再警告率などをアウトカムとして設定することも考えられる。

いずれにしても、予算事項の中で複数の細事業がある場合、それぞれに達成目標を設定し、その目標の事業成果を測るためのアウトカムの設定及び測定が必要である。

3. 事業の効率性

【指摘】費用対効果が低い

清掃事業課には、ごみ適正排出指導担当業務に携わる正職員が8名在籍している。清掃事業課作成（平成25年4月18日調整）の業務人工表によれば、家庭系ごみ関連業務のうち、「一戸建て住宅および集合住宅の居住者への排出指導業務」に4.41人工、事業系ごみ関連業務として「事業所の一般廃棄物に係る排出指導業務」に0.71人工を要するとされており、合計すると排出指導業務だけで5.12人工となっている。

正職員1名当り年間約7,500千円の人件費をもとに試算すると、当該業務に38,400千円の人件費を要しており、これを平成24年度の訪問指導回数(975回)で割り、単位当り人件費を試算すると、訪問1回当り39,385円の行政コストをかけていることになる。

清掃事業課によれば、排出指導業務を行うに当り、担当エリアを約130箇所に分けて、正職員5名で1人当り約26エリアを担当している。

正職員1人当り250日の稼働日数で試算すれば、1日当り指導件数は $975 \text{回} \div (250 \text{日/年} \times 5 \text{名}) = 0.78 \text{回/日}$ となり、1日当り1回にも満たない。

単位当りコスト(人件費のみ)が多額であり、担当者1人当りの稼働率は低いという状況に鑑み、担当業務の見直しや1人当りの担当エリアの見直しなどにより、費用対効果の向上を図るべきである。

No. 22 ごみ散乱防止対策費

担当部局 環境部 環境推進課
清掃事業課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

① チェックリストに記載の事業の目的

チェックリストによれば、事業の目的は次の通りである。

A. 清掃美化対策業務	ボランティア清掃活動を支援し、ごみの散乱やポイ捨てのないきれいな街を目指す。
B. ごみ散乱防止啓発業務	ごみのポイ捨て防止の啓発活動を行い、ごみのないきれいな街を目指す。
C. 自動販売機設置管理	自動販売機設置届出等について管理・指導することにより、ごみの散乱防止を図る。
D. ごみ散乱防止ネット等購入費補助	家庭ごみ排出時、各家庭のごみ散乱・飛散防止の有効な対策として、ネットやかごの普及を図る。

② 平成 24 年度の予算要求資料に記載の事業の目的

本事業に関する平成 24 年度の予算要求資料は、「ポイ捨て防止美化キャンペーン経費」と「家庭ごみ適正排出の促進（ネット・かごの購入費補助金）」の 2 部からなっている。

(2) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		93	207	113	93	809
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		93	207	113	93	809
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.9 15,200	人工 1.9 15,200	人工 1.9 15,200	人工 1.9 15,200	人工 1.9 14,250
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	15,200	15,200	15,200	15,200	14,250
総事業費計（A+B）		15,293	15,407	15,313	15,293	15,059

(3) 細事業の目的と内容

チェックリストの回答によると、本事業は、4 つの細事業に分かれている。それぞれの細事業は、さらにいくつかの行事から構成されている。それらの目的と内容

は次の通りである。

細事業	目的	行事
A 清掃美化対策業務	ボランティア清掃活動を支援し、ごみの散乱やポイ捨てのないきれいな街を目指す	A 1 ボランティア清掃 A 2 函館港まつり翌朝清掃等
B ごみ散乱防止啓発業務	ごみのポイ捨て防止の啓発活動を行い、ごみのないきれいな街を目指す	B 1 レジ袋削減およびごみのポイ捨て防止キャンペーン B 2 ドライバー啓発運動 B 3 クリーン・ウォーキング大作戦 B 4 夏休みきれいな街づくり運動等
C 自動販売機設置管理	自動販売機設置届出等について管理・指導することにより、ごみの散乱防止を図る	C 自動販売機設置届出等の管理・指導
D ごみ散乱防止ネット等購入費補助	家庭ごみ排出時、各家庭のごみ散乱・飛散防止の有効な対策として、ネットやかごの普及を図る	D ごみ散乱防止ネット等の購入費補助

「B 2 ドライバー啓発運動」、「C 自動販売機設置届出等の管理・指導」、「D ごみ散乱防止ネット等の購入費補助」を除くすべての行事が、函館の街をきれいにする市民運動協議会と市の共同主催である。

2. 事業のくくりについて

【指摘】事業のくくりと予算上の事業区分について

前述したように、本事業に関する平成 24 年度の予算要求資料は、「ポイ捨て防止美化キャンペーン経費」と「家庭ごみ適正排出の促進（ネット・かごの購入費補助金）」の 2 部からなっている。

「ポイ捨て防止美化キャンペーン経費」は、「B 1 レジ袋削減およびごみのポイ捨て防止キャンペーン」と「B 3 クリーン・ウォーキング大作戦」について記載している。

「家庭ごみ適正排出の促進（ネット・かごの購入費補助金）」は、「D ごみ散乱防止ネット等の購入費補助」について記載している。

チェックリストに記載された「A 1 ボランティア清掃」、「A 2 函館港まつり翌朝清掃等」、「B 2 ドライバー啓発運動」、「B 4 夏休みきれいな街づくり運動等」、「C 自動販売機設置届出等の管理・指導」については、予算要求資料に記載がない。

一方で、予算要求資料「ポイ捨て防止美化キャンペーン経費」には、「環境美化協力校の表彰および啓発活動の実施」と記載されているが、チェックリストや平成 23 年度の事業仕分け調書には、この行事の記載はない。

自治体事務において、予算編成プロセスは、重要かつ最終的な意思決定プロセスである。

担当部局が識別している事業区分と、予算編成プロセスにおける事業区分とが一致していないと、事業の成果や費用対効果の評価結果を予算編成プロセスにおいて適切に検証することが困難となる。

いずれも、さしたる予算額や人工を要する細事業・行事ではないが、その重要性に応じて、項目程度は予算要求資料に記載しなければならない。

3. 事業のコストについて

【指摘】チラシ等の印刷・作成について

本事業では、様々な啓発チラシや案内文を配布している。その作成状況は次の通りである。表中「内製」と記したものは環境部職員が自作している。

函館市作成						
事業名	作成・配布物					
A1 ボランティア清掃(春のクリーングリーン作戦・秋のクリーン作戦)	参加協力依頼	依頼文等	上質紙	3,500	枚	内製
		回覧チラシ	上質紙	26,500	枚	内製
B1 レジ袋削減 およびごみのポイ捨て防止キャンペーン	協力依頼	依頼文等	上質紙	700	枚	内製
	啓発配付物	啓発チラシ	色上質紙	150	枚	内製
B2 ドライバー啓発運動	協力依頼	依頼文	上質紙	5	枚	内製
		啓発チラシ	上質紙	250	枚	内製
B3 クリーン・ウォーキング大作戦	啓発配付物	啓発チラシ	上質紙	100	枚	内製
	参加児童配付物	吊り下げ名札	カード用紙	100	枚	内製
		啓発うちわ台紙	スーパーファイン紙	100	枚	内製
	活動紹介パネル展示	写真	クリスピー写真用紙	20	枚	内製
		台紙	ハレパネ	20	枚	
B4 夏休みきれいな街づくり運動	協力依頼	依頼文	上質紙	600	枚	内製
		回覧チラシ	上質紙	14,000	枚	内製
C 自動販売機の設置に係る届出	届出依頼	依頼文等	上質紙	200	枚	内製
D ごみ散乱防止ネット・折りたたみ式収納かご購入費補助	申請者関係	交付申請ハガキ	上質厚紙	1,000	枚	内製
		交付決定通知文等	上質紙	1,100	枚	内製
	登録販売店関係	登録決定通知文等	上質紙	100	枚	内製

函館の街をきれいにする市民運動協議会						
事業名	作成・配布物					
A2 函館港まつり翌朝清掃等	参加協力依頼	依頼文等	上質紙	500	枚	内製
B1 レジ袋削減 およびごみのポイ捨て防止キャンペーン	啓発配付物	花の種		150	個	
		マイバッグ		150	枚	
B3 クリーン・ウォーキング大作戦	啓発配付物	花の種 2種類	各	100	個	
		シャープペンシル		100	本	
	参加児童記念品	メモ帳		80	冊	
		サインペンセット		80	セット	
		カラー軍手		80	双	

「内製」としたものは、いずれも紙やインクなどの資材を本事業の予算で購入した上で、市の正職員が印刷・作成している。

協力依頼文やチラシの印刷・作成は単純作業である。単純作業を1人当たり人件費が7,500千円の職員が実施するのでは、作成コストが割高となる。民間事業者に外部委託に出せば、人件費単価が安い分だけ市全体の支出は圧縮できる。また、民間事業者にとっても利益となる。

特に、上表のうち、「A1 ボランティア清掃(春のクリーングリーン作戦・秋のクリーン作戦)」の依頼文等3,500枚と回覧チラシ26,500枚、「B4 夏休みきれいな街づくり運動」の回覧チラシ14,000枚、「D ごみ散乱防止ネット・折りたたみ式収納かご購入費補助」の交付申請ハガキ1,000枚、交付決定通知文等1,100枚は、1,000枚以上を印刷している。

市職員が印刷・作成するのは、「その事務を処理するに当って」、「最少の経費で

最大の効果を挙げるように」(地方自治法第2条第14項)しているとは言えない。
外部委託すべきである。

【指摘】 人件費コストについて

作業のすべてを正職員が実施している。啓発物品の購入・配布等の作業自体は単純作業であり、嘱託職員でも実施可能である。

1人当たり平均コストは、概ね正職員は7.5百万円、嘱託職員は2.5百万円、臨時職員は2百万円である。嘱託職員・臨時職員でも実施可能な作業は、それら職員を活用して、人件費の低減を図るべきである。

4. 「B2 ドライバー啓発運動」について

(1) 事業の実施方法について

【意見】 「B2 ドライバー啓発運動」の実施方法について

本行事では、250枚のチラシを作成しているが、そのチラシは、函館運転免許試験場と4校の自動車教習所に50枚ずつ配布し、受付に置いてもらっているだけである。

各施設への依頼文でも「貴施設における配置および配布につきましてご協力いただきますようお願いいたします」とある。

チラシを受付に置くだけでは成果に疑問が残る。チラシを作成する費用対効果が低い。

各施設に協力を求め、短時間でも講習で取り上げることを依頼する、出前講習をするなどの工夫が望まれる。また、条例を改正し、罰則規定を設ければ、講習の効果はより期待できる。

(2) 罰則規定の導入

【意見】 「函館市ごみの散乱防止に関する条例」について

函館市ごみの散乱防止に関する条例には罰則規定がない。他市では、たばこの吸い殻や空き缶等をポイ捨てした場合、また、動物のふんを放置した場合など、過料等の罰則を定めている事例がある。

例えば、札幌市の「札幌市たばこの吸い殻及び空き缶等の散乱の防止等に関する条例」では、「美化推進重点区域」、「喫煙制限区域」の両区域を定義した上で、次のように定めている。

(たばこの吸い殻及び空き缶等の投げ捨て禁止)

第7条 何人も、たばこの吸い殻及び空き缶等をみだりに捨ててはならない。

(公共の場所における飼い犬のふんの回収)

第10条 飼い犬を連れている者は、公共の場所において、当該飼い犬がふんをしたときは、そのふんを回収しなければならない。

(喫煙制限区域内における喫煙の制限)

第13条 何人も、喫煙制限区域内の公共の場所において、歩行中であるとき、又は吸い殻入れがそばに設置されていないときは、喫煙をしてはならない。

その上で、次のように罰則規定を設けている。

(罰則)

第18条 次の各号のいずれかに該当する者は、3万円以下の過料に処する。

- (1) 重点区域内において、第7条又は第10条の規定に違反した者
- (2) 第13条の規定に違反した者

第19条 第7条又は第10条の規定に違反した者（前条第1号に該当する者を除く。）は、2万円以下の過料に処する。

札幌市の資料によれば、この条例による過料の適用状況は次の通りである。

札幌市たばこの吸い殻及び空き缶等の散乱の防止等に関する条例過料適用状況（平成25年度）

月	違反者数	ポイ捨て	飼い犬のふんの放置	喫煙行為		条例認識	
				歩行喫煙	灰皿設置場所以外での喫煙	有	無
4	31	11	0	9	11	25	6
5	29	3	0	10	16	24	5
6	25	8	0	7	10	23	2
7	30	4	0	8	18	29	1
8	21	4	0	7	10	18	3
9	27	7	0	10	10	23	4
10	30	5	0	13	12	25	5
11	43	6	0	23	14	33	10
12	25	6	0	13	6	18	7
計	261	54	0	100	107	218	43

(出所：札幌市ホームページより)

相当数の過料適用の実績がある。

函館市の主要産業のひとつは観光である。街の美化は市の責務である。条例を改正し、罰則規定を盛り込むべきである。

なお、後述する、「みよし市ポイ捨て等の防止に関する条例」も参考となる。

5. 「C 自動販売機設置届出等の管理・指導」について

(1) 事業者に対する罰則規定の導入

【意見】「函館市ごみの散乱防止に関する条例」について

前述のように、「函館市ごみの散乱防止に関する条例」には罰則規定がない。

他市事例の中でも、みよし市では、市民の義務と事業者の義務を別々に規定し、事業者については、より重い罰則を定めている。

みよし市の「みよし市ポイ捨て等の防止に関する条例」は、次の通りである。

(ポイ捨て及びふんの放置の禁止)

第6条 市民等は、公共の場所又は他人が所有し、占有し、若しくは管理する土地若しくは建築物その他の工作物(以下「他人の土地等」という。)にポイ捨てをしてはならない。

2 飼い主は、飼い犬等が公共の場所又は他人の土地等でふんを排せつしたときは、これを放置してはならない。

このように市民等の義務を定めた上で、別途、事業者の義務を定め、罰金にも差異を設けている。

(回収容器の設置及び管理)

第7条 自動販売機(規則で定めるものを除く。)により飲食物を販売する者は、規則の定めるところによりその販売する場所に空き缶等を回収する容器を設置し、これを適正に管理しなければならない。

(印刷物の回収)

第8条 公共の場所において印刷物を市民等に配布した者は、その配布した場所及びその周辺に散乱している当該印刷物を回収しなければならない。

(空き缶等及び吸い殻等の回収)

第9条 公共の場所において催物を行った者は、その行った場所に散乱している空き缶等及び吸い殻等を回収しなければならない。

その上で、次のように罰則規定を設けている。

(罰則)

第14条 第12条の規定による命令を受けた者(第7条、第8条又は第9条の規定に違反した者に限る。)が、正当な理由がなくその命令に従わないときは、5万円以下の罰金に処する。

2 第12条の規定による命令を受けた者(第6条の規定に違反した者に限る。)が、正当な理由がなくその命令に従わないときは、2万円以下の罰金に処する。

なお、第12条は市による命令の手続を規定した条文である。

函館市条例においても、罰則規定を設けることが望ましい

6. 「D ごみ散乱防止ネット等の購入費補助」

(1) 事業の内容について

① 事業の内容

平成24年度の予算要求資料「家庭ごみ適正排出の促進（ネット・かごの購入費補助金）」事業の内容は次の通りである。

○ 家庭ごみを効率的に収集するためには、各世帯でのカラスなどによるごみ散乱防止対策および軽量で飛散しやすいプラスチック容器包装の飛散防止対策が必要となる。
その有効な対策であるごみ散乱防止ネットや折りたたみ式収納かごの普及を図っており、市民が容易に入手できるよう、その購入費に対して補助を行っている。

② 補助金額

補助金の額は、「ネットまたはかご1枚当りの購入価格の1/2の額とし、3,000円を限度額とする」こと、補助対象の数量は、「ネットまたはかご1世帯につきいずれか1枚とする」とされている。

③ 補助の対象者

「函館市ごみ散乱防止ネットおよび折りたたみ式収納かご購入費補助金交付要綱」によれば、補助の対象者は、「ネットまたはかごを購入する者が次の各号のいずれにも該当した場合」とされている。

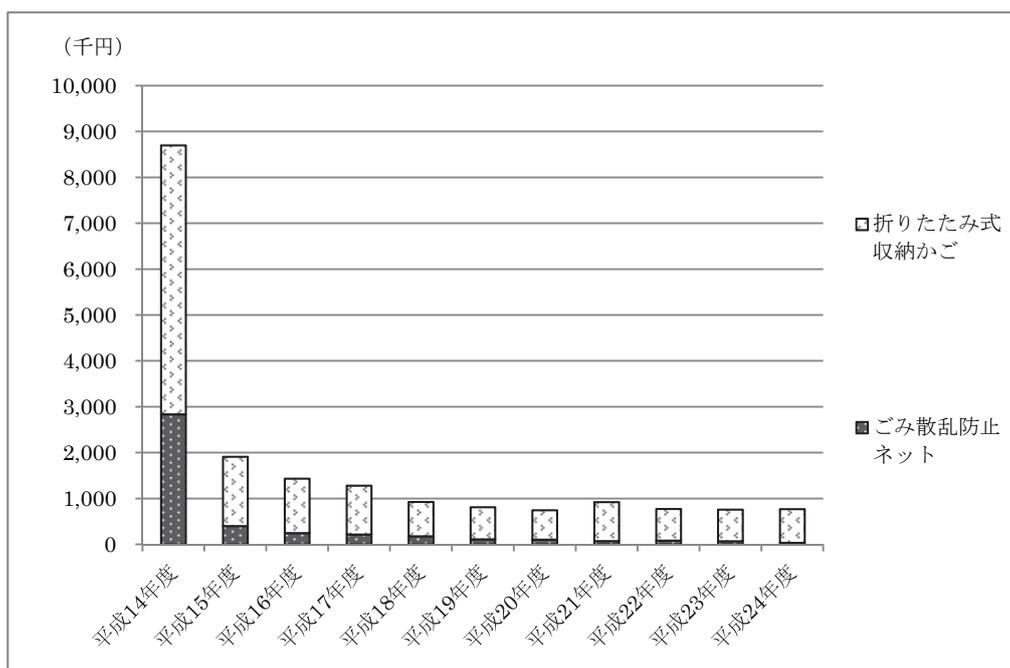
- i. 市内に居住していること。
- ii. 購入したネットまたはかごを適正に維持管理できると認められること。
- iii. 登録販売店からネットまたはかごを購入すること。

(2) 事業の実施状況

開始以来の補助の実施状況は次の通りである。

〈単位：枚、千円〉

年度	ごみ散乱防止ネット		折りたたみ式収納かご		合 計	
	数量	補助額	数量	補助額	数量	補助額
平成14年度	2,008	2,836	1,955	5,863	3,963	8,699
平成15年度	288	400	505	1,511	793	1,910
平成16年度	159	248	395	1,185	554	1,433
平成17年度	145	217	355	1,065	500	1,282
平成18年度	110	177	250	750	360	927
平成19年度	69	112	233	699	302	811
平成20年度	64	105	213	639	277	744
平成21年度	41	74	283	849	324	923
平成22年度	45	83	230	690	275	773
平成23年度	37	70	230	690	267	760
平成24年度	20	37	244	732	264	769
合計	2,986	4,360	4,893	14,673	7,879	19,033



事業開始の平成14年度は相当の補助がされたが、2年目の平成15年度以降は急減した。特に、平成18年度以降は百万円を切ったままである。

事業開始以来の補助件数の累計は7,879枚であり、函館市の世帯数126,180世帯の6.24%である。

(3) 事業の廃止

本細事業は、平成25年度で廃止された。

【指摘】事業の廃止時期について

市では、平成24年10月に、ごみの直出し率（ネット・かご・ポリ容器等で覆いをせずにごみ出しをしている率）を調査した。直出し率が2.0%であったことから、ごみ有料化が浸透し、補助の役割を終えたとして、平成25年度から本補助金を廃止することにした。

しかし、上記、補助の実施状況が低水準で推移していたことから、直出し率の測定を早期に実施するなどして、廃止を前倒しできた可能性が高い。

(4) 他市・区事例と事業の目的

【指摘】事業の必要性と目的の見直し

他市・区のごみ散乱防止のネット購入補助に関する事例をみると、福島市・近江八幡市・世田谷区・静岡市・長久手市など、補助の対象者を「町内会」、「自治会」とする事例が多く、また、ごみステーション（ごみ集積所）で使用することを前提または条件としているものが多い。

全国的にほとんどの自治体では、ステーション方式（拠点方式）によるごみ収集が多いことを反映したものといえる。

一方、函館市では、世帯ごとの戸別収集である。

町会等が運営するごみステーションであれば、多数の住民が共同で使用するものであり、補助の意義がある。

しかし、函館市のように戸別に収集している場合、ごみを出すのは各々の個人である。各個人が適切なごみの出し方をするか否かは、もっぱら自己の責任である。

他市・区が実施している、一見同様の事業と較べると、補助の意味が異なっている。

また事業開始以来の補助件数の累計は7,879枚であり、函館市の世帯数126,180世帯の6.24%である。補助すること自体の公平性にも問題がある。

ごみ有料化に当たっての経過的措置的・啓発的な意義があったというのが担当課の自己評価であるが、そのような事業であれば、期限を定めて事業を開始する「サンセット方式」とすることも考えるべきである。ごみ有料化以来、すでに相当の年数が経過しているのであり、時代の変遷に合わせて事業の目的を見直すべきであった。

(5) 予算編成時の意思決定について

【指摘】事業の廃止と予算要求資料について

平成22年度、平成23年度の予算要求資料には、「事業実施の問題点」の欄に、「破損が見受けられることから、事業全般の見直しを検討する必要がある」と記載している。

平成24年度の予算要求資料の同じ欄には、「補助制度の導入から年数が経過し、劣化や破損などが見受けられることから、補助金交付の数量(1世帯1回)について、制度見直しを検討する必要がある。」と記載している。

何れの記載も、事業の拡大を示唆する記載であり、平成25年度に事業を廃止したと整合しない。

(6) 事業のコストと費用対効果について

担当課では、市民からの補助の申込受付、交付決定通知書の発送を、それぞれ月3回ずつ実施していた。

「平成24年度 ごみ散乱防止ネット・折りたたみ式収納かご購入費補助事務日程表」によれば、事務の状況は次の通りである。

	交付申請書 受付締切日	交付決定通書 発送予定日	購入期限日	販売者(店)からの 請求期限日	補助金 振込予定日
1回	4月10日	4月13日	5月4日	6月5日	7月31日
2回	4月20日	4月25日	5月16日		
3回	4月27日	5月7日	5月28日		
4回	5月10日	5月15日	6月5日	8月6日	9月28日
5回	5月18日	5月23日	6月13日		
6回	5月30日	6月4日	6月25日		
7回	6月8日	6月13日	7月4日		
8回	6月20日	6月25日	7月16日		
9回	6月29日	7月4日	7月25日		
10回	7月10日	7月13日	8月3日	10月5日	11月30日
11回	7月20日	7月25日	8月15日		
12回	7月30日	8月2日	8月23日		
13回	8月10日	8月15日	9月5日		
14回	8月20日	8月23日	9月13日		
15回	8月30日	9月4日	9月25日		
16回	9月10日	9月13日	10月4日	12月5日	平成25年 1月31日
17回	9月20日	9月25日	10月16日		
18回	9月28日	10月3日	10月24日		
19回	10月10日	10月15日	11月5日		
20回	10月19日	10月24日	11月14日		
21回	10月30日	11月2日	11月23日		
22回	11月9日	11月14日	12月5日	平成25年 1月11日	平成25年 2月28日
23回	11月20日	11月26日	12月17日		
24回	11月30日	12月5日	12月26日		

近年の補助額は、年間合計で260件700千円程度である。平均的に申請があったとすると、1回当りの平均申請額は29千円、平均件数は11件程度となる。
年数回程度でまとめて処理し、費用対効果を向上させるべきであった。

【指摘】費用対効果の測定・評価について

事業の費用対効果を測定・評価していない。その結果、事業の実施状況が非効率なまま放置されてきた。

人件費を含め、費用対効果を測定・評価すべきであった。

7. 「函館の街をきれいにする市民運動協議会」と事業「資源回収促進費」について

前述したように、本事業「ごみ散乱防止対策費」のほとんどの行事は、「函館の街をきれいにする市民運動協議会」（以下、協議会という）と共同の主催である。ところで、本事業とは別に、協議会が関連する事業として「資源回収促進費」という事業がある。この事業に関し、指摘事項が検出されたので、併せてここに記載する。

(1) 事業「資源回収促進費」の目的

平成23年度の事業仕分け調書によれば、事業の目的は次の通りである。

集団で資源回収運動を実施している団体の取り組み意欲を高めるため、資源回収団体に対し回収量に応じて奨励金を支給しているほか、資源回収業者に対しても回収量に応じて謝礼金を支給し、集団資源回収運動を支援することにより、家庭ごみの排出抑制と資源の再利用を促進することを目的としている。

(2) 事業の内容

平成 23 年度の事業仕分け調書によれば、事業の内容は次の通りである。

- ・ 集団資源回収団体への奨励金の支給
- ・ 資源回収業者への謝礼金の支給
- ・ 資源回収の普及促進
- ・ 回収団体・回収業者との連絡調整等

奨励金は、例えば、新聞は 1 kg 当り 3 円、雑誌は 1 kg 当り 3.5 円などと、品目ごとに定められている

平成 24 年度は、町会、自治会、保育園などに総額 49 百万円が奨励金として支出されている。

(3) 奨励金の支給対象者について

【指摘】 奨励金の支給対象者を協議会会員に限定している

「函館市資源回収推進奨励金支給要綱」では、奨励金の支給対象者について、次のように規定している。

(支給の対象)

第 2 条 奨励金を支給する団体は、函館の街をきれいにする市民運動協議会に加入している団体であって、その年の 1 月から 12 月までの間に資源物（別表に掲げる品目をいう。以下同じ。）の回収実績があるもの（以下「資源回収団体」という。）とする。

奨励金の支給対象者を、協議会の会員に限定している。協議会は、市と共催で、様々な細事業・行事を実施している。

しかし、協議会は 民間の任意団体であり、また、様々な事業を実施する以上、それらの事業における利害が、資源回収奨励金の受給者の利害と、常に一致するとは限らない。

また、資源回収の奨励金の受給希望はあるが、協議会の活動のすべてに賛同する訳ではない者に、協議会の会員となることを条件とするのは公正でない。

奨励金の支給対象者を協議会の会員に限定するのは、弊害が生じる恐れがある。

八王子市・川西市・大阪市など他市の事例では、支給の対象者となるためには、市の担当部局に、事前に登録すればよいとされている。

奨励金の支給対象者を、協議会の会員に限定するのは改め、市の担当部局に事前に登録すればよいとすべきである。

No. 23 ごみ減量化促進費

担当部局 環境部 環境推進課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

市, 市民および事業者の責務のもと, 廃棄物の減量化・再資源化の促進を図ることを目的とする。

なお、チェックリストの回答による、本事業の目的は次の通りである。

- ① 生ごみ堆肥化容器等購入費補助
家庭から排出される生ごみ等の減量化・再資源化を促進し、ごみ処理費用の削減および循環型社会の確立を図る。
- ② 生ごみ堆肥化講習会
家庭から排出される生ごみ等の減量化・再資源化を促進し、ごみ処理費用の削減および循環型社会の確立を図る。
- ③ 環境にやさしいお店認定制度
店舗および市民のごみの減量意識の高揚を図り、もって資源循環型社会の構築に資する。
- ④ 環境副読本
地球環境や資源の問題とともに、環境美化やごみの減量化など、身近な問題の大切さについて次代を担う子どもたちが理解し実践していくため。

(2) 事業の内容

- ① 生ごみ堆肥化容器等購入費補助
- ② 生ごみ堆肥化講習会
- ③ 環境にやさしいお店認定制度
- ④ 環境副読本

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		2,843	2,584	2,432	1,598	1,254
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		2,843	2,584	2,432	1,598	1,254
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 7,500
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	8,000	8,000	8,000	8,000	7,500
総事業費計(A+B)		10,843	10,584	10,432	9,598	8,754

(4) 生ごみ堆肥化容器・電動生ごみ処理機の購入費補助の廃止

生ごみ堆肥化容器・電動生ごみ処理機の購入費補助は、平成 25 年度以降は廃止された。

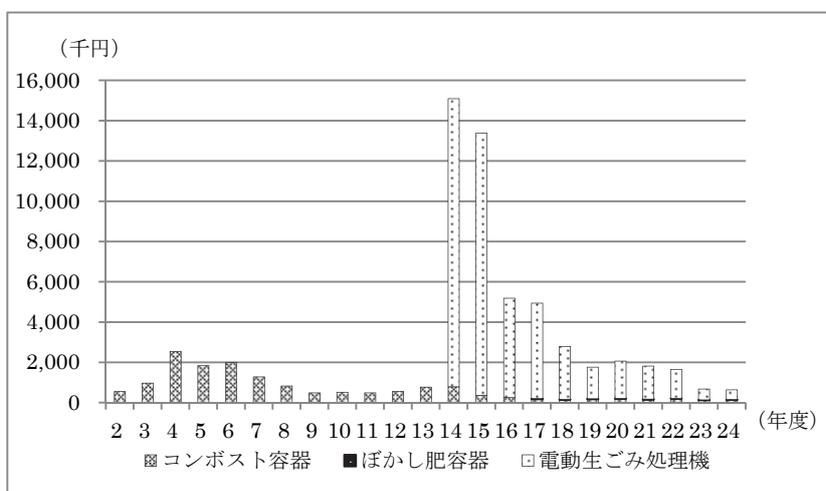
2. 生ごみ堆肥化容器・電動生ごみ処理機購入費補助の実績

補助の実績は次の通りである。

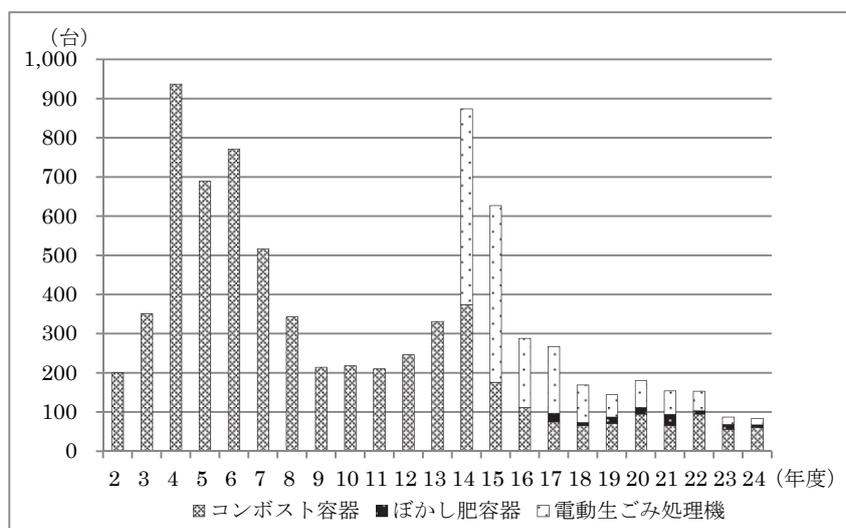
〈単位：個、千円〉

年度 (平成)	生ごみ堆肥化容器				電動生ごみ 処理機		合計 補助額
	コンポスト容器		ぼかし肥容器		数量	補助額	
	数量	補助額	数量	補助額			
2	200	548					548
3	351	973					973
4	937	2,548					2,548
5	689	1,835					1,835
6	771	1,983					1,983
7	516	1,276					1,276
8	343	823					823
9	214	487					487
10	218	518					518
11	210	490					490
12	246	560					560
13	331	772					772
14	374	787			500	14,309	15,096
15	176	363			451	13,025	13,388
16	111	248			177	4,937	5,185
17	75	165	22	37	170	4,735	4,937
18	66	151	7	13	96	2,631	2,795
19	71	172	16	22	57	1,566	1,760
20	95	192	16	19	69	1,856	2,066
21	66	142	28	35	60	1,638	1,815
22	95	198	8	11	50	1,441	1,650
23	56	122	12	14	19	537	673
24	60	141	7	9	17	487	636
合計	6,271	15,493	116	160	1,666	47,162	62,816

金額ベースでの補助実績の推移をグラフにすると次の通りである。



台数ベースでの補助実績の推移をグラフにすると次の通りである。



これらの補助は、前述の通り、平成 25 年度からは廃止された。

3. 事業の廃止の意思決定について

【指摘】事業廃止の意思決定について

本補助は、申請すれば、初回であれば誰でも受けることができる。

電動生ごみ処理機の補助を開始した平成 14 年度は、金額ベースでも台数ベースでも補助が急伸したが、平成 19 年度以降は補助総額が 2 百万円を切り、低迷が続いている。特に、平成 23 年度以降は、電動生ごみ処理機の補助件数が 20 台を切り、補助総額は 60 万円台となった。平成 24 年度の補助総額は、平成 16 年度の約 1/8 である。

補助に対する需要が低迷していることは、平成 19 年度以降、特に平成 23 年度以降は明白であった。廃止したこと自体は、もっと早くに廃止すべきであったかもしれない点を除けば、妥当な意思決定であったといえる。

しかし、予算要求資料をみると、廃止の直前年度および直前々年度である平成 24 年度、平成 23 年度に、次のように記載されている。抜粋であり、下線・太字、改行は監査人による。

平成23年度 予算要求資料	平成24年度 予算要求資料
事業実施の基本的な考え方 (略) 今後においても、これら補助制度を継続することにより、 <u>処理機等の普及拡大を図り、</u> 生ごみの減量化・再資源化を促進し、 ごみ処理費用の削減および 循環型社会を確立していくための 施策として実施する。	事業実施の基本的な考え方 (略) 今後においても、これら補助制度を継続することにより、 <u>処理機等の普及拡大を図り、</u> ごみ処理費用の削減および 循環型社会の確立のための 施策として実施する。
問題点 電動生ごみ処理機については、 メーカー等からの聞き取り調査では、耐用年数が5年～ 10年とのことであることから、 故障などが生じた場合の <u>再補助について検討する必要がある。</u>	問題点 電動生ごみ処理機については、 メーカー等からの聞き取り調査では、耐用年数が5年～ 10年とのことであることから、 故障などが生じた場合の <u>再補助について検討する必要がある。</u>
平成23年度事業の概要 2 今後の普及促進の啓発について	平成24年度事業の概要 3 今後の普及促進の啓発について
補助数は、 電動生ごみ処理機はほぼ横ばい状態で、 生ごみ堆肥化容器のぼかし肥容器は減少傾向であるが、 コンポスト容器については、「市政はこだて4月号」に 掲載されたことにより、掲載直後の申請数が大幅に増加 し、平成22年度見込みは、前年比62%増となっていること から、 平成23年度についても 「市政はこだて」「環境部ニュース」等を活用した広報 活動に引き続き力を入れ、 <u>更なるごみの減量化・再資源化を促進することと する。</u>	補助数は、 ぼかし肥容器はほぼ横ばい状態で、 電動生ごみ処理機およびコンポスト容器は減少傾向に あることから、 <u>「市政はこだて」「環境部ニュース」および市広 報ラジオ番組の広報活動を活用し、継続して広く市 民へ周知することにより、</u> <u>処理機等の普及拡大を図り、</u> <u>更なるごみの減量化・再資源化を促進することと する。</u>

両年度とも、「事業実施の基本的な考え方」において、「処理機等の普及拡大を図る」としている。しかも、平成24年度は、「市政はこだて」「環境部ニュース」および市広報ラジオ番組の広報活動を活用し、(略) 処理機等の普及拡大を図るとし、さらにコストを投じることを意図している。

補助の低迷については、平成24年度に「減少傾向にある」と記載しているのみである。

前述したように、補助に対する需要の低迷は、平成22年度以前から生じていた。平成23年度には、さらにそれが明白になっていたのであり、予算要求資料の上記の記載は、補助の明白な低迷に関して、客観的な分析しているものとは言い難い。

また、長期間にわたり補助の低迷が続いた後に、さらにコストを投じて補助の拡大を意図するのは、合理的な判断とは言い難い。

【意見】 予算要求資料の記載の背景

予算要求資料が、このような記載となった背景としては、以下の3つが考えられる。

- ① 平成24年度時点では、補助に対する需要の明白な低迷に気が付いていなかった。
- ② 平成24年度時点で、補助に対する需要の明白な低迷に気が付いていたが、成果があった、または成果を拡大することが可能であると考えていた。

③ 平成 24 年度時点で、補助に対する需要の明白な低迷に気が付いており、成果があった、または成果が拡大できるとは、考えていなかったが、事業を廃止には踏み切れず、予算要求資料の上では普及拡大路線を記載した。

①が背景であったとすれば、成果の測定がされていなかったということになる。しかし、本事業については、補助金支給業務であり、補助実施額の低下をみれば、需要が乏しいのは明らかであり、①とは考えられない。

②が背景であったとすれば、事業の目的とその達成度の評価が適切でなかったということになる。

しかし、補助が長期間低迷しており、主要な補助対象である電動生ごみ処理機の補助件数が 17 件に落ち込んでいたことに鑑みれば、成果があった、または成果を向上できると判断していたとは考えにくく、②であった可能性は低い。

③が背景であったとすれば、事業の見直し・廃止に関する意思決定のあり方の問題に帰着する。

補助の需要の明白な低迷には気が付き、成果が乏しいことも認識していたが、廃止には踏み切れなかった。しかし、平成 24 年度も事業を実施する以上は、予算要求資料には、実施することが妥当であると記載しなければならない。成果が乏しいことは否定できないので、普及拡大路線を記載せざるをえなかったものと推定される。

事業の見直し・廃止に関する意思決定のあり方の問題である。

成果を測定するだけでなく、成果の測定結果を、事業の見直し・廃止の意思決定につなげる仕組みが必要である。

また、このような仕組みを、組織として構築し、運用することが必要である。

6. 事業のコストと費用対効果について

【指摘】費用対効果の測定・評価について

担当課では、補助の申込受付、交付決定通知書の発送を、ほぼ毎月 3 回締切りを設け、年間 24 回実施していた。

近年の補助額は、年間合計で 84 件 600 千円程度である。平均的に申請があったとすると、1 回当たりの平均申請額は 25 千円、平均件数は 3.5 件程度となる。

年数回程度で、まとめて処理し、費用対効果を向上させるべきであった。

No. 24 広報推進費

担当部局 環境部 環境総務課
清掃事業課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

チェックリストによれば、事業の目的は次の通りである。

一般廃棄物の適正な分別・排出および減量化・再資源化を促進するために広報・啓発を行う。

平成 23 年度事業仕分け調書の記載も同様である。

(2) 事業の内容

チェックリストによれば、本事業は次の細事業からなる。

細事業	
A	家庭ごみ分別マニュアル作成・配布(視覚障がい者用点字版・録音版含む)
B	ごみ収集日カレンダー作成・配布(視覚障がい者用点字版・録音版含む)
C	臨時収集チラシ作成・配布(視覚障がい者用点字版・録音版含む)
D	市政はこだて集約
E	環境部ニュース作成・配布
F	ホームページ管理・運営

平成 23 年度事業仕分け調書の記載も同様である。

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		7,512	5,957	5,343	5,816	4,945
特定財源	国・道					
	市債					
	その他	553	558	538	556	490
一般財源		6,959	5,399	4,805	5,260	4,455
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.6 12,800	人工 1.6 12,800	人工 1.6 12,800	人工 1.3 10,400	人工 1.3 9,750
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	12,800	12,800	12,800	10,400	9,750
総事業費計(A+B)		20,312	18,757	18,143	16,216	14,695

上記の人工は、平成 23 年度事業仕分け調書コストによる。チェックリストでは、1.3 人と回答してきた。

2. 予算要求資料について

上記のAからFの細事業のうち、A・B・Cについては、予算要求資料が作成されている。その他のD・E・Fの細事業については、予算要求資料は作成されていない。

(1) 予算要求資料に記載の事業の目的

A・B・Cそれぞれの予算要求資料に記載されている細事業の目的は次の通りである。

A「家庭ごみ分別マニュアル作成・配布(視覚障がい者用点字版・録音版含む)」

家庭ごみの適正な処理および減量化・再資源化の促進のための情報を提供するため、転入者に対し、ごみの分別、排出方法、問い合わせ先等の函館市のごみに関する情報を詳しく掲載した「家庭ごみ分別マニュアル」を配布することにより、当市のごみの適正な分別・排出および減量化・再資源化を促進するための周知を図る。

また、平成17年度の分別の一部変更に伴い全戸配布を行ったが、7年が経過しており、破損や紛失をした世帯等へも要望があった場合には配布を行う。

B「ごみ収集日カレンダー作成・配布(視覚障がい者用点字版・録音版含む)」

現在、市のごみの収集体制は、地域ごとにごみの種類別の収集日を定めて収集している。

このため、市民に対し、家庭ごみの適正な排出の広報啓発を図るため、居住している地域ごとのごみ収集日を色別にし、高齢者にもわかりやすく掲載した「ごみ収集日カレンダー」を作成し、全世帯に配布することにより、混乱を招くことなく指定した収集日に適正にごみを排出させることを目的とする。

C「臨時収集チラシ作成・配布(視覚障がい者用点字版・録音版含む)」

ごみの収集日は地域ごとに作成している「ごみ収集日カレンダー」で市民に周知しているが、排出量、収集車両台数の変更に伴い、毎年収集体制を見直している。

このため、ごみの種類や地域により3月末から4月初めの収集日間隔が長くなる世帯への対策および次回収集日の排出量増加に伴う収集体制への支障の解決策として臨時収集を行うものである。

なお、東部4支所管内については収集体制の見直しがないため、臨時収集は生じない。

(2) 予算要求資料と細事業のくくりについて

【指摘】 予算要求資料について

本事業に関する予算要求資料は、A「家庭ごみ分別マニュアル作成・配布(視覚障がい者用点字版・録音版含む)」、B「ごみ収集日カレンダー作成・配布(視覚障がい者用点字版・録音版含む)」、C「臨時収集チラシ作成・配布(視覚障がい者用点字版・録音版含む)」の3部からなっている。

D「市政はこだて集約」、E「環境部ニュース作成・配布」、F「ホームページ管理・運営」については、予算要求資料は作成されていない。

いずれも、市職員の作業時間を要するものである。特に、E「環境部ニュース

作成・配布」は、全戸配布したのものもあり、相当の作成・配布コストを要している。

自治体事務において、予算編成プロセスは、重要かつ最終的な意思決定プロセスである。予算要求資料に記載がないと、事業の成果や費用対効果の評価結果を予算編成プロセスにおいて適切に検証することが困難となる。

その重要性に応じて、予算要求資料を作成するか、項目の一覧程度は予算要求資料に記載するようしなければならない。

【指摘】 予算要求と細事業の実施について

C「臨時収集チラシ作成・配布（視覚障がい者用点字版・録音版含む）」は、最後に実施したのが平成23年4月であり、それ以降は監査日まで実施していない。

しかし、平成24年度以降も予算要求資料を作成し、予算要求している。平成24年度の予算要求額は83千円である。

実施しない事業の予算を要求するのは問題である。また、予算要求資料の作成、予算要求プロセスが形骸化している。

3. B「ごみ収集日カレンダーの作成・配布」について

(1) 事業コストの内訳

ごみ収集日カレンダー作成・配布（視覚障がい者用点字版・録音版含む）のコストは、次の通りである。

予算については、平成24年度の予算要求資料、決算額については、平成24年度の仕訳データによる。

<単位：千円、円>

			平成24年度 予算			平成24年度 決算				
			予算額	積算		決算額	積算			
ごみ収集日 カレンダー	作成	外部委託	3,329	@	21.0 ×	150,970 枚 × 1.05	2,885	@	18.2 ×	150,970 枚 × 1.05
	一斉配布	外部委託	1,075	@	7.5 ×	136,560 枚 × 1.05	1,031	@	8.0 ×	122,711 枚 × 1.05
	随時配布	外部委託	10	@	7.5 ×	1,300 枚 × 1.05	8	@	7.2 ×	1,057 枚 × 1.05
視覚障がい者用 録音版	作成・配布	外部委託	166	@	535 ×	310 枚	155			
視覚障がい者用 点字版	作成・配布	外部委託	119	@	534 ×	223 部	110			
計			4,700				4,189			

(2) 事業の成果とその必要性について

【指摘】 随時配布の必要性について

「随時配布」は、転入、転居、紛失等により要望のあった世帯に対し、随時、個別にカレンダーを配布するものである。予算要求資料では、次のように説明している。

(2) 随時配布(一斉配布終了後の配布)について

- ・ 全世帯への一斉配布終了後に転入、転居、紛失等により要望のあった世帯に対し、随時カレンダーの配布を行う。

配布方法として、旧函館市管内の来庁した市民については、本庁舎、各支所の窓口での配布要望があることから、本庁舎インフォメーションデスク、各支所窓口カレンダーを設置して配布を行い、環境部へ電話等により申込のあった世帯への配布については、業者委託により配布を行う。

また、東部4支所管内の市民については、各支所の市民福祉課に設置し配布を行う。なお、環境部においては、旧函館市管内、東部4支所管内の来庁した市民に対し配布を行う。

また、随時配布業務の外部委託の「仕様書」、「ごみ収集日カレンダー随時配布業務要領」には次のように記載している。

仕 様 書

(略)

- 7 配布条件 (1) 函館市から指示された箇所への戸別配布
(配布先住所・氏名一覧表を支給)

(略)

ごみ収集日カレンダー随時配布業務要領

1 随時配布における基本方針

- (1) 単独配布とし、新聞折込みなど他との挟み込みによる配布は、不可とする。
 - (2) 指示のあった日から、4日以内に配布すること。
(年末年始等連体に係る場合の配布については、市と協議すること。)
 - (3) 配布拠点を20箇所以上設置し、地域別の必要カレンダーを備え付けること。
- (略)

カレンダーを紛失した者に対して、外部業者に委託料を支払って戸別に配達している。平成21年度には1,285件、平成22年度には1,209件の随時配布を実施した。

紛失した者に対しては、市の窓口まで取りに来てもらうようにすれば済むことであって、「単独配布とし、新聞折込みなど他との挟み込みによる配布は、不可とする」、「指示のあった日から、4日以内に配布する」のは過剰サービスであろう。

紛失者への個別配達は原則廃止して、障害者・高齢者など事情のある場合に限定すべきである。

また、転入者については、転入手続の際に交付すれば、戸別配達する必要はなくなる。A「家庭ごみ分別マニュアル作成・配布」の予算要求資料には、次のように記載されている。

転入世帯に対しては、過去に転入者から転入等の手続きの際の配布要望があったため、本庁、各支所の戸籍住民課(東部4支所は市民福祉課)へ依頼し、戸籍窓口にて「市民のしおり」に折り込んで配布をしている。

ごみ収集日カレンダーについても、同様に転入手続の際に併せて交付すれば、外部業者に委託料を支払って個別に配達する必要はなくなる。

転入者にとっても、却って便利であろう。転入者への戸別配達も原則廃止して、事情のある場合に限定すべきである。

転居したものについても同様である。

(3) 事業のコストと費用対効果について

【指摘】 随時配布の委託単価について

前述のように「随時配布」は、ごみ収集カレンダーを、「函館市から指示された箇所への戸別配布」するものであり、しかも、「単独配布とし、新聞折込みなど他との挟み込みによる配布は、不可」としている。市から指示があるたびに1軒ずつカレンダーだけを配達することになる。

一方で、前節(1)事業コストの内訳に記載した随時配布のコストを、円単位で再計すれば次の通りである。

<単位：円>

		平成24年度予算		平成24年度決算	
		予算額	積算	決算額	積算
随時配布	外部委託	10,238	7.5 × 1,300 枚 × 1.05	7,991	7.2 × 1,057 枚 × 1.05

1件当たりの配布単価は7.2円である。一方で、北海道の最低賃金は700円強であるから、1時間当たりの配達コストを最低賃金で納めるためには、1時間に97.2件(700円÷7.2円)配達しなければならない。配達1件当たり0.61分である。

1件当たり0.61分で、「函館市から指示された箇所への戸別配布」を「単独配布」することは不可能であろう。

逆にいえば、随時配布について、1枚当たりの委託単価を7.2円とした結果、実際の配達作業を考えれば、最低賃金を割る時間単価で外部委託していたことになる。

【指摘】 随時配布と一斉配布の委託単価について

一斉配布の配布1件当たりの委託単価は、予算ベースでは7.5円、決算ベースでは8.0円である。随時配布は、上記の通り、予算ベースでは7.5円、決算ベース

では7.2円である。

随時配布は、「指示された箇所への戸別」に「単独配布」するものであり、軒並み配布する一斉配布より配達1件当りの時間を要する。

したがって、予算ベースで一斉配布と随時配布の単価が等しいこと、また、決算ベースで一斉配布の単価が随時配布の単価より高いことは不合理である。

見直しが必要である。

【指摘】 入稿方法と作図ソフトの購入について

ごみ収集日カレンダーの作成は外部委託されている。平成25年度版ごみ収集日カレンダー作成にかかる外部委託の「仕様書」によれば、印刷会社からの「入稿方法」は、「原稿はIllustrator(Ver. 10)の作成データをCD-R等により入稿」することとされている。Illustrator(Ver. 10)はパソコン用のイラストソフトである。また、平成23年度には72,450円でイラストソフトを購入している。

作成・印刷を印刷会社に委託しているのであるから、印刷会社がデザインした結果を紙ベースで検証・校正することにすれば、入稿をデータでさせる必要も、イラストソフトを購入する必要もない。

印刷会社に作成を外部委託していながら、印刷物のデザインという専門性ある作業を市職員が実施するのは費用対効果に乏しい。

市は必要な要件の提示と指示をした上で、事業者の専門性を生かせばよい。

この点は、A「家庭ごみ分別マニュアル作・配布」についても、「家庭ごみ「分別マニュアル」印刷仕様書」において、入稿方法が「修正箇所を文章および画像にて提出」とされており、同様である。

4. E 「環境部ニュース作成・配布」について

(1) 事業の成果とその必要性について

【指摘】 環境部ニュースの全戸配布について

環境部ニュースは、「環境プレス」という名称の4ページほどの環境部の啓発誌である。その発行状況は次の通りである。

平成21年度	76号	77号(全戸配布)	78号	79号
平成22年度	80号	81号(全戸配布)	82号	83号
平成23年度	84号	85号(全戸配布)	86号	
平成24年度	87号	88号		
平成25年度	89号	90号		

平成22年度までは年4回、平成23年度は年3回、平成24年度以降は年2回発行されている。平成23年度までは、年1回全戸配布していた。

平成23年度の全戸配布版である85号は、132,000部の作成を外部委託しており、803,880円の委託料を支払っている。

同号の記載内容は、3ページが清掃工場・埋立処分場の作業内容の紹介であり、1ページが、環境部関連の予定表、はこだてエコフェスタの紹介である。80万円

コストを支払ってまで、全戸配布をする必要はなかった。

(2) 事業のコストと費用対効果について

【指摘】 環境部ニュースの作成・配布のコストについて

環境部ニュース「環境プレス」のうち、全戸配布しない号は、市職員が作成し、町会等に郵送している。

決算上は、郵送料が計上されている程度であるが、冊子の作成・印刷を職員がしており、人件費を要している。

内容としては、「環境にやさしい次世代自動車」(90号)、「ハイテクを支える鉱物資源レアメタル」(89号)、「函館のごみ収集の歴史」(84号)など、人件費をかけてまで作成・配布することに疑問のある号もある。

費用対効果を測定・評価して、発行を見直すべきである。

【指摘】 アウトカム指標の定義、達成目標の設定がされていない

アウトカム指標の定義、達成目標の設定がされていない。

No. 25 清掃指導広報車等維持費

担当部局 環境部 環境総務課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

チェックリストによれば、本事業の目的は次の通りである。

清掃指導業務、ボランティア清掃に係るごみ収集運搬業務および事務連絡等に使用する車両の維持運営

(2) 事業の内容

チェックリストによれば、本事業の内容は次の通りである。

車両維持管理
 ① 継続検査（車検）等修繕関連経費および燃料費等の支出、運転日報の整理等
 ② 道路運送車両法に基づく定期点検整備（車検は外注のため除く）
 ③ 車両修繕（大規模な修繕は外注のため除く）

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		4,041	3,396	3,870	3,449	3,727
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		4,041	3,396	3,870	3,449	3,727
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.3 10,400	人工 0.6 4,800	人工 0.6 4,800	人工 0.6 4,800	人工 0.6 4,500
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.3 750	人工 0.3 750	人工 0.3 750	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.3 600	人工 0.3 600	人工 0.3 600	人工 0.0 0
	人件費(B)	10,400	6,150	6,150	6,150	4,500
総事業費計（A+B）		14,441	9,546	10,020	9,599	8,227

2. 車両の稼働率について

【指摘】 車両の稼働率について

車両の稼働率を検証するため、サンプルとして環境保全用の小型貨物車両である函館45せ1415を抽出し、その稼働状況を通査した。

監査人に提出された運転日報をまとめると次の通りである。

平成24年9月 <単位：時間、km>

月 日	稼働時間	走行距離
9月1日 土		
9月2日 日		
9月3日 月	0.50	4
9月4日 火	3.50	34
9月5日 水	4.25	36
9月6日 木	1.50	12
9月7日 金	1.50	23
9月8日 土		
9月9日 日		
9月10日 月	1.25	15
9月11日 火	3.00	27
9月12日 水	2.25	19
9月13日 木	0.75	19
9月14日 金	3.50	54
9月15日 土		
9月16日 日		
9月17日 月		
9月18日 火	1.00	13
9月19日 水	1.50	17
9月20日 木	3.00	31
9月21日 金	2.00	27
9月22日 土		
9月23日 日		
9月24日 月	1.00	15
9月25日 火	3.25	38
9月26日 水	5.00	117
9月27日 木	1.00	10
9月28日 金		
9月29日 土		
9月30日 日		
計	39.75	511
稼働日数	18	18
平均	2.21	28.39

1日当りの稼働時間は平均2.21時間、1日当りの走行距離は平均28.39kmである。小型貨物車両は、他にも環境総務用として、環境総務課に1台、清掃事業課に2台、環境対策課に1台の計4台あることを考慮すれば、車両台数削減の余地がある。

車両管理の効率化、保有台数の削減をすべきである。

3. 事業のコストについて

【指摘】 修繕・整備の外部委託先について

平成 22 年度・平成 23 年度・平成 24 年度の仕訳データをみると、この 3 年間で、車検等ほとんどすべての整備・修繕を函館車両整備協同組合に発注している。

事業者から提出された「内訳書」（見積書に相当する）には、「整備工場」の欄に、整備を実施した個別の会社名が記載されている。

実際に整備を実施しているのが個別の整備会社なのであれば、協同組合を通して発注する必要はない。むしろ、事業者間の競争を阻害する恐れもあり、避けるべきことである。

3 年間にわたって、協同組合を通して発注し続けるのは、入札を原則とする地方自治法の趣旨に反するものである。

4. 事業の費用対効果、達成目標について

【指摘】 費用対効果の測定、達成目標の設定がされていない

費用対効果が定義・測定されていない。また、その達成目標が設定されていない。

本事業自体は間接業務であり、そのサービスの内容は、車両の維持管理業務である。このような維持管理業務については、いかに効率的に実施できたかが重要である。

対内的サービス業務は惰性に流されがちであり、業務の効率を向上させるためには、費用対効果の指標を明確に定義し、達成目標を設定することが必要である。

費用対効果としては、例えば、維持 1 台当りのコスト、達成目標として、対前年比の削減率などが有用である。

5. 予算編成時の意思決定について

【指摘】 予算要求資料に事業の費用対効果等が記載されていない

平成 22 年度、平成 23 年度、平成 24 年度の予算要求資料は、車両の一覧表と業務の流れ図が添付されているのみであり、事業の成果・費用対効果の指標・達成目標が記載されていない。

自治体実務において、予算査定は、事業の成果や費用対効果を検証できる数少ない検証のプロセスである。予算要求資料に事業の目的・成果・費用対効果の指標・達成目標を記載し、事業見直しのきっかけとして活用しなければならない。

