

平成 11 年度

包括外部監査結果報告書

行政経費としての補助金の機動性
及び委託料の効率性について

高松市包括外部監査人 大西 均

包括外部監査結果報告書 目次

	ページ
第1編. 外部監査の概要	1
第1章. 外部監査の概要	1
第1. 外部監査の種類	1
第2. 選定した特定の事件	1
1. 外部監査対象	1
2. 外部監査対象期間	1
第3. 事件を選定した理由	1
第4. 外部監査の方法	1
1. 監査の要点	1
2. 主な監査手続	1
第5. 外部監査の実施期間	2
第2編. 外部監査の結果	3
第1章. 補助金について	3
第1. 補助金の監査対象	3
1. 補助金の監査対象範囲	3
2. 監査対象抽出基準	4
第2. 補助金チェック項目別検証結果一覧	5
1. 補助金文付手続の検証	5
2. 補助金効果の測定	5
第3. 補助金に係る課題	7
1. 全体的課題抽出	7
2. 全体的課題についての説明	8
3. 分類別課題	10
(1) 資産・事業実施型	10
(2) 資産・組織維持型	12
(3) 経費・事業実施型	12
(4) 経費・組織維持型	13
第4. 個別的検証	16
1. 納税貯蓄組合完納補助金と市税収入率について	16
2. 国民健康保険料納付貯蓄組合奨励金と収入率について	19
3. 新食肉センターについて	22
第2章. 委託料について	24
第1. 委託料の監査対象	24
1. 委託料の監査対象範囲	24
2. 監査対象抽出基準	25

第2. 委託料チェック項目別検証結果一覧	26
1. 委託契約手続の検証	26
2. 委託化に伴う効率性の検証	26
3. 委託契約形態別分類	27
4. 委託契約形態と委託業務内容	28
第3. 契約形態別課題	30
1. 指名競争入札	30
2. 随意契約・・・競争見積	30
3. 随意契約・・・一者随契	33
4. 随意契約・・・コンペ方式	34
5. その他共通課題	34
第3章. 外郭団体の運営について	35
第1. 監査対象外郭団体	35
第2. 外郭団体のタイプ別分類	36
第3. 基金運用型分類における問題点と課題	37
1. 基金運用型における共通課題	37
第4. 施設管理型分類における問題点と課題	42
1. 財団法人 高松市スポーツ振興事業団	42
2. 財団法人 高松市駐車場公社	45
3. 財団法人 高松市福祉事業団	47
4. 施設管理型における共通課題	49
第5. 事業運営型分類における問題点と課題	50
1. 財団法人 高松勤労者総合福祉振興協会	50
2. 財団法人 高松市水道サービス公社	52
3. 社団法人 高松市シルバー人材センター	54
4. 社会福祉法人 高松市社会福祉協議会	56
5. 事業運営型における共通課題	58
第6. 施設運用効率施設別分析	59
1. 財団法人 高松市駐車場公社	60
2. 財団法人 高松市スポーツ振興事業団	61
第7. 外郭団体共通課題・・・経済的依存度の分析	62
第4章. まとめ	65
第3編. 利害関係	66

包括外部監査の結果報告書

第1編 外部監査の概要

第1章 外部監査の概要

第1 外部監査の種類

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

第2 選定した特定の事件

1. 外部監査対象

行政経費としての補助金の機動性及び委託料の効率性に関して

2. 外部監査対象期間

平成10年4月1日から平成11年3月31日

第3 事件を選定した理由

補助金及び委託料について、その行政経費としての機動性及び効率性についてを選定した理由は次のとおりである。

- ① 高松市において経常収支比率は悪化傾向にあり、行政経費の硬直化が進行している現状において、本来、弾力的かつ機動的な性質を有する補助金及び委託料が硬直的構造になっていないかについての現状を分析し、その課題を明らかにすること。
- ② 高松市においては、類似都市比較において、市民一人当り補助金等の比率がやや高いこと。
- ③ 高松市において、進められている行財政改革の重要なテーマとして「補助金の見直し」及び「業務の外部委託化」が掲げられ、全庁的な取り組みがなされていること。
- ④ 監査委員監査定期監査の指摘事項に補助金交付手続並びに委託契約のあり方についてのコメントが常に記載されていること。

第4 外部監査の方法

1. 監査の要点

1) 補助金について

- 1-1) 補助金交付手続の条例、規則及び要綱等への準拠性について
- 1-2) 補助金効果測定の有無及びその妥当性

2) 委託料について

- 2-1) 委託契約手続の法律、条例、規則等への準拠性について
- 2-2) 委託料の効率性について

3) 外郭団体について

- 3-1) 外郭団体の事務管理及び経営効率について
(補助金・委託料の効果的使途との関係において)
- 3-2) 外郭団体の経済的依存度について
- 3-3) 外郭団体の支出する補助金・委託料について

2. 主な監査手続

1) 補助金交付に関する関連書類の閲覧

- 2) 委託契約に関する関連書類の閲覧
- 3) 担当課担当者へのヒアリング
- 4) 外郭団体事務局、各施設への往査
- 5) 必要に応じた各種財務比較及び分析

第5 外部監査の実施期間

平成11年4月9日から平成12年3月30日

第2編 外部監査の結果
第1章 補助金について

第1 補助金の監査対象

1. 補助金の監査対象範囲

(注) 部局課かい名は一部略している場合がある。

平成10年度組織名		補助金全体		監査対象	
部局	課かい	件数	金額(千円)	件数	金額(千円)
市長公室	企画課	5	1,443	1	400
	人事課	2	53,737	2	53,737
	広報課	2	7,560	1	6,900
	水問題対策	42	6,693	1	1,000
総務部	国際交流課	2	19,900	2	19,900
	納税課	10	168,589	1	164,981
	管財課	1	1,110	1	1,116
市民部	市民生活課	108	285,102	20	121,239
	同和対策課	105	42,638	10	25,821
	保険年金課	187	126,758	6	103,654
	交通安全課	40	70,204	3	10,470
	女性センター	3	2,000	1	1,100
福祉保健部	社会福祉課	104	256,737	17	178,609
	長寿社会	199	325,696	18	203,015
	母子児童課	99	123,197	11	34,629
	保健センター	113	81,165	10	43,030
環境部	環境総務課	7	17,014	1	13,692
	衛生課	194	324,986	20	277,845
	環境保全課	411	361,820	15	32,070
	清掃事業課	3	91,304	1	90,690
	リサイクル	915	108,126	11	21,996
産業部	商工労政課	133	376,126	19	320,052
	観光課	32	257,653	8	233,585
	農林水産課	293	936,602	26	182,543
	土地改良課	632	1,847,712	27	363,898
	競輪事業課	60	1,177,441	6	383,289
	市場業務課	2	33,103	2	33,103
都市開発部	都市計画課	2	1,000	1	500
	再開発課	14	20,827	2	5,267
	建築指導課	31	16,586	2	1,261
	公園緑地課	3	26,340	1	25,000
	高速対策課	85	309,220	8	87,321
下水道部	下水管理課	25	3,727	2	1,445
土木部	道路課	1	998		
	河港課	1	4,000	1	4,000
	住宅課	53	4,807	1	2,000
消防局	総務課	11	9,147	3	6,932
教委教育部	学校教育課	773	379,323	19	119,957
	社会教育課	65	5,046	2	1,574
	同和教育課	83	21,298	3	5,701
	スポーツ課	105	25,935	4	2,950
	高松一高	3	190		
	育成センター	2	4,100	1	3,300

平成10年度組織名		補助金全体		監査対象	
部局	課 かい	件数	金額(千円)	件数	金額(千円)
教委文化部	文化振興課	41	22,606	4	14,098
	菊池記念館	2	2,300	1	2,000
	文化センター	1	500		
農委事務局		8	1,755	1	272
議会事務局	庶務課	35	21,669	4	20,341
合 計		5,048	7,385,796	301	3,226,083
検証比率				6.0%	43.7%

(注1)補助金に含まれる範囲

補助金には補助金及び交付金を含んでいる。また、負担金は今回の対象には含めていない。

(注2)補助金全体における件数は支出単位にて集計している。即ち、月次毎に精算支出している場合は1件として集計し、また、「集合支出」として複数の支出先がまとめて処理されている場合は1件として集計している。

従って、ここでの「件数」は補助金交付先件数を表すものではない。

2. 監査対象抽出基準

(1) 金額による基準(原則的取扱)

1-1) 1件当り

1,000万円以上

1-2) 1件当り

100万円以上について

①当該補助金を含む事項合計金額

1億円以上…事項合計金額の20%に達するまで金額。内容により判断し1件以上(但し、同種補助金が多数抽出される場合には数件にとどめている。)

②当該補助金を含む事項合計金額

1億円未満…事項合計金額の10%に達するまで金額。内容により判断し1件以上(但し、同種補助金が多数抽出される場合には数件にとどめている。)

1-3) 1件当り

100万円未満…事項合計金額の10%に達するまで金額。内容により判断し1件以上(但し、同種補助金が多数抽出される場合には数件にとどめている。)

(2) 性質による基準

1-1) 議会、住民監査請求等で問題視されている補助金

(3) その他監査中にて必要と判断したもの

第2. 補助金チェック項目別検証結果一覧

1. 補助金交付手続の検証

チェック項目	検証 (A)		検討を要するもの(B)		比率(B/A) %	
	件数	金額(千円)	件数	金額(千円)	件数	金額
1.) 予算承認の有無	301	3,226,083				
2.) 補助金交付要綱の有無	301	3,226,083	4	109,288	1.3	3.4
2-1) 交付目的の公益性	301	3,226,083	2	292,781	0.7	9.1 (注1)
2-2) 補助金対象事業選定の資格、要件の基準	301	3,226,083	7	303,181	2.3	9.4
2-3) 補助対象経費の明確化	301	3,226,083	24	431,853	8.0	13.4
2-4) 補助金額の経費に対する割合の設定	301	3,226,083	57	957,526	18.9	29.7
2-5) 補助金額の上限の設定	301	3,226,083	44	717,459	14.6	22.2 (注2)
2-6) 補助期間の設定 (終期の明確化)	301	3,226,083	247	2,165,897	82.1	67.1 (注3)
3.) 補助金交付申請書の有無	301	3,226,083	2	95,288	0.7	3.0
3-1) 事業の効果(予定)の記載の有無	301	3,226,083	62	835,415	20.6	19.7
3-2) 添付書類(事業計画、収支予算等)の有無	301	3,226,083	10	246,115	3.3	7.6
4.) 交付決定通知書の有無	301	3,226,083	2	95,288	0.7	3.0
5.) 実績報告書の有無	301	3,226,083	2	187,152	0.7	5.8
5-1) 補助事業の実施、完了の確認の有無	301	3,226,083	6	177,848	2.0	5.5
5-2) 事業報告書への添付 (領収書原本、領収書コピー、収支計算書)	301	3,226,083	7	260,606	2.3	8.1
5-3) 補助金交付要綱、申請書との整合性	301	3,226,083	1	164,981	0.3	5.1
5-4) 実績報告書提出の時期 (事業完了日との関係)	301	3,226,083	2	187,152	0.7	5.8
6.) 補助金により取得した財産の維持管理、処分について						
6-1) 手続規定有り	301	3,226,083	106	1,159,435	35.2	35.9 (注4)
6-2) 動産についての状況	301	3,226,083	54	649,242	17.9	20.1
6-2) 不動産についての状況	301	3,226,083	53	643,241	17.6	20.0

2. 補助金効果の測定

7.)	7-1) 補助金は市の総合計画と整合性があるか(事前)	301	3,226,083	10	51,700	3.3	1.6
	7-2) 補助金目的と成果が明確に設定されているか(事前)	301	3,226,083	155	1,786,943	51.5	55.4
	7-3) 補助金目的と成果が的確に設定されているか(事後)	301	3,226,083	162	1,725,039	53.8	53.5
8.)	補助金効果の測定						(注5)
	8-1) インプット数値として有り(有ればその指標を明記。以下同)	25	112,608				
	8-2) アウトプット数値として有り	151	1,497,839				
	8-3) アウトカム数値として有り	2	28,074				
	8-4) 無			117	1,189,570	38.9	38.9

チェック項目	検証 (A)		検討を要するもの(B)		比率(B/A) %	
	件数	金額(千円)	件数	金額(千円)	件数	金額
9.) 補助金を含む事務事業の効果の測定						
9-1) インプット数値として有り	25	112,008				
9-2) アウトプット数値として有り	115	1,497,839				
9-3) アウトカム数値として有り	2	28,074				
9-4) 無			117	1,189,570	38.9	36.9
10.) 周知性について	301	3,226,083				
10-1) 補助金制度は周知されているか	301	3,226,083	138	1,807,934	45.8	56.0
10-2) 費用、成果について結果公表しているか	301	3,226,083	219	2,327,587	72.8	72.1

(注6)

(注1) 2-1) 交付目的の公益性

検討を要するものに含めたのは納税貯蓄組合への完納補助金及び食肉センター建設に係る地元環境整備費の一部であり、第4.個別的検証にて検討している。

(注2) 2-5) 補助金額の上限の設定

要綱等において料率、金額上限の明らかでないものは「検討を要するもの」に含まれているが、最終的には予算にて制約されコントロールされている。

(注3) 2-6) 補助期間の設定

補助期間又は補助金の終期が明確となっていないものについては「検討を要するもの」に含めている。

(注4) 6-1) 補助金により取得した財産についての管理手続規程

資産の取得に係る補助金のうち取得後の維持管理手続規程の無いもの及び維持管理を明確に定めていないものは「検討を要するもの」としている。

(注5) 8) 補助金効果の測定

合計件数 295件で監査対象件数 301件と差があるが、これは負担金的性格の強いものと判断し効果測定になじまないものを除いたためである。

また、効果測定の数値については、現在事務事業評価システムが導入されていないことを考慮し、単なる結果としての数値把握の場合でも「有り」として分類集計している。

(注6) 10) 周知性

特定の補助金交付関係者のみへの通知等については「検討を要するもの」に含めて集計している。

第3. 補助金に係る課題

1. 全体的課題抽出

補助金手続を経営管理手続に一般的に用いられる、計画（PLAN）、実施（DO）評価（SEE）、見直し（ACTION）という標準的な管理サイクルの中で整理すると下記のように分類整理できる。この補助金管理標準サイクルと前述の検証結果と対比し全体的課題を抽出し整理すると次のようになる。

補助金管理標準サイクル	全体的課題
(1) 計画（PLAN）	
1-1) 補助金の目的と総合計画と整合性	
1-2) 政策達成レベルの明確化	……… 効果測定・成果分析(1.1)にて課題 達成レベルが指数化されて いない。
・ 事務事業としての達成レベルの指数化	
・ 事務事業に組み込まれた補助金の役割の明確化	
・ 補助金自体の効果（目標）の指数化	
1-3) 政策達成時期の明確化	……… 補助金期間・終期設定(1.2)にて課題 達成時期が明確に示されない。
(2) 実施（DO）	
2-1) 補助金交付手続の法的準拠性	……… 事務検査・資産管理(1.4)にて課題 事務検査、取得資産の事後管理 及び事業報告のあり方のより一 層の整備が必要である。
(3) 評価（SEE）	
3-1) 事業効果の測定	……… 効果測定・成果分析(1.1)にて課題 効果測定・成果分析ルールが確 立しておらず不十分といえる。
・ 事務事業としての効果測定	
・ 補助金の果たした役割の明確化	
・ 効果の指数化	
・ インプットデータとしての数値化	アウトカム(市民満足度)指数の 開発が必要である。
・ アウトプットデータとしての数値化	
・ アウトカムデータとしての数値化	
3-2) 達成水準との対比	政策達成率測定が不十分である。
3-3) 事後報告体制の確立	補助金交付後の報告システムが 完備されていない。
(4) 見直し（ACTION）	
4-1) 次年度政策決定への反映	……… 効果測定・成果分析(1.1)にて課題 成果分析後の次年度予算への反 映の過程が客観的に説明しにく い。
4-2) 次年度予算化への見直し	
(5) 周知、公表について	
5-1) 補助金制度の周知性	……… 補助金制度の周知性(1.3)にて課題 より一層の周知の徹底化が必要 である。
5-2) 市民による再評価システム導入の検討	可能な限りのオープン化が必要 である。

