

新公会計制度普及促進連絡会議
事業別分析検討部会報告書

令和3年6月18日

新公会計制度普及促進連絡会議

事業別分析部会 報告書 目次

I	連絡会議「検討部会」の取組	1
II	事業別分析部会	4
1	事業別分析部会について	5
2	部会の研究事項	6
3	令和元年度の研究成果	6
4	対象事業の選定	7
5	令和2年度の取り組み	7
	事例1 図書館事業	8
	事例2 体育館事業	32
	事例3 国民健康保険事業	45
	事例4 生活保護事業	58
6	まとめ	71

I 連絡会議「検討部会」の取組

1 「検討部会」の取組

新公会計制度普及促進連絡会議を構成する各団体(※)では、平成30年度までに新公会計制度の導入、財務諸表の作成を進めてきました。

(※連絡会議構成自治体：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))

今後は、整備された財務諸表から得られる情報を、活用につなげる取組が求められています。

そこで、平成30年5月の連絡会議において、

- 新公会計制度のメリットを活かした比較・分析手法を開発し、各団体の活用に資する
- 全国自治体に対して情報発信し、制度の一層の活用推進を図ることを決議し、「検討部会」を設けて財務諸表の分析・評価手法等について研究することとしました。

2 各部会の検討事項

部会では、自治体間比較、事業別分析の2つの部会を設け検討を行いました。

自治体間比較部会は、東京都を幹事自治体とし、全国自治体間における財務諸表の比較・分析手法の開発に向けた検討に取り組みました。

一方、事業別分析部会は、東京都江戸川区を幹事自治体とし、自治体内や他自治体の類似事業との比較へ向けた、事業別財務諸表の作成・評価手法の整備に取り組みました。

3年目となる令和2年度についても、全国自治体への情報発信や、経年比較などを通じた分析を行い、参加自治体における活用と連携の促進に向け検討を継続しました。

【自治体間比較部会構成団体】

東京都（幹事）、大阪府、新潟県、愛知県、町田市、江戸川区、吹田市、郡山市、荒川区、八王子市、世田谷区、板橋区、品川区、習志野市

【事業別分析部会構成団体】

江戸川区（幹事）、町田市、大阪市、福生市、板橋区、渋谷区、中央区（※）

（※）令和元年度より参加

本報告書は、そのうち事業別分析部会についてまとめています。

Ⅱ 事業別分析部会

1 事業別分析部会について

現在、全国の自治体で統一的な基準による財務書類が作成されています。しかし、その財務諸表の作成単位は「一般会計等」などの大きな単位であり、財務諸表活用という点では、問題が見えにくいという課題があります。

マネジメントに活用するためには、事業別・セグメント別の財務諸表を作成し、非財務情報と合わせて分析することが有効であると考えます。

平成30年6月に発足した事業別分析部会では、事業別の財務諸表を作成し、参加自治体間で比較分析をすることによって、効率的・経済的に行政運営を行っている他自治体の良い取り組みを分析し、施策に取り入れることを目標とします。

【部会の研究経過】

令和元年 5月	<u>検討部会報告書公表（平成29年度決算分）</u>
令和2年 5月	<u>検討部会報告書公表（平成30年度決算分）</u>
7月	<u>第一回部会（書面開催）</u> 分析事業の希望について調査
9月	<u>第二回部会（書面開催）</u> 分析事業の決定、各事業の検討 体育館事業、図書館事業、国民健康保険事業についての追加・継続調査、生活保護事業を再調査
12月	<u>第三回部会（書面開催）</u> 比較分析シートを活用し、各事業について調査
1月	<u>専門家への相談（WEB開催）</u> 都と専門家へ分析の視点等について相談
3月	<u>第四回部会（書面開催）</u> 報告書（案）について意見交換

2 部会の研究事項

事業別分析部会の研究事項は3点あります。1点目は、事業別財務情報の作成手法の標準化・共通化です。2点目は、他自治体同種事業との比較へ向けたコストの算入基準の明確化です。3点目は、実際の決算数値による比較・分析の実施です。

3 令和元年度の研究成果

- 令和元年度に実施した事業別分析部会では、体育館事業と図書館事業、国民健康保険事業の3事業について分析を行いました。平成30年度に引き続き、効率性と経済性を基準とした分析に加え、体育館事業と図書館事業については施設ごとの比較を行い、より精緻な分析を行うことができました。
- 体育館事業については、利用者の伸び率を用いて、コストや受益者負担割合との関係を探りましたが、相関性を見出すには至りませんでした。
- 図書館事業については、利用者アンケートを用いて、蔵書数や貸出上限冊数等と満足度の関係の分析を行いました。また、指定管理の導入が直営と比較し、必ずしも人件費が低いとはいえない結果となりました。
- 国民健康保険事業については、国民健康保険料（税）収納率などの成果指標と事務コストとの相関関係を分析しましたが、両者に相関関係はみられませんでした。
- 課題として、利用者アンケートの項目を統一することや、自治体間の事業実施体制によって財務情報への算入方法が異なるため、数値を補正する必要があることなどがあげられました。

4 対象事業の選定

○参加自治体から分析対象事業の提案を募り、継続的な分析に関する希望が多かった体育館事業、図書館事業及び国民健康保険事業の3事業を対象としました。また、法定受託事務であり団体間比較による事務の効率性を分析するために生活保護事業を追加し、計4事業で分析を行いました。

- ①図書館事業
- ②体育館事業
- ③国民健康保険事業
- ④生活保護事業

5 令和2年度の取り組み

○平成30年度に作成した比較分析シート（様式）を使用して、各自自治体の財務情報、非財務情報を調査した後、効率性や経済性に基づく指標を設定して比較分析を行いました。

○図書館事業では、中央館での全体コストを比較したほか、アンケート等に基づく満足度、開館日、来館者数などを用いた比較・分析を行いました。また、新型コロナウイルス感染症が貸出者数や貸出点数などに与える影響について分析を行いました。ただし、中央館単独のコスト等のデータを持ち合わせていない自治体分は全館の平均値を比較対象としました。

○体育館事業では、比較分析するための条件を均一にするため、室内競技場別にコスト分析を行い、採算性や受益者負担割合の状況を確認・分析しました。また、各施設の収入に着目し、費用とのコストバランスや施設規模との関係性を分析しました。

○効率的な業務の実施方法を研究するため、全ての自治体で実施している事業である国民健康保険事業と法定受託事務である生活保護事業について分析を行いました。

事例1 図書館事業

(1) 調査概要

当調査の目的は、各自治体間で図書館事業のコスト分析（財務情報・非財務情報）等を行うことにより、満足度の高い図書館サービスをより低コストで実現できる可能性を探求することにあります。

令和元年度部会の分析結果では、次の3点を指摘しました。

- ①指定管理の導入は直営と比較し、必ずしも人件費が低いとはいえない
- ②収入についても比較を行うことで、自主財源確保の観点から参考になる
- ③コストだけでなく、どれだけ効率的に利用者の満足度を上げているかという分析は継続して実施する必要がある

令和2年度部会の取り組みは、中央館の全体コスト比較に加え、③について分析の精度を上げるため、満足度調査の項目やタイミング、対象、評価方法等の条件を自治体間で統一して実施し、再度分析を行いました。

また、令和元年度は社会的背景として、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う社会の変容が挙げられます。その影響は各種イベントの中止や人出の減少、巣ごもり生活の増加、テレワーク勤務、営業短縮など多岐にわたっています。行政サービスの1つである図書館事業においても、1月～2月の影響が大きく、来館者数・貸出点数の増減や、一時的な閉館対応、館内の消毒作業など、平年とは大きく異なる部分がありました。

これらの状況を踏まえ、各自治体の平成30年度、令和元年度の各種月別データを比較することで、どのような指標を用意すればその変化を分かりやすく捉えられるか調査し、通年での影響が現れる令和2年度決算分析に向けて、非財務情報の整理を行いました。

なお、中央館に地域館の経費を計上している場合は、各自治体の適当な基準により配賦し除外しています。

(2) 調査結果及び考察

①中央館の全体コストの比較

令和2年度部会では、令和元年度部会での中央館の全体コスト分析を継続し、指標を変更しながらデータの蓄積を行いました。

図1及び表1は来館者数と中央館コストの比較です。決定係数は0.9743であり、調査自治体数が少ないことには考慮が必要ですが、強い相関関係が示されています。このことから、コスト分析の際は、自治体規模の影響を少なくするために、「来館者数当たりの中央館コスト」の指標を活用することが良いと考えられます。

図1 中央館のコストと来館者数

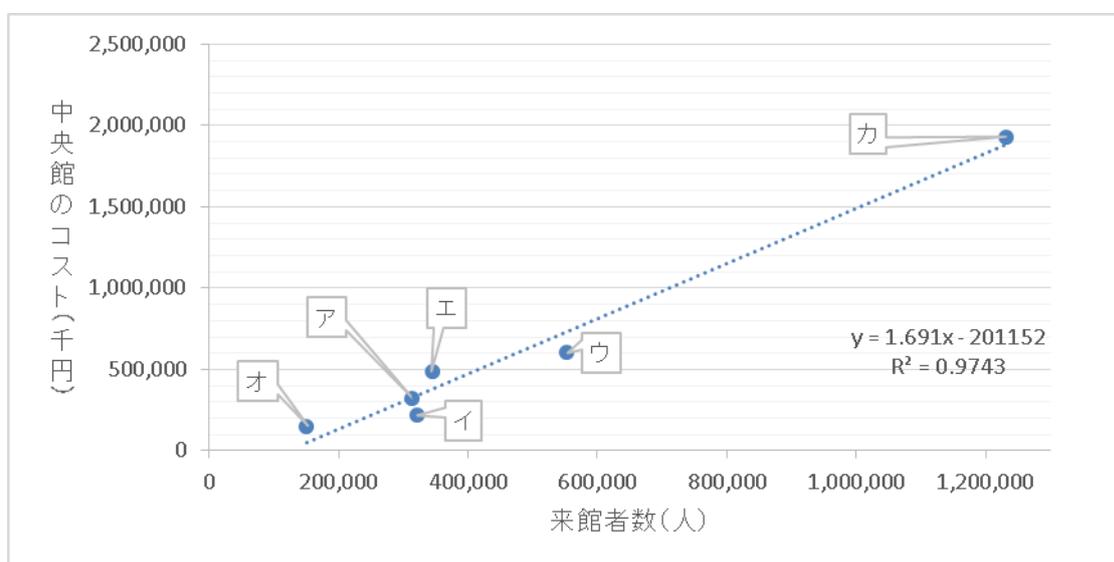


表1 中央館のコストと来館者数

	ア	イ	ウ	エ	オ	カ
来館者数(人)	312,482	321,679	553,290	344,380	150,853	1,232,426
中央館のコスト(千円)	325,874	218,402	603,426	490,453	152,420	1,931,917

図2及び表2は貸出1点あたりコストと来館者1人あたりコストを比較しました。自治体規模の影響が少ないと考えられる指標の組み合わせですが、明らかな相関性は見られないため、様々な要因によって自治体間でコスト差が出ていることが考えられます。平均線によって区切られた4つの分野の特徴は、今後参加自治体数が増えれば傾向が掴め、様々な要因を分析できるようになるのではないかと考えています。

図2 貸出1点あたりコストと来館者1人あたりコスト

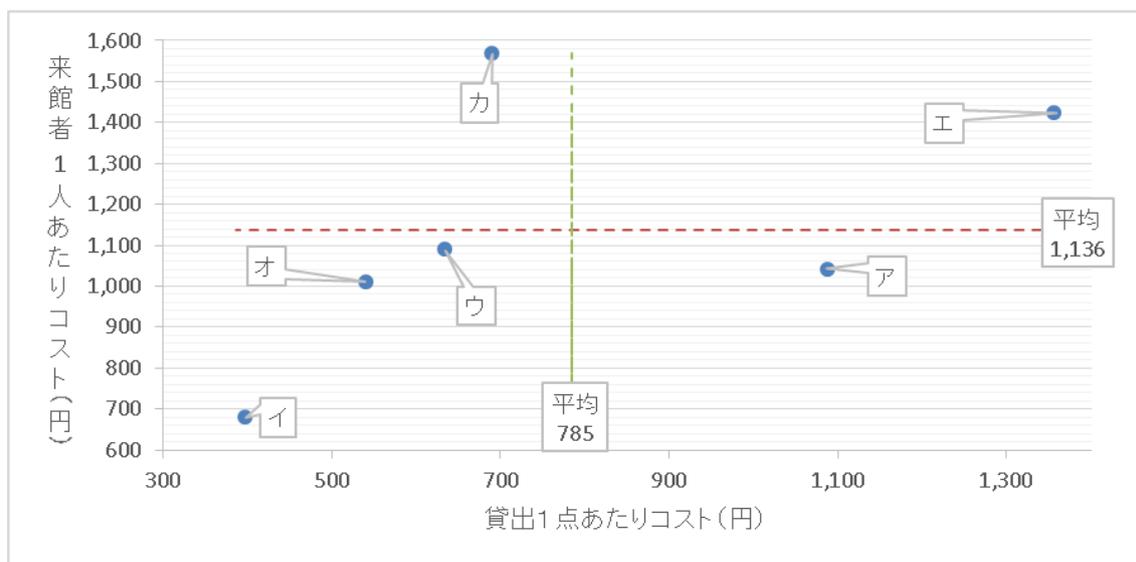


表2 貸出1点あたりコストと来館者1人あたりコスト

	ア	イ	ウ	エ	オ	カ
貸出1点あたりコスト(円)	1,087	398	634	1,357	540	690
来館者1人あたりコスト(円)	1,043	679	1,091	1,424	1,010	1,568

図3及び表3は、令和元年度部会で示唆された蔵書回転率（貸出点数÷蔵書数）の関係を再度比較したものです。蔵書回転率と貸出1点あたりコストの間には、他の要因が与える影響が大きく、強い相関があるとは言えない結果となりました。蔵書回転率を上げる取り組みを行っても、貸出1点あたりコストが改善することにはつながりにくいと考えられます。

図3 蔵書回転率と貸出1点あたりコスト

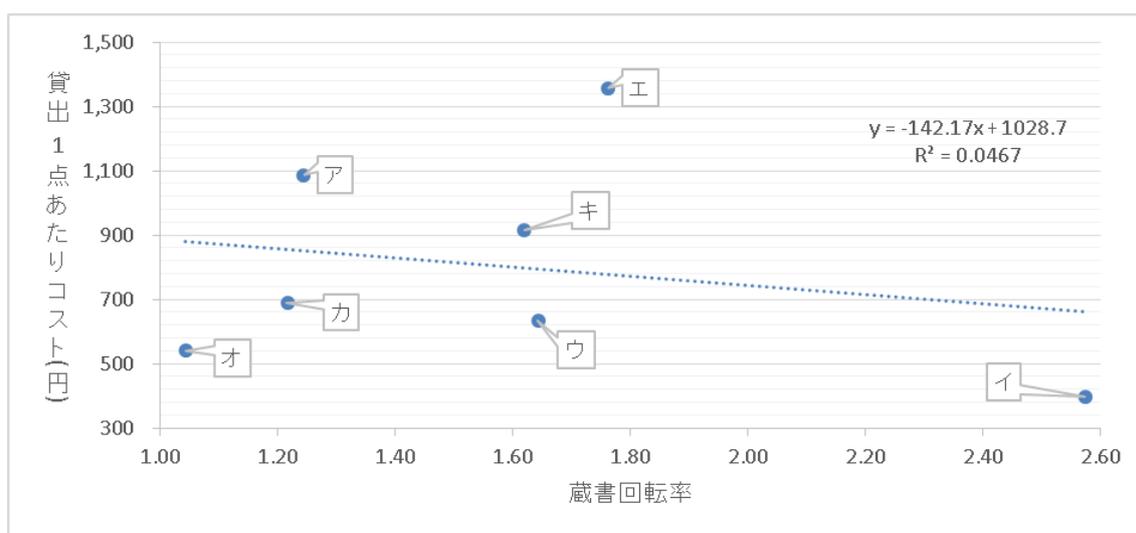


表3 蔵書回転率と貸出1点あたりコスト

	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ
蔵書回転率	1.25	2.57	1.64	1.76	1.04	1.22	1.62
貸出1点あたりコスト(円)	1087	398	634	1357	540	690	915

図4及び表4では、中央館のコスト総額と性質別内訳を比較しました。最小値152,420千円～最大値1,931,917千円（平均値699,954千円）となっています。図書館のコストの多くを人件費と物件費が占めていることが分かります。力は減価償却費の割合も高いことが特徴的です。

図4 中央館のコスト総額と性質別内訳

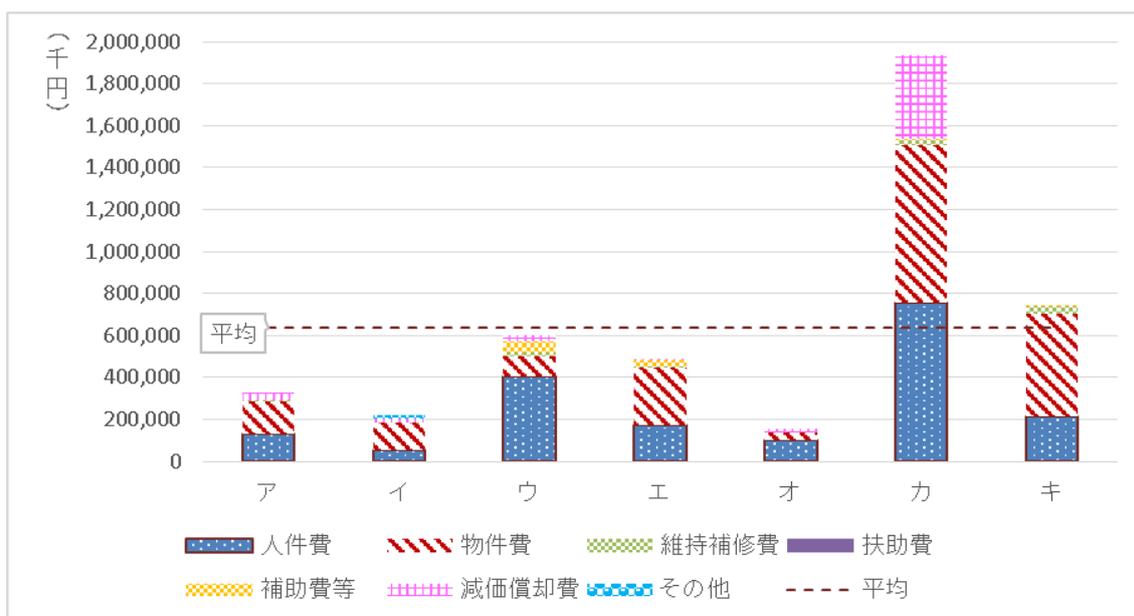


表4 中央館のコスト総額と性質別内訳

(単位:千円)	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ
人件費	131,071	51,900	402,827	175,402	99,172	758,176	213,073
物件費	157,764	132,028	99,396	273,805	39,014	746,914	488,448
維持補修費	3,320	277	13,930	2,444	1,648	25,088	38,778
扶助費	0	0	0	0	0	0	0
補助費等	1,284	130	53,378	33,853	249	4,714	82
減価償却費	32,435	21,341	33,895	4,949	12,337	397,026	0
その他	0	12,727	0	0	0	0	0
合計	325,874	218,402	603,426	490,453	152,420	1,931,917	740,381

図5及び表5では直営方式6自治体で、貸出1点当たりの人件費及び物件費を示しました。人件費の差は最大5.1倍、物件費の差は最大7.3倍あることが分かります。コスト割合から、①概ね人件費：物件費＝1：1（ア、エ、カ）②人件費＞物件費（ウ、オ）③人件費＜物件費（イ）に大別することができます。人件費に関しては、委託有無を考慮した分析が必要です。物件費については、その内訳を比較し、コスト構造を分析することで、コスト削減に繋がられる可能性があります。

図5 貸出1点あたりの人件費と物件費

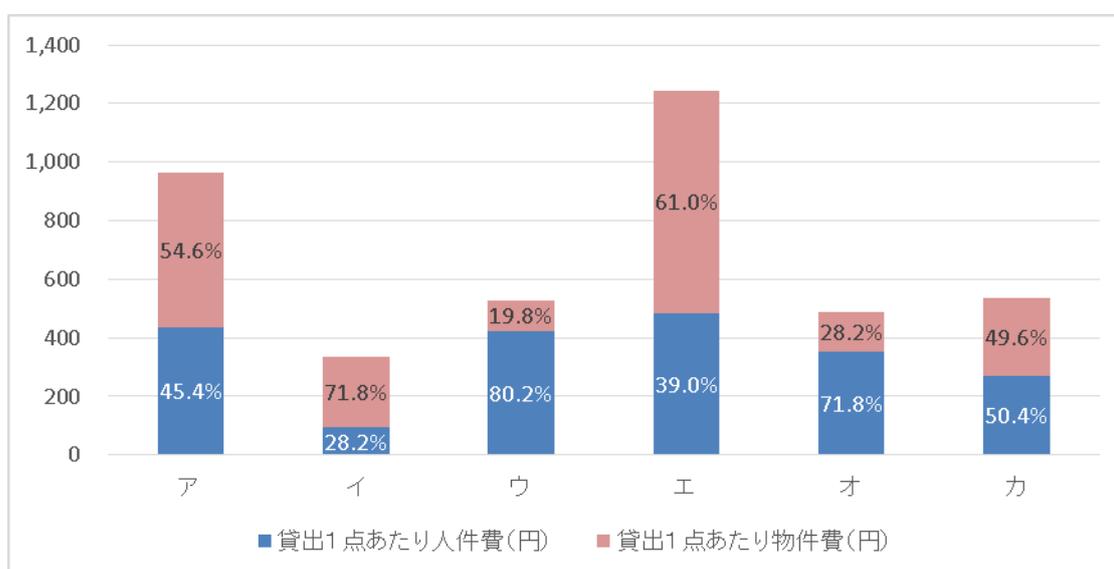


表5 貸出1点あたりの人件費と物件費

	ア	イ	ウ	エ	オ	カ
貸出1点あたり物件費(円)	526	240	104	758	138	267
割合	54.6%	71.8%	19.8%	61.0%	28.2%	49.6%
貸出1点あたり人件費(円)	437	95	423	485	352	271
割合	45.4%	28.2%	80.2%	39.0%	71.8%	50.4%

【まとめ】

- ・「貸出1点当たりコストと来館者1人当たりコスト」の比較は、参加自治体が増えれば傾向が見える可能性があります。
- ・蔵書回転率を上げる取り組みを行っても、貸出1点当たりコストが改善することにはつながりにくいと考えられます。
- ・物件費の内訳を比較し、コスト構造を明らかにすることで、コスト削減に繋がられる可能性があります。

②満足度を用いた比較

令和元年度部会では、図書館利用者満足度を比較するために、各自治体の既存のアンケート調査等の結果を読み換えて満足度を試算する手法を取りました。しかしながら、比較の指標として確度が低いのではないかという結論に至ったため、非財務情報としてより良いものはないか検討してきました。

