

# **平成 26 年度**

## **千葉市包括外部監査の結果報告書**

市が出資する公益財団法人（8 法人）及び財政的  
援助を与えている公益社団法人（2 法人）の出納  
その他の事務の執行並びにそれらの法人への出資  
及び財政的援助等に係る所管課の事務の執行について

**千葉市包括外部監査人**

**公認会計士 川口 明浩**



## 目 次

|                                | 頁         |
|--------------------------------|-----------|
| <b>第1 外部監査の概要</b>              | <b>1</b>  |
| 1. 外部監査の種類                     | 1         |
| 2. 選定した特定の事件（テーマ）              | 1         |
| 3. 事件を選定した理由                   | 1         |
| 4. 外部監査の方法                     | 3         |
| 5. 外部監査の実施期間                   | 5         |
| 6. 外部監査の補助者                    | 5         |
| <b>第2 監査対象公益財団法人等の概要</b>       | <b>6</b>  |
| 1. 公益法人改革の概要について               | 6         |
| （1）全国の公益法人の公益移行状況について          | 6         |
| （2）千葉県内の公益法人の公益移行状況について        | 6         |
| 2. 千葉市出資公益財団法人及び社団法人の概要について    | 8         |
| （1）千葉市出資公益財団法人等の一覧             | 8         |
| （2）平成25年度収支の状況及び財政状態について       | 8         |
| （3）財政的支援の状況について                | 8         |
| （4）人的支援の状況について                 | 9         |
| 3. 監査対象公益財団法人等の組織について          | 11        |
| （1）公益財団法人千葉市国際交流協会の組織について      | 11        |
| （2）公益財団法人千葉市文化振興財団の組織について      | 11        |
| （3）公益財団法人千葉市スポーツ振興財団の組織について    | 12        |
| （4）公益財団法人千葉市保健医療事業団の組織について     | 12        |
| （5）公益財団法人千葉市産業振興財団の組織について      | 13        |
| （6）公益財団法人千葉市みどりの協会の組織について      | 13        |
| （7）公益財団法人千葉市防災普及公社の組織について      | 14        |
| （8）公益財団法人千葉市教育振興財団の組織について      | 14        |
| （9）公益社団法人千葉市観光協会の組織について        | 15        |
| （10）公益社団法人千葉市シルバー人材センターの組織について | 15        |
| <b>第3 外部監査の結果</b>              | <b>16</b> |
| <b>I 総 括</b>                   | <b>16</b> |
| 1. 市所管課等と外郭団体の関係について           | 16        |
| 2. 余裕財産の運用について                 | 21        |
| 3. 指定管理業務について                  | 22        |
| 4. 委託業務について                    | 26        |
| 5. 補助金申請・補助事業実施・精算等について        | 28        |

|                                                 |            |
|-------------------------------------------------|------------|
| 6. 公益認定取得後の状況について                               | 31         |
| 7. 外郭団体のマネジメントについて                              | 33         |
| 8. 外郭団体のガバナンスについて                               | 37         |
| 9. 千葉市ブランドの確立に向けて                               | 39         |
| 10. 外郭団体の連携及び統合について                             | 40         |
| <b>Ⅱ 各 論</b>                                    | <b>46</b>  |
| Ⅱ-1. 公益財団法人千葉市国際交流協会及び国際交流課に係る外部監査の結果           | 46         |
| Ⅱ-2. 公益財団法人千葉市文化振興財団及び文化振興課に係る外部監査の結果           | 60         |
| Ⅱ-3. 公益財団法人千葉市スポーツ振興財団、スポーツ振興課及び公園管理課に係る外部監査の結果 | 84         |
| Ⅱ-4. 公益財団法人千葉市保健医療事業団及び健康企画課に係る外部監査の結果          | 117        |
| Ⅱ-5. 公益財団法人千葉市産業振興財団及び産業支援課に係る外部監査の結果           | 154        |
| Ⅱ-6. 公益財団法人千葉市みどりの協会及び公園管理課に係る外部監査の結果           | 179        |
| Ⅱ-7. 公益財団法人千葉市防災普及公社及び消防局総務課に係る外部監査の結果          | 203        |
| Ⅱ-8. 公益財団法人千葉市教育振興財団及び生涯学習振興課に係る外部監査の結果         | 222        |
| Ⅱ-9. 公益社団法人千葉市観光協会及び集客観光課に係る外部監査の結果             | 247        |
| Ⅱ-10. 公益社団法人千葉市シルバー人材センター及び高齢福祉課に係る外部監査の結果      | 272        |
| <b>第4 利害関係について</b>                              | <b>295</b> |

#### 略記：

一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成18年6月2日法律第48号）

⇒ 一般法人法

公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（平成18年6月2日法律第49号）

⇒ 認定法

一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律（平成18年6月2日法律第50号）

⇒ 整備法

#### 注：

外部監査結果報告書中の表の合計は、端数処理の関係で総数と内訳の合計とが一致しない場合がある。

## 第1 外部監査の概要

### 1. 外部監査の種類

地方自治法（昭和22年法律第67号）第252条の37第1項及び第4項並びに千葉市外部監査契約に基づく監査に関する条例第2条の規定による包括外部監査

### 2. 選定した特定の事件（テーマ）

#### （1）外部監査対象

市が出資する公益財団法人（8法人）及び財政的援助を与えている公益社団法人（2法人）の出納その他の事務の執行並びにそれらの法人への出資及び財政的援助等に係る所管課の事務の執行について

#### （2）外部監査対象期間

平成25年度及び必要に応じ遡及する年度並びに一部平成26年度

### 3. 事件を選定した理由

地方公共団体の外郭団体は一般的に、特定の行政目的をまたは公の施設等の管理運営を、より効率的に裁量を持って弾力的に実施することを期待して設立された経緯がある。その設立当初の期待には一定程度応える実績を残してきたものと考えられるが、設立団体との密接な人的、財政的関わりが逆に弊害を生み、また、競合相手の不存在等により当初の期待に反して、法人運営の非効率な事例等が目立つようになり、社会問題化するまでになった。

特に公の施設の管理運営について、従来は、地方自治法の規定により委託先が出資法人に限定され、当該地方公共団体の条例で定めることにより、外郭団体が公の施設の管理運営を独占することができた。しかし、平成15年の地方自治法の改正により指定管理者制度が導入され、外郭団体以外でも公の施設の管理運営を指定管理者として実施することが可能となり、当該外郭団体を取り巻く経営環境が厳しさを増していった。

また、平成20年からの公益法人制度改革により、外郭団体は公益財団法人または公益社団法人を目指すべきか、一般財団法人または一般社団法人を目指すべきか等を選択しなければならない、経営上の大きな判断を迫られた。

千葉市の外郭団体のうち、財団法人や社団法人も上記のような経営環境の激変を経験し、現在、8団体の公益財団法人及び2団体の公益社団法人が公益目的事業等を展開している。公益財団法人は市からの出資を引き続き受けており、中には市職員等の派遣を受け入れるという人的支援や補助金等の財政的援助を受ける団体も存在し、指

定管理者としての事業を実施する団体も存在している。また、公益社団法人では人的支援等を受け、管理受託者としての事業を展開している場合もある。

平成 26 年度千葉市包括外部監査の特定の事件を選定するに当たり、予備調査等を実施し、外郭団体及びそれらの法人への出資及び財政的援助等に係る所管課に関する課題等を把握することができた。

まず、外郭団体を取り巻く経営環境が厳しさを増す中、市は「千葉市外郭団体指導要綱」（平成 18 年 5 月 31 日施行）に基づき、「外郭団体の事務事業の見直し結果」や「千葉市外郭団体の組織、運営等のあり方に関する指針」（平成 24 年 11 月）等を策定し、直近では「外郭団体の今後の方向性検討結果」（平成 25 年度末）を取りまとめている。

その中では、おおむね 10 年後においても外郭団体に実施させている事務事業を抽出することを中心に、各事務事業について「引き続き外郭団体が実施」、「民間委託化」等の方向性が整理されている。その整理の基礎として外郭団体の特性（公共性、規範性・公正性、安定性、補完性及び専門性）と役割を明示し、今後の取り組みの方向性を示している。外部監査人としてこれらの方針等を精査し、外郭団体の特性や役割と関連する、監査で検証すべき重要な要点を見出し検討した。その結果、市の外郭団体に係る経営見直し等の方針に対して、実際の改革状況を独立した第三者の立場で測定し評価する必要性を強く認識した。

次に、各外郭団体の経営見直し状況や組織・制度の改革等に関して、それらを管理する市の各所管課からヒヤリングを実施し、組織の統廃合の可能性を含めて、経営課題の重要性を精査した。市は外郭団体への出資者として、または指定管理業務や委託業務の発注者として、さらには運営費等に対する補助を行う者として、行政代替的な役割も担っている外郭団体に対するモニタリング等の責務を遂行する必要があるものとする。市の各所管課が外郭団体に対して有しているこれらの特性を精査するために、出資金の運用管理状況、指定管理料、業務委託料及び補助金等の出納の状況並びに市職員等の派遣の状況等を検証する必要性が高いものとする。

さらに、各外郭団体の財政状況、市の財政的関与や人的関与の状況等（次の表を参照）をみると、自立経営の視点並びに給与改革・人事考課制度等内部管理的改革及び業務改革等の視点での検証にも意を用いて監査を実施することが必要であるものとする。

える。

【監査対象外郭団体の状況】

(単位:千円、人)

| 区 分              | 基本財産    | 出資金     | 出資比率   | 市補助金    | 市委託料    | 当期収支     | 人的支援 | 平均給与<br>年額 |
|------------------|---------|---------|--------|---------|---------|----------|------|------------|
| 公財 千葉市国際交流協会     | 300,000 | 300,000 | 100.0% | 73,919  | 1,638   | 1,027    | 2    | 6,443      |
| 公財 千葉市文化振興財団     | 20,000  | 20,000  | 100.0% | 30,725  | 636,088 | △ 5,881  | 2    | 7,047      |
| 公財 千葉市スポーツ振興財団   | 220,000 | 200,000 | 90.9%  | 141,518 | 175,662 | △ 1,618  | 2    | 7,087      |
| 公財 千葉市保健医療事業団    | 170,000 | 120,000 | 70.6%  | 234,184 | 774,628 | 4,903    | 4    | 7,090      |
| 公財 千葉市産業振興財団     | 200,000 | 182,858 | 91.4%  | 141,719 | 81,083  | △ 283    | 1    | 6,989      |
| 公財 千葉市みどりの協会     | 0       | 1,000   | -      | 0       | 329,315 | 26,703   | 3    | 6,518      |
| 公財 千葉市防災普及公社     | 200,000 | 200,000 | 100.0% | 36,676  | 95,580  | 1,065    | 2    | 6,606      |
| 公財 千葉市教育振興財団     | 215,000 | 200,000 | 93.0%  | 0       | 802,797 | △ 19,285 | 4    | 6,825      |
| 公社 千葉市観光協会       | -       | -       | -      | 12,113  | 648     | △ 5,962  | 1    | 6,792      |
| 公社 千葉市シルバー人材センター | -       | -       | -      | 123,270 | 220,406 | 6,067    | 2    | 7,687      |

注1:「公財」は「公益財団法人」を、「公社」は「公益社団法人」を意味する。

注2:「人的支援」は市職員・OBの派遣等の状況(常勤役職員)である。

注3:人的支援は平成25年4月1日現在、それ以外のデータは平成25年度決算データである。

上記のような理由に基づき、平成 26 年度包括外部監査における特定の事件として  
標記の事項を選定することは、財務的にも行政の質の面でも重要性が極めて高いもの  
と考えられる。

#### 4. 外部監査の方法

##### (1) 監査の視点

市が出資する公益財団法人(8 法人)及び財政的援助を与えている公益社団法人  
(2 法人)の出納その他の事務の執行並びにそれらの法人への出資及び財政的援助  
等に係る所管課の事務の執行についての主な監査の視点は次のとおりである。

- ① 市が出資する公益財団法人(8 法人)及び財政的援助を与えている公益社団法人  
(2 法人)の出納その他の事務の執行が、関連する各種法令及び条例・規則・  
要綱等並びに各公益財団法人及び公益社団法人の定款及び諸規程等に従い処理さ  
れているかどうかについて
- ② それらの法人への出資及び財政的援助等に係る所管課の事務の執行が、関連す  
る法令及び条例・規則・要綱等に従い合規的に、また、経済性・効率性等を追求  
して処理されているかどうかについて
- ③ 公益財団法人及び公益社団法人が、公益認定後、特に関連する諸法令(一般社  
団法人及び一般財団法人に関する法律(平成 18 年法律第 48 号)、公益社団法人及  
び公益財団法人の認定等に関する法律(平成 18 年法律第 49 号)及び一般社団法人  
及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に  
関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律(平成 18 年法律第 50 号))  
及び内閣府公益認定等委員会等が公表する指針等に基づいて、公益法人として不  
特定多数の利益の増進に資する事業を推進し、公益に相応しい付加価値等を自ら  
の事業に付与して日々の活動を行っているかどうかについて
- ④ 公益財団法人及び公益社団法人が、公益認定後も、経理的な基礎や技術的能力

を発揮して業務運営に臨んでいるかどうかについて

- ⑤ 千葉市の外郭団体として、公益財団法人及び公益社団法人が「千葉市外郭団体指導要綱」（平成 18 年 5 月 31 日施行）、「千葉市外郭団体の組織、運営等のあり方に関する指針」（平成 24 年 11 月）及び「外郭団体の今後の方向性検討結果」（平成 25 年度末）や「事務事業の見直し結果」に沿った事業運営を行っているかどうかについて

## （２）主な監査手続等

特定の事件に対する監査手続としては、上記（１）に記載した監査の視点に基づき、外部監査の本旨である財務監査を基礎とし、併せて経済性・効率性及び有効性等を検証するための監査手続を実施した。具体的な監査手続の概要は次のとおりである。

まず、公益財団法人（８法人）及び公益社団法人（２法人）の出納その他の事務の執行及びそれらの法人への出資及び財政的援助等に係る所管課の事務の執行を監査するために、監査対象の各法人（10 法人）及びその所管課（10 課）から、予算・決算の状況及び各種計画の策定・遂行状況、公益認定後の事業の実施状況等について説明を受け、必要と考えられる資料を依頼し、これらの資料の閲覧・分析の過程で質問等の監査手続を行った。

次に、公益財団法人（８法人）及び公益社団法人（２法人）について現地へ赴き監査を実施し、それらの管理体制及び事業執行状況等について、関連資料により説明を受け、監査上必要な質問を行い、内部統制の状況及び事業の遂行状況を実地で観察し把握した。

更に、公益財団法人及び公益社団法人が実施する指定管理業務、委託業務及び補助事業等の遂行状況を予算・決算、基本協定書等、管理許可書、補助金申請書・精算書・事業報告書等を入手して、閲覧・分析することにより、事業の特徴及び問題点・課題等を把握し、各法人事務局や市所管課とのヒヤリングを通じて、法令等準拠性、経済性・効率性及び有効性等の視点で意見を述べ、事務・事業の改善・改革にも資する監査報告書の作成を行った。

また、監査対象法人のガバナンスやマネジメントの整備・運用についても、関連する法令に基づき整備されているかどうか、および、マーケティング等の手法を含む経営的ノウハウの展開状況に対する評価等についても一部実施した。

## （３）監査の結果

監査の結果については、「第 3 外部監査の結果」（16～294 頁）に記載しているとおりである。監査の結果、指摘事項は 40 件、意見は 126 件及び提案事項は 28 件であった。

## （４）監査対象

### ① 監査対象項目

市が出資する公益財団法人（８法人）及び財政的援助を与えている公益社団法人（２法人）の出納その他の事務の執行並びにそれらの法人への出資及び財政的援助等に係る所管課の事務の執行を監査対象とした。

## ② 監査対象部局等

監査対象部局等は、次の表に示す公益財団法人及び公益社団法人並びにそれらの所管課である。

| 法 人 名 称              | 所 管 課 名             |
|----------------------|---------------------|
| 公益財団法人 千葉市国際交流協会     | 総務局市長公室国際交流課        |
| 公益財団法人 千葉市文化振興財団     | 市民局生活文化スポーツ部文化振興課   |
| 公益財団法人 千葉市スポーツ振興財団   | 市民局生活文化スポーツ部スポーツ振興課 |
| 公益財団法人 千葉市保健医療事業団    | 保健福祉局健康部健康企画課       |
| 公益財団法人 千葉市産業振興財団     | 経済農政局経済部産業支援課       |
| 公益財団法人 千葉市みどりの協会     | 都市局公園緑地部公園管理課       |
| 公益財団法人 千葉市防災普及公社     | 消防局総務部総務課           |
| 公益財団法人 千葉市教育振興財団     | 教育委員会生涯学習部生涯学習振興課   |
| 公益社団法人 千葉市観光協会       | 経済農政局経済部集客観光課       |
| 公益社団法人 千葉市シルバー人材センター | 保健福祉局高齢障害部高齢福祉課     |

## ５．外部監査の実施期間

自 平成 26 年 6 月 20 日 至 平成 27 年 3 月 11 日

## ６．外部監査の補助者

古屋 尚樹（公認会計士）  
 一條 千弦（公認会計士）  
 須田 徹（弁 護 士）  
 豊田 泰士（弁 護 士）  
 松井麻里奈（弁 護 士）  
 澤村 暁（弁 護 士）  
 三島 陽（公認会計士）  
 高橋 麗（公認会計士）  
 横塚 大介（公認会計士）  
 小栗 一徳（公認会計士）  
 藤井 寿（公認会計士）  
 澤田 祐治（公認会計士）

## 第2 監査対象公益財団法人等の概要

### 1. 公益法人改革の概要について

#### (1) 全国の公益法人の公益移行状況について

平成20年12月1日に施行された公益法人制度改革3法に基づき、制度施行時点で特例民法法人となった24,317法人が、平成25年11月末までに公益法人に移行した数は、次の表によると9,050法人であった<sup>注</sup>。また、同じく平成25年11月末現在までに一般法人に移行したのは11,679法人であった。その比率は、公益法人：一般法人で1:1.3の比率で、移行認可を受けて一般法人となった割合の方が多かった。なお、移行期間内に申請が行われず、法律上、解散したとみなされた法人数は426法人であった。

| 【公益法人への移行認定】 (単位：件) |       |       |       | 【一般法人への移行認可】 (単位：件) |       |       |        |
|---------------------|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|--------|
| 移行認定内訳              | 社 団   | 財 団   | 合 計   | 移行認可内訳              | 社 団   | 財 団   | 合 計    |
| 内閣府へ                | 700   | 1,468 | 2,168 | 内閣府へ                | 1,329 | 992   | 2,321  |
| 都道府県へ               | 3,267 | 3,615 | 6,882 | 都道府県へ               | 5,952 | 3,406 | 9,358  |
| 合 計                 | 3,967 | 5,083 | 9,050 | 合 計                 | 7,281 | 4,398 | 11,679 |

| 【解散・合併等】 (単位：件)       |     |
|-----------------------|-----|
| みなし解散法人数 <sup>注</sup> |     |
| 国所管                   | 71  |
| 都道府県所管                | 355 |
| 合 計                   | 426 |

注：移行期間内に移行申請が行われず、  
法律で解散したとみなされた法人数

注：（「公益法人制度改革の進捗と成果について～旧制度からの移行期間を終えて～」

平成26年8月：内閣府）

#### (2) 千葉県内の公益法人の公益移行状況について

基準日は異なるが、平成26年11月末現在で、全国の申請状況及び千葉県における移行認定等の申請及び処分件数は次の表に示すとおりであった。

| 【移行認定申請】 (単位：件) |        |            |        |           |        |
|-----------------|--------|------------|--------|-----------|--------|
|                 | 移行認定申請 |            |        |           |        |
|                 | 全件数    | 電子申請による申請数 |        | 処分が行われた件数 |        |
|                 |        | (電子申請率)    |        |           | うち認定処分 |
| 内閣府             | 2,172  | 2,167      | 99.8%  | 2,157     | 2,154  |
| 茨城県             | 135    | 135        | 100.0% | 135       | 135    |
| 栃木県             | 123    | 123        | 100.0% | 123       | 123    |
| 群馬県             | 108    | 108        | 100.0% | 108       | 108    |
| 埼玉県             | 207    | 207        | 100.0% | 202       | 202    |
| 千葉県             | 185    | 185        | 100.0% | 184       | 184    |
| 東京都             | 420    | 419        | 99.8%  | 416       | 415    |
| 神奈川県            | 280    | 278        | 99.3%  | 280       | 280    |
| 全国合計            | 9,031  | 8,995      | 99.6%  | 8,953     | 8,943  |
| うち都道府県合計        | 6,859  | 6,828      | 99.5%  | 6,796     | 6,789  |

【移行認可申請】 (単位：件)

| 移行認可申請   |        |            |         |           |        |
|----------|--------|------------|---------|-----------|--------|
|          | 全件数    | 電子申請による申請数 |         | 処分が行われた件数 |        |
|          |        |            | (電子申請率) |           | うち認可処分 |
|          |        |            |         |           |        |
| 内閣府      | 2,325  | 2,290      | 98.5%   | 2,278     | 2,277  |
| 茨城県      | 189    | 187        | 98.9%   | 189       | 189    |
| 栃木県      | 143    | 142        | 99.3%   | 143       | 143    |
| 群馬県      | 168    | 168        | 100.0%  | 168       | 168    |
| 埼玉県      | 209    | 206        | 98.6%   | 199       | 199    |
| 千葉県      | 224    | 219        | 97.8%   | 222       | 222    |
| 東京都      | 428    | 427        | 99.8%   | 426       | 426    |
| 神奈川県     | 310    | 291        | 93.9%   | 309       | 307    |
| 全国合計     | 11,691 | 11,506     | 98.4%   | 11,467    | 11,467 |
| うち都道府県合計 | 9,366  | 9,216      | 98.4%   | 9,189     | 9,187  |

【公益認定申請】 (単位：件)

| 公益認定申請   |     |            |         |           |        |
|----------|-----|------------|---------|-----------|--------|
|          | 全件数 | 電子申請による申請数 |         | 処分が行われた件数 |        |
|          |     |            | (電子申請率) |           | うち認定処分 |
|          |     |            |         |           |        |
| 内閣府      | 247 | 245        | 99.2%   | 196       | 193    |
| 茨城県      | 4   | 4          | 100.0%  | 3         | 3      |
| 栃木県      | 0   | -          | -       | -         | -      |
| 群馬県      | 4   | 4          | 100.0%  | 4         | 4      |
| 埼玉県      | 7   | 7          | 100.0%  | 6         | 6      |
| 千葉県      | 8   | 8          | 100.0%  | 7         | 7      |
| 東京都      | 19  | 19         | 100.0%  | 14        | 14     |
| 神奈川県     | 15  | 14         | 93.3%   | 14        | 12     |
| 全国合計     | 444 | 439        | 98.9%   | 365       | 360    |
| うち都道府県合計 | 197 | 194        | 98.5%   | 169       | 167    |

【合計】 (単位：件)

| 合 計      |        |            |         |           |        |
|----------|--------|------------|---------|-----------|--------|
|          | 全件数    | 電子申請による申請数 |         | 処分が行われた件数 |        |
|          |        |            | (電子申請率) |           | うち肯定処分 |
|          |        |            |         |           |        |
| 内閣府      | 4,744  | 4,702      | 99.1%   | 4,631     | 4,624  |
| 茨城県      | 328    | 326        | 99.4%   | 327       | 327    |
| 栃木県      | 266    | 265        | 99.6%   | 266       | 266    |
| 群馬県      | 280    | 280        | 100.0%  | 280       | 280    |
| 埼玉県      | 423    | 420        | 99.3%   | 407       | 407    |
| 千葉県      | 417    | 412        | 98.8%   | 413       | 413    |
| 東京都      | 867    | 865        | 99.8%   | 856       | 855    |
| 神奈川県     | 605    | 583        | 96.4%   | 603       | 599    |
| 全国合計     | 21,166 | 20,940     | 98.9%   | 20,785    | 20,767 |
| うち都道府県合計 | 16,422 | 16,238     | 98.9%   | 16,154    | 16,143 |

注：「新公益法人制度における全国申請状況（速報版）」

平成 20 年 12 月 1 日～平成 26 年 11 月 30 日

この速報版の表によると、平成 26 年 11 月 30 日までの千葉県の移行認定申請件数は 185 法人で、そのうち認定処分が行われたのは 184 件であった。全国合計では 9,031 法人の申請に対して、8,943 法人が認定処分を受けたということであるため、千葉県の認定処分件数は全国比で 2.1%、約 50 分の 1 である。同じく一般法人への申請件数は 224 法人に対して 222 法人が移行認可を受けたことになる。全国合計では 11,691 法人の申請に対して、11,467 法人が認可処分を受けたということであるため、千葉県の認可処分件数は全国比で 1.9%、約 50 分の 1 である。公益法人及び一般法人の合計では、千葉県の申請件数は 417 法人に対して 413 件の肯定処分を受けたという結果であった。全国の肯定処分件数は 20,767 法人であるため、千葉県の割合は 2.0%である。

## 2. 千葉市出資公益財団法人及び社団法人の概要について

### (1) 千葉市出資公益財団法人等の一覧

千葉市が出資（出捐）する公益財団法人は次の表で示すとおり 8 法人であり、全てが今回の外部監査の対象である。そのうち市の出資金が一番大きいのは公益財団法人千葉市国際交流協会（3 億円）であり、一番少ないのは公益財団法人千葉市みどりの協会（100 万円）である。また、公益財団法人千葉市保健医療事業団への千葉市の出資（出捐）割合は、70.6%と一番低い。

【平成25年度 監査対象外郭団体の基本財産等の状況】 (単位:千円、%)

| 区 分              | 基本財産    | 市出資金    | 出資比率   |
|------------------|---------|---------|--------|
| 公財 千葉市国際交流協会     | 300,000 | 300,000 | 100.0% |
| 公財 千葉市文化振興財団     | 20,000  | 20,000  | 100.0% |
| 公財 千葉市スポーツ振興財団   | 220,000 | 200,000 | 90.9%  |
| 公財 千葉市保健医療事業団    | 170,000 | 120,000 | 70.6%  |
| 公財 千葉市産業振興財団     | 200,000 | 182,858 | 91.4%  |
| 公財 千葉市みどりの協会     | -       | 1,000   | 100.0% |
| 公財 千葉市防災普及公社     | 200,000 | 200,000 | 100.0% |
| 公財 千葉市教育振興財団     | 215,000 | 200,000 | 93.0%  |
| 公社 千葉市観光協会       | -       | -       | -      |
| 公社 千葉市シルバー人材センター | -       | -       | -      |

注1:「公財」は「公益財団法人」を、「公社」は「公益社団法人」を意味する。

注2: (公財) 千葉市みどりの協会は市出資金の100万円を基本財産とはせず、特定資産としている。

### (2) 平成 25 年度収支の状況及び財政状態について

平成 25 年度における外郭団体の収支状況及び財政状態は次の表に示すとおりである。収支状況では公益財団法人千葉市教育振興財団が△1,929 万円の赤字を記録しており、一方、公益財団法人千葉市みどりの協会は 2,670 万円の黒字を記録している。また、財政状態で正味財産が一番大きな財団は公益財団法人千葉市スポーツ振興財団（5 億 5,695 万円）である。

【平成25年度 監査対象外郭団体の状況：収支状況及び財政状態】 (単位:千円)

| 区 分              | 収支の状況     |           |          | 財政状態    |         |         |
|------------------|-----------|-----------|----------|---------|---------|---------|
|                  | 総収入       | 総支出       | 当期収支     | 総資産     | 負債      | 正味財産    |
| 公財 千葉市国際交流協会     | 84,522    | 83,495    | 1,027    | 363,111 | 55,379  | 307,732 |
| 公財 千葉市文化振興財団     | 897,224   | 903,105   | △ 5,881  | 720,923 | 578,629 | 142,294 |
| 公財 千葉市スポーツ振興財団   | 510,985   | 512,603   | △ 1,618  | 825,089 | 268,137 | 556,952 |
| 公財 千葉市保健医療事業団    | 1,100,017 | 1,095,114 | 4,903    | 450,171 | 264,452 | 185,719 |
| 公財 千葉市産業振興財団     | 351,849   | 352,132   | △ 283    | 426,211 | 158,582 | 267,629 |
| 公財 千葉市みどりの協会     | 702,571   | 675,868   | 26,703   | 617,570 | 336,890 | 280,680 |
| 公財 千葉市防災普及公社     | 162,967   | 161,902   | 1,065    | 342,298 | 110,959 | 231,339 |
| 公財 千葉市教育振興財団     | 951,468   | 970,753   | △ 19,285 | 642,202 | 247,491 | 394,711 |
| 公社 千葉市観光協会       | 125,084   | 131,046   | △ 5,962  | 88,875  | 74,296  | 14,579  |
| 公社 千葉市シルバー人材センター | 1,182,069 | 1,176,002 | 6,067    | 284,604 | 247,118 | 37,486  |

### (3) 財政的支援の状況について

市からの補助金交付額及び委託料収入額の状況は次の表に示すとおりである。財政的支援のうち、補助金交付額が一番大きいのは公益財団法人千葉市保健医療事

業団（２億３,４１８万円：看護専門学校管理運営費対象）であり、委託料収入が一番大きいのは公益財団法人千葉市教育振興財団（８億２８０万円）である。

【平成24年度及び平成25年度 監査対象外郭団体の市補助金・委託料の状況】（単位：千円）

| 区 分              | 市補助金    |         |         | 市委託料    |         |          |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
|                  | 平成24年度  | 平成25年度  | 増減額     | 平成24年度  | 平成25年度  | 増減額      |
| 公財 千葉市国際交流協会     | 74,119  | 73,919  | △ 200   | 3,538   | 1,638   | △ 1,900  |
| 公財 千葉市文化振興財団     | 28,215  | 30,725  | 2,510   | 634,970 | 636,088 | 1,118    |
| 公財 千葉市スポーツ振興財団   | 143,742 | 141,518 | △ 2,224 | 177,040 | 175,662 | △ 1,378  |
| 公財 千葉市保健医療事業団    | 230,764 | 234,184 | 3,420   | 753,658 | 774,628 | 20,970   |
| 公財 千葉市産業振興財団     | 135,588 | 141,719 | 6,131   | 92,807  | 81,083  | △ 11,724 |
| 公財 千葉市みどりの協会     | 0       | 0       | 0       | 347,664 | 329,315 | △ 18,349 |
| 公財 千葉市防災普及公社     | 37,950  | 36,676  | △ 1,274 | 103,609 | 95,580  | △ 8,029  |
| 公財 千葉市教育振興財団     | 0       | 0       | 0       | 808,120 | 802,797 | △ 5,323  |
| 公社 千葉市観光協会       | 8,613   | 12,113  | 3,500   | 189     | 648     | 459      |
| 公社 千葉市シルバー人材センター | 114,791 | 123,270 | 8,479   | 242,728 | 220,406 | △ 22,322 |

また、市による財政的支援の額が総収入に占める割合を表したのが次の表である。総収入に占める補助金の割合が一番大きいのは公益財団法人千葉市国際交流協会（87.5％）であり、同じく委託料の割合が一番大きいのは公益財団法人千葉市教育振興財団（84.4％）である。

【平成25年度 監査対象外郭団体の状況：収支（及び）

| 区 分              | 収支の状況     |         |       |         |       |
|------------------|-----------|---------|-------|---------|-------|
|                  | 総収入       | 市補助金    | 割合    | 市委託料    | 割合    |
| 公財 千葉市国際交流協会     | 84,522    | 73,919  | 87.5% | 1,638   | 1.9%  |
| 公財 千葉市文化振興財団     | 897,224   | 30,725  | 3.4%  | 636,088 | 70.9% |
| 公財 千葉市スポーツ振興財団   | 510,985   | 141,518 | 27.7% | 175,662 | 34.4% |
| 公財 千葉市保健医療事業団    | 1,100,017 | 234,184 | 21.3% | 774,628 | 70.4% |
| 公財 千葉市産業振興財団     | 351,849   | 141,719 | 40.3% | 81,083  | 23.0% |
| 公財 千葉市みどりの協会     | 702,571   | 0       | 0.0%  | 329,315 | 46.9% |
| 公財 千葉市防災普及公社     | 162,967   | 36,676  | 22.5% | 95,580  | 58.6% |
| 公財 千葉市教育振興財団     | 951,468   | 0       | 0.0%  | 802,797 | 84.4% |
| 公社 千葉市観光協会       | 125,084   | 12,113  | 9.7%  | 648     | 0.5%  |
| 公社 千葉市シルバー人材センター | 1,182,069 | 123,270 | 10.4% | 220,406 | 18.6% |

#### （４）人的支援の状況について

次の２つの表は、外郭団体の役員に占める市職員及びＯＢ職員の割合を示す表と同じく外郭団体の職員に占める市職員及びＯＢ職員の割合を示す表である。これらの表によると、常勤役員に市ＯＢ職員がほぼ２人ずつ就任している。市ＯＢ職員が１人の役員である法人は、公益財団法人千葉市産業振興財団、公益社団法人千葉市観光協会及び公益社団法人千葉市シルバー人材センターである。

また、常勤職員の中に市の職員が派遣されているのは公益財団法人千葉市保健医療事業団（２人）及び公益財団法人千葉市教育振興財団（２人）である。

【監査対象外郭団体の状況（平成26年4月1日現在）】

（単位：人）

| 区 分 |               | 常勤役員              |                     |    | 非常勤役員             |                     |    | 評議員               |                     |    |
|-----|---------------|-------------------|---------------------|----|-------------------|---------------------|----|-------------------|---------------------|----|
|     |               | 市職員 <sup>注1</sup> | 市OB職員 <sup>注1</sup> | 全員 | 市職員 <sup>注1</sup> | 市OB職員 <sup>注1</sup> | 全員 | 市職員 <sup>注1</sup> | 市OB職員 <sup>注1</sup> | 全員 |
| 公財  | 千葉市国際交流協会     | 0                 | 2                   | 2  | 1                 | 0                   | 8  | 1                 | 0                   | 7  |
| 公財  | 千葉市文化振興財団     | 0                 | 2                   | 2  | 2                 | 0                   | 11 | 0                 | 0                   | 11 |
| 公財  | 千葉市スポーツ振興財団   | 0                 | 2                   | 2  | 1                 | 0                   | 5  | 1                 | 0                   | 7  |
| 公財  | 千葉市保健医療事業団    | 0                 | 2                   | 2  | 2                 | 0                   | 11 | 1                 | 1                   | 9  |
| 公財  | 千葉市産業振興財団     | 0                 | 1                   | 2  | 0                 | 0                   | 9  | 0                 | 0                   | 9  |
| 公財  | 千葉市みどりの協会     | 0                 | 2                   | 2  | 1                 | 0                   | 6  | 1                 | 0                   | 5  |
| 公財  | 千葉市防災普及公社     | 0                 | 2                   | 2  | 3                 | 0                   | 7  | 0                 | 2                   | 7  |
| 公財  | 千葉市教育振興財団     | 0                 | 2                   | 2  | 2                 | 0                   | 8  | 2                 | 0                   | 8  |
| 公社  | 千葉市観光協会       | 0                 | 1                   | 0  | 0                 | 1                   | 25 | -                 | -                   | -  |
| 公社  | 千葉市シルバー人材センター | 0                 | 1                   | 2  | 0                 | 0                   | 19 | -                 | -                   | -  |

注1：「市職員」と「市OB職員」は「全員」の人数の内数である。

【監査対象外郭団体の状況（平成26年4月1日現在）】

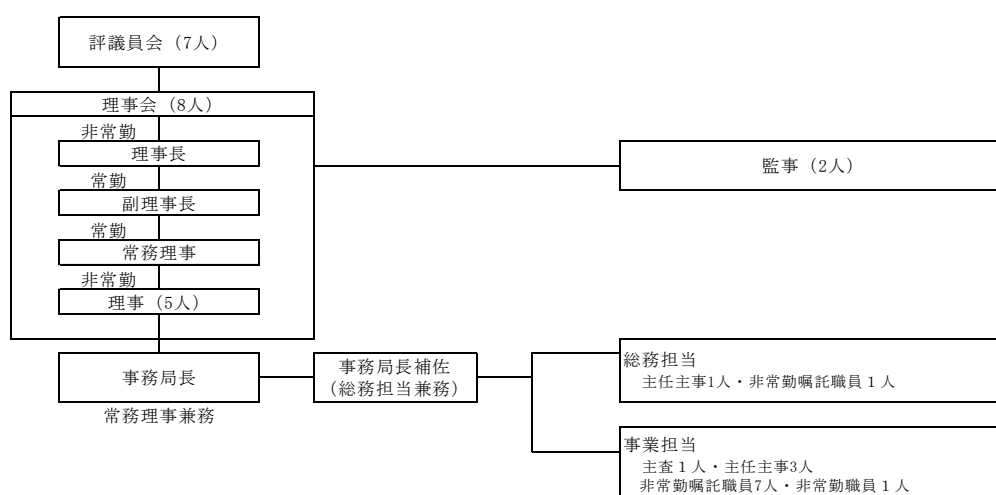
（単位：人、歳、千円）

| 区 分 |               | 常 勤 職 員 |          |       |        |          |          |
|-----|---------------|---------|----------|-------|--------|----------|----------|
|     |               | 全員      | うちプロパー職員 | うち市職員 | 職員平均年齢 | 職員平均給与年額 | 役員平均報酬等額 |
| 公財  | 千葉市国際交流協会     | 6       | 6        | 0     | 43.3   | 6,443    | 5,294    |
| 公財  | 千葉市文化振興財団     | 35      | 35       | 0     | 45.2   | 7,047    | 5,294    |
| 公財  | 千葉市スポーツ振興財団   | 21      | 21       | 0     | 46.3   | 7,087    | 5,029    |
| 公財  | 千葉市保健医療事業団    | 30      | 28       | 2     | 48.6   | 7,090    | 6,110    |
| 公財  | 千葉市産業振興財団     | 10      | 10       | 0     | 45.8   | 6,989    | 5,663    |
| 公財  | 千葉市みどりの協会     | 17      | 17       | 0     | 47.0   | 6,518    | 5,233    |
| 公財  | 千葉市防災普及公社     | 10      | 10       | 0     | 44.1   | 6,606    | 5,294    |
| 公財  | 千葉市教育振興財団     | 23      | 21       | 2     | 43.2   | 6,825    | 5,223    |
| 公社  | 千葉市観光協会       | 3       | 3        | 0     | 51.7   | 6,792    | 5,625    |
| 公社  | 千葉市シルバー人材センター | 10      | 10       | 0     | 51.7   | 7,687    | 5,223    |

### 3. 監査対象公益財団法人等の組織について

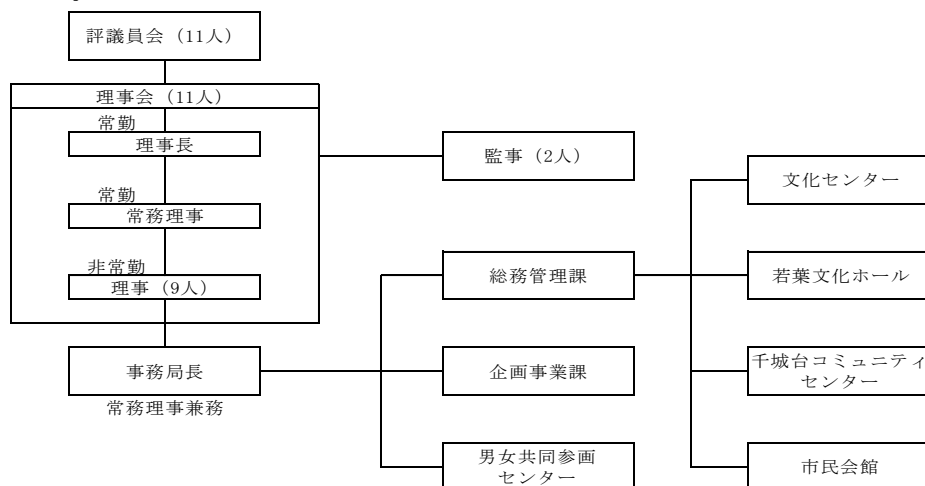
#### (1) 公益財団法人千葉市国際交流協会の組織について

平成 25 年 4 月 1 日現在の公益財団法人千葉市国際交流協会の組織の状況は次の図のとおりである。すなわち、評議員 7 人、理事 8 人及び監事 2 人並びに事務局職員 15 人（6 人）である（事務局職員数は、「千葉市外郭団体人員総括表」（平成 25 年 4 月 1 日現在）に基づく職員数合計（役員を除く。）であり、（ ）内の人数は、「嘱託」及び「非常勤」等を除く「常勤」区分の職員数である。以下、同様。）。なお、理事 8 人のうち常勤者は副理事長及び常務理事の 2 人であり、このうち、常務理事には理事会決議により事務局長の職務を委嘱している。



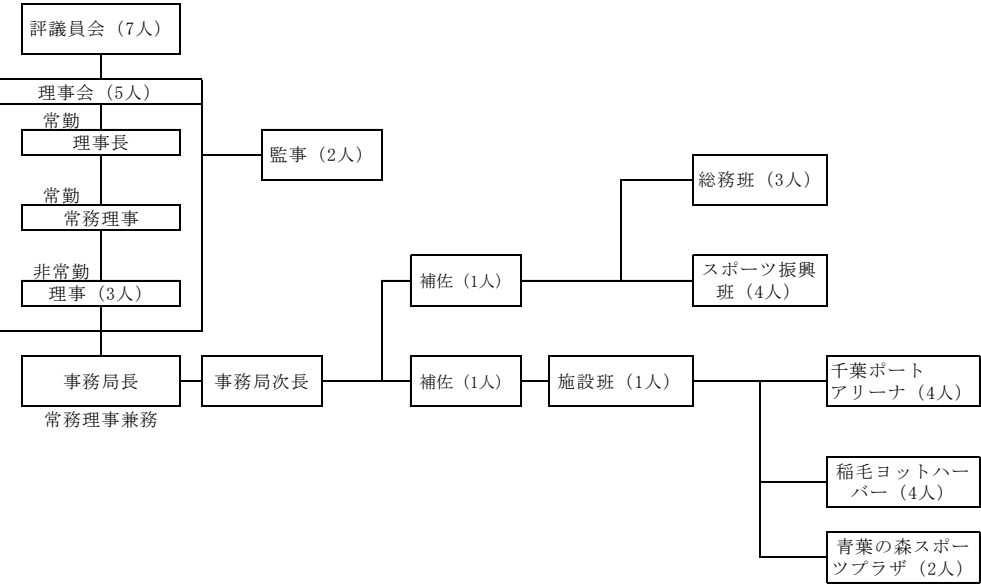
#### (2) 公益財団法人千葉市文化振興財団の組織について

平成 25 年 4 月 1 日現在の公益財団法人千葉市文化振興財団の組織の状況は次の図のとおりである。すなわち、評議員 11 人、理事 11 人及び監事 2 人並びに事務局職員 81 人（35 人）である。なお、理事 11 人のうち常勤者は理事長及び常務理事の 2 人であり、このうち、常務理事には理事会決議により事務局長の職務を委嘱している。



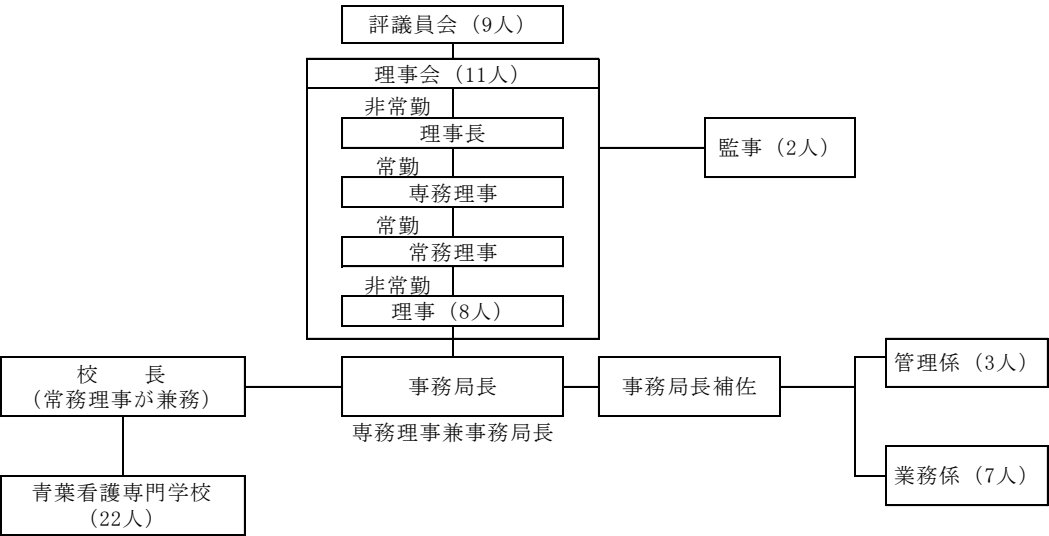
（３）公益財団法人千葉市スポーツ振興財団の組織について

平成 25 年 4 月 1 日現在の公益財団法人千葉市スポーツ振興財団の組織の状況は次の図のとおりである。すなわち、評議員 7 人、理事 5 人及び監事 2 人並びに事務局職員 42 人（21 人）である。なお、理事 5 人のうち常勤者は理事長及び常務理事の 2 人であり、このうち、常務理事には理事会決議により事務局長の職務を委嘱している。



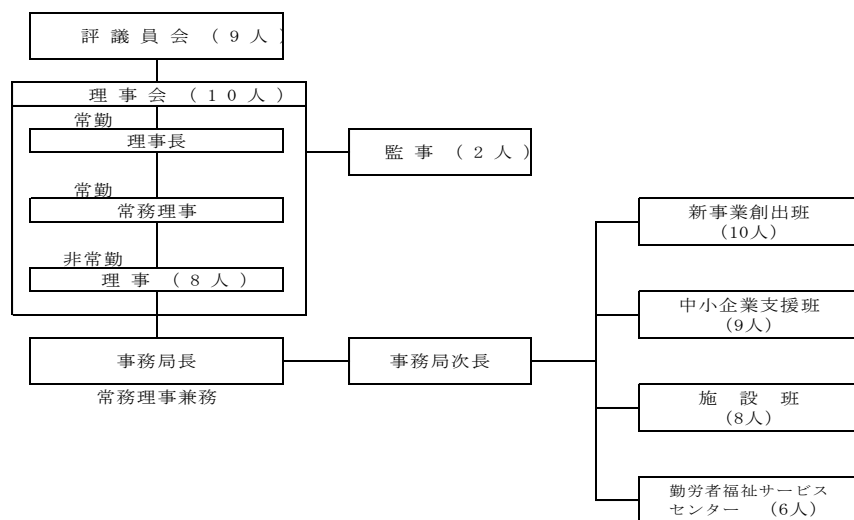
（４）公益財団法人千葉市保健医療事業団の組織について

平成 25 年 4 月 1 日現在の公益財団法人千葉市保健医療事業団の組織の状況は次の図のとおりである。すなわち、評議員 9 人、理事 11 人及び監事 2 人並びに事務局職員 126 人（32 人）である。なお、理事 11 人のうち常勤者は専務理事及び常務理事の 2 人であり、このうち、理事会決議により常務理事には青葉看護専門学校長の職務を、また、専務理事には事務局長の職務を理事会決議により委嘱している。



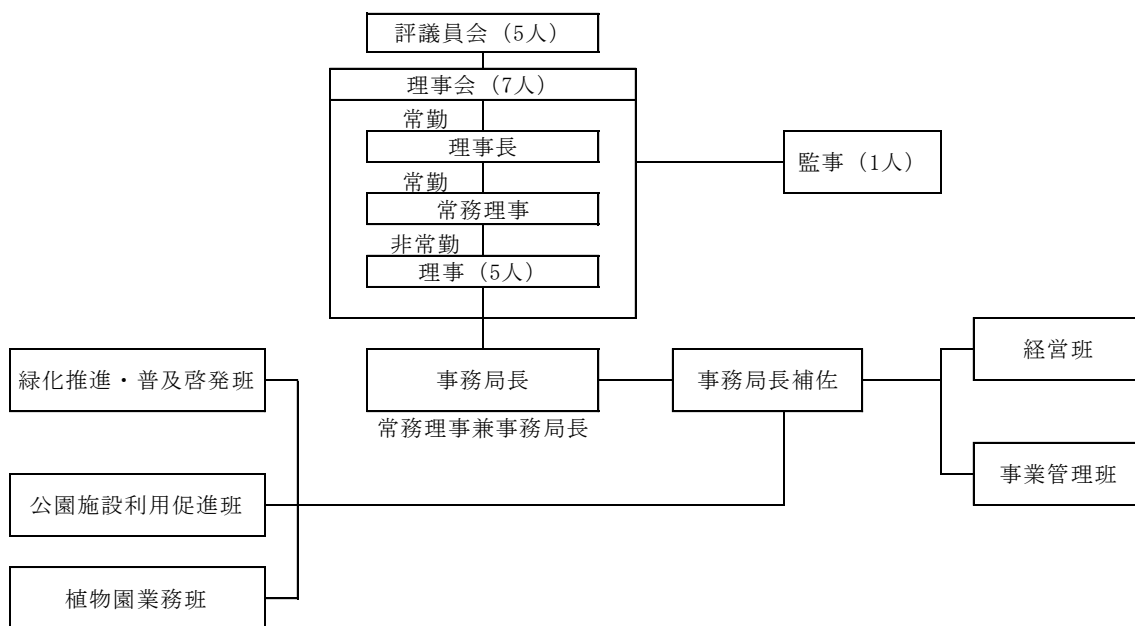
(5) 公益財団法人千葉市産業振興財団の組織について

平成 25 年 4 月 1 日現在の公益財団法人千葉市産業振興財団の組織の状況は次の図のとおりである。すなわち、評議員 9 人、理事 10 人及び監事 2 人並びに事務局職員 36 人（10 人）である。なお、理事 10 人のうち常勤者は理事長及び常務理事の 2 人であり、このうち、常務理事には理事会決議により事務局長の職務を委嘱している。



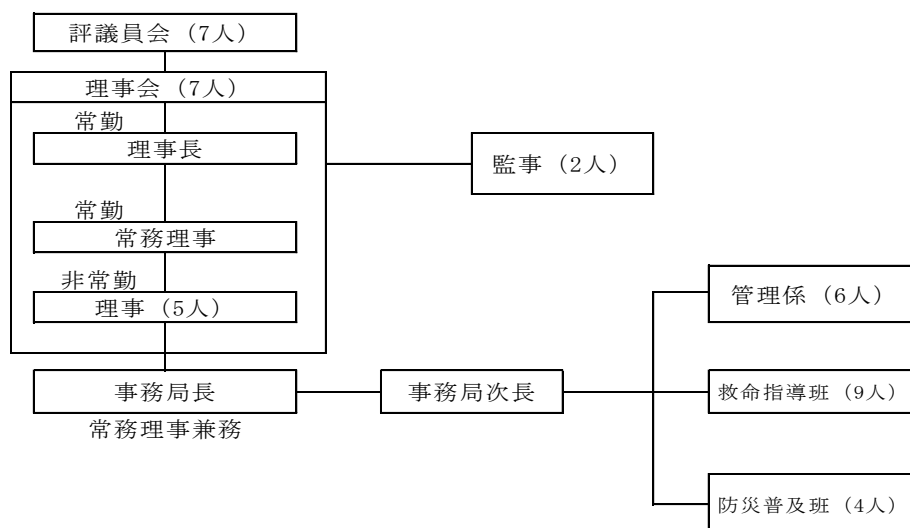
(6) 公益財団法人千葉市みどりの協会の組織について

平成 25 年 4 月 1 日現在の公益財団法人千葉市みどりの協会の組織の状況は次の図のとおりである。すなわち、評議員 5 人、理事 7 人及び監事 1 人並びに事務局職員 70 人（18 人）である。なお、理事 7 人のうち常勤者は理事長及び常務理事の 2 人であり、このうち、常務理事には理事会決議により事務局長の職務を委嘱している。



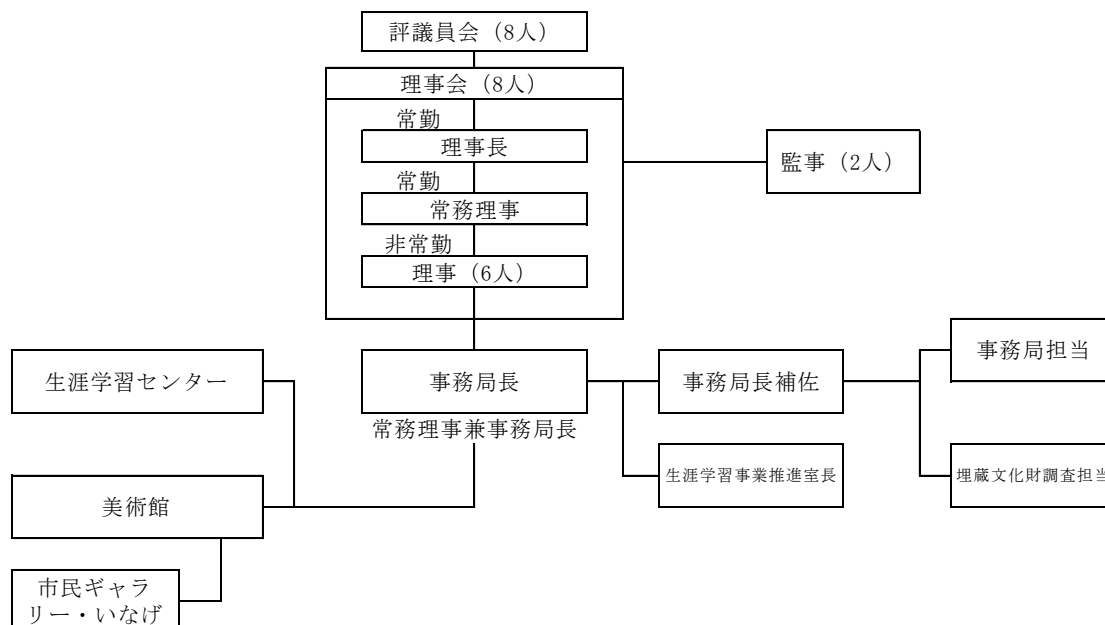
## (7) 公益財団法人千葉市防災普及公社の組織について

平成 25 年 4 月 1 日現在の公益財団法人千葉市防災普及公社の組織の状況は次の図のとおりである。すなわち、評議員 7 人、理事 7 人及び監事 2 人並びに事務局職員 20 人（10 人）である。なお、理事 7 人のうち常勤者は理事長及び常務理事の 2 人であり、このうち、常務理事には理事会決議により事務局長の職務を委嘱している。



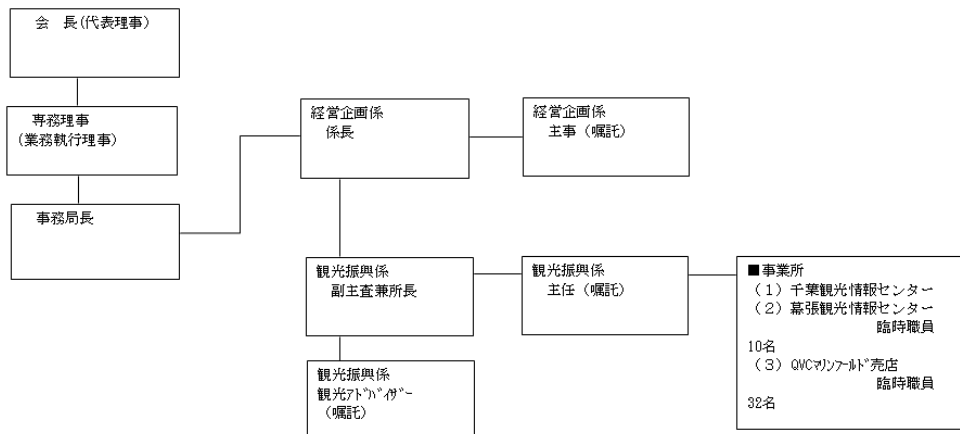
## (8) 公益財団法人千葉市教育振興財団の組織について

平成 25 年 4 月 1 日現在の公益財団法人千葉市教育振興財団の組織の状況は次の図のとおりである。すなわち、評議員 8 人、理事 8 人及び監事 2 人並びに職員 84 人（23 人）である。なお、理事 8 人のうち常勤者は理事長及び常務理事の 2 人であり、このうち、常務理事には理事会決議により事務局長の職務を委嘱している。



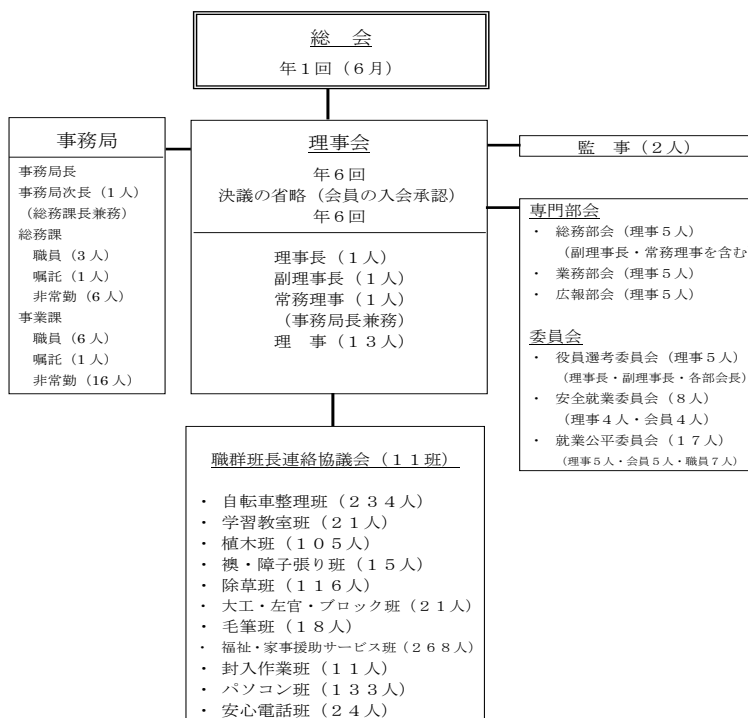
(9) 公益社団法人千葉市観光協会の組織について

平成 25 年 4 月 1 日現在の公益社団法人千葉市観光協会の組織の状況は次の図のとおりである。すなわち、理事 24 人及び監事 2 人並びに事務局職員 48 人（3 人）である。なお、理事 24 人のうち常勤者は専務理事 1 人である。



(10) 公益社団法人千葉市シルバー人材センターの組織について

平成 25 年 4 月 1 日現在の公益社団法人千葉市シルバー人材センターの組織の状況は次の図のとおりである。すなわち、理事 16 人及び監事 2 人並びに事務局職員 29 人（10 人）である。なお、理事 16 人のうち常勤者は理事長及び常務理事の 2 人であり、このうち、常務理事には理事会決議により事務局長の職務を委嘱している。



### 第3 外部監査の結果

#### I 総括

（この「I 総括」では「II 各論」を総括して、個別意見の基礎となる監査の総合的な視点を明示し、監査対象団体等の監査結果の理解が容易になるようまとめたものであり、特に具体的な措置を個別に求めるものではなく、今後の外郭団体改革の際に参考としていただく趣旨で取りまとめたものである。）

#### 1. 市所管課等と外郭団体との関係について

##### （1）外郭団体の改革方針等について（提 案）

外郭団体に係る千葉市の改革に向けた取組の根拠となる要綱及び指針等をまとめると次に示すとおりである。

- i 「千葉市外郭団体指導要綱」（平成 18 年 5 月 31 日施行）
- ii 「外郭団体の事務事業の見直し結果」（平成 23 年度末）
- iii 「千葉市外郭団体の組織、運営等のあり方に関する指針」（平成 24 年 11 月）
- iv 「外郭団体の今後の方向性検討結果」（平成 25 年度末）

まず、i に基づき、外郭団体を所管する局長等（以下、「所管局長等」という。）は、外郭団体の事務事業の執行状況及び経営状況を的確に把握するとともに、外郭団体の特性に配慮し、効率的かつ自主自立した運営が確保されるよう、必要に応じて指導を行う。また、外郭団体に対する指導に関し、統一的な処理を行うべき事項について、総務局長が総合的な調整を行うとしている。これに基づいて、所管局長等は外郭団体の経営状況につき、毎年定期的に評価を行い、その結果を総務局長に報告し、公表されることになっている。

また、iii に基づいて、「外郭団体のあるべき姿」が次のとおり規定されている。

##### 【外郭団体の基本的役割】

「外郭団体は、民間で実施できない公共サービスを市と連携して担うことが本来の役割であり、行政機能を補完、代替、支援することとともに、民間参入が見込めない事務事業を実施することが求められる。」

##### 【外郭団体の有すべき特性】

上記の基本的役割を果たすためには次の表にまとめたとおり、「自律性」、「効率性・効果性」、「公共性」、「規範性・公正性」、「安定性」、「補完性」及び「専門性」を団体が有することを求めている。外郭団体に対する役割期待に係るこのような市の考え方について、網羅的な視点が整理されているものと考えられる。

【外郭団体が有すべき特性】

| 特 性 |           | 説 明                                                                                         |
|-----|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | 自律性       | 独立した法人として自律的な経営を行う団体                                                                        |
| 2   | 効率性・効果性   | 民間事業者と同様の効率性をもって、公共サービスを効果的に提供することができる団体                                                    |
| 3   | ① 公共性     | 行政機能の補完、代替、支援をすることを目的として市によって設立された団体であることから、設立の経緯、目的から高度の「公共性」が求められる。                       |
|     | ② 規範性・公正性 | 公共サービスを市と連携して担うことが本来の役割であることから、団体の運営や職員の意識・行動に関し、規範性と公正性が具備されることが求められる。                     |
|     | ③ 安定性     | 市の行政機能を補完・代替する役割を果たす必要があることから、安定した団体運営を行うことが求められる。                                          |
|     | ④ 補完性     | 多様化、複雑化する市民ニーズに対応するため、民間だけでは望ましい質、量のサービスの確保ができない事務事業について、これを補完・先導することを可能とする態勢を保持することが求められる。 |
|     | ⑤ 専門性     | 特定の分野の事務事業を集中して実施することから、当該分野において十分な経験と専門知識が蓄積され、高度な専門性を備えることが期待される。                         |

注：「千葉市外郭団体の組織、運営等のあり方に関する指針」（平成24年11月）より編集した。

今回の外部監査においては市のこのような考え方を参考とし、更に公益認定取得後のあるべき公益法人としての特性も加味して、次の表に示すとおり、外郭団体が有すべき視点を外部監査の視点に読み替えることができることを外部監査の開始時点で明示し、監査を実施した。

【外郭団体が有すべき特性】

| 特 性 |           | 読替え | 外部監査の視点      | 公益認定との関係      |
|-----|-----------|-----|--------------|---------------|
| 1   | 自律性       | ⇒   | 自律性          |               |
| 2   | 効率性・効果性   | ⇒   | 効率性・有効性      |               |
| 3   | ① 公共性     | ⇒   | 公的付加価値       | 公益法人に相応しい付加価値 |
|     | ② 規範性・公正性 | ⇒   | 法令順守、公正性、倫理性 |               |
|     | ③ 安定性     | ⇒   | 経理的な基礎       | 認定法第5条第2号     |
|     | ④ 補完性     | ⇒   | 公的付加価値       | 公益法人に相応しい付加価値 |
|     | ⑤ 専門性     | ⇒   | 技術的能力        | 認定法第5条第2号     |

その中でも、公益認定制度との関係で特に主要な監査の視点とした項目は、次のとおりである。なお、「自律性」（１）、「効率性・効果性」（２）、「規範性・公正性」（３．②）については、外部監査の本旨としての合規性（準拠性）、付随的視点である経済性・効率性及び有効性、更には公正性、倫理性の視点に対応する視点であると考えられる。

【公益認定制度関連の主要監査視点】

3. ①・④：「公共性」及び「補完性」の読替えとして、監査の視点では、「公益法人に相応しい付加価値」を保有しているかどうか、その付加価値が団体の業務実施の中でどのようにその提供する施設サービス等に組み込まれているかという側面から外部監査を実施した。
3. ③：「安定性」の読替えとして、監査の視点では、「経理的な基礎」の充実が現在も確保されているかどうかという側面から外部監査を実施した。すなわち、経理的な基礎の充実のためには、基本財産の運用が効果的、効率的に実施されているかどうか、独自事業等に対する収益が十分に確保されているか、独自事業等への事業費補助が適正な規模であるかどうか、事業を対象としない団体の法人管理部門に対する運営費補助がなされていないかどうか、その削減計画は合理的かつ実行可能性の面で問題なく策定され実行されているかどうか等についての検証を意図して、外部監査を実施した。
3. ⑤：「専門性」の読替えとして、監査の視点では、「技術的能力」の維持・向上が現在も実施されているかどうかという側面から外部監査を実施した。すなわち、技術的能力の維持・向上のためには、市からの派遣職員や市OB職員を含めた団体職員の人材育成が真に求められるべきである。確かに、経営一般のノウハウや接遇研修、管理職・リーダー研修等も必要であるが、業務の専門性を直接維持・向上させるための継続研修が各団体で個別に、または、千葉市外郭団体等連絡協議会等、集合的にも実施されていることも重要である。また、研修や実地経験等により身に付けた技術的能力が団体の実施する業務の中で活かされる仕組みになっているかどうか、更にはその業務実施状況に基づく人事考課等、勤務評定が適正になされる体制が構築されているかどうか等についても、検証することを意図して、外部監査を実施した。

このような監査視点に基づき、外部監査を行った結果については、「第3Ⅱ各論」に記載しているとおりである。この項で述べる意見としては、「第3Ⅱ各論」で述べている指摘事項及び意見を反映して、これまで市で実施してきた外郭団体等に対する改革を更に進めるために、それぞれの外郭団体の属性に応じた指導等の視点を加味した仕組みに再構築することを提案するものである。

すなわち、次の表で提案しているとおり、まず、外郭団体の属性・性格（1.