No. 26 精神保健対策推進費（飲酒予防教室）

担当部局 保健福祉部 障がい保健福祉課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

アルコールが及ぼす健康影響についての知識等の普及・啓発を図る。

また、本事業の必要性については、次のように記載されている。

未成年者の飲酒は法律によって禁止されておりますが、多くの未成年者が飲酒しており、健康日本21においてもアルコール対策は重点項目の1つになっている。
未成年者の飲酒は、現在のみならず将来の問題を含んでいるため、飲酒機会に出会う前に未成年者への飲酒の予防教育を実施することにより、アルコールに関する基本的な知識の普及を図り、未成年者が適切な行動がとれることを目的とするため必要である。

(2) 事業の内容

【対象】

- (1) 市内の小学5年生または6年生
- (2) 市内の小学校全校に周知案内をし、希望のあった学校

【内容】

保健所保健師による講話及び簡易判定検査（パッチテスト）

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		10	18	23	0	0
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		10	18	23	0	0
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.06 480	人工 0.06 450
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	800	800	800	480	450
総事業費計（A+B）		810	818	823	480	450

(注)平成24年度の職員人工(平成23年度も含む)については、平成23年度事業仕分けにおいては0.1人工としていたが、実績として担当主査に再度確認したところ、過年度の人工見積りは誤りで、実質的には0.06人工であるとの回答であったため、訂正してある。

2. 達成目標、アウトカムについて

担当課においては、達成目標の設定は難しいというものの、アウトプット、アウト

カムについては以下のようなデータを取っており、設定可能と回答している。

【アウトプット】 <単位：回、人>			【アウトカム】 <単位：ポイント>		
対象年度/指標	教室の実施数	教室の受講者数	教室の事前事後のアンケート調査		
			酒害の理解率	今後の飲酒希望率	
平成20年度	5	268	平成20年度	78.5増	10.7減
平成21年度	8	414	平成21年度	28.4増	7.8減
平成22年度	8	324	平成22年度	37.8増	4.8減
平成23年度	7	148	平成23年度	22.8増	2.1減
平成24年度	7	228	平成24年度	28.9増	7.4減

【指摘】事業の対象（開催校）の偏りと成果の測定

教室実施対象カバー率 <単位：校、%>

対象年度/指標	実施校	カバー率
平成20年度	5	10%
平成21年度	8	17%
平成22年度	8	17%
平成23年度	7	15%
平成24年度	7	15%

※市内全小学校48校を基準

5年連続で開催している学校が1校、3回連続が2校ある。

担当課では、活動指標としてのアウトプット及び効果としてのアウトカムを把握しているため、事業成果があると認識している。しかし、教室の対象が少ないこと、年1度程度の開催であること、また、開催小学校も偏っていることなどから、アウトカムの評価が適切になされているとは言い難い。

3. 事業の成果について

【指摘】事業の成果がない

本事業の成果については、以下の点から疑問がある。

第一に、この教室開催の目的が、聴講者である子供たちの将来のアルコールの危険度の認識を高めるなど、予防的な措置に主眼があるとのことであるが、小学校高学年においてアルコール飲酒の常態化、依存症者の急増等の特別かつ早急な措置が必要な状況ではない。

第二に、市職員の人件費を投じてまで、10歳前後の子供に対してだけ実施される、アルコール反応を確認するパッチテストが、その子が成人する10年後における飲酒習慣形成にいかほど役立つものか疑問がある。

事業を開始してから既に5年を経過している。事業の成果を把握しようというならば、小学校時に当該授業を受けた子ども達が中学生・高校生になった際に、その授業について覚えているか等のアンケート調査を実施し、事業の有効性を検証することは可能であろう。しかし、そのようなことを実施しているわけでもない。

当該事業は廃止すべきである。

No. 27 市民健康づくり推進事業費
担当部局 保健福祉部 健康増進課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課のチェックリスト上で、次のように記載されている。

<啓発・運動>

イ) 市民健康教室

市民が疾病を予防し、健康増進に必要な知識を習得する。

ロ) 地域健康づくり教室

健康づくり推進員が町会単位で講座を企画し、地域の自主的な健康づくりの推進を図る。

ハ) 生活習慣病予防教室

生活習慣病の知識を深め、生活習慣病の予防を図る。

<人材育成> (市民健康づくり推進員・ヘルスマイト)

イ) 市民が健康的な生活を営むことができるよう、地域に根ざした市民自らの自主的な健康づくりを推進する。

ロ) 食を通じた健康づくりのボランティア活動を行う「ヘルスマイト(食生活改善推進員)」を養成し、更に、子どもから高齢者までの市民の食育の推進や健康増進に寄与するため、ヘルスマイトに必要な知識技術の向上を図るための研修を行う等の支援を目的とする。

<禁煙>

イ) 未成年者対策

未成年の喫煙防止を目的に、小中学生、PTA等に対して健康教育を行う。

ロ) 受動喫煙防止対策

おいしい空気の施設への登録を働きかけ、受動喫煙を防止する。

ハ) 禁煙対策

喫煙やがん予防等の健康に関する正しい知識の普及啓発を図り、健康の保持増進に寄与する。

(2) 事業の内容

<啓発・運動>

イ) 市民健康教室、地域健康づくり教室、生活習慣病予防教室(糖尿病予防教室等)

ロ) いか踊り体操の普及、健康ウォーキングマップの周知

<人材育成>

イ) 市民健康づくり推進員の育成(推進員の設置促進活動、研修会の開催)

ロ) ヘルスマイト育成事業(養成講座の開催、研修の実施)

<禁煙>

イ) 未成年者対策(喫煙防止講座の開催)

ロ) 受動喫煙防止対策(おいしい空気の施設の登録推進)

ハ) 禁煙対策(禁煙キャンペーン、禁煙相談、市職員への情報発信)

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		3,000	2,655	1,970	580	416
特定財源	国・道	1,006	676	106	145	95
	市債					
	その他	320	981	3,068	229	149
一般財源		1,674	998	-1,204	206	172
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 2.1 16,800	人工 2.2 17,600	人工 2.3 18,400	人工 2.24 17,920	人工 1.94 14,550
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.13 325
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	16,800	17,600	18,400	17,920	14,875
総事業費計（A+B）		19,800	20,255	20,370	18,500	15,291

(注)平成24年度の職員及び嘱託職員の人工については、各担当主査に確認して得た回答をもとに記載している。

2. 事業区分

【意見】事業のくくり

事業費の推移をみると、平成20年度に3,000千円だったものが、平成22年度には約1,000千円減の1,970千円となり、平成23年度にはさらに約1,400千円減少している。

平成22年度に食育推進に関するものは「食育推進事業費」として、平成23年度にメタボ教育に関するものは「健康増進推進センター費」として予算区分が変更されたことによる減少である。

また、No. 26の「精神保健対策推進費（飲酒予防教室）」に関する事業は、保健福祉部障がい保健福祉課が所管しているが、喫煙防止講座は、当課の事業として実施されている。

以上のように、当予算事業として実施される事業の内容の区分が年ごとに変化したり、同種啓発事業が複数の課で所管されたりしている。事業のくくりが不透明であり、明確な基準を設けるべきである。

3. 達成目標、アウトカム、事業成果について

健康増進課においては、事業の項目（啓蒙や禁煙などの区分）ごとに主査を置き、自分の担当（保健師であれば健康、管理栄養士であればヘルスマイト等）にわけて事業を分担している。各担当者に達成目標、アウトカム、事業成果に関して回答を求めた結果、以下の通りであった。

	市民健康づくり 推進事業費 (啓発)	市民健康づくり 推進事業費 (市民健康づくり推進員)	市民健康づくり 推進事業費 (ヘルスメイト育成)	運動 (いか踊り体操、 ウォーキングマップ)	市民健康づくり 推進事業費 (たばこ)
達成目標1と その目標値・単位	複数町会同時実施	新規推進員の フォロー	研修会の参加率		公共施設の 禁煙施設数の増加
達成目標2と その目標値・単位	他団体と共同開催	地区活動ができる	ボランティアの 従事回数		おいしい空気の 施設登録数の増加
達成目標3と その目標値・単位	新規町会の開拓	研修や情報提供	養成講座修了者数		喫煙防止教室の 開催回数の増加
達成目標4と その目標値・単位	健康状態がわかる				
達成目標5と その目標値・単位	健康方法がわかる				
アウトカム指標No1 指標名、算式、単位、目標値	講義内容の わかりやすさ	健診受診者の増加	養成講座修了者の ボランティア活動に 対するやる気	日頃から運動する 人の増加	①のタバコが 身体に与える影響が わかった割合
アウトカム指標No1 実績H20	51.1%				
アウトカム指標No1 実績H21	66.9%				
アウトカム指標No1 実績H22	56.3%				
アウトカム指標No1 実績H23	71.8%				
アウトカム指標No1 実績H24	62.8%				
アウトカム指標No2 指標名、算式、単位、目標値	生活習慣改善 必要性がわかる	町会での健康事業の 企画開催	ヘルスメイトの ボランティア活動に 対するやる気		①のタバコを絶対に 吸わないと思う割合
アウトカム指標No3 指標名、算式、単位、目標値	自分に合った 健康法がわかる		ヘルスメイト主催の 料理教室等の満足度		喫煙相談件数

アウトプット指標No1 指標名、算式、単位	開催回数 (回)	健康づくり教室の 開催 (回)	ヘルスメイト養成 講座修了者数 (人)	いか踊り体操の普及 (DVD配布)	喫煙防止教室の 実施校数
アウトプット指標No1 実績H20	15	5	33	16	5
アウトプット指標No1 実績H21	17	7	29	228	5
アウトプット指標No1 実績H22	16	6	22	4	4
アウトプット指標No1 実績H23	34	15	32	1	9
アウトプット指標No1 実績H24	28	7	23	26	15

アウトプット指標No2 指標名、算式、単位	市民健康教室 参加者数(人)	推進員選出 町会の増加	ヘルスメイト 協議会会員数 (人)	ウォーキング マップの作成	喫煙防止教室の 受講者数
アウトプット指標No2 実績H20	902	117	118	4000	419
アウトプット指標No2 実績H21	711	113	89	4000	335
アウトプット指標No2 実績H22	968	121	93	10000	343
アウトプット指標No2 実績H23	589	117	89	0	810
アウトプット指標No2 実績H24	596	116	103	0	1,006
アウトプット指標No3 指標名、算式、単位	健康づくり教室 参加者数(人)				おいしい空気の 施設登録数 (累計)
アウトプット指標No3 実績H20					121
アウトプット指標No3 実績H21	216				129
アウトプット指標No3 実績H22	139				368
アウトプット指標No3 実績H23	389				381
アウトプット指標No3 実績H24	182				521
アウトプット指標No4 指標名、算式、単位					禁煙相談件数

【指摘】 アウトカム指標が不適切

上表の内容をみるに、アウトカム指標として数値指標でないものがある。

このうち「養成講座修了者のボランティア活動に対するやる気」については、「講座修了者のうち、ボランティアに参加した者の数」「講座修了者のうち、ボランティアに参加した者の割合」とすれば、アウトカムを示す数値指標となる。禁煙についても、同様である。

複数のアウトカムを設定し、その後数年間測定を続ければ、その期間の指標数値の増加・減少が活動の成果を反映しているといえる。現状では、事業の成果が不明確である。

数値によるアウトカムを設定し、その効果の測定を継続することが必要である。

以上の他、監査の過程では、以下のようなアウトカム指標も検討候補とされた。

<啓発・運動>

・運動習慣のある人の割合が増加する。

(ア) 日常生活において1日1時間以上の運動している人の割合

(イ) 肥満者（BMI25以上）の割合

以上は40歳以上の市民を対象にした特定健康診査のデータなどにより集計は可能であるとのことである。

<禁煙>

(ウ) 喫煙者の割合が減少する

(エ) 受動喫煙の機会のある者が増加する

(オ) がんによる死亡が減少する

<人材育成>

(カ) 市民健康づくり推進員による町会での健康事業の企画開催数の増加

【指摘】 達成目標の設定

達成目標が数値で表されていない。達成目標は、事業の目的をどこまで達成すべきかを示すものである。したがって、数値で示す必要がある。

No. 28 こんにちは赤ちゃん事業費
 担当部局 子ども未来部 母子保健課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

生後4か月までのすべての乳児に家庭訪問をし、様々な不安や悩みを聞き、子育て支援に関する情報提供等を行うとともに、親子の心身の状況や養育環境等の把握や助言を行い、虐待予防を含めて、支援が必要な家庭に対しては適切なサービス提供に結びつけることを目的とする。

(2) 事業の内容

- ・訪問員の養成及びサポート
- ・対象台帳の作成、管理
- ・家庭訪問業務
- ・訪問事後カンファレンス
- ・次世代育成支援対策交付金に関わる業務
- ・訪問員への委託料支払い業務

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		2,049	2,138	2,159	2,185	2,017
特定財源	国・道	2,048	2,137	2,158	1,187	1,008
	市債					
	その他					
一般財源		1	1	1	998	1,009
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 7,500
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	8,000	8,000	8,000	8,000	7,500
総事業費計(A+B)		10,049	10,138	10,159	10,185	9,517

(注)平成24年度の職員人工については、実績として担当課長に確認した回答を記載している。

2. アウトカム指標について

【指摘】不適切な指標

当該事業のアウトプット指標及びアウトカム指標について確認を求めたところ、いずれも訪問実施率（訪問実施数／訪問対象者数）の回答であった。訪問実施率はアウトプット指標たり得るがアウトカム指標ではなく不適切である。

3. 達成目標、アウトカムについて

【指摘】 達成目標とアウトカムの設定及び測定

本事業の達成目標とアウトカム指標の設定に当たり、達成目標として「生後4カ月までの赤ちゃんがいるすべての家庭を訪問する。訪問実施率100%」としている。しかしながら、こんにちは赤ちゃん事業自体が、乳児家庭全戸訪問事業（児童福祉法第21条の9）であり、「全戸」訪問を前提とする事業である。したがって、訪問実施率をその事業の成果（アウトカム）に着目した達成目標とするのは不適切である。

同課においては、訪問後に訪問対象者に対して当事業についてのアンケートを実施し、その集計結果をまとめている。当アンケートはその内容が適切であれば4カ月までの乳児を持つ家庭の当該事業に対する満足度を示すともいえるため、アウトカムたり得ると考えられる。

適切な達成目標及びアウトカムの設定と、その効果の測定を実施する必要がある

【指摘】 アンケートの設問構成について

当該アンケートの質問内容を確認したところ、例えば、こんにちは赤ちゃん事業への感想についての問いに対する回答の選択肢として、「満足した」「気持ち楽になった」「助かった」等の肯定的評価を示す選択肢と「その他」しか用意されていない。肯定的評価の選択肢と否定的評価の選択肢が対照的に設定されていなければ、実態を知ることが不可能である。

例えば、当事業の感想を問うのであっても、その回答の選択肢に大いに満足から大いに不満まで段階的評価区分を設けて対照的に設定し、実態を把握しうるアンケートとすることが必要である。

4. 訪問員について

【指摘】 事業の効率性

厚生労働省が主導している子育て支援交付金（平成22年度までは次世代育成支援対策交付金）が支給される事業である。生後4カ月までの乳児の家庭を全戸訪問する事業であり、平成24年度では対象家庭数が1,647世帯あり、全戸に訪問を実施した。

このうち、市の正職員である保健師1名がこのうちの約1/4（保健指導等が必要なケースなど）を担当し、残りの3/4については訪問員（市が認定した子育てアドバイザー10名）が担当している。

この乳幼児家庭全戸訪問事業について、他の中核市（42市中39市）のアンケート結果によれば、担当者を直営で実施している市は8市（20.5%）、委託のみは6市（15.3%）、雇上げのみは1市であった。残りの24市（61.5%）は直営、委託、雇上げのいずれかを組合せて実施している。

この雇上げのみを実施している中核市では、登録した25名の赤ちゃん訪問員が1回当たり4,500円で全戸訪問を実施している。

当市がすべての家庭訪問を訪問員に依頼し、上記の中核市並みの単価で実施し

た場合を、正職員が担当している分について試算すると以下の通りである。

$$4,500\text{円/回} \times 399\text{回 (平成24年度実績)} = 1,795\text{千円} \cdots \text{①}$$

現在の正職員1人工は、訪問のみに従事した工数ではないにせよ、訪問に関する工数が仮に50%だとしても、

$$7,500\text{千円} \times 50\% = 3,750\text{千円} \cdots \text{②}$$

となり、全戸に訪問員を依頼した方が、半額以下のコストで済む計算となる。

また、保健師の訪問が必要と認められるケースでも、訪問後も継続して再訪問や対応が必要であるため、正職員の保健師が対応した方がより効率的であるケースを除いては、臨時職員である保健師で対応することも可能である。実際に正職員の保健師が産休などの際には、臨時職員で対応している実例もある。

事業の効率性の観点から訪問員の活用の拡大及び臨時職員による保健師の活用を図るべきである。

No. 29 保健師訪問指導費

担当部局 子ども未来部 子ども企画課

保健福祉部 地域福祉課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

職員の育児休業取得や欠員に際し、臨時保健師を確保するため、また、保健師への被服貸与、図書等を購入するため。

(2) 事業の内容

保健師の被服貸与、参考図書の購入、臨時保健師の賃金・共済費。

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		4,702	5,237	5,730	2,667	2,457
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		4,702	5,237	5,730	2,667	2,457
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.01 75
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	800	800	800	800	75
総事業費計（A+B）		5,502	6,037	6,530	3,467	2,532

(注)平成24年度の職員人工については、実績として担当庶務係長に再度確認したところ、過年度の人工見積りは誤りで、実質的には0.01人工もないとの回答であったため、訂正してある。

2. 事業の区分について

当事業は、育児休業取得などの保健師の欠員に際し、期限付きで採用する臨時保健師の賃金の支払いなどが主な歳出の内容である。

当市に在職する保健師は約50名であり、平成24年の機構改革前はすべてが保健所所属の正職員であったが、機構改革後は子ども未来部及び保健福祉部にそれぞれ所属が分かれることになった。子ども未来部に約15名、保健福祉部に約35名在籍している。

今回の監査においてはそのうち、子ども未来部について実施し、担当の子ども企画課に対して行った。

【指摘】事業のくくりについて

「平成24年度当初歳出予算内訳書」によれば、本事業にかかる内訳として保健師産休・育児休業臨時職員費として5名分延579日、貸与被服費として制服（冬）

上下16名分の記載がある。

臨時職員の人件費は偶発的経費であり、定期的に購入される被服費や図書費は定期的に発生するものである。成果や費用対効果も測定が困難になる。予算と実績の差額も両者の間では大きく異なるものである。両者を別事業として予算実績管理すべきである。

【指摘】 庶務担当の事務分担

子ども企画課の庶務係事務分担表(2013. 4. 16)によれば、係長1名の下、正職員3名、臨時職員1名の合計5名体制になっており、正職員は係長を含めて4名である。そのうち、庶務係正職員3名で、当事業に関連するものも含め、子ども未来部において起票されるすべての伝票について原始資料をもとに再チェックを実施している。

この事務は正職員3名にて分担していた。この3名の歳出科目にかかる大まかな人工について担当係長に回答してもらったところ、それぞれ0.27人工、0.4人工、0.3人工かかっているとのことであった。No. 12「社会福祉の概要作成事業」のケース同様に、正職員1人当たり年250日の勤務日数と仮定すれば、3名で約0.97人工(約243日(全体の32%))が費やされていたことになる。これは、正職員1人工当たり平均7,500千円の人件費であることを考えれば、7,275千円をかけてこの伝票再チェック業務を実施していたことになる。

しかし、この人件費は、個別の事業費には捉えられていない間接費である。

伝票(「精算伺書」)をレビューしたところ、例えば、ひとり親家庭医療費助成金(歳出額9,481千円)については、起票した原課の担当者、原課の主査、原課の課長、子ども企画課庶務の担当者、庶務係長、子ども企画課長、子ども企画部長の押印があった(計7名)。

No. 12「社会福祉の概要作成事業」と同様に、これだけの人工と人件費をかけてまで、再チェックする意義が認められない。庶務担当が分担している伝票の再チェック業務は廃止すべきであり、その結果、余剰となった職員の人工については、適正な業務分担を再検討すべきである。

No. 30 公衆浴場活性化事業補助金

担当部局 保健所 生活衛生課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

自家風呂の普及による利用者の減少により、公衆浴場の廃業が多いことから、公衆浴場の利用を喚起し利用者の増を図るため、函館浴場協同組合が実施する公衆浴場活性化事業に対し、補助金を支出する。

(2) 事業の内容

以下の函館浴場協同組合が実施する事業（平成24年度例）に対する補助金の交付

- ・「子供無料入浴事業」
毎月第2土曜日 年12回 実施浴場 民間11～15場
小学校6年生以下と1歳未満の乳児の保護者1名の入浴を無料にする。
- ・「銭湯スタンプラリー事業」
各銭湯からスタンプをひとつもらい、そのスタンプの数に応じて景品を贈呈する。
実施予定浴場 民間20場
- ・「銭湯感謝デー事業」
平成25年3月10日 1回限定 実施浴場 民間16場
薬草風呂などを実施
- ・「公衆浴場利用の広報活動」
 - ① ポスター掲示
 - ② 新聞広告
 - ③ 銭湯スタンプラリーマップの配布
 - ④ 市電広告

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		3,600	3,400	3,200	3,200	3,200
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		3,600	3,400	3,200	3,200	3,200
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.15 1,200	人工 0.25 2,000	人工 0.25 1,875
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	800	800	1,200	2,000	1,875
総事業費計（A+B）		4,400	4,200	4,400	5,200	5,075

(注)平成23年度から平成24年度の職員人工については、担当主査に確認し、調査回答してもらった人工(0.25人工)を記載している。

2. 達成目標、アウトカムについて

【指摘】事業の成果指標

生活衛生課においては、当該事業の達成目標を設定しておらず、その事業成果も把握していない。アウトカムとしては公衆浴場数との回答であった。当該事業は平成8年度から実施されているが、当時59件であった普通浴場の数は、平成24年度現在は26件まで減少しており、廃業が続いている。

〈単位：件〉

対象年度/指標	公衆浴場施設数
平成20年度	42
平成21年度	40
平成22年度	39
平成23年度	32
平成24年度	26

浴場施設が存続できるか否かは、資金の保有状況、財務構造、損益状況など様々な要因に左右され、300万円程の補助金で決まるものではない。したがって、当該事業の結果として存続する浴場数とするのはアウトカムの指標としては不適切である。

事業の成果を測定するための達成目標及びアウトカムを設定し、その結果を測定して事業の成果を把握する必要がある。

3. 事業の目的について

【指摘】事業の目的と補助金の目的

本事業の目的は、「公衆浴場の利用を喚起し利用者の増を図るため」とされている。一方で、当該事業における補助の必要性について、「公衆浴場の廃業に歯止めを掛け、市民の入浴機会を確保するためにも、公衆浴場の活性化のために組合が実施する公衆浴場活性化事業に対し補助は必要である」（平成23年度「函館市事

業仕分け調書」より)としている。

事業の目的が、公衆浴場の利用増であるのか、公衆浴場の廃業に歯止めをかけるのかでは大違いである。

年間3百万円の補助金で、20以上の個々の事業者の収支構造や財政状態が抜本的に改善するとは考えにくい。

なお、本事業の背景にある「公衆浴場の確保のための特別措置に関する法律」(昭和56年6月9日法律第56号)では、地方公共団体の任務として、「公衆浴場の経営の安定を図る等必要な措置を講ずることにより、住民の公衆浴場の利用の機会の確保に努めなければならない」とするのみで、公衆浴場の廃止に歯止めをかける義務があるとしているわけではない。事業の目的を改めて明確にする必要がある。

4. 事業の成果について

補助対象である組合の収支決算書から、組合が每期実施している事業のうち、子供無料入浴事業についてみれば、ここ3年ほどの推移は以下の表ようになる。

子供無料入浴事業

対象年度/指標	実施回数	協力浴場数 ※1	補助単価 ※2
平成22年度	6回(2カ月に1度)	11~15	10,000
平成23年度	6回(2カ月に1度)	17~20	10,000
平成24年度	12回(毎月)	11~15	6,000

※1 実施月によって異なる。

※2 1浴場1回当り補助単価(円/回)

【指摘】事業の成果について

この結果をみると、協力浴場数は普通浴場そのものが減少している影響があるというものの、組合員のうち協力している事業者は減少傾向にある。また、補助単価も平成22年度と平成23年度は2カ月に1回の開催であったため、1カ月当りに換算すると5,000円だったものが、平成24年度では6,000円と増加している。事業者は減少しているにも関わらず、予算はここ数年300万円程度安定的に支出されている。協力浴場も組合員である浴場すべてではない。また、市民にとっての入浴機会というのであれば、組合員以外の入浴施設もある。事業の目的にもある「公衆浴場の利用を喚起し利用者の増を図る」ために有効な事業であるか疑問である。

事業成果が不明確なままに補助を継続していくことは不合理である。本事業は廃止を含め、抜本的に再検討すべきである。

No. 31 はこだてスイーツフェスタ開催負担金
 担当部局 経済部 商業振興課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

スイーツのイメージアップや消費拡大による地域活性化や中心市街地である駅前・大門地区の賑わい創出に寄与することを目的とする。(平成24年度については、函館市制施行90周年記念事業として、道南産農産物を使用した地産地消スイーツの開発を推進し、消費者へのスイーツ等のイメージアップおよび消費拡大を図ることを目的とし「スイーツコンテスト」を開催した。)

(2) 事業の内容

本事業は、函館スイーツブランド確立を目的として実施される、はこだてスイーツフェスタに関して、負担金交付先のはこだてスイーツフェスタ実行委員会へ委員として参画する事業である。負担金は運営経費の約半分を負担しているものである。スイーツフェスタの概要は以下の通りである。

- 開催日：平成24年10月26日（金）～28日（日）
- 開催場所：棒二森屋本館7階催事場
- 開催内容：スイーツ販売コーナー、和・洋菓子づくり教室、スイーツカフェ、展示ブース 他

(3) 事業コスト

本事業のコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)				1,500	1,500	2,000
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源				1,500	1,500	2,000
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工	人工	人工 0.5 4,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 7,500
	嘱託職員	人工	人工	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工	人工	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)			4,000	8,000	7,500
総事業費計(A+B)				5,500	9,500	9,500
来場者数(人)				15,000	13,600	14,000

2. 経済部関連事業の特質

経済部関連事業には、産業育成・振興という最終目的がある。しかし、何が成功するかは予測できない。また、その成果を確認するためには時間を要する。そのため、ある産業の生産高が増加したとしても、それが当該事業に起因するものか否かを特定

することは困難であることが多い。また、短期間で事業の有効性を確認できないことを理由に、有効でない事業を漫然と継続するリスクもある。

産業育成・振興という最終目的を可能な限り具体的かつ測定可能な目標にブレークダウンし、目的と達成目標及び期限を明確にして事業を構築しなければならない。

3. 販売状況

開催報告書によると、スイーツ販売出店企業 25 社の 3 日間の売上金額は以下の通りとなっている。

出店企業販売総金額 <単位：円>	
	売上金額
1日目	1,624,029
2日目	2,543,717
3日目	2,046,106
合計	6,213,852

(出所：はこだてスイーツフェスタ2012 開催報告書)

上記 3 日間の売上合計 6,214 千円に対し、後述の収支決算報告書における総支出 3,540 千円に市の人件費 7,500 千円を合計すると 11,040 千円の総事業費となる。

この事業の総コストを賄うためには、仮に、粗利率が 50%とすれば、 $11,040 \text{ 千円} \div 50\% = 22,080 \text{ 千円}$ の売上が必要になる。22,080 千円から売上額 6,214 千円を控除した 15,866 千円は未回収であり、フェスタ後に各店舗の売上高がそれだけ増加しなければ、本事業のコストを回収できないこととなる。

4. 目的の定義

チェックリスト回答によると、本事業の目的に関しては、「スイーツのイメージアップや消費拡大による地域活性化や中心市街地である駅前・大門地区の賑わい創出に寄与することを目的とする」と記載されている。

【指摘】 目的の明確化

対象と意図する変化が明確でない。「消費拡大」は計測可能な目標であるが、「イメージアップ」は、具体的な目標であるとは言えない。また、「地域活性化」と「駅前・大門地区の賑わいの創出」の複数設定している。目的が曖昧であり、不明確である。目的を明確化する必要がある。

5. 業績評価

目的が曖昧であると、具体的な業績評価手法についても曖昧となりがちである。本事業の場合、函館地区のスイーツの消費拡大にあるとするならば、売上金額が具体的な指標となる。

チェックリスト回答では、アウトカム指標は「スイーツ購入金額の増加」とある。この点に関して、経済部商業振興課担当者よりヒアリングしたところ、この購入金額

とは、出店店舗の3日間での売上金額とのことであった。

【意見】事業の成果の事後的評価

本事業の目的が、函館地区のスイーツの消費拡大にあるならば、この3日間だけの売上をアウトカム指標とするのは適当ではない。出店者に限定してでも、フェスタ後の売上高の増加率などを測定し、指標とすることも考えられる。

6. スイーツフェスタの収支状況

本事業は、北海道菓子工業組合函館支部、函館商工会議所、函館市経済部商業振興課等で構成される「はこだてスイーツフェスタ実行委員会」が主催の事業であり、平成22年度から開始されている。函館市は、フェスタ事業費の1/2相当額を負担している。

経済部商業振興課より提示された資料によると、その収支状況は以下の通りである。

収支状況

【収入の部】

〈単位：円〉

	平成22年度	平成23年度	平成24年度
函館市負担金	1,500,000	1,500,000	2,000,000
菓子団体負担金	870,000	670,000	420,000
団体負担金企業協賛金	905,540	904,895	885,000
フェスタ出店負担金	235,000	285,000	235,000
雑収入	54	94	164
合 計	3,510,594	3,359,989	3,540,164

【支出の部】

〈単位：円〉

	平成22年度	平成23年度	平成24年度
報償費	533,880	490,000	590,557
需用費	355,666	473,914	550,999
役務費	980,990	862,870	941,890
委託料	1,124,550	996,030	762,878
賃借料	515,508	537,175	693,840
合 計	3,510,594	3,359,989	3,540,164

(出所：「はこだてスイーツフェスタ収支決算報告書」)

フェスタ事業費のうち、市の負担金は、上記の通り、平成22年度1,500千円(負担割合1,500千円÷3,511千円=42.7%)、平成23年度1,500千円(負担割合1,500千円÷3,360千円=44.6%)、並びに平成24年度2,000千円(負担割合2,000千円÷3,540千円=56.5%)と推移している。平成24年度が2,000千円となったのは、函館市制施行90周年記念事業として「スイーツコンテスト」を実施したため、関連経費として500千円上乗せしていることによる。

このように、市の負担率は上昇している状況である。一方で、菓子団体負担金が減

少している。

【意見】市負担金の見直し

フェスタ事業そのものが、観光地函館の振興に有益であるとしても、それを実際に運営するのは民間企業である。自身の利益が見込めることに資金を投入して、業績の向上を目指すのが民間企業の原理であり、行政はそれをバックアップする立場と言える。企業側の負担が減少する中で、行政が負担を増加させていることに合理性がない。

事業を組織的・制度的・定期的に見直しすることが必要である。

7. 人工の状況

チェックリスト回答では、本事業に1.0人工必要と回答されている。出店者との連絡・調整、フェスタ期間中の運営作業等が主な内容とのことである。

【指摘】人工削減の必要性

相当額の負担金を支出している上、更に、年1回のフェスタのために1.0人工（日数で250日、金額で7,500千円）も費やしているのは過大である。

人件費を含めたベースでのコスト管理をすべきである。

8. 出店者に対するアンケート結果

スイーツフェスタでは、出店者に対して成果等に関するアンケートを実施している。開催報告書によると、平成24年10月に実施されたスイーツフェスタに係るアンケート結果は、以下の通りとなっている。

はこだてスイーツフェスタアンケート結果 〈単位：件、%〉

	回答内容	件数	構成比
フェスタ出店についてお聞きします	出店して良かった	21	84.0
	ふつう	3	12.0
	出店しないほうが良かった	1	4.0
	計	25	100.0
開催期間についてお聞きします	長すぎる	3	12.0
	ちょうど良い	22	88.0
	短すぎる	0	0.0
	計	25	100.0
フェスタに出店しての成果についてお聞きします	大いにあった	9	36.0
	ふつう	14	56.0
	全くなかった	2	8.0
	計	25	100.0
運営全般についてお聞きします	良い	7	28.0
	ふつう	17	68.0
	悪い	1	4.0
	計	25	100.0
次回「はこだてスイーツフェスタ」が開催されたら出店しますか	出店する	8	32.0
	出店しない	1	4.0
	検討する	16	64.0
	計	25	100.0

(出所：「はこだてスイーツフェスタ2012 開催報告書」)

上記の通り、フェスタ出店について「出店して良かった」との回答が25件中21件(84.0%)あるものの、一方で、フェスタ出店の成果に関する質問では「全くなかった」が2件(8.0%)ある。

また、次回「はこだてスイーツフェスタ」が開催されたら出店するか、という質問では「出店しない」が1件(4.0%)、「検討する」が16件(64.0%)あり、合算すると、積極的に「出店する」と回答しなかった出店者は17件(68.0%)に及ぶ。

しかし、開催報告書では、これらの否定的回答に対しての分析結果が明確にされていない。

【指摘】 アンケート結果の分析

このようなアンケートにおいて、その後の事業内容を充実させるためには、肯定的意見よりも否定的意見を分析することが、より重要である。前述の通り、少数ながら全く事業の成果がないと判断している出店者がいる点、また、次回「出

店する」と回答していない割合が 68.0%にも及んでいる点等を考慮すると、事業の効用に疑問を有している出店者が多いと考えられる。にも関わらず、これらの否定的回答に対する分析結果が開催報告書上、明確にされていないのは適当ではない。とりあえずアンケートを取るのみで、それが有効に役立てられていない。

否定的回答の原因を分析した上で、改善策を検討し、明確にしておく必要がある。

【意見】 事業の成果と実施方法の再検討

フェスタ 3 日間の売上額が 6 百万円であるのに対して、市のコストが人件費も含めれば 10 百万円である一方で、次回「出店する」と答えていない事業者が 7 割にものぼる点を考慮すると、事業の費用対効果が高いとは言えない。

事業の見直しが必要である。

No. 32 函館食品ブランド推進事業費

担当部局 経済部 工業振興課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

地場一次産品等を活用した新製品開発の促進および函館食品ブランドの確立を目的とする。

(2) 事業の内容

一次生産者や食品加工企業を対象とした「函館ブランドセミナー」の開催及び首都圏で開催される大規模な展示商談会である「スーパーマーケット・トレードショー」(以下、「SMTS」という)への出展を行う。

(3) 事業コスト

本事業のコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)			1,839	1,403	1,773	1,644
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源			1,839	1,403	1,773	1,644
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工	人工 1.5 12,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 7,500
	嘱託職員	人工	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)		12,000	8,000	8,000	7,500
総事業費計(A+B)			13,839	9,403	9,773	9,144
SMTS商談成立件数(件)			13	67	72	37

2. 事業活動状況

本事業は、「函館ブランドセミナー」の開催や「SMTS」への出展が主要事業内容となる。ここ2年度の両事業の概要は以下の通りである。

函館食品ブランド推進事業の実施状況

	函館ブランドセミナー	SMTS出展
平成23年度	> 平成23年10月7日：函館国際ホテル 演題：「こだわりの『薬焼きかつおたたき』の開発とMSC認証取得による『一本釣り鰹』のブランディング」	> 平成24年2月1～3日 東京ビッグサイト 函館地域出展企業：14社
平成24年度	> 平成24年5月15日：函館国際ホテル 演題：「都農ワイン 世界に認められたワイン造りとそのブランディング」	> 平成25年2月13～15日 東京ビッグサイト 函館地域出展企業：10社

(出所：市ホームページ「はこだてフードカタログ」並びに市経済部工業振興課提示資料)

3. 目的の定義

チェックリスト回答によると、本事業の目的に関しては、「地場一次産品等を活用した新製品開発の促進および函館食品ブランドの確立を目的とする」と記載されている。

【指摘】 目的の明確化

「函館食品ブランドの確立」という表現は抽象的であり、曖昧な目的となっている。対象と意図する変化が明確でない。例えば、既存製品の首都圏等への販路開拓など、目的を明確化する必要がある。

4. アウトカム指標の定義

目的が曖昧であると、具体的な業績評価手法についても曖昧となりがちである。チェックリスト回答では、アウトカム指標は「新製品開発」、「SMTS 商談成立件数」などが挙げられている。

しかし、チェックリスト回答によると「新製品開発」には実績が全く無い。函館ブランドセミナーの事業目的が新製品開発、SMTS 出展の事業目的が商談成立件数とするならば、函館ブランドセミナーに関しては、実績の無い業績評価指標が設定されているといえる。

【指摘】 アウトカム指標の見直し

セミナー事業は、特にその成果を数値で評価することに困難な面がある。そのため、アンケートを通じて、満足度などを数値化することが評価指標として考えられる。

しかし、SMTS では、出展企業に対して成約件数、次回出展希望等についてアンケートを取っている一方で、函館ブランドセミナーについては、参加者からアンケートは取られていない。現状では、事業の成果・費用対効果が不明である。

参加者に対して満足度や要望についてのアンケートを実施し、数値指標化することにより業績評価指標とすべきである。

5. 事業の有効性

本事業のアウトカム指標としては、新製品開発と SMTS における商談成立件数が挙げられている。

商談成立件数については、平成 22 年度 67 件、平成 23 年度 72 件、平成 24 年度 37 件と推移している。平成 24 年度が急激に低減しているのは、市経済部工業振興課担当者に質問したところによると、いか加工品を取扱う業者が多い中、いか漁獲量の低減により十分な供給ができないことを見込み、商談を制約したため、とのことである。

6. 達成目標の設定について

【指摘】 達成目標が設定されていない

産業振興・育成は、何が有効であるか測り難い面があり、また、事業の成果を捉え難い場合もある。

捉え難いことを理由に、成果の低い事業が漫然と継続される恐れもある。

事業の有効性を検証するためにも、達成目標を明確に設定すべきである。

7. 人工の状況

チェックリスト回答では、本事業に1.0人工必要とされている。主な業務内容は、SMTS関連資料の作成、ブランドセミナーでの講師選定などとのことである。

【意見】人工削減余地の検討

アウトカム指標として記載されているSMTS商談成立件数が、平成22年度67件、平成23年度72件、平成24年度37件と推移している状況、並びに、新製品開発実績がゼロの状況で、現状の1.0人工（日数で250日、金額で7,500千円）は過大である可能性がある。

削減する余地が無いか再検討することが望まれる。

人件費を含めたトータルコストでのコスト管理が必要である。

8. 職務専念義務免除

SMTSへの出展に当っては、「スーパーマーケット・トレードショー出展事業実行委員会」が組織され、運営主体となっている。

このスーパーマーケット・トレードショー出展事業実行委員会は、市経済部工業振興課課長が実行委員長、市経済部職員3名が事務局員となっている。そのため、「職務に専念する義務の免除に関する規則」（昭和30年12月1日規則第56号 最終改正平成23年3月25日規則第16号）に基づき決裁が必要となる。

平成24年度本事業については、平成24年4月1日付で実行委員会職務代理者から市長宛てに、平成24年4月1日から平成25年3月31日の委嘱期間で4名に対する委嘱の依頼書が提出され、同日、決裁書に基づき決裁されている。

しかし、依頼書については、単に委嘱を依頼する職員について、委員会における職名、市の所属部署・職名、氏名、委嘱期間が記載されているのみであり、具体的な事業目的、並びに、従事時間・日数の記載が無い。

【指摘】目的の明記

目的を明記しておかないと、決裁権者が決裁を行うに当たっての適切な判断を阻害する恐れがある。特に、民間企業も多数関与しているケースなどでは、公共性等の観点から、その目的に問題が無いかを十分に吟味する必要がある。

依頼書に事業目的を明記しておく必要がある。

【指摘】従事時間・日数の明記

従事時間・日数が記載されていないことは、上記、「職務に専念する義務の免除に関する規則」に基づいて、単に法律で定められている手続きを形式的に踏んでいるのみであり、経営体としてのコスト管理が欠如していることの顕れである。

依頼書に従事時間・日数を明記しておく必要がある。

No. 33 産学連携推進費

担当部局 経済部 経済企画課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

地域経済の活性化に向け、産学官が連携し新たな事業や産業の創出を効果的に実現していくことを目的とする。

(2) 事業の内容

本事業は、文部科学省や経済産業省などとの打合せ、産学連携に関連する各種会議・フォーラムへの参加、函館の産学連携に関するPR用パンフレットの作成を実施する事業である。

(3) 事業コスト

本事業のコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		425	1,101	1,567	545	94
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		425	1,101	1,567	545	94
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.4 3,200	人工 0.6 4,800	人工 0.4 3,200	人工 0.4 3,200	人工 0.4 3,000
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	3,200	4,800	3,200	3,200	3,000
総事業費計(A+B)		3,625	5,901	4,767	3,745	3,094
競争的資金獲得数(件)		17	34	22	19	14

2. 事業の目的の定義

チェックリスト回答によると、本事業の目的に関しては、「地域経済の活性化に向け、産学官が連携し新たな事業や産業の創出を効果的に実現していくことを目的とする」と記載されている。

【指摘】 事業の目的の明確化

経済部関連事業の目的は、最終的に「地域経済の活性化」であろうが、「新たな事業や産業の創出を効果的に実現」という記載は、具体性に欠け、本事業の直接的な目的が何なのかが明らかでない。

目的を明確化する必要がある。

3. 事業の成果と事業継続の検討

本事業は、産学連携に関する各会議への出席、関係省庁との打合せや情報収集を通じて、産学連携に係る補助金の獲得を図るものである。そのため、チェックリスト回答では、アウトカム・アウトプット指標として「競争的資金獲得件数」などが記載されている。一定の客観的・具体的指標と認められる。

【指摘】 事業の成果と事業継続の可否の判断

成果である「競争的資金獲得件数」は、平成22年度22件、平成23年度19件、平成24年度14件と減少してきている。一方で、事業費も平成23年度以降、激減している。事業継続の可否を検討すべきであった。

4. 予算執行状況

経済部経済企画課からの提示資料によると、平成24年度の本事業の予算及びその執行状況は、以下の通りとなっている。

平成24年度予算執行状況 〈単位：円〉

項 目	予 算	執行状況
①産学連携「クリエイティブネットワーク」負担金	400,000	51,027
②その他経費	600,000	42,271
旅費	552,680	24,000
需用費（消耗品費）	47,000	18,271
端数	320	-
合 計	1,000,000	93,298

（出所：市経済部経済企画課提示資料）

当初1,000,000円の予算であったが、うち、203,660円は別事業（フード特区の旅費）へ流用となり、差引796,340円が執行可能額となった。しかし、実際に執行されたのは93,298円である。

この差額について経済部経済企画課担当者に質問したところ、産学連携「クリエイティブネットワーク」（以下、「クリエイティブネットワーク」）負担金のうち、市で負担すべきでない部分については負担しなかったこと、また、旅費については、出席予定だった会議などでも、情報収集可能な場合は経費削減の観点からも取りやめにしたケースがあること、などが原因との回答であった。

【意見】 予算設定額の精緻化と必要性の再検討

予算額1,000千円に対し、実際に執行したのは9%の93千円である。

予算化されていた事項であっても、不必要なものについては執行するべきではないし、経費削減を図ることは重要であるが、このように予算と執行額に多額な差異があると、予算自体の必要性に疑問が生ずる。

産学連携推進に関する全般的・総合的な位置付けとなっている本事業は、予算を正確に見積るのが困難な面があることは首肯しうるが、予算制度は行政の根幹

をなすものであり、過大な予算は不要な支出の原因にもなりかねない。予算要求を精微に行うべきであった。

5. 「クリエイティブネットワーク」に対する市負担金

前述の「クリエイティブネットワーク」に対しては、平成 21 年度より市は負担金を支出しているが、その予算と実績は以下の通りである。

	予 算	実 績
平成21年度	5,000,000	500,000
平成22年度	1,100,000	379,840
平成23年度	550,000	314,905
平成24年度	400,000	51,027

(出所：市経済部経済企画課提示資料)

負担金の実績額は減少傾向となっている。平成 24 年度は、実質的に総会や幹事会の活動に対する負担金に限定されている。

「クリエイティブネットワーク」の目的は、規約第 1 条によると「本会は、学術・試験研究機関、行政とのパートナーシップのもとに、大学、高等専門学校等と企業人との連携を図り、より競争力のある企業体質への転換と新しい理論や開発された新技術を産業活動に生かし、地域の産業経済の自立的な発展に寄与することを目的とする」とされている。

市経済部経済企画課担当者によると、この「クリエイティブネットワーク」は、民間主導の産学連携主体としての機能がある、とのことであり、代表幹事も民間企業代表者であるが、規約第 17 条によると「本会の事務局は、函館市東雲町 4 番 1 3 号 函館市経済部内に置く」とされ、実質的には市主導の団体となっている。

【意見】「クリエイティブネットワーク」の存在意義

産学連携という目的自体は、市経済部の機能とも一致するものであり、このような任意団体をわざわざ設立する趣旨には疑問がある。

現状、市負担額も年々減少している状況ではあるが、本団体との関わり自体を見直す余地が無いか検討することが望まれる。

6. 人工の状況

チェックリスト回答では本事業の必要人工は 0.4 人工とされている。大学、技術センター、北海道などの関連機関との打合せなどが主要内容とのことである。

【意見】人工削減余地の検討

アウトカム指標として記載されている競争的資金獲得件数が、平成 22 年度 22 件、平成 23 年度 19 件、平成 24 年度 14 件と減ってきている状況で、現状の 0.4

人工（年 250 日稼働と仮定すると 100 日）は過大である可能性がある。
削減する余地が無いか、再検討することが望まれる。
人件費を含めたトータルコストでのコスト管理が必要である。

7. 職務専念義務免除

「クリエイティブネットワーク」は、市経済部長が副代表幹事、同次長が事務局長、他 2 名が事務局員となっている。そのため、「職務に専念する義務の免除に関する規則」（昭和 30 年 12 月 1 日規則第 56 号 最終改正平成 23 年 3 月 25 日規則第 16 号）に基づき決裁が必要となる。

平成 25 年 4 月 1 日付の人事異動に伴い、同日付で代表幹事から市長宛てに 4 名に対する委嘱の依頼書が提出され、同日、決裁書に基づき決裁されている。

しかし、依頼書については、単に委嘱を依頼する職員について、事務局における職名、市の所属部署・職名、氏名、委嘱期間が記載されているのみであり、具体的な事業目的並びに従事時間・日数の記載が無い。

【指摘】 目的の明記

目的を明記しておかないと、決裁権者が決裁を行うに当たっての適切な判断を阻害する恐れがある。特に、民間企業も多数関与しているケースなどでは、公共性等の観点から、その目的に問題が無いかを十分に吟味する必要がある。

依頼書に事業目的を明記しておく必要がある。

【指摘】 従事時間・日数の明記

従事時間・日数が記載されていないことは、上記「職務に専念する義務の免除に関する規則」に基づいて、単に法律で定められている手続きを形式的に踏んでいるのみであり、経営体としてのコスト管理が欠如していることの顕れである。

依頼書に従事時間・日数を明記しておく必要がある。

No. 34 地域資源ビジネスマッチング事業
 担当部局 経済部 工業振興課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

学術機関関係者と共に函館市のPRを行い、首都圏等企業との繋がりを構築し、地場産業の振興と経済の活性化を図ることを目的とする。

(2) 事業の内容

日本政策金融公庫首都圏支店の取引先の会の会員企業に対し、北大・未来大・函館高専等とともに函館市のシティセールスを行う「ビジネス意見交換会」、および、視察研修会の受け入れ事業の実施を行う。視察研修会の受入とは、実質的には当該支店の取引先の会の旅行会を函館に誘致することである。

(3) 事業コスト

本事業のコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費 (A)				2,297	1,805	1,218
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源				2,297	1,805	1,218
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工	人工	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 7,500
	嘱託職員	人工	人工	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工	人工	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)			8,000	8,000	7,500
総事業費計 (A+B)				10,297	9,805	8,718
意見交換会開催回数 (回)				2	2	1
視察研修受入回数 (回)				0	2	2

2. 事業実施状況

経済部工業振興課担当者から提示された資料によると、本事業の活動状況は以下の通りである。

地域資源ビジネスマッチング事業の実施状況

	シティセールス（意見交換会）	視察研修受入
平成22年度	> 平成22年10月28日 公庫立川支店（48社参加） プレゼンター：函館市経済部、 財函館国際水産・海洋都市推進機構、 公立はこだて未来大学、 函館工業高等専門学校	
	> 平成22年11月2日 公庫東京支店営三事業（34社参加） プレゼンター：函館市経済部、 北大北方生物圏フィールド科学センター、 公立はこだて未来大学、 函館工業高等専門学校	
平成23年度	> 平成23年11月14日 公庫東京支店営一事業（19社参加） プレゼンター：函館市経済部、 北大北方生物圏フィールド科学センター、 公立はこだて未来大学、 函館工業高等専門学校、 函館地域産業振興財団	> 平成23年7月14～15日 公庫東京支店営三事業（25社参加） 交流会場：函館国際ホテル 視察場所：道立工業技術センター、 公立はこだて未来大学、 函館臨空工業団地、㈱メデック
	> 平成24年2月16日 公庫池袋支店（16社参加） プレゼンター：函館市経済部、 北大北方生物圏フィールド科学センター、 公立はこだて未来大学、 函館工業高等専門学校、 函館地域産業振興財団、 ㈱日本アレフ	> 平成23年9月2日 公庫立川支店（19社参加） 交流会場：金森ホール 視察場所：道立工業技術センター、 公立はこだて未来大学、 函館臨空工業団地、㈱メデック
平成24年度	> 平成24年11月20日 公庫新宿支店（15社参加） プレゼンター：函館市経済部、 北大北方生物圏フィールド科学センター、 公立はこだて未来大学、 函館工業高等専門学校	> 平成24年7月20日 公庫東京支店営一事業（18社参加） 視察場所：菊池食品工業㈱、 函館臨空工業団地、㈱メデック、 道立工業技術センター
		> 平成24年10月26日 公庫大森支店・富山支店（25社参加） 交流会場：函館国際ホテル 視察場所：函館臨空工業団地、㈱メデック、 道立工業技術センター

（出所：市経済部工業振興課提示資料）

シティセールスに参加した首都圏企業を翌年に視察研修受入するパターンが目立つ。

3. 事業の目的の定義

本事業の目的は、チェックリスト回答によると、「学術機関関係者と共に函館市のPRを行い、首都圏等企業との繋がりを構築し、地場産業の振興と経済の活性化を図ることを目的とする」とされている。

【指摘】 事業の目的の明確化

前半の「学術機関関係者と共に函館市のPRを行い、首都圏等企業との繋がりを構築し」は具体的だが、後半の「地場産業の振興と経済の活性化を図る」の述語部分が抽象的である。後述するように、この点が業績として何をとらえるか、そのために何をすべきか、という点にも影響を及ぼしている。事業の目的を明確化する必要がある。

4. アウトカム指標の定義

チェックリスト回答によると、アウトカム指標としては「ビジネスネットワークの構築」及び「企業誘致」と記載されている。このうち、「ビジネスネットワークの構築」については、数値での指標化が困難なため、具体的実績数値の記載はない。

一方で、「企業誘致」については記載があるものの、平成22年度1件、平成23年度以降は0件となっている。この平成22年度の実績1件についても、実際に誘致が完了したのではなく、現在誘致を検討している段階である（平成22年度の実績として記載されているのは、同年度に当該企業と知り合ったからである）。

【意見】 アウトカム指標の見直し

数値化可能な企業誘致については、ほとんど実績が無い。

現状のように、銀行支店の会の旅行会参加者を対象として、企業誘致を業績指標としている限り、成功事例は乏しいままであろう。母数とアウトカム指標が不釣り合いであり、業績を判定する以前の問題である。

現実的な業績指標を策定すべきである。

5. アウトプット指標の定義

チェックリスト回答によると、本事業のアウトプット指標として「ビジネス意見交換会開催回数」及び「函館視察研修受入れ回数」が挙げられている。

その上で、アウトプット実績として「ビジネス意見交換会開催回数」は平成22年度、平成23年度で各2回、平成24年度で1回、「函館視察研修受入れ回数」は平成22年度0回、平成23年度以降は各2回と記載されている。

【意見】 アウトプット指標の見直し

本事業の目的が、学術機関関係者と共に函館市のPRを行い、首都圏等企業との繋がりを構築し、地場産業の振興と経済の活性化を図ることにある。

意見交換会や研修受入の回数だけでなく、むしろ参加社数、あるいは参加社の増加数をアウトプット指標とするべきである。

6. 事業設計

視察研修受入時には、首都圏企業のみならず、地元企業も参加し、交流を図っている。函館地元企業の出席数は、以下の通りとなっている。

視察研修時の地元企業出席数の推移 〈単位：社〉

年 度	日 付	対象支店	地元企業参加数
平成23年度	平成23年7月14～15日	公庫東京支店営三事業	85
	平成23年9月2日	公庫立川支店	46
平成24年度	平成24年7月20日	公庫東京支店営一事業	0
	平成24年10月26日	公庫大森支店・富山支店	27

(出所：市経済部工業振興課提示資料)

※平成24年7月20日は、交流会の開催がなかったため、地元企業参加数は0となっている。

【意見】 事業設計の工夫

函館におけるビジネスマッチングにおいて、地元函館企業の出席が少ない。前述のように、企業誘致だけでなく、地元企業との商取引や企業提携、地元の資源や製品の商業化も事業の目的ととらえれば、地元企業の参加の意味が高まる。

また、先方が許容できる範囲で来訪企業の情報を事前開示できれば、出席希望企業が現れる可能性がある。さらに、函館企業と深い取引のある首都圏企業、既存の進出企業に体験を披露してもらうなどの工夫を加えれば、来訪企業もより身近な話題として興味を示す可能性が高まる。

7. 予算要求資料における実施成果の記載状況

【指摘】 予算要求資料における実施成果の明確化

経済部工業振興課から提示された平成24年度予算要求時の説明資料によると、平成23年度の実施成果として以下の記載がある。

【平成23年 実施成果】

- ・平成23年函館への視察研修（計48社）
- ・平成24年函館への視察研修（約30社）
- ・平成23年函館産業・技術融合推進事業への講師招聘（3社）
- ・工場新設による工業団地視察および検討（3社）
- ・ビジネスパートナー成立（2社）
- ・学生の採用・インターン受入れ表明（5社）
- ・大学等との共同研究依頼（4社）
- ・函館の地域素材提供依頼（3社）
- ・企業情報の提供・企業紹介（数百社）

上記の中には、「大学等との共同研究依頼」や「函館の地域素材提供依頼」など、依頼したのみで、その実績が不明確となっているものもある。

依頼したのみでは成果とは言えない。実績として達成されているものを成果として記載する必要がある。また、中には他の事業で成果とされているものもある。

適切な記載に改める必要がある。

8. アンケート回答

参加企業に対してはアンケートを実施しており、また、その結果も集計・文書化されている。しかし、そのアンケート結果を分析し、次の具体的な事業展開検討書として文書化まではされていない。

【意見】 アンケートによる成果測定

上述の通り、本事業は、有効性判定において具体的数値での指標化が困難な面があることを考慮すると、事業の改善を図るためにはアンケート結果を踏まえ、参加企業のニーズを分析し、次の事業展開に結び付けていくことが重要となる。アンケート結果を事業展開検討書として文書化することが望まれる。

9. 提携金融機関

前述の通り、本事業は日本政策金融公庫首都圏支店レベルの取引企業群に対し、地元学術機関とともに函館市のシティセールスを行う「ビジネス意見交換会」、および、視察研修会の受入を行うものである。

現状として、訪問対象としている金融機関は、日本政策金融公庫のみにとどまっている。

【意見】 提携金融機関の拡大

観光地としての函館の優位性を活用した作戦である。最低でも函館旅行は実現している。

函館の良さを最大限利用することが、チャンスを広げることに通ずる。大方の銀行の会は毎年旅行会を実施している。

金融機関によって、取引先の業態は異なることが多い。日本政策金融公庫だけでなく、中堅以上の取引先企業が多いメガバンク、遠い北海道と直接関係がうすい首都圏の地方銀行・大手信用金庫などに提携が広がれば、より有意義である。