令和2年度部会では、財務・非財務情報の相関分析の精緻化を目指し、自治体間で共通した条件で調査を行いました。調査概要と調査結果は次の通りです。

【調査概要】

㊦アンケート調査参加自治体

7自治体中5自治体

㊧アンケート配布期間

任意の連続した1週間（開館各曜日を1周）

㊨アンケート配布方法

窓口にアンケート用紙を設置

㊩アンケート回収方法

窓口まで提出（図書返却時でも可）

㊪アンケート内容（1：大変不満、2：やや不満、3：ふつう、4：やや満足、5：大変満足の5段階評価）

- ・ 職員の対応について
- ・ 図書館の図書数について
- ・ 図書館の座席の数について
- ・ 図書館の開館時間について
- ・ 図書館の貸出期間について

㊫利用者満足度換算式

$(5 \text{点} \times \text{人数} + 4 \text{点} \times \text{人数} + 3 \text{点} \times \text{人数} + 2 \text{点} \times \text{人数} + 1 \text{点} \times \text{人数}) \div \text{合計人数}$

【調査結果】

表 6 アンケート調査結果

	ア	ウ	エ	カ	キ
1 サンプル数(件)	11	477	181	48	1,394
2 期間(年月日～年月日)	令和3年1月5日～1月11日	令和2年10月13日～10月18日	令和2年8月1日～8月24日	令和2年12月4日～12月10日	令和2年11月16日～11月22日
3 (1)職員の対応について	4.09	4.47	4.43	3.88	4.35
4 (2)図書館の図書数について	4.09	4.09	3.62	3.71	3.77
5 (3)図書館の座席の数について	3.36	3.63	3.82	2.73	3.71
6 (4)図書館の開館時間について	3.73	3.82	4.42	3.58	
7 (5)図書館の貸出期間について	3.36		4.19	3.54	
平均	3.73	4.00	4.09	3.49	3.95
8		・図書館に満足 ・職員に満足	・新中央図書館の開館を楽しみにしている。	・感染拡大防止のための座席数減はやむを得ないが、自習の人や荷物等を置いて離席する人がいて座れないため、声掛けをしてほしい。	・館内がきれいで、スタッフの対応が速い。
9	＜自由記入欄で多かった意見など＞	・図書の冊数、蔵書タイトルが少ない	・仕事から帰ってくる時間には図書館が閉まっているので、開館時間の延長して欲しい。	・郷土に関する資料、書籍をもっと増やして欲しい。	・夜21:30まで利用できることは大変ありがたい。
10		・地域図書館の存続		・人口の割に本の数が少ない気がする。人気の本は借りようと思うと半年とか先になることがある。	・座席数をもっと増やしてほしい。
11		・開館日を増やす		・図書館が大好き。Web予約なども使えてとても便利。	・CD、DVDの種類と本数を増やして欲しい。
12		・開館時間を延ばす		・地域図書館や土日祝日の開館時間を長くしてほしい。	・もう少し駅の近くに図書館があってもほしい。

【分析】

○図書数と満足度について

人口1人あたり図書数に対する満足度の関係については、調査自治体数が少ない点は考慮が必要なものの、相関がある（回帰分析決定係数 $R^2=0.7942$ ）と言えます。一方で、グラフの傾きは0.5277で緩やかであることから、コストをかけて1人あたり図書数を増やしても、直ぐに満足度の向上につながるわけではないと考えられるので、長期的に改善を目指す指標なのではないかと考えられます。逆の見方をすれば、財政が厳しい状況では、短期間図書購入が滞っても、利用者満足度の低下には直結しない可能性があります。

図 6 人口1人あたり図書数に対する満足度

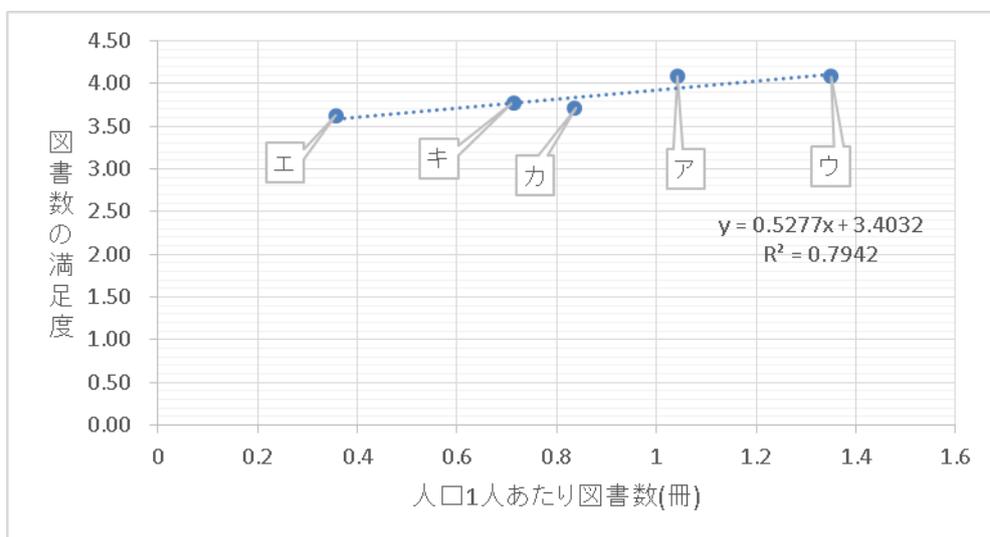


表 7 人口1人あたり図書数と満足度

図書数と満足度	ア	ウ	エ	カ	キ
人口1人あたり蔵書数(冊)	1.04	1.35	0.36	0.84	0.71
図書数の満足度	4.09	4.09	3.62	3.71	3.77

○座席数と満足度について

人口1万人あたり座席数に対する満足度の関係について分析を行ったところ、調査自治体数が少ない点は考慮が必要なものの、中央館のみの座席数だけでは相関は認められませんでした ($R^2=0.0003$)。座席数を減らしても満足度は下がらない可能性があるものの、令和2年度は新型コロナウイルス感染症対策によって座席数を制限したり、生活様式の変化で利用数が減ったりしていることも考えられるので、より入念に指標設定し、アンケートを行う必要があります。

図7 人口1万人あたり座席数に対する満足度

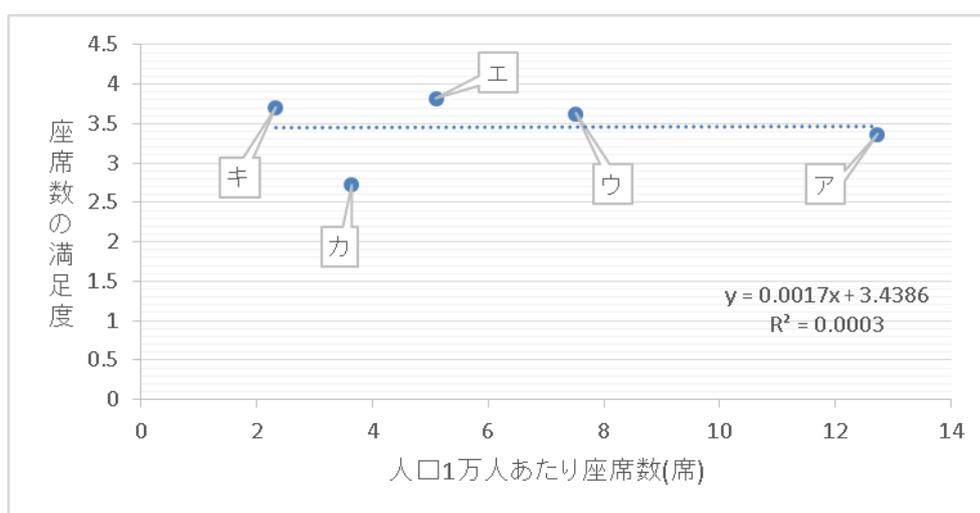


表8 人口1万人あたり座席数と満足度

座席数と満足度	ア	ウ	エ	カ	キ
人口1万人あたり座席数(席)	294	322	292	1000	163
座席数の満足度	3.36	3.63	3.82	2.73	3.71

○開館時間と満足度について

1日あたり開館時間に対する満足度の関係について、回帰分析を行ったところ、調査自治体数が少ない点は考慮が必要なものの、相関は認められませんでした ($R^2=0.0899$)。利用者への周知を十分にした上で、開館時間の短縮を行う余地がある可能性があります。

図 8 1日あたり開館時間に対する満足度

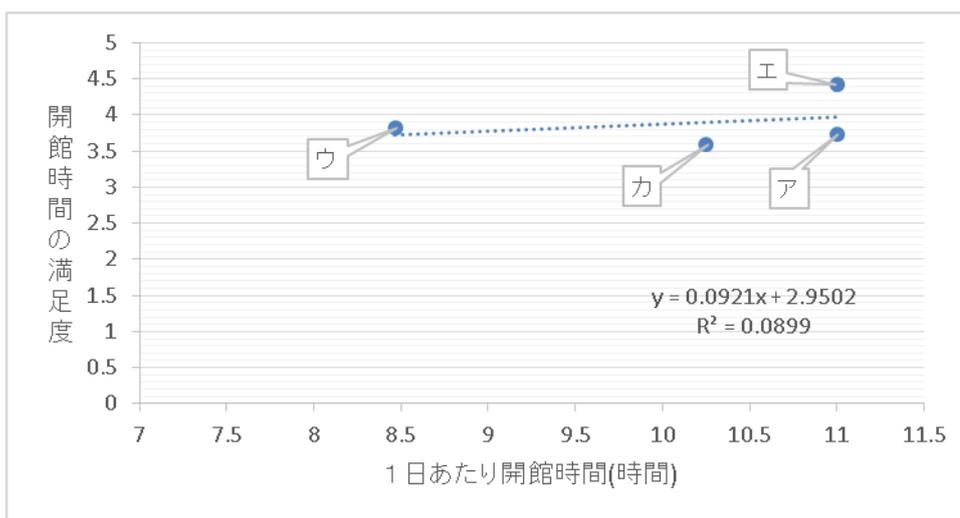


表 9 1日あたり開館時間と満足度

開館時間と満足度	ア	ウ	エ	カ
1日あたり開館時間(時間)	11.00	8.47	11.00	10.25
開館時間の満足度	3.73	3.82	4.42	3.58

○その他の分析

今回のアンケート項目にある「職員の対応に関する満足度」については、図9及び表10のように、相関が示せる指標を見つけることができず、分析を断念しました。アンケート項目をさらに充実させ、満足度を高める図書館の取り組みを探る必要があります。自由記入欄から「図書館のルール遵守のためにスタッフが声かけを行っているか」「館内がきれいに清掃されているか」「スタッフの対応は早いのか」「人気の本の貸出について、順番待ちの日数は適切か」の項目が満足度に関連する可能性があるため、今後も調査の継続が必要と考えます。

図9 人口あたり人件費に対する職員対応満足度

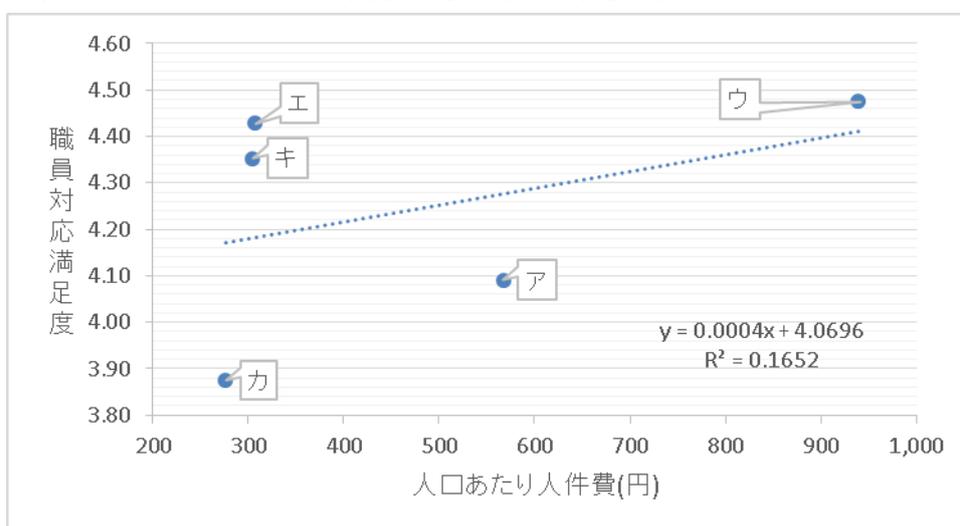


表10 人口あたり人件費と職員対応満足度

	ア	ウ	エ	カ	キ
人口あたり人件費	567	939	307	276	304
職員対応満足度	4.09	4.47	4.43	3.88	4.35

【まとめ】

- ・コストをかけて1人あたり図書数を増やすと、緩やかに満足度が向上すると考えられます。逆の見方をすれば、財政が厳しい状況では、短期間図書購入が滞っても、利用者満足度の低下には直結しない可能性があります。
- ・座席数を減らしても満足度は下がらない可能性があるものの、新型コロナウイルス感染症対策による座席数の制限等が影響していないか調査が必要です。

- ・利用者への周知を十分にした上で、開館時間の短縮を行う余地がある可能性があります。

③平成 30 年度、令和元年度の月別データ比較

令和元年度は社会的背景として、新型コロナウイルス感染症の拡大の伴う社会の変容が挙げられます。その影響は各種イベントの中止や外出自粛等による人出の減少、巣ごもり生活の増加、テレワーク勤務、営業短縮・休業など多岐にわたっています。行政サービスの1つである図書館事業においても、1月～3月期には影響が出ており、来館者数・貸出点数の増減や、一時的な閉館対応、館内の消毒作業など、平年とは大きく異なる部分がありました。

本格的な影響は、令和2年度の通年にわたる分析で明らかにしたいと考えています。まずはそのための準備として、各自治体の平成30年度、令和元年度の各種月別データを比較することで、どのような指標を用いればその変化を分かりやすく捉えられるか調査し、非財務指標の整理を行いました。

i) 開館日数

図 10 平成 30 年度・令和元年度の開館日数

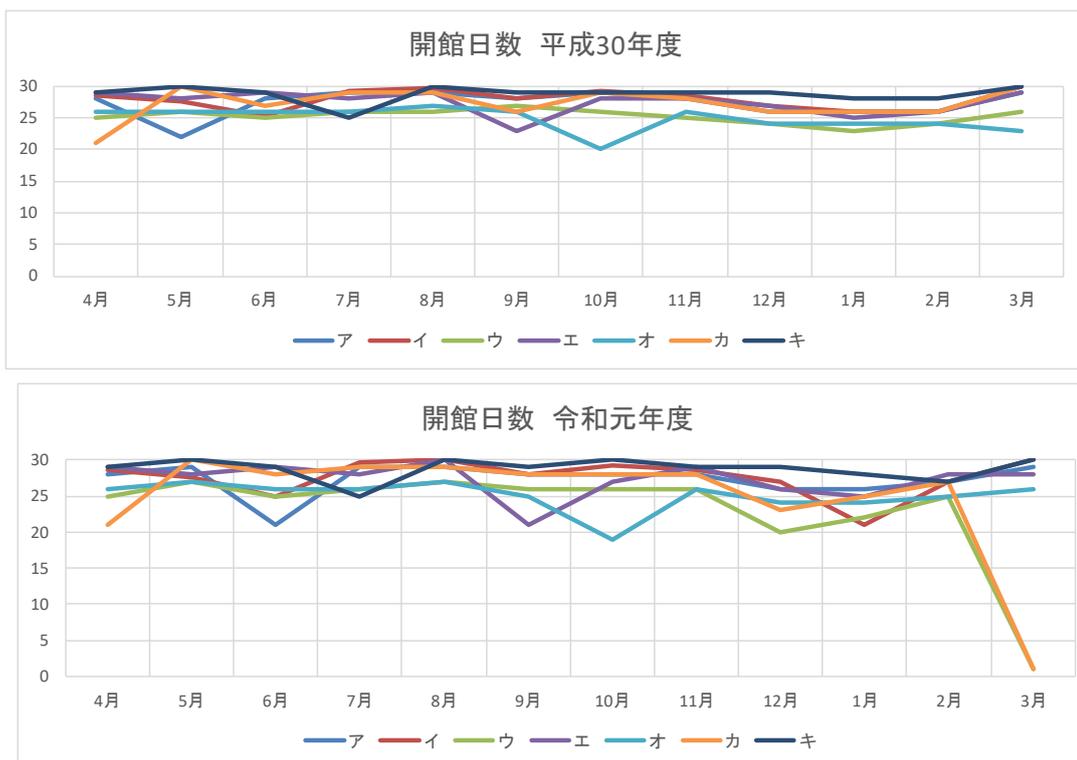


表 11 開館日数（平成 30 年度、令和元年度、対前年度増減率）

平成30年度													
単位・日	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
ア	28	22	28	29	29	28	29	28	26	26	26	29	27
イ	28.7	27.7	25.3	29.3	29.7	28	29.3	28.7	27	26	26	30	28
ウ	25	26	25	26	26	27	26	25	24	23	24	26	25
エ	29	28	29	28	29	23	28	28	27	25	26	29	27
オ	26	26	26	26	27	26	20	26	24	24	24	23	25
カ	21	30	27	29	29	26	29	28	26	26	26	30	27
キ	29	30	29	25	30	29	29	29	29	28	28	30	29
令和元年度													
単位・日	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
ア	28	29	21	29	29	28	28	28	26	26	27	29	27
イ	28.7	27.7	25	29.7	30	28	29.3	28.7	27	21	27	30	28
ウ	25	27	25	26	27	26	26	26	20	22	25	1	23
エ	29	28	29	28	30	21	27	29	26	25	28	28	27
オ	26	27	26	26	27	25	19	26	24	24	25	26	25
カ	21	30	28	29	29	28	28	28	23	25	27	1	25
キ	29	30	29	25	30	29	30	29	29	28	27	30	29
対前年度比増減率													
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均増減
ア	0.0%	31.8%	-25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	-3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%
イ	0.0%	0.0%	-1.3%	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	-19.2%	3.8%	0.0%	-1.1%
ウ	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	3.8%	-3.7%	0.0%	4.0%	-16.7%	-4.3%	4.2%	-96.2%	-8.9%
エ	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	-8.7%	-3.6%	3.6%	-3.7%	0.0%	7.7%	-3.4%	-0.3%
オ	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	-3.8%	-5.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	13.0%	1.0%
カ	0.0%	0.0%	3.7%	0.0%	0.0%	7.7%	-3.4%	0.0%	-11.5%	-3.8%	3.8%	-96.7%	-9.2%
キ	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	-3.6%	0.0%	0%
平均	0.0%	5.6%	-3.2%	0.2%	1.2%	-1.2%	-1.7%	1.1%	-4.6%	-3.9%	3.4%	-26.2%	-2.6%

開館日数は、後述する来館者数、貸出者数、貸出点数を始め、様々な指標の基となるため、分析にあたってはその影響を考慮する必要があります。

対前年比増減率が突出している増減幅が大きいデータについて、考えられる要因は次の通りです。

ア：5月+31.8%、書架整理を集中的に実施（毎年1回、連続した7日間で実施）による休館のため。6月-25.0%、書架整理を集中的に実施による休館のため。

イ：1月-19.2%、システム改修に伴い休館（1月5日～9日）したため。

ウ：12月-16.7%、システム更改に伴い通常より長く休館（12月26日～1月6日）したため。3月-96.2%、新型コロナウイルス感染症拡大防止対策として、学校の臨時休業に合わせ休館（3月2日～3月25日）したため。

オ：3月+13.0%、これは平成30年度3月に図書館システムの入れ替えに伴い臨時休館したため。

カ：12月-11.5%、図書館情報ネットワークシステムの機種更新に伴い休館したため。3月-96.7%、新型コロナウイルス感染症拡大防止対策として、学校の臨時休業に合わせ休館したため。

ii) 来館者数

図 11 来館者数（平成 30 年度、令和元年度）

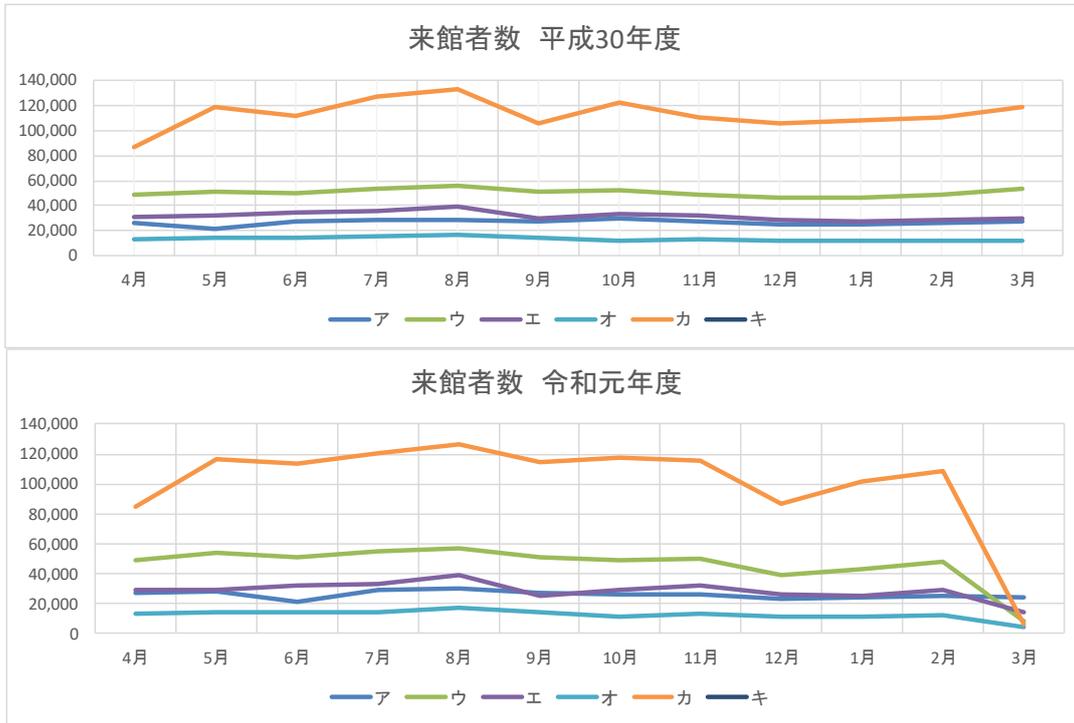


表 12 来館者数（平成 30 年度、令和元年度、対前年度増減率）

平成30年度

単位:人	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
ア	26,351	21,963	27,379	29,093	29,082	27,130	29,371	27,901	24,836	25,341	26,274	27,938	26,888
イ	49,389	51,169	50,490	54,077	55,445	50,807	52,649	49,244	46,409	46,593	48,849	53,154	50,690
ウ	31,491	32,379	34,338	35,612	39,332	30,364	33,701	32,781	28,190	27,511	28,332	29,592	31,969
エ	13,364	13,813	14,013	15,735	17,102	14,356	12,082	13,077	11,861	12,026	12,599	12,069	13,508
オ	86,339	118,991	111,669	127,858	132,788	105,816	122,155	110,219	105,815	107,758	110,896	119,474	113,315
カ													
キ													