団体属性の視点）として、市側からみた場合の「出資法人（出捐法人）」と団体の主体的な性格としての「公益認定取得法人」という２つの属性を認識できる。前者に対する視点は、ⅰ出資の規模の適切性、ⅱ人的関与の必要性及びⅲ補助金等財政支援の必要性が指導・調整等の視点に位置付けられる。また、後者は、ⅰ経理的基礎の充実性、ⅱ技術的能力の維持・向上性及びⅲ公的付加価値の十分性という指導・調整等の視点と考えられる。

次に、外郭団体が実施する業務の視点（２．団体業務の視点）からは、「指定管理者」及び「委託業務の実施者」等（管理許可に基づく業務の実施者も含む。）に分けられる。前者は、ⅰ市と指定管理者とで合意した業務水準が十分に確保されているかどうか、ⅱ指定管理者選定時に提案した収支計画が適切に予算・決算に反映されているかどうか及びⅲ市所管課等によるモニタリングが的確に実施されているかどうか等の視点が重要である。また、後者は、業務受託者または管理許可に基づく事業実施者に係る視点として、ⅰ業務がどのような必要性に基づき委託として実施されているのか、ⅱ委託業務の実施に際して、業務の質的、量的向上等が常に担保される仕組みが市側の評価等により存在するのか及びⅲ委託業務等が効果的、効率的に十分に実施されているかどうか等の視点が重要である。

以上の内容を一覧表にまとめると次の表のとおりであり、外郭団体等の管理・指導等に役立つことを願うものである。

| 【外郭団体への指導等の視点の提案】 |                        |           |                    |
|-------------------|------------------------|-----------|--------------------|
| 属 性               |                        | 指導・調整等の視点 |                    |
| 一<br>団体属性<br>の視点  | 出資<br>団<br>体           | 1         | 出資の規模の適切性          |
|                   |                        | 2         | 人的関与の必要性           |
|                   |                        | 3         | 補助金等財政支援の必要性       |
|                   | 公益<br>認<br>定<br>法<br>人 | 1         | 経理的基礎の充実性          |
|                   |                        | 2         | 技術的能力の維持・向上性       |
|                   |                        | 3         | 公的付加価値の十分性         |
| 二<br>団体業務<br>の視点  | 指定<br>管<br>理<br>者      | 1         | 業務水準の確保の十分性        |
|                   |                        | 2         | 収支計画と予算・決算との関係の適切性 |
|                   |                        | 3         | モニタリングの的確性         |
|                   | 業務<br>受<br>託<br>者      | 1         | 業務委託の必要性           |
|                   |                        | 2         | 業務委託の競争性           |
|                   |                        | 3         | 業務委託の効果性・十分性       |

注：表中の「公益認定法人」とは公益認定を取得した法人をいう。

## （２）外郭団体と所管課との関係について（提 案）

所管課等が外郭団体に対して指導等を行う直接の根拠は、前述の千葉市外郭団体指導要綱第３条にある。そもそも財団法人であれば、市が出資（出捐）しそれを基本財産等としてその運用益等により事業を実施することが予定されている。社団法人には出資（出捐）という概念はないが、両法人ともに市から補助金や業務委託

料または指定管理料を受けとり関連する事業を実施しているため、市の影響力は事実上大きく、民間企業で言えば市が親会社であれば、外郭団体は子会社等に該当する立場であるとも言える。

一方で、公益認定制度が導入されて、外郭団体が公益財団法人または公益社団法人として認定されたことにより、法人としての独立性は法律上高まったものと考えられる。

すなわち、公益認定制度は、平成 18 年 6 月 2 日に公布された一般法人・公益法人制度に係る法律（一般法人法、公益認定法及び整備法）に基づき、従来の財団法人等は特例民法法人という位置づけとなり、平成 25 年 11 月 30 日までに公益認定等の取得を意思決定しなければならなかった制度である。今回の外部監査の対象とした公益財団法人及び公益社団法人は当該公益認定等の制度に基づき、公益の移行認定を受けた法人であり、その公益認定申請の際には、次の主要な要件をクリアする必要があった。

- i 団体の事業が公益目的事業を行うことを主たる目的とするものであること（認定法第 5 条第 1 号）。
- ii 公益目的事業を行うのに必要な経理的基礎及び技術的能力を有するものであること（認定法第 5 条第 2 号）。
- iii 当該公益目的事業は学術、技芸、慈善その他の公益に関する別表各号に掲げる種類の事業であって、不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するものであること（認定法第 2 条第 4 号）。

このような法的要件及び行政庁・千葉県公益認定等審議会の判断に基づき、公益認定を取得したことは、団体にとって大きなプラスになるものであり、指定管理者選定段階や業務委託契約等の各段階で、公益認定の重みは十分に加味されるべきブランドのようなものである。

市所管課（特にその担当職員及び管理職の地位にある者）はこのような公益認定制度について熟知すべきものと考ええる。

すなわち、今回の外部監査の視点のひとつとして、技術的能力の維持・向上の充分性を掲げている。その技術的能力に関連して、各外郭団体の公益目的事業における収支相償（経常収益と経常費用が同額かまたは後者が多いこと等を条件とし、毎年度行政庁へ報告して検証を受けているもの）の要件は極めて重要な条件である。その重要な条件を公益認定申請の際には満たしていたことが公益認定後においても基本的に維持されているかどうかは外郭団体にとっても重大な関心事である。外郭団体の職員にとっても、公益目的事業に係る深い理解と高度な経理的分析能力も兼ね備えていなければ、公益目的事業比率を管理することはできない。公益目的事業比率を算定する際に金額的にも大きな重要性を有する事項で、管理が難しいものの一つに人件費の各事業会計等に対する按分比率の設定がある。

公益認定申請段階で人件費等の配賦における按分比率は慎重に決定されたものと推察されるが、公益認定後の決算において、事業会計等に配賦した按分比率が多少の変動を伴ったとしても、公益認定を維持することは問題ないものと推察される。しかし、今回の外部監査では特定の法人で、不適切な細分化基準の設定により事業会計が不要に細分化されたことに伴い、事業の実態から大きく乖離した人件費の配賦が認識された。このような実態を早急に解決しないと、日々の業務に重大な支障を生じさせており、法人経営の機能に深刻な障害をもたらすことになる。問題はそれに止まらず、一旦取得した公益認定そのものの基礎が大きく揺らいでいる可能性があり、当該団体にとっては危機的な状況が発生していると深く認識すべきである。

当事者である外郭団体の職員は当初から十分な認識を有しており、その影響は公益認定の維持の問題だけではなく、事業に従事する職員の人件費に係る按分比率に関わる問題であるため、補助金充当事業への従事割合、指定管理業務の従事割合及び委託業務への従事割合等に大きく影響するものと認識され、結果として運営費補助金の充当にも影響を及ぼす危険性を秘めている。

このような現状を事実として正確に認識し、解決策を話し合っ、改善スケジュールを設定するためには、市所管課においても公益認定制度の理論や実務に対する深い理解を有していることが求められているものと認識する。

したがって、全ての外郭団体の役職員はもちろんのこと、市所管課の少なくとも担当者においては公益認定制度に係る知識を習得し、運用に関する実務についても理解を深めるために、外部研修の履修や実地での修得（OJT等）に意欲的に努めることを提案する。

## 2. 余裕財産の運用について（提 案）

公益財団法人及び公益社団法人は経理的な基礎を充実させる一つの手法として、基本財産及び特定資産（退職給付引当資産及び特定目的積立資産等）を金融資産に投資するなどして運用している。その際に、銀行の倒産リスクに対応するために（ペイオフ対策<sup>注</sup>）、一部の余裕財産を利息が付かない決済性預金に預け入れている。その状況は次の表の検証項目 1. に対する回答③において、保健医療事業団及びみどりの協会を除く 8 法人の多額の無利息運用の実態に見ることができる。たとえば、スポーツ振興財団（3 億 3,402 万円）、教育振興財団（2 億 6,160 万円）及び文化振興財団（2 億 4,121 万円）等の合計で 14 億 5,653 万円が無利息運用であった。それらの決済性預金は一方で、支払準備に充てる部分も相当額あるものと考えられるが、他方で、退職給付引当資産等として運用可能な部分も相当額存在することも事実である。

注：「ペイオフ」とは、金融機関が破綻した場合に預金者を保護するために金融機関が加入している「預金保険機構」が預金者を保護するための制度であり、ペイオフの対象商品を銀行等に預けている場合、一定額（1,000 万円とその利息まで）しか保護されない制度である（金融・経済用語辞典より）。

【余剰財産の運用状況】

| 検 証 項 目 |                                                                                | 回答項目                    | 千葉市国際<br>交流協会 | 千葉市文化<br>振興財団 | 千葉市ス<br>ポーツ振興<br>財団 | 千葉市保健<br>医療事業団 | 千葉市産業<br>振興財団 | 千葉市みど<br>りの協会 | 千葉市防災<br>普及公社 | 千葉市教育<br>振興財団 | 千葉市観光<br>協会 | 千葉市シル<br>バー人材セ<br>ンター | 集 計           |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-----------------------|---------------|
| 1       | ペイオフ対策(原則として、名寄せ後一つの銀行の預金残高を1,000万円以内とすること。)は済んでいますか？                          | ① 1銀行当たり1,000万円超の預金はない。 |               |               | 1                   |                |               | 1             |               |               | 1           |                       | 3             |
|         |                                                                                | ② 1銀行当たり1,000万円超の預金がある。 |               | 1             |                     | 1              | 1             |               | 1             | 1             |             |                       | 5             |
|         |                                                                                | ③ 決済性預金を有している。          | 1             | 1             | 1                   |                | 1             |               | 1             | 1             | 1           | 1                     | 8             |
|         |                                                                                | 決済性預金残高:円               | 61,625,494    | 241,214,346   | 334,023,551         | 168,386,844    | 139,306,139   |               | 53,652,314    | 261,596,282   | 18,522,964  | 178,201,038           | 1,456,528,972 |
| 2       | 基本財産の運用に関して、国債または地方債等、国内の国・地方公共団体発行債での運用を行う場合がありますが、余剰財産の運用規程または要綱等を特に定めていますか？ | ① 特には定めていない。            |               |               | 1                   |                |               |               |               |               | 1           | 1                     | 3             |
|         |                                                                                | ② 財務規程の一部に記載している。       |               |               |                     | 1              |               |               | 1             | 1             |             |                       | 3             |
|         |                                                                                | ③ 詳細な運用規程または要綱等を有している。  | 1             | 1             |                     |                | 1             | 1             |               |               |             |                       | 4             |

また、検証項目 2. によると、基本財産等の運用に関して、国債または地方債等、国内の国・地方公共団体発行債での運用を行う規程または要綱等を有しているにも拘らず効果的で効率的な運用を行っていない法人があることも分かった。

したがって、債券等での運用等を行うために運用方針を詳細に設定することを前提として、現在の運用益よりもより高い運用益が得られる債券等による運用を行うこと、また債券運用であっても、リスクの少ない運用方法（償還期までの持ち切り政策）で、その時々を経済情勢に左右されない手法(ラダー運用)等を採用することを提案する。

### 3. 指定管理業務について

#### (1) 外郭団体にとっての指定管理業務について（提 案）

平成 18 年度から本格的に導入された指定管理者制度は現在では定着して運用されているが、一部課題もある。その課題の一部は次の表において把握することができる。すなわち、i 所管課との定例的な連絡会議（業務報告や必要事項伝達等）の実施は必要不可欠であるが、みどりの協会のように不定期的な実施に止まっている団体もある。また、ii 指定管理者選定時において、提案書として指定管理者選定評価委員会（以下、「選定評価委員会」という。）に提出した書類の中に収支計画書があるが、指定管理業務を直接実施する職員等の直接人件費・経費以外に、間接的に関与する事務局の間接人件費・経費を当該収支計画書の中でルールを持って明確に見積もられていないケースが散見される。これは、その後の指定管理者の業務に対する検証を行う上でも重要なルールであり、また、仮に見積もられていない場合（保健医療事業団）、自己収益で賄わない限り、他の業務の委託料か補助金で賄われているという不適切な処理となっている可能性が高い。

| 検 証 項 目 |                                                                                           |   | 回 答 項 目                                     | 千 葉 市<br>振 興 財 団 | 千 葉 市<br>文 化 財 産 局 | ス ポーツ<br>振 興 課 | 保 健 委 員 会 | 千 葉 市<br>保 護 課 | 千 葉 市<br>振 興 財 団 | 産 科 医 療 部 | 千 葉 市<br>の 協 会 | 千 葉 市<br>み ぎ 道 歩 行 協 会 | 教 育 委員会 | 集 計 |   |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------|------------------|--------------------|----------------|-----------|----------------|------------------|-----------|----------------|------------------------|---------|-----|---|
| 1       | 市運必施<br>管金事課との定務待<br>所要領議（伝ます）                                                            | ① | 例月実施                                        | 1                | 1                  | 1              |           |                |                  |           |                |                        |         | 3   |   |
|         |                                                                                           | ② | 四半期ごとに実施                                    |                  |                    |                |           |                |                  |           |                |                        |         |     | 0 |
|         |                                                                                           | ③ | 半年ごとの実施                                     |                  |                    |                |           |                |                  |           |                |                        | 1       |     | 1 |
|         |                                                                                           | ④ | 不定期で実施                                      |                  |                    |                |           |                |                  |           | 1              |                        | 1       |     | 2 |
|         |                                                                                           | ⑤ | 年間1回実 施                                     |                  |                    |                |           |                |                  | 1         |                |                        |         |     | 1 |
|         |                                                                                           | ⑥ | 未 実 施                                       |                  |                    |                |           |                |                  |           |                |                        |         |     | 0 |
| 2       | 指提会て、接接に事務持<br>管書提定案し選通書<br>案に収支計画を提出し、<br>指件定する費理的経<br>接人間接の間て接人、<br>に務接について見か<br>持明確するか | ① | 一定のルールで科表示して見積もつて                           |                  | 1                  |                |           |                |                  |           |                | 1                      |         | 2   |   |
|         |                                                                                           | ② | ルールは曖昧であり目を別に表示している。                        |                  |                    |                |           |                |                  |           |                |                        |         |     | 0 |
|         |                                                                                           | ③ | 直接か間接かの区分件費・経費を見ている。                        | 1                |                    |                |           |                | 1                |           | 1              |                        |         |     | 3 |
|         |                                                                                           | ④ | 見積もっていない。                                   |                  |                    |                |           | 1              |                  |           |                |                        |         |     | 1 |
| 3       | 収支科目の度決で、予算分度較す<br>計金額及びその年度決算内容の内計内施しと「収」とを要算析分析？                                        | ① | 「収支計画」と「予算計画」と「決算」内容を比較分析を予算時に実施している。       |                  | 1                  |                |           |                |                  |           |                | 1                      |         | 2   |   |
|         |                                                                                           | ② | 「収支計画」と「予算内容比較分析は異なるが、「収支計画」との内容と比較分析していない。 | 1                |                    |                | 1         |                |                  |           |                |                        |         |     | 2 |
|         |                                                                                           | ③ | 「収支計画」と「予算内容比較分析は異なるが、「収支計算」との内容比較分析をしている。  |                  |                    |                |           |                |                  |           | 1              |                        |         |     | 1 |
|         |                                                                                           | ④ | 「収支計画」と「予算内容比較分析を予算時に実施している。                |                  |                    |                |           |                |                  | 1         |                |                        |         |     | 1 |

(2) 所管課にとっての指定管理業務について (提 案)

- i 事業によっては全庁的な評価の視点を事業の内容に合わせてカスタマイズする必要があると考えられるが、その必要性に応じて修正されていない場合があること。
- ii 指定管理者に対する評価の内容は、形式的な業務実施体制のチェック以外に、指定管理業務の業務水準とそれに対応した指定管理者の業務提案内容のうち、

重要な活動水準等を評価基準としてリストアップし、現場にて評価を実施する必要があること。

- iii 評価の実施時期及び回数等が限定されていること。1 事業年度のうち、適切な時期に複数回実施することで評価のマネリ化を防ぎ、平均的な業務実施状況を的確に把握することができ、所管課としての適切な指導に有用な情報が得られるものと考えられる。
- iv 指定管理者が指定管理者選定時点で提出した申請書（業務提案書等）の内容について、業務水準の具体的な提案内容のうち、重要な提案事項等が確実に実施されているかどうかを的確に確認する必要があること。
- v 指定管理者が指定管理者選定時点で提出した申請書（業務提案書等）の一環として指定期間に亘る収支計画を作成し、提出しているが、その収支計画と対比して予算及び決算の内容を検証し、間接費のルール of 運用状況についても、検証する必要があること。
- vi 所管課及び指定管理者は少なくとも指定期間に亘り継続的に指定管理事業に関わる仕組みの中に、そのコスト構造の見直しが十分になされない危険性や予算上のシーリングを形式的に適用するなどして無理なコスト構造になってしまう危険性が内在するため、常に意識的にコスト構造の見直しが必要であること。

このような課題を解決する手段に関連して、i 指定管理者との定例的な連絡会議（業務報告や必要事項伝達等）を実施しているかどうか（検証項目 1）、ii 指定管理業務の実施状況を現場（公の施設）において確認するために、どのような頻度で現場に赴き、業務実施状況を確認しているか（検証項目 2）について、再検討することは有意義であるものとする。その点、文化振興財団、スポーツ振興財団及び保健医療事業団のそれぞれの所管課である文化振興課、スポーツ振興課及び健康企画課は連絡会議を例月実施している。これに対して、産業振興財団、みどりの協会及び教育振興財団のそれぞれの所管課である産業支援課、公園管理課及び生涯学習振興課は連絡会議を不定期で実施しているという回答であった。

また、業務実施状況の現場視察については、実施回数が少ない所管課も見受けられる。

ここで間接費の積算ルールについて説明すると、次のとおりである。すなわち、間接費は指定管理事業に直接要する人件費及び経費以外に、本部経費のうち間接的に指定管理事業を支援するために要する人件費及び経費である。その積算に当たっては該当する本部経費（間接人件費及び間接経費）を具体的に積上げる方法か、または、本部経費全体（効率的に経営が行われていることを前提としたコスト）を各外郭団体の経常収益に占める指定管理料及び利用料金等の合計金額の割合で按分した金額に基づいて積算することを参考にされたい。

【指定管理業務の状況について：所管課】

| 検 証 項 目                                                                              | 回答項目                                        | 文化振興課        | スポーツ振興課             | 健康企画課                | 産業支援課                | 生涯学習振興課              | 生涯学習振興課              | 集 計 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----|
|                                                                                      |                                             | 千葉市文<br>振興財団 | 千葉市ス<br>ポーツ振<br>興財団 | 千葉市保<br>健康事業<br>振興財団 | 千葉市保<br>健康事業<br>振興財団 | 千葉市保<br>健康事業<br>振興財団 | 千葉市保<br>健康事業<br>振興財団 |     |
| 1 指定管理者との<br>連絡会議（業<br>務必要事項に<br>関する）が実施<br>されているか？                                  | ① 例月実施                                      | 1            | 1                   | 1                    |                      |                      |                      | 3   |
|                                                                                      | ② 四半期ごとに実施                                  |              |                     |                      |                      |                      |                      | 0   |
|                                                                                      | ③ 半期ごとに実施                                   |              |                     |                      |                      |                      |                      | 0   |
|                                                                                      | ④ 不定期で実施                                    |              |                     |                      | 1                    | 1                    | 1                    | 3   |
|                                                                                      | ⑤ 未実施                                       |              |                     |                      |                      |                      |                      | 0   |
| 2 指定管理業務の<br>状況を現場（公<br>所）で確認して<br>いるか？                                              | ① 1週間に複数回現<br>場確認：回数                        |              |                     |                      |                      |                      |                      | 0.0 |
|                                                                                      | ② 1か月に複数回現<br>場確認：回数                        |              |                     | 1                    | 1                    |                      |                      | 0.2 |
|                                                                                      | ③ 四半期に複数回現<br>場確認：回数                        |              | 2                   |                      |                      |                      |                      | 0.2 |
|                                                                                      | ④ 6か月に複数回現<br>場確認：回数                        |              |                     |                      |                      | 2                    |                      | 0.2 |
|                                                                                      | ⑤ 1年間に複数回現<br>場確認：回数                        | 2            |                     |                      |                      |                      | 6                    | 0.9 |
|                                                                                      | ⑥ 現場に赴くことは<br>ない。                           |              |                     |                      |                      |                      |                      | 0   |
| 3 指定管理業務の<br>経費（人件費・経<br>費）を明瞭に区<br>分しているか？                                          | ① 直接人件費・経費<br>との明確な区分を<br>している。             |              |                     |                      |                      |                      |                      | 0   |
|                                                                                      | ② 本部事務局経費等<br>も人件費・経費の<br>一部として見積も<br>っている。 | 1            | 1                   |                      |                      | 1                    |                      | 3   |
|                                                                                      | ③ 本部事務局経費等<br>を見積もっている<br>ことにはない。           |              |                     | 1                    | 1                    |                      | 1                    | 3   |
| 4 上記3で①か②に<br>基づき、所管課に<br>対し、経費の積算<br>ルールを把握して<br>いるか？                               | ① 毎年度、予算・決<br>算を提出している。<br>（把握している）         |              |                     |                      |                      | -                    |                      | 0   |
|                                                                                      | ② 把握しているが、<br>予算・決算確認して<br>いない。             | 1            | 1                   |                      |                      | -                    | 1                    | 3   |
|                                                                                      | ③ 把握していない。                                  |              |                     |                      |                      | -                    |                      | 0   |
| 5 収支計画に記<br>した収入・支出<br>内容（年度・予<br>算・決算）と、そ<br>の年度・予算・決<br>算の内容の比較分<br>析を実施している<br>か？ | ① 「収支計画」と「予<br>算」の比較分析を<br>決算時に実施。          |              | 1                   | 1                    |                      | 1                    |                      | 3   |
|                                                                                      | ② ①のうち「収支計画<br>」の比較分析は                      | 1            |                     |                      |                      |                      | 1                    | 2   |
|                                                                                      | ③ ①のうち「収支計画<br>」の比較分析は                      |              |                     |                      |                      |                      |                      | 0   |
|                                                                                      | ④ ①のうちいずれも未<br>実施。                          |              |                     |                      | 1                    |                      |                      | 1   |

更に、収支計画の策定段階では間接人件費や間接経費を明示的に見積もる必要があると考え、見積もることになっていない場合もあれば、見積もることになっていてもそのルールを把握していない場合もあった。少なくとも間接費を直接費と区分せずに見積もる手法は、間接費に対する管理が十分になされない可能性が高い。また、間接費を指定管理業務の収支計画上見積もらないことは、運営費補助金による間接費への充当等を意味する可能性が高い。

したがって、指定管理者の所管課として、上に列挙した課題を十分に認識して指定管理者の業務を連絡会議の開催や現場視察等により熟知することに努め、併せて、指定管理者の間接経費の発生現場である外郭団体の事務局の経費（公益法人会計における法人会計における経常経費の発生の態様）を観察して把握し、間接費の適正な管理を徹底するよう提案する。

#### 4. 委託業務について

##### (1) 外郭団体にとっての委託業務について（提 案）

外郭団体が所管課との間で業務委託契約を結ぶ場合に、次の表に示すとおり、随意契約である場合が98%と高い比率である。

【業務委託の状況】

| 検 証 項 目                                                  | 回 答 項 目         | 千葉市国際<br>交流協会 | 千葉市文化<br>振興財団 | 千葉市ス<br>ポーツ振興<br>財団 | 千葉市保健<br>医療事業団 | 千葉市産業<br>振興財団 | 千葉市みど<br>りの協会 | 千葉市防災<br>普及公社 | 千葉市教育<br>振興財団 | 千葉市観光<br>協会 | 千葉市シル<br>バー人材セ<br>ンター | 集 計 |
|----------------------------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-----------------------|-----|
| 1 平成25年度において、市から業務委託を受けている案件について、随意契約等競争性のない案件等は何本ありますか？ | ① 随意契約案件(本数)    | 2             | —             | 3                   | 2              | 2             | 5             | 1             | 2             | 4           | 83                    | 104 |
|                                                          | ② 随意契約以外の案件(本数) | 0             | —             | 0                   | 0              | 0             | 2             | 0             | 0             | 0           | 0                     | 2   |
| 2 業務委託案件の翌年度予算編成に際して、参考見積書を所管課に提出することはありますか？             | ① ある            | 1             |               | 1                   | 1              | 1             |               | 1             | 1             |             | 1                     | 7   |
|                                                          | ② ない            |               |               |                     |                |               | 1             |               |               | 1           |                       | 2   |
|                                                          | ③ 該当なし          |               |               |                     |                |               |               |               |               |             |                       | 0   |

このように継続的な業務委託案件が随意契約である場合には、業務実施のコスト構造をお互いに熟知している場合が多いものと考えられる。その際の危険性は、コストの見直しがなされない場合と形式的にシーリングが掛けられて、無理な業務実施のコスト構造となってしまう場合等があり得ることである。

受託者としての外郭団体は、業務実施の経費が直接費とともに間接費も含めて賄われるよう積算されているかどうかには留意する必要がある。実際に間接費が積算対象となっていない場合があり、その業務を実施するに当たってのフルコストが明確に把握されない点や間接費の管理が“どんぶり勘定”的になってしまい、管理経費のコスト管理が曖昧なままとなってしまう点などに問題の本質があると考ええる。

したがって、外郭団体においては、業務委託の予算編成段階や契約事務の段階で、参考見積り等を所管課に対して提出する際には、委託業務のフルコストを明確に把握し、間接費も含めた負担の割合を適切に認識するなどして、随意契約の定期的な見直しに所管課とともに努めることを提案する。

##### (2) 所管課にとっての業務委託契約について（提 案）

所管課が外郭団体との業務委託契約に際して、その設計書等をどのように作成しているかについて検証した内容は、次の表に示すとおりである。その検証内容としては、業務委託案件について翌年度の予算編成段階で、参考見積書の提出を契約相手方と想定される法人に指示しているかどうかを確認した。

【業務委託関係について：所管課】

| 検 証 項 目                                                                                             | 回答項目                               | 国際交流課     | 文化振興課     | スポーツ振興課     | 健康企画課      | 産業支援課     | 公園管理課     | 消防局総務課    | 生涯学習振興課   | 集客観光課   | 高齢福祉課         | 集 計 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------|-----------|-------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|---------------|-----|
|                                                                                                     |                                    | 千葉市国際交流協会 | 千葉市文化振興財団 | 千葉市スポーツ振興財団 | 千葉市保健医療事業団 | 千葉市産業振興財団 | 千葉市みどりの協会 | 千葉市防災普及公社 | 千葉市教育振興財団 | 千葉市観光協会 | 千葉市シルバー人材センター |     |
| 1 業務委託案件の翌年度予算編成に際して、参考見積書の提出を契約相手方と想定される法人に指示することはありますか？                                           | ① ある                               | 1         |           | 1           | 1          | 1         |           | 1         | 1         |         |               | 6   |
|                                                                                                     | 参考見積り依頼先数                          | 1         |           | 1           | 1          | 1         |           | 1         | 1         |         |               | 6   |
|                                                                                                     | ② ない                               |           |           |             |            |           | 1         |           |           | 1       | 1             | 3   |
|                                                                                                     | ③ 該当なし                             |           | 1         |             |            |           |           |           |           |         |               | 1   |
| 2 業務委託案件の翌年度予算編成に際して、参考見積書の提出を契約相手方と想定される法人から受けた際に、参考見積りの内容を検討し、所管課としての内容（設計単価や数量、間接費比率等）に変更していますか？ | ① 見積内容検討後、単価・数量・間接費比率等の変更を行う。      | 1         |           |             | 1          |           |           | 1         |           |         |               | 3   |
|                                                                                                     | ② 見積内容を検討するが、単価・数量・間接費比率等の変更は行わない。 |           |           | 1           |            | 1         |           |           | 1         |         |               | 3   |
|                                                                                                     | ⑥ 見積内容の検討を行わず、そのまま活用する。            |           |           |             |            |           |           |           |           |         |               | 0   |
|                                                                                                     |                                    |           |           |             |            |           |           |           |           |         |               |     |

上の表に示す結果としては、3つの所管課（公園管理課、集客観光課及び高齢福祉課）を除き、6つの所管課（国際交流課、スポーツ振興課、健康企画課、産業支援課、消防局総務課及び生涯学習振興課）がそれぞれ所管している外郭団体に対して参考見積りの提出依頼を行っている。そのうち、3つの所管課（スポーツ振興課、産業支援課及び生涯学習振興課）はその内容をそのまま予算要求資料の基礎としているということであった。

しかし、業務委託契約の予算編成資料作成段階や実際の契約事務の処理段階においては、参考見積りを徴取すること自体問題ではないが、業務委託の所管課は次のような留意点に意を用いることが必要であると考ええる。

- i 業務委託の予算編成資料及び設計書の作成段階において、様々な情報に基づく設計単価や工数が設定されるべきであるが、受託事業者である財団法人等から見積りを徴取し、そのまま設計書としている場合などが見受けられ、発注者である所管課の検討の形跡が見受けられない場合、効果的な設計書の作成等契約事務の質的改善が必要となること。
- ii 設計書等の内容として、直接労務費＋直接材料費（必要な場合）＋現場管理費等＝直接費、それに加えて、間接経費＝一般管理費（事務局経費の負担分＋適正利潤）が見積もられていなければならない。このような構造になっていない場合、例えば、直接費のみの積算としている場合、適正な積算にする必要がある。併せて、委託業務の受託者としての外郭団体は、間接費を賄うための収益をどのように手当しているかについて確認を行い、結果として、補助金等で充当しているのか、基本財産またはその運用益等で充当しているのかを明確にする必要があり、そのような充当方法の適正性に対して、所管課としても見直しを行う必要がある。例えば、補助金で間接費を賄っている場合は、本来、赤字補填としての性格を有する運営費補助の金額が過大となっている可能性が高く、適正な補助金算定に努めるためにも業務委託費等で積算するよう努めることが必要である。なお、業務委託契約の設計書における間接費の積算の手法としては、指定管理事業における間接費の積算の手法と同様であるため、24 頁の

該当箇所を参照されたい。

- iii 一般的に、委託業務の内容を仕様書に正確に記載しない場合が見受けられる。今回の外部監査の内容でも一部にその傾向があった。委託業務の具体的な内容はその実施に際して経費がかかる場合が通常であり、その内容が曖昧であると設計金額のどの部分に見積もられているのか、明瞭ではない場合もある。そのような業務委託案件を随意契約で実施している場合に、継続的に外郭団体の負担となったり、補助金での補填等につながったりする結果となり、見直しを行う必要がある。

併せて、継続的な業務委託案件で随意契約である案件が多いことから、業務実施のコスト構造をお互いに熟知している場合が多いものと考えられる。その際の危険性は、コストの見直しがなされない場合と形式的にシーリングが掛けられて、無理な業務実施のコスト構造となってしまう場合等があり得るということである。

したがって、業務委託の所管課においては、業務委託の予算編成段階や契約事務の段階で、仕様内容や設計金額の構造等を定期的に見直すこと及び外郭団体を含めて複数の事業者から参考見積りを徴取すること等に留意し、適正な業務委託の実施に意を用いるよう提案する。

## 5. 補助金申請・補助事業実施・精算等について

### (1) 財政的支援の経緯について（説 明）

外郭団体へ交付されている補助金に関して、「千葉市新行政改革推進計画（平成 17～21 年度）」（平成 17 年 2 月策定）や「千葉市行政改革推進プラン（平成 22～25 年度）」（平成 22 年 3 月策定）、更には「補助金の適正化ガイドライン」（平成 22 年 7 月策定）においては、補助金の適正化や見直しの取組み及びその指針を策定・公表している。その中でも、「補助金の適正化ガイドライン」（平成 22 年 7 月策定）では「千葉市財政健全化プラン（平成 22～25 年度）」の数値目標の達成に向け、補助金の廃止、縮小、存続等の方向性を打ち出している。

### (2) 外郭団体にとっての補助金申請・補助事業実施・精算等について（提 案）

補助金交付を受ける外郭団体は、補助金申請書類等、補助金交付要綱で規定されている一定の様式を所管課に提出して申請し、所管課による公益性の審査を経て補助金交付決定がなされ、補助事業を実施した後、一定の様式に基づき精算報告等が所管課へ提出されて一連の補助金に係る事務が終了している。

平成 25 年度における各外郭団体が受け取る補助金の件数及び補助金の額等は次の表に示すとおりである。

すなわち、次の表の検証項目 1 によると、8 外郭団体合計で 13 件の補助金を受取り、その補助金合計額は、6 億 7,085 万円であった。1 団体平均 1.6 件で 8,386 万円であるが、受取補助金が最大である団体は、保健医療事業団で 2 億 3,418 万円であり、他方、最小である団体は観光協会で 1,211 万円である。

【補助金申請・業務実施・精算等の状況】

| 検 証 項 目 | 回 答 項 目                                                                                                                       | 千葉市国際<br>交流協会                                                                      | 千葉市文化<br>振興財団 | 千葉市ス<br>ポーツ振興<br>財団 | 千葉市保健<br>医療事業団 | 千葉市産業<br>振興財団 | 千葉市みど<br>りの協会 | 千葉市防災<br>普及公社 | 千葉市教育<br>振興財団 | 千葉市観光<br>協会 | 千葉市シル<br>バー人材セ<br>ンター | 集 計         |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-----------------------|-------------|
| 1       | 平成25年度における補助金申請件数は何件であり、精算後最終確定金額はいくらですか？                                                                                     | ① 件数                                                                               | 4             | 1                   | 1              | 2             | 2             | -             | 1             | -           | 1                     | 13          |
|         |                                                                                                                               | ② 確定金額(単位:円)                                                                       | 73,918,866    | 30,725,157          | 141,518,000    | 234,183,532   | 141,719,053   | -             | 36,675,709    | -           | 12,113,000            | 670,853,317 |
| 2       | 所管課からの補助金を受領する場合は、事業費に対する補助が原則であり、法人の自立性を旨とする側面からは運営費補助(法人運営における赤字補助)がある場合は削減されることが望ましいが、法人としての認識上、事業費補助と運営費補助との区分は峻別されていますか？ | ① 峻別している。                                                                          | 1             | 1                   | 1              | 1             | -             | 1             | -             | -           | 1                     | 6           |
|         |                                                                                                                               | ② 峻別していなかったが、運営費補助の把握の必要性を感じており、包括外部監査の受検過程で特別に算定した。                               |               |                     |                |               | 1             | -             |               | -           |                       | 1           |
|         |                                                                                                                               | ③ 峻別していないが、運営費補助の把握の必要性を感じている。                                                     |               |                     |                |               | -             |               | -             | 1           |                       | 1           |
|         |                                                                                                                               | ④ 峻別しておらず、その峻別の必要性について認識がない。                                                       |               |                     |                |               | -             |               | -             |             |                       | 0           |
| 3       | 補助金を受領した補助対象事業の実施による公益性の成果把握に際して、どのような成果報告書を所管課に対して提出していますか？                                                                  | ① 法人の事業報告書のみ                                                                       |               |                     | 1              |               | -             | 1             | -             | 1           |                       | 3           |
|         |                                                                                                                               | ② 補助対象事業に係る成果報告書を特別に作成し提出しているが、その内容は事業実施のアウトプット指標(例:事業の実施回数、参加者、対象者数等)を中心としたものである。 | 1             | 1                   | 1              | 1             | 1             | -             |               | -           | 1                     | 6           |
|         |                                                                                                                               | ③ 補助対象事業に係る成果報告書の内容はアウトプット指標だけではなく、アウトカム指標(例:事業参加者の満足度調査結果等)も報告している。               | 1             |                     |                |               |               | -             |               | -           |                       | 1           |
|         |                                                                                                                               | ④ 補助対象事業に係る成果報告書の内容はアウトプット指標・アウトカム指標に加え、インパクト指標も報告している。                            |               |                     |                |               |               | -             |               | -           |                       | 0           |

所管課から補助金を受領する場合には、事業費に対する補助が原則であり、法人の自立性を旨とする側面からは運営費補助(法人運営における赤字補助)は例外的である点の認識があるか、また、その運営費補助については削減されることが望ましく、事業費補助と運営費補助とを明確に区分しているかどうかについて、上の表の検証項目 2 の回答によると、6 つの法人は明確に区別しているとしていること、観光協会は事業費補助と運営費補助とを峻別していないが運営費補助の把握の必要性を認識していること及び産業振興財団は両者を峻別していないが運営費補助の把握の必要性を認識して今回の外部監査において特別に算定したことが分かった。

また、補助事業の実施による公益性の成果把握について、どのような成果報告書を作成し所管課に対して提出しているかについては、上の表の検証項目 3 の回答によると、防災普及公社と観光協会は法人全体の事業報告書のみを成果報告として提出しており、スポーツ振興財団はそれに加えて利用者数等のアウトプット指標を中心とした成果報告書も作成し提出しているという回答であった。その成果報告書を作成し提出している法人はスポーツ振興財団を含めて 6 法人であるが、そのうち、国際交流協会はアウトプット指標だけではなく、更に事業参加者の満足度調査結果

等を含むアウトカム指標も報告しているという回答であった。

以上のことから、補助金受取団体は、改めて受け取った補助金の内容を分析し事業費補助とは性格が異なる運営費補助の実態を把握し、その削減計画を具体的に策定することを提案する。また、補助対象事業の成果に係る報告書の内容については、所管課と調整し、アウトプット指標以外にもアウトカム指標を取り入れた成果報告を作成し提出することによって、補助金を受け取る団体としての説明責任を明確にすることにつながることを認識するよう提案する。

### (3) 所管課についての補助金申請・補助事業実施・精算等について（提 案）

補助金交付等の所管課は、次の表に示すとおり、補助金等交付規則に基づいて、事業ごとに補助金交付要綱を整備している。

【補助金関係について：所管課】

| 検 証 項 目                                                | 回 答 項 目                                              | 国際交流<br>千葉市国際<br>交流協会 | 文化振興<br>千葉市文化<br>振興財団 | スポーツ<br>千葉市スポ<br>ーツ振興財<br>団 | 健康企画<br>千葉市健康<br>事業所 | 産業支援<br>千葉市商工<br>振興財団 | 環境管理<br>千葉市環境<br>の協会 | 消防局<br>消防局 | 生産学<br>千葉市商工<br>振興財団 | 客観的<br>千葉市商工<br>振興財団 | 高齢福祉<br>千葉市シニ<br>ャーセンター | 課 数 |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|------------|----------------------|----------------------|-------------------------|-----|
| 1 補助金交付要綱について整備していますか？                                 | ① あり                                                 | 1                     | 1                     | 1                           | 1                    | 1                     |                      | 1          | 1                    | 1                    | 1                       | 9   |
|                                                        | ② なし                                                 |                       |                       |                             |                      |                       | 1                    |            |                      |                      |                         | 1   |
| 2 補助金交付要綱に、補助対象事業と支指定している。事業のみ指定している。事業も科目も指定している。     | ① 補助対象事業と支指定している。                                    | 1                     | 1                     | 1                           | 1                    | 1                     | -                    | 1          | 1                    | 1                    | 1                       | 9   |
|                                                        | ② 事業のみ指定している。                                        |                       |                       |                             |                      |                       | -                    |            |                      |                      |                         | 0   |
|                                                        | ③ 事業も科目も指定している。                                      |                       |                       |                             |                      |                       | -                    |            |                      |                      |                         | 0   |
| 3 補助金の交付に、事業原則にあり、事業原則を促進する交付金交付区分は、補助金交付区分と区別されていますか？ | ① 峻別して把握している。                                        |                       | 1                     | 1                           | 1                    |                       | -                    | 1          | -                    |                      | 1                       | 5   |
|                                                        | ② 曖昧であるが、所定で算定している。                                  | 1                     |                       |                             |                      |                       | -                    |            | -                    |                      |                         | 1   |
|                                                        | ③ 曖昧であり、所管は特別に把握している。                                |                       |                       |                             |                      | 1                     | -                    |            | -                    | 1                    |                         | 2   |
| 4 補助金の交付対象事業の事業内容に、所管課と連携して事業実施状況を確認していますか？            | ① 1週間に複数回確認：回数                                       |                       |                       |                             |                      |                       | -                    |            | -                    |                      |                         | 0   |
|                                                        | ② 1か月に複数回確認：回数                                       | 4                     |                       |                             | 2                    | 1                     | -                    |            | -                    | 2                    |                         | 0.9 |
|                                                        | ③ 四半期に複数回確認：回数                                       |                       |                       |                             |                      |                       | -                    |            | -                    |                      | 2                       | 0.2 |
|                                                        | ④ 6か月に複数回確認：回数                                       |                       |                       |                             |                      |                       | -                    |            | -                    |                      |                         | 0   |
|                                                        | ⑤ 1年間に複数回確認：回数                                       |                       |                       | 4                           |                      |                       | -                    | 4          | -                    |                      |                         | 0.8 |
|                                                        | ⑥ 補助対象事業の実に現場に赴き確認                                   |                       | 20                    |                             |                      |                       | -                    |            | -                    |                      |                         | 2   |
|                                                        | ⑦ 現場に赴くことはない。                                        |                       |                       |                             |                      |                       | -                    |            | -                    |                      |                         | 0   |
| 5 補助金対象事業の成果報告書に、事業内容の達成状況を報告していますか？                   | ① 法人の事業報告書のみ                                         |                       |                       | 1                           |                      |                       | -                    | 1          | -                    | 1                    |                         | 3   |
|                                                        | ② 補助対象事業に係る報告書を別に提出しているが、その内容がアウトプット指標の実施回数、対象者数等）を中 | 1                     | 1                     |                             | 1                    | 1                     | -                    |            | -                    |                      | 1                       | 5   |
|                                                        | ③ 補助対象事業に係る報告書の内容はアウトプット指標（例：事業の満足度調査結果）を報告している。     | 1                     |                       |                             |                      |                       | -                    |            | -                    |                      |                         | 1   |
|                                                        | ④ 補助対象事業に係る報告書・アウトカム指標・インパクト指標を報告している。               |                       |                       |                             |                      |                       | -                    |            | -                    |                      |                         | 0   |

それらの補助金交付要綱に基づき、補助金の交付申請、交付決定、補助事業の実施、精算等の行為が行われている。その一連の事務処理等の流れの中で、次の項目に関して改善の必要があるものと考えられるため、所管課は改めて自らの補助事業のP（計画）・D（実施）・C（検証）・A（検証結果の反映）サイクルの機能の充実に努めるよう提案する。

- ① 補助金申請時点では、事業別・科目別事業計画額を補助金申請団体から徴取する必要がある。それらの書類を徴取していない場合、精算段階での補助金充当状

況の精査が容易ではなく、適正な精算業務に支障を生じる可能性が高い。

- ② 補助金精算時点で、補助金申請時点の計画額と対比して明示された決算金額を徴取する必要がある。その書類を徴取していない場合、精算書類の精査事務に支障をきたす可能性が高い。
- ③ 補助事業の精算段階で、補助事業の成果を示す書類を個別に徴取する必要がある。実務として、外郭団体の事業報告書を必要書類としての成果内容としていることが散見されるが、事業報告書の中から補助事業を特定して、その事業の成果（参加者等の数値及び目標達成度等のアウトプット指標とその満足度指標等のアウトカム指標）を明記した書類として徴取することが事業補助の成果把握のためには必要であると考ええる。
- ④ 補助金申請段階で提出している申請書類の中で、計画上の支出予定科目及び金額を特定しているにも拘らず、実際の事業実施において、補助事業とは全く関係ない支出科目に補助金を充当している場合、申請時点と実施時点とに差異が生じている場合があり、所管課として精算事務を実施するうえで適正に分析・評価を行う必要があるものと考ええる。

## 6. 公益認定取得後の状況について

### (1) 公益認定等の監督について（説 明）

公益認定及び移行認定並びに移行認可を受けた法人の年度推移は次のとおりである。

| 【変更認定申請・変更届出件数】 |      | (単位：件) |        |        |        |        |        |        |
|-----------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 区 分             |      | 平成20年度 | 平成21年度 | 平成22年度 | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 | 合 計    |
| 公益認定            | 内閣府  | 0      | 20     | 29     | 39     | 44     | 39     | 171    |
|                 | 都道府県 | 1      | 12     | 15     | 29     | 29     | 57     | 143    |
| 移行認定            | 内閣府  | 5      | 107    | 486    | 794    | 533    | 224    | 2,149  |
|                 | 都道府県 | 5      | 146    | 933    | 2,646  | 2,095  | 990    | 6,815  |
| 小 計             | 内閣府  | 5      | 127    | 515    | 833    | 577    | 263    | 2,320  |
|                 | 都道府県 | 6      | 158    | 948    | 2,675  | 2,124  | 1,047  | 6,958  |
| 移行認可            | 内閣府  | 2      | 27     | 218    | 773    | 859    | 411    | 2,290  |
|                 | 都道府県 | 5      | 34     | 285    | 2,068  | 4,305  | 2,560  | 9,257  |
| 合 計             | 内閣府  | 7      | 154    | 733    | 1,606  | 1,436  | 674    | 4,610  |
|                 | 都道府県 | 11     | 192    | 1,233  | 4,743  | 6,429  | 3,607  | 16,215 |

注：「公益認定等委員会の活動状況」平成25年度（内閣府公益認定等委員会）19頁

この表で分かるとおり、平成25年度までに公益法人となった法人数は、内閣府所管では2,320法人であり、都道府県所管では6,958法人であった。また、移行認可で一般法人となった法人数は、内閣府所管では2,290法人であり、都道府県所管では9,257件であった。それぞれの合計では、内閣府所管で4,610法人、都道府県所管で16,215法人であり、総合計では20,825法人であった。

このように、公益法人及び一般法人となった法人は、公益認定等後も次のような仕組みで所管行政庁等の監督を受けることが認定法及び整備法等により予定さ

れている。このうち、公益法人に対する監督制度は次に示すとおりである。

【公益法人への監督制度】

| No | 項 目          | 内 容                                                     | 根拠条文    |
|----|--------------|---------------------------------------------------------|---------|
| 1  | 適用法          | 法人法及び認定法                                                |         |
| 2  | 監督の範囲        | 公益法人の事業の適正な確保                                           | 認定法第27条 |
| 3  | 定期提出書類の種類    | 事業計画書等（事業年度開始日の前日）                                      | 認定法第22条 |
| 4  |              | 事業報告等（事業年度経過後3か月以内）                                     | 認定法第22条 |
| 5  | 立入検査・報告徴収の要件 | 公益法人の事業の適正な確保に必要な限度                                     | 認定法第27条 |
| 6  | 勧告→命令の要件     | 認定取消し事由に該当すると疑う相当な理由があるとき                               | 認定法第28条 |
| 7  | 認定取消しの要件等    | 欠格事由該当、行政庁の命令違反、認定基準不適合、認定基準等の府令違反等<br>注：認定取消し→一般法人となる。 | 認定法第28条 |

注：「公益認定等委員会の活動状況」平成25年度（内閣府公益認定等委員会）31頁

公益認定等の後に変更認定申請や変更届出を行った件数は次の表に示すとおりであり、内閣府及び都道府県合計では、変更認定で 838 件であり、変更届出で 20,536 件であった。

【変更認定申請・変更届出】

（単位：件）

| 区 分  |      | 平成20年度 | 平成21年度 | 平成22年度 | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 | 合 計    |
|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 内閣府  | 変更認定 | 0      | 5      | 6      | 30     | 53     | 78     | 172    |
|      | 変更届出 | 0      | 54     | 308    | 959    | 1,976  | 2,724  | 6,021  |
| 都道府県 | 変更認定 | 0      | 1      | 21     | 36     | 144    | 464    | 666    |
|      | 変更届出 | 0      | 38     | 259    | 1,517  | 4,609  | 8,092  | 14,515 |
| 合 計  | 変更認定 | 0      | 6      | 27     | 66     | 197    | 542    | 838    |
|      | 変更届出 | 0      | 92     | 567    | 2,476  | 6,585  | 10,816 | 20,536 |

注：「公益認定等委員会の活動状況」平成25年度（内閣府公益認定等委員会）21頁

これらの変更認定及び変更届出の内容は、前者では、公益目的事業の種類や内容等に変更が生じた場合（認定法第 11 条及び第 43 条）、また、後者では、法人の代表者の氏名等に変更が生じた場合（認定法第 13 条及び第 45 条）、それぞれ、変更認定及び変更届出の事務処理が必要となる。

（２）公益認定等の状況について（提 案）

公益認定後の外郭団体の状況について、今回の外部監査では経理的な基礎や技術的な能力の充実等、様々な視点により検証したが、その中でも公益目的事業等への職員の従事割合等についても、検証を行った。

公益目的事業比率を算定する際に金額的にも大きな重要性を有する事項で、管理が難しいものの一つに人件費の各事業会計等に対する配賦があることは前述（１（２））のとおりである。

すなわち、公益認定申請段階で人件費等の配賦における按分比率は慎重に決定されてきたものと推察されるが、事業の実態から判断して、当初設定した配賦基準から大きく乖離した人件費等の配賦実態が生じていないかどうかについて検証する意義は高いものと判断した。その検証結果は、次の表に示すとおりであった。

【公益認定取得後の状況】

| 検 証 項 目 | 回 答 項 目                  | 千葉市国際<br>交流協会 | 千葉市文化<br>振興財団 | 千葉市ス<br>ポーツ振興<br>財団 | 千葉市保健<br>医療事業団 | 千葉市産業<br>振興財団 | 千葉市みど<br>りの協会 | 千葉市防災<br>普及公社 | 千葉市教育<br>振興財団 | 千葉市観光<br>協会 | 千葉市シル<br>バー人材セ<br>ンター | 集 計 |
|---------|--------------------------|---------------|---------------|---------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-----------------------|-----|
| 1       | ① 存在する。                  |               |               |                     |                |               |               | 1             |               |             |                       | 1   |
|         | ② 存在しない、または、10%未満で僅少である。 | 1             | 1             | 1                   | 1              | 1             | 1             |               | 1             | 1           | 1                     | 9   |
| 2       | ① ある                     |               |               |                     |                |               |               |               |               |             |                       | 0   |
|         | ② ない                     | 1             | 1             | 1                   | 1              | 1             | 1             | 1             | 1             | 1           | 1                     | 10  |

検証項目 1 で分かるとおり、公益認定申請時点で、公益目的事業、収益事業、その他の事業及び法人会計に従事する役職員別の人件費の按分割合と平成 25 年度における人件費の按分割合との比較を行った結果、会計別に、それらの人件費按分割合に 10%以上の乖離が生じている会計が存在する法人は、防災普及公社だけであるという結果であった。なお、産業振興財団では当該乖離が 10%未満であるという回答であるが、公益認定申請時の配賦基準に鑑みて、金額の差異が大きいものと判断される。

これらの点について、人件費配賦割合に 10%以上の乖離が生じた団体においては、職員の従事割合の再検討を早急に行うよう要望するとともに、その他の団体でも改めて職員の従事割合を再検証することとを提案する。

## 7. 外郭団体のマネジメントについて（説 明）

新公益法人制度では、法人の経営における理事と法人の関係は、委任の関係にあり（一般法人法第 64 条）、委任を受けた理事は善良な管理者の注意を持って、委任義務を処理する義務（いわゆる善管注意義務といわれるもの。）を負っている（民法第 644 条）。そのため、理事は常勤であっても非常勤であっても、また、報酬があってもなくても、善管注意義務を負って職務に当たることが求められる。したがって、公益法人となった外郭団体でも、理事、特に代表理事や業務執行理事は善管注意義務を持ってより良い経営を行うことが必要である。

一般に現代の組織の中では、よりよくマネジメントされている組織とは次のような組織をいうとされている（シュガーマンの引用：「現代組織論」田尾雅夫著）。

- i 明確に定義されたミッション・目的がその構成員に周知され、それに基づき計画等が策定されていること。
- ii これを達成するために適切な組織としてのシステムや施策を備えていること。
- iii そのための人材が採用され配置されて、監督され研修が行われていること。
- iv 組織目標に向けて構成員の努力を動員することができる効果的なリーダーシップが確立されていること。

