

平成21年度

包括外部監査結果報告書

外郭団体の事業及び岡山市の外郭団体等に対する統制

岡山市包括外部監査人
小 林 裕 彦

目 次

第1章 包括外部監査の概要	1
1 監査の種類.....	1
2 監査の対象.....	1
3 監査の実施期間.....	1
4 監査の体制.....	1
5 利害関係.....	1
6 監査のテーマの選定理由.....	1
7 監査対象部署.....	2
8 監査のチェック項目.....	2
9 監査の方法.....	12
第2章 外郭団体の事業（総論）	13
第1 本市の外郭団体の定義	13
1 概要.....	13
2 第1定義.....	13
3 第2定義.....	13
4 実質的な出資割合.....	13
第2 本市財政と外郭団体の関係	14
1 本市の財政指標.....	14
2 まとめ.....	15
第3 本市の外郭団体の分析	15
1 外郭団体の出資，財政支出等.....	15
2 外郭団体の財務状況.....	16
3 外郭団体の規模.....	17
4 外郭団体の財務数値.....	18
5 外郭団体の出資の適正性.....	19
6 外郭団体の機能，役割.....	19
7 他の政令指定都市との比較.....	20
8 外郭団体と本市の施設.....	21
9 本市職員の派遣.....	22
10 本市OB職員の採用.....	23
11 外郭団体の手当.....	24
12 公益認定.....	25
第3章 外郭団体の事業（各論）	27
第1 財団法人岡山市勤労者福祉サービスセンター（愛称 ときめきプラザ）	27
1 団体の概要.....	27

2	チェック項目の充足状況	28
3	組織	31
4	財務	31
5	事業	32
6	本センターの見直し	34
7	本センターの存続	37
第2	財団法人岡山市建設公社	40
1	団体の概要	40
2	チェック項目の充足状況	41
3	組織	44
4	財務	44
5	事業	45
6	本公社の解散について	48
第3	財団法人岡山市公園協会	50
1	団体の概要	50
2	チェック項目の充足状況	51
3	組織	54
4	財務	54
5	事業	56
6	指定管理	56
7	契約事務	57
8	課題	57
第4	財団法人岡山市シルバー人材センター	58
1	団体の概要	58
2	チェック項目の充足状況	59
3	組織	62
4	財務	63
5	事業	65
6	施設管理	67
7	不正経理問題	68
8	本センターの経営改善	69
第5	財団法人岡山シンフォニーホール	70
1	団体の概要	70
2	チェック項目の充足状況	71
3	組織	74
4	財務	74
5	事業	75
6	施設管理	76
7	契約	78

8 課題	80
第6 財団法人岡山市水産協会	81
1 団体の概要	81
2 チェック項目の充足状況	83
3 組織	86
4 財務	86
5 事業	88
6 今後の課題	89
第7 財団法人岡山市水道サービス公社	91
1 団体の概要	91
2 チェック項目の充足状況	92
3 組織	95
4 財務	96
5 本公社の解散論	97
6 事業	98
7 契約	105
8 本公社の見直し	105
第8 財団法人岡山市スポーツ・文化振興財団	107
1 団体の概要	107
2 チェック項目の充足状況	108
3 組織	111
4 財務	111
5 事業	112
6 指定管理	113
7 本財団の見直し	115
第9 財団法人岡山市ふれあい公社	116
1 団体の概要	116
2 チェック項目の充足状況	117
3 組織	120
4 ふれあいセンターの施設	122
5 財務	123
6 事業	126
7 本公社の事業分析	132
第10 財団法人岡山市建部町観光公社	133
1 団体の概要	133
2 チェック項目の充足状況	134
3 組織	137
4 財務	137
5 事業	137

6	本施設の見直し	140
第11	財団法人岡山県下水道公社	141
1	団体の概要	141
2	チェック項目の充足状況	142
3	組織	145
4	財務	145
5	事業	146
6	契約	147
7	課題	148
第12	財団法人児島湖浄化センター周辺対策基金	149
1	団体の概要	149
2	チェック項目の充足状況	150
3	組織	153
4	財務	153
5	事業	153
6	経営管理	153
7	課題	154
第13	財団法人吉井川水源地域対策基金	155
1	団体の概要	155
2	チェック項目の充足状況	156
3	組織	159
4	財政	159
5	事業	160
6	経営管理	161
7	課題	161
第14	岡山花き精算株式会社	162
1	本会社の概要	162
2	チェック項目の充足状況	163
3	財務	166
4	事業	167
5	株式の売却による本市の関与の解消	169
第15	株式会社岡山コンベンションセンター	170
1	本会社の概要	170
2	チェック項目の充足状況	171
3	組織	174
4	財務	174
5	施設管理	176
6	契約事務	177
7	事業の検討	177