2. 全体的課題についての説明

(1) 効果測定、成果分析について

現状) 効果測定、成果分析についての現状は下記の通りである。

第一に、補助金交付申請書上効果(予定)について記載欄があるが、ほとんどが抽象的説明であり、具体的あるいは指数表示での効果の記載されている場合が少なく、また、実績報告書においては実績としての効果(成果)を明記する欄が無く、書類上、補助金に対する効果について実績が明記されていない。

第二に、事務事業評価システムが導入されていないためもあり効果測定、成果分析としての客観的指標が不明確である。

このため、口頭又は抽象的説明としての効果、成果については説明可能であっても、客観的指標として補助金成果を分析、比較することが不能といえる。

第三に、各課において、成果分析に対する理解、姿勢に温度差があり客観的指標による分析の必要性が十分浸透していない場合がある。結果としてこれまで効果測定が十分なされないまま補助金が交付される傾向があったと思われる。

第四に、補助金事業実績の評価が次年度事業計画及び予算にどのように反映されていったのか、あるいは、前事業年度の見直しの結果が当事業年度の事業に十分に反映されたかどうかについての明瞭な説明手続に欠けていると思われる。

課題) 第一に、効果測定、成果分析のルール化定着化が必要である。基本的あり方として定量分析と定性分析が可能なように数量化、指標化することと、目標値の設定と達成率の分析を中長期目標(政策としての達成点、着地点)と短期目標(年度目標)の視点で設定、分析することが必要である。

定量分析…例)利用者、増加(減少)、件数、利用効率、等々

定性分析…例)市民満足度の数量化(アンケートからの分析等)

なお、指数化、数量化では、インプット指標(投入量を示す指標)アウトプット指標(算出量を示す指標)、のみならずアウトカム(市民満足度)を示す指標の設定に工夫する必要がある。

目標値の設定…政策達成のための目標(中長期的視点、単年度視点)

達成度の分析…目標値と実績の分析

第二に、事務事業評価システムとの連動が必要である。

補助金制度が事務事業に組み込まれている場合が通例であるので、事務事業の評価システムの中で補助金効果を評価することになる。

担当課として事業実績を把握し分析する仕組みを事前・事後に確立する必要がある。

第三に、次期事業計画、予算の見直しへの活用が必要である。

第四に、事後フォロー体制の整備が必要である。結果として長期間継続する補助金もあるので、目標値、実績値の分析を時系列として把握し定期的な見直し作業を行なう必要がある。また、必要に応じて、補助金交付後の報告のあり方を検討する必要がある。

(2) 補助金期間、終期設定について

現状) 一部、期間設定された補助金制度(サンセット方式)はあるが、大半は期間の不明瞭な制度となっている。

課題) 事業達成目標水準の設定とともに、達成期間を明らかにした補助金制度が望まれる。当初より、期限を定めて達成に向けた努力をするとともに、見直し作業を定期的に行なうための区切りとして期間設定が必要である。

(3) 補助金制度の周知性について

現状) 補助金交付対象者(対象可能者)に対しての周知努力は払われている。例えば、広く市民一般を対象とする場合には、広報誌への掲載、制度に関するパンフレット等により周知に努めており、また特定者(団体)への補助については該当する業界・団体等への周知もなされている。

しかしながら、高松市全体について、その年度において実施されている補助金制度の一覧表、ガイドブック等が整備されていないため、利用したい者、利用すべき者が、その制度を知らないという結果を生ずる恐れがある。より一層の周知努力と、補助金制度の透明性を高める努力とが必要である。

課題) より一層の周知性を高めるために、担当課での広報のみならず、市全体で補助金制度を一覧して照会できるよう広報誌、ホームページなどで公表、あるいは、補助金制度全般のガイドブックの作成などを検討してはどうかと思われる。

また、特定団体への補助金についての透明性の確保についても、前述の効果測定、成果分析のルール化の中で、指標のオープン化をはかり、公開に向けての対応整備が必要と思われる。

(4) 事務検査の実施について

現状) 高松市補助金等交付規則第12条は「市長は、必要があると認めるときは、当該吏員に書類等の検査をさせ、または補助事業等の執行状況について実地検査をさせることができる。」と規定している。この規定に基づき担当課にて事務検査を実施している場合もあるが、実施していないケースも見受けられる。もちろん「必要があると認めたときは」となっているので、実施しない事に理由があれば差しつかえないものと思われるが、事務検査の実施の判断基準について担当課によりバラツキがないよう統一する必要がある。

課題) 事務検査の実施を原則とし、しない場合には理由を明らかにするなど全庁ベースでの基本的ルール作りが必要である。

(5) その他事務手続

その他事務手続上気付いた事項は次のとおりである。

実績報告書に事業報告書が添付されていない場合があった。現在は、実績報告書上の添付書類として(1)収支決算書(2)その他参考書類として規定されているが、事業報告書も明記する必要がある。

3. 分類別課題

第2. 補助金チェック項目別検証において把握された個々の課題について、補助金の対象及び形態別に共通する課題を分類、整理し、補助金に係る問題点をより詳細に分析することとした。

補助金分類基準としては、ここでは補助金対象と補助金形態にて下記により分類している。

		形 態	
		事業実施型	組織維持型
対 象	資 産 型	資産・事業実施型	資産・組織維持型
	経 費 型	経費・事業実施型	経費・組織維持型

- 対象
- 資産型 補助金の支出内容が、建築、改修等の工事、物品の購入等に係る場合
 - 経費型 補助金の支出内容が、事業運営費等経費補てんに係る場合
- 形態
- 事業実施型 補助対象事業に対して、事業実施のために補助する場合
 - 組織維持型 補助金交付団体の運営維持のための補てんとして補助する場合

(1) 資産・事業実施型

1-1) 補助金にて取得した資産の維持管理の要請

国又は県の補助金に係わる場合には、補助金により取得した資産についてその後の使用、維持管理責任が明記されているが、市単独補助の場合、明確に示されていないケースが多くみられる。

補助金交付決定通知書上にその旨明記する等の改善が望ましい。

例1) 胸部レントゲン検診車整備事業補助金(保健センター)

例2) 園芸産地育成強化推進事業補助金(農林水産課)

その他資産購入に係る補助金(各課)

1-2) 補助事業に対する効果測定

実績値は集計把握されているので効果測定が比較的行ないやすい補助金のタイプと思われる。

例1) 雨水利用促進助成金(水問題対策室)

雨水貯留浸透施設整備助成金(下水道管理課)

助成件数(年度推移、累積件数)に対する目標値と達成度の設定が望まれる。また、節水型社会への取り組みと考えれば、節水量の把握による節水効果の分析等も可能と思われる。

例2) 自治会集会所新築補助金(市民生活課)

自治会集会所の新築に伴う地域住民の満足度の分析を自治会集会所の利用実績の把握等により実施する必要がある。なお、自治会集会所新築補助においては計画的になるべく年度末直近の工事を避け、工事完成と補助金交付年度が一致するよう無理なく設定することが望まれる。

例3) 良質米導入事業補助金(農林水産課)

市単独事業としての助成事業であるが、事業の事後報告制度の導入(国、県の事業の場合には要求あり)などにより、効果測定フォロー体制が必要と思われる。また、農林水産課では補助金事業が多岐に分かれているので統廃合により補助目的設定、効果測定、成果分析がやり易くなるよう整備することが望まれる。

例4) 先端技術工場等立地促進(商工労政課)

一部において、実績報告書が提出されておらず、事業成果の確認が不十分といえる場合がある。操業開始確認立入検査調査は作成されており、指定条件が満たされていることは確認されているが、補助対象となった試験研究施設を利用した事業成果を実績報告書により提出させることが望ましい。

また、同一補助事業の中で実績報告書が提出されていない場合があるので統一的な事務処理が必要である。

1-3) 公共施設と地元環境整備補助

① 終期・範囲の明確化が望まれるもの

例) 平和公園関連施設整備事業(衛生課(現市民生活課))

② 施設の投資効果分析への反映のあり方について

公共施設建築に際して、直接コスト(用地取得、造成支出、建物建築関連支出、設備関連支出等)の他に地元環境整備に係るコストを間接コストとして把握し、間接コストを含めた総コストにて施設の投資効果を分析することが望まれる。

例) 食肉センター建設に伴う周辺環境施設整備事業補助金(衛生課(現環境総務課))
(第4. 個別的検証参照)

③ 既存補助制度の活用について

地元周辺環境施設整備事業を実施する上で、既存の補助制度の活用(又は補助制度の考え方の援用)にて補助金交付する場合に、既存の制度とのバランスが崩れないような配慮が望まれる。

例1) 自治会館建設事業補助金(高速交通対策課)

2つの自治会共同で会館建設する場合、各自治会で当該補助金が適用されているが、既存の補助制度においては、複数自治会による共同建設の場合は1つの会館に対して適用されることとなっている。

例2) 自治会集会所建設補助(衛生課(現環境総務課))

既存自治会集会所との建築コストに格差がある。

1-4) 土地改良事業

① 事業効果予測の把握と実績効果測定

国の補助事業については採択申請時に事業効果予測が示されるとのことであるが、

市としてもその控え又は骨子を入手し、事業効果について事前予測、事後測定に役立てるのが望ましい。

例) 県営地域ぐるみため池再編総合整備(土地改良課)

②変更契約内容の把握

県営、団体営など規模が大きく数年間に及ぶ工事の場合に、当初契約後に追加変更契約が行なわれる場合が多い。国、県の補助制度といえども、市としてもその変更に係る工事内容の資料等を整備保管しておく必要がある。

例1) 県営地域ぐるみため池再編総合整備(土地改良課)

例2) 団体営ため池等整備事業

1-5)補助期間の設定と自立運営化の必要性

例) 有線放送施設整備補助金(広報課)

広報媒体としての役割効果分析を行なうとともに、自立運営に向けての指導が必要である。

(2)資産・組織維持型

2-1)補助金にて取得した資産の維持管理の要請

組合組織充実のため又は組合施設整備のための補助金により取得した資産について取得の維持管理についての要請が必要である。

例1) 組合組織充実事業補助金(衛生課(現環境総務課))

漁業協同組合施設整備事業補助金(同上)

例2) 高松市中央農協事務所改修事業補助金(農林水産課)

(3)経費・事業実施型

3-1)補助金効果測定及び成果分析の必要性

この分類による補助金については、比較的効果測定及び成果分析が可能であり、またその必要性の高い補助金といえる。

例1) 納税貯蓄組合完納補助金(納税課)(第4. 個別的検証参照)

国民健康保険料納付貯蓄組合奨励金(保険年金課)(第4. 個別的検証参照)

例2) 日曜市運営補助金(市民生活課)

補助目的と高松市の総合計画との整合性が明確といえない。

新しい総合計画の中での再検討も必要である。

例3) 高松まつり開催補助金(観光課)

高松秋のまつり仏生山大名行列

グリーンフェスティバル開催補助金(観光課)

高松冬のまつり開催補助金(観光課)

事業内容、参加人員の把握等のみならず、まつりのにぎわい度、経済的波及効果、市民満足度等の分析努力が必要である。また参加人員算出に対する客観性を高めることも必要である。

例4) 高松けいりんファンクラブ運営補助 (競輪局事業課)

会員数、会員入場者数は把握集計されているので、今後は事業収益への貢献度等の効果測定も可能と思われる。

例5) 高松市都市景観まちづくり協議会活動助成金(都市計画課)

サンセット方式での補助金であるので、最終期には総合的な成果分析を予定しておく必要があると思われる。

3-2) 補助事業の委託事業化

例) 高松市中央卸売市場清掃協力会補助(中央卸売市場業務課)

金額の上限設定などの工夫により、補助金的性格から、委託料的性格へ移行しつつある事業といえる。ごみ処理のあり方を含めてコスト効率を高める努力が今後とも必要である。

3-3) 事務手続上の工夫

① 補助対象経費が特定された補助金であるため、実績報告書に添付される収支決算書について統一的様式の工夫が望まれる。

例) 民間駐車場整備助成金(都市再開発課)

② 事業実績及び収支決算額報告書に、領収書が添付されていないが、領収書の添付を求めることが望まれる。

例) 地域交流活動費補助金(母子児童課)

③ 収支計算書の妥当性をチェックするため、現地での帳簿の閲覧を行っているとのことであるが、実施した具体的な手続、日時、場所、実施者等が記録に残されていないので記録に残すことが望まれる。補助金の成果の測定資料ともなる「振興実績」がファイルされていない所もあった。

例) 心身障害者小規模通所作業所運営事業補助金(社会福祉課(現障害福祉課))

(4) 経費・組織維持型

4-1) 外郭団体を通じたの間の補助事業

①現状) 基金による基本財産(定期預金等)の運用益を事業費の原資とすることを基本的仕組みとする財団においては、低金利の状況下では財源不足に陥り、不足分を市よりの補助金にてまかなっている状況が、ここ数年続いている。即ち、高松市よりの補助金を財源として、財団の事業としての補助金を交付することができるという構図になっている。

②課題) 基金運用難の状況下での自主財源確保の工夫が必要である。

(第3章 第3.1.基金運用型における共通課題参照)

当該団体での補助金効果測定、成果分析が必要である。担当課の指導のもと、市と同じレベルで実施を行なう必要がある。

例) (財)高松市国際交流協会

(財)高松市農業振興基金協会

(財)高松コンベンション・ビューロー

(財)高松市花と緑の協会

4-2)補助金交付団体の運営の自主化と経済的自立化について

①運営の自主化

補助金交付団体の事務局が担当課内に設置され、担当課の職員が補助金交付団体の事務処理を兼務する場合があるが、現在でも進められている通り、自主的運営に向けての努力が今後も必要である。但し、交付団体の事務内容によっては、担当課にて実施した方が効率のよい場合もあるので配慮が必要と思われる。

1) 自主化目安としてのコスト計算

現状コスト		自主化後のコスト	
・職員人件費(兼務分相当)	×××	・事務嘱託人件費	×××
・事務所スペース賃借料相当分	×××	・賃借料	×××
・備品(机、イス、ロッカー、電話)	×××	・備品	×××
・経費(消耗品、燃料費、通信費)	×××	・経費	×××
合計	×××(A)	小計	×××
		・市職員の他業従事メリット(注)<×××>	
		合計	×××(B)

(注) 現在の職員の兼務状態がなくなり、本来の行政事務の専属となり行政事務能力アップ分が効果として現れるので、ここではコストのマイナスとして考えている。

A ≥ B の場合は自主化を図るのが望ましいと思われる。

例) 高松市連合自治会連絡協議会補助金(市民生活課)

高松地区保護司連合会事業補助金(社会福祉課(現健康福祉総務課))

高松市子ども会育成連絡協議会補助金(社会教育課)

高松市青少年健全育成市民会議事業補助金(少年育成センター)

②経済的自立化

自主運営後において、運営費として補助金の交付が行われる場合がある。団体参加者からの会費徴収等により自主財源を確保し、経済的自立化に向けての指導ならびに努力が今後とも必要と思われる。

③自主化後の事業報告のあり方

補助金実績報告書に、事業報告書が添付されていない場合がある。自主運営後の団体においては、担当課としての事業結果、実績の把握のあり方について、市としての統一的ルール作りが必要と思われる。

例) 老人クラブ連合会運営事業補助金(長寿社会対策課)

勤労者福祉対策事業補助金(商工労政課)

高松市民早朝野球大会補助金(市民スポーツ課)

高松市同和教育推進協議会補助金(同和教育課)

高松市消防団運営補助金(消防局総務課)

4-3)補助金交付団体事業の事業効果の把握

外郭団体以外の補助金交付先団体が、市よりの補助金を主たる財源として事業を行なった場合の事業結果・実績について、担当課としても把握・分析が必要と思われる。

把握分析のあり方として事業主体の団体が効果測定し担当課へ報告するのか、又は、担当課として効果測定し、補助金効果を検証するのか明確にしておく必要がある。

例) 公衆浴場活性化事業補助金(衛生課(現保健所生活衛生課))