- v 目標に至る様々な努力の適否を評価し、問題を明らかにし、更にそれに至るために相応しい行動とは何かを明示できること。つまり、評価システムの整備であり、成果とその達成過程の可否等を適正に評価することができること。
- vi 他の組織との連携関係を構築し、外的環境からの様々な圧力を処理して前向きに積極的に対応することができること。
- vii 当初意図した成果をより多くより上質に獲得することができること。

このようなより良い経営の条件等を参考に、今回の外部監査の対象となった外郭団体のマネジメントの状況を検証した結果は次の表（【法人のマネジメントの状況：その1～3】）に示すとおりであった。

### （１）外郭団体職員の意識改革及び事業の効果的実施手法等について（提 案）

次の表に示す検証項目は民間企業等で一部実施している経営手法の１つであり、法人のミッション・目的、組織目標に向けて構成員の努力を動員することができる効果的なリーダーシップが確立されているかどうかを判断する１つの指標と考えられる。したがって、外郭団体においてもより良いマネジメントの実現のためにも参考にすることが考えられる項目であるため、各外郭団体での検討を提案するものである。

【法人のマネジメントの状況：その１】

| 検 証 項 目                                                                                                          | 回答項目                      | 千葉市国際<br>交流協会 | 千葉市文化<br>振興財団 | 千葉市ス<br>ポーツ振興<br>財団 | 千葉市保健<br>医療事業団 | 千葉市産業<br>振興財団 | 千葉市みど<br>りの協会 | 千葉市防災<br>普及公社 | 千葉市教育<br>振興財団 | 千葉市観光<br>協会 | 千葉市シ<br>ンバー人<br>材集 | 千葉市<br>シ<br>ン<br>バー<br>人<br>材<br>集 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------|---------------|---------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|--------------------|------------------------------------|
| 1 法人の役員及び<br>各事業単位の職務、職務<br>実施における心得等を<br>明記した文書（手帳、<br>民間企業における“クレ<br>ド”（約束、信条、志：<br>Credo）等）を携帯する<br>習慣はありますか？ | ① ある                      |               | 1             |                     |                |               |               |               |               |             |                    | 1                                  |
|                                                                                                                  | ② ない                      | 1             |               | 1                   | 1              | 1             | 1             | 1             | 1             | 1           | 1                  | 9                                  |
| 2 法人の日々の事業開始<br>に際して、職場での朝<br>礼・集会等を実施してい<br>ますか？                                                                | ① 実施している。                 |               | 1             | 1                   |                |               | 1             |               |               |             |                    | 3                                  |
|                                                                                                                  | ② 実施していない。                | 1             |               | 1                   | 1              | 1             |               | 1             | 1             | 1           | 1                  | 8                                  |
| 3 法人の事業実施状況を<br>把握し、適切な指示を<br>行い、役員及び職員<br>の間で情報を共有する<br>ためにも、定例的な運営<br>会議等を実施していま<br>すか？                        | ① 実施している。                 | 1             | 1             | 1                   | 1              | 1             | 1             | 1             | 1             | 1           | 1                  | 10                                 |
|                                                                                                                  | ② 実施していない。                |               |               |                     |                |               |               |               |               |             |                    | 0                                  |
|                                                                                                                  | 実施タイミングは？                 | 月次            | 月次            | 月次                  | 四半期            | 月次            | 四半期           | 週1回           | 月次            | 月次          | 月次                 | -                                  |
| 4 上記3で定例的<br>会議を実施して<br>会、どのような<br>席していますか？                                                                      | ① 理事長と常勤の理事               |               | 1             | 1                   |                | 1             | 1             | 1             | 1             |             | 1                  | 7                                  |
|                                                                                                                  | ② 常勤の理事のみ                 | 1             |               |                     | 1              |               |               |               |               | 1           |                    | 3                                  |
| 5 法人の事業実施の結果<br>を把握し、既存事業の<br>改善・見直し、新規事業<br>の企画等に役立てる<br>ために、アンケートを実施<br>していますか？                                | ① アンケート箱の設<br>置の実施        |               | 1             | 1                   |                | 1             | 1             | 1             | 1             |             | 1                  | 7                                  |
|                                                                                                                  | ② アンケート箱の設置のみ             |               |               |                     |                |               |               |               |               |             |                    | 0                                  |
|                                                                                                                  | ③ 事業ごとの実施のみ               | 1             |               |                     | 1              |               |               |               |               | 1           |                    | 3                                  |
|                                                                                                                  | ④ 利用者等への特定なインタ<br>ビュー等を実施 |               |               |                     |                |               |               |               |               |             |                    | 0                                  |
|                                                                                                                  | ⑤ 実施していない。                |               |               |                     |                |               |               |               |               |             |                    | 0                                  |

上の表の検証項目１に関して、法人の役員及び職員は、法人の設立目的、各事業単位の職務、職務実施における心得等を明記した文書（手帳、民間企業における“クレド”（約束、信条、志：Credo）等）を携帯する習慣があるかどうかについては、文化振興財団以外は利用していないという回答であった。

検証項目２に関して、法人の日々の事業開始に際して、職場での朝礼・集会等

を実施している法人は3法人であった。なお、スポーツ振興財団は施設管理部門のみの実施ということであった。

検証項目3・4に関して、法人の事業実施状況を把握し、適切な指示を行い、役員及び職員の間で情報を共有するためにも、定例的な運営会議等を実施することが考えられるが、実施していない外郭団体はなかった。多くの外郭団体は月に1度は実施しているが、みどりの協会は四半期に1度の実施であった。また、その会議へ出席する理事については、常勤の理事のみの出席が3法人で残り7法人は理事長及び常勤の理事が出席しているという回答であった。

検証項目5に関して、法人の事業実施の結果を把握し、既存事業の改善・見直し、新規事業の企画等に役立てるために、各種アンケートを実施しているかどうかについて、実施していない団体はなかった。また、事業ごとのアンケートは実施している団体は3法人であった。アンケート箱の設置と事業ごとのアンケートの実施に該当する団体は7法人であった。個別インタビューを実施している団体はなかった。

## (2) 効果的な事業管理及び企画の手法について（提 案）

次の表に示す検証項目は、法人が当初意図した成果をより多く、より上質に獲得するために、どのような努力が具体的に実施されているか、また、内部の経営資源では対応できない専門的な経営手法等については、外部専門家等の経営ノウハウを適時、適切に利用しているかどうかに関わる検証項目である。

したがって、外郭団体においてもこのような視点から、より良いマネジメントの実現のために参考にすることが考えられる項目であるため、各外郭団体での検討を提案するものである。

【法人のマネジメントの状況：その2】

| 検 証 項 目                                                                                              | 回答項目                                   | 千葉市国際<br>交流協会 | 千葉市文化<br>振興財団 | 千葉市ス<br>ポーツ振興<br>財団 | 千葉市保健<br>医療事業団 | 千葉市産業<br>振興財団 | 千葉市みど<br>りの協会 | 千葉市防災<br>普及公社 | 千葉市教育<br>振興財団 | 千葉市観光<br>協会 | 千葉市シ<br>ニア人材<br>センター | 集 計 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------|---------------|---------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|----------------------|-----|
| 6 法人としての自<br>等を実施するに<br>事業の企画書<br>し、その中で<br>に依る収入と支<br>定額を記した収<br>と実施後に収支<br>を事業ごとに<br>報告している<br>か？  | ① 事業計画書及び収<br>支計画を作成し、事業実施<br>報告している。  | 1             | 1             | 1                   | 1              | 1             | 1             | 1             | 1             | 1           | 1                    | 10  |
|                                                                                                      | ② 事業計画書を作成<br>し、事業実績は<br>報告している。       |               |               |                     |                |               |               |               |               |             |                      | 0   |
|                                                                                                      | ③ 事業計画書を作成<br>していない。                   |               |               |                     |                |               |               |               |               |             |                      | 0   |
| 7 上記6で①に該<br>法人について、<br>施の収支計画等<br>の内容について、<br>収入で賄うべ<br>き支出の範囲<br>はどのくらい<br>で把握すること<br>にしています<br>か？ | ① 事業実施に直接<br>関係する人件<br>費を含めた直<br>接経費のみ |               |               |                     | 1              |               | 1             |               | 1             | 1           | 1                    | 5   |
|                                                                                                      | ② 直接人件費は含<br>まれず、直接<br>経費のみ            | 1             | 1             | 1                   |                | 1             |               |               |               |             |                      | 4   |
|                                                                                                      | ③ 直接経費（①）<br>と間接経費（<br>人件費・経費）         |               |               |                     |                |               |               | 1             |               |             |                      | 1   |
| 8 法人としての自<br>等を実施するに<br>事業の企画書<br>し、その中で<br>に依る収入と支<br>定額を記した収<br>と実施後に収支<br>を事業ごとに<br>報告している<br>か？  | ① 具体的に検討中<br>である。                      |               | 1             |                     |                | 1             | 1             | 1             | 1             | 1           | 1                    | 7   |
|                                                                                                      | ② 必要性は感じる<br>が、検討は未<br>だしていない<br>。     | 1             |               | 1                   | 1              |               |               |               |               |             |                      | 3   |
|                                                                                                      | ③ 必要性は低い<br>。                          |               |               |                     |                |               |               |               |               |             |                      | 0   |
| 9 法人事業のあり<br>様の見直し等<br>の検討は、直<br>近の将来を見<br>据えて、現<br>在の事業計画<br>を踏まえて進<br>行している<br>か？                  | ① 設置・検討中<br>である。                       |               | 1             |                     |                |               |               |               | 1             | 1           |                      | 3   |
|                                                                                                      | ② 未設置である<br>。                          | 1             |               | 1                   | 1              | 1             | 1             | 1             |               |             | 1                    | 7   |
| 10 法人事業のあり<br>様の見直し等<br>の検討は、直<br>近の将来を見<br>据えて、現<br>在の事業計画<br>を踏まえて進<br>行している<br>か？                 | ① 実施中である<br>。                          |               |               |                     |                |               | 1             |               | 1             |             |                      | 2   |
|                                                                                                      | ② 未実施である<br>。                          | 1             | 1             | 1                   | 1              | 1             |               | 1             |               | 1           | 1                    | 8   |

上の表の検証項目6に関して、法人としての自主事業等を実施するに際して、

事業の企画書を作成し、その中で、事業実施に係る収入と支出の予定額を記した収支計画と実施後に収支実績等を事業ごとに把握し、上司へ報告しているかどうかについて、全ての法人が収支計画の策定と実績報告の作成等を実施しているという回答であった。この回答に関連して（検証項目 7）、事業実施の収支計画において収入で賄うべき支出の範囲について、事業直接費及び間接費の両方を回収する計画である法人は 1 法人であった。また、間接費は回収することにはなっていないが、直接人件費を含め直接費を回収する収支計画である法人は、5 法人であった。更に、直接人件費は含まない直接経費のみを回収する収支計画である法人は 4 法人であった。

検証項目 8 に関して、法人としての自主財源を新たに確保する施策や独自事業等の新規企画を具体的に検討している法人は 7 法人であったが、他方、必要性は感じるが、具体的には未検討である法人は 3 法人であった。

検証項目 9 に関して、法人事業のあり方や事業の見直し等のために、直近か現時点で外部の有識者を委員とする審議会等を設置し検討を行っている法人は 3 法人（文化振興財団、教育振興財団及び観光協会）であった。また、検証項目 10 に関して、法人事業のあり方や具体的な事業の見直し等のために、直近か現時点で、コンサルティング会社等と契約し調査・検討を行っている法人は 2 法人（みどりの協会及び教育振興財団）であった。

### （3）技術的能力の涵養と人材育成等について（提 案）

よりよくマネジメントされる組織の一つの考え方として、明確に定義されたミッション・目的に基づき計画等が策定され、これを達成するために適切な組織としてのシステムや施策を備えていることが重要であるが、次の表に示す検証項目は、そのための人材が採用され配置されて、監督され研修が行われていること、また、目標に至る様々な努力の適否を評価し、問題を明らかにし、更にそれに至るための相応しい行動とは何かを明示できること、つまり、評価システムが整備されており、成果とその達成過程の可否等を適正に評価することができることに関連している。

したがって、外郭団体においてもより良いマネジメントの実現のためにも参考にすることが考えられる項目であるため、各外郭団体での検討を提案するものである。

【法人のマネジメントの状況：その3】

| 検 証 項 目 |                                                                                          |                                        | 回答項目 | 千葉市国際<br>交流協会 | 千葉市文化<br>振興財団 | 千葉市ス<br>ポーツ振興<br>財団 | 千葉市保健<br>医療事業団 | 千葉市産業<br>振興財団 | 千葉市みど<br>りの協会 | 千葉市防災<br>普及公社 | 千葉市教育<br>振興財団 | 千葉市観光<br>協会 | 千葉市シ<br>ルバー人<br>材センタ<br>ー | 集 |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------|---------------|---------------|---------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|---------------------------|---|
| 11      | 公益認定を受け<br>として、役員及<br>「技術的能力」を<br>育成するための研修<br>会が実施されてい<br>ますが、どの役職<br>員研修を実施し<br>ていますか？ | ① 外部研修で法人管<br>理（人事・経理等）                | 1    | 1             | 1             |                     | 1              | 1             | 1             | 1             | 1             | 1           | 9                         |   |
|         |                                                                                          | ② 外部研修で法人事<br>業                        | 1    | 1             | 1             | 1                   | 1              |               | 1             | 1             | 1             | 1           | 9                         |   |
|         |                                                                                          | ③ 内部研修で法人管<br>理（人事・経理等）                |      | 1             |               |                     | 1              | 1             | 1             |               | 1             | 1           | 6                         |   |
|         |                                                                                          | ④ 内部研修実施で法<br>人事業                      |      | 1             |               |                     | 1              | 1             |               |               |               | 1           | 5                         |   |
|         |                                                                                          | ⑤ 外部講師（大学教<br>授・人事業一般を法<br>で実施         |      |               |               |                     |                |               | 1             |               |               | 1           | 2                         |   |
|         |                                                                                          | ⑥ ⑤をより具体的<br>に実施・課題等に<br>ハウを取得する目<br>的 |      |               |               |                     |                |               | 1             | 1             |               | 1           | 3                         |   |
| 12      | 法人の自主事業等を実施する際に、民間企業で実施されているマーケティングの手法を公共部門の経営のツールとして導入することは有用性が高いと考えられますか？              | ① 法人経営に有用性を検討すべきと                      | 1    | 1             | 1             | 1                   | 1              | 1             | 1             | 1             | 1             | 1           | 9                         |   |
|         |                                                                                          | ② 法人経営に有用性は低く導入は必要ないと考える。              |      |               |               |                     |                |               |               |               | 1             |             | 1                         |   |
| 13      | 法人経営改革の一環として、独自の給与体系と人事考課の必要性について、現時点ではどのような進捗度ですか？                                      | ① 独自の給与体系への検討中である。                     | 1    |               |               |                     |                | 1             |               |               | 1             |             | 4                         |   |
|         |                                                                                          | ② 独自の給与体系を確立した。                        |      |               |               |                     |                |               | 1             |               |               | 1           | 2                         |   |
|         |                                                                                          | ③ 独自の人事考課制度を検討中である。                    |      |               | 1             | 1                   | 1              | 1             | 1             | 1             | 1             | 1           | 6                         |   |
|         |                                                                                          | ④ 独自の人事考課制度を確立した。                      | 1    | 1             |               |                     |                |               |               |               |               |             |                           |   |

上の表の検証項目 11 に関して、公益認定を受けた法人として、役員及び職員の「技術的能力」を育成するため、i 外部研修で法人管理（人事・経理等）研修を実施している法人は 9 法人、ii 外部研修で法人事業の研修を実施している法人は 9 法人、iii 内部研修で法人管理（人事・経理等）研修を実施している法人は 6 法人、iv 内部研修で法人事業の研修を実施している法人は 5 法人であった。更に、v 外部講師（大学教授等）で法人事業一般を法人内部の研修で実施している法人は 2 法人（教育振興財団及びシルバー人材センター）であり、vi 更に具体的に法人事業の実施・課題等に係るノウハウを取得する目的で研修を行っている法人は 3 法人（防災普及公社、教育振興財団及びシルバー人材センター）であった。

検証項目 12 に関して、法人の自主事業等を実施する際に、民間企業で実施されているマーケティングの手法を公共部門の経営のツールとして導入するに有用性を認識している法人は 9 法人であったが、法人経営に有用性は低く導入は必要ないと考える法人は 1 法人であった。

検証項目 13 に関して、法人経営改革の一環として、独自の給与体系を確立した法人は 2 法人（みどりの協会及び観光協会）であり、そのうち、1 法人（みどりの協会）は独自の人事考課制度も確立したとしている。残り 8 法人のうち 4 法人は独自の給与体系を検討中としており、そのうち、2 法人（産業振興財団及び教育振興財団）は独自の人事考課制度も検討中であるとしている。独自の人事考課制度を確立した団体は 3 法人であり、検討中の団体は 6 法人であった。シルバー人材センターは人事考課制度の検討について無回答であった。

## 8. 外郭団体のガバナンスについて（説明）

新公益法人制度では、法人の経営における評議員、理事及び監事と法人の関係は、委任の関係にあり（一般法人法第 64 条）、委任を受けた評議員、理事及び監事は善良

な管理者の注意を持って、委任義務を処理する義務（いわゆる善管注意義務といわれるもの。）を負っている（民法第 644 条）。そのため、評議員、理事及び監事は常勤であっても非常勤であっても、また、報酬があってもなくても、善管注意義務を負って職務に当たることが求められる。したがって、公益法人となった外郭団体においても、評議員、理事及び監事は善管注意義務を持ってより良い経営が実施されるために評議員会及び理事会において、また、監事監査において、代表理事及び業務執行理事の業務の執行等を牽制する機能が求められているものとする。

このような評議員、理事及び監事に求められる牽制機能の一部を把握したものが次の表である。

【法人のガバナンスの状況】

| 検 証 項 目 |                                                              | 回答項目                           | 千葉市国際<br>交流協会 | 千葉市文化<br>振興財団 | 千葉市ス<br>ポーツ振興<br>財団 | 千葉市保健<br>医療事業団 | 千葉市産業<br>振興財団 | 千葉市みど<br>りの協会 | 千葉市防災<br>普及公社 | 千葉市教育<br>振興財団 | 千葉市観光<br>協会 | 千葉市シル<br>バー人材セ<br>ンター | 集 計  |
|---------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------|---------------|---------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-----------------------|------|
| 1       | 平成25年度において、理事会及び評議員会等への理事または評議員の出席率が50%以下の理事または評議員はいいますか？    | ① 出席率50%以下の理事                  | 3             | 3             | 0                   | 1              | 5             | 0             | 1             | 1             | 4           | 0                     | 1.8  |
|         |                                                              | 理事全体の「」%                       | 37.5          | 27            | 0                   | 9              | 23.3          | 0             | 14            | 12.5          | 14.8        |                       | 13.8 |
|         |                                                              | ② 出席率50%以下の評議員等                | 2             | 2             | 1                   | 1              | 3             | 0             | 3             | 2             | 0           | 0                     | 1.4  |
|         |                                                              | 評議員等全体の「」%                     | 28.6          | 18            | 14.3                | 11             | 33.3          | 0             | 42            | 25            | 0           |                       | 17.2 |
| 2       | 監事による監査は、会計監査と業務監査が予定されていますが、どのような実施状況でしょうか？                 | ① 会計監査：人日                      | 14            | 5             |                     | 3              | 3             |               | 4             | 4             | 2           |                       | 3.5  |
|         |                                                              | 業務監査：人日                        | 1             | 3             |                     | 2              | 1             |               | 1             | 1             | 5           |                       | 1.4  |
|         |                                                              | ② 会計監査と業務監査の合計で：人日             |               |               | 12                  |                |               | 4             |               |               |             | 4                     | 2    |
|         |                                                              | ③ 会計監査：人日                      |               |               |                     |                |               |               |               |               |             |                       | 0    |
|         |                                                              | ④ 業務監査：人日                      |               |               |                     |                |               |               |               |               |             |                       | 0    |
|         |                                                              | ⑤ 上記以外に会計事務所等への業務委託あり          |               | 1             |                     |                |               |               |               |               |             | 1                     | 2    |
| 3       | 監事監査の実施に際して、年間監査計画（監査実施日、実施項目、監査従事者等）は毎年度作成され、法人内で周知されていますか？ | ⑥ 監事監査では実施せず、実質的に会計事務所等の監査のみ   |               |               |                     |                |               |               |               |               |             |                       | 0    |
|         |                                                              | ① 毎年度作成され周知されている。              |               | 1             |                     | 1              |               |               | 1             |               |             | 1                     | 4    |
|         |                                                              | ② 以前作成されたものをそのまま使用している。        |               |               |                     |                |               |               |               |               |             |                       | 0    |
|         |                                                              | ③ 口頭で監査実施日、実施項目、監査従事者等を確認している。 | 1             |               | 1                   |                | 1             | 1             |               | 1             | 1           |                       | 6    |
|         |                                                              | ④ 年間監査計画は、文書でも口頭でも作成・提出されていない。 |               |               |                     |                |               |               |               |               |             |                       | 0    |

## （１）代表理事等に対する効果的な牽制について（提 案）

代表理事及び業務執行理事に対する非常勤の理事及び評議員の牽制機能としては、予算・決算等に係る事前の意思決定情報の入手・分析等が重要であり、それを踏まえて理事会や評議員会に出席して意見を述べることを期待されている。したがって、少なくとも理事会及び評議員会等へ理事や評議員等が出席することは効果的な牽制を実施するためにも重要である。

上の表の検証項目 1 は、平成 25 年度において、理事会及び評議員会等への理事または評議員の出席率が 50%以下の理事または評議員の状況である。すなわち、理事会への出席率 50%以下の理事が存在する法人は 7 法人であり、中でも国際交流協会（3 人：37.5%）、文化振興財団（3 人：27%）、産業振興財団（5 人：23.3%）及び観光協会（4 人：14.8%）が目立っている。また、評議員会への出席率 50%以下の評議員が存在する法人は 7 法人であり、中でも防災普及公社（3 人：42%）、産業振興財団（3 人：33.3%）、国際交流協会（2 人：28.6%）及び教育振興財団（2

人：25%）が目立っている。

このように理事及び評議員の出席率が低い法人はその牽制機能に課題が残るものと考えられるため、法人経営の面で牽制機能を効果的に発揮させるための理解と努力が求められる。

したがって、理事及び評議員の本来の牽制機能を発揮させるためには、少なくとも理事会及び評議員会への出席率を高め、効果的な牽制機能の前提を確保する努力を行うよう提案する。

## （２）監事監査等による効果的な牽制について（提 案）

検証項目２・３に関して、監事による監査は会計監査及び業務監査を実施することが期待されている。監事監査の実態としては、年間概ね１日から５日で会計監査及び業務監査を実施していること、監事監査の計画は書面により周知されている法人（４法人）もあれば、書面により示されていない法人（６法人）もあること、一部、会計事務所等による監事監査の補助的業務が監査という概念とは別に実施されていること及び会計事務所等が事実上一部の監査業務を実施している場合、監事監査では会計監査の実証手続を事実上実施していないこと等が分かった。

監事監査が他の会計事務所等による監査業務に依拠する場合には、明確に依拠の監査手続を踏む必要があると考えるが、そのような手続はとられていない。むしろ、法人と会計事務所との契約書を分析すると、契約書上の会計事務所の業務は明確に監査ではないことについて、責任を限定する方式で規定されている場合が多い。

したがって、監事監査に対する牽制機能の役割を改めて認識し、今後の監事監査のあり方並びに会計事務所等による監査的な業務と監事監査との関連性等を適正に再構築することを提案する。

## ９．千葉市ブランドの確立に向けて（提 案）

今回の外部監査の対象となった外郭団体は、指定管理者等として千葉市が設置した多くの公の施設等を管理運営していた。たとえば、美浜区に位置する稲毛海岸一帯の施設群を例にして、これらの歴史的、文化的価値を有する施設のブランド化の可能性について考察すると次のとおりである。

すなわち、次に掲げるそれぞれの施設は稲毛海岸一帯に点在しているが、一つの外郭団体によって管理されているわけではなく、複数の団体の業務水準等に基づいて管理運営がなされている。

- i 花の美術館（三陽メディアフラワーミュージアム）、稲毛海浜公園プール、稲毛記念館、茶室・海星庵、稲毛民間航空記念館、野外音楽堂、駐車場等の管理運営：みどりの協会
- ii 稲毛ヨットハーバー、展望レストラン等：スポーツ振興財団
- iii 千葉市民ギャラリー・いなげ（旧神谷伝兵衛別荘等）：教育振興財団

#### iv ゆかりの家・いなげ（宣統帝溥傑夫婦旧宅）：他団体

これらの施設は指定管理者制度に基づく公の施設と都市公園法に基づく管理許可の対象としての千葉市の所有する施設である。観光協会のホームページ上では「観光・レジャー・文化のスポット一覧（106 施設）」等として紹介されており、また、「千葉のみどころ「まち歩き観光ガイドツアー」のご案内」として、随時開催しているまち歩きコースのひとつとしても指定されている。

しかし、このように観光協会が紹介をする各施設の管理状況は少なくとも3つの財団に分かれて管理運営が行われており、美浜区に位置する稲毛海岸一帯の魅力ある施設が統一的な管理運営のコンセプト設定や顧客の絞り込み（ターゲティング等の実施）に基づいて、情報発信されているものではない。仮に、各管理団体が協働して稲毛海岸一帯に点在する施設の管理運営方針を統一し、千葉市のブランドのひとつとして、統合したブランド・コンセプトを設定し、観光協会も含めて、稲毛の歴史・文化・観光ブランドとしてプロモーションを行うことが実現するならば、各施設の潜在的魅力を顕在化させ、様々な選択肢の下でイベントや観光ツアー等を企画することにより、千葉市が所有する施設の効果的な活用が実現する可能性を秘めているものとする。これまで、各外郭団体は千葉市外郭団体等連絡協議会の運営において、研修会の開催等を共同で実施してきたが、現在は、各団体の事業企画や実施における協働についてほとんど実施されていないものと認識できる。しかし、各団体の協働がない限り、各施設は単なる“点”でしかなく、施設利用者は各施設単位でしか行動計画を立てることができず、隣接する施設の魅力を体験し共感する機会を失っていることになる。

したがって、これら各施設の点と点とをコネクト（連結）し、歴史的・文化的な施設の魅力を現在の社会経済的な文脈の中でそれぞれの関係性を意味づけ、統合化されたブランド・コンセプトを統一的に情報発信することを、各施設の管理運営者は協働して検討するよう提案する。

## 10. 外郭団体の連携及び統合について

### （1）外郭団体のあり方の見直しについて（説明）

外郭団体のあり方について、市は平成17年9月に「千葉市外郭団体経営見直し指針」を策定し、外郭団体の設立意義に立ち返り、「公共性」、「効率性」、「自主自立」の3点から外郭団体のあるべき方向性を検討し、平成19年度から3か年で外部有識者による経営評価を実施した。その結果を受けて、平成22年3月に「千葉市外郭団体経営見直し指針」を改定し、今後の団体の方向性を示すとともに、団体自らが取り組むべき事項と市の適切な関与のあり方を明らかにして、経営の見直しを進めてきた。その結果、平成17年度以降、平成24年度までの間で、3団体の解散及び2団体の統合を行い、団体は市派遣職員の引揚げ等の取組を進めてきた。

一方、外郭団体にとっては、指定管理者制度の導入や新たな公益法人制度の導

入など、制度の大きな変革を受け、しかも、これまで管理受託していた施設の指定管理業務が外郭団体以外の者によって行われるようになり、事業規模が著しく縮小した団体もある。

これを受け、市は改めて平成 23 年度から外郭団体の存在意義を検討し見直しを鋭意続けており、外郭団体の今後の方向性を次のとおり決定している。

- i 各外郭団体は、前述の基本的役割や団体として有すべき特性を念頭に置き、経営改善を推進すること。
- ii 各外郭団体の事務事業について不断の見直しを行い、今後の社会経済情勢の変化等によっては、次の基準で更なる見直しを実施する。
  - (i) 統合に向けて検討する団体
  - (ii) 廃止に向けて検討する団体
- iii 当面の統廃合の方向性については、次のとおりとする。
  - (i) 統合について検討する団体  
国際交流協会、観光協会、みどりの協会等
  - (ii) 廃止について検討する団体  
都市整備公社

(以上、「千葉市外郭団体の組織、運営等のあり方に関する指針」より。)

## (2) 外郭団体間における連絡・協議等の状況について(提 案)

今回の外部監査の対象となった外郭団体(10 団体)を含めた 20 団体が、各団体の健全運営と外郭団体相互間の連絡調整を図るため、「千葉市外郭団体等連絡協議会」を設置し、運営している。その事務局は毎年度持ち回りである。協議会の経費は各団体からの負担金(3 万 5 千円)で賄われる。ちなみに平成 25 年度の予算・決算規模は概ね 280 万円であり、負担金収入に比べて支出が少なく(105 万円)、171 万円を翌年度に繰越している状況である。

一方、協議会規約によると、次の事業を実施することとなっている。

- i 外郭団体等の経営及び事務の改善に関すること。
- ii 外郭団体等の組織等に係る事務の改善に関すること。
- iii 外郭団体等の職員の採用試験及び研修に関すること。
- iv 外郭団体等の職員の福利厚生に関すること。
- v 千葉市及び関係機関との連絡調整に関すること。
- vi その他協議会の目的を達成するために必要な事項。

現在の協議会では、研修会の開催が主たる事業であり(95 万円)、多額の繰越金が発生している。

平成 25 年度の研修会の内容等は、意識改革、クレーム対応、ファシリテーション及び説明ノウハウの向上等の研修が主たるもので、事業に特化した専門研修は協議会の性格上実施することは難しいように推察される。また、予算及び決算内容を

閲覧し、事務局経験者へのヒヤリングにより判断すると、今回の外部監査で言及している他の外郭団体との事業連携（実質的な協賛・後援等）、業務提携及び統合等に向けた自主的な連絡・調整等が積極的に実施されていないものと判断される。

したがって、今回外部監査の対象となった各外郭団体において、協議会の存在意義を改めて問い直し、規約に規定されている事業のうち唯一実施されていると考えられる研修の実施意義やその他の事業の必要性を見直すとともに、有機的な事業連携等の場にすることが可能であるかどうかについても、検討されるよう提案する。

### （３）外郭団体等の事業連携、業務提携及び統合等の検討について（提 案）

市は（１）で記載したとおり、外郭団体のあり方を継続して検討し実施してきた。現在も道半ばであり、市所管課と各外郭団体との間において、協議が断続的に続いているものと考えられる。そのような中で、外部監査の総括的な意見としては、この 1～2 年間のうちに統合を提案すべき団体について明確に述べることはできない。しかし、3 年後以降中期的、段階的に統廃合を計画することが合理的である団体の候補を意見として述べるべきであるという結論に至った。したがって、この際、団体間の統廃合に向けた外部監査人としての考え方を述べることにする。

#### ① 事業連携の可能性及び必要性について

まず、今回監査対象となった外郭団体は全て、自らの事業、業務及び活動等の棚卸を公益認定申請の際に実施しているものと考えられる。しかし、事業、業務及び活動等の棚卸を形式的にしか実施していないと考えられる団体も認識された。今回の外部監査の対象となった外郭団体は公益認定取得後 2 年目以上の団体であることから、早急に自らの事業及び業務等の棚卸をそれらに従事する職員の配賦基準の見直しを含めて実施することを提案するものである。

その上で、各事業の効果的な実施のためには、他の団体の事業実施のノウハウを獲得するためにもどのように事業連携を行うべきかについて、法人の事業計画策定段階等において、または協議会の場でも団体同士で十分に検討する必要がある。

#### ② 業務提携の可能性及び必要性について

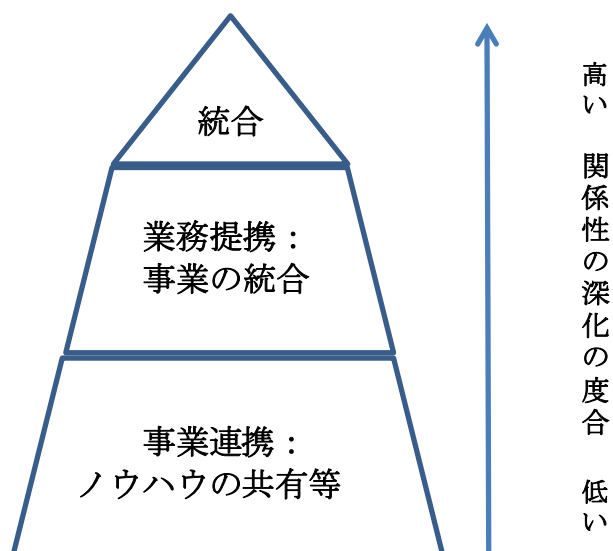
次に、各団体間の事業協力が進み、事業連携の段階から業務提携の必要性が生じる場合もありうる。その場合は、団体間で協定を結び、多くの業務で提携することを協定書等の形で取り交わすこともありうるものと考えられる。

#### ③ 統合の可能性及び必要性について

最後に、事業連携から業務提携へ進み、または事業連携から直接、団体間の統合というダイナミックな動きに進む場合もありうる。統合主体間の事業の整理や職員の地位の合意等を経て統合がなされるものと考えられるが、その場合、いずれかの公益法人が消滅する公益法人の地位を承継する認可を受けなければならない（新設合併契約による新設法人の設立：認定法第 25 条第 1～3 項）。

以上のような概念的な段階を踏んで統合まで行き着くこともあれば、利害関係者の意向により直接統合を行う場合もありうる。上記の流れを図にすると次のとおりである。

【外郭団体間の統合の段階】



外郭団体同士が事業実施上のノウハウを他の団体から得たいと考えた場合、上の図の低いレベルでの関係性を持つことから始めることとなり、更に関係性が進化すれば業務提携に移行し、最終的には統合という高い関係性を背景にした動きが想定される。

このような概念的な流れを前提に、たとえば、観光協会の事業は 9. において稲毛海岸一帯の施設のブランド化の事例でみたとおり、複数の公益財団法人と事業の連携が求められることが分かる（上の図の一番下のレベル）。このような観光ツアー事業に外国人も含めてターゲットとした場合には、観光ボランティアに国際交流協会の事業である通訳ボランティアの育成事業と深く連携する必要性が生じる。

また、最近はや安の流れや税関手続の簡素化等を受けて、外国人観光客が急増傾向にあり、また、国際的な観光客の増加が見込まれる 2020 年の東京オリンピックに向けて、観光協会と国際交流協会の業務提携が双方により積極的に行われることが互いの事業シナジー効果を高めることにもつながるものと判断してもおかしくない。その場合には、上に掲げる図の次の段階である「業務提携：事業統合」のレベルに移行するものと考えられる。

更に、観光協会の経理的基礎が決算上も、経営改善計画上も脆弱であることは明らかであること（当期収支：平成 25 年度△596 万円の赤字、平成 24 年度△771 万円）や複数の手段や事業等により観光振興を行う必要があるにも拘らず経営資源が限られており、範囲の経済<sup>注</sup>が働かないことのため、観光協会の実施事業の効果

に限界があるものと考えられる。事業の関連性及び基本財産の規模等からスポーツ振興財団や産業振興財団等も統合先の候補になりうるものと考えられる。

もちろん、個別意見でも述べているとおり、アフター・コンベンション事業（公益財団法人ちば国際コンベンションビューロー関連事業）の実施を考えた場合、千葉県の外郭団体との事業連携⇒業務提携⇒統合の可能性を否定する必要はないものとする。ちなみに、このような千葉市と千葉県のそれぞれの公益法人等との間の業務連携の事例が実際に生じている。たとえば、千葉市と千葉市文化交流プラザの指定管理である千葉トリニティ運営事業体と千葉県の公益財団法人ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉との三者間の連携協定による管弦楽団の演奏拠点化の業務連携が直近の事例である。

注：「範囲の経済」とは、元々は企業活動において、同一企業が生産品目の範囲を広げ複数品目を生産するほうが、各品目を別々の企業が生産するよりも効率がよいこと（「大辞林」）。

逆に、みどりの協会は 100 万円の基本財産にもかかわらず、駐車場や稲毛海浜公園プール等の利用料金収入の影響も寄与して、毎事業年度の収支差額は大幅な黒字を記録している（当期収支：平成 25 年度 2,670 万円の黒字、平成 24 年度 1,734 万円の黒字）。実施事業内容としても、9.において稲毛海岸一帯の施設のブランド化の事例でみたとおり、花の美術館（三陽メディアフラワーミュージアム）、稲毛海浜公園プール、稲毛記念館、茶室・海星庵、稲毛民間航空記念館、野外音楽堂及び駐車場等、複数の市有施設の管理運営を行っている。公益財団法人であっても大幅な黒字が毎年度見込まれることに加えて、稲毛海岸一帯の市の施設を統合的にブランド構築することが、市の施設の潜在価値を更に高めることにつながることを考えると、事業の統合または団体の統合までも視野に入れることが合理的と考えられる。

更に、市民の価値観の多様化に対応して、現在では音楽イベントが体育館で開催されたり、また、ストリートダンス等のイベントが音楽ホールにおいて音楽とコラボレーションする手法で開催されたりするようになってきている。それぞれの事業実施のノウハウをお互いの事業に取り入れることにより、更に高いシナジー効果が期待されるところである。

したがって、各外郭団体の事業企画者も含めた役職員は他の外郭団体との事業連携や業務提携を積極的に進めることで、自らの事業へ他の団体のノウハウを積極的に取り入れることができ、公益財団法人または公益社団法人としての技術的能力が向上し、公益法人に相応しい付加価値を自らの施設サービス等に組み込むことができることを積極的に認識するよう提案する。

更に、その先には団体間の統合も可能性としてありうることを否定せず、外郭団体を取り巻く社会経済の厳しい経営環境を正面からとらえて、利用者中心の経営

を目指し組織再編を積極的に検討することも必要である。外郭団体の指導及び調整を行う市所管課等は、このような動きを誘導する活動をこれまで以上に活発化することを提案する。

## Ⅱ 各 論

### Ⅱ - 1. 公益財団法人千葉市国際交流協会及び国際交流課に係る外部監査の結果

#### 1. 経理的な基礎の構築状況について

##### (1) 概 要

公益財団法人千葉市国際交流協会（以下、「国際交流協会」という。）は、平成 6 年 7 月 1 日に設立され、平成 24 年 4 月 1 日に組織変更により公益財団法人となり現在に至っている。国際交流協会は、地域の国際交流活動及び国際協力活動を推進するとともに、多文化共生社会の実現を図り、国際平和と繁栄に寄与することを目的として、次の事業を実施している。事業は全て公益目的事業に区分されている。

- i 多文化理解促進及び国際交流
- ii 外国人市民支援及び国際協力
- iii ボランティア活動支援
- iv 国際交流・国際協力に関する調査
- v 国際交流・国際協力に関する情報収集及び提供

国際交流協会の直近 3 か年の決算の概況は、次のとおりである。

##### 【国際交流協会の決算推移】

(単位：千円)

| 貸借対照表の概要 |        |      | 平成23年度  | 平成24年度  | 平成25年度  |
|----------|--------|------|---------|---------|---------|
| 資産の部     | 流動資産   | 現金預金 | 17,649  | 18,512  | 19,373  |
|          |        | その他  | 442     | 518     | 1,762   |
|          | 固定資産   | 基本財産 | 301,025 | 281,290 | 300,000 |
|          |        | 特定資産 | 17,058  | 38,838  | 41,904  |
|          |        | その他  | 85      | 79      | 72      |
| 負債の部     | 流動負債   |      | 11,245  | 12,403  | 13,475  |
|          | 固定負債   |      | 17,058  | 38,838  | 41,904  |
| 正味財産の部   | 指定正味財産 |      | 301,025 | 281,290 | 300,000 |
|          | 一般正味財産 |      | 6,931   | 6,705   | 7,732   |

(単位：千円)

| 正味財産増減計算書の概要 |             |         | 平成23年度  | 平成24年度   | 平成25年度  |
|--------------|-------------|---------|---------|----------|---------|
| 一般正味財産増減の部   | 経常収益        | 基本財産運用益 | 3,660   | 3,941    | 5,277   |
|              |             | 特定資産運用益 | —       | 2        | —       |
|              |             | 受取会費    | 2,428   | 2,416    | 2,531   |
|              |             | 事業収益    | 4,553   | 4,591    | 2,762   |
|              |             | 受取補助金等  | 73,661  | 90,634   | 73,940  |
|              |             | 受取寄付金   | 4       | 16       | 1       |
|              |             | 雑収益     | —       | 24       | 12      |
|              |             | 経常収益計   | 84,306  | 101,624  | 84,522  |
|              | 経常費用        | 事業費     | 60,040  | 83,254   | 68,037  |
|              |             | 管理費     | 32,082  | 19,620   | 15,458  |
|              |             | 経常費用計   | 92,122  | 102,874  | 83,495  |
|              | 当期経常増減額     |         | △ 7,817 | △ 1,251  | 1,027   |
|              | 当期経常外増減額    |         | —       | 1,025    | —       |
|              | 法人税等        |         | —       | —        | —       |
|              | 当期一般正味財産増減額 |         | △ 7,817 | △ 226    | 1,027   |
| 指定正味財産増減の部   | 基本財産運用益等    |         | 195     | △ 14,769 | 23,987  |
|              | 一般正味財産への振替額 |         | —       | △ 4,966  | △ 5,277 |
|              | 当期正味指定財産増減額 |         | 195     | △ 19,735 | 18,710  |

国際交流協会では、基本財産等の余裕資金の運用収益及び自己収益等の確保、会費収入により公益財団法人としての経理的基礎の充実を図っている。しかし、受取補助金等が収益の大部分（87.5%）を占めているという特徴を持っている。

## （２）手 続

国際交流協会の経理的な基礎の構築状況を監査するため、次のような監査手続を実施した。

- i 資金運用規程等を入手し、運用のルールに係る規定を確認し、事務局に必要な質問を行った。
- ii 平成 25 年度における運用実績を示す文書を入手し、閲覧・分析し、事務局に必要な質問を行った。

## （３）結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

### ① 基本財産の運用方法及び規程整備について（意 見）【国際交流協会】

#### 【現状・問題点】

国際交流協会は収益事業等の会計区分を持っておらず、財源の大部分が千葉市からの補助金等で構成されている。このため、基本財産の運用収益は財源確保のため重要である。しかし、基本財産は国際交流協会の財政的基盤をなすものであり、元本割れするようなリスクの高い金融商品での運用は避けるべきである。

国際交流協会では平成 25 年 6 月まで、高い運用益の獲得を目的として、価格変動リスクの高い世界銀行債での運用を行っていた。自己収益を確保することは協会運営上重要であるが、財政的基盤である基本財産を、元本が毀損するリスクの高い投資に振り向けることは避けるべきである。

#### 【結果】

現在、世界銀行債の償還資金は日本国債で運用されているということであるが、今後リスクの高い債券での運用を一定の条件のもとで制限するように、たとえば、為替リスクのある外貨建債券での運用を禁ずる条項を追加することや安全性に対する格付け等の指標を含めること等、規定内容の整備を行うよう要望する。

また、新たな債券取得時に複数の金融機関から見積りを入手しているということであるが、資産運用規程に明記されていない。このため、諸規定を整備し、より有利な条件での債券等の取得が実施できる仕組みを構築することを要望する。

### ② 基本財産の運用について（意 見）【国際交流協会】

#### 【現状・問題点】

平成 25 年度末において、基本財産のうち 4,000 万円を定期預金で運用している。定期預金の利率（平成 25 年度末平均 0.05%）は、地方債や国債等の他の債券（平成 25 年度末保有債券の加重平均利率 1.42%）と比較して著しく低い運用状況であ

る。利率の低い定期預金で運用している理由については、過去から継続して運用しているもので、特に見直しを行っていないということであった。

【結果】

基本財産の運用のうち、定期預金で運用していることに経済合理性等がないのであれば、利回りの良い国債や地方債等での運用を行い、基本財産を有効に活用することを要望する。

③ 特定資産の運用について（意見）【国際交流協会】

【現状・問題点】

国際交流協会では特定資産として退職給付特定資産を有しており、ペイオフ対策として決済用預金に預け入れているということである。特定資産とは特定の目的のために使途等に制約を課した定期預金等をいう。

【退職給付特定資産の年度推移】（単位：千円）

| 区 分      | 平成23年度  | 平成24年度  | 平成25年度  |
|----------|---------|---------|---------|
| 退職給付特定資産 | 17,058  | 38,838  | 41,904  |
| 固定資産     | 318,168 | 320,207 | 341,976 |
| 退職給付引当金  | 17,058  | 38,838  | 41,904  |
| 固定負債     | 17,058  | 38,838  | 41,904  |

国際交流協会では、退職給付特定資産については運用の対象としておらず、また、特定資産の運用について具体的な規定は定められていない。一方、基本財産については、資産運用規程第2条で運用の対象となることが明記されている。退職給付引当金に対応する退職給付引当資産の場合、退職金の支払いに支障をきたさないと認められる等、中長期に保有することが合理的に見込まれる範囲内では、国債、公社債等の安全確実な方法での運用は可能と考える。

【結果】

特定資産の運用について、安定的な運用収益を確保するためには、『公益法人会計基準に関する実務指針（その2 Q10）』（日本公認会計士協会）に準じ、運用規程を整備し、特定資産の最適な運用を図ることができるような仕組みを構築するよう要望する。

④ 寄附金について（意見）【国際交流協会】

【現状・問題点】

国際交流協会では、寄附金の提供についてパンフレットに所得税法上のメリットを記載して呼びかけている。ホームページ上では、賛助会員の募集を実施しているが、寄付の呼びかけは行っていない。寄附金収入は次の表に示すとおり每期少額であり、収益源とはなっていない状況が伺える。

（単位：千円）

| 項 目   | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|-------|----------|----------|----------|
| 受取寄附金 | 4        | 16       | 1        |

### 【結果】

公益財団法人への寄附金は税制上の優遇措置があるため、国際交流協会にとっては重要な収益源になりうるものであると考えられる。このため、経理的な基礎を強化する取り組みの一つとしてより積極的に募集する取り組みをすることを要望する。たとえば、ホームページ上で賛助会員の募集を行うことと併せて、寄附金についても呼びかけを行うとともに、寄附金及び会費がどのような形で事業に利用され、社会に役立っているのかについて、国際交流協会の具体的な事業との関連を意識して情報を開示することを要望する。

## 2. 財政的支援について

### (1) 概 要

国際交流協会では人件費及び事務管理費について補助金が支給されており、事業費のみならず運営費についても補助金が交付されている。次の表は、国際交流協会が受け取っている補助金の内訳として、事業費に充てられる補助金の金額と運営費（人件費及び事務管理費）に充てられる補助金の金額の年度比較である。

| 【国際交流協会運営補助金の内訳】 |        |        | (単位：千円) |
|------------------|--------|--------|---------|
| 項 目              | 平成24年度 | 平成25年度 |         |
| 事業費              | 58,795 | 60,650 |         |
| 運営費              | 14,417 | 14,315 |         |
| 予算合計             | 73,212 | 74,965 |         |
| 事業費              | 57,209 | 57,184 |         |
| 運営費              | 13,770 | 13,553 |         |
| 決算合計             | 70,978 | 70,738 |         |

### (2) 手 続

国際交流協会の千葉市からの財政的支援の状況を監査するため、予算書、実績報告書及びその他内部管理資料を入手し、閲覧・分析し、必要に応じて事務局への質問等を実施した。

### (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

#### ① 運営費補助について（意 見）【国際交流協会】

##### 【現状・問題点】

千葉市所管課から人件費及び事務管理費に係る補助金が交付されているが、当該補助金には、公益目的事業に従事する職員の人件費や事務管理費以外に、役員人件費や間接部門の経常経費（管理費）に対する補助も含まれており、運営費補助が行われている。本来、公益財団法人は公益目的事業を行うのに必要な経理的な基礎

を有すべきであり、法人として自立運営が可能な体制であることが必要である。したがって、運営費は自己収入で賄えることを求められる。

そこで、運営費補助の今後の削減方針及び収益事業の新規展開の可能性について、国際交流協会は次のとおり考えている。

- (i) 文化庁など千葉市以外の行政機関からの補助事業または受託事業を活用すること。
- (ii) 国際交流協会の情報誌・ホームページへの企業広告の掲載による広告収入を確保すること。
- (iii) 2020年（平成32年）の東京オリンピック・パラリンピックに向け、需要増加が見込まれる外国語の通訳や外国語による観光ボランティアに関連する事業開発を行っていくこと。

これらの方針を着実に実行することが期待されるが、それは同時に協会の自立運営に向けた取組が行われていくことを意味するものと考えられる。

この取り組みを実現させるためには、後述の「定期的なマーケティング・リサーチの実施について」において述べているとおり、国際交流協会のお客様でもある外国人市民や国際交流に興味のある日本人市民等に対して定期的な需要調査を行うことで、国際交流協会に求められている潜在的なニーズを把握することができる。そして、ニーズに対応した事業を企画し実施していくことで、自己収入を確保しつつ、「多文化共生社会の実現」という国際交流協会のミッションを達成していくことも可能であるものとする。

#### 【結果】

定期的なアンケート調査により潜在的なニーズの掘り起こしを地道に行い、新規の独自事業等を企画・実施することによって、運営費補助の金額を計画的に削減することを要望する。

### 3. 補助金または業務委託について

#### (1) 概 要

国際交流協会は、千葉市から運営・事業補助及び「千葉市国際交流プラザ」の管理運営に関する業務委託を受けている。過年度における補助金（法人会計分は除く。）及び業務委託費の年度比較は次の表のとおりである。なお、指定管理業務は実施していない。

| 【事業費補助及び委託費の推移】             |  | (単位:千円) |        |
|-----------------------------|--|---------|--------|
| 項 目                         |  | 平成24年度  | 平成25年度 |
| 補助金                         |  | 60,349  | 60,366 |
| 千葉市国際交流協会事業<br>(人件費及び事務管理費) |  | 57,209  | 57,184 |
| 青少年交流事業                     |  | 2,025   | 2,160  |
| 外国人留学生学習奨励助成事業              |  | 300     | 270    |
| 国際交流・国際協力活動助成事業             |  | 816     | 751    |
| 委託費                         |  | 3,538   | 1,638  |
| 千葉市国際交流プラザ業務委託              |  | 1,199   | 1,138  |
| 国際交流員業務の委託                  |  | 2,339   | -      |
| 千葉防災ガイドブック製作委託              |  |         | 500    |
| 合 計                         |  | 63,887  | 62,004 |

【補助金を充当すべき事業及び科目】

| 補 助 事 業 等                 | 対 象 経 費                                                                                                                       | 補 助 率                                      |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1 人件費及び<br>事務管理費          | (1) 協会の運営に要する役職員に係る人件費<br>(2) 協会の運営に要する事務局維持管理費、調査研修<br>旅費、非常勤職員等賃金及び職員健康診断料<br>ただし、各号において委託事業費及びその他の事業費<br>で支弁する職員にかかる経費は除く。 | 対象経費に充てる<br>べきその他の収入<br>額を控除した額の<br>10分の10 |
| 2 青少年交流<br>事業             | 青少年交流事業に要する次に掲げる経費：会議費、旅費<br>交通費、通信運搬費、消耗品費、印刷製本費、賃借料、<br>保険料、手数料、諸謝金、助成金支出、委託費、交際費                                           | 総事業費からその<br>他の収入額を控除<br>した額の 10分の10        |
| 3 外国人留学<br>生学習奨励助成<br>事業  | 外国人留学生学習奨励助成事業に要する次に掲げる経<br>費：助成金支出                                                                                           | 総事業費からその<br>他の収入額を控除<br>した額の 10分の10        |
| 4 国際交流・<br>国際協力活動助<br>成事業 | 国際交流・国際協力活動助成事業に要する次に掲げる経<br>費：助成金支出、会議費、通信運搬費、消耗品費、印刷<br>製本費、諸謝金                                                             | 総事業費からその<br>他の収入額を控除<br>した額の 10分の10        |

(2) 手 続

千葉市国際交流協会への業務委託について監査を実施するため、次のような監査手続を実施した。

- i 業務委託契約書、仕様書、見積書等の資料を入手し、閲覧・分析し、必要に応じて事務局への質問等を実施した。
- ii 日誌、業務報告書等の内部管理資料を入手し、閲覧・分析し、必要に応じて事務局への質問等を実施した。
- iii 設計書を入手し、閲覧・分析し、必要に応じて所管課への質問等を実施した。

(3) 結 論

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項及び意見は次のとおりである。

# ① 委託業務と補助事業の区分について（指 摘）【国際交流課】

## 【現状・問題点】

「千葉市国際交流プラザ業務委託契約」では、千葉市国際交流プラザの管理運営及び窓口業務を千葉市から国際交流協会に業務委託をしているものである（平成25年度契約額：1,138千円）。その仕様書上の業務時間は i 平日 9:00-20:00、ii 土曜日 9:00-17:00 となっているが、国際交流協会が作成した委託料見積額の基礎となる業務時間は、平日 15:00 または 16:00-20:00 となっており、後者の委託料見積額の算定基礎にある業務時間のほうが短い勤務時間となっている（次の表参照）。したがって、仕様書で求められている業務時間の一部しか委託料を受領していないことになっている。

## 【業務時間帯】

| 曜 日   | 時間帯        |             |
|-------|------------|-------------|
|       | 仕様書        | 見積書         |
| 月、水、金 | 9:00-20:00 | 15:00-20:00 |
| 火、木   | 9:00-20:00 | 16:00-20:00 |
| 土     | 9:00-17:00 | -           |

国際交流協会の事務所は千葉市国際交流プラザ内にあるため、見積書上の時間帯以外は国際交流協会の職員が同業務を実施している。つまり、委託料を受領していない時間帯は補助事業として実施し、委託料を受領している見積書の時間帯は委託業務として実施している。

同じ内容の業務を時間帯によって補助事業と委託業務とに分けている理由について、国際交流課では、千葉市国際交流プラザの所有者は千葉市であり、その管理運営業務は本来千葉市が行うべきものであることから委託業務として取扱っている。しかし、過去に定時時間内は国際交流課が管理を行っていた経緯があり、国際交流協会職員の定時時間内の部分については事実上補助事業の枠内として実施してもらい、時間外の時間帯については国際交流協会が臨時職員を雇用し、その分の賃金を市から国際交流協会へ委託料として支払っているということであった。

これに関しては、国際交流協会の事務所は千葉市国際交流プラザにあり職員が常駐していること、千葉市国際交流プラザの管理運営業務及び窓口業務は、国際交流協会の相談事業やその他の事業と一体的に実施されていることから、時間帯によって区別する合理的な理由はないものと考えられる。

## 【結果】

「千葉市国際交流プラザ業務委託契約」については、業務の実施主体を確定し、国際交流協会の業務として位置付ける場合は事業補助の対象とするか、または、市国際交流課の事業とする場合は、対応する時間帯すべての人件費を業務委託として積算するか、いずれかの判断をするよう要望する。なお、国際交流課では後者の業務委託として積算する方向で既に対応している。

## ② 業務委託契約の積算方法について（意見）【国際交流課】

### 【現状・問題点】

「千葉市国際交流プラザ業務委託契約」は随意契約で行われており、予算編成段階から国際交流協会が予算見積りを作成し、財政局の査定後確定した予算どおり契約がなされている。その積算は、当該委託業務に従事する非常勤職員の直接労務費中心の積算になっており、関与するその他の職員や経費等の間接経費が含まれていない。さらに実績が予算に達しない場合には精算返戻を行っている。このため、当該業務委託からは剰余金は発生しない仕組みとなっている。

予算・契約業務や非常勤職員の管理等に要する間接経費は、結果として補助金の一部で賄われていることとなっており、千葉市側においても本来委託料として「物件費」で扱われるべきところ、「補助費等」という性質に位置付けられるという相違が生じている。なお、間接経費は事業に直接要する人件費及び経費以外に、当該事業の実施に間接的に関わる本部経費であり、その積算に当たっては該当する本部における間接人件費及び間接経費を具体的に積上げる方法かまたは本部経費全体（効率的に経営が行われていることを前提としたコスト）を国際交流協会の経常収益に占める受託事業収益の割合で按分した金額に基づいて積算することを参考にされたい。以下、他の監査対象部門に対する間接経費の積算に当たっての意見に関して同様とする。

### 【結果】

この業務委託契約の間接経費積算も含めた事業コストに対する認識の改善のために、当該業務委託の予算上の積算の中で間接経費も含めて事業実施コスト全体を回収することができる積算の仕組みに変更することを要望する。

## ③ 国際交流プラザ業務について（意見）【国際交流協会】

### 【現状・問題点】

委託事業等として実施している国際交流プラザ事業について、次のような改善案を提案する。

#### ア. 国際交流プラザのレイアウトについて

国際交流プラザのレイアウトについて、更に有効利用を図ることができるようなスペースが存在する。利用者へのアンケートを実施し、その結果を反映するなど、有効な活用方法の検討をすること。

#### イ. 情報交換掲示板の活用について

カウンターの右横の壁に個人が利用できる情報交換ボードが設置されている。様々なニーズに基づき、掲示する利用者等が存在することが認識できるため、一定の効果が上がっていることも考えられる。

情報交換の手段としてのボードによる掲示以外にも、さらに有効な情報交換の時代になった点を国際交流協会は気付くべきである。国際交流プラザに來なくて

同じ情報を得ることができることは利用者の利便に資するサービスである。たとえば、国際交流協会のホームページ上で、情報交換の広場等を設定し、現在、実際のボードで情報提供しているものをネット上で実施できるよう利便性を高めることが利用者のニーズに沿うものである。個人情報の保護についても、情報提供者の承諾に基づき解決することが必要である。

#### ウ. 国際交流プラザ後方壁面の世界時計について

国際交流プラザの後方壁面に比較的大きな世界時計が設置されている。決して小さいものではなく、どこからでも気づくほどの大きさである。しかしその時計は以前から機能不全になっている。修繕するにしても費用が掛かるため、放置されたままである。

国際交流プラザの一つの空間を占めている時計の修繕を早急に実施するために寄付を募ること等が公益財団法人としても求められていることではないかと考える。

#### エ. 国際交流プラザの会議室等の利用について

国際交流プラザは中央区の中央公園の近くに位置しており、利便性が高い場所である。プラザ内の会議室の利用率は高い。国際交流、国際協力または多文化共生に関する活動等を目的とする団体が利用し、予約の調整を国際交流協会が行っている。

利用実態の把握と評価を実施することにより、プラザ内の会議室の利用について更に効果的な利用を目指すよう検討をする必要がある。

##### 【結果】

国際交流協会の事務担当者レベルにおける事業改善委員会等を立ち上げ、国際交流課とも十分に意思の疎通を図り、提案内容の検討を行って、事業改善を意欲的に実施されるよう要望する。