第 16	岡山市場冷蔵株式会社	181
1	本会社の概要	181
2	チェック項目の充足状況	182
3	財務	185
4	事業	185
5	問題点	185
第 17	岡山都市整備株式会社	187
1	本会社の概要	187
2	チェック項目の充足状況	188
3	組織	191
4	財務	191
5	事業	192
6	今後の方針	192
第 18	岡山港埠頭開発株式会社	194
1	本会社の概要	194
2	チェック項目の充足状況	195
3	財務	198
4	事業	198
5	株式の売却による本市の関与の解消	198
第 19	岡山市土地開発公社	199
1	団体の概要	199
2	チェック項目の充足状況	201
3	財務	204
4	事業	205
5	本公社の見直し	209
第 20	岡山都市開発株式会社	210
1	本会社の概要	210
2	チェック項目の充足状況	212
3	組織	215
4	財務	215
5	事業	216
6	課題	217
第 21	有限会社サウスヴィレッジ	219
1	本会社の概要	219
2	チェック項目の充足状況	220
3	組織	223
4	財務	223
5	事業	224
6	施設の扱い	226

第22	社団法人おかやま観光コンベンション協会(前 社団法人岡山市観光協会) …	229
1	団体の概要	229
2	チェック項目の充足状況	230
3	組織	233
4	財務	233
5	事業	236
6	(財)岡山市建部町観光公社との統合	240
第23	社会福祉法人岡山市社会福祉協議会 …	241
1	団体の概要	241
2	チェック項目の充足状況	243
3	組織	246
4	財務	247
5	事業	251
6	施設管理	256
7	本協議会と(財)岡山市ふれあい公社の統合	257
第4章	まとめ …	258
第1	岡山市の外郭団体等に対する統制 …	258
1	問題点	258
2	岡山市外郭団体等統制委員会	258
3	外郭団体等統制委員会の外郭団体の統廃合等の決定に対する障害	262
第2	外郭団体以外の本市の関与団体 …	262
1	本市の出資団体	262
2	本市の関与する無出資団体	264
3	本市の関与団体の全体像	264
4	外郭団体以外の本市の関与団体に対する統制	264
5	外郭団体の定義の拡充	265
第3	「(社)岡山市安全・安心町づくり協会(仮称)」の設立 …	271
1	本監査との関係	271
2	設立の趣旨案(骨子)	271
3	定款案(骨子)	271
第4	指摘事項, 意見の合計 …	273
第5	外郭団体の再編のスキーム …	273
第6	事業仕分による効果額 …	275

第1章 包括外部監査の概要

1 監査の種類

地方自治法第252条の37第1項及び第2項に基づく包括外部監査

2 監査の対象

(1) 対象事項（選定した特定の事件）

「外郭団体の事業及び岡山市の外郭団体等に対する統制」

(2) 監査対象年度

平成20年度。

ただし、必要に応じて平成19年度以前も監査の対象とする。

3 監査の実施期間

平成21年4月27日から同22年3月25日まで

4 監査の体制

包括外部監査人 弁護士 小林 裕彦

補助者 公認会計士 石川 千晶

補助者 公認会計士 井上 信二

補助者 弁護士 周 東秀成

5 利害関係

包括外部監査人及び各補助者は、次の点を除き、監査の対象とした事件について地方自治法第252条の29に規定する一切の利害関係を有していない。

補助者井上信二は、平成21年4月1日現在、(財)岡山市シルバー人材センターの監事及び(財)岡山市ふれあい公社の理事であるため、両団体の監査には一切関与していない。

6 監査のテーマの選定理由

(1) 外郭団体の本市財政に占める影響

本市の外郭団体は、現在、23団体存在する。

外郭団体に対する本市からの出資額は合計3,023,506千円、これらの団体に対する本市からの財政支出は合計3,195,907千円にも上っており（平成20年度決算額）、外郭団体の本市財政に占める影響は少なくはなく、外郭団体の事業等の適正化は重要課題である。

(2) 外郭団体を取り巻く問題点

外郭団体に関しては、指定管理者制度の導入など外郭団体を取り巻く状況が変化していたり、民間の経営ノウハウを生かすべく設立した外郭団体が当初の設立目的を達成していたり、本市との関係で、外郭団体が独占的、優位的な条件の下で業務を実施していて、市場原理が働きにくい状況になっている可能性がある。

また、外郭団体が補助金、委託費等本市からの財政支出に依存してルーティンワークに終始してしまい、自主事業や営業努力を積極的に行おうとするなどの民間の経営ノウハウを生かすという意欲に欠けていないかについても検討を行う必要がある。

