

# 横浜市の事業見直し作業について

平成 16 年 12 月 11 日

構 想 日 本

## 本日の作業の概要

### 目的

- 行政のスリム化等、横浜市が進めている改革に具体的に資するよう、外部の視点から、個々の事業についてその主体ややり方(民間との協働等)などを見直す。
- さらに、「三位一体」改革など行政改革の進展をはばむ、地方に対する「国のコントロール(関与・規制)」を個々の事業に沿ってリストアップする。

### 見直し/議論の対象

- 平成16年度の「経済局」事業(一般会計で95)

### 参加者

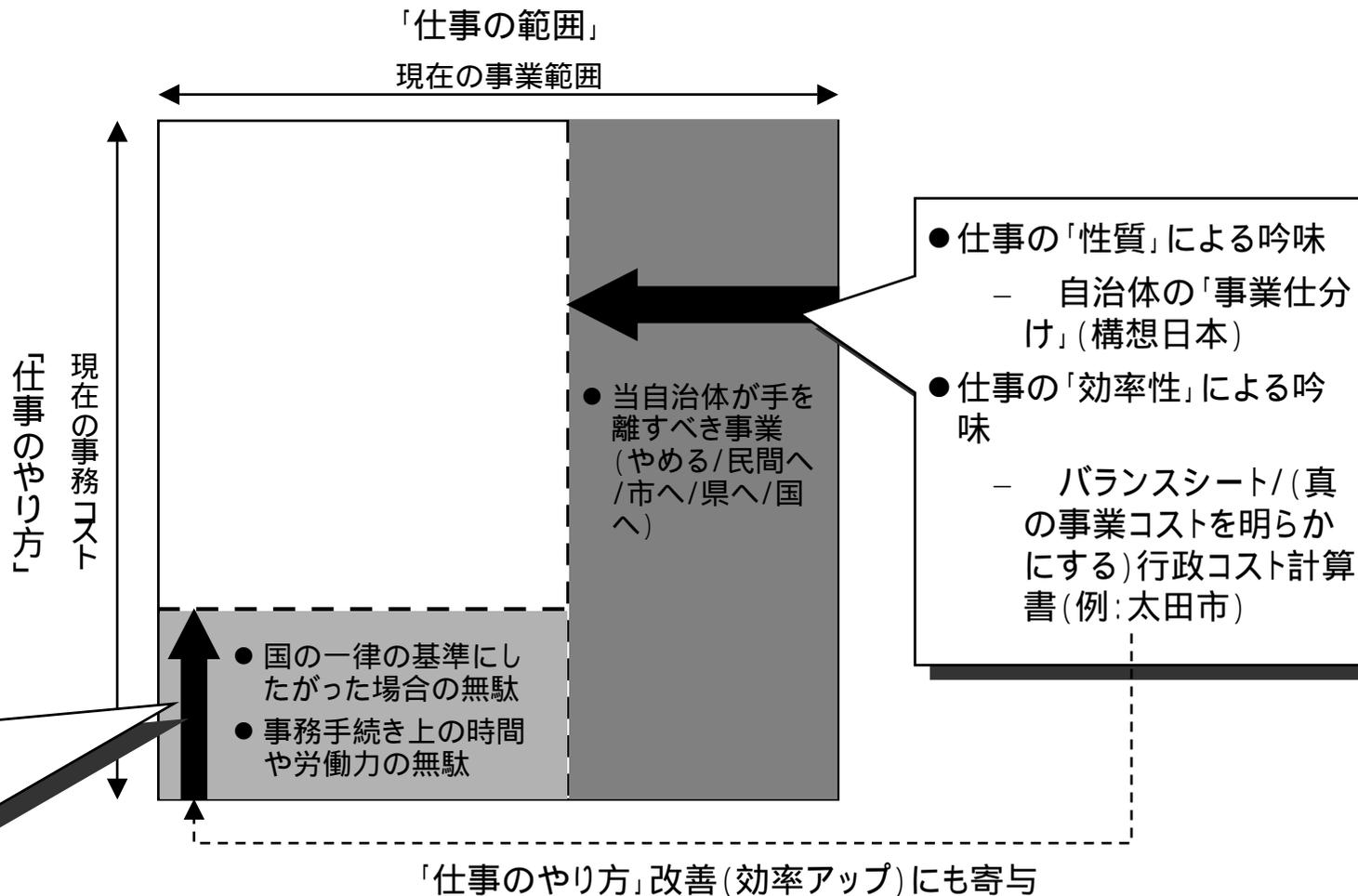
- 横浜市職員、他市職員/議員(構想日本のネットワーク)、「21世紀の風運動」の会/(社)ニュービジネス協議会メンバー・関係者(5班で実施)

