
平成21年度
フルコスト計算書による事務事業診断結果

講 評

平成21年10月

株式会社 富士通総研
公共コンサルティング事業部

目 次

1	診断結果について	1
(1)	総合診断結果について	1
(2)	改善時期診断について	3
(3)	ヒアリング結果について	4
(4)	主な診断結果とそのポイント	4
2	フルコスト計算書診断の進め方について	7
(1)	フルコスト計算書の作成上について	7
(2)	フルコスト診断のヒアリングについて	8
3	次年度に向けた検討事項	10

1 診断結果について

大野城市のフルコスト計算書診断は、平成15年度から平成19年度までの5年間ですべての事務事業の診断が行われ、第1ステージが終了しました。平成20年度からは、第2ステージが始まっており、平成22年度までの3年間で対象となる事務事業のすべての診断を実施する予定で、今年度は2年目となりました。

第2ステージでのフルコスト計算書診断の位置づけは、統合型行政評価システム（公共サービスDOCK事業）の4つの診断の一つとして行われています。診断の実施体制は、公共サービス改革委員会が診断結果の最終的なとりまとめ機関となり、同委員会の下部組織であるフルコスト計算書診断部会（市民、公共サービス改革委員会委員、市職員で構成）が診断の実務を担当しています。

今年度の診断も昨年度と同様に、質疑回答書やヒアリングを通じて、市民で構成された部会委員と担当課との活発な意見交換の結果、数多くの改善策が提示されました。

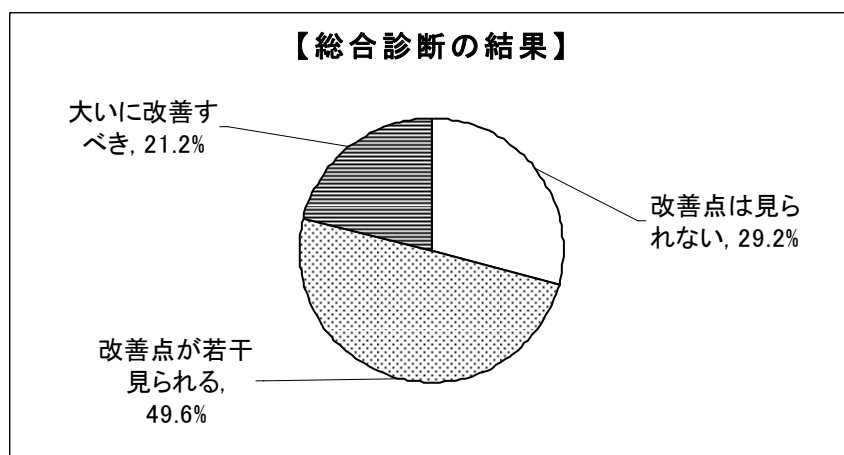
今年度における診断結果は、以下のとおりです。

(1) 総合診断結果について

当初、対象とする事務事業114件でしたが、ヒアリングを通じ、他の事務事業と統合して診断すべき事務事業が1件確認され、今年度の診断対象から除いたことにより、最終的には113件の事務事業を診断しました。診断の結果、「改善点は見られない」が33件（29.2%）、「改善点が若干見られる」が56件（49.6%）、「大いに改善すべき」が24件（21.2%）と診断されました。

昨年度は9割を超える事務事業が改善の対象となっていました。今年度は約7割の事務事業が改善の対象となり、その割合は減少しました。しかし、引き続き多くの事務事業が改善の対象となっています。その理由は、フルコスト計算書診断は、できる限り多くの改善提案を示すことにより、成果の向上や費用対効果の改善を促すことを目的にしているからといえます。

また、今回「改善点は見られない」とされた33件については、あくまでも診断時の情報に基づき改善点が見られないとされただけであり、今後、時間の経過とともに新たな問題点や課題が顕在化する可能性が十分にあります。そのため、これらの事務事業についても、将来にわたって継続的に改善の取り組みを行うことが重要です。



① 「改善点は見られない」と診断された事務事業

113事務事業のうち、33件に対し、「改善点は見られない」と診断がされました。これらの事業は、目的や目標の達成に向けた必要な改善に取り組み適正な活動が行われ、さらに、客観的な視点からその成果が出ていると判断し、総合診断として「改善点は見られない」と診断したものです。

ただし、これらの事務事業においても、現時点において問題ないと診断されたのであり、市民ニーズや社会経済環境等の変化によっては、改善を迫られる時期が訪れる可能性があります。

