

NOTE :

(1) 競技スポーツ関係の定量データ

	H9	H10	H11	H12	H13
国体競技総合順位	22位	22位	21位	18位	19位
相対的順位(*)	10位	10位	9位	6位	7位
全国高校総体入賞競技数	—	—	42競技	46競技	53競技
全国中学体育大会入賞競技数	6競技	5競技	10競技	9競技	18競技

(\*) 各県の人口250万人以上の選手人口の豊かな県及び特別な強化有利性を有する開催県を除いた中での順位

(2) 生涯スポーツ関係の定量データ

	H9	H10	H11	H12	H13
地域スポーツ・フェスティバル 参加者数	—	965人	1,596人	1,864人	—
ヤングフェスタ参加者数 (健常者と障害者の集い)	—	—	1,000人	1,203人	—
あっぷるマラソン大会	—	—	2,230人	2,050人	2,320人
津軽路ロマンツデーマーチ	—	—	1,365人	1,526人	2,077人

(3) 青森県内67カ所市町村図書館（県立図書館を含む）貸出数合計（単位：千冊）

H9	H10	H11	H12	H13
1,813	2,296	2,314	2,520	3,206

## 第2 指摘事項の要約

### 参照について

「S1」は、第1総論2(P11)の「スポーツ関係の指摘事項」の1番目を示しており、「A1～E9」は、第1総論3(P12)の文化観光関係の監査対象施設A～Eと、それぞれの指摘事項の番号を示す。また、「P（ページ番号）」は第3章及び第4章中の該当する詳細な本文の場所を示す。

1. コスト効率性を高めることを心がけて活動がなされているかどうかの視点より、次の事項を指摘している。

### (事業団関係)

#### (1) 事業団の人員構成と経済効率性

事業団の現状を見ると、県の外郭団体とはなっているが、県派遣職員中心の運営がなされ、他の公社等と同様に県職員と同じ給与体系を採用しているため、高いコスト構造を招いている。今回、他県のスポーツ事業団との比較を試みたところ、そこでは、県派遣職員に対するプロパー職員の比率が非常に高く、本県とは異なるプロパー・臨時職員中心の事業団運営の可能性が確認できた。それを踏まえ、他県事業団の人員構成と青森県全産業労働者平均給与を用いた試算を行ったところ、大きな人件費削減の可能性（年間1億円程度）が確認された。新しい給与体系の導入とプロパー職員中心の運営体制導入の可能性を検討すべきである。（参照：S1, P35）

#### (2) 発生主義のコスト指標

##### ① 民間の類似サービス料金と比べ相対的に高く感じられる利用者1人当たりコスト水準

スポーツ施設	試算値に基づく 1人当たり平均コスト	施設運営年間コスト	
		試算値	公表値
武道館	3,255～4,623円	647百万円	156百万円
スケート場	3,409～4,423円	330百万円	228百万円
運動公園	1,180～1,575円	413百万円	351百万円
スポーツ事業	1人当たり平均コスト	試算値	補助金のみ
選手強化補助金	34,564円	265百万円	180百万円
派遣費補助金	83,486円	162百万円	110百万円

## ② 発生主義によるコスト指標

コスト計算において、集計する費用範囲が民間で行われているものよりも狭く、事業の実態を正しく納税者に伝えていない。

発生主義会計の視点から減価償却費や県債利息等をコストに含めるべきであるし、また、県の関係部門の人件費及び活動コストを配賦して全体活動コストを掌握して納税者に事業活動の効率性の程度を情報公開すべきである。これにより、既に高水準と認識されているコスト（維持費）が更に高い実情を知ることになる（例えば、武道館の運営費は約1億6千万円から約6億5千万円に試算される）。今後、県が関与するこの種の各種施設や事業運営に関わるコストは、適切に算出した上で、情報公開し、納税者の判断を仰ぐようにすべきである。（参照：S3, P39）

## (3) 不十分な事務事業評価制度

県は、行政活動の効率化のために事務事業評価制度を導入し、今年で3年目となった。先進的な行政施策として評価される一方で、上記のコスト集計範囲の改善の他に次の各点に関して問題がある。

- ① 事業別成果指標が厳格に且つ、評価上重い意味を込めて定められていない。
  - ② 選択された評価指標には、明確な目標にすべき基準値にあたるものが明示的に示されていないため、時系列的な変化でもってしか活動の評価が出来ていない。
  - ③ 各事業や活動には、最終的な撤退基準をも設定しておくことが必須だと考えるが、ほとんど見られないので、雪達磨式の損失を回避出来ない事態も起こりうる。
- 事務事業評価は、人件費（すなわち組織の枠組み）について評価対象外とされているが成果に対応する重要な要素であり、総合的に評価されるべきである。