### 主催

- 構想日本、「21世紀の風運動」の会/(社)ニュービジネス協議会

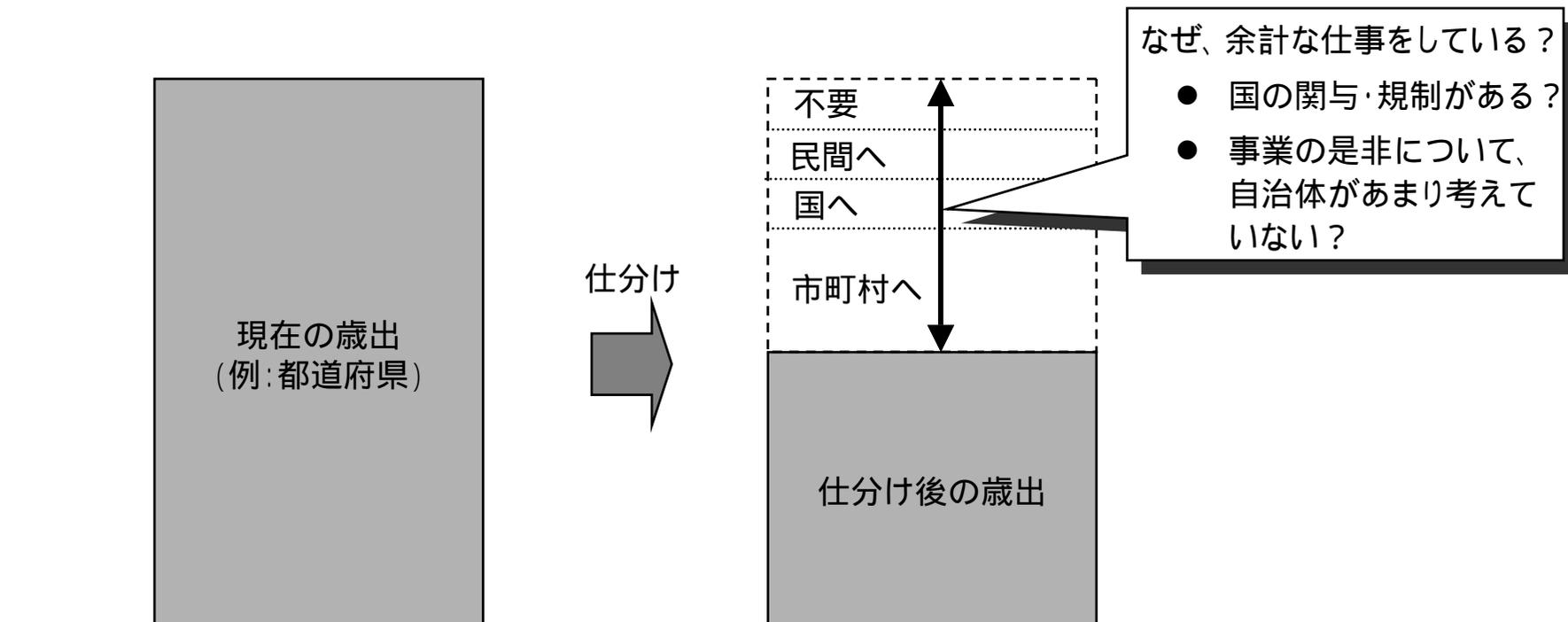
## (参考1) 行政改革のあるべきアプローチ

「仕事の範囲」の見直し × 「仕事のやり方」の見直し



いずれも、個々の事業/プロセスを具体的に見直すことが不可欠。

## 自治体の「事業仕分け」

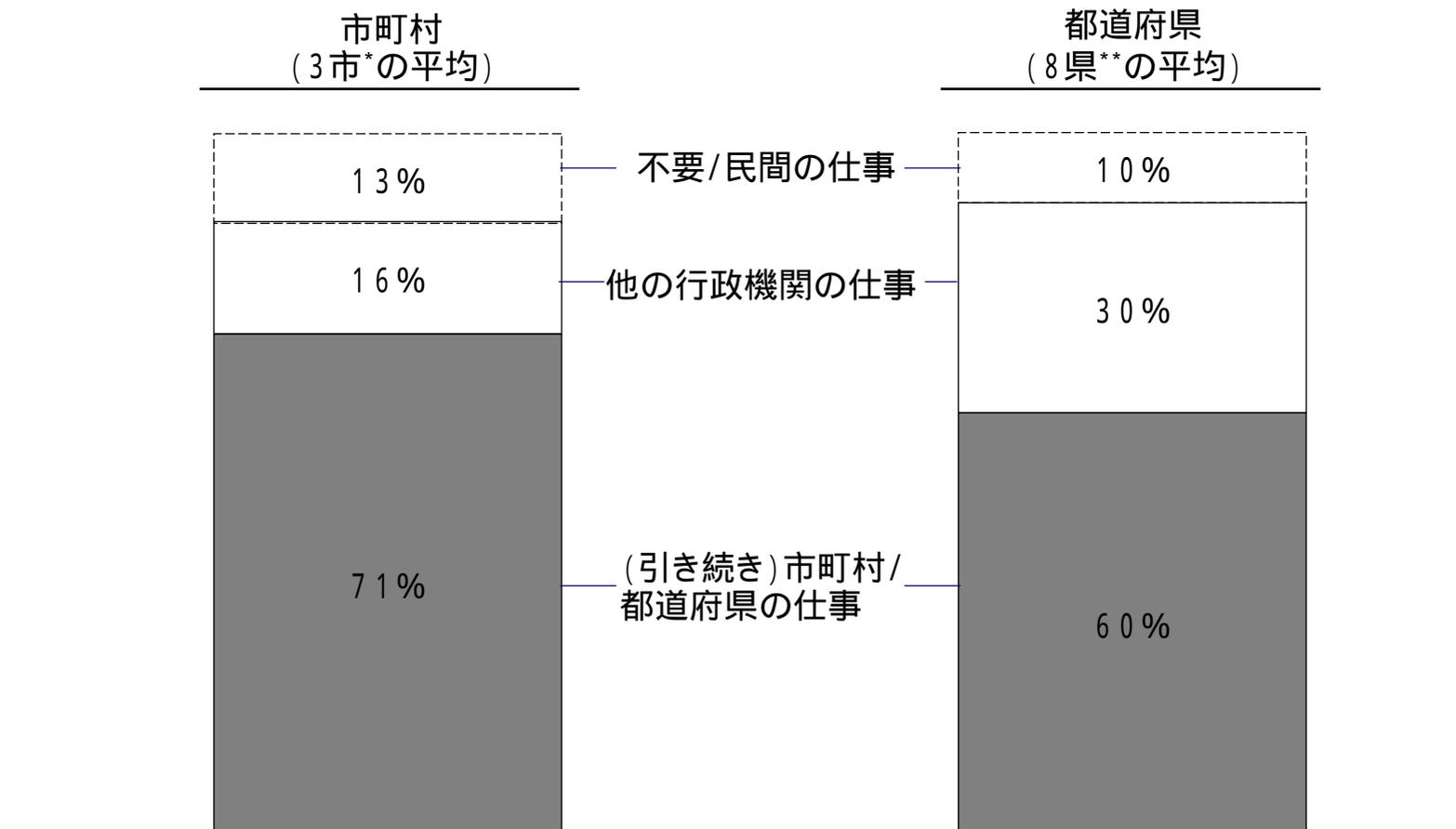


11の自治体(8県3市)で、仕分け作業を実施

- 住民、経済団体職員、他の自治体職員も参加(のべ参加者数、約500名)
- 予算書の事業を見ながら個々にチェック、同時に、事業ごとに「国のコントロール」を抽出

今後は、「ニュービジネス協議会(会長:志太勤 シダックス会長)」の「21世紀の風運動」の会(特別代表:塩川正十郎 東洋大学総長)と協働実施。第1弾は、横浜市(12月に実施)。

(参考) 11自治体の「事業仕分け」のまとめ(歳出ベース)

