

第4回財政学習講座（平成28年1月19日 八重原公民館大会議室）

# 君津市の行政コスト

## — “行政コスト” って何だろう？ —

講師：大塚成男先生（千葉大学人文社会科学研究科教授）

### §1 はじめに

前回、貸借対照表を取り上げ、資産は負担だと話をしたが、なかなかイメージがつかみにくかったかと思う。自治体が持っている資産はこれからの金塊ではないということを押えてもらいたい。一般の家庭で言えば、貯金や株など売ってお金になるものだが自治体（企業も含む）では役に立つもの（資産）にお金がかかっていることがほとんど。資産があるということはそれだけお金を使ってきた、そして、いろいろなものを作ると維持管理していかなくてはならず放置すれば痛んでいくもので手間のかかるものだという事を前回お話した。

今回お話しする「コスト」というのはその手間ということ。手間のかかる部分には、お金を払っているものとそれ以外のものがある。例えば公民館を維持するために光熱費、人件費がかかっているがそれだけではない。一方、お金が出て行く分だけを考えて、建物に関する支出を減らそうとすると、修理を先送りすることになり、どんどん建物が痛んでいき、かえって使える期間が短くなってしまふ。つまり支出を減らしてしまうと結果的に支出が増えてしまうということがある。

このように自治体の活動にコストを「行政コスト」という。コストの効率化、カットは企業の世界では言われるが、自治体でもそれが今言われている。

### §2 現金支出が重視される理由とその弱点

現在の自治体では、基本的に歳入（現金収入）と歳出（現金支出）の管理が中心となっている。これは全て税金（義務・強制）なので何に使ったのかを適切に管理しなければならない。

企業の収入は自分で稼いだものなので使い道は自由に決められるが、自治体の場合には税金なので、自治体が自由に使うわけにはいかず住民に対してこういう風に使われていますよと説明しなければならない。

もう一つは、民間企業と異なり自治体は予算で動く。あらかじめやることを決めてその枠の中で行政活動をする。これは「事前管理」という話で、議会で税金の使い方を予算としてしっかり決めてその範囲で使うようにさせている（統制・コントロール）。その際、誰もが間違えないように管理するために最も確かなものがお金（現金）となる。

「財政の民主的運営」という言い方をするが、税金が適切な動きをするように予算という枠で管理する。もちろん予算は計画のうちなので、ある程度の裁

量の余地（進めていく中でよりよい方法が見つかることもある）はあるが基本的には自治体が勝手に税金を使うことのないようにしないといけない。

このように、お金の出入りが重要である点は変わらないが、これでは不十分な点もある。従来の自治体では事前統制（予算）だけで「事後評価」はあまりされていなかった。事後評価をしてもその時点では翌年度の予算（計画）が決まってしまうと2年のズレが生じてしまうが、今後のことを考えると何にお金を使ったのかをしっかりと見ないといけない。自治体の活動を事後的に評価し、これまでやってきたことを事実として捉え、うまくいったものは続けていき、見直すべき点があれば改善していく必要がある。

今の自治体の状況はこれまでにない状況にある。これまで経済も人口も増えていく方向で推移してきたので、今よりも将来の規模が大きくなっていった。しかし今後は少子高齢化・人口減少、その結果として収入も減っていく。この状況をこれまで自治体はあまり経験してこなかった。このときに必要な情報となるのが貸借対照表（資産と負債）でありこれから話をする「行政コスト」となる。

これまで話をしてきたように実は現金収入や現金支出は財政上やり繰りできてしまう。例えば夕張市は17年度の決算で大赤字を出して財政破綻となったが、16年度まではやり繰りをしてわずかに黒字を出していた。後になっていろいろ無理をしてきたことがわかったのだが、実情というものは表になかなか出てこない。また、現金の支出があってもそれが自治体として活動が行われたとは限らない。貸付金・出資金で言えば、相手がお金で何をしたのかまではわからない。例えば銚子市では、大学誘致（千葉科学大学）のために70数億円を借りたがそのまま大学に渡してしまっただけで自治体としては何も活動をしていなかった。

このように、お金の出入りだけを見ても自治体の活動が見えてこない。また、建物があることによって現金支出の効果や影響が長期間にわたって生じる場合もある。それは単年度だけのお金の動きだけでは見えてこない。このことから、事後的に評価することを考えると、現金支出とは別の視点から自治体の活動を捉えて評価しなければならない。

### § 3 コストとは何か

コストというと“削減”ということばかり考えてしまいがちだが、コスト自体は悪いものではない。資源が消費されたということは活動が行われたことと同じだと捉えたい。

では、何によって活動したことを捉えるか。行政が活動するために何かを使った分をコストと捉える「活動に伴う資源の消費」＝「現実の活動の実施」。資源とは現金だけでなく、人的資源や物的資源も自治体の活動のなかで消費され

ている。このなかで使った分の金額がいくらなのかを捉える。自治体が活動すれば必ず資源が費消される。つまりコストが生じる。そのため、コストを減らす（生じない）ということは活動を縮小している（実施されていない）ということの意味している。分析した結果、ここのコストは少ないとした場合、それは活動規模が小さい（足りない）と見て問題だと捉えることもある。支出の削減はお金が減るということだが、コストが生じていないということは活動していないということになる。