(3) 外郭団体の自主性と自立性

しかし、外郭団体のマイナス面だけを強調することは適切ではない。

行政本体にビルトインされている予算制度、公務員制度、人事制度等に基づく、サービスの硬直性と人件費コストの割高といった弊害を克服して、多様化していく住民ニーズに、弾力的かつタイムリーに対応できる「高感度の行政サービス供給主体」として外郭団体を正面から認知して、それをうまく、やる気を持たせて機能させる仕組みを作ることが重要である。

このためには、外郭団体の自主性と自立性の強化が必要であり、本市の外郭団体に対する関与は、本市の政策を反映しつつも、必要最小限であるべきである。

(4) 外郭団体の統廃合等を積極的かつ実効的に進めていくための組織、体制

外郭団体が民間の経営ノウハウを生かした高感度の行政サービス供給主体として存在意義を有する以上、外郭団体の制度設計においては、スクラップアンドビルドが柔軟に機能していく仕組みが必要である。

しかし、外郭団体については、その統廃合や出資の引揚げ等につき外郭団体自体や所管課の意向が働きやすく、本市全体のシステムとして、外郭団体の統廃合や出資の引揚げ等を積極的かつ実効的に行っていくための意思決定手続とその実行手続が存在していないのではないかと考える。

このため、外郭団体の統廃合や出資の引き揚げ等を積極的かつ実効的に行っていくための組織、体制について検討を行う必要がある。

(5) 外郭団体以外の本市の関与団体

ところで、地方自治体の関与団体は外郭団体だけではない。

外郭団体以外に関与団体としては、外郭団体以外の本市の出資団体(出資割合が25%未満で、かつ、本市から財政的援助を受けていない団体)、本市は出資していないが、①本市庁舎に事務所を置く団体、②本市職員が事務を行っている団体、③本市の職員が役職に就任している団体が存在する。

これらの団体については、法制度上、本市の統制が及びにくくなっていることの問題点の指摘と、本市の外統制を実現していくための手続を検討する必要がある。

(6) まとめ

以上の次第で、今年度においては、「外郭団体の事業及び岡山市の外郭団体等に対する統制」をテーマとして、包括外部監査を実施する。

7 監査対象部署

23の外郭団体とその外郭団体の所管課、行政改革推進室、財産管理課、外郭団体以外の本市の関与団体の所管課

ただし、監査の過程で必要が生じた場合は、さらに監査対象部署を追加することがある。

8 監査のチェック項目

外郭団体は、合計23団体存在し、その事業は多岐にわたる。このため、外郭団体の監査に当たっては、監査のチェック項目をどのように設定するかが重要となる。

外郭団体の事業の監査に当たっては、上記のテーマの選定理由における問題意識の下、岡山市行政改革推進室が平成20年6月に取りまとめた「岡山市外郭団体改革方針」(総

論)における外郭団体改革の具体的方策を踏まえ、①組織、②財務、③事業、④経営管理、⑤指定管理、⑥再編・統廃合ごとに、次のとおり、監査のチェック項目(太字部分)を設定したので、チェック項目とした理由とともに掲げる。

第3章の外郭団体の事業(各論)においては、以下の60項目の監査のチェック項目ごとに検討を行っている。

評定の意味は次のとおりである。

指摘事項・・・違法又は不当であり、是正、改善を求めるもの及びそれに準ずるもの。

意見・・・・・・違法又は不当ではないが、是正、改善を求めるもの。

意見(提言又は問題意識)・・・・・・是正、改善までは求めないが、包括外部監査人の提言又は問題意識として述べるもの。

[組織関係]・・・・・・(1)～(10)

[財務関係]・・・・・・(11)～(19)

[事業関係]・・・・・・(20)～(33)

[経営管理関係]・・・・(34)～(43)

[指定管理関係]・・・・(44)～(48)

[再編、統廃合関係]・・(49)～(60)

[組織関係]