### 4. 所管課による補助金交付及び業務委託等のモニタリングについて

#### (1) 概 要

国際交流課による補助金及び委託業務に対するモニタリングは、次のとおり実施されている。

- i 週次で千葉市国際交流プラザを訪問し、部屋の利用状況、来訪者の利用状況等を確認している。
- ii 補助事業終了時に報告会を実施し、実施結果の報告を受けている。
- iii 事業毎に事業報告書の提出を受け、内容を確認している。

#### (2) 手 続

国際交流課による補助金及び委託業務のモニタリングが適正に実施されているかについて監査を実施するため、次のような監査手続を実施した。

- i 補助金概要書、補助金交付要綱を入手し、閲覧・分析し、必要に応じて所管課への質問等を実施した。
- ii 業務委託契約書、仕様書、見積書、設計書等の資料を入手し、閲覧・分析し、必要に応じて所管課への質問等を実施した。
- iii 日誌、業務報告書等の内部管理資料を入手し、閲覧・分析し、必要に応じて所管課への質問等を実施した。

### (3) 結 論

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

#### ① モニタリングについて（意 見）【国際交流課】

##### 【現状・問題点】

国際交流課が千葉市国際交流協会に交付する補助金の交付に伴う目的と事業実施効果及び業務委託実施による目的については次の表で示すとおりである。

| 【補助金交付等の目的】                         |                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 補助金等名称                              | 補助交付等の目的                                                                                                                                                       |
| 千葉市国際交流協会運営補助金<br>(人件費及び事務管理費)      | 真の国際都市としての千葉市の発展を目指し、地域の国際交流活動及び国際協力活動を推進するとともに、様々な文化や価値観を持った人々が助け合いながら暮らすことのできる多文化共生社会の実現を図り、もって国際平和と繁栄に寄与する。                                                 |
| 千葉市国際交流協会運営補助金<br>(青少年交流事業)         | 姉妹都市との間で青少年の相互派遣を実施し、それぞれ一般家庭にホームステイしながら多文化理解を通して国際理解を深める。                                                                                                     |
| 千葉市国際交流協会運営補助金<br>(外国人留学生学習奨励助成事業)  | 千葉市内の短期大学、大学及び大学院に在籍する外国人留学生に「外国人留学生交流員学習奨励金」を支給することにより、留学生生活を支援し、その学習活動を奨励するとともに、奨励金受給者を「千葉市外国人留学生交流員」に任命し、地域における国際交流及び外国人市民支援事業等への協力を得ることにより、千葉市の国際化施策を推進する。 |
| 千葉市国際交流協会運営補助金<br>(国際交流・国際協力活動助成事業) | 市民による国際交流・国際協力事業に要する経費の一部を助成することにより、市民の自主的な国際交流・国際協力活動の推進を図るとともに、千葉市の国際化へ寄与する。                                                                                 |
| 千葉市国際交流プラザ業務委託                      | 千葉市国際交流プラザを適正かつ円滑に管理・運営する。                                                                                                                                     |

国際交流課によると、補助事業及び委託業務が適切に実施され、想定している効果が得られたかについては、業務報告書や実施報告書による実績確認や定期的な訪問により確認し、改善が必要になる場合にはその都度伝えているということであった。

所管課によるモニタリングは十分に実施されているものと考えられるが、「多文化共生社会の実現」という目標達成に向けてより効果的な業務の実施を促すためには、具体的な評価指標を設定し、その達成を国際交流協会に求めるとともに、定期的に進捗状況をモニタリングするといった管理が必要であると考えられる。

現在、国際交流協会が上記報告書を国際交流課へ提出しているが、その中に含まれる指標を含め、評価指標として考えられるものを例示すると次のとおりである。

【評価指標の例示】

| 補助金及び委託業務                           | 評価指標                                                       |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 千葉市国際交流協会運営補助金<br>(人件費及び事務管理費)      | 生活相談、法律相談利用者数<br>各種イベント参加者数<br>ボランティア登録者数、稼働数（幹旋件数）<br>満足度 |
| 千葉市国際交流協会運営補助金<br>(青少年交流事業)         | 実施件数、参加者数                                                  |
| 千葉市国際交流協会運営補助金<br>(外国人留学生学習奨励助成事業)  | イベント等参加数                                                   |
| 千葉市国際交流協会運営補助金<br>(国際交流・国際協力活動助成事業) | 助成件数、助成金額                                                  |
| 千葉市国際交流プラザ業務委託                      | 利用者数、相談受付件数                                                |

これらの指標はそのほとんどが利用者数や参加者数等のアウトプット指標であるが、補助事業の効果を把握し評価するためには、利用者満足度調査が必要である。事業によって、アンケートの主体であるお客様のセグメントを絞り込み、事業のターゲットとなる属性としての性別、年齢層、住居地、出身地及び滞在理由等を設定して、事業に特有の質問事項を聞いていくことにより、事業によるサービス提供の付加価値等に対してアンケート対象のお客様の満足度を測定することができるものである。調査結果を属性に沿った結果にクロス分析を行うことにより、より質の良い事業評価及び改善の方向性が得られるものと考えられる。

【結果】

このような評価を行うために、国際交流課は国際交流協会に対して、補助事業や委託業務に特有なアウトプット指標とその目標値を設定して達成度評価ができるように、話し合いによって合意し、併せてアウトカム指標である満足度調査を実施する等、より効果的な事業評価を実施する仕組みを構築するよう要望する。

## 5. マネジメント及びガバナンスの仕組みの構築状況等について

### (1) 概要

#### ① 人事制度について

人事制度については、「経営改善計画（平成 22～25 年度）」及び「第 3 次経営改善計画（平成 26 年度～28 年度）」で継続した検討課題となっており、人事・給与制度の整備、職員の配置換え及び給与体系の検討を組織運営の強化の一環として掲げている。人事考課については平成 24 年度より導入し、また、職員の配置換えは実施されているが、独自の人事・給与体系の導入は検討中の状況である。

#### ② 主要な役職員の職務について

国際交流協会は、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会、監事を有しているが、定款において理事の中から理事長及び副理事長を選定することとなっている。また、事務局には事務局長を置いている。主な役職の職務及び権限に関する定款の定めは次のとおりである。

| 役職名          | 職務及び権限                                           |
|--------------|--------------------------------------------------|
| 理事長          | 法令及び定款で定めるところにより、法人を代表し、その業務を執行する（定款第 29 条第 2 項） |
| 副理事長<br>常務理事 | 理事会において別に定めるところにより、法人の業務を分担執行する（定款第 29 条第 3 項）   |
| 事務局長         | 法人の事務を統括する                                       |

### ③ マーケティング概念と事業展開上の必要性の認識

収益事業の実施による自己収入の確保は、運営費補助の削減により市への依存度を低減し、公益財団法人の自立性を高めるという観点からは必要である。また、新たな収益事業の発掘には、国際交流協会の対象とする市民の特性を把握し、当該市民の持つ潜在的な需要を調査・検討するマーケティング手法の導入が必要不可欠である。国際交流協会においては、定期的なマーケット調査は実施していなかったため、マーケット調査の実施・検討を外部監査において依頼した。

#### (2) 手 続

国際交流協会のマネジメントの仕組みを監査するため、次の手続を実施した。

- i マネジメントの状況を把握するため、定款、組織図等を査閲し、事務局に必要な質問をした。
- ii 「経営改善計画」を入手し、計画の内容を把握するとともに事務局に進捗状況を質問した。
- iii 人事考課票を入手し、実施状況を確認するとともに事務局に進捗状況を質問した。

#### (3) 結 論

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

##### ① 人事考課の活用について（意 見）【国際交流協会】

###### 【現状・問題点】

国際交流協会はその職員に自身の業務を振り返り自己評価を行わせるとともに、国際交流協会が期待する役割とのギャップを埋め、次年度以降の自身のパフォーマンスを向上させることを目的として、平成 24 年度より人事考課制度を導入している。人事考課を実施したことにより、国際交流協会が職員に対して期待する役割を満たしていない職員には改善等の自覚を促すとともに、他方で、期待以上の役割を果たしている職員に対しては、自信を与えることができるなど一定の成果があったということである。ただし、昇給や賞与への反映は未実施であった。

###### 【結果】

今後も引き続き新たに導入した人事考課制度を運用しつつ、3 年程度たった

段階で制度の見直しが必要かどうかの中間的検討を行うよう要望する。また、人事考課の結果が、昇給・昇格や賞与への反映に整合的につながるものであるのかどうかについても、検討することを要望する。職員の業務実施における統一的な意欲の発揮につながり、国際交流協会の業務の質的向上を結果としてもたらすものであることを常に検証することが人事考課制度については求められているものとする。

## ② 事業評価の実施方法について（意見）【国際交流協会】

### 【現状・問題点】

国際交流協会は事業年度終了後に事業評価を実施している。すなわち、①公共性・行政関与の妥当性の面からの必要性の検討と②サービス水準、類似事業との統合、市民等との適正な協働、受益者負担の見直し等による収入確保等の面からの有効性・効率性の検討を実施し、定性面からの評価を実施している。

### 【結果】

今後は、事業評価を実施するに当たり、可能な限り定量的なデータに基づき、評価指標に対する目標値を設定し、その達成度評価等を実施することも検討するよう要望する。

## ③ 理事職と事務職の兼務について（意見）

### 【現状・問題点】

平成 25 年度の役職員の状況について、理事長は非常勤であり、業務は実質的に副理事長及び常務理事によって執行されている。そのうち、常務理事は事務局長と兼務している。このことは、理事が事務局に対して発揮すべき牽制機能が十分に発揮されない恐れがある。その結果として、業務実施に当たり内部統制の機能が発揮されず、プロパー職員の業務実施の現場で混乱が生じる可能性もある。また、国際交流協会の理事には市職員OBが2人在籍している。

このように、常務理事と事務局長との兼務を見直し、事業に精通する者を事務局長とすることで、プロパー職員のモチベーションが向上し、併せて、常務理事の業務執行による管理監督が役割分担としても明確になるものと考えられる。

### 【結果】

業務執行役員の位置づけを制度的にも、マネジメント的にも見直すことを要望する。

## ④ 定期的なマーケティング・リサーチの実施について（提案）【国際交流協会】

### 【現状・問題点】

国際交流協会の事業の対象としては、様々な利害関係者が存在するが、外国人の市民であったり、語学ボランティア等の活躍する場としての企業やイベント等の主催者であったりする。したがって、そのような事業における利害関係

者の現状を把握することが国際交流協会の事業を行う上で重要であるものと考え、今回の外部監査の過程で、定期的なマーケット調査を行うよう提案した。実際に監査期間中に国際交流協会が実施した調査は次に示すとおりであった。

#### **ア. マーケティング・リサーチの方法について**

国際交流協会は平成 22 年 3 月に千葉市が実施した調査「外国人市民との共生についての調査・研究・分析」を使用し、調査報告書内で実施された外国人市民と日本人市民に対する調査結果を活用した。そのため、本調査のための新たなアンケート実施等は行わなかった。

#### **イ. ビジネス領域の認識について**

国際交流協会は、千葉市の外国人人口が同市の総人口の約 2%を占めていることから、市内在住の外国人市民に対する相談業務、日本語学習支援、生活情報の提供及び市民の多文化理解推進がビジネス領域であると考えている。また、日本語学習者、登録ボランティア及び外国人生活相談者の分析を踏まえて、今後は日本語教育、多文化共生に関すること等、外国人が多く住んでいる地域に事業を展開していく必要があるものと考えている。

#### **ウ. サービス・価格・サービスプロモーション・広報チャンネル等について**

「外国人市民との共生についての調査・研究・分析」の調査結果より、活動対象である外国人市民のニーズとして最も高かったものが「日本語学習支援」であったことから、従来から実施している「日本語学習支援」の充実・提供機会の増加が重要であるものと考えられている。この点については、現在実施している日本語教育に係る事業（文化庁からの受託業務）において、これまでの手法とは異なった日本語学習支援方法への移行のため、ボランティアへの研修、ボランティアを巻き込んだテーマ別の生活者としての日本語学習を実施し、事業実施前の関係者への聞き取りや事業を通じて参加者からのアンケートを実施している。

このように、常に事業の見直しや新規事業の企画のために、お客様となる外国人等の動向や意識調査を実施する意味は大きいものと考えられる。たとえば、国際交流協会の日々の業務実施場所である国際交流プラザに来訪する外国人市民やボランティア等に対して、直接インタビュー等を実施することを継続的に行うことによっても、一般的なアンケート調査とは違った質と目的を持った情報が得られるものと考えられる。

#### **【結果】**

千葉市国際交流プラザ来訪者を中心として、外国人市民やボランティアに対するアンケート調査を定期的実施し、常に変化するニーズを適時適切にとらえるとともに、その中から新規事業の企画の可能性や既存事業の見直し等を効果的に実施する仕組みを構築するよう提案する。

## Ⅱ - 2. 公益財団法人千葉市文化振興財団及び文化振興課に係る外部監査の結果

### 1. 経理的な基礎の構築状況について

#### (1) 概 要

公益財団法人千葉市文化振興財団（以下、「文化振興財団」という。）は、千葉市にふさわしい文化を総合的に振興して、市民文化の向上、地域文化の振興、男女共同参画社会の形成促進に資する事業を展開し、もっていきいきとした個性豊かな市民文化の形成に寄与することを目的としており、昭和 48 年に財団法人千葉市民会館として設立された。その後、昭和 55 年に財団法人千葉市文化振興センター、平成元年に財団法人千葉市文化振興財団に名称変更され、平成 24 年 4 月に組織変更され公益財団法人となり現在に至っている。

文化振興財団は前記の目的を達成するため、次の事業を行っている。事業のうち、i から iii については公益目的事業に区分され、iv 及び v については公益目的事業のほかに収益事業も含まれている。

- i 文化の振興に関する事業
- ii コミュニティ活動の振興に関する事業
- iii 男女共同参画社会の形成に関する事業
- iv 設置者の指定を受けてする施設の管理
- v その他この法人の目的を達成するために必要な事業

直近 3 か年の決算の概況は次のとおりである。

#### 【文化振興財団の決算推移】

(単位：千円)

| 貸借対照表の概要   |          |         | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|------------|----------|---------|----------|----------|----------|
| 資産<br>の部   | 流動<br>資産 | 現金預金    | 274,716  | 278,261  | 256,401  |
|            |          | その他流動資産 | 16,897   | 15,057   | 17,450   |
|            | 固定<br>資産 | 基本財産    | 20,000   | 20,000   | 20,000   |
|            |          | 特定資産    | 318,740  | 328,279  | 360,897  |
|            |          | その他固定資産 | 154,268  | 105,891  | 66,175   |
| 負債<br>の部   | 流動負債     |         | 227,729  | 214,724  | 208,795  |
|            | 固定負債     |         | 423,098  | 384,588  | 369,834  |
| 正味財<br>産の部 | 指定正味財産   |         | 20,000   | 20,000   | 20,000   |
|            | 一般正味財産   |         | 113,794  | 128,176  | 122,294  |

(単位：千円)

| 正味財産増減計算書の概要       |          |         | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|--------------------|----------|---------|----------|----------|----------|
| 一般<br>正味財産<br>増減の部 | 経常<br>収益 | 基本財産運用益 | 28       | 28       | 28       |
|                    |          | 受取会費    | 1,666    | 1,544    | 1,376    |
|                    |          | 事業収益    | 848,994  | 864,861  | 858,776  |

|                    |                |        |         |         |         |
|--------------------|----------------|--------|---------|---------|---------|
|                    |                | 受取補助金等 | 36,205  | 29,665  | 31,626  |
|                    |                | 受取寄附金  | -       | -       | 700     |
|                    |                | 雑収益    | 9,194   | 4,805   | 4,718   |
|                    |                | 経常収益計  | 896,088 | 900,904 | 897,224 |
|                    | 経常<br>費用       | 事業費    | 793,988 | 861,413 | 869,225 |
|                    |                | 管理費    | 91,263  | 25,038  | 26,042  |
|                    |                | 経常費用計  | 885,251 | 886,452 | 895,267 |
|                    | 当期経常増減額        |        | 10,836  | 14,452  | 1,957   |
|                    | 当期経常外増減額       |        | -       | -       | 0       |
|                    | 税引前当期一般正味財産増減額 |        | 10,836  | 14,452  | 1,957   |
|                    | 法人税、住民税及び事業税   |        | -       | 70      | 7,838   |
|                    | 当期一般正味財産増減額    |        | 10,836  | 14,381  | △5,881  |
| 指定<br>正味財産<br>増減の部 | 基本財産運用益        |        | 28      | 28      | 28      |
|                    | 一般正味財産への振替額    |        | △28     | △28     | △28     |
|                    | 当期指定正味財産増減額    |        | -       | -       | -       |

注：平成23年度については、公益財団法人移行前の財団決算であるが、複数年度比較の便宜上、単純に列挙表示している。

文化振興財団は、基本財産等の余裕資金の運用収益及び自己収益等の確保により、また、公益に寄与する受託事業や自主事業に対する事業費補助の獲得等により、公益財団法人としての経理的基礎の充実に図っている。

経理的な基礎の各収益項目のうち、基本財産等の余裕資金の運用収益及び自己収益等の確保の現状については、次の表に示すとおりである。表によると、平成25年度における基本財産等の運用益は91万円であり、経常収益の0.10%を占めていることが分かる。

【基本財産等の余裕資金運用収益の年度推移】 (単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                           | 平成23年度  | 平成24年度  | 平成25年度  |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|
| (1) 基本財産運用益                         | 28      | 28      | 28      |
| (2) 受取利息                            | 1,753   | 1,218   | 885     |
| (3) 経常収益計                           | 896,088 | 900,904 | 897,224 |
| 運用益が経常収益に占める割合<br>{(1) + (2)} / (3) | 0.20%   | 0.14%   | 0.10%   |

他方、運用収益の源泉となる預金や債権等の状況は次の表に示すとおりである。

【預金等金融商品の年度推移】

(単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                                   |                | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|---------------------------------------------|----------------|----------|----------|----------|
| (1) 流動資産                                    | 現金預金           | 274,716  | 278,261  | 256,401  |
| (2) 基本財産                                    | 定期預金           | 20,000   | 20,000   | 20,000   |
| (3) 特定資産                                    | 退職給付引当資産（定期預金） | 318,740  | 328,279  | 360,897  |
| (4) 資産合計                                    |                | 784,622  | 747,488  | 720,923  |
| 金融商品が総資産に占める割合<br>{ (1) + (2) + (3) } / (4) |                | 78.18%   | 83.82%   | 88.40%   |

文化振興財団は、保有資産の大半が預金により構成されている。総資産に占める割合は年々上昇し、平成 25 年度末において 88.40%である。

【事業収入の年度推移】

(単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                                 | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|-------------------------------------------|----------|----------|----------|
| (1) 文化振興事業収益                              | 42,929   | 44,962   | 43,195   |
| (2) 施設管理事業収益                              | 489,733  | 490,283  | 490,966  |
| (3) 施設利用料等収益                              | 164,290  | 181,246  | 175,112  |
| (4) 男女共同参画事業収益                            | 152,042  | 148,370  | 149,503  |
| (5) 経常収益計                                 | 896,088  | 900,904  | 897,224  |
| 事業収入が経常収益に占める割合<br>{ (1) ~ (4) 合計 } / (5) | 94.74%   | 96.00%   | 95.71%   |

事業収入の状況は上記の表のとおりであり、文化振興財団の経常収益のうち事業収入が占める割合は、平成 25 年度において 95.71%である。市からの指定管理にかかる委託料収入は施設管理事業収益に計上されているほか、男女共同参画センターにかかる委託料については男女共同参画事業収益に含まれている。市施設に起因する収入は文化振興財団全体の収入の大半を占めており、千葉市の行政代替的な役割を担っている財団であるとの様子が伺える。

(2) 手 続

行政代替的な役割を担っている文化振興財団について、その経理的基礎についての検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i 経営計画、事業計画書、事業報告書を査閲した。
- ii 公益認定における移行認定申請書（別紙）を査閲した。
- iii 決算報告書を査閲した。
- iv 文化振興財団事務局へ必要と認めた質問を行った。

(3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次とおり意見を述

べることとする。

## ① 余裕資金の運用について（意見）【文化振興財団】

### 【現状・問題点】

文化振興財団は、資産の運用について、文化振興財団資産管理基準第7条の定めに基づき、元本保証の確実かつ安全な方法として、信託銀行はじめ市内の金融機関に預け入れし、資産の維持及び管理を行っている。平成25年度末の基本財産及び特定資産の状況は次のとおりである。

| 項目   | 内容       | 運用の種類 | 平成26年3月31日残高 | 運用収益     |
|------|----------|-------|--------------|----------|
| 基本財産 | 基本財産定期預金 | 定期預金  | 20,000,000円  | 28,000円  |
| 特定資産 | 退職給付引当資産 | 定期預金  | 360,897,295円 | 884,549円 |

基本財産については定期預金による運用が行われており、平成25年度の運用益は28,000円であった。他方、特定資産である退職給付引当資産についても定期預金となっている。

### 【結果】

文化振興財団によると、退職給付引当資産については、元本返還が確実で、必要時期に資金化できる定期預金を選択しているということである。しかし、財団が継続する限り支給対象の全職員が一斉に退職することは想定し得ないと考えられることから、退職給付引当資産のうち一定割合についてはより高い利回りが期待できる国債や市債などにより運用を図られるよう要望する。

## ② 受取利息の会計区分について（意見）【文化振興財団】

### 【現状・問題点】

退職給付引当資産の運用収益である受取利息884,549円は、平成25年度の正味財産増減計算書内訳表において、法人会計の経常収益として表示されている。しかしながら、退職給付引当金の大半は公益目的事業に従事する職員に対する引当であることから、退職給付引当資産の運用収益についても、その大半が公益目的事業会計に属するものと考えられる。

### 【結果】

退職給付引当資産にかかる運用収益の表示区分について従業員の従事実態に合わせて見直しされることを要望する。

## 2. 業務委託または指定管理業務について

### （1）概要

文化振興財団は、文化施設など延べ6館の施設について共同事業体の代表団体もしくは構成団体として指定管理業務を受託している。それぞれの概要は次のとおりである。

## ① アートプレックスちば事業体の代表団体として

文化振興財団を代表団体とするアートプレックスちば事業体は、平成23年度からの5年間を指定期間とした文化施設4館（千葉市民会館、千葉市文化センター、千葉市若葉文化ホール及び千葉市美浜文化ホール）及び千葉市若葉区千城台コミュニティセンターの指定管理者に指定されている。

### ア. 千葉市民会館

千葉市民会館は、市民の文化の向上を図り、福祉の増進に寄与する施設として昭和 48 年に開館した。文化振興財団の指定管理に係る平成 25 年度の実績として施設の維持管理業務を行ったほか、以下の事業を行っている。

- i 舞台芸術鑑賞事業
- ii 子ども育成プログラム
- iii 共催事業

### イ. 千葉市文化センター

千葉市文化センターは、市民の文化の向上を図り、福祉の増進に寄与する施設として平成元年に開館した。文化振興財団の指定管理に係る平成 25 年度の実績として施設の維持管理業務を行ったほか、以下の事業を行っている。

- i 文化施設連携事業（千葉市で巡るマエストロの旅）
- ii 文化施設連携事業（千葉市 6 区市民文化祭）
- iii 舞台芸術創造事業
- iv 舞台セミナー
- v 共催事業

### ウ. 千葉市若葉文化ホール

千葉市若葉文化ホールは、市民の文化の向上を図り、福祉の増進に寄与する施設として平成 3 年に開館した。文化振興財団の指定管理にかかる平成 25 年度の実績として、施設の維持管理業務を行ったほか、以下の事業を行っている。

- i ホールで思いっきり練習してみよう
- ii 若葉舞台芸術体験教室
- iii 若葉アーティストコンサート
- iv 文化施設連携事業（千葉市で巡るマエストロの旅）
- v 文化施設連携事業（千葉市 6 区市民文化祭）
- vi 共催事業

### エ. 千葉市美浜文化ホール

千葉市美浜文化ホールは、市民の文化の向上を図り、福祉の増進に寄与する施設として平成 19 年に開館した。共同事業体の業務分担として、構成団体である民間企業が指定管理業務を行っている。

### オ. 千葉市若葉区千城台コミュニティセンター

千葉県若葉区千城台コミュニティセンターは、市民のコミュニティ活動のための施設として平成3年に開館した。文化振興財団の指定管理にかかる平成25年度の実績として、施設の維持管理業務を行ったほか、以下の事業を行っている。

- i 地域住民対象プログラム
- ii 子ども参加プログラム
- iii コミュニティセンター普及プログラム
- iv コミュニティまつり

各施設の平成25年度の指定管理収支実績は次のとおりであった。

【平成25年度の収支実績】 (単位：千円)

| 科目\施設名称    |          | 千葉市民会館  | 文化センター  | 若葉文化ホール | 千城台 CC |
|------------|----------|---------|---------|---------|--------|
| 指定管理業務収入   | 指定管理者委託料 | 128,172 | 217,066 | 61,336  | 82,250 |
|            | 利用料金収入   | 71,152  | 67,344  | 20,314  | 7,270  |
|            | 指定管理業務収入 | 199,324 | 284,410 | 81,650  | 89,520 |
| 指定管理業務支出   | 人件費      | 82,751  | 138,331 | 61,629  | 22,143 |
|            | 事務費      | 38,745  | 50,384  | 5,265   | 23,732 |
|            | 管理費      | 76,164  | 94,606  | 15,739  | 42,208 |
| 指定管理業務支出   |          | 197,660 | 283,320 | 82,632  | 88,082 |
| 指定管理業務収支差額 |          | 1,664   | 1,089   | △953    | 1,437  |
| 自主事業収入     |          | 9,685   | 23,126  | 2,975   | 150    |
| 自主事業事業費    |          | 10,689  | 28,412  | 4,862   | 473    |
| 自主事業収支差額   |          | △1,004  | △4,196  | △1,887  | △323   |

## ② 千葉市ハーモニープラザ管理運営共同事業体の構成団体として

文化振興財団は、千葉市ハーモニープラザ管理運営共同事業体の構成団体として、平成23年度からの5年間で指定期間とした千葉市ハーモニープラザ内の男女共同参画センターの指定管理業務を受託している。文化振興財団は、指定管理にかかる平成25年度の実績として、施設の維持管理業務を行ったほか、以下の事業を行っている。

- i 調査研究事業
- ii 情報収集提供事業
- iii 相談事業
- iv 研修・学習事業
- v 交流・啓発事業
- vi 自主事業

施設（男女共同参画センター）の平成25年度の指定管理収支実績は次のとおり

であった。

【平成 25 年度の収支実績】 (単位：千円)

| 科目\施設名称    |          | 男女共同参画センター |
|------------|----------|------------|
|            | 指定管理者委託料 | 146,934    |
|            | 利用料金収入   | 11,411     |
| 指定管理業務収入   |          | 158,345    |
|            | 人件費      | 88,068     |
|            | 事務費・管理費  | 78,685     |
| 指定管理業務支出   |          | 166,753    |
| 指定管理業務収支差額 |          | △8,408     |
| 自主事業収入     |          | 2,568      |
| 自主事業事業費    |          | 2,277      |
| 自主事業収支差額   |          | 291        |

### ③ 委託業務及び補助事業

#### ア. 千葉市議会議場コンサート 2014

文化振興財団は、千葉市議会本会議場で開催するコンサートを受託しており、委託料は 30 万円（消費税込）であった。

#### イ. 文化事業（文化ふれあい振興事業・文化育成交流事業・地域文化活性事業）

文化振興財団は、市内の文化振興を目的とした以下の各事業について、千葉市文化事業等補助金交付要綱に基づき、総事業費から入場料収入その他収入額を控除した額の 10 分の 10 の補助率にて補助金の交付を受けている。平成 25 年度の補助金実績は 3,073 万円であった。

##### （ア）文化ふれあい振興事業

- i ストリートダンス
- ii ちばサンドアート&ミュージックフェスタ

##### （イ）文化育成交流事業

- i Chiba ニューフェイスミニコンサート
- ii ちば・まちなかステージ

##### （ウ）地域文化活性事業

- i ベイサイドジャズ 2013 千葉
- ii ちばミュージアムウォーク「仏像～その時代～」

### （2）手 続

法令や千葉市民会館設置管理条例等の関連条例・規則や各施設の管理運営に関する協定書等に基づき、各施設の管理及び運営に関する事務事業の執行が適正に執行されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 千葉市民会館、千葉市文化センター、千葉市若葉文化ホール、千葉市若葉区千城台コミュニティセンター、男女共同参画センターの各施設の管理及び運営の状況を視察した。
- ii 指定管理者事業報告書を査閲した。
- iii 施設の管理及び運営に関連する協定書、委託契約書を査閲した。
- iv 文化振興財団の総務管理課へ必要と認めた質問を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにする。

#### ① 賃借（リース）資産について

文化振興財団の平成 25 年度決算におけるリース資産残高は 5,631 万円となっており、その内訳は次のとおりである。このうち、「ハーモニープラザ情報システム」については、市が、千葉市ハーモニープラザ管理運営共同事業体（千葉市社会福祉事業団・千葉市社会福祉協議会・千葉市文化振興財団）を千葉市ハーモニープラザの指定管理者として指定していることに伴い、施設の管理運営に必要な情報システムを利用しているものである。

| 品 名                              | リース期間       | 取得価額       | 25 年度末簿価  | 備 考 |
|----------------------------------|-------------|------------|-----------|-----|
| 印 刷 機                            | H21.4～H26.3 | 3,383 千円   | 0 円       | 償却済 |
| ハーモニープラザ情報システム                   | H22.4～H27.3 | 195,615 千円 | 39,123 千円 |     |
| 文化施設予約管理システム<br>・自主事業システム・パソコンほか | H23.5～H28.4 | 41,246 千円  | 17,186 千円 |     |
| 合 計                              |             |            | 56,309 千円 |     |

注：文化振興財団のリース資産台帳を元に作成した。

#### ア. 各資産の契約形態について（指 摘）【文化振興財団】

##### 【現状・問題点】

文化振興財団は前述の各資産について大手リース会社との契約を交わしており、これをファイナンス・リース取引に基づくリース資産として取り扱っている。しかし、実際の契約書を査閲したところ、賃貸借契約書と称しており、その契約内容は次のとおりであった。

##### 【賃貸借契約の主な契約条件】

|                                 |       |                                                       |
|---------------------------------|-------|-------------------------------------------------------|
| 千葉市男女共同参画センター「ハーモニープラザ情報システム」一式 | 契約期間  | 開始 平成 25 年 4 月 1 日<br>完了 平成 26 年 3 月 31 日<br>期間 12 か月 |
|                                 | 契約の更新 | 協議のうえ、同条件で本契約を更新することができる                              |
|                                 | 物件の返還 | 本契約が満了したとき、速やかに物件を原状に回復したう                            |

|                                     |       |                                                         |
|-------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------|
|                                     |       | えで、指定する場所に返還する                                          |
| 施設及び自主管理<br>予約システム                  | 賃貸借期間 | 自 平成 25 年 4 月 1 日<br>至 平成 26 年 3 月 31 日                 |
|                                     | 契約の更新 | 特段の定めはない                                                |
|                                     | 装置の返還 | 賃貸借期間の満了または、契約の解除によって装置を返還<br>する場合には、原状に復して返還する         |
| 印刷機 1 台<br>スキャナー 1 台<br>フィニッシャー 1 台 | 契約期間  | 開始日 平成 25 年 4 月 1 日<br>完了日 平成 26 年 3 月 31 日<br>期間 12 か月 |
|                                     |       |                                                         |
|                                     | 契約の更新 | 協議のうえ、同条件で本契約を更新することができる                                |
|                                     | 物件の返還 | 本契約が満了したとき、速やかに物件を原状に回復したう<br>えで、指定する場所に返還する            |

確かに、これらの各賃貸借契約について杓子定規に解釈するならば、物件の所有権が文化振興財団に移転するものと認められる取引でもなく、また、契約期間が 12 か月であり物件の経済的耐用年数を大きく下回ることから、各取引はファイナンス・リースには該当しないものと考えられる。その結果として、各物件については賃貸借処理をすれば良く、リース資産として資産計上する必然性は生じない。

しかし、上記物件のうち、特に施設の情報システムについては各施設の独自の仕様を反映した物件であると推測され、施設の管理運営上、12 か月での契約満了をもって安易に返還できる性質の物件ではないと考えられる。また、情報システムにはネットワーク機器も含まれており、これらの機器は物理的にも安易に返還できるものではないと考えられる。文化振興財団が会計上ファイナンス・リースとして処理していることはこのような経済的実態を優先させているものと考えられる。

#### 【結果】

リース会社との書面上の契約形態は実態に整合しているとはいえないため、契約形態の変更を含めた見直しを実施されたい。なお、契約書中に文言の記載誤りがあったが、今後は契約の締結に際しては誤字等に留意されたい。

#### イ. リース資産の管理主体について（提 案）【文化振興財団】

##### 【現状・問題点】

リース資産として管理されているハーモニープラザ情報システムは、その名称が示すとおり、ハーモニープラザの情報システム一式であり、その資産構成は次のとおりである。

| 機器区分               | 機器名称                                                                                                                                      |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| サーバ機器              | 外部接続サーバ、外部プロキシサーバ、外部 WWW サーバ、内部 AD サーバ、内部 DC サーバ、内部メールサーバ、一般プロキシサーバ、内部バックアップサーバ、ラック 1、LOOKS サーバ、OPAC サーバ兼予約サーバ、予約 AP・DB サーバ、ラック 2、ラック LAN |
| ネットワーク機器           | コアスイッチ、サーバスイッチ、フロアスイッチ、エッジスイッチ、DMZ 用スイッチ、ファイアーウォール、その他（メディアコンバータ等）                                                                        |
| パソコン・プリンタ          | 事務用パソコン（計 44 台）、事務用プリンタ（計 16 台）                                                                                                           |
| プログラムプロダクト         | 施設予約、LOOKS、OPAC                                                                                                                           |
| アプリケーションプログラムプロダクト | 図書館 LOOKS（図書館総合情報システム一式等）                                                                                                                 |
| その他ハード・ソフト         | 各種サーバライセンス、オフィス統合ソフトライセンス等                                                                                                                |

ハーモニープラザは、男女共同参画センター、障害者福祉センター、障害者相談センター、ことぶき大学校、社会福祉研修センター及びボランティアセンター等から構成される千葉市の男女共同参画と福祉に関する複合施設であることから、ハーモニープラザ情報システムには男女共同参画センター以外で利用されている情報システムも含まれている。

しかし、情報化社会の進展に伴い、ハーモニープラザの各入居施設は独自に必要な情報システムを構築していることから、男女共同参画センターがハーモニープラザ全館の情報システムについて果たすべき役割は大きく低下しているものと考えられる。

#### 【結果】

今後、ハーモニープラザの情報システム一式について新たに契約を行う際には、ハーモニープラザ全体に対して男女共同参画センターが担うべき役割を整理されることを提案する。また、現在のハーモニープラザ情報システムは、男女共同参画センターが利用している各種機器以外にハーモニープラザ全館の用に供している機器及び他の入居施設の用に供している機器が混在しているが、男女共同参画センターの専用機器とそれ以外の機器についてはリース契約（賃貸借契約）を区別されることを提案する。

### ② 男女共同参画センターにおける他施設との連携について（提 案）

#### 【文化振興財団】

#### 【現状・問題点】

男女共同参画センター内には情報資料センターが設けられており、男女共同参画と福祉関係の図書やビデオを備えている。これらの資料は、一般の方に向けて

の貸出業務を行っている。当該情報資料センターは実際に利用する市民にとっては図書館とほぼ同等のサービスを提供しているが、図書館法に基づく公立図書館としての要件を備えていないことから、図書館としては位置づけられていない。現状においては、各市立図書館との連携は行われていないほか、千葉市図書館情報ネットワーク協議会へも未加入となっている。

#### 【結果】

「千葉市読書環境整備計画」（平成26年3月策定）によると、市立図書館とコミュニティセンター図書室・男女共同参画センター情報資料センターとの連携について検討をすることに言及をしている。実際の連携にあたっては、オンラインシステムの再構築や物流システムの整備などに課題を有しているということであるが、早期に連携が図られることを提案する。

また、千葉市図書館情報ネットワーク協議会は、図書館サービスの向上を図るとともに、学術研究及び生涯学習の発展に寄与することを目的としていることから、同協議会への加入と相互協力についても前向きに検討されることを提案する。

### 3. 所管課による指定管理業務等のモニタリングについて

#### (1) 概 要

文化振興財団が指定管理者として指定を受けている延べ3協定6館の施設について、千葉市における評価の状況（平成25年度）は次のとおりである。

| 対象施設                                            | 評価の状況（平成25年度）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 千葉市民会館<br>千葉市文化センター<br>千葉市若葉文化ホール<br>千葉市美浜文化ホール | <p>【所管課名】<br/>市民局生活文化スポーツ部文化振興課</p> <p>【市の評価】<br/>A</p> <p>【市の所見】<br/>概ね良好に計画通り管理運営されている。</p> <p>ホール系4館一括指定管理のメリットを生かした4館相互利用申請受付や、自主事業チケットの相互販売、利用料の支払方法の多様化（現金、窓口クレジット払、銀行振込）は利用者に浸透し、利用者のニーズにあった事業が展開されている。</p> <p>リスク管理においては今年度から市民会館、文化センターにおいてイベント保険にも追加加入しており、リスク管理意識の高さがうかがえる。</p> <p>緊急時の対応について、平成26年2月8日から9日にかけて降った大雪の影響による帰宅困難者約1,200人に対しての受け入れを市民会館で行い、職員の適切な対応により大きな混乱も無く、無事に帰宅困</p> |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <p>難者を受け入れることができた。</p> <p>自主事業においては、今年度も平成23年度より続けている4館連携事業である「千葉市で巡るマエストロの旅」を継続し、文化センター、若葉文化ホール、美浜文化ホールの各ホールで連携して行われた。また、「市民文化大学」や「千葉魂Ⅱ」など、市民参加型の事業、アウトリーチ事業として小中学校で行った「邦楽体験教室」など、子供たちが文化・芸術に触れる機会を創出する事業などを多数実施し、各ホールの特性を活かした事業が展開された。</p> <p>引き続き、ホール等の貸出業務においては、平日の利用率向上等の工夫が必要であること、一括管理における市民サービスの各館連携及び均一化と、利用者意見の収集に努力されたい。</p>                                                                                                                                                 |
| 千葉市若葉区千城台<br>コミュニティセンター | <p>【所管課名】</p> <p>千葉市若葉区地域振興課</p> <p>【市の評価】</p> <p>A</p> <p>【市の所見】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理事業については、概ね事業計画どおりに実施された。</li> <li>・自主事業については、当初計画以上の回数が実施され、参加者にも好評を得ている。</li> <li>・利用状況については、利用者数、稼働率共に前年よりも減少したが、目標値は上回った。</li> <li>・収支状況について、収入は、前年度を上回ったが、支出も、光熱水費の増（電気料金値上げ等の影響）により昨年度を上回った。ロビー照明のLED化など節電対策を行いコスト抑制に努めている。</li> <li>・利用者対応に関しては、利用者への親切・丁寧な対応を徹底し、利用者アンケートの結果についても概ね高評価であった。</li> <li>・経営管理業務においても、事業報告等適時になされており、概ね管理運営の基準等に適合している。</li> </ul> |
| 男女共同参画センター              | <p>【所管課名】</p> <p>市民局生活文化スポーツ部男女共同参画課</p> <p>【市の評価】</p> <p>A</p> <p>【市の所見】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画に基づき適切に管理運営されている。</li> <li>・研修・学習事業については、啓発効果が期待される青少年・若年層等を対象としたDVに関する出前講座などを継続実施しており、男女</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          |

|  |                                                                                                                                                                                          |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>共同参画センターの周知・啓発が図られている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自主事業についても管理運営業務に支障をきたすことなく実施しており、賑わいの創出に寄与している。</li> <li>・男女共同参画センターの更なる周知・事業内容の充実に努め、利用者数の向上に努めてもらいたい。</li> </ul> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## (2) 手 続

文化振興財団が指定管理者として指定を受けている各施設について、千葉市によるモニタリングの事務が適正に執行されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 文化振興財団が市と交わした「基本協定書」「年度協定書」を査閲した。
- ii 平成 25 年度の指定管理者事業報告書を査閲した。
- iii 各施設の「指定管理者評価シート」を閲覧した。
- iv 文化振興課、男女共同参画課へ必要と認めた質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることとする。

### ① 文化施設の指定管理にかかる利益還元条項について

市は、文化振興財団が代表団体であるアートプレックスちば事業体を文化施設（千葉市市民会館・千葉市文化センター・千葉市若葉文化ホール・千葉市美浜文化ホール）の指定管理者として指定している。

文化振興財団等は、年度の事業計画書または市の承認を得て自主事業を実施することができるが（千葉市文化施設等の管理に関する基本協定書第 37 条）、自主事業の実施に要する経費については、委託料及び利用料金を自主事業の実施に要する費用に充ててはならず（同第 40 条）、募集要項において「自主事業として行う業務の範囲（市からの委託料に含まれない業務）」、管理運営基準において「自主事業の経費は、市が支払う指定管理料に含まれません」と記されており、市が指定管理者に支払う指定管理料には含まれていないことが明らかにされている。

ところで、施設の指定管理により生じた剰余金の取り扱いについては、文化施設等に関する収入が管理施設の管理経費を大きく上回り、大幅な利益が見込まれる場合には、その利益のうちから、還元方策を実施することとされている（同 53 条）。ここでいう収入とは、募集要項においては、「指定管理者は、利用料金収入、指定管理委託料及び自主事業による収入が管理経費を大きく上回り、大幅な利益が見込まれる場合」と記されていることから、自主事業の収入が判定基準に含まれていることが分かる。他方、「管理経費」については平成 25 年度協定書によると「これらにより支出した金額の和」とされていることから、自主事業の実施

に要する費用も含まれていると判断される。

所管課によると、自主事業による収入を利益還元の判定に含める理由として、自主事業であっても、施設の管理者として事業を行ったことによるものであり、全体として大きな利益が出た場合は、その利益の一部を市に還元してもらうことは必要であると考えている。

#### ア. 大幅な利益の額の算定について（意見）【文化振興課】

##### 【現状・問題点】

基本協定書において言及されている「大幅な利益」の具体的な算定については年度協定書において定められており、平成 25 年度協定書によると以下のとおりとなっている。

##### （大幅な利益等の還元）

第 3 条 ～（中略）～ 指定管理業務（指定管理委託料収入を含む）及び自主事業により得られた収入の和と、これらにより支出した金額の和の差で生じた税引き後（消費税）利益が 3,000 万円以上の場合、その超過分を大幅な利益とし、次の各号に定めるところにより、その利益のうちから、甲への返還を行うものとする。

（1）大幅な利益の額の算定時期 平成 25 年 6 月末

（2）報告書提出時期 平成 25 年 7 月末まで

（3）還元額 大幅な利益の額の 100 分の 20 に相当する額とする。ただし、利益が課税対象となった場合は、税引き後の額とし、千円未満の端数は切捨てとする。

平成 25 年度実績では指定管理事業の収支差額は 1,646 万円のプラス、自主事業の収支差額は 1,549 万円のマイナスとなっていることから、全体として協定書第 3 条に定める大幅な利益は生じていないこととなっている。このような実績であったことについて、所管課は、指定管理業務の収支がプラスになったことは指定管理者の努力によるものであると捉える一方、指定管理者が自主事業（文化事業）を積極的に実施した結果として収支がマイナスとなったと捉えている。

##### 【結果】

平成 25 年度実績においては直ちに問題が顕在化していないものの、例えば、次のようなケースにおいては問題が生じるのではないかと懸念される。具体的には、指定管理事業の収支差額が例えば 3,000 万円を超過しながらも、自主事業における収支差額がマイナスとなった結果、協定書 3 条に定める大幅な利益が生じないようなケースが生じた場合、事実上、指定管理業務による収入を自主事業に充当してしまうことと同様の結果をもたらすことになるのではないかと懸念される点である。市所管課によれば、そのようなことにならないよう自主事業の計画を精査していくということであるが、大幅な利益の額の算出にあ

たって自主事業によるマイナスの収支差額を含めないこととする方法に向けて検討されるよう要望する。

#### イ. 協定書の記載時期について（指 摘）【文化振興課】

##### 【結果】

協定書中に「平成 25 年 6 月末」、「平成 25 年 7 月末まで」とあるのは、それぞれ平成 26 年 6 月末、平成 26 年 7 月末の記載誤りであった。協定書の作成にあたって、誤りを生じさせないように十分に留意されたい。

#### ② 収支計画と年度決算との比較分析について（意 見）【文化振興課】

##### 【現状・問題点】

文化振興財団は、指定管理者選定時点で提案書として千葉市市民局指定管理者選定評価委員会に提出した書類の中において、指定期間にわたる年度ごとの収入・支出の計画を記載した収支計画を策定している。収支計画の内容は当該委員会の委員によって精査されている。

一方、文化振興課は、指定管理者であるアートプレックスちば事業体に対する年度評価として、年度予算に対する達成状況をモニタリングしており、文化施設 4 館（美浜文化ホールを含む）における収入見積の妥当性について「計画に沿った利用料金等の収入」といった観点において利用料金の計画額である 2 億 1,251 万円に対して、決算額が 2 億 304 万円であったことから、「計画比 95.5%（△ 947 万円）」という評価を行うほか、支出見積の妥当性については「計画に沿った支出」について「適正に執行されている」という評価を行っている。

##### 【平成 25 年度市所管課における評価の状況】

（単位：千円）

| 区 分     |         | 決算額<br>(A) | 計画額<br>(B) | 計画比<br>(A) / (B) | 備 考                                                         |
|---------|---------|------------|------------|------------------|-------------------------------------------------------------|
| 収 入     | 指定管理委託料 | 523,719    | 525,248    | 99.7%            | ※・指定管理委託料<br>の計画比0.3%減は、<br>美浜文化ホールの光<br>熱水費等概算分の精<br>算による。 |
|         | 利 用 料 金 | 203,040    | 212,505    | 95.5%            |                                                             |
|         | 自 主 事 業 | 43,212     | 49,188     | 87.9%            |                                                             |
|         | そ の 他   | 0          | 0          | 0.0%             |                                                             |
|         | 合 計     | 769,971    | 786,941    | 97.8%            |                                                             |
| 支 出     | 人 件 費   | 352,855    | 371,209    | 95.1%            | ※・事務費の計画比<br>7.8%増は、光熱水費<br>における電気・ガス<br>料金の値上げ等の影<br>響による。 |
|         | 事 務 費   | 123,135    | 114,225    | 107.8%           |                                                             |
|         | 管 理 費   | 234,310    | 252,319    | 92.9%            |                                                             |
|         | 自 主 事 業 | 58,707     | 59,371     | 98.9%            |                                                             |
|         | 合 計     | 769,007    | 797,124    | 96.5%            |                                                             |
| 収 支 実 績 |         | 964        | 10,183     | 対計画額増減11,147     |                                                             |

注：「平成 25 年度 指定管理者評価シート」を編集して作成した。

そこで、提案段階における収支計画と平成 25 年度の実績を比較したところ次のとおりであった。

【支出実績について提案時収支計画との比較】

(単位：千円)

| 区 分     |         | 決算額<br>(A) | 計画額<br>(B) | 計画比<br>(A) / (B) | 備 考                                                          |
|---------|---------|------------|------------|------------------|--------------------------------------------------------------|
| 収 入     | 指定管理委託料 | 472, 285   | 472, 265   | 100. 0%          | 決算額の指定管理料<br>は計画額との比較<br>上、光熱水費・業務<br>委託負担金による収<br>入を控除している  |
|         | 利 用 料 金 | 203, 040   | 212, 505   | 95. 5%           |                                                              |
|         | 自 主 事 業 | 43, 212    | 50, 271    | 86. 0%           |                                                              |
|         | そ の 他   | 0          | 0          | 0. 0%            |                                                              |
|         | 合 計     | 718, 537   | 735, 041   | 97. 8%           |                                                              |
| 支 出     | 人 件 費   | 352, 855   | 371, 209   | 95. 1%           | 決算額の事務費及び<br>管理費は計画額との<br>比較上、光熱水費・<br>業務委託負担金相当<br>額を控除している |
|         | 事 務 費   | 102, 064   | 92, 935    | 109. 8%          |                                                              |
|         | 管 理 費   | 203, 946   | 220, 126   | 92. 6%           |                                                              |
|         | 自 主 事 業 | 58, 707    | 52, 777    | 111. 2%          |                                                              |
|         | 合 計     | 717, 573   | 737, 547   | 97. 3%           |                                                              |
| 収 支 実 績 |         | 964        | △2, 506    | 対計画額増減3, 470     |                                                              |

注 1：計画額は「提案書様式第52号（収支予算書）」の総括表より千城台CCの数値を  
控除して算出した。

注 2：美浜文化ホールにおいて、精算対象であり決算額において収入計上している光熱水費  
21, 070千円や現業業務委託負担金相当額30, 364千円が含まれているが、提案時の収支計画に  
おいては含まれていないことから、比較上、それぞれ指定管理委託料並びに事務費及び管理  
費の決算額から控除している。

以上の比較結果は、文化振興課が実施している年度評価と全体的な傾向に大きな差は見られない。しかし、自主事業については収入が計画比 86. 0%に留まっているのにもかかわらず、支出が 111. 2%に及んでいるなど、提案段階における見  
積以上に事業支出が増加し、一方、収入は結果として提案水準には結びついてい  
ない。また、人件費や管理費については、決算額が収支計画額を下回っている状  
況にある。文化振興財団にとって文化施設 3 館の管理運営は財団収入の約 3 分の  
2 を占める主要事業となっており、財団の維持に必要な本部コストを指定管理料  
収入の中から賄う必要があるが、提案時収支計画の内訳においては本部コスト  
が明示的に示されていない一方、財団決算上は法人会計において本部コストが認  
識されていることから、人件費や管理費の決算額が収支計画額を下回る要因が財  
団努力によるものなのか、提案段階の見積方法に起因するものなのか判然としな  
い。

さらに、人件費については 4 館全体としては計画比 95. 1%となっており、各文

化施設の状況について更に分析したところ、千葉市民会館において、人件費実績額 8,271 万円が提案時計画額 9,830 万円に対して 84.2%の水準となっており、大きな差が生じていた。また、アートプレックスちば事業体の構成団体である民間企業が直接的に施設管理を行っている千葉市美浜文化ホールでは、人件費実績額が提案時計画額と全くの同額（70,144,000 円）となっていた。実績額が偶然にも提案時計画額と同額であったとは考えにくいことから、平成 25 年度の事業報告書にて報告されている人件費金額が提案時の計画額をそのまま記載した可能性がある。その点について文化振興課のモニタリングは及んでいないように見受けられる。

【人件費（平成 25 年度）について提案時計画額との比較】（単位：千円）

|                | 市民会館   | 文化センター  | 若葉文化ホール | 美浜文化ホール | 合計      |
|----------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| 決算額<br>(A)     | 82,751 | 138,331 | 61,629  | 70,144  | 352,855 |
| 収支計画額<br>(B)   | 98,298 | 144,715 | 58,052  | 70,144  | 371,209 |
| 計画比<br>(A)/(B) | 84.2%  | 95.6%   | 106.2%  | 100.0%  | 95.1%   |

#### 【結果】

指定管理者に対する年度評価（モニタリング）を行う際には、指定管理者の適正な業務の遂行における問題点を把握する観点から、年度予算との比較のみならず、指定管理者が候補者として市民局指定管理者選定評価委員会に提出した指定管理期間に亘る収支予算書との比較についても十分に行うことを要望する。また、指定管理者が複数の施設を一括して管理運営している場合には、施設ごとの予実比較についても、より深度ある分析を行われることを要望する。

## 4. マネジメント及びガバナンスの仕組みの構築状況等について

### （1）概 要

#### ① 第2次「経営改善計画」について

文化振興財団は、平成22年5月に、平成22年度から平成27年度の6年間を対象とした第2次「経営改善計画」（以下、「経営改善計画」という。）を策定しており、その進捗状況について定期的な確認を行っている。経営改善計画の主な内容は次のとおりである。

#### 【経営改善計画の主な内容】

| 項目    | 取組内容                               |
|-------|------------------------------------|
| 組織・人事 | 市派遣職員をゼロにする、専門職養成、研修制度の整備、給与制度の見直し |

|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
|     | し、勸奨退職制度の導入など                                                     |
| 事業  | 年齢層を意識した事業の実施、NP0等との協働、千葉市文化芸術振興計画に沿った事業の計画・展開、アーティストバンクの拡充など     |
| 財務  | 千葉市からの公金によらない仕組みの検討、独自の給与体系構築、人事評価制度に基づく給与制度の導入、支払い方法拡充、賛助会員の拡大など |
| その他 | 理事長の常勤化と常勤役員の削減、コンプライアンス徹底、個人情報保護、危機管理、環境への配慮、公益認定など              |

## ② 主要な役職員の職務について

文化振興財団は、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会、監事を有しているが、定款において、理事の中から理事長及び常務理事を選定することとなっている。また、平成26年度には、新たに副理事長を選定できることとした。

一方、文化振興財団の組織運営上の役職として、事務局長、課長、館長及び所長を置いている。各役職の職務及び権限に関する定款や規則の定めは次のとおりである。

### 【各役職の職務及び権限】

| 役職名                       | 職務及び権限                                                      |                                                                                                                 |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | 平成25年度                                                      | 平成26年度                                                                                                          |
| 理事長                       | 法人を代表し、その業務を執行する（定款第25条第1項）                                 |                                                                                                                 |
| 副理事長                      | —                                                           | 理事長を補佐する（定款第25条第4項）<br>第3項の規定にかかわらず、役員に副理事長を置いた場合であって、理事長が欠けたとき又は理事長に事故があるときは、副理事長は、その業務執行に係る職務を代行する（定款第25条第5項） |
| 常務理事                      | 理事長を補佐し、理事長が欠けたとき又は理事長に事故があるときは、その業務執行に係る職務を代行する（定款第25条第3項） |                                                                                                                 |
| 事務局長                      | 事務局長は、理事長の命を受けて財団の事務を処理し、所属職員を指揮監督する（組織規程第5条第1項）            |                                                                                                                 |
| 館長（男女共同参画センターの館長を除く。）及び所長 | 総務管理課の課長の命を受けて担当事務を処理し、所属職員を指揮監督する（組織規程第5条第5項）              |                                                                                                                 |
| 男女共同参画センターの館長             | 事務局長の命を受けて担当事務を処理し、担当事務に係る職員を指揮監督する（組織規程第5条第6項）             |                                                                                                                 |

### ③ 顧客満足度調査等の実施について

文化振興財団は、施設利用者（施設の利用団体）に対するアンケートを通年で実施しているが、平成25年度より、文化施設において新たに自主事業における顧客満足度調査（施設来訪者に対するアンケート）をスポットで実施した。通年で実施しているアンケートの実施結果については集計のほか、総括的な分析を行っている。なお、千葉市民会館におけるアンケート等結果については他の文化施設より満足度が若干低い傾向があり、主に洋式トイレの少なさや座席の狭さなど、老朽化した施設に起因する不満が散見された。

#### 【実施したアンケートの概況】

| 対象施設          | アンケート<br>名称・結果 | アンケート |                   | 顧客満足度調査 |           | 未利用者<br>アンケート |
|---------------|----------------|-------|-------------------|---------|-----------|---------------|
|               |                | 回答数   | 施設満足度<br>80点以上の割合 | 回答数     | 満足度<br>点数 |               |
| 市 民 会 館       |                | 224件  | 78.1%             | 83件     | 63.5点     | —             |
| 文 化 セ ン タ ー   |                | 107件  | 95.3%             | 70件     | 72.5点     | —             |
| 若 葉 文 化 ホ ー ル |                | 163件  | 94.5%             | 45件     | 81.4点     | —             |
| 千城台コミュニティセンター |                | 723件  | —                 | 912件    | —         | 378件          |
| 男女共同参画センター    |                | 80件   | —                 | —       | —         | —             |

注：満足度について点数化されていないアンケートの場合は「—」とした

### （２）手 続

文化振興財団のマネジメント及びガバナンス等が適正に機能されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 文化振興財団の事業別収支管理の状況について、正味財産増減計算書の明細資料等を査閲した。
- ii 文化振興財団の定款や組織規程等の諸規定及び役職員配置表を査閲した。
- iii 文化振興財団の経営改善計画関連資料を査閲した。
- iv 財団事務局総務管理課へ必要と認めた質問を行った。

### （３）結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり、指摘事項及び意見を述べることにする。

#### ① 人件費の発生と事業管理について（意 見）【文化振興財団】

##### 【現状・問題点】

文化振興財団はアートプレックスちば事業体の代表団体として、千葉市民会館・千葉市文化センター・千葉市若葉文化ホールの文化施設３館を直接的に管理運営しており、それぞれの指定管理業務にかかる平成25年度の収支実績は、「２．業務委託または指定管理業務について」に記載したとおりである。

ところで、文化振興財団の総務管理課によると、指定管理収支は施設管理事業実施に係る経費をすべて計上するもので、自主事業実施に係る人件費や法人管理費（役員費等を含む）を含んでいるということである。

【平成 25 年度 指定管理業務にかかる人件費実績】（単位：千円）

| 区 分       | 市民会館     | 文化センター   | 若葉文化ホール |
|-----------|----------|----------|---------|
| 人件費       | 82,751   | 138,330  | 61,629  |
| （文化振興事業分） | （20,873） | （45,393） | （9,202） |

文化振興財団が実施している文化振興事業には、ベイサイドジャズのような補助事業、市民文化大学などの独自事業のほか、指定管理業務の自主事業の 3 つに大別される。指定管理収支の指定管理業務人件費には純然たる施設管理・貸館事業にかかる人件費のほか、文化振興事業に係る人件費が 3 館合計で 7,547 万円含まれていることから、事業管理上、以下の点で改善の余地があると考えられる。

#### ア. 自主事業収支

指定管理業務の収支報告に記載されている自主事業収支のうち事業費は、事務費と管理費に相当する部分のみであり、自主事業にかかる人件費は計上されていない。自主事業の実施に要した人件費は指定管理業務収支の人件費に混入しており、業務割合等に応じた按分が行われていない。

#### イ. 独自事業収支

指定管理業務以外である独自事業についても、事業費は事務費と管理費に相当する部分（市民文化大学については事業実施に要した賃金の計上がある）のみであり、独自事業にかかる人件費は計上されていない。独自事業の実施に要した人件費は指定管理業務収支の人件費に混入しており、業務割合等に応じた按分が行われていない。市民文化大学を一例に挙げると、正味財産増減計算書ベースで 128 万円の黒字とされているが、市民文化大学事務局を置く文化センターにて発生した文化振興事業の人件費 4,540 万円のうち、仮に 10%である 454 万円が事務局運営に係る人件費であったと仮定すると、市民文化大学事業は 324 万円の赤字であったと試算される。