代表例	
まちづくり調査支援事業	自治経営課
広報配布事業	広報広聴課
積算システム運用事務事業	財政課
ちくし女性ホットライン運営事業	人権女性政策課
子ども相談センター運営事業	こども健康課
介護予防福祉用具給付事業	介護サービス課
老人ショートステイ事業	健康長寿課
大野城さくらの森維持管理事業	環境課
教育委員会委員活動事業	教務課
史跡対策委員会運営事業	ふるさと文化財課

② 「大いに改善すべき」と診断された事務事業

113事務事業のうち、24件に対し、「大いに改善すべき」と診断がされました。これらの事業は、主に、現状のままでの事務事業の実施は、効率性や有効性の観点から大きな問題があると判断し、総合診断として「大いに改善すべき」と診断したものです。

代表例	
インターネット公売事務事業	収納課
コミュニティ関連施設維持管理事業	新コミュニティ課
人権をまなぶ講座運営事業	人権女性政策課
少年の船関係事業	こども未来課
保育料徴収事務事業	子育て支援課
介護認定調査事業	介護サービス課
健康増進教室運営事業	健康長寿課
農業委員会運営事業	産業振興課
埋蔵文化財発掘調査事業（乙金第2）	ふるさと文化財課

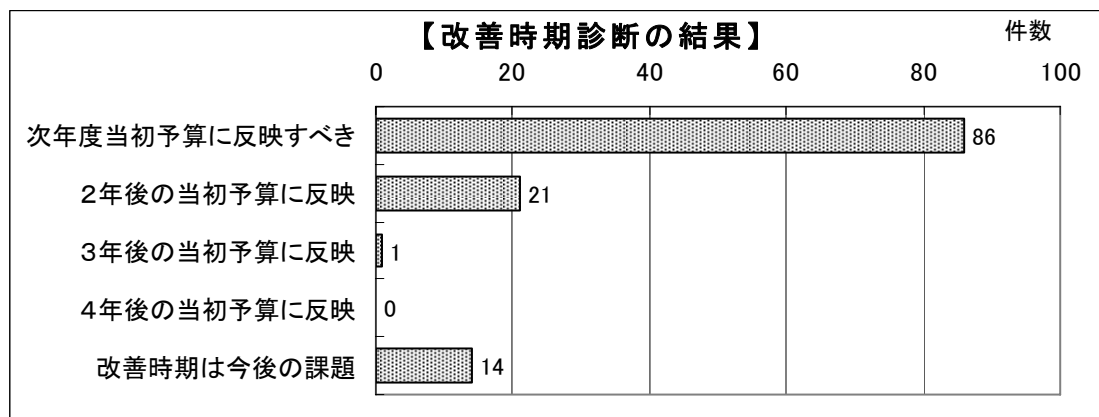
(2) 改善時期診断について

「改善点が若干見られる」、「大いに改善すべき」と診断された80件の事務事業について、改善時期が示され、その指摘事項は122項目になります（1つの事務事業に対して複数の改善事項が示されている場合があります）。

改善時期を5段階に分類すると、「次年度当初予算に反映すべき」が86件で全体の70.5%を占めており、早急に改善すべき必要性が高い、あるいは、すぐにでも取り組むことが可能な改善が多いといえます。

全体的には、短期に改善を促す結果となっています。ただし、実態調査を行うことや関係団体等との調整、政策上の検討が求められる事項については、一定の検討や政策判断のための期間などを考慮しています。

「改善時期は今後の課題」とした主な改善の視点としては、関連する他団体との調整、改善策を実施するための環境や条件の整備、現時点において予測できる制度の変更や環境・ニーズ等の変化への対応が目立っています。

