

平成 26 年 8 月 30 日

松阪市議会
議長 水谷 晴夫 様

研 修 報 告 書

研修参加者: 中村良子
中瀬古初美

記

- 1、日 時 平成 26 年 8 月 21 日(水)～22 日(木)
- 2、研修会場 あすか会議室(東京駅前八重洲口)
- 3、主催 研修地方議員研究会
- 4、内容 行政サービスコストとABC(活動基準原価計算)
包括予算編成の可能性

行政サービスコストと ABC

コスト算出から事業改革へ

研修報告者: 中村良子

民間委託は安くなるか？

表2: 官民コスト比較

	直営事業	民間委託	民間／直営
可燃ごみ収集(1t)	17, 291円	8, 252円	46. 0
学校給食(1食)	431円	238円	55. 2
守衛(年間)	18, 535千円	6, 547千円	35. 3
体育・スポーツ施設(年間)	42, 918千円	20, 853千円	48. 6
文化施設(年間)	390, 108千円	173, 088千円	44. 4

(資料 地方自治経営学会 平成7年6月)

公が高く、民が安くなる理由

- ・ 働きの違い

民間は公立(直営)の2倍以上よく働いている

- ・ 継続して仕事がない業務にフルタイムの正規職員が当てられている
- ・ 公務員でなくても出来る単純労働に給与の高い】正規の公務員が当てられている

民間委託が高くなるケース

- 契約、管理監督、支払いなどの業務が増える ……学校給食など
- 専門的業務は民間も人件費が高い ……システム開発、メンテナンス
- カルテルを結ばれたら対抗できない ……ゴミ収集・運搬

図書館のコスト資産の結果

• 入管、閲覧(開館準備)	277円/人
• 貸出(返却後の整理)	176円/冊
• 予約受付	566円/冊
• 返本催促	1,844円/件
• レファレンス(簡易)	913円/件
• レファレンス(複雑)	5,319円/件
• 企画(お話し会等)	14,912円/人

活動基準原価計算 ABC

Activity 活動

Based 基準

Costing (会計)計算

ABC による活動ごとのコスト把握

ex.住民表交付の場合(概念図)

活動ごとのコスト表 円

従来の事業費区分 円		受付	検索	印刷	交付
		250	500	100	150
		20	50	10	20
人件費	1000	50	30	200	20
償却費	100	10	30	50	10
消耗品費	300	330	610	360	200
水光熱費	100				
計	1500				

→どの作業をアウトソーシングするか 受付

検索 印刷 交付

→アウトソーシングの決定 受付 交付

→委託価格の算定と仕様書作成

財務会計と管理会計

- ・ 財務会計手法は経営状況の全体をみる
- ・ 管理会計手法は原価計算のため
- ・ ABC は全庁的に行なう必要はない
- ・ トヨタの「カンバン方式」がモデルと言われる
- ・ 製造業に比較して、「雑巾は絞れる」
- ・ 目的を明確に、ざっくりと行なう事に効果

コスト

1 会議コスト

- ・ 部長会議 1 回あたりコスト 69, 000円
- ・ 札幌市全体コスト 9, 9360000円／年

2 通知文書作成コスト

- ・ 1 件あたりコスト
課長決裁 11, 666円
部長決裁 21, 416円
局長決裁 22, 249円
- ・ 札幌市全体コスト 1, 790, 000, 000円／年

3 出勤簿コスト

- ・ 1課あたりコスト 801円／日
- ・ 札幌市全体コスト 90, 560, 000円／年

4 議会関係事務コスト

- ・ 1 回当たりコスト 6, 760, 000円／局
- ・ 札幌市全体コスト 3 00, 000, 000円／年

5 予算要求事務(政策的経費)コスト

- ・ 1回あたりコスト 27,000,000円
- ・ 札幌市全体コスト 1,790,000,000円

公務員制度は身分制度

給与表適用の公務員の仕事として

定型・現業業務 ⇒ 単純外部委託

高度な専門業務 ⇒ 事業委託

公務員の専門性が問われる

人員削減の不思議

- ・ 人件費なのか、職員数なのか
- ・ 人員削減より施策評価が必要
- ・ 歳入が増えるのなら人員増も許されるか
- ・ もともと余っている人員で「削減」か
- ・ 事業の効率化による「削減」か
- ・ 政策の見直しによる「削減」か
- ・ 「削減」目標のもとでは、真の削減は無理

なぜ「一律削減」か

- 「一律」は「査定」の限界の表現
- 強力な縦割り組織の「抵抗」
- 誰もが傷つかず、誰もが疲れる
- 繰り返される「一律」の麻薬性
- 根本的改革を阻害する役割