(1) **経営責任者を常勤化にしているか。**

本来、企業の経営責任者は常勤として団体の経営状況の推移を見極め、その状況に合わせて的確な経営の舵取りを行うべき存在である。

このため、本市の特別職等による外郭団体への常勤役員就任は行うべきではなく、団体経営の意思決定者となる経営責任者を常勤とすべきである。

(2) **職員配置や定数管理は適正か。**

外郭団体においては、職員配置や定数管理が適正かどうかは必ずしも明らかでないので、監査のチェック項目とした。

(3) **役員へ民間企業経験者を登用しているか。**

外郭団体の役員に民間企業経験者を登用することにより、民間のノウハウを生かすという外郭団体の趣旨が生きてくるし、本市に依存しない経営手法の改革も可能となる。

(4) **役員任期・報酬は適正か。**

特定の役員が長期間外郭団体に在籍し続けていると、組織が閉鎖的になって、経営改善の支障となるリスクがあるので、監査のチェック項目とした。

また、上記役員報酬の報酬についても不当に高額すぎないかなどを検証する必要がある。

(5) **役職員の定年制**

外郭団体においては、役職員の定年制が規定されているかどうかは必ずしも明らかでないので、監査のチェック項目とした。

なお、役員については、定年制の規定を設けていない外郭団体が多いと考えられるが、

組織の活性化等のため役員についても定年制を設けるべきであるとする。

(6) **プロパー職員を積極的に活用しているか。**

民間のノウハウを活かすという外郭団体の趣旨と外郭団体が自主事業を積極的に展開していくという観点からは、プロパー職員採用の活用が必要である。

本市OB職員と市からの派遣職員が幅を効かせていて、プロパー職員が十分に活用されていないのではないかという危惧があるため、監査のチェック項目とした。

(7) **民間企業経験者、人材派遣、アルバイト等多様な人材活用を行っているか。**

外郭団体の職員には、行政経験者だけでなく、経営感覚や営業センスを有する民間企業経験者を積極的に活用し、組織の活性化と経営手法の改革を図るとともに、非常勤の人材派遣職員・アルバイト等を有効に活用し、タイムリーな人材補強と人件費の削減を図るべきである。

(8) **職員の派遣は必要かつ適正か。**

本市職員の外郭団体への派遣については、その外郭団体の自立性、自主性の強化の観点からその必要性が問われるべきである。

かかる観点から、派遣職員の決定システムを検証する必要がある。

また、公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律に基づいて適正に派遣が行われているかどうか、特に、本市が、派遣職員に対し給与を支給できる場合は法定されているところ、本市が外郭団体に対し支出した補助金や委託費が実質的に派遣職員の給与を負担していれば、本市が派遣職員へ給与を支給できる要件が限定されていること（いわゆるノーワーク・ノーペイ）の趣旨が没却されるので、本市の補助金や委託費の中に人件費負担分があるかどうかの検証を行うべきである。

(9) **本市OB職員の再雇用は必要かつ適正か。**

外郭団体における本市OB職員の再雇用については、豊富な行政経験と知識を有する人材の活用のためということが言われる。

しかし、外郭団体の自立性、自主性の強化の観点からその必要性が問われるべきであり、指定席への天下りとなってはならない。

かかる観点から、本市OB職員の採用の決定システムとその必要性を検証する必要がある。

(10) **人事・給与制度は適正か。不必要な手当はないか。**

外郭団体は、常勤役員及び職員の給与や昇給について、単に本市に準じた処遇（給与水準、手当、昇進等）とするのではなく、個々の外郭団体の経営状況や業績を反映した成果主義的な報酬体系や人事制度など、インセンティブの働く仕組みを導入すべきである。

また、外郭団体においては、本市の制度を模倣した民間会社にないような不必要な手当がないかどうかを検討する必要がある。

[財務関係]

(11) **財務数値は適正か。**

外郭団体の財務状況が健全であるかどうかを判断するため、流動比率、自己資本比率、経常収支比率を算出して分析する必要がある。

流動比率（流動資産÷流動負債×100）は、1年以内に返済しなければならない流動負債に対する1年以内に資本化できる流動資産の比率であり、外郭団体の支払能力を確認をするための数値である。一般に150%以上が望ましいとされているが、100%未満の外郭団体については、要因分析を行う必要があると考えられる。

自己資本比率（自己資本（正味財産）÷総資産×100）は、総資本に占める返済義務の無い自己資本の割合であり、外郭団体の財務基盤の安定性・健全性を確認するための数値である。日本国内の金融・保険業を除く資本金1,000万円以上の営利法人の平均は33%であり、資本金1億円以下の営利法人だと27.6%となっている。外郭団体においては、50%未満のものにつき、要因分析を行う必要があると考えられる。

経常収支比率（経常収入÷経常支出×100）は、資金繰りを示すための数値であり、100%以上が望ましいとされている。外郭団体においては、100%未満のものにつき、要因分析を行う必要があると考える。

以上の財務数値を基に、外郭団体財務状況が健全であるかどうかを検討する必要がある。ただし、以上の財務数値による分析は、外郭団体の事業等によっては必ずしも健全性の目安にはならない場合もあることに注意した上で、検証する必要がある。

(12) 基本財産を毀損しない運用を行っているか。

外郭団体（特に財団法人）においては、基本財産は、法人格の基礎であり、公益活動を行うための収入の基本となるので、これを減価してはいけない。

また、外郭団体においては、基本財産や流動資産の管理方法にも留意すべきである。

(13) 本市の財政支出に依存していないか。

外郭団体の事業の性格上、本市の財政支出（補助金、委託費、負担金等）による程度依存せざるを得ない団体も存在するが、それが過度であれば、実質的に本市の一部と評価されてしまい、あえて本市が外郭団体をして事業を行わせる理由が薄れてしまう。