今の課題は自治体が今後の少子高齢化・人口減少にどう対応していくか。そのためにも自治体はある程度活動を整理していかないといけない。このときにその年に支出を減らすと場合によっては翌年支出が増えることがある。むしろ、コストを減らすという方法であれば活動の規模を減らす（整理する）ことで翌年以降の負担が減っていく。

このように、捉えなければならないのは自治体の支出ではなくコストである。強調したいのは、コストは悪者ではなく、コストは生じるものであること。コストが大きいから減らせというのは乱暴であって、なぜコストが大きいのかの理由を考えなければならない。もちろん無駄があれば減らしていかなければならないが、一方的にコストを減らすことばかり考えるのは適切ではない。

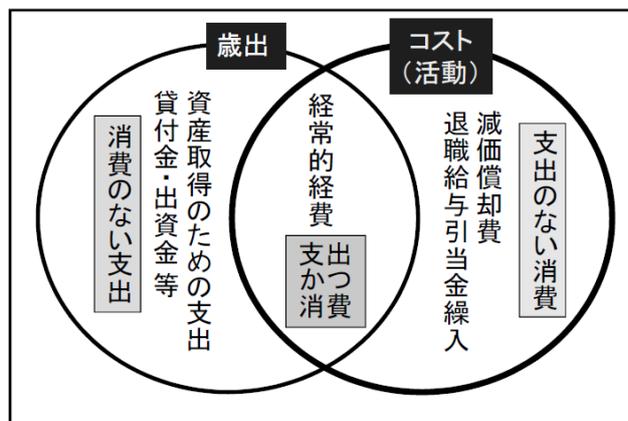
コストと区別すべきものに「ロス」というものがある。コストというものは生きている活動、役に立っている活動である。だからコストは減らすべきではないが、無駄に使ってしまっているものはロスとなる。どこにロスがあるのかを見極めないといけない。

どうやってコストとロスを見極めるのかは実際にやっている人（職員）が説明できないといけない。市民からのニーズに応えるためにこういった施設、人材が必要だと説明ができればコストだが、説明ができないとロスになる。先進的な自治体では、職員がコストの説明をできるように意識させている。支出に関して予算がついたからやっているという説明ではなく、コストとしてそこで人を使う理由、施設整備を使う理由を説明できないといけない。これによってロスがなくなっていく。「コスト意識」という言葉があるがこれは本来、コストを生じさせた人が説明する意識を持つという意味。会計は英語でアカウンティーといい、説明することという意味である。そして、コスト情報とは行政に説明させるものをしっかり作ろうというものである。

君津でも施設の廃止については今いろいろと検討されている。今使っている人たちからは必要だという声が出て、使っていない人からは関心がなく声が出ないので、結果的には残さざるを得なくなる。しかしこれをコストで考えると、そこにお金を支出しているということは他で資源が使えないということになる。自治体で使える資源は限られている中で、そのことをちゃんと説明できないといけない。

### § 4 コストと歳出との関係

コストと歳出との関係で言えば、基本的にはかなりの部分が重なり、経常的経費（人件費、物品購入、通信、光熱費）が大部分を占める。反対に、違う部分で言うと、歳出では、建物や設備などの資産を取得するための支出、貸付金・出資金は相手側にお金が残っているので、コストではない（消費のない支出）。そのため、決算で出てくる歳出のうち「資産取得のための支出」と「貸付金・出資金」はコストから除く。一方、コストでいうと支出のない消費がある。それが「減価償却費」（取得した資産を使っていくなかでコストにしていく）と「退職給与引当金繰入」（まだ払っていないが将来払う分を前倒しで入れていく）である。これらは簿記では一般的なものだと思うが、これを理解しないとなかなかコストはわかりにくい。



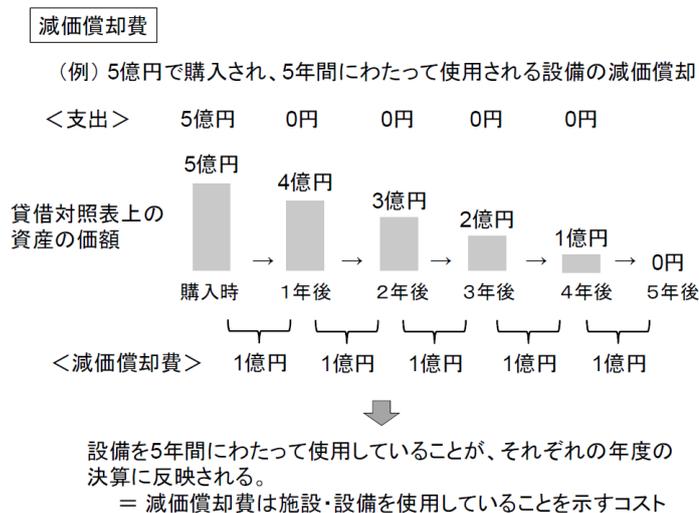
経常的経費 = 職員の人件費、事業を行うための様々な物品を購入するための経費、通信費や光熱費など。

#### (1) 減価償却費

前回、貸借対照表上、資産の価額は年々減っていくという話をした。コストという面でいうと毎年減っていく分の金額をコストとして計上する。資産として減っている分を使っているということになる。つまり減価償却費は施設整備を使用していることを示すコストである。

減価償却費が大きいということはそれだけ大規模な施設を使っているということである。使う期間が短ければ金額は上がり、反対に長ければ金額は下がる。これについては例えば、複数の施設を複合化して長い期間使うと1年当たりのコストは下がる。支出としては増えるかもしれないがコストの観点としては、小規模ばかりがいいとは限らない。