高松市中央卸売市場運営協議会事業補助金(中央卸売市場業務課)

市営住宅入居者公衆衛生確保に伴う民間銭湯経営推進事業補助金(住宅課)

4-2)の例示補助金

4-4)補助対象経費の明確化

補助金交付団体に対する補助金について、補助すべき経費の範囲を明確にした上で、補助する仕組みがあった方が望ましいといえる。

補助金交付団体の収入構造により異なると考えられるが、管理費(又はその一部)、人件費(又はその一部)あるいは事業費の一部等について各団体の実態に応じて補助範囲を設定するのが望まれる。

外郭団体への補助についても、補助経費の範囲についての制限を確立するなど経済的自立化の向上のための体制づくりが必要といえる。

例)(財)高松勤労者総合福祉振興協会管理運営補助金(商工労政課)

(社)高松市シルバー人材センター管理運営補助金(長寿社会対策課)

4-5)その他事務手続上の工夫

実績報告書添付の収支決算書が概算数値となっている場合がある。

収支決算書入手時期から止むをえないと思われる場合もあるが、確定値の決算書入手し、追加添付する等の配慮が必要である。

例)離島し尿収集事業交付金(環境総務課)

再生資源化事業補助金(リサイクル推進課)

第4 個別的検証

1. 納税貯蓄組合完納補助金と市税収入率について

(1) 過去5年間の収入状況と完納補助金

1-1)平成6年度 単位：千円

	現年課税分全体		うち、納税貯蓄組合分			翌年度支払の 完納補助金
	調定額	収入額	調定額	納期内収入額	収入額(最終)	
市民税	17,049,571	16,718,933	2,832,322	2,467,682	2,796,877	36,757
固定資産税	21,178,910	20,746,603	9,246,432	8,376,351	9,143,215	125,710
軽自動車税	372,322	363,286	107,857	94,311	107,413	2,829
合計	38,600,803	37,828,822	12,186,611	10,938,344	12,047,505	165,296
収入率		98.00%			98.86%	

注)千円未満は四捨五入表示している。(以下同じ)

1-2)平成7年度 単位：千円

	現年課税分全体		うち、納税貯蓄組合分			翌年度支払の 完納補助金
	調定額	収入額	調定額	納期内収入額	収入額(最終)	
市民税	18,251,086	17,891,515	3,088,496	2,646,544	3,009,512	39,757
固定資産税	22,297,886	21,897,159	9,733,367	8,814,727	9,639,340	131,862
軽自動車税	386,799	376,908	110,670	99,897	110,213	2,997
合計	40,935,771	40,165,582	12,932,533	11,561,168	12,759,065	174,616
収入率		98.12%			98.66%	

1-3)平成8年度 単位：千円

	現年課税分全体		うち、納税貯蓄組合分			翌年度支払の 完納補助金
	調定額	収入額	調定額	納期内収入額	収入額(最終)	
市民税	17,972,016	17,584,279	2,947,996	2,587,496	2,926,466	39,708
固定資産税	23,277,681	22,826,353	10,185,612	9,244,524	10,143,409	136,533
軽自動車税	396,886	385,937	110,678	99,838	110,282	2,995
合計	41,646,583	40,796,569	13,244,286	11,931,858	13,180,157	179,236
収入率		97.96%			99.52%	

1-4)平成9年度 単位：千円

	現年課税分全体		うち、納税貯蓄組合分			翌年度支払の 完納補助金
	調定額	収入額	調定額	納期内収入額	収入額(最終)	
市民税	20,544,877	20,113,685	3,357,749	2,945,516	3,328,815	36,762
固定資産税	23,414,600	22,874,006	10,067,277	8,972,590	10,007,378	112,112
軽自動車税	402,447	389,995	111,169	99,247	110,719	2,481
合計	44,361,924	43,377,686	13,536,195	12,017,353	13,446,912	151,355
収入率		97.78%			99.34%	

1-5)平成10年度 単位：千円

	現年課税分全体		うち、納税貯蓄組合分			翌年度支払の 完納補助金
	調定額	収入額	調定額	納期内収入額	収入額(最終)	
市民税	18,731,840	18,320,427	2,982,457	2,612,938	2,933,957	25,576
固定資産税	24,938,413	24,341,689	10,484,783	9,410,777	10,335,079	91,562
軽自動車税	407,107	394,181	110,336	100,034	100,032	2,000
合計	44,077,360	43,056,297	13,577,576	12,123,749	13,369,068	119,138
収入率		97.68%			98.46%	

(2) 収入率の向上と完納補助金の効果について

前提：納税貯蓄組合分以外の収入率と全体の収入率との差が、納税貯蓄組合による収入率により高められた効果とみる。計算式で示すと次のように仮定している。

収入率増加による増収効果(J)=現年課税分合計調定額(A)×収入率増加率(I)

収入率増加率(I)=全体収入率(H)-組合以外収入率(G)

全体収入率(H)---前表 現年課税分全体の収入率より

組合以外収入率(G)= $\frac{\text{現年課税分合計収入額(D)}-\text{納税貯蓄組合分(E)}}{\text{現年課税分合計調定額(A)}-\text{納税貯蓄組合分(B)}} \times (F)$

なお、ここでは、滞納税額に対する徴収コスト（納税貯蓄組合の場合はこのコストは少ないと想定される）、納期内完納率の高さによる財政運営上の貢献、及び督促コストの低下などの効果については反映していない。

単位：千円

	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
現年課税分合計調定額(A)	38,600,803	40,935,771	41,646,583	44,361,924	44,077,380
うち納税貯蓄組合分(B)	12,186,611	12,932,533	13,244,286	13,536,195	13,577,576
差引 組合分以外(C=A-B)	26,414,192	28,003,238	28,402,297	30,825,729	30,499,784
現年課税分合計収入額(D)	37,828,822	40,165,582	40,796,569	43,377,686	43,056,297
うち納税貯蓄組合分(E)	12,047,505	12,759,065	13,180,157	13,446,912	13,369,068
差引 組合分以外(F=D-E)	25,781,317	27,406,517	27,616,412	29,930,774	29,687,229
組合以外収入率(G=F/C)	97.60%	97.87%	97.23%	97.10%	97.33%
全体収入率(H)	98.00%	98.12%	97.96%	97.78%	97.68%
差引 収入率(I=H-G)	0.40%	0.25%	0.73%	0.68%	0.35%
効果(J=A×I)	154,403	102,339	304,020	301,681	154,270
完納補助金	165,206	174,616	179,235	151,354	119,138
(完納補助金 料率)	3%	3%	3%	2.5%	2%

注) 完納補助金料率は平成12年度(平成11年度収入実績分)は1.5%へ、平成13年度(平成12年度収入実績分)は1%へ引下げ予定となっている。

(3) 完納補助金料率のあり方について

納税貯蓄組合への完納補助金の効果について、前述の分析でも明らかなように収入率の向上への効果は果されているといえるが、完納補助金を徴収コストと考えた場合にはコスト効率の悪さは否定できないのが現状である。補助金料率を、平成13年度（平成12年度収入実績分）は1%へ引下げていく方針であるが、1%が妥当とする根拠を再検討する必要がある。

3-1) 奨励促進コストとしての側面での検討

完納補助金の制度を残し、奨励促進として支給する場合の補助金料率については、今後検討する余地がある。形式的基準での料率設定をすることも考えられるが、収入率向上実績を分析し、実績比率を適用することも検討すべきといえる。例えば、前述(2)のI欄に示される収入率増加率（納税貯蓄組合の収納により上げられた収入率）などである。実績比率であるので毎年変わるが、奨励促進としての効果と奨励促進コストとしての関係は、より対応すると思われる。

3-2) 補助金としての側面からの検討

完納補助金を納税貯蓄組合への補助金としての側面から検討する場合には、当該補助金は事務費実費の範囲内の補助とすべきであり、各組合よりの収支決算書を添付した実績報告書の提出による補助金交付とする手続への変更が求められる。

(4) 完納補助金制度について

長期化した景気低迷のもと、市税収入率が年々低下してきている傾向にある。市の財政運営指針にも示されているように、収入率の向上に向けての努力が今後とも払われていくことになるが、納税貯蓄組合の場合は、利点、欠点共に正確に再評価し、収入率向上政策の中での位置づけを改めて見直す必要がある。

なお、この制度は、納税貯蓄組合の歴史的役割、高松市において果たしてきた効果、補助金として支給された完納補助金の適法性（納税貯蓄組合法に規定する補助金の範囲を超えた補助金、奨励金として）について争われた小田原市等の判例にみられる法的側面、収入率向上に向けての各種取組み（口座振替納税、前納奨励金等）、他の納税者の不公平感、さらには地方分権時代に備えての地方税制のあり方等、多面的な検討を要する制度であるが、今回はその経済的側面について、収入率向上効果と徴収コストとしての完納補助金にスポットをあて検討するにとどめている。

2. 国民健康保険料納付貯蓄組合完納奨励金と収入率について

(1) 過去5年分の収入状況と完納奨励金

単位：千円

	国民健康保険料					翌年度支給 奨励金
	現年分(全体)		うち納付貯蓄組合分			
	調定額	収入額	調定額	納期内収入額	収入額	奨励金料率
平成6年度	7,085,290	6,616,504	3,364,728	2,858,837	3,313,549	87,762
		93.38%			98.48%	3%
平成7年度	7,494,738	6,994,887	3,540,358	3,041,613	3,487,561	90,333
		93.33%			98.51%	3%
平成8年度	7,662,824	7,147,332	3,604,907	3,103,100	3,555,614	92,593
		93.28%			98.63%	3%
平成9年度	7,865,183	7,322,849	3,656,822	3,162,344	3,599,333	76,765
		93.10%			98.43%	2.5%
平成10年度	8,111,173	7,529,710	3,708,716	3,200,797	3,647,324	61,088
		92.83%			98.34%	2%

注) 奨励金料率は平成12年度(平成11年度収入実績分)は1.5%へ、平成13年度(平成12年度収入実績分)は1%へ引下げ予定となっている。

(2) 収入率の向上と完納奨励金の効果について

前提：前述の市税の納税貯蓄組合完納補助金と同様に考えている。

即ち、納付貯蓄組合分以外の収入率と全体の収入率との差が納付貯蓄組合による収入率により高められた効果とみている。

単位：千円

	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
現年分合計課定額(A)	7,085,290	7,494,738	7,662,624	7,865,183	8,111,173
うち納付貯蓄組合分(B)	3,364,728	3,540,358	3,604,907	3,656,822	3,708,716
差引 組合分以外(C=A-B)	3,720,562	3,954,380	4,057,717	4,208,361	4,402,457
現年分合計収入額(D)	6,616,504	6,994,887	7,147,332	7,322,849	7,529,710
うち納付貯蓄組合分(E)	3,313,549	3,487,561	3,555,614	3,599,333	3,647,324
差引 組合分以外(F=D-E)	3,302,955	3,507,326	3,591,718	3,723,516	3,882,386
組合以外収入率(G=F/C)	88.78%	88.69%	88.52%	88.48%	88.19%
全体収入率(H)	93.38%	93.33%	93.28%	93.10%	92.83%
差引 収入率(I=H-G)	4.60%	4.64%	4.76%	4.62%	4.64%
効果(J=A×I)	325,923	347,755	364,740	363,371	376,358
奨励金(K)	87,762	90,333	92,593	76,765	61,088
費用対効果比率(K/J)	26.93%	25.98%	25.39%	21.11%	16.23%

(3) 奨励金の徴収コストとしての検討

3-1) 国民健康保険推進員の人件費との対比検討

奨励金を徴収コストとして捉え、代替コストとして人件費との対比にて検討する。現在の徴収コストのうち直接的に発生する主要なものとして非常勤嘱託職員としての国民健康保険推進員の人件費がある。現在は25名にて保険料等の徴収業務等に携わっているが、納付貯蓄組合を組織化せず現状の収入率を確保するために何名の追加増員が必要となるかを想定することにより徴収コストとしての対比分析が可能となる。

嘱託員15名追加の場合――追加徴収コスト36,000千円

嘱託員10名追加の場合――追加徴収コスト24,000千円

嘱託員 5名追加の場合――追加徴収コスト12,000千円

(収納嘱託員の年間報酬額を1名当り2,400千円と設定している。)

何名程度の増員が必要かについては実態に即して判定することになる。

3-2) 収入率向上効果からの検討

納付貯蓄組合での収入率の高さ(平成10年度で98.34%)により全体での収入率は向上している。(前表I欄参照)収入率向上の効果として次の点があげられる。

①収入額の増加

(前表J欄参照)

②普通調整交付金(国庫補助金)の減額率への影響

一般被保険者に対する保険料収入割合による普通調整交付金の減額割合が次のように設定されている。

90%以上92%未満は減額幅 5%(現状)

85%以上90%未満は減額幅 10%

80%以上85%未満は減額幅 15%

参考までに現状(5%減額)から10%減額に下がった場合の影響額は次のようになる。

現状(5%減額)の調整交付金――1,138,288千円

10%減額となった場合に想定

される調整交付金 ―――1,078,378千円

差引影響額 59,910千円

3-3) 徴収コストとしての奨励金の水準について

代替コストとしての人件費相当を基礎として決定するのが望ましい。

なお、前述3-2)の収入率向上効果を報奨的に加味することも政策的には可能と考えられる。

(4) 奨励金交付手続について

銀行振込を原則としているが、一部納付貯蓄組合に対しては現金交付が行われている。事務手続の統一化、簡便化、事故防止のためにも原則通り銀行振込が望ましい。

3. 新食肉センターについて

(1) 新食肉センター概要

1-1)建設場所 高松市郷東町587-197 8,985.73㎡

1-2)建設面積

①建築面積 2,996.22㎡

②延べ面積 4,344.86㎡

本館棟、付属棟1(病畜棟)、付属棟2(皮処理室、牛糞処理室、焼却室)、汚水処理棟、井水処理室等

1-3)事業費 (3,308,185千円) (当初設計費62,830千円除く)

①用地費(平成元年度)9,999.25㎡ 410,867千円 (41,089円/㎡)

②建設事業費 (千円)

10年度まで累計額			
工事費	2,800,193	(注)工事費内訳	
設計監理費	97,125	建物	2,249,625千円
計	2,897,318 (注)	建物付属設備	474,075
財源		構築物	173,618
国	29,500	(設計、監理費は建物に含めている)	
県	103,653		
市債	2,723,300		
一般財源	40,865		
計	2,897,318		

1-4)周辺環境整備事業 平成10年度604,656千円

(2) 新食肉センター損益分析、キャッシュフロー分析の必要性

2-1)損益分析、キャッシュフロー分析について

施設運営に係る事業収入と事業費用を下記に区分し事業運営に係る損益を明確にする必要がある。

事業収入	---	と室使用料
		冷蔵庫使用料
		事務所等使用料
		その他
事業費用	---	業務運営費
		施設管理費
		減価償却費
		支払利息
事業損益	---	事業収入-事業費用

また、キャッシュフロー分析では、上記損益より下記の事項の加算減算にて算出する。

$$\text{事業損益} + \text{減価償却費} - \text{市債償還元本} = \text{キャッシュフロー}$$

このような損益分析とキャッシュフロー分析により、投資効果分析の目安とするとともに施設供用後のランニングコストの把握も可能となる。

2-2) 政策効果分析の必要性

高松市として食肉センター施設を有し、業務を実施（委託）することについての政策的メリット（逆に言えば、所有しないことから生ずるデメリットの回避）を把握分析し、評価を行なう必要がある。例えば、高松市に食肉加工センターを有することの経済的メリット、地元流通業者及び畜産業者へ与える効果、0-157等の衛生管理面からの効果等である。

公共施設の場合には損失が発生する可能性があるが、当該損失額は政策として達成される効果を獲得するためのコストとして認識し、その妥当性について分析されねばならない性格のものと考えられる。

(3) 周辺環境整備事業コストについて

いわゆる迷惑施設の建設に際して地元環境整備が実施されるが、これら事業費も間接的投資コストとして、事業費総計に含めて把握する必要がある。今回の食肉センターの場合も直接的な事業費としては約33億円であるが、周辺環境整備費を加えた金額を総事業費として把握し投資効果を検討する必要がある。