このため、財政支出依存比率（本市の財政支出額÷総収入×100）を算出して分析する必要がある。

財政支出依存比率については、外郭団体の事業内容がさまざまであるため、一律に何%以下であれば適正であるとは言えないが、50%を超える外郭団体については、要因分析を行う必要があると考える。

(14) 支出に占める管理費比率は適正か。

支出に占める管理費比率が高いということは、団体職員の人件費や団体自体の運営費の割合が高く、その団体の事業実行性が弱い可能性があり、団体の存在意義に関わるので、管理費比率（管理費÷支出×100）を算出して分析する必要がある。

管理費比率については、外郭団体においては明確に事業費と管理費が区別されていないものもあり、また、外郭団体の事業内容がさまざまであることから、一律に何%以下であれば適正であるとは言えないが、30%以上の外郭団体については、要因分析を行う必要があると考える。

(15) 補助金は適正か。

外郭団体に支出される補助金については、対象となる事業の公益性等から補助の必要性

を精査するとともに、その効果や達成度を費用対効果等の観点から評価し、補助対象の範囲、補助等を見直すとともに、補助金の適正な支出に努めるべきである。

また、補助金が既得権益化していないかどうかを検討するとともに、本市からの恒常的な補助金が毎年度累増している外郭団体にあつては、増加原因の検討を行い、今後も増加が見込まれる場合は、補助金の増額によらない抜本的な経営計画の策定を検討すべきである。

(16) 委託は適正か。必要がないのに随意契約となっていないか。

外郭団体への単独随意契約による業務委託については、その必要性について検討するとともに、委託事業のうち再委託の割合の高い事業は当該団体へ委託することの適否について検証する必要がある。

(17) 不要な積立金はないか。

外郭団体の監査に当たっては、本市の財政支出の削減の視点が重要である。

このため、本市が多額の委託を行って、外郭団体が多額の積立金を保有しているような場合は、その積立金（内部留保金）の必要性の検証を行うべきである。

(18) 非営利法人において、収入に占める収益事業の割合が高くなりすぎている団体はないか。

社団法人、財団法人が本来行うべき公益事業の補完のため、一定の収益事業を行うことは認められているが、それが過大になると出資目的にそぐわない。

社団法人、財団法人においては、公益認定の基準の一つとして、公益目的事業比率が50%以上となると見込まれることが挙げられているところである。

そこで、社団法人、財団法人の収益事業比率（収益事業収入÷事業収入×100）の算出を行うとともに、それが50%を超える場合は要因分析を行う必要があると考える。

(19) 不動産について時価を計算し、定期的に含み損益を計算しているか。

不動産を保有している外郭団体において、定期的に不動産の時価評価がなされ、含み損益が計算されているかどうかは適正な資産管理の前提であるため、監査のチェック項目とした。

〔事業関係〕

(20) 目標・計画は存在するか。内容は適正か。

外郭団体が適切かつ効果的な行政サービスを提供するためには、ただ補助金や委託費に頼って漫然と経営を行うだけではなく、毎期の事業計画以外に、自ら組織、事業に関する短期及び中長期的かつ適正な目標、計画を策定するとともに、それを実行して、民間企業と同様に経営改善を図るべきである。

(21) 自主事業を検討・実施しているか。

外郭団体においては、会社法法人のみならず公共的法人にあつても、委託事業に頼ることなく、市民の新しいニーズに基づく先駆的事业を自ら企画・実施するなど、自主事業を積極的に展開し、安定的な収益基盤を確保し、本市の財政的負担の軽減や、団体の活性化に資するべきである。

このため、自主事業比率（自主事業による収入÷事業収入×100%）を算出して分析する必要がある。

自主事業比率については、外郭団体の事業内容がさまざまであることから、一律に何%以上であれば適正であるとは言えないが、自主事業比率が20%未満の外郭団体については、要因分析を行う必要があるとともに、20%以上でも、内容的にそれが、十分であるかの検討も行う必要があると考える。

(22) 新たな収入源の確保を検討、実施しているか。

外郭団体においては、委託料や補助金以外の自主財源として、寄付金や広告料収入、事業に対する協賛金など、新たな収入源の開拓に努めるべきである。

そして、安定的な収益基盤を確保し、本市の財政的負担の軽減や、団体の活性化に資するべきである。

(23) 営業経験者の採用等営業の強化を図っているか。

外郭団体においても、民間のノウハウを生かすという外郭団体の趣旨にかんがみ、民間企業と同様、営業経験者の採用や営業力向上の研修に職員を派遣するなど、「待ち」の姿勢から「攻め」の姿勢へと営業の強化を図るべきである。