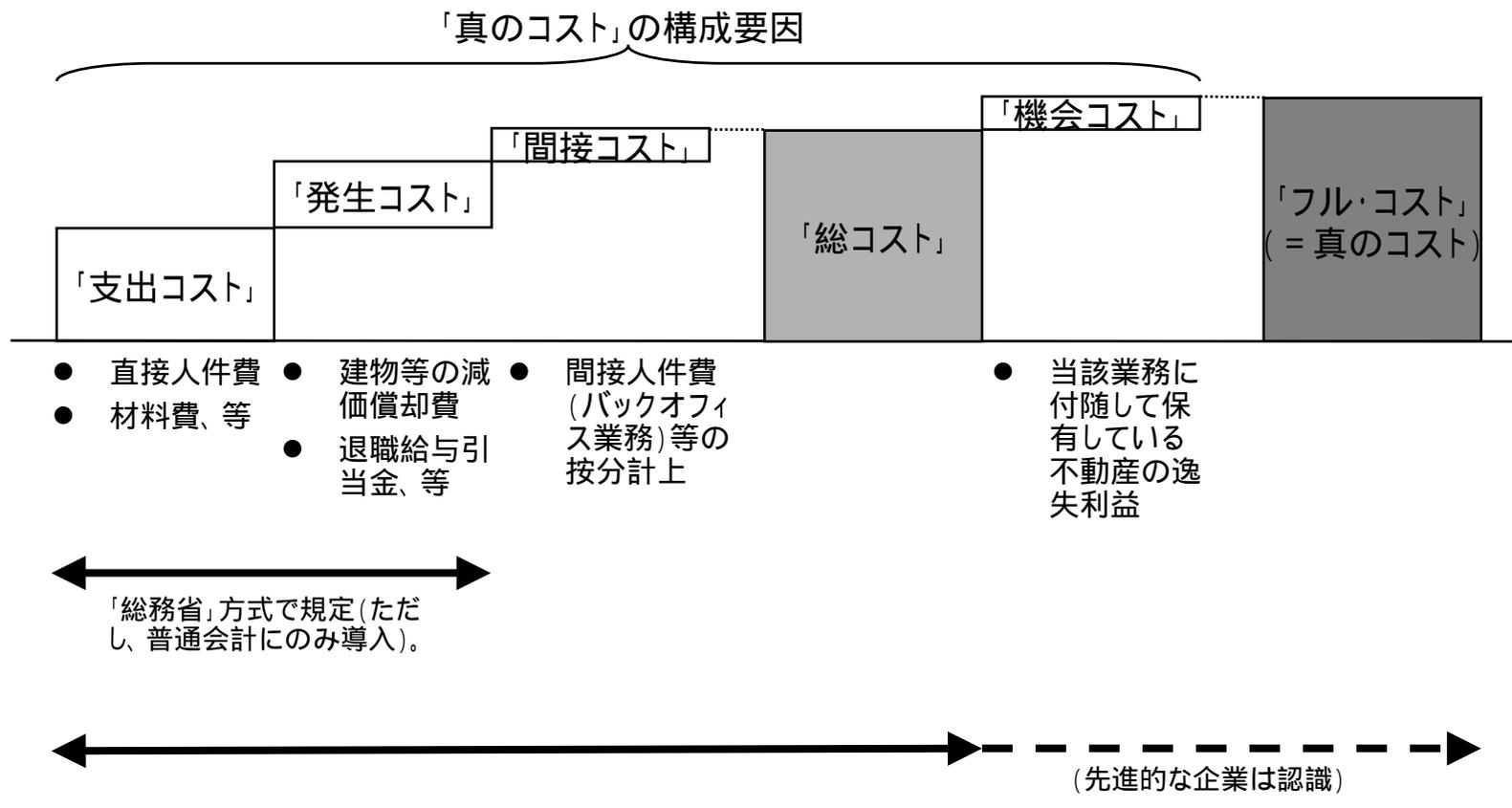


詳しくは、<http://www.kosonippon.org/doc/?no=205> (新潟県と新潟市の結果)