10. 人件費について

チェックリスト回答では、本事業に1.0人工必要とされている。

【指摘】 人件費の妥当性

本事業では、結果から言えば、首都圏の金融機関支店の取引先の会でのプレゼンテーションを年2回開催し、それに引き続いて旅行会の誘致を年2回程度実施しているものである。

これに1人工、すなわち250人日を要している。プレゼンテーションにせよ、旅行会にせよ、行事当たり60人日を費やしていることになり、どうみても過大である。

人件費を含めたトータルコストでのコスト管理が必要である。

No. 35 産業・技術融合推進事業
 担当部局 経済部 工業振興課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

首都圏等の先端技術開発企業と地元ものづくり企業とのビジネスネットワークを構築し、函館発の新技术、新製品の開発促進を図ることを目的とする。

(2) 事業の内容

地元ものづくり技術との融合が期待される食品加工、バイオテクノロジーなどの最先端企業から講師を招へいし、交流会や事業化検討会、技術講習会を開催する。

(3) 事業コスト

本事業のコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費 (A)			1,125	1,560	781	1,011
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源			1,125	1,560	781	1,011
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 7,500
	嘱託職員	人工	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)		8,000	8,000	8,000	7,500
総事業費計 (A+B)			9,125	9,560	8,781	8,511
新技术・新製品開発 (件)			0	1	0	0
企業誘致 (件)			0	1	0	0

2. 事業実施状況

市ホームページによると、本事業は主として①交流会、②事業化検討会、③技術講習会を開催することにある。本事業開始以降の開催状況の概要は以下の通りである。

産業・技術融合推進事業の実施状況

	①交流会	②事業化検討会	③技術講習会
平成21年度	<p>平成21年8月10日 金森ホール</p> <p>①「新型ヒートパイプやオゾン活用技術」 (アクセプターテクノ㈱)</p> <p>②「低燃費・低炭素ディーゼル 小型船の開発」 (㈱フレイン・エナジー)</p> <p>③「新エネルギーへの挑戦・ 水素燃料電池の開発と展望」 (㈱ビット・テック)</p> <p>④「水素吸蔵合金アクチュエータの開発」 (函館工業高等専門学校 環境都市工学科)</p> <p>⑤「新型電気自動車アイミーブの開発」 (函館中央三菱自動車販売㈱)</p>	<p>平成21年10月1日 函館工業高等専門学校</p> <p>「21世紀熱伝導新技術 ヒートパイプの技術講習と 函館発新北国工法の 事業化検討について」 (アクセプターテクノ㈱)</p>	
平成22年度	<p>平成22年7月27日 金森ホール</p> <p>①「球状太陽電池”スフェラー”で つくる未来」(京セミ㈱)</p> <p>②「常識を超えた金型レス生産システム」 (㈱井ロー世)</p> <p>③「竹から生まれた抗菌防臭剤の開発」 (㈱タケックス・ラボ)</p> <p>④「超精密鏡面磨きの応用と可能性」 (㈱太田精器)</p> <p>⑤「産学官連携による地域活性化」 (㈱日本アレフ)</p>	<p>平成22年11月10日 函館工業高等専門学校</p> <p>「新熱伝導パイプの誕生と 今後の活用について」 (アクセプターテクノ㈱、 ㈱菅製作所)</p>	<p>平成22年11月9日 函館地域交流 まちづくりセンター</p> <p>「環境変化に負けない 養殖技術の最前線 —熱伝導パイプ& オゾンの活用」 (アクセプターテクノ㈱)</p>
平成23年度	<p>平成23年7月14日 函館国際ホテル</p> <p>①「未来を拓く最先端 ジョブショップメーカー ～ネットワークはものづくり 企業を強くする～」 (東成エレクトロビーム㈱)</p> <p>②「微粒子技術で“新しい可能性の共創”」 (アシザワ・ファインテック㈱)</p> <p>③「伝統と最先端めっき技術の融合」 (㈱ヒキフネ)</p> <p>④「世界初！紙パウダーの工業化を実現」 (㈱環境経営総合研究所)</p>		<p>平成24年2月21日 北海道立工業技術センター</p> <p>「過熱水蒸気による 食品加工」 (瀬田興産化工㈱)</p>
平成24年度	<p>平成24年7月20日 函館国際ホテル</p> <p>①「世界を健康にする企業を目指して 「健康をはかる」タニタの取り組み」 (㈱タニタ)</p> <p>②「「頼りになる企業」を目指して」 (吉野化成㈱)</p> <p>③「ものづくり企業からサービス業への 事業構造転換 トータルマルチベンダーサービスで 第二創業」(京西テクノス㈱)</p> <p>④「日本発世界26か国へ展開 ものづくりベンチャーのチャレンジ」 (WPCコーポレーション㈱)</p>		<p>平成24年8月29日 北海道立工業技術センター</p> <p>「地域資源の活用と 機能性食品の事業化戦略」 (㈱テクノアソシエーツ)</p>

(出所：市ホームページ)

3. 事業成果

【指摘】 事業の成果について

本事業の成果として、アクセプターテクノ(株) (東京都) が開発した新熱伝導パイプ技術を、(株)菅製作所 (北斗市) の持つ真空技術/ステンレス溶接技術によって商品化した「熱伝導パイプ」が挙げられている。

熱伝導パイプ



(出所：市ホームページ)

平成 21 年度事業化検討会で検討された後、上記 2 社のコラボレーションにより開発され、平成 22 年 11 月に発表された。しかし、携わったのは上記の通り北斗市の企業であり、函館市の企業ではない。

また、平成 23 年度事業仕分け調書によると、上記の他、事業成果として以下の記載がある。

また、製品開発以外にも、全国から招聘した研究開発企業と地元企業との取引開始や、地元高等教育機関との共同研究が始まり、中でも、未来大と京セミ(株)が提案した海洋ユビキタスセンシング案件および北大と(株)日本アレフが提案したバイオリギングデバイス案件の 2 件は、「平成 23 年度戦略的基盤技術高度化支援事業」に採択され、今後 3 年間で約 9 千万円の研究資金を国から獲得した。

以上により、本事業に成果があったとする担当課の評価は不適切である。記載されている京セミ(株)及び(株)日本アレフとも函館市の企業ではない。

4. 事業の有効性

【指摘】 アウトカム指標と事業の成果の評価について

チェックリスト回答によると、アウトカム指標としては「新技術、新製品の開発」及び「企業誘致」が記載されている。

この「新技術、新製品の開発」及び「企業誘致」とも、実績としては、平成 22 年度に 1 件あったものの、平成 21 年度と平成 23 年度以降は 0 件となっている。

ほぼ毎年 0 件、あって数年に 1 件というアウトカム指標では、事業の成果があったか否かが判断できない。

一般に、新技術・新製品の開発、企業誘致を成功させるためには、周到な段取りと時間が必要であり、そう簡単に成果がでるものではない。

このような目標を設定する場合には、マイルストーンとなる中途段階のより現実的かつ身近なアウトカム指標を設けることが有益であろう。例えば、当該事業をきっかけとした首都圏企業との企業同士の相互訪問回数、商取引の成立金額や件数、提携交渉の回数、提携の成立数などが考えられる。

このような中途段階のアウトカム指標を併用することにより、事業の成果を測定することが可能となる。

逆に言えば、これら中途段階での指標でも成果が見られない場合は、事業の有効性を問い直す契機となる。

【意見】 アンケートの分析結果の文書化

地域資源ビジネスマッチング事業と同様、参加企業に対してはアンケートを実施しており、また、その結果も集計・文書化されている。しかし、そのアンケート結果を分析し、次の具体的な事業展開検討書として文書化までは実施されていない。上述の通り、本事業は、有効性判定において具体的数値での指標化が困難な面があることを考慮すると、事業の改善を図るためにはアンケート結果を踏まえ、参加企業のニーズを分析し、次の事業展開に結び付けていくことが重要となる。

No. 34「地域資源ビジネスマッチング事業」と同様アンケート結果を、事業展開検討書として文書化することが望まれる。

5. 人件費について

【指摘】 人工の妥当性

チェックリスト回答では本事業に1.0人工必要と回答されている。

本事業で実施している事業は、結果としては年間3回実施される交流会ないし講習会である。1回当たり80人日以上を要していることになる。

これに1人工、すなわち240日を要するのは、いかにしても過大な人件費を投じていることになる。

効率的な事業の実施が必要である。

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

函館地域のIT産業への地元学生の雇用拡大をはじめとし、IT人材の確保や育成への取組や首都圏のIT企業とのビジネス交流など、関係組織・団体の活動とも連携しながら、IT産業活性化のための支援・協力を行うことを目的としていたが、事業仕分けによる見直しや、関係各所との協議を踏まえて、平成24年度の事業実施を見送り、廃止することとした。

(2) 事業の内容

IT人材を育成し、地元企業への就職を図るため、産学官合同による「函館地区IT人材確保研究会」や、地域の大学等の新卒者向けの「新規採用IT企業合同説明会」を開催する。

(3) 事業コスト

本事業のコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)			358	416	1,119	0
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源			358	416	1,119	0
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工	人工 0.6 4,800	人工 0.6 4,800	人工 0.6 4,800	人工 0.6 4,500
	嘱託職員	人工	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)		4,800	4,800	4,800	4,500
総事業費計(A+B)			5,158	5,216	5,919	4,500
合同説明会参加社数(社)			11	9	10	-
合同説明会参加者数(者)			105	103	80	-

2. 事業の現況

【指摘】事業廃止の意思決定について

本事業は、国の補助を受けている函館雇用創造推進協議会の事業でも同様の効果が得られること、等を理由に部内における見直しの結果、平成24年度中に廃止となっている。

廃止を決定し、平成24年10月下旬に関係者（公立はこだて未来大学、IT企業、北海道経済産業局等）に見直し（廃止）の通知をしている。この通知について

ての決裁書はあるものの、廃止自体、事業の成果や実施する必要性自体を検証した結果を決裁する文書はない。

事業を廃止するに際しては、事業継続の可否に関する検証と、その決裁を受けている事実を明確に残しておく必要がある。

3. アウトカム指標の定義

チェックリスト回答によると、アウトカム指標として、「IT企業合同説明会参加企業数」及び「IT企業合同説明会参加者数」が挙げられている。

【意見】アウトカム指標の適正性

参加者を多数集めることも重要であるが、それが本事業の最終目的ではなかったはずである。本事業であれば、参加企業・参加者数ではなく、最終的に就職に至った数とするべきである。

本事業については、既に廃止となったが、今後、このような説明会を開催する事業については、単純に参加数を成果判断指標とするのではなく、本来の事業目的に照らした指標とすべきことに留意する必要がある。

4. 事業の必要性

【意見】事業開始時の十分な検討

本事業は、最終的に廃止されることとなったが、事業開始時には他の機関（函館雇用創造推進協議会）でも同様の事業は実施されていたものであり、事業開始時にその必要性が十分吟味されていたとは言えない。インターネットの普及等による情報化時代において、このような説明会形式の事業が必要であったかについても疑問がある。

本事業は開始後、わずか3年で廃止されている。事業開始に当っては、その必要性を十分吟味する必要があった。

No. 37 観光交流事業経費

担当部局 観光コンベンション部 ブランド推進課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成 23 年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的・必要性について、次のように記載されている。

本市と歴史的に繋がりがあある都市で開催されるイベントに参加することにより、両地域の交流促進を図るとともに、交流地からの観光客誘致に努める。

(2) 事業の内容

高田屋嘉兵衛翁の生誕地、兵庫県洲本市五色町で行われる「高田屋嘉兵衛まつり」へ参加している。

また、五色町から函館港まつりへの招聘、接待等をしている。

したがって、具体的な交流事業は、すべて市職員が行っていることとなる。

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費 (A)		291	452	393	218	234
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		291	452	393	218	234
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.1 750
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	800	800	800	800	750
総事業費計 (A+B)		1,091	1,252	1,193	1,018	984

2. 事業の成果について

上記の通り、事業目的は「両地域の交流促進」「交流地からの観光客誘致」とされている。チェックリスト上の記載も同一である。

チェックリストにおいて、所管課は本事業の受益者を洲本市民 48 千人と記載している。また、事業成果としてアウトカム指標を「道外からの観光客数」としている。

例えば、平成 24 年度は、本事業により、道外観光客 2,964 千人のアウトカムがあったと記載している。

受益者も、アウトカム指標も実態に合っていない。

両市間の年 1 回ずつの表敬訪問が、両市の市民全体の交流を促進したり、道外観光客全体の増加をもたらしていると考えるのは、合理的とはいえない。

【指摘】 成果の測定が不十分である

実際の事業内容が、市相互の表敬訪問に限定されているため、実態に即した目的を明確に定義した上で、効果の測定をすべきである。

一旦開始した事業について、毎年継続することが前提となり、成果についての評価が明確に行われていない。改めるべきである。

3. 事業コストについて

両市間の年1回ずつの表敬訪問に関する業務である。

【意見】 人員投入の測定方法について

今回、修正を加えた数値によって計算する。

市職員年間勤務日数約 250 日×0.1 人=25 日である。月平均 2 日以上、この業務に人手を要していることになる。

測定方法に誤りがあるか、測定方法が正しいならば、時間のかけ過ぎではないか等、検討が必要である。

予算上の事業費とは別に、市職員の時間コストがかかっていることを無視、または軽視してことがもたらしたものだといえる。事業費の予算要求額が小さいことが、事業の継続判断を安易にしている。見直すべきである。

4. 事業継続の判断について

事業仕分け調書(平成 23 年度)での、担当課の自己評価は以下の通りであり、今後も現行通り事業継続することとしている。

函館高田屋嘉兵衛まつり実行委員会が今年 6 月に解散し、36 回を迎える予定であった函館高田屋嘉兵衛まつりは今年度中止となったが、「長年培ってきた交流は重要」という洲本市と本市の認識によって、今年は両市による交流のみを行った。洲本市側はこれまでどおりの交流を強く希望しており、函館側の実行委員会の有志も嘉兵衛翁の顕彰を続けていきたいという意向であることから、今後の交流の形を協議する必要がある。

【意見】 今後の方針について

監査日現在、事業は継続している。函館市単独事業ではないため、洲本市の意向も今後の方針に反映されることは相当としても、現状のように効果が不明な表敬訪問事業を存続させることが、どの程度有益であるかを検討すべきである。

意思決定が文書化されていないため、継続または廃止についての責任ある判断がされないまま事業が継続されている。

No. 38 観光資源創出経費

担当部局 観光コンベンション部 観光振興課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

潜在している観光資源を発掘し、新たな魅力を創出する。

(2) 事業の内容

年度により具体的な実施内容は異なっている。予算ベースでは以下の通りである。

実施内訳 〈単位：千円〉

	平成22年度	平成23年度	平成24年度
まちあるきルート企画案募集	26	25	
まちあるきマップ作成	964	667	1,248
はこだてチケット作成	146		
まちあるきガイド育成		302	271
ルートマップによるまちあるき	3,043	3,121	2,000
訪日外国人受入環境整備			840
ヘルスツーリズム			435
合計	4,179	4,115	4,794

(3) 事業費コスト

本事業にかかるコストは、以下の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		213	1,128	4,006	4,025	4,649
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		213	1,128	4,006	4,025	4,649
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.5 12,000	人工 1.5 12,000	人工 1.5 12,000	人工 1.5 12,000	人工 1.5 11,250
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	12,000	12,000	12,000	12,000	11,250
総事業費計(A+B)		12,213	13,128	16,006	16,025	15,899

2. 事業の目的、達成目標について

【指摘】 目的・目標の設定が不十分である

事業の目的とは、一定の「対象」に対し、「意図する変化」を生じさせることにあり、目的のない事業はない。

本事業の目的は、「潜在している観光資源を発掘」「新たな魅力を創出」と、対

象・変化ともに抽象的である。

具体的な実施項目は、まちあるき関連が多い。しかし、内容は年度間で不統一であり、目標値の設定はない。

平成 24 年度において、まちあるき関連以外に実施された項目として、「訪日外国人受入環境整備」「ヘルスツーリズム」があるが、これらについても、予算要求資料に記載されているのは、事業内容の説明、予算金額の明細にとどまっている。

事業の目的・達成目標・成果指標を設定すべきである。

3. 効果の測定について

本中事項は、具体的な事業内容によって区分されているのではなく、「観光資源創出」という目的によって括られたものである。したがって、個別の実施事項ごとに、目的・目標・アウトカム・アウトプット指標を設定し、効果を測定すべきである。

担当課では、チェックリストにおいて、アウトカム指標について、以下のように述べている（下線は監査人による）。

当該中事項内の事業については、常に新しいニーズへの対応が必要なため、単年度ベースで実施・検証する事業が多く、個別の事業における活動実績を、定量的なアウトカム指標として定点観測することは難しい。

市全体へ及ぼす経済効果等を意識しながら、市民理解が得られる事業であるかどうかを十分考慮し、適切な予算の執行に努めたい。

【意見】 成果の測定が不十分である

担当課では、「常に新しいニーズへの対応が必要」としているが、主たる実施事項は、まちあるきに関連するものである。ルート案の募集、マップ作成・配布（印刷委託）、ガイド付きまちあるき（業務委託）が具体的内容である。担当課では、配布数・集客数の計測はしているが、結果に対する評価は行っていない。単年度ベースで実施・検証する事業を前提としても、評価自体がないことの原因にはならない。

4. 個別の実施内容について

(1) ルートマップによるまちあるき（「てくてくはこだて特別版」開催経費）

本実施項目は、平成 22 年度から行われている。平成 22 年度は、ルートマップによるまちあるき観光推進事業、平成 23 年度以降は「てくてくはこだて特別版」開催経費と名称を変えているが、各年度の予算説明資料には、以下のような同一の文言が記載されている。平成 24 年度歳出予算説明資料から抜粋する。

函館まちあるきコースをガイド付きでまちあるきを楽しむイベントを実施。（中略）

様々なテーマに基づく「函館の歩き方」を提案し、体験・滞在型観光の促進を図るとともに、観光客のみならず、市民にとってもより深く函館の魅力を知ってもらい、住んでいることが誇りに思える街という気運の醸成を図る。

事業開始初年度は、市観光コンベンション部直営で実施されていたが、翌年度以降のイベントは、(株)函館コンシェルジュセンターに業務委託している。

業務委託名は「平成 24 年度まちあるきイベント実証実験事業における運営および広告宣伝業務委託」である。但し、実証実験事業という文言は予算要求資料・予算説明資料には入っていない。平成 24 年度の委託料は 2,000 千円であった。

【指摘】 委託契約書別添の業務要領に記載された目的について

上記の通り、本実施項目の委託業務名は「平成 24 年度まちあるきイベント実証実験事業における運営および広告宣伝業務委託」である。

平成 24 年度の委託契約書第 2 条は、業務要領により委託業務を履行することとしており、業務要領には、業務の目的として以下の記載がある（下線は監査人による）。

1. 業務の目的
「函館まちあるきマップ」や「まちあるきガイドセミナー」を活用した <u>イベントを実証実験として実施することにより、「まちあるき観光」を市民に浸透させるとともに観光客の増加を図り、今後のまちあるき観光推進に向けたデータ収集等を行うこと</u> を目的とする。

これによると、「イベントを実証実験として実施することにより」「データ収集等を行う」ことが実証実験としての業務内容である。

一方、「まちあるき観光を市民に浸透させる」「観光客の増加を図り」は実証実験とは別のものである。働きかける対象を、市民と観光客としており、事業の対象・目標が絞られていない。

目的・目標・成果指標を明確にし、成果測定・評価をすべきである。

【指摘】 予算要求上の集客予想と実態が著しく乖離している

集客予定・実際参加者は以下のように推移している。

個人参加者	〈単位：人〉		
	平成22年度	平成23年度	平成24年度
集客想定(予算要求資料)	1,000	3,000	3,000
参加者実績(チェックリスト)	296	218	347
達成率	29.6%	7.3%	11.6%

※個人客がイベントに参加するのとは別に、旅行会社が商品に組み込む形で、まちあるきマップを利用している件数、宿泊施設におけるマップブックのみ販売件数(ガイドなしで利用)は集客総数・参加者数から、ともに除外している。

集客想定人数に対して、実際参加者数は僅少である。

担当課によると、参加者数が少ないこと、想定数と実績が大きく乖離していることについて、検討した文書は存在しない。

一方、ヒアリング日現在、平成 25 年度も事業継続を前提に、前年度並みの予算要求を行うとの回答も得ている。

上記達成率が低水準にとどまっていることについて、ニーズがないものとして事業を廃止するか、開策を講じるかを検討した上で、予算要求を行うべきである。

【指摘】費用対効果について

本実施項目の委託料・開催日数・参加者数は以下の通りである。

〈単位：人、千円〉

	平成22年度	平成23年度	平成24年度
参加者	296	218	347
開催日	6	26	96
委託料	-	1,440	2,000
1日当り参加者数	49.3	8.4	3.6
1日当り委託料	-	55.4	20.8
1人当り委託料	-	6.6	5.8

1日当りの参加者数は、本実施項目開始初年度は50名弱であったが、平成24年度は3.6人と、1/10を下回っている。また、1人当り委託料は6～7千円である。費用対効果が悪い。

【指摘】実証実験結果について、評価が行われていない

本実施項目は、平成23年度以降は、実証実験として業務委託されており、データ収集を目的としている。

平成24年度の受託者による報告書には、月別・日別・コース別の参加人数が集計されている。また、コースごとのアンケート集計をしている。

概要は以下の通りである。コース名は監査人による略称である。

受託者による報告書概要

〈単位：人〉

	王道	五稜郭	教会	カフェ	ランチ	隠れ場所	土蔵	坂	合計
7月	128	19	27	6	14	8	0	0	202
8月	41	20	17	0	0	0	4	0	82
9月	27	26	1	0	2	2	0	5	63
参加者	196	65	45	6	16	10	4	5	347
アンケート	48	27	67	6	3	8	2	5	166
回答率	24%	42%	149%	100%	19%	80%	50%	100%	48%

アンケートの回答者は166件、回答率50%未満である。

アンケート項目は、①年代・性別、②どこから来たか、③イベントを何で知ったか、④満足度、⑤感想（自由記載）である。

実証実験と位置付けていながら、データ収集量は十分とはいえない。

また、担当課からは、この報告結果について検討・評価した文書はない、と回答を得ている。

実施内容は実験であり、実験効果の検証が求められるべきである。

(2) 訪日外国人受入環境整備事業（ニューツーリズム造成）

次項のヘルスツーリズムと併せて、ニューツーリズム造成事業の一環とされている。平成 23 年度に観光庁が「訪日外国人旅行者の受入環境整備に係る外客受入戦略拠点」に函館市を選定したことを背景として実施されているが、法的な義務はない。

【指摘】 支出決定の根拠が不明確である

平成 24 年度の歳出予算説明資料から当実施項目の内訳によると、合計 840 千円の予算のうち、706 千円は香港旅行代理店招聘旅費である。

全体の 84%を占めている。

しかし、平成 24 年度において、香港旅行代理店招聘は実施されず、代わりに予算にはなかった「札幌ロケーションフォト・ウェディング協議会」（以下「協議会」）への負担金 400 千円が支出された。

支出行為負担伺書に添付の説明文によると、「協議会」が香港で出展するにあたり、函館のロケフォト事業の宣伝も可能となったことを理由としているのみであり、金額の根拠や妥当性についてはうたわれていない。

なお、支出行為負担伺書に先立ち、「協議会」から函館市長宛てに「香港ウェディング・エキスポ 2012 広告宣伝にかかる負担金納入のお願い」という文書が收受されている。これには下記のように記載されている（下線は監査人による）。

（前略）さて、標記エキスポにつきましては、函館・小樽を含めた「冬の北海道」をテーマとして出展するため、当協議会において鋭意準備を進めているところでございます。

つきましては、公式ブックとなる「香港ウェディング・ウォーカー」内での広告宣伝および当該エキスポにおける出展ブースでの宣伝にかかる負担金について下記のとおり請求させていただきますので、まことに恐縮に存じますが、下記口座へお振込みくださいますようお願い申し上げます。（後略）

記

- 1 負担金 400,000千円
- 2 振込先 (以下略)

「協議会」が何の根拠もなく、負担金の金額を設定して、請求してくるわけはなく、市との事前折衝があったものと推定されるが、所管課担当者によれば、それらについての資料は保管されていない。

予算化されていなかった負担金の支出に当って、その金額の根拠が検証されないのは妥当性を欠く。検証した結果を文書やデータで残しておくべきである。

(3) ヘルスツーリズム関係経費（ニューツーリズム造成）

前項の訪日外国人受入環境整備事業と併せて、ニューツーリズム造成事業の一環とされている。

平成 24 年度の歳出予算説明資料から当実施項目の内訳をみると、①職員出張 87 千円、②モニター旅費 348 千円、合計 435 千円である。

これに対し、平成 24 年度の決算数値は、①47 千円、②159 千円、合計 206 千円であった。

モニター旅費は日本航空健康保険組合に対する負担金である。同組合が関東在住のJALグループ退職者を対象に、函館市で特定健診ツアーを行うに当たり、参加者2組4名分として、負担金を支出したものである。ツアー参加者は12名であった。

【意見】 負担金支出結果について、評価が行われていない

当事業は、平成24年度に初めて行われたものである。

予算計上額がもともと僅少であったところ、実際に使われた額はその半分にとどまっている。当実施項目のアウトカム・アウトプット・成果測定等、すべて不明確である。

事業開始時の目標設定も、終了時の評価も行われないうまま、単発の行事的な実施となったものである。

ヘルスツーリズムという言葉は近年広く巷間に流布するようになった。当市においても、観光都市を標榜している中で、時流に乗り遅れまいとする配慮があることは自然の流れといえる。しかし、結果として、恐る恐る少額を投資して、見返りを期待しないままに手を引くという事態を招来するのは経済的ではない。

とりあえずやってみる、試行錯誤してみることも時には必要だろうが、結果に対する評価をうやむやにするのは不適切である。事業の到達目標を設定し、達成度を評価し、継続・廃止の方向を決定すべきである。

No. 39 農業・漁業担い手交流事業費
 担当部局 農林水産部 農務課・水産課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

チェックリストの回答によると、本事業の目的は次の通りである。なお、当事業は平成19年度に開始し、平成23年度を以て廃止された。

1次産業に従事するものとして共通の課題を持つ農業・漁業の担い手の交流を図り、互いの理解を深め、仲間意識を醸成し互いに刺激し合うことで起業家・経営者としての資質の向上を図る場の提供を目的としている。

(2) 事業の内容

- ・ 共通課題認識や相互理解の場として意見交換会の実施
- ・ 消費者からの直接評価や経営意識醸成のための協働直売活動の実施
- ・ 資質向上に資する講演会の実施
- ・ 加工品の有効性を知る場として加工品試作の実施

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		326	279	91	58	0
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		326	279	91	58	0
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600	人工 0.0 0
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	1,600	1,600	1,600	1,600	0
総事業費計(A+B)		1,926	1,879	1,691	1,658	0

2. 事業廃止の意思決定について

【意見】 事業廃止の意思決定が明確にされていない

本事業は、事業費の支出が年々低下し、平成 24 年度は執行中止となった。平成 25 年度以降は、それまでの講演会を取りやめ、市長との意見交流会のみ実施することとし、予算要求をしていない。

平成 20 年度以降の予算額と決算額の推移は次の通りである。

〈単位：千円、%〉

	予算額	決算額	執行率
平成20年度	450	326	72%
平成21年度	450	279	62%
平成22年度	450	91	20%
平成23年度	500	58	12%
平成24年度	450	0	0%
平成25年度	0	0	-

支出のほとんどは、講演会講師料、講演会・意見交換会の会場費等である。

平成 24 年度は執行が中止された。平成 25 年度以降は、講演会等を取りやめ、支出も職員の人工もほとんど発生しない。市長との意見交流会のみとすると意思決定された。実態的には、平成 24 年度で事業を廃止したものである。

ところが、平成 25 年 3 月付けの起案書「農業漁業担い手交流事業に係るアンケート調査の結果について」において、「市長と担い手の意見交換会を創出し、農業漁業担い手の交流についても当該語る会により、引き続き実施していくこととしたい」とし、形式的には事業を存続することになっている。

成果の乏しい事業を縮小してきたこと、最終的には、受給者・対象者アンケートの結果を実施した上で、実質的に事業を廃止したこと自体は評価できる。

しかし、事業の成果の検証・それに基づく事業の見直しという P D C A サイクルを、組織として機能させるためには、事業廃止の意思決定プロセスを明確にすることが望まれる。

事業を実質的に廃止したのであれば、廃止の旨を明確にすべきである。

【指摘】 過大な予算について

決算額が年々低下し、平成 24 年度は執行中止となった。それに対し、予算は毎年 450 千円設定している。平成 23 年度の予算は 500 千円である。

予算が過大である。執行しないのであれば、予算要求すべきでなかった。

3. 予算編成時の意思決定について

【指摘】 予算要求資料に事業の目的が記載されていない

平成 22 年度、平成 23 年度、平成 24 年度の予算要求資料に、事業の目的が記載されていない。

予算要求に当って、事業の目的、すなわち、事業の対象は誰（何）であるか、その対象に対してどのような変化を意図しているのかを明記しなければならない。

【指摘】 平成 22 年度、平成 23 年度、平成 24 年度の予算要求資料について

本事業は、平成 24 年度で執行中止となり、それ以降は実質的上、廃止となった。その前、3 年間の予算要求資料が、講演等の行事の内容・年月日・数量・金額等の数値が異なることを除けば、その記載内容が一字一句全く同一である。決算額が 0 円であった平成 24 年度も、それ以前の年度と内容が同一である。

予算要求資料が形骸化している。

No. 40 農水産物生産品販路開拓・需要動向調査事業
 担当部局 農林水産部 企画調整課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

チェックリストの回答によると、本事業の目的は次の通りである。

農水産物の生産者等がその生産物の加工・商品化、および販路の開拓・拡大をし、2次・3次産業が得ていた付加価値化による利益を生産者自らが得ることで生産者の経営の向上を図り、持続可能な農業・漁業を構築する。

これは、平成23年度の事業仕分けの個票に記載された目標と同一である。

(2) 事業の内容

- ・函館産農水産物のPR
- ・他産地との差別化（ブランド力の向上）
- ・新たな販路の開拓
- ・学校給食における地産地消を通じた消費拡大等

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		-	-	140	514	366
特定財源	国・道					
	市債			100	500	300
	その他					
一般財源				40	14	66
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 - 0	人工 - 0	人工 0.8 6,400	人工 0.8 6,400	人工 0.8 6,000
	嘱託職員	人工 - 0	人工 - 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 - 0	人工 - 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	0	0	6,400	6,400	6,000
総事業費計（A+B）		0	0	6,540	6,914	6,366

2. 事業のくくりについて

【意見】事業の区分について

本事業「農水産物生産品販路開拓・需要動向調査事業」に関連する事業として、2つの事業「農水産物生産品ビジネスマッチング事業費」、「農水産物生産品会開発支援事業費」がある。

① 予算編成上の事業のくくり

予算・決算上は、これら3つの事業はいずれも大事項（大事項コード005）「農水産物生産品販路開拓・拡大事業費」に属し、この大事項の下に、それぞれ同名の中

事項として設定されている。

予算要求資料は、これら3事業を一括りで作成されている。本事業を含む3つの中事項ベースの事業は、予算要求資料に「事業詳細」として記載されている。

事業の目的も、大事項ベース「農水産物生産品販路開拓・拡大事業費」に関して記載されている。

つまり、予算要求資料の上では、大事項ベースの「農水産物生産品販路開拓・需要動向調査事業」をひとつの事業とし、本事業を含む3つの中事項ベースの事業は細事業と位置付けている。

② 平成23年度事業仕分けにおける事業のくくり

一方で、平成23年度の事業仕分け調書では、本事業が単独の「事業農水産物生産品販路開拓・需要動向調査事業」として記載されている。他の2つの中事項ベースの事業は事業仕分け調書に記載されていない。

③ 事業のくくりの整合性

予算編成上の事業区分と、事業評価上の事業区分が不整合である。

事業の区分は、行政の有効性と効率性を測る際の重要な単位である。予算編成上の事業区分と、事業評価上の事業区分が整合していなければ、事業の評価を予算編成に反映させることが難しくなる。

予算編成上の事業区分と、事業評価上の事業区分を整合させた上で、事業評価を予算編成に反映させる仕組みを構築することが望ましい。

なお、予算編成作業の効率性を重視する観点から、予算規模がごく少額である本事業を細事業と位置付け、大事項を事業とすることも考えられる。

しかし、他の個別テストの結果をみると、市の現状では、政策・施策・事業のレベルの区分を意識して、目的の定義、成果の把握がなされているとは言い難い。

基本通りのレベル区分とするのが妥当であろう。

3. 目的の定義について

【指摘】 予算要求資料に記載の目的について

予算要求資料では、大事項ベースの「農水産物生産品販路開拓・需要動向調査事業」の目的を記載している。その記載は次の通りである。

なお、本事業自体については、「事業詳細」と位置付けられ目的は記載していない。

市内生産者により農水産物を有効活用し、新たな生産品を商品化や販路を拡大・開拓していくことにより、生産者価格の安定・向上を図り、持続可能な農業および水産業の構築に寄与する。

「新たな生産品を商品化や販路を拡大・開拓」では、対象と意図する変化を明示しているとはいえない。事業の目的を明確に定義すべきである。

4. 事業の予算について

【指摘】「農水産物生産品会開発支援事業費」の予算額と決算額について

前述した本事業の関連事業「農水産物生産品会開発支援事業費」の平成23年度から平成25年度の予算額および決算額は次の通りである。なお、財源は起債である。

〈単位：千円〉

	予算要求額	予算額	決算額	差異	繰越明許費
平成22年度	0	0	0	0	
平成23年度	10,000	10,000	2,312	7,688	3,564
平成24年度	8,000	8,020	182	7,838	
平成25年度	8,020	8,020	-	-	

平成23年度、平成24年度とも、予算額が決算額を大幅に上回っている。

なお、平成25年度の決算額は0円となる見込みである。予算が過大であった。

また、支出伝票データによれば、平成23年度において、3,564千円を繰越明許費としているが、翌平成24年度の執行は182千円に留まった。

繰越明許費とは、地方自治法第213条の「歳出予算の経費のうちその性質上又は予算成立後の事由に基づき年度内にその支出を終わらない見込みのあるものについては、予算の定めるところにより、翌年度に繰り越して使用することができる」という規定に基づくものである。

平成24年度の支出額は182千円である。翌年度、実際の支出が見込まれない金額を繰越明許費としていたことになる。

達成目標を明確にするなどの執行管理が必要である。

No. 41 耕畜連携型自給飼料増産事業費補助金

担当部局 農林水産部 農務課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

チェックリストの回答によると、本事業の目的は次の通りである。

耕作放棄地等を利活用しながら自給飼料の増産体制基盤を確立し、耕畜連携のもと酪農家の飼料購入コスト削減や収益性の向上を図る。

(2) 事業の内容

- ・畜産農家またはこれらで構成される自給飼料利用団体から自給飼料生産のための堆肥の無償提供
- ・堆肥の無償提供に基づく安価な粗飼料の提供（基準販売額の設定）
- ・耕作放棄地等の利活用

(3) 事業年度

本事業は、平成 22 年度から平成 24 年度までの時限措置による補助金であるが、平成 24 年度の補助金の支出はなかった。

(4) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		-	-	4,046	3,093	0
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源				4,046	3,093	0
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 - 0	人工 - 0	人工 0.3 2,400	人工 0.1 800	人工 0.0 0
	嘱託職員	人工 - 0	人工 - 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 - 0	人工 - 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	0	0	2,400	800	0
総事業費計（A+B）		0	0	6,446	3,893	0

平成 23 年度事業仕分け調書に記載された人工のうち、平成 23 年度分については、今回監査時に所管課に確認している。0.1 人工と修正の申し出があったことを受け、修正している。平成 22 年度以前については、遡及して修正していない。

なお、平成 24 年度以降、補助金は支出されていないため、人工も 0 としている。

2. 事業の廃止について

本事業は、平成 22 年度から平成 24 年度までの時限措置として開始されたが、平成

23年度に1年前倒しで廃止した。

前倒しで廃止した理由は、「牧草に関しては要望も多く生産数も当初計画を上回る実績があり、収入が支出を上回る見込みがついたから」とされている。

事業開始に当り、時限措置として事業を開始したこと、状況を見て1年前倒しで事業を廃止したことは、評価されるべきことである。

3. 事業に要するコストについて

【意見】 事業仕分けにおける人工の算定

上記の通り、平成23年度事業仕分け調書においては、必要人工を0.3人としていたが、今回監査に当り、実績数値を確認したところ、0.1人工と修正があった。3倍の人工で記載されていたことになる。

当事業に限らず、予算化された事業を実施するには、事業に直接携わる職員の人件費、また、それを支援する間接業務部門の人件費を要する。内部仕分け等において、人工を勘案するに当っては、明確な計算根拠を設けるべきである。

No. 42 造林事業促進補助金

担当部局 農林水産部 林務課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

輸入材との競合による木材価格の低迷などを要因に、適切な施業が実施されずに放置された私有林の林業(木材)生産活動の活性化を図ることで、山地災害防止、水源涵養機能等の公益的機能の維持増進に寄与する。

(2) 事業の内容

本事業は、森林所有者の経費負担を軽減する観点から、国・道の補助金支給事業（国が標準経費の68%）に加えた、市の補助金上乘せ事業である。補助金交付に係る審査、決定、実績報告の確認や補助財源となる道補助金の申請等事務を行うものである。

(3) 事業コスト

本事業のコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		5,317	5,956	5,901	6,943	4,324
特定財源	国・道	1,580	2,031	1,457	2,459	944
	市債					
	その他					
一般財源		3,737	3,925	4,444	4,484	3,380
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.3 2,400	人工 0.3 2,400	人工 0.3 2,400	人工 0.3 2,400	人工 0.3 2,250
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	2,400	2,400	2,400	2,400	2,250
総事業費計(A+B)		7,717	8,356	8,301	9,343	6,574
事業面積(ha)		192	196	202	172	174
原木搬出量(m³)		140	134	553	1,483	1,041

2. 補助率の状況

市の上乗せ補助金の内容を定めた「函館市森林整備対策事業実施要領」によると、補助金の概要は以下の通りである。

補助単価（※「函館市森林整備対策事業実施要領」の別表1及び別表2）

【造林事業】

区 分			補助率 ※1
循環利用タイプ および 流動化タイプ	広葉樹	保安林	31%
		普通林	29%
	針葉樹	保安林	29%
		普通林	26%

【保育・保護事業】

区 分			補助単価 ※2
保 育	下刈1回	保安林	8,000円/ha
		普通林	6,000円/ha
	下刈2回	保安林	13,000円/ha
		普通林	10,000円/ha
	除伐	保安林	16,000円/ha
		普通林	11,000円/ha
	育成間伐	保安林	24,000円/ha
		普通林	17,000円/ha
	利用間伐	保安林	44,000円/ha
		普通林	35,000円/ha
枝払（枝打）	保安林	18,000円/ha	
	普通林	12,000円/ha	
保 護	野そ駆除		200円/ha
	作業道新設（砕石有）		400円/m

※1 北海道が定める標準単価に当該補助率と事業量を乗じた額を限度とする。

※2 当該補助単価により算出した額を限度とするが、算出した額と森林環境保全整備事業による公共補助額を合わせた額が標準経費を上回る場合は、標準経費の99%を限度とする。

上記は、国からの補助金に対する市独自の上乗せ部分である。

（但し、造林事業については市負担上乗せ部分のうち、道からの10%の補助金あり。例えば、針葉樹普通林であれば26%補助のうち市負担は実質16%）。

このような上乗せ部分について、林務課担当者に道内他自治体の上乗せ状況の資料の提示を依頼したところ、「造林関係市町村単独事業調査集計表」という名称の資料の提示があった。当該資料のうち、造林事業に関して、資料に記載のある道内主要都市を抜粋・比較すると以下の通りとなった。

道内主要都市造林事業補助比率比較

市町村名	事業名	補助率等
旭川市	21世紀北の森づくり推進事業	標準経費の26%以内
函館市	造林事業整備促進事業	標準経費の26%～31%
釧路市	未来につなぐ森づくり推進事業	事業費の10%
	森林整備対策事業	公共補助残の50～70%
苫小牧市	21世紀北の森づくり推進事業	標準経費の10%
帯広市	帯広市森づくり推進事業	事業費の26%
北見市	民有林整備推進対策事業	標準経費の26%

(出所：造林関係市町村単独事業調査集計表)

他市では標準経費の26%としているところが多い中、函館市では26～31%と他都市より補助が厚い状況となっている。また、上記は造林事業に関する補助であるが、前述の下刈や枝打などの保育・保護事業については実施していない市も多い。

【意見】補助水準の再検討

函館市は他市と比較し優遇した補助を実施している。森林保護はグローバルな課題ではあるが、市財政厳しい折、函館市において、特に造林を促進し、他市と比べてより手厚く上乗せ補助することが、費用対効果の高いことかどうか不明である。補助水準が必要に見合ったものか再検討することが望まれる。

3. 人工の状況

チェックリスト回答では、本事業に0.3人工必要とされている。人工は主として、補助金の審査、補助金額の算定・交付などに要している。1年間の稼働日数を250日と仮定すると、本業務に $0.3 \text{ 人工} \times 250 \text{ 日} = 75 \text{ 日}$ 程度要していることとなる。

【意見】人工水準削減余地の検討

この0.3人工が妥当な水準か否かは判断困難な面があるが、前述の通り、函館市では他自治体と比較し、優遇した補助を実施している。補助内容を見直すことにより、人工削減の余地が無いか検討することが望まれる。

人件費を含めたトータルコストでのコスト管理が必要である。

No. 43 青果物地方卸売市場管理費（維持補修費）

担当部局 農林水産部 市場課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

市場機能を維持するため、建物や設備の不良箇所の補修を行う。

(2) 事業の内容

本事業は、指定管理者（函館青果管理㈱）とのリスク分担に基づき、函館市青果物地方卸売市場の建物や設備の不良箇所の補修を行うものである（基本的に1件100万円以上の維持補修を市が負担する）。青果市場運営に指定管理者制度が導入された平成21年度からの事業である。

なお、指定管理料自体は別途予算化されており、本事業は基本的に1件100万円以上の補修工事に関する事業である（※1件100万円未満であっても、契約上、市が負担する場合もある）。本事業が5,500千円の予算に対し、指定管理料は63,000千円の予算である。

(3) 事業コスト

本事業のコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）			4,732	2,767	5,453	2,050
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源			4,732	2,767	5,453	2,050
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.1 750
	嘱託職員	人工	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)		800	800	800	750
総事業費計（A+B）			5,532	3,567	6,253	2,800

2. 事業実績

本事業の実施内容の推移は以下の通りである。

年 度	工事名	事業費
平成21年度	①非常放送設備修繕工事	3,549,000
	②仲卸通路照明修繕工事等	1,182,700
	年度合計	4,731,700
平成22年度	①重量シャッター修繕工事	1,474,725
	②守衛棟屋上防水修繕工事	1,291,500
	年度合計	2,766,225
平成23年度	①店舗倉庫シャッター補修	1,192,065
	②店舗棟外壁剥離補修	1,463,000
	③店舗棟屋上床面舗装補修	2,797,800
	年度合計	5,452,865
平成24年度	①卸売業者事務所（西側）床改修工事	1,001,700
	②卸売業者事務所（東側）床改修工事	1,000,650
	③空気中アスベスト粉じん濃度測定	47,250
	年度合計	2,049,600

（出所：「緊急修繕工事執行伺」、「事業仕分け調書」、ヒアリング結果等）

【指摘】人工削減の必要性

これらの事業費に対し、チェックリスト回答上の配置職員数（人工）は、正職員が0.1人工となっている。年2～3件程度の工事に対して、要している人工が多過ぎる状況である。250日を年間実働日数とした場合、正職員0.1人×250日/人＝25日の工数となり、1工事当りでは、仮に年間3工事としても単純計算で、25日÷3工事＝約8日、金額ベースで、7,500千円×8日÷250日＝240千円を要していることとなる。

なお、100万円未満の補修工事は指定管理者が負担することになるが、当該工事に関連する業務は別事業として予算化されているため、本事業には含まれない。

以上の通り、直接効用をもたらす作業費（この場合は修繕工事業者等に対して支払うコスト）に比して、管理に要する人件費が過大である。工事1件当りのフルコストが高く、費用対効果も低い。本事業に要する人工の削減が必要である。

3. 工事業者の選定

市場課から提出された平成 24 年度の工事に関する書類を閲覧したところ、実施された工事（※粉じん測定は除く）については、緊急工事として扱われ、「緊急修繕工事執行伺」により所定の決裁が行われている。この伺には以下の記載がある。

下記工事については急施を要するため、地方自治法施行令第 167 条の 2 第 1 項第 1 号および函館市契約条例施行規則第 30 条の 2 を適用し随意契約により執行することとし、函館市契約条例施行規則第 30 条第 2 項および函館市会計規則第 46 条第 1 項ただし書きにより、契約書・着手届・完成届・検査書・工事受渡書を省略するものとしたい。

また、函館市契約条例施行規則第 7 条第 2 項第 6 号により、契約保証金は免除としたい。

市場課担当者からヒアリングしたところ、業者選定については調度課で行われているものの、緊急修繕工事であるため、調度課でも相見積を取っていないとのことである。この点に関しては、確かに内部的に定めがあり、市場課から提示のあった「修繕に係る事務処理について」（平成 21 年 8 月 31 日付財務部調度課作成事務連絡）によると、修繕に係る事務処理における業者選定に関して、「通常」の場合は「修繕が可能な業者を複数者選定し、入札または見積り合せて業者決定」とされているのに対し、「緊急」の場合は、「130 万円未満の場合は、格付け下位ランク業者で、現場の近くであること」とされ、相見積の入手までは要求されていない。

【意見】 入札・相見積の入手の検討

突発的な災害等による破損等であれば、緊急修繕工事として扱うことは妥当と考えられるが、前記 2 で記載したような工事にどれだけの緊急性があるかには疑問がある。緊急修繕工事ではなく、通常の工事業者選定と同様に入札又は相見積入手を行う必要がある。

4. アウトプット指標・アウトカム指標について

アウトプット指標としては、修繕実績件数が挙げられている。アウトカム指標としては、特に担当部署からの回答はないが、要修繕箇所への対処や修繕内容に対する入居者及び顧客の満足度などが考えられる。

【意見】 アンケートや満足度調査の導入

市場課からのチェックリスト回答によると、アウトカム指標に関しては、「不良箇所を元に復旧させることが目的であるため指標（数値）に表しにくい事業である」とのことであった。

現状の方法だと、予算に合わせて修繕工事を実施してしまう恐れがある。

市場課担当者よりヒアリングしたところ、現在、市場利用者からアンケートや満足度調査は取られていない。必要な工事の有無・内容や工事結果の満足度などの調査・アンケートを市場利用者に対して行い、数値化してアウトカム指標とし、本当に必要とされる工事のみを適時に実施する事業とする必要がある。

No. 44 広域幹線道路整備促進費

担当部局 土木部 道路建設課（新外環状道路整備推進室）

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

函館圏およびその近隣地域における幹線道路の整備促進を図る

(2) 事業の内容

本事業は、広域幹線道路の整備の進捗に遅れを生じさせないよう、道路予算の安定的確保などについて、地元の関係機関をはじめ、地元選出国會議員や中央関係省庁等への要望活動等を行うとともに、事業に対する地域住民のコンセンサスを確保するための啓発活動等を進めているほか、要望関連資料の作成を行う事業である。

(3) 事業コスト

本事業のコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		565	541	503	226	353
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		565	541	503	226	353
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.6 4,800	人工 0.6 4,800	人工 0.6 4,800	人工 0.6 4,800	人工 0.6 4,500
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	4,800	4,800	4,800	4,800	4,500
総事業費計（A+B）		5,365	5,341	5,303	5,026	4,853

2. 成果指標

アウトプット指標としては、担当部署からの回答に特に記載はないが、要望活動の件数などが考えられる。アウトカム指標としても、担当部署からの回答に特に記載は無いが、対象となる広域幹線道路の完成距離などが考えられる。

3. 事業の有効性

本事業の目的は、関係機関への要望や啓発活動を通じ、函館圏及びその近隣地域における広域幹線道路の整備促進を図ることにある。

広域幹線道路の整備・早期完成が最終的な目標ではあるが、本事業を実施することにより広域幹線道路の整備に結びついたかが不明確な状況となっている。対象としている国道 278 号や函館空港インター線などの広域幹線道路は、部分的には完成しつつあるものの、本事業によるものかは明確ではない。言い替えると、本事業のアウトカ

ム指標を具体的に測定することは困難な面があると言える。

【意見】人工削減の必要性

本事業では0.6人工、すなわち年間実働日数を250日とすると、150人日の人件費を投入している。事業の有効性を具体的に評価・検証するのが困難である以上、コスト水準については十分留意する必要がある。後述する通り、支出内容に、広域幹線道路整備に直接関連しないようなものも含まれている中、この必要人工は過大となっている可能性がある。実際に、平成23年度については、150人日を投入していながら、出張は後述するように8回である。

人件費を含めたトータルコストでのコスト管理が必要である。

4. 支出内容

チェックリスト回答によると、平成20年度以降の本事業の事業費は以下の通りとなっている。

「広域幹線道路整備促進費」事業の事業費推移 〈単位：千円〉

年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	本年度予算
事業費	565	541	503	226	353	366

(出所：チェックリスト回答)

上記のうち、決算データから確認すると、平成23年度の支出額226千円の内訳は以下の通りとなる（※摘要別に集計）。

平成23年度事業費実績（226千円）の摘要別内訳 〈単位：円〉

起票日	費目	摘要	金額
4月26日	旅費	北海道縦貫自動車道森I C開通記念行事打ち合わせのため	5,200
5月13日	旅費	北海道縦貫自動車道建設促進道南期成会収支決算監査のため	7,400
5月25日 6月20日	旅費	公共事業に係る事務技術打ち合わせのため	22,200
8月31日	旅費	命を育む高速道路整備推進全国大会へ出席のため	41,040
10月7日	旅費	北海道縦貫自動車道舗装工事見学会参加のため	39,800
10月26日	旅費	道東自動車道 夕張～占冠間開通記念行事リハーサル視察のため	51,400
10月26日	賃借料	出張中に要するレンタカー借上料	4,500
11月7日	旅費	道央自動車道森～落部の開通式典等について 北海道および道高速との打合せのため	44,600
11月15日	需用費	平成23年度「湯の川、湯の沢川を美しくする会」 運営委員会に係るお茶代	2,090
11月17日	需用費	函館パークゴルフ協会設立20周年記念式典会費	5,000
3月6日	需用費	「平成23年度松倉川流域懇談会」に係るお茶代	2,750
合 計			225,980

(出所：平成23年度決算データ)

【指摘】 目的外支出

チェックリスト回答によると、本事業の業務内容は、「幹線道路の整備促進に向けた要望および啓発活動」である。しかし、上記をみると、見学会や開通式などの行事に関連する支出が大半であり、要望活動に係る支出は確認できない。推進室担当者に質問したところ、「この年はたまたまなかった」との回答であった。このような支出が、本事業の目的に沿うものであるのか、再度検討する必要がある。

また、上表内の支出のうち、11月15日付「平成23年度「湯の川、湯の沢川を美しくする会」運営委員会に係るお茶代」2,090円、11月17日付「函館パークゴルフ協会設立20周年記念式典会費」5,000円、3月6日付「平成23年度松倉川流域懇談会」に係るお茶代」2,750円は、広域幹線道路に全く関係が無い。土木部管理課担当者に質問したところ、「直接関係ないが、都市計画総務費という同じ「目」であったので便宜的にこの科目で処理した」とのことであった。

本来、この予算事項で処理すべき支出ではなく、このような処理は今後厳に慎む必要がある。

予算を使い切ることを是とする姿勢が、このような事態を招いている。

【意見】 期成会関連経費との区分

上記のうち、5月13日付「北海道縦貫自動車道建設促進道南期成会収支決算監査のため」となっている支出7,400円は、本来、本事業で支出すべきものではなく、「期成会」（次事業参照）で負担すべきものである。期成会自体は函館市を含む6市町で構成されており、その会のための監査に係る経費であるならば、本来、期成会で負担すべきものであり、函館市単独で負担すべきものではない。

No. 45 函館広域幹線道路整備促進期成会負担金
 担当部局 土木部 道路建設課（新外環状道路整備推進室）

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

函館圏およびその近隣地域における幹線道路の整備促進を図るための期成会への負担金

(2) 事業の内容

本事業は、平成17年10月に発足した函館市と北斗市、七飯町、鹿部町、森町、厚沢部町でつくる「函館広域幹線道路整備促進期成会」に対する負担金である。事務局は函館市土木部に置かれている。

(3) 事業コスト

本事業のコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		895	895	895	806	806
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		895	895	895	806	806
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.6 4,800	人工 0.6 4,800	人工 0.6 4,800	人工 0.6 4,800	人工 0.6 4,500
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	4,800	4,800	4,800	4,800	4,500
総事業費計（A+B）		5,695	5,695	5,695	5,606	5,306

2. 成果指標

アウトプット指標としては、担当部署からの回答に特に記載はない。要望活動件数などが考えられる。アウトカム指標としても、担当部署からの回答に特に記載はない。対象となる広域幹線道路の完成距離などが考えられる。

3. 事業の有効性

道路建設課新外環状道路整備推進室より提示のあった「新外環状道路整備推進室年間スケジュール表」（平成25年4月作成）によると、「期成会」関連の年間予定業務の中で、「新千歳空港IC開通イベント準備」並びに「新千歳空港IC開通イベント参加」という内容がある。

本事業の対象となる函館近隣の広域幹線道路との関連につき、推進室担当者に質問したところ、「当該イベントには関係者が集まるため、パンフレットを配布し、本事業をアピールするため」との回答があった。

4. 期成会決算状況

期成会は、複数の自治体に関連する広域幹線道路の整備を目的とするものであり、関連自治体合同での要望の必要性からその存在意義がある。しかし、本事業を実施することにより広域幹線道路の整備に結びついたか否かは不明確な状況となっている。なお、期成会の平成24年度の収支は以下の通りである。

平成24年度「函館広域幹線道路整備促進期成会」収支

〈単位：円〉

【収入の部】		【支出の部】	
負担金(※1)	963,000	事務費	28,192
雑収入	137	会議費	28,000
繰越金	480,155	建設促進費(※2)	1,210,337
合計	1,443,292	雑費	9,240
		小計	1,275,769
		次年度繰越	167,523
		合計	1,443,292

(出所：平成25年度函館広域幹線道路整備促進期成会 総会議案)

※1 函館市805,500円、北斗市85,500円、七飯町他3町各18,000円

※2 要望書作成費等

5. 人工の状況

【意見】人工見積が緻密ではない

チェックリスト回答では、当該事業の必要人工は0.6、すなわち年間稼働日数を250日とすれば、150人日を投入していることになる。推進室担当者からヒアリングしたところ、これは、本事業も含め、予算化されている事業が5件あるのに対し、推進室のスタッフが3人のため、 $3人 \div 5件 = 0.6$ 人工としたとの回答であった。平成23年度事業仕分データで確認したところ、道路建設課新外環状道路整備推進室が担当となっている以下の5事業はすべて0.6人工となっていた。

平成23年度「道路建設課新外環状道路整備推進室」担当事業一覧

〈単位：千円、人工〉

No.	事業名	事業費予算	人工
906	新外環状道路整備促進関係経費	6,450	0.6
907	広域幹線道路整備促進費	570	0.6
909	北海道縦貫自動車道建設促進道南地方期成会負担金	329	0.6
910	高規格幹線道路函館・江差自動車道早期建設促進期成会負担金	204	0.6
911	函館広域幹線道路整備促進期成会負担金	895	0.6

(出所：平成23年度事業仕分けデータ一覧)

均等に0.6人工としていることは不適切である。それ以前に、要望や啓蒙活動に3人も必要か検討の余地がある。

広域幹線道路の整備は地域住民にとって重要であるが、事業の有効性を具体的指標により評価・検証することが困難である中で、必要人工は過大となっている

可能性が高い。特に本事業のような少額事業については、事業費が少額であるために人工が見直されず、漫然と継続してしまう可能性も高い。スタッフ数の削減の余地が無いか検討が必要である。