また、周辺環境整備事業については、補助金として交付される場合があるので、既存の補助金制度の内容とのバランスを考慮した配慮が望まれる。

さらに、今後の公共施設建設に伴う周辺環境整備事業については、過去の事例を参考にして決定するのではなく、その範囲、内容、金額的制限、期間等についての基本的考え方、あるいは基準等の設定が望まれる。

(4) ランニングコストを重視した事前評価の重要性

公共（的）施設建設に際しては、施設投資額及び周辺環境整備のための間接的投資額のみならず、施設供用後のランニングコストの発生程度を十分に検討する事前評価の仕組みが必要である。このことは、新食肉センターに限らず公共施設全般について該当することといえる。

第2章 委託料について

第1 委託料の監査対象

1. 委託料の監査対象範囲

(注) 部局課かい名については一部省略している場合がある。

平成10年度組織名		委託料全体		監査対象	
部局	課かい	件数	金額(千円)	件数	金額(千円)
市長公室	企画課	11	6,528		
	人事課	104	38,843	1	6,123
	事務管理課	20	300,366	2	80,959
	広報課	20	28,032	1	14,800
	水問題対策	4	3,793		
	中核準備室	4	793		
総務部	庶務課	22	21,989	1	6,079
	国際交流課	6	1,370		
	財政課	7	857		
	納税課	24	122,258	1	84,084
	管財課	39	158,748	1	81,677
市民部	市民生活課	18	2,860		
	市民課	7	6,708		
	同和対策課	78	53,623	4	25,331
	保険年金課	73	12,495		
	交通安全課	3	52,321	1	50,016
	市民会館	16	15,480	2	10,752
	女性センター	15	7,750	1	3,597
福祉保健部	社会福祉課	75	262,830	5	225,284
	長寿対策課	158	957,813	8	153,008
	保護課	5	4,110		
	母子児童課	100	2,735,895	5	351,568
	保健センター	588	1,090,175	8	591,350
	保健準備室	0	2,623		
環境部	環境総務課	17	113,892	2	100,852
	衛生課	131	254,862	6	152,749
	環境保全課	18	23,130	1	12,495
	清掃事業課	80	425,944	4	34,201
	リサイクル	43	45,144	2	4,273
産業部	商工労政課	34	45,607	2	32,484
	観光課	25	15,149	2	9,859
	農林水産課	52	95,009	2	22,203
	土地改良課	69	14,440		
	穀輪事業課	149	335,879	0	131,452
	市場業務課	28	74,560	2	59,963
	都市開発部	都市計画課	34	203,240	5
再開発課	55	2,330,734	8	1,466,932	
太田第二	134	327,342	6	141,690	
建築指導課	93	13,993			
公園緑地課	333	550,360	8	244,124	
高速対策課	31	49,388	1	7,717	
下水道部	下水管理課	31	53,828	2	9,817
	下水施設課	89	375,165	3	157,264
	下水建設課	31	444,227	4	231,884
土木部	道路課	240	316,448	8	116,185
	河港課	33	48,357	2	13,320
	住宅課	188	96,087	3	14,052
消防局	総務課	115	74,630	4	35,562
教委教育部	総務課	138	207,653	6	67,299
	学校教育課	42	113,791	1	74,171
	社会教育課	81	44,413	1	12,087

平成10年度組織名		委託料全体		監査対象	
部局	課 かい	件 数	金 額 (千円)	件 数	金 額 (千円)
教委教育部	同和教育課	2	86		
	スポーツ課	43	420,887	9	450,015
	文化研究所	1	194		
	高松一高	18	9,122		
	育成センター	5	6,328		
	中央公民館	8	548		
教委文化部	文化振興課	11	10,956		
	新市民会館	2	4977		
	歴史資料館	35	23,744		
	図書館	40	111,270	4	78,842
	菊池記念館	13	8,682		
	美術館	65	124,185	5	88,818
	文化センター	39	61,033	2	36,553
選管事務局		16	33,011	2	13,709
農委事務局		2	839		
議会事務局	庶務課	11	7,976		
合 計		4,031	13,405,618	157	5,844,890
検 証 比 率				3.9%	42.1%

(注)委託費全体における件数は支出単位にて集計している。即ち、月次毎に精算支出している場合は1件として集計している。従ってここでの「件数」は委託業務件数を表すものではない。

2. 監査対象抽出基準

当該委託料を含む事項合計額1,000万円以上について

事項合計金額の10%に達するまで
金額、内容により判断し1件以上

第2. 委託料チェック項目別検証結果一覧

1. 委託契約手続の検証

チェック項目	検証 (A)		検討を要するもの(B)		比率(B/A) %	
	件数	金額(千円)	件数	金額(千円)	件数	金額
1.) 契約方法は	157	5,644,890				
1-1) 一般競争入札						
1-2) 指名競争入札	18	379,232				
1-3) 随意契約	139	5,265,658				
1-4) その他						
2.) 一般競争入札手続の妥当性						
3.) 指名競争入札手続の妥当性	18	379,232				
4.) 随意契約手続の妥当性						
4-1) 随意契約とする理由を明確に付しているか	139	5,265,658	65	1,275,095	46.7	24.2 (注1)
4-2) 上記は施行令167条の2に適合しているか	139	5,265,658				
4-3) 恣意的に契約を分割して限度額以下に下げているか	139	5,265,658				
4-4) 契約内容は適切か						
-1) 必要事項の記入(契約金額目的期間場所等)	139	5,265,658	1	2,850	0.7	0.1
-2) 委託する業務内容の明確化	139	5,265,658				
-3) 委託料の支払方法、時期設定の妥当性	139	5,265,658				
-4) 追加契約、契約変更についての内容は妥当か	139	5,265,658				
-5) 上記に係わる事務は適時になされているか	139	5,265,658				
4-5) 委託料算定根拠は合理的な基準によるか	139	5,265,658	51	1,505,398	36.7	28.6 (注2)
4-6) 合い見積りの入手状況	139	5,265,658	84	4,054,460	60.4	77.0
5.) 委託料支出						
5-1) 支出手続は適正か	157	5,644,890				
5-2) 精算報告は適正か(必要な場合)	157	5,644,890				
6.) 委託業務履行の確認	157	5,644,890				
7.) 委託業務の指導監査は適時適切か	157	5,644,890				

2. 委託化に伴う効率性の検証

8.)						
8-1) 委託業務の選定に当たっての基準マニュアルの有無	157	5,644,890	103	3,912,955	65.8	69.3 (注3)
8-2) 業務委託に伴うコストダウンの測定	157	5,644,890	90	3,987,081	57.3	70.6 (注4)
8-3) 委託料(予定金額)とコストダウン額の関係	52	1,166,403	26	400,714	50.0	39.5 (注5)

3. 委託契約形態別分類

	件数		金額（単位：千円）	
	件数	構成比率	金額	構成比率
①指名競争入札	18	11.5%	379,232	6.7%
②随意契約・・競争見積	52	33.1	1,166,403	20.7
③随意契約・・一者随契	84	53.5	4,054,460	71.8
④随意契約・・コンベ方式	3	1.9	44,795	0.8
合計	157	100%	5,644,890	100%

（注）集計における補足的説明

（注1）4-1)随意契約とする理由を明確に付しているか。

「地方自治法施行令第167条の2第1項第4号による」とのみ記載して随意契約の根拠とし、具体的理由の明示ない場合には、理由を明確に付していないと判断し「検討を要するもの」として集計している。

（注2）4-5)委託料算定根拠は合理的な基準によるか。

委託金額が仕様書レベルでの積算額として把握されていることを想定しているので、前年実績のみを基準とした予定価格設定の場合には「検討を要するもの」として集計している。

（注3）8-1)委託業務選定に当たりの基準マニュアル

業務を直営化すべきか、委託化すべきかについての基準又はマニュアルがない場合には「検討を要するもの」としている。なお、直営化、委託化の選択の余地のないものと判断したものは含めていない。

（注4）8-2)業務委託に伴うコストダウンの測定

業務の委託化によるコストダウンの程度が明らかにされていないものは「検討を要するもの」に含めている。なお、業務を委託せざるを得ない性質のものでコストダウンの程度を測定できないものは「検討を要するもの」には含めていない。

（注5）8-3)委託料（予定価格）とコストダウン額の関係

随意契約（競争見積）について契約金額が予定価格に限りなく近いもの（ここでは、契約金額÷予定価格＝99.7%以上としている）について「検討を要するもの」として集計している。

4. 委託契約形態と委託業務内容

契約形態	業務内容例
①指名競争入札	<ul style="list-style-type: none"> ・設計業務…実施設計業務 新築工事設計業務 ・調査業務…地質調査業務 ・測量業務…都市計画図修正図化業務 路線測量業務 基準点測量街区点測設業務 道路台帳補正業務 下水道台帳施設平面図作成業務 ・清掃業務…下水道管清掃業務 ・その他…統一地方選に伴うポスター掲示場単管枠組 設営・維持管理業務
②随意契約…競争見積	<ul style="list-style-type: none"> ・施設管理、保守業務 ・警備業務 ・清掃業務…施設清掃業務、道路集水溝清掃業務 ・ゴミ処理、塵芥収集業務、除草業務、衛生害虫駆除業務 ・物件調査積算業務（高松海岸線） ・違法駐車防止交通指導業務および放置自転車等整理指導業務 ・学校給食輸送業務
③随意契約…一者随契	<ul style="list-style-type: none"> ・地方公共団体との契約…香川県 ・公益法人との契約…高松市の外郭団体を含む ・鑑定評価業務…標準宅地鑑定評価業務 ・保健医療業務及び健康診断業務 ・福祉関係…老人及び身障者福祉事業 老人及び身障者サービス運営事業 老人及び身障者ホームヘルプサービス事業 老人介護支援センター業務 寝たきり老人巡回入浴事業 リフト付福祉バス運行業務 ・情報化事務…電子計算機パンチ業務 システム開発事務 ・設計業務…実施設計業務 ・調査事務…新清掃工場整備に伴う環境影響調査 営業調査積算業務 ・清掃業務…庁舎（本庁）清掃業務 ごみ収集運搬業務

- ・資源回収業務…びん類処理業務
雑誌古紙処理業務
- ・施設管理運営業務…食肉センター管理運営業務
東部下水処理場運転管理業務
図書館、美術館空調設備関係保守
点検業務
夜間急病診療所管理運営業務
- ・競輪事業…実況アナウンス業務
競輪場自衛警備業務
競輪場周辺清掃業務
トータリゼータシステム保守点検業務
- ・企画・立案…玉藻公園整備計画策定業務
- ・その他…松くい虫伐倒駆除事業
放置自転車等撤去、保管返還業務
画像伝送システム保守業務（消防）
コンサート公演業務
プラネタリウム投映用ソフト制作業務
玉藻公園松樹剪定業務
画地確定変更調書作成業務

④随意契約・コンペ方式

- ・企画・立案…グラフ高松発行（平成11年度廃止）
高松市中心市街地活性化基本計画策定
調査業務
高松市環境基本計画策定のための業務

第3. 契約形態別課題

1. 指名競争入札

(1) 実質的競争状態が有るとは言いがたい契約について

長期的に同一業者に委託され、また、契約金額が予定価格に極めて近い等により、実質的競争状態が有るとは判断しかねる契約が存在するので競争原理の一層の徹底が望まれる。

例1) 下水道台帳施設平面図作成業務委託

直近5年間は同一業者であり、また、平成10年度の契約金額は予定価格の99.33%であった。

2. 随意契約…競争見積

(1) 随意契約とする理由の明確化の必要性

地方自治法施行令第167条の2第1項第4号を根拠として随意契約としているが、「競争入札に付すことが不利となる」より具体的な理由の記載が必要である。

(2) 競争見積合せと実質的競争状態の有無

随意契約の中でも競争原理を取り入れ、原則3者以上から見積をとり、競争見積合せにより予定価格を下回る見積を提出した業者を選定している。競争原理の導入は望ましい事ではあるが、現実には下記のような問題がある。

2-1) 競争原理を導入するのであれば、なぜ競争入札をしないのか。

実務上、競争入札が困難な事情がいくつか考えられる。

①標準単価がないため、客観的な積算金額が算出不能

②予算承認後の契約手続となるため時間がない場合

特に4月1日より委託開始のような業務契約の場合には、3月下旬に予算承認後、契約手続をする時間的余裕がない。

2-2) 実質的に競争状態が有るとは言いがたい契約について。

結果的に長期的に同一業者に発注されたり、また、契約金額が予定価格に極めて近い等により、競争見積合せといえども実質的な競争状態が有るとは判断しにくい契約がある。

例1) 市民会館清掃業務

例2) 高松市保健センター夜間急病診療所設備運転管理業務

同 清掃業務

例3) 高松市中央卸売市場保安警備委託業務

同 清掃業務

例4) 消防緊急通信指令施設保守業務

消防局庁舎清掃業務

(消防)各署所庁舎清掃業務

例5) 小学校施設等保守管理業務

例6) 給食輸送業務

例7) 高松市立公民館清掃業務

例8) 違法駐車防止交通指導業務および放置自転車等管理指導業務

例9) 市立保育所警備業務

同 清掃業務

同 消防用設備保守点検業務

例10) 東部下水処理場脱水汚泥運搬処分業務

例11) 図書館警備業務

同 設備運転管理業務

同 清掃業務

例12) 美術館設備運転管理業務

同 警備業務

同 清掃業務

例13) 競輪場便所清掃業務

例14) 文化センター清掃業務

随意契約の場合の予定価格は単なる契約基準とも考えられ、競争契約の場合と異なり契約金額が予定価格に限りなく近い水準で決定されることは必ずしも問題とはいえないかもしれない。

しかしながら、予定価格が前年実績を基準として設定されなおかつ契約金額が予定価格に限りなく近い水準で決定されるという現状は、適正な価格競争を阻害する原因となっているといえる。前年実績をベースとせず当該年度についてゼロベースから積算する等、予定価格設定のあり方及び競争見積合せのあり方についての改善が求められる。

(3) 価格検証機能の不在

3-1) 金額積算による価格検証

競争見積合せにて委託先を選定する場合には、2者以上から見積りを徴し、予定価格より低い金額の提出先と契約を締結することとなるが、見積金額及び予定価格の積算根拠が必ずしも明らかとなっていない場合がある。例えば、見積金額は業務一式の合計金額で示され、また予定価格は、前年実績金額を基礎として物価変動を考慮した金額で設定される場合など、契約金額の根拠としての積算数値が整えられていない場合である。

特殊性、専門性等を有するサービス業務の場合には、全ての業務を仕様書レベルで積算する事が困難な場合もあり得るが、可能な限り委託金額の合理性について積算ベースでの価格検証を実施するのが望ましいといえる。

3-2) 契約の統括管理による価格検証

現在、委託契約の締結及び管理は各担当課にて行なわれている。警備、施設管理保守、清掃等、各施設で共通に発生する委託業務について、特定の部署にて統括して管理する事も検討する必要がある。特に委託単価については各部局又は各施設毎の対比分析も必要であり、より経済性の追求が求められる。

また、委託単価の比較分析を通じて各作業別の標準化、基準化が可能となれば、標準単価による予定価格の積算も可能となり得る。

(4) 競争見積合せから競争入札への可能性について

競争入札が困難となっている実務上の問題点として、2-1)にて記載した通り①委託業務仕様に対応した標準単価がないこと、②4月1日開始の委託業務の場合、議会の予算承認後から契約手続のための時間的余裕がないこと、があげられる。