【独自事業の収支状況（正味財産増減計算書ベース）】（単位：千円）

|         |     | 情報紙<br>発行 | アーツステ<br>ーション運営 | 市民文<br>化大学 | 伝統<br>文化 | 青少年<br>ミュージカル | 議場<br>コンサート | コミセ<br>ン事業 |
|---------|-----|-----------|-----------------|------------|----------|---------------|-------------|------------|
| 事業収入    |     | 537       | 150             | 16,665     | 1,015    | 2,690         | 300         | 150        |
| 事業<br>費 | 人件費 | —         | —               | 1,324      | —        | —             | —           | —          |
|         | その他 | 2,329     | 1,404           | 14,054     | 1,938    | 3,910         | 230         | 525        |
| 経常増減額   |     | △1,792    | △1,254          | 1,285      | △924     | △1,219        | 69          | △375       |

これら、自主事業や独自事業の実施に要した人件費が指定管理事業として実施した文化振興事業の人件費と合わせて指定管理業務収支に含まれている結果、市に報告されている指定管理業務収支は実態よりも悪い数値となる一方、自主事業の収支や文化振興財団が管理把握している独自事業の収支は実態よりも良い数値に歪められてしまっていることが懸念される。

**【結果】**

事業収支の算定にあたって人件費の按分計算がなされない状況は、単に事業管理上の事業収支の把握に影響を与えるのみならず、市と指定管理者との基本協定書において定めている大幅な利益等の還元に関する利益算定に影響を及ぼすほか、委託料及び利用料金の自主事業への充当を禁じることへの抵触を疑わせるものであり、按分計算を行うよう要望する。

**② 常勤役員について**

**【現状・問題点】**

文化振興財団は平成 26 年 7 月 1 日施行の定款において「理事のうち 1 名を副理事長とすることができる」旨を定めており（定款第 23 条 3）、理事会の決議で新たに副理事長を選定している。当該副理事長は男女共同参画センター館長を兼務している。

**ア. 理事職と事務職の兼務について（意 見）【文化振興財団】**

**【結果】**

常務理事が事務局長を兼務していることとあわせて、理事が事務局職員と兼務をすることは、理事が事務局に対して発揮すべき牽制機能がお手盛りになってしまう恐れがあることから早期に解消されることを要望する。

**イ. 常勤役員の削減について（意 見）【文化振興財団】**

**【結果】**

経営改善計画においては、常勤役員の削減を掲げている。新たに副理事長を選定したことで経営改善計画の計画内容は整合していない恐れがあるため、その計画内容に対して整合性を確保するよう再検討を要望する。

**③ 副理事長の職務代行について（指 摘）【文化振興財団】**

**【現状・問題点】**

定款第 25 条によれば、副理事長及び常務理事は、ともに理事長を補佐することとされている。また、理事長が欠けたとき、または理事長に事故があるときは、副理事長はその業務執行に係る職務を代行することとされており、副理事長による理事長の職務代行は常務理事に優先されることとなっている。他方、組織規程第 5 条によれば、事務局長は理事長の命を受けることとなっており、男女共同参画センター長は事務局長の命を受けることとなっている。

## 【結果】

理事長が欠けたときなどにおいて、副理事長が理事長の職務を代行して事務局長に指揮命令を行いながら、同一人物が男女共同参画センター長として事務局長の命を受けなければならないという矛盾を有している。このような財団機関及び組織設置のあり方は、業務執行に係る責任の所在を曖昧にするものであり、速やかに解消されたい。

## ④ 経営改善計画について（意見）【文化振興財団】

### 【現状・問題点】

経営改善計画は公益認定前の平成 22 年に策定されており、課題として取り上げられた 26 項目のうち、13 項目については計画を達成しており、1 項目（文化基金設立）については計画取りやめを決定している。残る 12 項目については研修や事業等に関する項目としてすでに実施され、かつ今後も継続して実施していく性格の項目である。したがって、文化振興財団の自己評価を踏まえれば、当該経営改善計画は役割をほぼ終えているものと考えられる。

一方、当該経営改善計画は内容部分が全部で 14 頁であり、取り上げられたそれぞれの取り組みは、一部を除けば基本的に定性的な表現に留まっている。例えば、「財団を経営する資金について、千葉市からの補助金や委託料など公金に拠らない仕組みを検討」することや「財団の事業を積極的にアピールし、賛助会員の拡大に努めます」といった表現である。千葉市からの公金に拠らない仕組みとして、どの程度の金額（または経常収入に対する割合）の収入を目指しているのか、また、賛助会員について会員数をどの程度増やすことを目指すのかについての具体的な記載はなされていない。その結果、計画を達成したか、または継続実施と評価している各項目について、「行政に拠らない独自の運営が求められている」と言及している経営改善計画の趣旨に照らして、本当に達成されているのか判然としない部分がある。

## 【結果】

すでに経営改善計画の策定から 4 年を経過していること及び課題に対する目標設定のあり方に不十分な点があることに鑑みると、平成 26 年度現在が経営改善計画の期間中であることや指定管理者としての指定管理期間中であることに拘泥せず、新たな経営改善計画を策定されることを要望する。

## ⑤ 指定管理にかかる自己評価について（意見）【文化振興財団】

### 【現状・問題点】

文化振興財団は、アートプレックスちば事業体の代表団体として、千葉市若葉区千城台コミュニティセンターの施設管理を行っており、その事業報告書において業務の自己評価を行っている。自己評価の状況は次のとおりである。

【千城台CCにおける自己評価の状況（5段階評価）】

| 評価項目                       | 評点 | 評価の理由                                        |
|----------------------------|----|----------------------------------------------|
| 諸室の稼働率、利用者が目標を達成しているか      | 3  | 諸室の稼働率が目標の101.5%、利用者が目標の104.4%であり、目標を上回ったため。 |
| トレーニング室の利用者が目標を達成しているか     | 3  | 利用者が目標の99.9%であり、目標を達成したため。                   |
| 利用料金収入は目標を達成しているか          | 4  | 利用料金収入が目標の112.4%で、目標を大幅に上回ったため。              |
| 管理運営経費の削減に努めたか             | 5  | 節電、節水に努めたため。                                 |
| 自主事業の実施内容が実施計画書の内容に適合しているか | 5  | 各プログラムとも実施計画書に適合し十分な成果が上がったため。               |
| 施設の維持管理を適切に行えたか            | 5  | 快適な施設維持管理に努めたため。                             |
| 利用者の満足を得られたか               | 5  | 受け付け事務等迅速かつ正確に行い、高く評価されたため                   |

他方、千葉市若葉区地域振興課が、指定管理者に対して実施した年度評価においては、3段階評価に基づき、75項目のうち73項目について「2」という評点となっており、「仕様、提案どおりの実績・成果があった」との評価がなされている。総合的な評価としても「A」評価であり、「概ね仕様、事業計画通りの実績・成果が認められ、管理運営が良好に行われていた」という評価となっている。

【結果】

自身が実施した施設管理の状況について年度末に自己評価を行うことは、改善点を洗い出し、翌年度の管理運営への取り組みに反映させる手法として意義深いものである。しかし、7つの評価項目のうち定性的評価項目の4つについて最高評点である「5」という評価を行っていることについて、市の指定管理者に対する評価の目線と温度差が感じられる。この点、文化振興財団事務局によれば、過去の実績値を基に目標設定し、指定管理者としての立場で評価しているということであった。文化振興財団自身が「非常に優れた管理運営を行った」、あるいは「非常に高い満足を得た」と評価している点について、市側が「仕様、事業計画を超える実績・成果が認められる」とは必ずしも捉えていない状況にあることから、指定管理者としての目標水準が適正であるか改めて検討することを要望する。

⑥ 文化振興財団の役割と共同事業体について（意見）【文化振興財団】

【現状・問題点】

文化振興財団は、各文化施設についてアートプレックスちば事業体として施設の管理運営を行っている。文化振興財団が共同事業体として指定管理に応募した理由として、文化振興財団は選定当時の質疑において「マーケティングでありま

すとか、あるいはお客様サービスの問題とか、等々、民間のやはりノウハウが必要」と答えている。

文化施設について平成23年度に開始された共同事業体としての指定管理も3年が経過したことから、共同事業体として取り組んだ事による「より高い管理運営と、事業展開」の成果が期待される時期である。文化振興財団によれば、構成団体のプロモート力と文化振興財団の持つノウハウを融合して、今までにない事業展開を行ってきたということであり、また、顧客満足度調査におけるノウハウの共有や定期的に開催する共同事業体の経営会議において各種情報を共有するなどの取り組みを行っているということである。

ところで、文化振興財団の貸借対照表を見れば一目瞭然であるが、施設の管理運営上保有しているシステム一式（リース資産計上）を除けば、財団保有資産の大半は預金である。しかし、文化振興財団が千葉市の文化振興に係わる事業体としてその存在意義が認められるのは、預金を保有しているからではなく、貸借対照表に見える形では計上し得ないノウハウや人財を保有しているからである。文化施設にかかる現在の指定期間は平成28年3月末であることから、文化振興財団は新たな指定期間を見据える時期にさしかかっている。文化振興財団が公益財団法人として公益に相応しい付加価値を新たな指定管理期間の事業提案としてどのように織り込むか、注目される場所である。現在のような共同事業体を選択する場合には、自らの付加価値提案に寄与する相乗効果を共同事業体に求める必要があるものと考ええる。

#### 【結果】

文化振興財団が千葉市の文化振興にかかる礎として末永く事業展開を行っていくためには、共同事業体としての取り組みによる成果について棚卸しを行い、文化振興財団が目指すべき姿に対して有効な手段で有り続けるのか十分に検討することを要望する。

## Ⅱ－３．公益財団法人千葉市スポーツ振興財団、スポーツ振興課及び公園管理課に係る外部監査の結果

### １．経理的な基礎の構築状況について

#### （１）概 要

公益財団法人千葉市スポーツ振興財団（以下、「スポーツ振興財団」という。）は、平成３年２月１日に設立された財団法人であり、その設立目的は、市民のスポーツ・レクリエーション活動の普及振興に関する事業及びスポーツ・レクリエーションを通じた地域のコミュニティづくりの支援を行うことにより、市民の健全な心身の発達と明るく豊かな地域社会の発展に寄与することを目的とする。

スポーツ振興財団の組織は、法人管理・人事給与福利厚生・会計経理を担当する総務班、スポーツ振興事業・委託事業・事務局事業・広報宣伝事業を担当するスポーツ振興班、千葉ポートアリーナ・稲毛ヨットハーバー等の管理運営を担当する施設班に分かれている。スポーツ振興財団に在籍する常勤役員２人、固有職員２１人の人員配置としては、理事長・常務理事（事務局長兼務）・事務局次長以下、事務局補佐２人、総務班３人、スポーツ振興班４人、施設班１１人（うち千葉ポートアリーナ４人、稲毛ヨットハーバー４人、青葉の森スポーツプラザ２人等）である。

スポーツ振興財団の財務諸表の年度推移は次の表のとおりである。

#### 【スポーツ振興財団の決算推移】

（単位：千円）

| 貸借対照表の概要 | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|----------|----------|----------|----------|
| 資産の部     | 855,322  | 874,857  | 825,089  |
| 流動資産     | 320,563  | 361,853  | 309,247  |
| 固定資産     | 534,758  | 513,004  | 515,841  |
| 基本財産     | 220,000  | 220,000  | 220,000  |
| 特定資産     | 269,963  | 272,567  | 281,434  |
| その他固定資産  | 44,794   | 20,436   | 14,407   |
| 負債の部     | 305,962  | 312,897  | 268,137  |
| 流動負債     | 81,231   | 109,595  | 51,634   |
| 固定負債     | 224,731  | 203,301  | 216,502  |
| 正味財産の部   | 549,359  | 561,959  | 556,952  |
| 指定正味財産   | 278,453  | 278,098  | 274,709  |
| 一般正味財産   | 270,905  | 283,860  | 282,242  |

(単位：千円)

| 正味財産増減計算書の概要          | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|-----------------------|----------|----------|----------|
| 一般正味財産増減              | △53,526  | 12,955   | △1,618   |
| 経常増減の部                | △45,562  | 20,836   | 642      |
| 経常収益                  | 509,627  | 525,459  | 510,984  |
| 経常費用                  | △555,188 | △504,622 | △510,342 |
| 経常外増減・法人税等            | △7,964   | △7,881   | △2,260   |
| 指定正味財産増減 <sup>注</sup> | △856     | △354     | △3,388   |

注：一般正味財産への振替額

スポーツ振興財団は、指定管理事業収益、利用料金収益及び受託施設管理事業収益等の確保により、また、公益に寄与する受託事業や自主事業に対する事業費補助の獲得等により、公益財団法人としての経理的な基礎の充実を図っている。その経理的な基礎の各収益項目の年度推移は次の表のとおりである。

【経常収益の年度推移】

(単位：千円)

| 科目       | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|----------|----------|----------|----------|
| 基本財産運用収益 | 4,206    | 4,206    | 4,205    |
| 特定資産運用益  | 1,610    | 1,610    | 1,645    |
| 事業収益     | 316,916  | 362,500  | 348,414  |
| 受取補助金    | 140,730  | 143,741  | 141,518  |
| 受取負担金    | 7,130    | 8,530    | 7,728    |
| 受取寄附金    | 856      | 354      | 3,388    |
| 雑収益      | 38,177   | 4,516    | 4,084    |
| 経常収益 計   | 509,627  | 525,459  | 510,984  |

(正味財産増減計算書を加工)

|                    |       |       |       |
|--------------------|-------|-------|-------|
| 経常収益中の<br>受取補助金の比率 | 27.6% | 27.4% | 27.7% |
|--------------------|-------|-------|-------|

この表から分かるとおり、スポーツ振興財団の経常収益のうち、事業収益の割合は6～7割程度にとどまり、補助金収入が3割弱を占めていることから、スポーツ振興財団にとって補助金は主要な財源となっており、経理的な基礎の充実の面では運営費補助の削減と事業費補助の精査が求められているところである。

次に、スポーツ振興財団の事業区分は次の表のとおりである。

【スポーツ振興財団の事業区分・事業内容】

| 事業         | 事業内容                              |
|------------|-----------------------------------|
| 公益目的事業 (1) | 市民スポーツの普及振興及び地域のコミュニティづくりの支援を行う事業 |
| 公益目的事業 (2) | 海洋スポーツの普及振興及び地域のコミュニティづくりの支援を行う事業 |
| 収益事業 (1)   | スポーツ施設の管理運営に伴う収益事業                |
| 収益事業 (2)   | 海洋スポーツ施設の管理運営に伴う収益事業              |

この表について、指定管理者事業及び市からの受託事業は、主に公益目的事業(1)に該当する。また、千葉ポートアリーナ等で行われる事業は公益目的事業(1)及び収益事業(1)に該当し、稲毛ヨットハーバーで行われる事業は、公益目的事業(2)及び収益事業(2)に該当する。

事業別(会計別)の経常収益内訳は次の表のとおりである。

【事業別(会計別)経常収益内訳(平成25年度)】 (単位:千円)

| 科目       | 財団全体    | 公(1)    | 公(2)   | 収(1)   | 収(2)   | 法人会計   |
|----------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 基本財産運用収益 | 4,205   | 2,105   | -      | -      | -      | 2,100  |
| 特定資産運用益  | 1,645   | -       | -      | -      | -      | 1,645  |
| 事業収益     | 348,414 | 230,061 | 8,776  | 63,029 | 46,546 | -      |
| 受取補助金    | 141,518 | 30,833  | 62,408 | -      | -      | 48,276 |
| 受取負担金    | 7,728   | 7,430   | 297    | -      | -      | -      |
| 受取寄附金    | 3,388   | -       | 3,388  | -      | -      | -      |
| 雑収益      | 4,084   | 567     | 351    | -      | 3,165  | -      |
| 経常収益 計   | 510,984 | 270,998 | 75,222 | 63,029 | 49,712 | 52,021 |

(正味財産増減計算書内訳表を加工)

|          |       |       |       |      |      |       |
|----------|-------|-------|-------|------|------|-------|
| 受取補助金の比率 | 27.7% | 11.4% | 83.0% | 0.0% | 0.0% | 92.8% |
|----------|-------|-------|-------|------|------|-------|

この表のとおり、経常収益のうち事業収益については、ポートアリーナの指定管理委託料・利用料金収入等が帰属する公益目的事業(1)が全体の66.0%を占めている。

また、受取補助金のうち、法人会計に区分される受取補助金は4,828万円である。これは運営費補助に該当し、受取補助金の34.1%、事業収益全体の9.4%を占めている。事業別(会計別)に見ると、公益目的事業(2)及び法人会計は、公益目的事業(1)と比較して受取補助金の比率が極めて高い。そして、補助金の性質としては前者が事業費補助、後者は運営費補助という異なる性質の補助金である。

## (2) 手 続

スポーツ振興財団の経理的な基礎についての検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i 事業計画、決算報告書、その他関連資料を閲覧した。
- ii 経理的な基礎を強固に構築するための方策について、スポーツ振興財団事務局に対してヒヤリングを行った。
- iii その他スポーツ振興財団事務局に必要と認めた質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることとする。

### ① 基本財産の運用について（意 見）【スポーツ振興財団】

#### 【現状・問題点】

スポーツ振興財団では、基本財産の運用に関して、運用規程または要綱等が特に定められていない。

#### 【結果】

基本財産の運用規程または要綱等を定めた上で、安定的な運用が求められる基本財産の運用リスクを最小限に抑えつつ、基本財産を効率的に運用することにより、経理的な基礎を強固にするための方策を検討されるよう要望する。

### ② 退職給付引当資産の運用収益について（意 見）【スポーツ振興財団】

#### 【現状・問題点】

退職給付引当資産の運用収益は、全額(164 万 5000 円)が法人会計に計上されている。退職給付引当資産は公益目的事業会計、収益事業等会計にも計上されていることから、退職給付引当資産の運用収益を資産区分等により配分することが適切である（公益認定法第 18 条第 5 号ないし 8 号、同施行規則第 26 条第 3 号）。当該配分方法によれば、退職給付引当資産の運用収益は、公益事業会計において 106 万 4,315 円を、収益事業会計において 21 万 560 円を、法人会計において 37 万 125 円をそれぞれ計上する必要がある。

#### 【結果】

平成 25 年度における退職給付引当資産の運用収益の問題であるが、今後の事業年度において同様の会計的な取引事例の発生が予測されるため、適正な表示区分と表示金額に心がけられるよう要望する。

### ③ 千葉ポートスクエアの地下駐車場の管理について（提 案）【スポーツ振興財団】

#### 【現状・問題点】

スポーツ振興財団においては、(1) 概要で述べたとおり独自財源が現状では乏しく、経常収益に占める独自財源比率も低い（事業収益の割合は 6～7 割程度にとどまり、補助金収入が 3 割弱を占めている。）ため、自律性に関する懸念がある。こ

れに対して、スポーツ振興財団には独自財源の必要性の認識はあるようであるが、実際には経常収益に大きな影響を与える独自財源の具体的な事業企画はなかった。

今回の外部監査の現場視察の過程で、独自財源の可能性について質疑等を行った結果、監査人側の意見として、次の事業を収益事業として獲得した場合に、スポーツ振興財団の経営上、重要な収益源になる可能性について議論し検討した。

新規事業候補：「千葉ポートアリーナ地下駐車場の管理」

この事業を実際の企画事業として計画するためには、まず、事業の実施可能性に関するマーケティング計画等を効果的、効率的に策定する必要がある。以下、当該地下駐車場の現在の管理スキーム等を記載し、スポーツ振興財団の収益事業としての可能性を検討する。したがって、スポーツ振興財団としては補助金依存率の低減を目指して、以下の独自事業の可能性について検討するよう要望する。

地下駐車場の現在の管理スキームについて、当初は千葉ポートスクエアを市と共同開発した業者の関連会社である特定目的会社が、市と基本協定及び細目確認書を締結して行っていた。それに対して現在は、千葉ポートスクエアの所有権を取得した業者（以下、「地下駐車場管理運営業者」という。）が、地下駐車場の管理を受託している。地下駐車場管理運営業者は、地下駐車場の管理を行うとともに、市に対して地下駐車場の賃借料を支払い、水道光熱費を負担する一方で、地下駐車場利用者からの利用料金を収受している。なお、地下駐車場の現場での管理は、地下駐車場管理運営業者から他の業者に再委託されている。

地下駐車場管理運営業者は、地下駐車場の基本協定等にかかる、市の窓口である都市局まちづくり推進課に対して、地下駐車場の収入や利用者等のデータを開示してはいないが、当該業者が任意に市と基本協定等を締結し、継続して地下駐車場の管理及び賃借・運営（以下、「管理運営等」という。）を行っていること、当該基本協定の締結は随意契約の形式で行われており、競争入札を行った場合のように契約額について競争原理が働くような仕組みになっていないことから、当該業者は地下駐車場の管理運営等により相応の収益を挙げていることが推測される。また、駐車場料金の収受は地下駐車場の出入口に設置されている機械によって自動的に行われ、駐車場の管理は他の業者によって行われていることから、駐車場の管理運営等に従事する人員をほとんど要していないと考えられる。

そこで、地下駐車場の入口を市からの指定管理によって管理しているスポーツ振興財団としては自主事業として、地下駐車場管理運営業者と独自に交渉するなどして地下駐車場の管理運営等業務の獲得を目指すことを検討することが考えられる。新規事業の企画に際してはその事業の収益性を徹底的に調査しなければならない。仮に、スポーツ振興財団が地下駐車場の管理運営等を行う場合、収受できる駐車場料金を試算する必要がある。

地下駐車場の利用料金の算定に当たっては、地下駐車場の利用台数として、平

日・休日・イベント実施日等の別に、時間帯別に駐車数を把握し、推計することが考えられる。また、千葉ポートアリーナではその利用者に地下駐車場の割引券を配布しており、割引券の配布枚数から千葉ポートアリーナの利用台数・駐車料金を推計することができる。

（なお、スポーツ振興財団においては、平成 26 年 11 月 17 日～30 日の 2 週間の駐車場利用状況について、千葉ポートアリーナ利用客への割引券発券の、時間帯及び数量の調査を行った。その結果、2 週間で個人利用客に 400 枚程度、大会の参加者に 800 枚（大会ごとにまとめて 50～200 枚発券している）の配布を行っていた。しかし、各利用者の駐車場利用時間及び大会参加者の実利用者数が不明であることから、駐車場料金の試算ができなかったということであった。今後、割引券発券時に、駐車時間の見込み及び大会参加者の実利用者数を聴取するなどして、駐車場料金の試算をすることが考えられる。）

#### 【結果】

以上述べたとおり、地下駐車場の管理運営等によって収益が上がれば、スポーツ振興財団の経理的な基礎を強化することになる上、公益事業へ利益の繰入れを通じて、市からの補助金に対する依存度を低下させることが可能になるため、地下駐車場の管理運営等業務の事業収益性や獲得可能性をマーケティング計画等の策定により検討されるよう提案する。

## 2. 財政的支援について

### （1）概 要

スポーツ振興財団に交付される補助金の根拠となる要綱は、公益財団法人千葉市スポーツ振興財団運営補助金交付要綱（以下、「補助金交付要綱」という。）であり、所管課は市民局生活文化スポーツ部スポーツ振興課（以下、「スポーツ振興課」という。）である。補助金交付の趣旨は、千葉市民のスポーツ・レクリエーション活動の普及振興に関する事業及びスポーツ・レクリエーションを通じた地域のコミュニティづくりの支援を行うことにより、市民の健全な心身の発達と明るく豊かな地域社会の発展に寄与することである。

補助対象事業等は、スポーツ振興財団の人件費及び運営管理費、スポーツ振興事業及び海洋思想普及事業の 3 つであり、一方、人件費及び運営管理費に対する補助は運営費補助に該当し、スポーツ振興事業、海洋思想普及事業に対する補助は事業費補助に該当する。ただし、補助金交付要綱別表によると、海洋思想普及事業の補助対象経費として、稲毛ヨットハーバー運営に要する事務局・事務所維持管理費が挙げられており、事業費補助の一部は実質的に運営費補助として交付されていると考えられる。また、補助率は対象経費に充てるべきその他の収入額を控除した額の 10 分の 10（全額）とされている。

補助金は、年度初めに、予算に基づくスポーツ振興財団の交付申請によって概算払いがなされる。年度終了後に、スポーツ振興財団から実績報告がなされるとともに、決算額に基づいて精算され、執行額が概算払いされた額を下回った場合は、当該金額が市に還付されている。一方、補助対象事業等の執行額が概算払額を上回ったとしても、補助金が追加交付されることはない。

当該補助金の事業・年度推移は次の表のとおりである。

【補助金の年度推移】

(単位：千円)

| 事業    |          | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|-------|----------|----------|----------|----------|
| 事業費補助 | スポーツ振興事業 | 43,699   | 24,846   | 30,833   |
|       | 海洋思想普及事業 | 44,174   | 61,100   | 62,408   |
| 運営費補助 |          | 52,857   | 57,794   | 48,276   |
| 合計    |          | 140,730  | 143,741  | 141,518  |

(正味財産増減計算書内訳表より作成)

|               |       |       |       |
|---------------|-------|-------|-------|
| 補助金中の運営費補助の比率 | 37.6% | 40.2% | 34.1% |
|---------------|-------|-------|-------|

この表のとおり、過去の3か年は1億4,000万円超の補助金が交付されている。また、補助金中の運営費補助の比率は34～40%程度であり、平成25年度は34.1%と低くなっているが、依然として補助金のうち3分の1を超えている。

## (2) 手 続

スポーツ振興財団の補助金の申請、精算手続についての検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i スポーツ振興財団運営補助金交付要綱及び、補助金の交付から精算までに作成される各書類を閲覧した。
- ii スポーツ振興財団事務局に上述の書類の関連性や補助金精算に関する内部ルール等について質問し、精算手続の妥当性を検討した。
- iii 運営費補助を低減させるための方策について、スポーツ振興財団事務局に対して質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにする。

### ① 補助金の精算手続について

#### ア. 他会計振替額の自主財源算入について (指 摘)

【スポーツ振興財団・スポーツ振興課】

### 【現状・問題点】

補助金の精算手続は、補助対象事業の実施のために要した支出から、収入等の自主財源を差し引いた額を、市から交付された補助金が超過する場合に、当該超過額を市に戻入するものである。しかし、他会計振替額の算入の要否等、補助金の精算手続及び精算額の算定方法が補助金交付要綱等によって明確化されていなかった。

実際の補助金の精算手続においては、スポーツ振興財団が作成した補助金精算内訳資料（「平成 25 年度 公益財団法人千葉市スポーツ振興財団運営補助金の還付について」）の中で、海洋事業からの他会計振替額の収益事業の 2 分の 1 超分（318 万 4,738 円）が自主財源として計上されておらず、海洋事業の収益事業の 2 分の 1（1,071 万 918 円、修正後の決算書では 1,047 万 5,729 円）のみが計上されていた。その理由は、収益事業の 2 分の 1 超の繰入額は任意であることということであった。

しかし、収益事業の 2 分の 1 超の繰入額は任意であるとしても、実際に収益事業から公益事業に繰入れが行われ、当該繰入額の少なくとも一部は補助金の交付対象である公益事業の財源として実際に充てられていたことから、合理的な額を補助金の精算額に反映させるべきであった。

さらに、収支相償に関連して、みなし寄附金の損金算入限度額がスポーツ振興財団において十分に検討されていなかった。

### 【結果】

補助金の精算手続及び精算額の算定方法を、スポーツ振興財団とスポーツ振興課で協議の上、補助金交付要綱等によって明確化されたい。その際には、収益事業の他会計振替額（2 分の 1 超分を含む。）のうち、補助金の交付対象である公益事業の財源として充当される額を自主財源に算入する取扱いとされたい。

また、みなし寄附金の損金算入限度額については、税務当局に確認の上、収益事業の 2 分の 1 超についての適切な繰入額を検討されるよう要望する。

## イ. 補助事業の成果報告について（意見）【スポーツ振興財団】

### 【現状・問題点】

補助金の精算に当たっては、スポーツ振興財団は、補助金交付要綱に従って、補助事業の成果を証する書類である事業報告を所管課に対して提出しており、その参考資料として参加者・事業数・教室数の年度推移に関する資料を添付している。しかし、補助事業の成果を検討する上で、参加者数等の前期比較とその理由の分析や改善策の検討が重要であるが、その記載がなされていない。

スポーツ教室等の参加者に対して実施したアンケート調査について、参加目的や自己実現等への寄与に関するアンケート調査結果等を添付する必要があると考える。また、当該スポーツ事業等の成果が社会へ与えるインパクトに係るデータを中長期的な視点で収集し、年度の成果報告の中でも事業評価指標として継続的に報

告することも必要であるとする。

【結果】

今後は補助事業の成果報告の内容を分析的な視点や満足度指標等を追加して記載し、更に充実するよう要望する。

ウ. 補助事業の精算金額算定事務について（意見）【スポーツ振興財団】

【現状・問題点】

平成 25 年度正味財産増減計算書の表示における他会計振替額の金額と補助金の精算手続を行った際の計算シートの数値が一致していなかった。その理由は、貸倒引当金の修正に伴い、当該他会計振替額が修正されたが、補助金の精算手続上の金額まで修正していなかったことによるということであった。

【結果】

補助金の精算手続は決算額に基づいて行われるものであり、決算報告書の修正を精算手続に反映させるべきであるから、本年度以降留意するよう要望する。

② 人件費の按分比率の見直しについて（意見）【スポーツ振興財団】

【現状・問題点】

運営費補助の充当先として、事業に直接従事していない役職員の人件費に充てられる割合が高い。今後、市からの委託業務や自主事業の従事割合が増大した場合は、人件費の按分割合が実態に合わなくなるため、適宜見直しを行う必要が生じる。また、法人会計に区分されている役職員が直接的にも事業に関わる場合、法人会計に割振られている事業従事割合を見直さなければならなくなる。

【結果】

上記の場合は、法人会計に計上される人件費の計上額を減少させ、それに連動して運営費補助も減少させるよう要望する。

3. 業務委託または指定管理業務について

3-1. 千葉ポートアリーナに係る委託業務及び指定管理業務について

(1) 概要

① 委託業務について

スポーツ振興財団は、業務委託として市から、千葉市スポーツ教室業務及び健康づくり事業業務を受託している。これらの業務は、業務の内容、参加者・教室指導者・教室運営等を定めた各業務委託仕様書に従って実施される。

委託業務の所管課はスポーツ振興課であり、業務委託の方式は随意契約による。また、平成 25 年度の業務委託の契約期間は平成 25 年 4 月 1 日から平成 26 年 3 月 31 日の 1 年間であり、1 年ごとに新規に契約が締結されている。各委託事業の委託料の内訳は次の表のとおりである。各事業の委託料は第 2 四半期から第 4 四半期にかけて分割して支払われ、事業年度終了時に執行残額がある場合は、当該残額が市

に返還される。

【受託事業収益の年度推移】

(単位：千円)

| 科目      | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|---------|----------|----------|----------|
| 受託事業収益  | 12,473   | 15,669   | 14,820   |
| スポーツ教室  | 12,473   | 15,669   | 14,413   |
| 健康づくり講座 | -        | -        | 406      |

(支出金精算書より作成)

千葉市スポーツ教室業務は、スポーツを始めるきっかけづくりの場として、高齢者の健康増進、子どものスポーツの関心高揚を目的として、入門者向けの内容を基本に実施される。平成 25 年度においては、千葉ポートアリーナ他 21 施設において、26 種目・75 教室が実施され、延べ 3,308 人が参加した。

また、健康づくり事業は、平成 25 年度からスポーツと健康をより深く関連づけた身体活動を通し、特に働き盛りの市民に対して、生活習慣の改善と動機づけを行うとともに、改善した生活習慣の継続を支援することを目的に実施されている。平成 25 年度においては、千葉ポートアリーナトレーニング室 (2) 等において、リフレッシュ体操やシェイプアップ、骨盤エクササイズ等が行われ、延べ 931 人が参加した。

② 指定管理業務について

スポーツ振興財団は、千葉市教育委員会指定管理者選定評価委員会（以下、「指定管理者選定評価委員会」という。）による審査・選定を経て、千葉ポートアリーナの指定管理業務（以下、「指定管理業務」という。）を受託している。指定管理業務の契約期間は平成 23 年 4 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 日までの 5 年間であり、指定管理業務の所管課はスポーツ振興課である。千葉ポートアリーナの概要は以下の表のとおりである。

|      |                                                              |
|------|--------------------------------------------------------------|
| 名 称  | 千葉ポートアリーナ                                                    |
| 所在地  | 千葉市中央区間屋町 1 番 20 号                                           |
| 施設規模 | 敷地面積 15,994.83 m <sup>2</sup> 、延床面積 19,509.02 m <sup>2</sup> |
| 構 造  | 鉄骨鉄筋コンクリート造 (一部鉄筋コンクリート造)<br>地下 2 階地上 3 階建、塔屋 1 階            |
| 施 設  |                                                              |

|                     |                                                                                                                                                    |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| メインアリーナ             | 2,730 m <sup>2</sup><br>(1) 観客収容人数<br>固定席 4,380 席、ロールバックチェア 616 席<br>仮設席 2,500 席、車椅子用スペース 8 席<br>(2) 主要設備等<br>各種競技用具、舞台装置、大規模映像装置、<br>放送設備、自動放水銃装置 |
| サブアリーナ              | 769.6 m <sup>2</sup>                                                                                                                               |
| トレーニング室 (1)         | 259.2 m <sup>2</sup>                                                                                                                               |
| トレーニング室 (2)         | 116 m <sup>2</sup>                                                                                                                                 |
| 体力測定室               | 134.4 m <sup>2</sup>                                                                                                                               |
| スポーツ&コミュニ<br>ティコーナー | 195.8 m <sup>2</sup>                                                                                                                               |
| その他                 | 幼児体育室、選手控室、事務室、中央監視室、<br>機械室、電気室                                                                                                                   |

次に、指定管理業務にかかる千葉ポートアリーナの利用状況等の推移は以下の表のとおりである（管理業務に係る事業報告書より作成）。

| 区 分          | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|--------------|----------|----------|
| 利用料金収入（千円）   | 91,716   | 78,004   |
| 利用者数（人）      | 298,924  | 245,878  |
| メインアリーナ      | 202,128  | 160,759  |
| サブアリーナ       | 53,241   | 42,252   |
| トレーニング室 (1)  | 17,922   | 18,351   |
| トレーニング室 (2)  | 10,765   | 11,785   |
| 附帯施設         | 14,559   | 12,453   |
| 体力測定室        | 309      | 278      |
| 利用率（メインアリーナ） | 80.1%    | 80.2%    |
| 利用率（サブアリーナ）  | 86.0%    | 87.7%    |

この表のとおり、平成 24 年度と比較して平成 25 年度は利用料金収入・利用者とも減少しているが、メインアリーナとサブアリーナの利用率に大きな変動はなく、平成 24 年度に実施された大規模なスポーツ大会で平成 25 年度に実施されなかったものがあること等が理由である。

また、千葉ポートアリーナの体力測定室は、利用者が立ち寄りやすい 1 メインアリーナやトレーニング室の近くにあるにもかかわらず、利用者はわずか 300 人程度

にすぎず、有効活用ができていたとは言い難い状況にある。

指定管理業務の実施に当たり、市とスポーツ振興財団との間において、千葉ポートアリーナの管理に関する基本協定（以下、「基本協定」という。）及び、年度ごとに千葉ポートアリーナの管理に関する年度協定（以下、「年度協定」という。）が締結されている。この基本協定書第 36 条において、スポーツ振興財団の維持管理業務として、1 件 100 万円以下の個別修繕は、当該修繕に要する費用が指定管理委託料に含まれているとして、スポーツ振興財団が費用を負担し、100 万円超の修繕は市とスポーツ振興財団が協議の上、当該修繕に要する費用の負担割合を決めるものとされている。

また、基本協定書第 49 条において、指定管理業務の実施による利益が見込まれる場合は、割引券の配布・スポーツ振興財団の負担による修繕の実施・備品の購入及び市への寄付等により、利益を市又は施設の利用者に還元することとされている。なお、年度協定において、これらの還元は当該事業年度の末日までに行うこととされている。年度ごとの指定管理事業収益（指定管理委託料）の推移は次の表のとおりである。

【指定管理事業収益の年度推移】

（単位：千円）

|          | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|----------|----------|----------|----------|
| 指定管理事業収益 | 165, 947 | 161, 371 | 160, 842 |
| （提案時）    | 160, 336 | 161, 371 | 160, 684 |
| 差 異      | 5, 611   | 0        | 158      |

（正味財産増減計算書・提案時の年次収支計画より作成）

この表のとおり、選定評価委員会に対する指定管理業務の提案時の年次収支計画と実際の指定管理事業収益がほとんど一致しており、概ねスポーツ振興財団の当初の計画どおりに推移している。

## （２）手 続

スポーツ振興財団の委託業務が委託契約書及び業務委託仕様書に従って行われているか、及び、指定管理業務（利益の還元を含む）が、諸法令及び選定評価委員会への提案文書・基本協定書・年度協定書等に従って行われているかについての検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i 諸規程・関連資料等を閲覧した。
- ii 千葉ポートアリーナの現場視察を行った。
- iii スポーツ振興財団事務局及びスポーツ振興課への質問手続を実施した。

## （３）結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにする。

## ① 業務委託における業務完了報告について（意見）【スポーツ振興財団】

### 【現状・問題点】

事業年度終了後にスポーツ振興財団から所管課であるスポーツ振興課に対してなされている業務完了報告において、具体的な事業内容が記載されていない。また、要した費用について費目別の総額のみが集計されており、個別の教室等ごとの費用は明らかにされていない。

### 【結果】

管理費などの共通経費は教室ごとの把握が困難であると考えられるが、教室ごとに発生する謝金や消耗品、賃借料などもあることから、今後は、できる限り所管課が費用の内容及び妥当性を精査できるような形式での報告とされるよう要望する。

## ② 指定管理について

### ア. 利益等の還元について（意見）【スポーツ振興財団・スポーツ振興課】

#### 【現状・問題点】

平成 26 年度において、スポーツ振興財団は、公益事業へ（市民の利便のため）の利益の還元として、千葉ポートアリーナで使用する備品である柔道畳（1,220 万円・費用処理）及び新体操用マット（442 万円・スポーツ振興財団所有の備品）を購入した。当該備品は千葉ポートアリーナの指定管理業務において利用するものであるため、本来は購入費用を市が負担するか、市において購入すべきものである。当該備品の購入が、スポーツ振興財団から市への利益等の還元（基本協定書第 49 条）として行われたものであるかについては、平成 25 年度に計上した利益を財源とするものであるため、いずれも基本協定書第 49 条に基づく利益等の還元として行われたものではないということであった。

また、年度内における利益計上の見通しを的確に予測することが困難であること等を理由として、利益等の還元に関する当該条項はほとんど適用された事例がないということであった。なお、少ない事例のひとつとして、平成 24 年度に建築基準法に基づく建築物及び建物設備定期点検業務委託によって「要是正」という指摘を受けた箇所の一部で、千葉ポートアリーナの建物外壁・広場面床面、タイル貼り外壁部分を修繕（330 万円）したものがあ

る。この点、利益等の還元は、利益が見込まれる年度中に行うこととされているが、指定管理業務による収益は千葉ポートアリーナの利用者数（利用料金はスポーツ振興財団の収益となる）や天候等によって大きく左右されるものであり、一定の収益を安定的に発生させるものではないため、そもそも指定管理業務によって利益が発生するかどうか及び利益が発生するとしてもその金額を年度中に的確に判断することは難しい面もある。また、仮に年度末近くになって、指定管理業務によって利益が見込まれることが判明したとしても、その後、当該年度中に市に

とって有益な還元方法をスポーツ振興財団内で検討し、市と協議の上、還元を実行することは、実務上可能性が低い。他方、指定管理期間の最終年度でなければ、翌事業年度中に還元することを基本協定書及び年度協定書等に明記し、指定管理期間内に行うことは実現可能である。

#### 【結果】

利益等の還元の条項の適用について、利益の還元を事業年度終了後に実施することもできるよう弾力的な内容に見直すことを要望する。

なお、建築基準法に基づく定期点検において、特に利用者の安全面に影響がある箇所について是正を要するという結果であった場合は、スポーツ振興財団からの利益等の還元がなくとも、施設の所有者である市において修繕を行う必要がある。

#### イ. 提案事項の重要な変更に関する協議について（指 摘）

##### 【スポーツ振興財団・スポーツ振興課】

#### 【現状・問題点】

スポーツ振興財団では平成 23 年度から給与（役員報酬を含む）・諸手当を削減している。当該削減は、千葉ポートアリーナの指定管理業者の選定に当たり、経費の削減努力を示すために行われたものである。

この点について、スポーツ振興財団は、平成 25 年度以降、税引後当期一般正味財産増減額の黒字を計上したことを理由として、その半分弱の額を給与・地域手当等の削減率の縮小の充当財源として活用している。

しかし、スポーツ振興財団は、平成 27 年度までの指定管理者の選定において、経費の削減を主要な提案事項としていた。また、給与や諸手当の削減率の縮小により、指定管理業務に従事する職員の人件費が増大することになるため、翌年度以降の利益等の還元において影響がある。

一方、スポーツ振興課においては、事業報告の中で給与・諸手当の復活を把握したということであったが、人件費総額が提案額を下回る実績となっていたため、提案どおりの実績・成果があったとして認識しており、特段問題視していないということであった。

この点、スポーツ振興財団の業績が向上した場合、それに貢献した役職員に対して還元を行うことは、合理的であり、役職員のモチベーションを高めるためにも必要と考えられる。また、役職員に支給する給与・諸手当は、給与規程等に反しない限りにおいて、スポーツ振興財団内部で決定すべき事項でもある。

しかし、スポーツ振興財団は、平成 27 年度までの指定管理者の選定において、経費の削減を主要な提案事項としており、翌年度以降の利益等の還元において影響があるのであるから、それらの削減率を縮小させる場合、所管課であるスポーツ振興課及び選定評価委員会に対して事前に相談等を行う必要があったものと

考える。

また、スポーツ振興課としては、スポーツ振興財団が選定評価委員会で提案した人件費削減の手法について、削減率の縮小という変更理由の合理性と原因分析の十分性等を所管課として真摯に検討すべきであったものと考えられる。そのためには、スポーツ振興財団においても削減の段階的復活の合理性に係る説得的なデータと理由を準備し所管課へ提出する必要があった。

#### 【結果】

今後、指定管理において選定評価委員会に対して提示した経営上の提案事項等について変更を行う場合、事前にスポーツ振興課及び選定評価委員会に当該事項の変更をその根拠とともに文書で提出し、必要に応じて適宜協議等されるよう検討されたい。

### 3-2. 稲毛ヨットハーバーの管理許可に基づく事業の実施について

#### (1) 概 要

稲毛ヨットハーバー管理事務所は、昭和 57 年 12 月に建設され、所管課である都市局公園緑地部公園管理課（以下、「公園管理課」という。）からの管理許可に基づき運営する施設である。総面積は 107,000 m<sup>2</sup>（陸面積 82,000 m<sup>2</sup>、水面積 25,000 m<sup>2</sup>）、セーリング区域は最大 360ha である。市民のスポーツ活動の普及振興に関する事業及びスポーツ施設の効率的な管理運営を行い、もって市民の健全な心身の発達とうるおいのある市民生活の形成に寄与することを目的とし、①各種スポーツ事業の実施、稲毛ヨットハーバーの管理運営、②海洋知識等スポーツ活動に伴う自然に関する知識の普及事業、③セーリング区域の監視、④稲毛ヨットハーバーの管理許可による施設の管理及び運営を主な事業としている。

このような稲毛ヨットハーバーに関する事業（以下、「稲毛ヨットハーバー事業」という。）の予算規模は、平成 26 年度（事業収支計算ベース、事業活動収入計）で公益目的事業（2）が 6,299 万円、収益目的事業（2）が 5,047 万円である。これらの事業を支える人員数は 5 人、学校関係（中学・高校・大学のヨット部）や一般のヨット及びウィンドサーフィン愛好家、小・中学生を対象としたジュニアクラブ団体、市民（男女年齢を問わず）を主な顧客とする。事業実施の根拠となる管理許可は毎年度、市へ申請して今日に至っている。

稲毛ヨットハーバー事業の事業別・年度別の推移は次の表のとおりである。

#### 【稲毛ヨットハーバー事業の業務実績推移】

（単位：千円）

| 科 目  | 平成 24 年度 |        | 平成 25 年度 |        |
|------|----------|--------|----------|--------|
|      | 公 2      | 収 2    | 公 2      | 収 2    |
| 経常収益 | 69,338   | 49,772 | 75,222   | 49,713 |
| 事業収益 | 7,404    | 46,651 | 8,776    | 46,547 |

|                |         |         |         |         |
|----------------|---------|---------|---------|---------|
| 受託施設管理事業収益     | -       | -       | 126     | -       |
| ヨット保管事業収益      | 3,604   | 17,050  | 4,376   | 14,905  |
| ヨット貸出事業収益      | 1,471   | -       | 1,759   | -       |
| ハーバー附帯設備使用収益   | 2,329   | 20,158  | 2,516   | 23,686  |
| ボード保管事業収益      | -       | 4,821   | -       | 4,633   |
| 飲食・物販事業収益      | -       | 4,623   | -       | 3,324   |
| 受取補助金等         | 61,100  | -       | 62,408  | -       |
| 受取負担金          | 352     | -       | 298     | -       |
| 受取寄附金          | 355     | -       | 3,389   | -       |
| 雑収益            | 127     | 3,120   | 351     | 3,166   |
| 経常費用           | 85,974  | 23,498  | 94,220  | 21,703  |
| 事業費            | 85,974  | 23,498  | 94,220  | 21,703  |
| 当期経常増減額        | △16,637 | 26,274  | △18,998 | 28,009  |
| 他会計振替額         | 12,313  | △12,313 | 12,397  | △13,660 |
| 税引前当期一般正味財産増減額 | △4,323  | 13,961  | △6,601  | 14,349  |
| 法人税・住民税及び事業税   | -       | 4,729   | -       | 1,802   |
| 当期一般正味財産増減額    | △4,323  | 9,232   | △6,601  | 12,547  |

(正味財産増減計算書より作成)

注：表中、「公2」、「収2」はそれぞれ「公益目的事業2」、「収益事業2」を意味する。

この表のとおり、事業収益の大部分は収益事業のヨット保管事業収益及びハーバー附帯設備（駐車場等）使用収益によるものである。また、公益事業（2）の経常収益はその大部分が補助金であるが、平成25年度においては公益事業（2）が1,900万円の赤字であり、収益事業（2）は2,801万円の余剰金が発生しており、それぞれの赤字額も余剰金の額も前年度と比較して増加している。

## (2) 手 続

稲毛ヨットハーバー事業の管理許可業務の整備・運用状況を検証するために、次のような監査手続を実施した。

- i 「都市公園管理許可条件書」を入手し、管理等の運用のルールに係る規定を確認し、スポーツ振興財団事務局に必要な質問を行った。
- ii 稲毛ヨットハーバー管理事務所の改修工事に関して、見積書・契約書・決裁伺書、改修工事に関する千葉市からの回答書等を入手し、入札の適否、受注金額の妥当性を確認し、スポーツ振興財団事務局・施設長およびスポーツ振興課に必要な質問を行った。
- iii 平成25年度における決算書や仕訳等の実績を示す文書を入手し、閲覧・勘定分析し、スポーツ振興財団事務局に必要な質問を行った。

iv 稲毛ヨットハーバーへの現場視察等を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにする。

#### ① 未収入金管理について（指 摘）【スポーツ振興財団】

##### 【現状・問題点】

稲毛ヨットハーバー事業における未収金は、ヨット及びボード等の保管に伴う施設利用料の未払いから発生するものである。その未収金は、平成 25 年度末現在、171 万 7,954 円であり、それに対する貸倒引当金は 45 万 214 円設定されている。

このような未収金について、平成 9 年度から平成 25 年度までの未収金の回収状況を確認したところ、内規（「未収金・損金処分判断基準（財務規程別表 2）」）に基づき、5 年を経過した、貸倒懸念債権と評価した未収金について、定期的に発生年度の古いものから損失処理をしていた。

貸倒引当金について財務規程第 13 条に「回収不能のおそれのある金銭債権については、将来の貸倒損失の発生に備えて、別に定める基準により算定された貸倒引当金を計上する。」とあり、また、計算書類の重要な会計方針には「債権の貸倒による損失に備えるため、一般債権については税法上の法定繰入率により、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上している。」と記載されている。

また、この判断基準をより具体的に記述した未収金・損金処分判断基準（財務規程別表 2）では「5 年を経過した未収金（貸倒懸念債権）については、決算期において計上されている貸倒引当金の範囲内で発生年度の古いものから引落し（損失）処理することができるものとする。」と規定されている。

この財務規程別表 2 においては、例えば、未納者で連絡手段があり、未払いの認識のあるもので生活困窮（破産宣告者）、本人死亡等については事実内容を確認し、適宜損失処理ができることになっている。しかし、未納者に対する個別の対応状況を記載した「未納者状況詳細」のサンプルや稲毛ヨットハーバー未収金一覧表（回収状況）を閲覧しても、個々の未納者が具体的に財務規程別表 2 記載のどの区分に当たるのか、書面上判別できない。また、5 年経過までの間に誰がどのように未納者への回収努力を行ったのか、「未納者状況詳細」に管理番号が記載されていないため未収債権の全てについて網羅的に回収可能性の検討を行ったのか、その前提としてそもそも未収債権が網羅的に計上されているのか等について確認することができなかった。更に、死去した未納者の相続人に対して連絡を行った等、書面上その回収努力の形跡が見られない。

特に未収金一覧表上、管理番号が未記入のものが散見され、年度ごとに未納者別に金額が記載されているものの、その金額が年度内のいつまでの発生分からなるの

か等、客観的に確認することが困難な状況である。

#### 【結果】

今後は次の点を考慮することにより、ヨット陸置料、船具ロッカー利用料及びボードセール保管料の未納者事務取扱基準に沿って、適正な督促及び管理を実施することにより、未収金管理に関する内部統制の整備・運用状況について改善されたい。

- i 管理番号等に基づき、帳簿上の未収金金額と補助簿である未収金一覧表、未納者詳細の整合性が一覧できるようにすること。
- ii 未収金に関する職員間の情報共有及び他のチェックすべき書類との整合性等の再確認・定期的なチェックを適切に行うこと。
- iii 別表 2 に記載の未収金の評価について、未納者がどのようなレベルにあると評価することができるのか等を詳細に記載すること。
- iv 時効期間としての 5 年間の経過までの間にどのような回収努力が網羅的に行われているかについて、確認できるようにすること。
- v 稲毛ヨットハーバーの所属長、スポーツ振興財団事務局の経理担当者が内容確認の上、書面上に承認印を押印すること等。

### ② レストラン運営会社の破産について（指 摘）【スポーツ振興財団】

#### 【現状・問題点】

稲毛ヨットハーバーのレストラン業務を受託していたA社が平成 24 年 2 月 1 日に破産手続を開始し、その結果、スポーツ振興財団では同社に対する債権が総額で 262 万円貸倒れとなった。

平成 22 年度レストラン運營業務契約書（以下、「契約書」という。）第 11 条 4 項では、「販売手数料は、毎月 1 日から月末までの月間販売実績を集計し、翌月 20 日までに甲（スポーツ振興財団）の指定する口座に支払うものとする」とあり、第 13 条第 2 項では「甲（スポーツ振興財団）は、次の各項に該当するときは、契約を解除することができる。…販売手数料等を指定された期限内に納付せず三カ月を経過したとき。」とある。

同社は平成 22 年 4 月から営業を開始し、同年 8 月までは回収期限の 2～3 か月遅れで販売手数料を支払っていた。しかし、9 月分以降未回収の状態が続き、平成 23 年 3 月 11 日の東日本大震災の発生に伴い、稲毛海浜公園が立入禁止となり、レストラン営業の継続が不可能となったこともあり破産したものである。

そこで、同社の破産に至るまでの経緯を調査したところ、A社からの支払が遅延し始めてから数か月間督促を行っておらず（書面による督促は一度しか行っていない）、また、平成 22 年 10 月 1 日に発行した請求書の支払期日は契約で定められた期日である同月 20 日より 2 か月以上遅い同年 12 月 27 日としていた。これらの事実は、販売手数料等の支払い遅延を事実上容認していたことを意味し、債権管理

が適切になされていなかったと考えられる。A社の支払い遅延が最長で6か月にも及んでいたことから、契約書第13条の解除要件に該当していたものと考えられる。

また、同社が毎月提出していた月間販売実績（契約書第10条第1項）を単に手数料の算定が正しいかどうかだけを確認するだけでなく、同社の日々の経営状況の把握にも利用していれば、より早い段階で滞留債権の増加に対応することができたものと考えられる。また、口頭での督促の効果が認められない場合、内容証明郵便等による通知を送付し、契約を解除するなど、早期に対応を行っていれば、多額の貸倒れを発生させることはなかったと考えられる。

#### 【結果】

今後同様の問題に適切に対応するよう、月間販売実績等のデータや実地での営業成績の状況を適時適切に把握する努力を行い、滞納債権が貸倒懸念債権と評価される前に文書により督促や催告等を実施し、早期の債権回収に努力されたい。

### ③ 長期間放置ヨット等の廃棄について（指 摘）

#### 【スポーツ振興財団・スポーツ振興課】

#### 【現状・問題点】

平成25年度に長期間放置されていたヨット等について、施設内で一定期間の告知後、利用者本人から届出がないものは、スポーツ振興財団内の決裁を受けて除却している。具体的には以下の所有者不明物品（艇・ボード等）の廃棄処分を行っている。

#### 《廃棄処分対象物品》

ヨット27艇他附属品一式、ウィンドサーフィンボード12枚及び附属品一式  
（資産価値不明）

平成25年9月中から10月11日までの約1カ月間、稲毛ヨットハーバー内のみで告知（ホームページでの告知は行っていない）、併せて所有者不明物品一覧表によれば過去10年間の陸置申請履歴等で所有者本人の確認を行う等の作業を行い、所有者不明と判断したものを廃棄したということである。

このような廃棄処分は、ヨット等の台帳管理・物品管理が適切に行われていなかったこと、平成23年3月の東日本大震災の影響もあり、物品の特定が更に困難になったことにより実施されたものと考えられる。

今回の処理には、所有者が判明しているヨット等について書面による個別承諾の問題があり、廃棄を行う前に法律専門家の助言を受けるなど慎重な対応が必要であった。また、今回の外部監査では除却した不明艇に係る保管料等の未収計上が適切に行われていたかどうかについて確認できなかった。

#### 【結果】

今後は、利用者との間の契約文書に相当する千葉市稲毛ヨットハーバー艇陸置場・係留用浮桟橋利用許可申請書等において、長期間料金を滞納した場合の処分等

に関する規定を明記するよう検討されたい。また、ハーバー内の陸置場及び係留用浮棧橋の利用状況を的確に把握し、不明艇が発生しない管理に心掛けることを要望する。

なお、現場視察を行った際に、ハーバー内に存在した寄贈艇（A級ディンギ等）が固定資産台帳に記載されていなかった。寄贈者の意思を再確認し、有効活用を検討し、固定資産台帳にも公正な評価額で受け入れ、記載することを要望する。

#### ④ 市所有物品の管理について（意見）【スポーツ振興課】

##### 【現状・問題点】

稲毛ヨットハーバー事務所内にあるレストラン内の資産は、市が保有しているものであるが、スポーツ振興財団が管理を行っており、無償でスポーツ振興財団がレストランの運営事業者に転貸している。それらの管理物品について、無償貸与備品一覧上の保温機、揚げ物機、冷凍・冷蔵庫、温水機レジ前台2台について、市備品明細一覧表（市作成）と現物照合した結果は次のとおりであった。

- i 冷凍庫：廃棄済であるにも拘らず、スポーツ振興財団及び市の一覧表から除却・廃棄処理されていなかった。
- ii レジ前2台：市作成の備品明細一覧表上に記載がないが、無償貸与備品一覧表上は存在する。なお、監査の過程で、レストランの前賃借人が所有権を放棄したものであることがわかった。

従来より、市の担当者から千葉ポートアリーナの担当者に対し、スポーツ振興財団が管理している資産を全て記載した5月末時点の備品明細一覧表を一括して交付し、資産の実在性の確認を求めていたが、稲毛ヨットハーバー内の資産の実在性の確認が定期的に行われていなかった。これらの確認漏れはスポーツ振興財団内部での意思の疎通に問題があったことが原因である。

##### 【結果】

備品台帳一覧表の記載内容の正確性を高めるため、現物確認に関する具体的なチェック体制（現物の数量確認だけでなく、現物の使用状況、劣化状況等の確認も含む。）の整備を検討するよう要望する。また、所管課のモニタリングの観点から、スポーツ振興財団の確認結果の妥当性を自ら視察して確認するよう要望する。

#### ⑤ 改修工事の会計処理について（指摘）【スポーツ振興財団】

##### 【現状・問題点】

平成25年度にスポーツ振興財団は稲毛ヨットハーバー管理事務所の1階部分について、大規模な改修工事を実施している。その経緯は事項（⑥）に記載しているが、工事内容と固定資産台帳の登載内容に大きな相違点があった。

すなわち、稲毛ヨットハーバー管理棟の改修工事総額3,885万円の工事内容から、建物附属設備及び什器備品と判断できたものを抜き出し（1,293万円）、明確に判断できない部分2,591万円を7対3の割合で構築物と修繕費に按分して会計処理を

行っている（法人税法基本通達第 8 節 7-8-5）。

このように、当該工事に伴い取得した資産の内訳分析において、上記のように資産種類が不明とされた部分が多額であり、その資産を構築物という全く今回の工事と関係ない資産種類に集計し固定資産台帳に計上したことは、貸借対照表の固定資産の表示科目の金額を大きくゆがめ、償却計算の結果としての減価償却費も 1 か月分の計上額ではあるが不適正であり、今後の減価償却額に間違った大きな影響を与えるものであった。見積金額ベースでの試算であるが、具体的には、構築物：1,814 万円⇒ゼロへの変更、建物付属設備：1,267 万円⇒3,150 万円への変更が必要であり、平成 25 年度の修繕費 777 万円は本来、596 万円であった。工事に伴い明らかに取壊し費用と判断されるものは 113 万円であった。減価償却費に算定上、耐用年数を 50 年としているが、建物付属設備の場合は 15 年の耐用年数で減価償却費を計算しなければならない。したがって、平成 25 年度決算上は、1 か月分の計上（平成 26 年 3 月取得）であるため、耐用年数の相違に基づく差異は僅少であるが、平成 26 年度以降は 100 万円以上の差異が発生し、スポーツ振興財団の経営の負担増となる。