令和元年度

単位:人	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
ア	26,686	28,498	21,487	29,133	29,954	27,109	26,401	25,924	23,256	24,258	25,381	24,395	26,040
イ	48,840	53,486	51,151	55,138	56,686	50,631	49,128	49,475	38,994	43,346	48,403	8,012	46,108
ウ	29,551	29,485	32,134	33,286	38,728	25,181	29,389	31,884	26,128	24,912	29,119	14,583	28,698
エ	13,095	13,745	13,919	14,490	17,089	14,429	11,577	13,122	11,310	11,376	12,111	4,590	12,571
オ	85,229	116,463	113,275	120,569	126,391	114,682	117,893	115,365	87,021	101,963	108,537	5,995	101,115
カ													
キ													

対前年度比増減率

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均増減
ア	1.3%	29.8%	-21.5%	0.1%	3.0%	-0.1%	-10.1%	-7.1%	-6.4%	-4.3%	-3.4%	-12.7%	-3.2%
イ	-1.1%	4.5%	1.3%	2.0%	2.2%	-0.3%	-6.7%	0.5%	-16.0%	-7.0%	-0.9%	-84.9%	-9.0%
ウ	-6.2%	-8.9%	-6.4%	-6.5%	-1.5%	-17.1%	-12.8%	-2.7%	-7.3%	-9.4%	2.8%	-50.7%	-10.2%
エ	-2.0%	-0.5%	-0.7%	-7.9%	-0.1%	0.5%	-4.2%	0.3%	-4.6%	-5.4%	-3.9%	-62.0%	-6.9%
オ	-1.3%	-2.1%	1.4%	-5.7%	-4.8%	8.4%	-3.5%	4.7%	-17.8%	-5.4%	-2.1%	-95.0%	-10.8%
カ													
キ													
平均	-1.9%	4.5%	-5.2%	-3.6%	-0.2%	-1.7%	-7.5%	-0.9%	-10.4%	-6.3%	-1.5%	-61.1%	-8.0%

増減率の平均に着目すると、令和元年度を通して来館者数の減少傾向がうかがえます。また、新型コロナウイルス感染症の影響が現れた1月以降は更に拍車がかかっていますが、その中でも1月～3月に連続しているイと、新型コロナウイルスの影響が軽微なアは特徴的です。大別すると、外出自粛等の利用控えが起きている中でも④微減に留まり大きな影響がないグループ（ア）、⑤大幅減で大きな影響があるグループ（エ・オ）、⑥閉館対応により大きな影響があるグループ（ウ・カ）の3つに分けられます。それぞれのグループで貸出点数の分析や、独自の取り組み（郵送対応や効率的な消毒方法など）の調査を行うことで、アフターコロナの図書館事業が見えてくるかもしれません。

対前年比増減率が特出しているデータについて、考えられる要因は次の通りです。

ア：5月+29.8%、6月-21.5%、いずれも開館日数の増減と近似しているため、開館日数が主な要因と考えられます。3月-12.7%、イに次いで影響が少ない結果となっています。

ウ：12月-16.0%、3月-84.9%、いずれも開館日数の減と近似しているため、開館日数が主な要因と考えられます。

エ：9月-17.1%、開館日数は-8.7%のため、-8.4%の乖離があります。10月-12.8%、開館日数は-3.6%のため、-9.2%の乖離があります。その台風による来館者数の減少があったと考えられます。3月-50.7%、開館日数は-3.4%のため、-47.3%の乖離があります。これは学校の臨時休業に合わせて全体的に利用を控える傾向があったと考えられます。

オ：3月-62.0%、開館日数+13.0%のため、-75.0%の乖離があります。これは学校の臨時休業に合わせて全体的に利用を控える傾向があったと推察します。

カ：12月-17.8%、3月-95.0%、いずれも開館日数の減と近似しているため、開館日数が主な要因と考えられます。

iii) 貸出者数

図 12 貸出者数 (平成 30 年度、令和元年度)

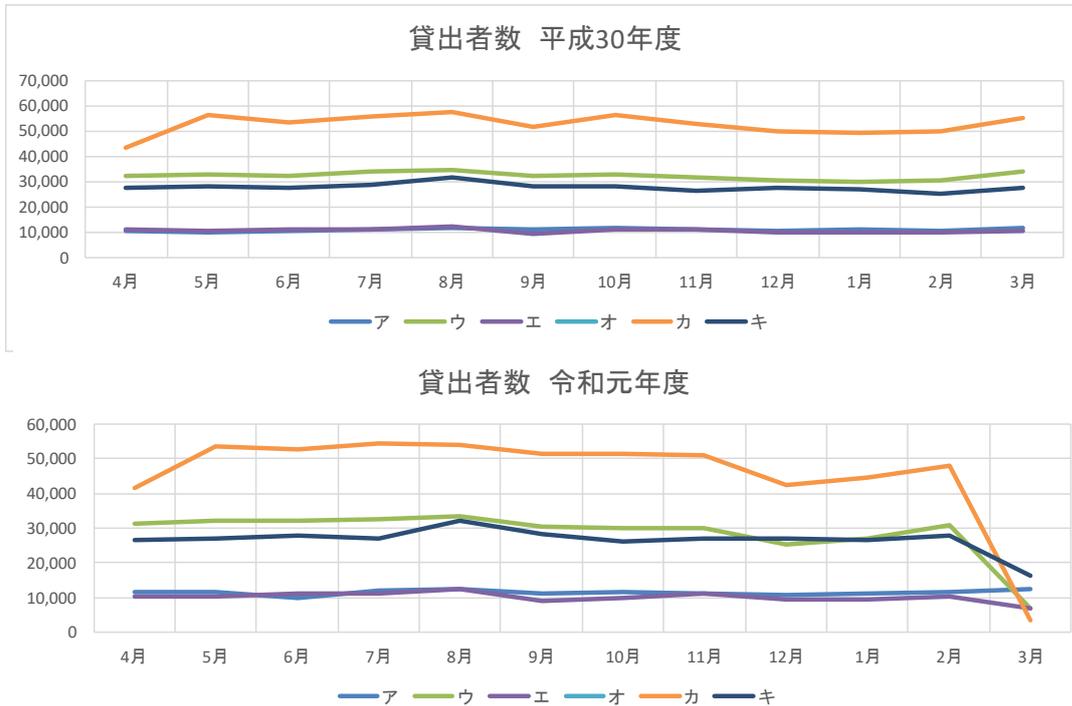


表 13 貸出者数 (平成 30 年度、令和元年度、対前年度増減率)

平成30年度													
単位:人	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
ア	10,816	10,041	11,007	11,530	12,015	11,114	11,838	11,107	10,562	11,125	10,798	12,103	11,171
イ	19,454	19,128	18,420	20,656	21,523	19,685	20,648	19,795	18,508	18,976	19,028	21,271	19,758
ウ	32,461	33,186	32,711	34,044	34,918	32,697	32,832	31,589	30,709	30,212	30,753	33,929	32,503
エ	11,268	10,908	11,291	11,487	12,437	9,707	11,403	11,192	10,118	10,004	10,206	10,508	10,877
オ													
カ	43,464	56,443	53,475	55,928	57,449	51,587	56,238	52,825	49,856	49,749	50,124	55,480	52,718
キ	27,785	28,386	27,818	28,907	31,720	28,237	28,225	26,822	27,669	26,927	25,193	27,786	27,956
令和元年度													
単位:人	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
ア	11,773	11,525	9,987	11,994	12,398	10,979	11,511	11,276	10,545	11,021	11,398	12,327	11,395
イ	20,387	18,972	18,200	21,549	21,535	19,905	19,768	19,386	18,416	15,609	19,620	20,623	19,497
ウ	31,526	32,378	32,242	32,767	33,280	30,500	30,179	29,909	25,378	27,199	30,803	6,998	28,597
エ	10,458	10,300	11,074	11,303	12,661	8,849	10,035	11,220	9,661	9,281	10,362	6,732	10,161
オ													
カ	41,753	53,639	52,804	54,349	54,065	51,531	51,421	51,072	42,446	44,582	48,252	3,644	45,797
キ	26,551	27,126	27,835	27,204	32,254	28,284	26,328	27,036	26,968	26,776	27,807	16,481	26,721
対前年度比増減率													
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均増減
ア	8.8%	14.8%	-9.3%	4.0%	3.2%	-1.2%	-2.8%	1.5%	-0.2%	-0.9%	5.6%	1.9%	2.0%
イ	4.8%	-0.8%	-1.2%	4.3%	0.1%	1.1%	-4.3%	-2.1%	-0.5%	-17.7%	3.1%	-3.0%	-1.3%
ウ	-2.9%	-2.4%	-1.4%	-3.8%	-4.7%	-6.7%	-8.1%	-5.3%	-17.4%	-10.0%	0.2%	-79.4%	-12.0%
エ	-7.2%	-5.6%	-1.9%	-1.6%	1.8%	-8.8%	-12.0%	0.3%	-4.5%	-7.2%	1.5%	-35.9%	-6.6%
オ													
カ	-3.9%	-5.0%	-1.3%	-2.8%	-5.9%	-0.1%	-8.6%	-3.3%	-14.9%	-10.4%	-3.7%	-93.4%	-13.1%
キ	-4.4%	-4.4%	0.1%	-5.9%	1.7%	0.2%	-6.7%	0.8%	-2.5%	-0.6%	10.4%	-40.7%	-4.4%
平均	-0.8%	-0.6%	-2.5%	-1.0%	-0.6%	-2.6%	-7.1%	-1.4%	-6.7%	-7.8%	2.8%	-41.8%	-5.9%

増減率の平均に着目すると、令和元年度を通して貸出者数の減少傾向がうかがえます。公益社団法人全国出版協会が出している「日本の出版販売額」の推移を見ても同様に減少傾向であり、紙媒体需要の減少と電子媒体需要の増加は近年の社会的傾向として注視していく必要があります。

2月が貸出者数増となっている自治体が多くなっています。学校の臨時休業があった3月は一転減少となっている自治体が多いため、一定の巣ごもり需要が発生している可能性があります。

また、貸出者数の傾向で自治体を大別すると、来館者数と同様にグループ化できます。

対前年比増減率が特出しているデータについて、考えられる要因は次の通りです。

ア：5月+14.8%、6月-9.3%、開館日数は5月+31.8%、6月-25.0%であり、開館日数の方が大きな増減となっているので、開館日数の増減に関わらず、月の貸出回数が一定である利用者層が厚い可能性があります。

イ：1月-17.7%、開館日数の減と近似しているため、開館日数が主な要因と考えられます。

ウ：12月-17.4%、1月-10.0%、3月-79.4%、いずれも開館日数の減と近似しているため、開館日数が主な要因と考えられます。

エ：10月-12.0%、開館日数は-3.7%であり、-8.3%の乖離があります。これは台風による来館者数の減少のためです。3月-35.9%、開館日数は-3.4%であり、-32.5%の乖離があります。これは学校の臨時休業に合わせて全体的に利用を控える傾向があったと考えられます。

カ：12月-14.9%、1月-10.4%、3月-93.4%、いずれも開館日数の減と近似しているため、開館日数が主な要因と考えられます。

キ：2月+10.4%、開館日数は-3.6%にもかかわらず貸出者数が大きく伸びているため、一定の巣ごもり需要が発生している可能性があります。3月-40.7%、開館日数は0.0%であるため、学校の臨時休業に合わせて全体的に利用を控える傾向があったと考えられます。

iv) 貸出点数

図 13 貸出点数（平成 30 年度、令和元年度）

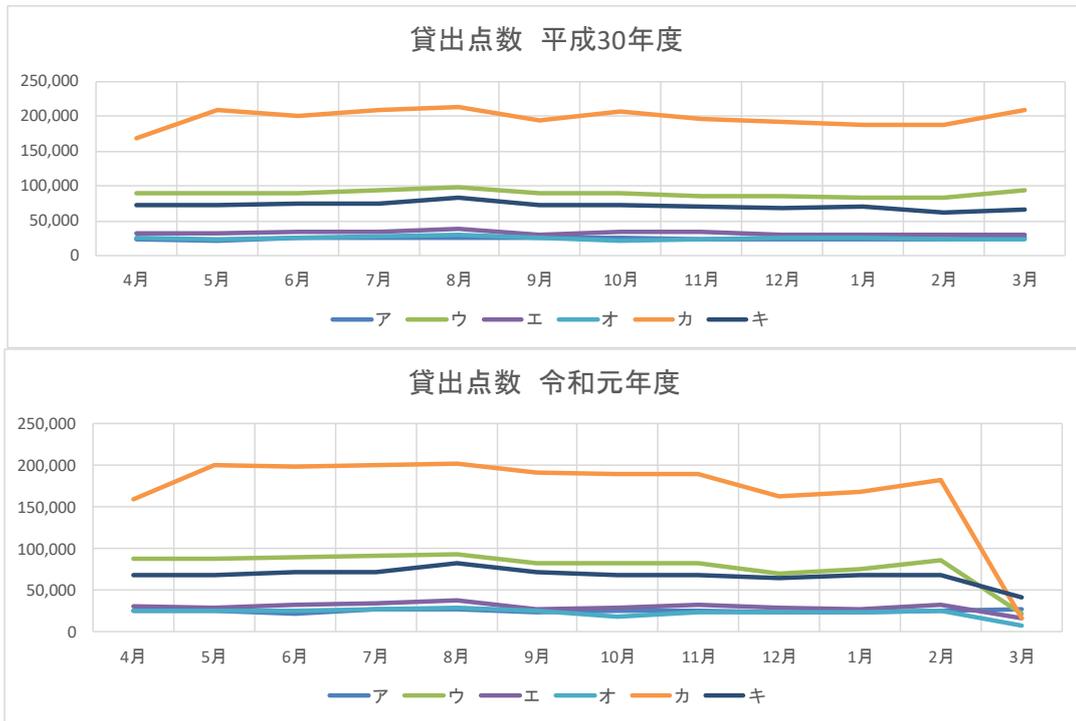


表 14 貸出点数（平成 30 年度、令和元年度、対前年度増減率）

平成30年度													
単位:点	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
ア	24,603	21,351	24,760	25,411	26,243	25,007	25,646	24,303	23,890	24,675	24,099	26,243	24,686
イ	45,180	44,143	43,152	47,859	49,334	45,529	47,838	46,019	43,794	44,305	44,206	49,637	45,916
ウ	89,026	90,304	88,951	94,283	97,173	89,936	88,873	85,666	85,130	82,844	83,919	93,703	89,151
エ	33,098	32,398	33,265	34,943	39,176	29,795	33,456	33,232	30,421	30,516	29,559	31,006	32,572
オ	25,991	24,604	25,898	27,891	29,969	26,319	21,356	24,282	24,900	25,013	24,489	24,639	25,446
カ	167,375	207,909	200,131	208,389	213,192	193,607	207,289	195,231	190,822	187,278	186,877	208,361	197,205
キ	72,763	72,540	74,638	75,126	83,817	73,276	73,190	70,014	69,181	69,806	61,122	67,072	71,879
令和元年度													
単位:点	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
ア	25,498	25,301	22,150	27,040	26,611	23,989	25,210	24,713	23,142	24,140	25,053	26,809	24,971
イ	46,885	43,943	43,484	50,192	50,168	46,251	46,002	45,288	43,820	37,179	46,618	49,350	45,765
ウ	87,213	88,290	89,681	91,404	93,060	83,000	83,039	82,401	70,721	74,680	85,880	22,007	79,281
エ	30,827	29,876	33,046	34,665	38,602	26,454	29,415	32,900	28,713	27,609	31,904	17,433	30,120
オ	24,897	24,671	25,885	26,804	29,324	25,892	19,169	24,040	23,122	24,102	25,770	8,381	23,505
カ	160,450	199,907	198,422	200,744	202,318	191,642	189,321	189,428	162,870	168,193	183,457	17,363	172,010
キ	68,570	68,285	72,155	71,143	82,900	71,530	67,598	68,927	64,454	67,959	68,345	41,096	67,747
対前年度比増減率													
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均増減
ア	3.6%	18.5%	-10.5%	6.4%	1.4%	-4.1%	-1.7%	1.7%	-3.1%	-2.2%	4.0%	2.2%	1.2%
イ	3.8%	-0.5%	0.8%	4.9%	1.7%	1.6%	-3.8%	-1.6%	0.1%	-16.1%	5.5%	-0.6%	-0.3%
ウ	-2.0%	-2.2%	0.8%	-3.1%	-4.2%	-7.7%	-6.6%	-3.8%	-16.9%	-9.9%	2.3%	-76.5%	-11.1%
エ	-6.9%	-7.8%	-0.7%	-0.8%	-1.5%	-11.2%	-12.1%	-1.0%	-5.6%	-9.5%	7.9%	-43.8%	-7.5%
オ	-4.2%	0.3%	-0.1%	-3.9%	-2.2%	-1.6%	-10.2%	-1.0%	-7.1%	-3.6%	5.2%	-66.0%	-7.6%
カ	-4.1%	-3.8%	-0.9%	-3.7%	-5.1%	-1.0%	-8.7%	-3.0%	-14.6%	-10.2%	-1.8%	-91.7%	-12.8%
キ	-5.8%	-5.9%	-3.3%	-5.3%	-1.1%	-2.4%	-7.6%	-1.6%	-6.8%	-2.6%	11.8%	-38.7%	-5.7%
平均	-2.2%	-0.2%	-2.0%	-0.8%	-1.6%	-3.8%	-7.2%	-1.5%	-7.7%	-7.7%	5.0%	-45.0%	-6.3%

増減率の平均に着目すると、令和元年度は貸出点数の減少傾向がうかがえます。一方で、減少傾向の中でも2月は、力以外が増に反転していることが特徴的です。貸出者数も増え、一回当たりの貸出点数も増えている傾向は、巣ごもり需要による可能性があります。

対前年比増減率が突出しているデータについて、考えられる要因は次の通りです。

ア：5月+18.5%、6月-10.5%、開館日数は5月+31.8%、6月-25.0%であり、開館日数の方が大きな増減となっているので、開館日数の増減に関わらず、月の貸出回数が一定である利用者層が厚い可能性があります。

イ：1月-16.1%、開館日数の減と近似しているため、開館日数が主な要因と考えられます。

ウ：12月-16.9%、3月-76.5%、いずれも開館日数の減と近似しているため、開館日数が主な要因と考えられます。

エ：9月-11.2%、開館日数-8.7%のため、開館日数が主な要因と考えられます。10月-12.1%、開館日数は-3.6%であり、-8.5%の乖離があります。これは台風による来館者数の減少のためです。3月-43.8%、開館日数は-3.4%であり、-40.4%の乖離があります。これは学校の臨時休業に合わせて全体的に利用を控える傾向があったと考えられます。

オ：10月-10.2%、開館日数は+3.8%であり、開館日数増に対して貸出点数減となっています。これは台風による来館者数の減少のためです。3月-66.0%、開館日数は+13.0%であり、-75.0%の乖離が合います。これは学校の臨時休業に合わせて全体的に利用を控える傾向があったと考えられます。

カ：12月-14.6%、1月-10.2%、3月-91.7%、いずれも開館日数の減と近似しているため、開館日数が主な要因と考えられます。

キ：2月+11.8%、開館日数は-3.6%にもかかわらず貸出点数が大きく伸びているため、一定の巣ごもり需要が発生している可能性があります。3月-38.7%、開館日数は0.0%であるため、学校の臨時休業に合わせて全体的に利用を控える傾向があったと考えられます。

v) 時間外勤務時間数

図 14 時間外勤務時間数 (平成 30 年度、令和元年度)

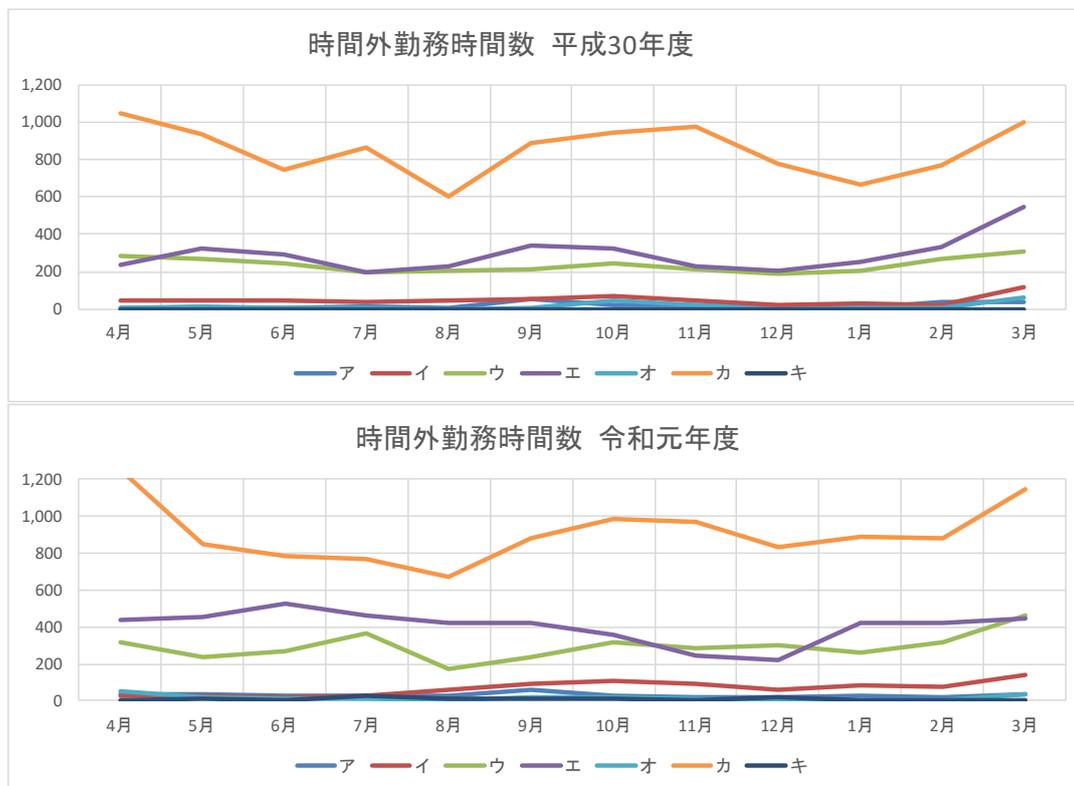


表 15 時間外勤務時間数 (平成 30 年度、令和元年度、対前年度増減率)

