

第3章 スポーツ関係の監査

S. 財団法人 青森県スポーツ振興事業団

第1 監査結果及び改善提案（意見）

第2 財団法人青森県スポーツ振興事業団の概要

1. 法人の概況

2. 事業の状況

第3 管理委託施設の概要

1. 管理委託施設の沿革

2. 青森県総合運動公園

3. 青森県営スケート場

4. 青森県武道館

第4 所管課：教育庁「スポーツ健康課」の概要

第1 監査の結果及び改善提案（意見）

1. 人員構成と経済効率性 ■年間1億円を超える影響額

監査の結果

人件費は「事業団」の事業費・管理費の40%以上を占めており（表①）、その重要性は極めて大きい。人件費を職員の採用形態別・施設別に分類し、1人当たり給与総額、平均給与、平均年齢等を一覧表にして（表②）、他県のスポーツ振興事業団と比較してみたところ人員構成に大きな違いがあり、プロパー職員中心の事業団運営も十分可能であることが判明した。

表①

（単位：千円）

	事業費				管理費	合計	構成比
	運動公園	スケート場	武道館	スポーツ事業費			
人件費	139,132	59,018	36,586	146,977	13,782	395,495	41.3
需用費	62,697	84,527	50,671	11,661	416	209,972	21.9
委託料	83,153	73,718	60,885	6,385	0	224,141	23.4
工事請負費	50,668	3,070	948	0	0	54,686	5.7
その他	15,803	7,943	7,463	23,405	19,000	73,614	7.7
合計	351,453	228,276	156,553	188,428	33,198	957,908	100.0

上記は平成13年度収支計算書(平成13年4月から14年3月まで)の要約である。(ただし外部スポーツ連盟等への補助・交付金等の支出は除いている。)

表②

（単位：千円）

	合計		運動公園		スケート場		武道館		スポーツ事業		1人当たりの平均金額	平均年齢(才)
	人	金額	人	金額	人	金額	人	金額	人	金額		
役員	2	12,884	0	0	0	0	0	0	0	0	6,442	65
県職員	29	234,705	11	85,899	4	33,246	4	34,681	10	80,879	8,093	46
事業団採用職員	14	67,143	0	0	2	11,560	0	0	12	55,582	4,796	31
臨時職員	31	46,481	25	37,887	6	8,593	0	0	0	0	1,499	48
合計	76	361,213	36	123,786	12	53,399	4	34,681	22	136,461	4,752	47.5

- a. この内訳は、事業年度ベース（4月～3月）で作成するには相当な手数を要するため、1～12月の年末調整の結果を利用し作成している。
- b. この内訳は、給与の支給総額をベースに計算しているため、法人負担の法定福利費、退職給与等の人件費は含まれていない。
- c. 従って、収支計算書をベースにした人件費のほうが大きい金額で表示されている。

比較対象とした他県のスポーツ事業団では、県派遣職員1人に対し事業団採用職員の割合は5人、臨時職員の割合は11人であったが、本県「事業団」の場合は県派遣職員1人に対し事業団採用職員の割合は0.48人（=14人/29人）、臨時職員の割合は1.07人（=31人/29人）と算定される。理解を容易にするため、県派遣職員を100とした場合の比較を示すと次の通りである。

(%)

	本県「事業団」	他県「事業団」
県派遣職員	100	100
事業団採用職員	48	500
臨時職員	107	1,100

県派遣職員1人あたり事業団採用職員の割合並びに臨時職員の割合は、いずれも他県の約 1/10（48/500・107/1100）である。これは、本県「事業団」の職員構成割合に占める県派遣職員の割合が非常に高く、逆にプロパー職員等の割合が相当少ないことを示している。

プロパー職員中心の運営が可能だとの前提のもとに、①県派遣職員、事業団採用職員、臨時職員の割合を他県と同じく1：5：11とし、②事業団採用職員に対し青森県の全産業男性労働者（40.3歳）の平均給与4,173千円（厚生労働省・賃金構造基本統計調査）を用いた場合、本県における「事業団」の人員構成及び人件費は次のように試算される。