これがコスト計算では重要な部分で、今までの歳出歳入の決算書ではこれが含まれていなかった。今後、減価償却費を加えていくことは必要になる。



## (2) 退職給与引当金

減価償却費は既にお金を使っているそれをコストに計上していくもの。支出がない点では減価償却費と同じだが、退職給与引当金を払うのは将来となる。

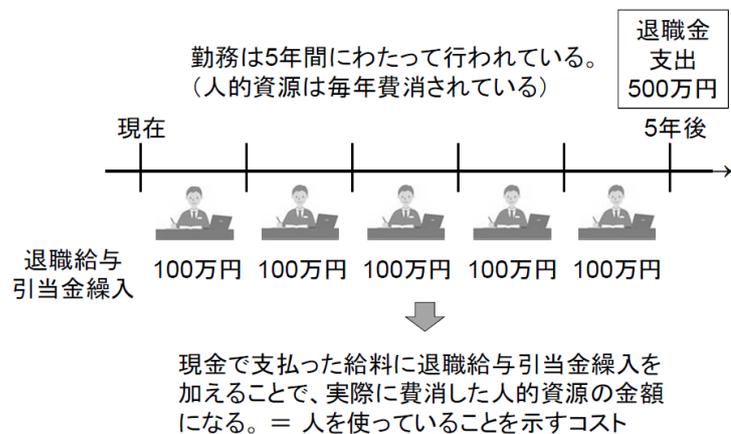
保険を計算するのと同様で、支出は今全く出ていないが、勤務としては払われるまで行われている。つまり人的資源は毎年費消されている。給料はもちろん払っているが、退職金はまだ払っていない（後払い）。そのため働いている分を1年あたりの金額をコストとして計上しようとするもの。

現金で支払った給与に退職給与引当金繰入を加えることで実際に費消した人的資源の金額となる。これが人を使っていることを示すコストとなる。退職給与引当金自体は負債として出てくる。毎年の支出はないが、負債が毎年増えていくという計算で処理され、最終的に支払われることになる（退職金という負債を払った）。

なお、民間企業とは違って公務員の場合は法律によって金額が変わり減らされている。

### 退職給与引当金繰入

(例) ある職員は今後5年間勤務することによって、5年後に500万円の退職金を受け取ることができるとする。



## (3) 支出ではないコストの意味

あらためてまとめておくと次のようになる。

- ・ 減価償却費…行政サービスの提供にあたって、施設・設備が利用されている度合を示すコスト。
- ・ 引当金繰入…行政サービスの提供にあたって、将来の支出を生じさせる資源の消費が行われたことを示すコスト。

いずれもコストというのは単年度ではなく長い期間（複数年度）で捉えるもので地方公共団体の運営を考える上で重要となる。最初から最後まで全て見ればコストは必ず支出と一致するが、単年度で区切ってみると歳出とコストにはズレが生じる。これは短期的視点と中長期的視点とのズレでもある。

## § 5 コストと自治体の評価

実際の評価として国の政策としても平成27年6月「経済財政運営と改革の基本方針2015」（骨太の方針）が出され、「行政コスト」という言葉が出ている。

「自治体については、自治体間での行政コスト比較を通じて行政効率を見える

化し、自治体の行財政改革を促すとともに、例えば歳出効率化に向けた取組で他団体のモデルとなるようなものにより、先進的な自治体が達成した経費水準の内容を、計画期間内に地方交付税の単位費用の積算に反映し（トップランナー方式）、自治体全体の取組を加速する。集中改革期間において、早急に制度の詳細を具体化し、導入時期を明確に示すとともに自治体に準備を促す。」

行政コストは何をやったかという活動の実績でありどれだけ資源を使ったかということであるが、これを自治体間で比較を行っていく。自治体が住民の役に立つ活動をするということはどこも共通しているが、そこに掛けているものは団体ごとに違っていることから、掛かっているコストを比較するなかで、一番掛かっていないところをモデルとする「トップランナー方式」を打ち出している。それ以上に経費が掛かっている部分について国は面倒見られないと言っている。財政力指数は団体ごとの必要額と現実の団体の税収の対比で出される指数だが、「地方交付税の単位費用の積算」とはこの必要額のことを指している。そうすると君津の財政力指数は将来的にもっと上がっていくことになり、君津は国からの交付金を今後期待することができない。

このように、行政コストに基づく評価が財政に影響を与えることになるので、市民も支出ベースではなくコストによる検討について関心を持ってもらいたい。

自治体の支出ではなくコストを考えるとということは自治体の規模（自治体ができる範囲）を考えるとということになる。

## 質疑応答

Q. 退職給与引当金は勤続年数によって増えていくので単年度ごとに計算しないといけないのでは？

A. 実際の計算では、将来に払うお金の現在の金額となっている。来年 100 万円もらうのと今 100 万円では利子の関係から今の 100 万円の方が価値が高い。将来のお金は今のお金から見ると小さくなる。退職金は払う期間が長い期間なので割引され、結果的にはあまり差額は変わらない。給与が上がることも統計的に計算をする。実際には増えていくことを考えていくものだが、最初から増えた額で計算している。計算が非常に複雑になるが企業では厳密な計算が行われている。

