

弾力性の高い行財政運営に関する調査研究

令和3年3月

富山県 高岡市
一般財団法人 地方自治研究機構

弾力性の高い行財政運営に関する調査研究

令和3年3月

富山県 高岡市
一般財団法人 地方自治研究機構

はじめに

少子高齢化の進行に伴う本格的な人口減少社会の到来や、厳しい財政状況が続くなど、地方を取り巻く環境が一層厳しさを増す中で、地方公共団体は、住民ニーズを的確に捉え、地域の特性を活かしながら、地域共生社会の実現、移住・定住促進のためのブランディング・プロモーション戦略の確立、都市機能の立地適正化の推進等の複雑多様化する諸課題の解決に、自らの判断と責任において取り組まなければなりません。

また、最近ではA I・R P A等を活用した業務改革・デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進、公共施設等に係る老朽化対策等の適正管理、経営・財務マネジメント強化のための地方公会計の整備・活用など、地方公共団体の行政経営基盤の強化も求められています。

このため、当機構では、地方公共団体が直面している諸課題を多角的・総合的に解決するため、個々の団体が抱える課題を取り上げ、当該団体と共同して、全国的な視点と地域の実情に即した視点の双方から問題を分析し、その解決方策の研究を実施しています。

本年度は4つのテーマを具体的に設定しており、本報告書は、そのうちの一つの成果を取りまとめたものです。

本研究の対象である高岡市においては、公共施設のコスト縮減や事務事業の見直しなど、平成30年度から5箇年にわたる「財政健全化緊急プログラム」に取り組み、歳出超過の解消に目途が立ってきたものの、構造的に硬直化している歳出の更なる改善に取り組むことが求められています。そのため、本調査研究においては、「統一基準」に基づく財務諸表の作成と活用としてのセグメント分析手法の確立、補助金評価制度の確立、指定管理者評価制度の見直し等の検討を行いました。

今年度の本研究の企画及び実施に当たりましては、コロナ禍の大変困難な状況の中、研究委員会の委員長及び委員を始め、関係者の皆様から多くの御指導と御協力をいただきました。

また、本研究は、公益財団法人 日本財団の助成金を受けて、高岡市と当機構とが共同で行ったものであり、ここに謝意を表する次第です。

本報告書が広く地方公共団体の施策展開の一助となれば大変幸いです。

令和3年3月

一般財団法人 地方自治研究機構
理事長 井上源三

目次

序章 調査研究の概要	1
1 調査研究の背景と目的	3
2 調査研究の流れと概要	7
3 調査研究の体制	11
第1章 高岡市の現状	13
1 市の概要	15
2 市の財政状況	20
3 財政健全化緊急プログラムの概要	22
4 弾力性の高い行財政運営の必要性	26
第2章 市の取組について	29
1 新公会計制度への対応と財務諸表の活用	31
2 補助金制度と評価	34
3 指定管理者制度と評価	38
第3章 事例研究	43
1 セグメント分析（財務書類データ活用）	45
2 補助金	63
3 指定管理者制度	69
第4章 財務諸表活用としてのセグメント分析の実施	75
1 セグメント分析実施の概要	77
2 モデル事業によるセグメント分析と結果考察	94
第5章 セグメント分析モデルの構築	113
1 共通プロセス定義によるセグメント分析モデルの構築	115
2 分析モデルの拡充に向けた各種事業、施設への展開・整理方法	129
第6章 補助金評価制度の検討	133
1 補助金評価制度運営モデルの概要	135

2	事業の特性に応じた評価の考え方	141
3	補助金適正化のための評価指標	147
4	補助金評価マニュアルの概要	154
第7章 指定管理者評価制度の見直し検討		163
1	指定管理者評価制度見直しの概要	165
2	施設や事業の特性に応じた評価運営	174
3	指定管理の適正化のための評価方法	177
4	指定管理業務改善のためのインセンティブの検討	186
5	指定管理評価マニュアルの概要	189
第8章 弾力性の高い行財政運営の実現に向けた今後の取組		199
1	今後の取組課題について	201
2	今後期待される取組展開	203
調査研究委員会名簿		211

序章 調査研究の概要

序章 調査研究の概要

1 調査研究の背景と目的

(1) 背景・現状

高岡市は、他都市と同様に、少子高齢化社会の進行に伴い、社会保障費、労務単価の増加等から義務的経費のみならず経常経費が増加傾向にあり、北陸新幹線開業に向けたインフラ整備、学校耐震化、コミュニティセンターの整備等を同時期に実施したこともあり、公債費を中心に歳出超過状況となり、平成 30 年度から 5 箇年度にわたる「財政健全化緊急プログラム」に取り組んでいるところである。

また、高岡市は類似団体と比較して、公共施設が多く、施設管理コストの縮減に迅速に取り組む必要があったことから、平成 30 年度及び令和元年度に富山県中小企業診断協会と連携し、多額の管理費用がかかっている施設等の業務改善に向けた診断を行い、診断結果を踏まえた取組を進めているところである。引き続き、公共施設の点検・改善により、各施設の収益性向上やコスト縮減に取り組んでいくことが求められている。

現在、財政健全化緊急プログラムで目標としている 40 億円の歳出超過の解消のうち、約 30 億円の解消に目途が立つなど着実に改善しているところであるが、今後も持続可能な財政運営を行うために、引き続き、抜本的な構造改善（行財政改革等）に取り組むことが必要と考えている。

しかしながら、行財政改革の手法によっては、市民にとって、これまでのサービス水準から低下したと感じられることも想定され、丁寧に理解を求めることが必要である。

そのため、市の既存業務や事業について、新公会計制度に基づく財務諸表や有効なデータの活用、他都市との比較や定量的なデータ等により、客観的な情報提供を行い、その在り方に対する透明性の高い判断基準が必要であることから、調査研究を行うものである。

新公会計制度に基づく財務諸表を活用するに当たり、高岡市は、現在のところ財務書類については、市財政全体の基本的な 3 表のみの作成にとどまっている状況である。

そのため、本年度の調査研究では、新公会計制度に基づく財務諸表を活用したセグメントの作成・分析について、その手法の確立を目指すこととした。具体的には、課題と認識する業務のうち全国的な比較から高コスト構造と考えられる施設・業務や、今後、人口減少に合わせて相対的にコストの増加が見込まれる施設の一部について、セグメント作成・分析、シミュレーションによる比較等を行い、その作業を通じて現在の高岡市において実施可能なセグメント手法の検討と検証を実施することとした。

また、高岡市では、令和元年度に補助金ガイドラインを策定したところであり、その中では、事業評価が適正に行われているかを検証する仕組みづくりや、補助金に関する情報公開等を通じ、透明性の確保に努めることとしているが、具体的な手法は、今後検討し、別途、定めることとしている。そうしたことから、本年度において補助金の評価手法の確立を合わせて実施することとした。

なお、補助金の評価は、担当課による自己診断を基本とし、それを公開することで評価の妥当性を担保するシステム構築が必要と捉え、合わせてできる限り簡便かつ明瞭な手法の構築により、担当課の職員のみならず、補助対象者にとっても当該補助金の適否について理解しやすいものとする事とした。

更に、指定管理者制度の導入により期待されるサービスの向上や管理経費の縮減等の効果を一層引き出すため、指定管理者評価制度の運営についても見直しを行うこととした。より客観的に評価できるようにするとともに、インセンティブ制度の活用など、現在の管理状況評価表の見直しを行う。

なお、見直しにおいては運用体制や評価時期など、今後の取組についての具体的な方策を含めた整理を行う。

(2) 調査研究の目的

少子高齢化の進行、老朽化した社会基盤施設・設備の更新、公共施設等再編など、厳しい財政状況の拡大は全国の都市に共通する課題である。その中であって、高岡市は他の状況も重なり財政健全化緊急プログラムの期間中であり、その終了後も効率的な財政運営を図らなければならない。

財務諸表等を活用したセグメント分析は、自治体における経営改善を推し進めるための基礎情報であり、将来的に継続して取り組むべきモデルとなる進め方・手順を構築することが本調査研究の目標である。

高岡市では事業個々の財務諸表の作成と活用はこれからであり、他の自治体等でも参考になる部分が多いと考え、財政健全化緊急プログラムの着実な遂行はもとより、将来に向けた財政の透明性を高めるため、今後の財務書類の作成に向けたシステムの高度化を見据え、まずは一部施設をモデルとして、財務書類の分析及びセグメント分析の実施と、公開に向けたセグメント分析手法の確立を目指す。また、透明性の高い補助金の評価手法の確立を目指し、評価手法の検討を行い、補助金自己点検シート（プロトタイプ）と運用マニュアルの作成と検証を行う。そして、公共施設の適切な管理運営の実現に向けては、指定管理者制度の運営に係る評価制度の見直しを行い、指定管理者制度の新たな運営管理評価の実施に向け、「管理状況評価表」を見直すことを目指す。

図表 序-1-1 調査研究における目標とそのための取組

No.	目標	目標達成のための活動
1	財務諸表を活用したセグメント分析モデルの実施とセグメント分析手法の確立	<ul style="list-style-type: none"> ● セグメント分析手法の検討 <ul style="list-style-type: none"> ・ セグメント分析の目的、単位、分析対象とセグメント別財務書類の範囲の確認 ・ 資産、負債、費用、収益等の範囲の確認・検討 ・ 配賦基準の対象項目と配賦基準の検討 ・ 非財務情報の検討 ● セグメント分析表の作成・評価 <ul style="list-style-type: none"> ・ モデル施設の分析表の作成 ・ 分析表による分析結果への理解と納得性評価 ・ 分析表の他施設への展開に向けた考察
2	補助金評価手法の検討と補助金自己点検マニュアルの作成と検証	<ul style="list-style-type: none"> ● 補助金評価の現状と課題の整理 <ul style="list-style-type: none"> ・ 補助事業評価の現状 補助基準・考え方、評価の視点と評価方法等 ● 補助金評価手法の検討 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業特性と補助金の目的・用途・使途に応じた補助基準と考え方、評価目的、評価対象、評価指標の検討 ・ 事業プロセスに応じた評価時期、評価指標の検討 ・ 評価運営方法の検討・整理 自己点検・評価シート、評価体制、評価時期等マニュアル作成
3	指定管理者制度の適正な評価実施のための「管理状況評価表」の作成（現行様式の見直し）	<ul style="list-style-type: none"> ● 現在の「管理状況評価表」に関する課題の整理 <ul style="list-style-type: none"> ・ 運営管理の現状 管理の流れと情報把握の現状確認・整理 ・ 評価活用の現状 目的と活用実態 ● 課題と活用目的に基づく管理情報と評価指標の検討 <ul style="list-style-type: none"> ・ 他都市事例等を踏まえた指標と評価運営方法の検討整理 ・ 目的に応じた評価指標の整理と評価のための項目の整理（管理状況評価表の見直し）

(3) 調査研究の視点

本調査研究を進めるに当たり、以下の考え方をもって取り組むこととした。

① 財政健全化緊急プログラムの着実な遂行に資すること

セグメント分析手法の確立は施策・事業の抜本的見直しのための経営分析アプローチの具体化（対外説明のための論拠確保）であり、市民の理解と協力を促すための経営に係る客観的なデータの提示と事業改善としての具体的な取組の提示が本調査研究の狙いである。

<共同調査研究における具体的な取組事項>

- ・ 事業別・施設別経営分析の精緻化としてのセグメント分析のモデル実施

- ・ 事業・施設の経営比較分析やコスト構造要因分析、市民一人当たりの負担額等について他都市と比較
- ・ 事業見直しのポイント、施設運営の見直しポイントの類型化整理 など
- ・ 委託料（指定管理者制度）、補助金の見直し
- ・ 指定管理者の評価方法の見直しと今後の見直しの方向性示唆
- ・ 補助金の評価方法の検討（自己点検含む）と事業補助の在り方（補助基準）の見直し

図表 序-1-2 財政健全化緊急プログラムと削減目標額



本調査研究は財政健全化緊急プログラムにおいて、図表の赤枠で囲んだ部分の取組の1つである。

② 来年以降の全市的な取組としての展開を視野に入れた考え方・モデル手法の検討と確立

本調査研究は期間と時間の関係もあり、一部の施設を対象とした検討を想定していることから、可能な限り他の施設等への適応を視野に入れ、応用可能なモデルとしての検討を心がけ、考え方、進め方、データ収集・分析・活用におけるプロセス等の汎化や効果的な分類を行う。

なお、指定管理者制度の評価では、調達プロセス（調達仕様書記載内容等の段階からの見直し）を含めた確認から行う。また、補助金対象の事業については、その事業の特性に基づく類型化により、効率的な評価・運営ができるように検討し、マニュアル等の手順整備までをゴール目標とする。

③ 財政健全化緊急プログラムの着実な遂行におけるリスクへの配慮

市民・団体・自治組織や議員（議会）等からの疑問や意見に分かりやすく答えられるよう、指標等による客観性を重視する。

④ 補助金評価、指定管理者評価における公表を前提とした制度設計

審査・評価の透明性を図るため、分かりやすい結果公表を重視する。

公表前提とすることで、評価の在り方、評価項目の在り方など、評価制度自体の今後の改善と高度化が期待できる。

⑤ 次年度以降のアクション展開イメージの具体化

セグメント分析は一度に全ての事業に展開するのではなく、優先順位を決めて展開を図れるよう、分析候補の事業や施設の優先順位付けのための方法を検討する。

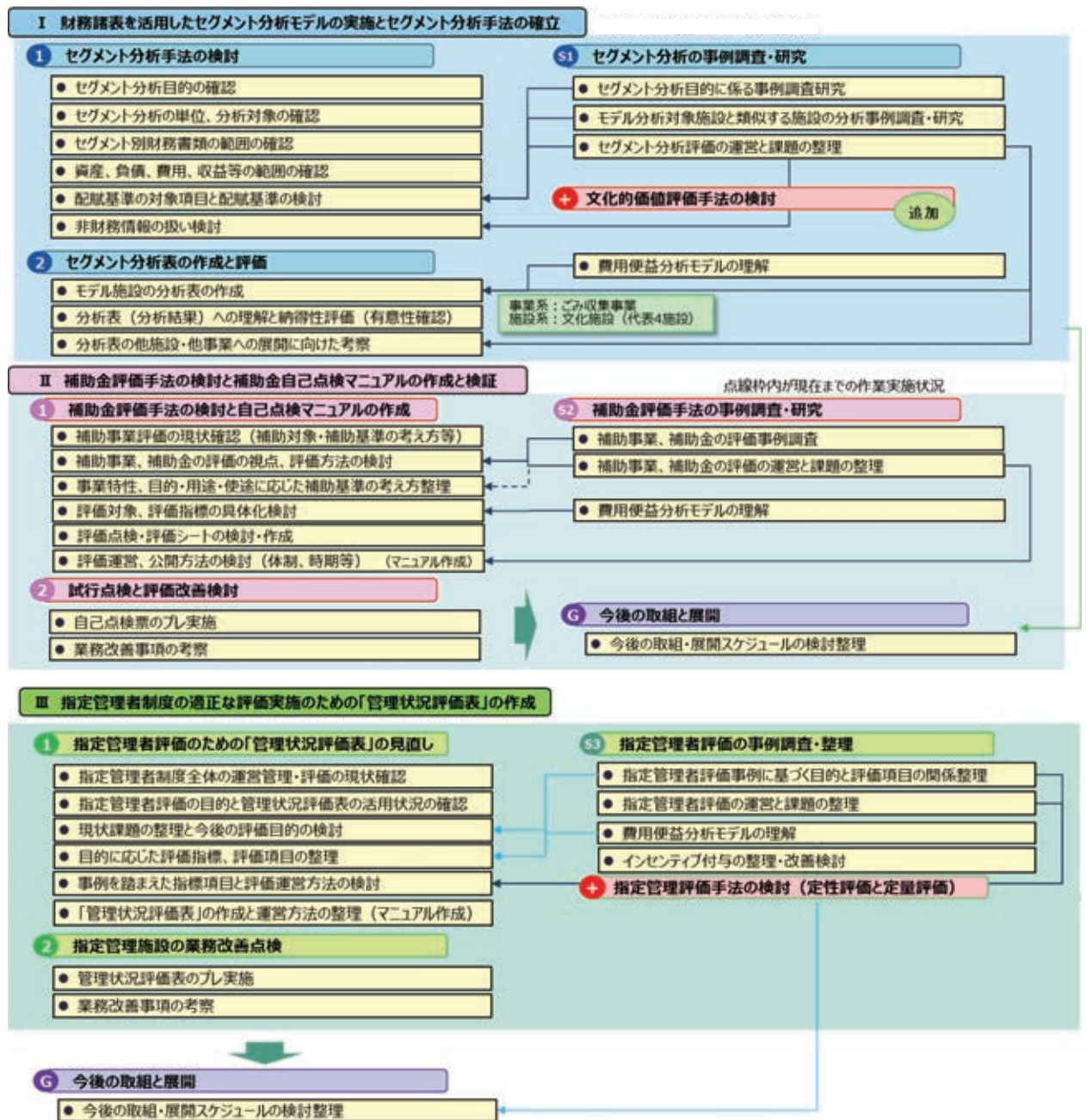
将来的なシステム化も視野に入れ、段階的な取組を想定する。

2 調査研究の流れと概要

(1) 調査研究全体の流れ

調査研究全体の流れを図表 序-2-1 に示す。

図表 序-2-1 調査研究の全体像



[I] 財務諸表を活用したセグメント分析モデルの実施とセグメント分析手法の確立

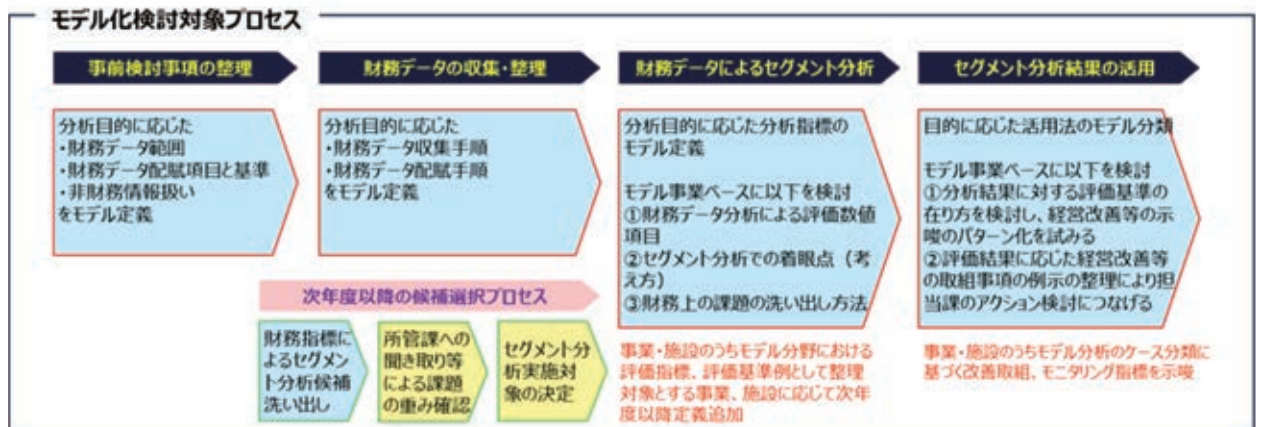
セグメント分析では、分析対象、分析目的に応じた収集すべき情報の洗い出しと所在確認が必要であり、未分類の経費についてはそのまま使用できないため、適宜適当な按分等を行う必要がある。そのため、事例等も参考にしつつ、按分方法等を含めた情報の仕訳、取捨選択について事前の検討を行うところから始めることとした。

高岡市における課題の優先順位等を考慮し、セグメント分析の対象事業を選択し、モデル分析を実施した。

なお、高岡市では、文化創造都市を推進していることから、財務情報だけではない非財務情報としての文化的価値評価も必要とされることから、文化的価値評価の仕組みを新たに検討することとした。

モデル分析を通じて、高岡市におけるセグメント分析のための手順・手法をモデル化し、簡易なマニュアルへの落とし込みを行った。なお、モデル化はプロセスとしての標準化を図るとともに、分析活用におけるパターン化整理の検討を行った。

図表 序-2-2 セグメント分析手法のモデル化検討範囲



[II] 補助金評価手法の検討と補助金自己点検マニュアルの作成と検証

補助金の評価制度については、これまで明確に定めたものはなく、昨年度ガイドラインが示された状況であることから、新たな評価制度として評価方法や評価基準だけでなく、今後の運用を踏まえたマニュアルの整備まで検討することとした。

実際に使えるマニュアルとなるように、いくつかの補助事業を対象に、補助事業の担当課の協力を得て、モデル評価を実施し、その検証を踏まえて作成する流れとしている。

[III] 指定管理者制度の適正な評価実施のための「管理状況評価表」の作成

指定管理者評価制度については、現在もマニュアル等を整備して運用しているところである。今回の調査研究では、評価の指標等の見直し精査やサービス向上につながるインセンティブ制度の活用などを視野に、将来に向けて役立つ内容への見直しを行い、評価指標等に合わせたマニュアルの更新を行う流れとしている。

(2) 調査研究における作業概要

図表 序-2-1 に示した作業工程について、作業内容として情報の I/O として整理したものが図表 序-2-3 である。

入力情報が調査等で入手する情報であり、出力情報はその入力情報をもとに分析・検討・整理して生み出す情報である。

前の工程の出力情報が以降の工程の入力情報となって検討・整理を進める工程も少なくない。なお、備考に示した内容が検討に際しての方向性や留意点である。

図表 序-2-3 調査研究工程における調査検討作業の情報 I/O

No	工程	入力情報	出力情報	備考（目的、留意点等）
1	費用便益分析モデルの理解	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政評価事例（小平市、町田市、宇城市、砥部町等） ● 事業別費用便益分析マニュアル（各省庁、都道府県等） ● 施設評価事例（各市町村等） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業別、施設分類別の費用便益算定に必要な項目の分類整理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公会計の仕組み活用の視点 ● アウトカム指標、成果単位コスト検討 ● 単位当たり換算での類似例との比較評価可能な指標落とし込み
2	セグメント分析手法の検討	<ul style="list-style-type: none"> ● セグメント分析事例（新公会計制度普及促進連絡会議¹の報告及び参加団体での取組） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 分析プロセスと課題 → 事前検討課題 	<ul style="list-style-type: none"> ● 基本的な考え方やプロセスの理解 ● これらを参考にモデル分析へ
3	セグメント分析の事例調査・研究	<ul style="list-style-type: none"> ● 同上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 他都市分析結果 	<ul style="list-style-type: none"> ● モデル分析のアウトプットを比較可能な形で出力することも必要なため
4	文化的価値評価手法の検討	<ul style="list-style-type: none"> ● 文化施設アンケート（独自設計） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文化施設の価値評価シミュレーション（独自開発） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文化施設の文化的価値に関する評価の仕組みを検討
5	セグメント分析表の作成と評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算報告資料等高岡市財務諸表 ● 資産台帳 ● 他都市分析結果（近隣市町村、同等規模市等） 	<ul style="list-style-type: none"> ● セグメント分析表（各種単位当たり費用の算出） ● 比較評価表 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高岡市新公会計制度（システム）情報による作成と比較

¹ 構成自治体：東京都、大阪府、新潟県、愛知県、東京都町田市、大阪市、東京都江戸川区、大阪府吹田市、福島県郡山市、東京都荒川区、東京都福生市、東京都八王子市、東京都中央区、東京都世田谷区、東京都品川区、東京都渋谷区、東京都板橋区、千葉県習志野市（オブザーバー）

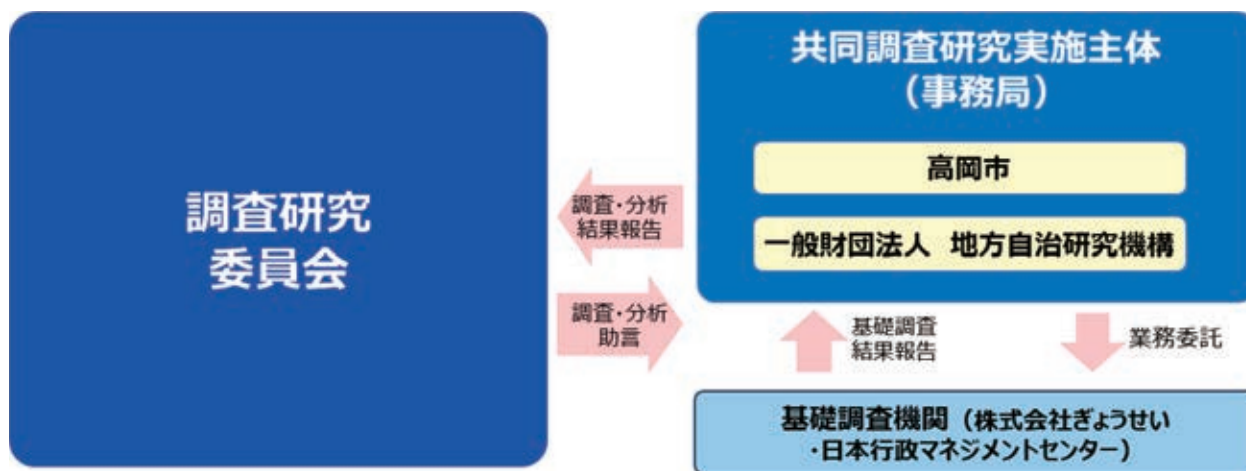
No	工程	入力情報	出力情報	備考（目的、留意点等）
		<ul style="list-style-type: none"> ● 上記分析実施のプロセス ● 比較結果表に見る有効指標 	<ul style="list-style-type: none"> ● 分析手法のモデル化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 分析表の他施設・他事業への展開に向けた考察
6	補助金評価手法の検討	<ul style="list-style-type: none"> ● 現状課題 ● 補助金の評価事例 	<ul style="list-style-type: none"> ● 目的、考え方の整理 ● 評価運営のプロセス、サイクルの整理 ● 事業特性に見る評価の視点の整理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 補助期間は原則 3 年であるため、評価対象は補助事業終了予定の H31 年度補助事業を想定
7	補助金評価手法の事例調査・研究	<ul style="list-style-type: none"> ● 補助金の評価事例 ● 目的、考え方の整理 ● 事業特性に見る評価の視点の整理 ● 評価運営のプロセス、サイクルの整理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 目的に合わせた評価運営モデル案 ● 点検シート案 	<ul style="list-style-type: none"> ● 試行点検実施へ
8	試行点検と評価改善検討	<ul style="list-style-type: none"> ● 点検シート案の試行実施結果（課題の整理等） ● 目的に合わせた評価運営モデル案 ● 点検シート案 	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価運営モデルの見直し ● 点検シート案の見直し ● 点検結果と改善事項の関係整理（補助金点検評価に基づく経営改善見直し方針案の整理） 	
9	自己点検マニュアルの作成	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価運営モデルの見直し ● 点検シート案の見直し ● 点検結果と経営改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● 補助金制度評価運営マニュアル（仮称） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 運営体制の検討
10	指定管理者評価のための「管理状況評価表」の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 現状課題 ● 指定管理制度の評価事例 	<ul style="list-style-type: none"> ● 目的、考え方の整理 ● 評価運営のプロセス、サイクルの整理 ● 事業特性に見る評価の視点の整理 	
11	指定管理者評価の事例調査・整理	<ul style="list-style-type: none"> ● 指定管理者の評価事例 ● 目的、考え方の整理 ● 事業特性に見る評価の視点の整理 ● 評価運営のプロセス、サイクルの整理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 目的に合わせた評価運営モデル案 ● 管理状況評価表案 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務改善の取組成果に対する指定管理業者へのインセンティブの在り方を合わせて調査 ● 評価試行へ

No	工程	入力情報	出力情報	備考（目的、留意点等）
12	指定管理施設の業務改善点の検	<ul style="list-style-type: none"> ● 「管理状況評価表」案の試行実施結果（課題の整理等） ● 目的に合わせた評価運営モデル案 ● 管理状況評価表案 	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価運営モデルの見直し ● 点検シート案の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ● インセンティブ評価を含めて検討予定
13	マニュアル作成	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価運営モデルの見直し ● 管理状況評価表案の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ● 指定管理者評価マニュアル（仮称） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 運営体制の検討

3 調査研究の体制

本共同調査研究は、高岡市及び一般財団法人地方自治研究機構を実施主体として、調査研究委員会の指導及び助言の下、基礎調査機関として株式会社ぎょうせいと日本行政マネジメントセンターの協力を得て実施した（図表 序-3-1）。

図表 序-3-1 調査研究の体制図



なお、以下に示すスケジュールにそって作業を進めた。

図表 序-3-2 調査研究の体制図



第1章 高岡市の現状

第1章 高岡市の現状

1 市の概要

(1) 位置と地勢

高岡市は、富山県の北西部に位置し、北は氷見市、南は砺波市、東は射水市、北西は石川県宝達志水町と津幡町、南西は小矢部市に接している。

市内の西側は山間地域で西山丘陵や二上山が連なり、北東側は富山湾、東側は庄川・小矢部川によって形成された良質な地下水を有する扇状地が広がるなど、深緑と清らかな水に包まれたとても自然豊かな地域である。日本の渚百選に選ばれた雨晴海岸からは、海越しに3,000メートル級の立山連峰の大パノラマを見ることができる。

図表 1-1-1 高岡市の位置図



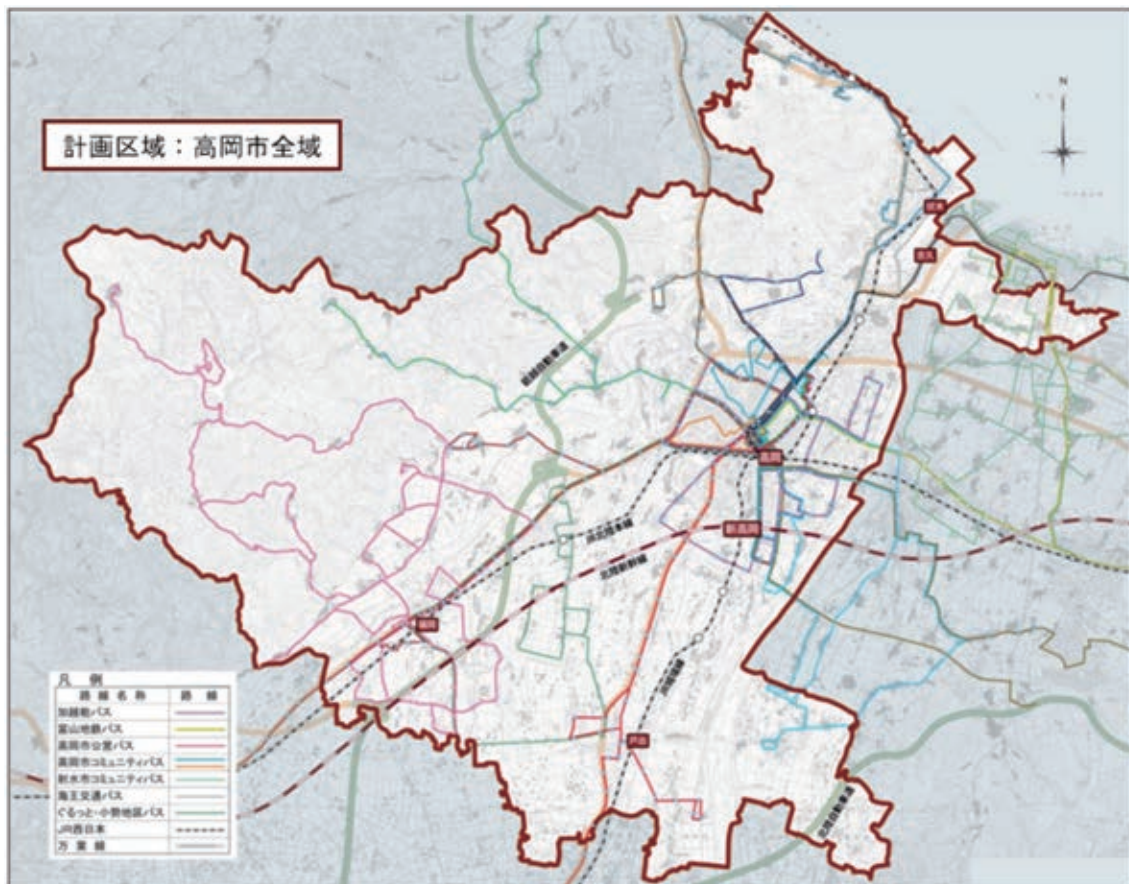
(出所: 高岡市総合計画)

(2) 面積

高岡市の市域は、東西約 24.5 キロメートル、南北約 19.2 キロメートル、面積は 209.57 平方キロメートルである。富山県内の 15 自治体のうち 8 番目の大きさであり、富山県面積の約 5 パーセントを占めている。

南北の交通軸に東海北陸自動車道と能越自動車道が整備され、平成 27 年 3 月には東西の新しい交通軸として北陸新幹線が開業し、また、伏木富山港の総合的拠点港の選定などを機に、飛越能地域の玄関口、環日本海沿岸地域における交流拠点都市として、新たな飛躍を目指している。

図表 1-1-2 市全域



(出所:高岡市総合交通戦略)

(3) 沿革

高岡は、慶長 14 年 (1609 年)、加賀藩二代藩主・前田利長によって高岡城の城下町として開かれた。「高岡」の地名は、利長が「詩経」の一節「鳳凰鳴けり彼の高き岡に」から引用し、この地の繁栄を願って名付けたと伝えられている。

前田利長公によって城を中心とした碁盤割り区画の城下町としての街の形態を整え、三代藩主・前田利常公が開祖の遺志を継ぎ、現在の高岡市の都市形態の基盤を築いたとされる。

明治期になって、高岡は商工業都市として発展を続け、明治 22 年（1889 年）4 月 1 日に市制が施行されたことに伴い、全国に 31 の市が誕生したとき、そのうちの 1 つとして高岡市が発足した。

現在の高岡市は、平成 17 年（2005 年）11 月 1 日に旧高岡市、旧福岡町が合併し誕生した。

甲冑などの武具づくりを通じた鋳物技術のまちとして、また、高岡銅器や高岡漆器は、高岡を代表とする伝統産業として、藩政期以来の長い歴史の中で受け継がれてきた「ものづくりのわざと心」が今もなお脈々と息づいている、ものづくりの伝統に支えられた歴史都市でもある。高岡鋳物の発祥地である「金屋町」には、現在も千本格子と呼ばれる「さまのこ」が特徴的な町屋が残り、高岡らしい情緒ある風情を醸し出している。

古代以来の神社（氣多神社、射水神社）、中・近世以来の大寺院（国泰寺、勝興寺、瑞龍寺）が残っており、なかでも、瑞龍寺は加賀藩二代藩主で高岡の開祖・前田利長公の菩提寺で、壮大な伽藍配置様式の禅宗寺院であり、1997 年（平成 9 年）山門、仏殿、法堂が国宝の指定を受けた。

746 年（天平 18 年）には、万葉集の代表的歌人である大伴家持が越中の国守として赴任し、在任 5 年の間に風光明媚な雨晴海岸や二上山などを愛でて詠んだ 220 首余りの秀歌を万葉集に残したことから、大伴家持ゆかりの地として多くの歌人に知られているところである。そのため、歴史になぞらえた文化財施設の一部が公共施設の中にも存在している。

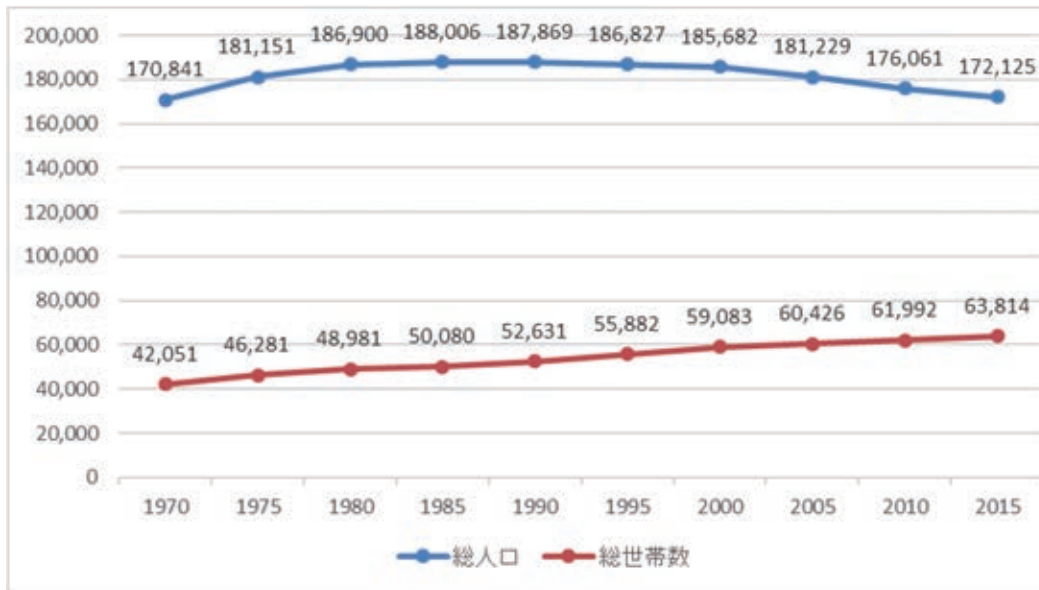
高岡市では、高岡の暮らしの根底に流れる歴史や文化を知り、市民一人ひとりがより創造的に、これからのまちの活力を生み出していくために、高岡の文化力を活かし、「文化創造都市 高岡」を推進している。

豊富な歴史・文化資産やものづくりの伝統に支えられた歴史都市・高岡の強みを更に磨き、活かしながら、まちの魅力、存在感を高め、「元気なふるさと高岡」の創造を進めている。

(4) 人口・世帯

高岡市の総人口は、国政調査結果によると、平成 27 年において 172,125 人である。昭和 60 年の 188,006 人をピークに総人口は減少傾向にある一方、総世帯数は緩やかな増加が続いており、平成 27 年の総世帯数は 63,814 世帯、1 世帯当たりの人員は約 2.70 人となっている。

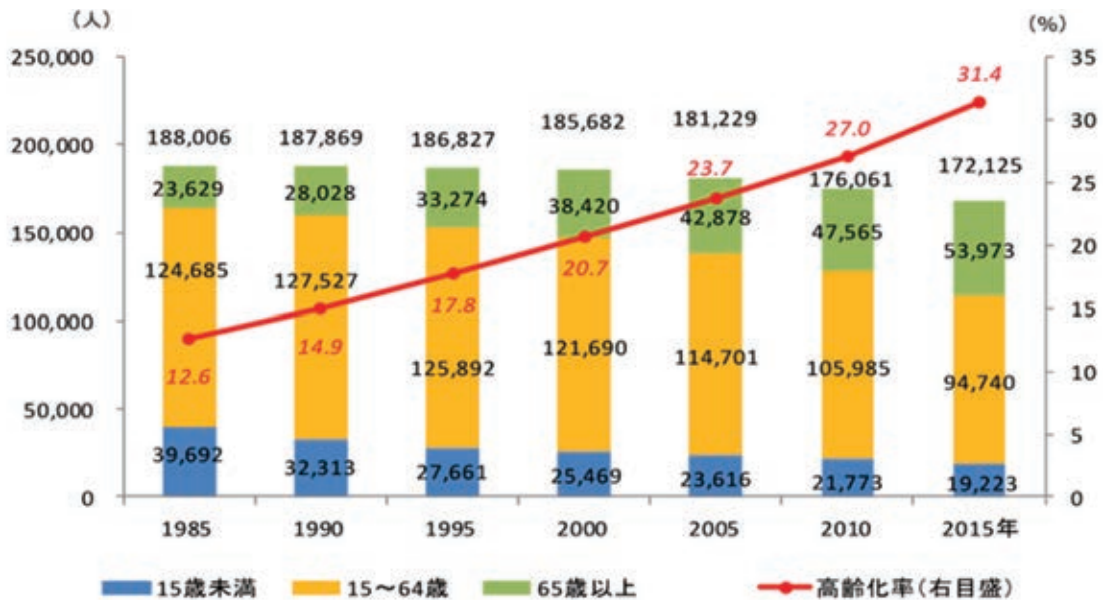
図表 1-1-3 総人口・総世帯数



(出所:国勢調査(総務省統計局)より作成)

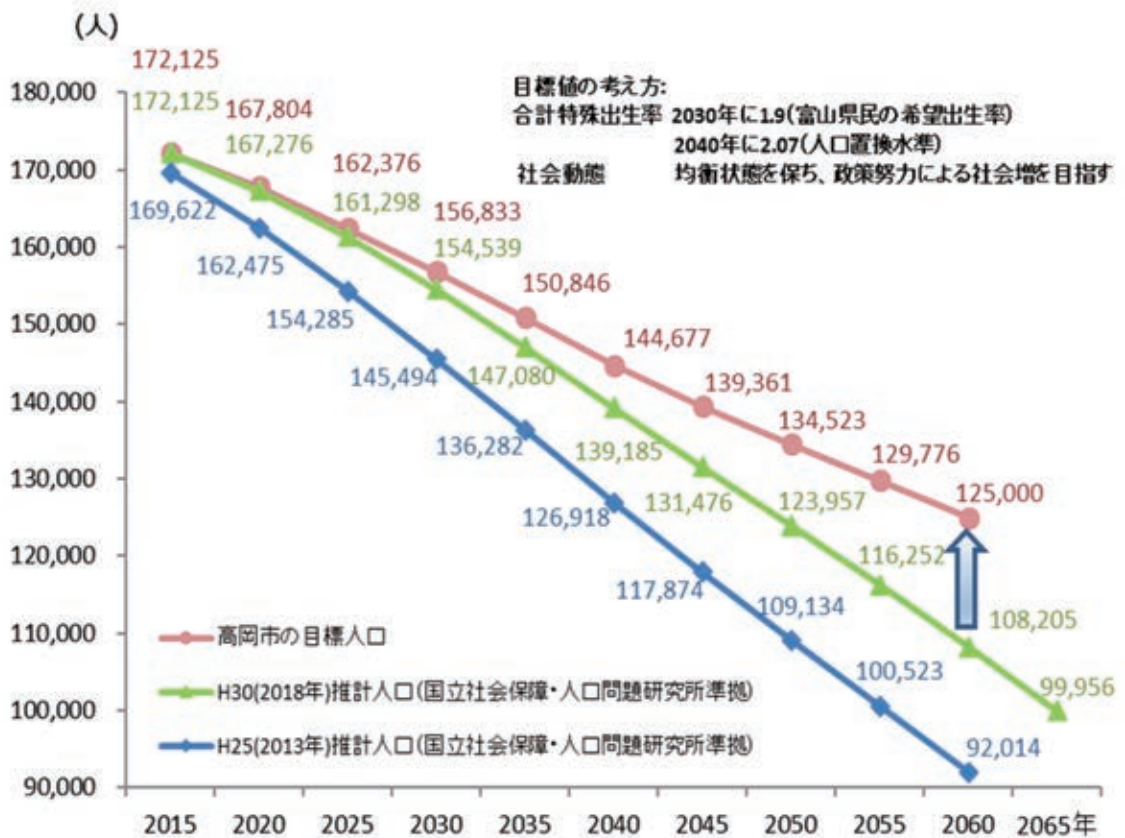
年齢3区分別人口の推移では、昭和60年に対し平成27年は、15歳未満の年少人口が51.6%の減少、65歳以上の老年人口は2倍以上に増加し、全国平均と比較すると高齢化率は31.4%と高い割合となっている(全国26.6%、富山県30.5%)。

図表 1-1-4 年齢3区分別人口と高齢化率の推移



(出所:第2期高岡市総合戦略)

図表 1-1-5 高岡市の目標人口及び将来推計人口



(出所:第2期高岡市総合戦略)

高岡市では、人口減少への対応として「若者の移住・定住を促進する」「若者の働く・結婚・子育ての希望をかなえる」「人口減少に対応可能な地域をつくる」という3つの基本的視点に基づく政策を推進する。

若者、女性の働く場を確保しながら、住みやすく、活動しやすい地域をつくることにより、転出の抑制と転入の促進を図り、社会動態は均衡を保ちつつ、政策努力により若い世代の社会動態の増加を目指し、2060年に125,000人程度の人口を確保することを展望としている。

2 市の財政状況

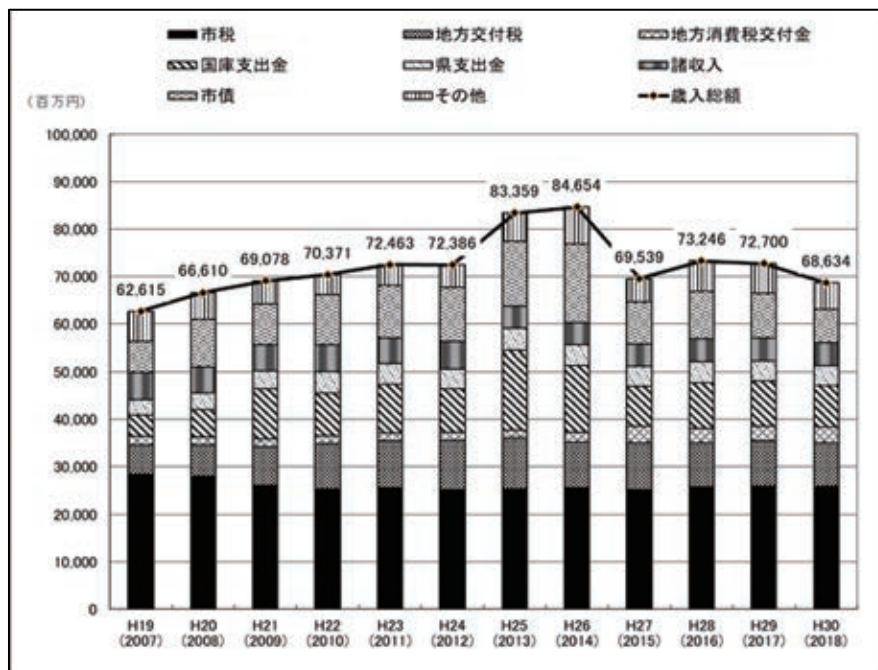
(1) 歳入の推移

高岡市の歳入決算額は平成30年度において、約686億3,400万円である。

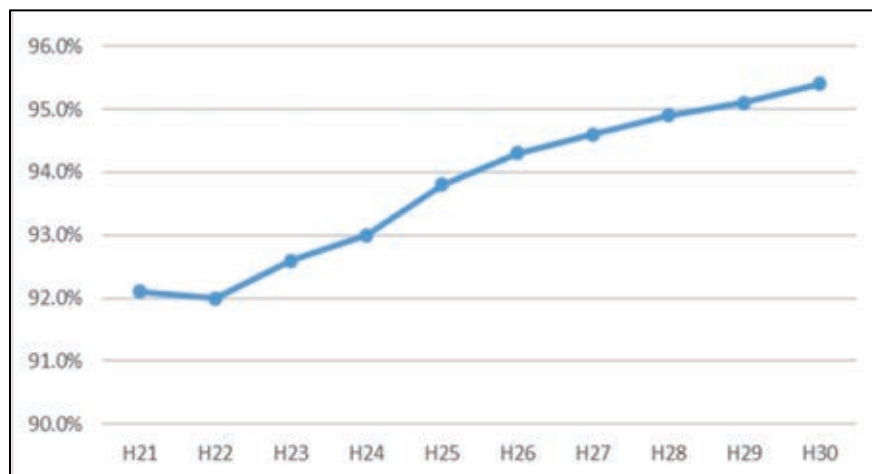
歳入に占める比率が一番大きい市税は、近年、概ね250億円台で推移している。

市債は、平成20年度以降、高岡駅周辺整備事業などの整備により増加傾向にあった。更に、新幹線開業に向けた都市基盤整備等で、平成26年度には市債発行総額が約165億円となった。平成30年度については、行財政運営の適正化に向けて集中的に取り組む、財政健全化緊急プログラムにおいて年間75億円以内に抑えることとしており、その結果、市債発行総額は約70億円となった。

図表 1-2-1 歳入決算額の推移



図表 1-2-2 市税収納率



市税収納率については、行財政改革アクションプラン²などにに基づき、収納確保対策の強化を図っており、年々増加している。

一般財源ベースの歳入については、市税収入が収納率の向上等もあり 250 億円台で推移するなど、概ね 410 億円～420 億円で安定しているが、生産年齢人口の減少などにより、大きく増加していく要素はないと言える。

(2) 歳出の推移

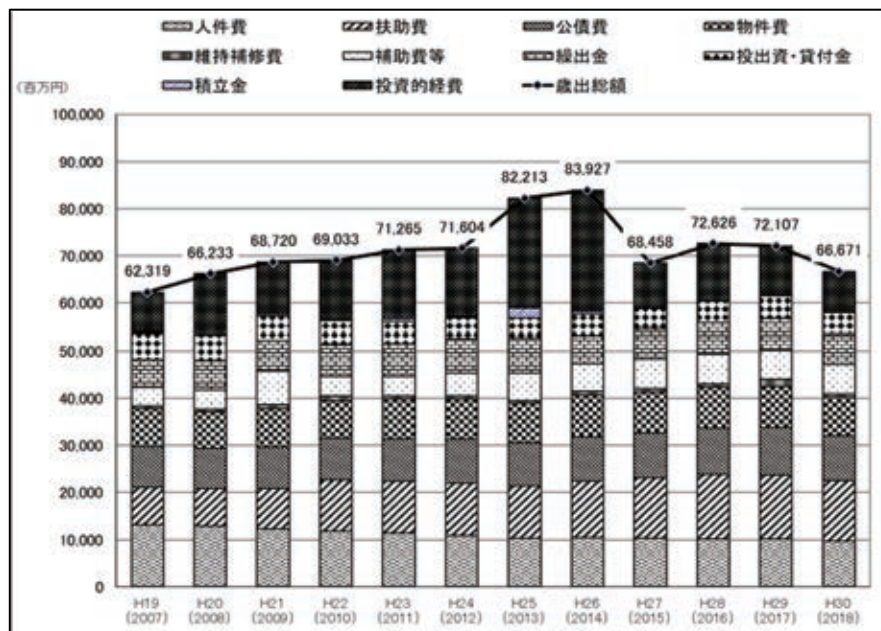
歳出決算額は平成 30 年度において、約 66 億 7,100 万円である。

人件費は、職員数の適正化などにより抑制に努めており、減少傾向にある。また、財政健全化緊急プログラムに基づき臨時的削減を行っており、近年は更に減少している。

扶助費は、子ども医療費の対象拡大、子ども・子育て新制度による保育所等の運営に係る給付費や障がい者の介護・訓練給付費等が年々増加しており、遡増傾向にある。

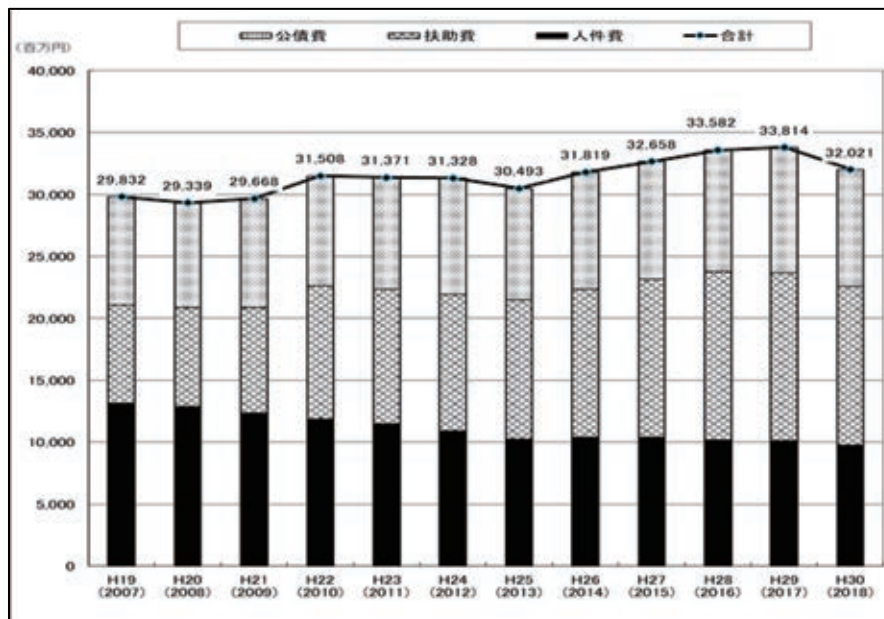
投資的経費については、合併関連事業や、北陸新幹線開業に照準を合わせた関連事業により平成 26 年度まで増加傾向にあり、現在はその際の市債の償還により公債費が増加している。

図表 1-2-3 性質別歳出決算額の推移



² 行財政改革アクションプラン：行財政運営の基本方針から、具体的な取組事項や数値目標までを体系化し、一体的に取りまとめたもの

図表 1-2-4 義務的経費の推移



義務的経費については、人件費の削減以上に扶助費の伸びが大きい状況にあるため、増加しており、財政の硬直化が進んでいる。

歳出については、財政健全化緊急プログラムに基づく人件費の削減や投資的経費の抑制などにより、歳出削減に努めているが、扶助費の伸びが著しいため、更に義務的経費が増加し、財政の硬直化が進むことが見込まれる。

3 財政健全化緊急プログラムの概要

(1) 背景

高岡市では、支所管内の施設統合によるコミュニティセンターの整備、小中学校の耐震化など、地域の振興や安全安心に資する事業、合併関連事業などを計画的に進めてきた。また、北陸新幹線開業に照準を合わせた関連事業が本格化した平成 22 年度以降については、これらの事業と並行して新高岡駅周辺やアクセス道路の整備を始め、高岡駅周辺の再整備などの都市基盤整備を進める投資的事業を集中的に取り組んできた。

これらの事業費を賄うための財源として市債の発行で対応してきたが、その残高は平成 25 年度末で 1,000 億円を超え、平成 28 年度末で 1,128 億円に達した。高岡市と同等規模の類似団体との比較が可能な平成 27 年度決算の市債残高は類似団体の 583 億円に対し、高岡市は 1,117 億円、歳出に占める公債費割合は類似団体の 9.7%に対し、高岡市は 13.9%になるなど、新幹線開業に合わせて集中的に事業に取り組んできたことを示す特徴的な傾向となった。

その一方で、行財政改革アクションプランに基づき、事務事業の見直しやスクラップ&ビルド等により行政コストの削減に努めるとともに、合併効果を活かした職員数の適正化などにより人件費を約 18 億円（普通会計 H22-28 比較）圧縮してきた。

しかしながら、少子高齢化の進行などにより扶助費は年々増加する傾向にあり、市の負担も約 13 億円増加（H22-28 比較）した。また、大量退職もピークを越え人件費の圧縮効果は年々縮小したほか、新たに整備した施設の管理コストも財政を圧迫している状況にあった。

自治体独自の「収入」に当たる市税や交付税等（一般財源）は、年平均約 417 億円で推移（H22-28）してきたが、平成 28 年度は、平成 27 年度に比べ約 11 億円の減収となった。また、「借金返済」に当たる公債費や投資的経費などが増加したことにより、歳出が歳入を上回る「歳出超過」が見込まれたため、行政改革推進債の発行等による財源対策に加え、「貯金」に当たる財政調整基金・減債基金・合併地域振興基金を、約 17 億円取り崩して財源不足に対応した。

(2) 今後の財政運営

高岡市では、これまでも総合計画や各政策分野に関わる各種計画に基づく事業を進めながら、行財政改革アクションプランの推進や公共施設等総合管理計画（公共施設マネジメント）に基づく公共施設再編計画の策定を進めるなど、時代の要請に適応した適切な行政運営を心掛けてきた。

しかし、平成 29 年度決算では、新たに償還が始まる公債費の増加等により、各種基金をこれまで以上に取り崩さざるを得ない状況であり、平成 30 年度以降も約 40 億円の構造的な「歳出超過」が見込まれた。これを解消するためには毎年度、臨時的な財源対策に努めながら、前年度比で約 8 億円程度の改善を図っていく必要があった。