まず、標準単価の設定については、可能な委託業務から、(3)にて記載した価格検証機能を充実させていく過程で単価の標準化を計り標準単価を整備することが望まれる。

また、議会承認との関係では、議会承認前であっても、議会承認を条件とした契約とすることにより、手続に必要とする期間を確保することも可能と考えられる。

競争原理の一層の導入という観点から、委託業務の質的水準を確保しながらなおかつ競争入札手続の整備を積極的に進めることを検討する必要があると考えられる。

(5) 委託業務完遂度の判断について

委託業務が当初の予定通り完遂されたか否かの判断に際して、事業目的が達成されたか否かについても検討する必要がある。

例) 松くい虫伐倒駆除事業(単県)委託業務

この場合は、香川県の補助事業でもあり、県の補助予算との関係にて枯れた松の木の伐倒及び消毒作業の地域と伐倒木材立米が予算化されるが、当初見積伐倒木材立米に達した段階で当初予算を消化してしまうため、当初予定していた伐倒地域が一部残っても業務が終了してしまっている。松喰虫被害防止が目的と考えられるので、追加変更契約にて予定地域完了まで実施し、当初の事業目的を達成するのが望ましいと思われる。

3. 随意契約…一者随契

一者随契の場合の業者選定理由を分類・検討した結果は次の通りであった。

(1) 法的根拠

地方自治法施行令第167条の2第1項第2号（契約の性質又は目的が競争入札に適しないものをするとき）による随意契約の場合で、高松市契約規則第18条第2項ただし書により2以上の者から見積書を提出させる必要のない場合である。

(2) 高松市契約規則による分類（第18条第2項ただし書）

	<u>件 数</u>
①国または他の地方公共団体との契約	8
②生鮮食料品等で見積書提出のいとまがないとき	0
③官報その他のものにより価格が確定しているもの （福祉サービス、予防接種等法定（標準）単価の定 まっている契約を含む）	14
④特別に市長が認めたとき	<u>62</u>
	<u>84件</u>

(3) 「特別に市長が認めたとき」の選定理由分類

担当課により起案書等により記載された（事後入手分を含む）業者選定理由より、その特殊性としての理由を分類すると以下ようになる。

	<u>件 数</u>
①唯一性（地域にその業者のみ）	13
②専門性（技術力・能力・資格等）	4
③関連性（履行業務と関連）	10
④現場業務精通性（経験等）	10
⑤公益法人との契約…高松市の外郭団体	16
国又は県の外郭団体	1
その他公益法人	1
⑥業界組合、業界共同設立企業	4
⑦地元自治会、管理組合	<u>3</u>
	<u>62件</u>

(4) 改善点

4-1) 法的根拠及び業者選定理由の記載もれ

一者随契とする法的根拠及び業者選定理由が委託契約に係る起案書面に記載もれとなっている場合が数件あったので、記載しておくよう改善が必要である。

4-2) 競争見積導入の検討

競争見積により契約している同種類の委託業務もあるので競争見積による契約を検討する余地があると考えられる委託業務がある。

例) 庁舎（本庁）清掃業務

4. 随意契約…コンペ方式

(1) 品質競争としての方式の活用

委託契約に競争原理を導入するに際しては、価格競争と品質競争とがある。委託業務の性質によっては価格よりも品質を重視する場合、あるいは一定の予算金額でより高次の品質を求めたい場合などには品質競争を主とした手続の整備を計るのが望ましいと思われる。コンペ方式等一定金額を提示しての企画力、品質力の競争契約形態の一層の開発・整備が望まれる。

5. その他共通課題

(1) 外部委託活用の標準的ガイドラインの必要性

業務の外部委託化の可能性についての判断は、各担当課毎にそれぞれ独自に検討している。業務内容が多岐にわたり様でないため、やむをえない側面もあるが、行政サービスの一定の水準を保ちかつコスト面での相当の効果をあげるためには、全庁的対応として外部委託活用の標準的ガイドラインを設定しておく必要があると思われる。

ここでは、コストダウンと外部委託化検討の一例を示しておくこととする。

1-1) コストダウンと外部委託

業務を以下に区分する。

- ① 直営 --- 正規職員による業務実施
- ② 委託 --- 外部委託による業務実施
- ③ 直営 --- 嘱託、パートによる業務実施

それぞれについて発生するコストを分析し、行政サービスの質の水準確保とともにコスト面の効率を検討する。

正規職員による直営事業としてのコスト > 外部委託化によるコスト

この場合は①から②への検討が必要といえる。

外部委託化によるコスト > 嘱託、パートによる直営事業コスト

この場合は②から③への検討が必要といえる。

なお、①から②そして③へのパターンにてコスト低減をはかっている例として違法駐車防止交通指導業務及び放置自転車整理指導業務があげられる。

第3章 外郭団体の運営について

第1. 監査対象外郭団体

今回の外部監査において、監査対象とした外郭団体は、以下の通りである。

対象○印

非対象-印

外郭団体名	外部監査対象根拠	予備調査△印	対象としなかった理由
1. (財)高松市国際交流協会	出資 補助金	○	-
2. (財)高松市農業振興基金協会	出資 補助金	○	-
3. (財)高松コンベンション・ビューロー	出資 補助金	○	-
4. (財)高松市花と緑の協会	出資	○	-
5. (財)高松市スポーツ振興事業団	施設管理 出資	○	-
6. (財)高松市駐車場公社	施設管理 出資	○	-
7. (財)高松市福祉事業団	施設管理 出資	○	-
8. (財)高松勤労者総合福祉振興協会	施設管理 出資	○	-
9. (財)高松市水道サービス公社	補助金 出資	○	-
10. (社)高松市シルバー人材センター	補助金	○	-
11. (社福)高松市社会福祉協議会	補助金	○	-
12. (財)高松市学校給食会	出資 補助金	△	監査委員監査対象であり重複を避ける。但し、予備調査を実施し概況把握を行なった。
13. 瓦町駅地下駐車場(株)	出資 施設管理	△	監査委員監査対象であり重複を避ける。但し、予備調査を実施し概況把握を行なった。
14. 高松市土地開発公社	貸付金 債務保証	△	補助金・委託費と直接関係ないため除外。予備調査を実施し概況把握を行なった。
15. 高松観光協会	補助金	-	法人格を有しない団体であり観光課の補助金検証時に担当者への質問により、概況把握を行なった。
16. (財)高松市学校建設公社	出資	-	ほとんど活動なし

第2. 外郭団体のタイプ別分類

外郭団体をタイプ別に分類し、それぞれが保有する問題点、課題について整理することとした。分類については以下の通り行なっている。

	<u>団体の主たる収入</u>
A. 基金運用型――基本財産の運用益にて事業費をまかなうタイプ	
1. (財)高松市国際交流協会	補助金・基金運用益
2. (財)高松市農業振興基金協会	同上
3. (財)高松コンベンション・ビューロー	同上
4. (財)高松市花と緑の協会	同上及び受託収入
B. 施設管理型――公共施設の管理運営を実施するタイプ	
1. (財)高松市スポーツ振興事業団	受託収入
2. (財)高松市駐車場公社	同上
3. (財)高松市福祉事業団	同上
C. 事業運営型――公的事業の運営主体となっているタイプ	
1. (財)高松勤労者総合福祉振興協会	事業収入・補助金
2. (財)高松市水道サービス公社	事業収入・受託収入
3. (社)高松市シルバー人材センター	事業収入・補助金
4. (社福)高松市社会福祉協議会	補助金・受託収入

第3. 基金運用型分類における問題点と課題

1. 基金運用型における共通課題

(1) 基本財産運用収入の減少に伴う補助金依存度の増大

本来、財団法人 高松コンベンション・ビューローを除く3団体については、基本財産運用収入により事業費と管理費が概ね賄われる仕組となっており、その限りでは財政的な自立度を確保する基礎は整っているといえる。しかしながら、昨今の長期にわたる低金利により基本財産運用収入が激減しているため、収入不足分を市よりの補助金に依存している。

1-1) 基本財産の運用のあり方

従来と同様、安全確実な運用を原則とすべきである。4団体の基本財産を統合しての運用等も考えられるが、銀行預金のペイオフ制度の動向、金融市場の自由化での安全確実な運用先の拡大の可能性等を検討しながら判断するのが望ましい。

それぞれの基金及び基本財産は下記のとおりである。

	基本財産	基金
①財団法人 高松市国際交流協会	30,000,000円	437,530,000円
②財団法人 高松市農業振興基金協会	500,000,000円	-
③財団法人 高松コンベンション・ビューロー	534,410,000円	-
④財団法人 高松市花と緑の協会	10,000,000円	499,492,000円

1-2) 自主財源確保の努力

補助金依存度が増大している現状において、寄付金収入、賛助会員の増加による会費収入などの増収による自主財源の確保が望まれる。いずれも景気低迷の情勢下であるので難しい側面は多々あると思われるが、継続的努力が必要である。

(2) 事業費支出としての補助金支出

事業活動として、補助金文付を伴う事業を行なっている。高松市の補助金制度に準じて実行されているので、ほぼ同様の課題がある。第1章にて指摘した内容に応じた対処が望まれる。

(3) 退職給与引当金預金の積立

退職金を支給する必要がある職員を雇用している場合には、退職給与引当金及び同引当預金の計上が必要となる。該当する財団法人 高松コンベンション・ビューローでは、概ね、期末現在の要支給額を満たすよう引当計上がされている。

2. 基金運用型4団体の収支計算書

次に掲載している。

財団法人高松市国際交流協会収支計算書（要約）

(1) 収入の部

単位：千円

勘定科目		平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
大科目	中科目				
1 基本財産 運用収入		951	151	151	180
	基本財産 利息収入	351	151	151	180
2 基金 運用収入	基金利息収入	5,454	2,421	2,210	2,625
		5,454	2,421	2,210	2,625
2 補助金収入		7,273	27,288	21,120	19,900
	高松市 補助金収入	7,273	27,288	21,120	19,900
3 雑収入		464	275	104	1,466
	受取利息	31	8	8	7
	雑収入	433	267	96	1,459
当期収入合計(A)		13,542	30,135	23,585	24,171
前期繰越収支差額		5,877	403	3,721	4,811
収入合計(B)		19,419	30,538	27,306	28,982

(2) 支出の部

単位：千円

勘定科目		平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
大科目	中科目				
1 事業費		10,501	10,188	11,646	15,087
	会議費	476	1,561	366	630
	旅費交通費	989	2,720	1,109	1,576
	消耗品費	147	390	468	907
	印刷製本費	709	701	1,010	1,343
	役務費	168	277	531	534
	貸借料	209	184	227	629
	諸謝金	601	3,307	607	1,758
	委託費		594	30	637
	負担金支出	4,232	3,532	3,550	3,538
	助成金支出	2,970	2,902	3,748	3,535
2 管理費		8,515	10,649	10,849	11,676
	給料手当	6,371	7,729	8,865	9,414
	会議費	74	472	37	15
	旅費交通費	178	8	177	189
	備品費		174	50	186
	消耗品費	136	86	146	194
	印刷製本費	110	162	166	188
	役務費	800	1,125	479	399
	貸借料	828	636	652	808
	諸謝金				
	負担金支出	8	5	25	28
	雑費	10	252	252	255
3 予備費					
当期支出合計(C)		19,016	26,817	22,495	26,763
当期収支差額(A)-(C)		-5,474	3,318	1,090	-2,592
次期繰越収支差額(B)-(C)		403	3,721	4,811	2,219

財団法人高松市農業振興基金協会収支計算書（要約）

(1) 収入の部

単位：千円

勘定科目		平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
大科目	中科目				
1 基本財産 運用収入		7,455	3,206	2,744	2,665
	基本財産 利息収入	7,455	3,206	2,744	2,665
2 補助金収入			8,000	8,000	8,000
	地方公共団体 補助金収入		8,000	8,000	8,000
3 雑収入		15	11	6	5
	受取利息	8	4	6	5
	雑収入	7	7		
当期収入合計(A)		7,470	11,217	10,750	10,670
前期繰越収支差額		2,837	2,465	2,766	2,275
収入合計(B)		10,307	13,682	13,516	12,945

(2) 支出の部

単位：千円

勘定科目		平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
大科目	中科目				
1 事業費		5,548	8,539	8,881	8,259
	助成金支出	4,048	7,539	8881	8,250
	委託費	1,500	1,000		
2 管理費		2,294	2,377	2,360	2,389
	給料手当	1780	1798	1816	1835
	福利厚生費	255	262	261	262
	会議費	42	49	23	45
	旅費交通費	131	147	151	138
	その他	86	121	109	109
3 固定資産 取得支出					
	基本財産 積立預金支出				
4 予備費					
当期支出合計(C)		7,842	10,916	11,241	10,639
当期収支差額(A)-(C)		-372	301	-491	31
次期繰越収支差額(B)-(C)		2,465	2,766	2,275	2,306

財団法人高松コンベンション・ビューロー収支計算書(要約)

(1) 収入の部

単位：千円

勘定科目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
基本財産運用収入	6,297	2,118	2,363	3,274
会費収入	5,660	6,820	6,640	6,760
運営費補助金収入	44,104	71,967	72,270	64,633
基本財産繰入補助収入	15,500	7,220	11,655	8,535
雑収入	92	49	24	40
基本財産収入	1,000			
当期収入合計(A)	72,653	87,974	92,952	83,242

(2) 支出の部

単位：千円

勘定科目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
事業費	43,197	63,733	69,574	59,070
誘致支援事業	35,169	54,261	62,596	51,929
人件費	247	286	294	304
負担金	6,094	5,572	5,481	5,487
補助金	26,310	41,360	47,225	37,255
その他	2,518	7,043	9,596	8,883
広報宣伝事業	5,834	7,248	6,528	6,877
人件費	2,962	3,340	3,071	3,937
その他	2,872	3,908	2,857	2,940
調査企画事業	1,773	1,937	193	943
情報収集提供事業	421	287	257	221
管理費	12,956	15,522	11,538	14,544
人件費	9,074	9,412	6,352	9,261
一般管理費	3,882	6,110	5,186	5,283
基本財産積立預金支出	16,500			
特定預金支出		7,389	11,840	8,728
固定資産取得支出		1,330		
当期支出合計(C)	72,653	87,974	92,952	83,242

財団法人高松市花と緑の協会収支計算書（要約）

(1) 収入の部

単位：千円

勘定科目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
一般会計	27,804	30,954	30,629	28,982
基本財産運用収入	225	55	45	50
花と緑の基金運用収入	11,889	4,575	3,217	2,796
補助金等収入	15,000	25,000	25,000	25,000
寄付金収入	731	1,202	2,250	1,006
雑収入	159	122	117	110
受託事業特別会計	16,832	21,868	121,996	99,949
仏生山公園施設管理受託収入	8,854	8,796	8,866	9,242
仏生山公園管理受託収入	7,975	13,069	13,507	12,497
花壇管理受託収入			99,612	78,200
雑収入	3	3	11	10
当期収入合計(A)	44,636	52,822	152,625	128,911
前期繰越収支差額	3,777	1,685	1,684	2,065
収入合計(B)	48,413	54,507	154,309	130,976

(2) 支出の部

単位：千円

勘定科目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
一般会計	29,896	30,956	30,246	29,253
管理費	5,804	5,167	5,271	4,652
事業費	23,007	24,387	22,922	23,407
記念植樹事業	3,003	3,491	3,420	3,189
民有地緑化奨励事業	899	654	625	2,068
各種緑化推進事業	630	1,137	470	449
花いっぱい推進事業	9,637	11,586	10,870	9,983
フラワーレディース推進事業	1,076	759	1,083	2,034
普及啓発事業	7,762	6,760	6,154	5,684
調査研究費	355	200	103	187
積立金支出	730	1,202	2,250	1,007
予備費				
受託事業特別会計	16,832	21,868	121,996	99,949
賞金	6,388	9,631	10,231	10,682
委託費	9,734	11,271	110,704	87,977
その他	710	966	1,061	1,290
当期支出合計(C)	46,728	52,824	152,242	129,202
当期支出差額(A)-(C)	-2,092	-2	383	-291
次期繰越収支差額(B)-(C)	1,685	1,683	2,067	1,774
一般会計管理費の人員費	4,177	3,656	3,980	4,022