\* 新潟市、三浦市、多治見市  
 \*\* 岩手県、秋田県、宮城県、新潟県、長野県、岐阜県、三重県、高知県

# バランスシート/行政コスト計算書による事業見直し

「官」と「民」が認識している、事業コストの範囲の違い

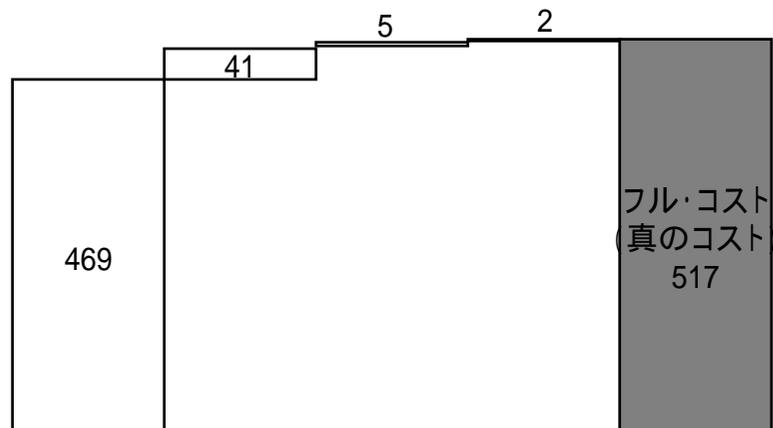


いまだ「現金主義会計」のやり方から抜けきれていない「官」の財務諸表では、事業の本当のコストはわからない。

# (参考)フル・コスト計算による「学校給食」事業のコスト

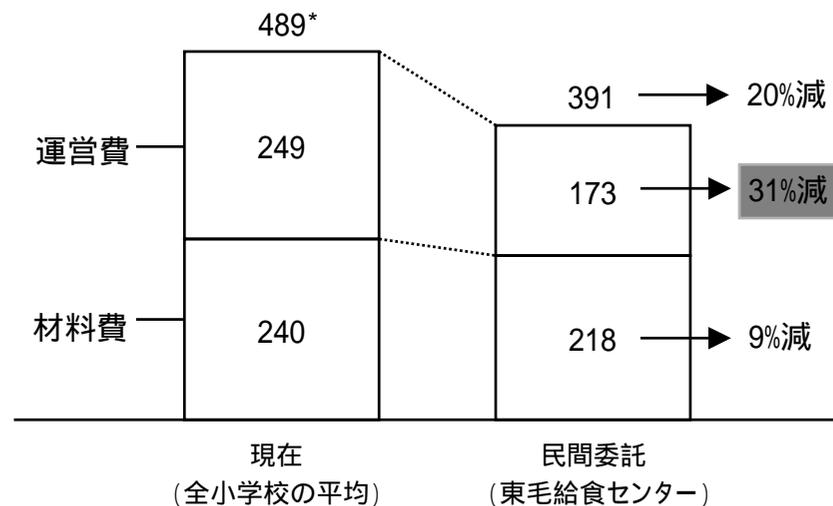
## 太田市の例

南小学校の給食事業の「真のコスト」  
(1食当り、円)



支出コスト (調理員/栄養職員の人件費、材料費等)  
 発生コスト (給食室の設備・備品等の減価償却費、退職給与引当金等)  
 間接コスト (市教育委員会事務局職員の給食事業に関する人件費)  
 機会コスト (給食室の敷地を別の用途に使用したならば得られたであろう収入)

フル・コストで見た官民コスト比較  
(1食当り、円)



上記のほか、太田市は様々な事業について「真のコスト」を把握し、事業見直しの判断材料としている。

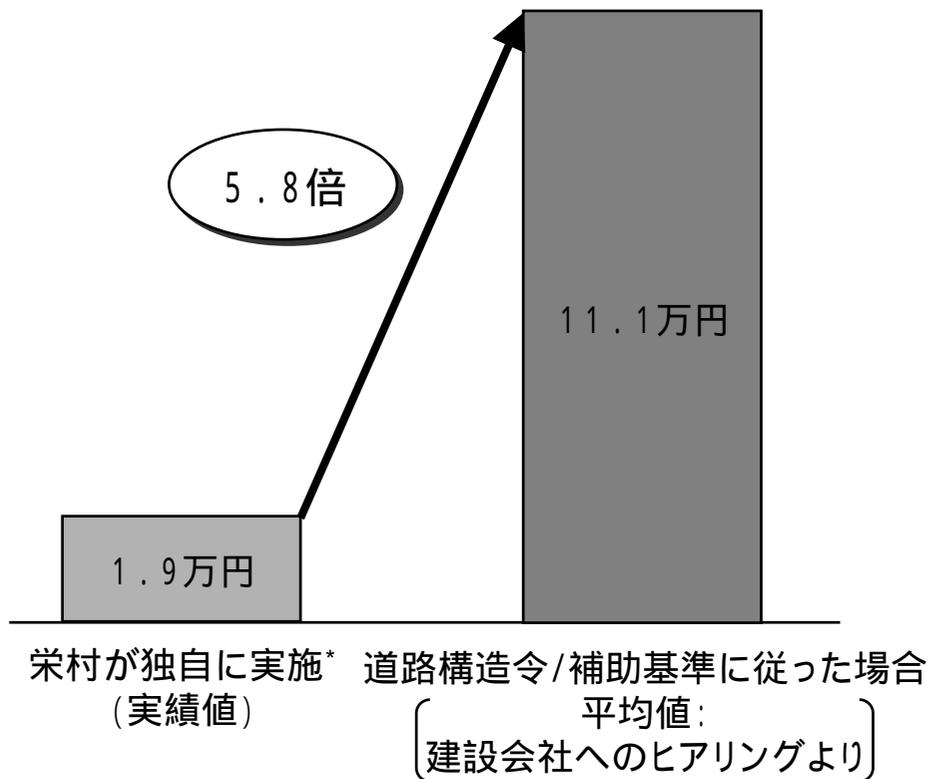
- 「清掃事業」、「ふれあいセンター浴場事業」、「勤労青少年ホームの各種講座事業」等。