一方で、住みやすく、豊かな自然と歴史文化に包まれる中で、誇りをもって創造的に挑戦していくまち「市民創造都市 高岡」の実現を目指すため、「まち」「ひと」「しごと」づくりに重点を置いた戦略的な施策展開や「とやま呉西圏域連携 中枢都市圏」の取組を通じ、活力ある社会経済を維持し、圏域全体の経済成長や住民サービスの向上に努めていかなければならない。

このため、行財政運営の適正化に向けた取組を加速させ、①投資的経費の抑制、②公債費の平準化、③公共(的)施設管理コストの縮減、④事務事業の見直し、⑤総人件費の圧縮、⑥歳入の確保を柱とした「財政健全化緊急プログラム」に集中的に取り組むことで、財政構造の体質改善に努め、持続可能な財政運営と「市民創造都市 高岡」の実現を目指すこととなった。

図表 1-3-1 財政健全化緊急プログラムの位置付け

計画名	期 間	備 考
財政健全化緊急プログラム	2018～2022	5年間で収支均衡した財政構造を確立
公共施設再編計画	2016～2035(公共施設等総合管理計画) 2018～2022(短期) 2023～2035(中・長期)	20年間で15%程度(総延べ床面積)を削減
行財政改革アクションプラン	2015～2019⇒2022(2次) 2023～(新プラン)	期間を財政健全化緊急プログラム、公共施設再編計画の短期に合わせ2022年度までに延長

〈集中的に取り組む期間〉

(出所:高岡市財政健全化緊急プログラム)

(3) 取組内容

財政健全化緊急プログラムの取組内容は次のとおりである。

図表 1-3-2 財政健全化緊急プログラムの概要

財政健全化緊急プログラム (概要)

【平成30年2月策定】

現 状

- 小中学校の耐震化、北陸新幹線関連事業、高岡駅周辺再整備などの投資的事業を集中的に実施
- 市債残高は、2016(平成28)年度末で1,128億円〔市債発行による公債費は約10億円(H22-28比較)の増加〕
- 職員数の適正化などにより、人件費を約△18億円(H22-28比較)圧縮
- 少子高齢化の進行などにより、扶助費(市の負担)は約13億円(H22-28比較)増加
- 市税や交付税等(一般財源)は、年平均約417億円で推移(H22-28)
- 2016(平成28)年度は、行政改革推進債の発行等に加え、財政調整基金等を約17億円取り崩して対応

今後の運営

約40億円の構造的な「歳出超過」を解消するため、毎年度、臨時的な財源対策に努めながら、前年度比で約8億円程度の改善を図る。

【目標】

収支均衡した財政構造(2023年度当初予算編成時までに構造的な約40億円の歳出超過の解消)

【実施期間】

2018(平成30)年度から2022年度まで【5カ年】

<p>①投資的経費の抑制 (目標額: 公債費で△3億円)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資的経費の抑制により、事業債の発行額を年間45億円以内(総額で年間75億円以内)とし、公債費の大幅な抑制を図る。 	<p>④事務事業の見直し (目標額: △15億円)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・交際費、旅費、消耗品費等の事務的経費の見直し ・委託事業など、その他事務事業の見直し ・補助金等の見直し ・繰出金の見直し
<p>②公債費の平準化 (目標額: △7億円)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・過去に借り入れた市債の一部を借換えし、公債費の平準化を図る。 	<p>⑤総人件費の圧縮 (目標額: △5億円)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織体制の見直しと職員の適正配置(目標数: 70人超削減) ・臨時的な人件費の削減措置
<p>③公共(的)施設管理コストの縮減 (目標額: △6億円)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公共施設再編計画に掲げた公共施設の再編に速やかに取り組む。 ・市が運営に深く関与している公共的施設についても、積極的に整理・統合を進める。 	<p>⑥歳入の確保 (目標額: +4億円)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市税徴収率の向上等と税収確保策の推進 ・受益者負担の原則の徹底と使用料・手数料の適正化 ・その他収益の確保(ふるさと納税、広告料収入、保有資産の活用、特定目的金の活用方針の見直し、共創による「行政の稼ぐ力」の推進など)

財政健全化緊急プログラムにおいて取り組む目標は、令和5年度当初予算編成時まで、構造的な約40億円の歳出超過の解消である。平成30年度から令和4年度までの5箇年で次の6項目に取り組む。

①投資的経費の抑制（目標額：公債費で△3億円）

投資的経費の抑制により、事業債の発行額を年間45億円以内（臨時財政対策債等を含む総額で年間75億円以内）とし、実質公債費比率18%未満の堅持と令和4年度以降の公債費の大幅な抑制を図ることで、今後の財政運営の健全化を着実に進める。

公債費は平成30年度の市債発行額の抑制により、令和4年度における公債費を3億円削減する。

②公債費の平準化（目標額：△7億円）

過去に借り入れた市債の一部を借換えし、公債費の平準化を図る。

③公共（的）施設管理コストの縮減（目標額：△6億円）

公共施設の譲与、民営化、廃止、集約化など、公共施設再編計画に掲げた各施設の再編に速やかに取り組む。また、全ての施設で管理コストや業務内容の見直しを行い、経費を節減する。

そのうち、指定管理者制度の導入施設は、施設管理・運営状況について検証・評価を行い、効果的・効率的な施設管理方法について検討を図る。

なお、運営に深く関与しているその他の施設についても、積極的に整理・統合を進める。

④事務事業の見直し（目標額：△15億円）

委託料、補助金、事務的経費等を中心とした各事業において、予算化の必要性・予算規模等の適正について不断の点検を実施する。

⑤総人件費の圧縮（目標額：△5億円）

財政健全化緊急プログラムの期間中70人を超える職員数を削減することにより5億円の削減効果を達成する。

また、臨時的な人件費の削減を行い、削減効果を上積みする。

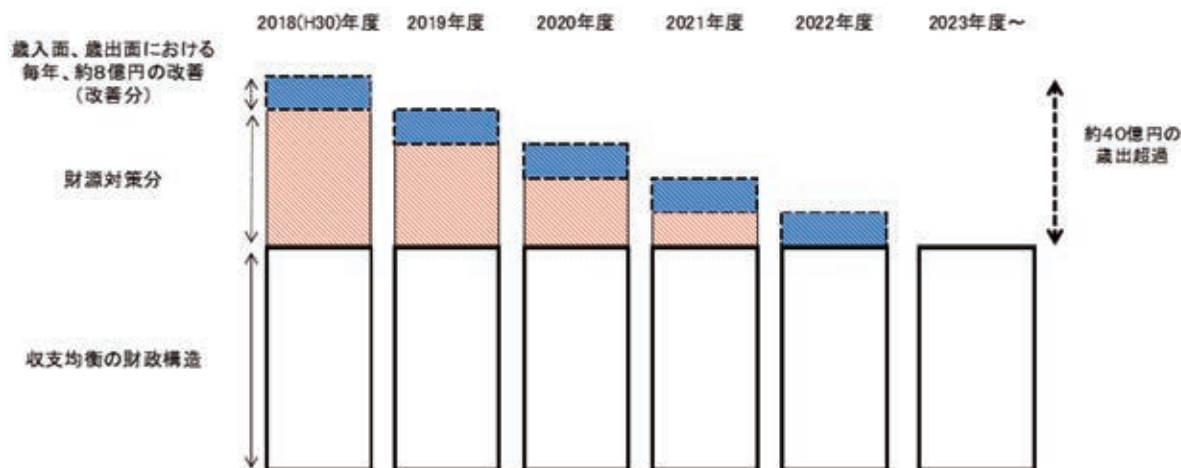
⑥歳入の確保（目標額：+4億円）

市税（滞納繰越分）の徴収率の向上や企業活動、土地利用等の促進による税収の確保を目指す。

また、費用や行政目的に応じた施設使用料・手数料の適正を見直すとともに、減免制度の再点検等を実施する。

このほか、ふるさと納税や広告料収入等の更なる拡充、特定目的基金の活用方針の見直し等により歳入確保を図る。

図表 1-3-3 財政健全化緊急プログラム期間中における財政構造の変化(イメージ)



(出所:高岡市財政健全化緊急プログラム)

4 弾力性の高い行財政運営の必要性

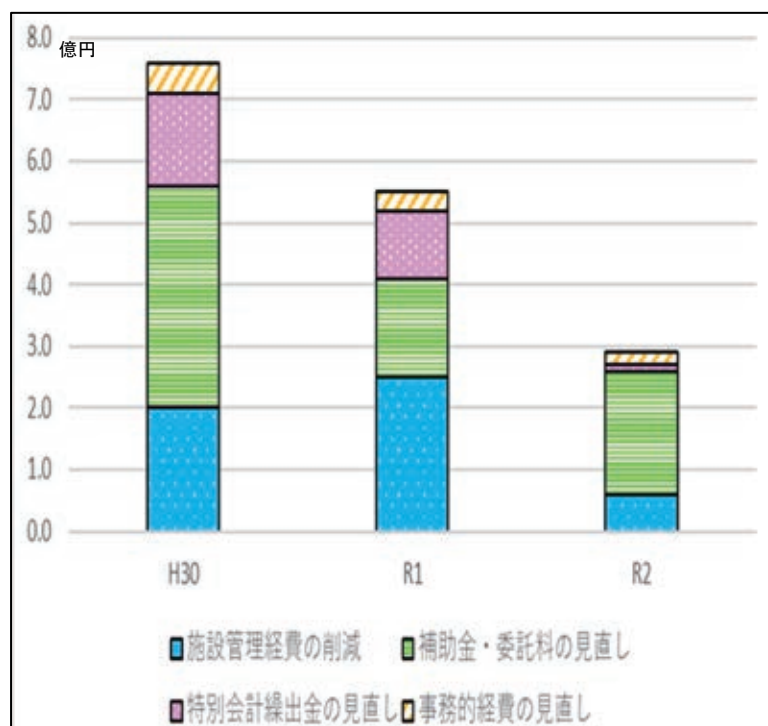
今後の歳入の動向としては、地方交付税制度等により、必要一般財源総額は一定の水準は維持できる見込みであるが、生産年齢人口が今後、毎年800人程度の減少を続けることが想定されるなか、大きく増加することは考えにくい。

一方、歳出においては、生産年齢人口の減少により、有効求人倍率と労務単価の増嵩が見込まれるため、必要人数を確保できないだけでなく、これまでと同質の人材確保のためには、これまで以上にコストを要することとなる。また、高齢者割合の増加や障がい者支援、子育て支援などを主とした社会保障費は今後も増加傾向になると想定される。

市内の公共施設は築年数30年を経過したものが過半数になるなど老朽化が進んでおり、今後40年において再構築に要する想定価格は2,789億8,000万円程度と試算される（年平均で69.7億円）。

このように、義務的要素の強い経費の増嵩が見込まれるなか、その財源となる一般財源の増加は考えにくい状況が推測される近い将来においても、持続可能な弾力性の高い行財政運営が行えるよう、高岡市は財政健全化緊急プログラムを中心とした財政構造の抜本的な改革に着手している。

図表 1-4-1 財政健全化緊急プログラムの削減見込額の推移



現在、財政健全化緊急プログラムにおける公共（的）施設管理コストの縮減及び事務事業の見直しについて、迅速に取り組むことができるものから優先的に取り組んでおり、特に平成30年度、令和元年度については大きな削減効果を発揮している。

令和2年度においては、税、福祉、住民記録等の基幹系システムのクラウド化による効果額が見込まれることから、補助金・委託料の効果額が大きくなっているものの、全体的に効果額が減少している。

現在は、改善必要額の過半を超える見通しが立ち、「トンネルの出口がようやく見えてきた」状況であると言える。

一方で、今後の見直しは、「より根本的に制度にまで立ち入って、仕組みそのものを見直す」ことが必要となっている。特に公共施設や事業に関する見直しについては、地元との調整や、市民生活への影響などを踏まえ実施していく必要があることから、より客観的な指標に基づいて必要な規模や水準を判断していく必要がある。

このことから、行財政運営のチェック機能として財務書類を活用した分析や補助金・指定管理者制度の評価基準の設定、透明化が必要であると認識し、今回の調査研究を通して進めていくこととなった。

第2章 市の取組について

第2章 市の取組について

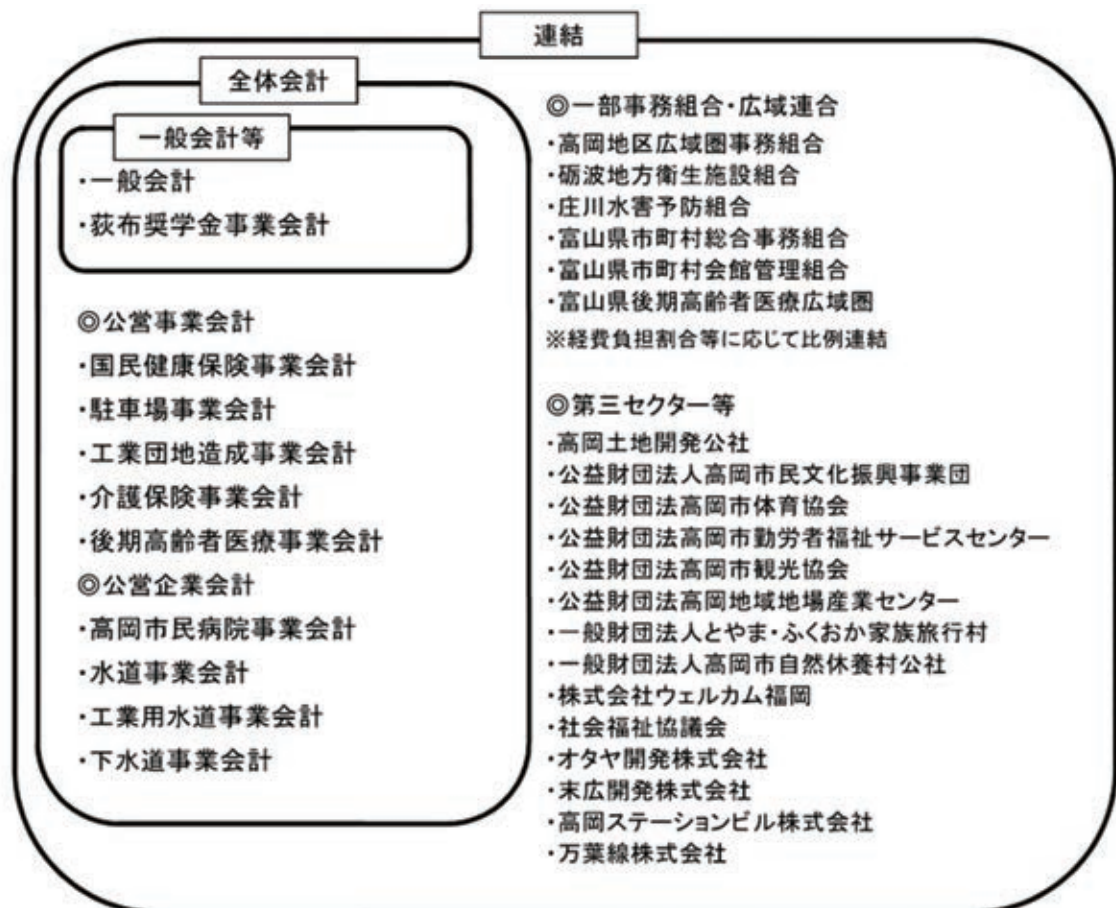
1 新公会計制度への対応と財務諸表の活用

(1) 現状とこれまでの取組

高岡市においては、平成20年度決算から決算統計データを活用した「総務省方式改訂モデル」による財務書類を作成してきた。

平成27年1月に総務省から固定資産台帳整備と複式簿記を導入した「統一的な基準による地方公会計マニュアル」が示され、全国の自治体に「統一的な基準」に基づく財務書類の作成を要請されたことから、高岡市においても平成28年度決算から「統一的な基準」に基づく財務書類を作成している。また、平成29年度より、固定資産台帳についても公表している。

図表 2-1-1 高岡市における財務書類作成対象の会計



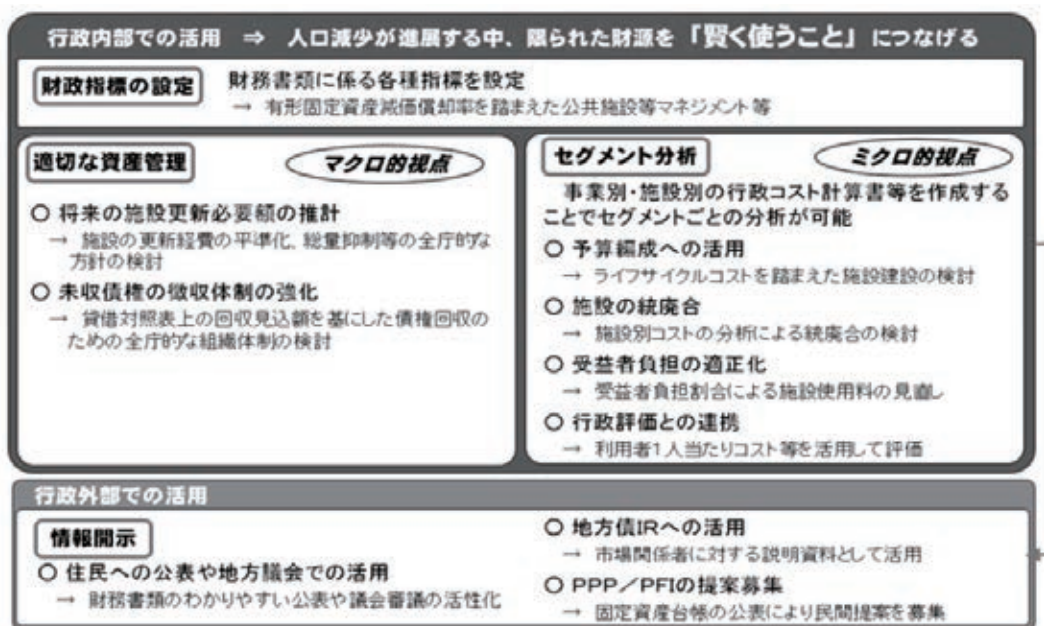
(出所:高岡市財務書類)

(2) 財務諸表の活用に向けたセグメント分析の必要性

総務省の要請を受け、ほぼ全ての自治体において地方公会計の整備に進展が見られたところであるが、財務書類の作成にとどめることなく、今後はその活用が求められている。

固定資産台帳及び財務書類を適切に更新・開示し、日々の財務活動に組み込むことで、住民や議会に分かりやすく開示することや、固定資産台帳から得られるストック情報や発生主義に基づくコスト情報など、現金主義では見えにくい情報も用いて分析し、その結果を予算編成や資産管理、行政評価等に反映するなど、行財政運営におけるプロセスに組み込んでいくことが期待されている³。

図表 2-1-2 財務書類の活用



(出所:総務省「統一的な基準による地方公会計マニュアル(令和元年8月改訂)」)

しかしながら、高岡市では財務書類の作成を職員1名で担っており、また、他の業務と並行して作成している体制であるため、現状では作成に1年近くを要している。そのため、基本的な帳票のみの作成にとどまり、財務書類の分析に着手できていない状況である。

高岡市では、これまで記述のとおり財政健全化緊急プログラムに取り組み、現在、目標とする40億円の歳出超過の解消のうち約30億円の解消に目途が立ったが、これまで可能な限り前倒しして、改善策に取り組んだためであり、今後については抜本的に構造的な改善を進めることが必要である。

³ 総務省「統一的な基準による地方公会計マニュアル(令和元年8月改訂)」参照。

また、「高岡市公共施設再編計画」を策定し、公共施設面積の総延床面積の15%削減を目指し、施設の集約化、譲渡、廃止、コスト削減に取り組んでいるが、地元との調整など順調に進んでいない施設もある。

こうした課題を踏まえ、今回の調査研究を通して、高岡市におけるセグメント分析手法（セグメント作成・分析の手法・課題抽出方法など）を確立することで、今後、必要に応じて、課題解決のための資料として活用していくことを目指すものとする。

図表 2-1-3 財務書類の作成・活用に向けた今後の取組イメージ

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
財務書類の作成												作成は全面的に業者委託し、一部の作業( の部分)を市側で行う	
			決算書取りまとめ・データ加工		固定資産台帳更新								
分析・活用	財務書類の分析 課題の抽出				課題に応じた分析の実施 セグメント等作成			次年度予算等への活用・公表等				作成業務、委託化することにより分析等に必要な時間を確保	

2 補助金制度と評価

(1) 現状とこれまでの取組

補助金は、地方自治法第 232 条の 2 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。」とされている。つまり、公益上の必要性を認めた場合に、当該補助事業者に対し交付でき、交付の際は公金であることを鑑み、行政目的を達成する上で、他の手法と比較して最も効率的な手法であることが前提となる。

高岡市では、補助金について随時、見直しを図ってきたところであるが、中長期的・統一的な観点に基づく見直し方針が明確でなかったことから、補助金の基本的な指針を策定する必要があった。

令和元年度予算に計上している補助金 480 事業、約 39 億円規模を整理・分析した結果、次のような課題が浮き彫りとなった。

①補助金の長期化による既得権化

補助金の終期設定がされないまま、交付を始めると補助金額等を見直す機会を失い、長期にわたって継続される、既得権化の傾向がみられる。補助金の交付が 5 年以上継続しているものは全体の約 8 割に及んでいる。

②団体等の自立性の阻害

補助金が長期にわたって継続されることで、交付を受けている団体等は、補助金に対する依存度が強くなり、団体等の自主性や自立性を阻害するだけでなく、自主的な運営を行う姿勢が希薄になる傾向がみられる。特に団体運営補助金の場合は、補助金に対する依存度が高い傾向にある。

③補助対象経費、算定基準が不明確

統一的な補助基準の考え方が明確になっておらず、個別案件ごとに要綱を制定しているため、根拠が不明瞭のまま、補助率が他の補助制度より高いものが存在するなど公平性に欠けているものが見受けられる。また、目的、対象経費や算定基準を明記した交付要綱が整備されていないため、補助対象経費や算定基準が不明確となっている。要綱を制定している補助金は約 3 割にとどまっている。

④補助制度の透明性の確保

補助金を受ける団体等や補助金額など補助制度に関する情報が市民や団体等に提供されていないため、透明性に欠ける補助制度がある。特定の団体やイベント等への補助金のなかには、補助交付団体とされた選定の経緯や補助交付基準を客観的に説明できない事例が見受けられる。

⑤補助金交付の偏り

少額補助金の割合が高い一方で、特定の事業に大部分の補助金が交付されている。

図表 2-2-1 補助金交付の割合

補助金額	事業数	予算額 (百万円)	補助総額に占める割合
100万未満	269	72	1.9%
1000万以上	64	3,300	85.9%

これらの課題を整理し、改善するため、令和2年3月に統一的な視点から、今後の補助金等の基準を定めた「補助金の基本的な考え方（補助金ガイドライン）」を策定した。

(2) 補助金ガイドラインの概要

補助金ガイドラインは、既存の補助金の削減を進めるものではなく、市民と行政の役割分担を明確にするとともに、時代により変化する市民ニーズに対応した補助制度を提供できる環境を整えることを目的としたものである。

補助金は、公益的な活動の活性化や施策展開する上で非常に有効な方策だが、全体的な視点がないと不公平なものとなり、結果として効率的・効果的でなくなってしまうことになる。

補助金の見直しに当たっては、補助金の性質について改めて理解する必要があるため、次のとおり、基本的な視点について示す。

図表 2-2-2 補助金の基本的な視点

公益性	事業の目的や内容が、広く市民生活の向上に寄与し、客観的に公益性が認められること。
必要性	現在の社会経済情勢や市の施策に合致し、市と市民との役割分担の中で、市が補助すべき事業であること。
公平性	特定の団体等に限定されておらず、他団体等との間で公平性が保たれていること。
有効性・ 効率性	目的（目標）を適切に設定できていること。 補助によることが、他の手法と比べ、費用対効果が高いものであること。

上記の基本的な視点を基に、補助金の基準として7点を定めている。

①補助金交付対象の明確化

原則的に「制度的補助」「事業費補助」「イベント等補助」を対象とし、「団体運営補助」は対象としない。ただし、国又は県等により運営費補助を行うことを前提とした補助制度であるものや、法令等により設置されている公共団体及び市が公益上その活動が必要であると認める団体は除く。

②事業実施主体と予算科目の見直し

市が実施すべき事業を団体が実施している場合などで、団体から提供される役務などに対しては、補助金ではなく、報償費、委託料又は負担金などの予算科目により措置すべきものであり、その事業の性質を踏まえ、当該費目での支出に見直すものとする。

③補助金等交付要綱の制定

補助金を交付する場合は、原則、補助金等交付要綱を制定し、運用すること。

補助金等交付要綱を制定する場合は、ア 目的、イ 補助対象の事業内容、ウ 補助対象経費、エ 補助率等、オ 終期（補助期間）の規定を設けること。併せて、効果測定のため、成果指標を設けること。

④補助対象経費の明確化

補助金の公平性や透明性を高めるため、補助対象経費を明確に要綱に規定すること。

経済的支援、児童育成や教育支援等の扶助的な補助金のうち、補助対象経費を設定できない場合は、補助単価を設定すること。

⑤補助率等の適正化

補助率については、事業（活動）の支援であるという観点から、原則、補助対象経費の 1/2 以内にすること。

補助率を設定しない場合は、補助単価を明確に規定すること。

⑥終期の設定（サンセット方式の確立）

補助金の実効性を高めるとともに、既得権化を防ぐため、原則 3 年以内の終期を設定し、終期が到来した時点で廃止とするが、事業評価の結果、継続とする補助金は「見える化」できる評価手法を用い、判定結果だけでなく経緯についても説明する。

⑦繰越金等の対応

過去3箇年程度を対象とした団体等の決算において、繰越金や積立金等が、補助金を超えている場合は、繰越金や積立金等の用途を明確にする必要がある。用途が不明確な場合や、補助金の趣旨と合致しない場合には、補助金額の減額など調整すること。

(3) 補助金ガイドラインの推進に向けた補助金評価の仕組み検討の必要性

公金である補助金を交付する際は、自治体はその行政目的を達成する上で、他の手法と比較した場合に、最も効率的な手法であることが前提となることから、補助金に係る事業評価等を絶えず行っていくことが必要である。

加えて、その事業評価等が適正に行われているかを検証する仕組みづくりや、補助金に関する情報公開を行うことで、その透明性を確保していく必要がある。

しかしながら、事業評価や検証するための仕組みづくりの具体的な手法は現時点で定められておらず、今後の検討課題となっている。

評価手法の方向性として、PDCAサイクルによる検証や、特に継続判定が必要となる補助金に対しては、目的（成果指標）と目標達成度合いを簡便な評価手法で、かつ、定量的に検証でき、「見える化」される評価手法が望ましいと考える。また、判定結果だけでなく経緯についても説明できるものとするのが望ましい。

そのため、今回の調査研究においては、上記の観点から、補助金の評価手法、情報公開の方法を検討することとした。

3 指定管理者制度と評価

(1) 現状とこれまでの取組

平成 15 年 6 月の地方自治法の一部改正により、公の施設の管理について、これまでの管理委託制度に替わり指定管理者制度が創設された。この制度は、民間事業者や NPO を含む「法人その他の団体」に公の施設の管理業務を行わせることを可能とした制度であり、その目的は、民間事業者等が有する固有のノウハウを公の施設の管理業務に活用することにより、住民サービスの向上と管理経費の縮減等を図っていくことにある。

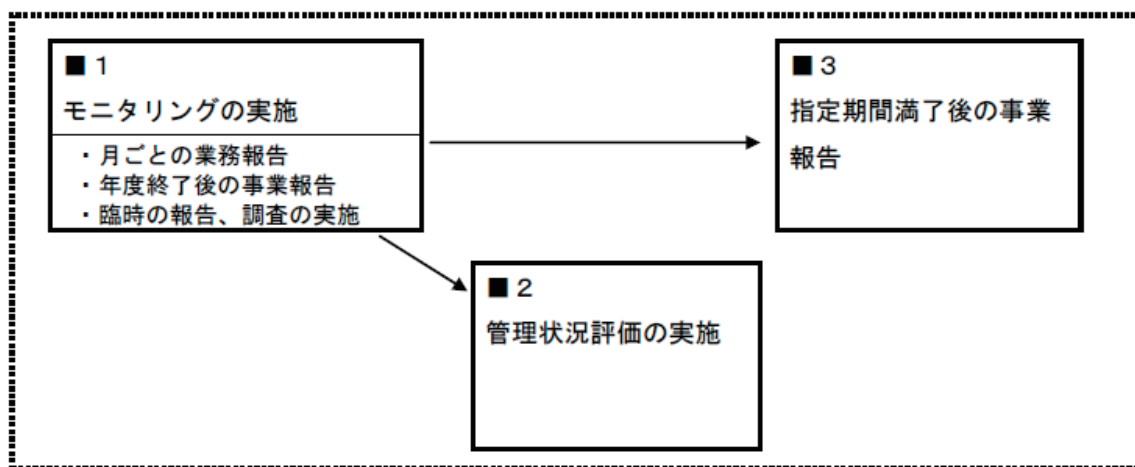
高岡市においては、平成 18 年 4 月に当制度を本格導入しており、令和 2 年 4 月 1 日時点で導入施設は 96 施設に及ぶ。

指定管理者制度の運用については、「高岡市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例」及び「高岡市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例施行規則」を制定し、これに基づき、「指定管理者制度の運用に係る方針」を定めている。その方針では、制度運用についての基本的な考え方が 3 つの項目（①運用の方針、②指定管理者の指定手続、③指定管理者の監督）に分類され、示されている。

指定管理者制度の運用に当たっては、指定管理者の評価・監督が重要となる。地方自治法第 244 条の 2 第 7 項においては、「指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。」とされている。

高岡市においても、モニタリングや事業報告書等により、管理状況を把握し、必要に応じて担当課から指定管理者に対し、指導・監督を実施している。また、平成 25 年度より、管理状況評価表を用いた評価方法を導入し、指定管理者の自己評価と市の評価を実施する体制を構築した。

図表 2-3-1 管理状況評価の流れ



(出所:高岡市「指定管理者事務マニュアル」)

指定管理者に対する評価・監督の流れとして、まずはモニタリングの実施を通して、指定管理者が適正に施設の管理運営を実施しているかを各担当課にて確認し、必要に応じて、指導・監督を行う。

モニタリングは次のとおり実施する。

①月ごとの業務報告

開催した事業内容や回数、事故等の報告などの管理運営業務の実施状況や利用者数などの市民による施設の利用状況、料金の収入状況等を報告させる。

②年度終了後の事業報告

上記①の項目に加え、施設の管理経費、利用者アンケートの集計結果の報告、個人情報保護の状況、職員研修計画の実施状況、計画書提案事項の実施状況を報告させる。

特に、利用者アンケートについては、施設利用者の満足度を把握するとともに、利用者からの意見や要望を施設管理に反映させるため、広く市民に利用される施設を対象として実施させている。

③臨時の報告、調査の実施

指定管理者に対して、必要の都度、指導・監督を実施する。

図表 2-3-2 指導・監督の例示

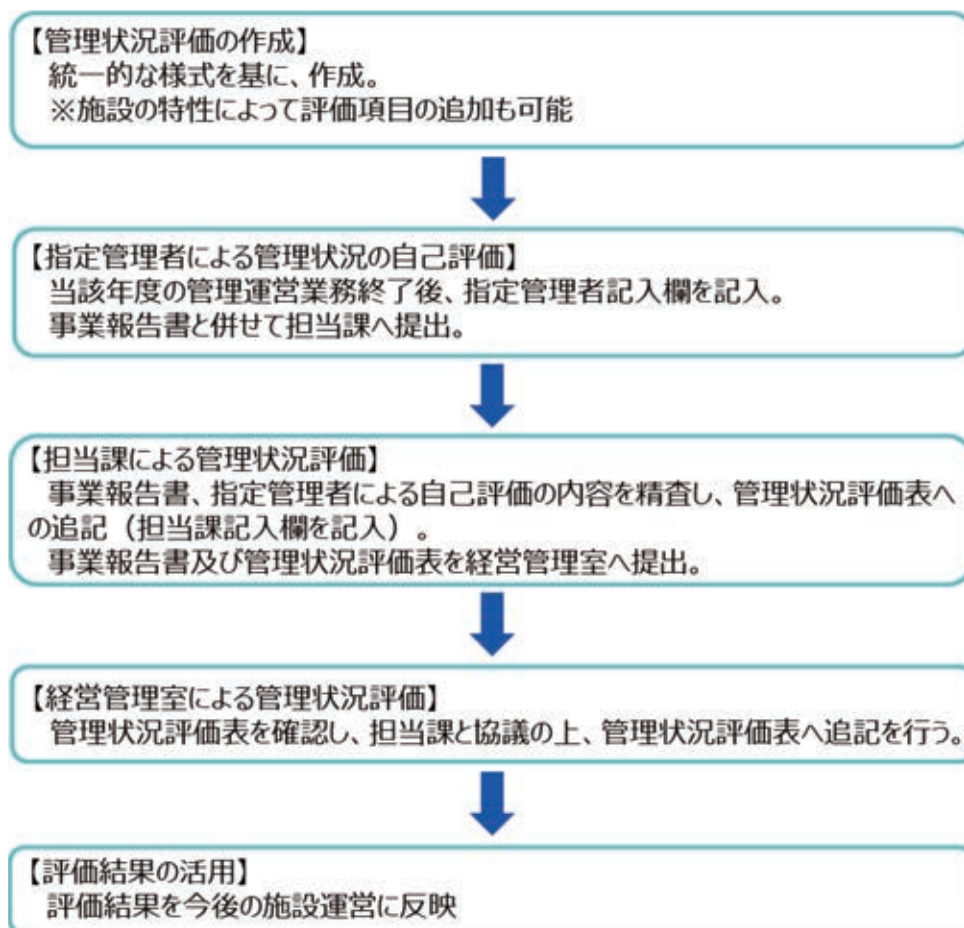
<p>【調査や指示を行う場合の例】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 利用者に対し、正当な理由がないのに施設の利用を拒んだり、不当に差別的な取扱いをしたとき。・ 施設の形質を許可なく変更したとき。・ 職員の配置や施設の管理が、当該公の施設の設置目的を効果的に達成するための適切なものとなっていないとき。・ 利用料金を市の承認を受けて指定管理者が定めている場合において、明らかに値下げを申請すべくにも関わらず、これをしないとき。・ 災害等の緊急時において、施設を利用しようとするとき。

(出所:高岡市「指定管理者事務マニュアル」)

上記のモニタリングの結果を踏まえ、年度ごとに指定管理者の管理状況を評価する。

単に、指定管理者を点数付けすることが目的ではなく、指定管理者の監督において、管理状況評価表を活用し、明確に評価・表現することで、適切な監督の実行、運営上の課題等への情報共有を促すことを主な目的としている。

図表 2-3-3 管理状況評価の流れ



管理状況評価の方法は、当該年度の管理運営状況について、実施した取組及びその結果について、以下に示す項目ごとに評価する形となっている。

<評価項目>

- ・利用者数・収入の増減／利用促進・収入増に向けた取組
- ・サービス向上に向けた取組
- ・利用者のニーズ把握や苦情への対応
- ・関係団体との連携
- ・個人情報保護の取組
- ・施設・設備の維持管理
- ・危機管理・安全管理などの取組

指定期間満了後は、指定管理者に対して、年度終了後の事業報告と同様に、以下に掲げるような管理状況を報告させている。

- ①開催した事業内容や回数、事故等の報告の管理運営業務の実施状況
- ②利用者数、利用内容等の市民による施設の利用状況
- ③料金の収入状況
- ④管理経費等の収支状況等の施設の管理経費
- ⑤利用者アンケートの集計結果
- ⑥個人情報保護の状況
- ⑦職員研修計画の実施状況
- ⑧計画書提案事項の実施状況

(2) 指定管理者評価の改善・高度化の必要性

指定管理者の評価制度については、改善を加えながら構築してきているが、サービス内容を中心とした評価を行っているため、収支面等の経営的な側面については、市による評価・指導が行き届いていない点もあるのではないかと懸念もある。

また、客観的な評価指標に基づく評価、目標設定など現行制度ではまだ不十分な点も残っている。

現行の指定管理者評価制度の課題点を整理すると次のとおりである。

①収支に対する評価

評価対象の主眼が管理運営に置かれており、収支に対する市の指導を行うための評価設計になっていない。

②収支改善の促進

指定管理者による収支改善を促進するための手段として、収支改善に対する指定管理者へのインセンティブ（収支改善効果の一部を指定管理者に還元する等）の付与のための評価の仕組み・基準がないことで、改善促進を妨げている恐れがある。

③段階評価（評価結果の分かりやすさの向上）

指定管理者と市の双方において評価を実施しているが、評価結果の良し悪しが明確ではなく、結果の認識に迷いが生じやすい。

④評価結果の公表

評価結果を公表していないため、市と指定管理者のみの評価制度となっている。市民や議会への透明性の確保が図られていない。

⑤目標設定

目標の指数について、利用者数の推移を評価しているにとどまっている。

客観的な指標（類似施設の平均的なデータ等）を用いた目標の設定及び評価となっていない。

⑥評価結果の活用状況のチェック

評価結果で明らかになった課題や改善点に対し、どのように対応したかを確認する仕組みがないため、改善に向けた取組を推進する体制となっていない。

これらの課題に対し、収支改善評価の導入や5段階評価などの客観的指標の活用による評価手法の見直しが必要であると考えられる。更に、評価結果の活用を強化し、改善に向けた仕組みを構築することが望まれる。

そのため、結果の公表を見据えながら管理状況評価表を見直し、更なる評価に取り組むことにより、適正な管理運営の確保及びサービス水準の維持向上を図るとともに、指定管理者の努力による収支改善を促進し、施設の維持管理コストの縮減につなげるための評価ができるよう見直しを行うこととする。

第 3 章 事例研究

第3章 事例研究

具体的な検討に先立ち、セグメント分析、補助金評価制度、指定管理者評価制度について事例研究を行った。なお、今年度はコロナ禍の影響もあり、Web 調査が中心となった。

1 セグメント分析（財務書類データ活用）

財務書類等の活用については、総務省でも手引きが作成されるなど、その取組を推進しているところであり、セグメント別財務書類の作成についても自治体において様々な取組が始められているところである。高岡市におけるセグメント分析手法の確立のため、先進自治体の財務書類等の活用事例を調査した。

(1) Web 調査

①千葉県習志野市

ア 市の概要

習志野市は千葉県の北西部に位置し、東京からほぼ30キロメートル圏内にある。東は千葉市、西は船橋市、北は八千代市に接し、南は東京湾に面している。総人口は167,909人、世帯数は72,350世帯である（平成27年国勢調査より）。

イ 新地方公会計制度の取組

習志野市では、平成19年6月に「地方公会計改革研究プロジェクト」を設置し、問題点の抽出や課題の整理を行うとともに、具体的な財務書類の作成指針などを研究、検討した。

より正確な資産価値を把握することができることから、総務省の新地方公会計制度研究会報告書等に示された「基準モデル」による貸借対照表を作成することとし、平成20年7月からの3ヶ月間で、市の全ての資産を洗い出し、公正価値による評価を行う「公会計タスクフォース」を設置し、新たな公会計制度による財務書類を作成するための開始貸借対照表（平成19年度貸借対照表）を作成した。

平成20年度決算から、発生主義に基づいた行政コスト計算書、純資産変動計算書、資金収支計算書の財務書類4表を作成した。また、市の関連団体を含めた連結財務書類4表を作成した。

平成26年4月に財務書類作成の統一的な基準が示され、習志野市においても基準モデルからのシフトに取り組んだ。

その中で、平成29年度予算から、官庁会計の予算執行と同時に、財務書類の作成に必要な複式簿記による仕訳を行う「日々仕訳」システムを導入したため、平成29年度決算からは、日々仕訳システムによる統一的な基準に基づき作成した財務書類を公表している。

ウ 財務書類の活用

i 財務報告書

平成 22 年から、資産・負債という重要な財政情報を網羅した「習志野市財務報告書」を毎年、作成している。これは、厳しい財政状況の中で、市民に対する説明責任をより適切に果たすとともに、財政の効率化・適正化を図る目的で取り組まれているものである。

掲載内容は、市の概要から始まり、普通会計決算の状況、健全化判断比率、公会計制度による財務書類 4 表、一般会計等の財務状況、財務書類分析、バランスシート探検隊レクチャーノート、施設別サービスコストで構成されており、タイトルに記載のとおり、まさに「これでわかる！」内容の充実ぶりである。

図表 3-1-1 習志野市の財務報告書



(出所: 習志野市の財務報告書<平成 30 年度アニュアルファイナンシャルレポート>)

ii 財務報告書説明会

上記、財務報告書は市のホームページに掲載されているが、それだけではない。平成 22 年度決算から年 1 回、「財務報告書説明会」と称して、財政状況及び地方公会計制度への取組について、公認会計士による説明会を開催している。

各説明会の参加者の実績は図表 3-1-2 のとおりである。なお、「平成 30 年度財務報告書説明会」は新型コロナウイルスの感染症拡大防止のため、動画撮影し、YouTube での閲覧が可能となっている。

図表 3-1-2 財務報告書説明会参加者数の推移

H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
61人	20人	29人	22人	28人	31人	38人	31人

(出所: 習志野市ホームページ掲載 財務報告書説明会の各年度における参加者アンケート集計結果より作成)

市ホームページでは、参加者のアンケート結果も公表されており、なかでも、「今後も公認会計士による財務報告書の説明会を実施したほうがよいと思いますか？」という設問には、どの年度も「思う」の回答が並ぶ結果となっている。説明会への参加人数自体は大きな数ではないが、市の財政状況開示に対する市民ニーズを感じるとともに、習志野市が市民へのアカウンタビリティを果たすために積極的に取り組んでいる姿勢がうかがえる。

iii バランスシート探検隊

財務報告書において記載されている「バランスシート探検隊」は習志野市の特徴的な取組である。バランスシート探検隊とは、「学生・市民の視点も取り入れて、勉強会や現地視察を通じて、市が保有する施設や設備に関する問題を検討することを目的とした取組」とされており、これまでに5回取り組まれている。平成23年度に千葉大学との協働事業として開始されたこの取組は全国的な広がりを見せている。

令和元年度版では「公共施設再生」をテーマとしている。自治体にとっては、厳しい財政状況の中、高度経済成長期を中心に建設された公共施設の老朽化への対応が課題となっているところである。

習志野市では、平成28年3月に「習志野市公共施設等総合管理計画」を策定し、公共施設の老朽化対策に取り組んでいる。この計画においても、「地方公会計制度改革の取組との連携」を図ることが明記されている点が興味深い。

図表 3-1-3 バランスシート探検隊 レクチャーノート(抜粋)

有形固定資産減価償却率

今回のバランスシート探検隊のテーマ「公共施設再生」と密接な関係にある老朽化問題ですが、バランスシートからは「有形固定資産減価償却率」を算出することができます。当初取得した時よりどのくらい資産価値が下がっているかを比較できる指標ですが、このパーセンテージが高いほど老朽化が進んでいるといえるため、注目して見ていきましょう。理論上は100%になると、資産価値がなくなるため、建替えや更新が必要となります。

有形固定資産減価償却率 = 減価償却累計額 ÷ 取得原価

※減価償却累計額…使用したり、年数が経過すると価値が減少していく固定資産(建物や車など)について、使用できる年数にわたって費用計上していくことを減価償却費といい、その減価償却費の今までの累計額。

純資産比率

地方公共団体は、地方債の発行を通じて、将来世代と現世代の負担の配分を行います。返済していかなければならない地方債は負債なので、負債が多いと将来世代の負担が多くなり、純資産が多いと現世代の負担が多くなるということになります。

純資産比率 = 純資産合計額 ÷ 資産合計額

○ プラッツ習志野の財務情報

● バランスシート(施設1年後を試算)

(千円)	
土地	2,885,583
建物	4,287,291
建物減価償却累計額	△407,240
その他	795,060
その他減価償却累計額	△190,800
合計	7,337,875

建物の有形固定資産減価償却率

■ 467,240千円 ÷ 4,287,291千円 = **10.9%**

(建物減価償却累計額) (取得原価) (有形固定資産減価償却率)

地方債	2,705,500
長期未払金	665,095
退職手当引当金	80,387
流動負債(貯安収益)	35,141
合計	4,486,123

純資産比率

■ 2,851,772千円 ÷ 7,337,875千円 = **38.9%**

(純資産合計額) (資産合計額) (純資産比率)

純資産 **2,851,772**

プラッツ習志野のバランスシートを分析してみよう。
令和元年に建設されたばかりのため、純資産比率が低い(特に地方債が多い)ことがわかる。しかし、プラッツ習志野は若い世代も今後、使用が予想されるため、現世代の資金(純資産)だけで建設するのではなく、将来世代の資金(負債)で建設することも必要といえるんじや。

(出所: 令和元年度バランスシート探検隊(公共施設再生編)レクチャーノート)

バランスシート探検隊の活動では、公共施設再生の取組及び市の財政状況を学んだ後に、公共施設再生事業のモデル事業として建設された生涯複合施設「プラッツ習志野」に焦点を当てている。集約対象施設の平成30年度末のバランスシートにより、その老朽化の進行度を明確化するとともに、個別に建て替えた場合とプラッツ習志野へ集約した場合とのシミュレーションを試算し、集約後にどの程度のコスト削減が図られるのかなどを財務書類から読み取るための学びの機会を設けている。その後、プラッツ習志野及び集約される施設の現地視察を行うことで、地域にとってその施設がどのような存在であり、機能を果たしてきているのかを汲み取ることができる。

このように、財務書類で学んだ知識と、肌で感じた各施設の状況をリンクさせながら市の施策を探ることができる点がバランスシート探検隊の醍醐味であると言える。また、大学生が参加者として携わっていることも取組を活性化させている。

習志野市での公会計制度への取組は、全国に先駆けて行われており、公共施設の再生など、市の重点的な施策を推進するための下支えとしてその活用が図られている。

②熊本県宇城市

ア 市の概要

宇城市は、平成17年1月15日に三角町・不知火町・松橋町・小川町・豊野町の5町合併により新設された市である。宇土（うと）群と下益城（しもましき）郡の合併により宇城市と命名された。総人口は、59,756人、世帯数は21,432世帯である（平成27年国勢調査より）。

イ 財務書類の活用

各旧町それぞれにおいて、公共施設の整備を進めていたため、資産の費用対効果を検証し、宇城市としての資産管理の在り方を踏まえ見直すこととなった。

平成20年には、「施設白書」を策定し、施設ごとのバランスシート及び行政コスト計算書を作成し、収入・支出状況を明らかにするとともに、職員のコスト管理意識の醸成等、効率的な運営や施設管理の合理化を目指した。

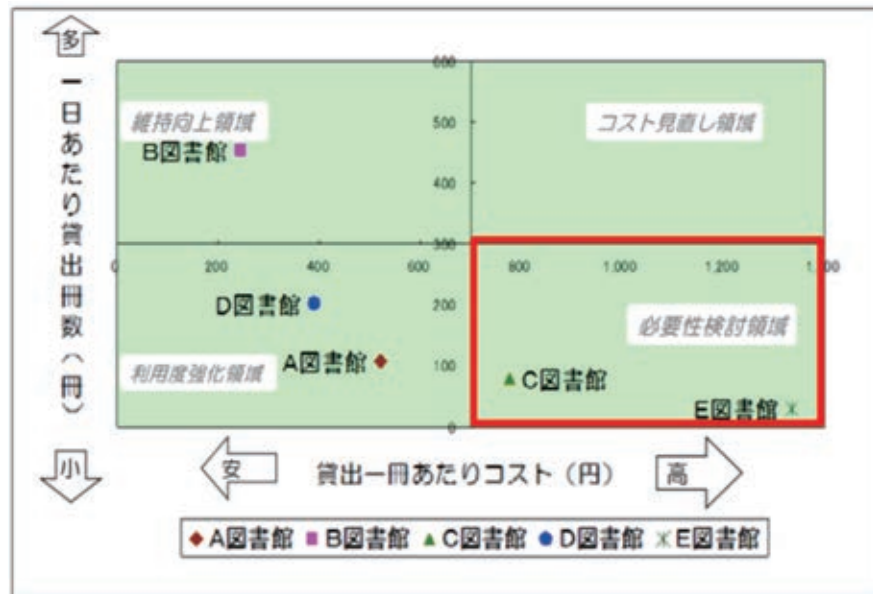
例えば、図書館に焦点を当てた際は、一日当たりの貸出冊数、貸出一冊当たりのコストをグラフ化し、各図書館を評価・分析した。

図表 3-1-4 施設別行政コスト計算書を基にした一冊当たりのコスト

	A図書館	B図書館	C図書館	D図書館	E図書館
蔵書数	27,299	72,813	39,767	40,273	8,573
貸出冊数	39,433	165,827	29,362	74,004	10,883
行政コスト(千円)	21,663	40,076	25,797	30,056	15,069
1日あたり貸出冊数	108	454	80	203	30
1冊当たりコスト(円)	549	242	879	406	1,385

(出所:総務省ホームページ「地方公会計の活用の促進に関する研究会」配布資料)

図表 3-1-5 施設別行政コスト計算書を基にした一冊当たりのコスト(グラフ化)



(出所:総務省ホームページ「地方公会計の活用の促進に関する研究会」配布資料)

グラフ内の「必要性検討領域」にある2つの図書館について、耐震化等の施設の性能や地理的要素も考慮しながら、移転や解体等を検討し、その結果、C図書館を解体撤去、E図書館はA図書館の分館として市街地中心部にある支所に移転され、一月当たりの貸出冊数が2倍に増加した。E図書館自体は、スペースが手狭になった郷土資料館の拡張に利用されることとなった。

(2) ヒアリング調査

①事例視察調査先

東京都町田市役所

②実施日

令和2年7月28日（火）

③市の概要

町田市は東京都の南端にあり、多摩丘陵の西部から中央部を占める位置に立地し、東西 22.3 キロメートル、南北 13.2 キロメートル、面積は 71.55 平方キロメートルである。総人口は、432,348 人、世帯数は 186,711 世帯である（平成 27 年国勢調査より）。

図表 3-1-6 町田市の位置図



（出所：町田市ホームページ）

④視察先としての選定理由

町田市では、平成 24 年度から新公会計制度を本格導入しており、財務諸表の作成単位を会計別・部別・課別・事業別と細分化していることや、「課別・事業別行政評価シート」を作成するなどの特徴的な取組実績がある。また、早期に本格導入した自治体の集まりである「新公会計制度普及促進連絡会議」の構成団体でもある。

これらの取組は、これから本格的に財務書類の活用を検討している高岡市にとって、効率的かつ効果的な導入のために有益であることから、視察調査に協力いただいた。

⑤新公会計制度の導入目的

町田市では、新公会計制度の導入に当たっては、アカウントビリティの充実、マネジメントの強化に資するものとなるよう、次の点を踏まえている。

ア 個別の組織、事業におけるマネジメントに活用できること

町田市全体の財政状況を示すだけでなく、組織・事業別に財務諸表を作成することにより、個別の組織や事業の経営成績の点検や説明を行えるものとしている。また、この取組を通じて、職員の意識改革を図る狙いがある。

イ 市民に分かりやすい財務諸表

財務諸表はこれまで開示してこなかったストックや負債に関する情報等を提供することにより、市民へのアカウントビリティの強化に資するものであるが、町田市では、広く活用されている民間企業の会計基準に準じた内容の財務諸表を作成し、市民にとって分かりやすいものとする。

ウ 迅速・簡便に財務諸表を作成すること

日々の会計処理を行っている財務会計システムに、複式簿記・発生主義会計の処理機能を追加するとともに、公有財産システム等との連携により、資産情報の管理を行うことで、迅速・簡便に財務諸表を作成し、月次報告や予算編成、事業評価に活用するものとする。

⑥導入までの経緯

従来の官庁会計とは、単式簿記・現金主義により、現金収入と現金支出の結果を示す会計であり、予算の獲得と使い切りに主眼が置かれることや財政状態や経営成績を示すツールがなく事業の有効な評価が行えないこと等の課題があった。また、決算統計をもとに作成していた財務諸表は、会計全体の財務諸表であったため、十分に活用されていないという課題があった。

そこで、平成20年11月に副市長を委員長とした「新公会計制度導入検討委員会」を立ち上げた。マネジメントに活用するためには、施策別や事業別等のセグメント分析の財務諸表を迅速・簡便に作成する必要があること、また、全ての組織・職員が取り組む仕組みを構築する必要があることから、日々の会計処理の段階から複式簿記の処理を行うことで財務諸表の作成スピードと正確さの向上を図ることができる東京都方式を採用することとした。

図表 3-1-7 町田市における新公会計制度導入の流れ

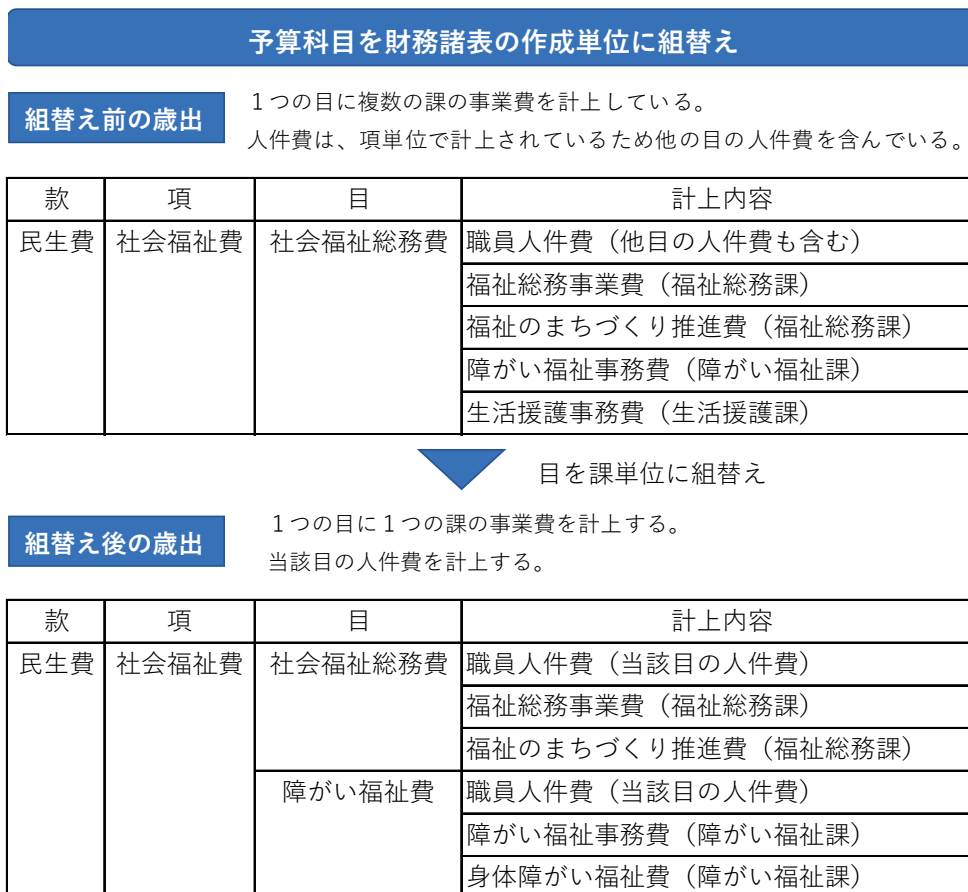
年月	項目	概要
2008年1月	新公会計制度導入の方針決定	上記の課題を受け、市長の政策的判断により、マネジメントを強化し、民間で使われている会計言語を用いることで市民への説明責任を果たす目的で導入の方針決定を行った。
2008年11月	新公会計制度導入検討委員会の立ち上げ	副市長を委員長とする新公会計制度導入検討委員会(庁内検討組織)を立ち上げた。 また、財政課や会計課の職員を中心に関係各課により構成される作業部会を設置し、会計制度、資産評価、システム導入等について検討を行った。 検討にあたり、外部アドバイザーとして、公認会計士及び東京都新公会計担当職員が参加した。
2010年3月	日々仕訳方式を導入することを決定	マネジメントを強化するためには、各課の職員が組織別・事業別などの財務諸表を作成し、全庁で事業改善等に活用する必要があることから、東京都方式をベースとした日々仕訳方式を採用することを決定した。
2011年3月	例規整備等の具体的な制度設計を完了	より効果のある取組みとするため、 ①個別の組織、事業におけるマネジメントに活用できること、②市民に分かりやすい財務諸表であること、③迅速・簡便に財務諸表を作成できることを重視して、制度設計を行った。
2011年12月	予算体系を一課一目に相替え	予算科目の歳出目を、マネジメント(課)及び財務諸表作成の単位とするため、2012年度当初予算から、予算体系を一課一目に相替えた。
2012年4月	新公会計制度導入	市町村として全国で初めて、複式簿記・発生主義の考え方を加えた、企業会計に近い新公会計制度を導入し、日々仕訳を開始した。
2013年8月	「事業別財務諸表」を作成	「事業別財務諸表」を作成し、決算の参考資料として議会に提出した。