Q. 君津市の交付団体・不交付団体について。君津市は財政経常収支比率が高く自由なお金がない。そう考えると財政需要基準額が実際に合っていないと思う。単に面積が広いだけでなく、そこにどんな人がどんな分布で住んでいるのかを考えないと、実際に合わないのではないか。

A. 財政需要基準額は現実の個々の事情は全く考慮されていない。それはある種仕方がないところで、国が交付金を配るための判断基準であって、全ての

自治体を一律で考えないといけない。このことは税金と同様でトラック1つの使い方も企業でかなり異なるが税金上では同じ金額。財政需要基準額も個別で考えれば使い方は違うが、国としては、個別事情は無視して配分することで公平性を説明している。これは仕組みそのものの宿命と言わざるを得ないのでなかなか変えられない。これを前提にどう考えていくか、ということから始めないといけない。君津としてみれば余裕があったときに他に使っていたところを見直し、交付金・税金の使い方は自治体に任されているので、そこで個別事情に対応する必要がある。

Q. 山間部の状況は市街地にいるとわからないが人口減は問題になっていると思う。人が出て行くと縮小傾向になっていくが、反対に最低限どれくらい人がいれば地域は維持できるのか。あるものから成り立つ町の形というのは企業会計としてあるのか？

A. 千葉大学の倉阪教授は市原と共同で現在大規模に研究している（団体ごとの出世数）。総数が減る中で人口の奪い合いとなり兼ねないなかで、例えば2箇所に住む等の考え方もある。単に人が減るから縮小させていくという悪循環ではなく、コストの考え方としてこのコストがあるからこれだけの人が住んでいるということを説明する。金額の大小ではなくそこで何を生み出すのかだと思う。

## § 6 行政コスト

### (1) 行政活動の区分

君津市全体のコスト（活動）についての判断というのは実は難しい。重要なことはいろんなことをやっているなのでその区分ごとにどれだけの活動が行われているのかを細かく見ていく必要がある。そこで今回は目的別のコストをみていく。なお、今回は施設別のコストをみていく予定。

- ・ 生活インフラ・国土保全：決算では土木費として出る。道路・橋梁の建設維持、河川・公園の管理。
- ・ 教育：決算では教育費。学校の運営、施設の管理更新。公民館など社会教育。市民文化ホール。
- ・ 福祉：決算では民生費。保育園もここに含まれる。
- ・ 環境衛生：ゴミ処理・病院など生活環境を維持するもの。
- ・ 産業振興：農林漁業、産業誘致、観光開発。農道はこちらに入っているのが本当はもっと細かく見ないといけない。決算では、商観費、農林水産業費、労働費。
- ・ 消防：消防・救急に関する活動。
- ・ 総務：市役所における業務、市民会館等の管理運営（文化ホールの管理費は

現在教育費)

- ・ 議会：議会に関するコスト（議員給与、調査費など）
- それぞれ区分することでどれくらいの規模かが見て取れる。

## （２）君津市の行政コスト

君津市の行政コストを分析するため、他市と比較できるように住民一人当たりの行政コストで計算を行った。ここでまずはっきりしているのは行政活動の中で福祉の部分が大きいということ。コスト全体は一人当たり29万円分の活動となっているがそのうちの1/3強が福祉のコストでさらに年々増

えてきている。一方で減ってきているのが生活インフラのコスト。ここでコストが減ってきていることを手放しで喜ぶことができないのは、生活インフラに対する資源・活動が縮小してきていると言えるから。福祉に資源を回すために他に資源が回らないでいる現状で、資産としてみたとき、一番大きかったのが生活インフラ・国土保全であり教育費であったが、日常の活動の中で大きいのは福祉となっている。

このコストの数字をどう使っていくかということ1つは重点の置き方を見ることが出来る。コストは活動の規模であるが、お金の使い方を評価する手がかりになる。

行政コストと歳出を対比したものが次の右表である。倍率が1となっているものは使っているお金と活動規模が同じということ。1より低いものは活動規模に対して使っているお金が足りていないのでは（絞り込んでいる）と見ることが出来る。支出を減らすことで将来支

行政コストの大きさ = 自治体による活動の規模

【住民一人当たりの行政コスト】(単位:円)

|         | H21     | H22     | H23     | H24     | H25     | 袖ヶ浦     | 館山      | 印西      |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 生活インフラ  | 37,892  | 33,725  | 31,719  | 30,599  | 28,633  | 45,682  | 31,880  | 31,587  |
| 教育      | 41,084  | 37,054  | 40,388  | 40,217  | 38,158  | 52,168  | 33,497  | 48,627  |
| 福祉      | 84,904  | 97,909  | 103,772 | 105,599 | 106,064 | 110,074 | 118,503 | 88,198  |
| 環境衛生    | 40,895  | 39,266  | 43,313  | 42,627  | 39,704  | 44,950  | 36,095  | 40,491  |
| 産業振興    | 27,055  | 9,979   | 11,014  | 10,782  | 10,033  | 15,069  | 18,062  | 7,708   |
| 消防      | 19,275  | 12,152  | 19,199  | 18,525  | 13,108  | 19,941  | 19,348  | 20,543  |
| 総務      | 48,243  | 42,341  | 47,853  | 45,791  | 44,299  | 38,261  | 31,278  | 43,222  |
| 議会      | 2,966   | 2,980   | 4,495   | 3,738   | 3,485   | 4,707   | 3,481   | 2,729   |
| 行政コスト合計 | 304,988 | 298,403 | 304,646 | 303,998 | 290,700 | 333,053 | 301,376 | 289,883 |