（参照：S20, P80）

## (振興協会関係)

## (4) アスパムを通じた観光促進コストと成果

アスパム単体での収支は黒字の5百万円になっているが、観光客誘致・物産販促活動事業全体に関わる損益の概要を明らかにするため、発生主義の視点より再計算を試みた。その結果、アスパム単体では年間22百万円の赤字を計上し、県は実質年間109百万円の負担をしていることが判明した。一方、年間756,000人の観光客の訪問があり、観光客を含む利用者一人当たり県負担コストを試算してみると、142円となった。今回監査対象とした他の施設に比較するとコスト負担は低いと言えるかも知れない。

なお、アスパム施設内の有料入館者数は、残念ながら近年82千人と減少してきている。

（参照：A11, P113）

## (県立図書館関係)

### (5) 県立図書館の人件費の経済性・効率性の改善

県立図書館を監査したところ、その業務のほとんどが県職員により運営されており、従事している県職員の平均年齢が高い結果（男性が47歳、女性が36歳）として、図書館の平均人件費が800万円相当になっていることが明らかとなった。県内他の公立図書館の聞き取り調査を行ったところ、その図書館では館内業務の一部を民間に委託しており、その時の外部派遣職員の1人当たり人件費が年間260万円相当になっていることが判明した。この状況から、県立図書館においても定型業務等、比較的熟練の必要のない業務の外部委託の可能性を検討することにより効率性改善の余地が十分あると判断する。（参照：B5, P152）

### (6) 県立図書館の郵便切手等の保管限度

図書館に於ける郵便切手の取扱状況を監査したところ、県立図書館の平成14年4月～6月までの月間平均使用量は1050枚であるのに対し、ある特定時点（14年3月末）の保有量が10,737枚（約90万円分）になっている事が分かった。これは10.2ヶ月分の使用量に見合う保管量で、過剰と思われる。今回は、切手についてであったが、物品全般につき必要最小限度の保管に改めるよう、県としての取扱を定める必要がある。

（参照：B7, P155）

### (7) 県立図書館の運営コスト

運営面に着目すると、県立図書館では、年間の維持運営に当たり、図書購入費、運営人件費、建物償却費などとして、H13年度に於けるコスト総額が771百万円に達している。一方これに対応する、県立図書館の同期間の利用者総数が377千人であったことから、H13年度における県立図書館の訪問利用者1人当たりのコストは、”2,047円”と算出される。民間の類似文化サービスと比較した場合、県民一人当たりが負担するコストとしてどのように感じるか、ここにその情報を開示し、納税者の評価を仰ぎたい。

（参照：B9, P158）

## (ビジターセンター関係)

### (8) ビジターセンターの運営コスト

H13年度のビジターセンター利用者総数は79千人に達したが、一方で、センターの維持運営に関して発生した年間総行政コストは331百万円である。この結果、利用者1人1回あたりのセンター利用コストを求めてみると4,172円となって来る。映像と展示は見応えのあるものであったが、民間の類似文化サービスと比較した場合、県民一人当たりが負担するコストとしてどう写るか、納税者の評価を仰ぎたい。（参照：D5, P195）

(郷土館関係)

(9) 職員費の経済性

監査の手続きの1つとして、他県の同種施設の運営コストと郷土館を較べてみた結果、青森県の郷土館の運営コストは、極めて高い水準にあると見られ、その中で他県よりも職員費が高い面が認識された。今後、この状況の改善可能性について検討することが望まれる。(参照：E2, P205)

(10) 郷土館の運営コスト

郷土館の運営に伴う行政コストを算出してみたところ、H13年度の郷土館入館者合計は40千人であるのに対し行政コスト総額は461百万円であった。この結果、入館者1人1回当たり行政コストは11,614円と算出されることになった。又、入館者数を観覧者に限定した場合の行政コストは更に上昇し24,000円にも達する事が判明した。今回の監査の中でも、このコスト水準は際だっており、県民が納得するような抜本的な対策が望まれる。(参照：E3, P209)

(11) 郷土館図録等印刷物の製作

郷土館は、活動の一環として定期刊行物や臨時刊行物を作成しているが、監査の結果、必ずしも全てが有効に活用、配布されていない事が分かった。過年度の状況を振り返った時、製作部数に対して4%~36%に及ぶ未使用残が発生している。配布先は、ある程度予定出来るのであるから必要にして十分な製作部数に限定すべきであり、効果的な改善策を取ることが望まれる。(参照：E4, P211)