(出所:町田市の新公会計制度－課別・事業別行政評価シートによる事業マネジメント－)

平成 22 年 3 月の中間報告において、平成 24 年 4 月から日々仕訳方式による新公会計制度を導入することを見据え、平成 23 年 3 月には新公会計制度(案)を決定した。

「個別組織・事業のマネジメントに活用」でき、「市民に分かりやすく」、「迅速・簡便に財務諸表を作成」するために、導入までの間に実施した準備として、予算科目の組替えが挙げられる。予算科目の「款項目」の「目」が財務諸表作成の基礎単位となり、1課1目となるよう組み替えている。予算科目を細分化することで、年度末の決算整理をできるだけ簡易にできるよう極力、予算編成の段階で予算計上科目を工夫している。

図表 3-1-8 予算科目の組替え



（出所：町田市の新公会計制度－課別・事業別行政評価シートによる事業マネジメント－を基に作成）

また、導入前には職員に対して、5つの研修を用意し、およそ1年をかけて実施した。研修の受講者数は職員総数約2,000名のうち、1,000名程度に及んだ。

図表 3-1-9 新公会計制度導入に向けた研修実施一覧

研修名	複式簿記研修	
研修内容	一般的な複式簿記に係る知識の取得	参加人数 785人
研修名	情報活用（マネジメント研修）～管理職・係長職対象	
研修内容	事業別財務諸表の見方と活用、ケーススタディ	参加人数 190人
研修名	新公会計制度マネジメント研修（ディスカッション形式）～部長職対象	
研修内容	月次報告・事業別財務諸表の活用についてのディスカッション	参加人数 47人
研修名	新公会計制度財務会計システム操作研修	参加人数 各課2名
研修名	各部の課題設定方式によるマネジメント研修	
研修内容	事業別財務諸表の指標分析	

（出所：町田市の新公会計制度－課別・事業別行政評価シートによる事業マネジメント－）

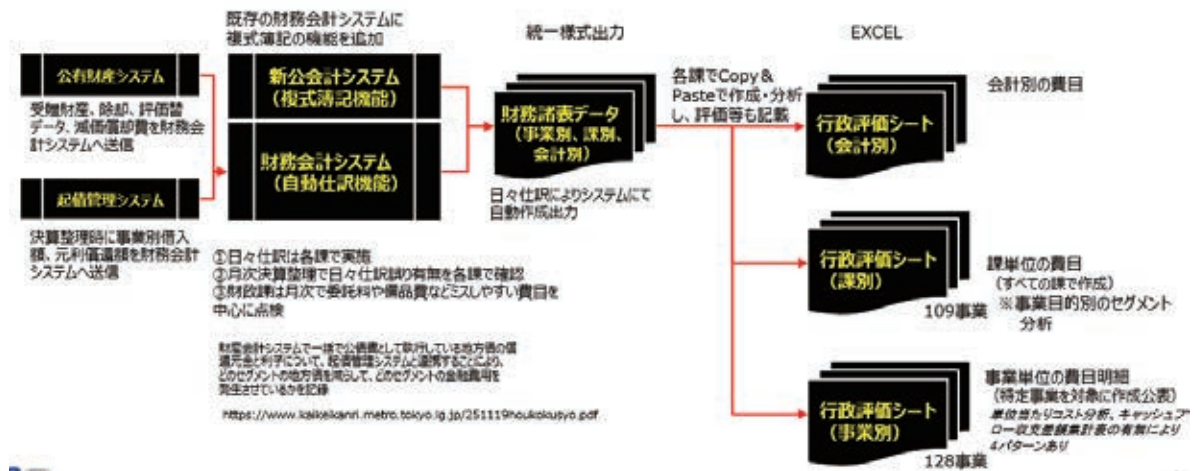
導入後の現在においても、新公会計制度に関する説明会を毎年4～5月に実施し、100名程度の職員が参加している。また、外部講師による複式簿記3級程度の内容を1日完結型で研修を行うなど、継続的な取組が行われており、全ての組織・職員が取り組む仕組みを支えている。

⑦財務諸表と行政評価シートの関係

予算科目を1課1目と組み替えたことにより、財務諸表の作成は課の単位で作成が可能となる。課別行政評価シートを作成し、それが部別、会計別、市全体と積み上がるスタイルで構成されている。

更に、事業の課題や改善点を把握するためなど、特に検討を要する場合には、特定の事業単位でセグメントを設定し、「事業別行政評価シート」を作成している。具体的には、個別のストックを持っている施設事業や特定の収入がある受益者負担事業などについて事業別に作成している。

図表 3-1-10 財務諸表データと行政評価シートの流れ



また、「迅速・簡便に財務諸表を作成」するため、数字を算出する作業に時間と労力をかけることのないよう、財務会計システムに複式簿記・発生主義会計の処理機能を追加する改修を行った。行政評価シートの財務諸表部分については、その財務会計システムからの出力結果をコピー&ペーストする作業のみであるため、5分程度で終わることができる。そのため、各課においては出力された結果を基にした分析に力が注げられるよう体制がとられている。

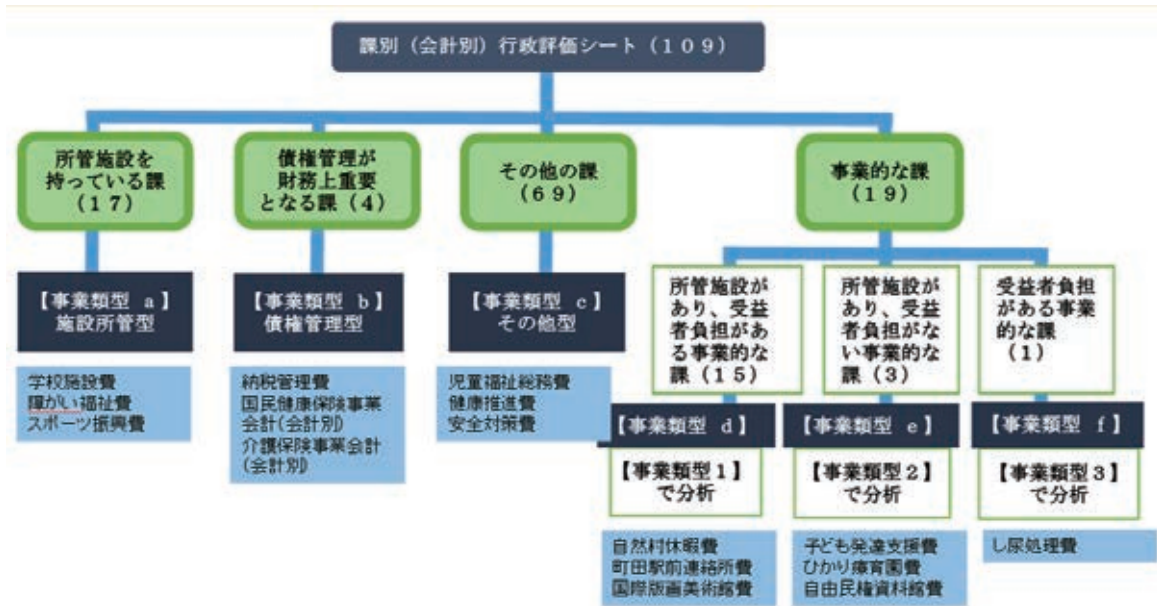
このような仕組みづくりが確保されているため、行政評価シートの作成は全て担当課で行い、財政課は確認のみを担うこととなる。

⑧行政評価シートにおける事業類型別の分類

課別・事業別行政評価シートは、事業の特性に即した分析を行うため、課別行政評価シートを6つの類型(a～f)に、事業別評価シートを4つの類型(1～4)に分類し、類型ごとに分析を行っている。

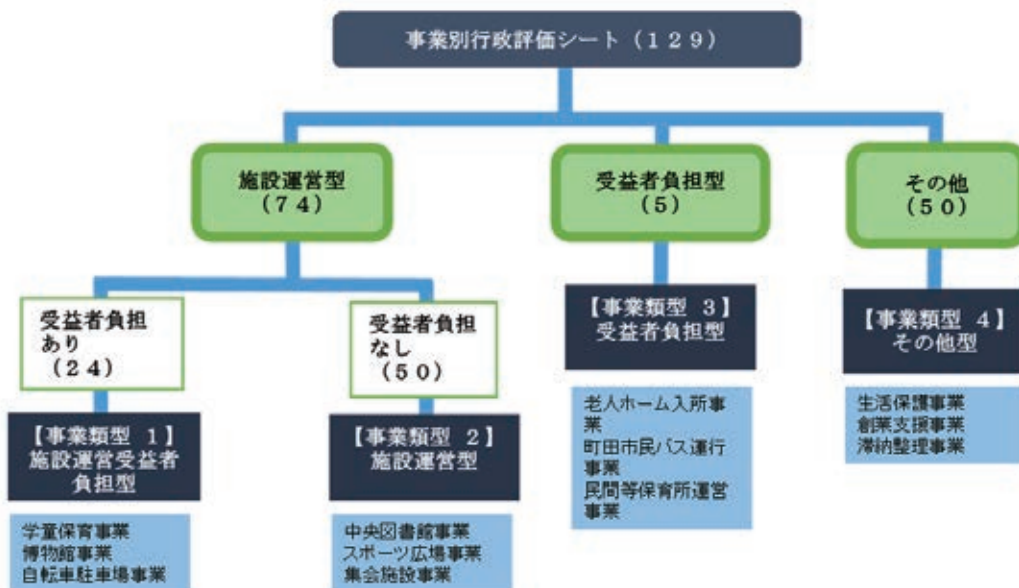
課別行政評価シートの事業類型d、e、fについては、事業的な課として事業類型の1、2、3を使用して分析している。

図表 3-1-11 課別(会計別)行政評価シート



(出所: 令和元年度(2019年度)町田市課別・事業別行政評価シートを基に作成)

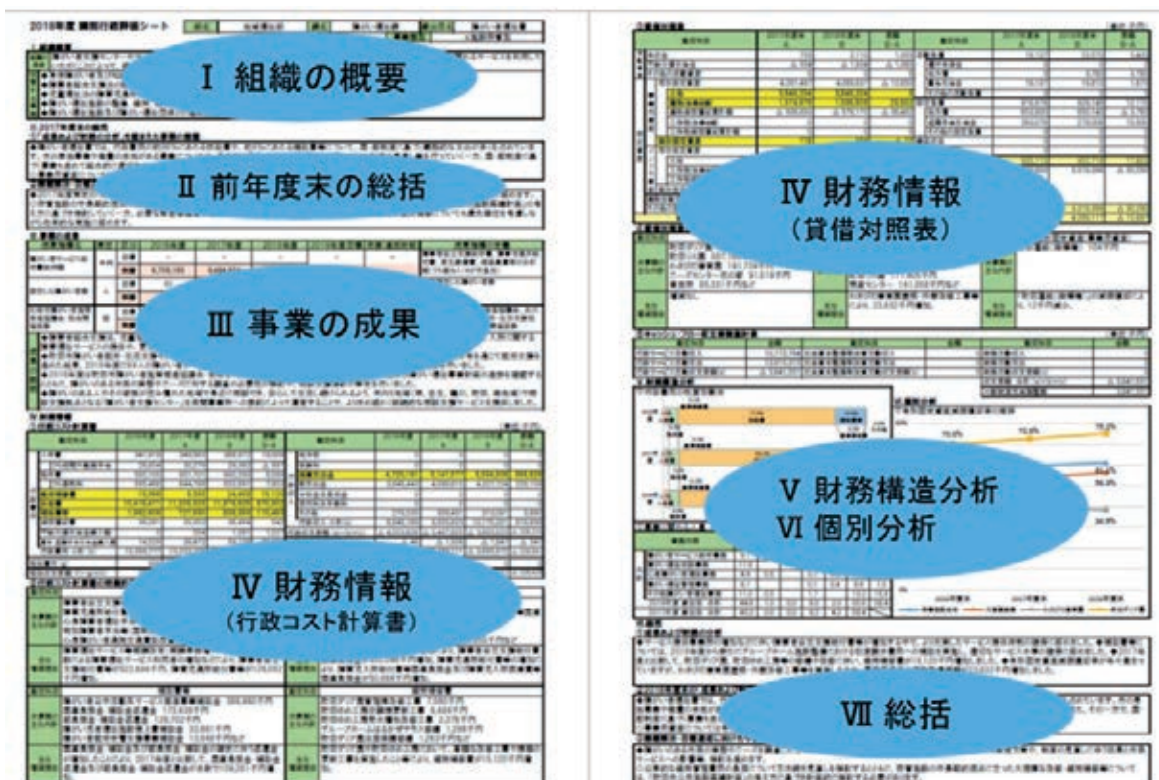
図表 3-1-12 事業別行政評価シート



(出所: 令和元年度(2019年度)町田市課別・事業別行政評価シートを基に作成)

⑨行政評価シートの項目の特徴

図表 3-1-13 課別 行政評価シート



(出所:町田市の新公会計制度一課別・事業別行政評価シートによる事業マネジメント)

行政評価シートでは、費用対効果の分析のため「事業の成果」を明らかにしており、行政コストや資産と事業の成果の関係を分析できる。また、「事業に関わる人員」の項目により、従事人員の変化が分かり、人件費の推移と併せて効率的に事業が執行されているか、成果に見合う人員であるのか、委託化の検討の必要性などを検証することができる。

「総括」項目においては、「事業の成果」と「財務情報」を交えて、費用対効果を分析することができる。また、課題解決・目標達成に向けた今後の取組を明確化することで、翌年度予算につなげやすくなり、次年度決算時においても検証が可能となる仕組みである。

図表 3-1-14 課別 行政評価シート(事業の成果)

3.事業の成果		成果指標名	単位	区分	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度目標	目標達成時期	成果指標の定義
	市民後見人登録者数	人	目標		-	50	55	70	80	地域の成年後見制度の担い手である市民後見人の累計登録者数
				実績	37	51	57		(2021年度)	
	地区別懇談会の参加者数	人	目標		250	250	250	250	1000(累計)	町田市地域福祉計画に基づき実施した地区別懇談会の参加者数
				実績	375	362	382		(2017年度～2020年度)	
	心と情報のバリアフリー啓発	回	目標		3	3	3	5	5	心と情報のバリアフリー啓発活動実施回数
				実績	3	5	8		(2020年度)	
成果の説明		<p>◆市民後見人累計登録者数については、過年度から継続して、講演会、オリエンテーション、育成研修を通じ、市民後見人の必要性、重要性を広く周知したことにより、57人となりました。成年後見サポーター制度を立ち上げ、成年後見制度の普及促進を図るボランティアを42人育成しました。</p> <p>◆町田市の市民後見人について、受任数は延べ46件(対2018年度比6件増)で、多摩26市中1番目となりました。</p> <p>◆町田市地域福祉計画に基づき実施した地区別懇談会の参加者数は、ホームページへの掲載、地域の方への直接の声掛け等を行ったことで、目標値の250人を大きく上回る、382人の参加がありました。</p> <p>◆心と情報のバリアフリー啓発について、新規採用職員向けの研修、バリアフリー講座の実施、市内小学校及び人権啓発イベント及びオリバイベントでの啓発冊子配布を実施しました。</p>								

(出所:令和元年度(2019年度)町田市課別・事業別行政評価シートから抜粋)

図表 3-1-15 課別 行政評価シート(事業に関わる人員)

▽事業に関わる人員		(単位:人)						
内訳	業務内容	常勤	再任用 (フルタイム)	再任用 (短時間)	嘱託	臨時	2019 合計	2018 合計
		成年後見制度利用支援事業	1.2			1.8		3.0
民生・児童委員協議会事務	2.2				0.3	2.5	1.9	
部総務及び課庶務事務	2.9			0.1	0.4	3.4	3.7	
福祉総務課管理事務	0.9				0.2	1.1	1.3	
その他	6.7			0.2	0.1	7.0	6.2	
2019年度 歳出目 合計		13.9	0.0	0.0	2.1	1.0	17.0	15.9
2018年度 歳出目 合計		12.9	0.0	0.0	2.0	1.0	15.9	

(出所:令和元年度(2019年度)町田市課別・事業別行政評価シートから抜粋)

図表 3-1-16 課別 行政評価シート(総括)

7. 総括

① 成果および財務の分析

- ◆地区別懇談会への参加について、町田市社会福祉協議会をはじめ、高齢者支援センターなどの関係団体と連携し、地域への声掛け等の周知を図ったことで、目標値を上回る参加がありました。
- ◆成年後見人等報酬の需要が高まり、後見人報酬の給付件数が増加しており、扶助費が占める割合が増加傾向にあります。
- ◆心のバリアフリーの普及啓発として、市有施設に対して障がい者等用駐車区画の適正利用に向けた実態調査を行いました。

② 2019年度末の「成果および財務の分析」を踏まえた事業の課題

- ◆地区別懇談会について、地域ごとの現状を把握していくため、子育て世代をはじめとした、より多世代の方に参加を呼びかける必要があります。
- ◇成年後見制度を必要としている方が制度を利用できるよう、制度の周知と、適切な利用支援を行う必要があります。◇今後、成年後見制度利用者数の増加が見込まれるため、さらなる財源を確保する必要があります。
- ◆障がい者等用駐車区画の調査結果をもとに分析を行い、適正利用の促進につなげる必要があります。

③ 課題解決・目標達成に向けた今後の取り組み

- ◆市民後見人の登録者数増加に伴い、市民後見人同士の情報共有やネットワークづくりへのニーズが高まっているため、フォローアップ研修だけでなく、ネットワークづくりのためのミーティングなどの場を設定し、市民後見人同士の交流を促進します。
- ◆地区別懇談会について、さらなる地域のつながりづくりに向け、より多世代の方が参加いただけるよう、周知、実施方法を検討します。
- ◆障がい者等用駐車区画の調査結果を分析し、適正利用に向けた普及啓発を行います。

(出所:令和元年度(2019年度)町田市課別・事業別行政評価シートから抜粋)

更に、事業別行政評価シートには、「単位あたりコスト分析」項目を設定しており、コストの規模の把握を容易にするとともに、他自治体や民間企業との比較に発展させることができている。

⑩ マネジメントへの活用

ア 行政評価シートによる活用

町田市の行政評価シートは全ての課において作成しているため、横断的な分析も可能となる。

財政課において人件費、物件費、維持補修費、扶助費、補助費等の「勘定科目別比較分析表」を作成しており、例えば、対前年度比で増加額の多い所属順に一覧化することで市全体における主な歳出額の増加理由が明らかとなる。

また、開館1日当たりコストを基準とした「施設別比較分析表」の作成により、市内各施設の状況を相互に比較することができる。

同じく、施設に関する分析表として「同種施設比較分析表」があり、図書館、市民センター等の特定した同種施設ごとに、効率性を表す指標と経済性を表す指標の2軸を基準とした分析グラフの作成や、施設マネジメント改善のための今後の取組を記載する項目設定により比較・分析することで成果の拡大や運営コストの削減を図る一助としている。

図表 3-1-17 勘定科目別比較分析表(物件費 抜粋)

No	課	増加額	2019年度		2018年度		主な増加理由	行政費用 に対する 物件費の割合	ページ
			うち委託料		うち委託料				
1	施設課	324,095	755,069	463,992	430,974	374,693	町田第一中学校改築工事に伴い仮設校舎の賃貸を開始したため。 新たに6校の学校用務業務を委託したため。	21.1%	P106
2	産業政策課 (商工業振興費)	229,278	374,722	342,297	145,444	109,585	プレミアム付商品券発行事業を新たに実施したことにより、プレミアム付商品券発行事業業務委託料が増増したため。	22.2%	P292
3	情報システム課	191,482	1,866,039	923,750	1,674,557	734,267	税システム、住記システム及びコンテンツマネジメントシステムの更改があったため。	88.7%	P516

(出所:令和元年度(2019年度)決算 勘定科目別・施設別比較分析表から抜粋)

図表 3-1-18 同種施設比較分析表(図書館 抜粋)

1 各施設の情報

	中央	さるびあ	鶴川 ^{※1}	金森 ^{※1}	忠生 ^{※2※3}	木曾山崎	堺 ^{※2}	鶴川駅前 ^{※7}
基本情報								
該当ページ	152	154	156	158	160	162	164	166
建設年月日	1990年4月16日	1972年5月22日	1972年2月15日	2000年7月4日	2015年2月27日	1976年3月25日	1983年9月25日	2012年8月31日
有形固定資産減価償却率	56.9%	83.0%	-	-	-	54.3%	-	-
行政費用(千円)								
人件費	368,257	101,241	33,436	68,509	62,824	44,735	56,014	70,854
物件費	115,044	35,069	20,906	46,299	49,730	22,021	22,566	61,340
うち委託料	38,497	15,684	7,762	19,878	25,419	8,905	10,181	36,223
うち光熱水費	13,071	3,746	1,138	3,285	1,409	1,384	781	2,322
維持補修費	13,930	1,135	18	260	0	1,640	15	210
補助費等	53,378	18	161	8	8	8	10	10
減価償却費	33,895	2,067			25,599	3,177	6,176	19,485
賞与・退職手当引当金繰入額	34,570	4,015	1,143	3,973	1,730	3,099	4,745	4,343
行政費用合計	619,074	143,545	55,664	119,049	139,891	74,680	89,526	156,242
単位あたりコスト分析								
延床面積(m ²)	5,968	1,260	260	1,500	1,266	321	430	1,344
1m ² あたりコスト(円)	103,732	113,925	214,092	79,366	110,498	232,648	208,200	116,251
貸出者数(人)	343,159	85,200	52,069	162,148	107,089	62,875	35,937	153,175
貸出者1人あたりコスト(円)	1,804	1,685	1,069	734	1,306	1,188	2,491	1,020
開館日数(日)	276	275	275	275	275	275	275	275
開館1日あたりコスト(円)	2,243,022	521,982	202,415	432,905	508,695	271,564	325,549	568,153
貸出点数(点)	951,376	322,493	163,540	583,086	455,391	202,115	164,318	463,064
貸出1点あたりコスト(円)	651	445	340	204	307	369	545	337

※1 URから有償で借りて運営している鶴川、東京都から無償で借りている金森については、減価償却費を計上していません。
 ※2 複合施設については減価償却費を面積按分して算出しています。有形固定資産減価償却率を空欄にしています。

(出所:令和元年度(2019年度)決算 同種施設比較分析表から抜粋)

イ 予算・決算・自治体間比較による活用

平成 29 年度町田市課別・事業別行政評価シートにおいて明らかとなった課題について、令和元年度予算に反映している取組は 67 件、予算反映額は 1,036,320 千円となっている。具体的には、行政評価シートでの分析結果により、改善点を実行するに当たっての予算を増額した事例も存在する。

決算においては、平成 26 年度決算から地方自治法第 233 条第 5 項における「主要な施策の成果を説明する書類」として作成・公表しており、平成 30 年 9 月議会においては質疑のうち 9 割が課別・事業別行政評価シートからなされた。

また、平成 30 年度から「新公会計制度普及促進連絡会議」で設置した検討部会において、事業別の財務情報を自治体間比較することで、他自治体の良い取組を取り入れるため、自治体内・他自治体における類似事業との比較へ向けた、事業別財務情報の作成・評価手法の整備を行っている。

※新公会計制度普及促進連絡会議（当該ホームページより抜粋）

平成 23 年 12 月 26 日、新公会計制度を本格導入した東京都、大阪府、新潟県及び町田市と、本格導入を表明した愛知県の参加により、「新公会計制度普及促進連絡会議」が発足。

複式簿記・発生主義会計による新公会計制度導入の先行自治体が、制度導入の目的やプロセス等について情報交換するとともに、制度の一層の普及に向け連携した取組を協議する。

（東京都、大阪府、新潟県、愛知県、町田市、大阪市、江戸川区、吹田市、郡山市、荒川区、福生市、八王子市、中央区、世田谷区、品川区、渋谷区及び板橋区の 17 構成団体に加えて、オブザーバーとして習志野市が参加）（平成 30 年 5 月時点）

※新公会計制度普及促進連絡会議 事業別分析部会参加自治体（2018 年度）：

町田市含む 10 団体（大阪市、江戸川区、荒川区、福生市、八王子市、中央区、板橋区、渋谷区、世田谷区）

⑪説明責任を果たすための活用

課別・事業別行政評価シート（全 238 シート）のうち、市民が身近に感じられる 14 事業の行政評価シートを選定し紹介しているダイジェスト版冊子を作成している。

冊子は A5 版、タテ見開き、34 頁で構成されており、町内会・自治会連合会と市が協働で開催している市政懇談会等において使用し、事業の成果やコストを説明している。

また、市民と有識者が市の事業担当者と事業の課題や解決策について対話をして評価する市民参加型事業評価においては、事業の目的、やり方、成果等について市民目線で議論や評価をするため、市民には官庁会計よりもなじみがある複式簿記・発生主義の考え方を加えた企業会計に近い財務諸表と事業の成果・課題等を兼ね備えた行政評価シートを活用している。

図表 3-1-19 ダイジェスト版冊子(学童保育事業 抜粋)

1
学童保育事業
児童青少年課

1. 事業の紹介
保護者の就労等で放課後に適切な保護を受けられない児童に対して、家庭生活の場を提供し、児童の成長と自立を支援する事業を全ての小学校区に一定の期間に申請を受けた児童については、全員が入会することができ、小1の壁や待機児童がなく、働く親が安心して子育てすることができています。
※小1の壁…子どもが小学校に入学すると、勤めてきた仕事を辞めざるを得ない状況

2. 事業の成果

成果指標名	2017年度	2018年度	2019年度
学童保育クラブ入会児童数	3,752人	3,667人	3,729人
学童保育クラブ施設環境の改善数	3施設	2施設	1施設

・新型コロナウイルスの感染拡大による小学校の臨時休業に伴い、一日保育を実施しました。
・学童保育クラブを利用する児童の数は増えています。更にサービス利用者から要望の多かった高学年児童の受入れを決定しました。

3. これからの課題

・新型コロナウイルス感染症に対して、感染拡大防止を徹底した保育を実施する必要があります。
・学童保育クラブの利用を希望する全ての低学年児童の入会や、新たに開始する高学年児童の受入れなど、より多くのニーズに応えられるよう、保育スペースを確保する必要があります。
・老朽化した施設や空調設備については、計画的に改修や修繕を進めることで、適切な保育環境を維持する必要があります。

事業の成果
具体的な成果指標ごとに2017年度からの成果の推移を記載しています。

2

4. 行政コスト計算書

コスト	14億7,737万円	割合
人にかかるコスト	1億5,086万円	10.2%
業務にかかるコスト	12億4,673万円	84.4%
給付にかかるコスト		0.0%
減価償却費	7,978万円	5.4%

主に指定管理委託料が増えたことで、業務にかかるコスト

行政コスト計算書
事業のコストと収入を表示しています。コストは人にかかるコスト、業務にかかるコスト、給付にかかるコストと減価償却費に分類しています。
収入は、利用料収入や国や都からの補助金などがあります。表の下には、特徴的な増減要因やコストの特徴的内容を記載しています。

3

5. 貸借対照表

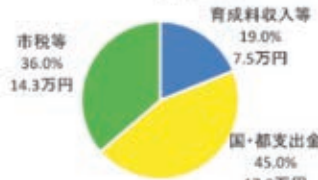
資産	12億4,511万円	割合	負債	2億1,290万円
土地	3,807万円	3.1%	地方債(市の借金)	1億594万円
建物	11億8,258万円	94.9%	その他の負債	1億696万円
その他の資産	2,446万円	2.0%	純資産	10億3,221万円

建物の減価償却累計額が増えたことで、建物が6,245万円減少しました。

貸借対照表
2020年3月31日時点で、事業を実施するための資産(土地、建物など)と負債(市の借金など)がいくらかを記載しています。
表の下には、特徴的な増減要因や資産・負債の特徴的内容を記載しています。

4

入会児童1人あたりコストにかかるとる財源構成



市税等 36.0% 14.3万円
育成料収入等 19.0% 7.5万円
国・都支出金 45.0% 17.8万円

財源構成の円グラフ
各事業の財源を、分類して表示しています。市税等の一般財源だけでなく、利用者からの収入、国・都からの補助金などで構成されています。

5

入会児童1人あたりコスト
年間 39.6万円(月間 3.3万円)
学童保育クラブ入会児童数 3,729人

単位あたりコスト
行政コストを利用者数、開館日数などで割って算出しています。大まかな事業のボリュームを示す指標です。

(出所: 令和元年度(2019年度)町田市課別・事業別行政評価シートダイジェスト)

61

町田市取組において、1番の特徴は、全ての組織を対象とした財務諸表の作成を行うことである。それにより、各課のマネジメントに活用でき、市民に対し身近で分かりやすい説明を行うことができる。

その目的を達成するため、予算科目の組替えや充実した研修の実施、財務諸表や行政評価シート作成に伴う時間や労力を最小限に抑えて分析に注力することを可能としている環境整備が図られている。このような取組の徹底さが、財務諸表の活用を促し、行財政運営に活かされている要因なのであろう。

2 補助金

多くの自治体において、行財政改革の一環として補助金の適正化の取組が行われており、ガイドラインの策定等による交付基準の見直しなどに併せて、補助金交付の妥当性や効果を検証する評価制度を確立し、補助事業と補助金交付の透明化を図っている。

高岡市補助金評価の基本的な方向性でもある PDCA サイクルによる検証、目的と目標達成度合いについての定量的な評価、評価結果の情報公開という視点から、補助金評価制度の運営と活用の進む先行事例を調査した。事例は数多くあるため、ここでは代表的事例のみ記す。

(1) 静岡県下田市

① 主な調査目的

- ・評価の基準と視点
- ・補助金の分類による適正化の方向性の整理

② 取組経緯

補助金交付事業評価の取組は平成 18 年度事業分から、評価の基準や見直しを行うための視点を整理しながら毎年実施してきた。

平成 28 年度からの第 6 次行財政改革大綱において、補助金支出の適正化が重点事項の一つとして位置付けられたことから、改めて補助金交付の課題や問題点を抽出し、適正化に向けて実施していく事項をまとめた「補助金交付の現状を再チェックしよう!!! (令和元年 7 月改訂)」を策定し、これを適正化の指針として補助金交付事業評価と見直しの取組を行っている。

③ 補助金評価の基準と視点

補助金交付の妥当性を改めて検証するため、ガイドラインの中でチェック項目を、次のように定めている。

<チェックの基準>

- | |
|--|
| ▼ <u>チェック 1</u> 国・県等の補助がある事業か。 |
| ▼ <u>チェック 2</u> 補助対象事業の公益性が高いか。 |
| ▼ <u>チェック 3</u> 市が関与すべき事業・活動内容か。 |
| ▼ <u>チェック 4</u> 補助事業以外の代替手段との比較はどうか。 |
| ▼ <u>チェック 5</u> 補助事業者等の決算資料等の確認をしているか。 |
| ▼ <u>チェック 6</u> 当初の事業目的が果たされていないか。
(社会情勢の変化を鑑み、その役割を終えていないか。) |

▼チェック7 補助額決定のための算出根拠が整備されているか。

▼チェック8 成果や費用対効果が認められるか。

▼チェック9 補助の終期を設定しているか。

(終期は5年を限度として設定する。)

(出所:補助金交付の現状を再チェックしよう!!! 令和元年7月改訂)

この基準に応じて、各担当課において補助金交付の妥当性を検証し、サマーレビュー（後述）においても同じ視点から評価を行う。

④ 補助金の分類

適正化に向けての方向性を明確にするため、補助金の分類を次のとおり行った。

図表 3-2-1 下田市補助金の分類(性質上の分類)

分類	内容
運営費的補助	市の施策に必要な事業者等の運営を円滑に行わせるための補助
活動費的補助	事業者等が実施する特定の活動や事業に対する補助（個人が対象であっても公益上の必要性が高ければこれに含まれる。）
施策的補助	市が施策推進上、特に必要な場合に行う補助
奨励的補助	本来、市が実施すべき事業を補完し、かつ、公共性が高く、市民の安全や衛生等のために行われる活動や事業に対する補助

(出所:補助金交付の現状を再チェックしよう!!! 令和元年7月改訂)

図表 3-2-2 下田市補助金の分類(財源の有無による分類)

分類	内容
財源のある補助	市の他に国や県等の補助制度があるもの
財源のない補助	全額、市の一般財源で実施されるもの

(出所:補助金交付の現状を再チェックしよう!!! 令和元年7月改訂)

また、上記の補助金分類ごとの見直しの方向性を次のとおり整理している。

図表 3-2-3 下田市補助金分類ごとの見直しの方向性

分類	適正化の方向性
運営費的補助	補助事業者等の自主財源確保等の自助努力によって、補助事業者等が自立したと判断された場合や、特に市が補助金を交付し運営支援する合理的必要性がなくなった場合は、活動費的補助、施策的補助に変更していくものとし、補助金廃止も視野に入れる。

分類	適正化の方向性
活動費的補助	新しい公共の担い手として、連携できるパートナーであるとの認識に立って、公益性が認められる補助事業者等の自発的な活動や事業に対して積極的に支援を行う。
施策的補助	施策推進との関連から、実施年限を明確化するとともに、事業の進捗状況や費用対効果に照らして不相当であると判断される場合には、常に見直しや廃止を行う対象とする。
奨励的補助	補助の性質上、市民生活における安全や衛生のために事業実績がどの程度得られているのかを重視し、常に見直しや廃止を行う対象として位置づけ、場合によっては代替手段の検討も行う。
財源のある補助	国や県等の補助がある事業の場合、制度的制約等から見直しや廃止が困難であるため、基本的に継続とする。 (原則として市の上乗せ補助は行わない。)
財源のない補助	その他補助金分類の適正化の方向性から総合的に判断する。公益上の必要性を前提に、事業の目的、効果、補助額、事業の進捗度等を把握し、補助金交付が適当であるか、常に見直しや廃止を行う対象とする。

(出所:補助金交付の現状を再チェックしよう!!! 令和元年7月改訂)

⑤ 評価プロセスと活用方法

ガイドラインの見直しのチェックを踏まえた「補助事業評価調書」を用いながら各担当課が補助金交付の妥当性や事業の進捗状況等現状把握を行い、多様な目線でチェックを行う。

また、評価が単なる自己点検にとどまらず、有機的に予算編成作業に結び付くよう、行財政改革推進の視点から客観的に評価を行うための機会として補助事業評価を基にしたサマーレビューを行い、予算編成作業場の補助金ヒアリングとしての位置付けも兼ねるものとして活用している。

なお、各課が作成した「補助事業評価調書」については、評価内容が市ホームページ上で公表されている。

(2) 兵庫県神戸市

① 取組経緯

「神戸市行財政改革 2020」の取組の一環として、費用対効果の低くなった既存の補助金の見直しにより限られた財源を新たなニーズや施策に振り向けていくことを目的に、平成 28 年に策定した「補助金見直しガイドライン」に基づく検証を行った。

ガイドライン適用初年度には、行財政局指定の事業や新設の事業において検証を実施、それ以降は全ての事業において実施した。

② 補助金見直しの視点

公益性、有効性・効率性、妥当性、行政関与の必要性、公平性・透明性の 5 つの視点から、補助事業の適正性について検証、見直しを行った。

図表 3-2-4 神戸市補助金見直しの基本的な視点

視点	内容
公益性	・補助事業の目的及び内容は社会経済情勢や市民ニーズ等の変化に的確に対応し、客観的に見て明確な公益性が認められるか。
有効性・ 効率性	・補助事業の実施により本来の目的に合致した成果をあげ、期待された効果が発揮されているか。 ・補助金額に見合う費用対効果が認められるか。
妥当性	・補助金額・補助率は適切かつ妥当であるか。特に定額補助は積算根拠が明確であるか。補助対象経費等は、適正かつ明確なものか。 ・国県等との協調事業について、負担割合が妥当であるか。市の上乗せ・横だし部分は政策目的の実現のため、必要不可欠なものであるか。 ・他都市の同様の補助金と比較し、均衡を欠いておらず妥当なものであるか。 ・補助交付先の財政状況等を勘案し、一定の負担能力を有する市民・団体に過剰な補助をしていないか。
行政関与 の必要性	・公共性や適切な官民の役割分担の観点から、行政が補助する必要のある事業であるか。
公平性・ 透明性	・補助交付先の選定において、選定基準を明確に設定し、募集・選定手続きを公平・透明に実施しているか。 ・同種同規模の補助や団体間で、補助金額は公平か。 ・多様な担い手がいるにも関わらず、補助交付先が特定団体に固定されていないか。

(出所:補助金見直しガイドライン 神戸市 平成 28 年 11 月)

③ 主な評価の指標

補助事業の評価に当たっては、適切な成果指標（アウトカム指標）を設定した上で、指標に基づいた効果測定及び達成状況の把握を実施するとともに、達成状況等を基に事業の有効性・効率性等を検証し、随時必要な改善や見直しを行いながら PDCA サイクルを回すことが重要であることから、成果指標はインプット、アウトプット、アウトカムを区別した上で、アウトカム指標により評価を行う。

成果指標の設定は、補助金の類型別に下図のように考えることができる。

図表 3-2-5 補助金の類型による成果指標の考え方

類型	内容	成果指標設定の考え方と例
経済支援型	・利用者等個人負担の軽減や、公的支援を必要とする個人に対する扶助的要素を含んだ支援を目的とするもの	負担軽減効果が把握できるよう設定 (負担軽減による就業実績等)
大会支援型	・行事や大会・イベント等を開催するため又は参加させるため、実行組織等に対し支援するもの	集客、地域活性化、魅力アピールなど、行事等の主旨・目的によって適切な項目を設定 (参加者数等)
施設整備支援型	・社会福祉施設などの公益性を有する施設の建設や整備等に対し支援するもの ・団体等が実施する施設整備事業の借入金元利償還金に対するもの	市の支援を受けて整備された施設等が、公益上いかに役立てられているか等の視点で設定 (施設利活用状況、借入金償還状況等)
行政補完型	・行政の代行的又は補完的に実施されている事業に対するもの	行政の代行・補完として、事業目的をどの程度達成しているか把握できるよう設定 (実施件数、利用件数等)
政策誘導型	・特定の公共的・公益的事業を奨励することを目的とし、事業実施主体の自主的活動に対し補助するもの	補助によって得られる効果等により設定(普及率、実施率等)

(出所:補助金見直しガイドライン 神戸市 平成 28 年 11 月 より抜粋)

④ 評価プロセスと活用方法

ガイドラインの基本的項目との適合性と成果指標による事業効果を補助事業担当課の「補助金見直しチェックシート」の作成による自己点検により検証し、検証結果を踏まえて補助の在り方や見直しの方向性を検討する。

検証は社会情勢や行政需要の変化に対応するため、5年ごとに行う。

「補助金見直しチェックシート」は各局室区において取りまとめの上、行財政局へ提出し、担当課での見直し内容については予算編成と一体的に議論され、次年度予算へ反映させる。

なお、検証結果の一覧については市ホームページ上で公表されている。

3 指定管理者制度

高岡市での指定管理者評価運営モデル設計検討の参考とするため、先行自治体の事例について調査を行った。

特に、指定管理者による管理運営の評価手法について、「類型化による評価」と「目標設定」をポイントに整理し、また、評価制度と併せて検討するインセンティブの導入についても、他自治体における考え方を整理した。

(1) 管理運営の評価手法

① 福岡県北九州市

指定管理者制度導入施設は、施設の特性や指定管理者の行う事業・業務の特性が様々であることから、施設の特性等を分析、把握し、体系化することで、評価項目、評点配分（ウェイト）及び採点などに反映し、施設の特徴に合わせた評価を行う仕組みをとっている。

ア 評価の視点

指定管理者の評価は、指定管理者制度の主な目的が「施設の設置目的の達成」と「経費の低減」であるとともに、公の施設として適正な管理運営が求められることを考慮し、次の3つの視点で行っている。

- 【視点1：有効性】 施設の設置目的の達成
利用者の満足度
- 【視点2：効率性】 経費の低減等
収入の増加
- 【視点3：適正性】 施設の管理運営（指定管理業務の実施状況）
平等利用、安全対策、危機管理体制など

イ 施設の類型化

まず、指定管理者の事業の特性に応じた評価を行うため、業務の内容により「事業実施型」（分類「I」）と「施設管理型」（分類「IV」）に分類する。

図表 3-3-1 指定管理者の業務の内容に応じた分類

分類名	考え方	分類の原則
事業実施型	主にサービスの提供が 指定管理業務である施設	I
施設管理型	主に施設の維持管理が 指定管理業務である施設	IV

（出所：北九州市指定管理者評価マニュアル 平成28年改訂）

更に、施設及び指定管理者に求める役割の変化に応じた評定配分の変更を行うため、事業実施型（分類「Ⅰ」）については、効率性の重み、「施設管理型」（分類「Ⅳ」）については有効性の重みを考慮して、次のように分類「Ⅱ」と分類「Ⅲ」を追加する。

図表 3-3-2 施設及び指定管理者に求める役割の変化に応じた分類

分類名	考え方	分類
事業実施型	分類「Ⅰ」のうち、特に効率性を重視した事業実施が求められる施設	Ⅱ
施設管理型	分類「Ⅳ」のうち、特に有効性を重視した施設管理が求められる施設	Ⅲ

（出所：北九州市指定管理者評価マニュアル 平成 28 年改訂）

上記施設類型「Ⅰ」～「Ⅳ」と併せて、評価基準を作成する際に考慮するために、施設の目的・機能による分類も行う。

図表 3-3-3 目的・機能による分類

① 観光施設	歴史的文化財等の観光資源により、市民や観光客を誘致し、人的交流を促進する施設
② スポーツ・レクリエーション施設	スポーツ及び憩いの場を提供することにより、市民の心身の健全な育成に資する施設
③ 生活利便施設	市民の良好な生活環境を確保する施設
④ 文化施設	市民文化の向上及び発展を図り、文化的な催物等の用に供する施設
⑤ 社会教育施設	市の歴史と文化を活かした社会教育を展開し、市民の文化的教養の向上に資する施設
⑥ コミュニティ施設	地域の自主的・主体的な地域づくり・まちづくり活動を育み地域の連携を深め、市民活動の活性化を図る施設
⑦ 医療・社会福祉施設	市民の健康保持に必要な医療を提供する、又は高齢者・障害者・児童等への支援を行うことにより、生活及び福祉の向上に資する施設
⑧ 産業学術振興施設	産業学術の振興及び発展に資する施設

（出所：北九州市指定管理者評価マニュアル 平成 28 年改訂）

ウ 類型による評価の重み付けと評価方法

各施設が位置付けられた施設の分類「Ⅰ」～「Ⅳ」と、目的・機能による分類により、評価の視点別の評価項目の点数配点（ウエイト）を決定し、評価を行っている。

図表 3-3-4 (参考)施設分類ごとの配点(ウエイト)表

審査項目 \ 施設分類	I	II	III	IV
1 施設の設置目的の達成に関する取組み	50	45	40	35
(1) 施設の設置目的の達成	35	30	25	20
(2) 利用者の満足度	15	15	15	15
2 効率性の向上等に関する取組み	30	35	40	45
(3) 経費の低減等	20	25	30	35
(4) 収入の増加	10	10	10	10
3 公の施設に相応しい適正な管理運営に関する取組み	20	20	20	20
(5) 管理運営の実施状況	10	10	10	10
(6) 平等利用、安全対策、危機管理体制など	10	10	10	10
計	100	100	100	100

(出所:北九州市指定管理者評価マニュアル 平成 28 年改訂)

なお、施設ごとの設置目的や性質が異なり、重視すべき点も異なることから、必要に応じて、各施設の特性（施設の目的・機能①～⑧）等を踏まえた修正（評価項目の加除修正、配点の変更など）を加えることができるものとしている。

評価項目ごとに採点を行った後、最終的に点数を統合して、総合的な点数に応じてA～Eの5段階評価を行っている。

(2) 指定管理制度におけるインセンティブの導入

高岡市指定管理評価手法の見直しに併せて、指定管理者のモチベーション向上や収支改善の意識向上のためのインセンティブの仕組み導入を検討することから、他自治体におけるインセンティブの導入事例について調査した。

インセンティブ制度の中で、

- ①指定管理期間中の評価実績に対するインセンティブ
- ②利用料金制によるインセンティブと利益の還元についての考え方について下記のとおり整理する。

① 指定管理期間中の評価に対するインセンティブ

指定管理者の応募意欲やモチベーション向上のため、指定管理者への評価結果を次期指定管理者の選定・審査の評定に反映させるもので、優秀な事業者に対し、優遇措置を行うものである。

【福岡県北九州市】

次期選定に向けた評価で、最高評価の「A」評価を得た事業者に対し、評価の得点に応じて次期選定時に下記の優遇措置（選定審査時の得点への加点）を講じる。

図表 3-3-5 指定管理期間中の評価による次期選定時の優遇措置(選定審査時の加点)

評価結果		最終審査時における優遇措置の内容
「A」評価	合計得点が 90点以上	総合得点に5点加算する。
	合計得点が 80点以上 90点未満	総合得点に3点加算する。

(出所:北九州市指定管理者評価マニュアル 平成28年改訂)

なお、指定管理期間中の評価において最低評価の「E」を受けた事業者へは、改善状況の調査・検討により、やむを得ないと判断された場合は、次期選定時において指定管理者として選定しない措置を講じることもあり得る。

【神奈川県横浜市】

より良い管理運営を促すため、次期選定に際して現指定管理者が応募した場合、これまでの管理運営の実績を加減点として選定評価に反映できることとしている。

なお、実績評価の反映は、引き続き管理運営できることとなった事業者にはインセンティブとなる反面、他の事業者の参入意欲を減退させ、競争性を阻害する可能性もあることか

ら、(ア) 実績評価の選定に占める割合は最大でも 10%以下とすること (イ) 加点だけではなく、要求水準を下回った場合には減点を行うこと (ウ) 最低限の要求水準を満たすだけでは加点しないこと (協定の下限順守は当然であり、加点には値しないため) としている。

図表 3-3-6 実績評価の次期選定時の反映例

【実績評価の反映例】	
○	評価は 4 段階
	S : 極めて優秀 (要求水準を大きく上回る)
	A : 優秀 (要求水準を上回る)
	B : 良好 (要求水準の下限を保持)
	C : 不良 (要求水準の下限を満たさない)
○	実績反映ポイント : 10 点 (全評点 100 点満点の場合)
	評価「S」の場合、+10 点
	評価「A」の場合、+5 点
	評価「B」の場合、±0 点
	評価「C」の場合、-5 点

(出所:横浜市指定管理者制度運用ガイドライン【第 13 版】令和元年 9 月)

また、横浜市では、インセンティブの付与の方法として、優れたサービスや先進的な取組を行っている指定管理者に対して、実績を評価した上で、指定管理料に上乘せして予算措置する仕組みや、逆に協定に求める管理運営水準等を満たさない事業者に対して、例えばポイント制等を用いて指定管理料の減額を実施すること等についても検討できる旨がガイドラインに示されている。

なお、インセンティブの付与については、具体的には協定書で規定される。

②利用料金制によるインセンティブと利益の還元についての考え方

指定管理者制度において、指定管理者による経営努力を促すインセンティブとして多くの施設では施設の利用料を指定管理者の収入とする利用料金制を導入されているが、利用料収入による利益は、市と指定管理者との間で配分され、適正に指定管理者へ利益を還元することが更なる経営改善への意識向上となることが考えられる。

この、指定管理者の指定管理業務により得られる利益について、自治体がガイドライン等で示す考え方を整理する。

【千葉県千葉市】

千葉市では、指定管理者が指定管理業務で得る利益について、ガイドラインの中で次のような考え方を示している。

図表 3-3-7 千葉市「利益の還元」の考え方

※ 利益の還元

指定管理者に対して効果的・効率的な管理運営のインセンティブを付与するためには、自らの経営努力により指定管理者が得た利益は、すべて指定管理者が享受すべきものと考えられるが、当該利益は、公共財産である公の施設の管理運営業務から生まれたものであることを考えると、計画を大きく超える利益があった場合には、その一部を市民に還元させることも必要となる。

このことから、本市では、指定管理業務（自主事業を含む。）において、あらかじめ定めた基準以上の利益が発生した場合には、その一部について、市への還元を求めている。

（出所：千葉市指定管理者制度運用ガイドライン（第2版）令和2年6月）

第4章 財務諸表活用としてのセグメント分析の実施

第4章 財務諸表活用としてのセグメント分析の実施

1 セグメント分析実施の概要

(1) 目的

セグメント分析を行う際には、どのような目的を達成するための分析であるのかということを中心頭に、そのための分析方法を選択する制度設計が必要となる。先進自治体の実施事例を踏まえると、セグメント分析は実施する目的や分析対象範囲から、「網羅型」と「課題・目的特化型」の2つのタイプに大別することができる。

図表 4-1-1 セグメント分析のタイプについて

タイプ	実施自治体	主な活用	運営における特徴	必要となる準備
網羅型	町田市	事業別行政評価	<ul style="list-style-type: none"> 科目等を統一化し、共通経費の仕訳も含め、各課で日々の仕訳を入力 システム出力されたBS/PL等に基づき各課統一様式でセグメント分析を実施 各課で改善取組を検討・実施 	<ul style="list-style-type: none"> 全職員のセグメント分析の理解 主要関係職員の会計基礎（簿式簿記）理解 科目構成の変更 各種様式の統一 財務システムと公会計システムの刷新
	宇城市	各種事業診断、施設別診断（公共施設再編計画等に活用）	<ul style="list-style-type: none"> 予算時点で細部を設定し、細々節と説明コードを付与（財政課で設定） 各課で日々の仕訳を入力し、会計課と財政課で仕訳チェック体制を整備 	<ul style="list-style-type: none"> 適切な科目で仕訳されるよう、固定資産台帳、公有財産台帳、備品台帳を統括 日々仕訳と固定資産を同時登録する公会計システムを稼働
課題・目的特化型	習志野市 日光市 など多数事例有	特定の課題解決や目的実現のため財務データ分析活用	<ul style="list-style-type: none"> 財政部門を中心に、主要な事業を対象としたデータ収集（必要に応じた按分を含む）・分析を実施 事業担当課と分析結果を共有し、改善取組を検討・実施 	<ul style="list-style-type: none"> 主要関係職員のセグメント分析の理解 分析対象のデータ収集と仕訳方法、共通経費の按分に関する考え方を統一 共有・公表等のため、分析項目や様式を可能な範囲で統一
	(具体例)		<ul style="list-style-type: none"> 習志野市【小学校校舎のセグメント分析】 →固定資産台帳の小学校校舎のデータと児童数を対比させ分析。老朽化対策の検討材料とした。 日光市【観光施策に関するコスト状況の見える化と受益者負担の適正化の検証】 →観光事業に係る財務書類を作成。経常費用と経常収益等の差額から財源不足額を賄うための必要宿泊者数、または必要増収額を算出。固定費削減のため施設の統廃合を進める必要性を認識。 	

将来的には網羅型とすることが理想であるが、日々仕訳のためのシステム更改や運営を含めた職員研修等、必要な準備期間を考えると、当面は課題・目的特化型により、分析・活用ノウハウの蓄積と非財務情報を考慮した適正な評価など、庁内におけるセグメント分析の有効性への理解・浸透を図ることが適当と考えられる。

網羅型は、事例研究を行った町田市のように、市全体の財政構造を事業別、所属別などの単位で分析するものである。日常業務などの小さい単位による分析を実施し、その結果を全庁的に積み上げていく中で潜在的な課題等を洗い出すことが可能であり、1年間の成果を把握・確認することを主な目的としている。全庁的な取組となるため、市の予算科目構成等を統一化し、財務処理に当たっては日々の起票時点で仕訳することが可能となるシステム構築を行うことで、いわゆる「日々仕訳」を採用している自治体が多いことが特徴である。性質別の視点を用いて、各事業等を並列で比較し分析を深めることや、各所属の分析結果を行政評価に取り入れ活用している事例もある。

課題・目的特化型では、公共施設の効率的な運営や統廃合の検討など、特定の事業や施設についての課題解決のために分析に取り組むものである。例えば、栃木県日光市では、観光事業に係る財務書類を作成し、経常費用と経常収益等との差額から財源不足額を賄うための必要宿泊者数、又は必要増収額を算出することで、受益者負担の適正化を目的とした検証を進めた事例がある⁴。

どのような分析タイプを選択するかについては、自治体の目的によって変わってくる。例えば、財政分野の健康診断として実施するのであれば、全庁的に経年比較していくことが効果的であることから網羅型を選択することが考えられる。一方、特定の事業の企画立案や見直しの議論の中で、将来のシミュレーションツールとしてセグメント分析を実施することは、課題・目的特化型としての実施に当たり、その分野に特化した範囲によるものと区分できる。

(2) 分析対象

自治体が抱えた課題や目的に応じて、具体的に何を分析していくかは様々であるが、その対象は、相談等窓口業務や税務関係、学校給食事業などのソフト事業に分類される「事業類型」と、文化系施設や図書館、市民センターなどの施設管理（ハード事業）に分類される「施設類型」に分けることができる。

事業類型では、現在運営している手法によるコスト把握等を通して、民間への移行や委託化の推進などをシミュレーション比較することで検証することが想定される。また、施設類型においては、類似する施設間との比較により、効率的な運営方法や施設の在り方の検討のために分析することが想定される。

分析は、いずれも課題解決や目的達成のために行われるものであるため、これからの戦略・取組の方向性を導くことが求められるものである。

そこで、本調査研究においては、事業類型と施設類型を、考え得る主な改善の方向性（出口戦略）を見据えて、更に区分することとした。この区分により、分析における視点とそれに必要な指標を整理でき、分析結果を踏まえた検証も容易になると考えられる。事業類型及び施設類型それぞれの区分・分類は図表 4-1-2、4-1-3 のとおりである。

⁴ 総務省ホームページ (<https://www.soumu.go.jp/iken/kokaikei/katsuyouzurei.html>) より参照。

① 事業類型

図表 4-1-2 事業類型

区分	事業類型	部署	特徴	出口戦略(主な改善方向)
労働集約型	I 民間競合型事業	保育・教育係事業 住宅関係事業 清掃関係事業	多くの労働力を必要とするが、民間等に類似事業が存在する事業	民間への移行 民間への委託
	II 対人サービス型事業	相談等窓口事業 福祉関係事業	機械への置き換え等が難しい事業	民間への一部委託 サービス水準の適正化
	III 定型業務型事業	税務関係事業 介護保険事業 国民健康保険事業	業務手順や様式等が定められている事業	システム経費の削減 システム化の推進
	IV 知識集約型事業	保健関係事業 救急医療関係事業	高度な専門性が求められる事業 (人件費単価の高い事業)	物品類のまとの発注など細かい経費での縮減化、IT活用と連携
	V その他事業	河川関係事業 農林水産関係事業 観光・商工関係事業	他に属さない(適当合致するものがない)事業	
資本集約型	VI 資本消費型事業	学校給食事業 衛生関係事業 環境保全事業	利用者に応じて資産の追加と消費を伴う事業	フローが増えてストックされない事業 民間サービス活用(固定費は変わらず、変動費変化が大きいもの)
	VII 資本収益型事業	文化施設関連事業 生活インフラ関係事業 駐車場関係事業 し尿処理事業	加入者や利用者が増えることで収益性や効率性が高まる事業	適正規模への見直し