	現 状	配置基準	改善後	1人当給与	人件費計
県派遣職員数	29名	1	4名	8,093千円	32,372千円
事業団採用職員	14	5	22	4,173	91,806
臨時職員	31	11	48	1,499	71,952
小計	74	17	74	-	196,130
役 員	2	-	2	6,442	12,884
合計	76名	-	76名	-	209,014千円

既述のようなシミュレーションでは、現在の人件費約3億6千万円に対し、県派遣職員構成を減らしプロパー職員に民間平均給与を用いた場合（即ち、相対的に高額な県派遣職員の人件費の置き換えを意味するのであるが）、人件費は約2億9百万円となり、年間約1億5千万円の経済効果の発現が期待できる。

退職金等の引当、社会保険等を考慮すると経済効果はより大きいと思われる。

現在		改善後		経済効果
361,213千円	－	209,014千円	=	152,199千円

事業団設立の経過にも起因すると思われるが（P55(2)参照）、組織編成（職員構成）の基本的枠組みが「県の部課組織の一部を単に統合した状態」のまま現在に至っていると言ってよい。事業団採用職員のうち相撲、ボクシング、スキー等スポーツ競技出身者でその分野のエキスパート8名を除けば、管理運営に携わる常勤の事業団採用職員はわずかに6名で、県派遣職員の構成割合がきわめて大きい。

公共的施設の運営にPFI方式等が叫ばれている今日、県の直営方式的思考から発想を転換し、民間的思考を重視した組織運営を実行すべきである。

厳しい経済環境の下、納税者である多くの民間企業において従来の給与体系の抜本的な見直しが行なわれている中、高コスト構造（青森県内の少数企業である従業員1,000人以上の会社の平均年間給与でも、41歳で5,968千円にとどまる）の県直営方式を事業団に適用し続けて行く合理性は求め難い。

よって、事業団は県職員とは別の民間類似サービス産業等の給与体系を導入し、その上で事業団プロパーの職員割合を高め、経済効率性が発揮されるような運営が期待されている。

2. 事業別予算と決算額の対比 ■ 予算額と決算額の対応が出来ないシステム

監査の結果

教育委員会スポーツ健康課（P101参照）におけるスポーツ振興事業について監査したところ、事業別予算に対して事業別決算を対比させることが可能な状況とはなっておらず、対比には事務手続、電算処理等の基盤整備が不可欠な状況が明らかとなった。

地方公共団体の歳出科目は、大・中・小・細の順に款・項・目・節に分けられているが、歳出予算については款・項に区分して歳出されるのに対し（法216条、令147条）、予算執行については目・節に従って行われている（法220条、令150条2項、則15条）。

款	項	目	(事業細目)	節
教育費	・・・ 保健体育費	・・・ 1. 保健体育総務費 2. 体育振興費	・・・ A事業 B事業 ・・・	目毎の経費の 形態別分類 例) 給与 需用費 委託料
		3. 体育施設費	・・・	

予算の策定は、事業別（事業細目毎）に経費の積み上げ計算により行なわれ、目→項→款の順に予算編成がなされてゆくが、決算額については事業別（事業細目毎）ではなく、目毎（例えば、体育振興費）に形態別分類の科目毎に会計記録が認識されているため、事業毎の決算額が把握出来ない構造となっている。これはスポーツ健康課だけの問題ではなく、県の他の部課組織、全国自治体にも共通した問題とも思われる。

予算の執行状況（Do）や結果の評価・点検（See）よりも予算の獲得（Plan）が重視されてきた背景があるにしても、県財政の健全化、財政支出の効率化が急務となっている今日、予算に対する執行状況の適正な把握や評価の重要性は益々増大してゆくものと思われる。予算に対する事業結果（決算額）が容易に把握出来ない場合、事業の執行結果を適正に評価することは困難である。これは現在行われている事務事業評価についても、事業毎のコストの把握がなされていないことを意味している。