2. 制度の趣旨、目的からして本来的に期待されたことが行われているかどうかの視点より、次の事項を指摘している。

(事業団関係)

(1) 事業別予算と事業別決算額の対比（スポーツ健康課の監査）

事業別予算に対し、決算額は費目別（需用費など）に表示されるのみで事業別には把握されないシステム上の問題がある。仕組上、予算の執行の結果の妥当性を把握するという当然の検証が困難となっている。これは同課だけの問題ではなく自治体共通の課題と考えられる。事務事業評価において事業予算の獲得（Plan）に対する事業の執行（Do）結果（決算額）が容易に確認出来ない場合、事業の執行状況を適正に評価することが困難となる。事業の成果（指標）に対しコスト（指標）が把握出来るよう、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べきである。（参照：S2, P38）

(2) 建設時の事業計画

今回、監査対象とした公の施設の多くの場合について、建設時において中期或いは長期的視点で、利用者数の予測や、収支計画、利用者1人当たりコスト等を勘案した事業計画が作成されていない事が明らかになり、立案過程において事業計画の成功度を高める要件が十分に備わっていない（武道館、県立図書館、ビジターセンター等）。

民間に於ける設備投資は、企業の命運を決する場合も多く、設備投資の有効性については、相当注意深く経済計算や長期経営計画・資金計画等を作成し検討がなされる。

しかしながら、県の場合は数十億から100億円を超える投資をする場合においてもそのような十分な事業計画はなく、利用者予測や1人当たりコスト等、施設の効率性について各種の検討がなされている状況が見られない。県財政も厳しくなりつつあり、施設の建設にあたっては中長期経営計画、コスト計算、利用者1人当たりコスト等を算定し、効率的な施設運営が図られる確信をもって建設がなされる必要がある。

（参照：S3, P39）

(3) 理事会機能のあり方

事業団には18人の理事がいるが、年2回しかない定期理事会にも出席できない多数の理事が存在する。監査対象年度では、第一回理事会には7人が、第二回理事会には10人が欠席し、委任状で決議に参加している。理事会は、事業団の唯一のチェック機関であり、本来の役割を果たせるような人物が選任されるべきである。

（参照：S5, P52）

#### (4) 利用者数の減少と施設の方向性

県営スケート場の利用者数は、75千人とピーク時183千人の41%にまで落ちている。事業団は各種対策を取ってきたが、減少傾向に歯止がかからない。その結果、1人1回当たり利用者コストは4,423円と高い水準にある。また、岩木青少年スポーツセンター（青森県体育協会の施設で県が助成金を支出）は、老朽化と近隣に町営類似宿泊施設が整備されたことから宿泊施設稼働率は17%まで低下している。県より年間5千万円前後の助成があり、利用者1人1回当たり補助金は2,707円に達する。

一度造った施設は永遠に当初の設置目的に拘束されるのではなく、コスト指標等の客観的（数値）基準により継続、転用、廃止の検討に入り、時代の変化、老朽化、利用度合、周辺施設の有無等勘案し、白紙に戻して検討すべきなのに、その仕組みが欠落している。（参照：S6, P53）

#### (5) 収支差額ゼロの収支報告と事業団の経営体質

県とは別の組織にした以上、その活動状況の実態を反映した報告をし、その活動の妥当性を外部から批判的に判断できるようなディスクロージャーを行うべきであるが、事業団の収支計算書は毎年年度途中で調整が図られ、最終的に収支差額がゼロとなるような報告をしている。

このことは県が経費の全額を負担することを意味する。経費を節約しても或いは無駄な経費があっても事業団の運営には何等影響がない状況では、経費節減に対するインセンティブもなく経済性、効率性、有効性の効果が期待でき難いやり方になっている。

施設管理、サービス供給型外郭団体は行政を補足しつつ行政効率を安価にさせる機能が期待されていると言うべきである。収支差額ゼロ形式での年度報告の解消は、県の部課組織の一部的発想から独立組織としての事業団の民間的活力を引き出す観点において考えるべき根本的問題と思われる。（参照：S7, P55）

#### (6) 補正予算の決議方法

予算は理事会の議決事項である。事業団は3月補正予算を理事長決裁しておき、翌事業年度の5月定例理事会で、事後承認している。

当年度の予算を翌年度に承認するのでは、当該事業年度の予算の範囲内で執行権限が付与されている予算制度の意義が失われる。このように予算の決議方法に問題はあるが、収支差額を丁度ゼロにするための補正予算の決議であり、それ自体に内在する問題を十分に検討する必要がある。（参照：S8, P56）