② 施設類型

図表 4-1-3 施設類型

区分	施設類型	部署	特徴	出口戦略(主な改善方向)
自営施設	I 自営受益型	保育所 文化関係施設 コミュニティセンター 交流館 駐車場 公営住宅施設	自営で受益者負担のある施設 (指定管理者による運営を含む)	民間への委託や民間サービスへの移行 収益性を向上 収益に見合うサービス水準への見直し
	II 自営非受益型	行政関係施設 学校関係施設 福祉関係施設 図書館	自営であるが受益者負担はない施設	施設の統廃合や縮小等によるコスト縮減
非自営施設	III 非自営型	駐車場、工芸センター 職員寮、倉庫 など	借用している施設で受益者負担がある施設 市が民間から借りあげて使用・提供している施設	赤字前提の施設となるため、廃止又は赤字幅の縮小
地区施設	IV 利用エリア特定型	地区集会所施設	施設利用者が市民であり、利用者エリアが固定化されるもの	利用者主体の管理への移行

(3) 分析準備

① データ収集

どのような目的のため、どのような分析対象を選定し、どのような分析手法や指標を選択すべきか、という点が定まれば、必要となる財務データの収集範囲が定まる。

また、データを収集する際には、どの財務書類を作成するかによって、その範囲を定める目安となる。基本的には、①行政コスト計算書は作成する、②施設系セグメント分析では、貸借対照表の作成も検討する、③未収・未払、減価償却費が多い等の現金収支を伴わない伝票が多い場合は資金収支計算書の作成も検討する、といった具合である。

また、経年比較時に同一定義で比較していくためにも、収集データはその時点における定義を記録していくことが必要である。

一方、分析時に必要となるデータは歳入歳出データのみではない。できるだけ実情に即した分析結果を導くために、施設の特性に応じてその施設の基本情報や利用者数、改修の有無などの非財務情報のデータを収集し、財務上のみの分析に終わらせない配慮が必要である。

想定される非財務情報を図表 4-1-4 に示す。セグメント分析では異なる事業や所属の業務内容についても同じ割合で比較することができる単位当たりのコストを利用することが多いが、その際に、公平性を期するために基本情報は重要である。

図表 4-1-4 セグメント分析時に要する基本情報(非財務情報)例

	カテゴリー	非財務情報	
共通項目	組織体制		
		常勤職員人数 臨時・嘱託職員人数	
	運営形態		
		直営／委託／指定管理	
	ターゲット		
		近隣市民／市内一円／市外／観光客	
ハード	施設属性		
		建物数 面積（敷地面積・延床面積） 建設年数 開館日数 大規模改修年月日 設備改修年月日 維持補修工事・修繕記録	
	外的要因		
	アクセスの利便性	公共交通機関の有無 主要道路情報 シャトルバス運行の実施	
	立地環境	周辺地域特性（都市部／山間部／住宅街） 単独／併設 近隣施設・他施設状況	
	ソフト	人口構造 属性・構成・特性	人口・世帯数・世帯構成・人口構造 利用者数・参加者数 利用者アンケート結果
	事業特性	システム関連	
			システム導入の有無 改修サイクル
その他（事業独自の情報）			

② データ抽出

一般的に抽出するデータは、「歳入データ」「歳出データ（人件費を除く）」「歳出データ（人件費）」「固定資産データ」に分類されると考えられる。

抽出したデータを Excel のピボットテーブル等を活用して、集計し、複式簿記仕訳を行う。この際、他の自治体との比較を容易にするため、基本的には、総務省が定義している仕訳パターンを使用するが、PL 物件費と一括りにすると分析しにくいケースの場合は、独自に区分して仕訳することも可能である。

図表 4-1-5 独自の仕訳例

歳出データの節内容	⇒	仕訳後の借方科目	仕訳後の貸方科目
賃金	⇒	PL 物件費(賃金)	CF 物件費等支出
報償費	⇒	PL 物件費(報償費)	CF 物件費等支出
旅費	⇒	PL 物件費(旅費)	CF 物件費等支出
交際費	⇒	PL 物件費(交際費)	CF 物件費等支出
需要費	⇒	PL 物件費(需要費)	CF 物件費等支出
役務費	⇒	PL 物件費(役務費)	CF 物件費等支出

また、賞与引当金は、該当セグメントに関わる職員の翌年度6月分支給額の4/6を計上、退職手当引当金は該当セグメントに関わる職員が仮に年度末に全員退職したと仮定し、その際に支払う金額をBS退職手当引当金として計上する。

③ 共通費等の配賦・仕訳

共通費用には、事業をまたぐ直接的費用と総務費等の間接的費用があり、共通資産にも複合施設などの直接的資産と、庁舎等の全庁的な間接的資産がある。

共通費用や共通資産について、直接セグメント対象に直課できない費用については、配賦することとなる。配賦は、直課する場合と比較して精度に限界があるため、工数的に調査が困難であり、配賦の効果がある場合に加味する。

共通資産について、網羅型のセグメント分析を全ての施設や事業で実施し、BSを作成する場合、個々にセグメント分析された財務書類を全て合算すると全体の財務書類と一致する方針で作成する場合もある。この場合、庁舎などの共通資産も各セグメントに配賦して計上することとなる。一方、課題・目的特化型としては、あくまで該当施設、該当事業に関する固定資産だけを考え、共通的な固定資産は含めなくて良いケースが多い。

また、人件費は一括計上されているケースが多く、人件費が支出されている財務データの科目コード、支出されている人件費の内容を明らかにし、必要があれば配賦基準まで定義する。

今回の調査研究においては、次のとおり整理した。

人件費では実際の職階単価や実態調査を基に積み上げることとしている。賞与等引当金及び繰入金、退職手当引当金及び繰入金については個別調査に基づき、標準単価を用いて計算する。

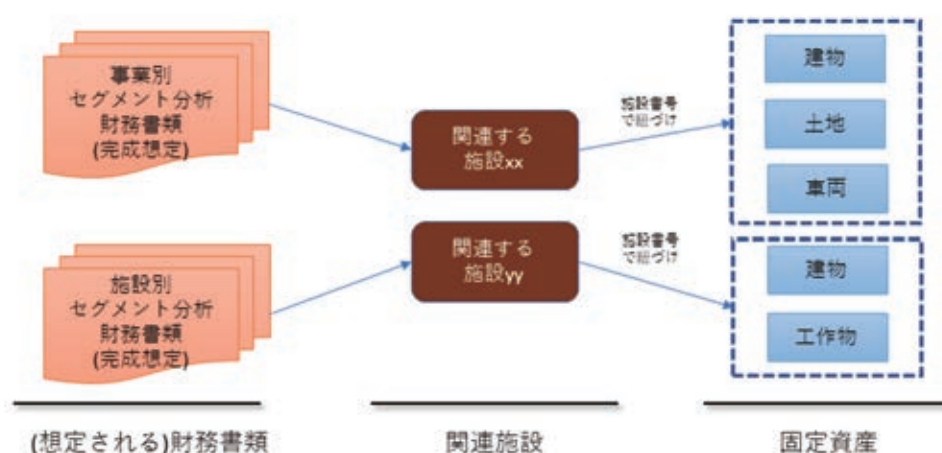
地方債の算入については、会計年度末の残高と期中の発行額、返済額を各施設に関連付けて計上する。

複数の施設等に関する費用については、利用者数や延べ床面積等、合理的な基準を設定し計算する。合理的な基準による按分が不適当なものなどの共通経費は人件費の割合に基づく按分を想定する。

④ 固定資産データの整理

BS 作成時、関係する固定資産データを収集し、取得金額や減価償却累計額を算出する必要がある。また、PL のみ作成する場合においても、減価償却費の算出が必要な場合が多く、固定資産データの整理は必要な作業である。

図表 4-1-6 施設番号をキーとした固定資産の抽出イメージ



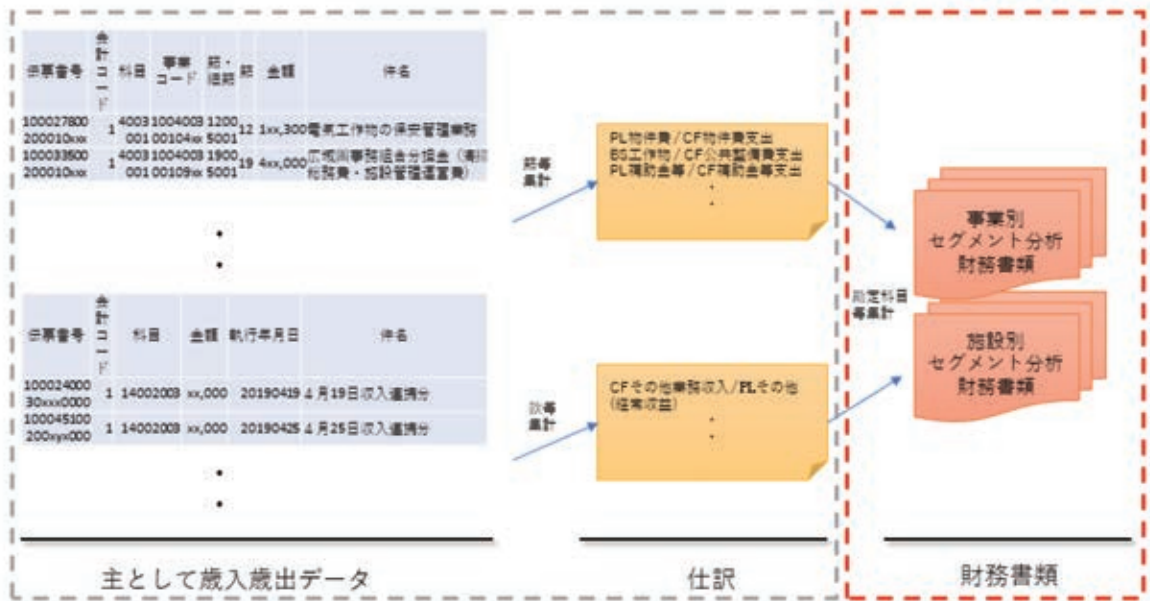
固定資産データを収集する際には、固定資産に紐づけられている施設番号をキーに抽出すると、固定資産の収集作業が容易となる。

固定資産データ収集後は、各固定資産に紐づく取得金額、減価償却累計額、減価償却費等を作成する財務書類に沿って集計・仕訳する。

⑤セグメントごとの集計

上記の流れで作成した仕訳金額を勘定科目ごとに集計し、財務書類の形式にまとめる。勘定科目は仕訳で発生する科目を使用し、構成するが、他の自治体との比較が前提である場合は比較のために仕訳金額が0である科目を表示させることもある。

図表 4-1-7 勘定科目ごとの集計から財務書類の作成イメージ



(4) 分析内容

① 分析テーマ

今回の調査研究においては、セグメント分析の手法を確立するに当たって、モデル分析を実施した。

分析テーマの選定に当たっては、セグメント分析に必要な財務データ等の確保のしやすさ、他事業等のモデルとしての展開が行いやすいもの、他都市比較が可能であるもの、事業見直し効果が大きいと想定されるもの、課題が一定程度に明確であるものなどの視点から抽出することを検討した。

事業系セグメント分析の対象は、他の自治体におけるセグメント分析結果が公表されており、比較実施が可能であるため「ごみ処理事業」及び「ごみ収集事業」を選定した。

ごみ処理事業においては、網羅型の分析として、効率的な運営がなされているかを他都市と比較し分析した。ただし、他都市との比較においては、分析元となる歳入歳出データの範囲が完全一致していないこともあるため、分析結果は全てが真の姿ではなく、検討材料として使用するための参考値として捉えていく必要がある。また、ごみ収集事業においては、課題・目的特化型として、現行の運営体制である一部委託実施を継続していく場合と、仮に全て委託化を推進した場合とのコストについてシミュレーション比較を行うこととした。

施設系セグメント分析の対象は、高岡市において老朽化などを踏まえた今後の施設の在り方について、課題がある「文化施設」を選定することとなった。

文化施設として、比較的、その性質が類似している万葉歴史館・美術館・御車山会館を選定し、これらの施設による比較分析を試みた。また、その3施設とは性質は似ているものの、入場料の徴収が無い、施設の老朽化が進んでいるなどの特性の差があるため、博物館においては

単独にて経年比較を基にした分析手法を検討することとした。双方の分析パターンにより、主に、各施設のコスト比較と施設運営の効率性を分析した。

② 分析手法

セグメント分析手法の検討に当たっては、「組合せ分析」「ライフサイクル分析」「文化的価値評価」の3つの視点を取り入れた。

組合せ分析は、2つの異なる視点を掛け合わせることで比較を容易にさせ分析を深めるものとして、総務省マニュアルにより掲載され、また、セグメント分析に取り組んでいる多くの自治体で実施しているものである。

ライフサイクル分析は、主に施設系のセグメント分析に当たり、該当施設における耐用年数の経過に応じて結果を検証していくために検討した手法である。

文化的価値評価は、財務書類を基にした分析が基本ではあるものの、文化などの特性上、数値だけでは測ることのできない価値が存在するものに対し、その価値を考慮した分析を実施できないかと検討した手法である。

この3つの手法を用いてモデル分析を実施した。各手法の詳細は次のとおりである。

ア 組合せ分析

セグメント分析を行うに当たって、単一の指標だけで比較するのではなく、2軸の指標を組み合わせることで重点となる改善項目を明らかにすることが可能となるため、組合せ分析を実施する。組合せが想定されるパターンは次の3つに整理している。

i 「経済性×規模」

一つ目の切り口として、「経済性×規模」が挙げられる。経済的に、どれほどの規模の業務を実施できているか、等を明らかにする指標として、図書館業務を例とすると「一冊当たりのコスト×貸出冊数」などが考えられる。

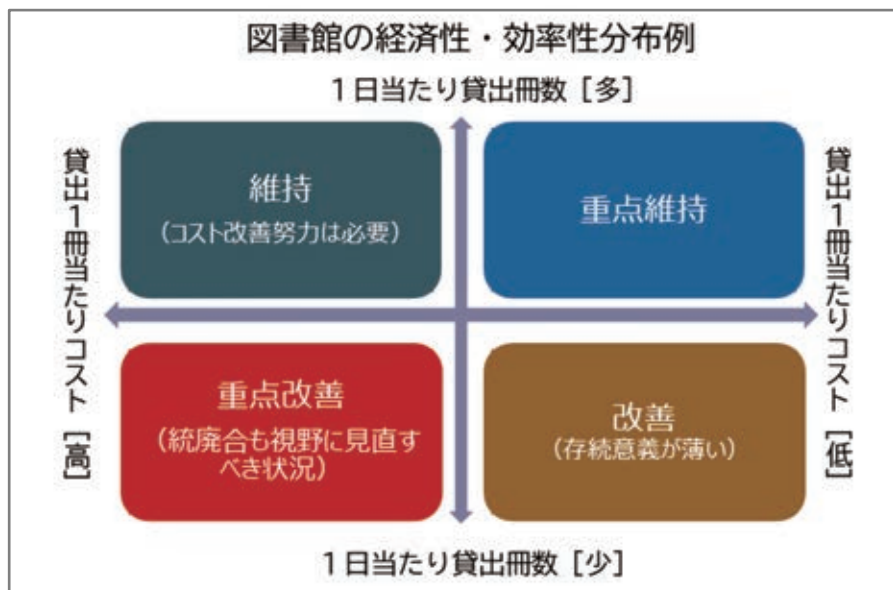
ii 「経済性×利用率」

二つ目として、「経済性×利用率」が挙げられる。経済的に、利用を促進しながら業務を実施できているか、等を明らかにする指標であり、「一冊当たりのコスト×利用率」などがある。

iii 「経済性×継続性」

三つ目として、「経済性×継続性」が挙げられる。現在だけではなく、過去から未来の複数年に渡り、業務が安定して実施できているかを明らかにするものであり、「一冊当たりのコスト×純行政コスト伸び率」などが想定される。

図表 4-1-8 組合せ分析例



この2軸を組み合わせて、4つのエリアに整理する。

例えば、「1日当たり貸出冊数が多く、貸出1冊当たりのコストも高い＝維持項目」に位置する結果であれば、現状維持のままとしても緊急を要する大きな問題ではないが、多額のコストを投じることで貸出冊数が増える結果は当たり前の状況とも言える。そのため、今後は貸出冊数を維持しつつも要するコストをいかに削減できるか、という工夫が求められ、花形とされる重点維持項目に近づけるための検討が必要と判断できる。

このように、同種施設の比較などにおいては各施設の状況を明らかにすることができるとともに、どこから検討を着手すべきか、などの改善策を講じるための検討材料の一助となる。

イ ライフサイクル分析

施設系のセグメント分析を実施する際には、対象となる施設が建設からどの程度、経過した施設であるかにより、着目する視点が異なるものである。そのため、耐用年数を基に4期に区分を設定し、それぞれのライフサイクルに応じて対象施設に求められる視点が分析上、整理できるようにした。

い 「開始期：耐用年数の0－1／4が経過」

開始期においては、建設年度から間もない時期であるため、施設が最大限に活用されているかどうかポイントとなる。そのため、利用人数等の利用状況に関する非財務情報を用いた分析指標により度合いを確認する必要があると考えられる。

ii 「安定供給期：耐用年数の1/4－2/4が経過」

安定供給期においては、市民や地域からの認知度も高まり、施設の活用が一定程度、図られていると考えられる状況である。そのため、活用を維持しながらも、経済的に運用がなされているのか、という経済的な観点による分析により、効率的な運営を推進することが期待できる。考えられる分析指標としては、一冊当たりのコストなど単位当たりの純行政コストの把握に資するものがある。

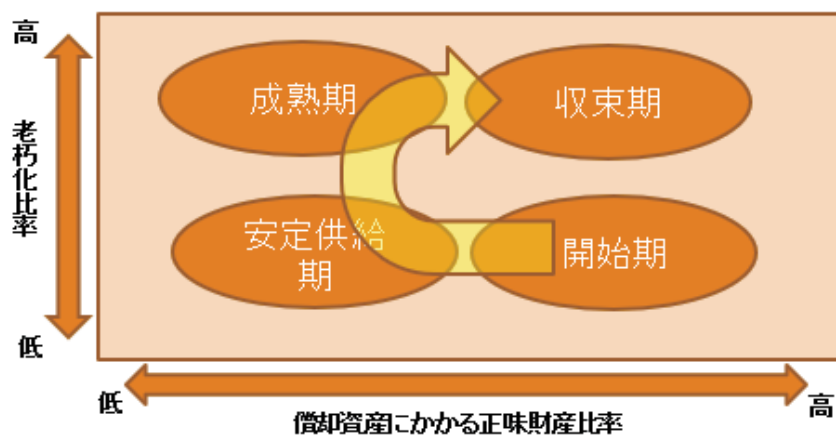
iii 「成熟期：耐用年数の2/4－3/4が経過」

成熟期においては、耐用年数が半分を超え、施設の老朽化が進行している状況であるため、老朽具合を踏まえた大規模修繕の実施や将来を見据えた建て替えや統廃合などを含む検討が必要な時期となり、固定資産減価償却率を用いた分析やシミュレーション比較などが考えられる。

iv 「収束期：耐用年数の3/4－4/4が経過」

耐用年数が近づいた収束期においては、大規模修繕や改修などを既に行っている時期であるため、資産当たりの負債額等の分析指標が考えられる。

図表 4-1-9 ライフサイクル分析例



※正味財産率=正味財産/資産額(取得原価)

※正味財産=資産取得額
-負債額-減価償却累計額

分析に当たっては、これらの視点を考慮していくことで、より実態に即した課題認識や解決方法へ導くことができると考える。

ウ 文化的価値評価

文化施設を筆頭に、本来、その施設の目的として、生産性や集客力の高さなどの数値だけでは測りきれない分野が存在する。その分野における評価に当たっては、財務的な視点のみで評価するのではなく、例えば文化施設であれば、その施設や収蔵品等が持つ本来の目的やその価値を踏まえた分析としたい。そのため、今回の調査研究では、文化的価値に対する評価方法を検討し、分析結果に文化的価値の評価を加味していくことに取り組むこととする。

文化的価値評価は、経営戦略におけるバランス・スコアカード（BSC）の視点を参考に、多角的な視点から文化的な価値の源泉に着目しつつ、地域としての価値を実際の情報を基に把握できるように設定するものである。

図表 4-1-10 文化的価値の源泉に基づく価値評価の視点

価値源泉分類	視点	評価項目
多様性	顧客の視点 (見ごたえ)	<ul style="list-style-type: none"> 保存・保管・陳列・展示される財の数量 施設観覧者の滞在時間
地域文化性	市民の視点 (地域コミュニティ活動)	<ul style="list-style-type: none"> 地域向け活動数（講座開催、イベント開催） 地域活動拠点としての機能貢献
希少性 (歴史的価値)	財務の視点 (貨幣換算価値)	<ul style="list-style-type: none"> 国宝や重要文化財などの指定のある財 オンリー1、ナンバー1など広く知らしめるに値するもの
教育的貢献 (文化創造)	公共・学習の視点	<ul style="list-style-type: none"> 学校等教育教材としての貢献 文化に係る調査研究活動
観光資源 (地域の魅力発信)	地域振興の視点	<ul style="list-style-type: none"> 観光・文化としての発信力

まず、図表 4-1-10 の 5 つの視点に基づき、文化的価値を客観的に把握可能な指標項目により点数化していく。

今回は各文化施設において、現状把握している情報の範囲に偏りが生じていることや新型コロナウイルス感染症対策を講じている時期のため来館者数等も通常時とは異なるという制約などを考慮し、該当施設に従事する職員に対し、アンケートを実施することで現状把握を行うこととした。

文化施設に関するアンケート調査票

施設名称	
記入者氏名	

	回答欄				
<p>問1 文化施設で評判している文化財について該当するもの数をお答えください。</p> <p>(1)建物や樹木など、屋外の文化財の数 (2)館内の展示物の数 (3)展示物を含めた所蔵・保管物の総数</p>	<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>				
<p>問2 入場・入館者の入場・入館から退場・退館までの時間についてお答えください。 (わかる範囲で構いませんので、必ず1つはお答えください。例：分(0:00))</p> <p>(1)平均的な所要時間(取捨値) (2)カテゴリー等に帰属している所要時間など想定する所要時間</p>	<table border="1"> <tr><td>0:00</td></tr> <tr><td>0:00</td></tr> </table>	0:00	0:00		
0:00					
0:00					
<p>問3 地域向けの講座や地域向けイベントの生涯学習活動について該当するものについて、お答えください。</p> <p>(1)館内での講座開催数 (2)出前講座等館外での活動回数 (3)地域向けイベント開催回数</p>	<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>				
<p>問4 市民や地域活動拠点としての利用促進の推進についてお答えください。 (「あり」の場合は回答欄に○を記入)</p> <p>(1)市民サークル活動拠点としての利用促進実績 (2)生涯学習拠点としての利用促進実績 (3)市民の憩いの場としての喫茶機能の有無 (4)バーチャルなどイベント等での利用促進実績 (5)市民問わず、近隣団体等との共同した活動取組有無</p>	<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>				
<p>問5 当該施設の知名度について、最も近い数字の1つを選択してください (認定や登録・保護の取組等も参考に、回答欄に○を記入)</p> <p>(1)市民の多くが知っている。 (2)市民に限らず、県民の多くが知っている。 (3)県外も含め多くの日本人が知っている。 (4)国内に限らず海外の人にも広く知られている。</p>	<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>				
<p>問6 文化財としての希少性や価値について該当するものは回答欄に○を記入してください。</p> <p>(1)国宝、重要文化財等の国の指定や認定を受けているものがある。 ある場合はその数値 → (2)日本初や現存最古、日本一や唯一など、公認しているものがある。 オンリー-1、ナンバー1 がある場合はその数値 →</p>	<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>				

<p>問7 文化教育的な面で貢献実績についてお答えください。</p> <p>(1)学校等の教育関係団体の年間来訪回数 (2)学校教材・学習教材等へのこれまでの掲載実績回数</p>	<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>			
<p>問8 調査・研究結果等について、記事発行・出版物・論文掲載等の実績についてお答えください。 ※件数は概ねで構いません。</p> <p>(1)研究記事、出版物の発行件数(過去5年) (2)研究論文等の掲載数(過去5年)</p>	<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>			
<p>問9 展覧・展銷を含めた魅力発信で該当するものがあれば回答欄に○を記入してください。</p> <p>(1)展覧・展銷100選など認定対象となっている。 (2)ポスターやカレンダーなどに使われることがある。 (3)写真や映像等を収録した商品を開発している。 (4)市販の観光ガイドブック等へ写真付きで掲載されている。</p>	<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>			

ご協力ありがとうございます。

「問5 認知度」については、今回は回答者の判断によるところもあるため、今後は、期間を設定の上、窓口等にアンケート用紙を設置し、
① 来館目的(地域イベント、サークル活動、研究、学習、観光など)
② 当館をどこで知ったか(ネット(HP、SNS等)、口コミ(友人・知人等)、雑誌、ガイドブック、広告、ポスター、その他 など)
③ どこから来たか(市内、県内、国内・国外)
④ 当館での滞在時間
などの回答をもとに調査票に記入することを想定。

図表 4-1-12 文化的価値の源泉による価値評価の点数化例

価値源泉分類	重み付け基礎点	算定のための基本指標（例）	評価点：高 3点	評価点：中 2点	評価点：低 1点	ゼロ評価 0点
多様性	3	所蔵文化財の数 入場から退場までの平均所要時間/標準所要時間	2000点以上 2時間以上	100点未満 2時間未満	50点未満 30分未満	30点未満 15分未満
地域文化性	5	地域向け講座や地域向けイベントの開催回数/年 地域活動拠点としての機能該当数	4回以上 3つ以上該当	2回～3回 2つ該当	1回 1つ該当	なし なし
希少性 （歴史的価値）	5	施設知名度レベル 国宝または重要文化財の数または全国初や現存最古など明確な希少性の数	世界的価値 3点以上	国内価値 2点	県市価値 1点	なし なし
教育的貢献 （文化創造）	5	学校等教育機関団体の来訪数 文化財内容（人物・建物・景色等）の教材への掲載の有無 施設研究員等による研究発表や論文掲載(例：過去5カ年)	10団体以上 3件以上 24件以上	5団体以上 2件 12件以上	3団体以上 1つあり 1つ以上	3団体未満 なし
地域の魅力発信 （地域観光資源）	2	印象に残る財、映像化保有したい財、ずっと見ていたい財 名勝としての知名度や取材掲載数頻度など	世界レベル 頻繁掲載	国内レベル 毎年掲載	県市レベル 数年おき	なし なし

アンケートでは、図表 4-1-11 のとおり問いを設け、その結果を図表 4-1-12 の評価点の区分に従い、点数化する。

また、点数化においては、価値源泉分類を5段階評価に応じて点数の重み付けを行っている。この重み付けを行うことで、市にとって、より期待する価値に対し、効果的な働きをしている施設を評価することができる。

上記の仕組みに沿って算出した点数の合計を基に補正係数を算出する。この補正係数は、その範囲を設定することで、例えば平均的な補助率に対し補正係数（0.5～2倍までの範囲設定のうち、算出された各施設の係数）を掛け合わせることで文化的価値の高いものへの補助引上げの検討や、利用料収入・使用料収入の算定において補正係数を掛け合わせることで賄うべき水準を検討するなど、多様な活用を可能とするものである。

図表 4-1-13 補正係数の算定式

$$\text{補正係数} = \text{各価値源泉の得点の総和} * \text{評価点1点当たりの係数ポイント} + \text{係数下限値}$$

注：各設問の評価点については、価値源泉に対して設問が複数ある場合は、評価点の高い方を採用

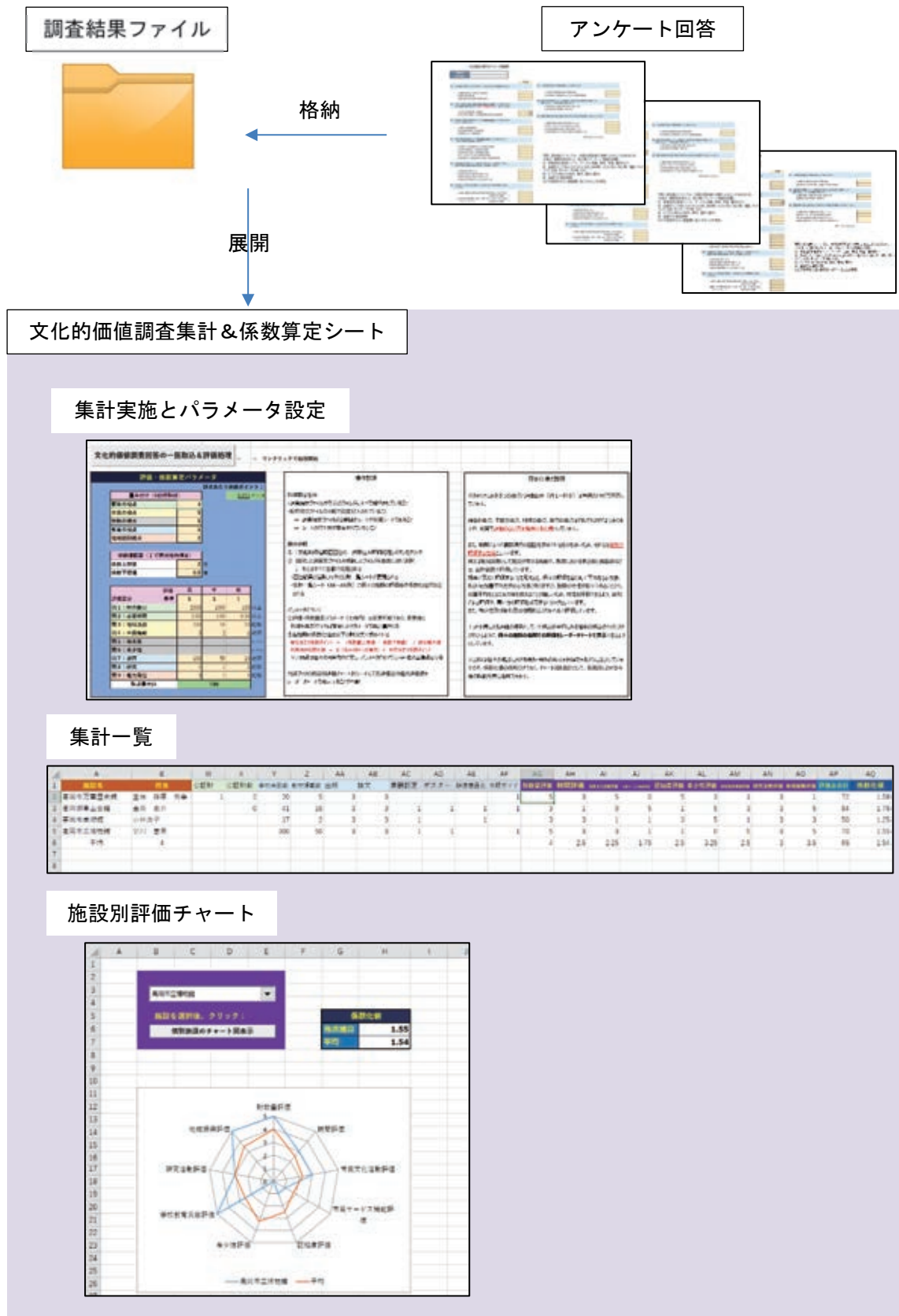
※各価値源泉の得点の総和： Σ 各価値源泉の重み付け基礎点×各設問の評価点

※評価点1点当たりの係数ポイント：評点最大値 / (係数上限値 - 係数下限値)

上記までの一連の作業を自動集計できるよう、「文化的価値調査集計&係数算定シート」を構築している。

「文化的価値調査集計&係数算定シート」は「集計実施とパラメータ設定」「集計一覧」「施設別評価チャート図」の3シートで構成している。

図表 4-1-14 「文化的価値調査集計&係数算定シート」イメージ図



各施設からのアンケートを「調査結果ファイル」フォルダに格納すると、「文化的価値調査集計&係数算定シート」に合計点数が自動的に算出され、結果が反映される。

具体的には、「文化的価値調査集計&係数算定シート」内の「集計実施とパラメータ設定」において、図表 4-1-15 のとおり「文化的価値調査回答の一括取込&評価処理」ボタンをクリックすることで、図表 4-1-16 「集計一覧」シートに展開し、結果が集計され、図表 4-1-17 「施設別評価チャート図」シートにおいて、レーダーチャートによる結果を参照することができる仕組みとなっている。

なお、「集計実施とパラメータ設定」においては、各パラメータは適宜、設定変更が可能である。

図表 4-1-15 集計実施とパラメータ設定(抜粋)

文化的価値調査回答の一括取込 & 評価処理

ワンクリックで処理開始

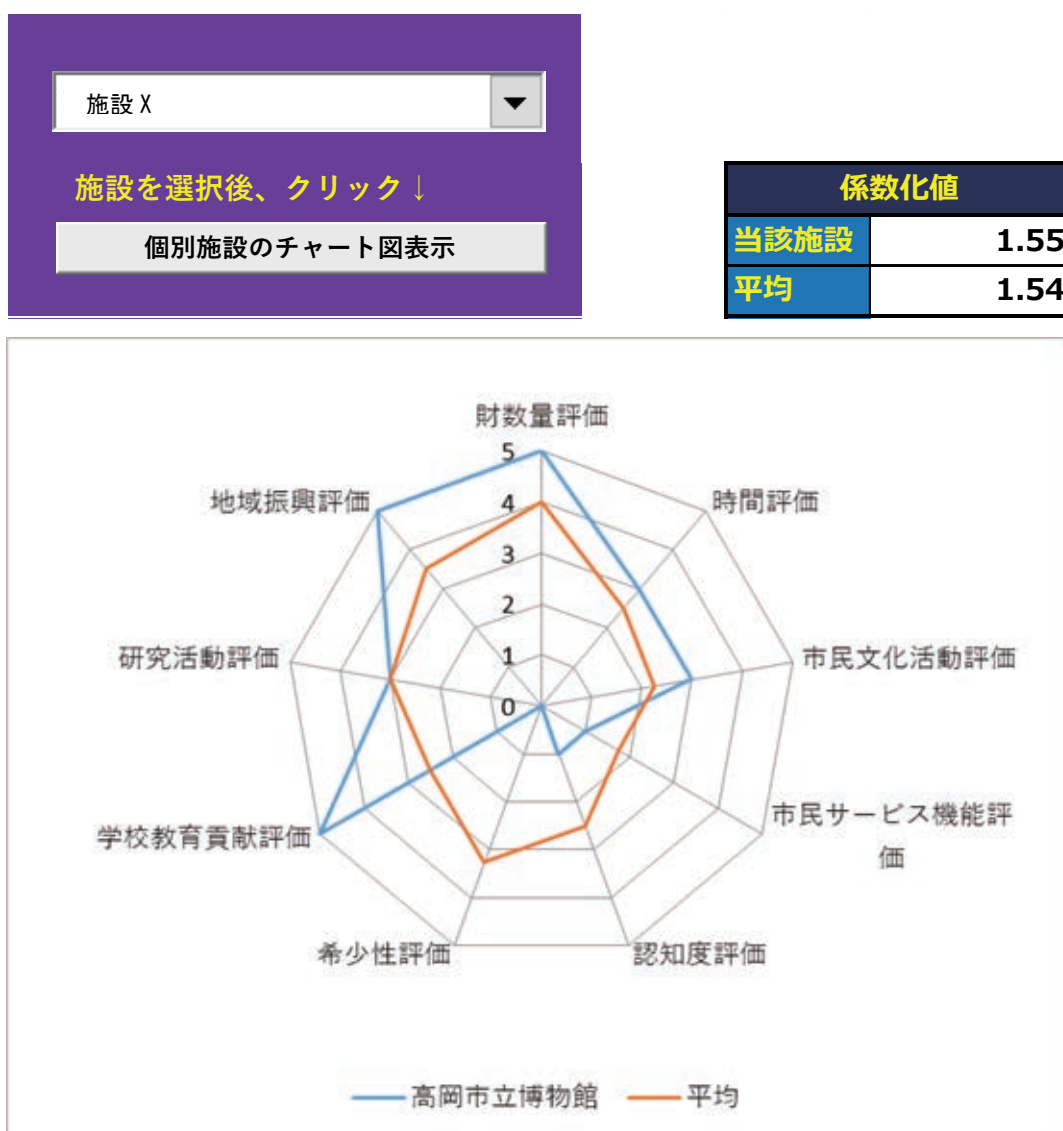
評価・係数算定パラメータ					
重み付け (5段階評価)				評点あたり係数ポイント ↓	
顧客の視点	3			0.02 PT/1点	
市民の視点	5				
財務の視点	5				
教育の視点	5				
地域振興視点	2				
係数値範囲 (1で現状維持想定)					
係数上限値	2	倍			
係数下限値	0	倍			
評価区分	評価基準	高	中	低	
		5	3	1	
問1：財の数量		2000	1000	100	以上
問2：必要時間		2:00	1:00	0:30	以上
問3：地域活動		100	50	10	総和
問4：市民機能		3	2	1	総和
問5：知名度					レベル
問6：希少性					レベル
問7：教育		100	50	10	総和
問8：研究		24	12	1	総和
問9：魅力発信		3	2	1	総和
評点最大値		100			

図表 4-1-16 集計一覧

集計一覧シート

施設名	①レベル評価									①点数評価	③係数評価
	財数量 評価	時間 評価	市民文化 活動評価	市民 サービス 機能評価	認知度 評価	希少性 評価	学校教育 貢献評価	研究活動 評価	地域振興 評価	評価点 合計	係数化値
施設A	5	3	5	1	5	3	1	5	1	92	1.84
施設B	3	1	0	5	1	5	3	0	5	84	1.68
施設C	3	3	1	3	3	5	1	3	3	70	1.40
施設D	5	3	3	3	1	0	5	5	5	70	1.40
平均	4	2.5	2.25	3	2.5	3.25	2.5	3.25	3.5	79	1.58

図表 4-1-17 施設別評価チャート図



この評価方法を活用することで、文化的な価値を3種類の評価指標にて表すことができる。一つ目、「レーダーチャート（レベル）評価」では、個々の施設の特性を示す指標となり、レーダーチャートで個々の施設の強み・弱みが可視化できるため、各施設における特徴が明確となる。また、現在のパフォーマンスを示す指標であり、レーダーチャートの形状を他施設と比

較することで当該施設の優位性や特徴を把握でき、他施設との連携や複合化による魅力強化等の気付きを得るなど、更なる取組の検討に活用が期待できる。

二つ目として「評価点（点数）評価」では、価値や取組に対する充足度を評価点の合計で他の施設と比較できることから、施設のパフォーマンスを総合的に評価する際の参考に活用することができる。

三つ目の「係数評価」では、前掲のとおり、補正係数化することで施設への補助や投資など将来的な各種経費の割合を検討する上での試算に使用するなど、その活用が期待できる。

2 モデル事業によるセグメント分析と結果考察

(1) モデル事業の選定

モデル事業の選定においては、高岡市で候補として掲げた5つの事業や施設の分野から、以下の①から⑦の条件を考慮し、事業系モデルとして「ごみ処理事業」及び「ごみ収集事業」、施設系モデルとして「文化系施設」を扱うこととした。

＜選定条件＞

- ① 容易性：セグメント分析に必要なデータ確保の容易性
- ② 汎用性：セグメント分析の汎用性（他事業や他施設のモデルとして展開しやすいもの）
- ③ 他都市比較：他都市との比較が容易なもの
- ④ 期待効果：事業見直し効果の大きいもの、財政健全化緊急プログラム対象のもの
- ⑤ 評価視点：課題や目的が明確で、評価における視点を検討しやすいもの
- ⑥ 実行性：早期に短期間での事業見直し実施が期待できるもの
- ⑦ 成長性：高岡市の将来像への投資となるもの

図表 4-2-1 モデル事業選定における評価

対象事業等	① 容易性	② 汎用性	③ 他都市比較	④ 期待効果	⑤ 評価視点	⑥ 実行性	⑦ 成長性	優先度	備考 (課題・留意点等)
ごみ処理事業	◎ 事業と組織が同一	○ 事業別モデル	◎ (類似)	◎	◎	◎	○ (SDGs)	高	自営と委託
学校給食事業	○	△	○	○	○	○	○ (少子高齢化)	中	自営と委託 少子高齢化
保育所	○	△	◎ (類似)	○	○	○	◎ 公共施設再編	やや高	公営と民営
公民館	○	○ 市民施設モデル	◎ (類似)	○	○	○	◎ 公共施設再編	やや高	管理と利用の 隣接性
文化系施設	◎ R1経営診断	◎ 施設別モデル	○	◎	◎ R1経営診断	○	◎ 文化創造都市	高	都市の魅力

凡例 条件適合 ◎:大 ○:中 △:小

(2) 事業系セグメント分析

高岡市では、ごみ処理事業のうち、ごみ収集事業について一部委託化を進めてきたことから、その成果を踏まえた分析が可能である。そのため、ごみ処理事業における他都市比較のための基本分析比較と、ごみ収集事業における一部委託化による実績と効果を踏まえたシミュレーションを実施した。

① ごみ処理事業のセグメント分析

他都市比較の対象として、ごみ処理事業に係るデータ抽出が可能であった市を選択した。近隣自治体は石川県小松市、先進大規模自治体には神奈川県茅ヶ崎市、先進同規模自治体には茨城県土浦市を選定した。

他都市との比較における留意点として、歳出データの対象範囲が異なる可能性があるという視点を持つことである。今回、選定した自治体におけるデータ対象範囲は次のとおりである。なお、高岡市では予算科目が整理されていたため、人件費の配賦の必要はなかった。

図表 4-2-2 ごみ処理事業分析における歳出データの対象範囲

<p>小松市：衛生費(4款)→環境対策費(2項)→ゴミ処理対策費(2目)を抽出し、上記事業に係る人件費、各種引当金、支払利息を算定。 事業課所管の資産のみを対象に計上し、庁舎等の共通資産は含めない。</p>
<p>土浦市：清掃総務費、ごみ対策費、清掃センター費、総務費の使用量等関連経費を設定。対象となる収支及び資産負債は、摘要単位で1つずつ確認・抽出し配賦。</p>
<p>茅ヶ崎市：一般廃棄物収集処理に係る全事業を対象とした。予算科目で事業内容の把握が困難な場合は、事業担当課にヒアリングを行った上で配賦した。</p>
<p>高岡市：4款3項1目：清掃総務費 を抽出する。 事業課所管の資産のみを対象に計上し、庁舎等の共通資産は含めない。</p>

分析では、ごみ処理事業に要しているコストの把握及び効率的な運営が行えているかを比較するため、行政コスト計算書を作成することとした。

また、必要となる非財務情報として、次の数値を使用した。

図表 4-2-3 非財務情報

	高岡市R1	小松市H29	土浦市H29	茅ヶ崎市H29
年間ゴミ排出量[t]	56,544	36,918	55,756	71,495
人口[人]	169,530	108,591	141,655	241,485
面積[km ²]	209.57	371.05	122.89	35.70

※年間ごみ排出量のデータ収集に当たって、茅ヶ崎市は経年からみた推計値を、小松市は平成23年の数値を使用している。

※土浦市人口は令和2年4月1日時点を使用している。

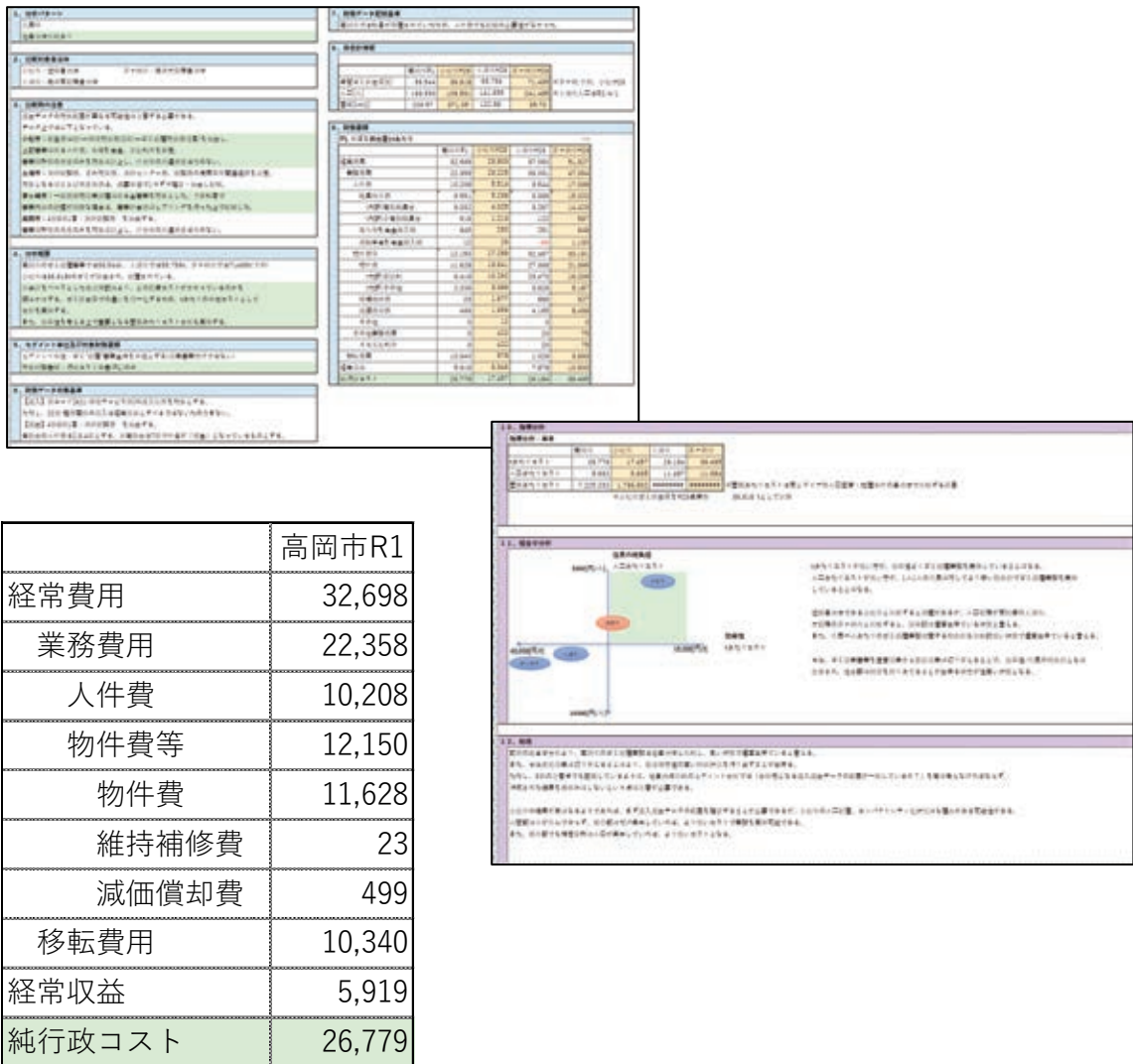
小松市、土浦市、茅ヶ崎市の歳出データを用い、行政コスト計算書を作成した。

図表 4-2-4 PL(ゴミ排出量1t 当たり)

PL ※ゴミ排出量1tあたり		[円]		
	小松市H29	土浦市H29	茅ヶ崎市H29	
経常費用	23,803	37,060	51,327	
業務費用	23,225	36,031	47,364	
人件費	5,514	3,544	17,098	
職員給与費	5,238	3,389	15,020	
(内訳)常勤職員分	4,025	3,267	14,423	
(内訳)非常勤職員分	1,213	122	597	
賞与等引当金繰入額	250	251	948	
退職手当引当金繰入額	26	-96	1,130	
物件費等	17,289	32,467	30,191	
物件費	13,641	27,396	21,396	
(内訳)委託料	10,252	23,470	16,209	
(内訳)その他	3,389	3,926	5,187	
維持補修費	1,677	886	327	
減価償却費	1,959	4,185	8,468	
その他	12	0	0	
その他業務費用	422	20	75	
うち支払利息	422	20	75	
移転費用	578	1,029	3,963	
経常収益	6,346	7,878	10,900	
純行政コスト	17,457	29,184	39,465	

この3市と高岡市を比較分析する。

図表 4-2-5 セグメント分析(PLゴミ排出量1t 当たり)



高岡市では、ごみ排出量1 t 当たりの経常費用は 32,698 円、経常収益は 5,919 円、純行政コストは 26,779 円となった。

純行政コストの比較では、同規模自治体である土浦市と比較すると、少し安価な程度となり、ほぼ同程度と言える。また、小松市、茅ヶ崎市の人口・年間ごみ排出量・面積の割合からみても、高岡市のコストは納得性のある数値となった。

一方、費目ごとにみると、同規模自治体の土浦市とは人件費、物件費及び移転費用に違いが生じた。

高岡市では、人件費は 10,208 円であり、物件費の内訳である委託料は 9,419 円となった。これは直営と委託による運営方法の違いにより計上した科目が異なっているためと考える。恐らく土浦市では高岡市よりも委託化が進んでいると推測できる。

また、高岡市では焼却施設を保有しておらず、隣接する氷見市、小矢部市を対象とする広域施設にて処理しており、その費用は負担金として歳出しているため、減価償却費の計上額が

499 円と少ない代わりに移転費用に 10,340 円が計上されているという違いが生じた結果となった。

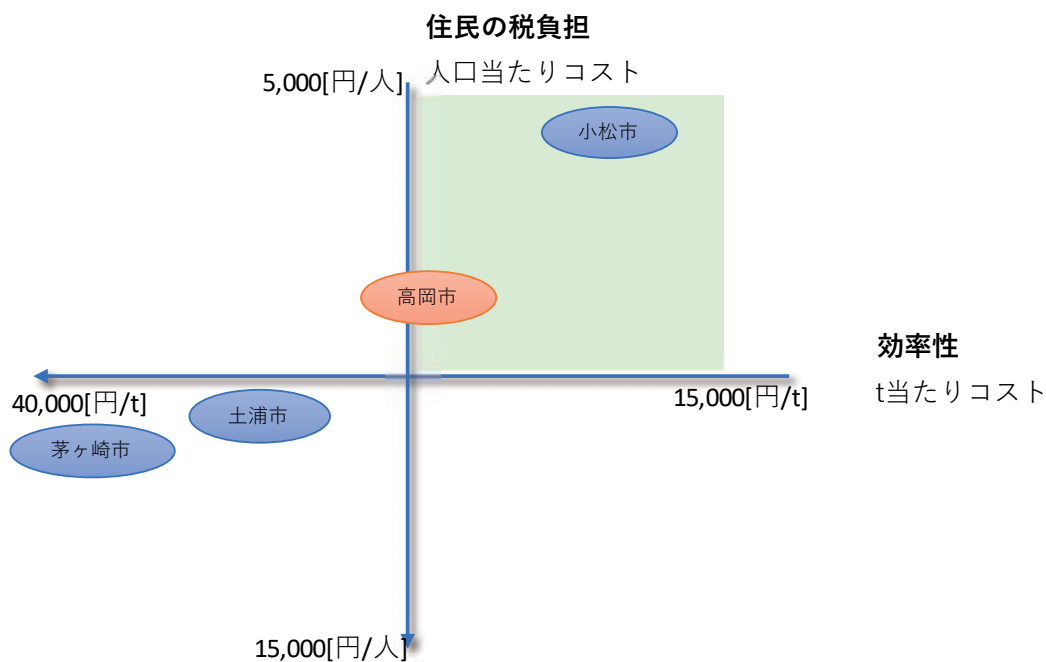
次に、組合せ分析による考察を行う。

図表 4-2-6 のとおり、各指標を使用し、図表 4-2-7 のように組合せ分析を実施した。

図表 4-2-6 指標分析(単年)

	高岡市	小松市	土浦市	茅ヶ崎市
tあたりコスト	26,779	17,457	29,184	39,465
人口あたりコスト	8,932	5,935	11,487	11,684
面積あたりコスト	7,225,232	1,736,902	13,240,972	79,035,019

図表 4-2-7 組合せ分析



今回は縦軸に、人口当たりのコスト、横軸を t 当たりのコストと設定する。

t 当たりのコストが低いほうが、効率良くごみ処理事業を実施していることとなる。

また、人口当たりコストが低いほうが、1 人当たりの住民に対し、より安い税負担でごみ処理事業を実施していると言える。

近隣自治体である小松市と比較すると、高岡市においては、更なる工夫改善に取り組む意義はあるが、人口規模が同程度の土浦市、大規模自治体である茅ヶ崎市と比較すると、効率的な運営に取り組まれていると言える。

また、住民 1 人当たりのごみ処理事業に関する税負担も比較的低いことが分かる。

今後、委託化の推進により、その比重を変えていくことで、更に効率的な運営を行うことができる。

② ごみ収集事業のセグメント分析

高岡市では、現在、ごみ収集を直営と一部委託にて実施しているため、ごみ処理事業のうち、ごみ収集に焦点を当て、直営収集と委託収集でコストの比較を行うこと、また、分析手法の検討のため、仮に、現在の運営方法を変更し全てを委託化した場合のコストメリットの有無について、シミュレーションを行うこととした。

この場合のデータ収集基準は次のとおりである。

図表 4-2-8 ごみ収集事業分析における歳出データの対象範囲

<p>4款3項1目：清掃総務費 の伝票が該当する。 収集事業は事業コード：1004003001060000 に該当する伝票だけを収集する。 人件費は事業コード：1004003001030000 に該当する伝票だけを収集する。</p>
<p>直営収集と委託収集の切り分けは節を基本に分類するが、13節でも一部直営収集分が含まれる点は注意が必要である。 人件費については、直営収集と委託収集の区別なく一括計上されているため、別システムからの追加調査、もしくは配賦が必要となった。</p>

ごみ収集事業については、清掃車両をどの程度保有しているか、地方債をどの程度発行しているかについても委託化への参考情報となるため、行政コスト計算書だけではなく、貸借対照表も作成する。

図表 4-2-9 非財務情報

可燃物収集区域データ			不燃物収集区域データ		
	直営収集	委託収集		直営収集	委託収集
年間ゴミ収集量(t)	10,200	16,180	年間ゴミ収集量	885	5,059
集積場の数	1,005	2,683	集積場の数	140	1,146

非財務情報においては、直営と委託の収集量が異なる場合においても収集量で除算することで単位当たりコストが比較可能となる。そのため、年間ごみ収集量と集積場の数で除算することで効率性が比較可能となる。

図表 4-2-10 セグメント分析(PL、BS、シミュレーション比較)

This screenshot displays a complex financial simulation interface. It features several data tables with columns for various financial metrics and rows for different segments. The interface is organized into a grid-like structure with multiple panes, each containing specific data or explanatory text related to the simulation.