平成30年度													
単位:時間	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
ア	6	7	7	10	7	55	21	23	13	9	40	35	19
イ	47	43	43	36	48	54	68	43	22	27	18	117	47
ウ	280	265	243	193	201	211	246	213	186	207	265	308	235
エ	239	325	288	193	229	336	325	228	206	254	328	548	292
オ	8	10	9	7	0	5	43	21	0	2	9	59	14
カ	1,046	934	744	862	601	888	946	975	776	667	772	999	851
キ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
令和元年度													
単位:時間	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
ア	33	36	27	25	28	63	28	17	19	30	23	37	31
イ	31	29	18	30	59	93	105	93	60	82	79	138	68
ウ	319	236	268	370	169	236	321	287	300	264	321	462	296
エ	440	457	530	460	423	419	359	246	220	426	419	447	404
オ	50	18	13	9	3	21	23	15	4	0	3	39	17
カ	1,252	847	787	769	670	882	987	973	834	891	884	1,150	911
キ	0	10.5	5.5	28.5	16	9.2	9.7	3.5	20.1	1.1	4.8	0.8	9
対前年度比増減率													
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均増減
ア	450.0%	414.3%	285.7%	150.0%	300.0%	14.5%	33.3%	-26.1%	46.2%	233.3%	-42.5%	5.7%	57.1%
イ	-34.0%	-32.6%	-58.1%	-16.7%	22.9%	72.2%	54.4%	116.3%	172.7%	203.7%	338.9%	17.9%	44.3%
ウ	13.9%	-10.9%	10.3%	91.7%	-15.9%	11.8%	30.5%	34.7%	61.3%	27.5%	21.1%	50.0%	26.1%
エ	84.1%	40.6%	84.0%	138.3%	84.7%	24.7%	10.5%	7.9%	6.8%	67.7%	27.7%	-18.4%	38.5%
オ	525.0%	80.0%	44.4%	28.6%		320.0%	-46.5%	-28.6%		-100.0%	-66.7%	-33.9%	14.5%
カ	19.7%	-9.3%	5.8%	-10.8%	11.5%	-0.7%	4.3%	-0.2%	7.5%	33.6%	14.5%	15.1%	7.0%
キ													
平均	176.4%	80.3%	62.0%	63.5%	80.6%	73.8%	14.4%	17.3%	58.9%	77.6%	48.9%	6.1%	31.2%

時間外勤務時間数については、指定管理者の有無や人数、正職員比率、異動の有無等様々な要因が考えられるため、必ずしも正確な分析ができるわけではありませんが、全自治体で増加していることが分かります。1月～3月に関しては、自治体間で類似したものが無く、新型コロナウイルス感染症以外の要因が多くありそうだということが推察できます。

【まとめ】

- ・ 図書館の利用控えが起きている中でも、来館者数が㊶微減で大きな影響がないグループ（ア）、㊷大幅減で大きな影響があるグループ（エ・オ）、㊸閉館対応により大きな影響があるグループ（ウ・カ）の3つに分けられます。㊶と㊷の要因が明らかになれば、アフターコロナの来館者数回復のヒントになる可能性があります。
- ・ 貸出点数が減少傾向の中でも2月は、ほとんどの自治体が増に反転していることが特徴的です。貸出者数も増え、一回当たりの貸出点数も増えている傾向は、巣ごもり需要による可能性があります。
- ・ 8月～10月に全体的な増加・減少傾向が見られた場合は、開館していても台風等で実質的に来館できない状況が無かったかは考慮する必要があります。

(3) 全体のまとめと今後の課題

令和2年度部会で明らかになった主な点は以下の通りです。

- ・蔵書回転率を上げる取り組みを行っても、貸出1点当たりコストが改善することにはつながりにくい
- ・物件費の内訳を比較し、コスト構造を明らかにすることで、コスト削減に繋がられる可能性がある
- ・コストをかけて1人当たり図書数を増やすと、緩やかに満足度が向上する
- ・財政が厳しい状況では、短期間図書購入が滞っても、利用者満足度の低下には直結しない可能性がある
- ・座席数を減らしても満足度は下がらない可能性があるものの、新型コロナウイルス感染症対策による座席数の制限等が影響していないか調査が必要
- ・利用者への周知を十分にした上で、開館時間の短縮を行う余地がある可能性がある
- ・図書館の利用控えが起きている中でも、来館者数が㊦微減で大きな影響がないグループ（ア）、㊧大幅減で大きな影響があるグループ（エ・オ）の要因が明らかになれば、アフターコロナの来館者数回復のヒントになる可能性がある
- ・貸出点数が減少傾向の中でも2月は、ほとんどの自治体が増に反転しており、巣ごもり需要による可能性がある

今後の課題として、職員に対する満足度の調査には課題が残りしました。関連しそうな項目について細かな調査を行い、分析を深める必要があります。

また、今回は非財務情報の分析を中心としたため、財務情報を交えた分析を深めるという課題が残っています。令和元年度部会分析で指摘された①指定管理の導入は直営と比較し、必ずしも人件費が低いとはいえない、②収入についても比較を行うことで、自主財源確保の観点から参考になる、の2点は、継続して分析を深めていく必要があります。

事例2 体育館事業

1 調査目的

事業別分析部会の参加区市町村における体育館事業の財務、非財務情報を比較・分析し、効率的、効果的な取り組みを模索します。

2 調査概要

本事業は過去2か年にわたって調査・分析を行っています。例年行っている経済性、効率性の分析に加えて、令和2年度調査では、条件を均一化するために、体育館事業の中でも室内競技場に焦点をおいた比較分析を行いました。

なお、過去の調査分析内容は以下の通りです。

平成30年度調査：運営方法（直営または指定管理）や施設の用途（興業のための施設または市民利用のための施設か）、受益者負担割合について調査分析。

令和元年度調査：対象施設を指定管理施設、かつ市民利用のための施設に限定。住民サービスの関係性を分析するため、利用者の伸び率による分析も実施。

3 調査分析

令和2年度調査では7自治体15施設の調査分析を行いました。前半は体育館施設全体の比較を、後半は各体育館が所有する室内競技場の比較分析を行っています。

(1) 体育館施設全体比較

① コストと利用者数の関係

以下のグラフは体育館施設の全体の支出コストと利用者数を比較したものとなります。

図1 体育施設全体の施設コスト

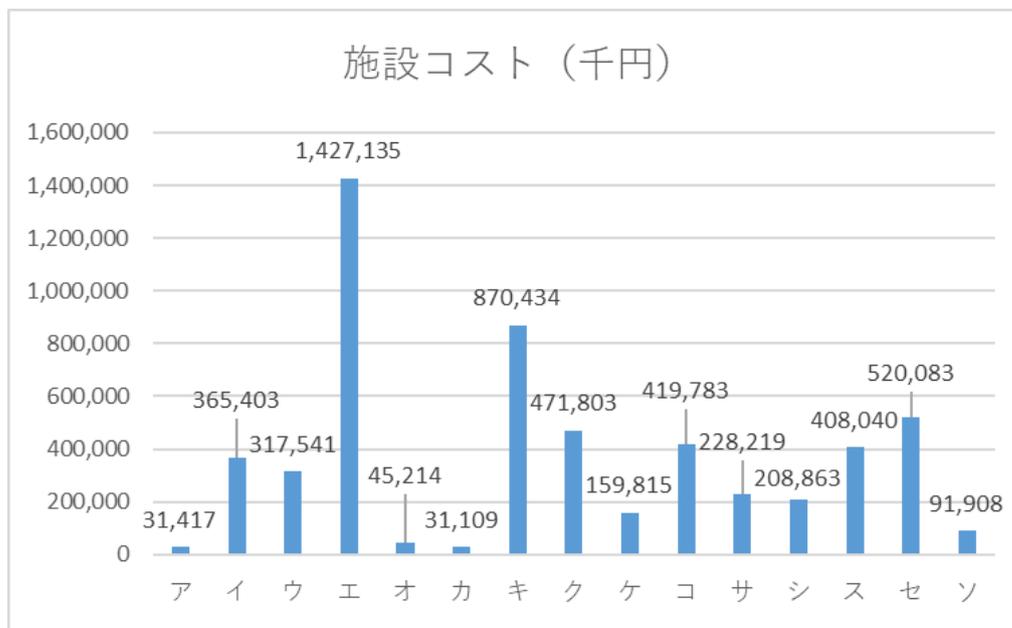
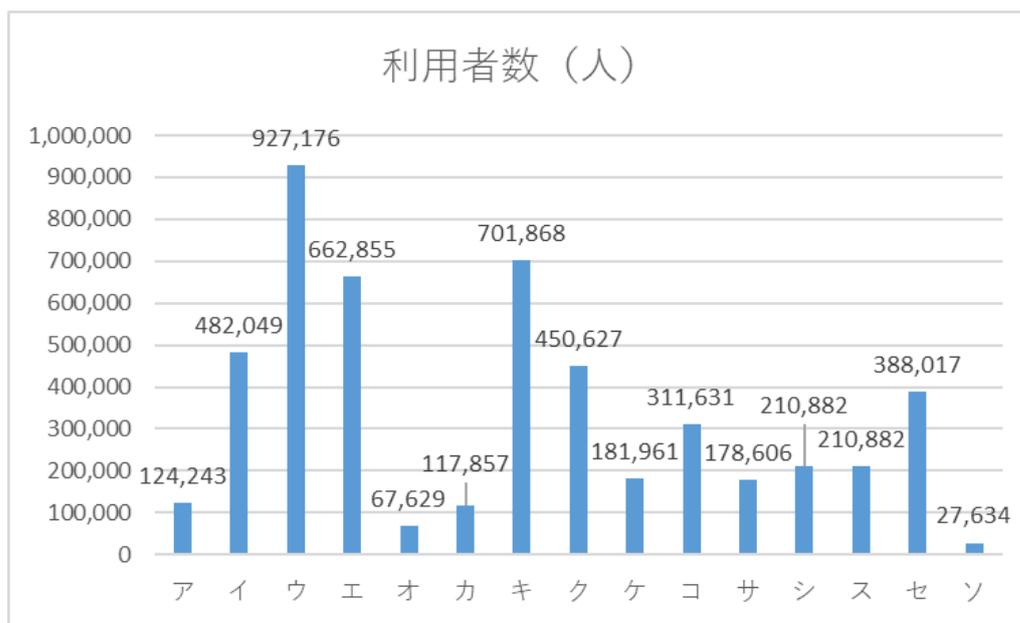


図2 体育施設全体の利用者数

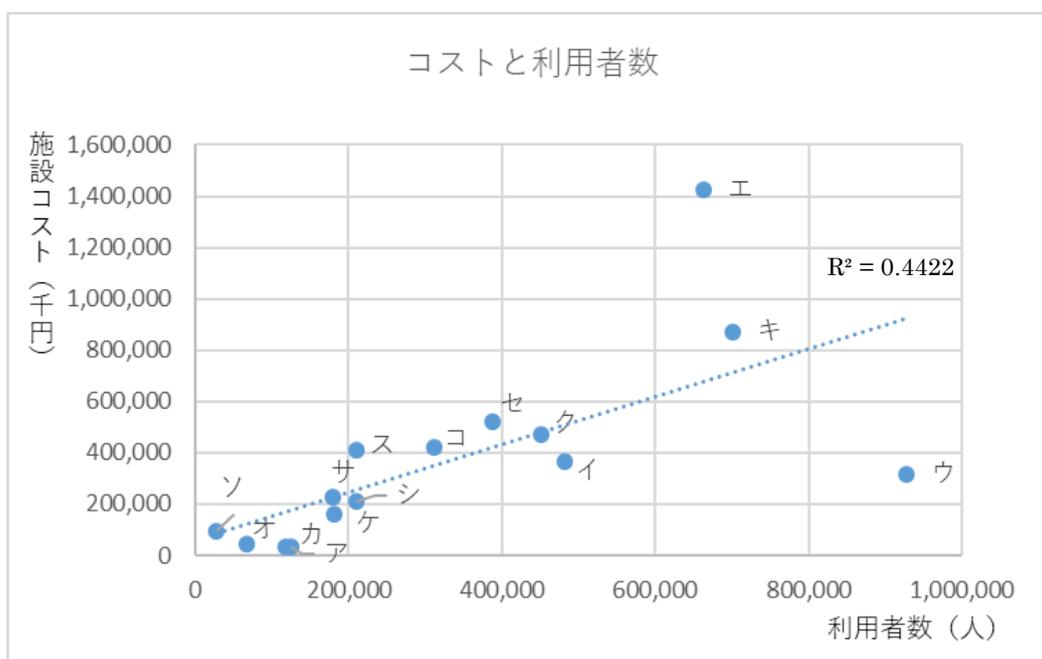


どちらのグラフも似たような推移となっており、施設コストと利用者数に関係性があることが推測されます。体育館（ウ）、（エ）に関してはコストと利用者数の推移が他とは違うことから、何らかの特色、特徴、課題があることが想定されます。

分析：施設コストがかかっているほど利用者数も多い or 利用者数が多いほど施設コストがかかる。

次のグラフは図1と図2の散布図となります。グラフ中の点線は近似曲線でこの散布図における傾向を示すラインです。

図3 施設コストと利用者数



多くの体育館が近似曲線付近に位置しており、コストと利用者数の関係性に一定の傾向があることがうかがえます。

図1、図2でも確認できたように体育館（ウ）、（エ）に関しては近似曲線から離れており、他の体育館とは傾向が異なることが確認できます。

分析：（ウ）施設コストの割に利用者数が多い。近似曲線より下に位置にしている。

⇒コストと比較して利用者数が多く、費用対効果の高い運営をしている可能性がある。

※施設の老朽化が進み、減価償却費があまりかかっていない可能性もある。

(エ) 施設コストが高く、利用者数も多い。近似曲線より上に位置している。

⇒利用者数は多い一方で、近似曲線の傾向を踏まえると費用対効果の面からもう少しコストを抑える、もしくは利用者数を伸ばせる可能性がある。

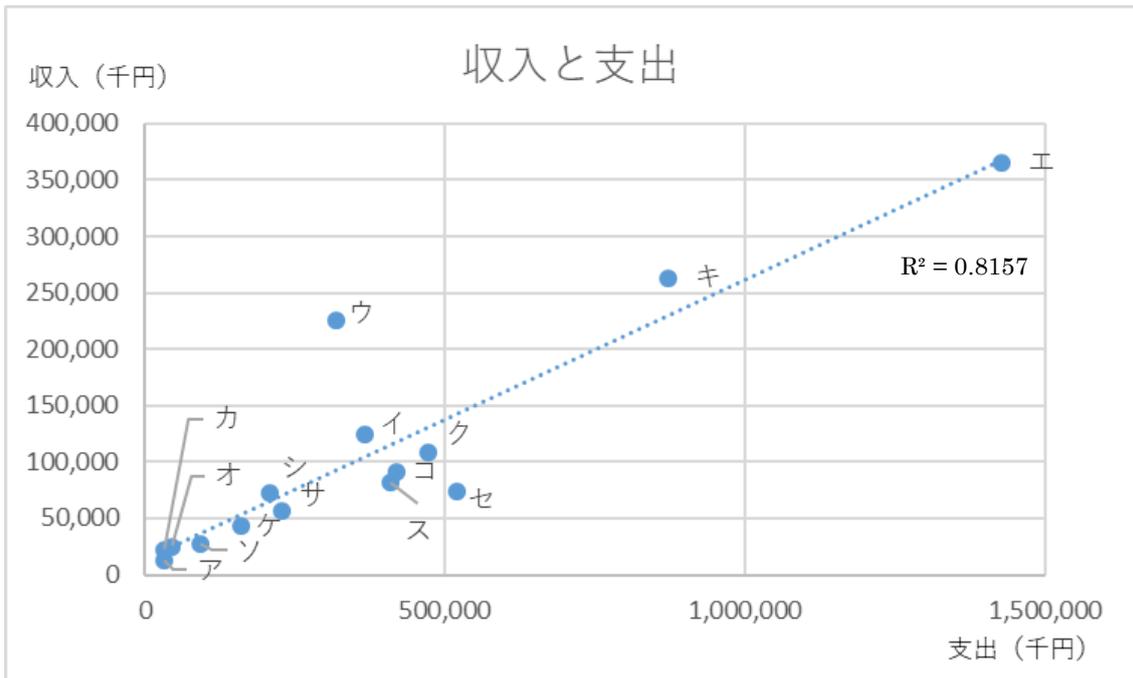
※施設規模が大きく、取得原価が高くなっていることから、結果として減価償却費が高く、コスト高となっている可能性もある。

② 収入と支出の関係

次のグラフは収入コストと支出コストの関係を散布図で表したものです。

ほとんどの自治体が近似曲線付近に位置しており、どの体育館も収支コストのバランスが同じような傾向を示していることが推測されます。

図4 体育館全体の収入と支出



この中では体育館（ウ）が近似曲線より上部に位置しています。図3の分析からも推測されるように体育館（ウ）は他の自治体と比較して集客性、採算性につながる取り組みをおこなっている可能性があります。

また、体育館（エ）について、図3では施設コストと利用者の関係性から改善の余地があると分析しましたが、収支バランスについてはその他の体育館と同様の傾向にあることが分かります。

分析：施設コストと利用者数の関係性が収支バランスに直結しているわけではない。

利用者数がコストと比例していなくても収支バランスをとることができる。

③ 利用者一人あたりコストと利用者一人あたり収入（使用料）の関係

次のグラフは施設コスト、及び収入（使用料）を利用者数で除して得られた利用者一人あたりコストと利用者一人あたり収入（使用料）のグラフです。

図5 利用者一人あたりコスト

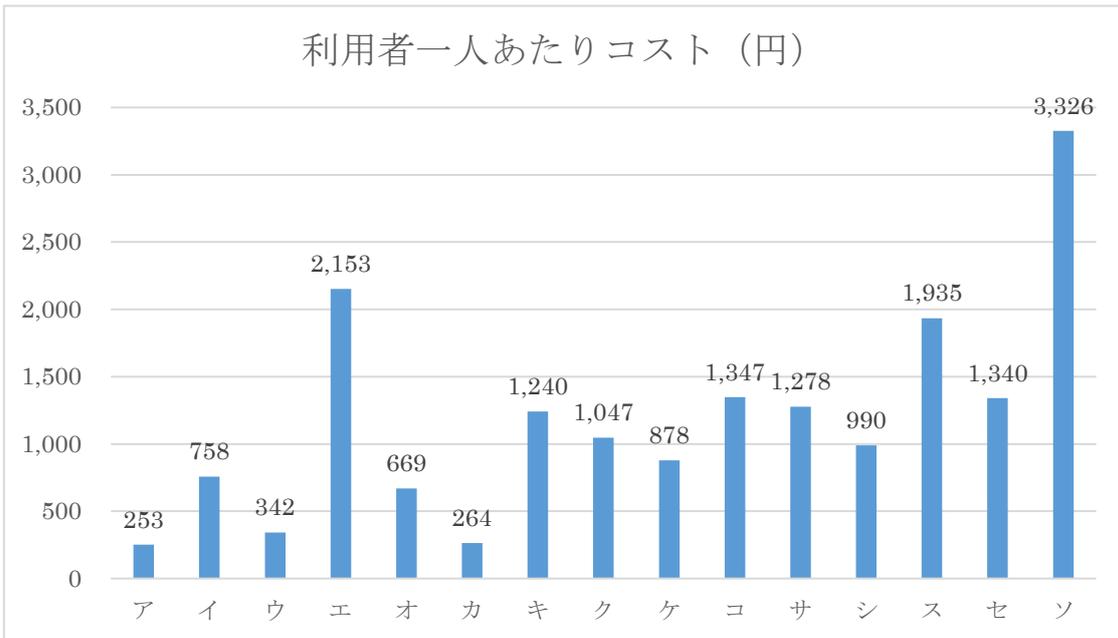
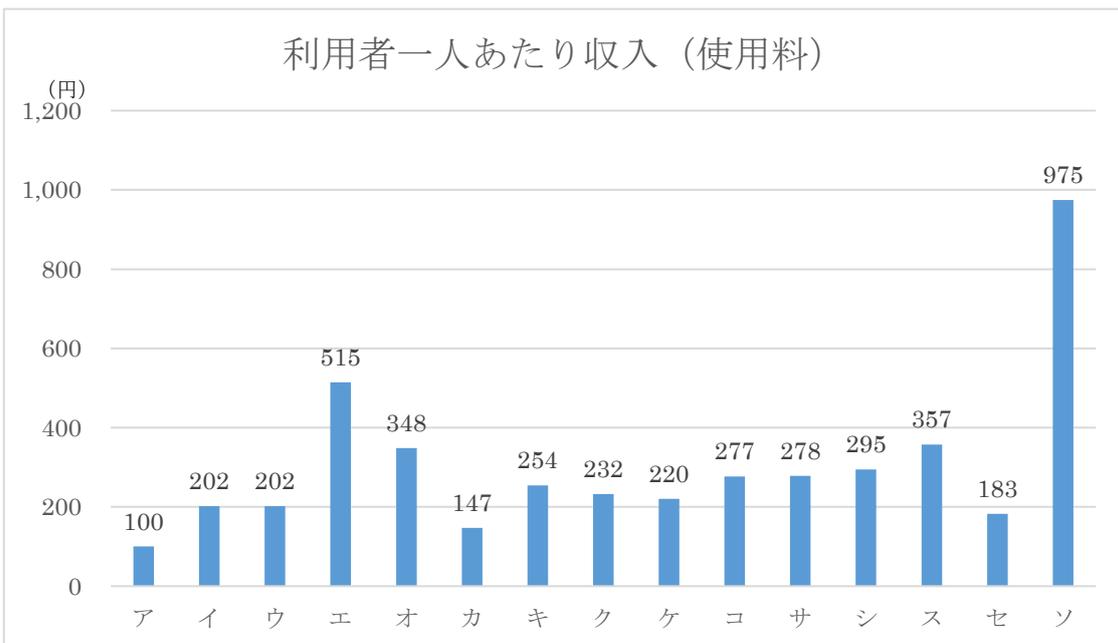