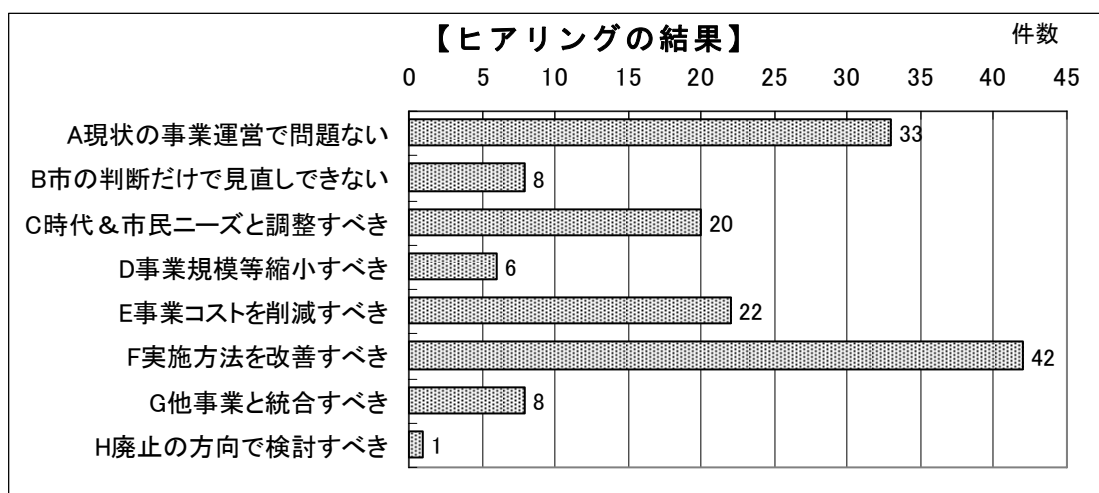


注：件数は改善時期が示された項目数（合計122項目）であり、1つの事務事業で複数の項目に該当している場合があるため、事務事業数ではありません。

(3) ヒアリング結果について

ヒアリングを行った結果として、8種類の指摘事項が示されています。そのうち、「改善点が若干見られる」、「大いに改善すべき」と診断された80件の事務事業については、指摘事項が107項目に上りました（1つの事務事業に対して複数の改善事項が示されている場合があります）。

指摘事項のうち、最も多かったのが「実施方法を改善すべき」の42件で30.0%、次いで「事業コストを削減すべき」の22件で15.7%、「時代&市民ニーズと調整すべき」の20件で14.3%の順となりました。なお、「廃止の方向で検討すべき」は1件で0.7%に留まりました。これまでの診断により、廃止すべき事務事業はあまりなくなり、実施すべき事務事業については、改善すべき項目が未だに数多くあることを示しています。



注：件数はヒアリング結果としての項目数（合計140項目）であり、1つの事務事業で複数の項目に該当している場合があるため、事務事業数ではありません。

(4) 主な診断結果とそのポイント

ヒアリング結果として、「改善点が若干見られる」、「大いに改善すべき」と診断された80件の事務事業に対して、合計140項目の改善に対する指摘をしています。この指摘事項は、以下に示す共通の傾向があります。

なお、ここでは、代表的な事務事業を記載していますが、この事務事業が重大な問題を抱えているということではなく、特徴が分かりやすい事務事業という観点から紹介していますので、個々の事務事業の詳細については、診断書を参照していただければと思います。

① 「時代&市民ニーズと調整すべき」となった事務事業

事務事業の開始時点では適正であった取り組みであっても、事業開始から年数が経過するなど、時代環境や市民ニーズの変化に見合った見直しが必要となる事務事業です。

代表例	
コミュニティセンター設置運営事業	新コミュニティ課
青少年育成事業	こども未来課
子ども情報センター運営事業	子育て支援課
歯科健診事業	健康長寿課
放置車両対策事業	建設管理課
交通安全指導員設置事業	安全安心課

② 「事業規模等縮小すべき」となった事務事業

市民ニーズや対象者、利用状況と比較して、事務事業の活動量が大きすぎることにより、需要と供給の不整合が生じていることから、実施規模等を縮小する必要がある事務事業です。

代表例	
職員互助会事業	人事法制課
農業委員会一般選挙事業	市民課
介護サービス相談事業	介護サービス課
健康増進室運営事業	健康長寿課

③ 「事業コストを削減すべき」となった事務事業

臨時職員や委託による業務体制やITを活用した業務の見直しによる正規職員の工数の適正化や、業務委託に関する委託の範囲や内容の見直し等による委託料の削減などにより、費用対効果の観点から事業コストを削減する必要がある事務事業です。

代表例	
文書ファイリング事務事業	人事法制課
インターネット公売事務事業	収納課
青少年リーダー育成事業	こども未来課
介護保険広報事業	介護サービス課
空き地雑草除去事業	環境課
消防施設維持管理事業	安全安心課

④ 「実施方法を改善すべき」となった事務事業

事務事業の目的から捉えると必要性があるものの、目的達成に向けた効果的な事務事業となっていないため、その見直しが必要となる事務事業です。

代表例	
人権パネル・カレンダー展開催事業	人権女性政策課
簡易証明書発行機運営管理事業	窓口サービス向上課
印鑑登録事務事業	市民課
市立保育所運営事業	子育て支援課
献血推進事業	健康長寿課
おおの大文字まつり開催支援事業	産業振興課
成人式開催事業	文化学習課