人件費を含めたトータルコストでのコスト管理が必要である。

【意見】 事業区分の明確化

本事業は、「函館広域幹線道路整備促進期成会」に対する負担金の支出に係る予算である。しかし、0.6 人工必要としているのは、期成会事務局が推進室にあり、その事務作業も行っているため、とのことである。函館市の事業と期成会としての事業は、本来、全く別であり、両者が混在している感も否めない。

負担金の支出のみで期成会関連の支出が完結するのでないならば、事業名を「函館広域幹線道路整備促進期成会負担金」とするのではなく、「函館広域幹線道路整備促進期成会関連費」などとした上で、各種事業説明資料上、本事業に期成会事務局の事務作業も含まれていることを明確にすべきである。

No. 46 街づくり推進費

担当部局 都市建設部 街づくり推進課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

(まちづくり講座) 全国各地のまちづくりの事例などを素材にして、当市のまちづくりについて考え、担い手の連携を図る。

(実地アドバイス) 都市景観形成地域を含む西部地区7町の空き家・空き地を解消し、生活の場としての魅力を取り戻すとともに町並みを保全する。

(2) 事業の内容

本事業は、異国情緒が漂う独特の街並みを有する国際観光都市・函館を代表する重要な地域である西部地区が、人口減少や高齢化、空家・空地の増加、さらには狭小宅地や建物の老朽化などの問題を抱えている状況下で、西部地区の魅力ある街づくりの推進及びまちづくりに対する市民意識の醸成を図るため、西部地区空家・空地相談室やまちづくり講座の開催を行う事業である。

(3) 事業コスト

本事業のコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費 (A)		297	292	359	609	729
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		297	292	359	609	729
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.7 5,600	人工 0.7 5,600	人工 0.7 5,600	人工 0.7 5,600	人工 0.7 5,250
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	5,600	5,600	5,600	5,600	5,250
総事業費計 (A+B)		5,897	5,892	5,959	6,209	5,979

2. 事業の目的の定義

平成23年度の事業仕分け調書では、目的について以下の通り記載されている。

西部地区の魅力ある街づくりの推進を図るとともに、まちづくりに対する市民意識の醸成を図る。

【意見】 事業の目的の明確化

上記の記載は抽象的であり、具体的に何を目的としているのか不明確である。対象と意図する変化も不明確である。本事業については、実質的な活動内容に照らせば、目的は空地・空家解消とするのがより適当である。事業が目的に従って

効果あるものとして実施されているかを評価するために、事業目的は具体的に記載しておく必要がある。

3. 成果指標

アウトプット指標としては、西部地区空家・空地相談室の相談受付件数、まちづくり講座の参加者人数が挙げられている。アウトカム指標としては、担当部署からの回答に特に記載はないが、空家・空地解消件数等が考えられる。

(1) 空地・空家の状況

本事業については、美観並びに安全の観点から空地・空家解消がひとつの重要な事業評価指標となる。

都市建設部街づくり推進課から提示された資料によると、平成24年度調査において、「現在までに確認された空家総数」505件（平成15年からの累計）に対し、270件が解消されており（差引235件が空家残）、53.5%の解消率である。

しかし、この270件の内訳は、「解体」173件、「入居」77件、「物置で利用」20件であり、また、この「解体」173件の内訳は、「建築済住宅」36件、「建築済店舗等」5件、「駐車場」54件、「空地の仲介」21件、「空地」57件となっている。すなわち、「解消」と言っても実質的に解消されていないものも含まれていると言える。結果として、解消件数累計270件のうち、実質的な解消と認められる「入居」77件、「物置で利用」20件、「建築済住宅」36件、「建築済店舗等」5件を合計すると138件であり、実質的な解消率は、138件÷505件＝27.3%程度に半減することになる。

なお、都市建設部街づくり推進課から提示された資料を抜粋・要約すると、西部地区の空地・空家残数の推移は以下の通りである。空家解消件数は年間20件程度あるものの、一方で新規発生数も相当程度あるため、空家残数では増加傾向にある。

西部地区空家・空地残数推移 〈単位：件〉

	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
空家	119	136	201	192	213	235
(新規)	(+0)	(+37)	(+82)	(+28)	(+36)	(+56)
(解消)	(△24)	(△20)	(△17)	(△37)	(△15)	(△34)
空地・駐車場	290	311	326	342	354	359
未利用空地	73	72	82	84	93	101
売地	21	22	21	21	23	21
月極駐車場	152	174	178	193	194	197
店舗・事務所駐車場	44	43	45	44	44	40

(出所：「西部地区(7町)町別空家状況の推移(累計)」及び「西部地区空地・駐車場の推移」)

【意見】アンケートによる直接的効果の把握

アウトカムが明確に定義されていない。

空家・空家を解消し、魅力ある街づくりを図ることは観光都市函館にとって重要な課題であり、事業の目的自体を否定するものではない。

しかし、空家・空地が当事業によって解消されたのか、自然に解消されたのかは明確ではない。実際に空家・空家を解消した市民に対して当事業が有効であつ

たか不明確である。アンケートを実施し、事業の有効性を確認する必要がある。

【意見】 人工削減の必要性

都市建設部街づくり推進課からのチェックリスト回答によると、0.7 人工を当事業に要している。平成 15 年から約 10 年間で空家実質解消件数が 138 件であるが、仮に 10 年間、同じ 0.7 人工を費消していたとすると、年間稼働日数を 250 日と仮定して、 $0.7 \text{ 人工} \times 10 \text{ 年間} \times 250 \text{ 日} = 1,750 \text{ 日}$ となり、単純計算で解消件数 1 件当たりでは 12.6 日、金額ベースで $7,500 \text{ 千円} \div 250 \text{ 日} \times 12.6 \text{ 日} = 378 \text{ 千円}$ を要したこととなる。

当事業が空地・空家解消に一定の成果を上げているであろうことは推察できるが、空家・空地残数が増加している状況を鑑みると、人工も含めた事業コストに見合った効果が得られているのか再度検討する余地がある。

人件費を含めたトータルコストでのコスト管理が必要である。

No. 47 函館港利用促進関係経費

担当部局 港湾空港部 港湾空港振興課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課のチェックリスト上で、次のように記載している。

旅客船の積極的な誘致活動を行うとともに、様々な歓迎行事や市民によるホスピタリティの提供を行なうことにより、国内外の船社や乗客に函館市の魅力を伝えることで、旅客船の入港を増やし、函館港の利用促進を図ることを目的とする。

また、コンテナ貨物や分譲地への企業誘致についても積極的な活動を行い、函館港の利用促進を図る。

(2) 事業の内容

① 旅客船誘致業務

船社や旅行代理店に対するオプションツアーの提案、クルーズ商談会への参加、北海道太平洋側4港湾連携事業の構築など

② 旅客船歓迎業務

入港歓迎セレモニーの実施、歓迎及び見送りイベントの実施、観光インフォメーションデスクの設置、岸壁での物販の手配、地元高校生による通訳ボランティアの派遣、無料シャトルバスの運行手配など

(3) 事業のコスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		2,811	2,219	3,495	1,838	3,436
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		2,811	2,219	3,495	1,838	3,436
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 3,750
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	4,000	4,000	4,000	4,000	3,750
総事業費計(A+B)		6,811	6,219	7,495	5,838	7,186

【指摘】市職員の兼業を承認する理由が明確でない

当該事業に関連し、「函館港利用促進協議会」の事務局員の業務を市職員が行っている。平成25年度からの委嘱に関し、職務に専念する義務を免除する承認をした決裁書には、その承認する理由について「当協議会は、函館市その他関係行政機関および港湾に関わる各種団体や事業者によって構成され、函館港の利用促進、

振興発展のための活動を行っているところであり、本市の行政運営上有意義であると認められることから」承認するとの記載があるのみで、当該団体の具体的な活動内容や職員が従事する作業内容等に関する記載はない。

市職員に従事させる必要性について、具体的に明示すべきである。

【指摘】 市職員の兼業を承認する時間数、従事する職務内容が明確でない

市職員が函館港利用促進協議会の業務に従事している工数は、担当課によると1.2人工である。これを金額に換算すると、7,500千円×1.2人工=9,000千円となる。職務に専念する義務を免除する承認をした決裁書には、申請団体の具体的な活動の詳細や従事する職務について記載がない。

市職員を外部の業務に従事させることは、表面上、支出は生じないが、従事する職員の人件費を負担していることになる。

人件費については、事業ごとには予算化されないため、そのコストの投入に関して十分な検討がなされない可能性が高い。委嘱を承認する際には、委嘱に要する時間数や人件費を明確にし、妥当性を検討すべきである。

【指摘】 「函館港利用促進協議会」の活動と市の事業との区分があいまいである

函館港利用促進協議会規約によると、「函館港利用促進協議会」の活動目的は、「函館港の利用を促進することを図り、もって函館港の振興発展に寄与すること」である。

また、当該団体の収支決算報告書によると、事業費に計上される費用の細目として、「大型貨物船寄航に伴う奨励金制度、客船の入港に伴う経費の助成制度、函館港輸出入コンテナ貨物集荷キャンペーン、函館港定期コンテナ船運航奨励金」のほか、「客船歓迎セレモニー等開催経費、シャトルバス借り上げ料等」、「客船歓迎イベント経費」などがある。

市の事業の目的や事業内容と協議会の活動目的・活動内容が混然一体となっており、分担が明確でない。

担当者によると、実際に、市の事業と函館港利用促進協議会は、2者が一体となり事業を行っているため、活動の守備範囲を明確に区分できない関係となっている。人件費においても、市職員が協議会の業務に従事していることから、明確に区分はできない。

現状では、市が行う事業の費用対効果が正しく把握できないだけでなく、協議会が負担すべき費用が市の事業費に混入した、または市が負担すべき費用が協議会の事業費に混入した時に、それを発見しにくい体制になっている。

函館港利用促進協議会と市との業務区分を明確にし、それぞれの組織において費用対効果を測定できる体制に整えるべきである。

No. 48 海の日を祝う会補助金

担当部局 港湾空港部 港湾空港振興課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成 23 年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

国民の休日である「海の日」を記念して、式典・表彰などの祝賀行事等を開催することにより、函館港に対する関心をもってもらい、これらを端緒として港の利用拡大と地域の発展を図ることを目的とする（市が事務局を兼務）。

(2) 事業の内容

海の日を祝う会に対し、補助金を支給する。

(3) 事業のコスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		100	100	100	100	100
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		100	100	100	100	100
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.05 400	人工 0.05 375
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	4,000	4,000	4,000	400	375
総事業費計（A+B）		4,100	4,100	4,100	500	475

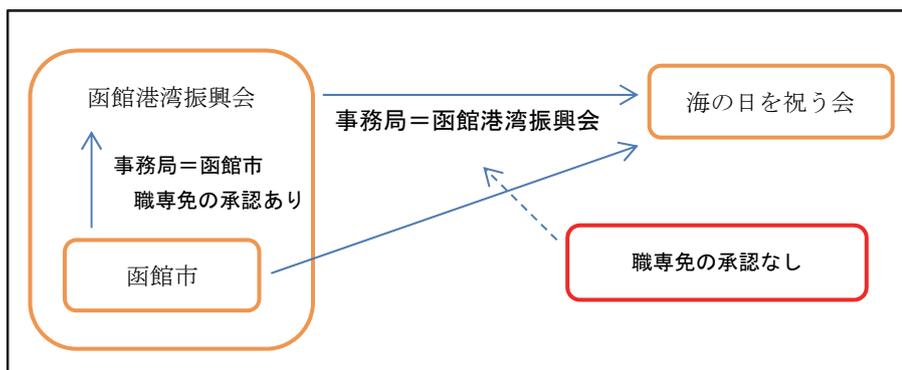
「事業を実施するために必要な人件費」については、今回のヒアリング時に担当課からの申し出を受け、平成 23 年度より 0.5 人工から 0.05 人工に訂正している。これを人件費コストに換算すると 4,000 千円から 375 千円に、従事日数に換算すると 125 日から 12.5 日に訂正されたことになる。なお、ここでいう人件費には、市職員 1 名が「海の日を祝う会」（以下「祝う会」という）の事務局員として従事した部分も含まれている。

2. 職務に専念する義務の免除の申請について

【指摘】市の承認なく、市職員が民間団体の業務に従事している

「祝う会」の事務局は、函館港湾振興会（以下「振興会」という）に、また、「振興会」の事務局は、函館市港湾空港部に置かれている。「振興会」「祝う会」ともに、市職員が職務に従事している。

図 職専免の承認の状況



市職員が、本来業務以外の業務に従事するためには、職務に専念する義務の免除に関する規則第3条に基づき、「遅滞なくその旨を所属の長を経て任命権者の承認を受けなければならない。」とされ、実務上は、職務に専念する義務の免除の申請のため「事務職員の委嘱について（依頼）」を提出することとなっている。

「振興会」に関する業務については、職務に専念する義務の免除の申請が提出され、承認されているが、「祝う会」については、書類の提出・承認行為はない。

「振興会」の事務局員が「祝う会」の業務に従事しているため、「祝う会」として職務に専念する義務の免除のための申請は、不要と判断した結果である。

しかし、各団体が事務局の業務を委託・受託することは、それぞれの団体間の取り決めの問題に過ぎない。一方、市職員を民間団体の業務に従事させることが妥当か否かは市が判断すべきことである。現状においては、市職員が「祝う会」の業務に従事することを明示する文書はない。

市職員がどの団体の何の仕事に従事しているか確実に把握し、その妥当性を検討すべきである。

3. 事業の成果の評価について

【意見】アウトプット、アウトカムの測定がなされていない

「祝う会」会則によると、「祝う会」が実施する事業は次の通りである。

- ① 国民の祝日「海の日」を祝う式典等の行事を行う。
- ② 国民の祝日「海の日」の周知広報活動を行う。
- ③ 海事功労者の表彰に関する行事を行う。
- ④ その他本会の目的を達成するために必要な事業を行う。

平成24年度は、具体的事業として、「海の日」記念式典の開催、海自功労者の表彰、記念祝賀会、港の清掃やフォトコンテストなどを実施した。

このうち、「海の日」記念式典の開催、海事功労者の表彰、記念祝賀会については、参加者が「祝う会」の会員に限定されている。一般市民を対象とする活動は、港の清掃とフォトコンテストの開催である。これらの活動は、参加人数等の把握やアンケートの実施により、情報を収集することが可能である。

4. 事業の廃止について

【意見】 事業者の自立による補助金の廃止の検討

「祝う会」の収入の内訳と支出の推移は、以下の通りである。

収支の推移 〈単位：円〉

	平成22年度	平成23年度	平成24年度
会費収入	1,040,000	960,000	960,000
補助金	100,000	100,000	100,000
繰越金	28,794	41,764	44,976
雑収入	10,050	10,033	10,054
合計	1,178,844	1,111,797	1,115,030
補助金の占める割合	8.48%	8.99%	8.97%
支出合計	1,137,080	1,066,821	1,059,003
差引(翌年度繰越金)	41,764	44,976	56,027

収入の合計額に占める補助金の割合は、いずれの年度も8%程度であり、毎期繰越金の発生もあることから、当該団体の活動が補助金に依存していないことがわかる。

事業者が自立して団体を運営できるのであれば、前年踏襲で補助金を支給し続けるのではなく、補助金の廃止、もしくは減額が可能ではないか検討を進めるべきである。

No. 49 函館港湾福利厚生会館運営費補助金

担当部局 港湾空港部 管理課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成 23 年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

港湾荷役作業労働者等の福利厚生を増進を図ることを目的とする。

(2) 事業の内容

函館港湾福利厚生会館の運営に対する補助金の支給業務である。

函館港湾福利厚生会館は、昭和 45 年 2 月に建設された福利厚生施設であり、宿泊室 6 部屋、会議室、浴場、理髪店、食堂、貸事務所を備えている。

平成 23 年 12 月以降、食堂は閉鎖している。

(3) 事業のコスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費 (A)		270	270	270	270	200
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		270	270	270	270	200
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.1 800	人工 0.1 750
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	800	800	800	800	750
総事業費計 (A+B)		1,070	1,070	1,070	1,070	950

2. 補助金支給の妥当性について

【指摘】利用者が少ない

利用者推移

〈単位：人、回〉

		平成22年度	平成23年度	平成24年度
宿泊	年間利用者数	401	382	359
	1カ月当り利用者数	33.4	31.8	29.9
	1日当り利用者数	1.4	1.3	1.2
会議室	年間利用回数	15	39	64
	1カ月当り利用回数	1.25	3.25	5.33

会議室の利用回数は増加しているものの、1 カ月当りの利用者数から判断すると、1 週間に 1 回程度の利用に過ぎない。

宿泊者数は低減傾向にあり、平成24年度においては、1日当りの利用者数が1.2人となっている。宿泊室6室に対し、稼働率は20%と低い。

補助金支給の目的は、「港湾荷役作業労働者等の福利厚生を増進を図る」としているが、利用者が減少傾向にあり、ニーズが少ない施設に補助金を支給し続けることが効果的であるとはいえない。

【指摘】 補助金の妥当性について検討がなされていない

当該施設の収支状況は次の通りである。

	平成22年度	平成23年度	平成24年度
会議室	53,288	140,177	210,172
宿泊室	1,228,458	1,155,546	1,110,858
食堂	252,000	168,000	0
理髪店	138,600	138,600	138,600
売店売上	236,700	415,050	314,810
貸事務室	2,041,200	2,041,200	2,041,200
雑収入	228,202	222,787	198,563
会費収入	204,400	204,400	204,000
収入合計	4,382,848	4,485,760	4,218,203
人件費	5,680,775	5,694,119	5,800,626
電気料	914,108	873,705	748,502
燃料費	986,607	1,214,906	1,192,054
水道料	384,647	391,843	346,721
衛生費	139,301	124,249	163,319
会議費	1,800	1,050	900
旅費交通費	37,800	71,300	37,800
通信費	56,000	51,683	55,533
消耗品費	75,380	62,362	56,287
修繕費	0	6,720	0
雑費	174,772	173,363	204,989
売店仕入	203,807	371,462	281,751
清掃料	142,800	0	82,950
支出合計	8,797,797	9,036,762	8,971,432
差引営業収支……A	-4,414,949	-4,551,002	-4,753,229
本部助成金……B	4,144,949	4,281,002	4,553,229
函館市補助金…C	270,000	270,000	200,000
補助金収入合計	4,414,949	4,551,002	4,753,229
次年度繰越	0	0	0

営業収支Aは、毎年4,000千円を超える赤字が続いている。平成24年度においては、総費用8,971千円に対し6割以上を占める5,801千円が人件費であり、人件費が赤字の大きな要因である。

その赤字を北海道港湾福利厚生協会（以下、「本部」という）の助成金と当補助金で補填している。本部の助成金と市の補助金の比は20:1程度であり、本部からの助成金が圧倒的に多い。

本部の助成がなければ、当該施設は存続することができない。この施設を存続

させるか否かは、もっぱら本部の意思決定に係る。

当施設の宿泊料は、素泊まりで一人一泊 3,500 円程度であり、この金額であれば函館市内でも代替となる民間施設がある。

このような施設に、補填すべき赤字額の 5%にも満たない 200 千円の補助を市が行うことが効果のあることであり、行政が実施すべきことであるとはいえない。

本部とも協議した上で、市の補助金は廃止すべきである。

3. 市が定めた事業の目的について

【指摘】 事業の目的が不明確

市の定めた事業の目的は「港湾荷役作業労働者等の福利厚生を増進を図る」である。これでは、何（誰）に対し、どのような変化を意図する事業なのか、つまり事業の目的が明確でない。

No. 50 住宅騒音防止対策事業費

担当部局 港湾空港部 港湾空港振興課

2. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

函館空港周辺区域内の一般住宅が設置する暖房機器等（FF式暖房機、空調換気扇、レンジ用換気扇）に対し、航空機による騒音障害の緩和を目的として、その工事費用の一部を補助する。

(2) 事業の内容

函館空港周辺区域内の補助対象となる一般住宅が設置する暖房機器等に対し、その工事費用の一部を補助する。なお、当該事業においては、国及び道からも補助金が支給されるため、その支給申請業務も含まれる。

(3) 事業のコスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、件、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		21,210	8,582	4,853	4,358	15,840
特定財源	国・道	15,215	5,666	4,210	3,761	13,616
	市債					
	その他	3,068	1,925			
一般財源		2,927	991	643	597	2,224
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.0 8,000	人工 1.2 9,600	人工 1.0 8,000	人工 0.8 6,400	人工 0.8 6,000
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.5 1,000	人工 0.5 1,000	人工 0.5 1,000	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	9,000	10,600	9,000	6,400	6,000
総事業費計（A+B）		30,210	19,182	13,853	10,758	21,840
実施件数		137	51	46	40	123
1件当り総事業費		221	376	301	269	178
正職員人工		250	300	250	200	200
1件当り正職員人工		1.82	5.88	5.43	5.00	1.63

3. 事業実施状況について

【指摘】住宅騒音防止対策の実施率が低い

事業実施状況 〈単位：台〉

	補助金対象台数	工事実施台数	実施率
平成20年度	2,809	137	4.9%
平成21年度	1,926	51	2.6%
平成22年度	1,911	46	2.4%
平成23年度	1,904	40	2.1%
平成24年度	1,883	123	6.5%

いずれの年度も実施率は低いまま推移している。

平成 24 年度は、補助金支給対象となる工事が実施された割合は 6.5%である。市が騒音防止対策をいつまでに、どれだけ普及させるのか等の達成目標を明確にしていないため、6.5%の実施率が事業目的を達成するのに役に立ったのかの評価ができない状況である。

【指摘】 職員の人工が過大

本事業に要する作業時間は、平成 24 年度は 0.8 人工、すなわち 200 日とされている。補助件数は 123 件であるから、補助 1 件の処理に 1.6 人日を要したことになる。平成 23 年度以前は、それ以上の人日を要している。作業時間及び人員配置が過大である。人件費コストを考えれば、費用対効果が低い。

【指摘】 事業の計画と結果の比較検討がなされていない

予算額と決算額の推移 〈単位：千円〉

	当初予算	補正後予算	決算額	当初予算と決算額の差
平成22年度	12,960	4,854	4,853	8,107
平成23年度	6,747	4,358	4,358	2,389
平成24年度	8,855	16,937	15,840	-6,985

また、予算額と決算額の推移をみると、当初予算に比して大幅に補正予算が組まれている場合が多い。年度当初の計画とその結果に大きな差が生じ続けており、予定と実績が乖離している。計画が実績管理に役立たないものになっている。

達成目標を明確にした上で、達成度を評価し、翌年以降には、再びそれらの結果を生かした達成目標の設計をし、その目標達成に必要な予算設定をすべきである。

【指摘】 事業に計画性がない

平成 24 年度の事業終了時において、補助金の対象となる物件数は約 1,700 件ある。今後、平成 24 年度実績数（120 件/年間）の予定で補助金支給事業を実施したとしても、すべての補助金対象物件の補助が終了するまでに 14 年を要する。さらに、防音工事実施後 10 年を経過すると、「更新工事」に該当し、新たに補助金の対象となる物件も出てくるため、当該事業は半永久的に続いていくことになる。

例えば、現存する対象物件 1,700 件の補助を短期間で終了させれば、人件費は減少させることができる。

達成目標を設定して、計画的に事業を推進すべきである。

No. 51 収納事務所用経費

担当部局 戸井支所 市民福祉課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課のチェックリスト上で、次のように記載されている。

国民健康保険料(税)の収納事務および各種申請受付事務経費

(2) 事業の内容

- ・国民健康保険料（税）の徴収及び納付相談事務
- ・国民健康保険資格得・喪受付事務
- ・国民健康保険各種申請受付事務
- ・国民健康保険に関する各種相談事務

(3) 事業のコスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		193	228	70	210	118
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		193	228	70	210	118
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 7,500
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	8,000	8,000	8,000	8,000	7,500
総事業費計（A+B）		8,193	8,228	8,070	8,210	7,618
国民健康保険被保険者数		1,899	1,542	1,456	1,413	1,384
1人当り総事業費		4.3	5.3	5.5	5.8	5.5

2. 事業の有効性について

【指摘】業務の効率について

上記の通り、戸井地区における国民健康保険被保険者の数は低減しており、それに伴い、被保険者（＝利用者）1人当りの事業費が増加している。

一方、年間を通して処理した業務件数や内容については、担当課において明確な記録がとられていなかった。

そのため、概数での聞き取りをしたところ、年間400件程度との回答があった。これに従事する職員数を年間を通して1人としている。年間従事日数を250日とすると、1日当り1.6件（400件÷250日）の処理数に過ぎない。

人件費を考慮すると、費用対効果が低い。

本庁や近隣の支所との業務の統合等による、効率化を検討すべきである。

【指摘】 業務処理の記録について

前述した通り、当事業においては、業務の処理件数の明確な記録がとられていなかった。当事業のように、取扱件数が著しく少ないことが当初より想定される事業については、継続的記録を実施することそのものが、事業を継続すべきか否かを判定するための重要な材料となる。

事業の実績を明確に把握し、有効性を検証すべきである。

No. 52 恵山つつじまつり開催補助金
 担当部局 恵山支所 産業建設課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成 23 年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

恵山地域の観光振興および地域商工業の発展を図ることを目的としている。

(2) 事業の内容

恵山に生息するツツジが開花する毎年 5 月中旬から 6 月初旬にかけて、つつじ公園で開催される「恵山つつじまつり」の実施団体である「恵山つつじまつり実行委員会」（以下、委員会という）の補助金支出業務である。

(3) 事業のコスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費 (A)		3,600	2,600	2,600	2,600	2,600
特定財源	国・道					
	市債			2,600	2,600	2,600
	その他					
一般財源		3,600	2,600			
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.7 5,600	人工 0.6 4,800	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.4 3,000
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	5,600	4,800	4,000	4,000	3,000
総事業費計 (A+B)		9,200	7,400	6,600	6,600	5,600

補助金受給団体の委員会は、事務局を函館市恵山支所産業建設課内に設置しており、事務局員として市職員 4 名の委嘱の承認を受けている。

上表の「事業を実施するために必要な人件費」の人工欄には、市職員 4 名が委員会の事務局員として従事した工数も含まれている。

2. 支所内部の管理運営について

【意見】職務専念義務免除規則について

委員会は事務局員を市職員に委嘱している。市職員は、この委嘱を受けようとする場合、「職務に専念する義務の免除に関する規則」第 3 条に基づき、「遅滞なくその旨を所属の長を経て任命権者の承認を受けなければならない」とされている。

しかしながら、平成 24 年度まで、市職員 4 名がこの承認を受けずに委員会の事務局員の職務を行っており、規則に違反していた。同課所管の「恵山ごっこまつ

り実行委員会」の事務局員についても同様の状況にあった。なお、平成 25 年度の委嘱については、免除申請手続を行っており、是正措置がとられている。

【指摘】市職員の兼業を承認する決裁が形式的である

平成 25 年度からの委嘱に関し、職務に専念する義務を免除する承認をした決裁書には、その承認する理由について「本市行政運営上有意義であると認められるので」承認するとの記載があるのみである。有意義であると判断した根拠が示されていない。当事業に職員が従事することで、年間 3,000～4,000 千円の人件費コストが生じている。行政運営上有意義と判断した根拠を具体的に示した上で、職務専念義務免除を行うべきである。

3. 事業の有効性と事業評価について

【指摘】事業の有効性が低い

平成 24 年度のつつじ公園における、5 月・6 月の公園入場者とまつり開催中の公園入場者の内訳は以下の通りである。

つつじ公園入場者数 〈単位：人〉

	つつじ公園来場者数				まつり開催期間中		B/A
	5月実績	6月実績	合計	5月・6月合計の 1日当り 来場者数(A)	来場者数	1日当り 来場者数(B)	
平成22年度	49,980	11,400	61,380	1,006	18,403	1,150	114%
平成23年度	9,149	46,902	56,051	919	15,176	949	103%
平成24年度	47,353	50,923	98,276	1,611	25,777	1,611	100%

※但し、人数カウントに利用していた機械のトラブル等により、入場者数の把握方法は、年度間で統一されていない。

5 月、6 月は公園の営業日数 61 日、まつり開催期間 16 日である。まつり開催期間中の 1 日当りの来場者数 (B) は、5 月、6 月全体の 1 日当り来場者数 (A) に比べて左程大きくはなく、まつりに集客効果があったとは言えない。補助金の成果があったかどうか不明である。

4. 事業の目的が不明確

市の定めた事業の目的は、「恵山地域の観光振興および地域商工業の発展を図る」である。

目的は、①働きかける対象(者)、②対象(者)にどのような変化を起こすかを明確にしなければならない。これが不明確だと、成果の乏しい事業に資金・人材などの資源を漫然と投入し続けることになりかねない。

5. 達成目標・業績指標が不明確

達成目標、業績指標が設定されていない。

目的をどの程度まで実現するのか(達成目標)、成果をどのように測るのか(業績指標)を明らかにしなければ、事業が目的を達成したかどうかを評価することができない

い。事業の成果と費用対効果も不明である。

6. 事業費の財源について

【意見】市債による財源の調達と財務の健全性について

平成 22 年度より、当該事業の財源が一般財源から市債に変更された。

ここで財源とした過疎対策事業債は、過疎地域自立促進特別措置法第 6 条に規定する過疎地域自立促進市町村計画に基づいて実施する公共施設や情報通信基盤等整備事業を対象としている。

過疎対策事業債は、元金償還金の 70%が国の交付税で還元されるため、実質的な市の負担が軽減されるというメリットがある。

しかしながら、過疎地域自立促進特別措置法の目的に従い、過疎地の「自立促進を図り、もって住民福祉の向上、雇用の増大、地域格差の是正及び美しく風格ある国土の形成に寄与」する事業に利用すべきである。

また、今後、現在の方法を繰り返し、市債を発行し続ければ、ある一定の時点で市債の残高は横ばいとなり、財務の健全性に支障が生じる。

交付税措置されるといっても、市民にとっては国の借金も市の借金も、将来、返済が必要な借入である。経費的な支出を長期借入で賄うのは不健全である。

函館市は、市民 1 人当りの交付税額が非常に高額である。少なくとも、交付税措置されない 3 割について、毎年、基金を積み立てることを義務化するなどの財政規律を設けるべきである。

No. 53 学校教育審議会報酬

担当部局 学校教育部 学務課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成 23 年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

教育委員会の諮問に応じ、児童生徒の通学区域の設定または変更等に関する事項について、調査審議する。

(2) 事業の内容

総会、小委員会、諮問事項にかかる意見聴取会の開催。

(3) 事業のコスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、回、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費 (A)		200	205	135	100	575
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		200	205	135	100	575
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.4 3,200	人工 0.6 4,800	人工 0.4 3,200	人工 0.5 4,000	人工 0.5 3,750
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	3,200	4,800	3,200	4,000	3,750
総事業費計 (A+B)		3,400	5,005	3,335	4,100	4,325
委員会開催回数(総会、小委員会合計)		2	3	2	1	13
委員会1回あたり総事業費		1,700	1,668	1,668	4,100	333

2. 予算額と決算額の乖離について

平成 16 年度から平成 24 年度までの予算額と決算額の推移は以下の通りである。

〈単位：円〉

	予算額 (イ)	決算額 (ロ)	差額 (ハ)	(ロ) / (ハ)
平成16年度	860,000	387,000	473,000	45.0%
平成17年度	1,927,000	954,600	972,400	49.5%
平成18年度	1,677,000	584,800	1,092,200	34.9%
平成19年度	975,000	105,000	870,000	10.8%
平成20年度	925,000	200,000	725,000	21.6%
平成21年度	925,000	205,000	720,000	22.2%
平成22年度	925,000	135,000	790,000	14.6%
平成23年度	750,000	100,000	650,000	13.3%
平成24年度	875,000	575,000	300,000	65.7%

【指摘】 予算額と決算額の差が著しく大きい

決算額が予算額の50%以下であることがほとんどである。毎年、予算額と決算額に大きな差が生じている。

これは、委員会及び小委員会の開催回数が、参加する委員の報酬の増減に直接影響することから、予定より委員会または小委員会の開催回数が少なかったことが原因である。

審議すべき案件がどの程度の日程を要するか、過去の情報を分析し、計画的に事業を進めるべきである。

3. 審議会及び小委員会の開催状況について

各年度における審議対象案件と、審議会及び小委員会の年間開催数は以下の通りである。予算欄は、予算要求時に予定していた開催回数であり、決算欄は、開催実績を示している。案件内容でわかるように、審議会の近年の議題は、生徒減少に伴う小・中学校の再編問題であった。

〈単位：回〉

	審議の案件	審議会回数		小委員会回数	
		予算	決算	予算	決算
平成16年度	函館市における市立小・中学校の再編について（諮問） 西小学校、弥生小学校の統合について（諮問）	2	2	5	1
平成17年度	函館市における市立小・中学校の再編について（継続審議） 西小学校、弥生小学校の統合について（答申）	2	3	(18)	7
平成18年度	函館市における市立小・中学校の再編について（継続審議）	3	1	(12)	6
平成19年度	函館市における市立小・中学校の再編について（答申）	3	1	(12)	1
平成20年度	「函館市立小・中学校の配置についての基本指針（素案）」について（審議）	5	2	6	0
平成21年度	木直小学校、磨光小学校の統合について（諮問）	3	1	11	2
平成22年度	木直小学校・磨光小学校の統合について（答申）	3	1	11	1
平成23年度	「函館市小・中学校再編計画（素案）」について	2	1	10	0
平成24年度	函館市立小・中学校再編計画に基づく、第2グループ中学校の再編について（諮問）	3	1	10	12

※平成17年度から平成19年度の小委員会の予算における開催回数について、
 予算立案の際に回数での見積りを行わず、委員会への参加延べ人数での立案であったため、
 参加者を小委員会の定数10人で除し、見積り回数を算出したものである。
 平成17年度：延べ人数174人÷10人＝17.4回（端数切り上げ処理後18回）
 平成18年度：延べ人数120人÷10人＝12回
 平成19年度：延べ人数120人÷10人＝12回

【指摘】 審議会、小委員会の開催回数が予定より大幅に少ない

平成16年度に諮問された「函館市における市立小・中学校の再編について」の審議において、審議会、小委員会の開催回数は、予算で計画した回数の半分にも

満たない。平成 16 年度の諮問から答申まで約 2 年半を要している。

次に、平成 20 年度に「函館市立小・中学校の配置についての基本指針(素案)」について」の審議を始めてから、平成 23 年度に「函館市小・中学校再編計画(素案)」について」の審議に至るまで 4 年を要しているが、この 4 年間に審議会は 5 回、小委員会は 3 回しか開催されていない。

予算上の計画開催件数は、それぞれ 13 回、38 回である。予算通りに精力的に小委員会、審議会を実施していれば、もっと早くに再編を進めることができた可能性がある。

函館市の児童数は、昭和 57 年頃から減少が始まり、平成 14 年には、既にピーク時の半分程度まで減少している。児童数の減少に伴い、望ましい学校規模の維持や、未使用教室の活用など附随する問題も発生する。

小・中学校の統廃合には、様々な反対も予想される。反対が予想される重要な問題であるからこそ、審議会を開催するのである。その審議会を自ら予算で計画した回数的一半も開催しない。小委員会に至っては、1/10 も開催していない。予定通り開催していれば、もっと早くに成案を得た可能性がある。

4. 事業の具体的な業務内容について

【意見】 固定的な作業の見直し

事業費は、審議会委員に対する報酬そのものであるため、事業費自体は審議会・委員会の開催回数に応じて上下する。

それに対し、事業に要する人件費は、審議会等の開催回数に連動していない。審議会等を開催するための準備をはじめ、各関係者間の調整などを市職員が行っており、これらに要する人件費が固定的に発生しているためとしている。

そのため、審議会等の開催回数が少なければ、審議会等 1 回当りの事業費が高くなる。

平成 23 年度においては、審議会 1 回しか開催されておらず、1 回の審議会等に 0.5 人工要している。1 人の職員が 1 年の半分を当業務に費やしていることになる。

総事業コストの観点を導入し、事業の効率性を評価すべきである。

5. 達成目標・業績指標

【指摘】 達成目標・業績指標が設定されていない

例えば、審議回数や諮問事項に関する議論の進捗度を業績指標とし、上記の指標に対して、達成目標を設定することができる。少なくとも、予算上、回数を計画しているのであれば、これを業績指標、達成目標に定義することはできる。

No. 54 中学生海外派遣事業関係経費
 担当部局 学校教育部 学務課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成 23 年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

未来の函館を担う中学生を、広い視野と国際感覚を備えた人材として育成することを目的とする。

(2) 事業の内容

市内の中学生を対象に、姉妹都市などの海外諸都市へ派遣し、現地にてホストファミリーとの交流や中学校訪問、市内視察などを行う。

(3) 事業のコスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費 (A)		8,040	4,874	6,186	5,269	2,497
特定財源	国・道					
	市債					
	その他	8,040	4,874	6,186	5,269	
一般財源						2,497
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.0 8,000	人工 0.6 4,800	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 3,750
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	8,000	4,800	4,000	4,000	3,750
総事業費計 (A+B)		16,040	9,674	10,186	9,269	6,247
派遣者人数 (中学生)		31	21	17	13	20
1人当り総事業費		517	461	599	713	312

2. 事業コストについて

【指摘】参加者 1 人当りの事業コストの妥当性について

年度により 1 人当り事業費が大きく変動している。平成 24 年度においては、直接サービスを受給する参加者 1 人当りコストは 312 千円である。平成 23 年度の 1 人当りコスト 713 千円の半分以下の金額である。

1 人当りコストが、年度により大きく上下し、統一性のとれないものとなっている。本当に必要なコストがいくらなのかを評価することができない。

事業計画策定時に投入コストの妥当性を検討すべきである。

【指摘】 事業費が高い

平成 23 年度に実施した当事業の直接事業費は、5,269 千円である。ここに事業を実施するために要した人件費を加算すると総事業費は、9,269 千円になる。

平成 23 年度と同じ日程（レイク・マコーリー市、7 泊 8 日）で、民間企業がホームステイを行う場合の費用を見積ったところ、3,828 千円で実施できるとの回答を得た（函館市教育委員会学校教育部調べ）。

民間企業と比べ、2 倍以上のコストを要しており、見直しが必要である。

3. 事業の効率化

【指摘】 人件費が過大である

当事業に要する人工は、0.5 人としている。6 カ月間、職員 1 名が当業務に専従していることになる。あるいは、1 人の職員が年間通して半日は、当業務に従事していることになる。

当事業は、8 月半ばより具体的に説明会や準備会などの活動が始まり、11 月に旅行が実施される。事前の準備や事後の報告を含めても工数が過大である。

事務作業や手順等を見直し、作業工程を改善する余地がある。

4. アンケート

【意見】 アンケート様式の変更について

当事業において、参加者に対して、アンケート調査を実施している。

その回答結果は以下の通りである。

アンケート集計

	解答内容	平成21年度		平成22年度		平成23年度		平成24年度	
		件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
1. 説明会について 回数はどうでしたか？	多い	0	0.0%	1	5.9%	0	0.0%	0	0.0%
	少ない	2	9.5%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.0%
	ちょうど良い	19	90.5%	16	94.1%	13	100.0%	19	95.0%
	計	21	100.0%	17	100.0%	13	100.0%	20	100.0%
2. 準備会について 回数はどうでしたか？	多い	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	少ない	16	76.2%	10	58.8%	7	53.8%	15	75.0%
	ちょうど良い	5	23.8%	7	41.2%	6	46.2%	5	25.0%
	計	21	100.0%	17	100.0%	13	100.0%	20	100.0%
3. 訪問について 滞在期間はどうか？	長い	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	短い	15	71.4%	11	64.7%	8	61.5%	14	70.0%
	ちょうど良い	6	28.6%	6	35.3%	5	38.5%	6	30.0%
	計	21	100.0%	17	100.0%	13	100.0%	20	100.0%

説明会の回数や準備会の回数、滞在期間と、アンケート項目は参加者の旅行に対する期待や要望の程度を問うものとなっている。「もっと長く滞在したかった」「もっと準備して行きたかった」という回答は、参加者の満足度の高さを表明しているとみることができる。

このほかに感想を記入する欄と保護者からの意見を書くフリーコメント欄があり、そこには、この事業から学んだことや感謝のコメントなど肯定的な意見が寄

せられていた。

フリーコメント欄からも参加者の満足度の高さがうかがえる。

しかし、実際に事業に参加し、事業の直接的な受益者となる生徒たちの満足度が高いのは当然といえる。

本事業のように、事業の対象者が一方的に受益する事業では、受益者の満足度だけでなく、その費用対効果を検証することが重要である。

現在のアンケートの形式では、費用対効果の指標とはなり得ない。参加者1人当りのコストを明示した上で、コストに見合う成果が得られたかについて意見を問うなど、その費用対効果を測定、評価することに資するアンケートに改めるべきである。

No. 55 学力向上推進費

担当部局 学校教育部 教育指導課
 学校教育部 学務課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、チェックリスト上で、次のように記載されている。

CRT検査等の結果から、全市的な学習状況をとらえ、本市の課題を明らかにするとともに、子どもの学習意欲を高める指導内容や個に応じた指導方法の工夫・改善について、研究・実践に取り組み、各学校の学力向上を目指す指導の充実に資する。

一方、平成23年度の事業仕分け調書では、目的を次のように記載している。

児童生徒の学力向上のために、児童生徒の学力や生活の実態を踏まえ、学校における学習指導の充実はもとより、家庭と協力・連携を進め、学習習慣や生活習慣の確立を目指す。

(2) 事業の内容

- ① 標準学力検査（CRT）の実施
- ② 函館市学力向上プロジェクト推進委員会の開催
- ③ 学習状況調査報告書の作成・発行
- ④ 研究校の選定・指定

(3) 事業のコスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		3,148	3,354	3,246	3,331	3,372
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		3,148	3,354	3,246	3,331	3,372
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 3,750
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	4,000	4,000	4,000	4,000	3,750
総事業費計（A+B）		7,148	7,354	7,246	7,331	7,122

2. 事業の目的について

【指摘】 目的の定義について

上記1（1）に記載した通り、平成23年度事業仕分け調書における目的と、チェックリスト回答による目的は不一致である。

平成23年度事業仕分け調書では、「学力向上のために」「学習習慣や生活習慣の

確立を目指す」と抽象的に記載している。

チェックリストの文は、更に意味が不鮮明である。「平成 24 年度函館市学力向上プロジェクト推進委員会の開催要項」における目的欄に全く同じ表現があり、委員会の目的を転記したと思われる。

本事業の事業費は、每期概ね 3,300 千円程度であるが、事業費の大半は学力検査（小 4、中 1 対象）のテスト用紙代である。予算ベースで、平成 24 年度は事業費 3,619 千円のうち、テスト用紙代と教師用手引が 3,219 千円であり、88.9%を占める。

学力検査の実施が当事業の主たる内容である。事業の目的を学力向上と明確に定義すべきである。

3. 業績指標について

【指摘】有効なアウトカム、アウトプットが設定されていない

監査時におけるヒアリングの際に得られた、アウトカム指標・アウトプット指標に関する回答は以下の通りである。

アウトプット指標（生産量）		アウトカム指標（成果）	
指標名、算式、単位、目標値	学力向上のための指導方法		学力向上のための指導内容の充実
実績H20	報告書を作成し、CRT検査等の傾向を示した。	→	学力向上プラン作成の必要性を実感させることができた。
実績H21	授業改善に向けけたリーフレットを作成した。	→	授業改善のポイントを意識付けることができた。
実績H22	報告書を作成し、単元において共通して取り組むべきポイントを示した。	→	単元レベルでの授業改善を意識付けることができた。
実績H23	報告書を作成し、1単位時間において取り組むべきポイントを示した。	→	これだけは取り組むべきポイントを意識付けることができた。
実績H24	報告書を作成し、義務教育9年間の系統性のある指導のポイントモデルとして示した。	→	義務教育9年間を見通した取組を意識付けることができた。
指標は向上しているか?、向上しているれば、向上していない場合は、その理由と対処方針	向上を明確に図ることが難しい。		向上を明確に図ることが難しい。

アウトカム指標について、成果が得られたとの趣旨の回答があるが、一方で、その指標が向上しているかの問いに対しては、「向上を明確に図ることは難しい」としている。

主たる事業内容が学力テストの実施であるのに対し、アウトプット、アウトカム指標をプロジェクト推進委員会、報告書の作成の観点から設定しようとしている。その上で、「向上を図ることは難しい」としている。

学力向上、少なくとも、学力の客観的な測定を、本事業の目的のひとつと位置付け、事業目的やアウトカム、アウトプット指標を見直し、適切な指標で事業評価を行うべきである。

4. 人工について

【意見】人工過大の可能性はある

年間通して 0.5 人が本事業に従事している。1 人の職員が 1 年間の半分をこの業務に費やしていることになる。学力テスト実施事業の学力テスト自体は、各学校で実施することを勘案すると、職員の工数が多過ぎることが考えられる。

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、チェックリスト上で、次のように記載されている。

函館市における子どもの健全育成に関与することを目的とする

(2) 事業の内容

- ・会報の発行（健全育成に関する広報・啓発）
- ・校区内巡視（登下校時、夏休み、港祭り、冬休み）
- ・校区外巡視（繁華街等）
- ・交通安全教室の実施（信号遵守、自転車走行）
- ・街頭指導（横断歩道及び歩道の通行）
- ・奉仕活動（地域清掃、空き缶拾いなど）
- ・補助金の交付

(3) 事業のコスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		840	840	840	840	750
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		840	840	840	840	750
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.1 800	人工 0.1 750
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	4,000	4,000	4,000	800	750
総事業費計（A+B）		4,840	4,840	4,840	1,640	1,500

事業を実施するために必要な人件費欄については、今回のヒアリング時に担当課から申し出があり、平成23年度より0.5人工から0.1人工に訂正している。

2. 事業の目的

【指摘】事業の目的が抽象的である

「子供の健全育成に関与する」という目的には、働きかける対象と意図する変化が明示されておらず、抽象的である。達成目標も設定されていない。

目的が抽象的である場合、当該団体の活動成果を測定する指標も定めることが困難であるため、活動を評価することができない。目的を具体化し、達成目標を

設定すべきである。

3. 事業の評価について

【指摘】 アウトプット指標、アウトカム指標について

事業の目的が曖昧である。また、アウトプット指標、アウトカム指標が定義されていない。そのため、どの程度有益な活動が行われているか評価の材料がない。事業の成果が不明確である。成果を評価できる指標を設けるべきである。

No. 57 各種教育調査研究費

担当部局 学校教育部 南北海道教育センター

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

研究集録の発行及び教育研究所連盟教育課題研究協議会への参加や定期刊行物の活用を通して、学校教育の充実に役立つ研究を推進する。

(2) 事業の内容

- ① 研究収録の発行業務
- ② 教育研究協議会の参加
- ③ 指導主事、研究員の調査研究業務
- ④ 教育相談及び就学児童の観察指導等業務

(3) 事業のコスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、件、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費 (A)		487	344	155	305	143
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		487	344	155	305	143
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.2 9,600	人工 1.2 9,600	人工 2.0 16,000	人工 2.0 16,000	人工 2.0 15,000
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	9,600	9,600	16,000	16,000	15,000
総事業費計 (A+B)		10,087	9,944	16,155	16,305	15,143
相談件数(電話、来所 合計)		1,203	956	1,548	1,821	2,179
相談1件当り事業費		8.38	10.40	10.44	8.95	6.95

2. 事業のくくりについて

【指摘】 事業のくくりが適切でない

事業内容の①～③は研究業務に属し、④は相談業務に属している。

研究・研修業務は、主に教員に対し、その職務能力の向上をもたらす業務であり、相談業務は、生徒や父兄に対し、教育上の問題の解決を支援する業務である。

何(誰)に対して、どのような変化を意図するのが事業の目的である。研究・研修業務と相談業務では、事業の目的自体が異なっている。

当然、達成すべき状況(達成目標)や、成果を測定するための指標も異なる。

このような、性質の異なる業務に属するものを同一の事業で取り扱うことは、目的や成果を把握できない原因となる。事業のくくりを見直すべきである。

No.58 生徒用机・椅子整備費（中学校）

担当部局 生涯学習部 管理課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当がチェックリスト上で、次のように記載している。

新規格の机・椅子を各学校に計画的に整備することで教育環境の向上を図る。

(2) 事業の内容

新規格の机・椅子を購入計画に基づき整備する。

中学校の机椅子整備の計画は、平成19年より10年間で総費用35,772千円が予定されている事業である。

(3) 事業のコスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		0	0	8,381	4,274	3,564
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		-	-	8,381	4,274	3,564
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 1.0 8,000	人工 0.01 80	人工 0.01 75
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	0	0	8,000	80	75
総事業費計（A+B）		0	0	16,381	4,354	3,639

事業開始当初は、独立した事業ではなく、ほかの事業に含めて支出されている。このため、当事業においては、平成20年度及び平成21年度の決算額が空欄となっている。

また、事業を実施するために必要な人件費欄については、今回のヒアリング時に担当課からの申し出を受け、平成23年度より1.0人工から0.01人工としている。

2. 契約方法について

【指摘】形式重視で、低コストでの調達方法を模索していない

当該事業は、平成19年度より10年をかけ、すべての中学校の机椅子を入れ替える事業である。開始当初から現在までの契約方法は次の通りである。

契約方法の推移

年度	組数	契約金額	1組当り	契約方法	備考
平成19年度	110	906,675	8,242.5	随意契約	中学校費の教材等整備費から支出
平成20年度	430	2,569,035	5,974.5	指名入札	中学校費の普通教室等設備整備費から支出
平成21年度	357	2,117,902	5,932.5	指名入札	
	60	472,500	7,875.0	見積合せ	地域活性化、経済危機対策臨時交付金事業に含めて支出
	118	737,205	6,247.5	見積合せ	
平成22年度	1,056	5,987,520	5,670.0	指名入札	
	296	1,498,056	5,061.0	指名入札	
	146	738,906	5,061.0	見積合せ	
平成23年度	1,060	4,273,920	4,032.0	指名入札	
平成24年度	716	3,563,532	4,977.0	指名入札	

事業者の選定方法に随意契約と見積合せ、指名入札が混在している。

1組当りの平均単価は、随意契約で8,242円、見積合せで6,014円、指名入札で5,111円となり、指名入札での調達により安価であることがわかる。

契約金額等が80万円未満である場合は、随意契約や見積合せでの業者選定が可能であるため、見積合せによる業者選定も行われているが、より低コストで調達するために競争入札とすべきである。

3. 達成目標・業績指標について

【指摘】達成目標・業績指標が設定されていない

本事業は、備品の調達業務である。調達業務の使命は、より安価で品質の良い購買を実行することにある。

購入単価など業績指標を定義すること、過去の入札単価などを参考として、達成目標を設定すべきである。

4. 事業に要するコストについて

【意見】事業仕分けにおける人工の算定

上記の通り、平成23年度事業仕分け調書においては、必要人工を1.0人としていたが、今回監査に当たり、実績数値を確認したところ、0.01人工と修正があった。100倍の人工で記載されていたことになる。

当事業に限らず、予算化された事業を実施するには、事業に直接携わる職員の人件費、また、それを支援する間接業務部門の人件費を要する。内部仕分け等において、人工を勘案するに当たっては、明確な計算根拠を設けるべきである。

No. 59 生涯学習推進費（人材育成事業）

担当部局 生涯学習部 生涯学習文化課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成 23 年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

人材育成事業として、市民一人ひとりが生涯にわたり、自由で主体的な学習活動に取り組むことにより、生きがいを感じ豊かな人間性をはぐくむために、またその学習活動の延長として仲間づくりや社会参加活動へつながるきっかけとする。

(2) 事業の内容

平成 22 年度は、10 月 16 日、23 日、30 日の 3 回にわたり、実際に活動しているボランティア団体から講師を招き「ボランティア・ナビ講座」（所要時間各 2 時間）を開催した。

平成 23 年度は、5 月 14 日、28 日、6 月 11 日、25 日、7 月 2 日、9 日の 6 回にわたり、「簡単！激旨！！男の料理」「続・簡単！激旨！！男の料理」と題して、料理をテーマとした講座と調理実習（所要時間各 2 時間）を開催した。

平成 24 年度において、当事業は廃止され、函館市亀田公民館で「ボランティア講座」として開催されている。

(3) 事業のコスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）				30	29	
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源				30	29	
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.4 3,200	人工 0.4 3,200	人工 0.0 0
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	0	0	3,200	3,200	0
総事業費計（A+B）				3,230	3,229	
講座参加者延べ人数				67	134	

2. 総事業費について

【指摘】総事業費が過大である

事業費（A）は 29 千円と少額であるが、このほかに事業実施のための人件費を要している。事業を実施するために必要な人件費を含めた総事業費は、3,229 千円である。平成 23 年度は、6 回の講座を開催しているため、1 回当りの事業費は、

3, 229 千円÷6 回=538 千円である。1 回 2 時間の料理講座及び調理実習に総事業費 538 千円は過大である。

3. 事業の見直しについて

平成 22 年度は「ボランティア・ナビ講座」、平成 23 年度は「男の料理教室」と、年度により実施事業のテーマと内容が大きく変わっている。

初年度は「人材育成」を目的とし、「ボランティア・ナビ講座」を企画したのだが、当初から参加者が集まらなかったため、翌年度は「自ら学ぶ人材を育てる」ことを目的とし、料理に関する講座と調理実習を開催したとのことであった。

なお、参加者の状況は次の通りである。

ボランティア講座 参加人数 <単位：人>

	10月16日	10月23日	10月30日
募集定員	100	20	20
参加者数	40	14	13

男の料理 参加人数 <単位：人>

	5月14日	5月28日	6月11日
募集定員	16	16	16
参加者数	16	16	15

続 男の料理 参加人数 <単位：人>

	6月25日	7月2日	7月9日
募集定員	30	30	30
参加者数	29	29	29

【指摘】 利用者が少なく、事業の成果が少ない

初年度の「ボランティア・ナビ講座」に参加者が集まらなかったということは、需要がないということであるため、その段階で廃止について検討すべきである。

結果として、当事業は 2 年しか継続しておらず、初年度で適切に廃止の判断ができていれば、1 年分の事業費は発生しなかった。

【指摘】 実施事業の必要性について検討されていない

公共機関の役割として、生涯学習の基礎づくりは必要な事業である。

しかし、2 年目に開催した料理教室は、民間でも開催している事業であるため、公共機関がわざわざ直接事業として行う必要はない。

【指摘】 事業の目的と必要性の検討が不足

高齢化社会の到来、生産年齢人口の減少を考えれば、ボランティアの育成は、行政が取り組むべき課題である。

「ボランティア・ナビ講座」の参加者が少なかったことを理由に、これを廃止し、代わりに「男の料理教室」を開催するのでは、行政の果たすべき役割、事業

の目的を真剣に捉えているとはいえない。

4. 事業の目的について

【指摘】 事業の目的が抽象的である

当該事業において定められた目的では、対象と意図する変化が明示されていない。目的自体が抽象的であるため、達成目標や業績指標を導出することが困難である。達成目標や業績指標が定められないため、何をなすべきかが不明確になり、その時々で、内容やテーマが大きく異なった事業を実施する結果となっている。

事業目的は、最低限、達成目標や業績指標を導出できる程度に具体的でなければならない。

No. 60 放送大学函館学習室視聴施設管理委託経費
 担当部局 生涯学習部 生涯学習文化課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課のチェックリスト上で、次のように記載されている。

放送大学と連携し、函館大学内に視聴施設を設置することで本市を含む道南地域の高等教育の充実・生涯学習の推進を目的とする。

「放送大学と連携し、函館大学内に視聴施設を設置することで」は目的ではなく手段である。目的と、達成手段が混在した表現となっている。

(2) 事業の内容

函館大学図書室内に専用の視聴施設を設置し、同時放送を視聴したり、自宅で視聴できなかった内容をビデオやカセットテープで視聴できるよう放送教材の視聴・貸出等業務を行っている。

業務は函館大学に委託している。函館大学図書室の通常の開設時間の拡大部分の人工費の一部に対し、有償の委託契約を結んでいる。拡張内容は、火～金：3時間、土・日 4.5時間である。