ちなみに、法人税法基本通達（第 8 節 7-8-5）の「資本的支出と修繕費の区分の特例」に許容として示されている「修繕費 30%相当額」の計上には一定の条件が付されており、元来、稲毛ヨットハーバー管理事務所を所有していないスポーツ振興財団にとって適用がないものと判断される。また、当初不明な工事部分とされた内容は分析の結果、一部を除き資産種類等が判明できるものであった。

#### 【結果】

今回の大規模改修工事に伴い取得した資産と修繕費、取壊し費用等の区分を会計理論的にかつ法人税法的にも適正に仕訳処理して、平成 25 年度において誤って処理し財務諸表に歪みを生じさせた項目について、適正な表示科目と表示金額に修正するよう、努力されたい。

なお、当該工事契約を行うに当たり、参考見積を結果として落札した業者の 1 社からしか入手していなかった。入札の公正性を確保するためにも、複数社からの参考見積を入手し、予定価格の基礎となる設計金額を作成するよう要望する。

### ⑥ 大規模改修工事について（指 摘）【公園管理課】

#### 【現状・問題点】

稲毛ヨットハーバー管理棟の改修工事は、千葉市が所有する施設に対してスポーツ振興財団が大規模改修を行ったものであり、極めて異例の工事であったと考えられる。当該工事対象施設は経年劣化に伴い、従来から改修工事を市に対して要求していたが、市の財源不足を理由に所管課である公園管理課が予算要求することができなかったため、スポーツ振興財団が工事を実施する申請をしたものである。しかし、当該工事の費用負担に関する合意は文書上存在しない。

### 【結果】

大規模改修工事に関する費用負担に関する合意は、必ず文書で行われたい。

### ア. 大規模改修工事の資産性と費用負担について（指 摘）【公園管理課】

#### 【現状・問題点】

現場視察及び見積書、改修協議文書、添付図面及び写真等各種資料の閲覧の結果、既存の設備を除却・廃棄し、新しい建物付属設備として取替えていることから、耐用年数を延長し、かつ資産価値を高める改修工事であった。これに対し、所管課である公園管理課は、単なる機能維持のための修繕と認識していたということであるが、新たな資産の取得を伴う資本的支出であることは明らかである。

都市公園施設管理許可条件書の「5 施設の修繕等（2）」では、「施設の修繕については、市長と協議して決めなければならない。ただし、申請者（スポーツ振興財団）の責めに帰すべき理由の場合は、申請者（スポーツ振興財団）の負担で行わなければならない。」とあり、スポーツ振興財団の責めに帰さない今回の工事については、機能向上・耐用年数の延長等を伴う資本的な支出（地方財政における普通会計の性質別の用語でいえば、「普通建設事業費」に該当するような工事：基本的には第15節「工事請負費」によるもの）に該当する工事（大規模修繕的な工事を含む。）であり、市の予算により当該工事を実施し、建物台帳や工作物台帳等の管理の対象とすることが、地方自治法及び公有財産規則等の財産管理において予定されているものである。

一方、スポーツ振興財団は事実上大規模改修工事の資金を負担して資産を取得することになってしまったため、今後発生する減価償却費という発生コストを耐用年数にわたって負担しなければならない。

### 【結果】

当該大規模改修工事に伴う費用負担の問題について、早急に解決されたい。また、稲毛ヨットハーバー管理事務所の一部が管理許可事業者の資産となっていることについて、寄付採納の手続を検討されたい。併せて寄付により生じた費用を公益目的事業会計の経常外費用として処理することも検討されたい。

また、独立した法人としてのスポーツ振興財団と管理許可を行った公園管理課との間の資産管理及び財産管理のルール化が存在しないという問題も存在している。この問題についても双方の協議により早急に解消されたい。

### イ. 大規模改修工事に伴う建物台帳の整理について（指 摘）【公園管理課】

#### 【現状・問題点】

今回の改修工事の対象となった建物付属設備は公園管理課において地方自治法等に基づく財産管理がなされなければならない財産であり、公有財産台帳の建物台帳に管理されているものである。しかし、公園管理課は建物台帳の所定の処理を行っていなかった。公有財産規則第37条4項によれば「一部の改築の場合は、

この物件の台帳価格から取払部分の台帳価格又は評定価格を控除し、これに改築費を加算した価格」を台帳価格とする旨の規定がある。財産管理の第一次的な責任者である公園管理課において、このような大規模な改修工事の許可に基づく自らの財産の取壊しを建物台帳に反映せず、その必要性も認識しないことには少なからざる問題がある。

**【結果】**

第1次的な財産管理者である公園管理課は財産管理に係る関連法令等を再確認し、正しい財産管理に努められたい。

**⑦ 書類管理について（指 摘）【スポーツ振興財団】**

**【現状・問題点】**

平成24年2月に破産手続を開始したレストラン運営会社から、レストラン運営業務契約書第10条に基づき、毎月売上報告書、レジの売上シートを入手し、月に1回売上集計表を作成していた。平成23年1月の売上集計表以外の関係書類を稲毛ヨットハーバー管理事務所改修工事の際に、倉庫の空きスペースがないという理由で廃棄している。しかし、この点については、文書取扱規程第18条及び同別表により、会計に関する書類は10年間保存が義務付けられている。

**【結果】**

文書管理の基本を再度認識しルールに基づいた文書管理を実施されたい。

**⑧ プレジャーボートの停泊問題について（指 摘）**

**【スポーツ振興財団・スポーツ振興課】**

**【現状・問題点】**

B社が保有するプレジャーボートについて、平成20年以降係留を許可した後に、当該艇が稲毛ヨットハーバー安全運用規程第2条における舟艇の定義に合わないことが明らかになり、係留の可否が問題となった。同規程では、「舟艇」とは、エンジン付きの場合、「監視協力艇及び監視救助艇」に限定されている。これについて、スポーツ振興財団内部で、係留してはいけないという規定もないこと及びスポーツ振興財団の自主事業の事業協力艇としての役割を持たせることで、事業運営および収益性の両面から有益と判断し、平成26年4月1日付で覚書を締結、係留を許可している。なお、平成25年度については利用料金を収受しているものの、文書による覚書は締結していない。

当該艇は、実際には監視協力艇または監視救助艇としての役割を果たしておらず、安全運用規程違反である。

**【結果】**

今後はこのような係留用浮桟橋に空きが生じた場合の活用にあわせて安全運用規程を改訂されること及び法律的な問題が生じた場合には専門家に事前に相談して利用者によって不公平感のあるような運用にならないよう適切に対応されたい。

⑨ 経営指標について（意 見）【スポーツ振興財団】

【現状・問題点】

稲毛ヨットハーバーの経営指標として、レンタル艇の中長期更新計画のみ作成しているが、施設の稼働率について明確な目標指標及び目標数値がない。また、稲毛ヨットハーバー全体の中長期経営計画がない。

【結果】

今後は自主事業の拡大を念頭においた計画策定を目指し、数値目標に基づいた経営管理を行うよう要望する。

⑩ スポーツ振興財団保有の艇（潮風）等の活用について（意 見）

【スポーツ振興財団】

【現状・問題点】

監視艇業務日誌（平成 25 年度）を閲覧したところ、潮風（平成 6 年 8 月取得、取得価額 2,977 万円）は年 12 回程度しか利用されていなかった。同艇の免許保有者が 2 人のみであり、救助艇として利用するにも船体が大きすぎるのが原因ということである。また、経年劣化が進み、修繕費が嵩む可能性がある。

【結果】

今後は、稲毛ヨットハーバー管理事務所の独自事業の企画の際に、3 階に設置されているレストランとタイアップした企画を策定するなど、現在の使用状況以上の艇の有効活用を要望する。

なお、潮風以外にも市から賃借している監視艇（いそ風及びまつ風）を管理しており、潮風に比べて小ぶりの艇であることから、狭い湾内で潮風に比べて活用されている。両艇とも潮風より製造が古く、経年劣化で潮風同様大規模な修繕が必要な状況にある。救助艇は必要不可欠であることから、今後の事業遂行上、3 艇をどのように位置付けていくかを具体的に検討されるよう要望する。

⑪ 料金滞納の場合の取扱いについて（意 見）【スポーツ振興財団】

【現状・問題点】

稲毛ヨットハーバー許可申請書には、料金滞納の場合の取扱いについての記述がない。

【結果】

法律専門家に相談の上、その内容を申請書等に反映されるよう要望する。

⑫ 料金表について（意 見）【スポーツ振興財団】

【現状・問題点】

料金表には、窓口に来た利用者に関する利用料金のみを記載しており、それ以外の面積貸し等のものについての料金表がないため、面積貸し等のものについても料金表に記載すべきである。また、利用料金は設立当初から変更がなく、現在の物価その他の状況を反映していないと考えられる。

### 【結果】

面積貸し等のものを含めた料金表を新たに作成するとともに、事業の採算性を十分に検討した上で適切な料金設定を行うよう要望する。

## 4. 所管課による補助金交付、指定管理業務及び業務委託のモニタリングについて

### (1) 概 要

スポーツ振興財団の所管課であるスポーツ振興課において行っている補助金交付、指定管理業務及び委託業務のモニタリングの概要は次のとおりである。

#### ① 委託業務について

スポーツ振興課は、スポーツ振興財団への委託業務（スポーツ教室及び健康づくり教室）に関して、委託契約書第 20 条に基づく毎月の業務報告書による確認を行い、また、随時スポーツ教室の開催場所に所管課職員として赴いて事業の実施状況の確認を行っている。

#### ② 指定管理業務について

スポーツ振興課は、指定管理業務におけるモニタリングについては、2 ヶ月に 1 度実施する定例モニタリングと、年に 1 度実施する随時モニタリングの 2 種類を実施している。

定例モニタリングにおいては、管理業務が管理運営の基準等に適合して実施されているかを確認するため、基本協定書第 46 条の規定に基づき、事業報告書の内容のほか、管理業務の実施状況の確認を行っている。

定例モニタリングにおける確認事項は以下のとおりである。

- i 利用料収入・利用者数の確認並びに同項目についての前年度実績との比較
- ii 自主事業及び受託事業教室の実施状況の確認
- iii 建築物、建築設備等の維持管理状況（設備点検状況、修繕実施状況等）の確認
- iv 事故発生状況の確認
- v 相談・要望等の確認

一方で、随時モニタリングにおいては、以下についての確認を目的とし、事業計画書や提案事項等の内容に基づくチェック項目を設定した上で、モニタリングを実施している。

- i 事業計画書の執行状況の確認
- ii 前年度モニタリング調査項目の再確認
- iii 公募時の提案書による提案事項の実施状況の確認
- iv 利用者からの要望とその改善状況の確認

定例モニタリング・随時モニタリングの結果は、指定管理者選定評価委員会に報告がなされるとともに、指定管理者評価シートの作成に利用され、市及び指定管理者評価委員会の評価等が市民に公表されている。

### ③ 補助金交付について

スポーツ振興課は、スポーツ振興財団から受領した実績報告（収支計算書、補助事業の成果を証する書類等）の内容を精査し、補助金額を確定している。

また、スポーツ振興課は、補助金概要書及び、事務事業評価シート（補助金事業用）を作成し、市のサイトにて、補助金の概要（補助事業を必要とする背景・課題、補助目的・効果、補助内容、補助対象経費等）、実施結果（補助金額、成果指標）、補助金の必要性の検討結果、実施手法の検証、補助金事業としての存続にかかる今後の方向性を公表している。

### （２）手 続

所管課における補助金交付、指定管理業務及び委託業務等のモニタリングについての検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i スポーツ振興課が実施しているモニタリングに係る各規定類及び書類を閲覧した。
- ii スポーツ振興課に必要と認めた質問を行った。

### （３）結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項はなかったが、次のとおり意見を述べることとする。

#### ① 業務委託（平成 27 年度より補助対象事業（公 1 スポーツ振興事業）となる予定）

##### ア. 業務委託の設計書の作成について（意 見）【スポーツ振興課】

###### 【現状・問題点】

スポーツ振興課においては、スポーツ振興財団に随意契約にて委任していること、予算編成の段階で市の見積限度額の範囲内においてスポーツ振興財団が積算し、見積書（予算書）を作成していることから、委託契約の締結における設計等の段階において、受託事業者であるスポーツ振興財団の見積内容の検討を行っていない。

しかし、見積限度額の範囲内での契約であっても、業務委託の設計書の作成において、所管課として独自に様々な情報に基づく設計単価や工数を設定すること等により、委託業務の提案内容を精査した場合、従前よりも低額で業務の委託をすることや効果的な設計書の作成により、委託先に対してより効率的な業務遂行を行わせることが可能となる余地がある。

###### 【結果】

金額の重要性等を勘案の上、高額な契約により業務委託を行うときは、発注者として業務内容の具体的な検討を行うなど、契約事務の質的改善を図られるよう要望する。

##### イ. モニタリングにおけるチェックリストの作成について（意 見）

【スポーツ振興課】

### 【現状・問題点】

スポーツ振興課は、委託契約書に基づくモニタリングを実施しているが、チェックリストを作成して定期的にモニタリングを実施するような対応は行っていない。

しかし、委託業務の内容である仕様書に対応したモニタリング・チェックリストを作成することにより、どの担当者がモニタリングを行っても、効率的かつ効果的なモニタリングを行うことができると考える。また、モニタリング・チェックリストの作成に際しては、業務委託契約の仕様書の記載指示内容の業務水準のうち、重要な活動水準等をチェック基準としてリストアップすることが適当である。

### 【結果】

今後はモニタリング・チェックリストを作成の上、業務委託に係るモニタリングが行われるよう要望する。

## ウ. モニタリングの際のチェック内容について（意見）【スポーツ振興課】

### 【現状・問題点】

スポーツ振興課は、毎月の業務報告書による確認、スポーツ教室の開催場所に赴いて事業の実施状況の確認を行っている。

この点、業務報告書による確認によっては、スポーツ教室が実施されたか否か及び参加者数の把握ができるにすぎない。また、実地に赴いて事業の実施状況を把握することは、業務報告書には表れない業務の実態を直接把握することができる点で意義があるが、チェック対象の具体性を欠き、全体的な印象をチェックするにとどまるおそれがある。また、スポーツ振興課として補助事業の明確な成果を徴取し、具体的に評価することを行っていない。さらに、スポーツ振興課は毎月の業務報告書による確認結果は文書で残していない。

### 【結果】

モニタリングの際のチェックの内容は、上記イで述べた業務実施体制及び業務委託契約の仕様書の記載指示内容の業務水準のうち、重要な活動水準等に重点を置き、現場にてモニタリングを実施されるよう要望する。また、今後は成果に対する評価を実施するよう要望する。さらに、次回以降のモニタリングの参考として、重点的にモニタリングすべき事項を判別したりするために、モニタリング結果を文書で残すよう要望する。

## ② 指定管理業務（千葉ポートアリーナ）について

### ア. モニタリングにおけるチェックリストの作成について（意見）

#### 【スポーツ振興課】

### 【現状・問題点】

委託業務と同様に、指定管理業務のモニタリングについても、所管課であるス

スポーツ振興課は定例モニタリングにおけるチェックリストを作成していない。

指定管理業務は、施設ごとに適用される基本協定・年度協定等に基づき行われるものであり、モニタリングの視点もこれらによって決定される。また、指定管理者評価シートにおける評価項目は予め具体的に定められている。したがって、モニタリングの基本的な「型」をカスタマイズして設定することが可能と考えられる。また、その他は①の業務委託と同様の議論が妥当する。

**【結果】**

指定管理業務についてもモニタリングのチェックリストを作成されるよう要望する。

**③ 稲毛ヨットハーバーの業務全般について（意見）**

**【スポーツ振興課・公園管理課】**

**【現状・問題点】**

スポーツ振興財団全体に対する所管課は、スポーツ振興課であるが、公益目的事業の一つである「海洋スポーツの普及振興及び地域のコミュニティづくりの支援事業」を反復継続して行うのに必要となる許認可については、別の所管課である公園管理課が行っている。

このように、所管課が複数であることを遠因として、補助事業での精算段階での事業の成果聴取・具体的な評価について、個々の事業の収支金額（人件費を除く）を記載した資料はあるものの、主たる所管課であるスポーツ振興課と公園管理課の聴取・評価に関する業務分担が明確に文書の形で定められていない。

**【結果】**

施設及び施設内現物の管理と事業運営から生じる収支管理等は密接に関連していることから、所管課間での業務分担も明確にするよう要望する。

その他、以下の問題点が検出されたため、所管課は下記のそれぞれの該当箇所を参照の上、これらについて対処するよう要望する。

- i 千葉ポートアリーナと異なり、年間を通じて定期的なモニタリングが実施されていなかった。
- ii 稲毛ヨットハーバーの事業については、上記 2（1）記載のとおり、千葉ポートアリーナで実施される事業と比較して多額の補助金交付を受けているが、その執行結果についての検討が実施されていなかった。
- iii レストランで使用する資産現物の、備品台帳等による定期的な確認が実施されていなかった。

**④ 稲毛ヨットハーバーの事業に関する補助金について（意見）【スポーツ振興課】**

**【現状・問題点】**

稲毛ヨットハーバーの事業は指定管理業務である千葉ポートアリーナ事業と比べ、補助金への依存度が極めて高く（平成 25 年度で、補助金の経常収益に占める

割合は83%)、補助金なしでは事業が成り立たない仕組みになっている。

補助金の原資は税金であることから、委託業務及び指定管理業務と同レベルのモニタリングが必要であると考えられ、その旨を管理許可の中に明記すべきと考える。なお、事業費補助については、上記【千葉ポートアリーナ関係】②と同様の議論が妥当する。

#### 【結果】

モニタリングにおけるチェックリストを作成するとともに、モニタリング結果を文書で残すよう要望する。

また、運営費補助についても、事業への従事割合等についてチェックリストを作成の上、モニタリングを行うことが可能であるため、これらを実施するよう要望する。

### 5. マネジメント及びガバナンスの仕組みの構築状況等について

#### (1) 概 要

スポーツ振興財団において実施している、主要なマーケティング（特にプロモーション等）の手法は以下のとおりである。

- i 千葉ポートアリーナ及び稲毛ヨットハーバーの利用者、自主事業・受託事業の参加者に対してアンケート調査等を実施し、利用者・参加者にとってより魅力的な施設づくりや教室運営等に向けての改善活動を行っている。
- ii ホームページ・市政だより・広報誌・地域紙などの活用、テレビ局・ラジオ局への情報提供・放送依頼等により、一般市民に情報提供を行っている。

#### (2) 手 続

スポーツ振興財団が行っているマーケティングの内容の検証を行うため、次の手続を実施した。

- i 顧客満足、事業別収支管理等財務管理、給与改革・勤務評定の進展状況、人材育成、業務実施マニュアル整備状況等を把握するため、関連書類・要項等を閲覧するとともに、スポーツ振興財団事務局に必要な質問を行った。
- ii マーケティング手法の導入・運用状況を確認するため、千葉ポートアリーナ、稲毛ヨットハーバーの担当者に対して「マーケティング・マネジメントの導入」（内容については別添資料参照）を配付し、環境分析、ターゲットの特性分析、マーケティング・ミックスの策定、公共施設の3Pについて文書での回答を求め、併せてスポーツ振興財団の担当者に必要な質問を行った。

#### (3) 結 果

上記の手続を実施した結果、指摘事項はなかったが、次のとおり意見を述べることとする。

## 【千葉ポートアリーナ関係】

### ① 独自事業の企画・立案について（意見）【スポーツ振興財団】

#### 【現状・問題点】

スポーツ振興財団は、ポートアリーナの利用者やスポーツ教室への参加者からアンケートを取るなどして、新規事業の企画立案に役立てている。

しかし、利用者を対象としたアンケートについては、現状はその目的が必ずしも明確でなく、スポーツ振興財団の強み弱みの把握及び、アンケート結果の分析が十分とはいえないと考えられる。

一般的な教室実施後のアンケートによって、教室の満足度や改善点を把握する以外に、新事業の企画等、アンケートの目的を明確にし、それに沿ったアンケートを実施することが有用である。アンケートの目的が明確化されれば、アンケートの対象者を絞り込むことができ、その結果より効率的にアンケートを実施することが可能となると考えられる。

アンケートの手段としても、ホームページやメール、リピーターに対するインタビューによって行うことが考えられる。また、潜在的需要を開拓する観点からは、既にポートアリーナ等を利用している人以外を対象としてアンケートを取ることも考えられる。

アンケート結果の分析方法については、項目ごとに評価やコメントを分析するだけでなく、回答者の属性（在住地・年齢・性別等）ごとに細分化してクロス分析を行うことも有用と考えられる。

#### 【結果】

今後は、現状の利用者の満足度を高めることと並行して、潜在的な需要を掘り起こすためのより有効なアンケートの実施等を通じて、障がい者向けスポーツや介護要望サービスなどへの展開を含めた、総合的な施設の魅力向上のための検討を行い、それに基づいた独自事業の企画・立案をされるよう要望する。

## 【稲毛ヨットハーバー関係】

### ① 独自事業の企画・立案について（意見）【スポーツ振興財団】

#### 【現状・問題点】

平成 25 年度においては、海洋教室、ヨット入門コース、海に出よう体験会及び親子ジュニアヨット教室等の自主企画の事業を行っている。

平成 25 年度当初予算及び実績によれば、いずれも収支差額はゼロ以上となっているが、支出項目に人件費が含まれていないことから、事業の収益性を正確に把握できない状況にある。

個々の企画の参加人員の集計を行い、参加した方々の満足度等についても平成 26 年からアンケートを行って調査しているが、回収したアンケートの分析の実施やそれを受け今後に向けた具体的な改善活動等につながっておらず、臨時的・単発

的な企画に留まっている。経理的な基礎を確保するという自主事業の位置づけを明確にし、将来的な事業展開の指針にする必要がある。

#### 【結果】

例えば、以下のような方策が考えられるため、これらの検討を要望する。

- i 稲毛ヨットハーバーの施設長は長年ヨットの世界で経験を積んできた方であり、ヨット技術を段階的に取得させる能力に長け、海洋スポーツの危険性等を熟知しており公益認定基準「行政庁・公益認定等委員会の判断」における「公益目的事業を行うのに必要な技術的能力」を有する者と考えられることから、積極的にそのような人材の活用を図るための新たな集客イベントを企画する。
- ii 稼働率の下がっている潮風をレストランとのタイアップで活用するイベントを企画する、千葉ポートアリーナを利用する親子にヨットというスポーツにも関心を持たせるための施策を検討する。
- iii 若い頃にヨットに親しんだ高齢者向けのイベント企画等、特定目的のためのアンケートの実施や利用者インタビュー等のアンケート手法を検討し、潜在的な顧客を掘り起こす、更なる企画立案・実行を要望する。

なお、監事監査の実施報告書（平成 26 年 5 月 13 日）の検討課題（3）「ヨット愛好者の増加の施策の検討について」においても、「当法人の海洋スポーツ普及振興及び地域コミュニティづくりの支援事業においても、ヨット愛好家の増加促進策の検討を行い、さらなる公益の増進の取組を拡大していくことが望まれる」とあり、業務監査の立場から具体的な取組の意見がなされていることから、早急な対応を要望する。

## 6. その他の監査結果について

### （1）財務諸表項目及び表示の監査結果について

#### ① 概 要

スポーツ振興財団は、平成 23 年 10 月 25 日に公益認定の申請を行い、平成 24 年 1 月 27 日に公益認定を受け、平成 24 年 4 月 1 日から公益財団法人に移行した。

それに伴い、平成 24 年度の財務諸表から、内閣府公益認定等委員会によって平成 20 年 4 月 11 日付で定められた、公益法人会計基準（平成 20 年新基準）に準拠した財務諸表を作成している。

#### ② 手 続

スポーツ振興財団の財務諸表項目及び表示についての検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i 平成 25 年度決算報告書の「計算書類に対する注記」に記載されている重要な会計方針の記載内容を確認し、スポーツ振興財団事務局に必要な質問を行った。
- ii 重要な会計方針に記載された内容に従って、各科目の金額が計算されているこ

とを確認し、スポーツ振興財団事務局に必要な質問を行った。

### ③ 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにする。

#### ア. 指定正味財産から一般正味財産への振替額の内訳について（指 摘）

##### 【スポーツ振興財団】

##### 【現状・問題点】

計算書類に対する注記 8.「指定正味財産から一般正味財産への振替額」について、ヨット・ボード事業用積立資産取崩による振替額として 241 万 4,997 円計上されているところ、この内訳の記載は誤りであり、正しくは「海域監視・施設管理用積立資産取崩による振替額」であった。

##### 【結果】

上記注記について、適正な表示に修正されたい。

#### イ. 貸倒引当金について（意 見）【スポーツ振興財団】

##### 【現状・問題点】

計算書類に関する注記及び重要な会計方針では、「債権の貸倒による損失の備えるため、一般債権については税法上の法定繰入率により、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を検討し、回収不能見込み額を計上している。」とされている。そこで、平成 25 年度の貸倒引当金の計算過程を確認したところ、会計方針に従い下記のとおり計算を行っていた。

すなわち、未収金を（ア）一般債権（当期（平成 25 年度）に発生した未収金で（イ）（ウ）のものを除く、（イ）貸倒懸念債権（一年以上経過した未収金）、（ウ）破産更生等債権（自己破産により未収額（当期発生分）に三分類し、それぞれ下記の方法で計算している。

（ア）未収金残高（千葉市への未収金を除く）×（法定繰入率 0.006＋公益法人等繰入限度額 0.006）

（イ）（未収金残高－担保・保証の回収見込額）×50％

（ウ）未収金残高×100％

また、過去 3 年間の平均貸倒実績率は下表のとおりである。

##### 【ヨットハーバー未収金の貸倒率の年度推移】

（単位：円）

|                       | 平成 23 年度  | 平成 24 年度  | 平成 25 年度  |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|
| 当初未収金額 <sup>注 1</sup> | 2,083,760 | 2,332,852 | 3,612,560 |
| 回収金額（1 年内）            | 974,280   | 1,860,532 | 3,355,190 |
| 回収金額（1 年超）            | 482,410   | 290,470   | 159,870   |
| 償却額                   | 627,070   | 181,850   | 97,500    |
| 貸倒率（発生年度末の未収金）        | 30.09%    | 7.80%     | 2.70%     |

|                   |        |        |        |
|-------------------|--------|--------|--------|
| 貸倒率（発生年度末から1年超残存） | 56.52% | 38.50% | 37.88% |
|-------------------|--------|--------|--------|

注1：5年度前の年度末残高（スポーツ振興財団作成資料を加工）

# 【結果】

スポーツ振興財団では、5年を経過した債権は自動的に貸倒損失処理しており、また、過去3年間の平均貸倒実績率はこの表のとおりであることから、（ア）については貸倒の実態を決算書に適正に反映させるため、法定繰入率ではなく、貸倒実績の過去3年間等の平均を用いるよう要望する。また、（イ）については、1年以上経過した債権について一律に50%を乗じているが、財務規程別表2の未収金・損金処分判断基準に従い判断を行っているのであれば、全て債務者の支払能力を判断する資料を入手することが困難なケースとして簡便法（50%）を適用するのではなく、財務内容評価法に基づいて個別に貸倒予想額を見積もることができるものと考えられる。

したがって、今後は原則として簡便法ではなく財務内容評価法を用いるよう要望する。

## Ⅱ-4. 公益財団法人千葉市保健医療事業団及びその健康企画課に係る外部監査の結果

### 1. 経理的な基礎の構築状況について

#### (1) 概 要

公益財団法人千葉市保健医療事業団（以下、「保健医療事業団」という。）は、「市民の健康づくりに関する知識の普及に資する事業を行うとともに、救急時等の医療を提供する事業並びに看護師の養成及び資質の向上のための事業を行い、もって地域住民の健康増進と地域医療の発展に寄与すること」（定款第3条）を目的とする財団であり、次の事業を実施している（同第4条）。

- i 千葉市休日救急診療所の管理運営に関する事業
- ii 救急医療の確保に関する事業
- iii 看護師の養成に関する事業
- iv 市民の健康づくりに対する知識の普及及び啓発に関する事業
- v 救急医療に関する知識の普及及び啓発に関する事業
- vi 訪問歯科診療に関する事業
- vii 千葉市総合保健医療センターの管理に関する事業等

保健医療事業団は平成23年度に公益認定申請を行い移行認定の処分を受けて、平成24年4月1日から公益財団法人となった。公益認定の際には、千葉県公益認定等委員会の審査を経ているが、その際に公益認定の主要な要件のひとつとして、「経理的な基礎」を適正に保有しているかどうか検討されている。

この項では公益認定後も「経理的な基礎」が継続して確保されているかどうかについて述べることとする。

直近3か年の決算の概況は次のとおりである。

#### 【保健医療事業団の決算推移】

（単位：千円）

| 貸借対照表の概要   |          |          | 平成23年度  | 平成24年度  | 平成25年度  |
|------------|----------|----------|---------|---------|---------|
| 資産<br>の部   | 流動<br>資産 | 現金預金     | 181,996 | 189,945 | 182,676 |
|            |          | その他流動資産  | 1,245   | 1,567   | 1,613   |
|            | 固定<br>資産 | 基本財産     | 170,000 | 170,000 | 170,000 |
|            |          | 特定資産     | 80,420  | 86,322  | 95,732  |
|            |          | その他の固定資産 | 150     | 150     | 150     |
| 負債<br>の部   | 流動負債     |          | 178,240 | 180,845 | 168,720 |
|            | 固定負債     |          | 80,420  | 86,322  | 95,732  |
| 正味財<br>産の部 | 指定正味財産   |          | 170,000 | 170,000 | 170,000 |
|            | 一般正味財産   |          | 5,150   | 10,817  | 15,720  |

(単位：千円)

| 正味財産増減計算書の概要       |                |          | 平成 23 年度  | 平成 24 年度  | 平成 25 年度  |
|--------------------|----------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 一般<br>正味財産<br>増減の部 | 経常<br>収益       | 基本財産運用益  | 1,066     | 1,066     | 1,066     |
|                    |                | 特定資産運用益  | 18        | 21        | 26        |
|                    |                | 指定管理事業収益 | 306,004   | 314,882   | 310,881   |
|                    |                | 事業収益     | 527,129   | 526,954   | 550,576   |
|                    |                | 受託事業収益   | 192,727   | 191,612   | 214,983   |
|                    |                | 受託施設管理収益 | 243,215   | 247,164   | 248,764   |
|                    |                | 学生納付金収益  | 85,655    | 81,595    | 82,057    |
|                    |                | 手数料収益    | 5,532     | 6,584     | 4,773     |
|                    |                | 受取補助金等   | 245,344   | 230,764   | 235,663   |
|                    |                | 受取寄附金    | 0         | 0         | 0         |
|                    |                | 雑収益      | 1,592     | 1,859     | 1,805     |
|                    |                | 経常収益計    | 1,081,153 | 1,075,546 | 1,100,017 |
|                    | 経常<br>費用       | 事業費      | 1,036,388 | 1,026,992 | 1,053,764 |
|                    |                | 管理費      | 44,771    | 42,887    | 41,350    |
|                    |                | 経常費用計    | 1,081,159 | 1,069,879 | 1,095,114 |
|                    | 当期経常増減額        |          | △6        | 5,667     | 4,902     |
|                    | 当期経常外増減額       |          | 17        | 0         | 0         |
|                    | 税引前当期一般正味財産増減額 |          | △23       | 5,667     | 4,902     |
|                    | 法人税、住民税及び事業税   |          | 0         | 0         | 0         |
|                    | 当期一般正味財産増減額    |          | △23       | 5,667     | 4,902     |
| 指定<br>正味財産<br>増減の部 | 基本財産運用益        |          | 1,066     | 1,066     | 1,066     |
|                    | 一般正味財産への振替額    |          | 0         | 0         | 0         |
|                    | 当期正味指定財産増減額    |          | 0         | 0         | 0         |

注：平成 23 年度については、公益財団法人移行前の決算であるが、保健医療事業団作成の数値により表示している。

保健医療事業団は、基本財産の1億7千万円を債券等で運用し約100万円の運用益を得ているが、主たる経常収益は、休日救急診療所の管理運営等に係る指定管理料、受託事業収益及び受託施設管理収益並びに千葉市青葉看護専門学校の管理運営に係る学生納付金等収益及び受取補助金である。したがって、公益に寄与する指定管理事業、受託事業及び自主事業に対する事業費補助等の獲得により、公益財団法人としての経理的基礎の充実に図っている。

経理的な基礎の各収益項目のうち、基本財産等の余裕資金の運用収益及び自己収

益等の確保の現状については、次の表に示すとおりである。表によると、平成 23 年度から平成 25 年度までの基本財産等運用益は、 経常収益の 0.10%でほぼ一定である。

【基本財産等の余裕資金運用収益の年度推移】

(単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                           | 平成 23 年度  | 平成 24 年度  | 平成 25 年度  |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| (1) 基本財産運用益                         | 1,066     | 1,066     | 1,066     |
| (2) 受取利息                            | 18        | 21        | 26        |
| (3) 経常収益計                           | 1,081,153 | 1,075,546 | 1,100,017 |
| 運用益が経常収益に占める割合<br>{(1) + (2)} / (3) | 0.10%     | 0.10%     | 0.10%     |

他方、運用収益の源泉となる預金や債権等の状況は次の表に示すとおりである。

【預金等金融商品の年度推移】

(単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                                 |                | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|-------------------------------------------|----------------|----------|----------|----------|
| (1) 流動資産                                  | 現金預金           | 181,996  | 189,945  | 184,290  |
| (2) 基本財産                                  | 定期預金           | 3,538    | 4,089    | 4,640    |
|                                           | 投資有価証券         | 166,462  | 165,911  | 165,360  |
|                                           | 合 計            | 170,000  | 170,000  | 170,000  |
| (3) 特定資産                                  | 退職給付引当資産（定期預金） | 80,420   | 86,322   | 95,732   |
| 預金合計：A                                    |                | 265,954  | 280,356  | 284,662  |
| 投資有価証券合計：B                                |                | 166,462  | 165,911  | 165,360  |
| (4) 資産合計                                  |                | 433,810  | 447,983  | 450,171  |
| 金融商品が総資産に占める割合<br>{(1) + (2) + (3)} / (4) |                | 99.68%   | 99.62%   | 99.97%   |
| 預金が総資産に占める割合：A / (4)                      |                | 61.31%   | 62.58%   | 63.23%   |
| 投資有価証券が総資産に占める割合：B / (4)                  |                | 38.37%   | 37.03%   | 36.73%   |

この表によると、保有資産の大半は金融商品であり（99%超）、そのうち、預金の割合は過去 3 年間では 60%台前半で徐々に増加している。一方、金融商品のうち投資有価証券（国債及び地方債）の割合は、38%台から 36%台へ徐々に減少している。

【事業収益の年度推移】

(単位：千円)

| 項 目 \ 年 度      | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|----------------|----------|----------|----------|
| (1) 総合保健医療センター | 741,946  | 753,658  | 774,628  |
| ① 指定管理事業収益     | 306,004  | 314,882  | 310,881  |

|                                         |           |           |           |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| ② 受託事業収益                                | 192,727   | 191,612   | 214,983   |
| ③ 受託施設管理事業収益                            | 243,215   | 247,164   | 248,764   |
| (2) 青葉看護専門学校                            | 336,531   | 318,943   | 322,493   |
| ④ 学生納付金収益                               | 85,655    | 81,595    | 82,057    |
| ⑤ 手数料収益                                 | 5,532     | 6,584     | 4,773     |
| ⑥ 受取補助金等                                | 245,344   | 230,764   | 235,663   |
| (3) 経常収益計                               | 1,081,153 | 1,075,546 | 1,100,017 |
| 事業収益が経常収益に占める割合<br>{①～⑤合計} / (3)        | 77.06%    | 78.27%    | 78.31%    |
| 補助金等が経常収益に占める割合<br>⑥ / (3)              | 22.69%    | 21.46%    | 21.42%    |
| 総合保健医療センター拠点収益が<br>経常収益に占める割合 (1) / (3) | 68.63%    | 70.07%    | 70.42%    |
| 青葉看護専門学校拠点収益が経常<br>収益に占める割合 (2) / (3)   | 31.13%    | 29.65%    | 29.32%    |

事業収益の状況は上記の表のとおりである。保健医療事業団の経常収益のうち事業収益が占める割合は、平成 25 年度において 78.31%であり、過去 3 年間では微増である。市からの指定管理事業収益とは別に、千葉市総合保健医療センターの施設管理費用は③受託施設管理事業収益により賄われている。

千葉市総合保健医療センターを拠点とする事業収益は経常収益の 70%前後で微増の状況である。一方、青葉看護専門学校の管理運営に係る事業収益と補助金収益の合計は、30%前後で微減している。平成 27 年度から第 2 看護学科の募集を止めることにより、今後数年間は学生納付金収益の減少が予想されている。平成 25 年度の学生納付金は 8,206 万円で、平成 23 年度と比較して 360 万円の減少であった(4.2%の減少)。

保健医療事業団の事業は行政代替的な色彩の強い総合保健医療センターを拠点とする事業、救急医療に関する事業及び民間経営も多い看護専門学校の管理運営事業の 3 つに大きく区分することができる。

## (2) 手 続

行政代替的な事業と民間的経営のノウハウ等も求められる事業の双方を事業展開している保健医療事業団について、その経理的基礎についての検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i 経営計画、事業計画書、事業報告書を査閲した。
- ii 公益認定における移行認定申請書(別紙)を査閲した。
- iii 決算報告書を査閲した。

iv 保健医療事業団事務局等へ必要と認めた質問を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次とおり意見を述べることとする。

#### ① 余裕資金の運用について（意 見）【保健医療事業団】

##### 【現状・問題点】

保健医療事業団は、資産の運用について、財務規程第6条の定め（「事業団の資産のうち、基本財産については確実な金融機関に預け入れ、信託会社に信託し、又は国債、公債その他元本が保証される確実な有価証券に換えて、運用しなければならない。」）に基づき、資産の維持及び管理を行っている。平成25年度末の基本財産及び特定資産の状況は次のとおりである。

##### 【基本財産及び特定資産の運用状況】

（単位：円）

| 科 目  |          | 運用金融商品    | 充当先等 | 平成24年度      | 平成25年度      |
|------|----------|-----------|------|-------------|-------------|
| 基本財産 | 預金       | 定期預金      |      | 4,088,980   | 4,639,846   |
|      |          | 千葉銀行本店    |      | 4,088,980   | 4,639,846   |
|      | 投資有価証券   | 国債・公債・地方債 | 管理費  | 165,911,020 | 165,360,154 |
|      |          | 利付国債5年    |      | 11,024,867  | 11,009,161  |
|      |          | 北海道公債5年   |      | 100,109,813 | 100,040,457 |
|      |          | 共同地方債5年   |      | 54,776,340  | 54,310,536  |
| 特定資産 | 退職給付引当資産 | 定期預金      | 退職金  | 86,321,526  | 95,731,660  |
|      |          | 千葉興業銀行本店  |      | 44,705,608  | 54,115,742  |
|      |          | 京葉銀行本店    |      | 41,615,918  | 41,615,918  |

基本財産については一部定期預金による運用が行われているが、基本財産の大半は国債及び地方債での運用である。また、職員の退職金に充てる特定資産は全て定期預金である。このような金融資産での運用に伴い、平成25年度の運用成績は次の表に示すとおりである。

##### 【基本財産及び特定資産の運用状況】

（単位：円）

| 科 目        | 平成24年度    | 平成25年度    |
|------------|-----------|-----------|
| 基本財産運用益    | 1,066,192 | 1,066,367 |
| 特定資産運用益    | 20,835    | 26,038    |
| 単純運用利回り（％） |           |           |
| 基本財産運用利回り  | 0.63%     | 0.63%     |
| 特定資産運用利回り  | 0.02%     | 0.03%     |

これで分かることは、基本財産の運用益は債権の運用利回り（単純に運用益を投資金額で割り返した割合）に表れているとおり、一定の成果を挙げている。一方、特定資産の運用は債権ではなく定期預金であるため、運用利回りが少ない。

保健医療事業団が継続的に事業を展開し法人としても安定的に継続して存在する限り、退職給付支給対象の全職員が一斉に退職することは想定し得ないものと考

えられる。ここで、次の表に示す一定の条件で、特定資産の運用を債券で運用した場合、現行の定期預金での運用との差額を試算した。

【特定資産の運用：実績と債券運用試算との比較】

1. 特定資産の9割を債券運用する場合
2. 現在の債券運用の単純利回りで試算する。（単位：円）

| 科 目     | 平成24年度  | 平成25年度  |
|---------|---------|---------|
| 特定資産運用益 |         |         |
| 現行運用実績  | 20,835  | 26,038  |
| 仮定運用試算  | 541,384 | 600,500 |
| 現行・試算差額 | 520,549 | 574,462 |

基本財産や特定資産の運用による収益も重要な自己収益を獲得することができるものであり、合理的な理由もなく安易に定期預金での運用に止めることなく、公益財団法人としての経理的な基礎を充実することにも意を用いる必要がある。

【結果】

退職給付引当資産のうち一定割合については国債や市債等により、効果的で効率的な運用を図られるよう要望する。

なお、債券等での基本財産等の運用に当たっての財務リスクを低減するための仕組みについては、総括で述べているため、該当箇所（22 頁）を参照されたい。

② 事業収益の確保について

保健医療事業団は、公益目的事業、収益事業等を推進する過程で、様々な経常収益を得ている。その主要なものは次の表に示すとおりである。

【平成25年度における会計別・事業別の状況経常収益】

（単位：円）

| 科 目        | 公益目的事業会計         |             |             |           |            |             | 収益事業等会計     |             | 法人会計       | 合 計           | 構成比    |
|------------|------------------|-------------|-------------|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|------------|---------------|--------|
|            | 千葉市休日救急診療所管理運営事業 | 救急医療確保対策事業  | 看護師養成事業     | 健康づくり推進事業 | 訪問歯科診療事業   | 小 計         | 施設管理事業      | 小 計         |            |               |        |
|            | 公 1              | 公 2         | 公 3         | 公 4       | 公 5        |             | 収 1         |             |            |               |        |
| (1) 経常収益   |                  |             |             |           |            |             |             |             |            |               |        |
| 基本財産運用益    | 0                | 0           | 0           | 0         | 0          | 0           | 0           | 0           | 1,066,367  | 1,066,367     | 0.1%   |
| 特定資産運用益    | 0                | 0           | 6,557       | 0         | 0          | 6,557       | 0           | 0           | 19,481     | 26,038        | 0.0%   |
| 事業収益       | 310,880,921      | 204,811,011 | 86,829,252  | 0         | 10,172,058 | 612,693,242 | 248,763,916 | 248,763,916 | 0          | 861,457,158   | 78.3%  |
| 指定管理事業収益   | 310,880,921      |             |             |           |            | 310,880,921 |             |             |            | 310,880,921   | 28.3%  |
| 受託事業収益     |                  | 204,811,011 |             |           | 10,172,058 | 214,983,069 |             |             |            | 214,983,069   | 19.5%  |
| 受託施設管理事業収益 |                  |             |             |           |            |             | 248,763,916 | 248,763,916 |            | 248,763,916   | 22.6%  |
| 学生納付金収益    |                  |             | 82,056,652  |           |            | 82,056,652  |             |             |            | 82,056,652    | 7.5%   |
| 手数料収益      |                  |             | 4,772,600   |           |            | 4,772,600   |             |             |            | 4,772,600     | 0.4%   |
| 受取補助金等     | 0                | 0           | 194,538,144 | 930,415   | 0          | 195,468,559 | 0           | 0           | 40,193,973 | 235,662,532   | 21.4%  |
| 受取寄付金      | 0                | 0           | 0           | 0         | 0          | 0           | 0           | 0           | 0          | 0             | 0.0%   |
| 雑収益        | 0                | 0           | 1,734,594   | 0         | 0          | 1,734,594   | 0           | 0           | 70,051     | 1,804,645     | 0.2%   |
| 経常収益計      | 310,880,921      | 204,811,011 | 283,108,547 | 930,415   | 10,172,058 | 809,902,952 | 248,763,916 | 248,763,916 | 41,349,872 | 1,100,016,740 | 100.0% |

ア. 寄附金収入の確保について（意見）【保健医療事業団】

【現状・問題点】

平成25年度における経常収益は約11億円である。その主要な収益は指定管理事

業収益（公1：3億1,088万円、構成比28.3%）、受託施設管理事業収益（収1：2億4,876万円、22.6%）及び受取補助金等（公3：2億3,566万円、21.4%）である。第3番目の公益目的事業である看護師養成事業の学生納付金収益は8,206万円、構成比7.5%で、当該事業の受取補助金等（1億9,454万円）の42.2%に過ぎない。また、公益認定制度の根幹に係わる寄附金については、実績がない。

#### 【結果】

公益法人としての経理的な基礎を強化する取組みを積極的に推し進めることが求められていることから、まず、寄附金を積極的に募集する取組みを要望する。

寄附金収入は「民による公益」の増進活動を支える収益となることが期待されているため、例えば、保健医療事業団のホームページ等広報媒体において寄附金の募集情報をより効果的に掲載することが考えられる。寄附金の拠出者は保健医療事業団の設立目的や事業内容、簡潔・明瞭な財務内容等を寄附金拠出の意思決定情報として必要としている。しかし、ホームページには寄附金募集の情報は見当たらない。ホームページに掲載されている定款（第3条：目的、第4条：事業）、事業計画書・予算書、事業報告書・決算書及び経営健全化計画等を閲覧したとしても、寄附金拠出に十分なインセンティブを与える魅力的な情報には編集されていない。

また、青葉看護専門学校のホームページ等を閲覧することにより、教育理念や特色、カリキュラム及び臨地実習等の概要を把握することができる。しかし、父兄や卒業生からの寄附金募集の情報は見当たらない。

寄附金拠出を促す要因は様々な要因があると考えられるが、公益認定制度の特徴として、寄付者への税制上の優遇制度を広くPRすることが必要である。すなわち、公益認定取得後の法人は特定公益増進法人とされたため、寄附金の損金算入が容易となった点は寄附金拠出のインセンティブとなる。また、保健医療事業団が実施する主要な事業の社会的な意義をより具体的に情報発信することも重要である。特に、休日診療事業、ねたきり老人等診療及び訪問歯科事業等の事業実施状況について、それらの利用者等の生の声を含めて、簡潔・明瞭に成果情報を積極的に発信すべきである。更に、青葉看護専門学校に強い愛着心を持ち、看護師養成教育の重要性に深い理解を持つ卒業生等に常に寄附の意識を呼び起こす情報発信を検討する必要がある。

### イ. 学生納付金収益の拡充について（意見）【保健医療事業団】

#### 【現状・問題点】

次に、青葉看護専門学校の運営に必要な活動の結果として経常費用が平成25年度では2億8,311万円、費やされているが、その費用を賄うための収益として、学生納付金収入は8,206万円であり、その構成比は29.0%に過ぎなく、一方、受取補助金等は1億9,454万円68.7%と大きな割合を占めている。在校生1人当たりでは、

学生納付金は約40万円であるのに対して、千葉市からの補助金は約100万円である。別の項で保健医療事業団のマネジメントに関連して学生納付金についても述べることにするが、看護師不足の現状から看護師過剰の将来予測等、看護師を取り巻く社会制度状況の激変に対応するためにも、他の公立や私立の各看護専門学校との差別化、千葉市内と市外の取扱いの差異及び運営形態の検討等を踏まえて、適正な受益者負担のあり方をより戦略的に再検討することが求められているものと考ええる。

## 【結果】

経理的基礎の充実のためにも、自己収入としての学生納付金収益の拡充を積極的に検討することを要望する。

## 2. 財政的支援について

### (1) 概 要

保健医療事業団が主として市から財政的支援を受けているのは、次の看護師の養成に関する事業（公3：千葉市青葉看護専門学校事業）及び市民の健康づくりに対する知識の普及及び啓発に関する事業（公4）である。これらの事業は保健医療事業団の独自事業として実施し、当該事業の公益性の高さから千葉市から事業に対する補助金を毎年度受領しているものである。また、法人会計の経常経費に対しても運営費補助を市から受領している。この部分は、事業費補助ではなく保健医療事業団の運営費に係る赤字補填の性質を有するものである。

これらの補助金の項目と年度推移等は次に示す表のとおりである。

| 【補助金充当事業等の年度推移】 |         |      |     | (単位：円、%)    |             |             |
|-----------------|---------|------|-----|-------------|-------------|-------------|
| 区 分             | 公益認定    | 事業種別 | 期間  | 平成23年度      | 平成24年度      | 平成25年度      |
| 1 看護師養成事業       | 公益目的事業3 | 自主事業 | 単年度 | 200,990,566 | 188,281,541 | 194,538,144 |
| 青葉看護専門学校事業      |         |      |     |             |             |             |
| 2 健康づくり推進事業     | 公益目的事業4 | 自主事業 | 単年度 | 735,385     | 748,470     | 930,415     |
| 市民健康づくり大会       |         |      |     |             |             |             |
| 3 法人会計          | 法人会計    | -    | 単年度 | 43,618,478  | 41,733,860  | 40,193,973  |
| 事業費補助           | 公益目的事業  | -    | -   | 201,725,951 | 189,030,011 | 195,468,559 |
| 運営費（赤字）補助       | 法人会計    | -    | -   | 43,618,478  | 41,733,860  | 40,193,973  |
| 合 計             | -       | -    | -   | 245,344,429 | 230,763,871 | 235,662,532 |

注1：平成25年度の看護師養成事業の金額には、千葉県からの補助金（1,479,000円）が含まれている。

注2：平成25年度の健康づくり推進事業には、救急医療普及啓発事業費補助金（168,000円）が含まれている。

### (2) 手 続

千葉市補助金等交付規則、保健医療事業団運営補助金交付要綱及び補助金の適正化ガイドライン等を査閲し、補助金交付及び執行状況の適正性を検証するため、次の監査手続を実施した。

- i 保健医療事業団事務局及び千葉市青葉看護専門学校の管理及び運営の状況を視察した。
- ii 補助金交付申請書、補助金精算書及び実績報告書等を査閲した。
- iii 保健医療事業団事務局等及び所管課へ必要と認めた質問を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることにする。

#### ① 運営費補助金の削減努力について（意 見）【保健医療事業団】

##### 【現状・問題点】

補助金の適正化ガイドラインによると、Ⅱ 2（2）縮小等を検討する補助金として、「団体等の運営費を補助対象としている補助金については、補助目的及び対象の明確化を図るため、原則事業補助へ転換する」としている。保健医療事業団の補助金のうち、運営費補助金に該当する補助金は、別表で言えば「管理運営費」に対する補助金であり、公益認定後の正味財産変動計算書内訳表ベースでは、「法人会計」の経常費用に対する補助金である。補助金交付要綱の別表で区分されていたこともあり、従来から保健医療事業団は事業費補助と運営費補助とを峻別しているが、経営改善計画で目標とされた補助金の削減目標（平成 25 年度 18%へ）が未だ達成されていない。補助金の低減目標を達成するための具体的な手法やしくみ等を構築する努力の結果や過程が把握できなかった。現在の補助金依存状況については、次の表のとおりであり、この表によると平成 25 年度現在全体としての補助金依存比率は、21.4%である。

【事業費補助金及び運営費補助金の経常収益対比】

(単位：円、%)

| 区 分                   | 期 間  | 平成23年度        | 平成24年度        | 平成25年度        |
|-----------------------|------|---------------|---------------|---------------|
| 事業費補助小計 (A)           | 指定期間 | 201,725,951   | 189,030,011   | 195,468,559   |
| 経常収益に占める割合 (A/D)      | -    | 18.7%         | 17.6%         | 17.8%         |
| 運営費(赤字)補助小計 (B)       | 単年度  | 43,618,478    | 41,733,860    | 40,193,973    |
| 経常収益に占める割合 (B/D)      | -    | 4.0%          | 3.9%          | 3.7%          |
| 事業費補助+運営費補助合計 (C=A+B) | -    | 245,344,429   | 230,763,871   | 235,662,532   |
| 経常収益に占める割合 (C/D)      | -    | 22.7%         | 21.5%         | 21.4%         |
| 経 常 収 益 (D)           | -    | 1,081,153,302 | 1,075,545,901 | 1,100,016,740 |

次の項（3. 業務委託または指定管理業務について）で述べるが、補助金依存比率、その中でも運営費補助金を低減するためには、自己収入を増加させる必要がある。そのためには自主事業や独自事業等を企画し効果的に実施することが重要である。保健医療事業団の場合、例えば、公益認定上、収益事業として位置付けられている総合保健医療センターの施設管理事業の受託に当たって、単年度契約で精算方式等の現在の仕組みでは収益の向上は期待できない。

##### 【結果】

収益を向上させるためには利用料金制度を伴った指定管理者制度等のような複数年契約で業務実施提案方式（インセンティブ導入）に契約内容等を変更する必要がある。保健医療事業団は運営費補助金削減に向けた仕組みの構築の提案を所管課に対して実施するよう要望する。

なお、補助金交付及び精算等に係る事務は適正に実施されていた。ただし、保

健医療事業団補助金交付要綱別表に規定する「１．補助対象事業等」及び「２．補助対象経費」に現在は実施していない事業で今後も再開する見込みのない事業等が記載されたままであった。その後、外部監査の実施過程で所管課により当該要綱の改正が適正になされたことを確認した。

## ② 青葉看護専門学校における補助金依存比率について（意見）【保健医療事業団】 【現状・問題点】

青葉看護専門学校の補助金依存比率は、21%～22%である。一方、平成 22 年度作成の「経営改善計画（改訂版）」によると、平成 22 年度から平成 25 年度までの 4 年間の集中取組期間で 18%へ低減する予定であったが未達成である。平成 25 年度の経常収益（約 11 億円）に対して補助金依存比率の目標値によると、補助金は 1 億 9,800 万円でなければならなかったが、実際には、2 億 3,566 万円であったため、それらの乖離は 3,766 万円となっている。青葉看護専門学校の学生定員の 200 人でその乖離額 3,766 万円を除すると、学生 1 人当たり約 19 万円の学生納付金等の負担増がなければ達成できない目標値である。

## 【結果】

次期経営改善計画を策定する際には、学生納付金等の値上げを真摯に検討し実施に向けた経営上の環境作りを行うよう要望する。なお、その際には、入学する学生のうち、市外者と市内者ともに入学金か授業料等に差異を設けることも検討する必要があるものとする。

ちなみに、平成 25 年度第 3 回の千葉市青葉看護専門学校運営協議会において学生納付金の値上げが検討されたが、他の看護専門学校の平均より現在の納付金が高いとして、値上げはしないこととしている。しかし、他の専門学校の授業料等の現状は次の表に示すとおりであり、青葉看護専門学校よりも授業料等が高い他の専門学校も複数存在する。

【千葉市立青葉看護専門学校の概要と千葉県内看護専門学校との比較一覧表】

（単位：千円）

| 区 分              | 看護学科    | 募集定員  | 入学資格      | 学費            | 入学金         | 授業料   | 教材費等概算      | 入学試験推薦選考月 | 選考方法   | 選考料  | 入学試験一般選考月 | 選考方法  | 選考料  |
|------------------|---------|-------|-----------|---------------|-------------|-------|-------------|-----------|--------|------|-----------|-------|------|
| 青葉看護専門学校         | 第1 昼3年  | 男女40人 | 高校卒業      | 530           | 180         | 350   | 150         | 10月       | 筆記・面接  | 20   | 1月        | 筆記・面接 | 20   |
|                  | 第2 昼2年  | 男女40人 | 准看護士・高校卒業 | 530           | 180         | 350   | 170         | -         | -      | -    | 2月        | 筆記・面接 | 20   |
| 市原看護専門学校         | 准看護 昼2年 | 男女40人 | 中学卒業以上    | 516<br>～866   | 100～<br>300 | 276   | 250～<br>400 | 12月       | 筆記・面接  | 20   | 1月        | 筆記・面接 | 20   |
|                  | 看護 昼2年  | 男女40人 | 准看護士免許等   | 700～<br>1,050 | 120～<br>350 | 360   | 375～<br>495 | 12月       | 筆記・面接  | 20   | 1月        | 筆記・面接 | 20   |
| 亀田医療技術専門学校       | 昼3年     | 男女80人 | -         | 660           | 100         | 420   | 140         | 10月       | 筆記・面接  | 15   | 1月・3月     | 筆記・面接 | 15   |
| 千葉看護学院           | 昼4年     | 男女30人 | -         | 950           | 170         | 600   | 180         | 10月       | 小論文・面接 | 20   | 1月        | 筆記・面接 | 20   |
| 千葉中央看護専門学校       | 昼3年     | 男女28人 | -         | 880           | 100         | 360   | 140         | 11月       | 小論文・面接 | 15   | 1月        | 筆記・面接 | 15   |
| 慈恵柏看護専門学校        | 昼3年     | 女子80人 | -         | 460           | 100         | 300   | 290         | 10月       | 小論文・面接 | 20   | 1月        | 筆記・面接 | 20   |
| 千葉労災看護専門学校       | 昼3年     | 男女40人 | -         | 336           | 120         | 216   | 350         | 11月       | 作文・面接  | 10.4 | 1月        | 筆記・面接 | 10.4 |
| 東邦大学佐倉看護専門学校     | 昼3年     | 男女40人 | -         | 450           | 70          | 380   | 200         | 10月       | 筆記・面接  | 20   | 1月        | 筆記・面接 | 20   |
| 日本医科大学看護専門学校     | 昼3年     | 男女80人 | -         | 480           | 100         | 300   | 280         | 10月       | 筆記・面接  | 20   | 1月        | 筆記・面接 | 20   |
| 山王看護専門学校         | 昼3年     | 男女30人 | -         | 850           | 250         | 600   | -           | 10月       | 筆記・面接  | 15   | 2月        | 筆記・面接 | 15   |
| 千葉医療センター付属千葉看護学校 | 昼3年     | 男女80人 | -         | 630           | 180         | 430   | 320         | -         | -      | -    | 1月        | 筆記・面接 | 20   |
| 君津中央病院附属看護学校     | 昼3年     | 男女35人 | -         | 480           | 30          | 180   | 270         | 10月       | 作文・面接  | 10   | 1月・2月     | 筆記・面接 | 10   |
| 旭中央病院附属看護専門学校    | 昼3年     | 男女60人 | -         | 320           | 50          | 180   | 311.2       | 11月       | 小論文・面接 | 10   | 1月・3月     | 筆記・面接 | 10   |
| 船橋市立看護専門学校       | 昼3年     | 男女40人 | -         | 340           | 30          | 180   | 130         | -         | -      | -    | 1月        | 筆記・面接 | 10   |
| 社会保険船橋保健看護専門学校   | 昼3年     | 男女40人 | -         | 510           | 150         | 300   | 60          | -         | -      | -    | 1月        | 筆記・面接 | 20   |
| 千葉県立野田看護専門学校     | 昼3年     | 男女40人 | -         | 128.8         | 10          | 118.8 | 167         | 11月       | 筆記・面接  | 7.3  | 1月        | 筆記・面接 | 7.3  |