(24) 顧客満足度の調査・分析を行い、その向上を図っているか。

外郭団体が提供する公共サービスが、その事業対象とする顧客（サービスの受け手である住民）のニーズを満たしていなければ、事業目的を達成しているとはいえず、団体の発展自体も望めない。

このため、外郭団体においても、民間企業同様、利用者へのアンケート等による顧客満足度調査を実施・分析し、顧客ニーズに合わせた事業内容の改善に努めるべきである。

(25) 個人情報保護の体制がとれているか。

民間企業と同様、外郭団体においても、取り扱う個人情報が流出、漏洩すれば、多額の損害賠償を提起されるリスクがある。

加えて、利用者からの個人情報の閲覧、修正について、外郭団体がその適正な手続を設けているかどうかもコンプライアンス上重要であるため、監査のチェック項目とした。

(26) 情報公開を制度化しているか（ホームページの活用も含めて。）

本市が出資等により外郭団体に関与している以上、外郭団体の財務状況はもとより、事業内容、さらには、本市のOB職員の採用等の重要な情報は公開すべきである。

情報公開は、外郭団体の市民からの統制のための契機となることを重視すべきである。

(27) 再委託の割合が高くなっていないか。再委託の際に競争性を確保しているか。

外郭団体は市政の補完的役割を担っており、民間事業者の活用が困難な委託事業等が事業の中心となるため、他の事業者への包括的再委託（丸投げ）は適切ではないし、再委託がいわゆる丸投げになってしまうと外郭団体の存在意義が失われてしまう。

しかし、効率的・効果的な事業実施のためやむを得ず部分的な再委託を行う場合は、競争入札の導入など本市の契約事務基準に準拠した競争性の高い契約を行うべきである。

このため、再委託比率（再委託費÷委託費×100）を算出して分析するとともに、

再委託事業の中に入札を導入すべき事業が存在しないかどうかの検証を行う必要がある。

- (28) **事業内容において、例えば、介護事故や利用者からの金銭の預かりなどの法的リスクのあるものが含まれていないか。**

外郭団体の中には、例えば、介護事故や利用者からの金銭等を預かりなど、さまざまな法的リスクを抱えるものがあるのでその法的リスクを検証すべきである。

- (29) **施設の工作物責任及びその管理上の責任を追及される法的リスクはないか。**

外郭団体の管理する施設において、外郭団体が施設の設置等の欠陥に基づく工作物責任やその他施設管理上の責任を追及されるリスクがあるので、その法的リスクを検証すべきである。

- (30) **不要な事業所、施設、設備等はないか。**

外郭団体においては、これまで本市が御津町、灘崎町、建部町、瀬戸町と合併を行ってきた経緯や外郭団体の従前の沿革のため、不要な事業所、施設、設備等を保有している可能性があるため、監査のチェック項目とした。

- (31) **アウトソーシング、資材の一括購入等による事務効率を図っているか。**

外郭団体においては、さらなる経費削減のため、既存事業を点検し、団体が直接実施するよりも民間活力を活用することにより効率的・効果的に事業が実施できるものについては、アウトソーシング、資材等の一括購入等事務効率を図るべきである。

- (32) **今後、施設、設備の補修に多額のコストがかからないか。**

外郭団体の所有又は管理する施設の設備について、将来、多額の修繕コストがかかるのであれば、財務状況の悪化はもとより、場合によっては外郭団体の存在すら危うくなるリスクがあるので、検証を行う必要がある。

そして、本市としてはそのリスクを回避するため、出資を引き揚げるなどの対応を検討すべきである。

- (33) **効果的な職員研修を行っているか。**

外郭団体の活性化、経営能力の向上のため、個々の職員の総合的なスキルアップは必要不可欠なので、効果的な職員研修が行われているかどうかを監査のチェック項目とした。

[経営管理関係]

- (34) **理事会（取締役会）への理事（取締役）及び監事（監査役）の出席率は適正か。また、十分な議論はされているか。**

外郭団体の重要な意思決定機関である理事会（取締役会）が形骸化していれば、外郭団体の事業展開や経営改善が消極的になるだけではなく、ガバナンス上の問題が生じ得る。

このため、理事会（取締役会）の理事会（取締役会）への出席状況と議論の状況を検討することにより、本市から独立した意思決定と統制の実効性を検証する必要がある

同様に、監事（監査役）は理事（取締役）の業務執行を監査する職責があるところ、監査（監査役）が理事会（取締役会）に出席していなければ、業務執行の監査が不十分になる。