まず、行政コスト計算書において、純行政コストを比較する。

現在の直営収集と委託収集を比較したところ、純行政コストでは 426,062 千円と 411,688 千円とで大きな差はないが、1 t 当たりのコストはおおよそ 2 : 1 で委託収集の方が安く、委託収集による運営が経済的であるという結果であった。これには、比較的、効率的に収集しやすいエリアを委託収集としていること等が影響している面もある。

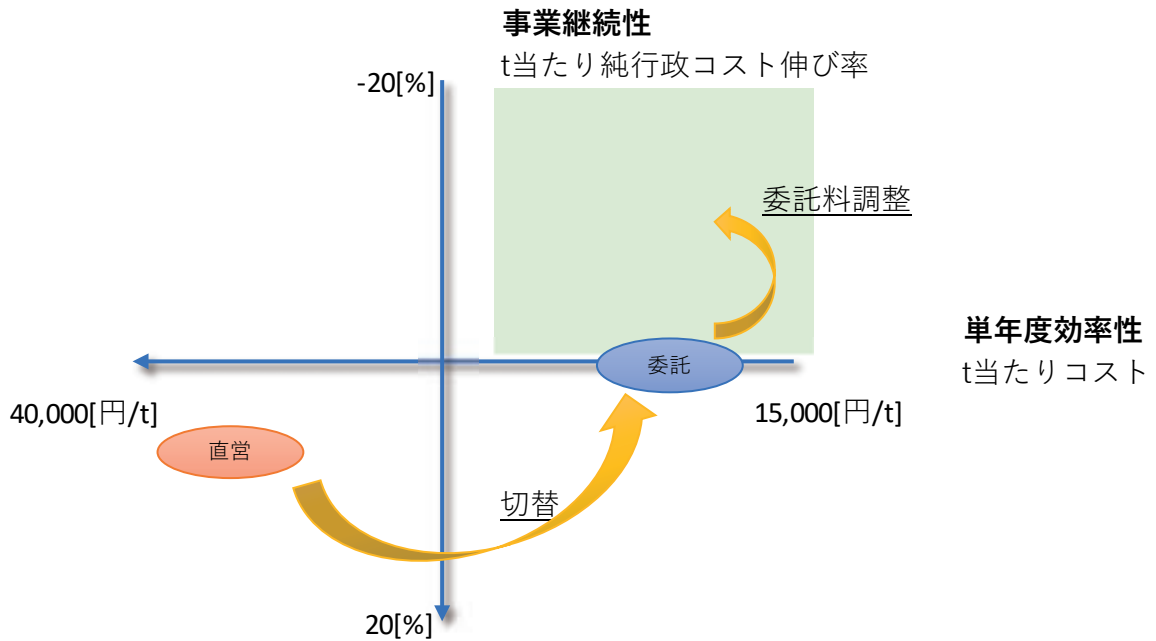
次に、上記の比較を参考に、直営収集分を委託収集に切り替えたと仮定した場合のシミュレーション分析を実施した。

その結果、純行政コストは 675,731 千円と試算でき、可能な限り委託とした場合、全体で 19.3% のコスト削減が可能となる試算結果となった。

また、「t 当たりの純行政コスト伸び率」及び「t 当たりの純行政コスト」の指標を使用し、組合せ分析を行う。

単年度でいえば、t 当たりの純行政コストは低い方が良く、経年においても事業の継続性を担保するためには t 当たりの純行政コストの伸び率が低い方が良い。

図表 4-2-11 組合せ分析



ごみ収集事業は、事業類型においては「民間競合型事業」に分類することができ、その類型では、民間への移行や委託が更なる改善策の方向性としてのポイントである。

直営収集と委託収集の純行政コストの比較や、シミュレーションの結果を踏まえると、委託化へのコストメリットは高いと判断することができ、今後、目指す方向性の検討に活かすことのできる分析であると言える。

(3) 施設系セグメント分析

文化系施設については、平成 30 年度及び令和元年度に経営診断及び業務改善調査を実施していることもあり、セグメント分析の有意性確認を含め、施設の在り方検討における活用モデルとして取り上げることとした。また、非財務的な情報による評価については先の文化的価値評価を取り入れた分析も行った。

① 文化施設（類似施設比較）のセグメント分析

高岡市には、代表的な文化施設として万葉歴史館・美術館・御車山会館が設置されている。そこで、これらの施設を同じ条件下でセグメント分析することで、各施設における所要のコスト比較と結果を踏まえた将来的な方向性を示唆していく。

ア 施設概要

【万葉歴史館】

高岡市万葉歴史館は「万葉集」を中心テーマに据えた初めての研究施設として平成2年10月に開館した施設である。「万葉集」や「越中万葉の世界」を楽しみながら学ぶことのできる常設展示や企画展示を行っている。また、「万葉集」とその時代を探求するため関係資料の収集・整理を行い、閲覧も可能であり、その研究成果を全国に発信している施設である。



(出所:高岡市ホームページ)

基本情報	
延床面積	2,513.32㎡
来訪客数	63,336人/年
立地/アクセス	<input type="checkbox"/> 優 <input checked="" type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 可
利用料金	一般(学生)300円
	一般(学生)
	一般(小人)
	団体(大人)
	団体(学生)
	団体(子供)
開館	1990年10月

【美術館】

高岡市美術館は、伝統と創造が織りなすひらかれた美術館をめざし、平成6年9月に開館した。全国的、国際的にも優れた企画展を開催している。また、平成27年12月1日より「高岡市 藤子・F・不二雄ふるさとギャラリー」が開設された。



(出所:高岡市美術館ホームページ)

基本情報	
延床面積	9,227.63㎡
来訪客数	109,995人/年
立地/アクセス	<input checked="" type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 可
利用料金	一般(学生) 円
	一般(学生)
	一般(小人)
	団体(大人)
	団体(学生)
	団体(子供)
開館	1994年9月

【御車山会館】

高岡御車山会館は、全国で5つしかない国の重要有形・無形民俗文化財である「御車山」を周年展示する施設であり、平成27年4月に開館した。その山車に凝縮された“ものづくりのまち高岡”の工芸技術や、御車山を今日まで守り伝えてきた地域の文化を紹介し、保存・振興などを図る機能を持たせ、近世高岡の文化遺産群を巡るまち歩きの拠点施設でもある。高岡御車山祭は「日本遺産」の構成文化財であり、平成28年全国「山・鉾・屋台行事」33件のうち1件としてユネスコ無形文化遺産に登録された。



(出所:高岡御車山会館ホームページ)

基本情報	
延床面積	2,579.02㎡
来訪客数	45,738人/年
立地/アクセス	<input checked="" type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 可
利用料金	一般(学生) 450円
	一般(学生)
	一般(小人)
	団体(大人) 360円
	団体(学生)
	団体(子供)
開館	2015年4月

イ 分析概要

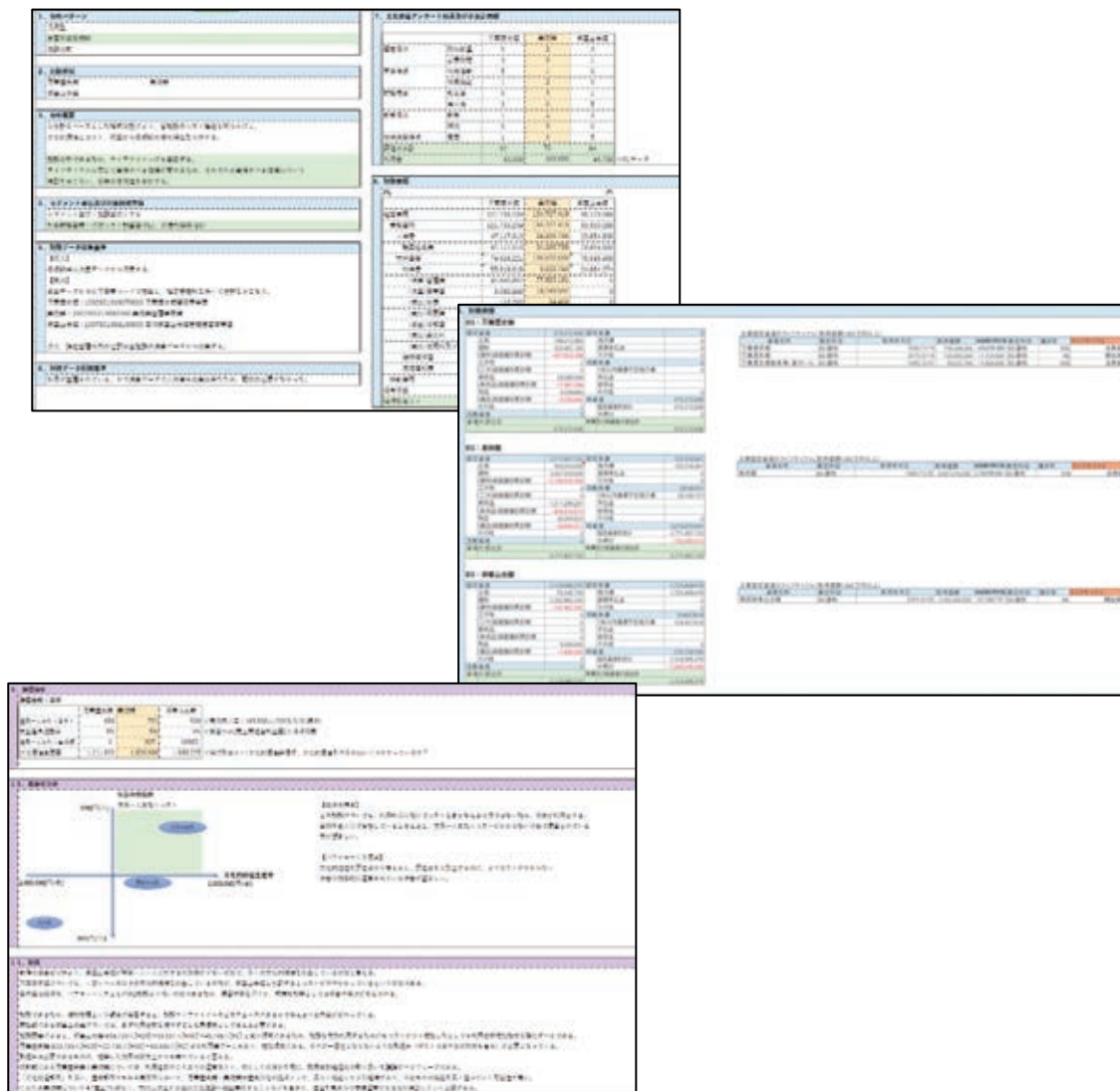
万葉歴史館及び美術館は指定管理者制度を導入しているため、施設の収入と支出を把握する必要があり、市の歳入歳出データだけでは不足する。各施設の決算データと市の歳入歳出データを組み合わせてデータ収集を行う必要がある。

具体的には、収入は施設の決算データから収集し、支出は、指定管理料を除いた市の歳出データを収集するとともに、指定管理料の内訳を把握するため各施設の決算データも収集する。主に、市の歳出データには修繕費用などが計上されており、各施設の決算データでは細かい施設側の支出が計上されているためである。

今回の文化施設におけるセグメント分析では、コストと文化的価値の両面から各施設の優位性を分析すること、また施設であるためライフサイクルに注目することがポイントとなる。

施設系のセグメント分析のため、行政コスト計算書及び貸借対照表を作成する。分析に必要なとなる非財務情報は、前掲の文化的価値評価及び利用者数を使用した。

図表 4-2-12 セグメント分析(PL、BS)



各施設の純行政コスト及び関連する指標分析の結果は図表 4-2-13 のとおりであった。

図表 4-2-13 指標分析(純行政コスト比較)

指標	万葉歴史館	美術館	御車山会館
純行政コスト	111,470 千円	127,449 千円	91,411 千円
1 m ² 当たりのコスト	444 千円	133 千円	354 千円
市民 1 人当たりのコスト	658 円	752 円	539 円
受益者負担割合	8 %	5 %	4 %
住民 1 人当たりの負債額	0 円	907 円	10,903 円
文化価値生産率	1,212 千円	1,821,千円	1,088 千円

※高岡市人口：169,530 人(2020/3/31 時点)で算出

※受益者負担割合：経常収益／経常費用で算出

※文化価値生産率：純行政コスト／文化的価値評価点

(文化的価値を作るのにどれほどのコストを要しているか)

次にライフサイクル分析を実施する。

図表 4-2-14 主要固定資産のライフサイクル(取得価格 1,000 万円以上)

資産名称	勘定科目	取得年月日	取得価格	減価償却累計額	償却率	ライフサイクル
万葉歴史館	BS建物	1990/7/16	776,208,000	434,676,480	56%	成熟期
万葉歴史館	BS建物	2015/3/16	139,050,000	11,124,000	8%	開始期
万葉歴史館駐車場・屋外トイレ	BS建物	1995/3/30	18,223,790	11,809,008	65%	成熟期

資産名称	勘定科目	取得年月日	取得価格	減価償却累計額	償却率	ライフサイクル
美術館	BS建物	1993/12/8	4,397,070,000	2,198,535,000	50%	成熟期

資産名称	勘定科目	取得年月日	取得価格	減価償却累計額	償却率	ライフサイクル
御車山会館	BS建物	2015/4/25	2,192,429,550	131,545,773	6%	開始期

施設全ての固定資産のライフサイクルを考えるのではなく、代表する固定資産についてライフサイクルの確認を行う。今回の分析では取得金額 1,000 万円以上を代表する固定資産として、ライフサイクルを把握し、分析することとした。

万葉歴史館はライフサイクルが成熟期に当たる固定資産があり、大規模修繕や建て替えに起債を発行しているかを確認するため、住民一人当たりの負債額を指標に追加した。

行政コストに占める受益者負担の割合を指標としたが、支出に占める利用料等の割合が低いことから、市民全体で公共施設を運営していると考えerほうが適していると判断し、住民一人当たりのコストも追加した。

文化価値生産率においては、「なぜ自治体が当該文化施設を運営するのか」という問いに答えるためにも重要な項目となると考える。

次に文化的価値評価である。

文化的価値の判断材料として、各施設担当者へアンケートを実施した。その結果は次のとおりである。

図表 4-2-15 非財務情報(令和元年度文化的価値アンケート結果)

		万葉歴史館	美術館	御車山会館
顧客視点	財の数量	5	3	3
	必要時間	3	3	1
市民視点	地域活動	5	1	0
	市民機能	1	3	5
財務視点	知名度	5	3	1
	希少性	3	5	5
教育視点	教育	1	1	3
	研究	5	3	0
地域振興視点	審美	1	3	5
評価点合計		92	70	84
利用者		63,336	109,995	45,738

※利用者数は令和元年度の実績を使用

万葉歴史館においては、展示物を含めた所蔵・保管物の総数が多く、また、出前講座等の館外での活動など地域向けの講座を多く開催している。高岡市内の観光先の候補の一つとして挙げられるなど、県外にも認知度がある点で高得点を得ている。

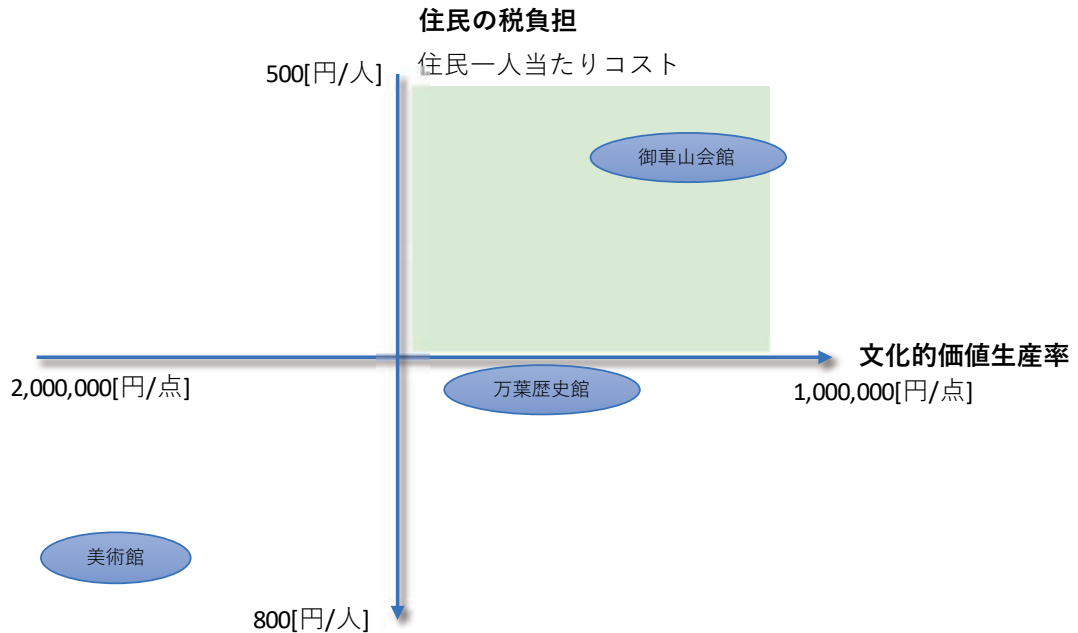
美術館では、国の指定等を受けた展示物があるなど希少性を有している。また、年間の利用者数は他施設と比較すると倍近い利用実績があることが分かる。

御車山会館においては、市民や地域活動の拠点としての機能を果たしている点の特徴である。展示物自体が、国の重要有形・無形民俗文化財である御車山であることから希少性についても得点が高い結果となっている。

なお、今回のアンケートは該当施設に従事する担当職員に回答を頂いたため、意見や設問の受け止め方などに違いが生じている可能性も残る。今後、より適正な文化的価値の評価を担保するためには、利用者等へのアンケートの実施など、手法に工夫を重ねて基礎データを取り入れる必要がある。

これらの各指標の結果を使用し、組合せ分析を行う。

図表 4-2-16 組合せ分析



比較分析の結果、御車山会館が市民1人当たりに対する税負担が少ない状態で、多くの文化的価値を創出していることとなった。万葉歴史館についても、一定程度の文化的価値を創出しているが、御車山会館と比較するとややコストを要していることが分かる。また、美術館においては、現状、経済性や文化的価値であるパフォーマンス性が両施設よりは共に低くなっている。

また、施設のライフサイクルのどのフェーズにあるかという視点で見れば、開始期である御車山会館は、利用者数増加のための働きかけが当面の優先事項であると言える。直近3箇年では、ゆるやかな減少傾向にあるため、対策を講じたいところである。一方、成熟期である万葉歴史館と美術館のうち、万葉歴史館は令和への改元による万葉集ブームもあり、利用者数は増加傾向となっており、今後も一過性になることのないよう創意工夫が求められる。美術館においては、文化的価値の向上に資する取組も含め、施設運営に関する改善策が求められる。また、両施設は、市として耐用年数経過後の方向性を議論すべき時期にきている。「文化創造都市」を謳い、歴史都市でもある高岡市においては、これらの施設は、その拠点として長らく根付いてきた施設であり、今後もその機能は継続されるものとする。本来の目的や価値を更に高められるよう、施設の機能集約等も含めた大きな議論が必要となることが分かる。

② 文化施設（経年比較）のセグメント分析

代表的な文化施設として分析する3施設のほかに、高岡市には博物館が存在する。博物館は入館料が無料であることや著しい老朽化が既に課題となっているため、他3施設とは異なり、経年比較による分析で課題の抽出等を行うこととする。

ア 博物館の施設概要

高岡市立博物館は、昭和26年に高岡古城公園を会場に開かれた「高岡産業博覧会」の美術館パビリオンが博覧会終了後、高岡市美術館と改称して開館（現在の常設展示場部分）。その後、昭和45年に市制80周年・開町360年記念事業として高岡市美術館に隣接して建設され開館した。高岡の歴史、特に開町以来の歴史や民俗、伝統産業である銅器・漆器などに関する（1）調査・研究、（2）資料の収集・保存、（3）展示、（4）教育普及・サービス活動などの事業を実施し、多様化した市民の学習ニーズに応えるべく生涯学習機関としての充実振興に努めている。



（出所：高岡市立博物館ホームページ）

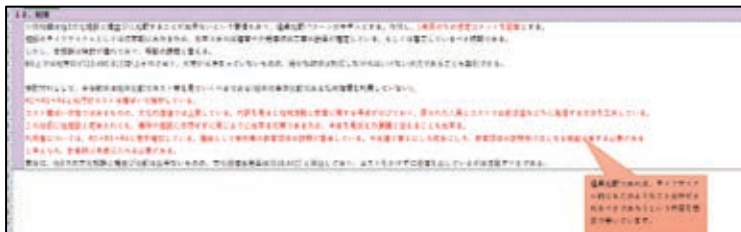
基本情報	
延床面積	1,905.21m ²
来訪客数	63,367人/年
立地/アクセス	<input checked="" type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 可
利用料金	一般(学生) 0円
	一般(学生)
	一般(小人)
	団体(大人) 0円
	団体(学生)
	団体(子供)
開館	1970年6月

イ 分析概要

分析に必要となる収集データは、3施設と同様に、収入を決算データから、支出は指定管理料を除いた市の歳出データを収集するとともに、指定管理料の内訳を把握するため各施設の決算データも収集する。

作成する財務書類は同じく、行政コスト計算書及び貸借対照表とする。分析に必要となる非財務情報についても、文化的価値評価及び利用者数を使用した。ただし、経年比較初年度であるため、令和2年度のみの数値となっている。

図表 4-2-17 セグメント分析(PL, BS)



図表 4-2-18 指標分析(純行政コスト比較)

指標	博物館
純行政コスト	36,291 千円
1 m ² 当たりのコスト	19,000 円
市民 1 人当たりのコスト	214 円
受益者負担割合	2 %
住民 1 人当たりの負債額	91 円
文化価値生産率	518,000 円

※算出方法は文化施設比較分析と同様

次に、ライフサイクル分析を実施する。

図表 4-2-19 主要固定資産のライフサイクル(取得価格 1,000 万円以上)

資産名称	勘定科目	取得年月日	取得価格	減価償却累計額	償却率	ライフサイクル
博物館	BS建物	1970/3/31	59,938,330	58,739,534	98%	収束期
博物館	BS建物	1951/10/15	15,236,000	15,235,999	100%	収束期

博物館においては、施設のライフサイクルとしては収束期に該当するため、本来であれば建て替えや大規模修繕工事の計画が確定している、もしくは着工している時期であるが、当該施設は今後の見通しについて検討が進んでおらず、市にとって喫緊の課題と言える。

次に、文化的価値評価である。

3 施設と同様に、博物館においてもアンケートを基にした文化的価値を算出し、利用者数と併せて分析に活用する。経年比較の場合においても、担当職員によるアンケートのみでは、担当が変わることも想定されるため、回答結果の根拠を残しておくことや、客観的な視点による基礎データの収集の追加などの工夫が求められる。

アンケートによる結果は図表 4-2-20 のとおりである。

図表 4-2-20 文化価値アンケート・非財務情報

		博物館[R2]
顧客視点	財の数量	5
	必要時間	3
市民視点	地域活動	3
	市民機能	3
財務視点	知名度	1
	希少性	0
教育視点	教育	5
	研究	5
地域振興視点	審美	5
評価点合計		70
利用者		63,367

博物館では、所蔵・保管物の総数が多く、その資産を活用し、学校等の教育関係団体と連携した実績が多数ある。また、学芸員による研究論文等の執筆にも力を入れるなど、教育・学術的な活動が活発な傾向にある。

最後に、経年比較についてである。

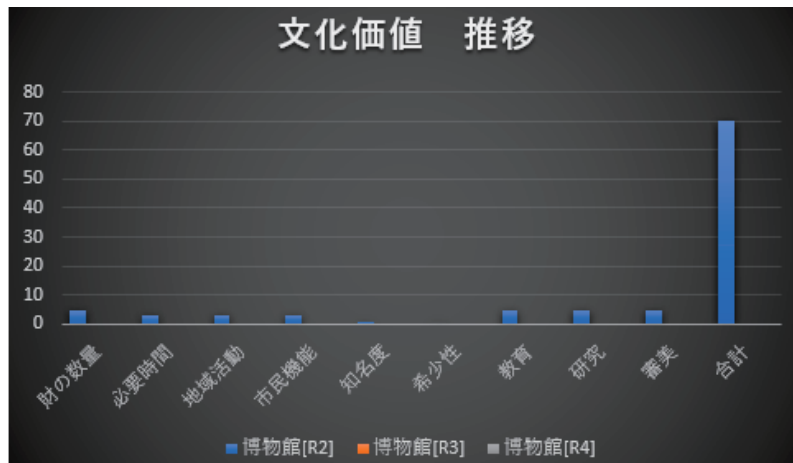
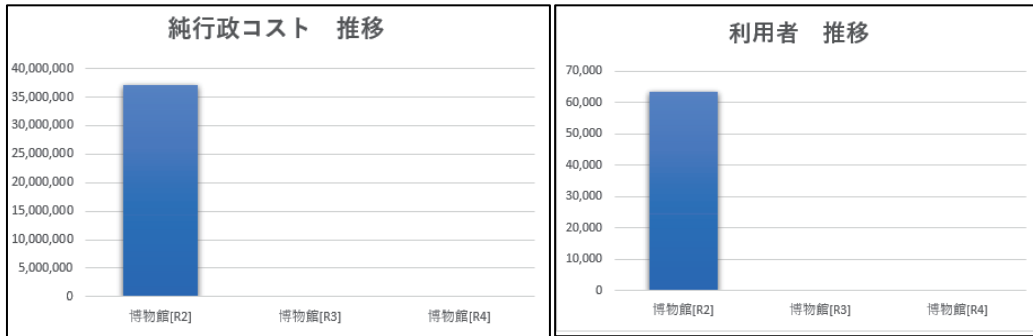
今回は、モデル分析であるため、実際の経年比較は実施していないが、今後、検証するには純行政コスト、利用者数、文化的価値について図表 4-2-21 のように比較分析を実施することが望ましい。

今後、当該施設を継続する場合には、経年比較でコスト等を把握していくことは有効である。

また、他 3 つの文化施設と横並びの比較はできないものの、文化価値を 1 点増加させるために必要となるコスト指標である「文化価値生産率」は、他の施設が 100 万円以上であるのに対し、約 520 千円と安価であり、コストをかけずに価値を創出していることは注目すべき点である。文化施設としての長年の蓄積がその施設の持つ文化価値を高めてきたことの証かもしれないが、文化的価値も今回のように経年比較することで、改善策を講じた際のその効果を振り返る手段にもなる。

施設が収束期に当たるタイミングであるからこそ、当該施設をどのように運営していくべきか、市にとっての博物館とは、という根本的な議論を支えるデータの一つになるだろう。

図表 4-2-21 経年比較分析イメージ



第5章 セグメント分析モデルの構築

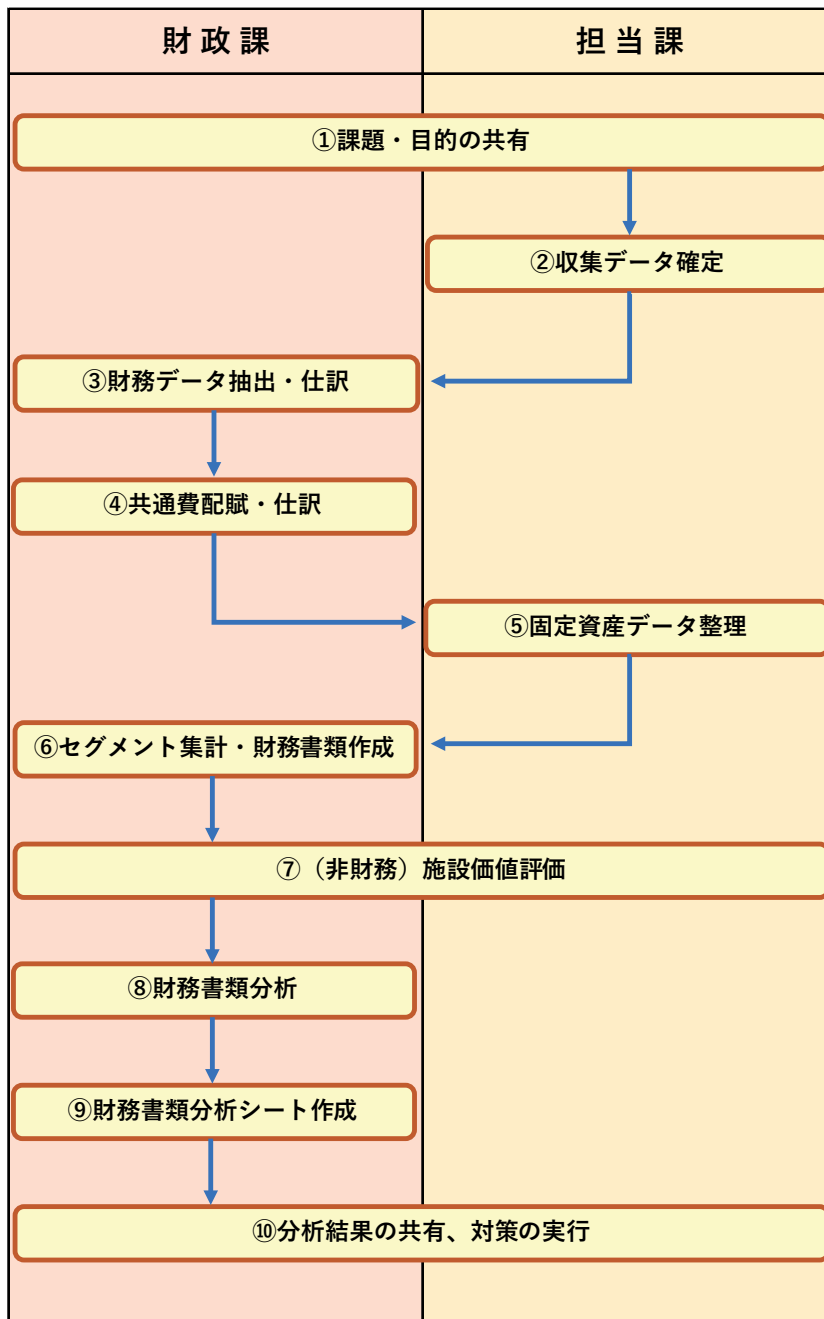
第5章 セグメント分析モデルの構築

1 共通プロセス定義によるセグメント分析モデルの構築

(1) セグメント分析のための共通プロセス定義

モデル実施を踏まえ、次年度以降の分析作業を円滑に実施できるようセグメント分析の共通プロセスを定めることとする。

図表 5-1-1 作業フロー図



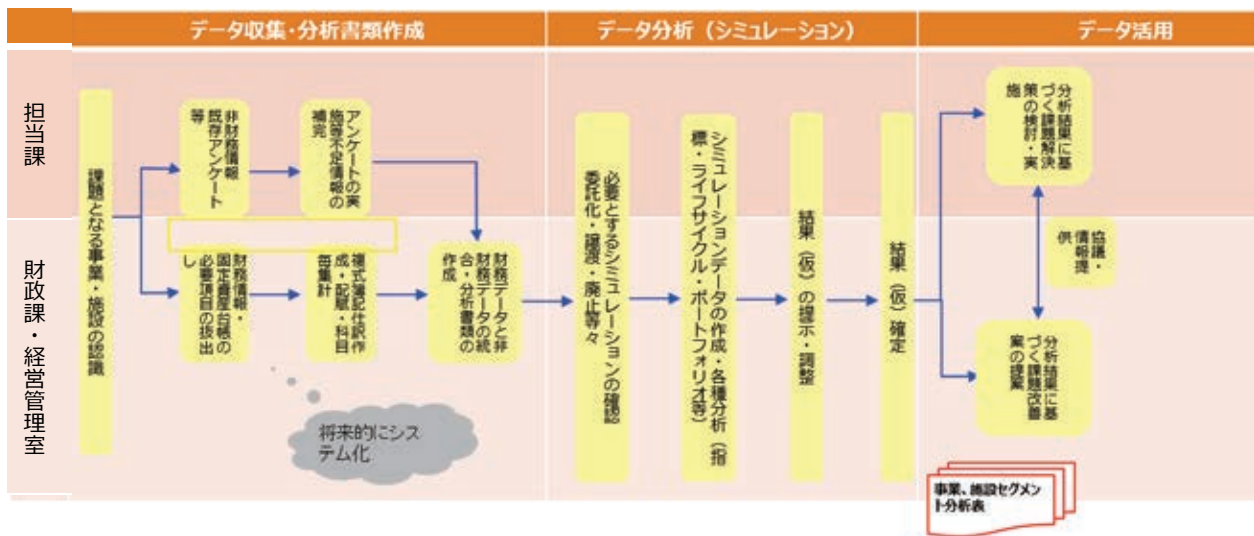
図表 5-1-1 にて、セグメント分析の作業を財政課と担当課に分類し、フローに整理した。

高岡市においては、当面の間、課題・目的特化型としての活用を想定しているため、分析作業は財政課で実施する。

ただし、実態に沿った結果とするため、また、将来的には網羅型として担当課におけるセグメント分析を可能とするためにも、この段階から担当課との密な連携が必要となる。

具体的な作業プロセスは次のとおりである。

図表 5-1-2 作業プロセス



分析対象となる事業や施設については、どの類型に位置付けするかを確認することが前提の作業となる。類型は、分析結果を活かすことができるよう改善策の方向性から考え、区分を定めている。分析後は、この類型及び出口戦略の方向性を参考にしながら検討を進めていく。

図表 5-1-3 事業類型（図表 4-1-2 に同じ）

区分	事業類型	部署	特徴	備考（主な改善方向）
労働集約型	I 民間融合型事業	保育・教育関係事業 住宅関係事業 清掃関係事業	多くの労働力を必要とするが、民間等に類似事業が存在する事業	民間への移行 民間への委託
	II 対人サービス型事業	相談等窓口事業 福祉関係事業	機械への置き換え等が難しい事業	民間への一部委託 サービス水準の適正化
	III 定型業務型事業	税務関係事業 介護保険事業 国民健康保険事業	業務手順や様式等が定められている事業	システム経費の削減 システム化の推進
	IV 知識集約型事業	保健関係事業 救急医療関係事業	高度な専門性が求められる事業 （人件費単価の高い事業）	物品類のまとめ発注など細かい経費での削減化、IT活用と連携
	V その他事業	消防関係事業 農林水産関係事業 観光・商工関係事業	（他に属さない（適当合致するものがない）事業）	
資本集約型	VI 資本消費型事業	学校給食事業 衛生関係事業 環境保全事業	利用者に応じて資産の追加と消費を伴う事業	フローが増えてストックされない事業 民間サービス活用（固定費は変わらず、変動費変化が大きいもの）
	VII 資本収益型事業	文化施設関連事業 生活インフラ関係事業 駐車場関係事業 し尿処理事業	加入者や利用者が増えることで収益性や効率性が高まる事業	適正規模への見直し

図表 5-1-4 施設類型（図表 4-1-3 に同じ）

区分	施設類型	部署	特徴	備考（主な改善方向）
自営施設	I 自営受益型	保育所 文化関係施設 コミュニティセンター 交流館 駐車場 公営住宅施設	自営で受益者負担のある施設 （指定管理者による運営を含む）	民間への委託や民間サービスへの移行 収益性を向上 収益に見合うサービス水準への見直し
	II 自営非受益型	行政関係施設 学校関係施設 福祉関係施設 図書館	自営であるが受益者負担はない施設	施設の統廃合や縮小等によるコスト削減
非自営施設	III 非自営型	駐車場、工芸センター 職員寮、倉庫 など	借用している施設で受益者負担がある施設 市が民間から借りあけて使用・提供している施設	赤字前提の施設となるため、廃止又は赤字幅の縮小
地区施設	IV 利用エリア特定型	地区集会所施設	施設利用者が市民であり、利用者エリアが固定化されるもの	利用者主体の管理への移行

ここから、具体的な分析作業について整理していきたい。

①課題・目的の共有

市が抱える課題や、目的を達成するための議論は一つや二つではなく多岐に及ぶ。網羅型のように、全庁的な業務を分析できることは理想であると考えが、課題・目的特化型として取り組む際には、優先的に何を分析対象とするのかが議論になることも想定される。今回の調査研究においては、モデル事業を選定する際に7つの視点で優先度を評価した。

図表 5-1-5 セグメント分析候補の評価例（図表 4-2-1 に同じ）

対象事業等	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	総合評価	備考（課題・留意点等）
ごみ処理事業	◎	○	◎	◎	◎	◎	○	◎	自営と委託
学校給食事業	○	△	○	○	○	○	○	○	自営と委託、少子高齢化
保育所	○	△	◎	○	○	○	◎	○	公営と民営
公民館	○	○	◎	○	○	○	◎	○	管理と利用の隣接性
文化系施設	◎	◎	○	◎	◎	○	◎	◎	都市の魅力

凡例 条件適合 ◎:大 ○:中 △:小

ア 容易性

分析に必要な財務データが確保しやすいなどのセグメント分析の容易性があるか。

イ 汎用性

モデルとして、他事業や他施設に展開しやすいなどのセグメント分析としての汎用性があるか。

ウ 他都市比較

他都市との比較が容易であるか。

エ 期待効果

効果の視点から、事業の見直し効果が大きいものであるか。

オ 評価視点

課題がある程度、明確であるなどの評価の視点を検討しやすいものであるか。

カ 実効性

所属担当課における理解や意欲があるなど、早期に短期間での事業の見直しに取り組むことが期待できるものであるか。

キ 成長性

高岡市にとっての将来像へアプローチが求められるテーマであるか。

本調査研究においては、これらの視点を踏まえて対象事業を選定した。数年は、セグメント分析の対象を絞って取り組む予定であるため、引き続き、7つの視点を意識して事業を選定することが望ましい。

②収集データ確定

まず、分析に当たって必要となる収集データの検討時においては、課題とその対応策である目的によって定められると考えるが、どの財務書類を作成するかについても、収集対象を定める大まかな目安となる。

それらの類型を基にパターンを設定したものが図表 5-1-6 となる。

図表 5-1-6 セグメント分析ごとの財務書類作成例

財務書類パターン	主な分析用途 (活用目的等)	事業・組織・施設類型												
		事業系							施設系					
		I	II	III	IV	V	VI	VII	I	II	III	IV		
1 PL: 行政コスト計算書	発生コストを分析する場合に有効	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2 BS: 貸借対照表	施設を持つ類型を分析する場合に有効	△				△	○	○	○	○	○	○	○	○
3 CF: 資金収支計算書	未収・未払、減価償却費が多い等、現金収支を伴わない伝票が多い場合に有効	△		△		△								

基本的に、行政コスト計算書は全て作成することを前提とし、施設を持つ類型では貸借対照表を加え、現金収支を伴わない伝票が多くなる場合は資金収支計算書を作成する。分析の目的と上記パターンを踏まえ、作成する財務書類を定めることができる。

例えば、第4章においては、ごみ収集事業を直営収集と委託収集が混在している現状と、仮に委託化を更に進めた場合のコストメリットを比較するシミュレーションを実施した。

そこでの課題は、「直営収集と委託収集が混在している現状について、今後の運営方法を検討したいが、どちらの運営方法がメリットの大きいものとなるのか根拠をもって把握できていないこと」である。

これに対し、「直営収集と委託収集を比較したセグメント分析の財務書類を作成し、ごみ排出量1 t当たりのコストを比較する」ことで、課題を解決し、今後の運営方法の検討を推進する

ことを目的とする場合、収集すべきデータは「ごみ収集事業に関する歳入・歳出データ」であり、「直営収集と委託収集を節等で区分できること」という条件がつく。

また、そのように定めた収集データの定義は経年比較する場合にズレを生じさせないためにも下図のとおり詳細を記録しておくことが望まれる。

図表 5-1-7 収集データ基準例(ごみ収集事業)

No	分類	説明
1	科目コード	ゴミ処理に関する、執行伝票は、すべて4款3項1目:清掃総務費から執行されている。(人件費含む。)
2	事業コード	事業コードは絞らずにすべてとする。 人件費は、100400300103000(職員給与費 61人(2人)から清掃事業部門全員の給与が執行されている。
3	人件費内訳	<input type="checkbox"/> 常勤、非常勤の人件費について 常勤分の人件費は2.3.4節分とする。 非常勤分の人件費は環境サービス課[所属コード:621]の伝票のうち、7節で支払件名が「賃金」となっているものとする。 <input type="checkbox"/> 賞与引当金について 環境サービス課[所属コード:621]の伝票のうち、支払件名「職員手当等」となっている、かつ6/28付けのものが期末・勤勉手当とそれに関する共済費とする。 <input type="checkbox"/> 退職手当引当金 個別調査して頂き、ゴミ処理事業に特定出来る金額を受領。
◎歳入伝票		
No	分類	説明
1	予算執行伝票種別	予算執行伝票種別[67 収入]をプラスし、[69: 還付]をマイナスする。
2	課コード	「歳入・歳出伝票取り込みファイル」を課コード「621 環境サービス課」「623 埋立処分場」で絞り込み。
3	科目コード	22001003 起債収入の伝票を除く ※小松等、他自治体は入っている可能性あり。
◎固定資産		
No	分類	説明
1	車両	ゴミ処理事業に直接的に関係する車両だけを対象とする。減価償却費を算出するために利用する。
2	建物	ゴミ処理事業に直接的に関係する建物だけを対象とする。減価償却費を算出するために利用する。

③データ抽出・仕訳

データの抽出は、主に「歳入データ」「歳出データ」「歳出データ（人件費）」「固定資産データ」の分類から抽出することを想定している。

モデル事業のごみ処理事業においては、歳出データ（人件費）を常勤分、非常勤分に分け、引当金を個別資料から収集している。

例)

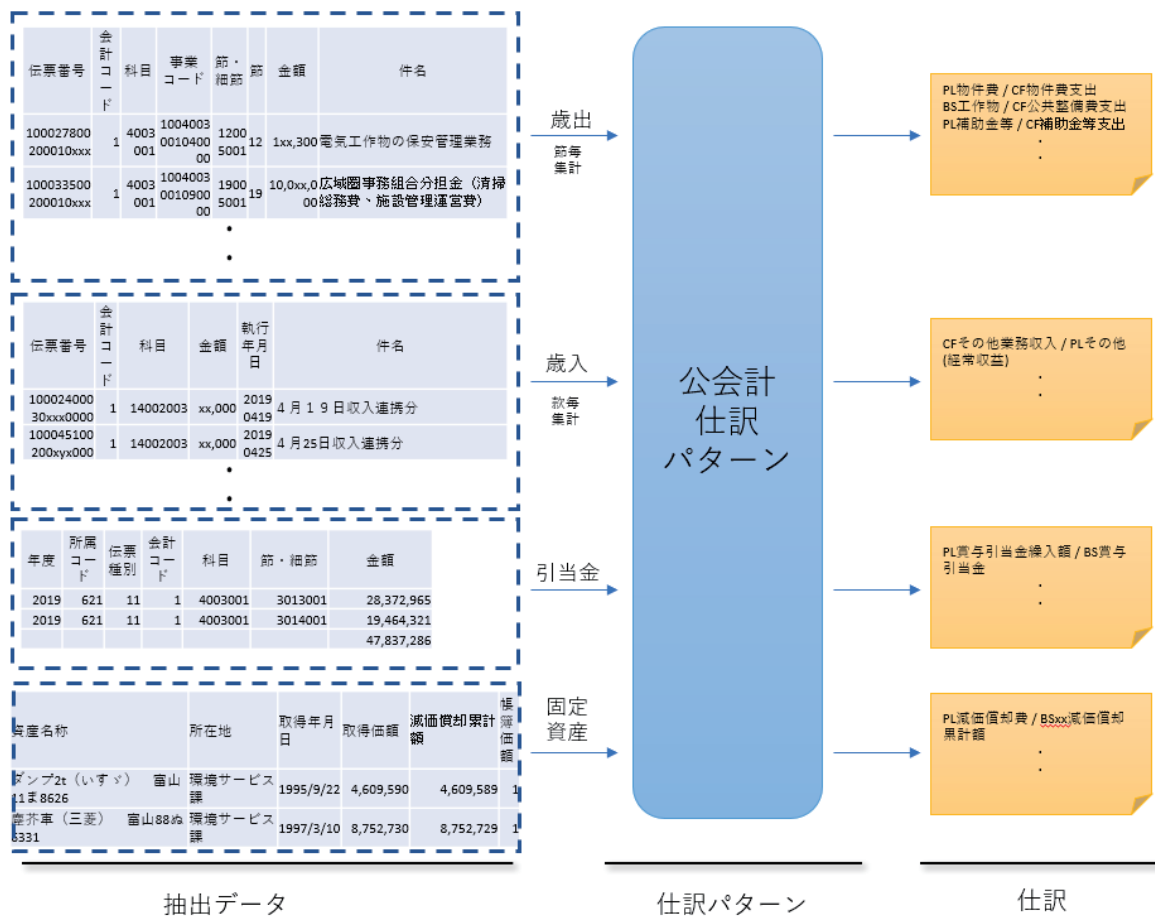
- ・賞与引当金：清掃業務に携わる職員の令和元年度6月賞与額の4/6を合計して算出する。

⇒環境サービス課の伝票のうち、支払件名「職員手当等」が期末・勤勉手当とそれに関する共済費のため、それらを抽出。

- ・退職手当引当金：清掃業務に携わる職員が全員、年度末に退職したと仮定した際に支払う金額を追加調査によりデータ抽出している。

抽出したデータはExcelのピボットテーブル等を活用して集計し、基本的には総務省で定義された仕訳パターンをもとに複式簿記仕訳を作成する。

図表 5-1-8 公会計仕訳パターンを利用した複式簿記仕訳イメージ



④ 共通費配賦・仕訳

共通費の配賦方法は、総務省のワーキンググループにおいても議題となっており、精緻と作業効率のバランスが求められる。

高岡市においては、個別の事業や施設の分析であったため、今回のモデル事業においては、直接的な費用のみで分析を実施している。また、モデル事業における検証により、科目が整理されていたため、人件費においても配賦基準を設定することはなかった。

課題・目的特化型にて分析する上では、資産のうち直接的費用を配賦するという整理が良いが、今後、網羅型として市全体の業務を分析する際は、配賦基準が必要である。

一般的には、図表 5-1-9 のとおりの整理が考えられる。

図表 5-1-9 配賦基準の考え方例

配賦基準の考え方		例
1	原価原因発生主義	正確な儲かり度具合をできるだけ追求する考え方 人数、面積等
2	負担能力主義	固定費の回収という視点を重視した考え方 売上高、利益等
3	応益負担主義	配賦を受けるコスト責任者側の納得性を重視した考え方 用役比、ABC

本調査研究においては、当面の方針として次のとおり整理した。

人件費については、実績や実態に応じて積み上げ、賞与等引当金・繰入金及び退職手当引当金・繰入金については標準単価を用いて計算する。

地方債においては、発行した地方債と目的の施設が明確であるため、会計年度末の残高と期中の発行額・返済額を各施設に関連付ける。

このほか、複数の事業や施設にまたがる費用等については、利用者数、数量、延べ床面積等に基づく合理的な基準を設定し算出するが、それらが不相当と判断されるものについての共通経費は人件費の割合に基づく按分を想定する。

⑤固定資産データ整理

セグメント分析において、BSを作成する場合は、関係する固定資産データを収集し、取得価格や減価償却累計額を算出する。

固定資産台帳から必要な項目を抜き出すに当たっては、固定資産に紐づけられた施設番号を基に抽出すると効率的に作業を行うことができるため、次年度以降の展開に向け、紐づけ作業を実施することが求められる。

⑥セグメント集計・財務書類作成

仕訳した金額を勘定科目ごとに集計し、財務書類の形式にする。モデル事業においては、セグメント分析シートとして様式にまとめた。今後はこの様式を基に適宜、応用しながら作成していくこととする。

今後の展開としては、集計作業や財務書類の形式にまとめる作業の労力や所要時間を効率化し、分析に至るまでの負担感を減らしていくことが重要である。

図表 5-1-10 様式例

(2) 分析モデル例にみる評価指標と経営改善例

各事業や施設に係る目的に対応した財務書類を作成した後は、分析作業となる。分析時には着目すべき視点に応じた指標値が必要となる。

ここでは手法の確立や分析作業の効率化を目指し、分析のパターン化を推進するため指標整理の検討を行った。

①財務情報に係る類型ごとの評価指標

財務情報に基づく分析についても、効率的に作業を行えるようパターン化を試みている。

公会計制度で定義されている指標をベースに、第4、5章で示した各事業や施設の類型ごとに効果的と思われる指標項目をマッピングし、整理したものが図表 5-1-11 である。

図表 5-1-11 類型ごとの基本指標の整理

基本指標	主な分析用途 (活用目的等)	指標活用が有効な事業・組織・施設類型												
		事業系							施設系					
		I	II	III	IV	V	VI	VII	I	II	III	IV		
1 住民一人当たり資産額	安全性・安定性 (資産形成度、持続可能性)					△	△	△						○
2 有形固定資産の行政目的別割合	安全性・安定性 (投資の適正性評価)					△								
3 歳入額対資産比率	安定性・成長性					△								
4 有形固定資産減価償却率	安全性・成長性	△				△	△	△	△	△				○
5 純資産比率	世代間公平性 (安全性評価)					△	△	△						△
6 社会資本等形成の世代間負担比率 (将来世代負担比率)	世代間公平性 (リスク評価)					△								
7 住民一人当たり負債額	財務の健全性、将来性	△				△	○	○	△	○				○
8 基礎的財政収支	財務の健全性、成長性					△								
9 債務償還可能年数	財務の健全性	△				△	○	○	△	○				○
10 固定資産伸び率	追加資本の投入状況確認	△				△	△	△	△	△	△	△	△	△
11 住民一人当たり行政コスト	効率性	○	○	○	○	△	○	○	△	○	△	○	○	○
12 性質別・行政目的別コスト	効率性					△								
13 行政コストに占める受益者負担割合	自律性	△				△			○			○		
14 単位あたり純行政コスト	効率性 (人あたり、tあたり、冊あたり等)	○	○	○	○	△	○	○	○	○	○	○	○	○
15 単位あたり純行政コスト伸び率	継続性(経年比較)	○	○	○	○	△	○	○	○	○	○	○	○	○

「住民一人当たりの行政コスト」「単位当たりの純行政コスト」「単位当たりの純行政コスト伸び率」は結果が分かりやすく汎用性も高いため、ほぼ全ての類型に対応が可能な指標であり、他の自治体におけるセグメント分析結果においても見かけることの多いものである。他都市比較しやすいという点で、分析しておくといふ良い指標とも言える。あらかじめ類型ごとに有効

と思われる指標を整理しておくことで、様々な分析対象に対し、効率的に分析作業を進めることができるとともに、分析の視点の抜け漏れ防止にもつながる。

②組合せ分析に関する考え方

今回のモデル事業においては、組合せ分析を行っている。2つの指標の組合せから重点となる改善項目を抽出するための方法である。

3つの主な視点（「経済性×規模」「経済性×利用率」「経済性×継続性」）からの分析によるパフォーマンス評価の考え方を基本とし、これらの視点をもって分析する事業・施設ごとに組合せの指標を設定していく。

例えば、図書館における経済的な運営を図るために「経済性×規模」の視点から、縦軸を1日当たりの貸出数、横軸を貸出し1冊当たりのコストと設定することで、経済的にどの程度の業務を遂行できているかを知る指標となる。

また、施設の場合であれば、自営施設のうち類型Ⅰの自営受益型やⅡの自営非受益型の場合には次のような視点（切り口）が考えられる。

図表 5-1-12 類型ごとの組合せ分析例

類型		切り口_経済性	切り口_パフォーマンス	切り口_継続性
Ⅰ 自営受益型	縦軸	利用人数	利用率(利用人数/全人口)	利用者あたりコスト
	横軸	利用者あたりコスト	利用者あたりコスト	固定資産伸び率
Ⅱ 自営非受益型	縦軸	貸出冊数	貸出率(貸出冊数/蔵書数)	1冊あたりコスト
	横軸	1冊あたりコスト	1冊あたりコスト	純行政コスト伸び率

類型ごとに3つの主な視点で分析のための組合せを検討するが、実際には事業や施設の特徴や目的を考慮しながら最適なものを選択することとなる。

図表 5-1-13 類型ごとの組合せ分析パターン

パターン	主な分析用途 (活用目的等)	事業・組織・施設類型												
		事業系							施設系					
		I	II	III	IV	V	VI	VII	I	II	III	IV		
1	切り口_経済性	経済性×規模	○			△	△	○	○	○	○	○	○	○
2	切り口_パフォーマンス	経済性×利用率	△	△			△	○	○	○	○			○
3	切り口_継続性	経済性×継続性	○	○	○	○	△	○	○	○	○	○	△	○

③固定資産等のライフサイクルに関する考え方

施設系のセグメント分析を実施する場合、施設に紐づく固定資産の取扱いがポイントになる場合が多い。この固定資産の取扱いを検討するに当たっては、耐用年数に応じたライフサイクルを念頭に考えるほうが良い。

耐用年数を1/4ごとに分けた「開始期」「安定供給期」「成熟期」「収束期」の4つのフェーズに分類し、対象施設がどの段階に位置付けられるのかによって、固定資産の取扱いを検討していく考え方となる。

このライフサイクルを意識することで、対象施設の将来の在り方について改善の方向性が見出しやすくなるメリットがある。

図表 5-1-14 ライフサイクルに応じた視点の整理

耐用年数の分類 (耐用年数の経過)	改善の方向性 (例)
開始期 (0-1/4)	施設を最大限に活用するための検討
安定供給期 (1/4-2/4)	施設を経済的に活用するための検討
成熟期 (2/4-3/4)	大規模修繕等や建て替えに向け、活用状況や財源確保を含めた検討
収束期 (3/4-4/4)	大規模修繕等を実施し、建て替えに向けた財源確保の実施

また、本来であれば事業系のセグメント分析に対しても、事業のシナリオ時期において分析の視点は異なるはずである。

例えば、事業に必要なシステムを導入している場合であれば、事業の初期にはパソコンやサーバー等のハードウェアの購入、リース契約に基づくイニシャルコストの増加が想定される。システム稼働中の安定期ではランニングコストを要している。年数が経過するにつれ、老朽化によるエラー対応費用や、そもそもの制度変更に合わせてシステム改修などの必要が生じ、その後、保守期間満了やシステムの耐用年数の到来による全面更新など、導入時期から耐用年数満了までに必要となる対応が生じるものであり、コスト面の変動要因の一つとなっている。

一方、数値で示されるものばかりではなく、施設に来館する利用者数の変動も同じと考えることができる。施設の開館当初には、新規オープンなどを知らせる広報等により、住民の関心が高まるため利用者数が増加するが、安定期になれば利用者は一定程度、お馴染みの顔ぶれとなり、マンネリにより利用者数が落ち込む場合もある。その後、設備更新や施設のリニューアルを実施すると、利用者数が一時的に回復することや、新規設備の導入を目的に新規利用者が増加する可能性もある。

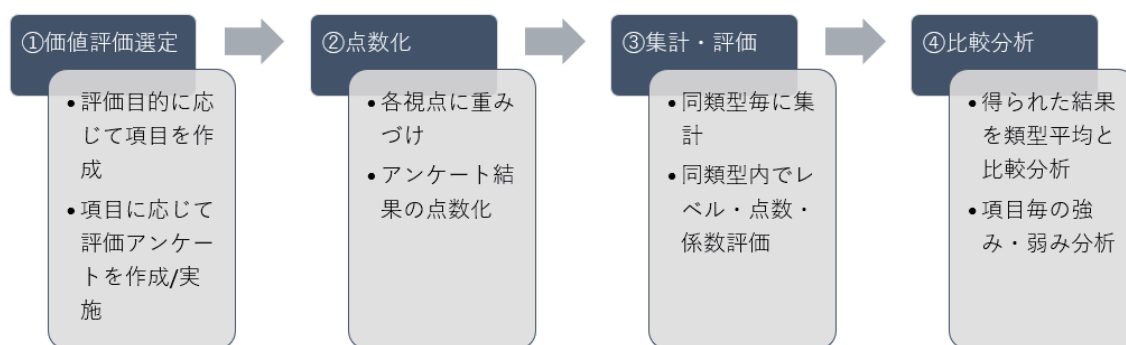
このように、分析に当たっては数値的な根拠だけではなく、その施設のライフサイクルや事業のシナリオ時期を踏まえた検証が重要である。

④非財務情報の評価指標

数値的な根拠のみの分析を回避するに当たって、本調査研究では、文化施設のモデル分析で実施したように、非財務情報に基づく本来の目的やその価値を反映する手法を取り入れた。

その手法が文化的価値評価としてモデル事業の分析上、位置付けたものであるが、実際には文化だけではなく、教育や福祉など、その価値や成果を数値的に示すだけではとどまらない分野に対し、実態を反映させた姿に近づけるための仕組みである。

図表 5-1-15 非財務情報の価値評価プロセス



具体的な手順は図表 5-1-15 のとおりである。

「①価値評価選定」では、まず、評価の目的に応じたアンケートや評価表などを作成する。このアンケート等は、対象施設等の実態を把握するために実施するものである。

「②点数化」の段階では、アンケートの設問のうち、特に重視するものに対し、重み付けを行うことが可能である。そのため、市の意向や目的に合致した取組を行っている対象施設等がより明確となって点数化されることとなる。

「③集計・評価」では、各種類型に基づき、同類型ごとに集計を行うことが可能である。集計作業は回答データを集計専用フォルダに格納するため、全て格納すると総体的に検証が可能であるし、類似する施設など特定の対象同士を比較したい場合はその分だけをフォルダに格納すればよい。