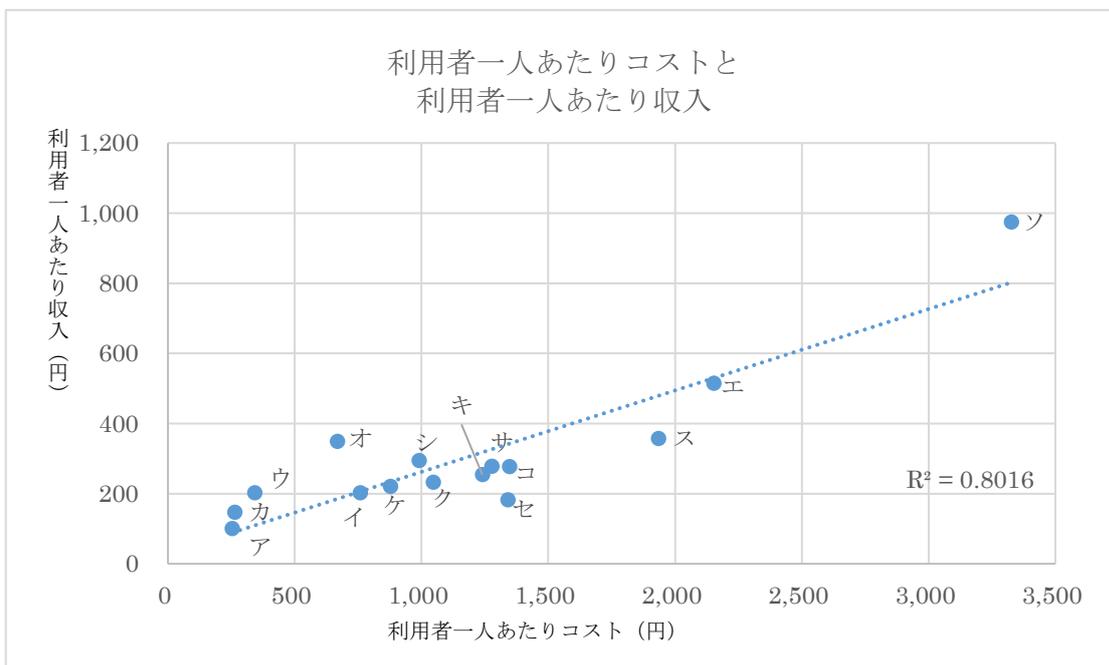
図6 利用者一人あたり収入（使用料）



どちらのグラフも似たような推移をしていることが確認できます。体育館（ソ）については利用者一人あたりコストが他の体育館より高くなっておりますが、その分利用者一人あたり収入についても他の体育館より高くなっているため、高コストを高収入で賄うことで収支バランスをとっている、と推測されます。

次のグラフは図5、図6の散布図となります。

図7 利用者一人あたりコストと利用者一人あたり収入



ほとんどの自治体が近似曲線付近に位置しており、いずれの体育館も利用者一人あたりのコストと収入（使用料）の関係性は似通っていることが分かります。

これはどの体育館もコストに対する収入、言い換えると利用者の受益者負担に対する考え方が似通っていることによるものと考えられます。

分析：利用者一人あたりのコストと収入の関係はどの体育館も共通傾向にある。

受益者負担の考え方が似通っている可能性がある。

④ 体育館全体施設比較の総括

施設のコスト、利用者数、収支の情報をもとに体育館事業を比較したところ、どの体育館も似たような傾向にあることが確認できました。

特徴的な値を示したのものとしては体育館（ウ）がコストに対して利用者数が多い傾向にあること、体育館（ソ）が利用者一人あたりのコストと利用者一人あたりの収入が他の体育館と比べて高い傾向にあること、があげられます。

(2) 室内競技場比較

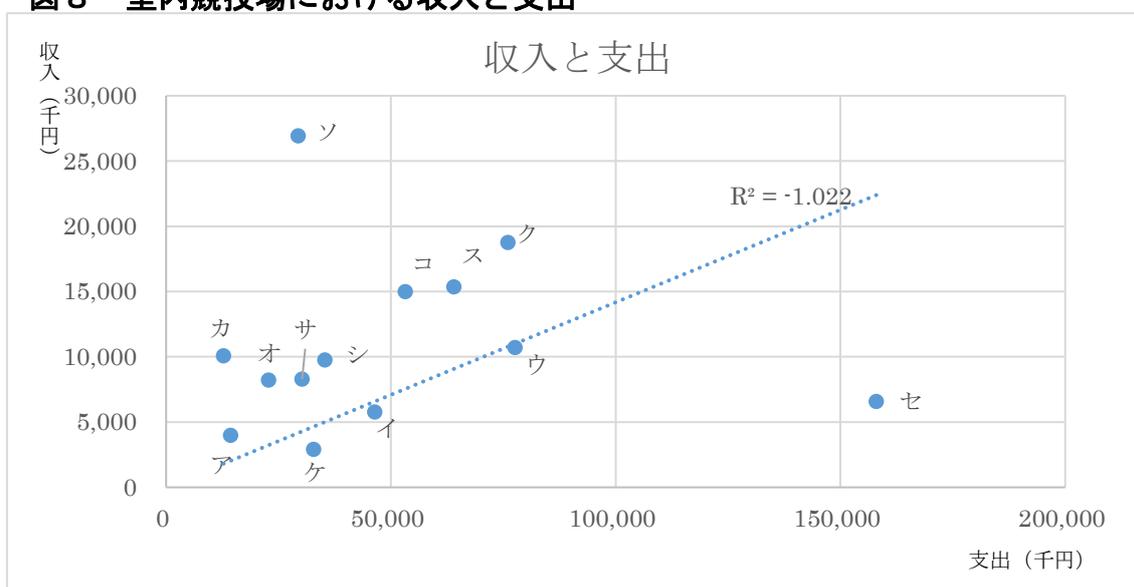
体育館施設については、自治体ごとに規模や設備が異なるため、比較条件を均一化する観点から、次は各体育館が所有する室内競技場に焦点をおいて比較分析を行いました。

注釈：全体のコストから室内競技場分の抽出ができない体育館については比較を割愛しています。

① 収入と支出の関係

次のグラフは、室内競技場における収入と支出の散布図となります。

図8 室内競技場における収入と支出



多くの室内競技場が似たような位置におり、室内競技場の収支バランスが似通っていることが確認できます。

体育館（セ）、（ソ）については近似曲線からやや離れた場所に位置しており、（セ）については他の室内競技場と比較すると収入の割合が多い傾向が、（ソ）については収入の割合が少ない傾向にあることがわかります。

支出割合、収入割合の多寡の要因を分析することで室内競技場の維持管理の改善につなげることが期待されます。

分析：支出平均値 50,237 千円、収入平均値 10,957 千円。室内競技場における受益者負担割合の平均値は 31.2%という結果となった。

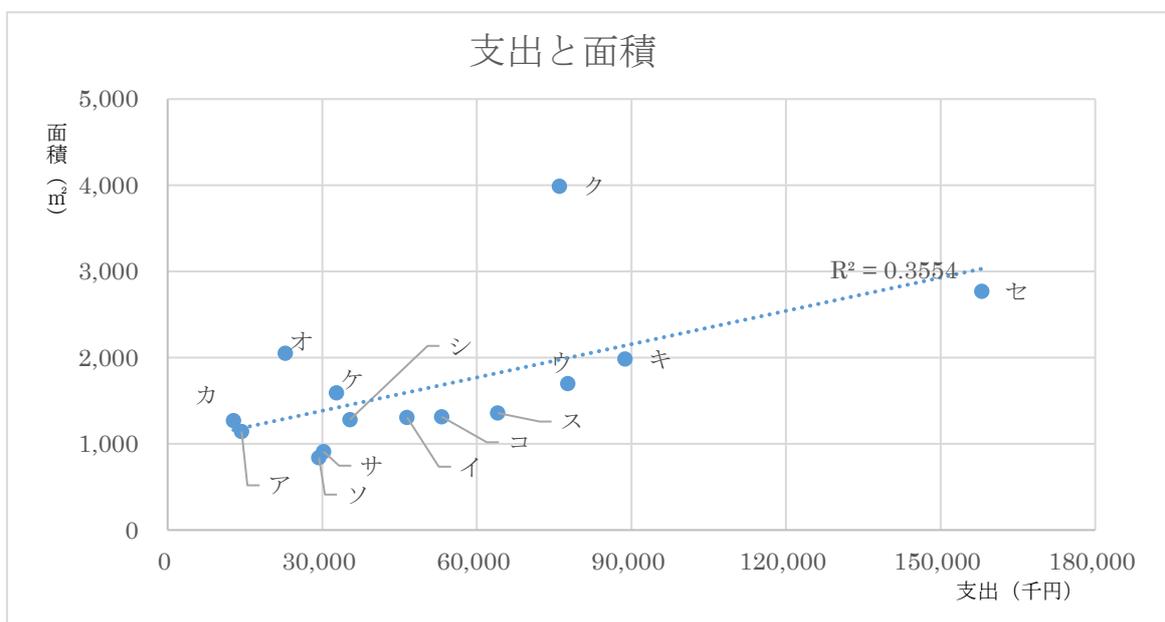
※ここでいう受益者負担割合は収入÷支出コストで算出。

※体育館全体の収支（図4）で受益者負担割合を算出すると平均値は34.6%

② 支出コストと面積の関係

次のグラフは室内競技場の支出コストと面積を散布図に表したものです。

図9 室内競技場の支出コストと面積



グラフ全体を見ると面積が大きいほどコストが高い or コストが高いほど面積が大きいという傾向が見られますが、グラフ左下部分の箇所を見るとコストと面積の関係に少しばらつきがあるように見受けられます。

近似曲線より上に位置している体育館は今回比較した体育館群の中で面積に対するコストパフォーマンスが高い体育館で、特に体育館（ク）は面積のわりには低コストで維持・管理できていることが推測されます。

③ 利用者一人あたりコストと利用者一人あたり収入（使用料）の関係

次のグラフは室内競技場における利用者一人あたりコストと利用者一人あたり収入（使用料）のグラフです。

図 10 利用者一人あたりコスト（室内競技場）

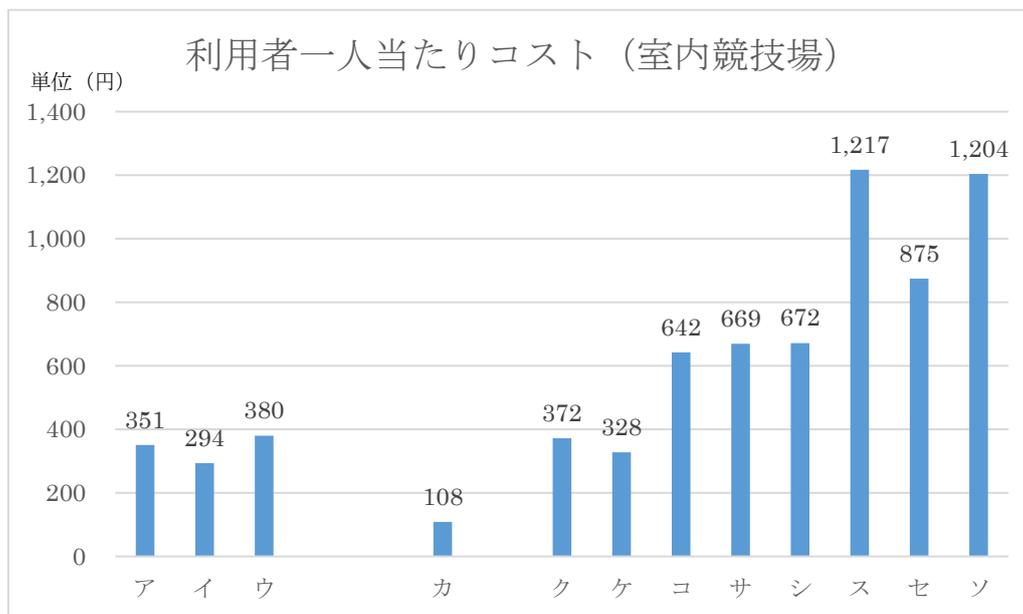
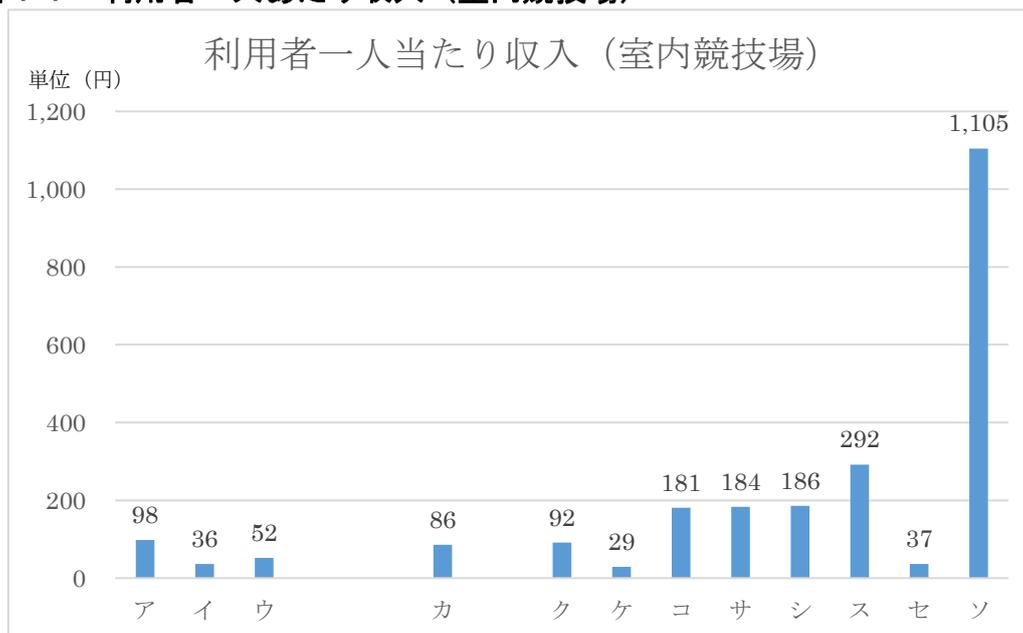


図 11 利用者一人あたり収入（室内競技場）

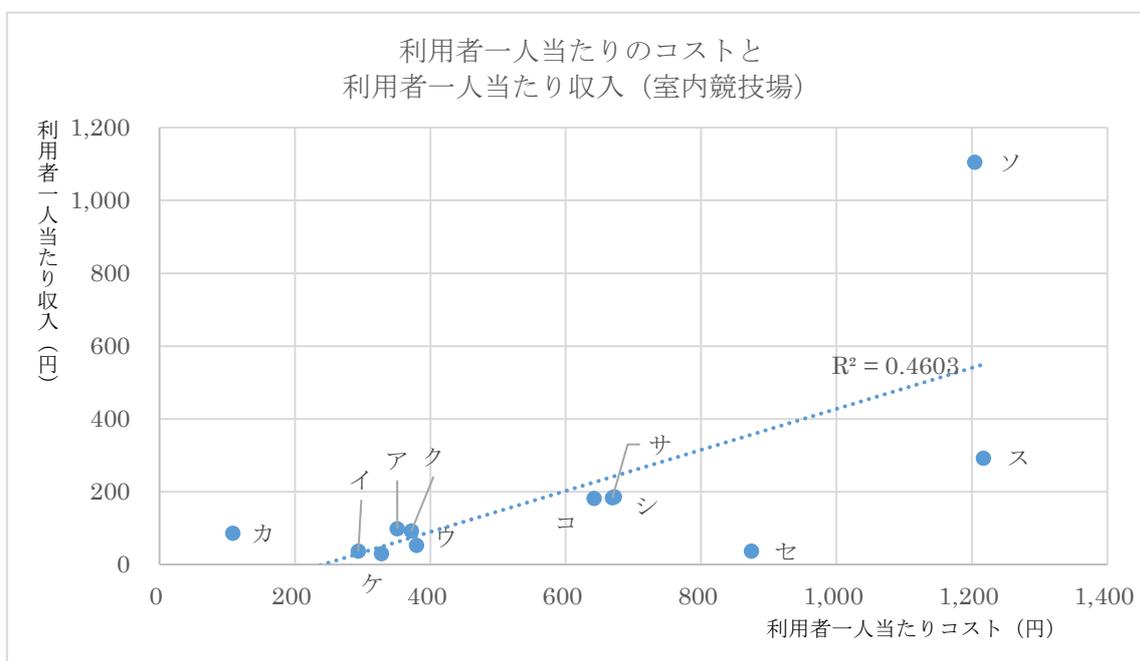


体育館全体の利用者一人あたりの収入・支出（図5、6）とは少しグラフの傾向が異なっています。室内競技場（ソ）については体育館全体比較同様高コスト、高収入の傾向が出ており、室内競技場だけでみればコストをほぼ収入で賄えていることがうかがえます。

また、室内競技場（セ）は、利用者一人あたりのコストに対して、利用者一人あたり収入の割合がかなり少ない傾向が見られます。

次のグラフは図10、図11を散布図であらわしたものとなります。

図12 利用者一人あたりのコストと利用者一人あたり収入（室内競技場）



ほとんどの室内競技場が近似曲線付近に位置しているのは体育館全体の比較と同様です。

室内競技場（カ）、（ス）、（セ）、（ソ）については、近似曲線から離れたところに位置しており、（カ）、（ソ）はコストと収入の値がほぼ同数地であり、室内競技場単独で採算が取れている設備であることがうかがえます。

それに対して（ス）、（セ）についてはかかっているコストに対して収入の割合が低いため、室内競技場1回あたりの使用料を増改定するといったような対応を検討することも考えられます。

④ 室内競技場比較の総括

体育館比較と似たような傾向のグラフと傾向が異なるグラフが見て取れ、体育館における室内競技場の立ち位置が垣間見える結果となりました。

室内競技場（カ）、（ソ）は収支がほぼ均衡しており採算性の高い設備となっているようです。（ス）、（セ）などは体育館事業における室内競技場の寄与度はやや低い可能性があります。

4 総括

体育館全体と室内競技場の比較を行った結果、一定の特徴が見える結果となりました。また体育館事業そのものの一つの傾向も見ることができたと考えております。

今回の調査・分析は事業別分析部会に参加している自治体の体育館情報を比較分析したものであり、自治体の規模や体育館の設備、地域性などさまざまであり、比較分析で得られた差異がそのまま活用できる情報であるかどうかは継続的な分析やその他の自治体との比較も必要と考えられます。

また、目的次第では分析結果をプラスの情報ともマイナスの情報ともとらえることができるため、比較分析をするにはそれを行う目的が重要であると感じました。

利用者数を伸ばしたいのか、収入を増やしたいのか、受益者負担の適正化を図りたいのか、行いたい分析は自治体ごとに異なり、目的次第では集める情報や比較手法も異なると考えられることから、何を目的に比較分析を行うのか、そこを明らかにした上で調査に臨むことにより分析が明確、精緻になると思われます。

事例3 国民健康保険事業

(1) 調査結果

① 国民健康保険被保険者一人あたりの事務コスト

全ての地方自治体に共通する事務である国民健康保険事業について、事務コストを比較するため、7団体（ア～キ）の国民健康保険事業特別会計第1款総務費を対象として令和元年度決算の調査をしました。団体の人口規模の差異を考慮し比較を容易にするため、被保険者一人あたりの事務コストを用いて比較を行いました。

国民健康保険事業における比較分析は昨年度に引き続き2年目を迎えます。単年度の調査では臨時的な支出の有無により、経費の多寡に影響を与える可能性があり、これを補正するため2か年の決算額の平均値を算出して比較を行いました。（以下、非財務情報を含むすべての値は特段の断りがない限り2か年の平均値に基づくものです。）

国民健康保険被保険者一人あたりの平均の事務コストは8,189円でした。最小の団体は、6,170円であり、最大の団体は10,362円でした。

以下、表1のとおり、国民健康保険事業の事務コストは主に職員の人件費と委託料をはじめとする物件費から構成されていることがわかります。

表1 国民健康保険被保険者一人あたりの事務コスト (単位：円)

		ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	平均	
財務情報	人件費(B+C+D+E+F)	A	6,063	5,002	5,937	4,543	3,782	5,565	4,529	5,060
	常勤職員に係る給料・職員手当、共済費等	B	5,125	4,008	5,478	4,210	2,613	4,629	3,919	4,283
	非常勤職員に係る報酬・共済費等	C	239	774	6	53	749	463	362	378
	臨時職員に係る賃金・共済費等	D	104	0	44	0	104	15	66	48
	賞与・退職手当引当金繰入金	E	595	211	403	280	314	446	181	347
	その他	F	0	10	6	0	2	11	1	4
	物件費(H+I)	G	3,577	2,675	4,350	2,830	2,347	2,172	2,727	2,954
	委託料	H	2,263	1,327	3,118	1,741	1,221	1,041	1,820	1,790
	その他	I	1,314	1,348	1,232	1,089	1,126	1,132	907	1,164
	維持補修費	J	0	0	0	0	0	0	48	7
	扶助費	K	0	0	0	0	0	0	0	0
	補助費等	L	50	50	49	51	29	50	149	61
	減価償却費	M	0	0	0	0	0	0	745	106
	その他	O	0	0	0	0	0	0	0	0
合計(A+G+J+K+L+M+O)	P	9,697	7,737	10,362	7,431	6,170	7,791	8,200	8,189	

(2) 考察

①職員一人あたりの被保険者数と事務コスト

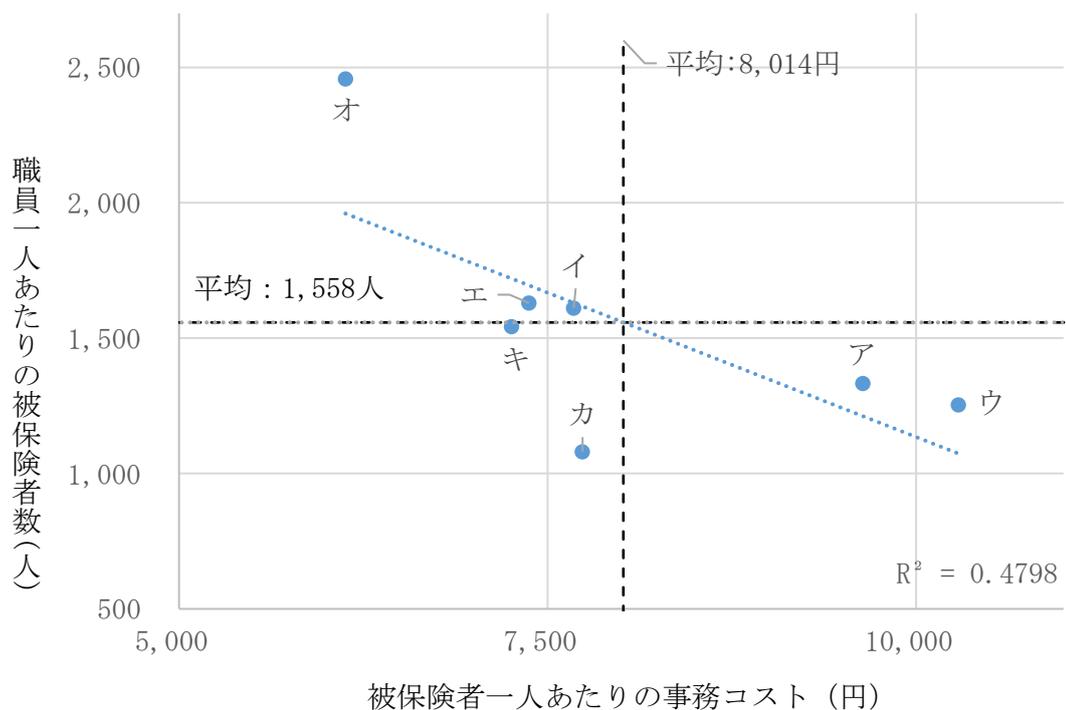
表2より職員一人あたりの被保険者数に着目すると団体の平均は1,558人であり、最大の団体は2,458人、最小の団体は1,081人でした。職員一人あたりの被保険者数の値が大きければ、相対的に少ない職員数で事務運営が実施できていることを意味し、被保険者一人あたりの事務コストも効率化されている傾向にあると考えられます。