\* 比較のベースをあわせるため、「栄養職員の人件費」を除く。

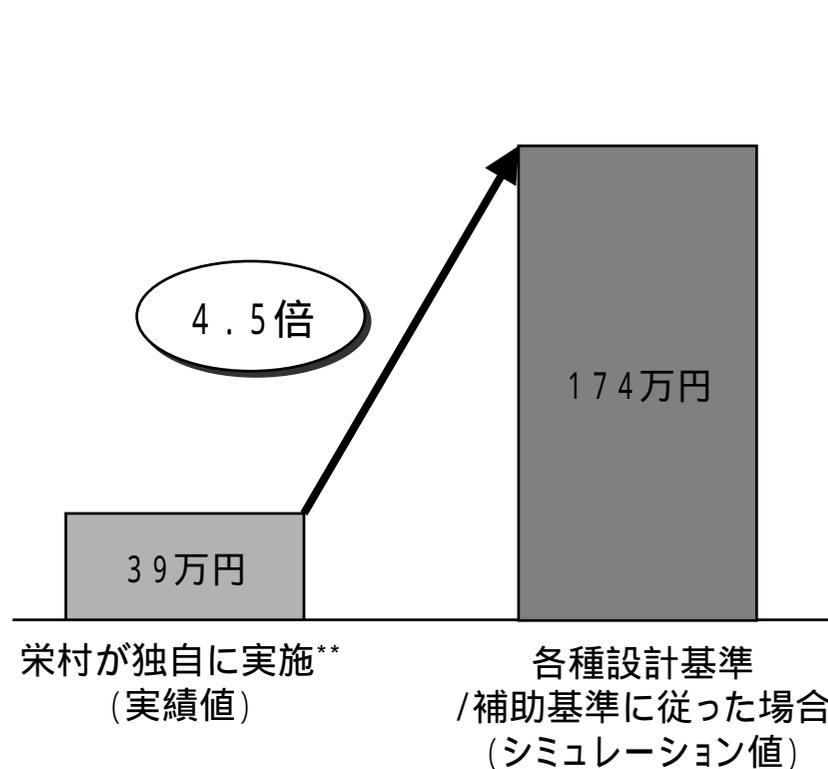
# 独自の基準による事業執行

## 公共事業の単価比較(長野県栄村の事例)

道路建設(1m当たりの単価)



農地整備(10a当たりの単価)