予算と決算

- 役所は予算、企業は決算がニュースに
- 款項目節と事業別予算
 - 固定費を意識出来ない予算構造
- 保育所営繕費 5 万円の不思議
- だれもわからない決算数字
- 決算重視でなければ改革は出来ない

改革と改善の違い

- 改善はトップの責任
- 改善の積み重ね ≠ 改革

- ・ 改善のネタは無限(絞れるメレ雑巾)
- ・ 「事務事業評価」では改革は出来ない
- ・ コスト分析と人件費の「可視化」が出発点

ABC をケースによって使いわける

配賦型の ABC

- ・ 事業費の費目ごとに計上されたコストを業務量に応じて業務区分ごとに割り当てていく

業務量→業務・活動のコストを明らかにする→活動作用因に基づいて

原価計算対象に割り当てる。

《自治体の ABC が業務改善を目的に導入される場合、活動コストの情報さえあれば業務改善(ABM)が実施出来るケースがほとんどである。》

《:課や室 単位で使える :単館施設や体育館施設で使える》

積み上げ型の ABC

「標準作業時間×件数×単価」でコストを導き出す

一件ごとの投入業務量が少ないが全庁の至るところで発生し一年分をトータルすると膨大な業務量がある。仮に年間発生件数を1,000件、職員の平均給与を800万円とし、ABC 計算を実施すると表 I になる。

「自治体における総務・庶務業務はこれまで調査した多くの自治体から推測すると、全業務量の10%を占めている。しかし個々の業務は図3のフローのように極めて小さい業務であり、その業務の見直しは軽視されてきた、「規則だから」と判断停止となる。また市町村では「うちは職員数百人ですからたいした量ではありません。」という話も耳にする。しかし数百人規模の企業は中小企業とは言えず、従業員数において同規模、あるいはそれ以上の自治体において軽視されて良いはずがない。」

積み上げコストの ABC は「イベントの準備コスト」「全庁紹介を実施するための調査コスト」「予算編成の対応コスト」等全庁にコストの発生源が分散している業務コストの把握にも活用できる。

ABC コストは100%業務に集中していた場合のコストであり、アイドリングタイムの一定の補正が必要である。

自治体経営改革ツールとしての事業仕分け

不十分なフルコストの把握

- ・対象事業に何故、税金を投入するのか
- ・投入した税金(コスト)に対して十分な成果が説明できるか
- ・公務員が実施した方が効果的なのか、非営利組織、民間事業者か

事業シート

(人件費も含めたフルコスト)

- ・事業目的
- ・実施手法
- ・事業費と人件費
- ・実施状況(件数など)
- ・成果指標
- ・自己評価

*コスト(事業と人件費)は事業執行に関連する直接経費にとどまらず、福利厚生費、年金、健康保険の雇用者負担、各種手当、庁舎の減価償却費、光熱水費、備品費も含む。

人件費コストへの意識

時間コスト 6000円/時間

年間約2000時間程度・・・年収700万～800万円・・・間接経費(年金・健康保険の雇用主負担・庁舎減価償却・設備・備品・光熱水費など)を年収の50%

→実人件費は1000万円～1200万円

行政刷新会議「公共サービス改革分科会」の指針

官民競争入札の公平性を考慮することにより、行政サービスのフルコスト算定に関する一つのガイドラインが定期されることになる。「市場化テスト法」(競争の導入による公共サービスの改革に関する法律)や「公共サービス改革基本方針」(閣議決定)の規定によって、内閣府行政刷新会議の「公共サービス改革分科会」では、「官民競争入札における国の行政機関等の入札額の算定及びその調整に関する指針」を定めて、「国の行政機関等と民間事業者においては入札額の算定方法に創意があるため、それぞれの入札額を単純に比較するだけでは公平な比較にならない。」という指摘をしている。

その指摘の中では、官民間の入札額の相違点は、性質別に

①経費の算定範囲の相違【**関接部門費**】

②費用の認識方法の相違【**退職給付費用・減価償却費**】

③経済・行政主体としての性格上の相違【**租税公課、**】**保険、監督費用**】

「最小費用による最大効果」という地方自治法の規定を具体的なコスト算定基準に基づいて検討することによって対象となる行政サービスの最も適切な担い手を選定することができる。