【注】袖ヶ浦、印西は平成25年度の行政コスト  
館山は平成24年度の行政コスト

### コストと歳出の対比

行政コスト(活動規模)と歳出とを対比することで、歳出の規模が活動規模に見合ったものであるか否かを評価することができる。

【平成25年度の歳出とコストの対比】(金額:千円)

|        | 歳出        | コスト       | 倍率   | 袖ヶ浦  | 館山   | 印西   |
|--------|-----------|-----------|------|------|------|------|
| 生活インフラ | 2,330,226 | 2,536,034 | 0.92 | 1.06 | 0.77 | 1.41 |
| 教育     | 3,196,598 | 3,379,659 | 0.95 | 0.93 | 1.19 | 1.34 |
| 福祉     | 9,415,470 | 9,393,994 | 1.00 | 0.72 | 1.02 | 0.98 |
| 環境衛生   | 3,182,382 | 3,516,524 | 0.90 | 0.89 | 0.99 | 1.16 |
| 産業振興   | 899,112   | 888,633   | 1.01 | 1.97 | 0.98 | 0.86 |
| 消防     | 1,332,398 | 1,160,932 | 1.15 | 1.13 | 1.04 | 1.05 |
| 総務     | 4,783,347 | 3,923,513 | 1.22 | 1.31 | 1.44 | 0.97 |

コストに対する歳出の倍率  
館山は平成24年度の数値

出がかかるといふこともあり得る。このようにコストに対して支出が大きい小さいかを見ることによってお金の使い方をあらためて考えることができる。

これを見ると、消防や総務はコストに対して支出が大きい。これは総務の消費のない部分（貸付金・出資金額、施設取得金）が大きいということが考えられる。教育に関していうと支出が絞り込まれている。結果として使っている金額が支出として出るが、他の団体と比較すると、その中身が違うのではないかと見ることもできる。

コストの分析は最終的な結論は出せないが、何を調べればいいかを導き出すことができる。決算書は非常に分厚い冊子になっているが、コストと歳出の倍率で見ることで、このように見るポイントがわかり、より深く調べるための手がかりが得られる。

### （3）施設更新度

支出とコストの対比で行う分析として、「施設更新度」がある。施設設備のために追加した分の普通建設事業費と施設を使った分としての減価償却費の割合を出したものの1よりも大きければ施設設備の規模拡大が進められている。小さければ老朽化が進んでいる可能性がある。

右表を見ると、平成21～23年度までは1を上回っていたが、24～25年度は1を下回るように

なった。施設設備を使っている規模は変わっていない（減価償却費があまり変わっていない）にもかかわらず施設設備の追加の規模が減ってきている。これは袖ヶ浦も同じような傾向にある。一方、館山・印西は1を超えている。館山の普通建設事業費と君津市はさほど変わらないが、減価償却費が君津に比べて小さい。これを見ると果たして君津では施設が維持されるのか心配される。

さらに施設設備の経費は今後増えていくことになる。1970～80年代に建てられた建物の更新が必要となってきた中でそれをどう賄っていくか。あるいは減価償却費が高いのであれば、それを今の規模に見合ったものに整理していく必要がある。そうでないと維持ができない。

市自体がこの数字を出すことはないが、君津市のホームページをみると決算カード（普通建設事業費）と財務諸表に行政コスト（減価償却費）が別々にだが公表されている。さらに目的別の分野ごとにも分析することができる。

$$\text{施設更新度} = \frac{\text{普通建設事業費(施設・設備の追加)}}{\text{減価償却費(施設・設備の費消分)}}$$

施設更新度>1：施設・設備の規模拡大が進められている。  
施設更新度<1：施設・設備の老朽化が進んでいる可能性がある。

【君津市の施設更新度】(金額:千円)

|         | H21       | H22       | H23       | H24       | H25       |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 普通建設事業費 | 3,319,124 | 3,428,768 | 3,370,127 | 2,124,739 | 1,951,470 |
| 減価償却費   | 3,153,100 | 3,192,359 | 3,253,217 | 3,295,856 | 3,329,112 |
| 施設更新度   | 1.05      | 1.07      | 1.04      | 0.64      | 0.59      |

| 袖ヶ浦       | 館山        | 印西        |
|-----------|-----------|-----------|
| 1,900,287 | 1,970,846 | 5,235,361 |
| 3,009,213 | 1,644,359 | 4,058,084 |
| 0.63      | 1.20      | 1.29      |

袖ヶ浦、印西は平成25年度  
館山は平成24年度

#### (4) 行政コストの構成比率

では次に行政コストの構成比率の割合をみていく。行政コスト全体を100%にしたときの割合（構成比率）をここでは計算している。人口一人当たりにすることでその団体の特徴を浮かび上がらせることができる。それが長所なのか短所なのかを考えていきよりよい行政運営に生かしていくことができる。