国の基準に従うと、5～6倍もコスト高！？

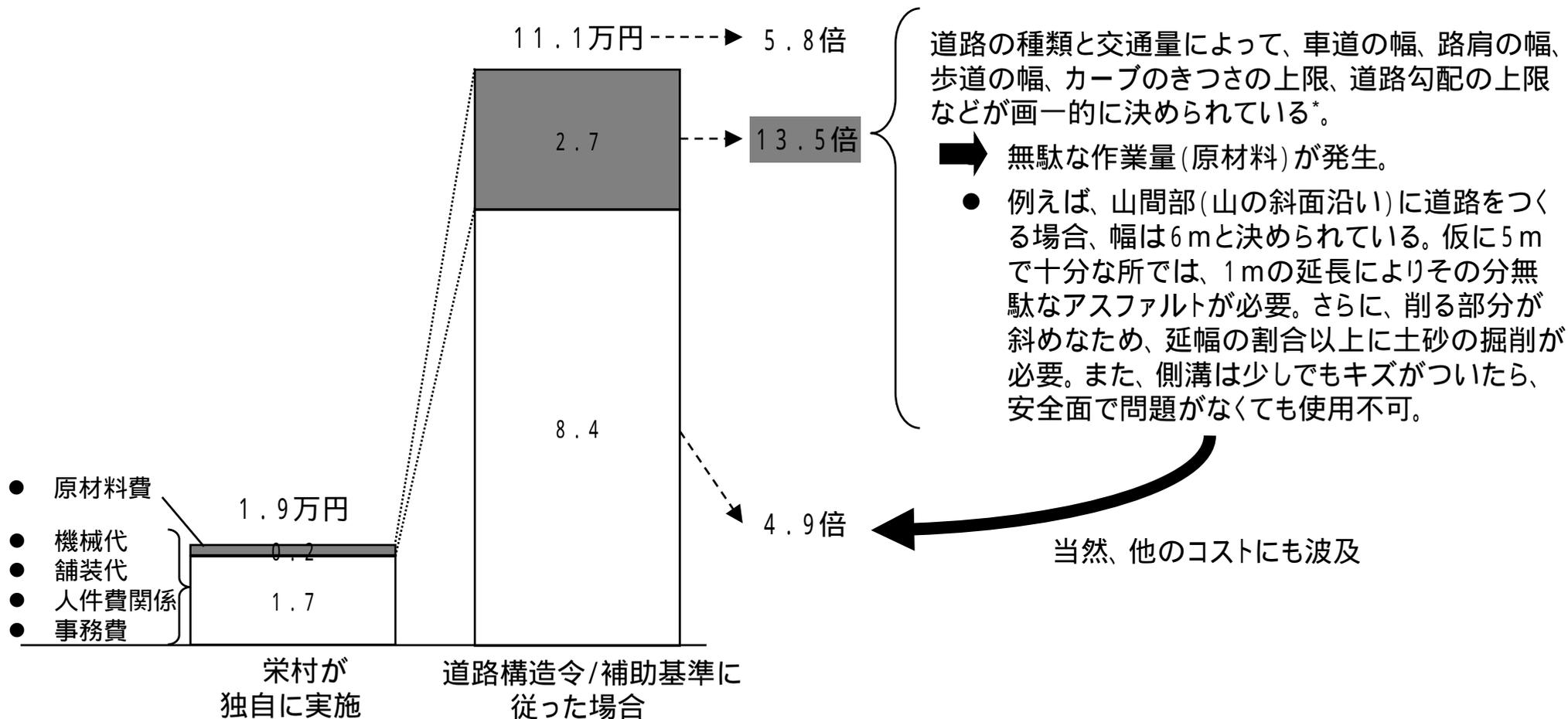
- 道路建設の場合、栄村の負担額で比較しても約3倍のコスト高(補助率50%)。

\* 幅員2.5～5mの道路を舗装。なお、補助金の対象は、「公共性、緊急性の高い重要な幹線市町村道等(原則2車線以上)」とされ、栄村の事業はその基準に該当しない。  
 \*\* 1ha未満の整備が中心。なお、補助金の対象は、国庫補助の場合「5ha以上」、県単独補助の場合「1ha以上」となっており、栄村の事業はその基準に該当しない。

# (参考) 国の基準の何が、コスト高を生むのか？

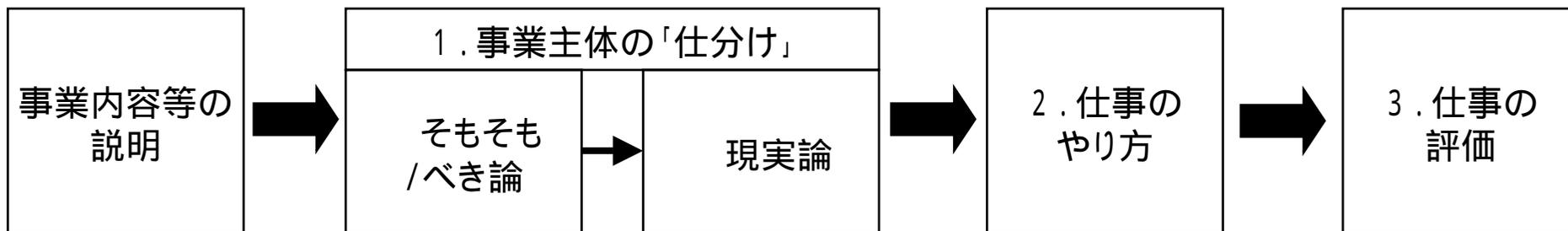
## コスト要因と国の基準との関係 (道路建設のケース)

コスト構造(1m当たり)      コストアップ度 ( / )      道路構造令の規定



\* ただし、「小区間特例」に該当する場合は、暫定的な措置として、決められた規格よりも劣る設計を採用してもよいとされている。  
注：各コストの内容は以下の通り。「原材料費」：工事に使用する材料・用具、「機械代」：ブルドーザーや掘削機、ワゴン車・作業車などの費用、燃料代(重機運搬費含む)、「舗装代」：測量を含む舗装、「人件費関係」：職員給与、労務者賃金、保険、複利厚生費、「事務費」：事務用品、通信、仮設材賃借料など。なお、「補助基準に従った場合」の「8.4万円(原材料費以外のコスト)」には、発注先業者の利益も含まれる。