「④比較分析」においては、3つの評価指標が活用できる。一つはレーダーチャートの活用である。レーダーチャートにより、個々の強み・弱みが可視化されることで対象施設等の特徴の把握や優位性に気付く一助となり、今後の改善策や他施設との連携などの検討に活用できる。二つ目は、点数の合計値である評価点の活用である。総合的な価値や取組充足度を他の施設等を数値で比較できることから、対象施設等のパフォーマンス評価の参考となる。三つ目は、係数値の活用である。評価点に基づき、指定した範囲で係数化することが可能であるため、その係数を基準となる指標に乗じることで、各種経費の割合などを検討する試算に活用することができる。

このように、本来はその成果や価値を明確に表しにくい分野や対象施設等に対し、この仕組みを取り入れることで、非財務情報の評価を可能とし、かつ、セグメント分析自体の精度を上げることにもつなげることができる。

一方で、非財務情報を適正に評価するためには、そのための基礎データが重要である。今回は、社会情勢や各施設の前提条件等の違いにより、該当する文化施設の担当職員によるアンケートの実施にとどまったが、施設利用者や、反対に利用したことのない市民へのアンケート、SNSによる反響数などの客観的な視点に基づく各施設のデータを収集するなど、改善を行う必要がある。評価の基礎となるデータの精度が高まるほど、非財務情報の評価も担保されるため、更なる工夫が求められる。

今回、文化的価値を評価するための仕組みを構築することは、文化施設のセグメント分析で取り入れるためであった。

しかしながら、調査研究を進める中で、テーマの一つである指定管理者制度の評価時にもこの手法を活用し、数値的な結果だけでは得られない、企業による努力や改善点の過程を評価することができている。

このことから、様々な分野における非財務情報の評価に適応できることが考えられるため、今後も工夫改善を図りながら取り入れていきたい仕組みである。

2 分析モデルの拡充に向けた各種事業、施設への展開・整理方法

(1) モデル実施からの課題

セグメント分析を実施することにより、庁内における業務をこれまで見えてこなかったコストや資産等を含めた実態について、各セグメントで把握することができることは、市の財政運営にとって有益である。

高岡市においては、今回の調査研究で初めてセグメント分析を試みることとなり、事業系及び施設系から1分野をモデル事業として選定し、分析を実施した。

取組の第一歩としては、円滑に分析作業を行うことができたように感じるが、今後、セグメント分析を行うことが当然の手法となり、様々な課題解決のための資料として活用していくためにも、今回のモデル実施の中で判明した課題点をまとめたい。

①比較可能性の担保

セグメント分析は、市の業務について把握できるだけではなく、他の自治体と比較することで、より一層その活用が充実する。例えば、同規模の自治体と比較した場合に、差異がどのように生じ、その差異が生じている場合においても理由は適正であるのかということが把握できることも、より有益な情報である。

比較する上での大前提となるものが、比較する際の前提条件が可能な限り同一であることである。公会計制度が整備され、市単位としての比較は容易となっているが、分野ごと、事業ごと、施設ごとの比較を行うには、その分析結果や分析のためのデータ対象範囲等の開示が必要となる。現状、開示されている自治体数は少ないため、複数の自治体と比較を試みようとする場合は、それぞれの財政課などの担当に依頼をしなければならず、作業も時間も要する。入手した場合においても、対象範囲が同一であるとは限らないため、比較する際には留意しなくてはならない。

②目指すべき指標

上記「①比較可能性の担保」がクリアされた、いくつかの都市と比較が可能となったとしても、それが全国にある自治体としてのスタンダードであるとは言えない。そこで導き出される結果は、一定程度に限定された範囲の中での優劣に過ぎない。

そのため、当面は比較する自治体の選定については目的に沿って選定する必要があり、また、その分析結果は一定条件の下に算出されたものであることを念頭に取扱いなくてはならない。

③網羅型への移行

高岡市では、今回の手法で課題・目的特化型としての分析方法を構築してきた。しばらくは、特定の課題解決に向けた下支えとなるべくテーマを絞った分析を行い、分析結果を活用していく。しかしながら、直近の課題や改善策を講じたいと考えている分野に活用するだけでは、セグメント分析を大いに活用しているとは言えない。しばらくはノウハウを積みながら分析を続けるとしても、今後の展開についてあらかじめ検討していかななくてはならない。

町田市の事例にもあるように、将来的には網羅型へ移行し、全庁的に「健康診断」が行えるようになることが望ましいと考える。そこで思わぬ気づきを得ることで、事前に問題点を回避することや、将来的な見立てが数値的根拠と共に明らかにすることができるようになる。そのため、網羅型への移行に向けた取組をどのように進めていくのか、検討が必要である。

④効率的に実施する仕組み

セグメント分析は、あくまでも数値的根拠を基にした検討材料の一つであるから、セグメント分析の作業に時間と労力をかける必要はなく、分析結果の考察に重点を置くべきである。

そのためには、作業工程をいかに効率化していくのが重要である。現状、財政課を中心としながら分析を進めていくが、今後、全庁的に浸透させていくためにも効率化は必須事項である。

しかし、高岡市では、財務書類の作成を職員1名で担っている体制が現状であり、それに加えてセグメント分析を実施することは相当な作業負担を強いることとなる。

(2) 拡充に向けた展開・整理方法

今後、高岡市がセグメント分析を活用し、弾力性の高い行財政運営を行っていくための足掛かりとして考えられる方向性を次のとおりまとめる。

①近隣自治体との連携、分析結果の開示

分析の対象範囲を市内だけの活用にとどめることなく、広く分析し、活用していくためにも、他の自治体との比較を可能にするべきである。他都市比較やその比較値の精度を高めることは、セグメント分析の有益性を高め、より財政運営に寄与する指標となる。

そのためには、高岡市で確立した手法を基に、分析の対象範囲を拡げていくことが必要である。これについては次年度以降も対象分野を変えて分析を実施していく意向があるため、引き続き、進めていきたい。

また、分析手法を対外的に示し、同じ条件下で他都市による分析を実施できるように働きかける必要もある。まずは、物理的に近く、関係性もある富山県内の近隣自治体に呼びかけ、同じ条件下での分析に取り組んでみるのが良いのではないだろうか。

②先進事例の動向把握

同じ条件下による比較については、新公会計制度普及促進連絡会議において、毎年その対象事業や手法を増やしながらか検討が続いている。これらの動向を注視し、今後も引き続き、比較可能性を高められるような条件設定や分析手法を検討していくべきである。

③分析結果の位置付け

今後、網羅型への移行を見据えたときには、このセグメント分析で得られる結果をどのように活用していくのかを組織的に位置付ける必要がある。例えば、行政評価に組み込ませることや、内部での活用だけにとどめず、市民へ結果を公表することで、市の財政状況を分かりやすく伝えることのできるツールの一つとなることも考えられる。

そのためには、財政課だけではなく、各課の担当者レベルまで複式簿記や公会計に対する知識が必要となる。また、このような分析を何のために行うのかという意義も市全体で共有していく必要があるだろう。そうすることで、セグメント分析の重要性や必要性、また効果に対する理解が生まれ、より一層、精度が向上し、透明性の確保につながるなど、財政運営にとって切り離せないツールとして活用が進むと考えられる。

④パターン化、システム化

分析作業に時間をかけず、分析結果の考察に重点を置くためには、作業をシステム化することが必要である。先進自治体においては、財務会計システムの画面上で選択するだけで、日々仕訳を可能にできるようシステム構築をしているケースや、財務書類の作成に必要なデータはシステムで自動的に出力される仕組みを整えているケースがあった。また、いざ分析結果を検証しようと試みても、その結果をどう読み解けば良いのか、最初はためらうものである。導入時には、職員に対する研修はもちろん、どのような目標設定とするのか、どのような方向性を目指すのか、事業類型を基にした考察のパターン化も必要であると考えられる。

作業に労力や時間を費やさなくてはならない状態は、今後、財政課だけではなく各課において分析作業を行う体制に移行した際に、身体的にも精神的にも負担を感じさせることになる。それらのハードルを下げることで、市の組織全体として、セグメント分析に取り組むことのできる体制が築けるようになるだろう。

第6章 補助金評価制度の検討

第6章 補助金評価制度の検討

本章では、令和元年度に策定された補助金ガイドラインの内容と補助金交付の基準を踏まえ、補助金事業担当課の自己点検を基本とした補助金の評価手法と運営モデルの設計、マニュアルの整備を検討する。

1 補助金評価制度運営モデルの概要

(1) 補助金評価の現状

令和元年度に策定した補助金ガイドラインでは、現行補助制度における補助金交付について次のような課題に対し、補助金の見直し基準を設けて適正化を目指すこととしている。

【補助金の課題】

- ・ 補助金の既得権化
- ・ 団体の自立性の阻害
- ・ 補助対象経費と算定基準が不明確
- ・ 補助制度の透明性の確保
- ・ 少額補助金が多い

【補助金ガイドラインによる見直し基準】

- ・ 補助金交付対象の明確化
- ・ 事業実施主体と予算科目の見直し
- ・ 補助金等交付要綱の制定
- ・ 補助対象経費の明確化
- ・ 補助率等の適正化
- ・ 終期（補助期間）の設定
- ・ 繰越金等の対応

補助金ガイドラインによる補助金の見直し基準は、令和2年度当初に予算化される補助金から適用することとされ、既存の補助金については猶予期間を設けながら順次適正化に向けた見直しが行われているが、これまでの補助制度においては補助金交付の妥当性や効果について評価する仕組みが存在せず、補助金の透明性を確保する上での大きな課題となっている。

補助金評価制度を検討、設計するに当たり、その目的、考え方を整理するため、補助金ガイドライン内で分析・整理された高岡市の補助制度が現在抱える課題について、補助事業の担当課へのヒアリングによりその要因を整理し、対応策を次のように考えた。

① 補助金の既得権化

補助金が長期にわたって継続される要因として、終期の設定がなく定期的な見直しの機会が確保されていないことが挙げられる。また、補助金は市による政策の推進や地域課題の解決といった特定の目的の下で交付されるものであるが、現状では補助金交付の目的意識が不十分であることや、目的に対する目標設定と事業効果の検証が不十分となっていることも要因の一つと考えられる。

見直し基準で示されるとおり、交付要綱により終期の設定を義務付け、終期を見直しの機会として、社会情勢に合わせた必要性の検証と目的に応じた目標設定及びその達成度合いの評価を行い、評価結果に応じた見直しを行うことが必要だと考えられる。

また、終期到来後も継続して交付することを決定する補助金については、既得権化の抑止のため、継続認定する客観的な根拠を市民へ説明することが求められる。

② 団体の自立性の阻害

補助金ガイドラインにより、団体運営に対する用途の幅の広い補助金は特定の事業への用途の決められた補助金に切り替えられ、団体運営に対する補助は公益性の高い一部の団体のみに限定されることとなった。

補助金が交付される団体においては、運営や事業実施への補助金に対する依存度が高まれば、自主財源の確保と財政的な自立への意識が希薄となる可能性が考えられる。補助金の評価においては、交付先の団体の収支と財政的な自立度を可視化し、必要に応じて団体の自立支援を検討できる仕組みとすることが求められる。

③ 補助対象経費と算定基準が不明確

補助金ガイドラインによる見直し以前は、要綱の策定が義務付けられていなかったため、補助対象経費や補助率の考え方が統一されておらず、また、長期にわたって交付される補助金の中には過去の認定の経緯や金額の根拠が不明なまま継続されている補助金も存在する。

補助金の基準適用後には、要綱の策定により補助対象経費や算定基準について明確化するとともに、基準の適用を厳格化する必要がある。

④ 補助制度の透明性の確保

長期化する補助事業について、過去から特定の団体や事業に限定されて交付されており、担当課においても客観的に認定の経緯や基準を説明できない事例が見受けられる。

評価制度においては、補助金交付の妥当性を担当課で自己評価し、対外的に証明できる仕組みとする必要がある。また、これまで補助金の内容や効果等については広く市民への情報公開が行われていなかったことから、補助金の内容から効果・評価までを市のホームページ等によ

り情報公開するものとし、透明性の確保とともに市民への説明責任を果たし得るものであることが求められる。

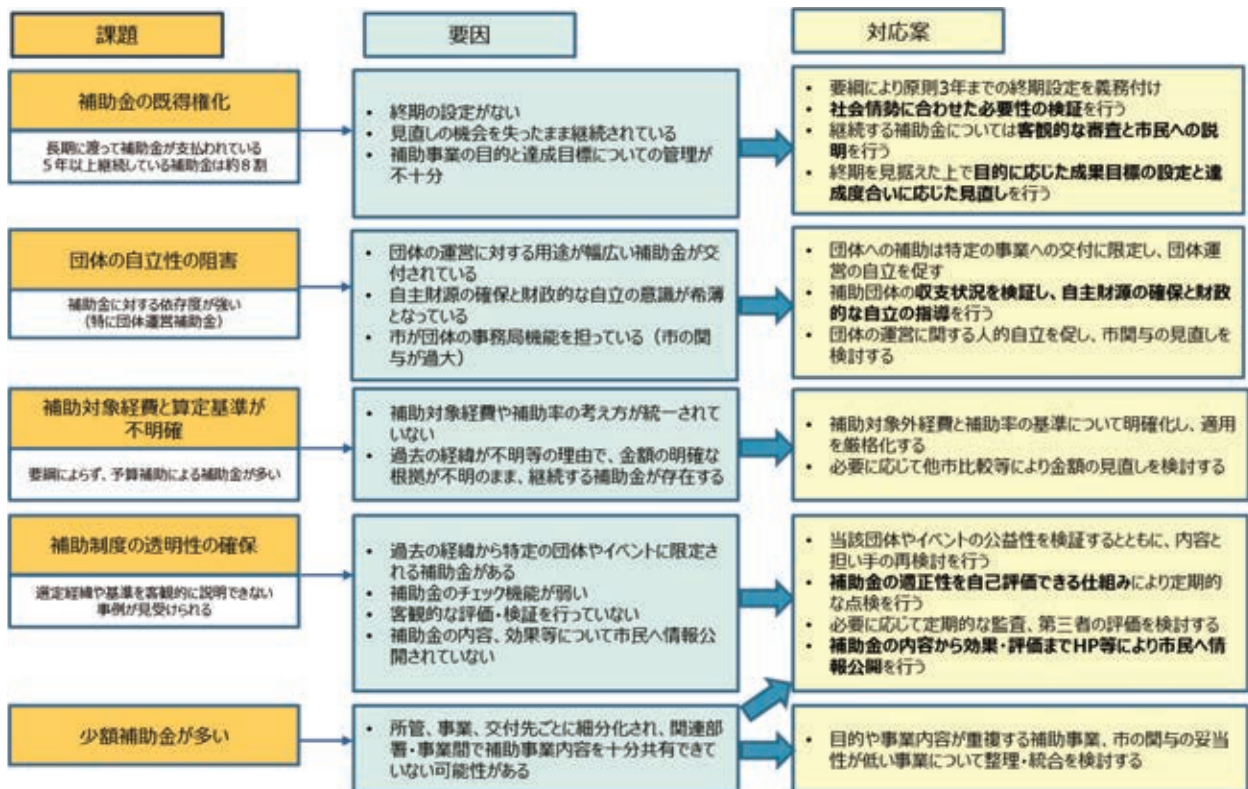
⑤ 少額補助金が多い

交付される補助金が所管や事業、交付先ごとに細分化されている。

目的や事業内容が重複する補助事業や市の関与の妥当性が低い事業などの整理・統合を、今後の評価運用による情報把握と情報公開・共有により検討することも対応策として考えられる。

以上の補助金の課題と要因、それに対する対応案について、図表 6-1-1 に示す。

図表 6-1-1 補助金課題・要因と対応案



(2) 評価の方向性と基本的な考え方

前述した現状課題に対する対応案を踏まえ、高岡市の補助金評価制度運営モデルの在り方と評価のポイントについては次のとおりである。

【運営モデル】

- ・担当課による自己点検と見直し及び改善を中心とする評価運営
- ・補助事業の認定から終期の到来までを一つのサイクルとしたPDCAによる評価運営
- ・補助金の内容から効果、評価までの市民への情報公開

【評価のポイント】

- ・補助金交付の妥当性の検証
- ・客観的な指標による評価
- ・目的に応じた成果目標の設定と達成度合いを軸とする評価
- ・収支状況の可視化と交付対象の自立支援につながる評価

(3) 補助金評価のプロセスとサイクル

補助金ガイドラインの適用後は、原則3年以内の終期を設定して補助金が交付されることから、終期を定期的な評価検証の機会とし、補助事業の認定から終期の到来を一つのサイクルとした評価制度運営モデルを設計する。

また、補助金評価においては終期時点での実績の評価のみならず、補助金交付を認定した経緯や補助金交付の適否判断の根拠を説明する必要があることや、事業執行時点での担当課での自己点検による見直しも適宜必要となることが考えられるため、補助事業の認定から事業の実施、終期の到来による補助期間の終了に至るまでのプロセスに応じた評価運営モデルを検討する。

図表 6-1-2 補助金交付のプロセス



① 補助事業の認定段階の評価

補助金の認定時の評価は、第一に補助金ガイドラインに示される「基本的な視点」（「公益性」、「必要性」、「公平性」、「有効性・効率性」）と「補助金の基準」と照らし合わせ、補助事業として認定し、交付を決定する妥当性を検証、証明することが求められる。

また、終期を終えてなお補助金交付の継続を認定する場合は、新たな補助期間が始まる時点で改めて妥当性を検証するとともに、前補助期間の実績を考慮した上で認定のための評価を行わなければならない。

更に、目的に応じた目標の設定と達成度合いを軸とする評価のためには、補助期間開始時点での目標と評価のための指標の設定が必要となる。

以上を踏まえ、補助金の認定段階においては、次の評価を軸とする評価表「交付基準に基づく評価表」を作成し評価に活用することを検討する。

「交付基準に基づく評価表」

- 補助金交付の妥当性の検証と証明
- 継続して認定する補助金の実績確認
- 目的に応じた目標設定

なお、「交付基準に基づく評価表」については、補助金交付の妥当性を対外的に証明するものとして市ホームページでの公表を想定する。

② 補助事業終了時点の評価

終期の到来による補助事業の終了時点での評価は、補助金認定時の評価との共通項目として補助金交付の妥当性の検証を改めて行うとともに、補助期間内の事業執行の適正性及びその成果を検証するものとして、目的に応じて設定した目標の達成度合いの評価を行う必要がある。

また、補助期間終了後も継続する補助金の場合、終了時点での評価が補助事業継続の妥当性についての判断基準となることから、継続判定の根拠を示す定量的な指標による評価が必要となる。

以上を踏まえ、補助事業の終了時点においては、次の評価を軸とする評価表「補助終了時の補助金評価表」を作成し評価に活用することを検討する。

「補助終了時の補助金評価表」

- 終期時点での補助金交付の妥当性の検証
- 予算の執行状況
- 目的に応じて設定した目標達成度合い
- 定量的な指標による補助金継続・見直し等の判定

なお、「補助終了時の補助金評価表」については、補助期間を通じた補助金交付の妥当性と事業執行の適正性及び成果を対外的に説明するものとして、市ホームページでの公表を想定する。

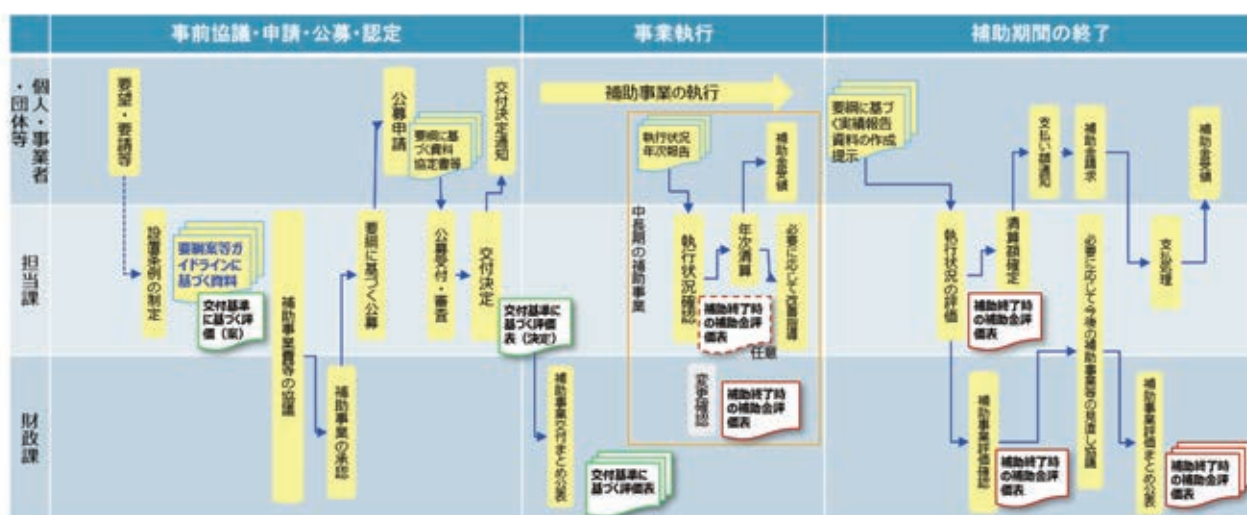
③ 補助事業執行中の評価

前述の「補助終了時の補助金評価表」は、最長3年の補助期間を通じた補助金交付の実績を評価するものであるが、複数年度にわたって補助金を交付する事業の場合、年次ごとの執行状況の確認と評価を担当課が行う資料としても活用することができる。

その際、評価表の作成と点検は庁内での管理を目的とし、原則として対外的な公表等を行わないが、重要施策に関する補助金については、施策に関する会議体での参考資料としての活用が考えられるほか、目標達成の可能性が低いなど、特に改善指導の必要があると認められる補助金については、財政課や事業の関係課での情報共有に活用するなど、必要に応じた活用も想定できる。

①～③を踏まえ、「交付基準に基づく評価表」「補助終了時の補助金評価表」を用いた評価は、補助金交付事務の主な流れの中で、下図のとおり位置付けられる。

図表 6-1-3 補助金交付事務の主な流れと評価の位置付け



【想定される評価のフロー】

- ・ 補助事業の認定段階において担当課にて補助金ガイドラインに基づく要件（要綱作成等）を整備し、「交付基準に基づく評価表（案）」を作成する。評価表（案）は、財政課との補助事業認定のための協議や予算審査の過程で要件等を確認する基礎資料として活用する。
- ・ 交付決定に伴い、申請のあった団体からの内容を踏まえ「交付基準に基づく評価表」を完成させ、財政課にて内容確認の上、市ホームページにおいて公表する。
- ・ 補助事業最終年（終了時）に担当課にて補助対象からの実績報告に基づき「補助終了時の補助金評価表」を作成し、財政課にて確認の上、市ホームページにおいて公表する。

- ・なお、複数年の補助事業においては補助事業執行期間中にも担当課にて必要に応じて評価表を作成・更新（年次更新）し、改善指導等に活用する（補助変更時は原則作成・更新する）。

2 事業の特性に応じた評価の考え方

前述の評価運営モデルにおいて効果的かつ効率的な評価を実現するために、多種多様な補助事業の特性に応じた評価の考え方について検討する。

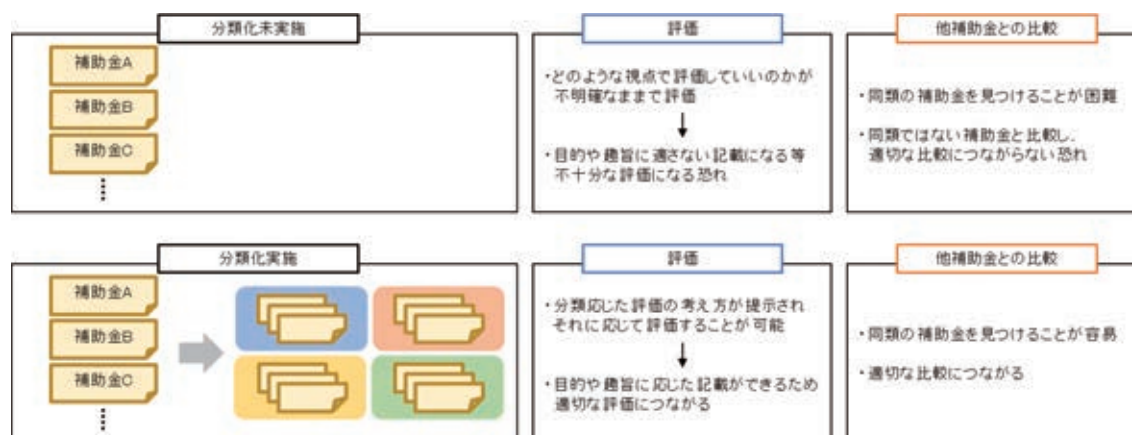
(1) 補助金の分類による整理と評価の体系化

高岡市の補助金は、令和元年度に予算化されたもので480事業に及び、その目的や交付対象によって成果指標設定の方法や指標に対する評価の考え方や見直しの方向性は異なる。

担当課の自己点検による見直しの起点として評価を効果的かつ効率的に機能させるため、多種多様な補助金の分類・整理を行い、評価と見直しの考え方を体系的に整理することとした。

補助金を体系的に整理することにより、特性に応じた適切な評価が可能となるとともに同分類の補助金間での比較も容易となるため、評価結果を効果的に活用することにつながると考えられる。

図表 6-2-1 補助金の分類による評価上の効果



(2) 補助金の目的別分類

現行の補助金ガイドラインでは、補助金の性質別に、制度的補助、団体運営補助、事業費補助、イベント等補助の4つの分類で補助金を整理しているが、より詳細な補助金の性格を把握するため、4つの分類を補完するための整理を行った。

図表 6-2-2 高岡市補助金ガイドラインによる補助金の分類

現行の分類	説明
制度的補助	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法令等により補助の実施が義務付けられているもの ・ 国、県等の制度に基づくもの ・ 市の条例等により定めた基準に基づくもの ・ 他の市町村との協議によって補助するもの ・ 債務負担行為等に基づくもの
団体運営補助	公益性的な団体等に対して、その運営に必要な運営経費に対して補助するもの
事業費補助	団体等が行う公益性的な事業（活動）、その事業（活動）に必要な経費に対して補助するもの
イベント等補助	行事、イベント、大会の開催に対して補助するもの

① 制度的補助と政策的補助

補助金ガイドラインでも示される制度的補助とその他の補助金については、性質と評価の位置付けが大きく異なるため、制度的補助とその他の政策的補助として、大きく2つに分類される。

図表 6-2-3 制度的補助と政策的補助

分類	説明
制度的補助	法令や国・県の制度に基づく補助であり、補助事業の認定や見直しに市独自の政策や判断による影響が及ばないものである。評価においては、基準に基づき確実な執行がされたかという視点が軸となる。
政策的補助	制度的補助以外の補助金は、市独自の政策的な目的により交付される補助金であり、市の政策の実現や地域課題の解決に貢献する事業に交付されるものである。現行の補助金ガイドラインによる分類では、「団体運営補助」「事業費補助」「イベント等補助」が政策的補助にあたる。

「制度的補助」については、事業の認定や交付決定に市の判断が及ばないものであるため、上乗せ補助（国や県の基準に対して金額を上乗せして補助するもの）や横出し補助（国や県の基準に対して補助対象を広げて補助するもの）を除いては、評価により事業の見直しや継続判断を行うことはできない。

そのことから、制度的補助は基本的には評価による見直しの対象外になると考えられるが、今回設計する補助金評価制度においては、担当課による自己点検を中心とするものであることから、制度的補助であっても、確実な事業執行と補助金交付による成果確認を行うものとして評価表の活用は可能である。

反対に、制度的補助以外の政策的補助については、その全てが市独自の政策的な目的により交付される補助金であることから、その目的を常に意識した担当課による評価と見直しが必要である。

② 交付目的による分類

目的に応じた評価と成果指標設定の視点を整理するため、政策的補助については補助金交付の目的別に細分化した分類を行い、現行の分類を補完するための整理を行った。

現行の分類に目的別に細分化した分類を追加することで、補助対象事業の目的を明確にするとともに、目的に応じた目標と指標の設定が適切に行われることが期待される。

政策的補助を交付目的に分類すると、次のとおりとなった。

図表 6-2-4 補助金の交付目的による分類表

目的別分類	説明
団体運営の維持または支援	法令等により設置されている公益団体や市が認める公益性の高い活動を行う団体に対して交付される、団体運営に対する補助金
行政の事業の補完	団体が行う行政の役割を補完する特定の活動して交付される、行政からの委託的な性格を持つ補助金
団体が自主的に行う事業	市の政策目的を達成するために必要と認められた、団体が主体となって行う事業実施に対する補助金
奨励(インセンティブ)的事業	補助対象にインセンティブを与え、市の政策目的を達成するための行動を促すための補助金
建設(ハード)事業	公益性を有する施設の建設や整備等に対して支援するもの
扶助的(負担軽減)事業	対象者に金銭を交付することで、経済的な負担軽減と支援を行うための補助金

③ 補助期間による分類

補助金ガイドラインでは、補助期間は原則3年以内で設定することとされており、基本的には補助期間での目標達成を目指して事業が執行されるが、補助金交付の目的によっては、地域課題の解決や地域生活の維持等の目的のために、当初から中長期的な期間を要すると想定され、市による中長期的な補助金交付が必要とされる場合もある

短期的な補助金と中長期的な補助金とでは、目標達成の考え方や収支等の実績の推移からの評価の考え方に違いがあることから、補助期間の視点を目的別の分類に追加して整理を行った。

【中長期的な補助】

地域課題の解決や地域生活の維持等の目的で中長期的な補助が必要な活動や事業に交付される補助金

(例) 市事業との関わりの強い公益的な団体を運営・維持するための補助金

自治会の地域生活環境維持のための活動に対する補助金

【短期的な補助】

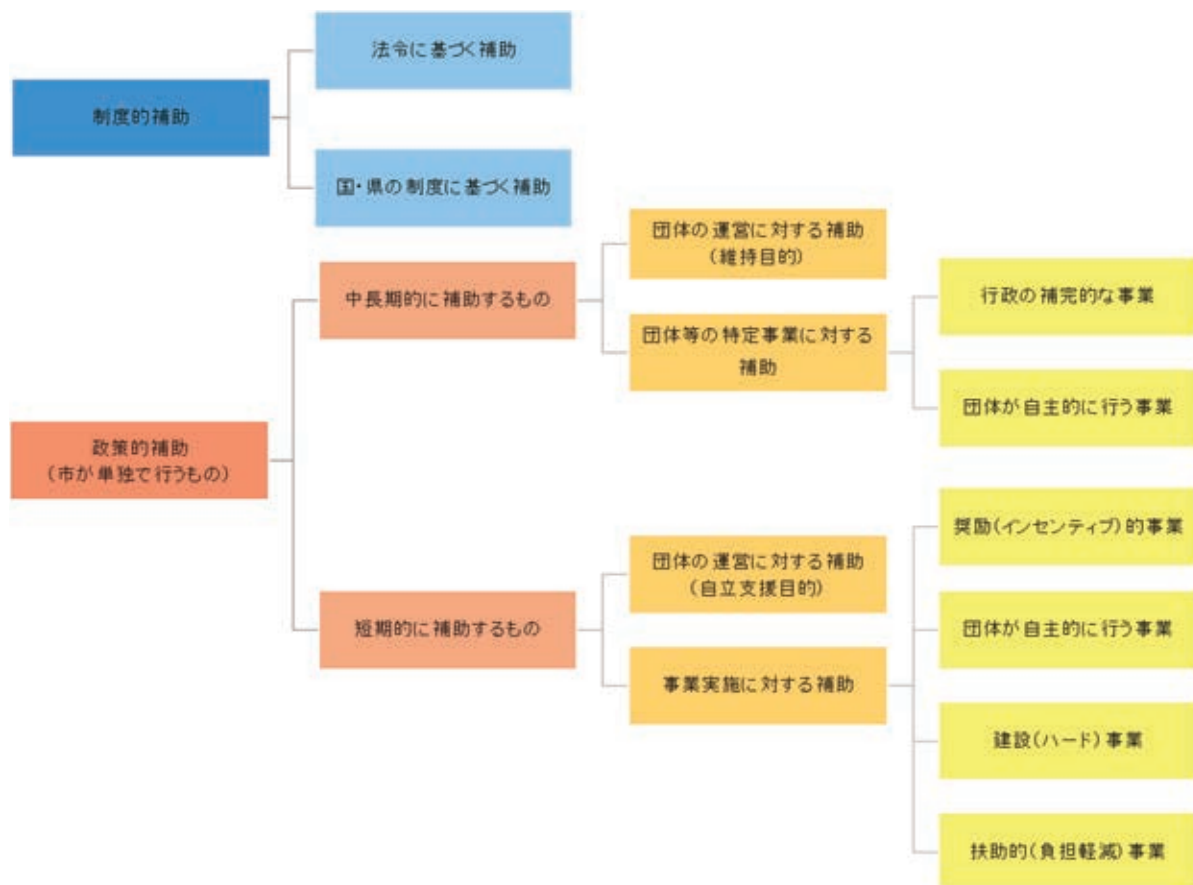
地域課題の解決のために短期的、一時的に交付される補助金

(例) 団体の活動の自立を支援するための補助金

建設事業や扶助的(負担軽減)事業への補助金

補助金の目的別分類に補助期間による分類を追加すると、次の階層図のとおり 10 の分類によって類型化され、整理できる。

図表 6-2-5 交付目的による補助金の分類階層図



(3) 目的別分類に応じた評価の設計

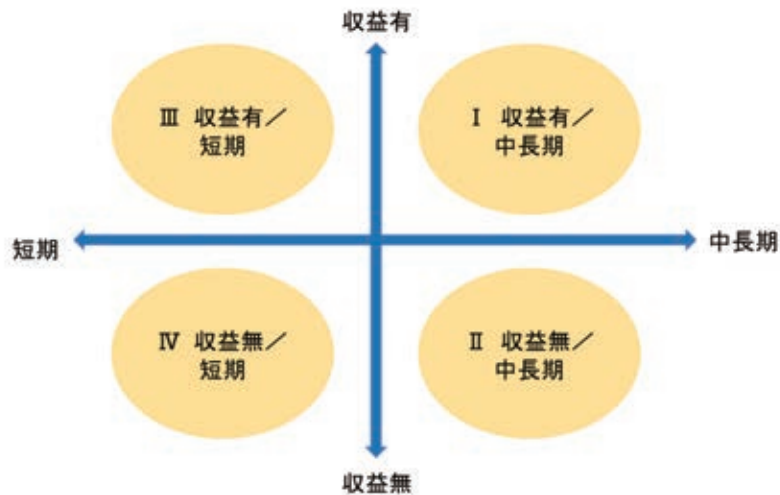
補助金ガイドラインの4分類を補完する形で性質と交付目的別に10に分類された補助金については、分類に応じた体系的な評価手法を設計することが求められる。

目的別の分類は、補助対象事業の目的の明確化と、目的に応じた目標と指標の設定等において、担当課による自己点検を効果的にするものであるが、事業の特性ごとに必要となる評価を更にシンプルに整理するため、目的による分類に加えて補助金を交付する対象の性格に応じた分類を検討した。

交付対象については、その自己財源（自らの事業等によって生み出す収益）の有無が収支状況による評価に大きく影響するとともに、補助金からの自立度の評価や自立支援にも関わることから、補助対象の収益の有無に目的によって異なる補助期間をクロスさせ4事象での整理を行った。

それにより、政策的補助は次の4事象に分けることが可能である。

図表 6-2-6 期間と収益による4事象図



- I 収益有 / 中長期
収益の有る補助対象へ中長期的に行う補助
- II 収益無 / 中長期
収益の無い補助対象へ中長期的に行う補助
- III 収益有 / 短期
収益の有る補助対象へ短期的に行う補助
- IV 収益無 / 短期
収益の無い補助対象へ短期的に行う補助

各事象に分類される補助金の目的別分類、補助事業数及び補助総額の傾向を見るため、令和元年度に予算化された高岡市補助金を、4事象に分類し整理すると次のとおりとなった。

図表 6-2-7 4事象による高岡市補助金の整理



※事業によって分類上複数に該当することがあるため、事業数及び補助総額の数値は全体総数とは一致しない。

分類した I～IVの補助金の傾向と特徴、それによる評価の視点を、下記のように整理した。

I 収益有／中長期

市の事業との関わりが強く、公共性の高い団体の運営や事業に対する補助が中心である。

収益のある団体への補助となるため、補助事業への評価と併せて交付対象となる団体の自主財源の確保と自立度の評価、必要に応じて補助金交付以外での自立支援を検討し、団体の自立度に併せた見直しの視点を持つ必要がある。

II 収益無／中長期

団体が行う行政を補完する役割を持つ事業に対する補助や、自治会等の地域との結び付きの強い団体への運営補助が中心である。

主に産業振興や安心安全分野、自治会等の行政からの委託的な役割等、地域の基盤として働く性質のものが多い。

政策目的や過去の実績を踏まえて、社会情勢の変化に合わせた地域社会の中での役割、公益性や必要性の評価を常に行っていくことが重要である。

III 収益有／短期

金額を大きく占めるのは民間事業者に対する奨励的事業や建設事業だが、収益性のある団体の運営や団体が行う特定の事業（イベント等のスポット的な事業を含む）に対する補助の比率も高い。

短期的な補助であることから、補助事業の目的に対する目標設定を適切に行い、目標達成状況による見直しを厳に行うとともに、達成できない場合は廃止や補助金交付手法の見直しを常に検討する必要がある。

また、Iと同様、収益のある団体への補助となるため、団体の自立度に併せた見直しの視点を持つ必要がある。

IV 収益無／短期

民間事業者への奨励的事業や建設事業のほか、特定の団体の運営や公的な団体や市民団体が行うイベントや活動に対するものが多い。

短期的な補助であることから、補助事業の目的に対する目標設定を適切に行い、目標達成状況による見直しを厳に行うとともに、達成できない場合は、廃止や補助金交付手法の見直しを常に検討する必要がある。

短期的な奨励事業や扶助事業に対しては、特に補助金交付により社会へ与える効果を評価し、必要性を検証・証明することが重要である。

補助金評価制度の設計及び担当課による自己点検と見直しにおいては、この「目的別分類」と「4事象による分類」を踏まえ、効果的・効率的な評価を行うことが望ましい。

3 補助金適正化のための評価指標

ここからは、前項までの評価の考え方を踏まえ、補助金適正化のための具体的な評価指標について検討する。

補助金の課題に対応する評価のポイントは、補助金交付の妥当性の検証、客観的な指標による評価、目的に応じた成果目標の設定と達成度合いを軸とする評価、収支状況の可視化と交付対象の自立支援につながる評価である。

(1) 目的に応じた目標設定と達成度による評価

補助金評価に当たっては、補助金交付の目的に応じた目標設定と達成度による効果検証及び評価が軸になると考えられるが、ここで補助金認定段階での目標設定及び終了時点での事業の効果検証に用いられる評価指標について整理する。

① 活動目標（アウトプット）と成果目標（アウトカム）

補助金の目的に応じた目標設定と達成度による事業効果の検証を軸とする評価運営において、評価指標は、補助金の確実な執行を量的に確認するための活動目標（アウトプット）と政策目的に対しての補助金の貢献度を確認するための成果目標（アウトカム）の2つの指標が考

えられ、目的に応じた効果的な評価のためには、成果目標（アウトカム）を重視した2つの指標での評価が必要である。

○活動目標（アウトプット）
活動回数、実施件数など、事業におけるサービス等の提供数・量
○成果目標（アウトカム）
活動量（アウトプット）により得られた成果
(例) 補助事業の目的：中心市街地の活性化
活動目標（アウトプット）：中心市街地で行うイベント実施回数
成果目標（アウトカム）：中心市街地商店街の歩行者通行量

まず、補助金認定段階では活動目標（アウトプット）と成果目標（アウトカム）の2つの視点から目標を設定し、補助期間終了後に達成度合いの評価を行う。

補助金の目的分類による目標設定の考え方及び目標の例は図表 6-3-1 のように例示することができる。担当課においては、適切な目標の設定のため、補助金を交付することで達成すべき目標を、補助金交付の本来の目的を十分に認識した上で設定することが重要である。

図表 6-3-1 補助金の目的別目標設定の考え方と例

目標の設定における、目的別の考え方及び例（案）		
法令に基づく補助	考え方	法令などの趣旨、目的に照らし、効果を図れるよう設定
	活動目標例	実施件数 など
	成果目標例	—
国・県の制度に基づく補助	考え方	制度・法令などの趣旨、目的に照らし、効果を図れるよう設定
	活動目標例	実施件数 など
	成果目標例	—
団体の運営に対する補助 （維持目的）	考え方	当該団体の組織目標、目指すべき状況を勘案し適切な項目を設定
	活動目標例	実施件数、活動回数、利用者数 など
	成果目標例	歩行者数、観光者数、認知度（HPアクセス数、アンケート結果など）、交通事故件数 など
行政の補完的な事業	考え方	行政の代行・補完として、事業目的をどの程度達成しているか把握できるよう設定
	活動目標例	実施件数、活動回数、利用者数 など
	成果目標例	実施件数、利用率、満足度（アンケート結果など）、犯罪件数 など
団体が自主的に行う事業 （長期）	考え方	集客、地域活性化、魅力アピールなど、行事等の主旨・目的によって適切な項目を設定
	活動目標例	実施件数、活動回数、利用者数 など
	成果目標例	参加者数、満足度（アンケート結果など）、マスコミ採用件数 など
団体の運営に対する補助 （自立支援目的）	考え方	当該団体の組織目標、目指すべき状況を勘案し適切な項目を設定
	活動目標例	実施件数、活動回数、利用者数 など
	成果目標例	利用者数、認知度（HPアクセス数、アンケート結果など）、マスコミ採用件数 など
奨励（インセンティブ）的 事業	考え方	補助によって得られる効果等により設定
	活動目標例	実施件数 など
	成果目標例	普及率、実施面積、増加・減少率 など
団体が自主的に行う事業 （短期）	考え方	集客、地域活性化、魅力アピールなど、行事等の主旨・目的によって適切な項目を設定
	活動目標例	実施件数、活動回数、利用者数 など
	成果目標例	参加者数、満足度（アンケートなど実施による）、マスコミ採用件数 など
建設（ハード）事業	考え方	市の支援を受けて整備された施設等が、公益上いかに役立てられているか等の視点で設定
	活動目標例	施設の整備件数
	成果目標例	施設利活用状況、借入金償還状況 など
扶助的（負担軽減）事業	考え方	負担軽減効果が把握できるよう設定
	活動目標例	実施件数 など
	成果目標例	負担軽減による就業実績、負担軽減による利用者実績、補助対象者数の増減 など

② 目標達成度合いによる4段階評価

前述の目標設定と達成度を評価検証する方法として、補助事業実施による効果を定量的に比較検証するため、設定した目標のうちの成果目標（アウトカム）については、目標の達成状況により以下の【A】～【D】（【A】：優、【B】：良、【C】：可、【D】：不可）の4段階での評価を行うこととする（成果目標が複数ある場合は平均の数値とする）。

図表 6-3-2 目標達成度と4段階評価

成果目標を以下の達成率で評価（目標が複数の場合は平均）	
【A】 …100%以上	【B】 …80%以上～100%未満
【C】 …50%以上～80%未満	【D】 …50%未満

③ 目標達成度合いによる評価方法

終期到来後にも補助金交付を継続する事業は、その目的（成果指標）と目標達成度合いを定量的に検証し、継続の判定結果と経緯を対外的に説明すべきであることから、補助金交付の目的である地域課題の解決状況と設定した目標達成度合いを検証し、継続判定と経緯の説明を行う。

<目標達成度による継続判定の考え方>

○成果目標の達成度が【A】

⇒ 設定した目標が達成されている場合、目標達成の効果により目的の地域課題解決が果たされたかどうかという視点で補助金交付の継続の可否を判定する。

目標の達成により、地域課題が解決された場合は終了、目標は達成されたものの、地域課題が解決されていない場合は、当該補助金を継続すべきかどうかの判断を行う。

図表 6-3-3 継続判定①

成果目標の達成度が【A】
課題解決のため終了
課題継続のため補助継続検討

○成果目標の達成度が【A】以外

⇒ 設定した目標が達成されなかった場合、更に継続した補助金交付をすることで目的の地域課題解決につながる可能性があるかどうかという視点で補助金交付の可否を判定する。

その場合、設定した目標が達成されていない場合でも、目的の地域課題が他の要因により解決した場合は終了と判断される。

図表 6-3-4 継続判定②

成果目標の達成度が【A】以外
課題解決のため終了
課題継続のため補助継続検討 (内容の見直し必要)
課題継続だが効果が少ないため終了

(2) 補助金交付の妥当性の評価

補助金認定段階での評価は、補助金交付の妥当性を検証・証明するものであることから、補助金ガイドラインに示される「補助金の基本的な視点」と「補助金の基準」に基づき評価項目を設定し、当該補助事業が評価項目に当てはまるかどうか、該当の有無により妥当性の判定を行う。

図表 6-3-5 「補助金の基本的な視点」に基づく評価項目

公益性	地域での住民自治、社会福祉・教育の推進など、広く市民生活の向上に寄与し、市民等の公益に資するものである 行政の役割や市民協働等の観点から市が補助すべき公益性の高い事業である
必要性	現在の社会経済情勢や市の施策・政策目標の推進に資する事業（総合計画など）である 補助によることが、他の手法と比べ、費用対効果が高い
公平性	公平性が保たれ、特定の個人・団体等の利益に供するものではない 同一団体・同一事業に同目的・同内容の補助金が重複して出していない
有効性・効率性	市民の福祉の向上や利益の増進等の効果が十分期待できる 補助先が適切な運営と執行管理が可能な組織・体制を整えている 目的（目標）を適切に設定できており、実施内容や手順等が明確である

図表 6-3-6 「補助金の基準」に基づく評価項目

独自の補助要綱を定めている
補助対象経費が要綱などにより明確になっている
補助率が1/2以内である ※1/2を超えている場合は補足に理由を記載
補助限度額が設定されている
団体等の決算において、繰越金・積立金が補助金額を超えていない
終期が3年以内で設定してある

(3) 収支状況と予算と実績の管理

補助金交付は予算の執行により行われるものであることから、常に収支状況と予算と実績の管理を行うことが必要となる。

補助事業の終了時点では、事業実施又は団体運営に要した費用、補助対象経費及び財源について予算と実績を比較することで適正な予算執行が行われたかを評価し、予算と実績に差異が生じていないかの検証を行う。

また、収入（財源）については実績のみならず、補助金への依存を解消し、自主財源確保による補助事業及び団体運営の自立性の維持・向上を促す指標として、収入に影響を与える要因を把握することも重要である。

図表 6-3-7 収入に影響を与える要因の例

<p>■基本的な考え方（共通）</p> <p>①潜在顧客数：その事業におけるターゲットとなる母集団（例：市内人口、小学生数、高齢者数、事業者数など）</p> <p>②キャパシティ：受け入れ上限数（例：コンサートの席数、会の定員など）</p> <p>③利用者数、加入数：「収入＝利用者×単価」とする場合の利用者（例：施設の利用人数、イベントの参加者数、加入事業者数など）</p> <p>④利用率、加入率：「①÷③」で算出される値（例：自治会・町内会の加入率など）</p> <p>⑤単価：一利用当たりの収入額（例：平均購入額、平均契約額など）</p> <p>⑥期間：一利用当たりの契約期間（例：平均利用時間、平均利用日数、平均利用月数など）</p>	
法令に基づく補助	※内容から、他の各補助と性質の近いものから選択
団体の運営に対する補助（維持目的）	①市内高齢者数 ②実施セミナーののべ定員数、会場の定員 ③駅利用者数、施設利用者数、参加者数、会員数、販売数 ④市内事業者の加入率 ⑤商品購入単価、加入費単価 など
行政の補完的な事業	①市内高齢者数、町内世帯数 ②実施セミナーののべ定員数、会場の定員 ③駅利用者数、施設利用者数、参加者数、会員数、販売数 ④市内事業者の加入率、町内会加入率 ⑤商品購入単価、加入費単価 など
団体が自主的に行う事業（長期）	①市内高齢者、コンベンション市場規模 ②実施セミナーののべ定員数、会場の定員 ③該当区間電車乗客因数、施設利用者数、参加者数 ④市内事業者の加入率 ⑤購入単価、加入費単価 など
団体の運営に対する補助（自立支援目的）	①特定地域（バス路線）の人口（高齢者、学生）、市内事業者数 ②学生寮の定員、室数 ③施設利用者数、参加者数、駐車場利用者、バス乗車人数 ④入居率 ⑤単価、加入費単価 ⑥平均入居期間 など
団体が自主的に行う事業（短期）	①市内高齢者、コンベンション市場規模 ②実施セミナーののべ定員数、会場の定員 ③該当区間電車乗客因数、施設利用者数、参加者数 ④市内事業者の加入率 ⑤購入単価、加入費単価 など

(4) 終期後のプロセス評価

① 補助対象の自立性の評価

収益性のある団体に対する補助については、積極的な自主財源の確保による市補助金からの財政的自立が求められるため、補助期間中の団体の財政状況の推移を把握し、自立度を測る指標による評価を行う必要がある。

指標については、補助金交付団体の収入における市補助金の割合とし、補助期間中の指標の増減により自立度の「向上」「維持」「後退」を判定する。

なお、自立度の判定については、担当課による補助金交付方法の見直しの参考とするとともに、判定結果から自立度に問題があると判断された場合、例えば経営コンサルタントの派遣・斡旋・紹介のような補助金交付以外の手法での自立支援を検討することも考えられる。

図表 6-3-8 自立性の評価

<p>会費・参加費等/収入総額を評価</p> <p>【A】 向上/ 【B】 横ばい/ 【C】 悪化</p>

② 補助事業の効率性の評価

補助事業の効率性、コストパフォーマンスの推移を表す指標として、成果目標（アウトカム）の達成度の実績値に対して要した費用（又は補助対象数）を算出し、数値の増減により効率性の「向上」「後退」を判定する。

効率性（コストパフォーマンス）の推移については、担当課による補助金交付の見直しの参考指標とし、必要に応じて補助事業の規模を拡大・縮小するかの検討を行うことを可能とする。

図表 6-3-9 効率性の評価

成果実績/市補助金額を評価 【A】 向上/ 【B】 横ばい/ 【C】 悪化
--

(5) 評価表の作成とモデル検証の実施

ここまで検討した評価指標を踏まえ、実際の補助金評価において活用する2つの評価表「交付基準に基づく評価表」及び「補助終了時の補助金評価表」を設計した。（フォーマットはエクセル）

評価表の設計と実用に向けては、高岡市で補助金交付の実務を担当する各課において、評価をモデル実施し、設定した評価指標と評価方法に関する課題や見直すべき事項を検証した。

評価のモデル実施の対象は補助金交付実務を担当する各課のうち、補助期間（中長期／短期）と収益の有無（収益有／収益無）による4事象から抜粋した。

評価のモデル実施を経て、担当課から課題として次の点が挙げられた。

- ①評価項目の記載内容に対する意見（どのような値を入れるのか、どのように記載すべきか等）
- ②記載に時間がかかるという意見
- ③項目の必要性、補助事業の性質による評価の在り方や評価表の設計に対する意見

①及び②については、担当課が評価表への記載を行う際に、記載方法や記載する内容に迷いが出てしまい、その結果記載に時間がかかり、負担感を感じられるというものであった。例えば、前述の補助対象の自立性の評価については収益性のある団体に対する補助を評価の対象としているが、その他の団体や個人に対する補助については評価不要の項目である。

これらに対しては、評価のポイントを絞るため、事業の分類に応じて評価（入力）すべき項目を示すことができるよう評価表のツールを設計し、共通の評価表を用いても全ての補助金における評価が効率的に行うことができるよう対応することとした。

具体的には、補助金の基本的項目の中で目的別分類や補助交付対象を入力すると、記載不要のセルに網掛けがかかるようツールに修正を施した。

図表 6-3-10 「交付基準に基づく評価表」イメージ

補助事業名称	目的別区分	0	所管部署	新規/継続区分
補助事業概要	※クリーム色のセルは、性質上記載が任意の項目です。 ※グレー色のセルは、性質上記載が不要な項目です。			
補助の目的	補助上の目的			
補助事業概要	事業所別定の上乗せ・積出しの有無			
関連事業名称	事業コード	目的別分類	収益の有無	開始年度(西暦)
補助先	補助先区分	補助先従業員数	補助先施設規模 (㎡)	終了年度(西暦)

年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
補助額					
補助率					
補助先					
補助内容					
補助の目的					
補助の概要					
補助の経費内訳					
補助の成果					
補助の課題					
補助の今後の見込み					
補助のその他の事項					

■ 補助事業の情報（新規/継続、目的別分類など）に応じて、記載のサポートを追加。記載時間短縮のため。
 新規/継続、目的別分類などを選択
 ⇒記載不要、記載任意のセルに着色される

③については、評価項目等の必要性の理解に関することであるが、今回設計した評価表を用いた補助金評価運営モデルは、担当課での自己点検を軸として、補助金認定の経緯や評価を示すものである。補助金の性質により評価の視点は異なるが、共通する評価の考え方や見直しの必要性については、担当課への説明と意識付けを継続し、理解を得た上で実施する必要がある。

また、一部の担当課で行ったモデル検証を通して、全庁的な実用を開始するに当たり想定される課題についても整理した。

①評価結果の即時反映

補助事業の認定に係る協議は毎年 10 月頃までに行われることから、補助期間の最終年度については見込みの実績を評価に反映させることとなる。

継続や見直しの判定は補助期間が 3 年の場合、2 箇年度の実績と最終年度の見込みの評価から行うことになるが、最終的な公表に当たっては、最終年度時点での確定値を反映した上で行うことが望ましい。

②改善につながる評価表の運用

補助金の評価自体が初めての取組であったこともあり、担当課においては評価表へ正しく記載することに注力される傾向があった。

評価表への記載は目的ではなく、改善のための自己点検の手段であることから、実運用に当たっては、評価の目的を全庁的に浸透させ、評価を活用した改善を働きかける意識改革が必要である。

③評価表へ記載する元情報の不足

評価段階で評価表の記載に必要な財務情報等が揃っていないと、作成に時間を要し担当課の負担感が増してしまう。そのため、事前に評価に必要な情報の周知と情報取得のためのルール設置を行うことが望ましい。

④過去の評価結果の管理・活用

現時点では、評価表に係る過去の結果確認や同分類、同規模の補助金同士を比較検証するための仕組みが構築されていないことから、評価の活用と効率化のため、今後の検討が必要と考えられる。

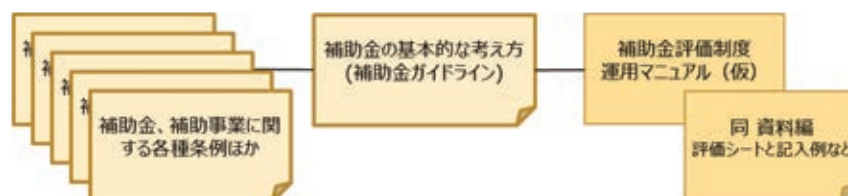
4 補助金評価マニュアルの概要

(1) マニュアルの目的と対象

令和元年度の補助金ガイドラインの策定によって、補助金見直しの方針が示されているが、補助金交付事務に携わる市担当者に向けた事務マニュアルが整備されていない状況であることから、補助金評価に関するマニュアルを、「補助金の考え方」による補助金見直しの方針を含め、担当課に補助金見直しの視点、評価の目的と手順を網羅的に説明できるものとして整備した。

今回検討した補助金評価の仕組みは、担当課による自己点検と見直しが最も重要となることから、マニュアルにおいて、市担当者が評価の目的と必要性を認識できるものとし、常に自己点検と評価の活用による見直しができる体制を整えることが目的である。

図表 6-4-1 マニュアルの位置付け



(2) マニュアルの構成

マニュアルでは、高岡市補助金の現状課題やこれまでの取組、補助金評価制度の根幹となる考え方や各評価表記載と評価の実務、評価結果の取扱いや活用について記載する。

図表 6-4-2 マニュアルの構成

第1章 補助金について
第2章 補助金評価制度について
第3章 補助金評価制度における評価実務について
第4章 評価結果の公表について
第5章 評価結果の取扱いや活用について
第6章 参考資料集