第4. 施設管理型分類における問題点と課題

1. 財団法人 高松市スポーツ振興事業団

(1) 経営のあり方、効率に係る事項

1-1) 人材育成と人事評価

教育プログラムについて、事業団独自のものに加え、高松市の職場教育研修の活用も可能にし、体系的な教育システムが望まれる。

また、人事評価においても、勤務評定、職務評価の仕組みの運用を定例化する必要がある。職能評価等の能力評価についても、今後導入する方向での検討が望まれる。

1-2) 施設運営効率の分析

各施設の運営効率について別途下記の分析を行なった。

①採算性分析

利用料収入と管理費、施設減価償却費、市債等借入金利子による損益分析

②キャッシュフロー分析

利用料収入と管理費支出、公債費（元本、利子）支出による収支分析

詳細については後述。（第6. 2参照）

(2) 事務管理に係る事項

2-1) 会計単位間の費用配分

特別会計は収益事業に該当し、利益が生じた場合は法人税等の課税を生ずる。特別会計に対して人件費等の負担が行なわれていない場合もあるので、会計単位間の費用配分を検討する必要がある。

2-2) 委託契約について

当事業団の契約手続は、(財)高松市スポーツ振興事業団会計規程に以下のように定められている。

第8章 契約

(契約の締結)

第28条 請負、売買、貸借、業務委託等の契約を締結する場合は、指名競争入札または随意契約の方法により行うものとする。

(指名競争入札)

第29条 契約の性質または目的が指名競争入札に付することが著しく有利と認められるときは、原則として3以上の参加者を指名して行うものとする。

(随意契約)

第30条 随意契約によることができる場合は次のとおりとする。

(1)次に掲げる額の契約をするとき。

ア 工事（修繕、製造）または業務委託の請負 200万円未満

イ 財産の買入れまたは物件の借入れ 100万円未満

ウ 前各号に掲げるもの以外のもの 80万円未満

- (2)契約の性質または目的が競争入札による方法に適しない契約をするとき。
 - (3)緊急の必要により競争入札に付することができないとき。
 - (4)競争入札に付することが不利と認められるとき。
 - (5)時価に比して有利な価格で契約を締結することができる見込があるとき。
 - (6)競争入札に付して入札者がいないとき、または再度の入札に付しても落札者がないとき。
 - (7)落札者が契約を締結しないとき。
 - (8)国、地方公共団体と契約するとき。
 - (9)その他、理事長が認めるとき。
- 2 前各号（第8号を除く。）の規定により随意契約しようとする場合で予定価額が80万円以上のものは、原則として2以上から見積書を徴しなければならない。ただし、内容によりその必要がないと認められるときは、この限りでない。

この規程に照らし実際の契約手続について以下の問題があるので改善が必要である。

① 総合体育館の総合施設管理業務（委託料10,287千円）

 亀水運動センターのプール循環濾過装置及び水質管理業務（委託料2,121千円）

 西部運動センターの清掃業務（委託料2,926千円）

 " 空調設備保守点検業務（委託料2,362千円）

 " 庭園植樹管理業務（委託料2,125千円）

については、業務委託に関する決裁書に、契約方法として「指名競争入札（根拠：財団法人 高松市スポーツ振興事業団会計規程第29条）」とタイプされているものを「随意契約、第30条第1項第9号」と訂正のうえ、三者見積合せによる随意契約によっている。

しかし、同会計規程第30条第1項第9号は「その他、理事長が認めるとき。」となっているが、これらの決裁書に理事長印はなく、常務理事決裁となっている。

② 亀水運動センターの施設内清掃業務（委託料3,780千円）については、同会計規程第30条第1項第1号（ア）により随意契約との決裁が行なわれているが、この規定は200万円未満の業務委託に適用されるものであり、当該委託契約は該当しないものである。

財団法人高松市スポーツ振興事業団収支計算書（要約）

(1) 収入の部

単位：千円

勘定科目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
1 基本財産 運用収入	190	140	55	41
2 受託料収入	540,280	543,843	556,822	588,051
3 諸収入	441	3,348	4,179	1,460
4 事業収入	9,030	9,758	8,925	11,630
5 事業外収入	69	82	33	38
当期収入合計(A)	549,990	557,171	570,014	601,818
前期繰越収支差額	1,859	1,721	1,676	1,898
収入合計(B)	551,849	558,892	571,690	603,716

(2) 支出の部

単位：千円

勘定科目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
1 施設管理費	377,494	381,645	387,694	418,561
1. 人件費	147,536	151,241	152,424	167,093
2. 需用費	98,594	98,215	91,251	103,218
3. 委託費	107,489	105,736	112,703	118,959
4. その他	23,875	26,453	31,316	29,291
2 広域管理費	97,265	99,176	99,393	107,431
1. 人件費	20,980	19,044	19,210	24,556
2. 需用費	24,920	25,856	26,158	35,452
3. 委託費	49,227	51,584	51,207	44,002
4. その他	2,138	2,692	2,818	3,421
3 仏生山管理費	63,290	62,269	65,315	64,180
1. 人件費	29,591	22,560	23,757	24,706
2. 需用費	4,108	4,755	5,062	3,914
3. 委託費	33,520	32,756	33,847	33,165
4. その他	2,071	2,198	2,649	2,375
4 特定預金支出	2,842	4,241	4,937	
5 事業管理費	9,037	9,885	8,736	10,418
6 福岡管理費			3,717	
1. 人件費			257	
2. 需用費			1,523	
3. 委託費			1,740	
4. その他			197	
当期支出合計(C)	549,928	557,216	569,792	600,570
当期収支差額(A)-(C)	62	-45	222	1,248
次期繰越収支差額(B)-(C)	1,721	1,676	1,898	3,146

2. 財団法人 高松市駐車場公社

(1) 経営のあり方、効率に係る事項

1-1) 人材育成と人事評価

基本給、昇給額について、勤務評価、職務評価等の人事評価に基づいての査定により決定されていく仕組みを定着化していく必要がある。

1-2) 施設運営効率の分析

採算性分析及びキャッシュフロー分析については後述。(第6、1参照)

(2) 事務管理に係る事項

2-1) 委託料支出に関して契約は主として随意契約(1者)にて行なわれている。

施設管理、保持、清掃委託が中心であり、前年実績を基礎として予算化する傾向があるが、契約金額についての積算根拠が明らかとなる見積りにより定期的に、契約金額の検証が必要といえる。

2-2) 職員退職金積立金の検討

退職金支給に備えての積立金の計上がなされていないので、検討する必要がある。職員退職時に予算計上し支給する方法もあるが、予期せぬ退職者の発生とか金額が比較的多額になる場合も発生するので、自己都合要支給額の一定率の積立金計上が望ましい。

2-3) 施設の維持修繕

当法人は高松市と「高松市立駐車場の管理等の委託に関する契約書」に基づいて事業が行われている。

同契約書第1条(2)において、駐車場施設の保守及び修繕(原形を変更する修繕および模様替えを除く)に関する業務受託を行うこととされているが、需用費(修繕費)として計上されているものの中に原形を変更する修繕に該当する支出が見受けられる。

設備の老朽化に伴い、維持・管理のためだけでなく設備更新型の修繕の発生が増加すると思われるため、契約内容を見直し、実態に適合した契約に基づいた事業運営が行われるべきである。

例示) 平成10年7月31日中央駐車場 管理事務室空調機修繕工事 2,173千円

2-4) 期末未払金の取扱い

当該事業年度に帰属する支出項目の未払金の一部が収支計算書に計上されていない。

(公課費) 平成10年度消費税確定未納額 2,786千円

(需用費) 平成10年3月分電気料金 2,920千円

これは、収支予算書の作成段階において、当該事業年度の支出として計上すべき項目の期ずれが生じていることによるが、当該事業年度の貸借対照表に簿外負債が存在することとなるため、発生主義の考えに基づく会計処理が適切である。

財団法人高松市駐車場公社収支計算書（要約）

(1) 収入の部

単位：千円

勘定科目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
事業収入				
委託料収入	173,128	182,104	202,975	218,486
委託料収入	168,485	176,404	197,254	212,712
駐車場案内システム管理 委託料収入	4,643	5,700	5,721	5,774
諸収入				
諸収入	2,228	1,134	943	2,540
預金利息	145	82	84	75
電話使用料	123	92	59	45
雑収入	1,960	960	800	2,420
当期収入合計	175,356	183,238	203,918	221,026

(2) 支出の部

単位：千円

勘定科目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
事業費				
管理費	175,356	183,238	203,918	221,026
一般管理費	170,710	177,536	198,195	215,251
人件費	88,180	94,280	99,352	115,547
需用費	53,486	52,075	70,285	63,355
役務費	1,822	1,536	1,482	1,730
委託料	23,196	24,554	22,938	25,268
公課	1,981	1,968	2,373	5,789
その他	2,045	3,123	1,765	3,562
駐車場案内システム管理費	4,646	5,702	5,723	5,775
貨金	1,097	860	852	881
需用費	60	113	210	1,506
役務費	3,474	3,548	4,110	3,232
その他	15	1,181	551	156
当期支出合計	175,356	183,238	203,918	221,026

3. 財団法人 高松市福祉事業団

(1) 経営のあり方、効率に係る事項

1-1) 政策達成度の指標化とコストの妥当性の検証

福祉関係の政策達成度を指標化（特に金額的に）することは難しい面があるが、施設管理コストの妥当性の検証の為に、効果、成果を示す指標を検討するのが望ましい。

(2) 事務管理に係る事項

2-1) 固定資産・備品管理

事業団にて取得した固定資産・備品について、管理対象の金額基準を定めるとともに、台帳管理の実施が必要である。

2-2) 寄贈品の取扱

備品・車両等について、寄贈を受けた場合には、前述の固定資産計上基準に該当するものについては、時価相当額により（借方）備品（貸方）備品受贈益として処理し、固定資産として減価償却していくのが望まれる。

2-3) 委託料

随意契約により、契約が更新されていく場合の予定価格は前年実績をベースにする場合が多いので、定期的に仕様書に基づいての積算ベースにて予定価格の検証をするのが望ましい。

また、新施設の機械設備運転管理業務、清掃業務等の委託契約については、契約金額の根拠としての積算額を契約基礎資料として整備保管しておく必要がある。

2-4) 将来支出に対する備え

① 職員退職金積立金

現在、自己都合要支給額合計額に対して約33%の積立金を準備しているが、将来の職員の定年退職などに備えて、積立金が充分か否かを再検討しておく必要がある。

② 修繕引当積立金、資産買換引当積立金

事業団負担にて実施する修繕、又は資産の買換のための資金の積立のあり方について検討するのが望まれる。施設も20年近く経過することにより修繕の必要性も高くなるが、市負担とするか、事業団負担とするか、修繕費負担の基準を明確にするとともに、巨額修繕を要する場合には、計画的な積立のあり方を検討すべきである。

また、車両等の買換についても計画的買換更新が可能なように積立金による資金蓄積が望まれる。

財団法人高松市福祉事業団収支計算書(要約)

(1) 収入の部

単位：千円

款 項 目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
1 事業収入	140,163	136,390	140,908	148,946
1 委託料収入	140,163	136,390	140,908	148,946
1 市委託金	140,163	136,390	140,908	148,946
2 諸収入	3,175	2,840	3,462	1,179
2 諸収入	3,175	2,840	3,462	1,179
1 基本財産利息	481	121	80	101
2 預金利息	129	28	60	53
3 雑収入	2,565	2,693	3,322	1,025
当期収入合計	143,338	139,230	144,370	150,125

(2) 支出の部

単位：千円

款 項 目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
1 事業費用	143,338	139,230	144,370	150,125
1 会館管理費	120,792	114,417	117,598	122,467
1 人件費	63,311	64,701	67,393	70,683
2 需用費	33,656	26,085	23,498	24,322
3 役務費	1,780	1,836	1,704	1,619
4 委託料	19,349	19,049	21,243	21,300
5 使用料及び賃借料	885	1,136	1,197	1,181
6 公課金	1,497	1,443	2,446	3,283
7 その他	314	167	117	79
2 心身障害児通園事業費	22,546	24,813	26,772	27,658
1 人件費	19,890	22,315	25,504	26,581
2 需用費	484	403	439	326
3 役務費	335	349	214	212
4 委託料	145	142	138	142
5 使用料及び賃借料	132	129	132	139
6 その他	1,560	1,475	345	258
当期支出合計	143,338	139,230	144,370	150,125

4. 施設管理型における共通課題

(1) 人材の活性化

教育プログラムの確立と人事評価の実際上の運用により一層の人材の活性化が望まれる。施設管理型の団体においては第2編第3章第7の自立度分析にも見られるように比較的人件費比率（人件費÷総支出×100）が高くなっているため、それだけに人材の活性化が経営上の重点項目の一つといえる。

(2) 施設運用効率

施設に係る使用料収入は高松市に帰属し、財団としては高松市より管理費実費相当額を委託費として収受する仕組みをとっている。従って施設運用効率については高松市に帰属した使用料収入と、団体にて発生した経費との対応で判断する必要がある。さらに、施設の減価償却費及び施設取得（土地・建物）に際して発行した市債の償還支出（元本と支払利息）をあわせて分析する必要がある。第2編第3章第6にて財団法人 高松市駐車場公社と、財団法人 高松市スポーツ振興事業団について、平成10年度の損益分析、キャッシュフロー分析の概略を記載した。ここでは半年度の分析を示すにとどめたが、中長期計画を策定することにより中長期的分析も必要といえる。

また、施設運用効率について結果としての分析のみならず、目標値を定め目標と実績との対比分析も必要といえる。効率性の向上が一層望まれる。

(3) 政策達成指標の開発

収支バランスよりも政策達成を重視した施設においては、施設運用効率を収入と支出のみにて分析するだけでは不十分といえる。各施設の有する政策目標に対応した政策達成指標を明確に設定し、当該指標と実績との対比等により、達成度を判断する手法の開発も必要である。

(4) 修繕費の負担

経常的に発生する軽微な修繕費については財団の負担としての支出といえるが、取替更新、資本的支出に該当する修繕などについては、高松市の支出となるのか、財団の支出となるのか、負担関係の基準がややあいまいな点がある。明確な基準作りが必要である。巨額な修繕費を財団にて負担するような場合が想定される場合には、修繕引当積立金などを財団会計にて引当していく等の工夫も必要と思われる。

(5) 委託料支出

施設管理、清掃、警備等について、専門業者に業務委託しているが、委託契約については、高松市の委託契約に準じて行なわれているので、第2編第2章第3にて指摘した課題に応じた対応が望まれる。

(6) 退職給与引当金及び同積立金の設定

職員（主としてプロパー）の退職金支給に備えての引当金及び引当積立金の設定方針にバラツキがある。期末自己都合要支給額の100%の引当が最良といえるが、各財団の職員の年齢構成、勤続年数、退職金支給額等に応じた引当水準を確保しておくのが望ましい。

第5. 事業運営型分類における問題点と課題

1. 財団法人 高松勤労者総合福祉振興協会

(1) 経営のあり方、効率に係る事項

1-1) 中長期的視点での経営計画の策定の必要性

財団法人としての理念・目的は明確であり事業計画も明確に定められているが、当該財団法人の自立的運営の方向性及びあり方については必ずしも明確になっていない。完全な自立運営は難しいと思われるが、自立度について目標設定された中長期運営方針が必要といえる。

1-2) 市民（利用者）満足度の把握と測定

勤労者の福祉の充実、勤労意欲の向上、雇用の促進及び職業の安定に寄与する政策的要素があるため、事業結果評価を採算面あるいは収支の差額だけで捉えることは不適切といえる。即ち、市民（利用者）の満足度あるいは政策達成度を加味した事業結果評価を行なうことが望ましい。

事業結果評価 $\left\{ \begin{array}{l} \text{事業収入} - \text{事業支出} = \text{収支バランス、採算} \\ \text{政策達成度、市民満足度} = \text{補助金とのバランス} \end{array} \right.$

事業費支出は事業収入でまかない、管理運営費は補助金（政策達成度あるいは市民満足度の評価に見合うものとして）でまかない、双方の評価により全体の事業結果を評価するという仕組みを検討することが望ましい。

1-3) 人材育成

職員の教育について、財団独自の教育プログラムの策定および必要に応じて高松市の研修の活用等が必要である。

(2) 事務管理に係る事項

2-1) 事業費と管理費の区分

事業に係る採算性を正確に把握し分析するために適切な事業費と管理費の区分が必要となる。現在の処理が不適切という意味ではなく、より適切な処理への改善課題としてである。特に、事業活動と管理活動とに共通して発生する間接費については各費目毎にどの区分にて処理するか、あるいは、一定の基準（人員割、人件費割、床面積割等々）により按分するか定め合理的に配分する必要がある。