(3) 事業コスト

放送大学函館学習室にかかるコストは以下の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		1,338	1,214	1,229	1,225	844
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		1,338	1,214	1,229	1,225	844
事業を実施するために必要な人工費	職員	人工 0.02 160	人工 0.02 160	人工 0.02 160	人工 0.02 160	人工 0.02 150
	嘱託職員	人工 0.00 0				
	臨時職員	人工 0.00 0				
	人件費(B)	160	160	160	160	150
総事業費計(A+B)		1,498	1,374	1,389	1,385	994

2. 目的について

【指摘】 目的が抽象的

目的が抽象的であり、働きかける対象、意図する変化ともに記述されていない。目的を「本市を含む道南地域の高等教育の充実・生涯学習の推進」としているが、これは施策レベルの目的であり、本事業は放送大学の視聴手段の提供であること

に鑑みれば、放送大学の視聴を拡大すると明確にすべきである。

3. 事業の有効性について

平成 23 年度中途から B S 放送で受信可能となった。従来の C S 放送に比べて、自宅視聴が容易になった。来室者数が延べ人数で見ても減少している要因と推定される。

(1) 利用状況の測定指標

学習室の利用状況は、教材利用数と、利用者数（入室回数）で測定されている。

来室者数は「延べ」数である。新規の入室も休憩を挟んでの再入室も学習室入口を通る都度、機械的に計測されるため、実際の利用者数よりも多くカウントされている。

受託者が計測集計し、市に報告している。

【指摘】アウトプットの測定が不適切である

利用実人数は委託先の学習室側では、施設に出入りする延べ人数を学習室入口で機械的にカウントしているにとどまっており、実利用者数の把握ができていない。

アウトプット指標になりうるものである。延べ人数の把握では効果測定指標として、不十分、不適切である。

(2) 利用者数の減少

学習室の利用者数

〈単位：人〉

来室者数	平成22年度			平成23年度			平成24年度		
	放送大学生	その他	合計	放送大学生	その他	合計	放送大学生	その他	合計
入室回数	361	824	1,185	207	672	879	206	17	223
年間開設日数	299	299	299	299	299	299	299	299	299
1日当たり	1.21	2.76	3.96	0.69	2.25	2.94	0.69	0.06	0.75

【指摘】利用者数が減少している

入室回数は平成 22 年度以降、1,185 回、879 回、223 回と、年度を追うごとに激減している。平成 24 年度における入室回数 223 回は、学習室の年間開設日数 299 日を下回っている。平均して 1 日 1 回の入室回数に満たない。

なお、上記の通り、現状の測定状況から、実利用者数が入室回数より少ないことは、論を俟たない。平均して 1 日 1 人の利用者数に達していないことになる。

利用者数から事業の効果が失われていることがわかる。

目的に業務内容が適合しなくなっているが、達成目標と業績指標が明確に定義されていないことが、利用者数の低下を無視して、事業を継続している結果につながっている。

【指摘】事業継続可否の検討について

利用者が激減している。利用 1 件当たりのコストも、入室回数ベースで 1,172 円/件 (1,389 千円 ÷ 1,185 件) から 4,457 円/件 (994 千円 ÷ 223 件) へと急上昇して

いる。

このように、利用者が激減し、かつ利用1件当りのコストが急上昇しているにも関わらず、予算要求資料は3年間同一の記載内容であり、事業を継続すべきか否かの検討がされていない。

(3) 教材利用件数の減少

教材利用件数

<単位：件>

教材利用	平成22年度			平成23年度			平成24年度		
	再視聴	貸出	合計	再視聴	貸出	合計	再視聴	貸出	合計
利用件数	307	280	587	225	60	285	238	96	334
年間開設日数	299	299	299	299	299	299	299	299	299
1日当り	1.03	0.94	1.96	0.75	0.20	0.95	0.80	0.32	1.12

【指摘】教材利用件数が減少している

教材利用件数は、テレビ・ラジオの学習室内での視聴件数と、教材の貸出件数により把握されている。平成22年度から平成24年度までの1日当り教材利用件数は1～2件であり、利用状況は著しく低い。

教材利用件数からも、事業の有効性が失われていることがわかる。

【指摘】本事業委託(大学内学習室)の有益性について

函館大学は、平成17年に、放送大学と単位互換協定を締結している。しかし、平成22年度以降、単位互換制度を利用している学生はいない。

函館大学は、函館市高丘町に所在する。海拔約40メートルの高台に位置している。市民向けの公共交通機関は函館バスに限られ、1時間1便程度の運行である。

放送大学受講生が一般市民主体である現在、交通アクセスに難のある外部施設を学習室として維持し続けることの意義は殆どない。

放送大学視聴施設が存在すること自体の有益性について検討することと、施設をどこに設置するべきかの検討は別物である。

例えば、中央図書館には視聴覚室が設置されており、映画等のDVDも視聴可能であり、放送大学のDVDの管理保管、および市民の視聴は、図書館の本来の目的にも合致している。

現状の業務委託に拘泥することなく、事業がいかにあるべきかを検討すべきである。

No. 61 函館市子ども会育成連絡協議会補助金
担当部局 子ども未来部 次世代育成課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成 23 年度事業仕分け調書の目的欄には以下の記載がある。

函館市内の子ども会育成組織の連合体として、子ども会活動の育成に関する事業を行い、子どもの社会生活に必要な徳性の涵養および子どもの健全育成に寄与することを目的とする団体の運営費について補助金を交付。

また、今回監査に当って、担当課がチェックリストに記載した事業の目的は以下の通りである。

当該団体は、子どもの社会生活への順応と「自立」「協調」「奉仕」の精神の涵養を助長し、情緒豊かな人間形成を目的とした子ども会活動の推進を目指しており、その活動のより一層の推進と育成が期待できるため

(2) 事業の内容

特定非営利法人函館市子ども会育成連絡協議会（以下、協議会という）に対し、補助金を交付するものである。

平成 24 年度の補助金交付申請書によると、同協議会の主たる事業は、以下の通りである。

- ・ 青函子ども会交流
- ・ ジュニアリーダー研修および育成
- ・ 函館市各地区子ども会交流会
- ・ 育成者の研修会
- ・ 広報誌の発行

(3) 事業の開始

昭和 39 年度

(4) 事業コスト

本補助事業にかかるコストは、次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費 (A)		1,600	1,190	1,600	1,600	1,500
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		1,600	1,190	1,600	1,600	1,500
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.005 40	人工 0.005 40	人工 0.005 40	人工 0.005 40	人工 0.005 38
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	40	40	40	40	38
総事業費計 (A+B)		1,640	1,230	1,640	1,640	1,538

平成 21 年度の事業費が他の年度に比較して少ないのは、インフルエンザのため協議会における補助事業規模が縮小したため、補助金の返還を受けたことによる。

また、平成 24 年度に前年比 100 千円削減されているが、市の補助金全体の見直しの方針を受けたものであり、事業に対する担当課の評価が 100 千円分減じているわけではない。

2. 事業の目的が曖昧である

意図する変化が明確に記載されていない。成果を明確に定義することが困難である。

3. 事業の対象者と補助の成果について

【意見】 補助金の最終的受給者が少ない

平成 25 年 8 月 14 日現在、協議会は会員数を 1,193 名と市に報告している。

一方、協議会作成の同日現在の会員名簿によると、各地区の単位子ども会数は 37、幼児・小中高生の会員（以下、子ども会員）は、748 名である。

単位子ども会数と子ども会員数

〈単位：人〉

地区	単位会数	幼児	小学生	中学生	高校生	人数計	平均
函館	9	0	54	0	0	54	6.0
亀田	8	0	246	24	2	272	34.0
銭亀沢	8	0	131	102	0	233	29.1
恵山	7	9	89	0	0	98	14.0
戸井	5	2	47	42	0	91	18.2
合計	37	11	567	168	2	748	20.2

地区子ども会とは別に、学童保育所単位の小学生会員が 52 名おり、合計 800 名が子ども会員である。

協議会報告の会員数 1,193 名と、会員名簿から得た子ども会員数 800 名の差 393 名の内訳は、保護者 51 名、育成者 342 名である。

子ども 1 人に対し、育成者 0.4 人がいる計算になり、過剰気味となっている。

また、地域ごとの偏りも大きい。会員には、幼児（3～5歳）、高校生も若干含まれているが、小中学生が中心であるため、市内小中学生全体を母集団として、検討する。

平成24年5月1日現在、函館市の小学生は約11千人、中学生約6千人合計17千人であり、子ども会会員は、小中学生の4.7%（800人÷17,000人）程度に過ぎない。

補助金の最終受給者が少ない。

受給者割合が著しく低いままに、少数の者に限定し、長期間補助を続けている。廃止を含め、検討すべきである。

4. 事業の成果について

【指摘】 成果の測定が不十分である

目的に沿った達成すべき目標値が設定されていない。

チェックリストでは、アウトカム指標として子ども会会員数を、アウトプット指標としてスポーツ大会参加者数、青函子ども会交流参加者数を挙げている。

子ども・育成者合せた会員数は、低減傾向にある。

〈単位：人〉

	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年
子ども会会員数	1,805	1,805	1,593	1,342	1,290
対前年比	-	100%	88%	84%	96%
対H20年比	-	100%	88%	74%	71%

青函子ども会交流、函館市各地区子ども会交流会としてのスポーツ大会参加者数も少数である。

〈単位：人〉

	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年
スポーツ大会参加者数	0	45	71	164	47
青函子ども会交流参加者数	12	14	20	19	20

平成24年で見れば、両行事の参加者数は合計で67名、小中学生17,000人の0.4%である。

これらの事業の結果、もたらされた効用がなんであるのか、それは補助金支出目的、補助金支出団体の補助事業目的に照らして妥当であるのか等が検討されていない。

毎年の事業費（補助金）の額は大きくはないので、測定するためにコストをむやみにかける意義はない。

しかし、補助金事業については、毎年継続することが前提となりがちである。

本事業についても、昭和39年度から補助金交付を開始しており、平成25年度も継続して交付していることから、時代に即した事業であるのか等も考慮し、達成すべき目標となる指標を設けた上で、事業効果を測定すべきである。

No.62 はこだての教育を考える会補助金
 担当部局 生涯学習部 生涯学習文化課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、以下の通りである。

函館市において様々な活動を進めている多くの団体がネットワークで結び合い、子どもたちを守る平和な社会の中で、一人ひとりの夢や希望、そして思いやりを持ち、生命を大切にする豊かな個々を育むことを目的として、11月1日を「はこだて子どもの日」と定め、その日を広く市民に周知するため毎年記念の事業を行うものである。

(2) 事業の内容

はこだての教育を考える会に対し、補助金を交付する。

平成23年度の補助事業の実績書によると、補助事業等の内容は、以下の通りである。

- ・はこだて子どものための集い
- ・PTAソフトバレーボール大会
- ・教育月間・地域公開（交流）事業、参加団体協賛事業

(3) 事業の開始

平成20年度

(4) 事業コスト

本補助事業にかかるコストは、次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		500	500	500	500	0
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		500	500	500	500	0
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.02 160	人工 0.02 160	人工 0.02 160	人工 0.02 160	人工 0.0 0
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	160	160	160	160	0
総事業費計（A+B）		660	660	660	660	0

実際の事業内容は、「はこだて子どものための集い」における講演会開催が主であった。

平成24年度にが事業費が0となっているが、これは、補助金申請団体「はこだて

の教育を考える会」が解散したため、補助金の申請自体がなかったためである。

なお、「11月1日を「はこだてこどもの日」と定め」と目的欄に記載があるが、「はこだてこどもの日」を定めたのは、函館市ではなく、補助金申請団体であった。

2. 目的について

【指摘】 目的の定義が不明確であった

目的の定義が明確ではなく、社会の現状認識についての記述、手段等々が入り組んだ表現になっている。働きかける対象と、それに対する意図している変化が明示されていない。

3. 事業の成果について

【指摘】 成果の測定が不十分である

事業の目的が明確でないため、どのくらいの効果が挙げられているかの測定も十分に行われていなかった。

実態に基づいた事業の目的に基づいて、成果を測定・評価し、その上で補助金支出の可否を検討すべきであった。

4. 予算編成プロセスにおける事業の見直し状況について

【指摘】 予算要求資料の記載について

平成23年度予算要求資料には、当該補助金事業の見直しについて、以下の記載があった（下線部は監査人による）。

- ・見直しの方向：削減無理なもの
- ・見直し年度：（空欄）
- ・平成23年度以降の見直しの考え方

当該団体は、教育に関わる団体のネットワークを図り、子どもの未来づくりのための事業を企画・運営するなど、教育の振興に大きく貢献していることから、今後とも補助金の継続は必要である。

- ・一律削減をした場合の支障事項

「はこだて子どものための集い」に伴う補助金のため、補助金の削減は事業の縮小を余儀なくする。教育問題が深刻化する中、児童生徒の健全育成のために各活動団体がネットワークを通して1つに結び合うことにより、地域の教育力を一層高めることができる事業であるため、学校教育・社会教育の両面で大きな影響を受ける。

事業廃止については、受給団体からの申請がなかったためであり、申請しなかったのは、団体が解散したためと教育委員会担当者から説明を受けた。

地方自治法において「普通地方公共団体は、その公益上必要がある場合においては、寄附又は補助をすることができる。」（第232条の2）とされており、これを根拠に他の地方公共団体又は民間等への補助が行われている。

補助金の性格上、申請がないものに支給することは不可能だが、公益上真に必要な不可欠のものであれば、代替事業はどうあるべきかの議論があってしかるべきであった。

逆に、団体消滅を理由に、補助金支給対象事業もなくなったことにより、市民が支障を感じていないとすれば、「補助金の継続は必要」としていた判断が誤りであったことになる。事業の継続・見直について、慣行によることなく判断すべきである。

No. 63 市民文芸作品公募経費

担当部局 生涯学習部 中央図書館

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成 23 年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

地域文化の向上と創作意欲の喚起を図ることを目的に、創作活動を続けている市民を対象に文芸作品を公募し、応募の中から優秀作品を掲載した冊子を刊行する。

(2) 事業の内容

市民文芸作品の公募、入選・佳作者の表彰、受賞作品を掲載した冊子の刊行である。

募集作品は、小説・文芸評論、ノンフィクション、随筆、詩、短歌、俳句、川柳の 7 部門である。

選者は外部審査員 7 名に委託し、冊子の印刷製本は、平成 24 年度までは外部委託してきた。平成 25 年度以降は、担当課が課内のパソコンにより、作成することに変更されている。

(3) 事業の開始

昭和 36 年度

(4) 事業コスト

当事業にかかる事業費は、次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費 (A)		416	391	363	322	341
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		416	391	363	322	341
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 4,000	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,500
	嘱託職員	人工 0.3 750	人工 0.3 750	人工 0.3 750	人工 0.1 250	人工 0.1 250
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	4,750	4,750	4,750	1,850	1,750
総事業費計 (A+B)		5,166	5,141	5,113	2,172	2,091

今回監査に当り、担当課から、人工修正の申し出があった。平成 23 年度以降は、この修正を受けた数値になっている。平成 22 年度以前は、平成 23 年度事業仕分け調書の数値によっている。遡及しての修正はしていない。

事業費のうち、25 万円程度が印刷製本費である。

平成 25 年後からは図書館ホームページで作品を公表、受賞者には図書館内部で手作りにより印刷製本（以下、内製化という）した作品集を贈呈することとしたため、平成 25 年度事業費予算は約 8 万円に減額されている。

2. 事業目的について

【指摘】目的と手段の混同

目的の記述が、「地域文化の向上と創作意欲の喚起」を図ることを目的に「文芸作品を公募し、（中略）優秀作品を掲載した冊子を刊行する」となっており、目的と手段の混同が見られる。

【指摘】目的の定義について

「創作活動を行っている市民を対象に文芸作品を公募」とあるが、対象を「創作活動を行っている市民」と限定する必要性はない。

「地域文化の向上」と「創作意欲の喚起」を図るのであれば、創作をしたことのない市民を対象に「創作活動」の裾野を広げることも重要であろう。高齢化社会が到来することを考えれば、この観点は重要である。事業の目的を「創作活動を行っている市民」と限定しては、「創作活動を続けて」いない市民は事業の対象外となる。対象をどう捉えるかにより、事業の進め方は異なる。不必要な限定を付すのは、幅広い事業の展開の障害となりかねない。改めるべきである。

3. 事業コスト（人件費）

【指摘】ワープロ作業の内製化と人件費について

当事業に要する日数を、担当課は年間 81 日と試算している。

市職員の年間勤務日数は、概ね 250 日であるから、1 人の職員のみがこの業務に専従するとして、年間勤務日数の 1/3 を費やすことになる。

業務内容は、募集広告、審査依頼、印刷発注、表彰、配布などである。

業務に要する時間の多くを占めているのは、受賞作品のパソコン処理であるというのが担当課の見解である。

平成 21 年度までは、受賞作品を印刷業者に原稿のまま渡し、段組み、印刷製本までを業務委託内容としていた。

平成 22 年度からは、予算の制約（担当課はシーリングと説明）を受け、担当課内で原稿をパソコン上で印刷手前まで処理し、「完成原稿」の形で出稿し、印刷製本のみを委託することになった。平成 24 年度までの業務実績を聞き取りしたところ、大きく時間をかけているのが入選原稿のデータ入力である。

この結果、印刷製本費は平成 21 年度 347 千円、平成 22 年度 315 千円、平成 23 年度 243 千円、平成 24 年度 270 千円と減少傾向にある。

入選作品の原稿を、パソコンソフト上でワード化する作業は、自治体の行政について専門的な能力を有する市職員、司書資格を有する嘱託職員の本来的な業務とは言い難い。

印刷業者の専門分野である委託費を 100 千円程度削減して、職員がこの業務に

専念する時間を大きくするのは不合理である。

結果的に、人件費を含めたフルコストベースでは、実態的にコストが増加し、費用対効果も悪化した。

人件費を含めたフルコストベースでのコスト管理と費用対効果の測定が必要である。

【指摘】 印刷製本内製化と人件費について（平成 25 年度以降）

平成 25 年度からは、冊子の印刷製本も内製化となる。これにより業務量が増加するのは当然であるが、具体的な増加業務量はヒアリング日現在、把握されていなかった。

25 万円の印刷外注費を削減して、市職員の本来的業務とは言い難い仕事を増加させるのは合理的ではない。また、業務増加量を把握していないのは不適切である。

結果的に、人件費を含めたフルコストベースではコストが増加し、費用対効果も悪化する。前指摘と同様に、人件費を含めたフルコストベースでのコスト管理と費用対効果の測定が必要である。

【指摘】 図書館職員の配置人数が適正ではない

図書館職員の月残業時間は、職員 1 人当り 2.3 時間であり、ほぼ定時勤務である。

市職員、司書資格を有する嘱託職員の本来的な業務とは言い難い職域の作業時間が増加しても、通常の業務時間内で職務を完了させることが可能となっている。

内部ワープロ化される平成 21 年度以前は、平成 22 年度以降に比して本業務に関する工数は少なかったはずであるが、上記事業の概要に記載した通り、平成 21 年度と平成 22 年度間の所要人工数は一致している。

内部ワープロ化により、職員ないしは嘱託職員の業務時間が増加したことは間違いないが、数値的な把握は行われていない。

業務遂行に適切な人員配置をしているのではなく、人員に合わせて業務量を調整していることがうかがえる。実作業時間の計測もされていなかった。

適切な作業時間数の設定、行政の専門職として適正な職員数について、検討する必要がある。

1. 事業の成果

応募者数は、以下の通りである。

市民文芸応募状況調べ <単位：名、点>

	平成22年	平成23年	平成24年
応募者数	124	124	138
応募者数 (部門重複を除く)	80	91	103
～10代	13	23	45
20代	3	1	1
30代	6	3	3
40代	1	3	1
50代	7	11	8
60代	14	10	10
70代	17	21	15
80代	13	16	18
90以上	3	3	2
不明	3	1	0
新規応募者数	-	49	63
応募点数	395	392	396

【指摘】 成果指標について

担当課では、応募作品数を成果指標ととらえているが、重複したジャンルに応募する市民もいる。

募集作品は、小説・文芸評論、ノンフィクション、随筆、詩、短歌、俳句、川柳の7部門の合計であるが、詩、短歌、俳句、川柳は各5点投稿可能であり、部門にまたがって応募することもできるため、投稿者の人数は応募作品数に比べ、1/3程度と相当少なくなる。

平成24年度では、2部門で受賞しているケースも見られた。複数年度で受賞するケースもある。そのこと自体は否定されるべきものではないが、応募者の裾野が広がっているとはいえないことを表している。

作品数のみを成果指標とするのは効果の測定に不適切であり、改める必要がある。

創作意欲を喚起するのが事業の目的であるから、効果の測定のひとつに、応募者数の一定数の維持または増加が考えられる。

事業継続を前提として成果を測ることを怠ってきたことが、成果指標を適切に選べなかった要因となっている。

【指摘】 応募者の低迷

複数部門重複を除く応募者数は、平成22年度80名、平成23年度91名、平成24年度103名と低迷している。後述するように、特定の学校からの応募数を除く

と、平成 24 年度は 69 名（103 名－34 名）にとどまる。

このこと自体が、市民の当事業に対する評価である。効果の失われた事業を継続しているといえる。

【指摘】 応募者の偏りと事業のあり方について

各年度とも、「～10 代」の応募者は、小中高生の割合が 100%近い。

平成 24 年度における「～10 代 45 名」には、単一の中学校からの応募が 34 名含まれている。平成 22 年度・平成 23 年度には同中学校からの応募はないため、新規応募者 63 名の半分程度がこれらの中学生であると推定される。

この中学生の応募は、個人単位で行われ、学校経由ではないとのことだが、他の中学校からの応募が 7 名に過ぎないこと、全校生徒約 300 名のうち、1 割以上の生徒が応募していること、作品ジャンルが、短歌・川柳・俳句に集中していることからみて、応募に向けて学校単位、クラス単位での積極的な関心喚起が行われたと考えるのが自然である。

学校教育と社会文化の向上は原理が異なるものである。市民文芸に中学生が応募すること自体は肯定的に評価すべきものとしても、学校行事の一環のような使われ方は、本来的な目的に合致しているとは言えず、業績測定の方法に問題がある。

No. 64 郷土資料整備費

担当部局 生涯学習部 中央図書館

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

本事業の目的は、担当課がチェックリスト上で、次のように記載している。

郷土資料の収集・充実を進め、市民の教養・調査・研究・レクリエーションに資するため。

(2) 事業の内容

函館・道南地域の郷土、または、人物・団体を主題とする図書、雑誌等の購入（主として新刊）。

函館市中央図書館資料選定基準（要綱レベルの文書）には、次の記載がある。

市民の調査研究その他の生活情報に資するため、また郷土の歴史を後世に伝えるため、郷土に関する多様な資料を積極的に収集する。

(3) 事業費コスト

本事業にかかるコストは、以下の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		1,763	2,497	2,200	1,261	1,280
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		1,763	2,497	2,200	1,261	1,280
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.9 7,200	人工 0.9 7,200	人工 0.9 7,200	人工 0.1 800	人工 0.1 750
	嘱託職員	人工 0.4 1,000	人工 0.4 1,000	人工 0.7 1,750	人工 0.4 1,000	人工 0.4 1,000
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	8,200	8,200	8,950	1,800	1,750
総事業費計（A+B）		9,963	10,697	11,150	3,061	3,030

今回監査に当り、担当課から人工修正の申し出があった。平成23年度以降は、この修正を受けた数値になっている。平成22年度以前は、平成23年度事業仕分け調書の数値によっている。上表では、遡及しての修正はしていない。

2. 事業費の概要と実施プロセス

(1) 事業費減少の経緯

平成23年度から事業費が半減している。平成22年度までは保管用と、閲覧用・貸出用として同一書籍を複数冊購入（以下、複本購入という）してきたが、以降は複本購入をしていない。

担当課の説明によると、複本購入見合せが事業内容に照らして適切であるとの判断が先行したものではなく、予算削減に合わせて、複本購入取りやめ的手段を講じたものである。

(2) 購入図書の概要

平成 24 年度の支出伝票により、年間購入書籍の購入先、金額等を点検した。
1 冊が 10 千円以上であるのは、以下の通りであり、地図、辞典の類が多い。

<単位：円>

北海道人物・人材情報リスト他	160,650
平成24年度版 東商信用録(北海道版)	78,750
ゼンリン地図BM函館	66,150
ゼンリン地図函館市	33,075
明治時代史大辞典 3巻	26,460
ゼンリン地図北斗市	25,515
写真記録「日本の美」北海道 1 復刻	21,000
北海道建設年鑑 平成25年版	20,000
定本久生十蘭全集11	10,500
開拓使時代の司法	10,500
定本久生十蘭全集別巻	10,500
樺太の神社	10,185
合 計	473,285

他に金額の大きいものとしては、一枚物の地図 496 枚、134 千円を購入している。
以上で、事業費決算額 1,280 千円の半分を占める。
残る半分は単価 10 千円未満の書籍、雑誌の購入費である。

一方、チェックリストによると、平成 24 年度の購入数は 731 点であり、このうちには上述の地図 496 枚もカウントされている。その他の書籍・雑誌等が 235 点、月平均 20 点程度である。

書籍・雑誌ともに新刊に限られており、稀覯品の類はない。

(3) 図書選定業務

図書の選定に当たっては、図書館流通センターが毎週発行するカタログ、古書目録等を参考とし、一般書籍の発注に合わせて、毎週、年間 50 回程度、選定発注している。

【指摘】 選定発注が非効率である

年間約 1,200 千円、月平均 100 千円の購入業務をしている。

書籍・雑誌等の購入点数、年間 235 点、月 20 点程度の選定購入業務である。

しかもこれらは、毎週選定発注しているため、週当りにすると、平均 25 千円、5 点の選定発注業務に過ぎない。

この作業に年間通して 0.5 人要しているというのが、監査日現在の所管課の自

己評価である。

年間勤務日数 250 日×0.5 人=125 日かけている。ひと月当たり 10 日である。月 20 点選書するのに 10 日かかるというのは著しく効率性に欠ける。費用対効果も低い、その測定がされていない。

事業規模に比べて人件費コストがどの程度であるべきか等、人件費コストという観点に欠如している。

3. 図書館職員の配置人数について

上記の通り、今回監査に当って、担当課から人工修正の申し出があった。修正理由として、平成 23 年度事業仕分け調書作成時には、職員全体の人数を、事業費予算のある項目に振り分けたため、人工過大となっていたことを挙げている。

その結果、同仕分け調書では平成 23 年度 1.3 人工であったところ、0.5 人工と修正されている。これによると、差額の 0.8 人工、年間約 1 人分が宙に浮く。

【指摘】 配置人数の把握が不十分である

図書館職員全体の配置人数が十分把握されていない。

現状では、内部仕分け等の要請に応じて何らかの計算はされているが、本業務のように規模が小さい業務で約 1 人分の人員が過大に計算されていることから、他の業務においても、同様の事情が有るものと推定される。人ごと、業務ごとの実際作業時間を測定する必要がある。配置人数の把握が不適切である。

No. 65 五稜郭ゆかりのまち交流経費

担当部局 生涯学習部 生涯学習文化課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的・必要性について、次のように記載されている。

【目的】

本市と長野県白田町（平成17年4月佐久市と合併）は、わが国に2つしかない歴史的遺産である星形城郭「五稜郭」を有するまちとして、平成10年10月に「五稜郭ゆかりのまち協定書」を締結し、交流を続けている。

【必要性】

函館市民および佐久市民に、両市の情報を広く提供し、協定の趣旨である相互理解と友好親善を深めるため。

(2) 事業の内容

具体的な交流事業は、両市において開催する絵手紙展のみである。具体的な作業は以下の通りであり、すべて市職員が行っている。

- ・ 絵手紙の募集
- ・ 作品の取りまとめ
- ・ 両市において展覧会の開催

(3) 事業の開始

平成10年度

(4) 事業コスト

本事業にかかるコストは、以下の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費(A)		22	5	8	9	0
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		22	5	8	9	0
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600	人工 0.2 1,600	人工 0.1 800	人工 0.1 750
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	1,600	1,600	1,600	800	750
総事業費計(A+B)		1,622	1,605	1,608	809	750

2. 目的について

【指摘】 目的の定義が不明確

対象と意図する変化が記載されていない。

目的を「五稜郭ゆかりのまち協定書」を締結し、交流を続けている」としているが、これは状況説明であり、目的の記載とはいえない。「両市の情報を広く提供し、協定の趣旨である相互理解と友好親善を深めるため」という必要性の記述が、目的の記載に相当するものの、概念的・抽象的である。

3. 事業の成果について

函館市で募集した各年度の絵手紙点数は、以下の通りである。函館市で募集したこれら作品と、佐久市から送られた同規模の作品を、函館市役所本庁舎、函館市中央図書館において、各5日程度展示している。

また、佐久市でも展示されている。

応募者数は、函館市民約275千人に対し、0.1%に満たない。展示期間も短期間であり、「両市の情報を広く提供し、協定の趣旨である相互理解と友好親善を深めるため」がどれだけ実現されたかが定かではない。

函館市の絵手紙応募点数 <単位：点>

年度	応募点数	対市民割合
平成20年度	165	0.06%
平成21年度	154	0.06%
平成22年度	179	0.07%
平成23年度	212	0.08%
平成24年度	155	0.06%

【指摘】 成果の測定が不十分である

事業の目的に対し、どのくらいの効果が上がっているかが測定・評価されていない。

事業目的は、概念的・抽象的であり、明確に定義されているとは言い難い。実際の事業内容が、絵手紙展の開催に限定されているため、実態に即した目的を明確に定義した上で、効果の測定をすべきである。または、効果が測定できるような目標設定が必要である。

一旦開始した事業について、毎年継続することが前提となり、成果についての評価が明確に行われていないことが考えられる。改めるべきである。

4. 事業コストについて

事業仕分け調書では、人工0.2人と記載されているが、今回監査では、担当課が0.1人と修正を加えてきたため、平成23年度以降の数値は0.1人工としている。遡及しての修正はしていない。

年一回、絵手紙を公募し、応募はがきを台紙に貼付し、先方に送付することが主業務である。

【指摘】 1点当たりコストの過大

絵手紙1点当たり約5千円(750千円÷155点)を要している。1件当たりコストが過大であり、費用対効果が低い。

【意見】 人員投入の測定方法について

今回、修正を加えた数値によって計算する。

市職員年間勤務日数約250日×0.1人=25日である。月平均2日以上、この業務に人手を要していることになる。

測定方法に誤りがあるか、測定方法が正しいならば、時間のかけ過ぎではないか等、検討が必要である。

予算上の事業費とは別に、市職員の時間コストがかかっていることを無視、または軽視してことがもたらしたものと見える。事業費の予算要求額が小さいことが、事業の継続判断を安易にしている。見直すべきである。

5. 事業継続の判断について

平成23年度の事業仕分け調書での、担当課の自己評価は以下の通り。今後は、廃止としている。

<p>絵手紙展を通じて両市の交流が深まり、市民が相互の市について理解を深める機会になっている。 これまで周年事業や職員交流等の実施により交流が図られてきたところであるが、近年は絵手紙交流のみであり、将来的には業務の廃止または移管を考える。</p>

【指摘】 事業継続可否の判断がなされていない

監査日現在、事業は継続している。函館市単独事業ではないため、佐久市の意向も今後の方針に反映されることは相当としても、現状のように半ば形骸化した事業を、市職員の手作業的な次元で存続させるのは、有益とは言えない。

意思決定が文書化されていないため、継続または廃止についての責任ある判断がされないまま事業が継続されていることになる。

No. 66 文化振興関係経費

担当部局 生涯学習部 生涯学習文化課

1. 事業の目的

(1) 市の定めた事業の目的

平成23年度の事業仕分け調書によると、事業の目的は以下の通りである。

心の豊かさを実感できる市民生活および活力ある社会の実現を目指し、文化芸術振興施策の総合的かつ計画的な推進を図るための調査活動のほか、文化活動団体が行う各種事業への名義後援や文化芸術に関する情報発信など、本市の文化芸術の一層の振興を図る。

(2) 事業の概要

① 文化事業への支援（名義後援等）

名義後援にかかわる作業は通年で行われている。名義後援を認可する対象は文化活動団体に限られている。名義後援が認可されると、ポスター等印刷物にその旨記載した上で、市庁舎・図書館・公民館など市の施設に展示可能となる。平成24年度は274件申請中、政治団体関与という理由で1件が却下されたのみである。申請すれば、概ね認可されている状況にある。

② はこだてカルチャーナイト参加

カルチャーナイトは、商工会議所主催行事の一環として、年一日、夜間に市庁舎1階フロアと市議会会議場を市民に開放するものである。

③ 文化芸術の情報発信（HP等）

市民が利用可能なライブ・ギャラリーの紹介用HPの更新であり、外部委託している。

④ 文化芸術関連セミナー受講・研修参加

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは、以下の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		366	142	296	533	118
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		366	142	296	533	118
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.9 7,200	人工 0.9 7,200	人工 0.9 7,200	人工 0.9 7,200	人工 0.9 6,750
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	7,200	7,200	7,200	7,200	6,750
総事業費計（A+B）		7,566	7,342	7,496	7,733	6,868

予算化された事業費の大半は、文化芸術関連セミナー受講・研修参加費用が占めている。

平成 23 年度の決算額が他の年度に比べて多いのは、平成 24 年度日本ペンクラブ「平和の日」の集い函館開催に先立ち、前回開催地視察、関係機関打合せの出張旅費が多かったためである。

なお、上表の人工は平成 23 年度事業仕分け調書によっている。平成 24 年度の後援件数が倍増しているのは、機構改革により、従来、生涯学習課・文化振興課がそれぞれに名義後援していたものが、生涯学習文化課として統合されたためである。平成 24 年度の人工は増加していることが推定されるが、所管課では特段の再計算はしていないため、平成 23 年度の数値を暫定的に用いている。

2. 事業の効率性について

上記の活動指標として、事業仕分け調書記載項目を参考に、実績値を示すと以下の通りである。

〈単位：件、人〉

活動指標名	平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
名義後援	164	150	164	155	274
行事対応(出席等)	33	40	35	32	47
カルチャーナイト 来場者(市役所会場)	820	中止(台風18号)	662	623	798

【指摘】 人員コストが高い

事業内容のうち、工数を要しているのは、文化事業への支援（名義後援等）であるというのが担当課の自己評価である。

平成 24 年度の名義後援 274 件は、概ね 1 日 1 件の申請に相当し、行事対応 47 件は、概ね 1 週間 1 件に相当する。

これに、年間 1 日開催の市庁舎見学会開催を加えて、1 年間 0.9 人が従事している。

年 1 回の見学会には、人手はほとんどかかっていないものと推定する。名義後援 274 件、行事対応 47 件の合計 321 件を 225 日（250 日×0.9 人）で処理していることになる。

1 日当たり 1.42 件（321 件÷225 日）、即ち概ね 2 日で 3 件処理している。

平成 24 年度総コストは 6,868 千円であり、その大半が人件費である。1 件当たりコストは約 20 千円（6,868 千円÷321 件）である。

人件費コストが過大である。費用対効果も低い。業務のスリム化を行うべきである。

3. 達成目標について

【指摘】 過大目標の設定

本事業は、一定数の要望はあるが、件数が多ければ、比例して市民の福利が向上する性質の事業ではないであろう。

このように、一定の処理数はこなさなければならないが、その量や質が必ずしも市民の福利と比例する訳ではない事業については、1 件当りの処理コスト、つまり業務効率を最低限に抑えることが重要である。

その意味で、1 件当りの処理コストについて、達成目標を設定することが考えられる。

No. 67 函館子ども歌舞伎運営補助金
 担当部局 生涯学習部 生涯学習文化課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成 23 年度事業仕分け調書によると、以下の通りである。

市民の自主的な文化芸術活動の促進を支援する。

(2) 事業の内容

函館子ども歌舞伎後援会に対し、運営補助金を交付する。

平成 24 年度の補助金交付申請書によると、後援会による補助事業等の内容は以下の通りである。

- ・ 定期総会の開催
- ・ 会報の発行
- ・ 練習の公開
- ・ 慰問活動
- ・ その他

なお、2年に一度、市民会館を借り上げ、公演を開催している。直近では平成 23 年度に開催している。

(3) 事業の開始

平成 16 年度

(4) 事業コスト

本補助事業にかかるコストは、次の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費 (A)		1,000	1,000	1,000	1,000	900
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		1,000	1,000	1,000	1,000	900
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.06 480	人工 0.06 480	人工 0.06 480	人工 0.06 480	人工 0.06 450
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	480	480	480	480	450
総事業費計 (A+B)		1,480	1,480	1,480	1,480	1,350

平成 24 年度に前年比 10%削減されているが、市の補助金全体の見直しの方針を受

けたものであり、事業に対する担当課の評価が 10%減じている訳ではない。

2. 目的について

【指摘】市の定めた事業の目的について

目的が「市民の自主的な文化芸術活動の促進を支援する」と抽象的な定義になっている。対象が何（誰）か、どのような変化を及ぼすことを意図しているのが設定されていない。

実態に即し、達成目標や業績指標を導出可能なように、明確に目的を定義すべきである。

3. 事業の成果について

【指摘】成果の測定が不十分である

事業の目的に対し、どのくらいの効果が上がっているかが測定されていない。

事業目的は「市民の自主的な文化芸術活動の促進」と極めて概念的な定義である。実際の事業内容が、子ども歌舞伎に限定されているため、実態に即した目的を明確に定義した上で、効果の測定をすべきである。

毎年の事業費（補助金）の額は大きくはないので、測定するためにコストをむやみにかける意義はない。

しかし、本事業については、平成 16 年度から補助金交付を開始しており、平成 25 年度も継続して交付していることから、補助金累計は 10,000 千円程度となり、市職員年間平均給与額を超える。この間、特段の測定指標を設けてこなかったのは不適切である。予算要求資料も平成 22 年度から平成 24 年度の 3 年間、全く同じ記載であり、成果の記載もない。

何らかの指標を設け、事業効果を測定すべきであるが、補助金事業については、毎年継続することが前提となり、成果についての評価が行われていない傾向があり、正すべきである。

【意見】成果指標の例示

芸能の性質上、構成員の入れ替わりは大きくはないと思われるが、例えば、子ども歌舞伎に関心を持ち、自らも参加したいと思う子供の数やその変化、変化率、函館市小中学生約 17 千人の子ども歌舞伎に対する関心度の変化や変化率など、測定可能な指標を検討すべきである。

4. 受給者数と事業継続可否の検討について

【指摘】補助金の最終的受給者が少ない

補助金の最終的な受給者は、第一義的には子ども歌舞伎の演者である「子ども」であろう。平成 24 年度の構成員は小学生 14 名、中学生 5 名、計 19 名である。

平成 24 年 5 月 1 日現在、函館市の小学生は約 11 千人、中学生約 6 千人合計 17 千人であり、子ども歌舞伎構成員は、小中学生の 1/1000 の少数しかいない。

平成 24 年度の補助金交付申請書に添付された計画書によると、補助事業の実施による効果は、以下の通りである（下線は監査人による）。

次世代を担う子どもたちに日本の伝統文化である歌舞伎を習得してもらい、その成果を公の場で発表する機会を与えることによって、伝統文化に対する関心や理解を深めるとともに豊かな心を持った人間形成の一助となる。

また、函館子ども歌舞伎の活動は、函館市はもとより全国的にも認知度、上演内容の評価が高いことから、子どもたちの取り組みにやりがいと生きがいを与える結果になっている。(以下略)

補助金受給団体自身が、効用が生じる対象を演技者である子供たちに限定している。

市の担当者によれば、函館の地に指導者が移住してきた、後援会員を広範に獲得できた等、諸般の事情の下に子ども歌舞伎が運営されてきたなどの経緯があるとのことである。

しかし、受給者が限定され、極めて少数の者を対象に、長い間補助を続ける状況は見直す機会を設ける必要がある。

No. 68 道南駅伝競走大会負担金（戸井教育事務所）

担当部局 生涯学習部 戸井教育事務所

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成 23 年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

駅伝大会を通じて、さまざまな市民が参加することで、体力向上や健康増進など生涯スポーツ振興を推進するとともに、青少年の健全育成を図り、豊かで活力ある生活の実現を目指す。

(2) 事業の内容

函館市立潮光中学校（戸井地区）を会場に、戸井地区内 11.42 km（4 区間）を小学生男子の部、小学生女子の部、中学生男子の部、中学生女子の部、高校生女子・一般女子の部、高校生男子・一般男子の部の計 6 種目（各チーム選手 4 名、補欠 1 名）で競技を行っている。

(3) 事業コスト

当事業にかかるコストは、以下の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		1,440	1,300	1,300	1,300	1,000
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		1,440	1,300	1,300	1,300	1,000
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 0.9 7,200	人工 0.9 7,200	人工 0.9 7,200	人工 0.16 1,280	人工 0.16 1,200
	嘱託職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	臨時職員	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0	人工 0.0 0
	人件費(B)	7,200	7,200	7,200	1,280	1,200
総事業費計（A+B）		8,640	8,500	8,500	2,580	2,200

平成 23 年度の事業仕分け調書では、人工 0.9 人と記載されているが、今回監査では、担当課が 0.16 人と修正を加えてきたため、平成 23 年度以降の数値は 0.16 人工としている。平成 22 年度以前については、遡及しての修正はしていない。なお、0.16 人工は、実働 40 日（250 日×0.16 人工）相当である。

大会は、道南駅伝競走大会実行委員会主催で行われており、事業費全額は助成金として支出されている。

実行委員会事務局は戸井教育事務所内に置かれ、事務局長、事務局員として実務を担当しているのは教育事務所長並びに職員である。実質的には、所長並びに職員が大会関連業務に従事する時間をもとに、上表の人件費計算がされている。

なお、平成 24 年度に事業費（助成金）が 300 千円減少しているのは、担当課によれば予算の制約によるものである。

2. 事業の有効性について

【意見】参加者数について

平成 24 年度の参加者数は選手・補欠併せて 368 名、81 チームである。近年の参加者数に大きな増減は見られない。参加者の属する地域に区分すると、以下の通りである。

地区	選手	補欠	計
戸井地区	32	7	39
その他函館市	132	17	149
他市町	160	20	180
合計	324	44	368

人件費も含めれば、参加者 1 人当りに要するコストは約 6 千円（2,200 千円 ÷ 368 人）となる。

1 人当たりコストの高い小規模事業が長年運営されていることになる。年間の事業費としては大きな規模ではないが、これに関わる職員費も考慮すれば、費用対効果が高い事業であるか疑問である。

【意見】参加者の傾向と事業のあり方について

戸井地区からの参加者は圧倒的に小中学生が多い。

地区	選手	補欠	計
戸井地区	24	5	29
その他函館市	96	10	106
他市町	84	9	93
合計	204	24	228

平成 25 年 4 月 1 日現在、戸井地区の人口は約 3,600 人、うち、小中学生は 173 名である。

上表の戸井地区小中学生の選手・補欠は 29 名。参加率 $29 \div 173 \approx 22.5\%$ と、一定程度はある。

これに対し、函館全体の人口から戸井地区人口を除くと、概ね 270 千人。うち小中学生は約 19 千名。小中学生の選手・補欠は 106 名であるから、参加率は $106 \div 19,000 \approx 0.56\%$ と極めて少数である。

戸井地区合併前よりの事業であるという経緯もあろうが、合併後、10 年ほどの年月を経過したのもまた事実である。

今後も、地区参加者の多い事業として継続していくのか、継続する場合には、地区の小中学校単位の事業に縮小すべきではないかなど、現状維持に拘泥することなく検討する必要がある。

3. 戸井教育事務所について

【指摘】 戸井教育事務所の設置について

本事業は上述の通り、実行委員会主催で行われているが、実行委員会事務局は、戸井教育事務所内に置かれ、事務局長、事務局員として実務を担当している。本事業に関わる決算額、人件費コスト等を検討するに当たり、戸井教育事務所全体の決算額をみると、次の通りである。

戸井教育事務所関連の平成 24 年度決算額は、26,833 千円である。

平成24年度決算額	<単位：千円>
文化振興関係経費	178
生涯学習関係経費	167
施設管理運営経費	10,754
体育振興関係経費	221
道南駅伝競走大会負担金	1,000
スクールバス関係経費	9,085
その他所要経費	5,429
合計	26,833

施設管理運営経費の内訳は、公民館等 5 施設 8,507 千円、運動広場 2,246 千円である。

その他所要経費 5,429 千円のうち、金額の大きいものは、臨時職員人件費 1,656 千円、学校プール関連経費 1,813 千円、函館バス 1,031 千円である。

市職員の人件費は、平成 24 年度 1 人当たり約 7,500 千円である。戸井教育事務所は所長以下 3 名の職員が常駐しているため、概数的にはあるが約 22,500 千円の人件費を要している。

平成 24 年度決算額 26,833 千円に対し、概ね同程度の人件費を要している。

平成 25 年度の事務分掌に、所管課が年間労働日数を記載したものをもとにして、以下概略を掲記する。担当者 2 名分、計 490 日であり、所長分の勤務日数は考慮されていない。

【総務関係】 366 日(うち、その他庶務 178 日)

【学校関係】 10 日

【生涯学習事業関係】 114 日

総務関係としているうち、社会教育施設 5 施設・社会体育施設 2 施設・戸井プール(閉鎖)関連が 91 日を占める。

施設数・規模からみて、本庁の生涯学習文化課に集約すること等により、効率的な運用が図られてよい。

同じく総務関係で、予算要求資料の作成・執行・管理に 63 日を要するものとし

ているが、決算額 26,833 千円規模の予算に工数が大きくかけられていることになる。

また、総務関係 366 日のうち、その他庶務として 178 日を充てている。市職員年間勤務日数約 250 日の 7 割程度に相当する。

所長を除く 2 人の職員のうち、1 人の仕事はその 7 割が庶務ということになるが、事務所の規模、人口の規模などから見て、庶務の仕事の割合が高い。

個別具体的な事業に対応することのない、間接業務に大きく時間が割かれている。

戸井地区は、旧函館市の中央部とは距離があるが、一例を挙げれば、旧函館市内から戸井高校に通学する、また、反対に戸井地区から旧函館市内の学習塾に通う、高校に通学するなどは、合併前から多く見られた。

合併しても合併前と何も変えないというのではなく、時代の変遷に伴って、より合理的に物事を進めるべきである。

現在の戸井教育事務所は、間接業務に大きく時間を充てていることから、職員の時間的余裕が過大である可能性がある。

戸井教育事務所が所管する施設数、事業規模、予算額、決算額等に照らし、現状の人員数のまま戸井教育事務所を設置していくこと自体を再検討すべきである。

No. 69 生涯学習関係経費（椴法華教育事務所）

担当部局 生涯学習部 椴法華教育事務所

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

チェックリスト回答は、下記のように記載されている。

学ぶこと・地域間・異世代交流・体験などをおし協力・協調性を養いながら、地域の急速に進む高齢化に向けて生きがいや健康づくり、余暇の過ごし方などの充実を図る。

(2) 事業の内容

① 陶芸教室

年2回開催、定員各回7人、椴法華地区に限らず函館市民全体を対象としている。

② 新春書初め会

近隣の恵山、戸井地区との共催事業である。年頭に一度の単発行事である。

③ 友好地域交流

青森県風間浦村との宿泊交流事業である。小学4年生から6年生までの全員が3年間継続することを前提としている。年一回の行事である。

④ 高齢者ふれあいいきいき学級事業

- ・年1回の軽運動教室
- ・年1回の鏡餅づくり：60歳以上と小学生が対象である。
- ・英語教室：実際の参加者は、高齢者より小学生が多かった。平成24年度に廃止された。

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは、以下の通りである。

〈単位：人、千円〉

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		466	485	775	530	399
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		466	485	775	530	399
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 0.5 4,000	人工 0.5 3,750
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	8,000	8,000	8,000	4,000	3,750
総事業費計（A+B）		8,466	8,485	8,775	4,530	4,149

平成23年度の事業仕分け調書では、人工1.0人と記載されているが、今回監査に当たり、担当課が0.5人と修正を加えてきたため、平成23年度以降の数値は0.5人工

としている。それ以前の年度については、遡及しての修正はしていない。

2. 事業の有効性について

各年度に実施した事業についての榎法華地区の参加者数は、具体的な行事に分解すると以下の通りである。

榎法華地区参加者数 〈単位：人〉

	区分	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
1	陶芸教室	15	25	20	9	11
2	新春書初め会	26	22	29	25	22
3	友好地域交流	19	16	28	19	16
4	軽運動教室	23	15	20	28	13
5	鏡餅づくり	30	中止	16	40	30
6	英語教室	12	0	0	51	廃止
	合計	125	78	113	172	92

どの細分化された事業ないしは行事を見ても、著しく小規模のものが継続的または断続的に運営されている。また、表中の4～6番は、高齢者ふれあいいきいき学級として開催されているが、英語教室は平成20年度は小学生のみ、平成23年度は大人15名・小学生36名の参加であった。

【指摘】事業の費用対効果が著しく低い

〈単位：人、千円〉

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
総事業費	8,466	8,485	8,775	4,530	4,149
参加者数	125	78	113	172	92
1人当たりコスト	68	109	78	26	45

参加者1人当たりのコストは、平成20年度68千円、平成24年度45千円など、著しく高額である。陶芸教室・軽運動教室・英語教室などは、民間の同種教室があり、それと比較してコストがかかり過ぎている。

総コストの9割（平成24年度3,750千円÷4,149千円）が市職員の人件費であることが、コスト増の要因となっている。

参加者1人当たりコストが過大である分は、結局は市民の負担となる。市民の負担が受益者の受ける効用を大きく上回れば、地域全体としては損失となる。

事業廃止、民間委託、民営化など実施方法の抜本的改善が必要である。

【指摘】事業成果・費用対効果が測定されていない

平成25年4月1日現在、榎法華地区の人口は約1,200人である。60歳以上の高齢者が地区人口の半数を占めている。

平成の市町村大合併前は、「榎法華村」であった当時と変わらず、小規模な集落のまま推移している。このような状況下では、どのような事業も事業規模は小さ

く、参加者の絶対数は少ないが、そのこと自体はやむを得ないことといえる。
 住民が少ない地域での事業が小規模・少人数となること自体は、一概に否定すべきものではない。
 しかし、事業の必要性や有効性と、その事業が効率的に遂行されているか否かは、別の概念である。事業成果や費用対効果は、測定されなければならない。
 当事業については、達成目標やアウトカム・アウトプットなどの業績指標が、明確に定義されておらず、参加者数の集計にとどまっている。
 達成目標と業績指標を明確に定義し、事業の成果や費用対効果の測定をすべきである。

【指摘】 民間事業者の活用

前述したように、1人当たりコストは45千円である。参加者10人程度の講座であれば、500千円のコストであり、十分民間事業者に委託可能である。
 本事業としては一旦廃止とし、民営化を含め、実施方法を再検討すべきである。

3. 榎法華教育事務所について

市職員の人件費は、平成24年度決算額では、1人当たり約7,500千円である。榎法華教育事務所は所長を含め3名の職員が常駐しており、概数的にはあるが、約22,500千円の人件費を要している。

【意見】 事業費と人件費コストについて

平成24年度の事業費決算額（職員人件費を除く）は、以下の通りである。

平成24年度決算額		〈単位：千円〉
生涯学習関係経費		398
施設管理運営経費		1,882
体育振興関係経費		275
その他所要経費		1,194
合計		3,750

3,750千円の事業を実施するのに、22,500千円の人件費を要する計算になる。事業規模に比べて人件費コストが高い。
 中には、本事業のように職員人件費が総コストの9割を占め、事業に要する人工も0.5人と総員3名の1/6を占めているなど、費用対効果が低い事業がある。
 地区教育事務所の統合・存廃等について、人件費コストという観点から、業務に実際に必要な時間を再測定し、配置人員数を見直すべきである。
 また、部門の統廃合も検討すべきである。

No. 70 会議録等作成委託料

担当部局 議会事務局 議事調査課

1. 事業の概要

(1) 市の定めた事業の目的

平成 23 年度の事業仕分け調書によると、本事業の目的は次の通りである。

<ul style="list-style-type: none"> ・地方自治法、市議会会議規則、市議会委員会条例に規定する会議録の作成および配付 ・会議録の保存
--

(2) 事業の内容

<委託業務内容>

- ・会議録調製業務（会議録音テープの反訳整文及び会議録の印刷製本）

<担当課の業務内容>

- ・業務委託契約・反訳原稿の校正・成果品の検査・会議録の関係者等への送付
- 平成 24 年度からは、従来外部委託としていた会議録調製業務の一部も、担当課業務としている。

(3) 事業コスト

本事業にかかるコストは次の通りである。

<単位：人、千円>

		平成20年度決算	平成21年度決算	平成22年度決算	平成23年度決算	平成24年度決算
事業費（A）		5,989	7,254	7,084	5,585	4,693
特定財源	国・道					
	市債					
	その他					
一般財源		5,989	7,254	7,084	5,585	4,693
事業を実施するために必要な人件費	職員	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 8,000	人工 1.0 7,500
	嘱託職員	人工 0.0 0				
	臨時職員	人工 0.0 0				
	人件費(B)	8,000	8,000	8,000	8,000	7,500
総事業費計（A+B）		13,989	15,254	15,084	13,585	12,193

事業費は、会議録調製業務（会議録音テープの反訳整文及び会議録の印刷製本）の外部委託料である。

人件費は、担当課で行っている下記業務に関して発生するものである。

業務委託契約・反訳原稿の校正・成果品の検査・会議録の関係者等への送付。但し、平成 24 年度以降は、事務局自ら会議録調製業務（常任委員会録音テープの反訳整文及び会議録の印刷製本）の一部を行うこととしている（以下、内製化という）。

内製化に伴う、平成 24 年度の内部人件費の増加は、所管課において数値的に把握されていない。上表で、平成 24 年度人件費を前年並みとしているのは、そのことを踏まえてのいわば仮数値である。

2. 事業の実施内容変更の可否判断について

【指摘】事業の実施内容を変更しているが、その可否判断の経緯が残されていない

平成24年度には、本事業費の予算要求内訳が平成23年度に比して、大幅に増減している。その主な内訳は次の通りである。

- ① 本会議録の印刷部数を50部から60部に1.2倍とし、約1,000千円予算増。
- ② 外部委託していた委員会会議録の一部を内製化し、委託費約700千円予算減。
- ③ 会議録保存のマイクロフィルム化（外部委託）を休止し、約1,000千円予算減。

以上により、当事業にかかる予算額は全体で、約700千円の減額となっている。

これらについて、事業全体の効果を測定し、事業の全体、もしくは各工程の変更について検討をした経緯は文書化されていない。

予算要求した、あるいは、しなかったことそのものが、稟議済と解釈されている。

予算内で都合をつける、という考え方を改めなければ、事業全体の見直しが適切に行われているか否かを外部から検証することができない。経緯は文書化して残す必要がある。

3. 事業コストについて

(1) 委託料の内訳

委託料の内訳は下記の通りである。所管課の提出資料・予算要求額の内訳を参考に作成した。

〈単位：千円〉

内訳	委託業者	平成21年度		平成22年度		平成23年度		平成24年度	
		予算	決算	予算	決算	予算	決算	予算	決算
本会議録	㈱ぎょうせい	5,465	5,126	5,465	4,903	5,465	3,939	6,149	4,250
委員会記録	㈱三和印刷	2,268	1,078	2,268	1,194	2,079	711	1,386	443
会議録マイクロフィルム	㈱マイクロフィッシュ	1,095	1,050	1,040	987	988	935	休止	
合計		8,828	7,254	8,773	7,084	8,532	5,585	7,535	4,693

本会議録についての、1部当りの単価は以下の通りである。ここでいう1部とは各年度の定例会4回、臨時会の会議録分冊一式を指す。

〈単位：千円、部〉

内訳	平成21年度		平成22年度		平成23年度		平成24年度	
	予算	決算	予算	決算	予算	決算	予算	決算
本会議録 A	5,465	5,126	5,465	4,903	5,465	3,939	6,149	4,250
作成部数 B	50	50	50	50	50	50	60	60
単価 (B÷A)	109.3	102.52	109.3	98.06	109.3	78.78	102.48	70.83