行政コストの構成比率  
= それぞれの自治体の行政活動における  
重点の置き方

【行政コスト合計を100%とする各コストの構成比率】

|        | H21   | H22   | H23   | H24   | H25   | 袖ヶ浦   | 館山    | 印西    |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 生活インフラ | 12.4% | 11.3% | 10.4% | 10.1% | 9.8%  | 13.7% | 10.6% | 10.9% |
| 教育     | 13.5% | 12.4% | 13.3% | 13.2% | 13.1% | 15.7% | 11.1% | 16.8% |
| 福祉     | 27.8% | 32.8% | 34.1% | 34.7% | 36.5% | 33.1% | 39.3% | 30.4% |
| 環境衛生   | 13.4% | 13.2% | 14.2% | 14.0% | 13.7% | 13.5% | 12.0% | 14.0% |
| 産業振興   | 8.9%  | 3.3%  | 3.6%  | 3.5%  | 3.5%  | 4.5%  | 6.0%  | 2.7%  |
| 消防     | 6.3%  | 4.1%  | 6.3%  | 6.1%  | 4.5%  | 6.0%  | 6.4%  | 7.1%  |
| 総務     | 15.8% | 14.2% | 15.7% | 15.1% | 15.2% | 11.5% | 10.4% | 14.9% |
| 議会     | 1.0%  | 1.0%  | 1.5%  | 1.2%  | 1.2%  | 1.4%  | 1.2%  | 0.9%  |

袖ヶ浦、印西：H25  
館山：H24

行政コストのなかで生活インフラがやや低く（9.8%）、総務の割合は高い（15.2%）。これは君津市の市域が広いので、そこにコストがかけていると、そういった説明ができるのであれば良い。

次に行政コストの増減について。21年度の行政コストを100としたときの増減をみているが、生活インフラは減っている。総務も金額が高いが減っている。一方、福祉は増えている。産業振興は21年度突出していたので特異な数字になっている。これをみると行政コスト全体では減ってきて

コストの増減  
= 行政活動の規模の拡大・縮小

【平成21年度のコストを100とする指数】

|         | H21   | H22   | H23   | H24   | H25   | 袖ヶ浦   | 館山    | 印西    |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 生活インフラ  | 100.0 | 88.6  | 82.9  | 80.1  | 74.5  | 99.9  | 95.5  | 135.0 |
| 教育      | 100.0 | 89.8  | 97.4  | 97.1  | 91.6  | 91.3  | 101.6 | 110.9 |
| 福祉      | 100.0 | 114.8 | 121.1 | 123.4 | 123.2 | 131.4 | 120.2 | 143.5 |
| 環境衛生    | 100.0 | 95.6  | 104.9 | 103.4 | 95.8  | 105.6 | 100.9 | 135.5 |
| 産業振興    | 100.0 | 36.7  | 40.3  | 39.5  | 36.6  | 39.0  | 57.2  | 143.2 |
| 消防      | 100.0 | 62.7  | 98.7  | 95.3  | 67.1  | 109.6 | 104.5 | 112.6 |
| 総務      | 100.0 | 87.4  | 98.3  | 94.2  | 90.6  | 89.3  | 66.3  | 70.1  |
| 議会      | 100.0 | 100.0 | 150.1 | 125.0 | 115.9 | 118.1 | 100.7 | 73.3  |
| 行政コスト合計 | 100.0 | 97.4  | 99.0  | 98.9  | 94.0  | 102.1 | 96.6  | 112.2 |

袖ヶ浦、印西：H25  
館山：H24

るので21年度の行政活動に比べるとだいぶ整理され規模が減らされていると思う。一方、印西は活動規模自体が増えている。特にまちづくりに関する部分の活動が増えていて、町ごとの事情が現れている。

## 質疑応答

Q. 普通建設事業費に対応する「特別」というものはあるのか

A. 災害復旧は別にあるが、一般的な建設という意味で使われている。

Q. 君津・袖ヶ浦のような不交付団体が何とかやっているなかで印西が非常に伸びているがこれは何とかなるものなのか？

A. やはり印西は人口が増え企業も入り税収が伸びているのでそれを活用しないといけない。またこれから人が入ることが予想されるので、借入れをしながら活動規模を拡大していると考えられる。

## § 7 行政コストの内訳の分析

行政コストはさらに「人にかかるコスト」（人件費、退職給与引当金）、「物にかかるコスト」（物件費、維持補修費、減価償却費）、「移転収支的なコスト」（扶助費、補助費、繰出金）、「その他のコスト」（これは分野別には分けず）と細かく分けることができる。

この中身を見ると、同一の分野であっても活動内容に違いがあることがコストの内訳の違いとして出てくる。以下、4つの分野を見ていく。

### （1）生活インフラ・国土保全の行政コスト

金額そのものが小さく、「人にかかるコスト」は他の団体ともさほど変わらないが、「物にかかるコスト」が小さくなっているところが気になる。このように住民一人当たりのインフラの規模がやや少なめということが読み取れるが、これは君津市が市域の広さゆえになかなか整備が十分でないというのかもしれない。なぜ物にかかるコストが少ないのかについてさらに踏み込んで見ていく必要がある。

このことは、場合によってはコストを掛けずに良い場合ということかもしれないし、インフラが少ないということで改善が必要かもしれない。いずれにしても数字の大小の特徴をまず浮かび上がらせて、さらに細かく見ていくポイントが分かってくる。