2-2) 退職給与引当金及び引当特定預金のあり方

現在は、退職給与引当預金として期末自己都合要支給額の40%を引当計上している。本来は、100%引当し積立するのが最良であるが、法人税法上の積立限度額（将来的に20%まで引下げ）との関係も配慮の上、引当率の確保が望ましい。

2-3) 期末未払金の取扱い

未払計上について、通常の経費は期末月の未払計上が行われているが、①共済費である社会保険料3月分②消費税及び地方消費税平成10年度確定未納額については、未払計上されていない。結果的に簿外負債が存在することとなるので、発生主義に基づく会計処理が望ましい。

財団法人高松勤労者総合福祉振興協会収支計算書（要約）

(1) 収入の部

単位：千円

勘定科目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
1 事業収入	119,399	122,618	126,096	120,359
ホール等事業収入	10,194	11,273	10,532	9,002
会議室等事業収入	27,723	33,146	34,167	29,170
トレーニング室等事業収入	4,633	5,821	6,466	6,906
宿泊事業収入	40,663	38,858	41,513	40,676
自主企画事業収入	7,382	8,532	10,608	13,424
レストラン業務事業収入		17,590	15,669	14,210
その他事業収入	28,804	7,398	7,141	6,971
2 補助金収入	161,465	153,917	150,690	161,444
高松市補助金	161,465	153,917	150,690	161,444
3 諸収入	17,198	21,421	22,101	21,603
基本財産利息収入	1,911	654	550	550
利息収入	544	269	250	178
諸収入	14,743	20,498	21,301	20,875
当期収入合計	298,062	297,956	298,887	303,406

(2) 支出の部

単位：千円

勘定科目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
1 事業費	145,697	145,267	149,311	151,491
給料手当	38,554	40,158	38,024	42,328
職員手当	21,400	22,388	22,864	24,605
共済費	6,934	6,757	6,923	7,116
貸借入金費	1,069	879	4,355	2,915
報償費	4,478	5,409	6,088	8,342
旅費	152	168	133	209
需用費	51,956	50,931	54,358	52,442
役員報酬	2,510	2,303	1,834	1,921
委託料	8,181	5,511	4,638	1,809
使用料及び賃借料	10,396	10,643	10,019	9,710
負担金	67	60	75	94
2 管理費	152,365	152,689	149,576	151,915
報酬	6,684	6,744	6,018	3,120
給料手当	14,089	14,615	12,792	13,456
退職手当引当金	5,661	5,457	5,551	5,728
退職手当引当金	2,251	1,043	932	2,244
共済費	2,892	2,595	2,956	2,788
貸借入金費	1,152	1,182	1,042	5
報償費	502	617	610	697
旅費	435	359	443	534
需用費	12,939	11,247	11,548	12,317
役員報酬	4,064	3,327	3,357	3,276
委託料	58,912	61,089	62,445	67,267
使用料及び賃借料	22,673	22,257	22,644	12,150
工事請負費				7,035
負担金	176	185	172	159
公課費	19,935	21,972	19,066	21,139
当期支出合計	298,062	297,956	298,887	303,406

2. 財団法人 高松市水道サービス公社

(1) 経営のあり方、効率に係る事項

1-1) 民間活力の積極的導入

財団法人 高松市水道サービス公社としてのあり方について中長期展望を明確にし事業内容の再整備を続けていくことが今後とも必要である。

現在、公社では水道行政サービスについて市民ができる事は市民へ、民間業者ができる事は民間へ、行政が果さねばならないサービスは水道局と公社の協調体制にて取り組むという基本的あり方を検討している。現在の業務を見直し、民間移行できる分野は積極的に移行し、本来の行政サービス分野については公社として効率性を追求する体制を確立していく必要がある。

(2) 事務管理に係る事項

2-1) 水道局よりの委託業務に係る委託料収支精算

平成10年度より、従来の個別委託契約から、委託業務(13業務)を一括した総額委託契約へ切り替えて運用している。当該契約における精算条項「委託契約書第8条(委託料の精算)」では委託料の収支精算を義務付けているが、総額委託契約初年度ということもあり委託料精算としては工夫改善すべき点がある。

① 実費精算の可能性

事業費のうち委託業務に係り直接的に発生する経費の集計は比較的容易であるが、他の業務と共通する経費(特に人件費など)はその業務別の集計は難しい側面を有している。特に当公社では、人材の活性化、効率化のため一分野への専属ではなく、多種業務の多重対応体制によっているため、個別業務に係る人件費の特定化が難しい状況にある。

しかしながら、人件費の合理的配分基準を明確にし可能な限り委託業務毎の人件費配賦を行なえるよう工夫が必要である。公益事業収入に係る人件費、受託工事収入に係る人件費、一般業務収入に係る人件費、経営管理業務に係る人件費に区分できれば、水道局よりの委託業務である公益事業についての収支精算について実費相当額での精算が可能となる。

2-2) 上水道施設移設業務に係る原価管理

工事単位別の原価管理が不十分といえる。工事単位別に原価台帳による原価集計を行ない、翌事業年度に繰り越される工事については、当該工事に係り発生した原価も正確に翌事業年度に繰り越される必要がある。原価としてどの範囲まで集計管理するかは事務の効率性等もあわせて検討すべきであるが、少なくとも直接材料費は対象とすべきである。

2-3) 水道局からの派遣職員の人件費負担

平成10年度では、派遣職員の人件費は水道局の負担にて処理されているが、平成9年度では、公社負担にて処理が行なわれ統一性に欠ける処理といえる。

他の外郭団体も含めて統一的会計処理の検討が必要である。

財団法人高松市水道サービス公社収支計算書（要約）

(1) 収入の部

単位：千円

勘定科目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
1 財産収入	2,070	1,749	1,037	1,212
	2,070	1,749	1,037	1,212
2 事業収入	449,207	502,790	516,574	457,878
1) 公益事業収入				252,564
2) 受託工事収入				179,367
3) 一般業務収入				25,947
1) 集検計収入	124,528	106,961	93,060	
2) 受託業務収入	17,762	17,762	14,552	
3) 受託管理収入	50,167	48,081	50,855	
4) 受託工事収入	242,916	315,526	342,882	
5) 一般工事収入	13,834	14,460	15,225	
3 諸収入	17,844	18,263	18,070	18,533
1) 雑収入	975	1,077	598	490
2) 賞与引当金戻入	16,446	17,019	17,330	17,546
3) 貸倒引当金戻入	423	167	142	497
当期収入合計	469,121	522,802	535,681	477,623

(2) 支出の部

単位：千円

勘定科目	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
1 管理費	287,828	304,836	324,179	314,775
人件費	235,011	248,867	270,682	248,631
需用費	14,671	15,701	12,734	11,501
減価償却費	3,298	3,907	4,096	4,625
資産減耗費	506	549	554	524
納税充当金繰入	9,513	5,040	3,232	12,193
退職給与引当金繰入	7,643	13,300	14,838	23,000
賞与引当金繰入	17,019	17,330	17,546	14,265
貸倒引当金繰入	167	142	497	36
2 事業費	167,774	208,291	205,466	157,304
検計事業費	67,489	63,408	64,558	57,539
受託事業費	100,285	144,883	140,908	99,765
3 諸支出金	492	507	344	183
諸支出金	492	507	344	183
4 子備費				
子備費				
当期支出合計	456,094	513,634	529,989	472,262
当年度純利益	13,027	9,168	5,692	5,361

(注) 平成10年度より委託契約形態の変更に伴い事業収入の区分を変更している。

3. 社団法人 高松市シルバー人材センター

(1) 経営のあり方、効率に係る事項

1-1) 補助金の減少見込と自立化への努力

会員数、就業人員との関係により、国庫補助対象ランクがAランクよりBランクに低下する見通しであり、補助金のうち県連合交付金が減額となる見込であるので自立化に向けた一層の努力が今後とも必要になっている。

経済的自立化の向上のため以下の改善が必要となる。

- ① 会員数の増加による会費増、会費単価の見直し
- ② 事務費手数料の見直し（現行7%）
- ③ 経費削減

(2) 事務管理に係る事項

2-1) 備品台帳の整備、更新

備品台帳の整備、更新が十分とは言えない。ここでいう備品とは固定資産に計上されない少額物品としての備品のことであるが、規程上備品管理及び備品台帳の作成が要求されているものである。事務の効率化とも関連するが、主要な備品類の数量の受払及び残数の管理が必要である。

2-2) 未収金管理

平成10年度決算の未収金残高の中に、滞留債権とみられるものが一部含まれている。未収金管理を適時・適切に実施する体制を整備するとともに、現在の滞留債権についてはその発生原因や相手先の状況を調査の上、早急に適切な処置を講ずる必要がある。

社団法人 高松市シルバー人材センター収支計算書(要約)

(1) 収入の部

単位：千円

勘定科目		平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
大科目	中科目				
1 事業受託収入		299,571	292,280	340,638	346,768
	配分金収入	278,141	269,518	322,450	311,250
	材料収入	2,691	3,505	3,419	3,556
	事務費収入	13,743	13,274	15,971	21,582
	就業費収入	4,996	5,983	7,798	10,380
2 会費収入		421	428	432	708
	正会員会費収入	421	428	432	708
3 補助金収入		39,553	39,893	40,092	41,319
	市補助金収入	39,553	39,893	21,492	21,850
	県補助金収入			18,600	15,600
	S P 協力金収入				1,313
	緊急雇用支援事業				2,556
4 寄付金収入		600	800	550	660
	寄付金収入	600	800	550	660
5 雑収入		41	81	50	60
	受取利息	11	56	18	11
	雑収入	30	25	32	49
6 特定預金取崩収入			1,500	1,000	
	固定資産取得積立金取崩収入		1,500	1,000	
7 助成金収入					
	雇用開発助成金				
当期収入合計(A)		340,186	334,982	391,762	389,515
前期繰越収支差額		10,805	9,308	8,556	8,807
収入合計(B)		350,991	344,290	400,318	398,322

(2) 支出の部

単位：千円

勘定科目		平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
大科目	中科目				
1 事業費		296,199	288,932	344,985	336,087
	受託事業費	282,808	274,648	329,042	317,485
	普及啓発費	1,745	2,371	2,427	2,361
	就業開拓提供費	10,798	10,924	12,425	11,516
	技能講習費	479	327	394	118
	福祉家事援助費	369	662	697	738
	S P 事業費				1,313
	緊急雇用支援事業費				2,556
2 管理費		44,599	44,377	45,076	43,699
	人件費	34,159	34,650	33,433	32,138
	管理運営費	10,440	9,727	11,643	11,561
3 固定資産取得支出		886	2,425	1,450	907
	固定資産購入支出	886	2,425	1,450	907
当期支出合計(C)		341,684	335,734	391,511	380,693
当期収支差額(A)-(C)		-1,498	-752	251	8,822
次期繰越収支差額(B)-(C)		9,307	8,556	8,807	17,629

4. 社会福祉法人 高松市社会福祉協議会

(1) 経営のあり方、効率に係る事項

1-1) 基金運用益の減少の長期化

社会福祉事業基金積立金(271,540,000円)、薬田・齊田・太田野福祉事業基金(26,000,000円)、職員退職金積立金(33,787,186円)及び市民福祉振興基金(321,900,000円)及び一般会計定期預金(3,000,000円)の合計656百万円の運用益の減少化が続いているのが現状である。

運用面における長期物・短期物のポートフォリオ(構成)の見直し(例えば短期定期預金の一部を長期国債等へ)、あるいは、過去の運用益で構成される基金についての事業費用への取崩しの検討など基金・積立金の運用、取崩の弾力的見直しを検討することも可能と思われる。

(2) 事務管理に係る事項

2-1) 高松市からの補助金

社会福祉協議会運営補助金56,493,206円のうち51,443,206円、在宅福祉サービス事業補助金19,593,573円については、人件費に係る補助金として明確に範囲設定されており、年度決算時に実費精算されている。補助金の範囲の明確化としては良好な仕組みといえる。

2-2) たすけ合い金庫貸付金

死亡者、行方不明者に係る貸付金については定期的に見直し、決算上損失計上するのが望ましい。

2-3) 職員退職積立金

職員の退職金支給に備えて、職員退職積立特別会計により、積立金を計上している。従来は、期末要支給額の100%を計上していたが、現在は財源不足もあり約85%の引当率となっている。可能な限り100%を維持するのが最良といえる。

2-4) 固定資産減価償却

固定資産に計上された備品等の減価償却は実施されていない。社会福祉法人会計基準では強制はなされていないが、事業運営を継続するための設備更新に備え減価償却と同積立預金の設定等が望ましいといえる。

社会福祉法人 高松市社会福祉協議会 一般会計収支計算書(要約)

(1) 収入の部

単位：千円

勘定科目		平成9年度	平成10年度
款	項		
会費	会費	12,483	11,985
補助金	補助金	65,903	63,897
	市補助金	55,335	58,839
	県社協補助金	10,568	3,340
	国庫補助金		1,718
共同募金配分金	共同募金配分金	19,186	20,268
委託金	委託金	324,978	332,136
	市委託金	322,955	330,144
	県社協委託金	2,023	1,991
寄付金	寄付金	9,507	7,688
繰入金	繰入金	3,720	4,098
借入金	借入金	7,000	7,000
請収入	請収入	8,102	8,254
繰入金	繰入金	11,720	9,332
当期収入合計(A)		462,599	464,657

(2) 支出の部

単位：千円

勘定科目		平成9年度	平成10年度
款	項		
会議費	会議費	992	699
事務費	事務局費	51,536	56,421
事業費	事業費	355,940	354,849
	社会事業費	56,856	57,942
	厚生福祉費	59,658	62,408
	生活福祉資金貸付事業費	1,858	1,932
	ホームヘルプサービス事業費	184,735	188,324
	地区社協育成費	3,386	3,446
	援護事業費	533	698
	ガイドヘルパー派遣事業費	1,271	2,085
	ボランティア活動推進費	2,565	1,696
	事業諸費	5,828	3,605
	巡回入浴事業費	12,941	10,684
	地域福祉活動促進費	13,552	14,580
	地域福祉活動計画等研究調査費		
	ふれあい町づくり事業費	12,357	5,125
	ホームヘルパー養成研修事業費	600	600
	児童福祉費		1,718
共同募金配分金事業費	社会福祉活動推進費	13,740	14,458
貸付金	貸付金	7,000	7,000
繰出金	繰出金	9,292	7,983
諸支出金	諸支出金	14,767	14,861
当期支出合計(C)		453,267	456,271
事務費及び事業費に含まれる人件費合計		241,098	241,125

5. 事業運営型における共通課題

(1) 経済的自立化への自助努力の必要性

高松市よりの補助金にて経費の一部が補てんされている団体においては、経済的依存度の軽減努力が今後とも必要である。

(2) 会計処理の改善

2-1) 事業費と管理費の区分

事業費は原則として、当該法人の事業の目的のために直接要した支出であり、また、管理費は原則として、当該法人の各種の業務を管理するため毎年度経常に要する支出である。特に事業費については事業収入との採算性分析等において適切な把握が必要となるので、事業費と管理費の区分処理の合理的基準を、各法人の特殊性に応じて設定しておく必要がある。

2-2) 固定資産の減価償却

固定資産に計上された備品等について、減価償却を実施するとともに将来の買替更新に備えて、減価償却引当特定預金を積立てる等の処理を行うのが望ましいと思われる。

2-3) 退職給与引当金及び同積立金の設定

施設管理型と同じ

2-4) 期末未払金の計上

費用の一部が未払金として計上されない場合が散見されるので、発生主義の考えに基づき、当該事業年度の帰属すべき費用については、当該年度の未払金として計上する処理が望まれる。