⑤ 「他事業と統合すべき」となった事務事業

他部署が取り組む事務事業や国・県等が実施する事務事業との関連性から、事務事業の重複感の解除や調整、効率的かつ有効的な事務事業の運営を図る必要がある事務事業です。

代表例	
配食サービス事業	福祉課
緊急通報装置設置運営事業	福祉課
指導主事配置事業	学校教育課

2 フルコスト計算書診断の進め方について

フルコスト計算書は、様式、診断業務の大きな流れは変わっていません。

今年度の特徴と課題などを整理すると、概ね次のとおりです。

(1) フルコスト計算書の作成上について

フルコスト計算書は、必要な情報が簡潔にまとめられた様式に変更されています。そのため各項目には、必要な情報を具体的かつ分かりやすい内容で記載することが重要となります。今年度の状況を踏まえ、前年度と比較して改善された点や、今後、注意すべき点は、次のとおりです。

① 作成全般について

新しい財務会計システムの構築にあわせて、今年度からフルコスト計算書の作成がシステム化されました。システム化のメリットは、財務会計システムの支出に関するデータが自動的に反映されるなど、昨年度と比較して、フルコスト計算書の作成が非常に効率化されたことです。

これにより、フルコスト計算書診断において、所管課が計算書の作成に費やす労力を軽減し、事務事業の問題点の洗い出しや改善方策の検討など、成果の向上や費用対効果の改善に一層取り組むことが可能となりました。

② 目的・対象・手段・成果の考え方

すべての事務事業は、行政課題を解決する具体的な目的があり、その目的を達成するための明確な目標をもって実施されます。実際の記載状況をみると、まだ目的や対象が抽象的で分かりにくい場合があります。また、当該事務事業を実施することが、どのように目的達成に有効なのか不明確なものもあり、市民委員および第3者として、的確な診断を行いにくい状況にありました。

対象となる事務事業の手段と目的・目標達成までのプロセスが論理的に理解できる内容となっていることが、事務事業の費用対効果の最大化に重要です。事務事業の所管課・担当者は、今一度、目的・対象・成果を徹底的に考え明確化し、その内容に最も適した手段を検討することが必要です。

③ 指標の考え方

活動指標については、これまでの経験が生かされ、多くの場合は適切な内容で設定されています。しかし、成果指標については、昨年度に引き続き、まだ不適切な内容が相当数、見られました。成果指標が適切に設定できないのは、ほとんどの場合、当該事務事業の目的・対象・成果が具体化できていないことが原因です。特に目的が具体的かつ詳細に設定できれば、成果指標は、その内容を表すものとなるので、設定は難しくはありません。今後も事務事業の目的を真剣に考

え、その上で、成果指標を考えてください。

④ 支出（人件費）の考え方

支出の中で、正規職員が当該事務事業に従事した業務量について、実態が反映されていないと思われる場合が見られました。職員の人件費は、当該事務事業のフルコストの中でも大きな割合を占めていることが多く、正しい業務量の把握は重要な課題です。また、事務事業の業務量や処理件数等と比較して、明らかに業務量が課題と考えられる場合も確認されました。この要因は、当該事務事業に従事する職員体制が過大であることや、事務事業実施にあたっての職員人件費に関するコスト意識が低いことなどが考えられます。

人件費の算定は、事業に従事している直接人件費が過不足無く積算できるような仕組みと、内部事務等に従事している間接人件費が別個に把握できるような仕組みの整備が望ましいと考えます。あわせて、各職場の管理職員が、職員人件費もフルコストに占める割合は大きいとの認識の元、職員の適正配置と有効活用を推進する必要があります。

(2) フルコスト診断のヒアリングについて

今年度におけるヒアリングも、昨年度と同様に、時間の配分および資料等の準備など、非常に円滑に行われました。その理由や前年度と比較して改善された点及び今後注意すべき点は、次のとおりです。

① 質疑通告書に対する回答書の文面での提示

今年度もヒアリング前に提出した質疑通告書に対する回答書を、ヒアリング当日に、文面で提示いただきました。これにより、回答を説明する時間が省け、より記載内容や事務事業の内容等について理解を深めながら、確認することが可能になったのではないかと思います。

また、この取り組みは、市民委員にとっても、理解を深め、積極的にヒアリング場面に参加できる環境を提供していることになっていることから、今後もぜひ、継続していただきたいと思えます。

② ヒアリングの質問に対する適切な回答の必要性

今回のヒアリングでは、多くの部門の職員の皆様は、診断者の質問の趣旨を適切に理解し、事務事業の成果向上・コスト削減のための建設的な議論が可能な回答がなされていました。しかし、一部の部門においては、昨年度に引き続き、現在の事業内容が最適で何も変える必要がないとの意識で、質問者の趣旨を理解しない回答が見られたことは、非常に残念でした。