#### (7) スポーツ事業費補助金の精算手続

事業団は、各種団体に対し、選手強化や大会派遣コスト等（主に団体での交通費や宿泊費で、海外分も含む）の支援を行っているが、各団体への支給額に対する精算手続きが十分ではない。多くの場合、論理チェック（単価 X 日数、あるべきルートでの交通費、これだけの金額がかかるはずだ）による簡便法で処理され、結果として事前の予算予定額と実際額が一致する形で精算がなされ、それを立証する請求書/領収書の添付と差額の精算と言う形が取られていないものが多い。（参照：S 10, P 63）

#### (8) 使用料収入の取扱

経営努力を発揮し、より望ましいサービスを県民に提供していくように動ける仕組みになってない。法は、管理受託団体が利用料収入を収受出来る旨規定し、また、「承認料金制度」を通じて管理受託団体が料金設定をすることが出来るよう配慮しているが、スポーツ施設等の使用料収入は全て県の収入となっており事業団には帰属していない。

事業団の自主的運営を図るため事業団に帰属させるよう改善が望まれる。事業団職員が経営努力により利用者を増やし、事業団並びに職員に還元される仕組みを構築することが外郭団体とした本来の目的に叶うものとする。

また、運動公園（年間35万人利用）の自動販売機の設置料が1坪年間6,700円など、ただ同然の価格設定となっており、受益者の便益に応じた対価の設定が望まれる。

（参照：S 11, P 66）

#### (9) 情報公開の充実

政府は公益法人行政の統一的推進の一環として、公益法人の活動・実態をいっそう明瞭に開示するため「事業報告書」の開示を求めているが、事業団の事業報告書には、数行の「事業の概要」と「事業の実施状況」の記載のみしかなく、制度によって期待されるような十分な開示とは言えない。

日本公認会計士協会は公益法人に求められる事業報告書について、①法人の概況（9項目）②事業の状況（4項目）③法人の課題④株式保有の概要⑤後発事象を掲げており、今後の情報公開の参考にしていただきたい。（参照：S 12, P 67）

#### (10) 利用者増加対策

公の施設の利用状況が低下又は横ばいになっている状況が多く見られるが、利用者増加を図る恒常的な仕組みが欠けている。スポーツ事業のサービスは、①エリアサービス事業 ②プログラムサービス事業 ③クラブサービス事業に分類される。しかし、サービスの向上による増加が図られるべきエリアサービス、提供されていないスポーツプログラムを提供することによる増加対策、既存の単位スポーツクラブの支援の充実を図る面の活動が十分でないので、その面を強化し、国の進める総合型地域スポーツクラブに結びつくような増加対策の可能性検討を要望したい。（参照：S 18, P 75）



#### (11) マネジメント機能と評価の視点

事業活動を合理的、効率的に進める為には、目的や計画、達成目標（plan）を決める「意思決定機能」、計画を実施（do）するため人員配置等の「組織化の機能」、そして事業活動の「評価機能（see）」の活動が必須であるが、事業団の活動にはこの中の評価機能に弱点がある。

経営評価委員会（評価会議）をつくり、種々の観点より継続的、定型的な結果の評価が行われるべきである。又、外部評価として利用者の満足度調査も定期的に行うことが望まれる。（参照：S 19, P 78）

#### (振興協会関係)

#### (12) 内部統制に関する6つの問題点

当然期待される管理上の手続きがなされていない。具体的には、連番管理されていない領収書、売場における鉛筆書の売上記録、無料駐車券の台帳の未作成、販売用物品の定期的実査、財務規定に準拠した現金の入金手続き、観覧券の現物管理について管理上問題がある。（参照：A 13, P 115）

#### (県立図書館関係)

#### (13) 県立図書館の現状と課題

県立図書館の利用者は、県内の中央図書館という位置づけにも関わらず、現実には青森市内の住民の利用が88～91%という偏った状況となっている。

貸出利用図書と購入・蔵書の図書分野構成に大きなギャップが生じており、年間蔵書回転率が0.47～0.51回と相対的に低い水準に留まっている。

H14年10月8日現在の県立図書館の貸出可能蔵書で見たとき、約45%が過去8年間一度も貸出されていないことが判明した。

県立図書館には、県内67の図書館等支援の役割があるが、H13年度のこれら先での総貸出冊数321万冊の内、県立図書館が融通した分は3万冊（1.2%）に留まっている。

その上、市立図書館との競合状況をも含む各種課題発生の背景の1つに、青森県の公共図書館群の中で果たすべき県立図書館の役割を具体的に描き、司令塔としての機能を十分に果たしてゆくとする活動の欠如があると考えられる。（参照：B 1, P 141）