表2、図1では比較の観点から人件費及び物件費の和の値であり、維持補修費、補助費等、減価償却費は除いております。

表2 職員一人あたりの被保険者数と被保険者一人あたりの事務コスト

	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	平均
一人あたり事務費(円)	9,640	7,677	10,287	7,373	6,129	7,737	7,256	8,014
職員一人あたりの被保険者数(人)	1,333	1,611	1,253	1,630	2,458	1,081	1,543	1,558

図1 職員一人あたりの被保険者数と被保険者一人あたりの事務コスト



②人件費

被保険者一人あたりの人件費は平均 5,060 円でした。被保険者一人あたりの人件費が最小の団体は、3,782 円であり、最大の団体は 6,063 円でした。

特徴的な団体として、「オ」では常勤職員の金額が最小である反面、非常勤職員、臨時職員の金額が最大です。また、「ウ」では常勤職員の経費が最大である反面、非常勤職員、臨時職員の経費が最小となっています。非常勤職員の金額が低い団体では、常勤職員と非常勤職員の役割分担を明確にし、業務を適切に分担することで人件費の効率化につながる余地があるものと考えられます。また、「オ」「カ」「キ」では事務委託の金額が団体平均と比較して低いため、事務の外部委託化による効率化の検討の余地があるものと考えられます。

この他、支所や出張所等の受付窓口数の差や事務の一部を民間事業者へ委託するなど事務の体制の違いによって、コストに差が生じているものと考えられます。

表3 国民健康保険被保険者一人あたりの人件費

(単位：円)

		ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	平均
人件費(B+C+D+E+F)	A	6,063	5,002	5,937	4,543	3,782	5,565	4,529	5,060
常勤職員に係る給料・職員手当、共済費等	B	5,125	4,008	5,478	4,210	2,613	4,629	3,919	4,283
非常勤職員に係る報酬・共済費等	C	239	774	6	53	749	463	362	378
臨時職員に係る賃金・共済費等	D	104	0	44	0	104	15	66	48
賞与・退職手当引当金繰入金	E	595	211	403	280	314	446	181	347
その他	F	0	10	6	0	2	11	1	4
(参考1)事務委託経費	G	393	356	1,195	1,020	0	24	104	442
(参考2)人件費+事務委託経費(A+G)	H	6,456	5,358	7,132	5,563	3,782	5,589	4,633	5,502
(参考3)本庁舎及び支所等の受付窓口の数	I	7	5	12	7	7	1	26	
(参考4)特別会計における収納部門人件費の計上	J	有	有	有	有	有	有	有	

図2 人件費のコスト構造

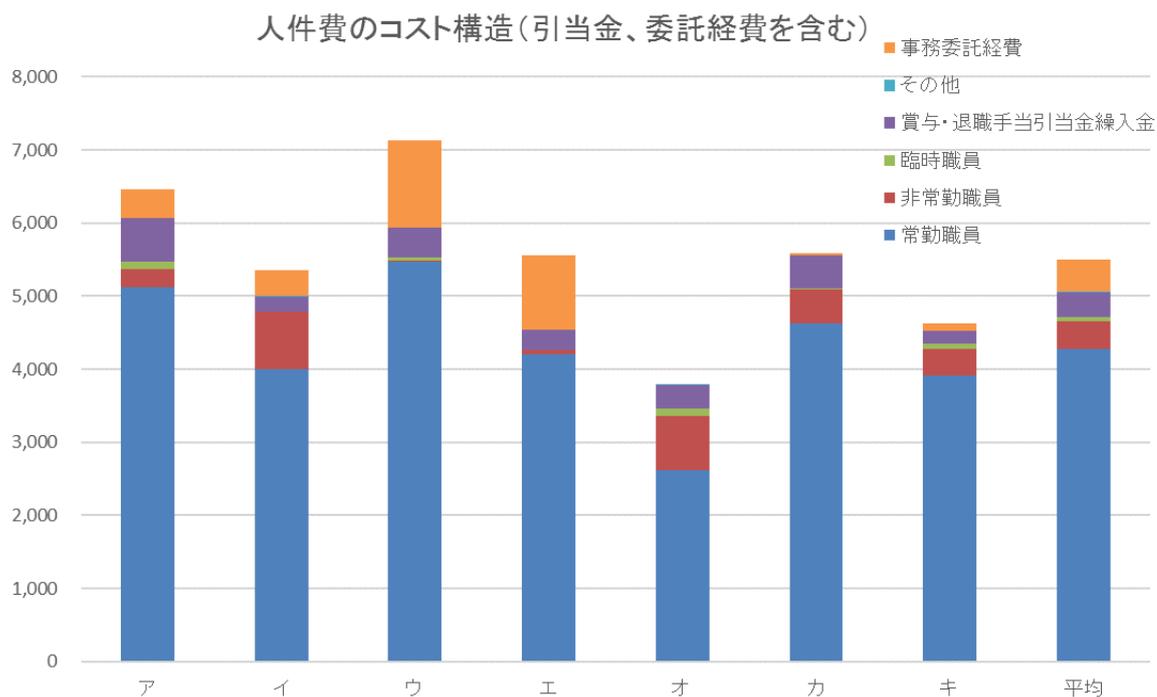


図3 人件費のコスト構成比

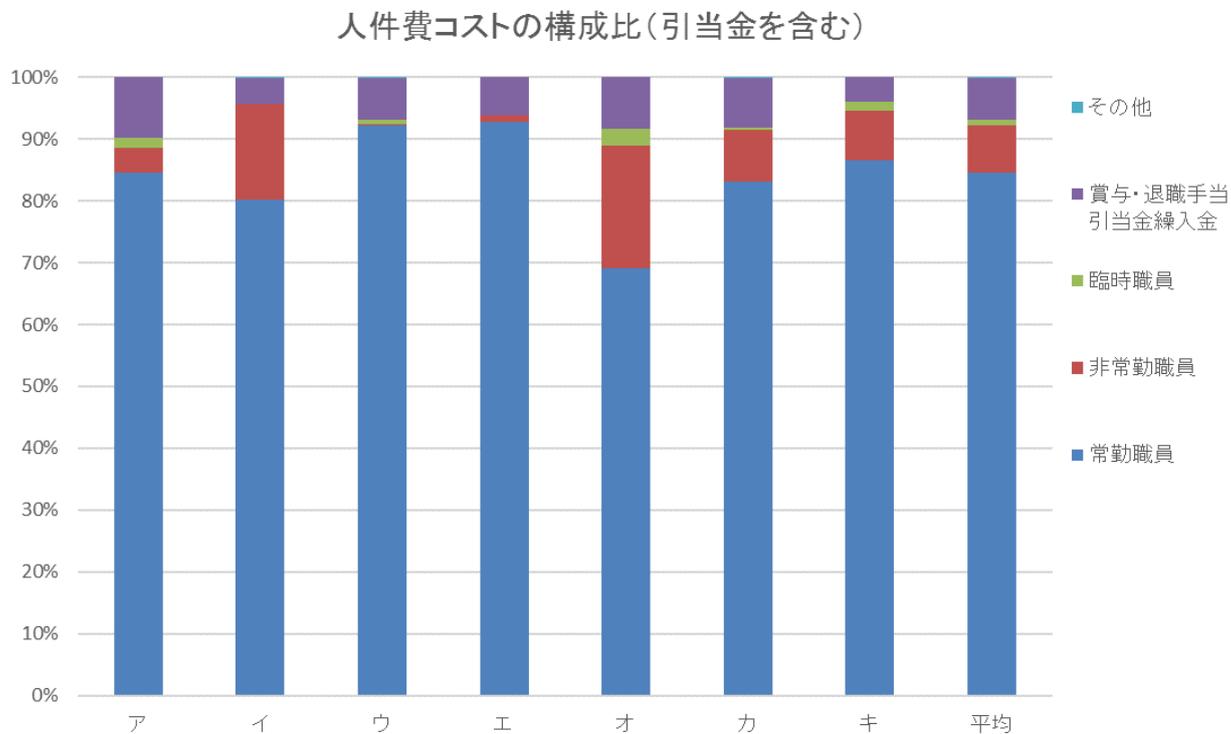


図4は被保険者一人あたりの人件費と被保険者一人あたりの事務委託経費を散布図に表したものです。

窓口業務や事務補助等の民間への事務委託に伴い、人件費は効率化していくものと想定しておりましたが、傾向としては人件費と事務委託経費は比例関係にあるとの結果が出ました。民間委託に伴う効率性は、人件費の効率化の方向ではなく付加価値（住民サービスの向上、徴収強化など事務運営の成果向上）へ振り分けられているものと考えられます。

Aは、人件費は平均以下であるものの、委託料が平均以上の区分です。積極的な事務の外部委託に伴い人件費が効率化できているものと思われる。

Bは、人件費、物件費ともに平均以上の区分です。コストをかけて成果を上げるべく事務運営を行っている、または、事務運営に効率化の余地があるものと思われる。

Cは、人件費、物件費ともに平均以下の区分です。コストの面からは効率的な事務運営ができています。多面的な成果（徴収率や、住民サービスの水準）と比較し、成果とコストの効率化が両立できていれば理想的な事務運営であると思われる。

Dは、人件費は平均以上であるものの、委託料が平均以下の区分です。多くの事務を直接雇用の職員が行っているものと思われる。業務の整理によって人件費に効率化の余地があると思われる。

図4 被保険者一人あたりの人件費と事務委託料

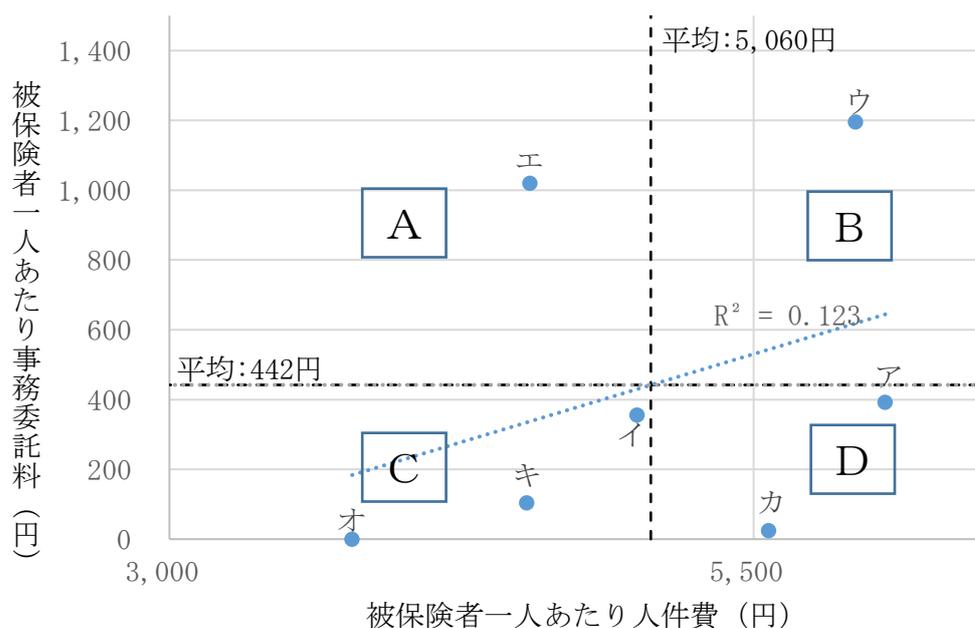


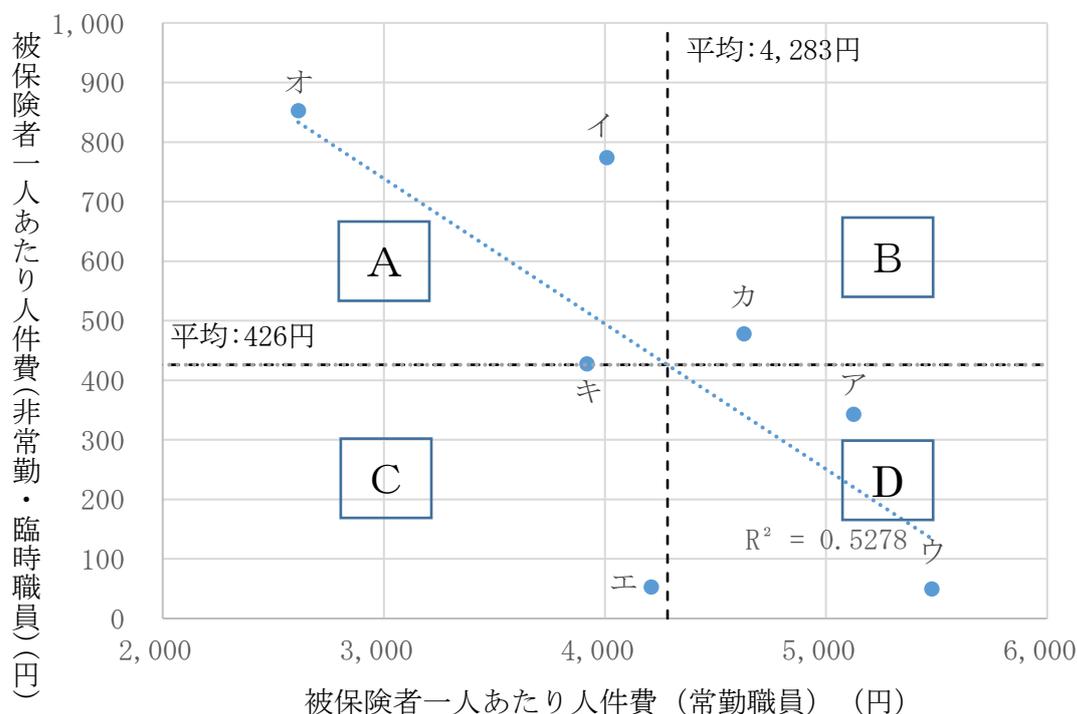
図5は被保険者一人あたりの常勤職員と非常勤・臨時職員の人件費を散布図に表したものです。

常勤職員の人件費と非常勤・臨時職員の人件費の関係は事務分担の割合によって反比例する関係にあると想定しており、比較結果も同様に算出されました。

常勤職員の金額が平均以下であるA、Cの区分に位置する「オ」、「イ」、「キ」、「エ」は、いずれも一人あたり人件費の平均額を下回る団体でした。他方、B、Dでは一人あたり人件費の平均額を上回る団体でした。また、特徴的な団体として「エ」では常勤職員と非常勤・臨時職員の水準がいずれも平均以下でしたが、事務委託料の水準が団体中2位の高水準であるため常勤職員の人件費と非常勤・臨時職員の人件費いずれも平均以下になったものと思われます。

コストを効率化するという観点に関してのみ言えば、非常勤・臨時職員や事務委託、常勤職員のそれぞれの役割に応じた事務分担の整理を行うことで効率的な運営ができるものと考えられます。

図5 被保険者一人あたりの人件費（常勤職員と非常勤・臨時職員）



③物件費

被保険者一人あたりの物件費は平均 2,954 円でした。最小の団体は、2,172 円であり、最大の団体は 4,350 円でした。

物件費を構成する大きな要素の一つとして、国民健康保険のシステム運用経費が挙げられますが、この経費については国民健康保険特別会計に計上せず、一般会計の情報政策部門において他のシステム関連経費と一括して計上しているなど団体ごとの予算計上の考え方の違いや、システムの契約形態の違い、システムの改修経費など臨時的経費の規模や有無など単純に比較することが困難である要因を含んでいます。参考として以下の図に国民健康保険特別会計へのシステム関連経費の計上の有無、システム関連の契約形態を記載しています。

特徴的な団体として、「イ」及び「ウ」は表 4 のとおり特別会計におけるシステム経費の計上がありません。仮にシステム経費を特別会計に計上した場合、一人あたりの物件費が、「イ」では 939 円の増、「ウ」では 2,512 円の増となります。また、「ア」、「イ」、「ウ」、「エ」、「カ」、「キ」では表 3 参考 1 (P.43) のとおり民間への事務委託を行っているため、委託料の経費増になっています。

表 4 国民健康保険被保険者一人あたりの物件費

(単位：円)

		ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	平均
物件費(H+I)	G	3,577	2,675	4,350	2,830	2,347	2,172	2,727	2,954
委託料	H	2,263	1,327	3,118	1,741	1,221	1,041	1,820	1,790
その他	I	1,314	1,348	1,232	1,089	1,126	1,132	907	1,164
(参考1) 特別会計におけるシステム経費の計上		有	無	無	有	有	有	有	
(参考2) システムの契約形態		ベンダー委託	ベンダー委託	自庁システム	自庁システム	ベンダー委託	ベンダー委託	自庁システム	

④成果指標と事務コストの相関関係

事務コストをかける程に成果が向上するか、事務コストが抑えられていることが成果と引き換えになっていないかという観点から昨年度に引き続き国民健康保険事業の代表的な成果指標（国民健康保険料（税）収納率、ジェネリック医薬品の使用割合、一人あたり医療費）と事務コストの間に相関関係が生じているか比較を行いました。今回の調査でも事務コストと成果指標との相関関係、すなわち、コストをかける程に成果が上がるという有意な相関関係は認められませんでした。

成果指標に影響を与える要因として、被保険者の年齢水準、所得水準、条例規定の差異など複合的な要因が成果指標に影響しているため、単純にコストのみとは連動していないと考えられます。

また、今回の調査では、住民へのサービス面（窓口の待ち時間、窓口へのアクセスなど）とコストへの影響の参考の比較指標の一つとして図 9 のとおり窓口一つあたりの被保険者数と被保険者一人あたりの事務コストを散布図にしました。全体の傾向としては、窓口一つあたりの被保険者数が少ない程、経費が高いという結果になりました。

図 6 国民健康保険料（税）収納率と被保険者一人あたりの事務コスト

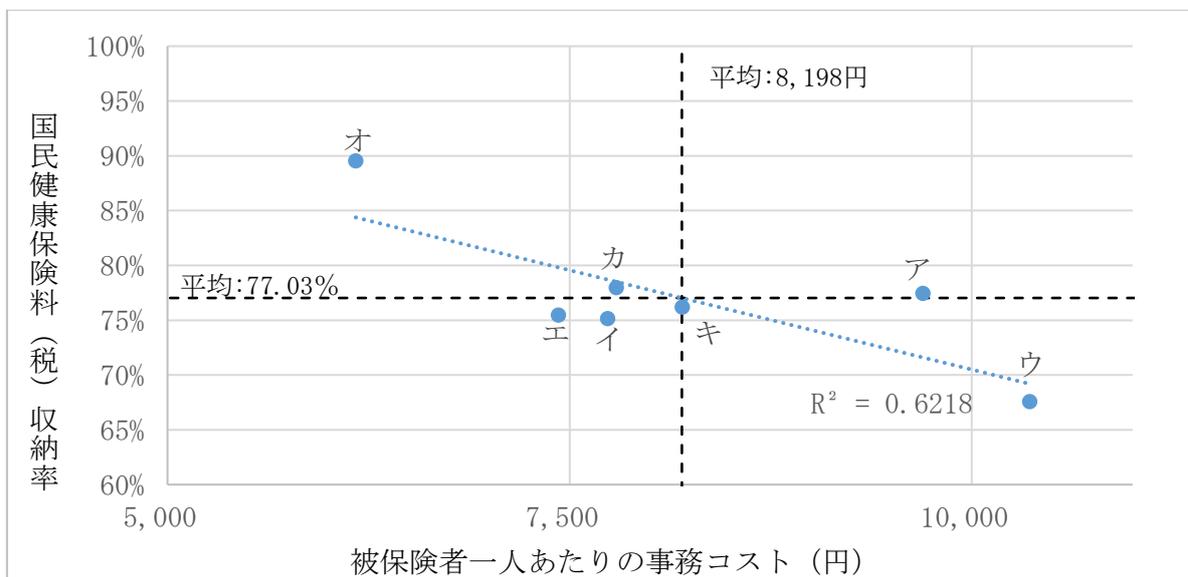


図7 ジェネリック医薬品の使用割合と被保険者一人あたりの事務コスト

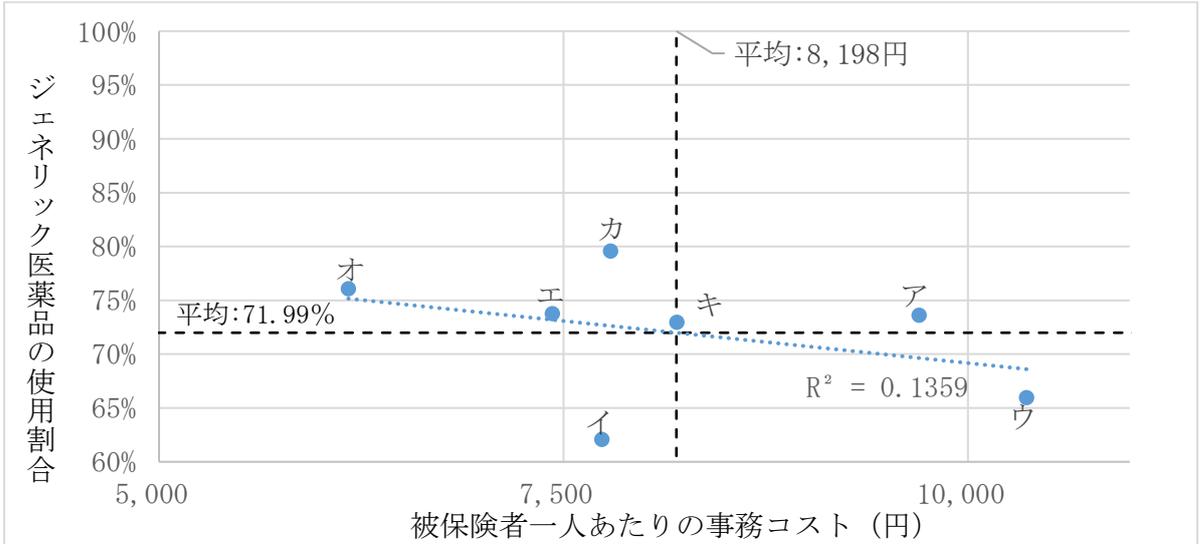


図8 一人あたり医療費と被保険者一人あたりの事務コスト

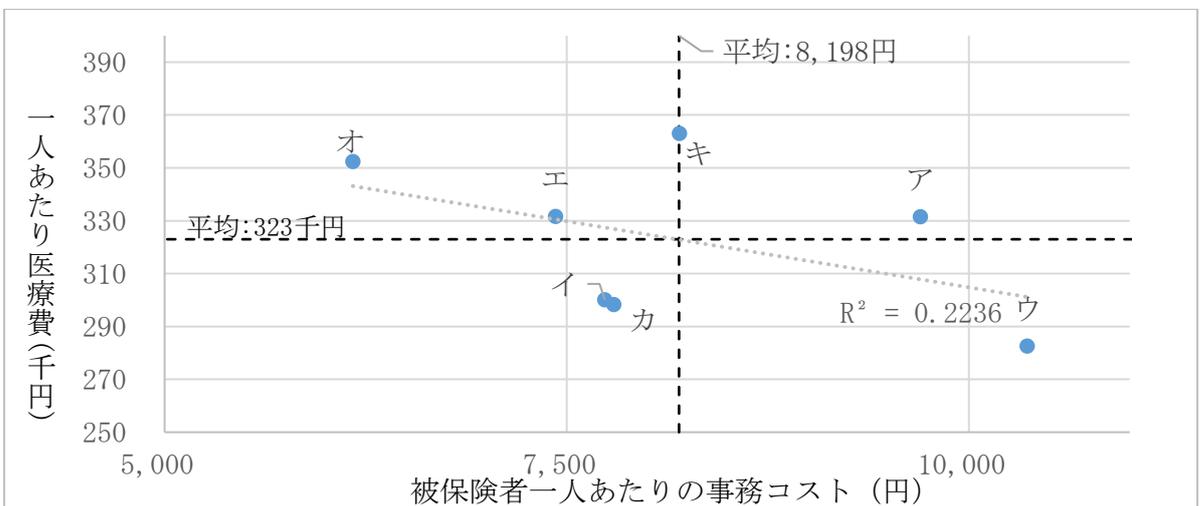
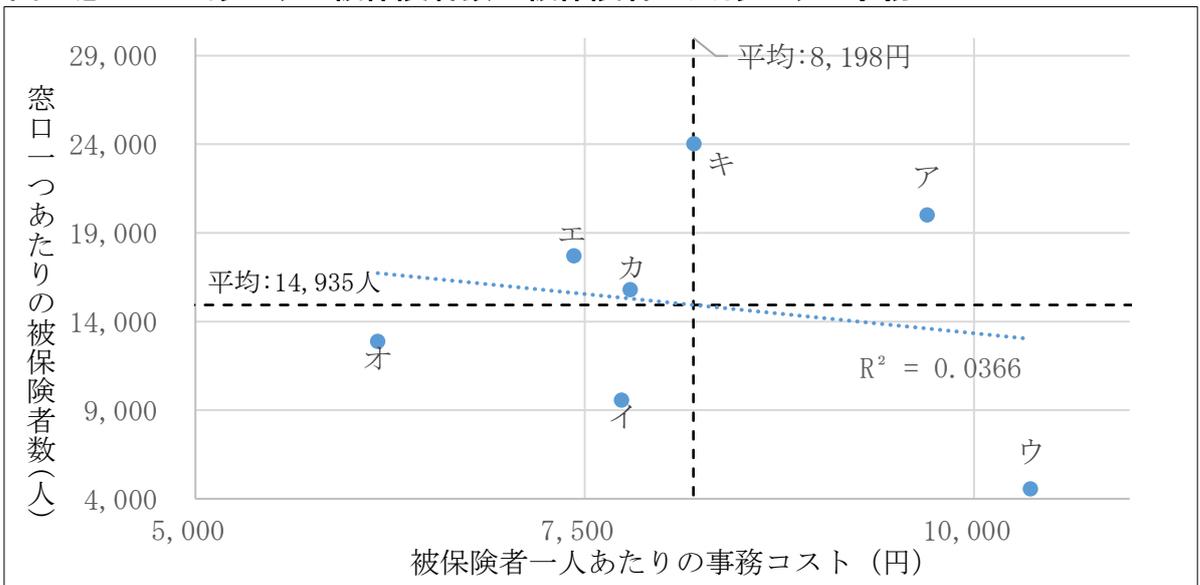