フルコスト計算書診断は、客観的な情報に基づき、事務事業の所管部門と診断者が建設的な議論を通じて、事務事業の問題点・課題を明らかにし、積極的に改善・改革を進めていくための取

り組みです。そのためには、現状ありきではなく、様々な改善方策について議論できるよう、質問に対して適切な情報提供が行われるようにお願いします。

③ これまでの指摘事項の取り組み状況の確認

昨年度に引き続き、今年度、対象となった事務事業も、基本的には既に平成 19 年度までの第 1 ステージのフルコスト計算書診断で、数多くの改善事項が指摘されていました。その中で、特に今年度のヒアリングにおいては、前回の指摘事項に基づき所管課が前向きに事務事業の改善を実践し、より費用対効果の向上を実現している例が数多く確認できました。

フルコスト計算書診断は、診断することが目的ではなく、診断結果を踏まえながら、所管課自らが率先して、事務事業の改善に取り組み費用対効果を高めていくことが重要です。今後も、指摘事項に基づく改善策の実践が全庁的に取り組まれることを期待します。

3 次年度に向けた検討事項

フルコスト計算書診断を、より大野城市の経営に反映させていくために、診断する側と診断される側としての取り組みだけではなく、各職場単位でフルコスト計算書に基づく改善改革の取り組みを広げていくことが重要です。以下に、そのポイントをまとめます。

① 職員の能力開発への取り組み

フルコスト計算書には、各事務事業の問題点・課題を発見し、その改善策を検討するために有用な情報が記載されています。しかし、それらの情報を有効に活用するためには、情報を正しく読み取り理解し、その情報に隠された問題点・課題を発見する能力が必要です。昨年度と同様に、今年度も、計算書の情報が職員間で十分に活用できていない場合が数多く見られました。

今後は、フルコスト計算書に基づき、各職場での自発的な改善・改革の取り組みが推進されるよう、その前提となる職員の能力開発を充実させる必要があります。

② 職場での議論・検討を牽引する管理職員の強化

各職場での改善・改革を推進するためには、管理職員の意識と能力が非常に重要となります。現状に甘んじることを良しとせず、常によりよい事務事業としていく取り組みを日常化するためには、必要な意識と能力を備えた管理職が必要です。

フルコスト計算書診断を受け身でとらえるのではなく、ヒアリングの場で積極的に改善方策を提案できる管理職が求められます。そのためには、今後も引き続き、管理職員に対して、「経営」の視点に立った「部門内最適化」「庁内最適化」の観点に基づくマネジメントを身につけてもらうことが重要です。また、それらの取り組みを促進するためには、人事制度面からの支援も必要と考えます。

③ 職員人件費に対する意識の向上

大野城市のフルコスト計算書診断の大きな特徴として、当該事務事業に従事した職員の人件費もコストとして捉え、改善・改革の対象としていることがあげられます。その上で、実施している事務事業に関し、その内容や難易度、各種手続きや処理件数などと比較して、職員の従事業務量が明らかに過大と思われる場合が複数の事務事業で確認されました。また、交付している補助金額を大きく上回る職員人件費を支出している場合も見られました。

全国の類似団体の中で、単位人口あたりの職員数が最も少ない大野城市では、貴重な経営資源である職員の有効活用が非常に重要です。そのため、管理職員を中心に、事務事業の内容や事業量と、それに従事する職員の業務量とを比較検討した上で、事務事業の改善や職員の適正配置に取り組む重要性を理解し実践できるようになることが求められます。

④ 慣れに伴う形骸化の防止

平成 15 年から始まったフルコスト計算書診断は、今年度で 7 年目となりました。各事務事業の診断も 2 巡目に入り、これまで、計算書の作成やヒアリングを通じて、多くの職員が診断に関わってきました。これにより、フルコスト計算書に基づく診断に対する理解は大いに広まったものと考えます。しかし、一方では、診断に慣れることにより、問題点の洗い出しや改善方策の検討及びその実践が形骸化する恐れも高まります。

事務事業の改善改革は終わり無き取り組みであることから、慣れによる形骸化を防ぐ取り組みも必要です。今後は、前述の「① 職員の能力開発への取り組み」、「② 職場での議論・検討を牽引する管理職員の強化」、「③ 職員人件費に対する意識の向上」など、新たな視点を強化しながら、常にゼロベースで診断が行われるように工夫することが重要です。

以上