本会議録は、録音テープによるテープ起こし、印刷製本、会議録検索システム用電磁データ作成まで一括で一者随意契約している。ページ数・印刷部数による単価契約である。

委員会記録は、録音テープによるテープ起こし、印刷までの契約である。録音時間による単価契約である。

委員会記録も、最終的に会議録検索システムに搭載されるが、このためのデータ作成は、当事業とは別に、(株)ぎょうせいに委託している。予算上の中事項名は議会ホームページ会議録掲載経費である。

(2) 本会議録委託

本会議録は、平成 21 年度から平成 23 年度まで予算額 5,465 千円と一定である。

単価契約の性格上、決算額は 5,126 千円、4,903 千円、3,939 千円と均一ではない。決算額だけみると、漸減傾向にある。

しかし、平成 24 年度の予算額は 6,149 千円と、大幅に増加している。

毎年、予算に達しない執行額であるにもかかわらず、平成 24 年度に予算要求額が約 2 割増となった要因は、印刷部数を従来の 50 部から 60 部に変更したことにある。

【指摘】 本会議録委託業務の算定根拠

平成 24 年度の予算要求に当たっての計算根拠は、以下の算式で示される。

$$\textcircled{\text{61 円}} \times \underline{1,600 \text{ ページ}} \times 60 \text{ 部} \times 1.05 = 6,149 \text{ 千円}$$

単価に、議事録のページ数と、印刷部数をかけて委託料を計算している。

この算式では、1 部印刷部数が増えるごとに、

$$\textcircled{\text{61 円}} \times \underline{1,600 \text{ ページ}} \times 1 \text{ 部} \times 1.05 = 102 \text{ 千円}$$
 委託料が増える計算になる。

計算上は、1 部約 100 千円の印刷物ということになる。

なお、会議録は定例会・臨時会の開催期間ごとに 1 冊ずつ作成されるため、一式 4～5 分冊の合計を 1,600 ページとしている。

平成 24 年度においては、前年に比して 10 部増刷することにより、

$$\textcircled{\text{61 円}} \times \underline{1,600 \text{ ページ}} \times 10 \text{ 部} \times 1.05 = 1,025 \text{ 千円}$$
 の予算要求額の増加となった。

この計算には以下の問題点がある。

本会議録は、録音テープによるテープ起こし、印刷製本、会議録検索システム用電磁データ作成まで一括の契約である。したがって、委託料には印刷部数の多寡にかかわらず生じる、テープ起こし料部分、印刷前の製版作業分、検索システム格納分も含まれている。

しかし、委託料の積算上、これらの金額は区分されておらず、委託料は印刷部数に比例して増減している。

委託料のうち、テープ起こし等は、部数に影響されない固定費的な部分である。固定費を含む全コストを部数に応じて変動するものとしているのは、コスト積算

上、誤りである。

部数増によって委託先に生じる原価の増加額以上に予算額が増加されていたことになる。合理的な原価計算に従えば、過大見積りによる過大な予算額であった。テープ起こし、印刷製本、会議録検索システム用電磁データ作成の各段階での積算を明示した上で、変動・固定部分が明確になるような契約とすべきであった。

【指摘】 議事録配布数と予備冊数について

平成 24 年度本会議録 10 部増刷分は、議会関係用に充てられている。
配布の内訳は以下の通りである。

〈単位：部〉

区分	配布先	平成23年度	平成24年度
議会関係	原本	1	1
	議長	1	-
	副議長	1	-
	議員	7	30
	市長	1	1
	事務局長	1	1
	事務局予備	19	8
	小計	31	41
閲覧用	議会図書室	1	1
	情報公開コーナー	1	1
	各支所	7	7
	小計	9	9
資料用	国立国会図書館	3	3
	市立中央図書館	2	2
	教育大学附属図書館函館分室	1	1
	はこだて未来大学	1	1
	函館行政評価分室	1	1
	函館地方検察庁	1	1
	市政記者室	1	1
	小計	10	10
合計		50	60

事務局担当課によれば、平成 23 年度までは議員（議長・副議長以外）には、希望者に限って配布していたところ、平成 24 年度から議員全員に配布することとした。市民に付託されて議事を行っている全議員に対し、議事録を配布することは当然といえる。

一方で、平成 23 年度において、議員 30 名の 3 割にしか配布せずに、事務局予備が 19 部（印刷部数の 4 割）もあることは不合理である。

事務局予備の保有目的は、担当課では明瞭にしておらず、予備部数の受払簿は作成されていなかった。

また、平成 24 年度の予備部数は 8 部に減少しているものの、担当課によれば、実際には 1 部も配布していない。

作成部数が適正規模となっていない。改めるべきである。

【指摘】在庫管理について

上記の通り、予算ベースで会議録は 1 部、約 100 千円相当である。

平成 23 年度は、計画段階で 19 部の予備をもつこととしている。これは、金額に換算すると、約 1,900 千円に相当する。

平成 24 年度は、予備 8 部がほぼそのまま在庫となっており、その作成コストは約 800 千円相当である。

事務局予備冊数在庫について、平成 25 年 10 月、監査人が実地調査を行ったところ、書庫兼図書室に以下の部数が現物として散在していた。

会議録予備の残冊子数 <単位：冊>

年度/時期	定例会				小計
	第1回	第2回	第3回	第4回	
平成19年度	2	3	3	3	11
平成20年度	1	3	3	3	10
平成21年度	2	3	2	4	11
平成22年度	5	5	4	4	18
平成23年度	4	5	17	19	45
平成24年度	7	8	7	8	30

<単位：冊>

年度/時期	臨時会					小計
	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	
平成19年度	4	-	-	-	-	4
平成20年度	4	-	-	-	-	4
平成21年度	4	2	2	2	4	14
平成22年度	4	4	-	-	-	8
平成23年度	5	19	-	-	-	24
平成24年度	8	-	-	-	-	8

所管課によると、予備部数については書類保管年限の制約はなく、事務局内部での決めごともないため、時間の経過とともに、過年度分については適宜処分している。

上述の通り、平成 23 年度までは事務局予備は 19 部、平成 24 年度以降は 8 部である。

在庫の受払管理簿は作成されておらず、予備についての具体的配布先は不明である。平成 24 年度は、予備冊数の配布がなかったのが事実であれば、配布先がそもそもなかったことも想定される。平成 24 年度予算ベースでは 819 千円、決算ベースでは 567 千円が無駄になっている。

過剰在庫である上、在庫管理も不適切である。

(3) 委員会記録委託

平成 23 年度までは、常任委員会・特別委員会ともに会議録の調製を外部委託していたが、平成 24 年度以降は、常任委員会分は内製化している。

平成 24 年度の予算要求に当たっての計算根拠は、以下の算式で示されている。

$$\textcircled{220 \text{ 円} \times 60 \text{ 分} \times 100 \text{ 時間} \times 1.05 = 1,386 \text{ 千円}}$$

単価に、分単位の時間数をかけて委託料を計算している。テープ起こしの対象時間が委託料計算の根拠である。

【指摘】内製化のもたらす影響額

平成 23 年度までは、常任委員会・特別委員会ともに会議録の調製を外部委託していたが、平成 24 年度以降は、常任委員会分を内製化している。

所管課説明では、予算の都合上としているが、これにより増える人員・人件費の試算は、ヒアリング日現在、行われていなかった。

内製化による委託料の減額効果を、担当課は約 700 千円と試算しているが、それを内部で賄うことによる市職員の勤務時間の増加を計算することなく、委託料の減額で事足りりとしている。

人件費もまた、コストであることを認識しなければならない。

(4) 委託料計算根拠の不統一について

【指摘】委託料計算根拠の不統一について

本会議録・委員会記録の委託料の計算根拠が統一されていない。

本会議録は上質紙・くるみ表紙・無線とじという、官公庁特有の印刷製本を指定されている。

一方、委員会記録は、市販の紙製フラットファイルに、普通紙の印刷物をはさみ込んで、最終成果物としている。

印刷物の様式に相違はあるが、印刷手前でのテープ起こしは、両者共通である。

現状では、本会議録はページ数・印刷部数をもとに、委員会記録は記録時間をもとに算定されている。

本会議録の記録時間は 113.5 時間あった（所管課集計による）。

これを、委員会記録の単価・計算方法によって、仮計算すると、

$$\textcircled{220 \text{ 円} \times 60 \text{ 分} \times 113.5 \text{ 時間} \times 1.05 = 1,573 \text{ 千円} \text{ となる。}}$$

本会議録委託料は、平成 24 年度予算要求ベースで 6,149 千円であるから、印刷製本、データ保存等のテープ起こし以外のコストが、6,149 千円－1,573 千円＝4,576 千円である。

印刷部数は 60 部であるから、1 部当たり 4,576 千円÷60 部＝76 千円を要している。印刷製本・データ保存等のコストとしての妥当性が検証されていない。

テープ起こしの対価と、印刷の対価を分けて、本会議・委員会それぞれの計算根拠の妥当性を検証できるようにすべきである。

4. マイクロフィルム化の必要性について

マイクロフィルム化については、平成 23 年度の事業仕分け調書において、担当課により次の評価が記載されている。

地方自治法の改正により電磁的記録による会議録の作成が認められており、電磁的記録の導入による印刷費節減等のメリットが考えられるが、電磁化によるデメリット（データ消失の可能性、記録形式により将来的にファイルが開けなくなる恐れ、記録そのものの耐久性、電子署名の方法の指針がない、データ改ざん等のセキュリティの問題）等の問題点があり、それらが解決できない状況では、現行どおりの作成方法とすべきと考える。

【指摘】 マイクロフィルム化の廃止の時期

現行どおりの作成方法とは、紙により作成保存し、かつマイクロフィルム化することを指している。

正本を紙で作成・保存し、かつデジタルデータを保有していれば、複製は可能である。現在の IT 技術の水準を考慮すれば、上記の「電磁化のデメリット」に拘泥するのは不適切であり、地方自治法改正の趣旨にも合致しない。

平成 24 年度からはマイクロフィルム化は予算化されていないが、より早い段階でマイクロフィルム化の廃止を検討すべきであった。

【指摘】 事業の意思決定に整合性がない

前指摘で引用した平成 23 年度の事業仕分け調書の記載によれば、「電磁化によるデメリット（中略）等の問題点があり、それらが解決できない状況」であると記載されている。また、平成 23 年度事業仕分け調書によると、マイクロフィルム化の継続をすることが、担当課・市の意向である。

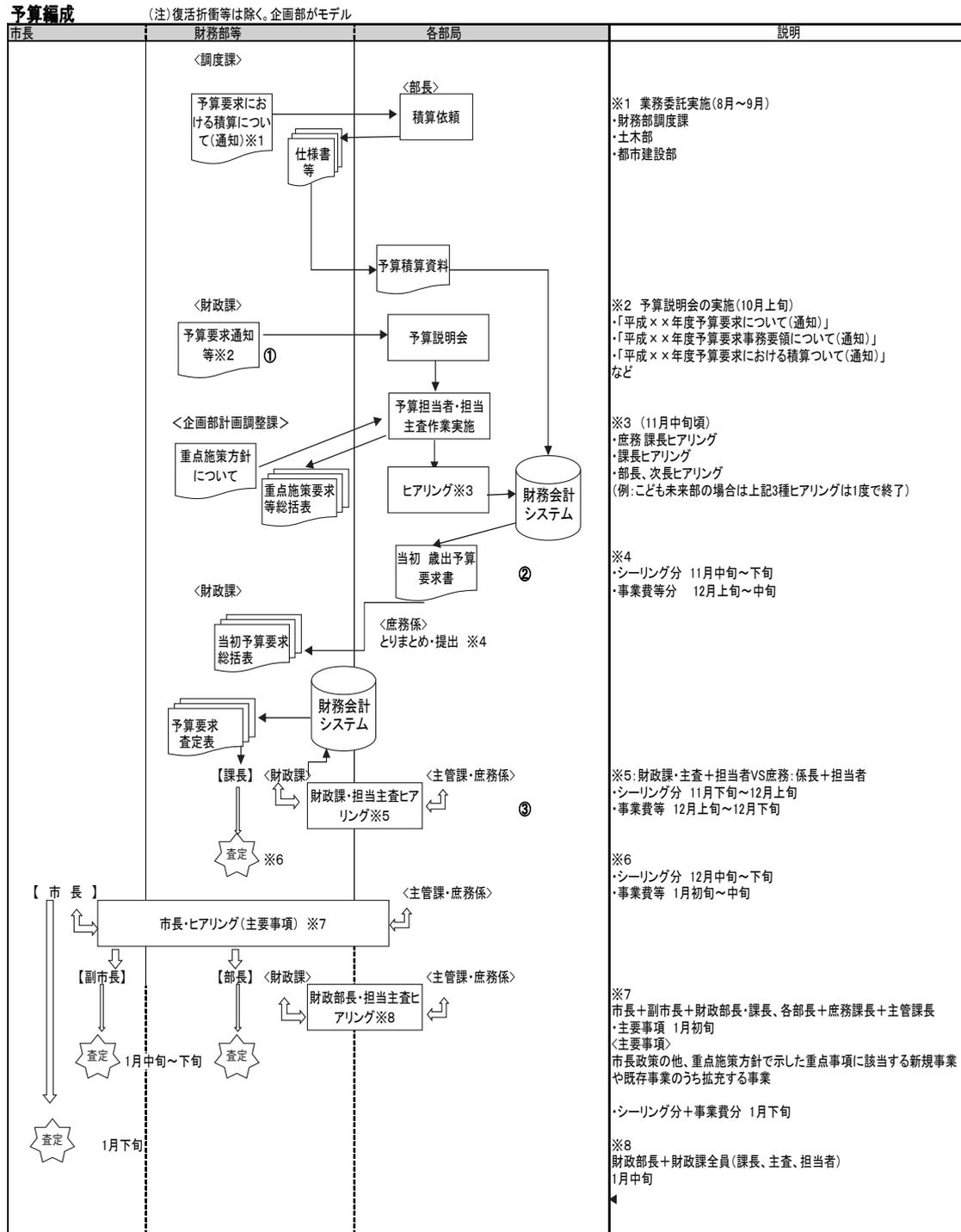
一方、この事業仕分け調書の作成と同時期に行われたはずの平成 24 年度の予算要求では、マイクロフィルム化費用は計上されていない。

「電磁化によるデメリット（中略）等の問題点があり、それらが解決できない状況」が同一時期に解決されたとみることが不合理であり、同一の事態に対して、意思の整合性がない。

第7節 予算要求資料についての個別テスト

(1) 意思決定と予算編成プロセス

函館市の予算編成プロセスのフローチャートは下記の通りである。財務部、企画部、こども未来部各担当者から聴取し、監査人が作成した。



フローチャートの中段、各部局②「当初歳出予算要求書」は、財務会計システムを利用して作成されており、ヒアリングによると、単に前年度の記載をコピーしてデータ作成する場合もある、とのことであった。

財務会計システムであるから、款・項・目・大事項・中事項・金額等は記入されるが、何故この事業が必要か、などを記載する余地はない。

個別の監査結果にも記載の通り、個別の事業を継続する、拡大する、縮小する、廃止する等いずれの場合も、予算要求前に、所管課が稟議書を作成していなかった。

チェックリスト上全件の回答であり、ヒアリングによっても全件同趣旨の回答を得ている。

換言すれば、所管課においては、事業の継続・見直し・廃止等の意思決定は、予算要求する、もしくはしないという行為を通して初めて所管課から外部に表現される。

(2) 予算要求資料について

予算要求書は、前述の通り、財務会計システムを利用して作成されている。監査にあたり、平成 24 年度の予算要求書の提示を求めた。

また、エクセル等で作成された添付資料（以下、予算要求資料という）については、平成 22・23・24 年度分の提示を依頼した。所管課が個別事業について、事業の目的や成果、事業費の妥当性等をどのように判断して予算要求（事業に関する意思決定）をしているのかを検証するためである。

(3) 予算要求資料による個別サンプルの分析

個別サンプルとした 77 件中何らかの検出事項があった 70 件について、以下の分析を実施した。

① 【意見】アウトカム指標の記載について

同じく、平成 24 年度の予算要求資料を基に、アウトカム指標に相当する成果に関する記載の有無を確認した。

記載されている件数は 1 件のみ、全体の 1.4%であった。「耕畜連携型自給飼料増産事業費補助金」では酪農家飼料コスト削減効果、労働時間縮減効果、新規収益効果額等の事業効果が測定されている。

この 1 件を除いて、成果に関する記載はなかった。

〈単位：件〉

	あり	なし	予算資料なし	合計
件数	1	62	7	70
割合	1.4%	88.6%	10.0%	100%

所管課が事業の改廃・拡縮に関する意思決定を、財政課に伝達するにあたり、成果に関する所管課の自己評価は、公式な紙媒体の資料としては授受されていない。

アウトカムが重視されていないことが、予算要求資料にも反映している。

② 【意見】 アウトプット指標の記載について

主として平成 24 年度の予算要求資料を基に、アウトプット指標に相当するものとして、「利用実績数」「実施回数」「対応件数」「参加人数」等が明確に記載されているものを「あり」として集計し、明確でないもの、記載のないものは「なし」として集計した。

予算要求資料に、アウトプット指標に相当するものが記載されている件数は 18 件、全体の 25.7%であった。

<単位：件>

	あり	なし	予算資料なし	合計
件数	18	45	7	70
割合	25.7%	64.3%	10.0%	100%

国際交流施設整備関係経費、市民文芸作品公募経費の平成 22 年度、平成 23 年度は実績の記載があったが、平成 24 年度からは記載なしであるため、上表では記載なしでカウントしている。

③ 【意見】 事業の必要性の検討について

予算要求資料の中で、事業の成果を測定・評価し、その結果に基づく合理的な根拠をもって、事業のあるべき規模等を検討した経緯が記載されている事業はなかった。

<単位：件>

	あり	なし	予算資料なし	合計
件数	0	63	7	70
割合	0%	90.0%	10.0%	100%

④ 【意見】 事業が廃止に至った経緯について

個別サンプルとした事業のうち、平成 24 年度以前に廃止されている事業が 2 件あった。いずれも、廃止の前年度の予算要求資料には、事業の見直しに関する記載はなかった。廃止年度には予算要求資料は作成されない。したがって、何を根拠に廃止したのかは、担当課が把握するのみである。判断の根拠が内外に理解できるように文書化しておくべきである。

⑤ 【意見】 記載様式の年度間同一性について

対象とした 70 件の事業のうち、予算要求資料の様式が 3 年間同一であった事業は 39 件で全体の 55.7%を占めている。

様式が 2 年間同一であった事業は、12 件で全体の 17.1%である。

2 年間同一の内訳は、以下の通りである。

(ア) 平成 24 年度に予算要求資料の様式が大幅に変更された事業…教

育委員会 8 件、企画部 1 件

(イ) 平成 24 年度から企画が変更され、様式が異なる事業…経済部 1 件

(ウ) 平成 23 年度に様式が変更された事業…経済部 1 件、

(エ) 平成 22 年度の予算資料が作成されていない事業…経済部 1 件

また、予算要求資料が作成されていない事業が 7 件あった。

なお、補助金は、共通様式で作成されている。

〈単位：件〉

	3年同一	2年同一	各年別	補助金	予算資料なし	合計
件数	39	12	2	10	7	70
割合	55.7%	17.1%	2.9%	14.3%	10.0%	100%

ここで記載様式が同一と言っているのは、事業ごとの年度間の同一性である。

今回の監査対象は小規模事業であり、記載様式が毎年同一であることそのものが直ちに不適切とされるものではない。予算要求自体が市職員の重要な業務であるのは言うを俟たないが、一方で、予算要求業務に係る時間コスト、人件費コストも当然発生する。事業費の僅少な事業に毎年度、手を変え品を変え、様式を変更するのは無益である。

しかし、それは予算要求資料が、既に適切な表現手段となっており、確実な伝達手段となっていることが前提である。

⑥ 【意見】 記載内容の年度間同一性について

次に、記載された内容に焦点を当てて、年度間の異同を点検した。

対象とした 70 件の事業のうち、予算要求資料の記載内容が概ね 3 年間同一のものは、46 件で全体の 65.7%を占めている。

2 年間同一のものは 12 件で 17.1%である。2 年間同一の内訳は、前述した記載様式が 2 年間同一だったものと同じ事業であり、記載様式の変更に伴い、記載内容も変更されていた。

記載内容が「各年度で異なる内容」の事業は 5 件のみで、内訳は、以下の通りである。

(ア) 事業の具体的な企画（イベントなど）が、年度によって変化するため、年度間の記載内容が同一とはならないもの…3 件

(イ) 一事業の中に、細実施事業が複数あり、年度によって、細実施事業が異なるため、年度間の記載内容が同一とはならないもの…2 件

〈単位：件〉

	3年同一	2年同一	各年別	予算資料なし	合計
件数	46	12	5	7	70
割合	65.7%	17.1%	7.1%	10.0%	100%

前述した記載様式と同様に、記載内容についても毎年同一であることそのものを一概に否定するものではない。しかし、それは予算要求資料が、既に適切な表現手段となっており、確実な伝達手段となっていることが前提である。

(4) 【意見】 予算要求資料の定型化について

予算要求資料は、所管課ごとに様々な記載様式となっている。

アウトカム指標・アウトプット指標、費用対効果などについて、記載様式と記載項目を定型化しなければ、1,000 を超える小規模事業について、同一の方法論による取捨選択は困難である。

補助金については、予算編成上、活用されている定型書式がある。

小規模事業について、予算編成上、横断的に見ることができる仕組みを構築すべきである。

予算要求資料記載状況

No	部名	課名	件名	年度			記載様式				記載内容				アウトプット	あり	事業の検討
				22	23	24	3年同	2年同	各年別	補助金	3年同	2年同	各年別				
1	企画部	広報課	市勢要覧発行費	○	○	○					○				×	×	×
2	企画部	国際課	国際交流施設整備関係経費	○	○	○					○				×	×	×
3	企画部	国際課	国際交流事業活動補助金	○	○	○					○				○	×	×
4	総務部	文書法制課	官報図書購入、その他諸経費	○	○	○					○				×	×	×
5	総務部	職員厚生課	職員厚生会交付金	○	○	○									×	×	×
6	財務部	財産管理課	その他諸経費(建物管理所要経費)	○	○	○					○				○	×	×
7	市民部	くらし支援室	多重債務対策関係経費	○	○	○					○				○	×	×
8	市民部	市民課	地域人権啓発活動活性化事業経費	○	○	○					○				×	×	×
9	市民部	交通安全課	函館市交通安全推進委員会補助金	○	○	○					○				×	×	×
10	福祉部	福祉推進課	福祉のまちづくり施設整備費補助金	○	○	○					○				×	×	×
11	福祉部	指導監査課	社会福祉法人等指導監査関係経費	○	○	○					○				×	×	×
12	福祉部	社会課	その他所要経費(社会福祉の概要作成事業)	なし	なし	なし											
13	福祉部	介護高齢福祉課	高齢者総合相談窓口関係経費	○	○	○									×	×	×
14	福祉部	子ども未来室次世代育成課	児童虐待防止事業費	○	○	○									×	×	×
15	福祉部	子ども未来室子育て支援課	子育てサロン運営経費	○	○	○									×	×	×
16	福祉部	子ども未来室次世代育成課	児童館及び青少年ホール管理運営所要経費	なし	なし	なし											
17	福祉部	子ども未来室子育て支援課	母子寡婦福祉資金貸付金	○	○	○									○	×	×
18	環境部	環境対策課	騒音・振動・悪臭調査費	○	○	○									×	×	×
19	環境部	環境企画課	地球温暖化防止対策費	○	○	○									×	×	×
20	環境部	環境対策課	函館の街をきれいにする市民運動協議会補助金	○	○	○					○				×	×	×
21	環境部	清掃事業課,環境対策課	分別推進対策費	○	○	○									○	×	×
22	環境部	環境対策課	ごみ散乱防止対策費	○	○	○									×	×	×
23	環境部	環境企画課,環境対策課	ごみ減量化促進費	○	○	○									○	×	×
24	環境部	環境対策課,清掃事業課	広報推進費	○	○	○									×	×	×
25	環境部	管理課	清掃指導広報車等維持費	○	○	○									○	×	×
26	保健所	保健予防課	精神保健対策推進費(飲酒予防教室)	○	○	○									○	×	×
27	保健所	健康づくり推進室健康増進課	市民健康づくり推進事業費	○	○	○									×	×	×
28	保健所	健康づくり推進室母子保健課	こどもには赤ちゃん事業費	○	○	○					○				×	×	×
29	保健所	保健企画課	保健師訪問指導費	○	○	○									×	×	×
30	保健所	生活衛生課	公衆浴場活性化事業補助金	○	○	○									×	×	×
31	経済部	商業振興課	はこだてスイーツフェスタ開催負担金	○	○	○									○	×	×
32	経済部	工業振興課	函館食品ブランド推進事業費	○	○	○									○	×	×
33	経済部	経済企画課	産学連携推進費	○	○	○									○	×	×
34	経済部	工業振興課	地域資源ビジネスマッチング事業	○	○	○									○	×	×
35	経済部	工業振興課	産業・技術融合推進事業	なし	なし	なし									○	×	×
36	経済部	経済企画課	IT人材育成等事業費	○	○	○									○	×	×
37	観光コンベンション部	ブランド推進課	観光交流事業経費	○	○	○									×	×	×
38	観光コンベンション部	観光振興課	観光資源創出経費	○	○	○									○	×	×
39	農林水産部	農務課・水産課	農業・漁業担い手交流事業費	○	○	○									×	×	×
40	農林水産部	企画調整課	農水産物生産品販路開拓・需要動向調査事業	○	○	○									×	×	×
41	農林水産部	農務課	耕畜連携型自給飼料増産事業費補助金	○	○	○									○	×	×
42	農林水産部	林務課	造林事業促進補助金	○	○	○									×	×	×
43	農林水産部	市場課	青果物地方卸売市場管理費(維持補修費)	○	○	○									×	×	×
44	土木部	道路建設課(新外環状道路整備推進室)	広域幹線道路整備促進費	なし	なし	なし											
45	土木部	道路建設課(新外環状道路整備推進室)	函館広域幹線道路整備促進期成会負担金	なし	なし	なし											
46	都市建設部	街づくり推進課	街づくり推進費	なし	なし	なし											
47	港湾空港部	港湾空港振興課	函館港利用促進関係経費	なし	○	○									○	×	×
48	港湾空港部	港湾空港振興課	海の日の祝い会補助金	○	○	○									○	×	×
49	港湾空港部	管理課	函館港湾福利厚生会館運営費補助金	○	○	○									○	×	×
50	港湾空港部	港湾空港振興課	住宅騒音防止対策事業費	○	○	○					○				○	×	×
51	戸井支所	市民福祉課	取納事務所要経費	なし	なし	なし											
52	恵山支所	産業建設課	恵山つつじまつり開催補助金	○	○	○									○	×	×
53	学校教育部	学務課	学校教育審議会委員報酬	○	○	○									○	×	×
54	学校教育部	学務課	中学生海外派遣事業関係経費	○	○	○									○	×	×
55	学校教育部	教育指導課・学務課	学力向上推進費	○	○	○									○	×	×
56	学校教育部	教職員課	子どもの生活を考える会連絡協議会補助金	○	○	○									○	×	×
57	学校教育部	南北北海道教育センター	各種教育調査研究費	○	○	○									○	×	×
58	生涯学習部	管理課	生使用机・椅子整備費(中学校)	○	○	○									○	×	×
59	生涯学習部	生涯学習課	生涯学習推進費(人材育成事業)	○	○	廃止									○	×	×
60	生涯学習部	生涯学習課	生涯学習推進費(放送大学管理委託経費)	○	○	○									○	×	×
61	生涯学習部	生涯学習課	函館市子ども会育成連絡協議会補助金	○	○	○									○	×	×
62	生涯学習部	生涯学習課	はこだての教育を考える会補助金	○	○	廃止									○	×	×
63	生涯学習部	中央図書館	市民文芸作品公募経費	○	○	○									○	×	×
64	生涯学習部	中央図書館	郷土資料整備費	○	○	○									○	×	×
65	生涯学習部	文化振興課	五稜郭ゆかりのまち交流経費	○	○	○									○	×	×
66	生涯学習部	文化振興課	文化振興関係経費	○	○	○									○	×	×
67	生涯学習部	文化振興課	函館子ども歌舞伎運営補助金	○	○	○									○	×	×
68	生涯学習部	戸井教育事務所	道南駅伝競走大会負担金(戸井教育事務所)	○	○	○									○	×	×
69	生涯学習部	蝦法華教育事務所	生涯学習関係経費(蝦法華教育事務所)	○	○	○									○	×	×
70	議会事務局	議事調査課	会議録等作成委託料	なし	なし	なし											

第6章 3E上の観点での個別テスト結果の分析

- － テスト結果を分析する目的（第1節）
- － テスト結果の分析方法（第2節）
- － 個別テストの結果に基づき、3E上の問題点を類型別に分析する（第3節）
- － 3E上の問題がある事業は、適時に見直し・廃止されてきたかを分析する（第4節）
- － 廃止・抜本的見直しをすべき事業は、3Eのどこに問題があったか（第5節）
- － テスト結果の詳細（第6節）

第1節 テスト結果を分析する目的

個別テストのサンプル77件のうち、何らかの問題があり、指摘・意見を記載した70件について、3E上の問題点を類型化し集計した。

これによって、問題点の発生件数や決算額等を、問題類型ごとに把握することができる。

個々のサンプルごとの指摘・意見については、本章第6節「3E上の観点での個別テスト結果の詳細」に掲げた。

第2節 テスト結果の分析方法

1. 類型化のカテゴリー

3E上の問題点を、A. 成果、B. コスト、C. 費用対効果、D. その他の4つに類型化して集計した。

A. 成果に問題があった事業には、A1. 成果が乏しい、または成果があったとは認められない事業と、A2. 成果を測定していないため成果が不明であった事業がある。

B. コストに問題があった事業には、B1. 人件費に問題があった事業と、B2. 人件費以外のコストに問題があった事業がある。

2. 集計方法について

① 決算額の集計

決算額は平成24年度の決算額である。

② 人件費の集計

人工は、平成23年度の事業仕分け一覧表上の正職員の人工であり、直接人件費は、正職員の人工に1人当りの平均人件費7,500千円を掛けたものである。

なお、小規模事業全体に要する人件費は、正職員が3,517百万円であるのに対し、嘱託職員・臨時職員の人件費は、それぞれ552百万円、105百万円である。正職員の人件費に較べて少額なので、ここでは、正職員の人件費のみを集計している。

③ 間接費の集計

間接費は、第5章第5節で試算した配賦率に基づき、正職員1人工7,500千円当たり1,000千円とし、その事業の正職員の人工に乗じて算定した。

④ 複数の類型に該当する場合

ひとつの事業で、複数の類型に該当する場合がある。

例えば、A. 成果、B. コストの両方に問題があり、その結果、「3 E 上の問題が 1 件以上あった事業」に該当する場合である。

この例において、仮に、事業費が 1,000 千円であったとすると、A. 成果の類型 1 件 1,000 千円、B. コストの類型 1 件 1,000 千円、「3 E 上の問題が 1 件以上あった事業」1 件 1,000 千円として、類型ごとに集計している。

その結果、A. 成果の類型と B. コストの類型の単純合計は、「3 E 上の問題が 1 件以上あった事業」と一致しない。

また、市がアウトカム指標を測定していないため、「A 2. 成果を測定していないため成果が不明」とした事業について、監査の過程で種々の資料を閲覧した結果、明らかに利用者が少ないなど、成果が乏しいと判断された事業は、「A 1. 成果が乏しい」にも分類した。No. 10「福祉のまちづくり施設整備費補助金」、No. 26「精神保健対策推進費（飲酒予防教室）」などである。

⑤ すでに廃止された事業について

すでに廃止された事業についても分析の対象に含めている。廃止以前に成果の失われていた事業について、なぜ、適時に廃止できなかったのか、その原因と対策を分析するためである。

⑥ 監査実施過程における人工の下方修正について

今回の監査におけるチェックリストの回答では、平成 23 年度事業仕分け調書に記載された人工が下方修正された事業が多かった。

しかし、以下の理由により、チェックリスト回答の下方修正された人工にはよらず、平成 23 年度事業仕分け一覧表に記載された人工によって集計した。

チェックリスト回答の中には、半分以下に修正された事業、甚だしいのは 1/100 に修正された事業もあるなど、極端な下方修正があり、サンプル対象とした 77 件についてのみ、チェックリストの回答を採用し、それを全事業に敷衍するのは、真实性を歪める恐れがあると考えたからである。

⑦ サンプル No.、サンプル名称等について

以下の説明において、個々の事業に論及する際は、第 5 章第 4 節のサンプル一覧、および、本章第 6 節の「3 E 上の観点での個別テスト結果の詳細」に記したサンプル No. を付した。事業の名称は、適宜、略称を用いた。記載数値は、表示単位未満を切り捨てとした。

第3節 3E上の問題点の類型別分析

- － 3E上の問題点を類型化する(1)
- － 成果が乏しい、または成果があったとは認められない事業の分析(2. A1)
- － 成果が不明であり、検証不可能であった事業の分析(A2)
- － 人件費コストに問題があった事業の分析(B1)
- － 人件費以外のコストに問題があった事業の分析(B2)
- － 費用対効果に問題があった事業の分析(C)
- － その他の問題があった事業の分析(D)

1. 3E上の問題点の類型別集計

サンプル77件中、何らかの3E上の問題があった事業が70件あった。フルコストベースでの合計は795百万円あった。これらは、件数ベースでサンプル全体の91%、フルコストベースでは94%を占める。

3E上の問題があった事業を類型別に集計すると、次の通りである。

検出事項一覧

〈単位：件、人・年、千円〉

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
サンプル77件合計	77	292,380	65.0	487,313	64,975	844,668					
3E上の問題が1件以上あった事業	70	279,452	60.7	455,063	60,675	795,190	91%	96%	93%	93%	94%
A. 成果に問題がある	52	237,439	47.6	357,188	47,625	642,252	68%	81%	73%	73%	76%
A1. 成果が乏しい、又は認められない	32	207,268	26.5	198,788	26,505	432,561	42%	71%	41%	41%	51%
A2. 成果を測定していないため成果が不明	28	183,827	28.2	211,800	28,240	423,867	36%	63%	43%	43%	50%
B1. 人件費コストに過大などの問題がある	44	145,769	43.2	323,625	43,150	512,544	57%	50%	66%	66%	61%
B2. 人件費以外のコストに過大等の問題あり	21	126,388	18.1	135,750	18,100	280,238	27%	43%	28%	28%	33%
C. 費用対効果に問題がある	35	125,855	36.0	270,000	36,000	431,855	45%	43%	55%	55%	51%
D. その他の問題がある	8	15,237	5.0	37,500	5,000	57,737	10%	5%	8%	8%	7%

サンプル77件のうち、A. 成果に問題があった事業が52件あった。フルコストベースでの合計は642百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の68%、フルコストベースで76%を占める。3E上の問題の中では件数、金額とも最も多い。

B1. 人件費コストに問題があった事業が44件あった。フルコストベースでの合計は512百万円、直接人件費の合計は323百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の57%、フルコストベースで61%、直接人件費ベースで66%を占める。

B2. 人件費以外のコストに問題があった事業が21件あった。フルコストベースでの合計は280百万円、人件費以外のコストである決算額の合計は126百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の27%、フルコストベースで33%、決算額ベースで43%を占める。

受益者1人当たりコスト、成果物1当りコストなど、C.費用対効果に問題があった事業が35件あった。フルコストベースでの合計は431百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の45%、フルコストベースで51%を占める。

D.その他の問題（3E上の問題以外を含む）があった事業は8件あった。

2. 【指摘】類型ごとの分析

以下、3E上の問題があった事業について、それぞれの類型ごとに、さらに、その詳細な状況を分析する。

A. 成果に問題があった事業について

3E上の問題の中で、成果に問題があった事業52件の内訳をみると次の通りである。

検出事項一覧

<単位：件、人・年、千円>

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
A. 成果に問題がある	52	237,439	47.6	357,188	47,625	642,252	68%	81%	73%	73%	76%
A1. 成果が乏しい、又は認められない	32	207,268	26.5	198,788	26,505	432,561	42%	71%	41%	41%	51%
受益者(利用者)が少ない	12	79,197	8.3	61,988	8,265	149,450	16%	27%	13%	13%	18%
受益者(利用者)が通減または激減している	11	62,944	9.6	72,188	9,625	144,757	14%	22%	15%	15%	17%
受益者(利用者)が偏っている	8	14,324	4.3	31,950	4,260	50,534	10%	5%	7%	7%	6%
対象である母集団に較べ受益者割合が低い	2	2,400	0.1	488	65	2,953	3%	1%	0%	0%	0%
受益者にとって効用が低い	7	15,594	3.5	26,250	3,500	45,344	9%	5%	5%	5%	5%
成果物の多くが滞留在庫	4	10,501	3.2	24,000	3,200	37,701	5%	4%	5%	5%	4%
他の事業と重複	3	6,460	1.1	8,250	1,100	15,810	4%	2%	2%	2%	2%
事業の終了(答申提出)まで長期間を要す	2	16,415	2.0	15,000	2,000	33,415	3%	6%	3%	3%	4%
計画と実績が大きく乖離している。	3	21,064	3.5	26,250	3,500	50,814	4%	7%	5%	5%	6%
目的と事業内容が乖離している	6	8,435	5.6	42,150	5,620	56,205	8%	3%	9%	9%	7%
業務内容の質の向上が必要	4	99,086	4.2	31,500	4,200	134,786	5%	34%	6%	6%	16%
A2. 成果を測定していないため成果が不明	28	183,827	28.2	211,800	28,240	423,867	36%	63%	43%	43%	50%

A 1. 成果が乏しい、または認められない事業について

A. 成果に問題があった事業のうち、A 1. 成果が乏しいまたは成果があったとは認められない事業は32件、フルコストベースでの合計は432百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の42%、フルコストベースで51%を占める。

その内訳は次の通りである。文中のパーセント(%)は、件数ベースの比率である。

A 1-1. 受益者(利用者)が少ない事業

A 1. 成果が乏しい、または成果があったとは認められない事業のなかでは、

受益者（利用者）が少ない事業が 12 件、サンプル全体の 16%あった。成果に問題がある要因としては最も多い。No. 10「福祉のまちづくり施設整備費補助金」、No. 22「ごみ散乱防止対策費」などである。

A 1 - 2. 受益者(利用者)が逡減または激減している事業

次に、受益者(利用者)が逡減または激減しており、現在では成果があるとはいえない事業が 11 件、14%あった。No. 7「多重債務対策関係経費」などである。

A 1 - 3. 受益者(利用者)が偏っている事業

さらに、受益者や利用者が、特定または少数に偏っている事業が 8 件、10%あった。No. 2「国際交流施設整備関係経費」などである。

A 1 - 4. 受益者にとっても効用が低いと思われる事業

受益者にとっても、どれだけ効用があるのか疑わしい事業が 7 件、9%あった。No. 26 の小学生に対する「飲酒予防教室」などである。

A 1 - 5. その他

事業の対象の母集団に較べ受益者割合が低い事業が 2 件、3%あった。

また、No. 70「会議録等作成委託料」など、作成した成果物の多くが滞留在庫となっている事業が 4 件、5%、No. 36「IT人材育成」など他の事業と重複した事業が 3 件、4%、No. 53「教育審議会」など、事業の終了(答申提出)まで長期間を要した事業が 2 件、3%あった。

他に、実績が計画を大幅に下回っているなど、計画と実績が大きく乖離している事業が 3 件、4%あった。事業の目的と事業内容が乖離しており、本来の目的に照らせば成果があったとはいえない事業が 6 件、8%、また、業務内容の質の向上が必要な事業が 4 件、5%あった。

A 2. 成果を測定していないため、成果が不明であった事業

アウトカム指標など成果の指標を測定していないため、どのような成果があったのか不明であった事業が 28 件（サンプル全体の 36%）、フルコストベース合計で 423 百万円（サンプル全体の 50%）あった。アウトカム指標を定義して成果を測定することが必要である。

なお、成果が数量ベースで測定されておらず不明であるが、事業全体としては明らかに成果が乏しい事業については、上記 A 1 とともに、本項目に該当するとした。

B 1. 人件費コストに問題があった事業について

直接人件費に問題があった事業 44 件は、成果に問題があった事業に次いで多い。その内訳は次の通りである。

なお、人工数は、平成 23 年度事業仕分け調書に記載の数値を用いている。個々の事業についてみれば、実際には、調書記載の人工ほど、作業時間はかかっていない

事業もありうる。しかし、同調書の人工合計が、組織人員数より少ないことに鑑みれば、そのような場合には、その分人員が過剰であったということになり、いずれにしても、固定費である人件費が過大であったことになる。

検出事項一覧

<単位：件、人・年、千円>

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
B1. 人件費コストに過大などの問題がある	44	145,769	43.2	323,625	43,150	512,544	57%	50%	66%	66%	61%
成果1件当り人件費コストが高い(恐れがある)	35	114,111	37.5	280,875	37,450	432,436	45%	39%	58%	58%	51%
業務仕様が過大で必要以上の時間を要している	2	5,574	5.3	39,750	5,300	50,624	3%	2%	8%	8%	6%
成果1件当り作業時間(人工)が過大(な恐れがある)	32	63,893	32.8	245,625	32,750	342,268	42%	22%	50%	50%	41%
作業が非効率である	6	11,636	7.6	57,000	7,600	76,236	8%	4%	12%	12%	9%
単純作業や囑託・臨時職員でも可能な作業を正職員が実施	9	28,636	7.2	54,000	7,200	89,836	12%	10%	11%	11%	11%
内製化によりトータルコストが増大(した恐れあり)	4	10,788	4.7	35,250	4,700	50,738	5%	4%	7%	7%	6%
民営化して、人件費コストを削減すべき	2	1,947	3.1	23,250	3,100	28,297	3%	1%	5%	5%	3%
補助金等を受給しているが人件費分は赤字	1	4,000	0.5	3,750	500	8,250	1%	1%	1%	1%	1%
人員配置が過剰(な恐れがある)	7	5,077	6.2	46,500	6,200	57,777	9%	2%	10%	10%	7%

B 1 - 1. 成果 1 件当り直接人件費が高い、またはその恐れがある事業

成果 1 件当りの直接人件費が高い事業、または、その恐れがある事業が、35 件、サンプル全体の 45%あった。

B 1 - 2. 業務の仕様が過大で、必要以上の作業時間を要している事業

事業の目的に照らして、業務の仕様が過大であるなどにより、必要以上の作業時間を要している事業が 2 件、3%あった。No.7 の「多重債務対策関係経費」などがその例である。

作業時間の過大は、直接人件費が過大となる直接的要因である。その意味では、前 B 1 - 1 に含まれる問題であるが、人件費が過大であるといっても、作業時間が過大なのか、人件費単価が高いのかを明確にするためにこの項を設けた。

B 1 - 3. 成果 1 件当りの作業時間(人工)が過大、またはその恐れがある事業

成果 1 件当りの作業時間(人工)が過大、またはその恐れがある事業が 32 件、サンプル全体の 42%あった。人件費コストが高い要因としては、最も多いパターンである。

作業を効率化し、要している作業時間を削減する必要がある事業である。

B 1 - 4. 作業が非効率である事業

成果 1 件当りの作業時間までは特定できなくとも、作業時間が全体として多い、作業項目に不要な作業が含まれているなど、作業時間が過大であると認められた事業が 6 件、8%あった。

なお、うち 2 件は、No.12「社会福祉の概要作成事業」など、事業に直接か

かわる業務ではなく、部の間接部隊である庶務が、会計伝票等のチェック作業に過大な作業時間をかけていた事例、すなわち、間接業務が非効率となっている事例であった。

B 1 - 5. 単純作業や嘱託・臨時職員でも可能な作業を正職員が実施している事業

単純作業や、嘱託・臨時職員でも可能な作業を正職員が実施しており、その結果、直接人件費が過大となっている事業が9件、12%あった。

B 1 - 6. 内製化によりトータルコストが増大した、または、その恐れがある事業

内製化によりフルコストベースでは事業コストが増大した、または、増大した恐れのある事業が4件、5%あった。No. 63「市民文芸作品」は、それまで外部委託してきたレイアウト、印刷・製本を順次内製化してきた事例である。

人件費は、事業別には把握されていない。事業別に把握されているのは予算・決算上の事業費のみである。それまで外部委託していた作業を、職員が実施することにすれば、見た目上の事業コストは減少する。

しかし、実際には、内製化により、職員の作業時間が増大しており、官民給与差を考えれば、事業のフルコストは増大する。

近年は団塊の世代の退職が続き、職員の補充が必要な時代となってきたおり、業務量を減らすことができれば、その分採用を抑制することができ、それにより、総人件費を抑制できる状況になっている。

事業費予算だけに着目して内製化すると、中期的には、却ってコストを増大させる結果となる。

B 1 - 7. 民営化して、人件費コストを削減すべき事業

現在は市が直営しているが、民営化して、人件費コストを削減すべき事業が2件、3%あった。No. 15「子育てサロン運営経費」、No. 69「生涯学習関係経費（假法華教育事務所）」である。

B 1 - 8. 委託料等を受給しているが人件費分は赤字である事業

北海道からの委託事業などで、受託元から委託料等を受給しており、表面上、一般会計の負担は0に見えるが、職員の作業時間は要しており、その人件費分は赤字となっている事業である。1件、サンプル全体の1%あった。

B 1 - 9. 人員配置が過剰、またはその恐れがある事業

人員配置が過剰、またはその恐れがある事業が7件、サンプル全体の9%あった。その事業に投じている作業時間が過大なだけでなく、担当セクションの人員配置が過剰であるもの、またはその恐れがあるものである。

B 2. 人件費以外のコストに問題があった事業について

人件費以外のコストに問題があった事業 21 件の内訳は次の通りである。

検出事項一覧 〈単位：件、人・年、千円〉

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
B2. 人件費以外のコストに過大等の問題あり	21	126,388	18.1	135,750	18,100	280,238	27%	43%	28%	28%	33%
民間委託・指定管理・民営化してコストを削減すべき	4	55,741	5.2	39,000	5,200	99,941	5%	19%	8%	8%	12%
委託料・購入額が過大、または見直しが必要	9	35,417	7.6	57,000	7,600	100,017	12%	12%	12%	12%	12%
負担金・補助金が過大、または見直しが必要	4	21,454	3.4	25,500	3,400	50,354	5%	7%	5%	5%	6%
各期の決算額の端数に0が続く	1	4,000	0.5	3,750	500	8,250	1%	1%	1%	1%	1%
予算と決算額が大きく乖離している	5	18,425	3.4	25,500	3,400	47,325	6%	6%	5%	5%	6%

B 2-1. 民間委託・指定管理・民営化してコストを削減すべき事業

民間委託・指定管理・民営化してコストを削減すべき事業が 4 件、5%あった。No. 16「児童館及び青少年ホール管理運営所要経費」などである。

指定管理者制度を活用するなど、民間事業者のノウハウを活用し、コスト削減を図るべきである。

B 2-2. 委託料・購入額が過大、または見直しが必要な事業

委託料・購入額が過大、または見直しが必要な事業が 9 件、12%あった。No. 70「会議録等作成委託料」などである。委託料の計算根拠が不合理な事業、入札手続をしていない事業、積算額が過大な事業などが含まれる。

B 2-3. 負担金・補助金が過大、または見直しが必要な事業

負担金・補助金が過大、または見直しが必要な事業が 4 件、5%あった。

他市事例に較べ補助金が高額な事業、また、No. 31「はこだてスイーツフェスタ開催負担金」のように、目的が民間企業の振興であるのに、当該民間事業者側の負担より、市の補助金の方が多額であった事業が含まれる。

B 2-4. 各期の決算額の端数に 0 が続く事業

各期の決算額の端数に 0 が続く事業が 1 件、1%あった。No. 8「地域人権啓発活動活性化事業経費」は、平成 20 年度から平成 24 年度までの決算額が、平成 23 年度を除き、4,000,000 円丁度である。多数の購入伝票からなる事業であり、必要な数量を最小の単価で購入していれば、本来あり得ないことである。流用または金額の調整が推定される。

B 2-5. 予算と決算額が大きく乖離している事業

数年にわたって、予算と決算額が大きく乖離している事業が 5 件、6%あった。No. 39「農業・漁業担い手交流事業費」などである。

財政規律上、問題がある。

C. 費用対効果に問題があった事業について

費用対効果に問題があった事業 35 件は、成果に問題があった事業、人件費コストに問題があった事業に次いで多い。その内訳は次の通りである。

検出事項一覧

〈単位：件、人・年、千円〉

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
C. 費用対効果に問題がある	35	125,855	36.0	270,000	36,000	431,855	45%	43%	55%	55%	51%
費用対効果が低い	27	116,069	31.9	239,250	31,900	387,219	35%	40%	49%	49%	46%
費用対効果が不明	9	17,588	6.7	50,250	6,700	74,538	12%	6%	10%	10%	9%
利用者1人(成果1件)当りコストが高い	18	98,974	24.8	186,000	24,800	309,774	23%	34%	38%	38%	37%

C 1. 費用対効果が低い事業

費用対効果が低い事業が 27 件、35%あった。

成果が乏しいため、費用対効果が低い事業、コストが高いため費用対効果が低い事業などさまざまである。

費用対効果が低い事業は、A 1. 成果が乏しい、B. コストに問題があるなど、それぞれの問題点も併せて指摘している。該当する他の問題と併せ、改善を図るべきである。

No. 7「多重債務対策関係経費」は、それなりに効用はあっても、コストをかけすぎなので、費用対効果が低い事例である。

C 2. 費用対効果が不明な事業

費用対効果が不明な事業が 9 件、12%あった。No. 32「函館食品ブランド推進事業費」などである。成果が不明であるなど他の問題があり、費用対効果を測定できない事業である。

成果を可視化するなど、それぞれ他の問題点と併せ、改善が必要である。

C 3. 利用者 1 人(成果 1 件)当りコストが高い事業

利用者 1 人当りコスト、成果 1 件当りコストが高い事業である。18 件、サンプル全体の 23%あった。

C1. 費用対効果が低い事業の中でも、サービス提供量を数量的にカウントすることが可能で、1 件当りコストが測定できる事業である。

前述の No. 7「多重債務対策関係経費」は、受益者である相談者数・専門家への引継人数がカウント可能なので、本項にも該当する。

D. その他の問題点

その他の問題があった事業 8 件の内訳は、次の通りである。

検出事項一覧 〈単位：件、人・年、千円〉

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
D. その他の問題がある	8	15,237	5.0	37,500	5,000	57,737	10%	5%	8%	8%	7%
市職員の兼業許可に、業務内容・理由・時間が明示されていない	5	14,595	3.6	27,000	3,600	45,195	6%	5%	6%	6%	5%
市職員が、兼業許可なしに兼業している	1	100	0.5	3,750	500	4,350	1%	0%	1%	1%	1%
非予算化事業が把握されていない	1	190	0.3	2,250	300	2,740	1%	0%	0%	0%	0%
目的外支出がある	1	352	0.6	4,500	600	5,452	1%	0%	1%	1%	1%
経常的事業の支出を長期調達しており財政規律不十分	1	2,815	0.4	3,000	400	6,215	1%	1%	1%	1%	1%

D 1. 市職員の兼業許可に、業務内容・理由・時間が明示されていない事業

市職員が、公益性のある他団体の業務を兼務する場合、兼業許可（職専免といわれる）を得ることとされている。この兼業許可に、業務内容・理由・時間が明示されていない事業が 5 件、6%あった。

D 2. 非予算化事業が把握されていない事業

予算編成プロセス上、事業に要する直接人件費は、事業ごとの予算査定の対象とされていない。決算上も、直接人件費は、事業ごとには把握されていない。

そのため、人件費のみで実施され、いわゆる事業費がない事業は、予算・決算上、事業として把握されない。また、事業仕分けにおいても、事業として認識されていなかった。

このような、人件費のみで執行されるため、予算・決算上、事業として識別されていない事業を、本意見書では「非予算化事業」という。

テスト対象に関連した非予算化事業が 1 件、1%あった。

なお、ここで該当ありとしたのは、No. 11「社会福祉法人等指導監査関係経費」である。監査業務自体の作業時間が、事業として捕捉されていなかった事例である。

D 3. その他の問題がある事業

市職員が、兼業許可なしに兼業している事業が 1 件、1%あった。また、目的外支出が存在した事業が 1 件、1%あった。

経常的事業の支出を長期調達しており財政規律が不十分と認められる事業が 1 件、1%あった。

第4節 廃止・抜本的な見直しをすべき事業

- － 3 E上の問題のある事業は、適時に廃止・見直しされているか（1）
- － 全部または主要な一部を廃止すべき事業の分析（2. E1）
- － 廃止を検討すべき事業の分析（E2）
- － 縮小・内容転換など抜本的見直しが必要な事業の分析（E3）

1. 事業の廃止や抜本的見直しをすべき、または検討すべき事業について

個別テストにおいては、個々のサンプルごとに、3 E上の問題を検討した上で、その事業が見直し・廃止すべき事業であるか否かについても検討した。

その結果を集計すると、次の通りである。

検出事項一覧

〈単位：件、人・年、千円〉

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
E. 事業の廃止・抜本的見直しを(検討)すべき事業	32	99,032	21.8	163,538	21,805	284,375	42%	34%	34%	34%	34%
E1. 全部又は主要な一部を廃止すべき事業	14	60,899	7.2	54,150	7,220	122,269	18%	21%	11%	11%	14%
E2. 廃止を検討すべき事業	6	11,362	2.2	16,238	2,165	29,765	8%	4%	3%	3%	4%
E3. 縮小・内容転換など抜本的見直しが必要	14	82,548	14.0	105,150	14,020	201,718	18%	28%	22%	22%	24%

サンプル 77 件中、事業の廃止、または抜本的見直しをすべきだという指摘・意見を付した事業が 32 件あった。フルコストベースでの合計は 284 百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の 42%、フルコストベースで 34%を占める。

2. 【指摘】類型ごとの分析

E 1. 全部、または、主要な一部を廃止すべき事業

サンプル 77 件中、全部、または、主要な一部を廃止すべきと認められる事業が 14 件あった。フルコストベースでの合計は 122 百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の 18%、フルコストベースで 14%を占める。

E 2. 廃止を検討すべき事業

サンプル 77 件中、廃止を検討すべき事業が 6 件あった。フルコストベースでの合計は 29 百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の 8%、フルコストベースで 4%を占める。

E 3. 縮小・内容転換など抜本的見直しが必要な事業

サンプル 77 件中、廃止を検討するほどではないが、縮小・内容転換など抜本的見直しの必要な事業が 14 件あった。フルコストベースでの合計は 201 百万円である。これらは件数ベースでサンプル全体の 18%、フルコストベースで 24%を占める。

第5節 廃止・抜本の見直しをすべき事業は、どこに問題があったか

- － 廃止または抜本の見直しが必要な事業は、どこに問題があったか（1）
- － 廃止または抜本の見直しが必要とされなかった事業は、どこに問題があったか（2）
- － 上記二者の違いは、どの問題類型に現れているか（3）

1. 廃止・抜本の見直しをすべき事業の問題発生率

サンプル77件中、廃止・抜本の見直しをすべきであると指摘・意見を付した事業が32件あった（α群とする）。これらの事業のどこに問題があったか、廃止・抜本の見直しをすべきとされた事業32件を母集団として、成果など3E上の問題点の発生率を集計すると次の通りである。

検出事項一覧 〈単位：件、人・年、千円〉

α群 廃止・抜本の見直しをすべきであると指摘・意見を付した事業	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
廃止または抜本の見直しが必要な事業	32	99,032	21.8	163,538	21,805	284,375	100%	100%	100%	100%	100%
A. 成果に問題がある	29	87,297	20.3	152,288	20,305	259,890	91%	88%	93%	93%	91%
A1. 成果が乏しい、又は認められない	23	81,531	16.0	119,888	15,985	217,404	72%	82%	73%	73%	76%
A2. 成果を測定していないため成果が不明	10	57,890	6.3	47,400	6,320	111,610	31%	58%	29%	29%	39%
B1. 人件費コストに過大などの問題がある	21	91,087	19.7	147,750	19,700	258,537	66%	92%	90%	90%	91%
B2. 人件費以外のコストに過大等の問題あり	11	86,779	9.3	69,750	9,300	165,829	34%	88%	43%	43%	58%
C. 費用対効果に問題がある	17	77,089	16.0	120,000	16,000	213,089	53%	78%	73%	73%	75%
D. その他の問題がある	3	1,934	1.2	9,000	1,200	12,134	9%	2%	6%	6%	4%