このため、監事（監査役）の理事会（取締役会）への出席状況と議論の状況を検討することにより、ガバナンスの実効性を検証する必要がある。

(35) 財団法人において、評議員会の評議員の出席率は適正か。また、十分な議論はなされているか。

評議員会が設置されている外郭団体においては、評議員会は、団体の重要事項について答申を行ったり、理事を選任するなどの重要な権限を有している。

このため、評議員の評議員会への出席状況と議論の状況を検証する必要がある。

(36) 監査は、公認会計士等により定期的かつ実効的になされているか（現金、預金、借入金、債権、債務の突合も含む。）。

公認会計士等の専門家以外の監事（監査役）しかいない団体については、原則として、公認会計士等の専門家を監事（監査役）とするとともに、定期的かつ実効的な監査がなされる必要がある。

そして、監査に当たっては、現金、預金、借入金、債権、債務の突合が適正になされているかどうかの検証が必要である。

加えて、専門家による内部の監査のみならず、公認会計士等の専門家による外部の監査が行われているかについても検証する必要がある。

(37) コンプライアンス（法令遵守）体制の確立

コンプライアンスは、その言葉が一人歩きするだけでは意味がなく、それを実現するための制度の確立とその重要性を認識する職員による実践により改めて実現されるものである。

外郭団体において、コンプライアンス実現のため、コンプライアンス規程及びコンプライアンスマニュアルの策定、コンプライアンス研修、公益通報制度の整備等の体制が整えられ、それがどのように実践されているかが重要であるため、監査のチェック項目とした。

(38) 契約は適正か。

外郭団体は、前述の再委託以外にも、賃貸借契約等さまざまな契約を締結しているが、その内容等に法的問題がないかどうかは重要であるため、監査のチェック項目とした。

(39) 出納は適正か。

外郭団体においては、現金の出納を行っている団体があるところ、その管理が適正に行われるべき体制がとれているかが重要なので、監査のチェック項目とした。

(40) 文書管理、事務処理管理は適正か。

外郭団体の文書管理、事務処理については、団体内部の規程に基づき、規程どおりに行われているかどうかは重要であるため、監査のチェック項目とした。

(41) 労務管理は適正か。

ヒト、モノ、カネのうち、ヒトに関するトラブルがあれば、団体の経営力が弱体化し、発展が望めない。

そこで、就業規則に基づき適正な労務管理がなされているか、また、時間外労働、タイムカードによる労働時間管理等について適正か否かを検証する必要がある。

また、サービス残業や不当解雇等労務管理上の法的リスクが存在していないかについても検証する必要がある。

(42) **固定資産、備品の管理は適正か。**

外郭団体においては、固定資産、備品の管理が不十分ではないかという危惧があるので、チェック項目とした。

(43) **社団法人、財団法人において、今後、公益認定は可能か。**

一般法、公益法、整備法の施行により、既存の社団法人、財団法人は、平成25年1月30日までに、一般法人の認可又は公益法人の認定のいずれかを選択し、その登記をしないと解散したとみなされてしまうところ、公益認定については、公益目的事業比率が50%以上の見込みであること等の基準の充足が必要である。

ところで、公益認定が受けられないということは不特定かつ多数の利益の増進に寄与する公益法人ではなくなるので、公益認定が可能かどうかを監査のチェック項目とした。

[指定管理関係]

(44) **指定管理者制度において、施設の有効利用がなされているか。**

外郭団体の中には、施設の管理運営を主たる業務とする施設管理運営型外郭団体がある。

平成20年4月1日現在で、公の施設の指定管理者に選定されている団体は、23団体中13団体である。

指定管理者制度の導入については、指定管理料の削減のみならず、施設の有効利用の観点から指定管理者制度の導入対象が決定されているかどうかの視点が重要である。

このため、施設管理運営型の外郭団体の事業の監査に当たっては、指定管理者制度によって付与された当該団体の権限内の事業の検証のみならず、本市の指定管理者制度の導入方法等の検証が必要である。

(45) **指定管理者制度の運営状況に問題はないか。**

外郭団体が公の施設の指定管理者に選定されていることが適切であるとしても、その運営が施設の有効利用と市民の利便に結び付いているかどうか等制度の運営状況を検証すべきである。

(46) **非公募型の指定管理者制度は適正か。**

非公募により指定管理者となっている外郭団体については、その外郭団体を存続させるため、長期間にわたって単独選定若しくは優先選定又は非公募により指定管理者に選定されていないかを指定管理者制度の趣旨、目的に遡って検討すべきである。

(47) **公募の場合、管理者の選定方法に問題はないか。**

公募であっても当該外郭団体に有利な選定基準が設けられているなど指定管理者の選

定方法に問題がないかを検討すべきである。

(48) **指定管理の協定内容に問題はないか。**

指定管理の協定内容は、利用料金制の有無、指定管理者の施設の修繕の範囲などさまざまであるところ、有効な施設管理の趣旨に従ってその合理性を検討すべきである。

[再編・統廃合関係]