【君津市の住民一人当たりのコスト】(金額:円)

| 生活インフラ・国土保全 | H21    | H22    | H23    | H24    | H25    |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| コスト総額       | 37,892 | 33,725 | 31,719 | 30,599 | 28,633 |
| 人にかかるコスト    | 5,766  | 4,300  | 5,372  | 5,401  | 3,682  |
| 物にかかるコスト    | 17,450 | 17,258 | 15,727 | 16,294 | 16,042 |
| 移転収支的なコスト   | 14,676 | 12,167 | 10,620 | 8,903  | 8,908  |

| 生活インフラ・国土保全 | 袖ヶ浦    | 館山     | 印西     |
|-------------|--------|--------|--------|
| コスト総額       | 45,682 | 31,880 | 31,587 |
| 人にかかるコスト    | 3,512  | 4,963  | 3,638  |
| 物にかかるコスト    | 26,861 | 17,526 | 25,057 |
| 移転収支的なコスト   | 15,309 | 9,391  | 2,892  |

袖ヶ浦、印西は平成25年度  
館山は平成24年度

## (2) 教育の行政コスト

教育に関しては、袖ヶ浦と比べると人口一人当たりのコストは小さい。人のコストは袖ヶ浦よりも小さいが、館山・印西とは変わらない。物のコストもやや小さくなっている。これで果たして十分なのかどうかを考えていかないといけないし、これから増えていかないかを見ていかないといけない。

【君津市の住民一人当たりのコスト】(金額:円)

| 教育        | H21    | H22    | H23    | H24    | H25    |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| コスト総額     | 41,084 | 37,054 | 40,388 | 40,217 | 38,158 |
| 人にかかるコスト  | 13,832 | 10,192 | 13,517 | 12,461 | 11,346 |
| 物にかかるコスト  | 25,395 | 24,919 | 24,776 | 25,727 | 24,816 |
| 移転収支的なコスト | 1,858  | 1,943  | 2,095  | 2,028  | 1,997  |

| 教育        | 袖ヶ浦    | 館山     | 印西     |
|-----------|--------|--------|--------|
| コスト総額     | 52,168 | 33,497 | 48,627 |
| 人にかかるコスト  | 15,486 | 9,962  | 11,614 |
| 物にかかるコスト  | 33,782 | 22,337 | 34,863 |
| 移転収支的なコスト | 2,900  | 1,199  | 2,149  |

袖ヶ浦、印西は平成25年度  
館山は平成24年度

## (3) 福祉の行政コスト

福祉に関していうと全体として移転収支的なコストが大部分を占め、他を支援しているものが大きい。人のコストも、物のコストも大きくないが、移転収支的なコストは団体によってもばらつきがある。これまでみてきた生活インフラや教育と比べると福祉という活動の評価基準もこれから変えていかなければならない。移転収支的なコストが増加傾向にある一方で物や人にかかるコストは減ってきている。補助費の部分が増えてきていることに対して、どういった理由で増えてきているのか、果たして必要な中身かどうかを見ていかないといけない。このように見るべきポイントの違いがわかるかと思う。金額そのものは袖ヶ浦や館山ともそう違わないが、印西は新しい街なのでそれほど増えていない。

【君津市の住民一人当たりのコスト】(金額:円)

| 福祉        | H21    | H22    | H23     | H24     | H25     |
|-----------|--------|--------|---------|---------|---------|
| コスト総額     | 84,904 | 97,909 | 103,772 | 105,599 | 106,064 |
| 人にかかるコスト  | 13,889 | 8,747  | 13,331  | 11,889  | 10,135  |
| 物にかかるコスト  | 5,104  | 4,931  | 5,240   | 5,424   | 5,652   |
| 移転収支的なコスト | 65,911 | 84,231 | 85,201  | 88,286  | 90,277  |

| 福祉        | 袖ヶ浦     | 館山      | 印西     |
|-----------|---------|---------|--------|
| コスト総額     | 110,074 | 118,503 | 88,198 |
| 人にかかるコスト  | 12,124  | 8,587   | 12,451 |
| 物にかかるコスト  | 4,309   | 3,467   | 8,860  |
| 移転収支的なコスト | 93,641  | 106,450 | 66,887 |

袖ヶ浦、印西は平成25年度  
館山は平成24年度

#### (4) 総務の行政コスト

総務に関していうと、移転収支的なコストは他とも変わらない。人のコストは減ってきていて効率化が図られているかと思う。前回、資産としても総務が大きくなっているという話をしたが、物にかかるコストでも高い水準となってきた（館山に比べると倍近い違いがある）。

##### 総務の行政コスト

【君津市の住民一人当たりのコスト】(金額:円)

| 総務        | H21    | H22    | H23    | H24    | H25    |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| コスト総額     | 48,243 | 42,341 | 47,853 | 45,791 | 44,299 |
| 人にかかるコスト  | 27,142 | 21,532 | 27,094 | 24,378 | 23,255 |
| 物にかかるコスト  | 17,682 | 17,652 | 18,004 | 18,558 | 17,783 |
| 移転収支的なコスト | 3,419  | 3,158  | 2,755  | 2,742  | 3,261  |

| 総務        | 袖ヶ浦    | 館山     | 印西     |
|-----------|--------|--------|--------|
| コスト総額     | 38,261 | 31,278 | 43,222 |
| 人にかかるコスト  | 23,203 | 19,296 | 25,608 |
| 物にかかるコスト  | 11,910 | 9,940  | 14,678 |
| 移転収支的なコスト | 3,148  | 2,042  | 2,936  |

袖ヶ浦、印西は平成25年度  
館山は平成24年度

このように人の使い方、物の使い方を分野ごとに見ることも行政コストの大きなポイントとなる。そして重要なことはこれが説明のための材料にもなるということ。総務で人を減らしているが果たして本当に大丈夫なのか、物のコストが大きいのが本当にそれが必要なのかということ、市域の広さなど個別事情に照らしてきちんと説明がつけば、生きているコストとなりロスとならない。ただ、これをきちんと市の職員が説明できることが大事（意識を持つこと）。