手続・手段重視からインプット（コスト把握）とアウトカム（成果）重視が行革の流れであり、有効な「費用便益分析」を展開する前提として、将来的には事業別予算に対応する事業別決算システムが構築されることが不可欠と思われる。

また、他の施設において、実際の決算額が予算通りに歳出されていない事例も見受けられる。（P178参照）

3. 発生主義のコスト指標と建設時の事業計画

■年度支出予算の数倍のコスト負担

(1) 発生主義会計によるコスト計算の概要

「施設の維持費」は、一般にその年の事業費支出額のみで言及されるが、実際には支出した事業費だけではなく、建設費の当該事業年度負担額（減価償却費）、建設に係わる資金調達のコスト（県債利息）、関連する県所管課の人件費、県派遣職員の退職引当等もその年度の事業活動に対応して発生しており、それらも含めて当該事業年度の「施設の維持費（コスト）」と考えるべきである。

総務省の「行政コスト計算書」に関する調査報告書においては、このような発生主義に基づくコストを「人に係わるコスト」「物に係わるコスト」「移転支出に係わるコスト」「その他のコスト」に区分して表示されている。本年度、県は行政コスト計算書を作成したが、早い取組であり、その姿勢は十分評価出来る。今回、県全般の款、項（予算）毎の行政コスト計算から発展させ、公の施設毎にコスト計算を行ってみた。公の施設は住民に利用されて初めて公の施設といえる。利用されなければ、何の意味もない箱になってしまう。コストの認識において、利用者が少なければ1人あたりのコストは相対的に高くなり、利用者が多ければ1人あたりのコストは安くなる。従って、コストの認識は、利用者との関係で相対的なものであり、この様な観点から「単位指標（利用者1人）当たりのコスト」も効率性の指標として重要と考えられる。

(2) 発生主義によるコスト計算の必要性

発生主義に基づくコスト計算の趣旨は、住民が受ける便益と負担の関係を明示することにあるが、それは「行政活動の効率性」を検討する上で次のように活用される。

第一に、事業毎に（行政）コストが明示されることにより事業の成果（アウトカム）との比較が容易になり、事業の継続性等を判断するうえで事務事業評価、行政評価に有力な情報を提供する。（前ページの事業別決算システムと関連する）

第二に、民間事業者が設備投資をする場合、売上と設備投資額、ランニングコストとの間の採算計算は不可欠であるが、公の施設の場合、設備投資を回収する売上は期待できないため当初から民間的な採算は度外視されがちである。しかし、だからと言って歯止めのない支出は許されない状況にある。公の施設の建設時において、利用者数を予測し、発生主義による予測コスト計算を行い、利用者1人当たりのコストが相当高額となった場合、建設コスト引き下げの検討、建設自体の可否の検討、近隣自治体（北三県）と協力して建設すべきかどうかの検討（法2条15項の趣旨の援用）等が、今後必要と考えられるが、その判断基準として発生主義会計に基づくコスト計算が果たす役割は非常に大きいと思われる。

(3) 監査の結果

① 表1の通り、その年度の支出事業費と発生主義コストの差は、開館後数年で償却費負担と金利負担の大きい「武道館」において4倍もの差が生じている。建物建設時において、毎年の維持費は約1億6千万円であるという認識と、毎年発生する維持費は6億5千万円であるという認識には大きな違いがある。実際、県民が負担するコストは后者であり、建設にあたっては当該コストの算定と金額の妥当性の評価が重要である。

これからの行政運営には3Eの視点が必要といわれる。3Eの1つである「経済性」は事業のインプットに係わる概念であり、投入時（建設時や運営における経済的な資源の調達）における判断基準として、このようなコスト計算の予測をする必要があるが、事業団並びに県に質問したところ、建設時の中長期計画（中長期の利用者数の推移の見込み、人件費や委託費、修繕費等の中長期の支出計画、県債や利息の返済予定、その他の歳出や償却等を考慮した毎年のコスト計画等）は作成されていないということであった。