《**根拠法令・性格・地域性実施状況の把握をして**》

所感

一円でももったいないとの意識を持つ職員が育っているのか。

良いか、悪いかで行政の事業・事務評価をおこなってはいないか。事務机にむかっていたら悪い評価はないということか。

職員が自席に貼りついて事務をしている。現場を多くもっているのに現場になかなか行けない。時間がないのか。

事務を少しでも少なくすることで、現場に出向くことができる。松阪市の良さ、市民感覚など全体像を学ぶ時間もとれる。残業も削減できる。

職員が自分の事務の範囲だけ詳しいのでは松阪市の経営を把握する能力の育成ができない。

一円でも無駄遣いしない、工夫をする、松阪市を愛する職員を育成する時間を生み出すべきである。

予算編成手法を見直す包括予算制度の活用可能性

東洋大学客員教授 南 学氏

報告者:中瀬古初美

1、包括予算制度とは、2つの利点、構造上の問題点がある。

(1)各部長に予算編成を渡すと能力がわかる。優秀な課長を持たないと部長だけではできない。

(2)メンタルヘルスについては、仕事ができない職員の抽出と、対策をすすめ家族を含めて治療の対応をすること。

2、予算の歳入・歳出は一体化かと思えるが違う。

- ・歳入予算、歳出予算は、別々に積み上げて編成する。
- ・歳入は歳出にリンクしない
- ・人件費、公債費は全庁一括
- ・歳入出の差が「赤字・黒字」

3、地方自治法第 216 条は、歳入はその性質別に、歳出は、目的別に款、項に区分するよう規定している。したがって、款、項に金額が議会の議決対象となる。

4、歳出予算では、款、項、目によって自治体が行う事業を目的別に整理し、さらに節によって、工事請負費、負担金など経費の性質を明らかにしている。また、節の区分は、地方自治法施行規則第 15 条により、次のように定められている。

・行政は、縦割りで、職員と議員では情報量が違うため、対抗しようとしても無理ではないか。事業目的や、効果等どう上がったかを追求することがいいのではないか。

* 包括予算制度の考え方

正規職員 5 名 = 4000 万円

事業費 = 2000 万円

プロジェクトファイナンス

- ・コーポレートファイナンスとの区別
- ・事業毎のコスト把握と成果設定
- ・事業コストと受益者・費用負担者の設定
- ・ファンドレイジング
- ・成果の評価
- ・「事業本部制」での恒常化

* 創意工夫で生み出すこと！プロジェクトでサービスがどうなったか→

決められた集積場に集まっている。収集が変わっただけ。

5、予算なしでも頭を使って事業実施する(部局としてのプロジェクトを責任を持って)

・横浜市アントレプレナーシップ事業の成功例

3人で年間2億円を稼いだ広告事業

税金を使わずに5億円の風力発電

6、政策・施策・事業の区分

★政策

国または自治体として、一定の分野や問題についてどのような方針と理念で取り組むのかを示すもの。

具体例:「健康で幸せに満ちたまちをめざす」

「住民の健康で幸せな生活の確立をめざし、保健・医療・福祉の総合的な体系化を目指して施策の充実を進める。特に、急速に進む少子高齢社会に備えて、行政の各分野にわたって福祉的配慮を組み入れながら、住民の地域活動をはぐくみ発展させるきめ細かなソフト事業を推進する。ま

た、ボランティアを含め保健・医療・福祉等を担う人材の確保・養成が重要。」

★施策

政策を実現するための様々な取り組みを、一定のグループにまとめたもの。自治体の総合計画では、「施策の体系」として列挙されていることが多い。

政策例に対応した施策としては、「介護予防等の健康増進策の推進」「医療体制の整備・拡充」「保健・医療・福祉の連携強化」等々が想定される。

★事業

特定の施策の中に含まれる具体的な取り組み。通常は「〇〇事業」という名称となり、予算もこの事業を基準に編成される。したがって、大半の行政組織（「課」が基本）はこの事業の執行を仕事としている。

施策例の「医療体制の整備・拡充」に含まれる事業としては、「〇〇市立病院新築事業(工事)」「高規格救急車整備事業」など。

所感: 包括予算制度への批判のひとつに、首長が自由に使える財源を生み出すために、事業部門の危機感を煽っているのではないかという声があるそうであるが、部局の長が首長のために財源をひねり出すという構図

は組織力を高める効果が期待できる。また、財政部門があらかじめ必要となる投資的経費を確保するために予算枠を設けるのではないかという意見がある。

私たちは、いま、自治体における施設サービスはどうあるべきか、少子高齢化の現代、目まぐるしく変化する社会情勢の中で、その施設が必要なのか否か、インフラの維持や更新に必要な経費等、真剣に考えると共に、福祉サービスの水準、市の役割も合わせて投資的経費の予算枠を確保しなければならないと考える。