(49) **設立目的自体が不合理な団体はないか。**

外郭団体については、現状を前提にした事業や財務の監査のみならず、そもそも設立目的が合理的であったか否かまで遡って検証を行う必要がある。

既存の外郭団体を当然の前提とするのではなく、何故、その時期に本市が当該外郭団体を設立したのか（出資したのか）を検証する必要がある。

(50) **設立目的、事業内容、役割分担、採算からみて、出資金・出捐金は適正か。**

外郭団体への出資金・出捐金については、本市の出資・出捐の必要性やその比率について、外郭団体の設立目的、設立の経緯、事業内容、本市と他の自治体及び民間との役割分担などから総合的に判断し、出資の引き揚げも含めて適宜見直しを図るべきである。

(51) **設立目的を達成した団体及び事業開始時の目的を達成した事業はないか。**

設立目的は合理的であったとしても、その後の外郭団体を取り巻くさまざまな社会経済状況の変化により、外郭団体の設立目的を達成したり、事業目的を達成したという可能性が生じるため、監査のチェック項目とした。

(52) **今後、存在意義が希薄化することが予想される団体及び事業はないか。**

同様に、外郭団体を取り巻く社会経済状況の変化により、外郭団体の存在意義が薄れたり又は中期的に希薄化することが予想される団体及び事業はないかの検証を行うべきである。

(53) **事業が民間事業との類似又は民間企業でも実施可能な団体はないか。**

行政の限られた人的、物的資源の効果的配分の観点からは、民間企業でやれることは民間企業でやってもらうべきである。

そこで、外郭団体の主たる事業内容が民間企業の事業内容と類似していれば、その事業は外郭団体の事業としては不必要である可能性が高いし、また、その外郭団体の存在意義は薄れたといわざるを得ない。

また、外郭団体の主たる事業内容が民間企業でも実施可能であり、外郭団体に優位性がなければ、その外郭団体の存在意義は薄れたといわざるを得ない。

(54) **設立目的及び事業が他の外郭団体と類似している団体、事業はないか。**

それぞれの外郭団体の事業内容には、沿革と経緯があるが、団体ごとが類似の事業をそれぞれ別に組織で行っていたのでは、事業全体の有効性と効率性の視点からは問題であるので、外郭団体又はその事業の統合を検討すべきである。

(55) **職員数が少なく、事業の実体が乏しい小規模外郭団体となっていないか。**

外郭団体において、歴史的経緯の中で、職員数が少なくなったり、事業内容が乏しくなっているものがあれば、その外郭団体は社会経済状況の変化等により設立目的を達成し、歴史的使命を全うした可能性が高いといえるので、小規模外郭団体の現状分析とその統廃合、解散を検討すべきである。

(56) **多額の累積欠損金があり、かつ、経営状況からみて累積欠損の解消が困難な団体はないか。**

外郭団体の中には累積欠損額のある団体が存在するが、中期的にみて、累積欠損を解消できないとすると、団体の財政が破綻したり、本市が新たな負担を強いられるなどのリスクが生じるため、解散等を検討すべきである。

(57) **法人形式（株式会社、有限会社、財団法人、社団法人等の形式）が不合理な団体はないか。**

外郭団体の法人形式としては、財団法人、社団法人、株式会社、有限会社、社会福祉法人、公社があるが、その形式に不合理なものはないかどうかは外郭団体の存在意義に関わる重要事項であるため、検証を行う必要がある。

(58) **営利法人への50%未満の出資は必要かつ合理的であったか。**

本市が出資を行っている営利法人があるが、出資割合が50%未満だと本市は当該営利法人の支配権を持たず、経済的には出資分を営利法人に差し出しただけのことになってしまうという可能性がある。

このため、50%未満の営利法人への出資を行った理由と出資を継続する必要性、合理性を検証する必要がある。

(59) **出資を引き揚げるべき団体はないか。**

出資の引揚げは、設立目的を達成した外郭団体で解散ができないもの、社会経済情勢の変化により本市が関与する必要性がなくなった外郭団体等出資を継続する必要性がなくなった団体について、行われるべきであると考ええる。

(60) **解散又は統廃合すべき団体はないか。**

解散は、設立目的を達成した外郭団体、小規模外郭団体のほか、設立目的が不合理な外郭団体等存続の必要性がなくなった外郭団体について、行われるべきであると考ええる。

また、統廃合は、設立目的を達成した外郭団体、小規模外郭団体のほか、事業が他の外郭団体と類似している外郭団体、施設管理運営型外郭団体において公募により指定管理者に選定されなかった外郭団体等について行われるべきであると考ええる。

9 監査の方法

担当部署への質問、関係書類・帳票類等の閲覧・検討、現地視察等を実施し、外郭団体の事業及び本市の外郭団体等に対する統制の状況を監査した。