2. 廃止・抜本の見直しをすべきとはされなかった事業の問題発生率

一方で、廃止・抜本の見直しをすべきという指摘・意見が付されなかった事業は45件あった（β群とする）。これらの事業について、同じく集計すると次の通りである。

検出事項一覧 〈単位：件、人・年、千円〉

β群 廃止・抜本の見直しをすべきという指摘・意見が付されなかった事業	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
廃止または抜本の見直しが必要ない事業	45	193,348	43.2	323,775	43,170	560,293	100%	100%	100%	100%	100%
A. 成果に問題がある	23	150,142	27.3	204,900	27,320	382,362	51%	78%	63%	63%	68%
A1. 成果が乏しい、又は認められない	9	125,737	10.5	78,900	10,520	215,157	20%	65%	24%	24%	38%
A2. 成果を測定していないため成果が不明	18	125,937	21.9	164,400	21,920	312,257	40%	65%	51%	51%	56%
B1. 人件費コストに過大などの問題がある	23	54,682	23.5	175,875	23,450	254,007	51%	28%	54%	54%	45%
B2. 人件費以外のコストに過大等の問題あり	10	39,609	8.8	66,000	8,800	114,409	22%	20%	20%	20%	20%
C. 費用対効果に問題がある	18	48,766	20.0	150,000	20,000	218,766	40%	25%	46%	46%	39%
D. その他の問題がある	5	13,303	3.8	28,500	3,800	45,603	11%	7%	9%	9%	8%

3. 【指摘】 両ケースの問題発生率の差異

廃止・抜本的見直しをすべき事業（α群）とその他の事業（β群）とで、発生率に特に大きな違いがあった問題類型は次のものである。

件数またはフルコストに 20%以上の違いがある問題類型を抽出した。

検出事項一覧

〈単位：件、人・年、千円〉

α群とβ群とで差異が20%以上の類型	廃止・見直し事業(α群)の問題発生率					廃止等が必要とは認められなかった事業(β群)の問題発生率					α群とβ群の問題発生率の差異				
	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
A. 成果に問題がある	91%	88%	93%	93%	91%	51%	78%	63%	63%	68%	40%	10%	30%	30%	23%
A1. 成果が乏しい、又は認められない	72%	82%	73%	73%	76%	20%	65%	24%	24%	38%	52%	17%	49%	49%	38%
受益者(利用者)が少ない	28%	56%	26%	26%	36%	7%	12%	6%	6%	8%	21%	44%	19%	19%	28%
受益者(利用者)が逡減または激減している	34%	64%	44%	44%	51%	0%	0%	0%	0%	0%	34%	64%	44%	44%	51%
受益者(利用者)が偏っている	22%	12%	19%	19%	16%	2%	1%	0%	0%	1%	20%	10%	18%	18%	15%
受益者にとって効用が低い	22%	16%	16%	16%	16%	0%	0%	0%	0%	0%	22%	16%	16%	16%	16%
B1. 人件費コストに過大などの問題がある	66%	92%	90%	90%	91%	51%	28%	54%	54%	45%	15%	64%	36%	36%	46%
成果1件当り人件費コストが高い(恐れがある)	44%	69%	67%	67%	68%	47%	24%	53%	53%	43%	-3%	45%	14%	14%	25%
単純作業や嘱託・臨時職員でも可能な作業を正職員が実施	19%	26%	22%	22%	24%	7%	1%	5%	5%	4%	12%	25%	17%	17%	20%
B2. 人件費以外のコストに過大等の問題あり	34%	88%	43%	43%	58%	22%	20%	20%	20%	20%	12%	67%	22%	22%	38%
民間委託・指定管理・民営化してコストを削減すべき	9%	54%	19%	19%	31%	2%	1%	2%	2%	2%	7%	53%	17%	17%	30%
C. 費用対効果に問題がある	53%	78%	73%	73%	75%	40%	25%	46%	46%	39%	13%	53%	27%	27%	36%
費用対効果が低い	47%	77%	72%	72%	74%	27%	20%	38%	38%	32%	20%	57%	34%	34%	42%

発生率の差異が 20%以上であった問題類型は、成果に関しては、「受益者(利用者)が少ない」、「受益者(利用者)が逡減または激減している」、「受益者(利用者)が偏っている」、「受益者にとって効用が低い」の各類型であった。

人件費コストについては、「成果 1 件当り人件費コストが高い(恐れがある)」、「単純作業や嘱託・臨時職員でも可能な作業を正職員が実施」の問題類型であった。

人件費以外のコストについては、「民間委託・指定管理・民営化してコストを削減すべき」であった。

「費用対効果が低い」についても、差異が大きかった。

以上によると、廃止または抜本的な見直しをすべき事業を抽出し、改善を図るためには、これらの各項目を改善することが重要となる。

第6節 3 E上の観点での個別テスト結果の詳細

個別テスト 77 件のうち、検出事項のあった 70 件の事業について、成果・コスト・費用対効果など 3 E の観点からの指摘・意見をサンプルごとに示すと次の通りである。

また、廃止すべき、または、抜本的な見直しが必要と認められた事業は、次の通りである。いずれも該当項目に「*」を付した。

検出事項一覧		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
サブ・ナン	検出事項	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	エラー件数																	
	市勢要覧発行費																	
	国際交流施設整備関係経費																	
	国際交流事業活動補助金																	
	官報図書購入・その他諸経費																	
	職員厚生会交付金																	
	建物管理所要経費																	
	多重債務対策関係経費																	
	地域人権啓発活動活性化事業経費																	
	函館市交通安全推進委員会補助金																	
	福祉のまちづくり施設整備費補助金																	
	社会福祉法人等指導監査関係経費																	
	高齢者総合相談窓口関係経費																	
	児童虐待防止事業費																	
	子育てサロン運営経費																	
	児童館及び青少年ホール管理運営所要経費																	
	母子寡婦福祉資金貸付金																	
事業の成果	A. 成果に問題がある	52	*	*		*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*
	A1. 成果が乏しい、又は認められない	32	*	*				*			*	*	*					*
	受益者(利用者)が少ない	12		*							*							*
	受益者(利用者)が減減または激減している	11							*									*
	受益者(利用者)が偏っている	8	*	*														
	対象である母集団に比べ受益者割合が低い	2																
	受益者にとって効用が低い	7	*									*						
	成果物の多くが滞留在庫	4	*									*						
	他の事業と重複	3	*									*						
	事業の終了(答申提出)まで長期間を要す	2																
	計画と実績が大きく乖離している。	3																
	目的と事業内容が乖離している	6																
	業務内容の質の向上が必要	4										*						*
	A2. 成果を測定していないため成果が不明	28						*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
人件費コスト	B1. 人件費コストに過大などの問題がある	44	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	成果1件当り人件費コストが高い(恐れがある)	35	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	業務仕様が過大で必要以上の時間を要している	2					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	成果1件当り作業時間(人工)が過大(恐れがある)	32	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	作業が非効率である	6				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	単純作業や嘱託・臨時職員でも可能な作業を正職員が実施	9	*		*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	内製化によりトータルコストが増大(した怖れあり)	4																
	民営化して、人件費コストを削減すべき	2																*
	補助金等を受給しているが人件費分は赤字	1								*								
	人員配置が過剰(な恐れがある)	7													*	*	*	*
人件費以外のコスト	B2. 人件費以外のコストに過大等の問題あり	21	*	*				*									*	*
	民間委託・指定管理・民営化してコストを削減すべき	4															*	*
	委託料・購入額が過大、または見直しが必要	9	*						*								*	*
	負担金・補助金が過大、または見直しが必要	4			*													
	各期の決算額の端数に0が続く	1							*									
予算と決算額が大きく乖離している	5								*									
費用対効果	C. 費用対効果に問題がある	35	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	費用対効果が低い	27	*	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	費用対効果が不明	9			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	利用者1人(成果1件)当りコストが高い	18	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	会計仕訳のチェック(承認)者が必要以上に多い	2										*						
その他の事項	D. その他の問題がある	8			*						*							
	市職員の兼業許可に、業務内容・理由・時間が明示されていない	5			*			*										
	市職員が、兼業許可なしに兼業している	1						*										
	非予算化事業が把握されていない	1									*							
	目的外支出がある	1										*						
	経常的事業の支出を長期調達しており財政規律不十分	1											*					
事業の見直し	E. 事業の廃止・抜本的見直しを(検討)すべき事業	32	*	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	E1. 全部又は主要な一部を廃止すべき事業	14	*					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	E2. 廃止を検討すべき事業	6						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	E3. 縮小・内容転換など抜本的見直しが必要	14		*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

検出事項一覧														
ナンバ	No	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
		生徒用机・椅子整備費(中学校)	生涯学習推進費(人材育成事業)	放送大学函館学習室視聴聴施設管理委託経費	函館市子ども会育成連絡協議会補助金	はこだての教育を考える会補助金	市民文芸作品公募経費	郷土資料整備費	五稜郭ゆかりのまち交流経費	文化振興関係経費	函館子ども歌舞伎運営補助金	道南駅伝競走大会負担金(戸井教育事務所)	生涯学習関係経費(般法華教育事務所)	会議録等作成委託料
		エラー件数												改善すべき方策
事業の成果	A. 成果に問題がある	52	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	A1. 成果が乏しい、又は隠められない	32	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	受益者(利用者)が少ない	12	*		*	*					*		*	
	受益者(利用者)が過減または激減している	11	*	*	*	*								
	受益者(利用者)が偏っている	8	*			*					*	*		
	対象である母集団に比べ受益者割合が低い	2	*			*					*			
	受益者にとって効用が低い	7	*											
	成果物の多くが滞留在庫	4											*	発注見積りの精度を上げ、不要な先への配付は減らすべきである
	他の事業と重複	3												
	事業の終了(答申提出)まで長期間を要す	2												
	計画と実績が大きく乖離している。	3												
	目的と事業内容が乖離している	6	*				*							
	業務内容の質の向上が必要	4												
	A2. 成果を測定していないため成果が不明	28				*			*					
人件費コスト	B1. 人件費コストに過大などの問題がある	44	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*
	成果1件当り人件費コストが高い(恐れがある)	35	*					*	*	*	*	*	*	担当業務見直し等によりコスト削減すべき
	業務仕様が過大で必要以上の時間を要している	2												目的に照らした業務仕様とし作業時間を削減すべき
	成果1件当り作業時間(人工)が過大(恐れがある)	32	*				*	*	*	*	*	*	*	人工削減が必要である
	作業が非効率である	6												人工削減の余地がないか検討する必要がある
	単純作業や嘱託・臨時職員でも可能な作業を正職員が実施	9					*							単純作業には臨時職員等の利用促進を図るべき
	内製化によりトータルコストが増大(した怖れあり)	4					*					*		人件費コストも考慮して外部委託の可否を検討すべき
	民営化して、人件費コストを削減すべき	2										*		民営化を推進し、総コストの低減を図るべき
	補助金等を受給しているが人件費分は赤字	1												人件費を勘案し補助事業の採否を決定すべき
	人員配置が過剰(な恐れがある)	7				*	*				*	*		効率・業務時間を見直し人員配置を削減すべき
人件費以外のコスト	B2. 人件費以外のコストに過大等の問題あり	21	*									*	*	*
	民間委託・指定管理・民営化してコストを削減すべき	4										*		民営化を促進すべきである
	委託料・購入額が過大、または見直しが必要	9	*										*	
	負担金・補助金が過大、または見直しが必要	4												
	各期の決算額の端数に0が続く	1												
予算と決算額が大きく乖離している	5													
費用対効果	C. 費用対効果に問題がある	35					*	*	*	*	*	*	*	*
	費用対効果が低い	27					*	*	*	*	*	*	*	
	費用対効果が不明	9												
	利用者1人(成果1件)当りコストが高い	18						*			*	*	*	チェック(承認)者を減らすべきである
会計仕訳のチェック(承認)者が必要以上に多い	2										*	*	*	チェック(承認)者を減らすべきである
その他の事項	D. その他の問題がある	8												
	市職員の兼業許可に、業務内容・理由・時間が明示されていない	5												
	市職員が、兼業許可なしに兼業している	1												
	非予算化事業が把握されていない	1												
	目的外支出がある	1												厳に慎む必要がある
経常的業務の支出を長期調達しており財政規律不十分	1													
事業の見直し	E. 事業の廃止・抜本的見直しを(検討)すべき事業	32	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	E1. 全部又は主要な一部を廃止すべき事業	14	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*
	E2. 廃止を検討すべき事業	6			*	*					*	*	*	
	E3. 縮小・内容転換など抜本的見直しが必要	14		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

第7章 業務プロセスに着目した個別テスト結果の分析

- － テスト結果を分析する目的（第1節）
- － テスト結果の分析方法（第2節）
- － 個別テストの結果に基づき、業務プロセス上の問題を類型化する（第3節）
- － テスト結果の詳細（第4節）
- － サンプルごとに、3E上の問題点と業務プロセス上の問題を関連づける（第5節）
- － 業務プロセス上の改善だけでは効果が見込めない問題に、いかに対処するか（第6節）

第1節 テスト結果を分析する目的

事業の成果が乏しいなどの問題がある場合、その問題を改善するためには、問題があることを識別（PDCAのCheck）し、それを改善するための行動（PDCAのAction）をしなければならない。

問題を識別し、改善行動を実行するためには、日々の業務のなかに、そのための仕組みが作られていなければならない。監査上、仕事の仕組みやその一連の流れを業務プロセスという。

本章では、個別テストのサンプル77件のうち、指摘・意見を付した70件について、このような業務プロセス上の問題点を類型化し集計した。

これによって、それぞれの3E上の問題点を解決するためには、どの業務プロセスをどのように改善すればよいかを明らかにすることができる。

個々のサンプルごとの指摘・意見は、本章第4節「業務プロセスに関する個別テスト結果の詳細」に掲げた。

第2節 テスト結果の分析方法

1. 類型化のカテゴリー

業務プロセス上の問題点を、以下の6つに類型化して集計した。

- a 1. 事業の目的に問題がある
- a 2. 成果の測定に問題がある
- a 3. 達成目標を設定していない等の問題がある
- b. コスト管理に問題がある
- c. 費用対効果の測定・評価に問題がある
- d. 事業の設計過程に問題がある
- e. 予算編成プロセスに問題がある
- f. その他の意思決定上の問題がある

2. 集計方法について

「第6章 3E上の観点での個別テスト結果の分析」と同様である。

第3節 業務プロセス上の問題点の類型別分析

- 業務プロセス上の問題点を類型化する（1）
- 目的が適切に定義されていない事業の分析（2. a1）
- 成果の測定がされていない、または、成果の測定が不適切な事業の分析（a2）
- 達成目標が設定されていない事業の分析（a3）
- コスト管理がなされていない、または、不適切な事業の分析（b）
- 費用対効果の測定がされていない、または、不適切な事業の分析（c）
- 事業の設計プロセスで問題が生じている事業の分析（d）
- 予算編成プロセスに問題があった事業等の分析（e）

1. 業務プロセス上の問題点の類型別集計

個別テストにおいて検出された業務プロセス上の問題点を、類型別に集計すると次の通りである。

<単位：件、人・年、千円>

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
a1. 事業の目的の定義に問題がある	27	39,496	17.3	129,938	17,325	186,759	35%	14%	27%	27%	22%
a2. 成果の測定に問題がある	46	121,586	43.8	328,688	43,825	494,099	60%	42%	67%	67%	58%
a3. 達成目標を設定してない等の問題がある	24	154,851	24.8	186,338	24,845	366,034	31%	53%	38%	38%	43%
b. コスト管理に問題がある	49	159,064	44.1	330,375	44,050	533,489	64%	54%	68%	68%	63%
c. 費用対効果の測定・評価に問題がある	32	127,697	33.9	254,250	33,900	415,847	42%	44%	52%	52%	49%
d. 事業の設計過程に問題がある	15	29,502	17.3	129,900	17,320	176,722	19%	10%	27%	27%	21%
e. 予算編成プロセスに問題がある	32	116,608	24.3	182,288	24,305	323,201	42%	40%	37%	37%	38%
f. 事業の成果・コスト・費用対効果の情報開示	4	57,069	2.1	15,750	2,100	74,919	5%	20%	3%	3%	9%

a 1. 目的の定義に問題のある事業が 27 件あった。フルコストベースでの合計は 186 百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の 35%、フルコストベースで 22%を占める。

a 2. 成果の測定に問題のある事業が 46 件あった。フルコストベースでの合計は 494 百万円。これらは、件数ベースでサンプル全体の 60%、フルコストベースで 58%を占める。業務プロセス上の問題点としては、コスト管理と並び最多である。

a 3. 達成目標を設定してない等、達成目標に問題のある事業が 24 件あった。フルコストベースでの合計は 366 百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の 31%、フルコストベースで 43%を占める。

b. コスト管理に問題のある事業が 49 件あった。フルコストベースでの合計は 533 百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の 64%、フルコストベースで 63%

を占める。成果の測定に関する問題と並び最多である。

c. 費用対効果の測定・評価に問題のある事業が 32 件あった。フルコストベースでの合計は 415 百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の 42%、フルコストベースで 49%を占める。

d. 事業の設計過程に問題のある事業が 15 件あった。フルコストベースでの合計は 176 百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の 19%、フルコストベースで 21%を占める。

e. 予算編成プロセスに問題のある事業が 32 件あった。フルコストベースでの合計は 323 百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の 42%、フルコストベースで 38%を占める。

f. 事業の成果・コスト・費用対効果の情報開示が改善のきっかけとなる事業が 4 件あった。これらは、成果やコストを数値で測定するまでもなく、問題があることは明白であるのに、廃止・見直しが遅延していた事業である。フルコストベースでの合計は 74 百万円である。これらは、件数ベースでサンプル全体の 5%、フルコストベースで 9%を占める。

以上から、件数ベースおよびフルコストベースで、問題発生率が 40%以上であったのは、「a 2. 成果の測定に問題がある」、「b. コスト管理に問題がある」、「c. 費用対効果の測定・評価に問題がある」の 3 類型であった。

2. 【指摘】 類型ごとの分析

以下、業務プロセス上の問題点について、その類型ごとに詳細に分析する。

a 1. 事業の目的の定義に問題があった事業について

目的の定義に問題があった事業 27 件の内訳は、次の通りである。

検出事項一覧

<単位：件、人・年、千円>

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
a1. 事業の目的の定義に問題がある	27	39,496	17.3	129,938	17,325	186,759	35%	14%	27%	27%	22%
働きかける対象と、意図する変化が明示されていない	22	37,623	9.8	73,688	9,825	121,136	29%	13%	15%	15%	14%
目的が抽象的である	21	25,719	13.3	99,788	13,305	138,812	27%	9%	20%	20%	16%
目的が複数設定されている	3	7,710	1.6	12,000	1,600	21,310	4%	3%	2%	2%	3%
目的が不合理	4	1,779	6.5	48,750	6,500	57,029	5%	1%	10%	10%	7%
目的と手段を混同している。必要と決めつけている	4	9,162	1.5	11,250	1,500	21,912	5%	3%	2%	2%	3%

a 1-1. 働きかける対象と、意図する変化が明示されていない事業

目的の構成要素である、働きかける対象と、意図する変化を明示していない事業が 22 件、29%あった。

a 1-2. 目的の定義が抽象的な事業

目的の定義が抽象的な事業が 21 件、27%あった。No. 56 の「子どもの生活を考える会連絡協議会補助金」がその例である。目的の定義が「函館市における子どもの健全育成に関与することを目的とする」とされている。これでは何が事業の成果なのか定められない。

a 1-3. その他

目的が複数設定されている事業が 3 件、4%、また、目的が不合理な事業が 4 件、5%あった。その他、目的と手段を混同している事業が 4 件、5%あった。

a 2. 成果の測定に問題があった事業について

成果の測定に問題があった事業は 46 件であり、業務プロセス上の問題としては、コスト管理に問題があった事業 49 件に次いで多い。その内訳は次の通りである。

検出事項一覧

<単位：件、人・年、千円>

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
a2. 成果の測定に問題がある	46	121,586	43.8	328,688	43,825	494,099	60%	42%	67%	67%	58%
アウトカム・アウトプット指標を測定していない	32	42,213	29.5	221,138	29,485	292,836	42%	14%	45%	45%	35%
アウトカム指標が定義されていない	30	49,389	28.9	216,938	28,925	295,252	39%	17%	45%	45%	35%
アウトカム指標が不適切である	12	13,903	9.1	68,250	9,100	91,253	16%	5%	14%	14%	11%
細事業ごとにアウトカムを設定・測定していない	4	5,093	11.2	84,150	11,220	100,463	5%	2%	17%	17%	12%
アウトプット指標が定義されていない	2	675	1.5	11,250	1,500	13,425	3%	0%	2%	2%	2%
アウトプット指標が不適切である	4	6,230	1.9	14,400	1,920	22,550	5%	2%	3%	3%	3%
アンケートを実施していない	4	8,305	3.2	24,000	3,200	35,505	5%	3%	5%	5%	4%
アンケートの設問構成等実施方法が不適切である	4	8,514	2.6	19,500	2,600	30,614	5%	3%	4%	4%	4%
アンケートの回答結果の分析がされていない	3	3,312	3.0	22,500	3,000	28,812	4%	1%	5%	5%	3%
利用者数・稼働率・母集団の長期傾向が反映されていない	1	51,777	1.1	8,250	1,100	61,127	1%	18%	2%	2%	7%

a 2-1. アウトカム・アウトプット指標を測定していない事業

アウトカム指標、アウトプット指標を測定していない事業が 32 件、42%あった。

成果を測定していなければ、成果を評価することはできない。改善をおし進めることも不可能である。

また、薄々成果が乏しい、成果がないに等しいと感じていても、様々なステークホルダーの利害関係がある中で、事業を見直すのは困難を伴うことが多い。

事業の成果に問題があるという情報を開示し、問題意識を共有することが改善を進めるうえで助けとなる。そのためにも、成果を明瞭に測定することが出発点となる。

a 2-2. アウトカム指標が定義されていない事業

アウトカム指標が定義されていない事業が 30 件、39%あった。

事業の成果を測定するためには、単に提供されたサービスの数量（アウトプット）だけでなく、その事業によって市民にどれだけの効用があったのかを測定・評価しなければならない。

a 2-3. アウトカム指標が不適切な事業

アウトカム指標が不適切な事業が 12 件、16%あった。

的確なアウトカム指標を設定するのは難しい面がある。チェックリスト回答では、様々なアウトカム指標が提起されていた。試行錯誤を続けながら有効な指標を探し当てる必要がある。

a 2-4. その他

事業が複数の細事業に分かれているが、細事業ごとにアウトカムを設定・測定していない事業が 4 件、5%あった。

アウトプット指標については、アウトプット指標が定義されていない事業が 2 件、3%、アウトプット指標が不適切な事業が 4 件、5%あった。

また、アウトカムの測定手法の 1 つであるアンケートに関して、アンケートによることが適切と考えられる事業のうち、それを実施していない事業が 4 件、5%、アンケートの設問構成など実施方法が不適切である事業が 4 件、5%、アンケートの回答結果が分析されていない事業が 3 件、4%あった。

a 3. 達成目標が設定されていない等の問題がある事業について

達成目標とは、今後の一定期間内に、どれだけの成果をあげるべきかという目標値である。多くの場合、成果指標の目標値として設定される。

テスト対象とした 77 件のほとんど全ての事業について、監査以前には、達成目標は設定されていなかった。

ここでは、達成目標を設定していなかったことが、事業が改善されずに放置されていた要因であると認められた事業に限り、該当ありとした。

その意味での達成目標が設定されていなかった事業は 24 件であり、業務プロセス上の問題としては、コスト管理に問題があった事業 49 件、成果の測定に問題があった事業 46 件に次いで多い。

その内訳は、次の通りである。

検出事項一覧

<単位：件、人・年、千円>

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
a3. 達成目標を設定してない等の問題がある	24	154,851	24.8	186,338	24,845	366,034	31%	53%	38%	38%	43%
達成目標が定められていない	22	149,634	23.6	177,338	23,645	350,617	29%	51%	36%	36%	42%
達成目標が不適切	2	5,217	1.2	9,000	1,200	15,417	3%	2%	2%	2%	2%

a 3 - 1. 達成目標が定められていない事業

達成目標が定められていない事業が 22 件、29%あった。

a 3 - 2. 達成目標が不適切な事業

事業の目的と合致しないなど、達成目標が不適切な事業が 2 件、3%あった。

b. コスト管理に問題があった事業について

コスト管理に問題があった事業は 49 件であり、業務プロセス上の問題としては最大である。その内訳は、次の通りである。

検出事項一覧

<単位：件、人・年・千円>

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
b. コスト管理に問題がある	49	159,064	44.1	330,375	44,050	533,489	64%	54%	68%	68%	63%
実績時間測定による必要時間の見直しがされていない	6	3,721	2.7	19,875	2,650	26,246	8%	1%	4%	4%	3%
人件費を含むフルコストでのコスト管理がなされていない	43	145,024	39.3	294,750	39,300	479,074	56%	50%	60%	60%	57%
人員配置が必要時間の積上げで見直されていない	4	3,020	2.8	21,000	2,800	26,820	5%	1%	4%	4%	3%
他業者との比較・入札などコスト比較をしていない	7	25,180	5.9	44,250	5,900	75,330	9%	9%	9%	9%	9%

b 1. 実績時間測定による必要時間の見直しがされていない事業

実績時間による必要時間の見直しがされていない事業が 6 件、8%あった。

直接人件費は事業のコストの中で最も金額が大きい。個々の事業の人工数が実態とかけ離れていては、事業コストの把握が不正確となる。

b 2. 人件費を含むフルコストベースでのコスト管理がなされていない

市においては、事業に要した直接人件費は事業ごとに管理されていない。したがって、全ての事業について、人件費を含むフルコストベースでのコスト管理がなされていない。

ここでは、直接人件費が過大な事業、また、一部を内製化したことで却ってフルコストが増加した事業など、フルコストベースでコスト管理していないことにより弊害を生じていると認められた事業に限り、該当ありとした。

該当した事業は 43 件であり、コスト管理に問題があった事業 49 件のほとんどを占める。逆に言えば、フルコストベースでのコスト管理を実施することが、コスト管理上の問題の多くの改善に繋がる。

b 3. その他

事業を所管する課の人員配置が、必要時間の積上げによっていないことを推定させる事業が4件、5%あった。また、委託料等について、他業者との比較・入札などコスト比較をしていないため、コストが高止まりしている事業が7件、9%あった。

c. 費用対効果の測定・評価に問題がある事業について

費用対効果の測定がされていない、またはその測定が不適切な事業32件の内訳は、次の通りである。

検出事項一覧 <単位：件、人・年、千円>

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
c. 費用対効果の測定・評価に問題がある	32	127,697	33.9	254,250	33,900	415,847	42%	44%	52%	52%	49%
費用対効果の測定・評価がなされていない	30	124,524	33.4	250,500	33,400	408,424	39%	43%	51%	51%	48%
利用者1人(成果1件)当たりコストを測定評価していない	20	100,697	26.2	196,500	26,200	323,397	26%	34%	40%	40%	38%

c 1. 費用対効果の測定・評価がされていない事業

費用対効果の測定・評価がされていない事業が30件、39%あった。

c 2. 利用者1人(成果1件)当たりコストを測定・評価していない事業

利用者1人当たりコスト、成果1件当たりコストを測定・評価していない事業が20件、26%あった。

d. 事業の設計過程に問題がある事業について

事業の設計過程に問題のある事業15件の内訳は、次の通りである。

検出事項一覧 <単位：件、人・年、千円>

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
d. 事業の設計過程に問題がある	15	29,502	17.3	129,900	17,320	176,722	19%	10%	27%	27%	21%
事業のくくりに問題がある	10	14,047	9.3	69,900	9,320	93,267	13%	5%	14%	14%	11%
実質的に市が運営する任意団体の業務と浑然一体	2	3,536	1.8	13,500	1,800	18,836	3%	1%	3%	3%	2%
目的に較べ過大な業務設計になっている	4	16,864	7.5	56,250	7,500	80,614	5%	6%	12%	12%	10%

d 1. 事業のくくりに問題がある事業

事業のくくりに問題がある事業が10件、13%あった。

例えば、No.18「騒音・振動・悪臭調査費」は、騒音測定などの調査業務と、悪臭対策などの苦情対応業務が一つの事業とされていた。調査は定期・定量の業務であり、苦情対応は、要望に対応する業務である。コストの発生形態が異なる。

d 2. その他

質的に市が運営する任意団体の業務と市の業務が渾然一体となっている事業が2件、3%あった。また、目的に較べ過大な業務設計になっている事業が4件、5%あった。

e. 予算編成プロセスに問題があった事業

予算編成プロセスに問題があった事業32件の内訳は、次の通りである。

検出事項一覧

〈単位：件、人・年、千円〉

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
e. 予算編成プロセスに問題がある	32	116,608	24.3	182,288	24,305	323,201	42%	40%	37%	37%	38%
3Eに著しく問題のある事業の廃止の検討がされていない	8	7,348	1.9	14,438	1,925	23,711	10%	3%	3%	3%	3%
3Eに問題ある事業について、見直しがされていない	10	16,421	9.7	72,600	9,680	98,701	13%	6%	15%	15%	12%
事業廃止(一部の廃止)の際の検証・意思決定が明確でない	8	23,540	5.8	43,500	5,800	72,840	10%	8%	9%	9%	9%
内部事業仕分けで、合理的理由なく存続としている	1	0	0.1	750	100	850	1%	0%	0%	0%	0%
事業仕分けの結果が反映されていない(合理的理由なく)	3	53,325	3.4	25,500	3,400	82,225	4%	18%	5%	5%	10%
予算要求資料が2年間又は3年間同じ、または無い	11	37,682	6.8	51,150	6,820	95,652	14%	13%	10%	10%	11%
予算要求資料に成果指標または成果の具体的記載がない	9	40,908	7.1	53,250	7,100	101,258	12%	14%	11%	11%	12%
予算要求資料に費用対効果が記載されていない	2	4,356	4.6	34,500	4,600	43,456	3%	1%	7%	7%	5%
予算要求資料に目的が記載されていない	4	18,208	1.6	12,000	1,600	31,808	5%	6%	2%	2%	4%

e 1. 3Eに著しい問題のある事業について、廃止の検討がされていない

3Eに著しい問題がある事業であるのに、廃止の検討がされていない事業が8件、10%あった。

例えば、No.1「市勢要覧発行費」は、平成25年度からは廃止となったが、平成22年度から平成24年度までの予算要求資料は、数値を除いて、3年間全く同一文言が記載されており、事業の成果や費用対効果について検討した経緯が見受けられなかった。

e 2. 3Eに問題ある事業について、見直しがされていない

3Eに問題ある事業であるのに、見直しがされていない事業が10件、13%あった。

e1ほどではないが、予算編成プロセスにおける3Eの観点からの検討が不十分だった事例である。

- e 3. 事業廃止(一部の廃止)の際の検証・意思決定が明確でない
 すでに廃止された事業について、事業廃止(一部の廃止)の際の検証や意思決定過程が明確でない事業が 8 件、10%あった。
 事業を廃止する際に、成果や費用対効果を検討した経緯が全く文書化されておらず、翌年の予算要求をしなかったという事実しか残されていなかった。
- e 4. 内部事業仕分けとの関係で問題があった事業
 内部事業仕分けで、合理的理由なく存続としている事業が 1 件、1%あった。また、事業仕分けで廃止とされた結果が反映されていない事業が 3 件、4%あった。
- e 5. 予算要求資料について問題があった事業
 予算要求資料に関連して、次の問題があった。
 予算要求資料が2年間又は3年間同じ、または予算要求資料が作成されていない事業が 11 件、14%あった。
 予算要求資料に、成果指標または成果の具体的記載がない事業が 9 件、12%、費用対効果が記載されていない事業が 2 件、3%、目的が記載されていない事業が 4 件、5%あった。
 なお、テスト対象とした殆どの事業の予算要求資料には、成果・費用対効果が記載されていない。ここでは、それが弊害を生じている事業に限り、該当ありとした。
- f. 問題のあることが明白なのに、廃止・見直しが遅延していた事業
 成果やコストを数値で測定するまでもなく、成果・費用対効果に問題あることが明白であるのに、廃止・見直しが遅延していた事業が 4 件あった。
 これらの事業については、第 6 節で詳述する。

検出事項一覧

<単位：件、人・年、千円>

	問題のあったサンプル						問題発生率				
	件数	決算額	直接人件費		間接費	合計	件数	決算額	直接人件費	間接費	合計
			人工	金額							
f. 事業の成果・コスト・費用対効果の情報開示	4	57,069	2.1	15,750	2,100	74,919	5%	20%	3%	3%	9%
以上の問題が明白なのに、廃止・見直しの意思決定が遅延	4	57,069	2.1	15,750	2,100	74,919	5%	20%	3%	3%	9%

第4節 業務プロセスに関する個別テスト結果の詳細

個別テスト 77 件のうち、検出事項のあった 70 件について、業務プロセス上の検出事項をサンプルごとに示すと次の通りである。

該当項目に「*」を付している。

検出事項一覧																			
サブ No																			
		エラー件数																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
		市勢要覧発行費	国際交流施設整備関係経費	国際交流事業活動補助金	官報図書購入・その他諸経費	職員厚生会交付金	建物管理所要経費	多重債務対策関係経費	地域人権啓発活動活性化事業経費	函館市交通安全推進委員会補助金	福祉のまちづくり施設整備費補助金	福祉のまちづくり施設整備費補助金	社会福祉法人等指導監査関係経費	社会福祉の概要作成事業	高齢者総合相談窓口関係経費	児童虐待防止事業費	子育てサロン運営経費	児童館及び青少年ホール管理運営所要経費	母子寡婦福祉資金貸付金
事業の定義	a1. 事業の目的の定義に問題がある	27	*	*		*	*	*					*	*					
	働きかける対象と、意図する変化が明示されていない	22	*	*		*	*							*	*				
	目的が抽象的である	21	*			*		*						*					
	目的が複数設定されている	3	*												*				
	目的が不合理	4						*											
	目的と手段を混同している。必要と決めつけている	4	*											*					
成果の測定	a2. 成果の測定に問題がある	46	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	アウトカム・アウトプット指標を測定していない	32	*			*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	アウトカム指標が定義されていない	30	*		*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	アウトカム指標が不適切である	12																	
	細事業ごとにアウトカムを設定・測定していない	4																	
	アウトプット指標が定義されていない	2																	
	アウトプット指標が不適切である	4	*								*								
	アンケートを実施していない	4	*																
	アンケートの設問構成等実施方法が不適切である	4						*											
	アンケートの回答結果の分析がされていない	3																	
	利用者数・稼働率・母集団の長期傾向が反映されていない	1																	*
標定の成設目	a3. 達成目標を設定していない等の問題がある	24			*	*					*			*					*
	達成目標が定められていない	22			*	*					*			*					*
	達成目標が不適切	2																	
適切なコスト管理	b. コスト管理に問題がある	49	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	実績時間測定による必要時間の見直しがされていない	6								*									
	人件費を含むコストでのコスト管理がなされていない	43	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	人員配置が必要時間の積上げで見直されていない	4																	
	他業者との比較・入札などコスト比較をしていない	7							*										
費用対効果の測定・評価	c. 費用対効果の測定・評価に問題がある	32	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	費用対効果の測定・評価がなされていない	30	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	利用者1人(成果1件)当たりコストを測定評価していない	20	*	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
事業の設計適切	d. 事業の設計過程に問題がある	15			*	*		*				*	*	*	*	*	*	*	*
	事業のくくりに問題がある	10			*							*	*	*	*	*	*	*	*
	実質的に市が運営する任意団体の業務と渾然一体	2																	
	目的に較べ過大な業務設計になっている	4			*			*											
予算編成に事業の成果を反映	e. 予算編成プロセスに問題がある	32	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	3Eに著しく問題のある事業の廃止の検討がされていない	8	*										*						
	3Eに問題ある事業について、見直しがされていない	10						*	*										
	事業廃止(一部の廃止)の際の検証・意思決定が明確でない	8	*		*														
	内部事業仕分けで、合理的理由なく存続としている	1																	
	事業仕分けの結果が反映されていない(合理的理由なく)	3																	*
	予算要求資料が2年間又は3年間同じ、または無い	11	*		*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	予算要求資料に成果指標または成果の具体的記載がない	9	*		*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
開情報示	f. 事業の成果・コスト・費用対効果の情報開示	4	*								*								*
	以上の問題が明白なのに、廃止・見直しの意思決定が遅延	4	*								*								*

検出事項一覧

検出事項No	エラー件数	58 生徒用机・椅子整備費(中学校)	59 生涯学習推進費(人材育成事業)	60 放送大学図書館学習室視聴施設管理委託経費	61 函館市子ども会育成連絡協議会補助金	62 はこだての教育を考える会補助金	63 市民文芸作品公募経費	64 郷土資料整備費	65 五稜郭ゆかりのまち交流経費	66 文化振興関係経費	67 函館子ども歌舞伎運営補助金	68 道南駅伝競走大会負担金(戸井教育事務所)	69 生涯学習関係経費(概法華教育事務所)	70 会議録等作成委託料	改善すべき方策
事業の目的	a1. 事業の目的の定義に問題がある	27	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	働きかける対象と、意図する変化が明示されていない	22	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	目的に働きかける対象と意図する変化を明示する
	目的が抽象的である	21	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	対象と意図する変化は具体的に記述する
	目的が複数設定されている	3													目的を主要なものに絞り込む(複数設定しない)
	目的が不合理	4					*								目的を合理的なものとする
目的と手段を混同している。必要と決めつけている	4					*								目的と手段を混同しない	
成果の測定	a2. 成果の測定に問題がある	46	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	アウトカム・アウトプット指標を測定していない	32			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	アウトカム・アウトプットを測定する
	アウトカム指標が定義されていない	30	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	アウトカムを定義する
	アウトカム指標が不適切である	12					*								適切なアウトカムを設定する
	細事業ごとにアウトカムを設定・測定していない	4													細事業ごとにアウトカムを設定・測定する
	アウトプット指標が定義されていない	2													アウトプットが定義する
	アウトプット指標が不適切である	4	*												適切なアウトプットを設定する
	アンケートを実施していない	4													アンケートを実施する
	アンケートの設問構成等実施方法が不適切である	4													アンケートの設問構成を適切なものとする
	アンケートの回答結果の分析がされていない	3													アンケートの回答結果を分析する
利用者数・稼働率・母集団の長期傾向が反映されていない	1													利用者数・稼働率・母集団の長期傾向を反映する	
達成の成目	a3. 達成目標を設定していない等の問題がある	24	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	達成目標が定められていない	22	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	達成目標を設定する
	達成目標が不適切	2													適切な達成目標を設定する
適切なコスト管理	b. コスト管理に問題がある	49	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	実績時間測定による必要時間の見直しがされていない	6	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	実績時間測定により必要業務時間を見直す
	人件費を含むコストでのコスト管理がなされていない	43	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	人件費を含むトータルコストでコスト管理する
	人員配置が必要時間の積上げで見直されていない	4				*	*	*	*	*	*	*	*	*	人員配置を必要時間の積上げで決定する
	他業者との比較・入札などコスト比較をしていない	7	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	入札・他業者との比較等によりコスト削減を図るべき
費用対効果の評価	c. 費用対効果の測定・評価に問題がある	32	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	費用対効果の測定・評価がなされていない	30				*	*	*	*	*	*	*	*	*	費用対効果を測定・評価する
	利用者1人(成果1件)当たりコストを測定評価していない	20				*	*	*	*	*	*	*	*	*	1人(成果1件)当たりコストを測定・評価すべき
事業の設計の適切	d. 事業の設計過程に問題がある	15													
	事業のくくりの問題がある	10													事業のくくりを適切にする
	実質的に市が運営する任意団体の業務と渾然一体	2													協働する任意団体との分担を明確にする
	目的に較べ過大な業務設計になっている	4													目的に合致した事業設計をする
予算編成に事業の成果を反映	e. 予算編成プロセスに問題がある	32	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	3Eに著しく問題のある事業の廃止の検討がされていない	8	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	成果・費用対効果の著しく低い事業は速やかに廃止検討する
	3Eに問題ある事業について、見直しがされていない	10	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	成果・費用対効果に問題ある事業は適時見直しする
	事業廃止(一部の廃止)の際の検証・意思決定が明確でない	8	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	事業廃止(一部廃止)の際には検証・意思決定を明確にする
	内部事業仕分けで、合理的理由なく存続としている	1													内部事業仕分けの結論を適切・明確にする
	事業仕分けの結果が反映されていない(合理的理由なく)	3													事業仕分け結果を合理的に反映させる
	予算要求資料が2年間又は3年間同じ、または無い	11	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	予算要求資料に前年の課題・評価結果を記載する
	予算要求資料に成果指標または成果の具体的記載がない	9													予算要求資料に成果指標や成果の具体的記載をする
	予算要求資料に費用対効果が記載されていない	2													予算要求資料に費用対効果を明示・評価する
	予算要求資料に目的が記載されていない	4													予算要求資料に目的を明記する
開示情報	f. 事業の成果・コスト・費用対効果の情報開示	4													
	以上の問題が明白なのに、廃止・見直しの意思決定が遅延	4													事業の3Eの測定を組織として制度化し、かつ測定結果を開示する

第5節 3 E上の問題点と業務プロセス上の問題点との関連

- － 関連付けを行う目的と関連付けの方法（1）
- － 関連付けの例示（2）
- － 70事業の関連付けの集計結果（3）

1. 3 E上の問題点と業務プロセス上の問題点との関連付け

（1）関連付けの目的

個別テストの結果に基づき、No. 1 から No. 70 までの全てについて、それぞれサンプルごとに、3 E上の問題点と業務プロセス上の問題点を関連付けた。

3 E上の問題点がある事業について、それぞれ該当する問題点を解決するためには、業務プロセス上のどの点を改善すればよいかを確認するためである。

（2）関連付けの考え方

関連付けの考え方として、「財務報告に係る内部統制の監査」において用いられる考え方と手法を援用した。「財務報告に係る内部統制の監査」は、上場会社を対象とする公認会計士監査であり、次のような考え方と手法を用いている。

財務諸表に、記載誤りが生じないようにするためには、財務諸表の作成に関連する業務プロセスにチェック機能を盛り込めばよい。

例えば、財務諸表上の「売上高」は、実在する取引に基づいた数値でなければならない。そのためには、例えば、「売上傳票が二重に起票される」というエラーが生じてはいけない。「売上傳票が二重に起票される」というエラーを防ぐためには、「顧客から入手した物品受領書と売上傳票を逐一照合する」ことがチェック機能として有効である。

「売上高」の数値が「実在性」という要件（assertion という）を満たすためには、業務プロセスに潜む「売上傳票が二重に起票される」のような、様々な「起こりうるエラー」に対し、それを防ぐためのチェック機能を設け、両者を関連付けることが必要である。

「財務報告に係る内部統制の監査」においては、この関連付けは、Risk Control Matrix（RCM という）という分析表で実施される。次のようなものである。

	満たすべき要点 assertion	統制	a. b. 物品受領書と売上傳票を逐一照合する c.		
起こりうるエラー					
A					
B 売上傳票が二重に計上される	実在性			*	
C					

満たすべき要点「売上高の実在性」を、「成果」と置き換え、起こりうるエラー「売上傳票が二重に起票される」を、「成果の乏しい事業が継続される」と置換えて、そ

のエラーの防止に有効であると認められる業務プロセス（または業務プロセス上の統制）を識別し、関連付けていく。

これによって、3 E 上の問題点がある事業について、事業ごとに、それぞれ該当する問題点を解決するために、どの業務プロセスを改善すればよいかを確認できる。

(3) 関連付けの手法

関連付けは、個々の事業ごとに次のように行った。

3 E 上の問題類型を縦軸にとり、個別監査において指摘・意見として検出された問題点に「*」を付す。

同様に、業務プロセス上の問題類型＝改善策の類型を横軸にとり、指摘・意見として検出された問題点に「*」を付す。

その後、それぞれの3 E 上の問題点（縦軸）と、その3 E 上の問題点を改善するために、とりわけ有効と考えられる業務プロセス上の改善策（横軸）の交わる箇所に「*」を付す。

この「*」が付された業務プロセスが、その事業に固有の3 E 上の問題点を改善するために、重点的に見直すべき業務プロセスである。

この作業を、個別テストで何らかの指摘・意見が記載されたすべての事業 70 件について、事業ごとに実施した。

例として、サンプル No. 1 市勢要覧発行費、No. 3 国際交流事業活動補助金の RCM を次に掲げる。

(2) No. 3 国際交流事業活動補助金

03 国際交流事業活動補助金																
部局 企画部																
担当課 国際・地域交流課																
3 E 上の問題点	業務プロセス上の問題点	事業の目的の定義					成果の測定					達成目標の設定				
		目的に働きかける対象と意図する変化を明示する	対象と意図する変化は具体的に記述する	目的を主要なものに絞り込む(複数設定しない)	目的を合理的なものとする	目的と手段を混同しない	アウトカム・アウトプットを測定する	適切なアウトカムを設定する	適切なアウトカムを定義する	細事業ごとにアウトカムを設定・測定する	アウトプットが定義する	適切なアウトプットを設定する	アンケートを実施する	アンケートの設問構成を適切なものとする	アンケートの回答結果を分析する	利用者数・稼働率・母集団の長期傾向を反映する
3 E 上の検出事項						*	*								*	*
事業の成果	A. 成果に問題がある					*	*								*	*
	A1. 成果が乏しい、又は認められない															
	受益者(利用者)が少ない															
	受益者(利用者)が過減または激減している															
	受益者(利用者)が偏っている															
	対象である母集団に比べ受益者割合が低い															
	受益者にとって効用が低い															
	成果物の多くが滞留在庫															
	他の事業と重複															
	事業の終了(答申提出)まで長期間を要す															
計画と実績が大きく乖離している。																
目的と事業内容が乖離している																
業務内容の質の向上が必要																
A2. 成果を測定していないため成果が不明						*	*								*	*
人件費コスト	B1. 人件費コストに過大などの問題がある	*														
	成果1件当り人件費コストが高い(恐れがある)															
	業務仕様が過大で必要以上の時間を要している															
	成果1件当り作業時間(人工)が過大(恐れがある)															
	作業が非効率である															
	単純作業や囁託・臨時職員でも可能な作業を正職員が実施	*														
人件費以外のコスト	B2. 人件費以外のコストに過大等の問題あり	*														
	民間委託・指定管理・民営化してコストを削減すべき															
	委託料・購入額が過大、または見直しが必要															
	負担金・補助金が過大、または見直しが必要	*														
費用対効果	C. 費用対効果に問題がある															
	費用対効果が低い															
	費用対効果が不明															
	利用者1人(成果1件)当りコストが高い															
その他	D. その他の問題がある															
	市職員の兼業許可に、業務内容・理由・時間が明示されていない															
	市職員が、兼業許可なしに兼業している															
	非予算化事業が把握されていない															
	目的外支出がある															
経常的事業の支出を長期調達しており財政規律不十分																
廃止・見直し	E. 事業の廃止・抜本的見直しを(検討)すべき事業	*														
	E1. 全部又は主要な一部を廃止すべき事業															
	E2. 廃止を検討すべき事業															
	E3. 縮小・内容転換など抜本的見直しが必要	*														

2. 全 70 事業に関する関連付け結果の集計

(1) 関連付け結果の集計

例に挙げた No. 1 と No. 3 と同様に、何らかの指摘・意見の対象となった 70 件の事業のすべてについて、3 E 上の問題点と業務プロセス上の問題点の関連付けを実施した。

その結果を集計すると次のようになった。

No. 1 から No. 70 までの関連付けで付された「*」の個数を集計したものである。

3 E 上の問題点	業務プロセス上の問題点										事業の目的の定義										成果の測定										達成目標の設定	
	目的に働きかける対象と意図する変化を明示する	対象と意図する変化は具体的に記述する	目的を主要なものに絞り込む(複数設定しない)	目的を合理的なものとする	目的と手段を混同しない	成果の測定	アウトカム・アウトプットを測定する	アウトカムを定義する	適切なアウトカムを設定する	細事業ごとにアウトカムを設定・測定する	アウトプットが定義する	適切なアウトプットを設定する	アンケートの実施する	アンケートの設問構成を適切なものとする	アンケートの回答結果を分析する	利用者数・稼働率・母集団の長期傾向を反映する	達成目標の設定	適切な達成目標を設定する														
3 E 上の検出事項																					達成目標の設定	適切な達成目標を設定する										
A. 成果に問題がある	52	26	23	20	3	3	3	46	30	29	12	4	2	4	4	4	3	1	19	17	2											
A1. 成果が乏しい、又は認められない	32	14	12	11	2	3	2	21	12	13	6	1	1	3	1	1	1	1	9	8	1											
受益者(利用者)が少ない	12	5	5	3	1			7	5	5	1								1	4	4											
受益者(利用者)が激減または激増している	11	7	6	5		2		5	1	3	1		1					1	2	1	1											
受益者(利用者)が偏っている	8	5	4	1	2	2		4	2	1	3								1	1	1											
対象である母集団に比べ受益者割合が低い	2	1	1	1				2	2	2	1																					
受益者にとって効用が低い	7	4	4	4	2		1	6	2	2	3			1	1	1			1	1	1											
成果物の多くが滞留在庫	4	2	2	2	1		1	4	4	2			1							1	1											
他の事業と重複	3	2	2	2	1		1	3	2	2	1																					
事業の終了(管申提出)まで長期間を要す	2							1	1	1			1							2	2											
計画と実績が大きく乖離している。	3							2	2	2			1							3	3											
目的と事業内容が乖離している	6	2	1	1		1	1	3	2	2	2									1	1											
業務内容の質の向上が必要	4							1	1	1										1	1											
A2. 成果を測定していないため成果が不明	28	13	12	10	1		1	25	18	16	6	3	1	1	3	3	2		10	9	1											
B1. 人件費コストに過大などの問題がある	44	1	1	1	1			1	1	1									1	1												
成果1件当り人件費コストが高い(恐れがある)	35	1	1	1	1			1	1	1									1	1												
業務仕様が過大で必要以上の時間を要している	2	1	1	1	1			1	1	1																						
成果1件当り作業時間(人工)が過大な(恐れがある)	32	1	1	1	1			1	1	1									1	1												
作業が非効率である	6	1	1	1	1			1	1	1																						
単純作業や囁託・臨時職員でも可能な作業を正職員が実施	9																															
内製化によりトータルコストが増大(した恐れあり)	4																															
民営化して、人件費コストを削減すべき	2																															
補助金等を受給しているが人件費分は赤字	1																															
人員配置が過剰(な恐れがある)	7																															
B2. 人件費以外のコストに過大などの問題あり	21	1	1	1	1			1	1			1							4	4												
民間委託・指定管理・民営化してコストを削減すべき	4																															
委託料・購入額が過大、または見直しが必要	9																			1	1											
負担金・補助金が過大、または見直しが必要	4	1	1	1	1																											
各期の決算額の端数に0が続く	1																															
予算と決算額が大きく乖離している	5					1		1	1											3	4											
C. 費用対効果に問題がある	35	4	3	2	1	1		9	5	4	1	1	1	2	1				1	7	7											
費用対効果が低い	27	2	1	1	1			4	3	2		1	1	1						3	3											
費用対効果が不明	9	2	2	1	1			5	3	2	1		1	1						4	4											
利用者1人(成果1件)当りコストが高い	18							2	1	1			1	1																		
会計仕訳のチェック(承認)者が必要以上に多い	2																															
D. その他の問題がある	8																															
市職員の兼業許可に、業務内容・理由・時間が明示されていない	5																															
市職員が、兼業許可なしに兼業している	1																															
非予算化事業が把握されていない	1																															
目的外支出がある	1																															
経常的業務の支出を長期調達しており財政規律不十分	1																															
E. 事業の廃止・抜本的見直しを(検討)すべき事業	32	11	9	9	2	1	15	10	11	4			1	1	1			1	3	2	1											
E1. 全部又は主要な一部を廃止すべき事業	14	6	5	5	1	1	9	5	5	3				1	1				1													
E2. 廃止を検討すべき事業	6	2	2	2			2	2	2	1									2	1	1											
E3. 縮小・内容転換など抜本的見直しが必要	14	3	2	2	1		5	3	4				1					1	1	1												

(2) 【指摘】集計結果の分析による改善策

A. 3 E上、成果に問題がある事業を改善するために

3 E上、「成果に問題がある」という問題類型に該当する事業が 52 件あった。

- ① この3 E上の問題類型に対し、最も多く関連付けられたのが「アウトカム・アウトプットを測定する」という業務プロセス上の改善策であった。52 件中 30 件が関連付けられた。

また、29 件が、「アウトカム指標を定義する」という業務プロセスの改善策に関連付けられた。

成果の問題がある事業を検出し、見直し・廃止を含めた改善をするには、アウトカム指標を定義し、アウトカム・アウトプットを測定することが解決策となる、という結果である。

成果に問題のある事業を検出し改善するためには、成果の測定をすべきだというのは、当然のことのように見える。

しかし、この問題は、民間企業にはない、公的機関に固有の問題である。

民間企業の成果は売上高である。成果＝顧客の満足度が乏しい企業は、売上収入が減少し、資金繰りが逼迫して、結果的に淘汰される。成果の測定方法を意識して工夫しなくとも、成果が乏しいことによる結果は、市場全体としては競争を通じて自ずと調整される。

自治体においては、成果に問題がある事業を検出し、見直し・廃止を含めた改善を実現するためには、アウトカム指標・アウトプット指標を定め、意識して成果を測定することが必要である。

- ② 「成果に問題がある」事業 52 件のうち、26 件が、「事業の目的の定義」に関する業務プロセスの改善策に関連付けられた。

事業の目的、つまり、誰（何）に対して、どのような変化を意図しているのかを明確にしなければ、挙げるべき成果が何かを定義できない。目的を明確にすることが、成果を測定する前提となる。

- ③ 「成果に問題がある」事業 52 件のうち、19 件が、「達成目標の設定」という業務プロセスの改善策に関連付けられた。

成果を増加させるためには、また成果が乏しい事業を検出するためには、意識して達成目標を設定し、達成管理をすることが改善策となる。

B 1. 人件費コストが高いという 3 E上の問題点を解決するために

人件費コストが高い事業 44 件のうち、40 件が「人件費を含めたフルコストでコスト管理する」という業務プロセスの改善策に関連付けられた。

「人件費を含めたフルコストでコスト管理する」ことが、人件費コストが高い事業を検出し、改善することに繋がる。

C. 費用対効果に問題があるという3E上の問題点を改善するために

- ① 「費用対効果に問題がある」事業35件について、27件が、「費用対効果を測定・評価する」という業務プロセスの改善策に関連付けられた。

費用対効果が低いにもかかわらず事業が継続しているのは、費用対効果を測定していないことに起因するというのも、言うまでもないことである。これも、民間企業ではありえない、自治体固有の問題である。

民間企業の費用対効果は、究極的には、売上高からコストを差し引いた利益の額である。利益が少なければ、資金繰りが逼迫して倒産に至る。費用対効果の良否は、測定していても測定していなくとも、自己の存続に直結している。

自治体の事業については、殆どの場合、その成果は、金銭単位では測定できない。組織全体としても、費用対効果の悪化が、自ずと収支赤字となって現れる訳ではなく、組織の存続には直接影響しない。

自治体において、費用対効果に問題がある事業を検出し、見直し・廃止を含めた改善を進めるためには、意識して費用対効果を測定することが必要である。

- ② 「費用対効果に問題がある」事業35件のうち、20件が、「1人当たりコスト・成果1件当たりコストを測定する」という業務プロセスの改善策に関連付けられた。

1人当たりコスト・成果1件当たりコストの測定は簡単にできる。費用対効果の測定・評価に役立てるべきである。

- ③ 「費用対効果に問題がある」事業35件のうち、25件が、「人件費を含めたフルコストでコスト管理する」という業務プロセスの改善策に関連付けられた。

人件費は、金額的に最も重要なコストである。人件費を含めた、フルコストベースで、事業コストを管理することで、費用対効果が低い事業を検出し、見直し・廃止を含めた改善を進めることが可能である。