図9 窓口一つあたりの被保険者数と被保険者一人あたりの事務コスト



(3) 国民健康保険事業の決算モデルとの比較

① 団体平均による事務コスト単価を用いた決算モデル

表5では団体平均の一人あたりのコスト単価を用いて団体規模に応じた人件費及び物件費の決算モデルを作成しました。

表6では表5で作成した団体平均の決算モデルと実数値との乖離状況を示しています。正の値であれば団体平均を上回る水準であり、効率化の余地があると考えられます。負の値であれば団体平均を下回る水準です。

表7では団体平均の職員一人あたりの被保険者数から団体規模を考慮した平均的な常勤職員数の配置数と実数値との乖離状況を表しています。「ア」「ウ」「カ」では団体平均以上の常勤職員の配置数であり、常勤職員に係る決算額も団体平均を上回っています。

表5 団体平均単価を用いた決算モデル

(単位：千円)

		ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	平均単価 (円)		
財務 情報	費用	人件費(B+C+D+E+F)	A	728,595	146,711	282,245	639,144	466,338	82,035	3,217,016	5,060
		常勤職員に係る給料・職員手当、共済費等	B	616,717	124,183	238,905	541,002	394,730	69,438	2,723,034	4,283
		非常勤職員に係る報酬・共済費等	C	54,427	10,960	21,084	47,745	34,836	6,128	240,316	378
		臨時職員に係る賃金・共済費等	D	6,850	1,379	2,653	6,009	4,384	771	30,244	48
		賞与・退職手当引当金繰入金	E	49,984	10,065	19,363	43,847	31,992	5,628	220,698	347
		その他	F	617	124	239	541	395	69	2,725	4
		物件費(H+I)	G	425,358	85,651	164,776	373,136	272,251	47,893	1,878,114	2,954
		委託料	H	257,757	51,903	99,851	226,112	164,978	29,022	1,138,094	1,790
		その他	I	167,601	33,748	64,926	147,024	107,273	18,871	740,020	1,164
		合計(A+G)	J	1,153,953	232,362	447,021	1,012,280	738,589	129,928	5,095,130	8,014

表 6 団体平均単価を用いた決算モデルとの乖離

(単位：千円)

			ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	
財務情報	費用	人件費(B+C+D+E+F)	A	144,361	△1,681	48,907	△65,376	△117,757	8,183	△337,573
		常勤職員に係る給料・職員手当、共済費等	B	121,188	△7,985	66,624	△9,244	△153,897	5,607	△231,209
		非常勤職員に係る報酬・共済費等	C	△20,049	11,470	△20,733	△41,110	34,188	1,379	△10,198
		臨時職員に係る賃金・共済費等	D	8,091	△1,379	△205	△6,009	5,183	△523	11,809
		賞与・退職手当引当金繰入金	E	35,693	△3,956	3,140	△8,505	△3,011	1,608	△105,622
		その他	F	△562	168	82	△508	△220	112	△2,353
		物件費(H+I)	G	89,618	△8,079	77,877	△15,679	△55,909	△12,679	△144,538
		委託料	H	68,056	△13,428	74,082	△6,183	△52,440	△12,152	18,965
		その他	I	21,562	5,348	3,794	△9,497	△3,469	△527	△163,504
		合計(A+G)	J	233,980	△9,761	126,784	△81,055	△173,666	△4,495	△482,111

表 7 団体規模を考慮した平均的な常勤職員数

	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ
常勤職員数(人)	108	18	45	78	38	15	412
団体規模を考慮した平均的な常勤職員数(人)	92	19	36	81	59	10	408
平均的な常勤職員数との乖離率	16.89%	-3.25%	24.33%	-4.38%	-36.59%	44.19%	0.99%

(4) コスト構造の分析手法

全ての地方自治体に共通する事務である国民健康保険事業について、事務コストを比較する観点から国民健康保険事業特別会計第1款総務費を調査対象とし、団体の人口規模の差異を考慮して比較を容易にするため、被保険者一人あたりの事務コストを用いて団体間の比較をしました。また、臨時的な支出の有無による経費の増減を考慮するため、経年変化での数値を用いて比較を行いました。

(5) 今後の課題

財務情報を用いた分析については、システム経費を切り分けでの比較、総務費を更に細分化した事務（賦課、給付、徴収部門別）での比較ができると更なる比較検討に繋がりますが、いずれも事務の体制や予算計上の考え方に差異があり、現状ではいずれも切り分けが困難な状況です。

今回の比較の結果、人件費の経費の差の要因として職種別（常勤、非常勤・臨時職員、民間委託）の事務分担の差異が影響しているものと推定されます。事務分担について、どのような役割分担になっているか比較、共有することで具体的な事務改善の一助になるものと考えられます。

また、経年のデータやより多くの団体のデータを蓄積することで比較、分析の精度を高めることになると考えられます。

(6) 各自治体集計元データ

表 8 各自治体集計元データ（令和元年度、平成 30 年度決算平均）（単位：千円）

			ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	
財務 情報	費用	人件費(B+C+D+E+F)	A	872,956	145,030	331,152	573,768	348,581	90,219	2,879,443
		常勤職員に係る給料・職員手当、 共済費等	B	737,905	116,199	305,529	531,758	240,833	75,046	2,491,825
		非常勤職員に係る報酬・共済費等	C	34,379	22,430	351	6,635	69,024	7,508	230,118
		臨時職員に係る賃金・共済費等	D	14,941	0	2,448	0	9,568	248	42,053
		賞与・退職手当引当金繰入金	E	85,677	6,109	22,503	35,343	28,981	7,236	115,076
		その他	F	56	293	321	33	175	182	371
		物件費(H+I)	G	514,977	77,572	242,653	357,457	216,342	35,214	1,733,576
		委託料	H	325,814	38,475	173,933	219,930	112,538	16,870	1,157,059
		その他	I	189,163	39,097	68,720	137,528	103,804	18,344	576,516
		維持補修費	J	0	0	0	0	0	0	30,716
		扶助費	K	0	0	0	0	0	0	0
		補助費等	L	7,215	1,441	2,760	6,382	2,702	808	94,671
		減価償却費	M	0	0	0	0	0	0	473,539
		その他	N	0	0	0	0	0	0	0
		合計(A+G+J+K+L+M+N)	O	1,395,147	224,042	576,565	937,607	567,624	126,240	5,211,946

表 9 各自治体集計元データ（令和元年度決算）

（単位：千円）

			ア	イ	ウ	オ	カ	ク	コ	
財務 情報	費用	人件費(B+C+D+E+F)	A	909,408	143,948	347,401	577,994	354,943	85,574	2,826,912
		常勤職員に係る給料・職員手当、 共済費等	B	743,650	114,111	310,271	535,423	237,286	68,780	2,469,956
		非常勤職員に係る報酬・共済費等	C	35,314	23,032	0	6,395	73,085	10,590	245,671
		臨時職員に係る賃金・共済費等	D	14,350	0	3,890	0	7,428	369	45,049
		賞与・退職手当引当金繰入金	E	116,040	6,506	32,598	36,110	36,794	5,617	65,494
		その他	F	54	299	642	66	350	218	743
		物件費(H+I)	G	482,514	100,051	290,467	384,947	243,839	39,085	1,800,235
		委託料	H	277,356	57,297	190,691	232,428	129,932	17,840	1,209,048
		その他	I	205,158	42,754	99,776	152,519	113,907	21,245	591,187
		維持補修費	J	0	0	0	0	0	0	2,817
		扶助費	K	0	0	0	0	0	0	0
		補助費等	L	8,496	1,722	3,282	7,571	5,403	958	94,090
		減価償却費	M	0	0	0	0	0	0	480,972
		その他	N	0	0	0	0	0	0	0
		合計(A+G+J+K+L+M+N)	O	1,400,418	245,721	641,150	970,512	604,185	125,617	5,205,026

事例 4 生活保護事業

(1) 調査概要

平成 30 年度の事業別分析では、扶助費を含めた被保護者一人あたりコストや被保護一世帯あたりコストを集計し、自治体間比較を行いました。結果、ジェネリック医薬品が普及しているほど、医療扶助費が少なくなる傾向があることがわかりました。

今回の調査では、法定受託事務である生活保護事業のうち、事務コストに着目し、行政コストから維持補修費と扶助費を除いて比較を行いました。また、生活保護事業においては、ケースワーカー（以下「CW」という）が関わる世帯数とコストの関係性を分析し比較を行いました。

(2) 調査結果及び考察

令和 2 年度の調査では、6 自治体（ア～カ）の比較・分析を行いました。

事務コストからは維持補修費と扶助費を除外しました。また、補助費等に国都支出金返還金が含まれている自治体があったため、各団体の補助費等から控除しました。なお、生活保護制度における級地区分はア～カの自治体はいずれも 1 級地 - 1 に該当し、地域の生活水準に差はありません。

① 被保護一世帯あたりの事務コスト

表1から、生活保護事業の事務コストは主に人件費と物件費から構成されており、被保護一世帯あたりの平均の事務コストは145,603円でした。最小の自治体はウで106,646円であり、最大の自治体はエで214,614円と自治体間で約2倍の開きがありました。

エについて、物件費が他の自治体と比べて大きくなっているのは、生活保護に関するシステムを総務費で集約しており、按分処理により生活保護事業に配賦を行っていることや次期システムへの移行に係る経費が計上されていることなどが要因でした。

表1 被保護一世帯あたりの事務コスト (円)

		ア	イ	ウ	エ	オ	カ	平均		
財務 情報	費用	人件費(B+C+D+E+F)	A	137,684	94,767	89,860	162,724	111,846	90,099	114,497
		常勤職員に係る給料・職員手当、共済費等	B	116,400	64,382	76,906	126,812	102,787	81,438	94,788
		非常勤職員に係る報酬・共済費等	C	1,728	18,384	4,308	9,980	2,894	3,162	6,743
		臨時職員に係る賃金・共済費等	D	2,338	1,461	0	0	0	0	633
		賞与・退職手当引当金繰入金	E	17,219	10,539	8,645	25,932	6,165	5,499	12,333
		その他	F	0	0	0	0	0	0	0
		物件費(H+I)	G	19,129	2,323	16,661	51,890	11,306	17,667	19,829
		委託料	H	13,006	1,898	5,049	42,461	5,063	17,345	14,137
		その他	I	6,123	425	11,612	9,429	6,243	322	5,692
		維持補修費	J	0	0	0	0	0	0	0
		扶助費	K	2,420,279	2,358,088	2,443,891	2,293,094	2,569,637	2,397,500	2,413,748
		医療扶助費	L	1,014,799	1,070,868	1,163,383	974,635	1,225,528	1,053,599	1,083,802
		生活扶助費	M	774,321	721,611	725,499	693,251	679,135	729,168	720,498
		住宅扶助費	N	567,840	476,353	459,178	505,610	576,780	539,096	520,810
		介護扶助費	O	46,303	56,293	65,207	61,205	74,339	43,786	57,856
		その他	P	17,016	32,964	30,624	58,392	13,855	31,851	30,784
		補助費等	Q	8	92	0	0	0	1	17
		減価償却費	R	49	0	125	0	0	1,158	222
		不納欠損引当金繰入額	S	9,339	24,756	0	0	14,450	17,679	11,037
		その他	T	3	0	0	0	0	0	1
合計(A+G+J+K+Q+R+S+T)	U	2,586,491	2,480,026	2,550,537	2,507,708	2,707,239	2,524,104	2,559,351		
合計(単位コスト算出用)(U-J-K)	V	166,212	121,938	106,646	214,614	137,601	126,605	145,603		

次に、被保護一世帯あたり扶助費と被保護一世帯あたり事務コストについて、関係を分析しました。被保護一世帯あたりの扶助費の額が大きいほど、世帯員が多く、自立阻害要因（働けない要因など）が複雑化していると考えられるため、被保護一世帯あたりの事務コストは増加すると予想しましたが、図1から相関関係は見られませんでした。

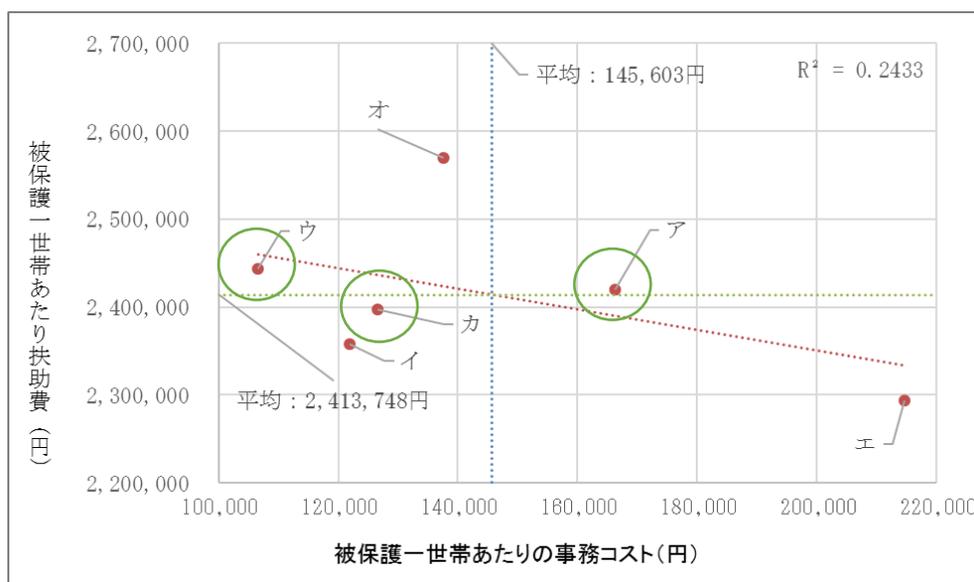
図1では、縦軸、横軸それぞれ平均値をとったうえで各自治体のポジションを比較しました。

扶助費が平均値と近いア、ウ、カで事務コストに差が生じている要因は主に人件費でした。それぞれの人件費の構成比（表2）で常勤職員に対する非常勤職員の割合を算出したところ、以下のとおりになりました。

	ア	ウ	カ
非常勤職員÷常勤職員×100 (%)	約 1.5%	約 5.6%	約 3.9%

常勤職員に対する非常勤職員の割合が高いほど、被保護一世帯あたりの事務コストが低くなる傾向がみられることがわかりました。常勤職員と非常勤職員との業務分担が効率的に行えていることが、事務コストの効率化につながっている可能性があります。

図1 被保護一世帯あたり扶助費と事務コスト



② 被保護一世帯あたりの人件費と物件費

i) 被保護一世帯あたりの人件費

表2から、各自治体の被保護一世帯あたりの人件費を算出し、比較を行いました。人件費の平均は114,497円で、最も高い自治体はエで162,724円、最も小さい自治体はウで89,860円でした。

図2及び図3では、人件費のコスト構造を比較・分析しました。すべての自治体で常勤職員が占める割合が多いことがわかります。また、イ、エ、カの自治体では、非常勤職員が占める割合が比較的高く、特にイについては人件費の約19%を占めていることがわかりました。

表2 被保護一世帯あたりの人件費 (円)

		ア	イ	ウ	エ	オ	カ	平均
人件費(B+C+D+E+F)	A	137,684	94,767	89,860	162,724	111,846	90,099	114,497
常勤職員に係る給料・職員手当、共済費等	B	116,400	64,382	76,906	126,812	102,787	81,438	94,788
非常勤職員に係る報酬・共済費等	C	1,728	18,384	4,308	9,980	2,894	3,162	6,743
臨時職員に係る賃金・共済費等	D	2,338	1,461	0	0	0	0	633
賞与・退職手当引当金繰入金	E	17,219	10,539	8,645	25,932	6,165	5,499	12,333
その他	F	0	0	0	0	0	0	0

図2 人件費のコスト構造（引当金を含む）

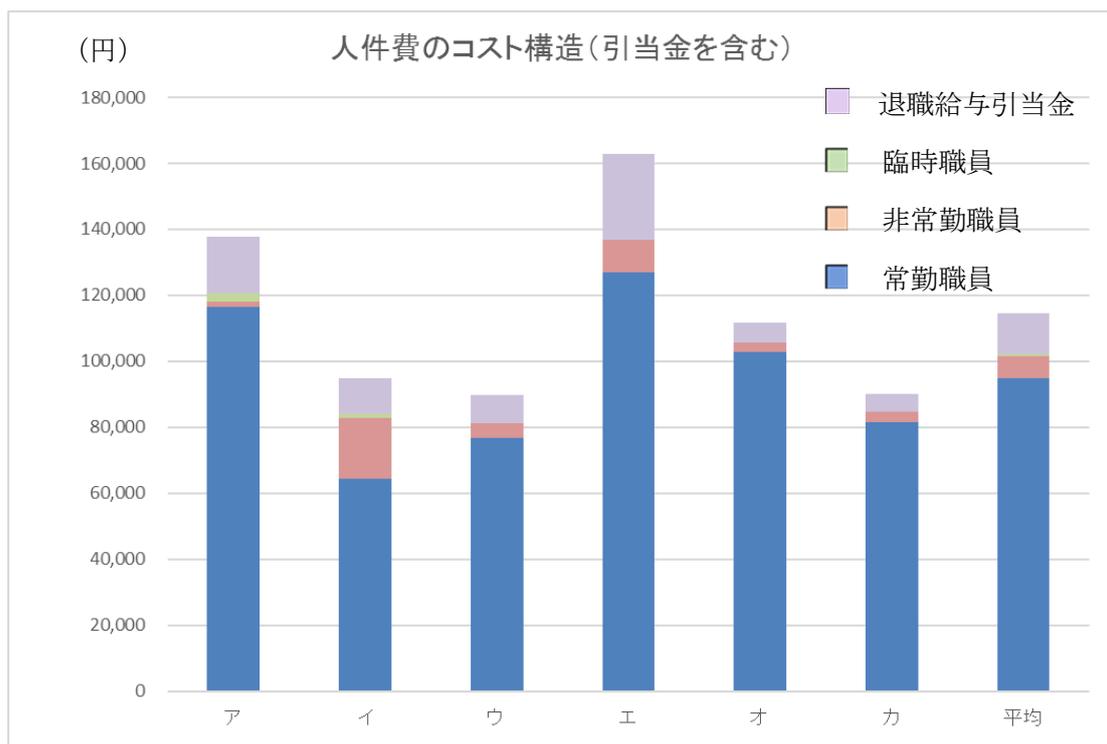
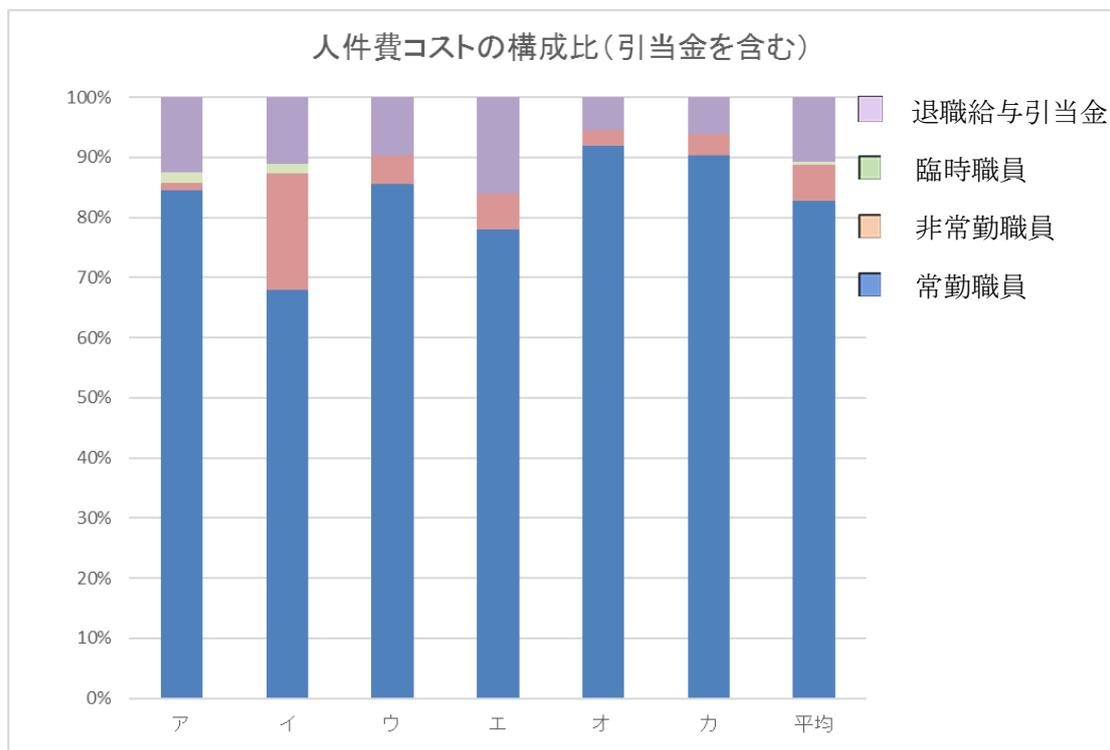