注1：市原看護専門学校の看護学科の記載欄の「准看護」は「看護学科」を、「看護」は「看護学科」を意味する。

出典：『千葉県の専門学校公式ガイドブック』より抜粋した。

値上げをしても学生にとって魅力のある教育を実施しているのであれば、志願者数は減少しないはずである。看護学校の経営を真に実施するためには、客観的なデータなしに学生納付金の値上げをしないとする選択よりも、値上げのために何をすべきか、公益財団法人としてふさわしい付加価値を学生に対して如何に提供していくかについてのアイデア・施策を優先的に検討する必要がある。

例えば、学生アンケート調査等を実施し、教育内容の充実や学校運営への学生参加等、学生の満足度向上につながる新規施策を打ち出すことを条件として、どの程度までの学生納付金等の値上げに賛成してもらえるかについて、的確に把握することは値上げの是非を理事会等で検討し決断を行う際には必要不可欠な、一種のマーケット・リサーチ上の客観的なデータとして位置付けることもできるものである。

なお、市外からの入学者の学生納付金については市内在住者よりも高くし、その分を卒業する３年後まで積み立てておき、卒業時に市内の病院等に就職した場合、返金するというような仕組みを構築すれば、市内就職率向上のためにも貢献する施策となりうるものとする。

### ③ 運営形態の変革について（提 案）【健康企画課】

#### 【現状・問題点】

青葉看護専門学校の管理運営は、保健医療事業団の自主事業であり、その公益性の高さによって、千葉市は補助金交付要綱に基づき、事業費補助金を交付しているものである。ただし、青葉看護専門学校の土地及び建物・設備等は市の所有物である。毎年度、行政財産の使用許可を実施している。設立の経緯は複雑であったが、結局はこのような管理運営形態となって現在に至っている。

現在の管理運営形態がイレギュラーであるのは、次のような特徴を有しているからである。

- i 保健医療事業団の自主事業として青葉看護専門学校を運営しているが、それ以前から保健医療事業団は看護専門学校を運営していたという経験を持っているわけではなかったこと。
- ii 青葉看護専門学校の敷地及び建物・設備等は保健医療事業団の所有ではなく、千葉市の所有であること。
- iii 保健医療事業団に対して、学生納付金で賄えない管理運営経費に対して、事業費補助金が交付されていること。

このような特徴を有するために、青葉看護専門学校の管理運営には次のような課題が存在している。

- i 土地及び建物・設備等の使用には行政財産の使用許可を千葉市から毎年度受けなければならないこと。
- ii 敷地内または建物内にある設備に関して厳格な利用制限が存在し、空き室

や時間帯によっては体育館等の有料貸出等が積極的に実施できないこと。

- iii 青葉看護専門学校の管理運営に対する外部の目でのチェックが指定管理者制度と比較して十分には行われていないこと。

#### 【結果】

このような課題を解決するためには、現在の青葉看護専門学校の管理運営形態を、保健医療事業団の自主事業という形態から市の関与を強める事業形態に変換することも検討することを提案する。市の関与を強める事業形態の中には、市直営での実施や指定管理者制度での実施等が考えられる。後者の指定管理者制度の導入には、学校教育法（第5条（第133条準用））の制限があるが、国が現在進めている国家戦略特区の制度を活用することも可能性としては考えられる。すなわち、「国家戦略特区における規制改革事項等の検討方針」（平成25年10月18日：日本経済再生本部決定）には、「日本の経済社会の風景を変える大胆な規制・制度改革を実行していくための突破口」として、特例措置及び国家戦略特区関連法案化を前提に、「3. 教育」の項に「（1）公立学校運営の民間への開放（公設民営学校の設置）」が位置付けられている。それを受けて「国家戦略特別区域及び区域方針」（平成26年5月1日：内閣総理大臣決定）でも関西圏ではあるが、「公設民営学校」の提案が取り入れられている。

以上のことから、現時点は実現できないが国家戦略特区の区域方針としては将来可能性があることを前提に、指定管理者制度に関する検討の提案を以下では述べることとする。

すなわち、千葉市が所有する看護専門学校の管理運営として指定管理者制度の導入の可能性を検討すること。

#### 【理由】

指定管理者制度の導入を前提にすれば、学生納付金等の自己収入で賄えない管理運営経費に対しては、指定管理料が支払われなければならないが、その指定管理料を低減させるための経営努力が常に保健医療事業団に求められ、所管課評価の他に、指定管理者選定評価委員会からの評価を受けることになり、その結果として、自己収入としての授業料等の見直し作業を積極的に実施するために、学生等へのアンケート調査等を実施し、自主的な経営判断を行うための客観的なデータを収集・分析することが求められる。

その結果として、現在、利用率が低い大講義室や地元還元のための多目的室、体育館やスポーツ施設等の積極的な有効活用が促進され、自己収入の充実へのインセンティブが期待でき、最終的に指定管理料が低減できる可能性があるためである。

このように管理運営形態を抜本的に見直すことができれば、現在の課題の解決につながることを期待できるものと考ええる。そして、各余裕施設の貸出等に伴う

利用料金の発生事業については、公益認定上、収益事業として位置付けることで、収益の向上策を常に検討して、その結果として発生する剰余金については、公益目的事業へのみなし寄附金処理を行い、公益還元の仕組みを構築することができるものと期待する。

### 3. 業務委託または指定管理業務について

#### (1) 概 要

千葉市保健医療事業団は、「市民の健康づくりに関する知識の普及に資する事業を行うとともに、救急時等の医療を提供する事業並びに看護師の養成及び資質の向上のための事業を行い、もって地域住民の健康増進と地域医療の発展に寄与すること」（定款第3条）を目的とする財団であり、次の事業を実施している（同第4条）。

- i 千葉市休日救急診療所の管理運営に関する事業
- ii 救急医療の確保に関する事業
- iii 看護師の養成に関する事業
- iv 市民の健康づくりに対する知識の普及及び啓発に関する事業
- v 救急医療に関する知識の普及及び啓発に関する事業
- vi 訪問歯科診療に関する事業
- vii 千葉市総合保健医療センターの管理に関する事業等

上記のうち、i は指定管理事業として、また、ii、vi 及びvii は千葉市からの受託事業として、さらに、iii（千葉市青葉看護専門学校事業）、iv 及びv は保健医療事業団の自主事業として実施し、当該事業の公益性の高さから千葉市から事業に対する補助金を毎年度受領しているものである。この項での記載事項は、指定管理事業及び業務委託に係る事業に関するものである。その概要及び年度推移等は次の表のとおりである。なお、補助事業に関する監査結果は次の項を参照されたい。

| 【指定管理事業及び業務委託の年度推移】  |                            |          |        | (単位：円、％)      |             |             |             |
|----------------------|----------------------------|----------|--------|---------------|-------------|-------------|-------------|
| 区 分                  |                            | 公益認定     | 事業種別   | 期間            | 平成23年度      | 平成24年度      | 平成25年度      |
| 内<br>訳               | 1 千葉市休日救急診療所管理運営事業         | 公益目的事業 1 | 指定管理事業 | 平成23～<br>27年度 | 306,003,865 | 314,881,981 | 310,880,921 |
|                      | (1) 千葉市休日救急診療所管理運営事業       |          |        |               |             |             |             |
|                      | (2) ねたきり老人・心身障害者（児） 歯科診療事業 |          |        |               |             |             |             |
|                      | (3) 災害時医薬品等備蓄事業            |          |        |               |             |             |             |
| 内<br>訳               | 2 救急医療確保対策事業               | 公益目的事業 2 | 市委託事業  | 単年度           | 182,696,747 | 183,144,138 | 204,811,011 |
|                      | (1) 産婦人科在宅当番医制度事業          |          |        |               |             |             |             |
|                      | (2) テレフォンサービス              |          |        |               |             |             |             |
|                      | (3) 二次医療機関の確保事業            |          |        |               |             |             |             |
|                      | (4) 年末年始初期診療医療機関の確保事業      |          |        |               |             |             |             |
|                      | (5) 夜間外科系救急医療機関の確保事業       |          |        |               |             |             |             |
| 内<br>訳               | 3 訪問歯科診療事業                 | 公益目的事業 5 | 市委託事業  | 単年度           | 10,030,165  | 8,467,788   | 10,172,058  |
|                      | 在宅ねたきり者訪問歯科診療事業            |          |        |               |             |             |             |
| 4 施設管理事業（総合保健医療センター） |                            | 収益事業 1   | 市委託事業  | 単年度           | 243,215,265 | 247,163,650 | 248,763,916 |
| 指定管理事業小計             |                            | -        | -      | 指定期間          | 306,003,865 | 314,881,981 | 310,880,921 |
| 市委託事業小計              |                            | -        | -      | 単年度           | 435,942,177 | 438,775,576 | 463,746,985 |
| 合 計                  |                            | -        | -      | -             | 741,946,042 | 753,657,557 | 774,627,906 |

# ① 平成25年度の千葉市休日救急診療所の管理運営に関する事業の主要な実績

【休日救急診療実績（診療日数 71 日）：診療科目別患者状況】（単位：人、枚、%）

| 区分    | 内科    | 小児科   | 外科    | 整形外科  | 眼科    | 耳鼻咽喉科 | 歯科   | 合計     | 処方せん枚数 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|--------|--------|
| 患者総数  | 6,426 | 7,200 | 1,785 | 3,066 | 1,388 | 3,072 | 904  | 23,841 | 19,115 |
| 1 日平均 | 90.5  | 101.4 | 25.1  | 43.2  | 19.5  | 43.3  | 12.7 | 335.7  | 269.2  |
| 割合    | 26.9% | 30.2% | 7.5%  | 12.9% | 5.8%  | 12.9% | 3.8% | 100.0% |        |

【ねたきり老人・心身障害者（児）歯科診療実績（診療日数 43 日）：対象別患者状況】

| 区 分      | ねたきり老人 |     |     | 心身障害者（児） |     |     | 合計   |
|----------|--------|-----|-----|----------|-----|-----|------|
|          | 男      | 女   | 計   | 男        | 女   | 計   |      |
| 患者総数（人）  | 101    | 99  | 200 | 313      | 112 | 425 | 625  |
| 1 日平均（人） | 2.3    | 2.3 | 4.7 | 7.3      | 2.6 | 9.9 | 14.5 |

# ② 平成25年度の救急医療の確保に関する事業の主要な実績

【夜間外科系救急医療体制：患者数実績】（単位：人、日）

| 区 分   | 初 期<br>医療機関 | 後方支援病院<br>（両市立病院） | 非当番協力<br>医療機関 | 三 次<br>医療機関 | 合 計    |
|-------|-------------|-------------------|---------------|-------------|--------|
| 患 者   | 7,332       | 926               | 3,230         | 509         | 11,997 |
| 待機日数  | 365         | 394               | 365           | 365         | —      |
| 1 日平均 | 20.0        | 2.4               | 8.8           | 1.4         | —      |

注：初期医療機関及び後方支援病院を同日に行った場合、初期医療機関の実績に含める。

【産婦人科在宅当番医制】

市内産婦人科 31 医療機関の当番診療：71 日間（受診患者：303 人、1 日当たり：4.2 人）

【テレフォンサービス】

（単位：日、件）

| 区 分         | 電話番号       | 案内日数 | 案内総件数 | 1 日平均件数 |
|-------------|------------|------|-------|---------|
| 千葉市休日救急診療所  | (244) 5353 | 71   | 9,541 | 134.3   |
| 産婦人科休日緊急当番医 | (244) 0202 | 71   | 591   | 8.3     |
| 夜間外科系当番医療機関 | (244) 8080 | 365  | 5,281 | 14.4    |

【二次医療機関確保（病院群輪番制）】

（単位：施設）

| 区 分         |      | 内科 | 小児科 | 外科 | 整形外科 | 産婦人科 | 産科 |
|-------------|------|----|-----|----|------|------|----|
| 休日の二次救急医療機関 | 協力病院 | 19 | 6   | 11 | 8    | 3    | —  |
|             | 待機病院 | 2  | 2   | 1  | 1    | 1    | —  |
| 夜間の二次救急医療機関 | 協力病院 | 17 | 5   | —  | —    | —    | 3  |
|             | 待機病院 | 2  | 1   | —  | —    | —    | 1  |

【年末年始一次医療機関確保】

12 施設の協力：内科・小児科の急病患者に対する初期診療の充実

③ 平成25年度の訪問歯科診療に関する事業の主要な実績

【訪問歯科診療受託事業】

(単位：人、回)

| ねたきり老人等予診者 | 訪問診療終了者 | 協力医訪問延べ回数 |
|------------|---------|-----------|
| 29 人       | 7 人     | 19 回      |

④ 平成25年度の千葉市総合保健医療センターの管理に関する事業の主要な実績

保健所、環境保健研究所、環境情報センター及び休日救急診療所の複合施設の  
施設管理

(2) 手 続

業務委託及び指定管理者制度の係る諸法令及び設置管理条例等の関連条例・規則並びに業務委託契約書及び施設の管理運営に関する協定書等に基づき、受託事業及び施設の管理及び運営に関する事務事業の執行が適正に執行されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 千葉市総合保健医療センターの各施設の管理及び運営の状況を視察した。
- ii 指定管理者事業報告書を査閲した。
- iii 施設の管理及び運営に関連する協定書、委託契約書を査閲した。
- iv 千葉市休日救急診療所条例等に基づく診療の対価及びその未収金管理に係る資料を査閲した。
- v 保健医療事業団事務局及び所管課へ必要と認めた質問を行った。

(3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることとする。

① 人件費配賦の適正性について

平成 23 年 8 月 22 日に保健医療事業団から千葉県公益認定等委員会に提出された「公益認定申請書」によると、保健医療事業団が公益目的事業等に費用額を配賦計算した資料として、「各事業に関連する費用額の配賦計算表」(別表F)が作成されている。当該別表Fの作成の基礎資料の代替的資料として、「事業別職員従事割合(平成 26 年 3 月 31 日現在)」を確認したところ、次のような配賦基準を設定し人件費を配賦することとしていた。

- ア. 指定管理事業(公1)⇒事務局長補佐含む5人:100%、1人(キ.参照):50%  
イ. 救急医療確保対策事業(公2)⇒1人:100%  
ウ. 看護師養成事業(公3)⇒22人:100%  
エ. 健康づくり推進事業(公4)⇒0人:0%

オ．訪問歯科診療事業（公 5）⇒1 人：100%

カ．施設管理事業（収 1）⇒1 人：100%

キ．法人会計⇒2 人：100%、1 人（ア．参照）：50%

これらの従事割合は公益認定申請段階で設定された配賦計算表の基礎となった従事割合と同一のものと考えられている。したがって、公益認定取得後である平成 24 年度以降の予算及び決算において、職員人件費等の配賦計算は当初の設定どおり整合的に編成され、調整されているものと考えられる。

しかし、当該従事割合は一部実態に合致していない部分がある。すなわち、指定管理事業（公 1）に従事する職員 1 人<sup>注 1</sup>の実態に沿った従事割合が財務会計上で配賦している従事割合と大きく相違している。該当する職員は千葉市からの派遣職員である。ちなみに、千葉市から保健医療事業団への派遣職員の推移は次の表に示すとおりである。

注 1：当該職員は千葉市からの派遣職員 2 人のうちの 1 人である。市派遣職員の給与は市から支給される部分と保健医療事業団から支給される部分とに分けられている。その根拠法令及び条例は、「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」（以下、「派遣法」という。）及び「千葉市公益法人等への職員の派遣に関する条例」（以下、「派遣条例」という。）である。

【人的支援の推移】

（単位：人）

| 年 度    | 派遣職員数 | 派遣内訳       | 給与支給元等        |
|--------|-------|------------|---------------|
| 平成23年度 | 5     | 事務局長補佐：1 人 | 事業団ですべて支給     |
|        |       | 事務局管理係：1 人 |               |
|        |       | 看護学校教員：2 人 |               |
|        |       | 看護学校事務：1 人 |               |
| 平成24年度 | 2     | 事務局長補佐：1 人 | 管理職手当等を事業団で支給 |
|        |       | 看護学校教員：1 人 |               |
| 平成25年度 | 2     | 事務局長補佐：1 人 | 管理職手当等を事業団で支給 |
|        |       | 看護学校教員：1 人 |               |

これらの中で、事務局長補佐 1 人は、公益認定申請上かつ予算・決算上、指定管理事業である千葉市休日救急診療所の管理運営に関する事業（公 1）に 100%従事することとしている。しかし、指定管理者として千葉市所管課と協定書の基礎となる収支内訳書（平成 22 年度に行われた指定管理者選定段階の提出資料）によると、当該事務局長補佐は指定管理事業に 20%の従事割合とされている。この従事割合が実態に合っているとした場合、指定管理事業への従事割合 20%以外の 80%部分は、看護師養成事業（公 3）以外の事業に従事しているものと考えられる。事務局長補佐という立場であることを考慮すると、従事実態として法人会計に 80%配賦することも不合理ではないと考えられる。実態に合った従事割合に修正する前と修正後の正味財産増減計算書は次のとおりである。

【平成25年度千葉市保健医療事業団 正味財産増減計算書内訳表：人件費修正前】 (単位：円)

| 科 目                   | 公益目的事業会計         |             |             |           |            |             | 収益事業等会計     |             |             | 法人会計          | 合 計 |
|-----------------------|------------------|-------------|-------------|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-----|
|                       | 千葉市休日救急診療所管理運営事業 | 救急医療確保対策事業  | 看護師養成事業     | 健康づくり推進事業 | 訪問歯科診療事業   | 小 計         | 施設管理事業      | 小 計         |             |               |     |
|                       | 公 1              | 公 2         | 公 3         | 公 4       | 公 5        |             | 収 1         |             |             |               |     |
| I 一般正味財産増減の部          |                  |             |             |           |            |             |             |             |             |               |     |
| 1 経常増減の部              |                  |             |             |           |            |             |             |             |             |               |     |
| (1) 経常収益              | 310,880,921      | 204,811,011 | 283,108,547 | 930,415   | 10,172,058 | 809,902,952 | 248,763,916 | 248,763,916 | 41,349,872  | 1,100,016,740 |     |
| 経常収益計                 | 310,880,921      | 204,811,011 | 283,108,547 | 930,415   | 10,172,058 | 809,902,952 | 248,763,916 | 248,763,916 | 41,349,872  | 1,100,016,740 |     |
| (2) 経常費用              |                  |             |             |           |            |             |             |             |             |               |     |
| 事業費                   | 305,978,387      | 204,811,011 | 283,108,547 | 930,415   | 10,172,058 | 805,000,418 | 248,763,916 | 248,763,916 |             | 1,053,764,334 |     |
| 報酬                    | 1,533,210        |             | 12,486,796  |           |            | 14,020,006  |             | 0           |             | 14,020,006    |     |
| 給料                    | 18,391,842       | 4,191,081   | 82,240,665  |           | 3,323,837  | 108,147,425 | 4,012,710   | 4,012,710   |             | 112,160,135   |     |
| 諸手当                   | 17,449,929       | 3,326,586   | 62,361,254  |           | 2,703,191  | 85,840,960  | 3,205,358   | 3,205,358   |             | 89,046,318    |     |
| 福利厚生費                 | 6,594,840        | 1,274,784   | 26,101,356  |           | 856,605    | 34,827,585  | 1,119,133   | 1,119,133   |             | 35,946,718    |     |
| 退職給付費用                | 1,922,645        | 2,987,619   | 6,744,640   |           | 28,820     | 11,683,724  | 843,466     | 843,466     |             | 12,527,190    |     |
| ◎要修正人件費 <sup>注1</sup> |                  |             |             |           |            | 0           |             | 0           |             | 0             |     |
| 管理費                   |                  |             |             |           |            |             |             |             | 41,349,872  | 41,349,872    |     |
| 報酬                    |                  |             |             |           |            |             |             |             | 6,024,200   | 6,024,200     |     |
| 給料                    |                  |             |             |           |            |             |             |             | 11,316,345  | 11,316,345    |     |
| 諸手当                   |                  |             |             |           |            |             |             |             | 10,637,809  | 10,637,809    |     |
| 退職給付費用                |                  |             |             |           |            |             |             |             | 1,251,000   | 1,251,000     |     |
| 福利厚生費                 |                  |             |             |           |            |             |             |             | 3,927,397   | 3,927,397     |     |
| ◎要修正人件費 <sup>注1</sup> |                  |             |             |           |            |             |             |             |             | 0             |     |
| 経常費用計                 | 305,978,387      | 204,811,011 | 283,108,547 | 930,415   | 10,172,058 | 805,000,418 | 248,763,916 | 248,763,916 | 41,349,872  | 1,136,464,078 |     |
| 評価損益等調整前当期経常増減額       | 4,902,534        | 0           | 0           | 0         | 0          | 4,902,534   | 0           | 0           | 0           | 4,902,534     |     |
| 当期経常増減額               | 4,902,534        | 0           | 0           | 0         | 0          | 4,902,534   | 0           | 0           | 0           | 4,902,534     |     |
| 2 経常外増減の部             |                  |             |             |           |            |             |             |             |             |               |     |
| 他会計振替額                | 0                | 0           | 0           | 0         | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           | 0             |     |
| 当期一般正味財産増減額           | 4,902,534        | 0           | 0           | 0         | 0          | 4,902,534   | 0           | 0           | 0           | 4,902,534     |     |
| 一般正味財産期首残高            | 5,817,054        | 0           | 0           | 0         | 0          | 5,817,054   | 0           | 0           | 5,000,000   | 10,817,054    |     |
| II 指定正味財産増減の部         |                  |             |             |           |            |             |             |             |             |               |     |
| 指定正味財産期末残高            | 0                | 0           | 0           | 0         | 0          | 0           | 0           | 0           | 170,000,000 | 170,000,000   |     |
| III 正味財産期末残高          | 10,719,588       | 0           | 0           | 0         | 0          | 10,719,588  | 0           | 0           | 175,000,000 | 185,719,588   |     |

注1：公益認定申請段階での人件費按分を修正する前の状態で、平成25年度正味財産増減計算書内訳表をそのまま表示する。  
ただし、当該修正後の状況と比較するため、「要修正人件費」を表示している。

【平成25年度千葉市保健医療事業団 正味財産増減計算書内訳表 人件費修正後試算】 (単位：円)

| 科 目                   | 公益目的事業会計         |             |             |           |            |             | 収益事業等会計     |             | 法人会計        | 合 計           |
|-----------------------|------------------|-------------|-------------|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
|                       | 千葉市休日救急診療所管理運営事業 | 救急医療確保対策事業  | 看護師養成事業     | 健康づくり推進事業 | 訪問歯科診療事業   | 小 計         | 施設管理事業      | 小 計         |             |               |
|                       | 公 1              | 公 2         | 公 3         | 公 4       | 公 5        |             | 収 1         |             |             |               |
| I 一般正味財産増減の部          |                  |             |             |           |            |             |             |             |             |               |
| 1 経常増減の部              |                  |             |             |           |            |             |             |             |             |               |
| (1) 経常収益              | 310,880,921      | 204,811,011 | 283,108,547 | 930,415   | 10,172,058 | 809,902,952 | 248,763,916 | 248,763,916 | 41,349,872  | 1,100,016,740 |
| 経常収益計                 | 310,880,921      | 204,811,011 | 283,108,547 | 930,415   | 10,172,058 | 809,902,952 | 248,763,916 | 248,763,916 | 41,349,872  | 1,100,016,740 |
| (2) 経常費用              |                  |             |             |           |            |             |             |             |             |               |
| 事業費                   | 303,326,765      | 204,811,011 | 283,108,547 | 930,415   | 10,172,058 | 802,348,796 | 248,763,916 | 248,763,916 |             | 1,051,112,712 |
| 報酬                    | 1,533,210        |             | 12,486,796  |           |            | 14,020,006  |             | 0           |             | 14,020,006    |
| 給料                    | 18,391,842       | 4,191,081   | 82,240,665  |           | 3,323,837  | 108,147,425 | 4,012,710   | 4,012,710   |             | 112,160,135   |
| 諸手当                   | 17,449,929       | 3,326,586   | 62,361,254  |           | 2,703,191  | 85,840,960  | 3,205,358   | 3,205,358   |             | 89,046,318    |
| 福利厚生費                 | 6,594,840        | 1,274,784   | 26,101,356  |           | 856,605    | 34,827,585  | 1,119,133   | 1,119,133   |             | 35,946,718    |
| 退職給付費用                | 1,922,645        | 2,987,619   | 6,744,640   |           | 28,820     | 11,683,724  | 843,466     | 843,466     |             | 12,527,190    |
| ◎要修正人件費 <sup>注1</sup> | △ 2,651,622      |             |             |           |            | △ 2,651,622 |             | 0           |             | △ 2,651,622   |
| 管理費                   |                  |             |             |           |            |             |             |             | 44,001,494  | 44,001,494    |
| 報酬                    |                  |             |             |           |            |             |             |             | 6,024,200   | 6,024,200     |
| 給料                    |                  |             |             |           |            |             |             |             | 11,316,345  | 11,316,345    |
| 諸手当                   |                  |             |             |           |            |             |             |             | 10,637,809  | 10,637,809    |
| 退職給付費用                |                  |             |             |           |            |             |             |             | 1,251,000   | 1,251,000     |
| 福利厚生費                 |                  |             |             |           |            |             |             |             | 3,927,397   | 3,927,397     |
| ◎要修正人件費 <sup>注1</sup> |                  |             |             |           |            |             |             |             | 2,651,622   | 2,651,622     |
| 経常費用計                 | 303,326,765      | 204,811,011 | 283,108,547 | 930,415   | 10,172,058 | 802,348,796 | 248,763,916 | 248,763,916 | 44,001,494  | 1,139,115,700 |
| 評価損益等調整前当期経常増減額       | 7,554,156        | 0           | 0           | 0         | 0          | 7,554,156   | 0           | 0           | △ 2,651,622 | 4,902,534     |
| 当期経常増減額               | 7,554,156        | 0           | 0           | 0         | 0          | 7,554,156   | 0           | 0           | △ 2,651,622 | 4,902,534     |
| 2 経常外増減の部             |                  |             |             |           |            |             |             |             |             |               |
| 他会計振替額                | 0                | 0           | 0           | 0         | 0          | 0           | 0           | 0           | 0           | 0             |
| 当期一般正味財産増減額           | 7,554,156        | 0           | 0           | 0         | 0          | 7,554,156   | 0           | 0           | △ 2,651,622 | 4,902,534     |
| 一般正味財産期首残高            | 5,817,054        | 0           | 0           | 0         | 0          | 5,817,054   | 0           | 0           | 5,000,000   | 10,817,054    |
| II 指定正味財産増減の部         |                  |             |             |           |            |             |             |             |             |               |
| 指定正味財産期末残高            | 0                | 0           | 0           | 0         | 0          | 0           | 0           | 0           | 170,000,000 | 170,000,000   |
| III 正味財産期末残高          | 13,371,210       | 0           | 0           | 0         | 0          | 13,371,210  | 0           | 0           | 172,348,378 | 185,719,588   |

注1：指定管理業務の積算の実態に合わせて人件費を修正した。修正金額は平成25年度の実績数値である。

人件費配賦修正前の正味財産増減計算書内訳表によると、公1事業では当期経常増減額（経常収益－経常費用）は、490万円の黒字であり、他の会計は経常収益と経常費用が一致しているという決算状況である。これに対して、人件費配賦修正後の表では、公1事業で黒字が更に拡大し755万円の黒字となった。その拡大した金額分だけ、法人会計が265万円赤字となっていることが分かる。

**ア. 公益目的事業の余剰金処理について（指 摘）【保健医療事業団】**

**【現状・問題点】**

以上を総合すると、指定管理事業（公1）は保健医療事業団が公益認定上規定している人件費配賦率には問題があり、経常的に剰余金を産み出す構造となっているものと考えられる。公益認定制度の仕組みとして、公益目的事業は公益認定段階で想定した収支相償（経常費用を経常収益で相償う適正規模であること（原則として±0 かまたはマイナス））の原則に従わなければならないものであり、例外としてプラスとなったとしても、その適正規模の黒字額は次年度以降、同一の公益目的事業への還元を明確にする必要があるものである。試算としてはあるが、755万円規模の黒字額が算定された公益目的事業は指定管理事業であり、指定管理料の規模の適正性を検討することも必要となる。

**【結果】**

現実に発生した公益目的事業1からの余剰金をどのように当該事業へ還元するかに関する計画が明確に示されていないため、早急に当該余剰金の還元策を策定されたい。

**イ. 指定管理業務従事割合が財務諸表に及ぼす影響について（指 摘）**

**【保健医療事業団】**

**【現状・問題点】**

一方で、法人会計が試算として265万円の赤字となることは、間接部門としての法人会計におけるコスト管理の徹底が求められているものとも考えられる。法人会計における経常収益の主たる項目は受取補助金であり、それは、運営費（赤字）補助金の性質を有するものである。会計制度としては、公益目的事業の大幅に拡大した黒字額で法人会計の赤字を充当し解消していると判断することはできない。なぜなら、公益目的事業の余剰金は当該事業へ還元されるべきであるからである。法人会計は、経常収益4,135万円のうち、基本財産運用収益が107万円、特定資産運用益が2万円、雑収益が7万円であり、受取補助金を除けば、116万円の自己収益しかない。また、収益事業である施設管理事業には余剰金の発生がない。法人会計の経常費用はそのほとんどが受取補助金等で充当されている。今回の監査で指摘している赤字額はそのまま市派遣職員の給与のうち保健医療事業団が支給している部分（331万円）の80%部分として試算した額（265万円）であり、補助金による充当の問題がある。外郭団体への市

派遣職員の給与のうち、条例により市から直接支給される給与とは別に、外郭団体で支給されている給与への補助金充当について、派遣法に違反する旨の最高裁判例がある（平成 24 年 4 月 20 日最高裁判所第二小法廷判決）。保健医療事業団の市派遣職員給与の一部が法人会計に整理されるべきであるとする点で、その財源の一部として受取補助金を結果として充当しているともとられかねないのが現状である。

#### 【結果】

市派遣職員の給与の充当財源について、自己収益の確保または法人会計のコスト削減策を早急に検討されたい。併せて、一旦公益認定を取得した際に整理した事業体系を再構築する際に、市派遣職員の業務従事割合等を再考するなど検討し、派遣法及び派遣条例の規定に沿った仕組みに変革されたい。

### ② 指定管理料の精算返納について（意見）【保健医療事業団・健康企画課】

#### 【現状・問題点】

千葉市休日救急診療所の管理に関する基本協定書第 40 条（委託料の精算）に関して、平成 24 年 3 月 22 日に変更協定書が千葉市と保健医療事業団との間で締結されている。その変更協定書によると、委託料の精算について、変更前の「委託料に残金が生じた場合は、直ちに甲に返納しなければならない。」としていたものを「職員費支出及び特定資産取得支出に係る委託料に残金が生じた場合は、直ちに甲に返納しなければならない。」と変更されている。

#### 【結果】

前項で指摘した実態に合わない人件費の配賦実績に伴い生じる差額（前項では 265 万円と試算した。）は、少なくとも人件費支出の実際の配賦誤りに伴い発生したものと判断することができ、この事案も変更後の協定書の記載内容に該当するものであれば、保健医療事業団は所管課と協議をし、精算返納の可能性を検討するよう要望する。

なお、千葉市からの派遣職員（2 人分）の給料、扶養手当、地域手当、住居手当及び期末手当は千葉市から直接支給されており、それらの合計金額は実質的に千葉市から保健医療事業団に対する補助金的性格を有するものである。

### ③ 利用料金制度の検討等について

千葉市休日救急診療所では、保健医療事業団は指定管理事業として休日等における急病患者への初期医療を提供している。診療科目は、内科、小児科、外科、整形外科、眼科、耳鼻咽喉科及び歯科であり、日曜日、祝日及び年末年始に、午前 9 時から午後 5 時まで診療を行っている。この診療行為に伴い発生する診療費等は私債権であるが（最高裁平成 17 年 11 月 21 日判決参照）、市では「使用料及び手数料」として患者から徴収している。これらの診療費等は保健医療事業団の経常収益ではなく、千葉市の収入として調定・収納され、未収金に対しては収入

未済額として市所管課により管理されている（「千葉市休日救急診療所の管理に関する基本協定書」第36条）。

また、現在の契約形態では、複合施設としての千葉市総合保健医療センターの施設管理を千葉市からの受託事業（単年度契約）として実施している。公益認定上、この施設管理事業は収益事業という位置づけであるが、特に収益が期待できる仕組みにはなっておらず、予算・決算上も剰余金は計上されていない。

これらのことについて、診療に伴う患者本人負担分及び診療報酬の現状並びに施設管理契約等に係る指摘事項及び意見を次のとおり述べる。

#### ア．診療に伴う患者一部負担の診療費の徴収及び未収金管理について

千葉市休日救急診療所において診療を受ける者は、使用料または手数料を納めなければならない（千葉市休日救急診療所条例第6条第1項）。

市は、かかる使用料・手数料の徴収につき、指定管理者である保健医療事業団に委託している（「千葉市休日救急診療所の管理に関する基本協定書」第36条第1項）。保険医療事業団は、徴収に際し、未収金が発生しないよう必要な手段（ただし、督促状の発行、延滞金の徴収及び滞納処分を除く。）を講ずるとともに、未収金が発生した場合は、未納となった経緯、理由等を記載した台帳を作成して管理し、未納者リストを診療月の翌々月第1週までに市に提出することとなっている（「千葉市休日救急診療所の管理に関する基本協定書」第36条第3項）。

保健医療事業団は、かかる協定に基づき、休日救急診療所の徴収を行い、請求金額については請求金額日報を、未収金については診療未収金状況一覧表を作成し、市に未収金の報告をしている。平成25年度における休日診療所の使用料及び手数料は以下のとおりであり、未収金は854,276円である。

【平成25年度使用料・手数料月別集計】（単位：円）

| 月  | 窓 口        |           | 振込額         |            | 合 計         |
|----|------------|-----------|-------------|------------|-------------|
|    | 使用料        | 手数料       | 社保          | 国保         |             |
| 4  | 3,373,860  | 90,300    | 9,809,831   | 3,422,196  | 16,696,187  |
| 5  | 6,728,660  | 38,850    | 19,267,948  | 6,436,299  | 32,471,757  |
| 6  | 3,378,290  | 206,850   | 8,498,866   | 3,361,334  | 15,445,340  |
| 7  | 4,032,160  | 109,200   | 11,588,751  | 3,980,404  | 19,710,515  |
| 8  | 2,864,880  | 75,600    | 7,054,893   | 2,685,232  | 12,680,605  |
| 9  | 4,757,230  | 133,350   | 12,210,082  | 4,605,893  | 21,706,555  |
| 10 | 3,280,860  | 89,250    | 8,524,850   | 3,372,849  | 15,267,809  |
| 11 | 4,618,100  | 82,950    | 11,896,997  | 4,175,329  | 20,773,376  |
| 12 | 8,122,800  | 113,400   | 22,541,034  | 8,610,786  | 39,388,020  |
| 1  | 9,055,980  | 143,850   | 22,529,258  | 9,093,636  | 40,822,724  |
| 2  | 3,488,430  | 101,850   | 10,076,893  | 3,346,167  | 17,013,340  |
| 3  | 3,494,830  | 109,200   | 10,556,307  | 3,393,875  | 17,554,212  |
| 合計 | 57,196,080 | 1,294,650 | 154,555,710 | 56,484,000 | 269,530,440 |
|    |            |           |             | 使用料のみの合計   | 268,235,790 |

【平成25年度休日救急診療からの使用料・手数料月別集計】 (単位：円)

| 月  | 窓 口        |           | 振込額         |            | 合 計         |
|----|------------|-----------|-------------|------------|-------------|
|    | 使用料        | 手数料       | 社保          | 国保         |             |
| 4  | 3,227,050  | 90,300    | 9,580,712   | 3,172,061  | 16,070,123  |
| 5  | 6,621,380  | 38,850    | 19,086,828  | 6,248,468  | 31,995,526  |
| 6  | 3,252,710  | 206,850   | 8,289,454   | 3,120,063  | 14,869,077  |
| 7  | 3,921,870  | 109,200   | 11,475,366  | 3,745,721  | 19,252,157  |
| 8  | 2,738,220  | 75,600    | 6,812,779   | 2,467,341  | 12,093,940  |
| 9  | 4,623,540  | 133,350   | 12,063,182  | 4,369,483  | 21,189,555  |
| 10 | 3,132,050  | 89,250    | 8,345,999   | 3,091,615  | 14,658,914  |
| 11 | 4,488,880  | 82,950    | 11,815,258  | 3,917,980  | 20,305,068  |
| 12 | 7,966,120  | 113,400   | 22,400,787  | 8,255,120  | 38,735,427  |
| 1  | 8,943,600  | 143,850   | 22,407,930  | 8,864,725  | 40,360,105  |
| 2  | 3,338,450  | 101,850   | 9,851,243   | 3,161,276  | 16,452,819  |
| 3  | 3,368,120  | 109,200   | 10,556,307  | 3,165,095  | 17,198,722  |
| 合計 | 55,621,990 | 1,294,650 | 152,685,845 | 53,578,948 | 263,181,433 |

【平成25年度特殊歯科診療からの使用料・手数料月別集計】 (単位：円)

| 月  | 窓 口       |     | 振込額       |           | 合 計       |
|----|-----------|-----|-----------|-----------|-----------|
|    | 使用料       | 手数料 | 社保        | 国保        |           |
| 4  | 146,810   | 0   | 229,119   | 250,135   | 626,064   |
| 5  | 107,280   | 0   | 181,120   | 187,831   | 476,231   |
| 6  | 125,580   | 0   | 209,412   | 241,271   | 576,263   |
| 7  | 110,290   | 0   | 113,385   | 234,683   | 458,358   |
| 8  | 126,660   | 0   | 242,114   | 217,891   | 586,665   |
| 9  | 133,690   | 0   | 146,900   | 236,410   | 517,000   |
| 10 | 148,810   | 0   | 178,851   | 281,234   | 608,895   |
| 11 | 129,220   | 0   | 81,739    | 257,349   | 468,308   |
| 12 | 156,680   | 0   | 140,247   | 355,666   | 652,593   |
| 1  | 112,380   | 0   | 121,328   | 228,911   | 462,619   |
| 2  | 149,980   | 0   | 225,650   | 184,891   | 560,521   |
| 3  | 126,710   | 0   | 0         | 228,780   | 355,490   |
| 合計 | 1,574,090 | 0   | 1,869,865 | 2,905,052 | 6,349,007 |

市は、保健医療事業団から報告を受けた未収金につき、台帳を作成したうえ、督促状を発送しているが、それ以上の請求行為は行っていない。

これらの徴収委託及び未収金の管理については、以下の点において問題があるため検討の上、事務処理等を改められたい。

(ア) 診療費の徴収委託について (意 見) 【健康企画課】

【現状・問題点】

市は地方自治法施行令第 158 条に基づき、保健医療事業団に対し、使用料及び手数料の徴収を委託しているということである (同協定書第 7 条第 1 項 (3)、平成 23 年 3 月 25 日付千葉市告示第 195 号参照)。

しかし、診療所の診療費は私債権であって（最高裁平成 17 年 11 月 21 日判決参照）、地方自治法施行令第 158 条第 1 項第 1 号の使用料（地方自治法第 225 条の使用料と同義であり公債権と解される。）にも同条同項第 2 号の手数料（地方自治法第 227 条の手数料と同義であり公債権と解される。）にも当たらない。すなわち、地方自治法施行令は地方自治法の施行に必要な細則を規定しているが、地方自治法において、使用料（地方自治法第 225 条）及び手数料（地方自治法第 227 条）に関する督促が処分として審査請求や異議申立ての対象とされていることから（地方自治法第 231 条の 3）、地方自治法上の使用料及び手数料は公債権であると解される。そして、地方自治法の施行に必要な細則を規定する地方自治法施行令において、地方自治法と同じ文言を用いており、特にこれと異なる旨の定義規定等がない以上、地方自治法施行令第 158 条第 1 項第 1 号の使用料及び同条同項第 2 号の手数料も公債権であると解される。

そのため、市は本来徴収委託できない債権につき、保健医療事業団に委託しているものといえる。

#### 【結果】

診療所の診療費について徴収委託をするのであれば、後述するとおり利用料金制をとるか、または公営企業として公営企業法第 33 条の 2 に基づき徴収委託を行うよう要望する。併せて、千葉市休日救急診療所条例の「使用料及び手数料」という文言を「診療費及び文書料」の文言に修正するよう要望する。

### （イ）未収金額の把握について（指 摘）【保健医療事業団】

#### 【現状・問題点】

保健医療事業団は、診療日ごとにシステム上の請求金額日報を打ち出すとともに、診療未収金状況を紙台帳に記載し、未収金を管理している。保健医療事業団にて一定期間管理した後、市に対して未収金の報告を行う。

保健医療事業団の作成する請求金額日報には、保険請求・人数・合計点数・負担金額・自費・消費税・前回未収金・調整金・請求合計・入金合計・今回未収金・控除額・薬剤負担の項目がある。このうち、前回未収金欄には、同一人物が同一年度に代金を未納していた場合に自動的に金額が計上され、今回未収金欄には前回未収金も含めた金額が計上される。また、保健医療事業団の作成する診療未収金状況については、診療科・患者氏名・患者番号・未収金額・発生理由・支払月日・入金額・入金方法・領収書・システム修正・対応状況の項目があり、一定期間内に入金があった場合はその旨記載される。

本来、請求金額日報と診療未収金状況の未収金額合計は一致するべきであるが、平成 25 年度の医科診療費につき、金額が一致しない日が 3 日あった。こ

れは、当日システム計上し終えた後に入金があったものや前回未収金についての記載が漏れていたことを原因とするものであり、診療未収金状況の未収金額自体に誤りはなかった。しかし、本来はシステム（請求金額日報）上の未収金額と紙台帳（診療未収金状況）上の未収金額を一致させる必要があり、当日入金があったものはその旨、前回未収金についてはいつの未収金と対応しているか等につき記載する必要がある。

**【結果】**

請求金額日報と診療未収金状況の未収金欄合計が一致するような診療未収金状況の台帳管理を行うことを徹底されたい。

**（ウ）市における診療費の調定について（意見）【健康企画課】**

**【現状・問題点】**

市は、診療日ごとに保健医療事業団から入金があった診療費を受領するとともに、一括調定し、未収金については別途報告を受けたときに調定をたてている。診療費は、市と患者との間で発生する債権であり、これを保健医療事業団が預り金として受け取っているものであるから、市は、患者の内訳を明示して調定をたてたうえ（千葉市予算会計規則第 25 条第 2 項）、保健医療事業団からの預り金を充当することとなる。

調定の時期については、原因の発生したときまたは収入のあったときとされている（千葉市予算会計規則第 26 条第 1 項）。診療費については、原則として受診日当日に支払うものとされているため、本来は受診日当日に調定をたてなければならない。もっとも、休日診療所の診療費については、その性質上、受診日当日に調定をたてることは困難である。

**【結果】**

市において予算会計規則に事後調定の規定を盛り込む等、予算会計規則を所掌する所管課に対して働きかけるよう要望する。

**（エ）市における未収金の台帳整備について（意見）【健康企画課】**

**【現状・問題点】**

市は診療費未収金の債権管理にあたり、台帳を整備し、債権の名称、債務者の住所及び氏名、債権の金額、履行期限、履行状況・対応状況等、財産調査の状況等を記載しなければならない（千葉市債権管理条例第 5 条、同条例施行規則第 2 条）。

現在、市は、保健医療事業団から未収金の報告を受けた後、表計算ソフト（エクセル表）にて管理している。しかし、エクセル表には、診療月、（納付書）発行日、氏名、患者番号、診療費、納付期限、受診科、使用料、手数料、合計、住所の欄があるのみであり、履行状況・対応状況等、財産調査の状況についての欄はなかった。また、納期限については本来、受診日であるが、督促状記載

の指定期限と考えられる年月日が記載されていた。さらに、平成 25 年度の診療費について、診療費が誤って記載されているものもあった。

**【結果】**

債権管理条例に従い、台帳を整備するよう要望する。また、納期限については、督促状の指定期限ではなく、受診日である。督促状記載の期限は納期限ではなく、指定期限であるから、台帳上の納期限欄には受診日を記載し、現在納期限欄に記載があるものは指定期限として管理するよう要望する。併せて、台帳の記載事項に誤りが生じないような保健医療事業団からのデータの引き継ぎを検討されたい。なお、平成 25 年度の診療費の誤記についてはすでに訂正済みである。

**(オ) 市における未収金の督促について（指 摘）【健康企画課】**

**【現状・問題点】**

未収金の督促については、納期限後 20 日以内に、10 日以内の期限を指定して行い、督促した旨を調定徴収表に記載しなければならない（千葉市予算会計規則第 37 条）。

市は、保健医療事業団から報告をうけてから千葉市予算会計規則に従い、速やかに督促状を発送しているということである。しかし、診療費の納期限は受診日当日であり、本来は受診日から 20 日以内に督促を行わなければならないところ、実際の督促状の発送日は平均して受診日から 3 か月後、遅いものでは対象者の住所の特定に時間を要したとの理由で半年以上経過した日であった。また、台帳上は、督促状発送日から 11 日以上後の期限を指定して督促状を発送しているケースが散見された。

**【結果】**

予算会計規則に従った督促を行われたい。対象者の住所の特定が必要な場合、住所調査の時間を考慮すると 20 日以内の督促は困難であるが、半年もの時間を要するとは考え難い。

**(カ) 市における未収金の催告等について（指 摘）【健康企画課】**

**【現状・問題点】**

市は、未収金について督促状を発送した後、催告等を行っていない。しかし、督促後、相当期間経過してもなお履行しない者については、徴収停止や履行延期の特約等の措置をとらないのであれば、訴訟提起等により履行を請求しなければならない（地方自治法施行令 171 条の 2）。

**【結果】**

住所不明者や金額が少額の者については、徴収停止の措置（地方自治法施行令第 171 条の 5 第 2 号、同第 3 号）を、生活困窮者については免除（千葉市休日救急診療所条例第 7 条）を行い、法令を遵守した債権管理を徹底されたい。

## イ. 利用料金制度の導入について（意見）【保健医療事業団・健康企画課】

### 【現状・問題点】

前項でみたとおり、使用料等の徴収及び未収金の発生抑制等の事務は、業務委託契約上、保健医療事業団が行うこととなっている。救急患者への診療行為等を医師、看護師及び技師等が行い、診療費用等を保健医療事業団が患者や社保・国保等へ行うが、未収金が発生した場合は未収金台帳及び未納者リスト（基本協定書第 36 条第 3 項）を保健医療事業団が作成して所管課へ提出した後は、債権者である所管課が未納者への督促及び催告等を実施することとなっている。

すなわち、診療行為や診療費徴収行為と滞納者への請求行為とが一貫した流れの中で実施することができない仕組みとなっている。救急診療の受診者である患者と直接接している保健医療事業団は、現在の基本協定書上では、診療費等の債権者ではないため、患者で債務者を熟知していても、法的には債権者でないため、督促行為や催告行為等を債務者に実施することができない仕組みであり、未収金管理上非効率である。また、患者から見たときに、未収金の債権者は保健医療事業団と誤解しても仕方がなく、その保健医療事業団は真の債権者ではないため、適切に債権回収の機会があったとしても法的権限を持って回収行為を行うことはできないこととなっている（弁護士法第 72 条）。

そもそも、保健医療事業団が指定管理者として実施している休日救急診療所の管理運営事業は基本的に救急患者を診療し二次医療等を実施している病院に引き継ぐという、市民の救急の健康回復にとって公益性の高い事業であるが、上記のように債権管理の問題を中心とする経営上の課題がある。その課題をまとめると次のとおりである。

- i 滞納債権等の回収手続における健康企画課と保健医療事業団の事務分担の複雑さ
- ii 救急診療の対価回収に係るリスクの認識低下の恐れ
- iii 救急診療に不可欠な医薬品及び診療材料等の管理の杜撰さ等

このような問題を解消する解決策のひとつとして、利用料金制度の導入が考えられる。ここで利用料金制度とは、指定管理業務の実施に際して収入する利用料金を指定管理者の収益として会計処理することを条例により許す制度である。当該利用料金により基本的には経常費用を賄うことを目指すことになり、仮に収益が不足する事業であれば、その不足分を市から指定管理料として当初のルールに基づき受領することも考えられる。このような制度を現在の救急診療所管理運営事業に適用した場合、平成25年度決算における経常費用3億598万円に対して、2億6,953万円の利用料金（現金ベース）があり、その不足分として3,645万円の指定管理料を受け取ることとなる。

【平成25年度使用料・手数料年次集計】

(単位：円)

| 年  | 窓 口        |           | 振込額         |            | 合 計         |
|----|------------|-----------|-------------|------------|-------------|
|    | 使用料        | 手数料       | 社保          | 国保連        |             |
| 合計 | 57,196,080 | 1,294,650 | 154,555,710 | 56,484,000 | 269,530,440 |
|    |            |           | 使用料のみの合計    |            | 268,235,790 |

注：社保とは「社会保険診療報酬支払基金」、国保連は「国民健康保険団体連合会」それぞれの略称である。  
それぞれの保険に加入している患者の診療報酬は社保または国保連へ請求する仕組みとなっている。

指定管理者募集の際に市と約束した収支計画上の一定の指定管理料をベースに利用料金の獲得努力、未収金回収の直接実施等のインセンティブ等の仕組みが現状と全く違ってくることが予想される。なお、利用料金制度移行後は年間における各月の資金需要に合わせた指定管理料の受取計画等を策定することも重要である。

【結果】

このような現状の課題解消及びメリットを追求する立場からは利用料金制度の導入に向けた検討を積極的に実施するよう要望する。

救急医療においても、今後も患者の需要はあることや診療費の未収金問題の解決策としての利用料金制度の導入には一定の効果が期待できるものと考えられる。そして、社保・国保連等への診療報酬の請求に伴う返戻（要件記載不足等）や査定（過剰診療等）、再審査請求（レセプト記載事項の再検討による再度の保険請求）、さらには留保案件（保険の確認等による保留）の合理的管理を効果的に実施するためには、現在の預り金制度よりも利用料金制度のほうが効果的であると考えられる。

ウ. 施設管理の収益性及び指定管理者制度との関係について（指 摘）

【保健医療事業団・健康企画課】

【現状・問題点】

千葉市総合保健医療センター施設管理事業は、保健医療事業団の収益事業として実施されている。しかし、正味財産増減計算書内訳表にもあるとおり、公益認定取得後、予算・決算において剰余金は発生していない。公益認定を申請する段階で、当局（県公益認定等委員会事務局等）との質疑の結果として、当該施設管理事業を収益事業としたということであったが、外部監査の過程では合理的な根拠を把握することができなかった。

当該事業委託契約の特徴は次のとおりである。

- i 委託契約書上の契約金額（平成25年度：249,428,000円、最終確定金額248,763,916円）確定の手法が市予算要求資料（第5号様式（甲））に基づき積算するため、積算の主体・責任関係が曖昧となっていること。
- ii その積算様式は、地方自治法の現金主義会計に基づく予算積み上げ方式

であるため、事業に伴う直接経費のみの積算であり、事務局の間接経費の積算が含まれていないため、当該業務委託を請け負ったから保健医療事業団にとって、経理的基礎の観点から有利になるわけではないこと。

- iii この施設管理事業の仕様内容のうち、施設の保守及び維持管理の項目は、実質 16 項目列挙されているが、「光熱水費、使用料、賃貸料及び支払業務」以外は基本的に再委託で外部業者が事業を再請負することで成り立つ業務であること（契約額の約 6 割）。

当該施設管理事業委託は、さらに契約金と実績に差異としての剰余金が生じた場合には精算する旨の規定がある（契約書第 21 条、仕様書第 9 条）。

#### 【結果】

公益認定取得後も、現状の契約内容では発生した剰余金がすべて千葉市へ返納（千葉市にとっては歳出戻入）されることになっており、公益認定制度の趣旨に悖るものと考えられる。そのため、保健医療事業団としては次のことを検討し、制度趣旨に合った契約形態に改善するよう努力することを要望する。

- i 予算確保段階及び契約締結前の入札等の段階で、保健医療事業団は当該事業を実施するために必要なフルコストを独自に積算した見積書を作成し、所管課へ提出すること。
- ii 当該事業が真に収益事業となるためには、現在の仕様書に対応して施設管理の業務提案書を作成し、インセンティブを付与する仕組みの契約内容に変換するよう、所管課へ要望すること。
- iii 所管課と協議をすることで、当該施設管理事業を指定管理者制度の枠に含めて、ii で述べた内容を徹底することができる仕組みにすることを要望すること。

前項（イ）でも述べた点と共通するが、施設管理事業の仕様書にも規定されている会議室等の管理（第 1 条第 3 項）について、共用者の使用以外の利用促進とその部分についての利用料金の保健医療事業団への収益化を提案することも検討に値するものと考ええる。なぜなら、次の表に示すとおり、当該会議室等の利用状況（件数ベース）は過去 3 年間減少していることを考えると、予約等による利用予定の調整によっては、外部の利用に供する時間帯も確保することができるのではないかと考えられる。

【会議室の年度別貸出実績】（単位：件）

| 年 度    | 23  | 24  | 25  | 合 計   |
|--------|-----|-----|-----|-------|
| 4 階会議室 | 240 | 204 | 175 | 619   |
| 4 階研修室 | 179 | 133 | 117 | 429   |
| 5 階会議室 | 357 | 272 | 263 | 892   |
| 合 計    | 776 | 609 | 555 | 1,940 |

#### ④ 医薬品及び診療材料の管理について

千葉市休日救急診療所の管理運営に関する事業の中の業務として、医薬品及び診療材料の発注管理、在庫管理、払出管理及び棚卸業務等が含まれる。これらの業務の中で、保健医療事業団が直接実施すべき対象は一部の医薬品と診療材料であり、一方、保健医療事業団が一般社団法人千葉市薬剤師会（以下、「薬剤師会」という。）に対する業務委託により行っているのはほとんどの薬剤管理である。保健医療事業団と薬剤師会の契約は、毎年度締結され、仕様書及び設計書はない。履行場所が千葉市休日救急診療所であり、毎年度実施しているため、形式的には問題なく業務が実施されているという認識を保健医療事業団は持っている。

当該契約書の条項の中に、「調剤業務」、「医薬品の管理」及び「その他薬剤師業務に係る事項」と記載されている（第1条）。診療日及び診療時間の記載も第2条及び第3条に記載されており、8人の薬剤師の派遣を要請し、円滑な業務実施のために、常勤薬剤師を置くことを求め、薬剤業務及び医薬品等の確保の連絡を行うものとしている（第11条）。

また、業務内容を確認する書類として、3か月ごとに医薬品等購入報告書の作成と提出（最終月の翌月10日まで）と事業年度終了後、速やかに業務報告書の提出を求めている。さらに、当該委託料に剰余金が発生した場合には、精算し返還を求めている（第14条）。

#### ア. 仕様書・設計書等について（指 摘）【保健医療事業団】

##### 【現状・問題点】

平成25年度において委託業務の実施に当たり、次のとおり剰余金が生じたことから、当該剰余金が薬剤師会から保健医療事業団へ返還されている。

##### 【平成25年度薬剤業務委託金額内訳書及び実績と返還金】

| 区 分 |              | 契約内訳       | 実績         | 剰余金     | 確認書類 |
|-----|--------------|------------|------------|---------|------|
| 1   | 派遣薬剤師に係る報償費  | 23,362,133 | 23,362,133 | 0       | -    |
| 2   | 管理委託料        | 2,410,000  | 2,410,000  | 0       | -    |
| 3   | 常勤管理薬剤師派遣委託料 | 5,409,495  | 5,409,495  | 0       | -    |
| 4   | 医薬品購入費       | 12,000,000 | 11,222,103 | 777,897 | 第13条 |
| 合 計 |              | 43,181,628 | 42,403,731 | 777,897 | ←返還金 |

注：第13条により「医薬品等購入報告書」の提出あり。

上記の表で実績が確認できる項目は、4番目の医薬品購入費だけである。管理委託料の履行確認は元来難しいため、現在の積算上の根拠（5,000円×492）を精査し、適正利潤の許容も含めて検討する必要がある。しかし、1と3の薬剤師費用は1日当たり報償費単価と勤務実績を報告書等により確認することができる。

##### 【結果】

薬剤師会との契約書作成・履行に当たっては次のことを検討し整備されたい。

- i 薬剤師会との契約にあたって必要な仕様書及び設計書を保健医療事業団

として作成し、委託業務執行の管理・評価に役立てること。

ii 派遣薬剤師に係る勤務実績について、従事日数等の報告を受けるよう契約書に明記すること。

iii 薬剤師会が受託するにあたっての適正利潤を保健医療事業団として精査し、管理委託料等の中で見積もること。

#### イ. 医薬品購入等業務について（指 摘）【保健医療事業団・健康企画課】

##### 【現状・問題点】

薬剤業務委託の中で唯一実績を契約書の根拠に基づいて、薬剤師からの報告書により確認できる項目は、薬剤の管理状況だけである。契約書上、薬剤師会に提出を義務付けている報告書等から平成25年度の薬剤の管理状況を一覧表に取りまとめたものが次の表である。

| 【平成25年度休日診医薬品代：報告様式】 |            | (単位：円)       |
|----------------------|------------|--------------|
| 平成25年3月棚卸金額          | 平成25年度購入金額 | 合 計          |
| 5,905,952            | 11,222,103 | 17,128,055 A |
| 平成25年度医薬品使用          | 内用薬        | 4,738,646    |
|                      | 外用薬        | 4,360,170    |
|                      | 注射薬        | 824,388      |
|                      | 歯科用薬       | 48,564       |
|                      | 合 計        | 9,971,768 ①  |
| 廃棄薬                  |            | 156,210 ②    |
| 平成26年度3月棚卸金額         |            | 7,537,219 ③  |
| ① + ② + ③            |            | 17,665,197 B |
| A - B                |            | △ 537,142 C  |

注1：薬剤師会から保健医療事業団への報告様式に基づき監査人が修正を加えた。

注2：購入金額以外の棚卸品評価や使用金額は薬価を単価として算定している。

注3：薬剤師会からの報告ではCの差異を僅少としている。

この表の脚注でも記載したとおり、購入金額の基礎となる単価は実際の契約単価であるが、それ以外の期首・期末在庫の評価、使用薬剤及び廃棄薬剤の評価は薬価を使用している（注2）。このような薬剤評価の属性を異にする単価情報に基づき、薬剤師会は自ら算出した差異△537,142円が僅少であると結論付けているが、合理的に証明することはできない。合理的に証明するためには、すべてを実際単価で管理する在庫管理ルールを徹底する必要がある。

試算ではあるが、薬剤師会使用している薬価ベースで購入金額を算定し、消費税等を正しく計算すると、次の表のとおりであり、差異は符号が変わって53,495円となる。薬剤師会からの報告と違い、薬剤の払出の記帳漏れ、廃棄漏れまたは期末在庫の過少計上等の可能性が原因として考えられる。