#### § 8 行政コストと経営改革

今言った点が行政コストと経営改革となる。行政コストは人の使い方や施設設備の使い方、使うべき理由が明確であれば、そのコストは必要なコストである。コスト意識とは、コストが必要なものであることを常に説明できるようにするという意識を職員が持つこと。予算がついたからという理由ではなく、人や物を使うべき明確な説明ができないのであればそれは削減すべき「ロス」である。そのロスを減らして効率化を図っていかなければならないし、まだまだロスはある可能性があるため、それを見つけ出す必要がある。

行政コストは、自治体（行政）における人（職員）や施設・設備の使い方を具体的な数字で示したものである。行政コストを把握し、それが必要なもので

あることを確認していくことで、自治体の活動を効率化できる。これが行政コストに基づいた経営改革である。このことは君津でも今取り組まれているし、国としても今後コストを重視していくことになる。

このことに市民も関心を持ってもらいたい。自分に関する部分でどういうコストが生じているかを知る必要がある。

### (1) コストと施設管理

今回の講義につながる話として、自治体が自ら建てた建物を使用するときその使用料はかからないが、施設利用によって設備は老朽化し最終的には使えなくなる。また、施設運営にも人件費がかかっているので使用料は払っていなくてもコストは生じている。施設・設備を保持することの妥当性は、そのコストに基づいて行われなければならない。

新しいものを作るのにお金がかかるかもしれないが、それによって結果的にコストが減るということもある。最近使われる言葉に「フルコスト」というものがある。これは、単純な保守・管理経費だけでなく、配置された職員の人件費や施設・設備の減価償却費も含めたコストをいう。このフルコストで施設・設備の妥当性を考えていく必要がある（年度単位）。

### (2) 行政コストと施設建設

これに加えて全体の期間で考える必要もある。多くの施設は建設費の支払だけでなく、その後の運営に伴って資源の費消を必要とする。だから、施設の建設には、建設後の運営に伴うコストも踏まえて、その是非を検討しなければならない。そこで「トータルコスト」というものが出てくる。これは、建設費だけでなく維持管理や設備の更新の負担も含めたコストをいう。

前回の講義で扱ったが、習志野市で今年注目されているのが文化ホール。パイプオルガンなど日本有数の音響設備を備えている非常に優れた施設であるし、利用率も高い。一方で経費もかなり掛かっている。4階にあるホールを維持するためにエレベーターの維持費や光熱費も毎年かかる。パイプオルガンを直すのにもドイツに送らなければならない。

今までは将来的に規模が大きくなるなかで進めてきたが、今後縮小傾向にあるなかで、良い物だから、必要だからと作って良いのか。やはり、将来的に維持管理ができるかどうかを含めて考えていかないといけない。単年度で多少経費がかかっても総体で見れば新しい施設によってトータルコストが減っていくことがある。複合化していく方が、今後のことを考えていく上では必要ということがある。今、習志野の大久保地区でいろんな施設を複合化しようと市は進めているが住民からの賛成・反対意見がそれぞれある。いくつもの施設があるよりも一つにまとめたほうがトータルコストとしては効率的だということで進

めているがこのことは市民も理解していかないといけない。

施設の建設はそのトータルコストよりもその施設から得られると予想される便益が大きい場合にのみ認められることが望ましい。

## § 身の丈に合った行政運営とは

コストに関して考えなければならないのは、「身の丈に合った行政運営」。

行政改革の目的として、様々な支出削減をしているが、今年度の支出の削減が翌年度の支出の増大を招く可能性がある。維持補修費の削減は施設・設備の老朽化をすすめる新規施設建設の負担となる。建設事業費の削減は、施設更新の先送りとなり、将来における施設更新の負担となる。

行政改革で歳出を減らしたといってもそれだけで手放しでは喜べない。結局、限られた資源のなかで、コストを利用可能な範囲に収めることで将来も継続できる財政運営を確立しなければならない。これが身の丈に合った行政運営。その場合には、単純に支出の見直しをしていくのではなく、コストの見直しによって進めていかなければならない（できる範囲に収めていくということ）。

## 質疑応答

Q. 君津市のなかでもコスト意識がどれくらい職員のなかにあるのか、中長期的な考え方としてどこまで入っていくのかが疑問。

A. 経営改革懇談会ではすでにコストの話が出ていてそれに基づいた計算が行われている。君津市の改革のなかではコストは使われ始めているがまだ十分ではない。現実に事業を行っている職員自身にコスト意識がもたれるよう徹底されないといけない。ただ、国が行政コストというようになってきている（骨太の方針）ので、自治体職員も意識せざるを得ないし、それができないと今後自治体運営は厳しくなる。このあたりは市民の方も職員に対してコスト意識を持つように働きかけてもらいたい。まだ現状では不満はあるが今後改善されると期待したい。

## おわりに

今日の講義で重要なことは歳出ではなく「コスト」であること。

次回は、このコストを使って実際に参加者のみなさんに市の職員になってもらい施設の配置を考えてもらうことを予定している。さいたま市が取り組んでいる公共施設再編シミュレーションゲームを体験してもらうが、これ自体は高校生向けに作るものとして難しくはないので施設についてみなさん自身に考えてもらいたい。