E. 廃止または抜本的見直しをすべき事業の検出および改善のために

「廃止または抜本的見直しをすべき」事業32件のうち、27件が、「予算編成に事業の成果を反映」という業務プロセスの改善策に関連付けられた。

廃止または抜本的見直しをすべき事業を検出し、かつ、廃止または抜本的な見直し等を実現するために、予算編成プロセスに事業の成果を反映させることが役立つ。

具体的には、予算編成プロセスにおいて、事業の成果や費用対効果を検討することが役立つと認められた事業が10件、予算要求資料に前年の課題や評価結果を記載することが役立つと認められた事業が9件あった。

予算編成プロセスは、事業担当部課にとって重要な関門である。予算査定のノウハウを有する財政部門が、予算査定時に事業の成果や費用対効果を検証することは、廃止または抜本的見直しをすべき事業を検出し、改善するのに役立つ。

(3) 【指摘】P D C Aサイクルについて

業務プロセスの類型として記載してきた、事業の目的の定義、成果の測定、達成目標の設定、コスト管理、費用対効果の評価、事業の適切な設計、予算編成プロセスなどの一連の業務プロセスが、P D C Aサイクルの構成要素となる。

成果を測定すること、費用対効果を測定することは、民間企業とは異なった、自治体固有の課題であると述べた。P D C Aサイクルの必要性も、民間企業と自治体とは全く異なる。

民間企業は、その成果（＝売上高）や費用対効果（＝利益）が悪ければ、倒産に至る。倒産しないためには、改善しなければならないという動機が自ずと生じる。民間企業にとってのP D C Aサイクルは、改善を進めるための手法のひとつに過ぎない。

自治体にとってのP D C Aサイクルは、それなしには、成果を測定（Check）し、改善を推し進める（Action）仕組みや動機を持ち得ないという意味で、必須のものである。

上述のように、市においては、成果を測定（Check）し、改善を推し進める（Action）という業務プロセスが機能していなかった。P D C Aに沿った一連の業務プロセスを、意識して整備・運用する必要がある。

第6節【指摘】 改善の制度化と情報開示について

- － 問題の所在 : 明らかに問題のある事業にいかに対処するか(1)
- － 事例による検討(2)
- － 「全社的な内部統制」について(3)
- － 改善策(4)

1. 問題の所在

前節までで、成果や費用対効果など3E上の問題のある事業を検出し、見直し・廃止を含めた改善をするために、業務プロセスを改善すべきことを述べた。

しかし、業務プロセスさえ改善すれば、全ての3E上の問題のある事業を検出し、見直し・廃止を含めた改善が実現するとは限らない。

例えば、成果が乏しいことは測定するまでもなく明白な事業が、長年継続されているようなケースでは、「成果を測定」するだけで、見直し・廃止を含めた改善が実現するとは限らない。

個別テストの結果によれば、「E. 廃止または抜本的見直しをすべき事業」に該当した事業32件の内、4件は、「f. 3E上の問題が明白なのに、廃止・見直しの意思決定が遅延した」にも該当した。

No.1「市勢要覧発行費」、No.10「福祉のまちづくり施設整備費補助金」、No.16「「児童館及び青少年ホール管理運営所要経費」、No.26「精神保健対策推進費（飲酒予防教室）」である。

2. 事例による検討

① No.1「市勢要覧発行費」について

昭和31年から実施されている事業であるが、明らかに費用対効果の低い事業であった。

② No.10「福祉のまちづくり施設整備費補助金」について

バリアフリー化のための補助金であるが、人件費コストが過大であり、費用対効果が低い。

③ No.16「児童館及び青少年ホール管理運営所要経費」について

青少年ホールについて、青少年の利用度が低いことは市も認識している。成果の乏しい施設である。

④ No.26「精神保健対策推進費（飲酒予防教室）」について

未成年者の飲酒を予防する目的は問題ないが、小学生に飲酒予防研修やアルコールパッチテストを実施することに成果があるとは考えられない。

成果や費用対効果を子細に測定するまでもなく、明らかに問題のある事業が、見直し・廃止されずに放置されているという事例である。

これらの事例の存在は、単に、個々の事業についての業務プロセスを改善するだけでは十分でないこと、それを補強する仕組みが必要であることを示している。

3. 「全社的な内部統制」について

「財務報告に係る内部統制の監査」によれば、業務プロセスには、チェック機能（「業務プロセスに係る内部統制」といわれる）が必要である。一方、組織の内外の様々な要因が、チェック機能の有効性を低下させる場合がある、つまり、チェック機能だけでは限界がある。そこで、チェック機能が有効に働くための基盤として、組織全般の管理方針、リスクに対する対処方針、情報と伝達のあり方、モニタリング制度などの仕組み（「全社的な内部統制」といわれる）を充実させる必要がある、とされている。

市の業務プロセスの改善についても、個々の業務プロセスを改善するだけでなく、その改善が有効に機能するための基盤を整備する必要がある。

4. 改善策

業務プロセスの改善策が有効に機能するための基盤整備として、次の2点が考えられる。

(1) 業務プロセスの改善を制度化・組織化する

単に個々の事業について成果・費用対効果などの測定をするだけでなく、市として、事業の成果や費用対効果を測定・評価するための統一的な枠組みを構築し、全庁的に導入する必要がある。

例えば、統一的な様式として、成果や費用対効果の評価シートや、フルコストベースでのコスト管理表を制定することが必要である。また、それを予算編成上の必須資料とするなどの工夫が必要である。

(2) 事業の評価結果を開示する

全庁的な枠組みを構築した上で、事業ごとの、成果や費用対効果などの測定・評価の結果を開示する。

自治体の事業には様々なステークホルダーが存在する。測定・評価の結果を開示し、ステークホルダーと問題意識を共有することが改善の実現につながる。

改善を制度化するための工夫は、自治体において、事業の改善を図る際の重要なポイントである。次章において、「改善するための制度設計」として詳述する。

第8章 改善するための制度設計

改善を着実に実践していくためには、改善策を制度化しなければならない。そのためには、

- － 事業の目的を明確にする（第1節）
- － 事業の成果を測定する（第2節）
- － 成果指標を定める（第3節）
- － 達成目標を設定する（第4節）
- － フルコストベースでのコスト管理（第5節）
- － 人件費の測定と管理（第6節）
- － 費用対効果の測定と評価（第7節）
- － 非予算化事業を予算査定・成果評価の対象とする（第8節）
- － 事業の成果評価、予算管理、定員管理を連動させる（第9節）
- － 予算編成プロセスを改善する（第10節）
- － 情報開示と問題意識の共有（第11節）
- － 改善策の全体像（第12節）
- － 当面の改善策（第13節）
- － 改善を段階的に実施する（第14節）

前章まで述べた改善を、市が自ら実現できるようにするためには、改善策を制度化することが必要である。

以下においては、他自治体の事例を交え、改善策を制度化していくための工夫、構築すべき仕組みを提案する。

第1節【意見】事業の目的を明確にする

1. 事業の「目的」とは何か

事業の成果を測定するためには、そもそもその事業をすることによって、何をしたいのかを明確にしなければならない。何をしたいのかを明確にするためには、働きかける「対象」と「意図する変化」を明確にしなければならない。

働きかける「対象」とは、その事業を実施することによって、変化を及ぼしたい対象が誰（何）であるかということである。「意図する変化」とは、その「対象」に対して、どのような変化が生じることを意図しているのかということである。

働きかける「対象」と「意図する変化」を明確にすることによって、事業の「目的」が定義される。

例えば、市民ボランティアの育成を図る事業であれば、働きかける「対象」は、ボランティア活動に関心のある市民であり、「意図する変化」は、ボランティア活動に参加する市民の数を増やすなどとされる。

2. 事業の「目的」と成果の関係

事業の目的に定義された「意図する変化」をどの程度実現できたかが、事業の成果であり、その「意図する変化」を具体的に数値で表現したものが成果指標である。

3. 事業の「目的」を明確に定義することによる効果

(1) 成果を測定する基礎になる

上述したように、事業の成果を明確にするには、目的を明確にすることが必要である。

(2) 継続してきた事業の必要性を問い直す

従来から継続してきた事業の中には、すでにその役割を終えたもの、成果が乏しいものもある。これらの中には、目的の記載が抽象的だったり、曖昧だったりするものがある。また複数の目的を列挙しているものもある。

このような事業について、働きかける「対象」と、「意図する変化」を改めて明確に定義することは、事業の必要性を検証するのに役立つ。

(3) 実施内容の見直し

従来から継続してきた事業の中には、どのような手段によって「意図する変化」を実現するか、つまり実施内容の量や質が検証されないままに継続されてきたものも多い。

従来から継続されてきた事業について、「意図する変化」を明確にすることは、手段の妥当性を改めて検討するのに役立つ。

第2節【意見】事業の成果を測定する

1. 自治体において成果を測定する必要性

自治体の使命は、住民の福利を増進することである。その際、少ないコストで、より大きな成果をあげなければならない。地方自治法は、「地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」としている（地方自治法第2条第14項）。

自治体のサービスの多くは市場で取引されるサービスではない。したがって、顧客の満足度が金銭単位で表現できるとは限らない。福祉事業・教育・徴税など無償のサービスも多い。このようなサービスの成果を金銭単位で表現することは難しい。

したがって、事業の成果、つまり「意図する変化」をどの程度達成できたかを測定し、比較できるようにするためには、金銭単位以外の数値で表現することが求められる。

どのような数値を用いるかは、サービスの受益者たる市民の満足度を測ることができる尺度は何かという観点から選択される。

このようにして選択された尺度を成果評価のための成果指標という。

2. 成果指標の種類と定義

成果指標には、アウトカム指標、アウトプット指標などがある。

① アウトカム指標

アウトカム指標とは、行政活動の実施によってもたらされた、市民の生活条件や社会状態の向上や満足度などを測定する指標である。本来的な成果指標はこのアウトカム指標をさす。

アウトカム指標の設定が困難であるか、設定することが適切でない場合は、次に述べるアウトプット指標を用いることが考えられる。

② アウトプット指標

アウトプット指標とは、活動指標とも呼ばれ、行政の具体的な活動量を測る指標であり、行政サービスがどれだけのことをしたかを数値化したものである。

3. 成果指標を設定する際の試行錯誤の重要性

成果指標を定めることが難しいとよく言われる。

生活習慣病の予防を目的とし、予防のためのセミナーを市主催で開催する場合を例にとる。

事業の目的は、市民の生活習慣病を予防し、結果として生活習慣病の罹患率や罹患率が減少することである。

セミナー開催回数は市の活動量であるアウトプット指標である。セミナー参加者数も、中間的な成果ではあっても、最終的な成果を表すものではない。

アウトカム指標は、生活習慣病罹患率の減少や減少率である。

成果指標の定義とその測定については、試行錯誤を繰り返すことにより、ノウハウ

が蓄積し、より質の高い成果の設定が可能となる。また、事業の成果に対する職員の意識向上も期待できる。

4. 成果指標の使用方法

事業の成果を数値で把握することによって、成果の程度を比較することができるようになる」と述べた。

自団体の単年度の成果指標を測定するだけでなく、成果指標を時系列で比較すること、他団体と比較することによって、より有益な情報を得ることができる。

(1) 時系列比較

時系列比較は、同一の指標により、自団体の過去と現在の実績とを比較する方法である。数期に亘って比較することにより、目的の達成度合いを把握することができる。

また、需要の動向を知るために、中・長期で指標が上昇傾向にあるか、下降傾向にあるかを把握することも重要である。

(2) 他団体との比較

他団体等の同一指標と比較することによって、自団体の状況を評価することができる。

統計資料等により全国平均、都道府県平均、中核市比較、周辺自治体比較など様々な切り口から、自団体の達成度を客観的に評価することが考えられる。

5. 参考事例

例えば、大野城市では、平成 21 年度以降、その年度に「事務事業診断」の対象としたすべての事業の「フルコスト計算書」を開示している。

「フルコスト計算書」には、「活動指標」(アウトプット指標)と「成果指標」(アウトカム指標)が原則 2 つずつ記載されている。アウトプット指標・アウトカム指標を定める際に参考となる事例である。

第3節【意見】 成果指標を定める

1. 成果指標の設定方法

(1) アウトカム指標

アウトカム指標は通常、以下の手順で設定される。

① 事業の対象と意図と手段を明らかにする

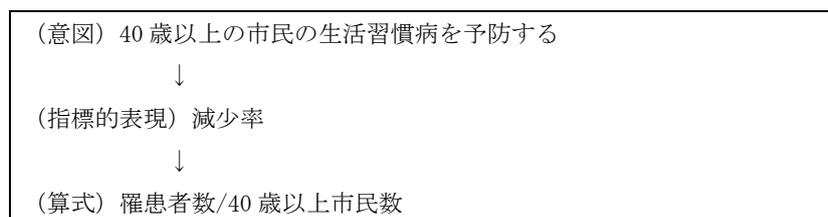
- i. 対象 : 働きかける対象が誰(何)であるかを明らかにする。
- ii. 意図 : 働きかける対象に、どのような変化を及ぼしたいのか、「意図する変化を明らかにする。
- iii. 手段 : どのような手段によって、その対象に働きかけるのかを明らかにする。

働きかける対象と意図する変化は、事業の目的として定義される。

② 意図する変化を指標化する

意図(どのような姿にしたいのか)を指標的表現に置き換えて、算式として表すことによりアウトカム指標が設定される。

具体的に、生活習慣病を予防する事業を例にとれば、以下のような手順となる。



(2) アウトプット指標

これに対し行政の活動量を指標化したものが、アウトプット指標である。例えば、特定健康診査受診状況のモニタリング数量や、未受診者への受診案内の送付数量がアウトプット指標となる。

2. アンケートの活用

(1) アンケートの活用

受給者・対象者の満足度を測定するために、積極的にアンケートを活用すべきである。

(2) アンケートを活用する上での留意点

利用者の意識調査や住民満足度を数値化する目的でアンケートを実施するためには、市民の判断が可能となるような情報を提供すること、実施者側の恣意性を排除することに留意する必要がある。

① 回答の選択肢の対称性

回答の選択肢が偏ったものであれば、ありのままの回答を引き出せない。肯定的

選択肢と否定的選択肢を対称に設定する必要がある。

② コスト情報等の明示

無償または低廉な価格でサービスを提供する事業については、事業のフルコストを開示した上で、意見を聞く、受益者以外の市民についてもアンケートを実施するなどの工夫が必要である。ただし、福祉関連の事業など配慮が望まれる事業については考慮を要する。

(3) アンケートの事例

平成 15 年度に実施された神奈川県大和市のアンケートでは、調査対象とした事業について、「主な仕事」「効果の一例」「使った金額（一般財源の総額及び市民 1 人当りの金額）」を示している。

その上で、「仕事の効果」について、「必要以上の効果」「ちょうどよい」「効果不十分」の 3 つの選択肢を設けている。

また、「使った金額」について、「使いすぎ」「ちょうどよい」「足りない」「税金を使う必要なし」の 4 つの選択肢を設けている。

この回答結果をもとにした分析として、9 つのパターンと税負担拒否の回答率と偏差値を算出し、あらかじめ設定した分析ルールに当てはめて、企画部門が効果と費用の 2 つの側面で事業のコントロールの方向を提示している。

その集計結果をもとに、担当課が集計評価表を作成して、事業のコントロールの方向や対応方針を決定するなどしていた。

有益な事例として参考に値するものと思われる。

第4節【意見】達成目標を設定する

1. 事業の達成目標とは何か

事業の目的を明確にし、成果指標によって成果を測定・評価することが重要であることは上述した。

その上で、今後の一定期間内に、どれだけの成果をあげるべきかという目標値を定めることがある。この目標値が達成目標である。

行政としてのコミットメントともなる。

2. 達成目標を設定する必要性

(1) 目的の進捗管理

達成目標を設定することによって、事業目的がどれだけ達成できたか、その進捗管理をすることが可能となる。

(2) 成果向上への動機付け

競争環境下にある民間企業と異なり、自治体は、予算が続く限り存続することから、成果の向上が行動原理とならない。

達成目標を設定することにより、成果が乏しいまま、漫然と事業が継続されることを防ぎ、かつ成果が向上するよう動機付けることが可能となる。

第5節【意見】フルコストベースでのコスト管理

1. 自治体のコストの特質

(1) 自治体のコストを事業別に把握する必要性

コストを測定するのは、一定の成果をあげるために投下した資金の額(=コスト)が、その成果と照らして妥当であったか否かを検証するためである。

自治体の事業においては、成果を数量ベースで測定したとしても、成果の単位は金銭単位ではないことが多い。事業によって成果指標が異なるため、複数の事業の成果を同列で比較することも、集計することもできない。

そのため、自治体の事業において、費用対効果を測定するためには、事業ごとに測定することが基本となる。

したがって、コストも事業ごとに算定することが必要となる。

(2) 市の現状のコスト計算方法

現状の函館市におけるコスト計算は次の通りである。

市では、事業の単位は、概ね、予算・決算上の中事項区分に一致する。しかし、現状の予算・決算上、中事項別に把握されているのは、人件費以外の直接事業費のみである。

金額的にも質的にも重要な人件費は、人事課の予算・決算額として一括で計上されており、直接事業に要した人件費であっても、事業別には把握されていない。また、間接人件費、間接経費も事業別に把握されていない。

成果とコストを比較するためには、人件費や間接費など、すべてのコストを含んだフルコストベースで、コストを把握することが必要である。

2. フルコストの測定方法

フルコストを構成するのは次のコストである。

- ① 事業ごとに直接把握できる事業費（以下、直接事業費という）
- ② 事業に直接携わっている職員の人件費（以下、直接人件費という）
- ③ 間接的な人件費や諸経費
（以下、間接人件費、間接経費、合わせて間接費という）
- ④ 減価償却費や退職コストのように、現在は現金支出のない発生主義コスト
（以下、発生主義コストという）

①の直接事業費は、現状でも事業ごとに集計されている。

②の直接人件費、③の間接費、④の発生主義コストを事業ごとに把握できればよい。

なお、企業会計では、④の発生主義コストの把握は当然のこととされ、直接人員の退職コストは②の直接人件費、それ以外の発生主義コストは③の間接費に織り込まれ計算されている。

3. 直接人件費の測定方法

②の直接人件費は、作業時間を見積り、または実績時間を測定し、それに平均人件

費単価を掛けて事業ごとに直課する。

直接人件費については、次節で詳述する。

4. 間接費の測定・配賦方法

(1) 間接費の測定方法

間接費は、事業の実施に係って直接的に発生するコストではないが、組織の機能を維持するためには必要なコストである。

会計課、財政課、人事課など間接サービス部門の人件費・経費などが市全体の間接費である。各部の管理課・庶務課など、部内の間接サービス部門のコストは、部の間接費である。

民間企業において、このような間接費は、部門別に測定し、集計するのが通常である。

(2) 間接費の配賦方法

間接費は、部門ごとに集計した上で、適切な配賦基準を用いて、それぞれの事業に配賦する。

配賦基準は、その間接費が発生した起因をもっとも良く示す数値が選択される。

具体的な配賦基準としては、人事課の人件費・経費であれば、事業ごとの直接人件費、財政課のコストであれば、事業ごとの予算額、会計課のコストであれば、各事業の伝票枚数などが考えられる。

しかし、計算の簡便性・明瞭性を重視すれば、自治体の最重要コストが人件費であることに鑑みて、事業ごとの直接人件費に基づいて、一律に配賦するのが実務的であろう。

5. 発生主義コストの測定・配賦方法

(1) 発生主義コストの測定方法

自治体における発生主義コストは、その年間発生額を把握して、部門ごとに集計する。

(2) 発生主義コストの配賦方法

発生主義コストも、適切な配賦基準を用いて、各事業に配賦する。間接費と同様である。

なお、発生主義コストのうち、退職コストについては、人件費の単価に織り込むのが簡便である。

6. フルコストを把握している例

福岡県大野城市においては、評価事業単位でフルコストの計算書を作成している。ここでは人件費、間接費(修繕費の配賦額)のみならず、発生主義コストの1つである減価償却費まで含めてフルコストを算出している。

公共サービス毎のフルコスト計算書

【平成23年度決算】

1. 事業名	電子広報事業		
2. 所管課	広報広聴課	3. No.	23-7
		4. 事業開始年度	1999
		(終了予定年度)	-
5. 財務科目	一般会計	2 款	1 項
			3 目
		6. 事業コード	9006

7. 事業概要

目的 (何のために)	市民等に対し、ホームページ等を利用して有用な行政情報の提供、発信を行う。市民等の情報・広報ニーズを把握し、これに対応した、迅速で効果的な広報活動を推進する。
対象 (何・誰を対象に)	ホームページアクセス(者)数
手段 (どんな事業を実施して)	ホームページの更新(定期・月2回、その他随時)
成果 (どのような成果を期待するか)	ホームページのアクセス増・検索性の向上、市民等と行政の相互理解の増進による市民満足度の向上 ※まもろの姿アンケート(平成23年度) 市の情報提供手段として第1にホームページを選択した人が広報紙に次いで2位(9.5%)、62.1%の人が手段として選択

8. 指標の評価

	指標名(算式)	目標値	実績値	達成度	達成状況の分析及び達成状況に影響を与えた要因
活動指標①	ホームページの定期更新(毎月2回)(回)	24	24	100.00	計画どおり実施
活動指標②	ページ数(ページ)	1,820	1,820	100.00	各課が情報を掲載しているページ
成果指標①	アクセス件数(前年度比)(千件)	1,511	1,352	89.47	ホームページによる情報発信が一般に認識され、アクセス件数は一定水準に達した
成果指標②	ホームページ一言アンケートによる情報閲覧率(件)	19	11	57.89	「すぐ見つかった」の回答が19件中11件

9. 対象者及び受益者

対象者	1,352,419人	受益者	1,352,419人	比率	100.00%
-----	------------	-----	------------	----	---------

10. コスト評価

対象者1人あたりのフルコスト	10	円/人
受益者1人あたりのフルコスト	10	円/人
市民1人あたりのフルコスト	151	円/人

11. 収入

単位：千円

収入の種類	収入金額	主な収入内訳(名称等)
市税などの一般財源	13,862	
一般財源を除く小計	802	
使用料、手数料		
国庫支出金		
県支出金		
分担金、負担金等		
その他	802	バナー広告掲載料収入
合計(=支出合計)	14,664	

12. (1) 受益者負担金等不納欠損額 円 (2) 受益者負担金等収納率 %

(出所：大野城市ホームページより)

13. 支出

単位：千円

節	節名称	細節	細節名称	支出金額	主な使途
1	報酬				
2	給料			4,478	3,445,259円×1.3人
3	職員手当等			3,697	2,844,576円×1.3人
4	共済費			1,942	1,494,553円×1.3人
5	災害補償費				
6	恩給及び退職年金				
7	賃金				
8	報償費				
9	旅費				
10	交際費				
11	需用費計			21	
	需用費	1	消耗品費		
	需用費	2	印刷製本費		
	需用費	3	食糧費		
	需用費	4	燃料費		
	需用費	5	光熱水費		
	需用費	6	修繕料	21	市役所1階情報スペース機器修繕料
	需用費	7	賄材料費		
	需用費	8	医薬材料費		
	需用費		その他		
12	役務費			315	官庁速報
13	委託料			4,142	ホームページ管理運営業務
14	使用料及び賃借料				
15	工事請負費				
16	原材料費				
17	公有財産購入費				
18	備品購入費			69	動画撮影機器
19	負担金補助金及び交付金				
20	扶助費				
21	貸付金				
22	補償、補填及び賠償金				
23	償還金利息及び割引料				
24	投資及び出資金				
25	積立金				
26	寄附金				
27	公課費				
28	繰出金				
	小計			14,664	
	現金を伴わない支出小計			2,363	
	・減価償却費（財産）			2,091	
	・減価償却費（備品）			272	
	・その他入件費				
	・その他				
	合計			17,027	

14. ヒアリング結果（公共サービス改革委員会が該当する項目に○印を記入）

A	現状の事業運営で問題ない	E	事業コストを削減すべき	
B	市の判断だけで見直しできない	F	実施方法等を改善すべき	○
C	時代&市民ニーズと調整すべき	G	他事業と統合すべき	
D	事業規模等を縮小すべき	H	廃止の方向で検討すべき	

(出所：大野城市ホームページより)

第6節【意見】人件費の測定と管理

1. 人件費の重要性

平成23年度の函館市の人件費は、普通会計ベースで215億円であり、歳出合計額1,328億円の16%を占める金額的に重要な項目である（総務省「平成23年度市町村別決算状況調」）。

また、人件費は、長期固定的な支出項目でもあり、その観点からも十分な管理が必要である。

2. 事業別に人件費を把握することの必要性

個別の事業においても人件費の金額は重要であることが多い。

決算上、人件費は人事課に一括して計上されており、事業別には把握されていない。また、各事業の予算査定においても、人件費は事業別に把握されていない。したがって、それぞれの事業の人件費込みのフルコストが不明である。

事業ごとに、フルコストベースでのコストが分からなければ、せっかく成果を測定しても、その成果を上げるためのコストが妥当であったか否か、つまり、費用対効果が把握できない。

また、人件費が事業別に把握されていない結果として、予算・決算上の事業費を要さず、職員の作業のみで実施されている事業（非予算化事業）については、事業として識別すらされていない。

事業ごとに人件費を把握することが必要である。

3. 事業ごとの人件費の把握方法

(1) 人工計算による事業ごとの人件費の把握

自治体職員の人件費を事業別に把握するためには、人工などの時間単位の数値で業務量を算定し、これに人件費単価を乗じる方式で算定されることが多い。人工は、1人1年当りの業務量である。概ね250人日の業務量が1人工である。

事業に要する人工数に、1人1年間当りの平均人件費を掛けると、その事業に要する直接人件費が算出される。

例えば、職員の平均人件費が8,000千円であるところ、ある事業に0.5人工を要したとすれば、その事業に直接要した人件費は年間4,000千円であったと計算される。

人工による人件費の把握は、事業評価・事業仕分などにおいて、事業別の人件費を把握するために活用されることが多い。

(2) 人工の算定

市では、平成23年度の事業仕分けにおいて、事業ごとの人工見積を行っている。しかし、個別テストで明らかにしたように、この人工数値は正確とはいえない。

そこで、各人がどんな事業に、どれだけの時間をかけているのか、より正確な測定方法を検討することが必要となる。

自治体では、職務分掌が相当程度、明確である。どの課の誰が何の仕事を分掌するかは、職務分担表に明瞭に記載されている。事業ごとの人工をより正確に見積もるためには、各課の職務分担表を活用するのが有効である。職務分担表に、実際要する作業日数を記載していけば、事業ごとの人工数を算定することが可能となる。

この方法で、後述する非予算化事業や間接業務の洗い出し、それに要する作業日数の算定も可能となる。

作業日数は、課の定員数に合致するように各作業に配分するのではなく、それぞれの作業に必要な日数を見積もって記載する必要がある。

人工数は、正職員・嘱託職員・臨時職員・再任用職員の別ごとに測定する必要がある。

なお、各課の職務分担表は、記載様式や実際に記載されている業務の詳細さのレベルが不統一である。職務分担表の記載様式と記載レベル、市全体で統一する必要がある。主要な間接業務については、あらかじめ数種の類型を定めておくのも有益である。

(3) 人件費単価の算定

人件費単価は、年間の総人件費を職員数で割ることで算定される。この計算は、人件費単価が大きく異なる正職員・嘱託職員・臨時職員・再任用職員の別ごとに行う必要がある。

年間の総人件費には、給与・諸手当・期末手当などの他に、健康保険・年金費用なども含める。また、総人件費には退職給付コストも織り込むべきである。

4. 実績ベースでの作業時間の把握

職務分担表にしたがって人工数を積み上げることで、現状の人工見積を、同じ見積でも、より正確に積上げる方法を提案した。

次に、実績ベースで業務時間を把握することによって、より正確な事業ごとの作業時間を把握する方法を検討する。

(1) 実績ベースでの作業時間の把握

職務分担表の記載にしたがって時間数を見積もる方法によって把握できる人工数は、各担当者の記憶・感覚に頼った数値となりがちである。また、個別テストで明らかにしたように、現状での見積人工は正確とは言い難い。

本来、業務ごとの作業時間は、実績ベースで把握すべきものである。

もちろん、職員数千人の実際作業時間を集計するには、業務日報システムを構築するなど、相当のシステム投資が必要である。また、全職員が毎日業務時間を入力する必要があり、その作業や管理に時間コストを要する。

しかし、測定された実際時間と予定時間の比較分析することで、業務の簡素化など改善を推し進めることが可能となる。また、実際の作業時間を把握することで、職員配置数の妥当性について検討することが可能となる。

(2) 当面必要な改善策

当面の改善策として、見積人工の正確性を担保するために、部・課ごとにローテーションを組むなどして、部分的にでも、実績時間を測定し、見積人工と比較検証する必要がある。

(3) 将来の改善策

業務日報システムを導入し、非予算化事業・間接業務も含め、全庁的に事業ごとの実績作業時間を測定する。

5. 実績時間による人件費の具体的算定方法

正確な人工数の測定を行うために、業務日報システムを導入して、個人ごとの事務事業や活動ごとの勤務時間を把握・集計した自治体もある。

兵庫県丹波市では、「事務事業評価における正確な人件費コストを把握するため、その業務量算定を平成19年4月1日から平成20年3月31日まで日報管理により計測」した。この事例では、業務日報によって、担当者ごとの日々の作業時間を記入・集計し、業務量算定表によって、事業ごとの人件費を集計している。

(1) 業務日報の作成

丹波市の例をひくと次の通りである。

日報シート (月計)		対象月	職員氏名	日																														
業務量個人入力シート																																		
事務事業+内部共通事業計 0+2)																																		
1																																		
2																																		
内 務 部 事務	事務事業時間合計																																	
	内部共通事務時間合計																																	
	統括・支援事務																																	
	予算・決算事務																																	
	議会対応事務																																	
	行政評価事務																																	
	検査査・検証等																																	
	事務事業外の研修、調査等																																	
	他部署応援、宿直付随																																	
	業務別当なし																																	
1	氏名	事務事業名	活動名																															
2																																		

(出所：兵庫県丹波市 「行政評価システムの構築—業務量算定（日報管理）」より)

直接業務に要した時間を記入するだけでなく、間接業務に要した時間も、間接業務を類型化したうえで、その類型ごとに記入するようにされている。

なお、丹波市の「事務事業評価 業務量算定シート要領 (ver.070316)」では、単に時間数を入力するだけでなく、次のような「課内での活用」例を推奨している。

- ・ 四半期毎に集計により、業務量の推移、個人の負担量や偏りをみる。
- ・ 課内ミーティングの材料にする。
- ・ 個人の反省材料にする。

(2) 業務量算定表

兵庫県丹波市の業務量算定表は、次の通りである。

業務量算定表													
業務量算定表		1	2	人工数計 A		人工数計 A+B		人工数計 A'		人工数計 A'+B'		業務コスト	
係名		係名	役職名	非常勤該当	氏名	平均時間単価	所定時間	勤務時間取計 (時) × (分)	勤務時間取計 (標準対象分)	時間外勤務時間数	内部事務人工数按分 B	業務コスト	
係名	事務事業名	単位	時間	単位	時間	単位	人	単位	人	単位	人	単位	千円
1													
2													
	事務事業時間合計 (時)												
内閣 部 推 進 事 務	総務・庶務事務												
	予算・決算事務												
	議会対応事務												
	行政評価事務												
	被監査・被検査												
	事務事業外の研修・部・課研修												
	有給休暇												
	他部署応援・宿直付随												
	業務割当なし												
	欠勤・無給休暇												
	内部共通事務時間合計 (時)												
事務事業へ按分対象となる内部事務時間計													
稼働率 (%) = 稼働計(業務割当なし)有給(欠勤) / 所定勤務時間数													
間接業務(内部事務)比率 = 内部事務 / 勤務時間計 (%)													
係	事務事業名	活動											
1													
2													

(出所：兵庫県丹波市 「行政評価システムの構築—業務量算定(日報管理)」より)

間接業務に要した時間は、業務類型ごとに集計した上で、直接業務に配賦される。直接業務に要した時間と間接業務の配賦時間の合計に、人件費単価を乗じて業務コストが算定される。

第7節【意見】費用対効果の測定と評価

1. 自治体の費用対効果の特徴

① 費用対効果とは何か

費用対効果とは、かけた費用に対してどれだけの成果があったかを示すものである。逆に言えば、一定の成果を生み出すために必要としたコストである。

② 民間企業の費用対効果

民間企業であれば、成果は「顧客満足度＝売上高」であり、金銭単位で測定される。コストも金銭単位で測定されるので、単純に成果（＝売上高）からコストを差し引けば、純成果（＝利益）が計算できる。成果とコストの率（＝利益率）も簡単に算定できる。

③ 自治体の事業の費用対効果

自治体の事業においては、成果を数量ベースで測定しても、その成果の単位は金銭単位ではないことが多い。個々の事業について、成果とコストの金額の単純な引き算では純成果が計算できず、さらに、事業によって成果指標が異なるため、異なる事業間で純成果を同列で比較することも、集計することもできない。

そのため、純成果（＝費用対効果）を測定するためには、事業ごとに測定することが基本となる。

④ 自治体全体としての費用対効果

自治体全体でみても、収入の主要項目は、個々の事業の成果の総和とは直接的な関係はない地方税収入・地方交付税等である。自治体決算の黒字・赤字幅が自治体全体の純成果の総和を示すわけではない。

自治体全体のパフォーマンスを知るためにも、個々の事業に着目し、事業ごとに費用対効果を測定する必要がある。

2. 自治体において費用対効果を測定することの重要性

上述のように、自治体の費用対効果は、自ずと事業の収支や自治体全体の収支に表れる訳ではない。意識して測定しなければ、費用対効果の良否は把握できない。

意識して事業ごとに費用対効果を測定することが必要である。

3. 費用対効果の測定結果による事業の改善

「最少の経費（コスト）で最大の効果（成果）」を得ているか否かは、この費用（コスト）対効果（成果）を比較すること、すなわち、費用対効果を測定することによってはじめて明らかになる。

費用対効果が低い事業は、成果またはコストを改善できるか否かを検討することになる。さらに、より費用対効果の高い事業に、人材と資金を振り向けるべきではないかを検討することになる。

第8節【意見】非予算化事業を予算査定・成果評価の対象とする

1. 非予算化事業について

予算項目を伴わず人件費のみで執行される事業は、事業として識別されていない。その結果、成果・コスト・費用対効果の測定・評価がされていない。当然、予算査定の対象とされておらず、また、平成23年度事業仕分けの対象ともされていなかった。

本意見書では、このような事業を「非予算化事業」としている。

非予算化事業は、各課の職務分担表を見ると、概ね把握することができる。

今回、テストの対象とした事業については、テスト対象事業を担当するすべての課の職務分担表を入手し通査した。そのうち、直接作業時間が過大な恐れのある事業の担当課などいくつかの課については、職務分担表に、項目別・人別に作業時間数の記載を依頼した。その結果を見る限り、相当数の作業時間が非予算化事業に投入されていると推定される。

2. 非予算化事業を把握する必要性

(1) 人件費の重要性

人件費は予算のうち約16%を占める。これは事業における支出項目において、とりわけ多額であり重要性が高い。非予算化事業についても事業として識別し、事業別に成果・コストを測定した上で、費用対効果の妥当性を検証できるようにする必要がある。

(2) 必要時間数（人区）の検証のため

事業ごとに人件費を把握するには、上述のように、人工×平均単価で算定することになるが、多くの場合、人工数は各担当者の記憶や感覚に依拠する。

この人工が妥当であるか否かを検証するためには、各人の人工数が年間稼働時間と一致すること、また、職員全体の人工の合計が配置人員数と一致することを検証しなければならない。

予算化された事業についてのみ人工計算をするのでは、この検証は不可能である。この検証を可能とするためにも、非予算化事業および間接業務の人工数を把握する必要がある。

(3) 定員数の妥当性の検証のため

事業や組織の人員数は、実際の作業時間に基づいて、定期的に検証する必要がある。非予算化事業の必要作業時間が不明ではこの検証は不可能である。組織人員数の妥当性を検証するためにも、非予算化事業の識別が必用である。

3. 非予算化事業を把握する方法

識別されていない非予算化事業を抽出・把握するためには、各人がどんな作業をしているのか抽出する必要がある。

この抽出には、前述したように、各課の職務分担表を活用するのが有効である。職務分担表に、実際に要した作業時間を記載していくことで、非予算化事業に要する人工を算定することが可能となる。

第9節【意見】事業の成果評価、予算管理、定員管理を連動させる

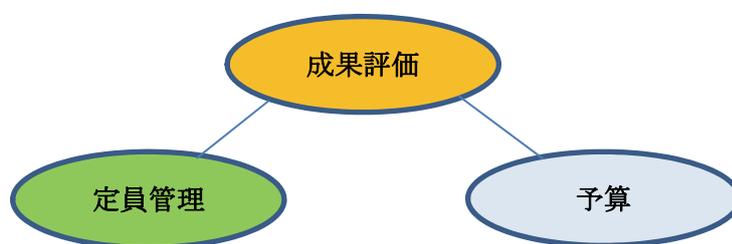
1. 成果を重視した事業選択

成果を重視した事業選択を実効あるものとするためには、事業の成果・コスト・費用対効果を適切に測定・評価し、その評価に基づいて、資金と人的資源を適切に配分しなければならない。

自治体においては、資金の配分は、予算編成プロセスを通じて決定され、総人員数は、定数管理プロセスを通じて決定される。

資金と人的資源の最適配分を実現するためには、事業の成果・費用対効果の評価と、予算編成プロセス、定数管理プロセスが連動していなければならない。

言い換えれば、事業の成果・費用対効果の評価と予算編成プロセス、定数管理プロセスは、三位一体で運用されていなければならない。



2. 事業の評価と予算編成プロセス

自治体事務において、事業を継続するか見直しをするかは、予算編成プロセスの中で決定される。

個別テストの結果によれば、成果の乏しい事業や費用対効果の低い事業が、相当数見直し・廃止されず、継続的に実施されている。この結果からみると、事業の成果や費用対効果の評価が、予算編成プロセスにおける事業選択の判断要因とされているとは言えない。

サンプルテストの対象とした事業の予算要求資料に、事業の成果や費用対効果が記載されている例が非常に少なかったことから、成果や費用対効果の良否が予算査定上の判断基準とされてはいなかったと言える。

シーリングで事業費は年々削減されてはいる。しかし、このようなインプット削減重視の予算編成プロセスでは、成果や費用対効果の低い事業を見直す効果が乏しい。

そればかりか、成果の乏しい事業は、シーリングによる予算削減で、かえって成果が乏しくなったまま継続されることになる。

予算編成プロセスを成果や費用対効果を判断基準とするものに転換する必要がある。

3. 事業の評価と定数管理プロセス

自治体の職員は、民間企業のように直接的に人員削減されることはない。したがって、総人員数をコントロールするには、退職による自然減と採用抑制を組合せ、総量としての定数を削減していくことになる。

一方で、個別の事業に必要な人員数が明確に把握されているわけではない。非予算化事業が事業として識別さえされておらず、それに要する作業時間が測定されていないのがその一例である。個別テストの検出事項でも、人工が実態を反映していないという指摘が多かった。

また、平成 23 年度の事業仕分けにおいても、事業ごとの人工の合計数が、人員数と一致するかどうかの検証はされていなかった。

事業に必要な工数を積上げることによって、総人員数が決定されているわけではないことは明らかである。

民間企業であれば、その企業が生み出す成果に較べて、人員数・人件費が過大であれば赤字となる。赤字となることが、成果以上の過大な人件費を抑制する要因となる。

自治体においては、成果が金銭単位で表現できないため、成果以上の人件費を要していたとしても、それを直接的に把握することは不可能である。また、予算が続きさえすれば組織が存続するため、人件費を抑制しようという機序が働かない。

自治体においては、人工の積上げから算定される必要人員数と、現実の人員数を比較検討することが重要である。

4. 予算編成プロセスと定数管理

予算・決算上、人件費は個別の事業ごとには把握されない。人事課所管の職員費として一括計上されている。

したがって、個別の事業の予算編成プロセスにおいては、人件費は予算査定の対象とはされていない。

個別テストにおける検出事項として、それまで外部委託していた印刷等の作業を内製化し、市職員が自ら作業することにしたため、人件費を含むフルコストベースではかえってコストが上昇した事業が複数あった。

内製化した理由は、予算削減に対応するためとのことであった。予算編成プロセスにおいて、事業に要する人件費を考慮していないことによる弊害である。

予算編成プロセスにおいて、人件費もコストとして予算査定の対象とすべきである。

第10節【意見】 予算編成プロセスを改善する

1. 予算編成プロセスの重要性

自治体事務において、どのような事業を実施するか、どのように経費を使うかは、予算編成プロセスで決定される。その意味で、予算編成プロセスは自治体事務における最重要の意思決定プロセスである。

なお、自治体の予算は、首長の提出した予算案に基づき、議会で決定される。ここでいう予算編成プロセスとは、予算案を編成するプロセスのことである。

2. 現状の問題点

(1) 事業の見直し・廃止

個別テストの結果によれば、成果の乏しい事業、費用対効果の低い事業が、見直し・廃止されずに継続されていた。

(2) 予算編成プロセスにおける成果の査定

個別テストの対象としたほとんどの事業において、予算要求資料に成果の記載がなされていなかった。予算編成プロセスにおいて、成果や費用対効果の良否が判断基準とされてはいたとは言えない。

(3) 人件費を含めた予算査定

前述したように、個別の事業の予算編成プロセスにおいては、人件費は予算査定の対象とはされていない。

人件費は金額的にも質的にも重要なコストであり、予算編成プロセスにおいて、人件費もコストとして予算査定の対象とすべきである。

3. 本来あるべき姿

(1) 成果に基づく事業選択と予算編成プロセス

事業の成果や費用対効果を測定・評価した結果が、事業の見直しや廃止に反映されなければならない。

自治体の事務においては、予算を編成するプロセスを通じて、事業実施の可否とその内容が決まってくる。したがって、成果に基づいた事業の見直しを有効に機能させるためには、事業の成果や費用対効果の評価結果が、予算編成プロセスに反映されなければならない。

(2) 予算編成制度と事業選択主体

従来型の財政課の査定による予算編成と枠配分予算制度では、事業を実施するか否かについての実質的な意思決定主体が異なる。

① 従来型の財政課の査定による予算編成プロセスの場合

従来型の予算編成プロセスでは、担当部が財政課に予算要求し、財政課が予算要求を査定する。担当部は予算の要求はするが、予算案が決定されるのは財政課によ

る予算査定においてである。したがって、事業を実施するか否かの意思決定も、財政課による予算査定においてなされる。

成果の評価に基づく事業選択を実効性あるものとするためには、財政課による予算査定において、事業の成果の評価が考慮される必要がある。

② 枠配分予算制度の場合

一般に、枠配分予算制度または枠予算制度とは、あらかじめ各部に予算枠を提示し、その枠内の予算編成は各部に委ねるという予算編成の手法である。事業の現場に近い担当部の方が、より適切かつ迅速な意思決定が可能だという考えに基づく。

枠配分予算制度であれば、事業を実施するか否かは、担当部で意思決定される。

成果の評価に基づく事業選択を実効性あるものとするためには、担当部内でそれがなされる必要がある。

4. 財政課による予算査定に成果の評価を反映させている事例

埼玉県秩父市では、予算要求書の裏面が事業評価のためのシートとなっている。評価結果に対する改善調書も予算要求書に盛り込まれている。

さらに、評価シートの改善改革欄の記載に基づかない予算要求は認めないという規則を設け、成果の評価とその改善策の立案を予算要求の要件としている。

5. 枠配分予算制度において人件費も含めてインセンティブを設けている事例

東京都文京区では、平成16年度から19年度までの間に人件費インセンティブ枠が設けられた。常勤職員を1人削減することにより700万円、非常勤職員の場合は200万円を、以後2年にわたり各部の予算枠へ加算した。

6. 福岡県大野城市の事例

福岡県大野城市では、成果の評価、枠配分予算、インセンティブ予算を制度として導入した上で、それらを統一的・有機的に結合している。

(1) 予算制度・事業評価プロセスの概要

① 予算の枠組み

歳出予算を義務的経費、実施計画事業、経常的経費の3種類に分ける。

義務的経費は人件費、扶助費、公債費等である。実施計画事業は、総合計画などに掲載されている事業、新規事業、投資的事業である。経常的経費は、歳出予算総額から、義務的経費と実施計画事業を除いたものである。

なお、経常経費は、「フルコスト計算書」による評価、外部者を交えた「診断」が、3年程度のローテーションで実施される。

また、決算剰余金の1/2の額を各課に配分し、その使途は課長が自由に決定できるというインセンティブ予算制度を導入した。

② 「フルコスト計算書」の作成

経常経費に属する事業について、「公共サービス毎のフルコスト計算書」（以下、フルコスト計算書という）を作成する。フルコスト計算書は、人件費や減価償却費を含んだフルコストベースで作成される。

また、アウトカム指標・アウトプット指標の他に、対象者1人当たりコスト、受益者1人当たりコスト、市民1人当たりコストの3つの指標を記載し、成果・コスト・費用対効果を測定することになっている。

その上で、フルコスト計算書によって、「診断」と呼ばれる外部評価委員による外部評価を受ける。

「診断書」に記載された「改善提案」に相当する金額は、「改善時期」に枠配分予算から減額される。同市では、「予算査定よりも、フルコスト計算書診断（中略）を優先」するとしている。

(2) 大野城市の事例の参考とすべき点

① 事業評価と予算編成プロセスの融合

- A. 枠配分予算制度を導入した上で、事業評価の結果を予算枠の減額という形で予算編成に直接関連付けている。
- B. 事業評価の実効性が上がるように、市民だけでなく、外部専門家を登用している。
- C. 一方で、枠は減額するが、見直しと評価された事業をどうするかは各部の自己決定・自己責任に任せることで、部の自主性に配慮している。
- D. 併せて、インセンティブ予算制度を導入することで、各部に自主性発揮を奨励している。

以上の4点は、単に成果の評価・枠配分予算・インセンティブ予算を制度として導入したというにとどまらず、各部の権限や主体性に配慮しながらも、その権限や主体性をうまく組合せている。

第11節【意見】情報開示・モニタリングの推進

1. 情報開示の重要性

(1) 様々なステークホルダーの存在

自治体の事業には多くのステークホルダーが存在する。サービスの受益者、サービスを外部委託している場合の委託先、サービスの提供を市とともに担っている団体や個人、一般市民、議員、配慮を必要とする合併地域、担当している職員が配慮する先輩職員、補助金を支給している国・道などである。

これら様々なステークホルダーの利害が錯綜する中では、成果を測定・評価するだけで、成果に基づいた事業選択を実現できるとは限らない。

成果・コスト・費用対効果の測定・評価結果と、それに基づく事業選択の経過と結果を開示することで、ステークホルダーと問題意識を共有し、対話の糸口を作ることができる。

(2) 担当者への動機付け

事業の評価、事業選択の過程と結果を開示することによって、評価と選択に対する担当者意識を高めることが期待できる。

2. モニタリング機能としての外部事業評価の活用

市内部における成果に基づく事業選択の妥当性をモニタリングするために、外部者や専門家を交えた外部事業評価を毎年など定期的実施するのが有益である。

在庫商品の受払記録の妥当性を検証するために、毎年、実地棚卸を行うのが有益であると同様である。

第12節【提言】改善の全体像

本来の改善策の全体像は、概ね次のようなものと想定される。

a. 成果の測定と評価

アウトカム指標を設定し、事業の成果を測定・評価する。そのために事業の目的を明確に定義することが必要である。また、達成目標を設定することが有益である。

b. フルコストによるコスト管理

コスト管理は、直接人件費・減価償却費を含むフルコストベースで実施する。直接人件費は、実際作業時間に基づいて計算する。

c. 費用対効果の測定・評価

事業の費用対効果を測定・評価する。費用対効果は、 $\text{成果} \div \text{フルコスト}$ 、 $\text{成果の増減} \div \text{フルコスト}$ で測定される。

d. 非予算化事業と間接業務の識別

人件費だけで実施されている非予算化事業も事業として識別する。

また、部内間接業務・間接部門のコストを測定し、そのコストを事業に配賦する。

e. 予算編成プロセス

事業の現場に近い担当の方がより適切かつ迅速な意思決定が可能だという考えに基づき、枠配分予算制度を採用し、各部において事業の成果の評価に基づく予算編成を実施する。また、インセンティブ予算を導入する。

f. 情報開示と外部事業評価によるモニタリング

事業評価の経過・結果を開示することで、ステークホルダーと問題意識を共有する。

外部事業評価を毎年など定期的実施し、内部評価をモニタリングする。

g. 実際時間の測定に基づく定員管理

定期的または定常的に実際作業時間を測定し、これに基づき、部・課単位での人員配置を定期的に見直す。

第13節【提言】当面の改善策

- － 当面の改善策の必要性（1）
- － アウトカムの測定に代わる当面の改善策（2）
- － 枠予算配分制度に代わる当面の改善策（3）

1. 当面の改善策の必要性

「第3節 成果指標を定める」に記載した、アウトカム指標の設定については、すぐさま全面的に導入するのは困難な場合がある。「第10節 予算編成プロセスを改善する」に記載した枠配分予算制度についても同様である。この2点については、当面は、代替的な改善策を検討する必要があるだろう。

以下、これらについて代替的な改善策を検討する。

2. アウトカムの測定に代わる当面の改善策

(1) アウトカム指標の設定について

「第3節 成果指標を定める」では、アウトカム指標によって事業の成果を測定・評価すべきであると記載した。しかし、個別テストの結果によれば、殆どの事業で、アウトカム指標は設定されていなかった。適切な指標を選択するには、試行錯誤に時間を要する場合が多く、すぐさま全事業に適用するのは困難である。

一方で、「第7章 第6節 改善の制度化と情報開示について」に記載したように、改善を実効あるものとするためには、制度として全庁統一的に実施することが必要である。アウトカム指標の選定にいたずらに時間をかけるよりも、市民にとってより有利な事業を比較・選択できる体制の構築を優先すべきである。

当面は、アウトカム指標に準じた、成果・費用対効果の簡便な測定方法を全庁統一的に導入すべきであろう。

(2) アウトカムの測定に代わる成果の測定方法

アウトカム指標の設定が可能となるまでの間、アウトプット指標と、1単位当たりコスト指標を組み合わせ、事業の成果と費用対効果を測定評価する方法が考えられる。以下、順に説明する。

(3) アウトプット指標について

アウトプット指標は、産出量の指標であり、市民の受けた受益を表す指標ではない。しかし、後述する1単位当たりコスト指標と組み合わせることによって、事業の成果と費用対効果を判断する指標として活用できる。

(4) 1単位当たりコスト指標について

① 1単位当たりコスト指標

1単位当たりコスト指標は、サービス1単位当たりのコストを表す指標であり、コスト ÷ アウトプット量で算定される。

成果物1個当たりコスト、受益者1人当たりコスト、対象者1人当たりコスト、市民1

人当たりコストなどがその例である。この指標には次の特徴がある。

i. 計算が簡便である

1 単位当たりコスト指標は、簡単に計算できる。

ii. 事業の費用対効果を直感的に把握することができる

1 単位当たりコスト指標は、サービス 1 単位を提供するのに要したコストの額である。サービス 1 単位のアウトカムを数値で表すことができなくとも、サービス 1 単位当たりのコストを知ることにより、事業が効率的に実施されているか否か、有益な事業であるか否かを、直感的に把握できる場合が多い。

例えば、議会議事録の作成・製本のコストが、1 式(数冊のセット)当たり 10 万円と聞けば、直観的にコストが高すぎると感じる。

1 単位当たりコスト指標は、事業の費用対効果を判断するのに有効な指標である。

(5) 個別テストの結果における 1 単位当たりコスト指標の有用性

「第 6 章第 6 節 3 E 上の観点での個別テスト結果の詳細」をみると次の通りである。

「C. 費用対効果に問題がある」に該当する事業 35 件のうち、18 件 51%が、「利用者 1 人(成果 1 件)当たりコストが高い」にも該当する。

また、「c. 費用対効果の測定・評価に問題がある」に該当する事業 32 件のうち、17 件 53%が、「利用者 1 人(成果 1 件)当たりコストが高い」にも該当する。

個別テストの結果による限り、1 単位当たりコスト指標によって、費用対効果の低い事業をある程度検出することができる。

(6) アウトカム指標の選定作業を同時並行で実施する

1 単位当たりコスト指標は、あくまで、適切なアウトカム指標が設定できるようになるまでの当面の方策である。並行して、適切なアウトカム指標の選定を進める必要がある。

3. 枠予算配分制度に代わる当面の改善策

(1) 枠予算配分制度について

第 10 節に記載した枠配分予算制度を採用するには、事業担当部局において、成果に基づく事業選択が適切に実施されなければならない。個別テストの結果をみる限り、現状はそれに至っていない。即座に導入するのは困難であろう。

当面は、代替的な改善策を実行するのが妥当である。

(2) 財政課による事業の成果の検証

いきなり予算編成の権限を担当部門に移譲するのではなく、予算査定のノウハウを有する財政課が主体となり、成果に基づく予算査定を実施する制度とするのが、改善を着実に進める上では現実的であろう。

副次的な効果として、財政課には成果や費用対効果の評価に関するノウハウが蓄

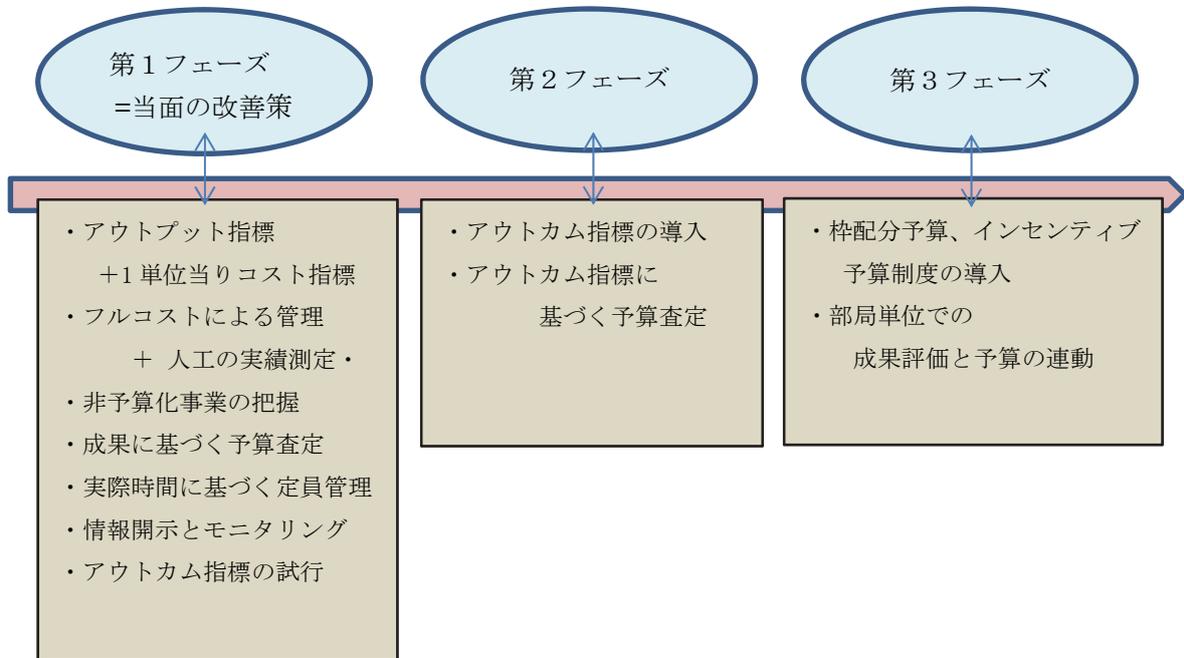
積されることになり、将来、成果に基づく事業選択を各担当部門に展開するための基礎を築くことができる。

また、各担当部門は、財政課との討議を通じて、成果に基づく事業選択に習熟することができる。

その上で、市民や外部専門家がローテーションで成果の評価を実施し、担当部門・財政課による評価結果を検証する制度が現実的である。

第14節【提言】改善を段階的に実施する

当面の改善策を踏まえ、段階的な改善のプロセスを提案すると次の通りである。



以上