第6. 施設運用効率施設別分析

施設管理受託を行なっている財団法人 高松市駐車場公社と、財団法人 高松市スポーツ振興事業団について、その施設の運用効率について分析した。

損益とキャッシュフローについては平成10年度の決算数値を基礎としている。

(1) 損益

1-1) 収入

収入は施設使用料収入としている。

1-2) 費用

① 管理費

管理費は財団で各施設にて発生した支出経費である。

② 減価償却費

建築費（用地取得費は除く。）に対する減価償却費を定額法にて計算している。

③ 支払利息

市債に係る支払利息である。

(2) キャッシュフロー

以下の算式にてキャッシュフローを求めている。

損益 + 減価償却費 - 市債償還元本 = キャッシュフロー

(3) 財団法人 高松市駐車場公社

損益状況は黒字を示している。鉄筋コンクリート造りは耐用年数38年を使用しているため、減価償却負担がやや少ないと考えられる。その反面、施設の老朽化とともに改修、維持修繕費がより多く発生してくるので、それをおり込むと損益はもう少し下がる可能性がある。

また、キャッシュフローはマイナスとなっている。市債償還元本の負担が減価償却費をかなり超過し、バランスに欠けているためである。但し、中央駐車場の市債償還元本は平成11年度は18,911千円に減少し、平成14年度には終了するため、今後の合計収支戻りはプラスになる可能性はある。

なお、高松駅前地下駐車場が計画されており、施設管理をどうするか未定であるが、今後償却負担及び公債費（元本償還、金利負担）の負担が増加する可能性もある。

(4) 財団法人 高松市スポーツ振興事業団

体育施設としての損益及びキャッシュフローは良好ではないが、経済的側面のみで評価することは適切とはいえない。市民のスポーツ振興と健康増進に向けてのなお一層の努力とともに、施設利用に伴う効果測定と成果分析により、政策達成度を明確にしていけることが重要といえる。

1. 財団法人 高松市駐車場公社

(単位：千円)

施設名	建築費(上段) 用地取得費(中投) 市債発行額(下段)	収入		費用			損益	キャッシュフロー		
		使用料収入 (外,減免金額)	管理費	減価償却費 (耐用年数)	支払利息	費用計		減価償却費 (+)	市債償還 元本 (-)	収支
中央駐車場	1,040,000 0 1,040,000	250,086 (24,875)	134,774	24,631 (38年)	8,048	167,453	82,633	24,631	01,783	15,481
立体駐車場	210,600 0 210,600	4,640 (11,234)	12,876	9,477 (平均20年)	6,212	28,565	-23,925	9,477		-14,448
南部駐車場	2,180,000 1,311,043 2,180,000	129,688 ()	32,683	51,631 (38年)	45,035	129,349	319	51,631	140,603	-88,653
美術館地下 駐車場	620,500 0 620,500	109,857 ()	25,598	14,686 (38年)	14,686	54,980	54,877	14,686	41,852	27,721
柳場駐車場	66,935 759,065 0	38,225 ()	9,320	4,016 (15年)		13,336	24,889	4,016		28,905
合計	4,118,035 2,070,108 4,051,100	532,476 (36,109)	215,251	104,451	73,981	393,683	138,793	104,451	274,238	-30,994

(注1) 高松市 都市開発部 都市再開発課にて負担した改修費、修繕費は、上記費用に含まれていない。

(注2) 将来の大改修、建替に必要な積立金引当は行っていない。

(注3) 使用料収入は収入純額であり、公共施設使用に伴う減免金額は含まれていない。なお減免金額を()書にて示している。

(注4) 減価償却は施設投資額に対して表記耐用年数にて定額法(残存価額10%)にて償却している。

2. 財団法人 高松市スポーツ振興事業団

(単位：千円)

	建物投資額 (土地を除く)	収 入		費 用			損益	キャッシュフロー		
		使用料収入	管理費	減価償却費	支払利息	費用計		減価償却費 (+)	元本償還 (-)	収 支
(1)高松市社会体育施設	5,763,327	163,338	418,561	172,889	112,577	704,027	-540,689	172,889	420,452	-788,252
高松市総合体育館	3,293,370	66,659	203,224	98,801	55,458	357,483	-290,824	98,801	356,343	-548,366
高松市立ヨット競技場	22,363	12,603	17,417	670		18,087	-5,484	670		-4,814
高松市立朝日町庭球場	66,446	5,249	3,006	1,993	1,302	6,301	-1,052	1,993		941
高松市立 亀岡庭球場	1,970	1,570	899	59		958	612	59		671
高松市立仏生山運動場	1,470	367	461	44	4,662	5,167	-4,800	44	7,130	-11,886
高松市 南部運動場		2,893	13,485		22,467	35,952	-33,059		38,789	-71,848
高松市立 市民プール	169,691	14,507	35,688	5,090		40,778	-26,271	5,090		-21,181
高松市福岡町プール	1,224,444	39,314	63,870	36,733	12,701	113,304	-73,990	36,733		-37,257
高松市亀水運動センター	128,586	9,180	41,455	3,857	858	46,170	-38,990	3,857	3,576	-36,709
高松市西部運動センター	854,987	10,996	39,056	25,642	15,129	79,827	-68,831	25,642	14,614	-57,803
(2)高松地区西部広域衛生 施設組合体育施設		22,290	107,431			107,431	-85,141			-85,141
(3)高松市立仏生山公園 体育施設	1,272,874	26,902	64,160	38,186	21,562	123,908	-97,006	38,186	58,178	-116,998
合 計	7,036,201	212,530	590,152	211,075	134,139	935,366	-722,838	211,075	478,630	-990,391

(注1)減価償却は建物建築投資額に対して耐用年数30年と仮定し定額法(残存価額10%)にて償却している。

(注2)高松市総合体育館に係わる市債のうち平成11年度終了予定のものが平成10年度には元本償還 262,467千円 利息 18,453千円含まれている。

(注3)高松市福岡町プールに係わる市債の元本償還は平成11年度～平成12年度にかけて開始され年間 115,200千円の償還負担が発生する。

(注4)高松地区西部広域衛生施設組合体育施設の事業主体は広域衛生施設組合であるため上表では一部のみ記載している。

第7. 外郭団体共通課題…経済的依存度について

1. 経済的依存度分析の目的

監査対象とした11外郭団体は全て高松市より補助金の交付を受けるか、又は、施設管理業務等の委託料を受けて運営されている。すなわち、外郭団体の効率的経営による高松市よりの経済的依存度の軽減が、市の行政経費としての補助金、委託料の効率的支出へと結びつくものである。

ここでは、平成10年度決算を基に各外郭団体の収入構成、費用構成を分析し、依存度の程度の現状を明らかにし、その課題を検討した。

なお、ここでの分析は一般会計を中心に行なっているため、特別会計を併せもつ外郭団体では、団体全体像を示しきれない場合があるので留意されたい。

2. 分析結果

(1) 基金運用型

1-1) 収入構成

補助金収入比率（補助金収入÷総収入×100）が全て75%を超え、現在では補助金依存度がかかなり高いといえるが、低金利の経済情勢の下で基金運用収入が減少している現状ではやむをえない面がある。

1-2) 費用構成

事業費比率（事業費÷総支出×100）も比較的高く、各外郭団体が政策遂行目的型の性格を有していることを示している。

しかしながら、事業費対補助金収入比率（事業費÷補助金収入×100）が75%～103%となっており、事業費の財源は補助金に頼っている現状が明らかである。

なお、人件費比率（人件費÷総支出×100）は低い水準に保たれているが、逆に言えば、市の職員の業務や派遣職員の人件費負担（市の負担）等のやりくりにて嘱託職員を置く程度にとどめているのが現状といえる。

(2) 施設管理型

2-1) 収入構成

受託料収入比率（受託料収入÷総収入×100）は当然のことながら高い水準である。

2-2) 費用構成

施設管理受託のための管理費比率（管理費÷総支出×100）が高く、また、管理費の中でも比較的人件費比率の水準が高くなっている。

受託料収入は実費精算型となっているため、人件費を含めた管理費のコスト効率が受託料水準の引下げにつながる最大の要素となる。

行政サービスの品質の維持との関係に配慮しながら効率化を進める必要がある。

(3) 事業運営型

それぞれの外郭団体の実施する事業は多様であるため収入構成、費用構成は一様な比率とならないが、一部共通事項は下記のようなことになる。

3-1) 共通事項（高松市水道サービス公社を除く）

管理費対補助金収入比率（管理費÷補助金×100）が100%前後であり、管理費はほぼ補助金にて補てんされており、結果的に管理費に含まれる人件費は全て補助金にてまかなわれていることになる。

また、事業費対事業収入比率（事業費÷事業収入×100）も100%前後であり、事業費は事業収入でまかなわれていることを示している。但し、この比率が100を超えている場合は事業として赤字であることを示しているため、事業運営上の改善が急務といえる。

（4）市の職員の派遣、兼務

現在では無償形態（市による人件費負担）になっている。市よりの補助金、委託料にて外郭団体の運営費の一部がまかなわれている関係上、有償形態（派遣先の人件費負担）にしても、結果的に補助金、委託料の増加となり市の負担に変化を生ずることにはならない。しかしながら、外郭団体としての正確な運営費総額を把握するためには、現在の無償形態から有償形態へ変更し、市よりの派遣職員、兼務職員の人件費を含めて総額にて把握・管理することを検討する必要がある。

なお、負担金額については次のように考えられる。

- ①派遣職員――派遣元の給与水準より算定する場合と派遣先の給与水準より算定する場合とがあるが、各々外郭団体の実態により決定する必要がある。
- ②兼務職員――上記算定に加えて、兼務状況による負担割合の明確化が必要となる。

（5）事務局賃借料

市以外の第三者より賃借している場合には賃借料を負担し、市の施設の場合には無償となっている場合が多いといえる。有償か無償かは上記人件費と同様に補助金、委託料へ反映され、市の負担に変化はないが、外郭団体としてのコスト管理意識の向上のため賃借料の負担も検討する余地があると考えられる。

（6）自立度の向上

経済的依存度の軽減は、言い換えれば、経済的自立度の向上ともいえる。各外郭団体の設立目的、行政サービスの性質、政策達成のための経費水準は異なるため、100%自立化は不可能であるが、それぞれの団体に応じた自立水準を設定し、年度目標として設定することも必要と考えられる。

外郭団体共通課題――経済的依存度の分析

分析項目	計算式	基金運用型				施設管理型			事業運営型			
		高松市国際 交流協会	高松市農業振 興基金協会	高松コンベン ション ビューロー	高松市花と 緑の協会	高松市 スポーツ 振興事業団	高松市 駐車場公社	高松市 福祉事業団	高松勤労者組 合福祉振興協	高松市シル バー人材 センター	高松市社会 福祉協議会	高松市水通 サービス 公社
1. 収入構成												
1) 補助金収入比率	補助金/総収入×100	32.3%	75.0%	77.4%	83.0%				53.2%	10.6%	13.8%	
2) 受託料収入比率	受託料/総収入×100					97.8%	88.9%	89.2%				
3) 事業収入比率	事業収入/総収入×100					1.9%			39.7%	79.9%	71.5%	95.9%
2. 費用構成												
1) 事業費比率	事業費/総支出×100	56.4%	77.5%	72.0%	80.0%	1.7%		18.4%	40.8%	88.3%	77.8%	33.3%
2) 管理費比率	管理費/総支出×100	43.6%	22.5%	17.5%	15.0%	98.3%	100.0%	81.6%	50.1%	11.5%	12.5%	66.7%
3) 人件費比率	人件費/総支出×100	35.2%	10.7%	16.2%	13.7%	36.8%	52.7%	64.8%	34.3%	8.4%	52.8%	52.0%
4) 人件費対補助金 収入比率	人件費/補助金収×100	47.3%	26.2%	14.3%	10.1%				64.6%	77.8%	377.4%	
5) 事業費対補助金 収入比率	事業費/補助金収×100	75.8%	103.1%	92.8%	95.8%				93.8%	813.4%	553.3%	
6) 管理費対補助金 収入比率	管理費/補助金収×100	58.7%	29.8%	22.6%	18.8%				94.1%	105.8%	89.4%	
7) 事業費対事業収入 収入比率	事業費/事業収入×100								125.9%	86.9%	186.8%	34.4%
3. 人員構成												
1) 市よりの派遣職員比	派遣職員/総人員×100			10.7%		5.1%			4%	11.1%		5.5%
2) 市のOB職員比	OB職員/総人員×100			33.3%		15.4%	16.7%	32.4%	16%	33.3%	12.2%	
3) プロパー職員比	プロパー/総人員×100			10.7%	16.7%	66.7%	12.5%	32.4%	80%		12.2%	91.7%
4) 嘱託員比	嘱託員/総人員×100	100.3%	100.3%	33.3%	83.3%	12.8%	70.8%	35.2%		55.6%	75.6%	2.8%
4. 高松市負担費用の有無												
1) 派遣職員人件費負担				市負担		市負担			市負担	市負担		水通局負担
2) 事務所賃借料負担		有	無	有	無	無	無	無	無	有	無	有

注 1) 収入構成、費用構成については、平成10年度一般会計決算を基礎として分析している。

注 2) 収入構成について 事業運営型における市よりの委託業務は事業に係わるものとして事業収入として取り扱っている。

注 3) 費用構成について 事業費と管理費については各法人の科目区分のうち「項」分類の金額をもちいている。

注 4) 人員構成について 市よりの派遣職員は、外郭団体へ専任として派遣された職員を対象としており、兼務として事務を行う職員は含めていない。

第4章. まとめ

前章までの補助金、委託料、外郭団体についての検討結果をまとめる。

(1) 補助金

行政経費のうち、本来、機動性を有し弾力的運用が可能な分野として補助金を捉え、その交付手続及び効果測定状況について監査を実施した。第1章にて指摘した通りいくつかの事務手続上の改善を要するとともに、補助金の効果測定・成果分析については現在導入が進められている事務事業評価システムの中に可能な限りリンクし、効果に応じた補助金交付システムの確立が急務である。

各々の補助金の期間設定、補助金制度の一層の周知化、さらに、成果評価の公表等を通じて、機動性を有する補助金交付システムの確立が望まれる。

(2) 委託料

委託料については、標準単価適用領域の拡大、予定価格の積算化、必要に応じての統括的価格検証部門の明確化等による委託金額に対する価格検証機能の充実、及び、価格競争のみならず品質競争も重視した競争原理の一層の導入により、委託料のコスト効率を向上させることが必要である。

さらに、外部委託化に際しては、コストダウンを判定する標準的ガイドラインを作成し、効率性を測定できるシステムの確立が必要と思われる。

(3) 外郭団体

今回監査対象とした外郭団体に共通して指摘できる事は、事務管理に係る改善努力とともに、各々がいかに自立度を高めていくかということである。

自立度向上に必要な事項を再整理すると次の点があげられる。

①中期事業計画の必要性

中期的運営方針の明確化

②政策達成に対する評価システムの確立

団体の事業達成効果と市よりの補助金・委託料の対比・分析

③自主財源の確保・拡大

④人件費の正確な把握と負担関係の適正化

(市職員の派遣、兼務に係るコスト)

人材の活性化と効率的配置

⑤各団体が支出する補助金・委託料の効率性の追求

⑥将来の負担に対する備え

・退職給与引当預金の積立

・修繕引当預金、買換資産引当預金の積立

外郭団体の完全な自立化(特に経済的自立化)は難しい側面もあるが、自立度の水準を引上げる努力が必要である。

(4) 硬直化から弾力化へ

補助金、委託料について、硬直化の傾向が強い現状から、機動力を有し弾力的支出構造へと転換していくための一助として、前述した項目をまとめると以下のようになる。

	短期的対応	中長期的対応
補助金	<ul style="list-style-type: none">・効果測定・成果分析システムの導入・期間設定・周知化	<ul style="list-style-type: none">・評価結果の公表・補助金交付先の自立度向上支援
委託料	<ul style="list-style-type: none">・価格検証機能の充実・競争原理の一層の導入・外部委託化に際してのコストダウンのガイドライン化	<ul style="list-style-type: none">・業務の直営、委託、民営化の検討
外郭団体	<ul style="list-style-type: none">・事務管理の改善	<ul style="list-style-type: none">・経済的自立度の向上

第3編 利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、私は地方自治法第252条の29の規定により記載すべき利害関係はない。

以上