(3) マニュアルの内容

① 補助金について（マニュアル第1章）

○補助金の現状／補助金の課題／これまでの取組状況
補助金評価実施の前提となる現状や課題を示し、補助金評価の必要性を説明する。

② 補助金評価制度について（マニュアル第2章）

マニュアル第1章で示した課題に対応するための評価への理解を深めるため、次の3点を評価制度の根幹となるポイントとして説明する。

- 目的別分類に応じた評価
- 目標達成度を重視する評価
- 担当課の自己点検を中心とした評価

③ 補助金評価制度における評価実務について（マニュアル第3章）

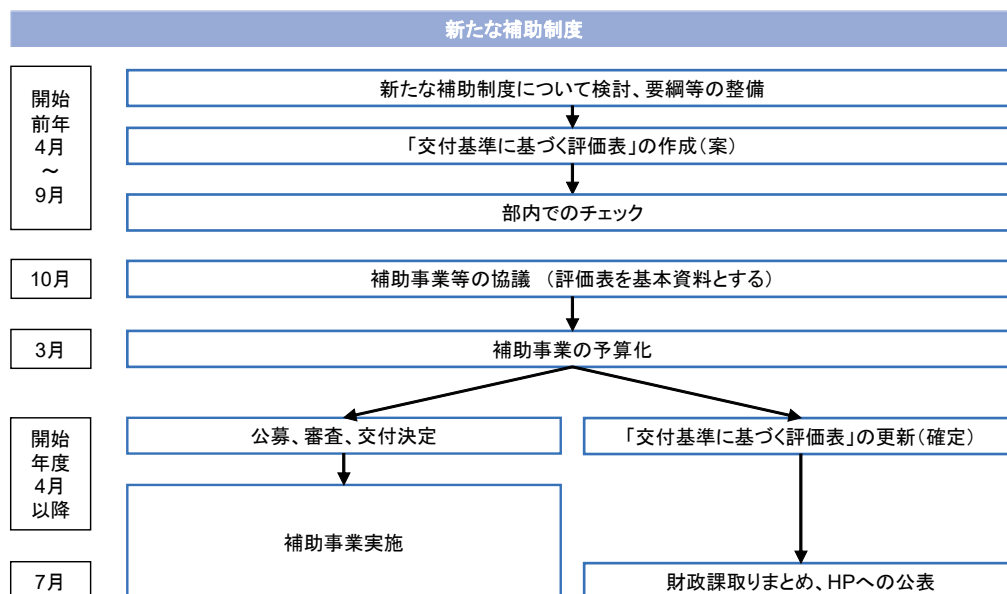
○評価表の作成スケジュール／評価表の記載について

担当課による評価の実務の詳細、作業方法を示すため、評価表を用いた作業スケジュール及び評価表（認定時の「交付基準に基づく評価表」及び「補助終了時の補助金評価表」）の具体的な記載方法について説明する。

なお、担当課における具体的な作業スケジュールの参考として、次のフローを示す。

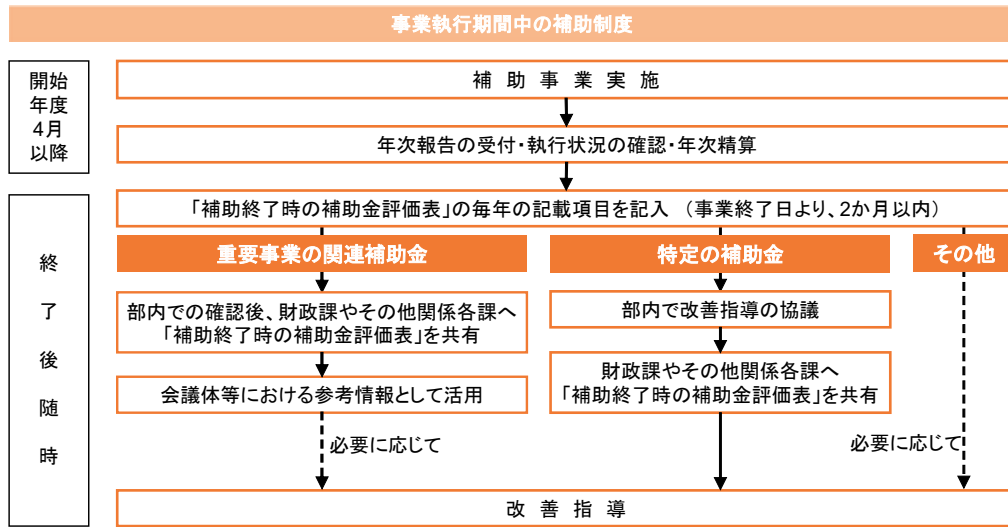
【新たに補助期間がスタートする補助金】

図表 6-4-3 補助金評価のスケジュール(新たな補助金)



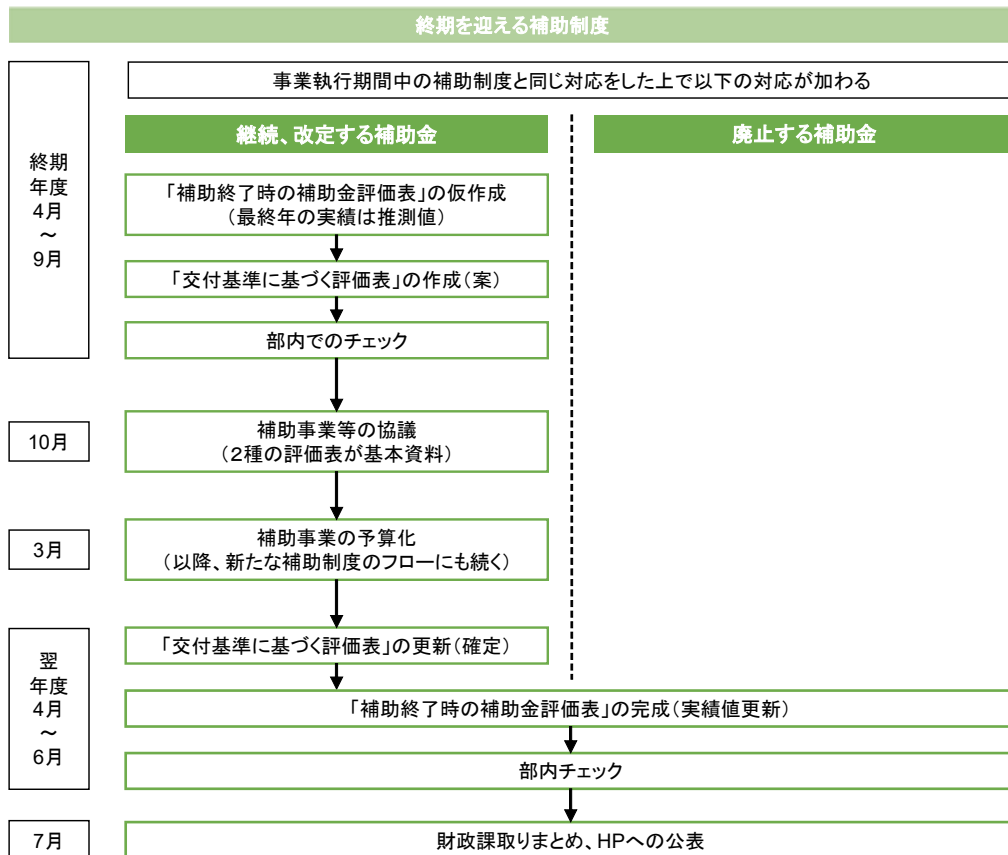
【事業執行期間中の補助金】

図表 6-4-4 補助金評価のスケジュール(事業執行期間中の補助金)



【補助期間が終了する補助金】

図表 6-4-5 補助金評価のスケジュール(補助期間が終了する補助金)



④ 評価結果の公表について（マニュアル第4章）

補助金評価の経緯と結果の市ホームページでの公表の目的や手順について説明する。

○公表の目的

- ・ 補助事業の透明性の確保
- ・ 市民への補助制度の周知

○公表対象と公表する情報

- ・ 補助金認定段階の「交付基準に基づく評価表」
- ・ 「補助終了時の補助金評価表」

○公表の手法（手順）

- ・ 公表する評価表については、補助金評価のスケジュールのとおり、毎年概ね6月までに担当課において作成し、財政課による取りまとめ後、7月以降に市ホームページに掲載し公表する。
- ・ 市ホームページでの公表においては、補助対象者が同分類補助金の評価結果を参照し、改善に活かすことや、市民が同分類補助金の評価を比較することが見込まれることから、目的別分類に分けて公開する。

図表 6-4-6 評価表公表の時期



⑤ 評価結果の取扱いや活用について（マニュアル第5章）

担当課の自己点検として行う「交付基準に基づく評価表」及び「補助終了時の補助金評価表」を用いた評価結果の想定される活用方法について、次のような例を説明する。

- 庁内別会議体等での活用
- 補助先への改善指導
- 評価結果の蓄積と蓄積された情報の活用
- 公表による補助事業への議論の活性化

⑥ 参考資料集（マニュアル第6章）

- 評価表（「交付基準に基づく評価表」、「補助終了時の補助金評価表」）
- 評価表記載例（記載ガイド付）
- 個別要綱例

(4) 評価表イメージ

① 「交付基準に基づく評価表」

図表 6-4-7 「交付基準に基づく評価表」全体イメージ

補助事業名称		目的別区分		所管部署		新規/継続区分	
※グリーン色のセルは、性質上記載が任意の項目です。 ※グレー色のセルは、性質上記載が必要な項目です。							
補助事業情報		補助上限額					
補助の目的		国県等制度の上乗せ・横出しの有無					
補助事業概要							
関連事業名称		事業コード		目的別分類		収益の有無	
補助先		補助先区分		補助先従業員数		補助先施設規模 (㎡)	
補助先		補助先区分		補助先従業員数		終了年度(西暦)	
補助先		補助先区分		補助先従業員数		終了年度(西暦)	
【凡例】○：妥当 △：改善の余地あり -：該当しない							
定量情報		最終年の実績 ⇒		実績		目標	
指標		2018年度		2019年度		2020年度	
① 活動							
② 目標							
① 成果							
② 目標							
補助		補助対象経費総額 (単位：千円)		補助対象経費総額 (単位：千円)		補助対象経費総額 (単位：千円)	
状況		補助率 (単位：%)		補助率 (単位：%)		補助率 (単位：%)	
団体(事業)の財務内容		実績		目標		目標	
指標		2018年度		2019年度		2020年度	
① 収入総額							
② 市補助金							
③ 会費・参加費等							
④ その他の収入							
⑤ 収入に占める市補助金割合							
⑥ 上記補足 (会費・参加費収入や市補助金割合に大きな変動がある理由等)							
上記補足 (△、-の理由等)							
備考、補足情報など							

ア 各補助金における概要情報の記載

補助の目的や目的別分類、補助交付先の情報等、補助金交付における基本的な管理項目を記載し把握する。

イ 定量情報の記載

定量的な評価指標となる目標や補助金支出額に関する項目であり、各補助金の活動目標及び成果目標は交付段階で設定する。

また、継続する補助金については過去の補助期間における成果や支出金額等の実績についても記載する。

ウ 団体（事業）の財務内容の記載

補助対象が団体である場合、団体の財務の状況について記載する。

ここで、団体運営に対する補助の場合は、団体全体の財務内容を、特定の事業に対する補助の場合は当該事業における財務内容を記載する。

エ ガイドラインのチェック項目

補助金ガイドラインにおける基本的な視点及び補助金の基準に関するチェック項目である。

○：妥当 △：改善の余地あり －：該当しない

オ 備考・補足情報など

評価表の全体を通じて補足すべき情報や留意事項を記載する。

② 「補助終了時の補助金評価表」

図表 6-4-8 「補助終了時の補助金評価表」全体イメージ

補助事業名称	目的別区分		所管部署			
補助事業情報	※クリーム色のセルは、性向上記載が任意の項目です。 ※グレー色のセルは、性向上記載が不要な項目です。					
補助の目的	補助上限額					
補助事業概要	国県等制度の上乗せ・横出しの有無					
関連事業名称	事業コード	目的別分類	収益の有無			
補助先	補助先区分	補助先従業員数	開始年度(西暦)			
			終了年度(西暦)			
※最終年が未確定の場合は赤フォント						
経年の定量情報	2018年度		2019年度		2020年度	
	目標	実績	目標	実績	目標	実績
① 活動目標						
② 成果目標						
達成/未達成理由						
補助状況	指標	予算	実績	差異	予算	実績
	補助対象経費総額(単位:千円)					
差異発生理由	市からの補助金額(単位:千円)					
	補助率(単位:%)					
団体(事業)の財務内容	収入内訳	予算	実績	差異	予算	実績
	市補助金					
収入に占める市補助金割合	会費・参加費等					
	その他の収入					
差異発生理由						

達成度評価	評価結果	
	達成目標を以下の達成率で評価(目標が複数の場合は平均)	
効率性	[A] ...100%以上	[B] ...80%以上~100%未満
自立性	[C] 50%以上~80%未満	[D] 50%未満
上記補足	成果実績/市補助金額	
	[A] 向上/[B] 横ばい/[C] 悪化	2018年度
	会費・参加費等/収入総額を評価	2019年度
	[A] 向上/[B] 横ばい/[C] 悪化	2020年度
		会費・参加費等/収入総額
		2018年度
		2019年度
		2020年度

補助金の継続判断	成果目標の達成度が【A】以外 →
	効率性実績を鑑み、規模拡大(補助拡大)や規模縮小などを検討するか
	自立性の向上を図るため補助金以外のフォローの実施を検討するか
	例: コンサルタントによる経営診断など
本補助金	
当期の振り返り	
次期改善ポイント	

ア

イ

ウ

エ

ア 各補助金における概要情報の記載

補助の目的や目的別分類、補助交付先の情報等、補助金交付における基本的な管理項目を記載し把握する。

イ 経年の定量情報の記載

「交付基準に基づく評価表」で設定した活動目標及び成果目標の補助期間を通じた実績を記載し、成果を評価する。

また、基本的な評価項目として、補助金の支出状況や補助対象となる団体の財務状況について、予算と実績を記載する。

定量情報の実績について、目標との乖離や収支に係る予実の差異が生じた場合は理由を記載する。

ウ 評価結果の記載

目標の達成度合い（達成度評価）、効率性、自立性を設定した指標に基づき評価する。

評価結果に対する要因や定量情報以外の評価事項については補足欄にて記載する。

エ 補助金の継続判断

ウの評価結果に基づき、補助期間終了後の補助金の継続もしくは終了の判断を記載するとともに、効率性の評価により補助金の規模拡大・縮小、自立性の評価により補助金以外のフォロー実施についても検討する。

また、定量情報では判断しきれない定性的な情報や継続する場合の次期補助期間の改善提言等についても記載することができる。

第7章 指定管理者評価制度の見直し検討

第7章 指定管理者評価制度の見直し検討

本章では、第2章で示した高岡市指定管理者の評価制度の課題を踏まえ、指定管理者制度の適正な運用と透明性の確保のための指定管理者による管理運営、定期的なモニタリングと報告、評価のPDCAサイクルを前提とした評価制度の見直しと運営モデルの設計、マニュアルの整備を検討する。

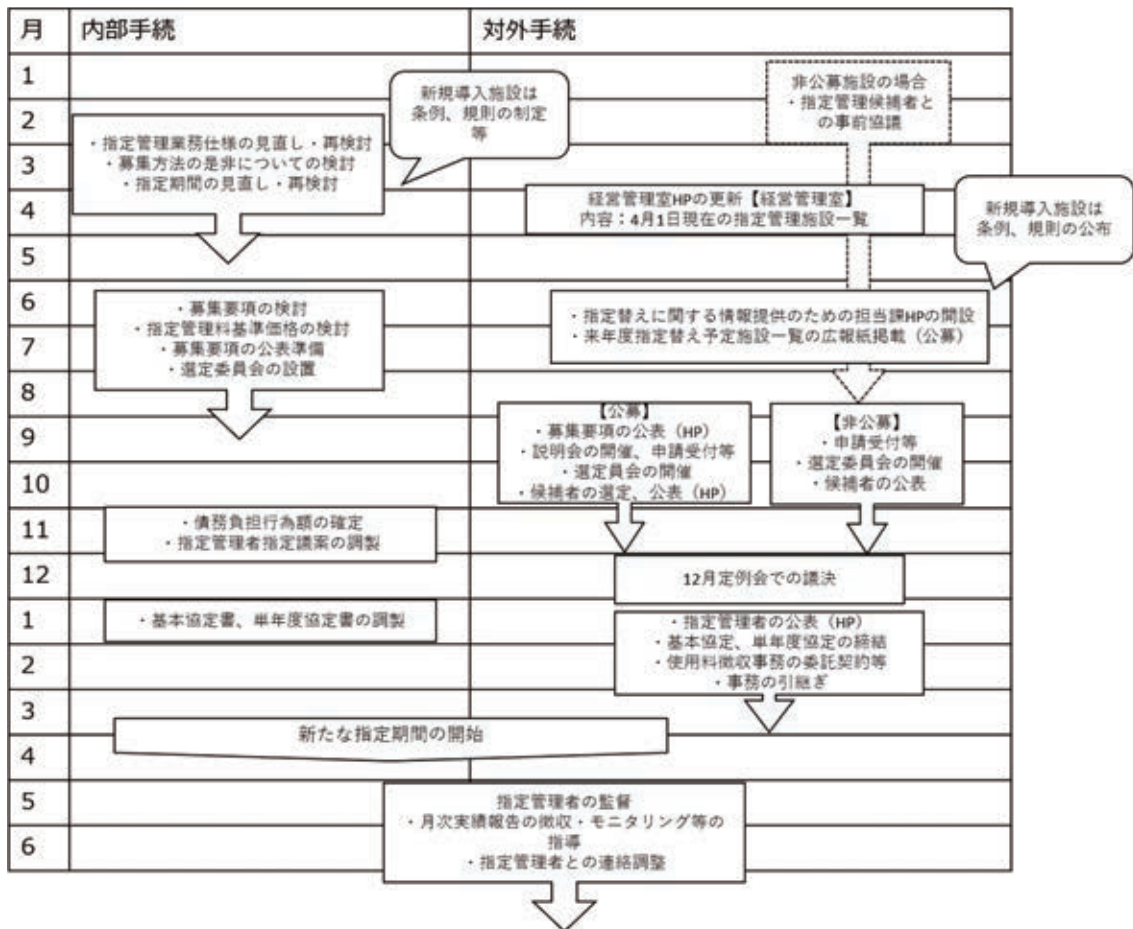
1 指定管理者評価制度見直しの概要

(1) 指定管理者制度運営の現状と課題

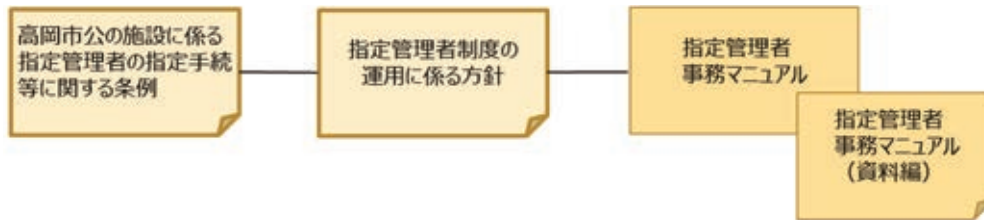
高岡市指定管理者評価制度の見直しの方向性を整理するため、指定管理者制度運営のプロセスと課題を確認する。

なお、指定管理者制度の導入と指定管理者の決定までの手順の流れは図表 7-1-1 のとおりであり、指定管理者制度に関しては、高岡市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例及び高岡市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例施行規則に基づき指定管理者制度の運用に係る方針及び指定管理者事務マニュアルに沿って事務が行われている。

図表 7-1-1 指定管理者制度導入と指定管理者決定までの流れ



図表 7-1-2 高岡市指定管理者制度の条例・事務マニュアル等の位置付け



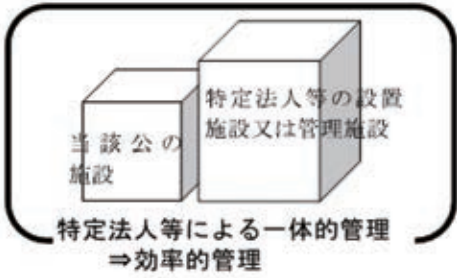
① 指定管理者の選定

高岡市での指定管理者導入施設においては、原則として公募により指定管理者が選定され、令和2年度時点では指定管理96施設のうち54施設で公募による選定が行われている。

一方、施設の設置目的や利用状況、管理運営状況等を踏まえ、合理的な管理者が特定できる施設や民間事業者の参入が期待できない施設については、高岡市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例及び施行規則により、非公募で指定管理者を選定することとなっている。

図表 7-1-3 公募・非公募の考え方

高岡市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例及び施行規則の内容	実際の運用
<p>① 公募により指定管理者を選定する施設</p> <p>指定管理者導入施設については、原則、公募により指定管理者を選定する。公募に関しては、施設の性格上、条件を設定することもできる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間事業者の参入が期待できる施設 ・ 次の②非公募による選定施設の要件に当てはまらない施設
<p>② 非公募により指定管理者を選定する施設</p> <p>施設の設置目的、利用状況、管理運営状況等を踏まえ、合理的な管理者が特定できる施設や、民間事業者の参入が期待できない施設については、次の区分により非公募で指定管理者を選定する。</p>	<p>※相手方と事前協議を行う</p>

<p>I. 公の施設の性格、規模、機能等を考慮し、特定の地域団体を選定できる施設</p> <p>公の施設の性格、規模、機能等を考慮し、特定の団体が管理運営を行うことにより、その効用を最大限に発揮できる施設として、公共的団体等を指定管理者として選定することが適当と認めた施設。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の設置目的を効果的かつ効率的に達成するため、市が資本金等の 1/2 以上を出資している法人を指定管理者とする施設（出資団体運営型施設） ・主に地域住民の利用に供する施設で、公共団体又は公共的団体を指定管理者とする施設（住民協働型施設）
<p>II. 法令等により管理者が特定されている施設</p> <p>法令等の規定により特定の法人等が管理を行うこととされている公の施設。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・国の法律や条令により、特定の管理者が定められている施設
<p>III. 合理的な管理者が客観的に特定される施設</p> <p>公の施設に隣接して、特定の法人等が設置し及び管理する施設がある場合において、当該法人等が当該法人等の施設と当該公の施設とを一体的に管理することにより、公の施設の効率的な管理を確保し、及び公の施設を利用する者の利便性の向上を図ることができることと認められる当該公の施設。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・施設が隣接しており一体的管理による効率的管理が見込まれる場合 

(出所:高岡市指定管理者事務マニュアル)

特に公募により指定管理者が選定される施設では、民間活力の活用が図られるが、現状においては公募に対して応募する事業者の数が少なく、1者のみの応募により選定が行われる事例もある。本来公募による選定には、事業者の新規参入と複数事業者での競争による事業内容の活性化と管理運営の改善意識の向上につながるという効果が期待されるが、指定管理者の入替えの可能性が低く、競争によるインセンティブが働かない中では、公募による選定の効果が改善につながりにくいという課題がある。

なお、選定に当たっては、各所管部局において外部委員を含めた選定委員会を設置し、申請団体から提出された事業計画書等を基に、手続条例で定める選定基準に照らして総合的に審査され、最も適当と認められた団体が指定管理候補者として選定される。

② 指定管理者による事業計画の作成と協定の締結

指定管理者の選定においては、指定管理候補者により事業計画書が作成され、市の募集要項に定める範囲で自由に施設管理に関する事業内容の提案がされる。また、選定による指定管理者の決定後には、管理運営業務の詳細や、市が払う指定管理料の額を定めるための協定書が市と指定管理者の間で締結される。

事業計画と協定での取決めの内容は、PDCA サイクルの P (Plan) であり、指定管理者評価制度の効果的な運営のためには、この段階で、施設本来の目的を市と指定管理者の間で適正に認識を共有し、業務に当たる目標設定をするべきである。目的からの具体的な目標が設定されないまま、指定管理者の業務と市による評価が行われれば、施設の趣旨に沿った評価が不十分になりかねない。

③ 指定管理業務の遂行と市によるモニタリング

協定の締結後は、事業計画書や協定書の内容に沿って指定管理者の業務が行われる。

指定管理期間においては、定期的なモニタリングの実施により、市担当者と指定管理者のコミュニケーションの機会は確保されているが、特に専門知識の必要な経営や収支状況に関して市職員による監督が行き届いていない場合がある。

④ 管理運営評価

モニタリングの結果を踏まえ、年度終了後に「管理状況評価表」を用いた指定管理者の評価を行っている。管理状況評価表を用いた指定管理者評価は、単に指定管理者を点数付けすることが目的ではなく、指定管理者の監督において、管理状況評価表を活用し、明確な形で評価・表現することで、適切な監督の実行、運営上の課題等への情報共有を促すことが目的とされている。

「管理状況評価表」は指定管理者事務マニュアルに示される統一的な様式（図表 7-1-4）を基に作成され、利用者数や利用料金収入の推移のほか、管理運営の基本的事項について、事業計画書や協定書のとおり行われているかの定性的な評価が、指定管理者自身と市により行われている。

しかし現行の評価では、収支に関する評価や目標設定による達成度のほか、施設本来の目的を意識した定量的な評価がされておらず、客観的に管理運営の良し悪しを判断することが難しい。

⑤ 評価結果の活用

「管理状況評価表」での各項目の評価、1年間の管理運営を通しての総括、今後の課題は、その後の施設の管理運営に反映し、施設の適正運営と市民サービスの向上に向けた改善につながることが望ましい。

現行の運用においては、評価結果や課題は、市と指定管理者とで共有されるが、評価結果を改善する取組が確実に指定管理者で行われているかを検証する仕組みがないことから、評価結果の活用強化が必要な状況である。

⑥ 指定管理者制度に関する情報公開

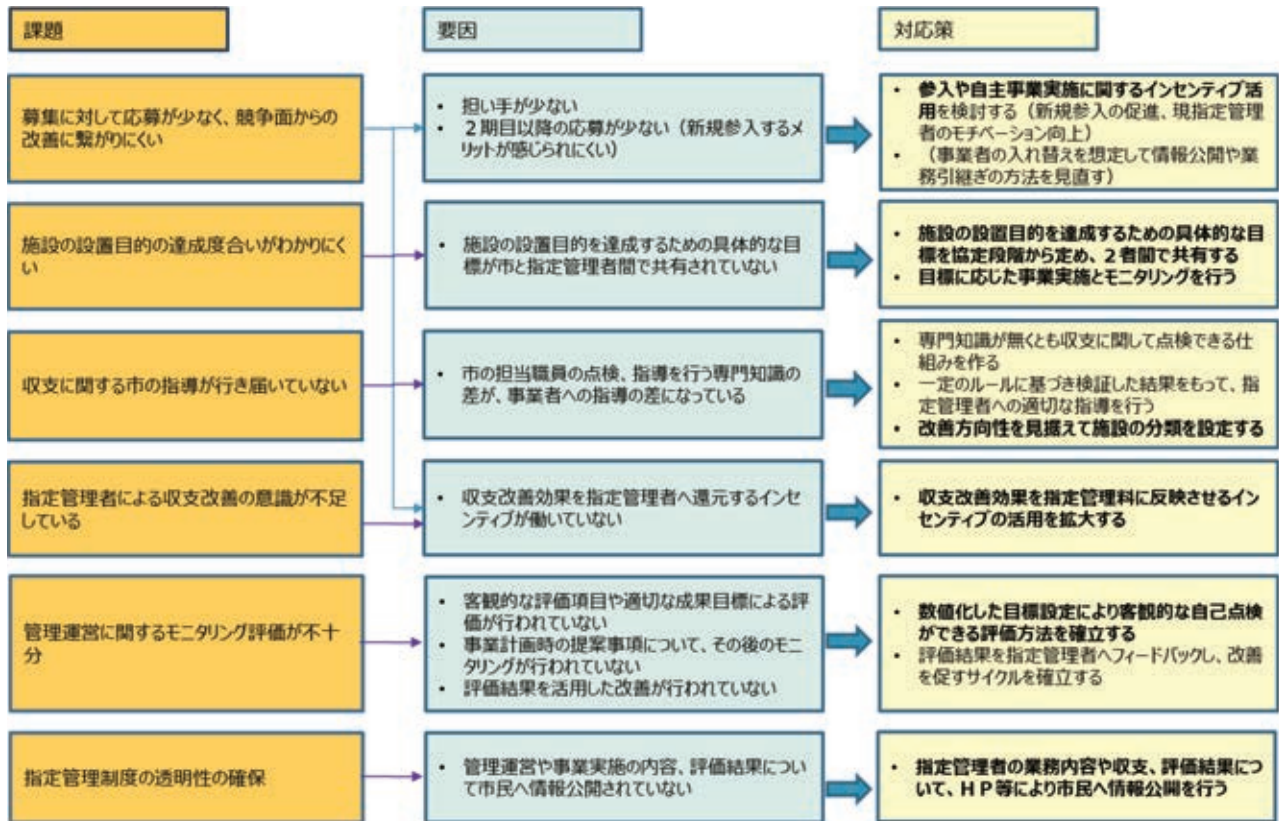
指定管理者制度においては、制度の導入に係る情報や指定管理者の一覧、募集や選定について市ホームページにより公表されているが、管理運営の実績や評価結果については公表が行われていない。指定管理者制度の透明性の確保と評価の形骸化の防止のためにも、評価結果については広く市民へ公表されるべきである。

図表 7-1-4 現行「指定管理者による公の施設の管理状況評価表」

令和〇〇年度指定管理者による公の施設の管理状況評価表																																																																																															
<p>1 施設の基本事項</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30%;">(1) 施設名</td><td style="width: 10%;"></td><td style="width: 10%;"></td><td style="width: 10%;"></td><td style="width: 10%;"></td><td style="width: 10%;"></td><td style="width: 10%;"></td><td style="width: 10%;"></td></tr> <tr><td>(2) 所在地</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>(3) 設置年度</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>(4) 設置目的</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>(5) 指定管理者</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>(6) 指定期間</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p>2 施設の利用状況</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">H27</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">H28</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">H29</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">H30</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">R1</td> </tr> <tr> <td>(1) 利用者数 [人/年]</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>(2) 利用料金収入 [千円/年]</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> <p>3 評価</p> <p>(1) 利用者数・収入の増減 指定管理者の自己評価</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: right;">市の評価</p> <p>(2) サービス向上への取り組み 指定管理者の自己評価</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: right;">市の評価</p> <p>(3) 利用者のニーズ把握や苦情対応</p> <p>① アンケート結果</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30%;">実施方法</td><td style="width: 70%;"></td></tr> <tr><td>回答数</td><td></td></tr> <tr><td>結果</td><td></td></tr> </table> <p>② 主な苦情と対応 指定管理者の自己評価</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: right;">市の評価</p> <p>③ 利用者の声を反映させるための取り組み 指定管理者の自己評価</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: right;">市の評価</p>	(1) 施設名								(2) 所在地								(3) 設置年度								(4) 設置目的								(5) 指定管理者								(6) 指定期間									H27	H28	H29	H30	R1	(1) 利用者数 [人/年]						(2) 利用料金収入 [千円/年]						実施方法		回答数		結果		<p>(4) 関係団体との連携 指定管理者の自己評価</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: right;">市の評価</p> <p>(5) 個人情報保護 指定管理者の自己評価</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: right;">市の評価</p> <p>(6) 施設・設備の維持管理 指定管理者の自己評価</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: right;">市の評価</p> <p>(7) 危機管理・安全管理等の取り組み 指定管理者の自己評価</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: right;">市の評価</p> <p>4 市所管課の管理運営確認状況</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 60%;">回数</th> <th style="width: 40%;">備考</th> </tr> <tr><td style="text-align: center;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;"> </td><td> </td></tr> </table> <p>(1) 定期報告の受理</p> <p>(2) 維持管理・運営状況等の現地確認</p> <p>(3) 個人情報に関するトラブル</p> <p>(4) 危機管理・安全管理上のトラブル</p> <p>(5) その他のトラブル</p> <p>具体的なトラブルの内容と対応</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p>5 総括、今後の課題（収入確保、経費削減、サービス向上等に係るもの）等 指定管理者の自己評価</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: right;">市の評価</p>	回数	備考																				
(1) 施設名																																																																																															
(2) 所在地																																																																																															
(3) 設置年度																																																																																															
(4) 設置目的																																																																																															
(5) 指定管理者																																																																																															
(6) 指定期間																																																																																															
	H27	H28	H29	H30	R1																																																																																										
(1) 利用者数 [人/年]																																																																																															
(2) 利用料金収入 [千円/年]																																																																																															
実施方法																																																																																															
回答数																																																																																															
結果																																																																																															
回数	備考																																																																																														

指定管理者制度運営のプロセスごとの現状と課題を整理すると図表 7-1-5 のとおりである。

図表 7-1-5 高岡市指定管理者制度の課題・要因と対応策



(2) 評価の目的

高岡市では行財政改革の一環として、民間活力の活用の推進による事務事業の見直しに取り組んでおり、指定管理者制度の有効活用にあたっては市と指定管理者が連携しながら指定管理者の裁量を広く認めることで、多様化する市民ニーズと施設の維持管理・長寿命化に柔軟に対応する等、経営的な視点に立った効果的・効率的な施設運営につなげることをしている。

指定管理者評価制度の目的は、単にコスト削減等による効率化を求めるだけではなく、指定管理者のやる気を引き出し、事業者が最大限そのノウハウを発揮することで公の施設運営において効率性と柔軟なサービスを両立させることにある。

(3) 評価見直しの基本的な考え方

指定管理者制度の現状課題と、評価の目的から、指定管理者評価制度の見直しにおいて必要となる新たな視点として、次のことが挙げられる。

- ・施設の設置目的に応じた目標設定と、目標に基づく業務遂行
- ・客観的に比較可能な定量的な指標による評価
- ・収支の評価と改善

- ・ 指定管理者の参入や経営改善等を促すインセンティブ導入の検討
- ・ 評価に基づく改善の促進
- ・ 評価結果の情報公開による透明性の確保

見直しにおいては、現行の指定管理者評価制度の運営にこの視点を追加し、より効果的かつ効率的な評価を行うことを基本として検討を行う。

① 施設の設置目的に応じた目標設定と目標に基づく業務遂行

現行の評価運営においては、施設本来の設置目的を意識した評価の視点が不十分であることから、指定管理者の評価に、目標の設定と目標に対する成果の評価という視点を追加する。

目標の設定については、施設本来の設置目的の再確認と共有のため、また目的に応じた指定管理者の業務遂行と市によるモニタリングを可能とするため、指定管理期間が始まる年度当初の段階で設定し共有する。

同時に、設定した目標のレベル（目標達成の困難度）を指定管理者と市の双方が認識し、評価に活かすことが必要である。

なお、目標については、単に仕様書どおりの基準で定めるのではなく、施設の本来の目的を正確に認識した上で設定されることが望ましい。例えば、目標が「地域社会での交流の場の提供による地域活性化」であれば、地域住民の交流に資する講座の実施回数などである。

② 客観的に比較可能な定量的な指標による評価

現行の評価のツールとなる「管理状況評価表」は、現行では管理運営の評価項目に対して主に定性的な評価を行うものであることから、見直しにおいては定量的な評価が可能な評価表を追加し、定量評価と定性評価の2視点からの評価を行う仕組みとする。

なお、定性評価については、定量評価の数字だけでは見えない取組も評価可能とするものとして、従来の評価項目を補足強化して活用する。

【定量評価】

管理運営や収支、目標達成度等の総合的な評価項目について、仕様書で定められた水準を軸に、点数評価するもの。評価を客観的に点数化することで、市、指定管理者及び市民にとって分かりやすい評価を示すことができる。

【定性評価】

定量評価では見えにくい具体的な取組のプロセスや、定量評価で得た得点の要因となった取組を明らかにするもの。定量評価において高評価を得た事業者の取組を明らかにすることで、他の事業者が以後の取組の参考にし、相乗効果で改善が図られることも期待できる。

なお、定量的な評価には「管理状況評価表（定量）」として新たに設計し、定性的な評価は「管理状況評価表（定性）」として再構築するものとする。

③ 収支の評価と改善

指定管理業務の収入と支出のそれぞれに対して、予算と実績の管理、経費節減や収入の向上に関する取組の検証と評価を行うことができる仕組みとする。

特に、利用料金等の事業収入については、収支に関するインセンティブの検討と併せて、適正な利益を指定管理者に還元するための収入の妥当性を検証する仕組みを構築する。

④ 指定管理者の参入や経営改善等を促すインセンティブ導入の検討

指定管理者の参入やモチベーションの向上を促す評価に対するインセンティブの仕組みを検討する。

⑤ 評価に基づく改善を促す

前年の評価結果を次の指定管理期間に活用させ、着実な改善を促すため、改善のための取組状況を評価する。

⑥ 評価結果の情報公開による透明性の確保

指定管理者の業務状況や実績、評価について市のホームページ上で市民に分かりやすい形で公表する。

評価結果の公表は、透明性の確保のほか、指定管理者間での評価の比較が可能となることにより、事業者間の競争によるインセンティブが働き、更なる改善につながることを期待できる。

(4) 指定管理評価運営のフロー

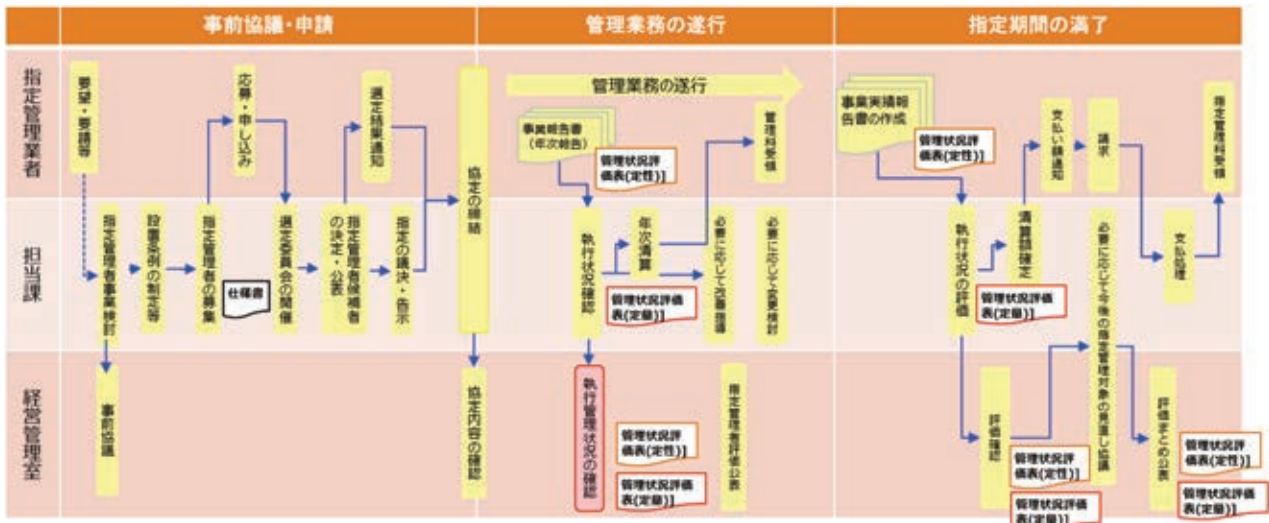
新たな「管理状況評価表」に基づく評価を、現行の指定管理者制度運営フローに組み込むと、次のフローでの運営が想定される。

- ① 指定管理業者において、「管理状況評価表（定性）」への記入を行う。
- ② 「管理状況評価表（定性）」の記入結果を踏まえて、担当課にて「管理状況評価表（定量）」による評価を行う。
- ③ 判定結果に基づき、必要に応じて指定管理業者と協議するなど、適切な運営管理のための指導等を行う。
- ④ 経営管理室においては、「管理状況評価表（定性）」と「管理状況評価表（定量）」による評価結果を基に、指定管理業者による管理運営の状況を確認する。

⑤担当課にて作成した評価表を経営管理室にて取りまとめ、指定管理者による運営状況を市のホームページにて公表する。

現行指定管理業務における評価の位置付けは次のとおり。

図表 7-1-6 指定管理業務のフローと評価の位置付け



2 施設や事業の特性に応じた評価運営

指定管理者評価制度の見直しにおいて新たに設計する「管理状況評価表（定量）」を用いた定量的な評価においては、指定管理者制度を導入する全ての施設の管理運営を、共通の評価項目や指標を用いながら効果的・効率的に評価することが求められる。

「管理状況評価表（定量）」の設計に当たっては、特性により評価時の考え方が異なると考えられる施設を類型化して整理し、指定管理者の管理運営の基本的な評価項目を基に、必要に応じた評価の重み付けを行うことができる仕組みを検討した。

(1) 施設の類型化

施設の類型化整理は、高岡市で指定管理者制度が導入される施設の特徴を踏まえ、次のとおり行った。

① 指定管理者の業務に基づく類型

まず、指定管理者は、その主となる業務が施設管理に関するものか事業実施に関するものかによって分類することができる。

施設管理が主である場合は、施設の機能により市民へサービスを提供するため、施設の維持管理や効率的な施設の管理運営が重要になる。

一方、事業実施が主なものは、当該施設において指定管理者が行う事業により市民へサービスを提供するものであるため、効率的な施設の管理運営のほか、事業の内容や成果についての検証が特に重要である。

② 施設の目的・機能による類型

指定管理者制度を導入する公の施設は、その設置目的や機能によって分類することができる。高岡市の既存施設が持つ目的・機能を踏まえて分類すると、次のとおり8の類型に整理することができる。

ア 基盤施設

地域や住民の生活環境を維持するための基盤として機能する施設であり、市営駐車場や市営住宅が想定される。

イ 公園内施設

有人管理が必要な公園と公園内に設置された施設である。

ウ 市民文化系施設

市民や地域住民にとっての学習や交流等の活動の拠点となる施設であり、地域のコミュニティセンターや生涯学習センター等が想定される。

エ 社会教育系施設

文化的な価値提供と事業の実施により、文化的教育の推進の拠点となる施設であり、美術館や博物館等が想定される。

オ スポーツ施設

スポーツの場の提供とスポーツ事業の企画運営の拠点となる施設であり、体育館や運動場、フィットネス施設等が想定される。

カ レクリエーション施設・観光施設

観光・レジャーの拠点となる施設であり、道の駅や観光物産館等が想定される。

キ 産業系施設

産業振興や地域活性化の拠点となる施設であり、商店街活性化センター等が想定される。

ク 社会福祉施設・医療施設

市民に福祉サービスや医療サービスを提供する施設であり、老人福祉センターや急患医療センター、児童センター等が想定される。

図表 7-2-1 施設の類型

業務内容	目的・機能による類型	想定対象（例）
施設管理	基盤施設	駐車場・市営住宅
	公園内施設	高岡古城公園
事業実施	市民文化系施設	生涯学習センター
	社会教育系施設	美術館、博物館
	スポーツ施設	体育館・運動場
	レクリエーション施設・観光施設	道の駅
	産業系施設	商店街活性化センター
	社会福祉・医療施設	老人福祉センター

(2) 基本的な評価項目

指定管理者の施設の管理運営に対しては、効率的な管理運営やコスト削減、目標の達成度やサービス向上など、様々な視点からの評価が必要となる。多角的な視点から評価を行うため、次の10項目を基本的な評価項目として設定し、「管理状況評価表（定量）」において定量的な評価ができるようにした。

図表 7-2-2 基本的な評価項目

No	評価項目	評価項目概要
①	支出状況	管理経費の支出状況
②	収入状況	利用料、事業収入、借入等の収入状況
③	指定管理料の妥当性	指定管理料と収支（①、②）の妥当性
④	利用実績	利用者数、自主事業参加人数など
⑤	維持管理実績	施設管理状況（点検状況、点検結果等）
⑥	管理運営の適正性	指定管理料と管理運営（①、④、⑤）の妥当性
⑦	サービス向上	利用者へのアンケートの実施など
⑧	自己評価・改善	指定管理者による自己点検評価、改善の状況
⑨	目的・目標達成度	目的・目標に応じた指標の達成状況
⑩	文化的価値評価	文化価値アンケート結果

(3) 基本的な評価項目と類型の活用

① 類型による評価の重み付け

整理した施設の類型については、類型ごとに考えられる評価の考え方や重視されるポイントを整理した上で、基本的な評価項目との関係を図表 7-2-3 のとおり整理した。

類型による評価の考え方を踏まえた評価の重み付けを行うため、評価時の考え方と評価項目に対する重み（◎、○、△の三段階）を整理している。

図表 7-2-3 施設や事業の目的・機能による類型と評価の考え方、評価の重み付けの例

業務内容	目的・機能による類型	想定対象（例）	評価時の考え方	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
施設管理	基盤施設	駐車場・市営住宅	・維持管理目的のため⑥実績チェックが重要となる。	○	○		○	○	◎	○	○	○	
	公園内施設	高岡古城公園	・維持管理目的のため⑥実績チェックが重要となる。また市の方針にあってはいるかの③目的チェックも比較的焦点が高い。 ・将来的な維持管理を見据えた③利用料チェックがあってもよい。	○	○	△	○	○	◎	○	○	◎	
事業実施	市民文化系施設	生涯学習センター	・地域の施設として、施設目的に応じて多くの地域住民に利用されることが期待されるため、⑥実績チェックと③目的チェックが重要となる。	○	○	○	○	○	◎	○	○	◎	
	社会教育系施設	美術館、博物館	・⑩文化価値チェックが重要となる。 ・また文化評価がよくとも、利用者数の確保にも努める必要があるため⑥実績チェックも比較的焦点が高い。	○	○	○	○	○	◎	○	○	○	◎
	スポーツ施設	体育館・運動場	・比較的自由に自主事業を行いやすい施設が多く、民間との競合可能性もあるため、③利用料チェックが比較的焦点となる。 ・また、施設規模に応じた比較など、⑥実績チェックも重要となる。	○	○	◎	○	○	◎	○	○	○	
	レクリエーション施設・観光施設	道の駅	・自主事業が多いため、③利用料チェックが非常に重要となる。 ・また、施設運営の自由度も高いため③目的チェックも重要となる。	○	○	◎	○	○	◎	○	○	○	◎
	産業系施設	商店街活性化センター	・目的に見合った多数の利用実績があるかが重要となるため、⑥実績チェック及び③目的チェックの焦点が高い。	○	○	○	○	○	◎	○	○	○	◎
	社会福祉・医療施設	老人福祉センター	・目的通りにサービスを提供できているかが重要となるため、③目的チェックの焦点が高い。	○	○		○	○	◎	○	○	○	◎

凡例 評価の重み ◎:高 ○:中 △:低

② 類型ごとの評価比較と公表

類型化により、図表 7-2-2 のような基本的な評価項目に対して重み付けをした評価が可能となると同時に、同一類型内での評価の比較を行うことができる。

同一類型内の評価の比較により、指定管理者が同一類型内の他事業者の評価や取組状況を確認できるようになるほか、評価結果を市民に公表することで、指定管理者間の競争によるサービスレベルの向上等の管理運営の改善を促すことも期待できる。

3 指定管理の適正化のための評価方法

これまでに述べた評価見直しの考え方と施設類型の考え方を踏まえ、新たに設計する「管理状況評価表」を用いた評価方法について、検討を行った。

(1) 基本的な評価項目に対する定量的な評価指標

10の基本的な評価項目に対しては、定量的な評価を可能とするため、評価項目ごとに点数化して評価が可能な設問を設定し、点数評価の考え方を統一した上で各担当課において評価を行う設計とする。

定量的な評価指標については、仕様書等の業務水準を満たしていることが、指定管理者に期待される基準のレベルであることを前提として、仕様書水準と比較した際の業務レベル（期待どおりか、期待を上回っているか、期待を下回り課題を抱えているか）を判定することを基本的な考え方とする。

したがって、各評価項目に対する点数評価は、仕様書水準との比較という考え方を基本として、次のとおりの採点基準を設けて行う。なお、明快な評価のため、中間点を作らず、全項目1～4の4段階の点数評価としている。

- | | |
|-----------|-------------------------------|
| 4（水準以上） | ： 仕様書等の水準を満たし、一部に水準を上回る内容がある。 |
| 3（適正） | ： 仕様書等の水準を満たす管理が行われている。 |
| 2（一部課題あり） | ： 仕様書等の水準を満たしているが、一部に課題がある。 |
| 1（課題複数あり） | ： 仕様書等の水準を満たしているが、複数の課題がある。 |

評価の目的は、市の求める最低水準を満たしているかの検証をすること以上に、民間ならではのノウハウを活用し、事業者自らの創意工夫により管理運営が行われているかを検証し、更に評価による事業者のモチベーションの向上を図ることであることから、高い評価を得るためには、仕様書で期待される以上の意欲的な取組や工夫が必要になる設計としている。

基本的な評価項目①～⑩に対し、定量的な点数評価を行う設問は次のとおり設定した。

① 支出状況

指定管理業務の支出について、予算に基づく適正な管理と経費節減の取組状況を評価する。

【設問】

- (1) 指定管理を実施している事業に対しての予算書が提示されており、予実管理がなされているか？
- (2) 予算と実績に理由のない大幅乖離がなく、適正に経費管理されているか？
- (3) 管理経費が節減されているか？

② 収入状況

指定管理業務の収入について、予算に基づく適正な管理と収入向上の取組状況を評価する。

【設問】

- (1) 適正な予算書が提示されており、予実管理がなされているか？
- (2) 予算と実績に理由のない大幅乖離がなく、適正に収入管理されているか？
- (3) 収入金額の向上に向けて施策を実施し、収入が上がっているか？

③ 指定管理料と管理経費、収入の妥当性チェック

指定管理者の利用料等の収入を当初想定した収入と比較し、指定管理者が指定管理業務で得る利益として妥当かどうかを確認する項目である。

妥当性の判断は、指定管理者が得る利益の上限額を設定して確認を行う「利用料チェックシート」を使用して行い、本項目は、翌年の指定管理料の算定やインセンティブ付与に関わる評価指標として活用する。

なお、「利用料チェックシート」の設計と活用については、次項において後述する。

【設問】

- (1) 利用料関連チェックに該当するか？

④ 利用実績

施設の利用者数と利用者数を増加させる取組を評価する。

【設問】

- (1) 利用者数は適正な規模を維持できているか？
- (2) 施設目的に応じた形で、利用者数増加施策を実施しているか？

⑤ 維持管理実績

施設の維持管理業務が適正に行われているかどうかを評価する。

【設問】

- (1) 施設の保守管理・点検が適切に行われているか？
- (2) 備品管理が適切に行われているか？
- (3) 清掃・衛生管理が適切に行われているか？
- (4) 指定管理者が行うべき修繕が実施されているか？
- (5) 緊急トラブルに備え、事前の体制作りとマニュアル等の準備がされているか？

⑥ 管理運営の適正性

事業計画書の当初計画どおり、管理経費の予算内で利用目標及び管理目標を達成しているかを評価する。

【設問】

- (1) 指定管理料と管理経費、利用実績、管理実績のバランスがとれているか？

⑦ サービス向上

利用者のニーズに合わせたサービス向上の取組状況を検証する。

【設問】

- (1) 利用者アンケート等、自発的な手段で利用者ニーズ取得し、顧客要望に応えるようサービス向上に努めているか？
- (2) 自発的にサービス向上に努めているか？

⑧ 指定管理者による自己評価結果

前年の指定管理者の自己評価の内容について、当年の施設運営に活かした改善の取組状況の評価する。

毎年の評価を形骸化させず、評価結果を活用して確実に次年度の改善に活かすことを目的とした項目である。

【設問】

- (1) 自己評価結果は実態を反映させるだけの項目・内容で書かれているか？
- (2) 前年自己評価結果の内容が反映された運営ができているか？

⑨ 目的から考案した指標の達成状況チェック

施設目的に応じて設定する目標の設定状況や達成状況の評価する。

ここでは、目標の達成度の数値だけでなく、設定する目標の難易度も評価に反映させる。そのため、あらかじめ目標設定の難易度と評価の基準を指定管理者と市との間で年度当初に確認しておく必要がある

設定した目標指標は、「管理状況評価表（定性）」において設定理由を含めて記載した上で評価するが、目標指標に応じた達成度の評価は、ここでの定量指標の一つとしても活用する。

【設問】

- (1) 施設目的に応じた目標指標を市と指定管理者で十分協議して設定し、認識しているか？
- (2) 目標指標を念頭においた運営・自主事業を実施しているか？
- (3) 目標指標をどの程度達成しているか？

⑩ 文化価値チェック

美術館や博物館等の文化施設について、文化価値を評価する。

文化価値の評価は、第4章「財務諸表活用としてのセグメント分析の実施」の文化施設のセグメント分析において実施した文化的価値評価の指標を活用して行うこととした。

なお、美術館や博物館等の文化施設特有の評価項目である。

【設問】

- (1) 文化価値チェックシートの評価点は平均と比較してどのような水準にあるか？
- (2) 前年文化価値と比較して改善がなされているか？

(2) 指定管理者の収入に係る評価

前項で示した基本的な評価項目「③ 指定管理料と管理経費、収入の妥当性チェック」にも関連するが、指定管理者評価制度の見直しにおいては、指定管理者の利用料金等での利益の妥当性を評価する考え方を追加する。

① 基本的な考え方

指定管理料の算出方法は、次のとおりであり、基本的には指定管理者の収支は0になると想定される。

$$[\text{指定管理料}] = [\text{想定される費用}] - [\text{想定される収入}]$$

しかし、指定管理者となる民間事業者が、自らのノウハウを活かした経営努力を行うことで想定を超える収入を得ることもあり、指定管理業務と自主事業により大きな利益を生むことも考えられる。

「民間事業者のノウハウを活かして収入やサービスを向上させる」という利用料金制の主旨と利用料金制導入によるインセンティブを考えると、指定管理者の利益の享受は認められるべきであるが、その利益は、公の施設の機能を活用して得られるものであることから、一定の基準を超える利益については、市へ還元することも必要と考えられる。

それを踏まえ、指定管理料の算定やインセンティブ付与に活用する収入評価の指標として、指定管理者の利益の妥当性を評価するものである。

② 評価方法

機械的に利益の妥当性を評価できるよう、「利用料チェックシート」を設計する。

ここでは、利益の上限を当該年度の指定管理料の20%として設定し実際の利益と比較することで、指定管理者の利益の金額の妥当性を検証するとともに、翌年からの指定管理料の減額が必要となるかどうかをチェックする。

市への還元額は、利益の上限を超過した金額の半分とし、基準を超えた利益の半額ずつを指定管理者と市との間で分配する仕組みとしている。

市への還元の方法は、次期指定管理料からの減額を想定している。

図表 7-3-1 「利用料チェックシート」

当年指定管理料の20%を利益の上限としてチェックをかける。

利益欄に事業者の決算書類から金額を転記し、当年指定管理料を入力すると、チェック結果欄に<減額必要なし>か、<減額必要>かが表示される。

利益[=収入-支出]		※入力必須
当年指定管理料		※入力必須
利益限度額		※自動入力、指定管理料の20%を利益限度額
チェック結果		←「減額必要」または「減額必要なし」が判定される

<減額必要>となった場合には、おおよそ半額を翌年指定管理料から減額する。

減額する金額		←減額必要な場合、[利益-利用限度額]の半分の金額が表示される
--------	--	---------------------------------

(3) 総合評価と評価結果の比較検証

10の基本的な評価項目ごとに設定した設問による点数評価に対しては、類型による評価の重み付けを行った上で点数を集計し、指定管理者ごとの総合評価を行うことで、同一類型内の評価比較と市民にとっても分かりやすい評価結果の公表を行うものとした。

評価の重み付けについては、図表 7-2-3 の例示にもあるとおり、類型ごとに考えられる10の評価項目の重要度によって3段階(◎、○、△)で行い、総合評価は、重みのパラメータを各評価項目の設問の回答内容(1~4までの点数)に加えることで行っている。