民間であれば、羅針盤のない航海をするようなものであり、何れ破綻の免れない経営といわざるを得ない。今後、施設の建設にあたっては事業計画を策定し、コスト計算も含めた総合的見地より評価するシステムが構築されるべきである。

② 表2は単位指標あたりコスト（発生主義ベース）である。利用者の低減している「スケート場」と発生コストの大きい「武道館」が、1人当たり4,500円のコストが掛かっており「県民はそれだけのコストを負担しても、その施設を利用したいと考えるであろうか」という視点からは、相当高額な水準となっているものと思われる。

「スケート場」は、利用者数の長期的な低減傾向によるものであり、「武道館」は利用者数に対し建設コストが相対的に高額となった結果と考えられる。

「スケート場」については、運営コスト低減策（事業団の人員配置、警備の機械化、委託業務の入札に係わる競争原理の機能性改善、貸靴業務の委託の変更の提案等）と利用者増加対策（エリアサービス、プログラムサービス、クラブサービス等の提案）による1人当たりコスト低減を図るとともに、その施策が限界に近づきつつある場合には、当初の目的が達成されない状況について、原点に戻り、施設の別目的の利用の検討に入ることも必要になることも提案しているが、このような判断基準の1つとして「単位指標あたりコスト」算定の意義がある。

「武道館」については、「スケート場」と同じように運営コスト低減策と利用者の増加対策が必要であるが、建設コスト（償却や金利）については既支出であり、建設時の事業計画の策定段階においてコスト計算を含めた様々な検討に、期待される部分の多くが存在するが前述のとおり、そのような検討はなされていない。

以上、「単位指標あたりのコスト」の経営管理における意義は大きく、今後算定、分析、評価が継続的になされてゆく必要がある。

③ 表3は施設ではなく、スポーツ事業毎の利用者1人当たりコストである。国体や東北総体、全国スポ・レク大会への選手派遣費が1人当たり83千円、県内外でのスポーツ指導者養成のための事業費が1人あたり40千円、金額的には一番多い国内外への強化選手派遣費は1人あたり34千円のコストが掛かっている。

その高低は別として、ある程度の歯止めの指標として推移を評価して行くことが、事業団の運営上必要と思われる。

(表1) 事業費と発生主義コストの比較 (単位:百万円)

	運動公園	スケート場	武道館	スポーツ事業
収支計算書の事業費 (A)	351	228	156	504
発生主義によるコスト(B)	413	331	648	527
(B) / (A)	1.18	1.45	4.15	1.05

(詳細はコスト計算書参照)

(表2) 利用者1人当たりコスト (単位:円)

	運動公園	スケート場	武道館	スポーツ事業
スポーツ利用者 1人当たり	1,575	4,423	4,623	16,166
不特定利用者 1人当たり	1,180	3,409	3,255	16,166

(表3) スポーツ事業別明細 (単位:千円)

	事業費	人件費配賦	間接費・発生主義コスト配賦	対象者数 (人)	1人当たり コスト (円)
指導者養成事業	9,273	3,817	584	335	40,818
スポーツ教室開催事業	1,452	598	91	1,591	1,345
イベント等開催事業	25,139	10,347	1,584	17,770	2,086
情報提供事業	7,723	3,179	486	—	—
派遣費補助事業	109,892	45,232	6,923	1,941	83,486
スポーツ科学支援事業	905	373	57	543	2,458
スポーツクラブ育成事業	7,675	3,159	484	463	24,445
武道推進体制整備促進事業	106	44	7	59	2,661
選手強化事業	179,526	73,894	11,310	7,659	34,564
みんなのスポーツ推進事業	10,868	4,473	685	1,413	11,342
武道特別強化事業	4,521	1,861	285	797	8,365
合計	357,080	146,977	22,496	32,571	16,166

(4) コスト計算書

(単位：千円)