#### (14) 県立図書館の図書・特殊資料の収蔵能力

県立図書館は、H6年に開館し、その蔵書収容能力は100万冊である。H14年3月時点でのその蔵書数は756千冊であり、過去5年間の平均年間増加数は38千冊である。このことから、後6.5年経過すると県立図書館の蔵書数は、その収容能力を超えてしまう事が高い確率で予想できる。県立図書館には、記録・保管という公共的な役割があるという主張を掲げ、増築等でこの課題を解決して行く事が妥当かどうか、県民と必要なコミュニケーションをして行くことが必要と思われる。(参照：B2, P149)

#### (15) 県立図書館・近代文学館に於ける特殊資料の現物チェック

最近東京都内の博物館から林芙美子・漱石の草稿や手紙が盗まれ、競売にかけられるという事件が発生した。当館にも太宰治、石坂洋次郎、寺山修司、三浦哲郎等青森県出身の著名な作家の草稿や手紙が特殊資料として保管されている。今回サンプリングでテストした範囲内では不一致がなかったが、在庫チェックは臨時的・部分的な方法に留まっており、十分な棚卸し手続きとは考えられない。

毎年全件を定期的・計画的に実地棚卸を行い検証されるよう要望したい。

(参照：B3, P150)

#### (16) 県立図書館に於ける人件費の範囲

実際の図書館業務従事者に対する支給人件費とは異なる人件費が”図書館費”として報告がなされる慣行がある。その理由は、図書館従事者の職階に県庁内職位の”参事・副参事”が存在しない仕組みになっているため、その県職員が図書館業務に携わる場合は、実態と異なる会計処理と報告が伝統的になされてきている。

教育委員会という大きな枠組みの中で人り繰りの問題は調整されるが、H13年度の場合、図書館費は11百万円実際支給額よりも過小に報告され、読者に誤解を与えている。

実態に即し、実際の支給額を図書館費として処理報告がなされるよう手続きを改正すべきである。(参照：B4, P151)

#### (17) 県立図書館の図書・特殊資料、物品の付保

近代文学館の特殊資料(太宰治の草稿や手紙など)の資料整備費の年額は約24百万程度であるが、所蔵物の85%は関係者からの寄付によっており、全体の財産価値総額は捕らえ切れていない。

これらの付保には明確な基準が県には存在しないため、例外的な場合以外は保険が掛けられていないので、付保についての手続きを定めるべきである。

(参照：B6, P154)

## (三内丸山関係)

### (18) 管理運営組織の複雑性と課題

三内丸山遺跡は、県土整備部（都市計画課）と教育庁（文化財保護課）による二重共同管理による複雑な維持運営がなされており、外からの想像と異なる。これには、公園を管轄する国土交通省と遺跡を管轄する文化庁という国の縦割り行政の影響が背景にある。このような複雑な管理方法が、平成14年8月に起きた遺跡毀損（又は損傷）事故の遠因の1つになってはいなかったとは言い切れない。

総合的で一体化された管理運営が望まれる。（参照：C1, P168）

### (19) 利用者・見学者数の遡減傾向

三内丸山遺跡への見学・利用者数の伸びを支える仕組みが十分ではない。

基本計画検討当初、年間訪問人数100万人と見る判断の誤りを犯した。三内丸山への訪問者の人数は平成9年、57万人をピークに減少傾向を辿り、14年度には25万人程度にまでなると見られている。社会科学系統の施設は、時間の経過と共に訪問員数が減少してしまう傾向があるとの経験則が他の施設でも確認されているとの意見を聞かされた。

今度開館の縄文時遊館に効果を期待しながらも、遺跡のソフト面の開発・県民のリピーター利用客化の努力をし、三内丸山の恒常的魅力を高めて行く活動が必要と考える。

（参照：C2, P171）

## (郷土館関係)

### (20) 郷土館利用者増加対策

郷土館利用者数に予想外の急速な減少が見られる。しかしながら、平成13年度までこのような状況を打開し、郷土館の利用者を増加させる為の具体的・抜本的な対策が取られてこなかった。14年度以降改善努力がみられるが、開館・利用時間の見直し、アンケート調査の更なる有効な生かし方、広報活動の強化等も勘案し、早急な対応が必要と思われる。（参照：E1, P202）

### (21) 郷土館特別展期間中の来館者数

郷土館の施設の概要のセクションで示してあるように、郷土館の観覧者数は昭和48～51年頃の年間平均来館者数67千人から H12年の31千人、そして H13年度の19千人と長期減少傾向にある。

そのため入館者数の増加対策として特別展開催に努力が傾けられているが、必ずしも期待したような来館者数に至っていない。（参照：E6, P217）