# 見直しの手順



「事業計画書」を  
もとに、横浜市職  
員が説明

- 事業内容  
(計画、進  
捗)
- (現時点の)  
自己評価、  
など

要/不要？だれ  
がやるべきか？

- 市
- 不要
- 民間(企業、  
NPOなど)\*
- 県
- 国

で「市以外」と  
されたものにつ  
き、現下の状況  
を踏まえると...？

- 市
- そのまま

「仕分け( また  
は )」で「市」と  
されたものにつ  
き、主に以下の  
点をチェック

- 目的・目  
標の内容
- 目標達成  
の手段
- 民間との  
協働
- 効率性

続いて、主に以  
下の点をチェッ  
ク

- 評価の仕  
組み/基  
準
- 翌年度へ  
の反映の  
仕組み

\* 横浜市が出資または職員を派遣している外郭団体は、「民間」とはみなさないこととする。

# 1. 事業主体の「仕分け」

: 「そもそも/べき論」による「仕分け」の主な前提

- 現在の歳入状況を脇に置いて議論する(どこも財源は十分あるものと仮定)
  - “お金がないから...”は理由にしない
  
- 現下の経済・社会情勢などを(極力)脇に置いて、「そもそも」について考える
  - 例: 「中小企業に対する金融支援(利子補填など)」について、“支援しなければ倒産が相次ぐから必要”ではなく、“そもそも、自治体(行政)の仕事かどうか”を考える(「すべき」と「実際にする」とは別の話)
  
- 事業の「名称」ではなく、「仕事の具体的な内容」で判断する
  - M県での例: 「青少年育成事業」が必要かどうかではなく、「公園でポニーの子供を乗せる」という事業が必要かどうか、必要ならだれがやるべきかを議論
  
- 各事業に関するすべての権限(やる/やらない、どうやってやるかなどの判断)は、単一の主体が受け持つこととする
  - 実際に事業を行う場合に、他の主体と協働したり事業を委託したりすることは、「仕事のやり方」の問題であり、「どの主体が事業を担うべきか」とは別の話

## (参考)「そもそも/べき論」による「仕分け」の基準

新潟県の作業の際に出された、「仕分け」の主な理由

現在の県の仕事

### (引き続き)県

- 事業の受益対象(ヒト、地域)が県下広範囲に存在
- 県内のサービス水準の統一が必要(障害者支援等)、
- 個々の市町村がやるより効率的、など

### 市町村

- 住民の生活に密着した木目細かいサービス提供が必要
- 事業の受益対象が地域限定
- 市町村での対応が十分可能(「すべき」とまでは言わないが、市町村でできるものを県がやることはない)、など

### 国

- 環境対策や感染力の強い病気の予防など、事業の効果が国全体に波及
- 生活保護や医療などに関する最低限の生活サービスの提供
- 国の資産管理(国立公園等)
- 戦後補償、など

### 不要/民間

- 事業の受益者による自己負担
- 補助や負担の対象者の自助努力
- 事業の効果に疑問あり(事業の形骸化含む)
- 補助/負担の対象自体がもはや不要
- 民間の方が効率的、など

上記を参考に、議論してください。

# 1. 事業主体の「仕分け」

：「現実論」による「仕分け」の主な前提

「そもそも/べき論( )」で、「不要」・「民間」・「県」・「国」に仕分けされたものにつき、主に以下の点から再度仕分ける(「市」または「 の結果のまま」)。

- 今の制度では、事業をやめることができない/他の主体に事業をまかせることができない。
- 制度上、他の主体に事業をまかせることは可能だが、その主体がまったく存在しない/存在するが量的に不十分/存在するが遂行能力が不十分。
- 今その事業をやめたら、社会的または経済的な悪影響が予想される(現状を踏まえた政策として必要)。など

## 2. 「仕事のやり方」について

### 主なチェックポイント

- 目的・目標について
  - 目標の立て方や内容は妥当か？など
- 目標達成の手段について
  - 目標を達成する効果的な手段(アプローチ)として、当該事業は妥当か？など
- 民間等との協働について(上記 の部分集合)
  - 民間(企業、NPOなど)へのアウトソース等、必要な協働を行っているか？など
- 効率性について
  - 付加価値を生んでいない作業(無駄な時間の使い方)はないか？あるとしたら、なぜその非効率が生じているのか？

### 3. 「仕事の評価」について

#### 主なチェックポイント

- 評価の仕組み/基準について
  - 事業の結果(アウトプットまたはアウトカム)を評価する仕組みはあるか？評価基準など、その仕組みの内容は妥当か？など
- フィードバックの仕組みについて(評価の仕組みがある場合)
  - 評価の結果を、翌年度以降の事業計画(予算編成)に活かす仕組みはあるか？そのフィードバックの仕組み/実態は、十分なものか？