科 目	内 容	合計	管理費	運動公園	スケート場	武道館	スポーツ事業	
人件費		406,674	17,134	139,569	59,059	36,587	154,325	
物件費		518,856	2,373	209,695	168,792	117,956	20,040	
移転支出	補助金支出	315,630	—	—	—	—	315,630	
その他		32,379	13,691	2,189	425	2,010	14,062	
事業費合計		1,273,537	33,198	351,453	228,276	156,553	504,057	
間接費	管理費配賦		▲ 33,198	8,153	4,660	9,319	11,066	
管理費配賦後事業費合計		1,273,537	0	359,606	232,936	165,332	515,123	
備品費調整		▲ 8,821	—	▲ 6,008	0	▲ 2,813	—	
コスト調整	減価償却費	施設	382,134	—	29,142	88,585	264,407	—
		備品	40,329	—	17,573	4,854	17,902	—
	県債支払利息	193,000	—	0	0	193,000	—	
	役員退職金発生額	1,879	—	462	261	527	626	
	県派遣職員の退職引当	18,647	—	7,931	1,762	4,075	4,879	
	県所管課の関連人件費	17,772	—	4,365	2,494	4,989	5,924	
事業団・県の連結コスト(A)		1,918,477	—	413,071	330,894	647,959	526,553	
利用料収入	(E)	▲ 95,047	—	▲ 23,845	▲ 33,626	▲ 37,576	0	
雑収入・利息		▲ 152	—	▲ 33	▲ 26	▲ 51	▲ 42	
施設コスト総額		1,823,278	—	389,193	297,242	610,332	526,511	
	スポーツ利用者数(B) (人)	509,803	—	262,279	74,798	140,155	32,571	
	観客数	146,673	—	87,756	0	58,917	0	
	イベント集客数(C)	22,265	—	0	22,265	0	0	
	利用者合計(D)	678,741	—	350,035	97,063	199,072	32,571	
	利用者1人当たりコスト(円)							
	スポーツ利用者 (A) / (B)	3,763	—	1,575	4,423	4,623	16,165	
	不特定利用者 (A) / (D)	2,701	—	1,180	3,409	3,255	16,165	
	利用者1人当たり収入(円)							
	スポーツ利用者(E) / (B)	186	—	91	450	268	—	
	特定利用者(E) / (D)	140	—	68	346	189	—	

コスト計算書の計算基準

1. 減価償却費の計算

①耐用年数

我が国の会計実務においては、固定資産の使用可能年数として税法における耐用年数を一般的に使用している。建物、構築物及び器具備品のスポーツ施設に関連する税法耐用年数は次の通りである。

建 物	体育館	鉄骨・鉄筋コンクリート造	47年
構 築 物	競技場・運動場	鉄骨・鉄筋コンクリート造	45年
	同上	排水等の土工施設	30年
	屋外水泳プール		30年
	屋内水泳プール		47年
器具備品	スポーツ器具	スポーツ具	3年
		その他金属製	10年
		その他	5年

②計算上の仮定

- a. 取得資産の種類が多いため、計算簡便性の観点より個々の資産毎に償却計算はせず、取得年度ごとに取得資産のグループ化を行い、当該グループに最も適切と思われる耐用年数を適用して計算した。
 - b. 平成5年3月及び平成12年3月に取得したものは翌事業年度より1年分を償却計算しているが、他の年度については取得月が異なるため計算簡便性の観点より期央で取得したものと見なして初年度は年間償却費の1/2を償却し、翌事業年度より1年分を償却している。
 - c. 器具備品は、多種多様であるが高額備品は一般的に金属製であること、コスト計算上最低のコストを把握しておく観点より10年の耐用年数を適用し計算した。
2. 消耗什器備品費は、事業支出の一項目となっているが、コスト計算は支出ベースではなく発生主義ベース（減価償却）で計算するため、支出合計から除外している。
 3. 運動公園、スケート場、武道館並びにスポーツ事業に共通して発生する以下のコストについては、それぞれの施設並びに事業に所属する職員数の割合によって配賦している。
 - ① 事業団の管理費
 - ② 役員退職給与の当事業年度発生額（未計上）
 - ③ 所管課（スポーツ健康課）の事業団関係人件費（所管課の人件費のうち一定の基準により事業団関係相当額を算定した額）
 4. 県派遣職員の退職給与発生額は、各施設等に所属する派遣職員毎に算定している。