図3 人件費のコスト構成比（引当金を含む）



ii) 被保護一世帯あたりの物件費

表3から、被保護一世帯あたりの平均物件費は19,829円でした。最小はイで2,323円、最大の団体は51,890円でした。生活保護業務を実施している上で、自治体ごとに様々な業務委託を行っている可能性があることから、参考に業務委託に関する情報を表に記載しています。

各自治体で計上している業務委託で主なものとして生活保護システム保守委託があげられますが、この経費については情報政策部門において他のシステム関連経費と一括して計上しているなど自治体ごとの予算計上の考え方の違いや、システムの契約形態の違い、システムの改修経費など臨時的経費の規模や有無など単純に比較することが困難である要因を含んでいます。

表3 被保護一世帯あたりの人件費・物件費

	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	平均
人件費(B+C+D+E+F)	137,684	94,767	89,860	162,724	111,846	90,099	114,497
物件費(H+I)	19,129	2,323	16,661	51,890	11,306	17,667	19,829
委託料	13,006	1,898	5,049	42,461	5,063	17,345	14,137
その他	6,123	425	11,612	9,429	6,243	322	5,692
(参考)業務委託合計	7,212	2,277	5,047	42,461	7,661	24,502	14,860
生活保護システム保守委託	542	379	1,234	40,429	338	273	7,199
レセプト点検業務委託	2,427	191	591	369	296	2,644	1,086
就労支援業務委託	364	0	0	0	2,324	5,907	1,432
資産調査業務委託	1,253	0	0	0	0	780	339
法第29条調査業務委託	1,000	0	0	0	4,704	1	951
居住生活移行支援業務委託	465	0	0	0	0	1,414	313
居住安定化・自立支援業務委託	1,108	0	0	0	0	4,569	946
介護認定調査業務委託	54	72	48	0	0	50	37
その他	0	1,635	3,174	1,663	0	8,864	2,556

iii) 被保護一世帯あたりの人件費と物件費（委託料）

図4は被保護一世帯あたりの人件費と物件費（委託料）の関係性を表しています。

委託料が増加すると人件費は減少すると予想していましたが、被保護一世帯あたりの人件費が増加すると、被保護一世帯あたりの物件費が増加する傾向が見られました。

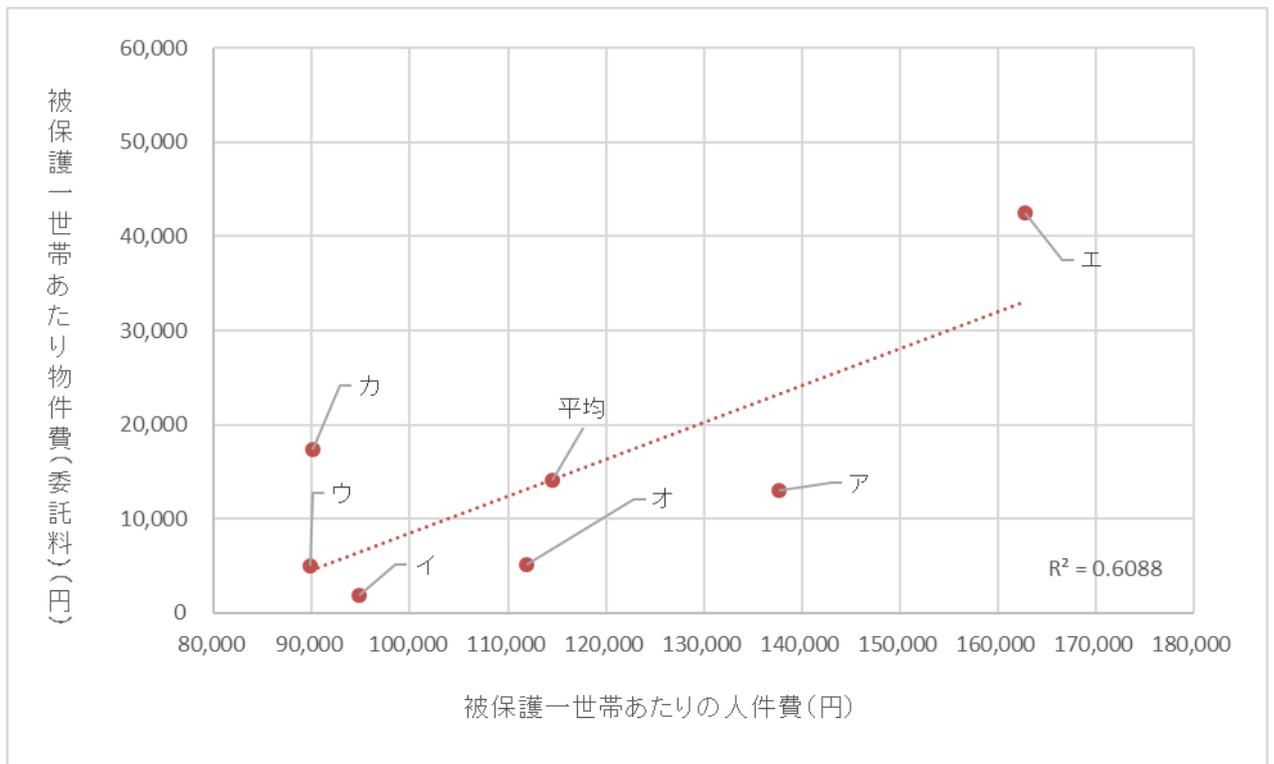
近似曲線より上方の自治体は物件費にコストがかかっており、近似曲線より下方の自治体は人件費にコストがかかっていると考えられます。

カは近似曲線より上方に位置し、人件費が他の自治体に比べ低いことから、委託により業務が効率化されていると考えられます。

イは近似曲線より下方に位置し、物件費（委託料）が低いことから、人員配置などにより業務効率化が図られていると考えられます。

ア、オでは、近似曲線より下方に位置し、人件費が他の自治体に比べて高いため、人員配置などにより業務効率化を図ることが効果的であると考えられます。また、アについては、カの実施している委託内容を比較分析することで、委託による業務効率を高めることができる可能性があります。

図4 被保護一世帯あたりの人件費と物件費（委託料）



③ 被保護世帯数と事務コスト

図5では、CW一人あたりの被保護世帯数と事務コストについて、縦軸、横軸それぞれ平均を取ったうえで4つに区分し整理しました。

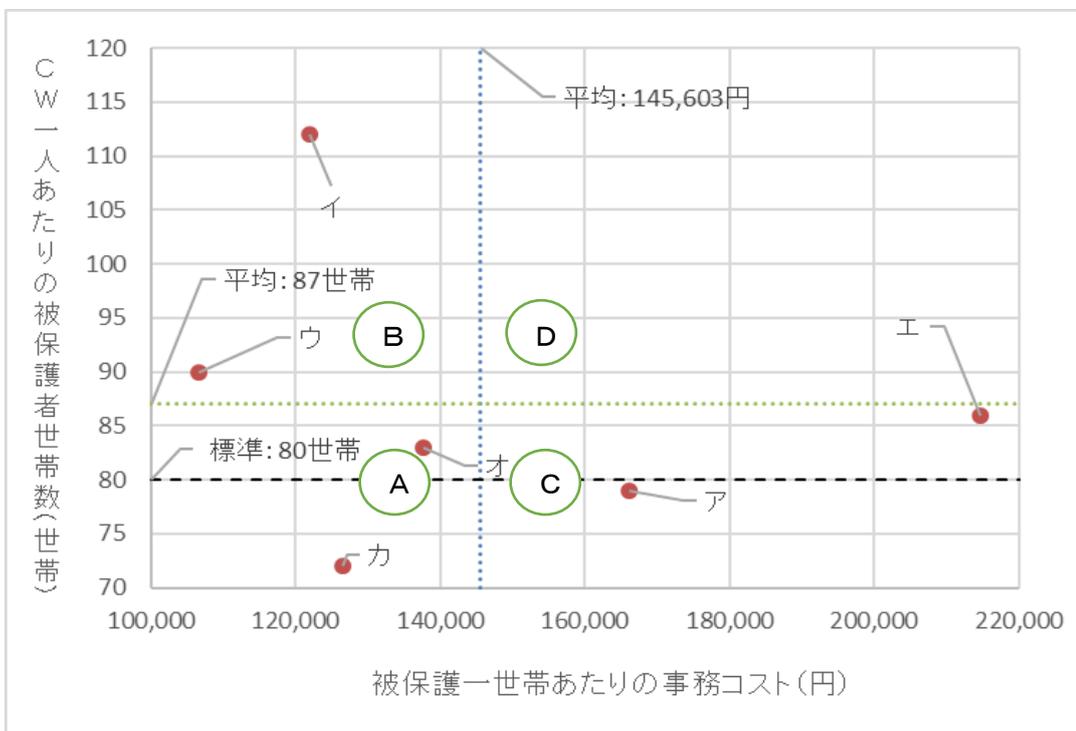
職員一人あたりの被保護世帯数に着目すると平均は87世帯であり、最大は112世帯、最小は72世帯でした。なお、社会福祉法ではCW一人あたりの被保護世帯は80世帯が標準とされています。

Aの区分に該当する自治体では、CW一人あたりの世帯数は標準値の範囲内で、一世帯あたりの事務コストも少ないため、効率的に業務ができていると考えられます。

Bの区分に該当する自治体では、CW一人あたりの世帯数は標準値を超えているが、一世帯あたりの事務コストが低いことから、人員配置などによりCWが効率的に業務を行えていると考えられます。

C区分に該当する自治体では、CW一人あたりの世帯数は標準値の範囲内ですが、一世帯あたりの事務コストが多く、効率化の余地があると考えられます。

図5 CW一人あたりの被保護世帯数と被保護一世帯あたりの事務コスト



④ 不納欠損率と事務コストの相関関係

不納欠損引当金は収入未済のうち回収できない見込みの額であり、過去の不納欠損実績に基づき計上しています。生活保護事業における不納欠損額については、適切な債権管理が行われていない場合には国庫負担金の対象外となるため、適切な債権管理の下、適正に不納欠損処理が行われることが必要です。生活保護事業の場合には債権の適正管理が求められていることから、不納欠損率は債権の適正管理に関する指標として比較分析をしました。

なお、一般に収納率が向上すれば不納欠損率は減少すると考えられます。

不納欠損率は、以下の式により算出しました。

$$\text{不納欠損率} = \frac{\text{不納欠損引当金}}{\text{収入未済額}}$$

図6では不納欠損率と被保護一世帯あたりの事務コストとの関係を分析しました。一世帯あたりの事務コストが増加すると、不納欠損率は減少する傾向にあります。すなわち、事務コストの増加が債権管理を適正化に寄与していることを意味すると考えられます。

前述②の図4での分析と合わせて考察すると、以下のことが考えられます。

アは、人件費にコストをかけており、委託による業務効率化の効果は小さいですが、債権管理では効果が出ています。

イは、人員配置などにより業務効率化を図っていますが、債権管理に力を入れていく必要があります。

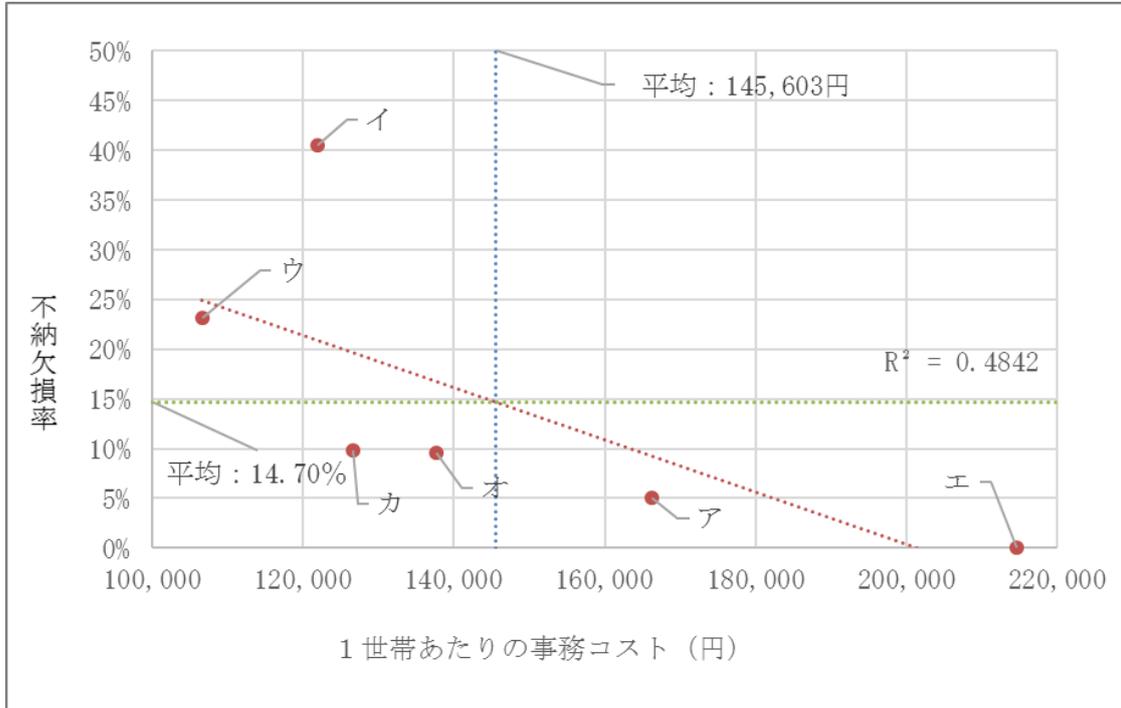
ウは、人件費と委託料のバランスは良いですが、債権管理に力をいれていく必要があります。

エは、システムに関する経費の影響からコストが高く出ている一方で、人件費も高い水準にあることがわかります。③図5を見ると、CW一人あたりの世帯数は標準数を超えており、人員配置などにより業務効率化を図ることが効果的です。

オは、人員配置などが業務効率化に効果的であると考えられますが、業務効率化に伴い債権管理の正確性が下がることに注意が必要です。

カは、委託による業務効率化の結果、人件費を抑えることができていますが、一方で債権管理に力を入れていく必要があります。債権管理を行うにあたっては、人件費を如何に抑えることができるかの検討が必要です。

図6 不納欠損率と被保護一世帯あたりの事務コスト



(3) 今後の課題

今回の調査結果をもとに、自治体間での比較の精度を高め、いくためには、経年比較による分析を行っていくことが必要です。特に、システム関係経費など、自治体ごとに扱いが異なる経費や臨時的な支出を考慮していくことなど、調査や比較の手法に工夫が必要です。

今後は、生活保護法に基づく返還金及び保護変更決定に伴う戻入金の処理件数や返還（戻入）金の収納額などを調査することにより、生活保護事業の過誤率、適正度などの業務正確性を業務効率化の視点と合わせて比較・分析することが有効であると考えます。

また、人件費の分析においては、常勤職員以外の職員が担う業務の内容や常勤職員との業務分担方法などを比較すること、物件費の分析においては、業務委託の種類や内容が業務効率化にどう影響しているのかを調査・分析することが必要です。

(4) 各自治体集計元データ

(千円)

		ア	イ	ウ	エ	オ	カ		
財務 情報	費用	人件費(B+C+D+E+F)	A	2,132,042	539,696	80,694	445,701	111,958	1,283,640
		常勤職員に係る給料・職員手当、 共済費等	B	1,802,451	366,658	69,062	347,337	102,890	1,160,252
		非常勤職員に係る報酬・共済費等	C	26,758	104,699	3,869	27,336	2,897	45,050
		臨時職員に係る賃金・共済費等	D	36,202	8,321			0	0
		賞与・退職手当引当金繰入金	E	266,631	60,018	7,763	71,028	6,171	78,338
		その他	F	0	0	0	0	0	0
		物件費(H+I)	G	296,212	13,228	14,962	142,126	11,317	251,706
		委託料	H	201,405	10,808	4,534	116,301	5,068	247,115
		その他	I	94,807	2,420	10,428	25,825	6,249	4,591
		維持補修費	J	0	0	0	0	0	0
		扶助費	K	37,478,019	13,429,314	2,194,614	6,280,784	2,572,207	34,157,177
		医療扶助費	L	15,714,157	6,098,595	1,044,718	2,669,526	1,226,754	15,010,631
		生活扶助費	M	11,990,364	4,109,576	651,498	1,898,815	679,814	10,388,454
		住宅扶助費	N	8,793,002	2,712,828	412,342	1,384,865	577,357	7,680,500
		介護扶助費	O	717,000	320,586	58,556	167,641	74,413	623,814
		その他	P	263,496	187,729	27,500	159,937	13,869	453,778
		補助費等	Q	119	526	0		0	15
		減価償却費	R	765	0	112		0	16,504
		不納欠損引当金繰入額	S	144,610	140,985	0		14,464	251,873
	その他	T	50	0	0		0	0	
	合計(A+G+J+K+Q+R+S+T)	U	40,051,817	14,123,749	2,290,382	6,868,611	2,709,946	35,960,915	
	合計(単位コスト算出用)(U-J-K)	V	2,573,798	694,435	95,768	587,827	137,739	1,803,738	
	資産	収入未済	W	3,240,655	840,981	8,127	795,740	176,267	2,567,217
不納欠損引当金		X	△ 163,671	△ 340,701	△ 1,885	0	△ 16,932	△ 251,873	

			ア	イ	ウ	エ	オ	カ	
非財務 情報	1	被保護者数(人)	AA	20,210	7,788	1,101	3,030	1,131	18,150
	2	被保護者世帯数(世帯)	AB	15,485	5,695	898	2,739	1,001	14,247
	3	職員数(人)	AC	271.4	48.4	16	51.85	22	290
	4	ケースワーカーの数	AD	197	51	10	32	12	199
	5	福祉事務所の数(箇所)	AE	3	1	1	1	1	3
	6	ジェネリック(後発)医薬品の使用割合	AF	93.60%	89.32%	85.80%	不明	78.8%	
	7	不納欠損率(%)	AG	5.05%	40.51%	23.19%	0.00%	9.61%	9.81%
	8	業務委託の有無	AH	有	有	有	有	有	有
	9	生活保護システム保守委託(千円)	AI	8,397	2,159	1,108	110,734	338	3,883
	10	レセプト点検業務委託(千円)	AJ	37,575	1,088	531	1,012	296	37,671
	11	就労支援業務委託(千円)	AK	5,639	0	0	0	2,326	84,154
	12	資産調査業務委託(千円)	AL	19,400	0	0	0	0	11,119
	13	法第29条調査業務委託(千円)	AM	15,481	0	0	0	4,709	13
	14	居住生活移行支援業務委託(千円)	AN	7,200	0	0	0	0	20,144
	15	居住安定化・自立支援業務委託(千円)	AO	17,154	0	0	0	0	65,100
	16	介護認定調査業務委託(千円)	AP	830	409	43	0	0	710
	17	その他(千円)	AQ	0	9,311	2,850	4,555	0	126,284

(円)

			ア	イ	ウ	エ	オ	カ	
単位あ たり コスト	1	被保護者一人あたりコスト(V/AA)	BA	127,353	89,167	86,983	194,002	121,785	99,380
	2	被保護者世帯数(V/AB)	BB	166,212	121,938	106,646	214,614	137,601	126,605
	3	職員一人あたりコスト(V/AC)	BB	9,483	14,348	5,986	11,337	6,261	6,220

6 まとめ

- 事業別分析部会では、事業別財務諸表の自治体間比較をすることで他自治体の良い取り組みを取り入れることを最終目標として、その比較基盤の整備を進めてきました。
- 令和2年度は、新型コロナウイルス感染症への対応のため、4回の部会を全て書面開催としました。今回は東京都の専門家と事業分析の視点についての意見交換を行い、比較対象施設の条件設定方法や成果指標の捉え方、事務コストの効率性・正確性について検討を重ねてきました。
- 図書館事業については、昨年度得た分析結果をさらに検証し、「来館者数あたりの中央館コスト」を指標とすることで、コスト分析で自治体規模の影響を少なくすることができることがわかりました。昨年度より精緻な分析を行い、コスト情報との相関関係の指標となりそうな非財務情報を分析するとともに、新型コロナウイルス感染症が施設運営に与える影響についても分析を行うことができました。
- 体育館事業については、屋内競技場別にコスト分析を行ったほか、費用総額と収入総額、延べ床面積で施設のコストバランスと傾向について関係性を分析しました。
- 国民健康保険事業については、臨時的な支出による影響を補正するため2か年の決算の平均値を用いて、人件費、物件費、成果指標と事務コストの相関関係の比較及び分析をしました。また、参加自治体の決算額から決算モデルを算出して比較を行い、各自治体の乖離を分析することで、コスト面での効率性を分析することができました。
- 生活保護事業については、業務効率性と業務正確性の2つの視点で分析を行い、業務委託が必ずしも業務効率性につながっているとはいえない結果となりました。一方で、業務委託が業務正確性に寄与している可能性も見いだせたことから、今後は業務効率性と業務正確性に関する指標や業務委託の内容などを基に、分析の

精度を高めていく必要があります。

- これらの事業別分析部会で得た分析結果や各事業の成果、今後の課題を担当部署にフィードバックしていくことで、各自治体の特徴を捉え、他自治体の効率的、経済的な取り組みを見だし、施策に反映していくことが必要です。
- また、事業別分析のレベルを向上させていくためには、様々な事業を分析していくことや、一つの事業の分析をさらに深掘りしていくこと、参加自治体数を増やし分析精度を高めていくことが必要です。
- 自治体間比較を継続していき、分析の精度を高め、他自治体の特徴的な取り組みを参考に、市民サービスの向上につなげるため、引き続き公会計情報の活用を推進していきます。