総合評価の集計は、毎年全施設の評価を一斉に行いたいことから、作業を簡略化させるため、「指定管理評価ツール」を整備し、機械的にできるものとした。

なお、「指定管理評価ツール」の整備は、第4章「財務諸表活用としてのセグメント分析の実施」の文化施設のセグメント分析における「文化的価値集計&係数算定シート」の仕組みを基礎として行い、施設類型ごとに「管理状況評価表(定量)」を一括で取り込むと、総合評価の自動集計と比較評価が可能となっている。

総合評価算出のための評価集計方法は次のとおり。

図表 7-3-2 「指定管理評価ツール」パラメータ設定例

評価回答の一括取込 & 評価処理 ワンクリックで処理開始

評価・係数算定パラメータ 評点あたり係数ポイント: 0.008824 PT/1点

重み付け (5段階評価)				
管理経費の支出状況	3			
収入状況	3			
指定管理料と管理経費(1)、収入(2)の妥当性	3			
利用実績	3			
維持管理実績	3			
指定管理料と管理経費(1)、利用実績(4)、管理実績(5)の妥当性	3			
サービス向上	3			
評価結果の妥当性及び改善への活用	3			
目的から考案した指標の達成状況	5			
文化価値	5			

係数値範囲 (1で現状維持想定)

係数上限値	2倍
係数下限値	0.5倍

評価区分	基準	高	中	低	
		5	3	1	
管理経費の支出状況		12	8	2	総和
収入状況		10	5	1	総和
指定管理料と管理経費(1)、収入(2)の妥当性					対象外
利用実績		10	5	1	総和
維持管理実績		21	10	2	総和
指定管理料と管理経費(1)、利用実績(4)、管理実績(5)の妥当性		4	3	1	総和
サービス向上		7	3	1	総和
評価結果の妥当性及び改善への活用		7	6	3	総和
目的から考案した指標の達成状況		10	9	1	総和
文化価値		8	5	1	総和
評点最大値		170			

【パラメータ1】： 類型ごとの重み（5段階）

類型ごとに考えられる10の評価項目の重要度によって行った重み付けによりパラメータ設定を変更可能である。

【パラメータ2】： 汎用性を高めるための係数評価における係数範囲

【パラメータ3】： 基本的な評価項目ごとの点数範囲

各評価項目の回答内容に沿って評価の高・中・低の基準点を付与するものであり、評価項目ごとに柔軟に点数範囲を定めることが可能であるが、今回の評価においては、全評価項目の設問点数が1～4点に統一されて設定されていることから、パラメータは固定とし、各評価項目に複数設定された質問のうち、1つでも4点（仕様書以上）がある場合は「高：5点」、全設問が3点（仕様書基準）の場合には「中：3点」、2つ以上の設問で2点（仕様書未満）がある場合には「低：1点」の配点として実施している。

パラメータを設定した「指定管理評価ツール」に、類型ごとに「管理状況評価表（定量）」を一括取込みすると、自動的に集計され、次のような比較評価が可能である。

図表 7-3-3 比較評価

施設名	評価日付	①レベル評価							②点数評価	
		利用実績	維持管理実績	サービス向上	収入状況	文化価値	管理経費の支出状況	評価点合計	係数化値	
xx歴史館	2020/3/31	3	3	1	3	1	1	3	83	1.303226
xy博物館	2020/3/31	3	3	1	3	1	1	1	61	1.090323
yy美術館	2020/3/31	5	3	5	5	5	5	5	149	1.941935
平均	3	3.666666667	3	2.333333333	3.666666667	2.333333333	2.333333333	3	97.66667	1.445161

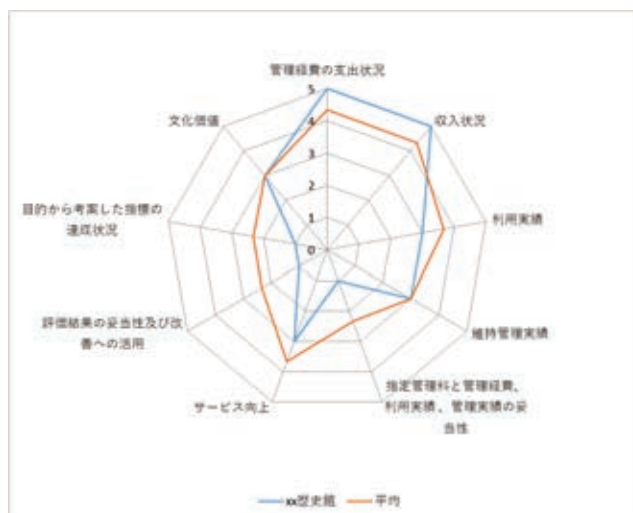
【①レベル評価】：個々の特性を示す指標

【②点数評価】：他との比較から現在のパフォーマンスを示す指標

【③係数評価】：他の数値コントロールに役立てるための指標

また、点数評価等の数字だけでなく、一目で各項目が同類型施設の平均値と比較してどこが強く、どこが弱いかを視覚化できるレーダーチャートも作成可能なため、比較分析に活用できる。

図表 7-3-4 同類型他施設平均との比較チャート例



なお、前述のパラメータを用いて算出された施設ごとの評価点は、仕様書水準との比較を基準に、次のように「S」「A」「B」「C」の4段階の総合評価として、「管理状況評価表（定量）」とともに公表する。

図表 7-3-5 総合評価算出ルール

以下基準と、「指定管理評価ツール」で計算された評価点を比較して、総合評価を決める。

S：評価「A」の基準点×120%以上

A：設問毎の点数が全て3：仕様書適正水準である場合の評価合計点以上

B：評価「A」の基準点×80%以上100%未満

C：評価「A」の基準点×80%未満

(4) 定性的な評価

「管理状況評価表（定量）」では、基本的な評価項目に基づく点数評価と総合評価を行ったが、定量評価だけでは見えない改善のための具体的な取組を評価するため、「管理状況評価表（定性）」を用いた定性的な自己評価を併せて実施する。指定管理者による具体的な取組を評価し公表することは、優れた取組を指定管理者間で共有し、自らの管理運営の参考にするといった相乗効果も期待できる。

定性的な評価は、現行の評価制度で使用される既存の評価表に、具体的な取組の評価項目のほか、「目標指標の状況」「使用料（利用料金）の状況」「指定管理業務の収支状況」を追加し、実績数値の推移を把握できるようにする。

(5) 評価の公表

今回見直しを行った「管理状況評価表」を用いた指定管理者の評価結果については、担当課にて作成した評価表を経営管理室にて取りまとめ、市のホームページにて公表を行う。

施設の類型ごとに「管理状況評価表（定量・定性）」の公表を行うほか、定量的な評価結果については、同類型他施設平均との比較チャート及びS～Cの総合評価を公表する。

(6) 評価表の作成とモデル検証の実施

検討した指定管理者評価モデルの実用に向け、指定管理者制度導入施設を所管する一部担当課を対象に、作成、見直しした「管理状況評価表（定量・定性）」案を用いた評価のモデル検証を実施し、実用前の評価表の見直しと課題の整理を行った。

モデル検証を経て、担当課からは、項目数の多さからの負担感や質問内容に対する分かりづらさ等の、評価表の設計に関する課題が挙げられた。

評価表の設計については、項目の重複等を可能な限り排除し、評価の負担感を軽減するよう修正を行った。これまでの定性的な評価の再構築に加え、新しい定量的な評価が追加されたため、評価項目の増加による担当課の負担感は拭い切れないが、適正な評価のため、評価の必要性を担当課に意識付けし、積極的な評価活用につなげていくことが重要である。

また、一部の担当課で行ったモデル検証を通して、全庁的な実用を開始するに当たり想定される課題についても整理した。

① 評価項目に対する評価内容

定量的な点数評価は、仕様書水準を基準点とする基本的な考え方を示しているが、評価を実施する担当課の判断により、同様な取組や工夫をしても評価にばらつきが出てしまう可能性がある。

② 評価方法の見直しの必要

可能な限り適正な評価ができるよう、評価項目を検討し設計をしているが、実際の評価制度運営に当たっては、社会の変化等により評価項目の変更が必要となる可能性がある。

③ 評価結果のフィードバック

評価結果は、適切に指定管理者にフィードバックされ、翌年の施設運営に反映されるべきだが、仕組み化していないと翌年の運営に反映されない可能性がある。

④ 評価表データの保存性や活用

今回、「管理状況評価表（定量）」は、エクセルをベースに設定しているが、エクセルデータは、長く運用を続けると評価データが紛失したり、何度も修正した場合に、履歴管理がおろそかになったりと運営の正確性が保てないデメリットが生じる。また、評価・活用する場合にも評価がデータベース化されていないため、効果的に実施できない可能性がある。

⑤ 経営に関する専門的な内容の評価

施設の経営に関しては、市担当者よりも指定管理者の方が専門的な知識を持つため、市によるモニタリングや評価が不十分となる傾向があり、今回はできる限り担当課での評価ができるよう評価表を設計しているが、専門的経営の評価を十分に行うのは難しく、他の手法を検討する必要がある。

⑥ インセンティブの推進

評価シートによる多角的な評価を活用するため、改善の取組へのプラスのインセンティブのほか、極端に低い評価（弱み）に対しての強化策となるインセンティブ制度との紐づけ等、インセンティブ制度の設計と確立を今後も検討していく必要がある。

4 指定管理業務改善のためのインセンティブの検討

指定管理者制度による民間活力の活用を最大化するため、指定管理者のモチベーションを向上させ、創意工夫による経営改善やサービス向上を促すものとして、インセンティブの仕組みの導入を検討する。指定管理者へのインセンティブが効果的に働けば、民間事業者の指定管理への参入を促すことにもつながると考えられる。

(1) 指定管理者制度におけるインセンティブの種類

指定管理者へのインセンティブの種類と効果、導入に当たっての考え方について、次のとおり整理した（インセンティブの種類は、（一財）地域総合整備財団「指定管理者制度における適切なインセンティブの在り方について（平成19年3月）」より整理）。

図表 7-4-1 指定管理におけるインセンティブの種類

No	インセンティブ	類型	欲求	備考
1	利用料金制の導入	成功報酬型	生存欲求 自己実現	発注者にとって安全な投資策でもある 一定の考え方や方針・基準を設けることで対応が可能
2	業績連動の指定管理料の支払い	成功報酬型	生存欲求	発注者にとって安全な投資策でもある 業績評価の仕組みを個別に整備する必要
3	指定管理料の一部前払い	ストック オプション型	生存欲求	資金繰りの厳しい中小事業者に参加の機会を与えることとなる 未達の場合への備え（保険）が必要になる
4	報奨金制度	褒賞型	承認欲求	効果はいかばかりか？ 審査基準や審査体制の整備が必要
5	指定管理者の継続/取り消し	褒賞型	承認欲求	客観性があり、納得性の高い評価基準、評価体制の整備強化が必要
6	自主事業実施条件の緩和	投資型	安全欲求 自己実現	①制度上の制約有無、②計画と承認（審査）、③モニタリングと評価、 など個別の目標管理の仕組み整備が必要
7	実費増加分の精算払い	投資型	生存欲求 安全欲求	①上限の設定、②承認可能な費目（用途）範囲の設定、③適切な 出費であることの証明確認、が必要
8	指定管理者の実績の適切な評価	承認型	承認欲求 社会的承認	①適切な指標、②誤解のない解釈（相互理解を図る評価運営 （フィードバック））、③公正な評価、が重要
9	指定管理者の意見・提案の受け入れ	承認型	承認欲求 自己実現	民間能力活用を目的とするもの、成長性を期待する事業にあつては十分 な審査体制をもって承認すべき ①計画と承認（審査）、②モニタリングと評価、など個別の目標管理の 仕組み整備が必要

上記インセンティブに対して、高岡市では既に利用料金制と自主事業実施条件の緩和等の導入事例があり、利用料金制の導入は収入の増加分が指定管理者の利益になるという直接的なインセンティブに、自主事業実施条件の緩和や意見・提案の受け入れについては、直接的ではないものの、指定管理者のやりがいを刺激し、モチベーションを向上させるインセンティブになっている。

新たなインセンティブとして、指定管理者評価制度の見直しと併せて実施可能な「業績連動の指定管理料の支払い」、「指定管理者の継続/取消」「指定管理者の実績の適切な評価」が考えられる。

① 業績連動の指定管理料の支払い

「業績連動の指定管理料の支払い」は、利用料金収入の金額等の業績によって指定管理料を変動させるものであるが、ここでは、収入の増加による利益を指定管理者に還元させる仕組みを検討した。

なお、このインセンティブについては、利用料金や事業による収入を得る種類の施設の管理に限られる。

指定管理者へ還元する利益基準の考え方と還元の方法については、本章第3節に示した「利用料チェックシート」を用いた利益の妥当性に係る評価のとおりであり、指定管理者の利益基準を指定管理料の20%と定め、基準を超える利益については、指定管理者と市とで半額ずつを分け合い、互いに還元するものとしている。

② 指定管理者の継続／取消と実績の適切な評価

今回見直しを行った指定管理者評価制度は、定量的・定性的に評価した指定管理者の創意工夫や改善の取組を市民へ向けて公表・説明できるものとしている。

実績が適切に評価され、評価結果が対外的に公表されることは、指定管理者の承認欲求に働きかけ、モチベーションを向上させるインセンティブとなる効果が期待できる。

また、更に評価結果をインセンティブとして活用する方法として、評価結果を次期指定管理者の選定に反映することも考えられる。具体的には、見直し後の指定管理者評価制度の点数評価をベースに、次期選定時の審査点数に基礎点を加点することである。

図表 7-4-2 高岡市インセンティブの導入状況と今後の取組方針

No	インセンティブ	R2実施有無	R3以降実施	実施ありの場合は施設・事業の種類と特性、実施適用基準 / 無しの場合はその理由や課題	後の意向/現課/事業者等
1	利用料金制の導入	○	○	原則、利用料金制	
2	業績連動の指定管理料の支払い	×	○		利益基準によるインセンティブ付与内容について検討予定
3	指定管理料の一部前払い	○	○	既に実施しているケースあり	
4	報奨金制度	×	×		
5	指定管理者の継続/取り消し	×	○		評価で高評価を取得している団体について、指定管理切り替え時の審査において、基礎点を加点する
6	自主事業実施条件の緩和	○	○	指定管理者の募集時点から自主事業等の提案を受けている	
7	実費増加分の精算払い	×	×		
8	指定管理者の実績の適切な評価	△	○	施設設置目的に達成状況、収支面等、評価が行き届いていない面がある	新たな評価方法の活用予定（評価手法の見直し、評価結果の公表等）
9	指定管理者の意見・提案の受け入れ	○	○	指定管理者の募集時点から自主事業等の提案を受けている	

(2) インセンティブ制度活用における留意点

新たなインセンティブの仕組みを導入する際には、指定管理料の支払いや評価結果の公表の際の指定管理者とのトラブルを回避するため、事前に次のことに留意して実施する必要がある。

- ・指定管理者との間で、実施するインセンティブの導入目的・考え方（種類）に関して合意しておくこと
- ・指定管理期間開始前に公開する管理状況評価表（定量）の項目を合意しておくこと
- ・公開前に評価結果について確認しておくこと

5 指定管理評価マニュアルの概要

(1) マニュアルの目的と対象

今回行った指定管理者評価制度の見直しの方向性と新たな評価ツールによる評価運営モデルに関して、担当課の実務の際に参照される指定管理者事務マニュアルの下に位置付けられるものとして、指定管理者評価マニュアルを整備した。

新たに導入する定量評価の考え方や、評価の公表等について、評価の実務を担当する職員へ説明を行うことが目的である。

(2) マニュアルの構成と内容

本章にて示した、指定管理者制度の見直しの方針や定量評価及び定性評価の考え方について説明する。

マニュアルは、下記のとおり構成としている。

第1章 はじめに

- ・指定管理者評価制度見直しの方針

第2章 定量評価

- ・運営フローと目標設定
- ・定量評価時の考え方
- ・定量評価シート取込みツールの利用方法

第3章 定性評価

- ・運営フロー
- ・定性評価時の考え方

第4章 Web 公開

- ・総合評価
- ・Web 公開の方法

なお、新たに追加した定量評価については、10の基本的な評価項目における設問への点数評価については、仕様書水準との比較という考え方で点数を付与することとしているが、各設問に対する評価の基準を統一するため、点数評価の判断基準を設問ごとに示している。

【定量評価時の点数評価の考え方】

基本的な判断基準は次のとおり

- 4（水準以上）：仕様書等の水準を満たし、一部に水準を上回る内容がある。
- 3（適正）：仕様書等の水準を満たす管理が行われている。
- 2（一部課題あり）：仕様書等の水準を満たしているが、一部に課題がある。
- 1（課題複数あり）：仕様書等の水準を満たしているが、複数の課題がある。

■カテゴリ 1 管理経費の支出状況

図表 7-5-1 点数評価の考え方(カテゴリ1)

設問 1	指定管理を実施している事業に対しての予算書が提示されており、予実管理がなされているか？	4点	該当業務を分析する上で、3点の項目内容と比較し、より詳細なレベルまで科目分けして管理されており、前年比較もされている。
		3点	該当業務に対して支出が想定される主な内容について、予算科目が項目分けされた予算書が提示されており、予算と実績の比較もなされている。
		2点	一部、予算科目が十分に分かれておらず、業務内容と支出の対比が不明な項目がある。
		1点	予算と実績の管理がなされていない。
設問 2	予算と実績に理由のない大幅乖離がなく、適正に経費管理されているか？	4点	全項目について、予算と実績の乖離額が10%以内に収まっている、もしくは10%以上の乖離がある項目について、経費削減にチャレンジした等の正当な理由が存在する。
		3点	全項目について、予算と実績の乖離額が20%以内に収まっている、もしくは20%以上の乖離がある項目について、経費削減にチャレンジした等の正当な理由が存在する。(理由がある乖離は許容する)
		2点	正当な理由が存在せずに20%以上乖離している項目が5項目以内で存在する。
設問 3	管理経費が節減されているか？	4点	前年と比較し、複数の管理経費を削減する取組を実施し、管理経費が3%以上減少している。
		3点	前年と比較し、1項目の管理経費を削減する取組を実施し、管理経費が3%以上減少している。※初年度の場合は3点とする。
		2点	管理経費節減施策に取り組んでいるものの、効果が出ていない。
		1点	管理経費節減施策に取り組んでいない。

■カテゴリ 2 収入状況

図表 7-5-2 点数評価の考え方(カテゴリ2)

設問 1	適正な予算書が提示されており、予算管理がなされているか？	4点	該当業務を分析する上で、3点の項目内容と比較し、より詳細なレベルまで科目分けして管理されており、前年比較もされている。
		3点	該当業務に対して収入が想定される主な内容について、予算科目が項目分けされた予算書が提示されており、予算と実績の比較もなされている。
		2点	一部、予算科目が十分に分かれておらず、業務内容と収入の対比が不明な項目がある。
		1点	予算と実績の管理がなされていない。
設問 2	予算と実績に理由のない大幅乖離がなく、適正に収入管理されているか？	4点	全項目について、予算と実績の乖離額が10%以内に収まっている、もしくは10%以上の乖離がある項目について、収入向上にチャレンジした等の正当な理由が存在する。
		3点	全項目について、予算と実績の乖離額が20%以内に収まっている、もしくは20%以上の乖離がある項目について、収入向上にチャレンジした等の正当な理由が存在する。(理由がある乖離は許容する)
		2点	正当な理由が存在せずに20%以上乖離している項目が5項目以内で存在する。
設問 3	収入金額の向上に向けて施策を実施し、収入があがっているか？	4点	前年と比較し、複数の収入を向上させる取組を実施し、3%以上収入が増加している。
		3点	前年と比較し、1項目の収入を向上させる取組を実施し、3%以上収入が増加している。※初年度の場合は3点とする。
		2点	収入向上施策に取り組んでいるものの、効果が出ていない。
		1点	収入向上施策に取り組んでいない。

■カテゴリ 3 指定管理料と管理経費、収入の妥当性チェック

図表 7-5-3 点数評価の考え方(カテゴリ3)

設問	利用料関連チェックに該当するか？	該当する	利用料チェックシートを用いてチェックし、利用料が限度額に達している。
		該当しない	利用料チェックシートを用いてチェックし、利用料が限度額に達していない。

■カテゴリ 4 利用実績

図表 7-5-4 点数評価の考え方(カテゴリ4)

設問 1	利用者数は適正な規模を維持出来ているか？	4点	事業計画書に記述された数、もしくは前年利用者数と比較し、+10%を超えて利用者数を増加させている。
		3点	事業計画書に記述された数、もしくは前年利用者数と比較し、±10%以内の利用者数を維持出来ている。
		2点	事業計画書に記述された数、もしくは前年利用者数と比較し、-10%を超えて利用者数が減少している。
		1点	事業計画書に記述された数、もしくは前年利用者数と比較し、-20%を超えて利用者数が減少している。
設問 2	利用者数・利用回数増加施策を実施しているか？	4点	施設目的に一致した内容で利用者数・利用回数増加施策を複数実施している。
		3点	施設目的に一致した内容で利用者数・利用回数増加施策を1項目実施している。
		2点	利用者数・利用回数増加施策は実施しているが、施設目的に一致したものではない。
		1点	利用者数・利用回数増加施策を実施していない。

■カテゴリ 5 維持管理実績

図表 7-5-5 点数評価の考え方(カテゴリ5)

設問 1	施設の保守管理・点検が適切に行われているか？	4点	業務仕様書等に記述された保守管理・点検内容と比較し、3項目以上の追加管理が実施されている。
		3点	業務仕様書等に記述された保守管理・点検内容が実施されている。
		2点	業務仕様書等に記述された保守管理・点検内容と比較し、3項目以内で課題がある。
		1点	業務仕様書等に記述された保守管理・点検内容と比較し、4項目以上で課題がある。
設問 2	備品・消耗品管理が適切に行われているか？	4点	備品管理台帳が完備され、台帳にそって適切に備品管理が実施されており、かつ消耗品を節約して利用するよう工夫がなされている。
		3点	備品管理台帳が完備され、台帳にそって適切に備品管理が実施されている。
		2点	備品管理台帳が完備され、台帳にそって備品管理が実施されているものの、一部更新されていない等、台帳と実態に乖離がある。
		1点	備品管理台帳が作られておらず、場当たりの管理となっている。
設問 3	清掃・衛生管理が適切に行われているか？	4点	清掃・衛生管理チェックシートが完備され、チェックシートにそって適切に管理が実施されており、より衛生的管理となるよう工夫がなされている。
		3点	清掃・衛生管理チェックシートが完備され、チェックシートにそって適切に管理が実施されている。
		2点	清掃・衛生管理チェックシートが完備され、チェックシートにそって管理が実施されているものの、一部更新されていない等、シートと実態に乖離がある。
		1点	清掃・衛生管理チェックシートが作られておらず、場当たりの管理となっている。
設問 4	指定管理者が行うべき修繕が実施されているか？	4点	定期的に修繕を行うべき箇所をチェック/一覧化し、再発しない工夫をしながら修繕を実施している。
		3点	修繕をおこなうべき箇所をチェック/一覧化し、必要な修繕を実施している。
		2点	修繕をおこなうべき箇所をチェック/一覧化しているものの、一部必要な修繕が実施されていない。
		1点	修繕をおこなうべき箇所が一覧化されておらず、問題が発生した後に場当たりの対応を実施している。
設問 5	緊急トラブルに備え、事前の体制作りとマニュアル等の準備がされているか？	4点	緊急トラブルに備え、事前の体制作りとマニュアル等の準備がされており、更にトラブルを想定した訓練を定期的実施している。
		3点	緊急トラブルに備え、事前の体制作りとマニュアル等の準備がされている。
		2点	事前の体制作りとマニュアル等の準備がされているが、一部緊急トラブルの種類に抜け漏れや考慮もれが存在する。
		1点	緊急トラブルに備えた事前の体制作りとマニュアル等の準備がされていない。

■カテゴリ 6 指定管理料と管理経費、利用実績、管理実績の妥当性チェック

図表 7-5-6 点数評価の考え方(カテゴリ6)

設問	指定管理料と管理経費、利用実績、管理実績のバランスがとれているか？	4点	事業計画書に記述された管理経費予算内で運営し、管理目標を達成している状態であり、利用目標を20%以上クリアしている。
		3点	事業計画書に記述された管理経費予算内で運営し、利用目標、管理目標をどちらも達成している。
		2点	事業計画書に記述された管理経費予算内で運営しているが、利用目標、管理目標のどちらかを達成していない。
		1点	事業計画書に記述された管理経費予算内での運営、利用目標、管理目標のいずれかが2つ以上を達成していない。

■カテゴリ7 サービス向上

図表 7-5-7 点数評価の考え方(カテゴリ7)

設問1	利用者アンケート等、自発的な手段で利用者ニーズ取得し、顧客要望に応えるようサービス向上に努めているか？	4点	利用者アンケート等を取得し、結果を運営施策に反映させている事例が3つ以上存在する。
		3点	利用者アンケート等を取得し、結果を運営施策に反映させている事例が1つ以上存在する。※指定管理者自身が使用者である場合、アンケート等取得に関わらず3点とする。
		2点	利用者アンケート等を取得しているが、結果を運営施策に反映させた事例がない。
		1点	利用者アンケート等、顧客要望を収集する施策に不十分な点がある。
設問2	自発的にサービス向上に努めているか？	4点	自発的に考案したサービス向上事例が3つ以上存在し、アンケート等で顧客評価を確認している。
		3点	自発的に考案したサービス向上事例が1つ以上存在し、アンケート等で顧客評価を確認している。
		2点	自発的に考案したサービス向上事例はあるが、アンケート等で顧客評価を確認していない。
		1点	自発的に考案したサービス向上事例がない。

■カテゴリ8 指定管理者による自己評価結果

図表 7-5-8 点数評価の考え方(カテゴリ8)

設問1	自己評価結果は実態を反映させるだけの項目・内容で書かれているか？	4点	「管理状況評価表（定性）」の全項目の自己評価欄について、具体的な取組内容/結果が3項目以上書かれている。
		3点	「管理状況評価表（定性）」の全項目の自己評価欄について、具体的な取組内容/結果が1項目書かれている。
		2点	「管理状況評価表（定性）」の自己評価欄について、取組内容/結果が具体的に書かれていない項目が3項目以内で存在する。
		1点	「管理状況評価表（定性）」の自己評価欄について、取組内容/結果が具体的に書かれていない項目が4項目以上存在する。
設問2	前年自己評価結果の内容が反映された運営が出来ているか？	4点	前年に記載した「管理状況評価表（定性）」自己評価欄で、本年の運営にかかわる内容について、具体的な状況/取組内容が書かれており、改善結果が数字で確認出来る状態である。
		3点	前年に記載した「管理状況評価表（定性）」自己評価欄で、本年の運営にかかわる内容について、具体的な状況/取組内容が書かれている。※初年度の場合は3点とする。
		2点	前年に記載した「管理状況評価表（定性）」自己評価欄で、本年の運営にかかわる内容について、具体的な状況/取組内容が書かれていない項目が1項目存在する。
		1点	前年に記載した「管理状況評価表（定性）」自己評価欄で、本年の運営にかかわる内容について、具体的な状況/取組内容が書かれていない項目が複数存在する。

■カテゴリ 9 目的から考案した指標の達成状況チェック

図表 7-5-9 点数評価の考え方(カテゴリ9)

設問 1	施設目的に応じた目標指標を市と指定管理者で十分協議して設定し、認識しているか？	4点	「管理状況評価表（定性）」に、市と指定管理者で協議した結果の目標指標が設定され、かつ目標達成の難易度が高く、創意工夫して自主業務を実施するレベルの難易度である。
		3点	「管理状況評価表（定性）」に、市と指定管理者で協議した結果の目標指標が設定されている。
		2点	「管理状況評価表（定性）」に、市と指定管理者で協議した結果の目標指標が設定されているが、目標指標が定型業務を実施するだけで達成されるレベルである。
		1点	「管理状況評価表（定性）」に、目標指標が設定されているものの、市との協議が不十分であり、施設目的と乖離がある。
設問 2	目標指標を念頭においた運営・自主事業を実施しているか？	4点	目標指標を達成するための運営手法、自主事業が5項目以上存在する。さらに毎月目標指標に対する進捗報告がなされており、月次でチェックされている。
		3点	目標指標を達成するための運営手法、自主事業が5項目以上存在する。
		2点	目標指標を達成するための運営手法、自主事業が4項目以下しか存在しない。
		1点	目標指標を達成するための運営手法、自主事業が2項目以下しか存在しない。
設問 3	目標指標をどの程度達成しているか	4点	目標指標を120%以上で達成している。
		3点	目標指標を100%以上で達成している。
		2点	目標指標を達成していないが、80%以上である。
		1点	目標指標達成率が80%未満である。

■カテゴリ 10 文化価値チェック

図表 7-5-10 点数評価の考え方(カテゴリ 10)

設問 1	文化価値チェックシートの評価点は平均と比較してどのような水準にあるか？	4点	評価点合計が平均点を120%以上で上回っている。
		3点	評価点合計が平均点を上回っている。
		2点	評価点合計が平均点に達していないが、80%以上である。
		1点	評価点合計が平均点の80%未満である。
設問 2	前年文化価値と比較して改善がなされているか？	4点	評価点合計が前年文化価値評価点合計を120%以上で上回っている。
		3点	評価点合計が前年文化価値評価点合計を上回っている。※初年度の場合は3点とする
		2点	評価点合計が前年文化価値評価点合計に達していないが、80%以上である。
		1点	評価点合計が前年文化価値評価点合計の80%未満である。

(3) 評価表イメージ

① 管理状況評価表（定量）

図表 7-5-11 管理状況評価表（定量）イメージ

施設名称	
評価日付	
<p>評価項目については以下を基本とし、それ以外の評価の場合には、K列に選択肢を記述している。</p> <p>4（水準以上）：仕様書等の水準を満たし、一部に水準を上回る内容がある。 3（適正）：仕様書等の水準を満たす管理が行われている。 2（一部課題あり）：仕様書等の水準を満たしているが、一部に課題がある。 1（複数課題あり）：仕様書等の水準を満たしているが、複数の課題がある。</p>	
評価欄	
カテゴリ1 管理経費の支出状況	
(1) 指定管理を実施している事業に対しての予算書が提示されており、予実管理がなされているか？	
(2) 予算と実績に理由のない大幅乖離がなく、適正に経費管理されているか？	
(3) 管理経費が節減されているか？	
カテゴリ2 収入状況	
(1) 適正な予算書が提示されており、予実管理がなされているか？	
(2) 予算と実績に理由のない乖離がなく、適正に収入管理されているか？	
(3) 収入金額の向上に向けて施策を実施し、収入があがっているか？	
カテゴリ3 指定管理料と管理経費(1)、収入(2)の妥当性チェック	
(1) 利用料関連チェックに該当するか？	該当しない
カテゴリ4 利用実績	
(1) 利用者数は適正な規模を維持出来ているか？	
(2) 施設目的に応じた形で、利用者数/利用回数増加施策を実施しているか？	
カテゴリ5 維持管理実績	
(1) 施設の保守管理・点検が適切に行われているか？	
(2) 備品の管理が適切に行われているか？	
(3) 清掃・衛生管理が適切に行われているか？	
(4) 指定管理者が行うべき修繕が実施されているか？	
(5) 緊急トラブルに備え、事前の体制作りとマニュアル等の準備がされているか？	
カテゴリ6 指定管理料と管理経費(1)、利用実績(4)、管理実績(5)の妥当性チェック	
(1) 指定管理料と管理経費(1)、利用実績(4)、管理実績(5)のバランスがとれているか？	
カテゴリ7 サービス向上	
(1) 利用者アンケート等を取得し、顧客要望に応えるようサービス向上に努めているか？	
(2) 自発的にサービス向上に努めているか？	
カテゴリ8 指定管理者による自己評価結果	
(1) 自己評価結果は実態を反映させるだけの項目・内容で書かれているか？	
(2) 前年自己評価結果の内容が反映された運営が出来ているか？	
カテゴリ9 目的から考案した指標の達成状況チェック	
(1) 施設目的に応じた目標指標を市と指定管理者で十分協議して設定し、認識しているか？	
(2) 目標指標を念頭においた運営・自主事業を実施しているか？	
(3) 目標指標をどの程度達成しているか？	
カテゴリ10 文化価値チェック	
(1) 文化価値チェックシートの評価点は平均と比較してどのような水準にあるか？	
(2) 前年文化価値と比較して改善がなされているか？	

② 管理状況評価表（定性）

既存の管理状況評価表の基本的な項目に加え、目標指標の状況等の施設の利活用状況、収支状況の項目を追加している。

図表 7-5-12 管理状況評価表(定性)イメージ①基本的項目と利活用及び収支状況

令和 年度指定管理者による公の施設の定性評価シート

1 施設の基本事項

施設名	
所管課	
所在地	
設置目的	
指定管理者	
公募・非公募	
指定期間	
利用料金制の導入	

2 施設の利活用及び収支状況

(1) 目標指標の状況

	指標	設定理由	目標	実績
H27				
H28				
H29				
H30				
R1				
R2				—

(2) 利用者数の状況

【人/年】

	H27	H28	H29	H30	R1	R2 (目標値)
〇〇利用者数						
〇〇利用者数						
〇〇利用者数						
〇〇利用者数						
合計						
目標値						

(3) 使用料（利用料金）の状況

【千円/年】

	H27	H28	H29	H30	R1	R2 (目標値)
使用料(利用料)						
目標値						

(4) 指定管理業務の収支状況

【千円/年】

		H27	H28	H29	H30	R1	R2 (予算)
収入 a	指定管理料						
	施設利用料金						
	その他						
支出 b	支出						
	収支 (a-b)						

また、定量評価では表せない具体的取組による定性的な評価ポイントを記載する項目を追加した。

図表 7-5-13 管理状況評価表(定性)イメージ②具体的取組部分

3 取り組みに関する評価

(1) 目的指標の達成

指定管理者の自己評価	市の評価

(2) 利用者数の増加

指定管理者の自己評価	市の評価
※増減理由も記載すること	

(3) 使用料（利用料金）の増加

指定管理者の自己評価	市の評価
※増減理由も記載すること	

(4) 収支状況に関する評価

指定管理者の自己評価	市の評価

(5) サービス向上への取り組み

指定管理者の自己評価	市の評価

(6) 利用者のニーズ把握や苦情対応

① アンケート結果

実施方法	
回答数	
結果	

② 主な苦情と対応

指定管理者の自己評価	市の評価

③ 利用者の声を反映させるための取り組み

指定管理者の自己評価	市の評価

(7) 関係団体との連携

指定管理者の自己評価	市の評価

(8) 個人情報保護

指定管理者の自己評価	市の評価

(9) 施設・設備の維持管理

指定管理者の自己評価	市の評価

(10) 危機管理・安全管理等の取り組み

指定管理者の自己評価	市の評価

4 市所管課の管理運営確認状況

内容	回数	特記事項
(1) 定期報告の受理		
(2) 維持管理・運営状況等の現地確認		
(3) 個人情報に関するトラブル		
(4) 危機管理・安全管理上のトラブル		
(5) その他のトラブル		

具体的なトラブルの内容と対応

--

5 総括、今後の課題（収入確保、経費削減、サービス向上等に係るもの）等

指定管理者の自己評価	市の評価
※昨年度の評価における課題があれば、その課題と対応についても記載すること	

第8章 弾力性の高い行財政運営の実現に向けた 今後の取組

第8章 弾力性の高い行財政運営の実現に向けた今後の取組

ここでは、弾力性の高い行財政運営に向け、来年度以降求められる取組について整理する。

1 今後の取組課題について

今年度の調査研究を踏まえ、高岡市における今後の行財政運営を見据えたセグメント分析、補助金評価制度及び指定管理者評価制度におけるそれぞれの取組課題について以下に記す。

(1) セグメント分析の取組課題

今年度のセグメント分析モデル実施から、今後の事業や施設の在り方や経営・運営の在り方について、一歩進んだ検討が行えることが明らかとなり、今後の行財政運営の健全化を図る上でも有効であるものと言える。そのため、セグメント分析について、当面は課題・目的特化型として特定の事業等について実施することとしているが、将来的には町田市のように網羅型となることが理想であり、目指すべき方向性であると言える。

来年度以降は、少なくとも今年度よりも数多くの種類の事業や施設についてセグメント分析を進めることが望まれることから、以下に掲げる取組が必要になるものと思われる。

① 全庁展開への布石としての複式簿記のわかる人材の育成

網羅型でないとしても、できるだけ多くの課で取り組むことが望ましいことから、財務諸表を活用したセグメント分析を理解・実施・活用できるよう、基本的な知識として、複式簿記に関する研修や説明会など、人材の育成に取り組むことが期待される。

② 伝票仕訳の布石としての各種経費の按分・振り分けの担当課での見極めと整理

セグメント分析を実施しようとする場合に、現在の勘定科目においては一部費用について適当な按分等による仕訳が必要となる。そのため、費用按分に関するある程度の考え方の統一やパターン化など、ガイダンスの拡充が求められる。

③ セグメント分析の定着化に向けた事業評価におけるセグメント分析評価活用の位置付けの明確化

今後、セグメント分析を多くの事業や施設に関して実施するように促すことや、実施したセグメント分析を全庁的に活用して行く習慣を定着させる意味で、セグメント分析をサマーレビューにおける事業評価の一助として位置付けることも重要である。

④ コンプライアンス（公正な社会活動）としての市民への公表の在り方に関する検討

今後取り組むこととなるセグメント分析の対象事業や施設には、多くの市民生活に係るものが少なくないと言える。定量的な評価と非財務的価値を加味した評価を指向している高岡市のセグメント分析は、市民の理解を得るためのツールとしても期待できる。その意味では、今後、セグメント分析結果の公表の在り方について検討する必要がある。最も近いところでは事業評価に溶け込ませた形での公表も考えられる。

⑤ 更なる適正な分析評価に向けた非財務的価値評価のモデル化推進

今年度の調査研究において、文化系施設における文化的価値評価の在り方が問題となり、評価ツールを開発したように、各種施設に応じた価値測定を検討することも必要になると思われる。また、事業についても経年での費用増減要因に着目した事業サイクルを考慮した評価を試みたように、事業や施設によって異なる非財務的な価値をセグメント分析実施において整理し、将来的にはパターン化を目指すことが期待される。非財務的情報評価を加味することで、将来的には事業戦略シナリオに応じた評価として、財政面だけでなくサービスの質にも配慮した政策評価等に資する分析への進展を見込むことが可能となる。

(2) 補助金評価制度の取組課題

今年度検討して作成した評価シートによる補助金評価制度の運用開始は来年度を予定しており、最長3年での評価となるため、向こう3年間は観察期間にあたる。

その意味では全体を通じた課題や見直しの整理は3年後になるとも言えるが、任意での自主的な毎年度の評価実施や重要事業に係る財政部門等からの評価実施依頼もあるため、以下のような取組を進めることが期待される。

① 精度・信頼性向上に向けた適切な指標設定と評価の検討

目的ベースの評価にすることで負担感の少ない簡易な運用を実現している。

しかし評価可能な要素はもっとあり、多面的に評価することで、補助の在り方を多角的に検討する材料とすることができる可能性がある（データ活用として）。指定管理者評価のような定量的な指標と定性的な指標による総合的な評価への進展が考えられる。そのために、まずは無理せず着実に、評価の精度と信頼性の向上に向け、事業に固有の指標の検討と設定を試みるのが適当である。

② 評価運営の定着に向けた評価データの活用検討

事業評価との紐づけができるようシート設計を行っているが、データとして活用されるよう、簡易な形でのデータベース化（システム化）を行うことが適当である。

原則公表として検討してきたことから、一元的な管理の仕組みを構築し、管理運営の一層の効率化を図ることが望ましい。

③ 財政健全化に向けた事業改善検討

ガイドラインにより最長3年という補助期限が明確になり、今年度検討した評価方法により継続判定に役立てることが見込まれるが、評価シートだけでは補助対象事業等に対する具体的な見直し・指導には限界もあるため、①の評価指標の拡充と合わせて、必要に応じた診断評価の在り方についての更なる検討が望まれる。

(3) 指定管理者評価制度の取組課題

今年度の管理状況評価表シートの見直しにより、より適正な評価に向けて、各種指標による評価視点の拡張と詳細化が図られたところである。そのため、今後は以下のような課題が想定される。

① 更なる精度・信頼性向上として適切な指標設定と評価

定性的な評価について、可能な限り定量的に評価できるよう評価判断基準を設計しているが、限界もある。そのため、評価運営を通じて、適切な評価の在り方を指導することや、指標の精査（適正化）も必要になると思われる。

② 評価制度の更なる位置付け向上としての評価データ活用

これまでもマニュアルを整備して指定管理者評価に取り組んできているが、報告内容の根拠確認等のチェックが十分できているか、管理状況評価表の内容が十分活かされているかとの指摘もある。現状ではEXCELシートでの管理となっているため、根拠データの保存のほか、評価シートデータの共有・分析活用を更に進められるようシステム化（データベース化）を図り、事業評価との紐づけすることも期待される。

③ 更なる財政健全化のための経営改善、インセンティブ適用の推進

指定管理施設について一部経営診断等を行ってきたように、経営改善への指導等にどの程度役立てることができるかは今後の取組における課題でもある。

また、今年度拡充検討したインセンティブ評価制度の適用拡大に向けて、対象候補の選定に関する篩い分け等、②のデータ活用も合わせて検討することが期待される。

2 今後期待される取組展開

前述の課題を踏まえ、弾力性の高い行財政運営に推進に向け、期待される取組展開イメージを整理する。

(1) 期待される取組スケジュール

財政健全化緊急プログラムは令和4年度に終了する計画である。そのため、令和5年度以降の財政運営について明確な取組として示せるものとして、今年度検討してきた3つの取組を行財政運営の主要なプロセスとして定着させることが望ましい。

また、本調査研究での取組は、いずれも今後3年間で1つの節目となるものとも言える。

- ・ セグメント分析を全庁的に定着させるには、その有効性が理解されるよう浸透を図り、各担当課の職員の理解と学習を伴うものである。また、全庁的に展開するためには、セグメント分析手法の更なる精査とシステム化等による作業の効率化も併せて検討する必要がある。

- ・ 補助金評価制度は、最長3年を期限とすることから、今年度作成したマニュアルによる評価が一巡するのに3年を要することとなるため、この間に課題への対応等が図られ、より完成度の高い評価の仕組みを実現することができる。
- ・ 指定管理者評価においては、指定管理者との契約期間の標準が5年であるものの、毎年の評価を基本としており、新たな評価指標による運営と評価結果の基づくPDCAサイクルの定着を図ることが重要であり、概ね3年程度を1つの目安とできる。

このように、今後の3年間で今回の調査研究の成果を今後の行財政運営における位置付けをより確かなものとするための準備期間となる。

以上から、節目となる令和5年度に向けた取組スケジュール案の概要を図表8-2-1に示す。

図表 8-2-1 今後期待される取組スケジュール



① セグメント分析の取組について

セグメント分析においては、基本的なプロセスを整理した段階であり、来年度はモデル分析対象を増やし、分析手順の精査や事業や施設で異なるパターンの洗い出し整理を行い、より多くの事業や施設におけるセグメント分析展開の土台を固めることが必要である。今年度の取組において実施した事業のライフサイクルへの考慮や文化的価値評価の仕組み検討のように、財務的な評価だけでなく、事業や施設に応じた非財務的な価値評価を加味した分析のための非財務情報に係る整理も必要となる。モデルとしつつも実践的な分析であるため、今後2年間のセグメント分析取組により、有効性を現場で実感してもらうことで、より多くの事業や施設での活用を促すことが重要であり、そのアナウンスも含めて、必要な説明会や研修等も考慮する必要がある。

② 補助金評価制度について

高岡市においては、明確なルールと手順に基づく補助金評価制度の運用としては今回が初めてのものとなる。そのため、補助金評価制度については、担当課での運用上の負担を考慮し、多様な観点による評価指標の設定と評価は必要最低限にとどめ、目標の到達度を評価すること

に注力した比較的分かりやすいシート設計となっている。指定管理者評価のように、補助事業に係る事業運営や経営の改善について、より多くの評価を行うことの必要性については、3年間の運用を通じて、必要とされる評価の視点や粒度を見極めることが重要になってくる。そのため、今後は運用を通じて、補助金の分類に応じた指標を精査する期間とするのが適当である。

③ 指定管理者評価について

指定管理者評価では今年度の検討で新たな指標と評価基準の検討を行ったため、それらの指標による評価運営により、経営改善等に役立てる多様な分析が可能となる。そのため、PDCAサイクルの定着に向けて、その結果活用に係る検討を通じた指標とその判断に係るノウハウの蓄積が重要になる。

指標に係るデータの収集と活用を通じて、今年度合わせて検討したインセンティブ導入の推進に向け、候補選択の条件に活かすことも期待される。

以上のような取組により、それぞれの取組を庁内における行財政運営への活用・定着として、3年後のサマーレビューにおける重要な情報源である事業評価に組み入れられることを目標とすることが適当と考えられる。

特に、セグメント分析においては、全庁的な展開を見据えた取組が期待される。

④ 将来的なセグメント分析の全庁展開に向けて

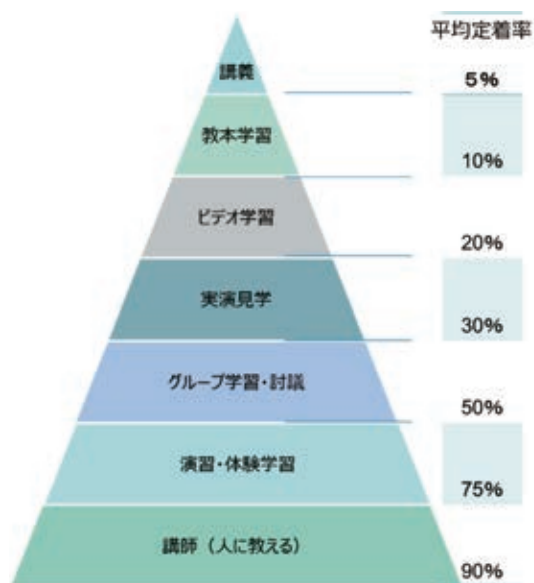
当面は課題・目的特化型で運用し、将来的には網羅型へ移行できることが望ましいことから、ここでは網羅型への移行に向けた取組について記す。事例分析から明らかなように最も重要になるとものとして、システム化と職員教育がある。

ア 人材育成

セグメント分析の全庁展開とシステム化に向けては、あらかじめ按分された形での費用の仕訳入力が必要になる。適切な仕訳のためには、セグメント分析を理解した財務諸表の基本的な内容を正しく理解した上で仕訳入力できることが必要になる。

そのため、より多くの職員が地方公会計における財務諸表の作成に関する研修等を通じて、複式簿記に関する基本知識と B/S、P/L、CF 等の活用のための読解力を養う必要がある。

図表 8-2-2 ラーニングピラミッド



左図のラーニングピラミッドについては、定着率の数値に関する明確な根拠に欠けるとの指摘もあるが、実体験に近いほど定着度が高まる傾向については概ね認められるものであり、今後の教育学習の取組ステップとして参考となる。

まずは地方公会計に係る学習を講義、教本及びビデオ等により学習し、今年度作成した手順書を見ながらモデル実施での取組を追体験できるように記録して共有することも有効である。

（出典：The Learning Pyramid. U.S.National Training Laboratories, Bethel, Marine）

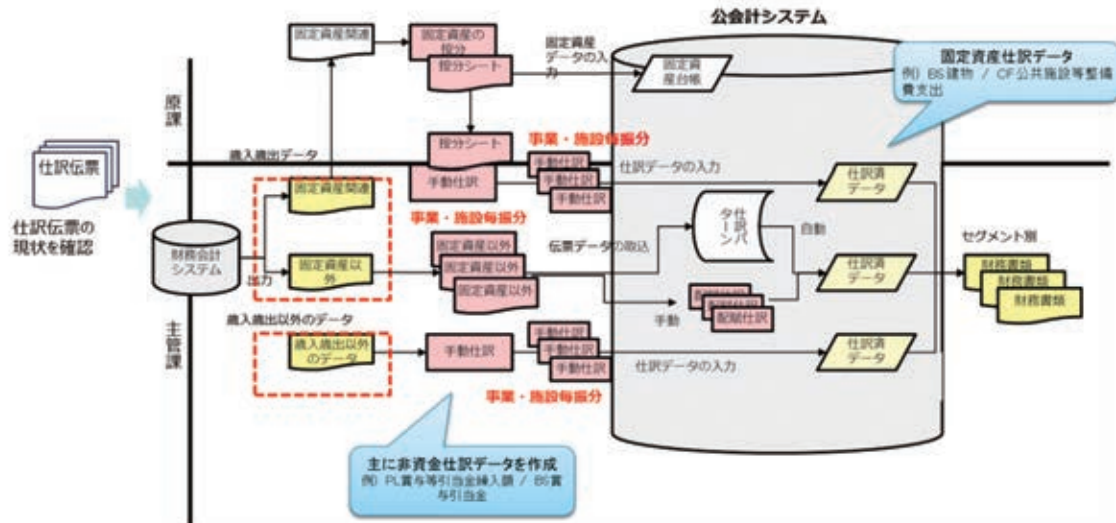
イ システム化統合

現行のシステムベースでの作業の流れは概ね図表 8-2-3 のようになる。

財務会計システムや固定資産管理データと、公会計システムとの連携ができるようにすることが望ましいが、そのためには、適切なデータの仕訳をコンピュータ側で判断できるように、それぞれの仕組みにおいてデータが適切に区分されるようコード体系を見直すことで財務諸表の作成が可能となる。

図表 8-2-3 セグメント分析のためのデータ仕分作業の流れ

- 担当課での伝票仕訳の現状を確認し、対象事業・施設に関する仕訳伝票情報を科目コードに基づき財務会計システムから歳入・歳出データを抽出
- 人件費については常勤職員分と非常勤職員分を分けて把握し、人件費以外の費目を整理集計
- 固定資産システムから該当する情報を抽出し、減価償却費を整理・集計
- 上記工程を踏まえ、他の事業等との按分が必要な経費とそれ以外を整理・集計し、適切な按分を選択する（事務・業務系は人件費、施設・設備系は延べ床面積など）
- 公会計システムを活用し、B/S,P/Lを作成し、これをもとにセグメント分析シートへ転記



また、入力時に適切なコードに費用等を振り分けられるよう、職員側の研修も必要となる。

現行システムは、財務会計システムは平成 30 年度に県や他市と共通のクラウドシステムを導入しており、固定資産管理システムや公会計システムは平成 28 年度に導入されていることから、以下の方向が考えられる。

- a. クラウド等の共有システムにおいて新公会計制度に対応した固定資産システムを含めた統合管理システムとしてのサービス提供を待って、適当な時期にサービス移行する
- b. 現在の公会計システムを更新する際に、固定資産データや財務会計データの仕訳処理と取込の仕組み追加して対応する
- c. 現在のシステムデータの空き項目等に仕訳分類集計に必要な情報コードを付与するなど、一部効率的に処理できるように運用において工夫しながら現行システムを活用する。

なお、いずれにおいても準備として、伝票入力時のコード体系検討は必要である。また、b を選択した場合には、期末に一括して仕訳して公会計システムで処理する流れが想定される。

(2) 次年度において期待される具体的な取組事項について

ここでは次年度取組として望まれる事項について、基本的な考え方を記す。

① セグメント分析における候補選定の考え方について

セグメント分析のための財務諸表については、現状では費用按分やデータ補完などの準備作業を伴うため、多種多様な事務事業のセグメント分析を一度に実施することは困難であることから、来年度以降の分析対象候補に関しては、目的をもって選択する必要があり、その際に、一例として、以下のような様々な視点が考えられる。

- a. 現状把握可能な財務関連数値から経年悪化傾向にあるもの
- b. 市民生活への影響が大きい事業や施設
- c. 議会等で取り上げられるテーマに係る事業や施設
- d. 高岡市の将来像へのアプローチとして重要な施策に係るもの
- e. 詳細データが整っているものや事業単位に人件費仕訳がなされているなど、セグメント分析が比較的容易なもの
- f. 他事業や他施設のモデルとして展開しやすいなど、セグメント分析として汎用性が高いと思われる事業や施設
- g. 他都市との比較分析が容易なもの
- h. 大規模事業や施設の統廃合予定のものなど事業見直し効果の大きいもの
- i. 事業評価において課題が明確になっているものなど、評価の視点を検討しやすいもの
- j. 早期に事業見直し実施が求められているもの

どれも重要であるが、次年度においては、庁内におけるセグメント分析の有効性の理解と普及に効果的なものを優先的に選択することが肝要である。

時間軸でみて、早期に分析すべきもの（a, c, i, j）か否かを見極め、その上で影響・効果の大きいもの（b, h）、次いで比較や他への展開が期待されるもの（e, f, g）を選択するという考え方で進めるべきと思われる。

その際に、セグメント分析実施の目指す方向性としての将来への投資という観点を大切に、市の成長への最適投資という観点からは、市民生活の向上や市の将来像（市を支える将来世代）への投資につながるもの（d）をいくつか選択することが重要である。

② 補助金制度における評価指標の精査について

補助金については、柔軟性の低い（硬直化している）運営に係る補助など運営補助の在り方等を見直すことも重要であるが、金額規模としては大きくないものは、見直し作業としての効率性が低い。そのため、財政的な観点からは中長期的に自立を促すべき事業補助を中心に、自立化判断のための適切な指標の検討・精査を中心に継続検討することが期待される。

その意味では、まずは自立性に係る評価指標と評価基準について優先的に検討し、評価シートへの追加検討をすることが望ましい。また、自立性を目的とするもの以外にも広く共通することとして、補助目的や対象に照らして、補助金額が適正であるかを見極めるための共通指標

を見極めることも重要である。来年度以降の運用を通じて収集したデータを集計・分析しながら事業間での補助内容に基づき比較検討するなど、評価の高度化を目指すことが期待される。

また、コロナ禍の影響でも明らかなように、各種事業は社会環境に左右されやすいため、事業を取り巻く環境変化に関する情報補完による適正な評価への配慮について、今後の運用過程で整理することも期待される。

③ 指定管理者評価制度におけるインセンティブ評価制度導入対象業務の検討

評価の多くは無理・無駄・ムラをなくす『守り』のイメージが強いが、インセンティブ評価制度においては、市の成長、市の活性化、市民にとってのサービス、暮らしやすさの向上など、『攻め』に相当するような取組こそふさわしい。

今年度作成した評価シートにより、多角的な視点での評価分析チャートが作成されることを踏まえ、チャート形状から候補を絞り込むのも1つの方法である。また、財務的な側面からの経年で見た事業成長の高いものを優先的に候補とすることでより確実な効果が見込まれる。

調査研究委員会名簿

調査研究委員会名簿

委員長	中村 和之	国立大学法人富山大学 副学長
委員	柴 義公	公認会計士
	藤井 忠良	藤井経営サポート事務所代表
	二塚 英克	高岡市総務部長
	廣澤 英治	一般財団法人 地方自治研究機構 常務理事
事務局	長久 洋樹	総務部次長・財政課長
	津幡 佳成	人事課経営管理室長
	塩谷 慎久	財政課係長・人事課経営管理室係長
	増川 一之	人事課経営管理室係長
	金谷 紗希	財政課主任・人事課経営管理室主任
	高木 智規	財政課主事・人事課経営管理室主事
	久保田 智	一般財団法人 地方自治研究機構 主任研究員
	細谷 希恵	一般財団法人 地方自治研究機構 研究員
	齋藤 咲子	一般財団法人 地方自治研究機構 研究員

基礎調査機関

松尾 祐介	(株) ぎょうせい 東海支社
志奈 智怜	(株) ぎょうせい 東海支社
田中 五月	(一社) 日本行政マネジメントセンター
西山 宗一郎	(一社) 日本行政マネジメントセンター

(順不同 敬称略)

弾力性の高い行財政運営に関する調査研究

－令和3年3月発行－

高岡市 総務部 財政課・人事課経営管理室

〒933-8601

富山県高岡市広小路7-50

電話 0766-20-1111 (代表)

一般財団法人 地方自治研究機構

〒104-0061

東京都中央区銀座7-14-16 太陽銀座ビル2階

電話 03-5148-0661 (代表)

リサイクル適性 (A)

この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。