減価償却費明細

(運動公園)

(野球場)	取得年月	取得価額	残存価額	耐用年数	償却率	期首簿価	当期償却	期末簿価
						H13. 4. 1		H14. 3. 31
スタジアム	S42年度	71,637	7,163	45	0.230	21,990	1,482	20,508
同工作物	S42年度	38,922	3,892	30	0.034	3,892	0	3,892
同照明設備	H8年度	156,135	15,613	45	0.230	141,591	3,232	138,359
(陸上競技場)								
スタジアム	S41年度	109,793	10,979	45	0.230	31,409	2,272	29,137
同増改築	S51年度	468,900	46,890	45	0.230	231,103	9,706	221,397
同倉庫	S51年度	240	24	30	0.034	69	7	62
同工作物	S41年度	98,784	9,878	30	0.034	9,878	0	9,878
同工作物	S44年度	378	37	30	0.034	37	0	37
(水泳場)								
プールハウス	S41年度	15,209	1,250	30	0.034	1,520	0	1,520
室内プール	S51年度	192,478	19,247	47	0.022	99,109	3,811	95,298
屋外プール	S41年度	15,554	1,555	30	0.034	1,555	0	1,555
屋外プール	S42年度	8,992	899	30	0.034	899	0	899
同増改築	S51年度	259,400	25,940	30	0.034	64,944	7,937	57,007
観覧席	S51年度	32,128	3,212	45	0.230	15,836	665	15,171
切符売場	S54年度	1,000	100	30	0.034	355	30	325
建物構築物合計						624,187	29,142	595,045
備品	H5. 3月	30,809	3,081	10	0.100	5,852	2,773	3,079
	H5年度	19,734	1,973	10	0.100	6,414	1,776	4,638
	H6年度	17,304	1,730	10	0.100	7,184	1,557	5,627
	H7年度	30,214	3,021	10	0.100	15,260	2,719	12,541
	H8年度	35,525	3,552	10	0.100	21,139	3,197	17,942
	H9年度	21,785	2,178	10	0.100	14,925	1,960	12,965
	H10年度	12,697	1,269	10	0.100	9,842	1,142	8,700
	H11年度	12,874	1,287	10	0.100	11,137	1,158	9,979
	H12年度	8,345	834	10	0.100	7,970	751	7,219
	H13年度	6,008	600	10	0.100		540	5,468
備品合計						99,721	17,573	88,156

(武道館)

(単位：千円)

	取得年月	取得価額	残存価額	耐用年数	償却率	期首簿価	当期償却	期末簿価
						H13.4.1		H14.3.31
建物	H12.3	13,353,900	1,335,390	47	0.022	13,089,493	264,407	12,825,086
備品	H12.3	193,367	19,337	10	0.100	175,964	17,403	158,561
	H12年度	4,152	415	10	0.100	3,966	373	3,593
	H13.4-H14.3	2,812	281	10	0.100	0	126	2,686
備品合計						179,930	17,902	164,840

(スケート場)

建物	S60.10.31	4,474,000	447,400	47	0.022	3,100,933	88,585	3,012,348
備品	H5年度	1,901	190	10	0.100	619	171	448
	H6年度	1,256	135	10	0.100	563	122	441
	H7年度	2,667	266	10	0.100	1,347	240	1,107
	H8年度	4,333	433	10	0.100	2,578	390	2,188
	H9年度	16,924	1,692	10	0.100	11,593	1,523	10,070
	H10年度	22,639	2,263	10	0.100	17,546	2,037	15,509
	H11年度	2,541	254	10	0.100	2,199	228	1,971
備品合計						36,749	4,854	31,895