【平成25年度休日診医薬品代：報告様式】

(単位：円)

|             |            |            |    |
|-------------|------------|------------|----|
| 平成25年3月棚卸金額 | 平成25年度購入金額 | 合 計        |    |
| 5,905,952   | 11,222,103 | 17,128,055 | A  |
| 薬価ベースに再算定⇒  | 11,812,740 | 17,718,692 | A' |

|              |      |            |    |
|--------------|------|------------|----|
| 平成25年度医薬品使用  | 内用薬  | 4,738,646  |    |
|              | 外用薬  | 4,360,170  |    |
|              | 注射薬  | 824,388    |    |
|              | 歯科用薬 | 48,564     |    |
|              | 合 計  | 9,971,768  | ①  |
| 廃棄薬          |      | 156,210    | ②  |
| 平成26年度3月棚卸金額 |      | 7,537,219  | ③  |
| ① + ② + ③    |      | 17,665,197 | B  |
| A - B        |      | △ 537,142  | C  |
| A' - B       |      | 53,495     | C' |

しかし、このような原因分析ができるにも拘らず、保健医療事業団は薬剤師会から四半期ごとに提出を受けた医薬品等購入報告書等を詳細に分析することもなく、薬剤の購入ルールや払出、残高の管理方法及び期末棚卸の手法についても確認をすることがなかった。なお、薬剤の購入ルールについては、「千葉県休日救急診療所 採用薬品在庫管理マニュアル」に基づき実施されていることを確認している。

また、個別の薬剤の在庫量が受払簿等の記帳がないため、把握することはできないが、一定の仮定を置いて試算することはできるため、使用金額の大きい薬剤を数点選定して算定を試みた。その結果は次のとおりであった。

【リレンザ：外用薬】 (単位：B L、円)

| 区 分   | 数量      | 単価    | 有 高         |
|-------|---------|-------|-------------|
| 期首有高  | 4,040   | 168.7 | 681,494     |
| 購入    | 7,680   | 161.2 | 1,238,016   |
| 払出    | △ 6,220 | 168.7 | △ 1,049,314 |
| 期末有高  | 5,500   | 168.7 | 927,796     |
| 薬価差額等 |         |       | 57,600      |

注1：単価は購入の場合、実際単価を、その他は薬価である。

注2：単価の使分けは薬剤師会による。

【クラビット錠：内用薬】 (単位：B L、円)

| 区 分   | 数量      | 単価    | 有 高       |
|-------|---------|-------|-----------|
| 期首有高  | 1,841   | 264.9 | 487,681   |
| 購入    | 3,500   | 242.0 | 847,000   |
| 払出    | △ 2,869 | 264.9 | △ 759,998 |
| 期末有高  | 2,472   | 264.9 | 654,833   |
| 薬価差額等 |         |       | 80,150    |

【パルトレックス500：内用（単位：B L、円）

| 区 分   | 数量      | 単価    | 有高        |
|-------|---------|-------|-----------|
| 期首有高  | 707     | 475.2 | 335,940   |
| 購入    | 1,344   | 452.5 | 608,160   |
| 払出    | △ 1,280 | 475.2 | △ 608,256 |
| 期末有高  | 771     | 475.2 | 366,353   |
| 薬価差額等 |         |       | 30,509    |

【タミフルドライシロップ（単位：B L、円）

| 区 分   | 数量      | 単価    | 有高        |
|-------|---------|-------|-----------|
| 期首有高  | 1,578   | 237.2 | 374,302   |
| 購入    | 3,000   | 226.0 | 678,000   |
| 払出    | △ 1,051 | 237.2 | △ 249,273 |
| 期末有高  | 3,527   | 237.2 | 836,628   |
| 薬価差額等 |         |       | 33,600    |

これらの表では、期首・期末在庫数量を推定しているが、払出数量に比べて、期初の在庫量と購入量が比較的多く、期末在庫を多く抱えてしまう傾向を読み取ることができる。たとえば、リレンザの期首在庫量は 4,040 個と推定することができるが、年間使用実績 6,220 個に対して結果として購入した数量は 7,680 個であったため、期末在庫数量は 5,500 個となり、期首在庫量を大きく超過したことになる（単位は便宜的に「個」としている。）。薬剤の購入金額 1,122 万円の結果として、過大な在庫を抱えているとしたら、効率的ではないことが理解されなければならない。実際に、薬剤師会が提出した平成 25 年度の報告書（前掲）によると、薬価に基づく金額ベースではあるが、期末在庫は 754 万円であり、期首在庫金額の 591 万円よりも増加している。また、使用金額である 997 万円と比較しても決して少ない金額ではない。

以上のことから、次のような問題点を指摘することができる。

- i 年間約 1,200 万円分購入する薬剤について、アイテムごとの受入単価と数量、在庫量、払出単価と数量の管理が帳簿上誘導的に記帳されていなかったこと。
- ii 契約書上の報告書等を分析すると薬剤管理の問題点（発注管理、払出管理、在庫管理等の財務上のリスクの発生状況等）を把握することができるがその機会を逃していたこと。
- iii 現在の提出書類では、発注金額がアイテムごとの在庫量から判断するときに適正量であったかどうかについて、正確に検証することができないこと。
- iv 報告書の金額には正確性が欠けており、実際には薬剤の払出漏れ、期末在庫の過少計上及び廃棄漏れ等が推定できる結果であること。

【結果】

今後の薬剤業務委託を改善するために、次のことを検討し当該業務委託の効

率的、効果的な実施を推進されたい。

- i 契約書の締結の際に、仕様書とそれに対応する設計書を作成する中で、薬剤管理のルールを明らかにし、薬剤のアイテムごとの管理を徹底することによって、薬剤ごとの在庫数量と単価情報を把握することができるようにすること。
- ii このような薬剤管理のルールに基づき、在庫データと単価情報を統一した医薬品等管理報告書等の作成・提出を合意すること。
- iii また、別の視点での薬剤管理の効率化及び購入金額の低減等を図る観点から、後発医薬品（ジェネリック医薬品）の購入率の向上に係る指示を明記すること。
- iv 保健医療事業団は、薬剤業務の受託者の業務実施状況を観察し、その業務実施状況や発注者としてのモニタリング業務に係るマニュアルを作成し、定期的に更新すること。

#### 4. 所管課による指定管理業務等のモニタリングについて

##### (1) 概 要

保健医療事業団に対する所管課である健康企画課の評価としては、外郭団体に対する評価及び指定管理者に対する評価の2つの種類の評価が実施されている。また、補助金の受取に伴う補助事業の評価も実施されている。

健康企画課はこのような評価を行うために、例月定例的な連絡会議等を実施している。また、補助事業である青葉看護専門学校の管理運営状況を月に2回は現地に赴き確認している。

##### ① 外郭団体としての保健医療事業団に対する評価について

- ア. 外郭団体等に対する評価は市全体としての統一的様式に基づき、外郭団体による評価も含めて各所管課が実施し、その結果を市のホームページで公表している。
- イ. その内容は、主として保健医療事業団における経営改善計画に掲げられた取組項目である公共性、効率性、自主自立等の各項目の目標管理・進捗状況等に対する評価である。
- ウ. 取組項目以外にも広く保健医療事業団の管理運営及び今後の方針についても評価が概括的に実施されている。

##### ② 指定管理者としての保健医療事業団に対する評価について

- ア. 指定管理者に対する評価は市全体としての統一的様式に基づき、指定管理者による評価も含めて各所管課が実施し、併せて保健福祉局指定管理者選定評価委員会の意見を付して、その結果を市のホームページで公表している。
- イ. 指定管理者が実施した管理運営の実績、利用者ニーズ・満足度等の把握が客観的な業務実績データ・財務データ及びアンケートの結果等として記載されて、指

定管理者の自己評価、市による評価（平成25年度評価結果は「A」評価）等が実施され、市のホームページで公表されている。

## （２）手 続

保健医療事業団が指定管理者等として受ける所管課評価について、健康企画課によるモニタリングの事務が適正に執行されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 健康企画課が市と交わした「基本協定書」「年度協定書」を査閲した。
- ii 平成 25 年度の指定管理者事業報告書を査閲した。
- iii 「指定管理者評価シート」を閲覧した。
- iv 健康企画課へ必要と認めた質問を行った。

## （３）結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにする。

### ① 収支計画と年度決算との比較分析について（指 摘）【健康企画課】

#### 【現状・問題点】

保健医療事業団は、指定管理者選定時点で提案書として選定委員会に提出する書類の中において、指定期間にわたる年度ごとの収入・支出の計画を記載した収支計画を策定している。収支計画の内容は選定委員による精査の対象である。

他方、健康企画課は、指定管理者である保健医療事業団に対する年度評価として、年度予算に対する達成状況をモニタリングしており、「支出見積の妥当性」としては「決算の対計画比が99%以上であり、ほぼ計画どおり。」としている。また、「収入見積の妥当性」については「患者の減少により、計画より約2.0%の減」としており、一方、「地域連携夜間・休日診療料」及び「地域連携小児夜間・休日診療料」は診療加算（診療報酬請求点数の加算）措置により、増加したことを評価している。

更に総括的な質問に対する回答にもあるとおり、健康企画課は収支計画と予算、収支計画と決算のそれぞれの対比分析を行っているとしている。

しかし、収支計画と決算の比較をする際には、公益認定後の各事業会計の区分にも意を用いて比較分析する必要がある。すなわち、指定管理事業である休日救急診療所管理運営事業（公1）と法人会計に従事する同一の職員の給与の按分計算が実態にそぐわない面があり（131頁以降参照）、運営費補助金の支給対象となる場合、派遣法に抵触する危険性を解消する必要性が潜在的にあったことを看過している。

また、指定管理料の算定に際しては、直接人件費・経費だけを積算する仕組みとなっており、指定管理事業を保健医療事業団全体として実施するに際しての間接費（事務局人件費・経費の一部）を算定していない。その間接費に該当する部

分は、本来、指定管理料として支給されるべきと考えるが、現状では運営費補助金として解消されるべき赤字補助金の中に潜り込んでいるものとする。

### 【結果】

健康企画課としては現在の指定管理事業を管理している公益目的事業1の職員人件費の従事割合を保健医療事業団が実態に合った割合に修正する作業を、注意を持って見守り、法人会計への配賦割合の適正性と補助金充当の有無を利害関係者として検証されたい。その検証作業と表裏一体であるが、指定管理料の算定基礎に直接人件費・経費だけではなく間接人件費・経費も含めて見積もることにより（142頁以降参照）、指定管理事業の全体としてのコストを的確に把握し、評価の基礎資料として活用されたい。

## 5. マネジメント及びガバナンスの仕組みの構築状況等について

### （1）概 要

#### ① 経営改善計画について

保健医療事業団は、平成22年5月に平成22年度から平成25年度の4年を対象とした「経営改善計画（改訂版）」を策定しており、その進捗状況について定期的な確認を行っている。経営改善計画の主な内容は次のとおりである。

| 【保健医療事業団経営改善計画事項別取組一覧】 |                       |        |        |      |      |      |      |                       |
|------------------------|-----------------------|--------|--------|------|------|------|------|-----------------------|
| 取 組 事 項                |                       | 策定時点   | 目 標    | 22年度 | 23年度 | 24年度 | 25年度 | 評 価                   |
| 1. 組織基盤の整備             |                       |        |        |      |      |      |      |                       |
|                        | （１）公益財団法人への移行         | 特例民法法人 | 公益法人   | 検討   | 実施   |      |      | 23実施済                 |
|                        | （２）理事会、評議員会           |        |        |      |      |      |      |                       |
|                        | ① 理事数                 | 18人    | 10～12人 | 検討   | 実施   |      |      | 24実施：11人              |
|                        | ② 評議員数                | 16人    | 8～10人  | 検討   | 実施   |      |      | 23実施済                 |
|                        | （３）事務局                | 市派遣10人 | 適正配置   | 検討   | ⇒    | ⇒    | 実施   | 25実施済                 |
|                        | （４）人材育成（プロパー職員の管理等登用） | 1人     | 3人     | 検討   | ⇒    | ⇒    | 実施   | 2人登用                  |
| 2. 財政基盤の整備             |                       |        |        |      |      |      |      |                       |
|                        | （１）基本財産の効率的な運用        | 実施済    |        |      |      |      |      |                       |
|                        | （２）自主財源の確保            |        |        |      |      |      |      |                       |
|                        | ① 健康づくり大会寄附割合         | 47%    | 100%   | 検討   | ⇒    | ⇒    | 実施   | 未達成                   |
|                        | ② 看護師養成施設授業料          | 35万円   | 45万円   | 検討   | ⇒    | ⇒    | 実施   | 未実施                   |
|                        | （３）補助金の通減（依存率）        | 21%    | 18%    |      | 検討   | ⇒    | 実施   | 未達成                   |
|                        | （４）委託契約の適正化（競争入札率）    | 57%    | 100%   | 検討   | ⇒    | 実施   |      | 未達成                   |
| 3. 制度基盤の整備             |                       |        |        |      |      |      |      |                       |
|                        | （１）給与体系、勤務条件、人事制度     | 市準拠    | 独自制度   | 検討   | ⇒    | ⇒    | 実施   | 未実施                   |
| 4. 個別事業の改善             |                       |        |        |      |      |      |      |                       |
|                        | （１）休日救急診療所管理運営事業      | 未実施    | 実施     | 検討   | 実施   |      |      | 救急医療への理解促進            |
|                        | （２）看護師養成施設事業（市内就職率）   | 70%    | 85%    | 検討   | ⇒    | ⇒    | 実施   | 第1：59.4%、<br>第2：28.6% |

注：「評価」欄は外部監査人が現状での評価として記載したものである。表記で「23実施済」は平成23年度に実施したことを意味する。

#### ② 主要な役職員の職務について

保健医療事業団は、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会、監事を有しているが、定款において、代表理事として理事の中から理事長を、業務執行理事として専務理事及び常務理事を選定することとしている。組織の職制として、専務理事は事務局長を、また常務理事は青葉看護専門学校の校長を兼務している。

### ③ 顧客満足度調査等の実施について

保健医療事業団は、休日救急診療所の管理運営事業において、医科については平成23年9月から、特殊歯科診療では平成24年度からアンケート調査を実施している。このアンケート調査の結果は毎月の所管課への報告書に含められて提出されている。アンケート調査内容として、属性は「年齢」、「住所」、「来所回数」の3つで、12の質問事項である。

一方で、青葉看護専門学校の学生を対象としたアンケート調査は実施されていない。

## (2) 手 続

保健医療事業団のマネジメント及びガバナンス等が適正に機能されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 保健医療事業団の事業別収支管理の状況について、正味財産増減計算書の明細資料等を査閲した。
- ii 保健医療事業団の定款や組織規程等の諸規定及び役職員配置表を査閲した。
- iii 保健医療事業団の経営改善計画関連資料を査閲した。
- iv 保健医療事業団事務局へ必要と認めた質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり、指摘事項及び意見を述べることにする。

### ① 経営改善計画の改訂について（指 摘）【保健医療事業団】

#### 【現状・問題点】

現在の経営改善計画（改訂版）は平成22年度から平成25年度までの4年間の集中取組期間としていた。しかし、その進捗状況は概要に掲載した表のとおり必ずしも計画どおりには進んでいない。特に、「財政基盤の整備」の事項で達成できた事項は「基本財産の効率的な運用」だけであり、他の4項目は実施されていないかまたは目標値に達成していない。

例えば、寄附金収入を積極的に募集すべき公益財団法人であるにも拘らず、実績としての収益の発生はもちろんのこと、その努力の過程も今回の外部監査では見いだせなかった。次に、看護師養成施設授業料等についても、平成25年度第3回運営協議会において、入学検定料、入学金及び授業料の見直しをせず、当面現状維持の決定をしている。その際に、市からの補助の必要性を主張している。自己収益の充実が求められる公益認定の際の要件（経理的基礎の充実）の意味を再度確認する必要がある、経営の根幹に係わる授業料等の見直しの際の検討に際して、学生等へのアンケート調査等に基づく費用負担感の実態把握とその結果の提出は少なくとも実施すべきであったと考える。そうでなければ経営改善計画に目標として示している補助金依存率の改善（18%）は見込めない。

ちなみに、補助金依存率を低下させるためには、収益事業の充実を図る必要がある。すなわち、次期経営改善計画が策定される際にぜひ検討すべき項目として、指定管理事業への利用料金制度の導入等に向けた市への働きかけが、保健医療事業団の中長期的な経営のためには重要であるものとする。

委託業務の適正化として競争入札の100%実施という、業務の内容から判断して現実的ではない目標を掲げること自体問題である。委託業務の改善は業務の仕様内容や積算の見直しとモニタリングの充実等にある点を経営者は認識すべきである（142頁以降参照）。

また、「制度基盤の整備」では、市に準じた給与体系及び人事考課制度等が独自のものとして再構築されていない。管理職手当や管理職員特別勤務手当（保健医療事業団職員の特殊勤務手当等の支給等に関する要綱第3条、第4条）についても、市の規定に準じている。更に、看護師養成施設事業では、市内就職率が目標（85%）を大きく下回っており、計画策定段階（70%）よりも低下している（平成25年度で第1看護学科：59.5%、第2看護学科：28.6%）。

#### 【結果】

このような経営状況であるにも拘らず、平成26年度においても、次期経営改善計画が策定される目途も立っていない。現在の保健医療事業団は経営的には目指すべき中期目標が示されない状態で日々の業務が実施されていることを異常な状況であると認識すべきである。したがって、経営者である代表理事、業務執行理事である専務理事及び常務理事は、少なくとも次期経営改善計画の策定に向けた方針を早急に決定する等のリーダーシップを発揮されたい。

### ② ガバナンスの状況について（意見）【保健医療事業団】

#### 【現状・問題点】

保健医療事業団のガバナンスは代表理事や専務・常務理事の業務執行に対して、予算や決算の審議、任命・解任権の実施及び会計監査や業務監査等を通して発揮されることが期待されている。平成22年度から始まった経営改善計画（改訂版）の取組事項の進捗率が悪いにもかかわらず、次期経営改善計画の策定の目途がなく、公益認定で要件とされた「経理的な基礎」と「技術的能力」が今回の監査における個別の指摘事項及び意見の内容（委託業務の発注者としての把握状況、寄附金実績、収益事業の収益性、会計間の配賦基準と運営費補助金の充当及び未収金管理等の問題点）から判断して、公益認定後も維持確保されるべきであるという認識の共有に大きな疑問を持たざるを得ない。

#### 【結果】

保健医療事業団のマネジメントを実質的にも検証するガバナンス機能として、理事会、評議員会及び監事（会計監査と業務監査の充実）におけるそれぞれの牽制機能を活性化させる効果的な方策を再度検討するよう要望する。

### ③ アンケート調査の分析及び活用について（意 見）【保健医療事業団】

#### 【現状・問題点】

保健医療事業団は平成 23 年 9 月から医科について、また、平成 24 年度から特殊歯科について実施している。それに対して、市所管課による指定管理者評価でも高い評価を得ている。保健医療事業団の自己評価においても、特殊歯科診療において、患者アンケート調査を通じて心身障害者（児）及びねたきり老人の実態把握に努めたことを評価している。

更に、アンケート調査結果を活用するためには、アンケート対象者の属性の設定方法やそれら属性ごとの回答傾向の特徴について、クロス分析を実施し把握する必要がある。また、アンケート調査を実施してもわからないような潜在的な歯科診療を必要とする患者の実態把握のためには、町会組織等を活用した実態把握なども検討することが効果的である場合もある。

#### 【結果】

アンケート調査の目的とその結果の分析手法、及びアンケート調査では把握しきれない潜在的な患者情報の把握のためのその他の手法の開発に常に努力するよう要望する。そのためには専門的な研修の実施などの人材育成を計画することも必要である。

## Ⅱ - 5. 公益財団法人千葉市産業振興財団及び産業支援課に係る外部監査の結果

### 1. 経理的な基礎の構築状況について

#### (1) 概 要

##### ① 財団の概要

公益財団法人千葉市産業振興財団（以下、「産業振興財団」という。）は、千葉市の事業者の経営革新等、地域産業の振興に資する事業を実施して活力のある地域経済社会を構築し、市民生活の向上に寄与することを目的として、平成13年4月1日に設立された。平成23年3月1日には財団法人千葉市勤労者福祉サービスセンターを吸収合併し、中小企業勤労者等に対して総合的な福祉事業を行うことにより福祉の向上を図り、中小企業の振興及び地域社会の活性化に寄与することを目的に加え、中小企業に関する支援窓口が一本化された。その後、平成25年4月1日に組織変更され公益財団法人となり現在に至っている。

産業振興財団は前記の目的を達成するため、次の事業を行っている。

i 経営・技術支援に関する事業、ii 創業支援・交流促進に関する事業、iii 販路拡大に関する事業、iv 産業情報提供、人材育成、地域産業資源の発掘・調査及び資金融資に関する事業、v 特許等取得支援に関する事業、vi 産業振興施設の管理運営及び会議室の貸与等に関する事業、vii 企業連合会等から受託する事業、viii 生活安定に関する事業、ix 健康維持増進に関する事業、x 自己啓発・余暇活動に関する事業、xi 福祉情報提供・普及啓発に関する事業、xii 共済給付に関する事業

直近3か年の決算の概況は次のとおりである。

#### 【産業振興財団の決算推移】

(単位：千円)

| 貸借対照表の概要 |        |      | 平成23年度  | 平成24年度  | 平成25年度  |
|----------|--------|------|---------|---------|---------|
| 資産の部     | 流動資産   | 現金預金 | 113,575 | 114,582 | 100,902 |
|          |        | その他  | 3,630   | 3,954   | 7,151   |
|          | 固定資産   | 基本財産 | 200,101 | 200,078 | 200,000 |
|          |        | 特定資産 | 74,898  | 91,566  | 97,529  |
|          |        | その他  | 3,380   | 26,173  | 20,629  |
| 負債の部     | 流動負債   |      | 59,214  | 63,889  | 53,605  |
|          | 固定負債   |      | 71,675  | 104,405 | 104,977 |
| 正味財産の部   | 指定正味財産 |      | 200,101 | 200,078 | 200,000 |
|          | 一般正味財産 |      | 64,593  | 67,982  | 67,629  |

(単位：千円)

| 正味財産増減計算書の概要 |             |         | 平成23年度  | 平成24年度  | 平成25年度  |
|--------------|-------------|---------|---------|---------|---------|
| 一般正味財産増減の部   | 経常収益        | 基本財産運用益 | 2,897   | 2,937   | 2,831   |
|              |             | 特定資産運用益 |         | 1       | 32      |
|              |             | 受取入会金   | 173     | 189     | 282     |
|              |             | 受取会費    | 53,286  | 53,370  | 58,837  |
|              |             | 事業収益    | 68,904  | 67,870  | 58,255  |
|              |             | 受託事業収益  | 121,165 | 93,607  | 81,883  |
|              |             | 受取補助金等  | 123,791 | 135,588 | 141,719 |
|              |             | 雑収益     | 256     | 410     | 436     |
|              |             | 引当金戻入益  | 8,967   | 8,797   | 7,489   |
|              |             | 経常収益計   | 379,441 | 362,768 | 351,765 |
|              | 経常費用        | 事業費     | 341,400 | 317,923 | 311,325 |
|              |             | 管理費     | 47,590  | 42,324  | 40,750  |
|              |             | 経常費用計   | 388,990 | 360,248 | 352,075 |
|              | 当期経常増減額     |         | △ 9,549 | 2,521   | △ 310   |
|              | 当期経常外増減額    |         | 496     | 868     | 27      |
|              | 当期一般正味財産増減額 |         | △ 9,053 | 3,389   | △ 353   |
| 指定正味財産増減の部   | 当期指定正味財産増減額 |         | △ 13    | △ 23    | △ 78    |

産業振興財団は、基本財産等の余裕資金の運用収益及び自主財源等の確保により、また、受託事業や事業費補助の獲得により、公益財団法人としての経理的基礎の充実を図っている。

そのうち、基本財産運用益は、経常収益全体の 1%未満であり収益への貢献度は低く、事業収益及び千葉市からの受取補助金等の占める割合が高くなっている。

## ② 千葉県内中小企業等の直近の経営状況について

千葉県月例経済報告（平成 26 年 11 月）によると、千葉県内の消費、雇用及び生産活動等については次のような経済情勢であり、引き続き千葉県内の中小企業には厳しい状況が続いていることが分かる。

すなわち、個人消費については、新規自動車登録台数が前年同月比 9.1%の減少となり一部弱さもみられるが、大型小売店販売額の増加（前年同月比 2.3%増加し、742 億円）や新設住宅着工戸数が前年同月比 9.3%増加する等、改善傾向がみられる。また、有効求人倍率（0.88 倍、前月比 0.03 ポイント低下）及び完全失業率（3.5%、前月比 0.2 ポイント上昇）がほぼ横ばいで推移する等、雇用環境にも悪化の傾向はみられない状況である。

企業の生産活動については、鉱工業生産指数の増加（102.1、前月比 2.6%の増加、前年同月比 5.8%の増加）や、企業倒産数の減少（19 件、前年同月比 38.7%）と改善の傾向がみられるものの、中小企業の業況判断指数は前月比、前年同月比ともに悪化傾向となっており、県内中小企業の経営環境としては厳しい情勢であるものと推察される。

産業振興財団が展開する経営、技術及び創業支援の施策の成果が真に問われる

状況が続いていると考えられる。

## (2) 手 続

産業振興財団の経理的な基礎の構築状況を監査するため、次のような監査手続を実施した。

- i 公益財団法人千葉市産業振興財団資産運用基準等を入手し、運用のルールに係る規定を確認し、事務局に必要な質問を行った。
- ii 平成 25 年度における運用実績を示す文書を入手し、閲覧・分析し、事務局に必要な質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

### ① 投資有価証券購入時の手続のルール化について（意 見）【産業振興財団】

#### 【現状・問題点】

基本財産及び運用財産の運用方法を定める「公益財団法人千葉市産業振興財団資産運用基準」では、資産の運用方法について定めているものの、購入時の手続については定めていない。実務上、資産購入は、入札により最も有利な運用条件を提示する金融機関から購入するというプロセスにより行われており、問題となるような金融商品の購入は行っていないということである。

#### 【結果】

購入時の入札等の手続についても規程等によって明文化し、それに基づいた入札やリスク情報の報告等、適切な資産運用が行われるよう要望する。

### ② 余裕資金の運用について（意 見）【産業振興財団】

#### 【現状・問題点】

産業振興財団では、特定資産として退職給付引当資産及び事業費積立資産を有しており、普通預金及び定期預金に預け入れている。特定資産とは、特定の目的のために使途等に制約を課した定期預金等をいう。

#### 【退職給付引当資産等の年度推移】

(単位：千円)

| 区 分  |          | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 |
|------|----------|--------|--------|--------|
| 固定資産 | 退職給付引当資産 | 71,675 | 88,154 | 93,835 |
|      | 事業費積立資産  | 3,223  | 3,412  | 3,694  |
|      |          | 74,898 | 91,566 | 97,529 |
| 固定負債 | 退職給付引当金  | 71,675 | 88,154 | 93,835 |
|      |          | 71,675 | 88,154 | 93,835 |

産業振興財団では、特定資産については一部(3,369万円)を定期預金で運用しているものの、大部分は債券等での運用の対象としていない。一方、基本財産については、資産運用基準第5条の規定に基づき債券等での運用を行っている。

退職給付引当金に対応する退職給付引当資産の場合、退職金の支払いに支障をきたさないと認められる等、中長期に保有することが合理的に見込まれる範囲内では、国債、公社債等の安全確実な方法での運用は可能と考える。また、事業費積立資産についても特定の使途はなく、損失補填のために保有されているものであり、国債等での運用は可能と考える。

資産として、当該特定資産を基本財産と同じ運用利回り（1.4%：単純に過去3か年の運用益を当期金額で割った比率）で運用していたと仮定した場合、年間140万円の運用益が実現していたとも考えられ、逸失利益として認識しなければならない。

#### 【結果】

特定資産の運用に関する事務負担の軽減を図りつつ、安定的な運用収益を確保するためには、『公益法人会計基準に関する実務指針（その2 Q10）』（日本公認会計士協会）に準じ運用規程等を整備し、特定資産の最適な運用を図ることができるような仕組みを構築するよう要望する。

### ③ 寄附金について（意見）【産業振興財団】

#### 【現状・問題点】

公益法人への寄附金は、所得税の計算上、税額が控除される仕組みとなっており寄付者にとってメリットがある。このため、公益法人の収益源の一つになり得るものであると考えられる。産業振興財団では、寄付の呼びかけは特段実施していないということである。

#### 【結果】

経理的な基礎を強化する取組みの一つとしてホームページや広報誌等を用いて積極的に呼びかけを行うことを要望する。

なお、寄付者の立場からは寄付した資金の活用方法と、社会へのインパクトが関心の高い情報である。したがって、寄附金の募集を行う際には、寄付者への情報開示も併せて充実させることを要望する。

## 2. 財政的支援について

### （1）概要

産業振興財団の経常収益のうち、千葉市からの補助金は全体の30%から40%程度を占めている。平成25年度の補助金（1億4,172万円）のうち、3,628万円は役員人件費や間接部門のコスト等、運営費に対する補助金であり、実態として運営費補助が行われている。

| 【補助金の内訳】 |         | (単位：千円) |         |
|----------|---------|---------|---------|
| 区 分      | 平成23年度  | 平成24年度  | 平成25年度  |
| 事業費補助    | 82,977  | 96,425  | 105,443 |
| 運営費補助    | 40,814  | 39,163  | 36,276  |
| 合 計      | 123,791 | 135,588 | 141,719 |
| 経常収益計    | 379,441 | 362,768 | 351,765 |
| 補助金比率    | 32.6%   | 37.4%   | 40.3%   |

## (2) 手 続

産業振興財団の財政的支援の状況を監査するため、次の監査手続を実施した。

- i 補助金交付要綱等を入手し、閲覧・分析し、事務局に必要な質問を行った。
- ii 補助金申請時の資金計画、精算時の支出財源内訳等の管理資料を入手し、閲覧・分析し、事務局に必要な質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにする。

### ① 運営費補助について (意 見)【産業振興財団】

#### 【現状・問題点】

産業振興財団が千葉市から受け取っている補助金（事業費補助及び運営費補助）の年度推移は、次に表で示すとおりである。

| 【事業費補助及び運営費補助の内訳】 |                   | (単位：千円) |         |         |
|-------------------|-------------------|---------|---------|---------|
| 区 分               |                   | 平成23年度  | 平成24年度  | 平成25年度  |
| 事業費補助             |                   | 82,977  | 96,425  | 105,443 |
|                   | 商工費 <sup>注1</sup> | 35,688  | 62,133  | 69,988  |
|                   | 経営・技術支援事業         | 4,051   | 2,325   | 7,722   |
|                   | 創業支援・交流促進事業       | 15,127  | 19,822  | 39,773  |
|                   | 販路拡大支援事業          | 2,054   | 2,245   | 5,021   |
|                   | 調査研究事業            | -       | -       | 8,565   |
|                   | 事業間接費             | 636     | 480     | 367     |
|                   | 空き店舗対策事業          | -       | -       | 1,549   |
|                   | 特許等取得支援事業         | 840     | 1,451   | 2,720   |
|                   | 職員費 <sup>注2</sup> | 11,815  | 30,903  | -       |
|                   | 特定資産取得支出          | 1,166   | 4,907   | 4,272   |
|                   | 労働費 <sup>注1</sup> | 47,289  | 34,292  | 35,456  |
|                   | 生活安定事業            | -       | -       | 681     |
|                   | 健康維持増進事業          | -       | -       | 4,086   |
|                   | 自己啓発・余暇活動事業       | -       | -       | 12,257  |
|                   | 福祉情報提供・普及啓発事業     | -       | -       | 14,640  |
|                   | 共済給付事業            | -       | -       | 2,383   |
|                   | 職員費 <sup>注2</sup> | 42,618  | 32,059  | -       |
|                   | 特定資産取得支出          | 4,671   | 2,233   | 1,409   |
| 運営費補助             |                   | 40,814  | 39,163  | 36,276  |
|                   | 商工費 <sup>注1</sup> | 23,207  | 26,282  | 24,489  |
|                   | 役員費               | 7,235   | 10,022  | 9,999   |
|                   | 職員費               | 5,770   | 5,775   | 5,603   |
|                   | 一般管理費             | 10,201  | 10,485  | 8,887   |
|                   | 労働費 <sup>注1</sup> | 17,608  | 12,881  | 11,787  |
|                   | 職員費               | 9,358   | 3,832   | 3,852   |
|                   | 一般管理費             | 8,250   | 9,049   | 7,935   |
|                   | 合 計               | 123,791 | 135,588 | 141,719 |

注1：「商工費」とは定款第3条第1号の事業、「労働費」とは定款第3条第2号の事業をいう。

注2：平成23・24年度における事業費補助の職員費は各事業への配賦を行っていない。

千葉市から人件費及び事務管理費に係る補助金が交付されているが、当該補助金には、公益目的事業に係る職員の人件費や事務管理費以外に、役員人件費や間接部門のコスト（管理費）の補助も含まれており、運営費補助が行われている。本来、公益財団法人は公益目的事業を行うのに必要な経理的基礎を有している必要があり、また、独立の法人として自主運営をすべきという見地からは、運営費は自主財源で賄うことが必要であると考ええる。

既存の自主財源の大きなものは、インキュベート室や会議室の利用料金収入及び勤労者福祉サービスセンターの会費収入である。このうち、インキュベート室及び会議室については、稼働率が低下し利用料金収入が減少しているが、適切な要因分析が行われていない。

#### 【結果】

利用料金収入については、適切な要因分析を行い、効果的な対策を行うことで自主財源の増大を図ることを要望する。また、既存事業の改善だけでなく、マーケティング活動等の需要調査を行って自主財源が得られるような収益事業の開発実施を行い、運営費補助の縮減を目指した取組みを行うことを要望する。

【利用料金収益及び会費収益の推移】 (単位：千円)

| 区 分    | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 |
|--------|--------|--------|--------|
| 利用料金収益 | 37,443 | 38,973 | 36,574 |
| 会費収益   | 53,286 | 53,370 | 58,837 |

## ② 職員費の配賦方法について（指 摘）【産業振興財団・産業支援課】

#### 【現状・問題点】

職員の中には、事業に関する業務と産業振興財団の運営管理に関する間接業務を兼務している職員が存在するが、これら職員に係る人件費は全て事業費に計上され、補助金の申請・精算が行われている。たとえば、新事業創出班及び中小企業支援班に属する職員の人件費は、商工費支弁補助金 54%と指定管理料 46%で按分して充当されており、一方、法人の運営費とすべき人件費は指定管理料には計上されていない。しかし、この按分比率は適切な従事割合を反映しているとはいえない。

実態を調査するため、平成 26 年 9 月 28 日から 10 月 11 日までの 2 週間をサンプルに実態調査を行い、実際の勤務実績に基づく従事割合により、事業に係る人件費と運営管理に係る人件費を計算した（次の表の「調査積算額」の欄を参照。）。なお、調査が 2 週間という短い期間を対象に行われたため、調査期間に発生した突発的な業務や季節的な変動による影響が含まれている点に留意が必要である。

【勤務実績に基づく従事割合による財源別職員費の比較表】

(単位：千円)

| 財源区分              | 現行決算額（A） |        | 調査積算額（B） |        | 差額（B-A）  |        |
|-------------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
|                   | 事業費      | 運営費    | 事業費      | 運営費    | 事業費      | 運営費    |
| 補助金               | 70,285   | 19,454 | 71,038   | 39,598 | 753      | 20,144 |
| 指定管理料             | 61,229   | -      | 38,044   | -      | △ 23,185 | -      |
| 自主財源 <sup>注</sup> | 14,428   | -      | 2,848    | -      | △ 11,580 | -      |
| 業務委託料             | 13,232   | -      | 27,100   | -      | 13,868   | -      |
| 合 計               | 159,175  | 19,454 | 139,031  | 39,598 | △ 20,144 | 20,144 |

注：自主財源には会議室及びインキュベート室の利用料金が含まれている。

調査の結果、総額で事業費が 2,014 万円減少し、運営費が 2,014 万円増加した。ただし、財源別の内訳をみると自主財源で賄っていた事業の従事割合が減少したことにより、自主財源充当分が 1,158 万円減少し、これが運営費の財源に充当されたと考えられるため、実質的な運営費補助の増加は理論上 856 万円（2,014 万円－1,158 万円）、運営費補助の総額は 2,802 万円（1,945 万円＋856 万円）となる。

産業振興財団としては、従事割合を実態に即して見直した場合、補助金や指定管理料の減少により人件費の財源について不足する事態が想定されるため、従事割合の見直しについては千葉市としての見解及び方向性に基づき対応していくということである。また、現行の会計区分が 13 区分と極端に細分化されており、実態に合っていない可能性が高い。しかし、仮に新従事割合を導入した場合には、事務処理が煩雑化し、さらに公益認定上の問題が生じる可能性が懸念される。

このため、まず、会計区分の見直しを検討し、新従事割合を導入することも視野に入れながら行政庁（千葉県公益認定等審議会事務局）と協議を進めていきたいという方針を有している。

所管課である産業支援課は、今回の結果は年間の一定時期をサンプルとして抽出しているため、本調査結果のみをもって従事割合の見直しが必要かどうかは結論が出せないということである。また、産業振興財団は運営費を自力で賄えるほどの自主財源を十分に保有しておらず、中小企業支援法に基づき、中小企業支援事業を千葉市に代わって行うためには運営費に対する補助は必要であると認識している。ただし、自主財源確保の必要性は認識しているということであった。

運営費補助の実態を適切に把握し、もって削減すべき金額を正しく認識するためにも従事割合を見直すことは必要である。また、指定管理料についても、事業計画上の人件費を適切に算定し、運営費を指定管理料に計上することが必要である。これらの見直しは、時間をかけて慎重に検討することも必要であるが、無闇に従事割合の見直しを長引かせることは、マネジメント上の効率性を阻害することになる。

### 【結果】

事業の実態にそぐわない職員の従事割合を十分に把握し、補助金算定や指定管理料等の積算にどのような影響を及ぼすのかについて、早急に把握し、改善の方向性

を関係諸機関と検討されたい。

③ 千葉市ビジネス支援センター中央分館について（意見）

【産業振興財団・産業支援課】

【現状・問題点】

事業が構想段階にあるか、または創業間もない事業者に対する支援を目的として、平成 25 年 3 月に千葉市ビジネス支援センター中央分館（以下、「CHIBA-LABO」という。）を開設し、低価格でのワーキングスペース等の貸出やセミナー及び交流会の開催等を行っている。平成 25 年度の当該事業の損益は次のとおりである。

【平成25年度CHIBA-LABO事業損益】

（単位：千円、人）

| 区 分    |       | 金 額      |
|--------|-------|----------|
| 事業収益   |       | 2,961    |
| 事業費用   |       | 19,176   |
|        | 通信運搬費 | 124      |
|        | 消耗品費  | 13       |
|        | 賃借料   | 6,799    |
|        | 租税公課  | 10       |
|        | 委託費   | 12,230   |
| 事業損益   |       | △ 16,215 |
| 利用延べ人数 |       | 254      |

注：当該事業に係る職員の人件費は含まれていない。

この表で分かるとおり、平成 25 年度は 1,622 万円の事業損失であった。原因としては、千葉市への賃借料（577 万円）及び CHIBA-LABO の管理運営（受付、広報、企業支援に関する企画・運營業務）に係る外注費（717 万円）が固定的に発生するが、固定費を賄えるほどの会員が集まっていないことによるものである。CHIBA-LABO 事業は、事業費用から利用料金収入を控除した金額が事業補助の対象となっているが、利用料金収入が予算を下回った場合には自主財源を充当しなければならず、産業振興財団にとってはリスクの高い事業となっている。事務局では、会員数増加のため料金体系の見直しを行っているが、十分な広告宣伝ができず、収益拡大は難しい状況であるという認識である。

なお、現場視察日（8 月 5 日時点）で、受入可能上限会員数 90 人に対し会員数 22 人とどまっていた。平成 25 年度の利用状況に基づき算定すると、利用者 254 人に対して、利用料金収入は 254 万円であったことから、受入可能上限会員数どおりの利用を見込んだとしても、1,080 万円の収益にしかならず、事業費を回収することが困難な事業であるということもできる。

CHIBA-LABO の創設は千葉市の施策事業であり、事業補助の対象でもある。事業として成立させるためには、経費の見直しをし、魅力ある付加価値サービスの提供による利用料金の値上げが可能であるかどうかの経営判断をする必要がある。単に

利用料金の値下げで利用者を増加させる安易な手法だけでは、公益認定時に問われた技術的能力の真価が問われることとなる。現在のような外注方式での事業実施で会員数を増やすことができるのか、抜本的に見直す必要がある。

また、千葉市は補助事業としての位置づけをするのであれば、所管課でも事業の立ち上げ段階では賃借料のあり方を考慮することも必要ではないかと考える。

#### 【結果】

CHIBA-LABO 事業については、会員数を増やして稼働率を上げるための方策として、効果的な広報に努め、事業として成立するための付加価値をどのように付与すべきであるか等を早急に検討するよう要望する。

### 3. 業務委託または指定管理業務について

#### (1) 概 要

平成 25 年度において、千葉市からの業務委託及び指定管理業務は下記のとおりである。

##### ① 業務委託

- i 市内医療・福祉分野産学連携推進事業委託契約（以下、「医工連携創業支援事業」という。）
- ii 千葉市中小企業資金融資等業務委託契約（以下、「資金融資事業」という。）

##### ② 指定管理業務

- i 千葉市ビジネス支援センターの管理（以下、「指定管理事業」という。）

#### 【業務委託及び指定管理業務における事業収益推移】（単位：千円）

| 区 分          | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 |
|--------------|--------|--------|--------|
| 医工連携創業支援事業収益 | 16,262 | 16,144 | 11,857 |
| 資金融資事業収益     | 2,247  | 1,628  | 1,700  |
| 指定管理事業収益     | 96,907 | 74,946 | 67,527 |

なお、平成 25 年度において、インキュベーションマネージャーの日当を 2 万 7 千円から 2 万円に引き下げたことにより、医工連携創業支援事業収益が減少している。

#### (2) 手 続

産業振興財団の業務委託及び指定管理業務の状況を監査するため、次のような監査手続を実施した。

- i 業務委託契約書、基本協定書、仕様書、見積書、積算書等を入手し、閲覧・分析し、事務局に必要な質問を行った。
- ii 現地調査を実施し、事務局に必要な質問を行った。

#### (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見

を述べることとする。

① 業務委託契約の積算方法について（意見）【産業振興財団・産業支援課】

【現状・問題点】

業務委託契約は全て随意契約で行われており、予算編成段階から産業振興財団が予算見積りを作成し、千葉市財政局の査定後確定した予算どおり契約がなされている。積算は当該事業に専属するインキュベーションマネージャーや非常勤職員等の直接労務費中心の積算になっており、管理部門の経費が含まれていない。さらに実績が予算に達しない場合には精算返戻を行っている。このため、当該業務委託からは、適正利潤が発生しない形態となっており、産業振興財団の自立性や収益性が全く無視されている契約形態となっている。これら間接経費は、結果として補助金の一部で賄われていることとなっており、千葉市側においても本来委託料（物件費）として扱われるべきところ、補助費等に計上され性質に大きな相違が発生している。

【結果】

これらの改善のため、予算見積りの段階で間接経費を見積るとともに、適正利潤も含めた形で見積書の提出を行い、当該業務委託から運営費の回収及び適正利潤の確保を行うよう要望する。なお、間接経費の積算方法については、24 頁参照のこと。

② 千葉市ビジネス支援センター富士見分館のビジネスインキュベート室及び店舗型ビジネスインキュベート室が低稼働であることについて（意見）【産業振興財団】

【現状・問題点】

指定管理事業として管理運営を行っているインキュベート室は、創業初期段階にある起業家の支援を目的として千葉市が設置した施設であり、事務所スペースを低価格で利用できるほか、コーディネーター等の専門家によるアドバイスを受けることができ、創業初期段階に不足する経営ノウハウを補完して事業活動の支援を行っている。

産業振興財団が運営管理を行っているインキュベート室は、下記の 4 施設である。

- i 千葉市ビジネス支援センタービジネスインキュベート室（Qiball 14 階）
- ii 千葉市ビジネス支援センタープレインキュベート室（Qiball 14 階）
- iii 千葉市ビジネス支援センター富士見分館ビジネスインキュベート室（富士見ハイネスビル 10 階）
- iv 千葉市ビジネス支援センター富士見分館店舗型ビジネスインキュベート室（富士見ハイネスビル 1 階）

これらのインキュベート室の稼働率（平均）の推移は次のとおりである。

【千葉市ビジネス支援センターにおけるインキュベート室等の稼働率推移】

| 施設区分                 | 平成21年度 | 平成22年度 | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ビジネスインキュベート室         | 83.9%  | 96.4%  | 91.7%  | 94.0%  | 72.6%  |
| ブレインキュベート室           | 60.4%  | 75.0%  | 89.6%  | 85.4%  | 75.0%  |
| 富士見分館ビジネスインキュベート室    | 96.9%  | 88.5%  | 72.9%  | 59.4%  | 55.2%  |
| 富士見分館店舗型ビジネスインキュベート室 | 87.5%  | 84.7%  | 56.9%  | 65.3%  | 68.1%  |

「千葉市ビジネス支援センターの管理に関する基本協定書」には、インキュベート室の稼働率に関する成果指標の定めはない。その稼働率について、上の表のとおりそれぞれの施設が過去に80%を超える稼働率であったが、平成25年度においては全ての施設において80%を割り込んでいる。特に、富士見分館のビジネスインキュベート室及び店舗型ビジネスインキュベート室（以下、「富士見分館」という。）の稼働率は平成25年度においてそれぞれ55.2%と68.1%であり、前者については平成23年度と比較すると落ち込みが顕著である。

富士見分館の稼働率が低迷している要因について、事務局の見解としては、千葉市ビジネス支援センターのビジネスインキュベート室及びブレインキュベート室（以下「本館」という。）と比較して建物自体の知名度が低いにも拘らず、利用料金が低い（本館は2,050円/㎡に対し、富士見分館は2,570円/㎡）こと及びコーディネーターが常駐していないこと等が主な要因であるということであったが、具体的な調査分析は実施しておらず、確定的な要因は把握できていないということであった。なお、図書館等の公共施設や講座・研修・セミナー、相談等で来所された方へのパンフレットの配布、千葉モノレールの駅へのデジタルサイネージ（電子看板）の掲出及び勤労者福祉サービスセンターが発行している広報誌「ゆるり」に、入居企業の紹介や入居募集記事を掲載する等の知名度向上の取組みを実施しているということである。

【結果】

千葉市内の創業者を支援し、もって経済の活性化を図るという目的を達成するためには、まずは低稼働率の調査分析を行い、富士見分館の弱みとなっている要因は何かを特定することを要望する。その上で、認知度を高める取組みとして広告予算を確保しPRを積極的に行うことや利用料金の見直し、コーディネーターの関与度合いを高める等の必要な対策を行い、稼働率の増加を図ることを要望する。

③ 千葉市ビジネス支援センター会議室の成果指標の設定方法について（意見）

【産業振興財団・産業支援課】

【現状・問題点】

千葉市ビジネス支援センターの会議室の稼働率は日数をベースに考えられており、1日の利用可能コマ数のうち1コマでも利用があれば稼働があったとみなされる算定方法となっている。また、部屋ごとに仕様や面積が異なるにも拘らず、指定管理に係る基本協定書に定める成果指標は総平均で80%と定められている。なお、金額ベースの成果指標は定められていない。

次の表は千葉市及び産業振興財団が成果指標として使用している日数ベースの稼働率と利用可能コマ数ベースで算定した稼働率を比較したものである。日数ベースの稼働率はコマ数ベースの稼働率と比較して高く算定される。

【会議室稼働率の年度比較】

| 区 分     | 平成24年度 |        | 平成25年度 |        |
|---------|--------|--------|--------|--------|
|         | 日数ベース  | コマ数ベース | 日数ベース  | コマ数ベース |
| 会議室1    | 96.4%  | 65.4%  | 93.9%  | 61.3%  |
| 会議室2    | 98.4%  | 69.1%  | 90.3%  | 57.8%  |
| 会議室3    | 96.7%  | 65.0%  | 90.6%  | 60.1%  |
| 講師控室1   | 87.3%  | 52.6%  | 91.3%  | 58.9%  |
| 講師控室2   | 93.8%  | 63.6%  | 90.6%  | 60.8%  |
| 特別会議室   | 51.0%  | 26.8%  | 63.1%  | 29.8%  |
| 商談室     | 77.5%  | 54.2%  | 81.1%  | 50.8%  |
| 共同利用室   | 59.8%  | 43.0%  | 61.5%  | 41.4%  |
| 会議室4    | 86.6%  | 56.2%  | 88.0%  | 58.0%  |
| パソコン研修室 | 19.5%  | 12.0%  | 30.9%  | 15.3%  |
| 特別商談室1  | 86.1%  | 49.7%  | 84.7%  | 47.8%  |
| 特別商談室2  | 77.2%  | 42.0%  | 78.0%  | 42.7%  |
| 多目的室    | 78.8%  | 43.7%  | 74.9%  | 37.4%  |
| 全 体     | 77.4%  | 48.9%  | 78.2%  | 47.5%  |

【結果】

日数ベースの稼働率を成果指標として使用した場合、実際は1日複数コマ使用できるにもかかわらず、1コマでも利用されれば目標を達成したことになり、未利用の時間帯を埋める動機づけがされないことになる。このため、千葉市ビジネス支援センター会議室の成果指標の設定方法について見直すことを要望する。

具体的には、利用可能コマ数をベースに稼働率を設定することや、各部屋の面積、仕様等特性を考慮した部屋毎の成果指標を設定すること及び更なる収益性の向上を図るため、成果指標に金額基準も組み合わせることを要望する。

④ 千葉市ビジネス支援センター会議室の稼働状況について（意 見）

【産業振興財団・産業支援課】

【現状・問題点】

平成24年度及び25年度の千葉市ビジネス支援センター会議室の稼働率（利用可能コマ数ベース）及び利用料金収入の金額は次の表のとおりである。

【会議室稼働率（コマ数ベース）及び収益の年度比較】（単位：千円）

| 区 分     | 平成24年度 |        | 平成25年度 |        |
|---------|--------|--------|--------|--------|
|         | コマ数ベース | 利用料金収益 | コマ数ベース | 利用料金収益 |
| 会議室1    | 65.4%  | 4,498  | 61.3%  | 4,280  |
| 会議室2    | 69.1%  | 2,885  | 57.8%  | 2,435  |
| 会議室3    | 65.0%  | 5,275  | 60.1%  | 5,005  |
| 講師控室1   | 52.6%  | 537    | 58.9%  | 596    |
| 講師控室2   | 63.6%  | 608    | 60.8%  | 579    |
| 特別会議室   | 26.8%  | 1,973  | 29.8%  | 2,061  |
| 商談室     | 54.2%  | 509    | 50.8%  | 426    |
| 共同利用室   | 43.0%  | 422    | 41.4%  | 445    |
| 会議室4    | 56.2%  | 3,227  | 58.0%  | 3,484  |
| パソコン研修室 | 12.0%  | 792    | 15.3%  | 862    |
| 特別商談室1  | 49.7%  | 580    | 47.8%  | 585    |
| 特別商談室2  | 42.0%  | 513    | 42.7%  | 531    |
| 多目的室    | 43.7%  | 3,023  | 37.4%  | 2,770  |
| 全 体     | 48.9%  | 24,842 | 47.5%  | 24,059 |

平成24年度及び25年度の全体平均稼働率は48.9%及び47.5%であるが、特に、特別会議室とパソコン研修室の稼働率が平成25年度実績で29.8%、15.3%と低位で推移している。事務局の見解としては、特別会議室は役員会議等での利用を目的とした特別な仕様になっており、机が円卓で固定されている等、利用方法に制限があること、パソコン研修室についても机が固定されているため利用方法に制限があることが低稼働の主な要因であるということである。現時点においては、稼働率が低いことについて認識しているが、特別会議室は一定の需要があり年間200万円程度の利用料金収入を得ていること、また、仕様変更には多額の経費が必要であることから対策は困難であるという認識であった。パソコン研修室についても、同様にパソコンを取外して利用できるようにする等の対策を実施しているが、仕様変更については一定程度の経費が必要であることからそれ以上の対策はしていないということである。なお、仕様変更については所管課との事前協議が必要となるということである。

#### 【結果】

特に稼働率が低い特別会議室及びパソコン研修室については、現状の仕様を維持するのであれば、これらの部屋に対するニーズが見込める市内中小企業への訪問等により更なる周知の徹底を図ることを要望する。これらの措置を行っても改善されない場合には、仕様変更についても所管課と協議し、利用を促す取組みを行うことを要望する。

#### ⑤ インキュベート室運営上の問題点について（提 案）【産業振興財団】

##### 【現状・問題点】

インキュベート室入居企業の経営上生じる諸問題に対する対処及び入居企業の成長のサポートはコーディネーターが担当している。コーディネーターは入居企業からの様々な問題に対処するため、中小企業診断士等の有資格者や大企業経験者、コンサルタント経験者等、様々な職務経験を有する人材が集められている。

各コーディネーターには担当企業が割振られ、経営者からの経営上の諸問題に対応するとともに、取引先の紹介及び助成金申請補助等、経営者からの要望にきめ細

かく対応し、その業務は広範にわたっている。通常は千葉市ビジネス支援センターにある産業振興財団事務局（Qiball 13 階）に勤務しているが、うち 1 名が持回りでインキュベート室が設置されている創業のフロア（Qiball 14 階）に常駐することで、入居企業が相談しやすい環境を整えている。

コーディネーターと担当部署である新事業創出班は隔週で会議を実施するとともに、月 1 回の全体会議（出席者：理事長、常務理事、事務局次長、コーディネーター、インキュベーションマネージャー、専門相談員、新事業創出班等の班長）を行い、状況報告を行っているということである。

コーディネーターが入居企業に対してどのような支援を行ったかについては、「企業カルテ」という管理システムを業務日誌として使用しており、新事業創出班は当該システムを用いてコーディネーターの日々の業務を確認しているということである。

#### 【結果】

平成 25 年度の「企業カルテ」を閲覧したところ、下記の問題点が発見されたため、解決されることを提案する。

#### ア. 店舗運営専門のコーディネーターの不在について

前述のとおり、産業振興財団では富士見分館店舗型ビジネスインキュベート室という店舗型の施設の管理運営を行っている。しかし、予算の制約等から店舗運営専門のコーディネーターの採用は行っておらず、通常は総合商社やブランディング経験のあるコーディネーターが対応している。また、年間の事業計画に基づき外部アドバイザー（大規模小売店でのマーケティング・販売の経験者）も起用しているということである。店舗特有の諸問題に対応できる人的資源を産業振興財団内に確保し、入居企業の要望に臨機応変に対応できるよう、店舗運営専門のコーディネーターの確保を検討することを提案する。

#### イ. コーディネーターの任期について

コーディネーターは 1 年間の有期雇用となっている。最長 5 年間の契約更新が可能であるが、1 年ないし 2 年で交代することが少なくないということである。インキュベート室の入居期間の上限が 3 年（富士見分館店舗型ビジネスインキュベート室は 2 年）であることを考慮すると、入居期間中にコーディネーターの交代が発生することになる。入居期間中にコーディネーターが交代することは継続的なサポートができず、引継期間が必要になる等非効率であり、入居企業にとっては不利益であると考えられる。1 年というコーディネーターの雇用期間の見直し等、制度の柔軟化を検討することを提案する。

#### ウ. 富士見分館店舗型ビジネスインキュベート室入居時における基礎研修の実施について

「企業カルテ」にて相談内容を閲覧したところ、店舗運営に関する基礎的な相

談（価格設定、商品ラインアップ、商品陳列方法、原価管理、在庫管理等）に関する相談が多く見受けられた。これらについては、どの業態の店舗にも共通する基礎的な問題であり、個別に対応するよりは、入居時の基礎研修等の形で実施した方が効率的であると考えられる。入居時の基礎研修の実施について検討することを提案する。

#### エ. 取引先紹介時の対応方法に関するマニュアル等の整備について

平成 25 年度において、インキュベート室入居企業とコーディネーター紹介企業との間で取引上の問題が発生した。概要は以下のとおりである。

コーディネーターが入居企業に取引先を紹介したが、実際取引が年末年始を挟んで実施されたため、コーディネーターの関与なしに取引が進められた。この結果、業務内容や金額が明確に合意されず、契約書の締結もないままに取引が進められた。業務実施後、入居企業と紹介企業との間に業務内容に認識のずれがあることが判明し、支払額について折合いがつかず、入居企業からの相談が来たという事象であった。

今後このような問題の発生を抑制するためにも、取引先紹介時のサポートの内容（取引開始前の業務内容の明確化、取引金額・支払条件の設定及び契約書の締結等のサポート）を徹底するよう提案する。

#### オ. 入居時必要資料の確認について

インキュベート室入居時には、本店を千葉市に移転登記することが必要条件として求められており、入居面談時及び入居申請時にそれぞれチェックシートを用いて確認している。しかし、平成 25 年度において入居企業が当該手続を実施していないことが判明した。単純な確認ミスということであるが、今後同様な事態が生じないように、入居時の説明及び確認を徹底する等、手続漏れを防ぐ内部統制の強化を提案する。

### 4. 所管課による補助金交付、指定管理業務及び業務委託等のモニタリングについて

#### (1) 概 要

所管課である経済農政局産業支援課による補助金、指定管理業務及び業務委託のモニタリングは下記の様に実施されている。

##### ① 補助金

事業年度終了後、産業振興財団から提出される事業報告書を閲覧し、実施件数等の実績を確認している。

##### ② 指定管理業務

月次事業報告書及び事業年度終了後に提出される事業報告書にて、成果指標の達成状況を確認している。また、事業年度終了後、利用状況、収支状況、アンケート結果等も含めた総括的な評価を行うとともに、指定管理者選定評価委員会に

よる評価を行い、モニタリングを実施している。

### ③ 業務委託

医工連携創業支援事業については、四半期ごとの日報の確認及び年次で定期ヒヤリングを行い、インキュベーションマネージャーの業務実績及び入居企業の事業の進捗状況を確認し、モニタリングを実施している。

資金融資事業については、月報の確認及び金融機関から送付される処理件数との整合性を確認し、処理の適切性を確認している。

## (2) 手 続

産業振興財団のモニタリングの状況を監査するため、次のような監査手続を実施した。すなわち、日報、月次事業報告書及び指定管理者評価シート等のモニタリングに使用している資料を入手し、閲覧・分析して、産業支援課に必要な質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

### ① 補助事業及び委託事業の成果の把握について（意 見）【産業支援課】

#### 【現状・問題点】

補助事業及び委託事業のモニタリングとしては、事業報告書や月次事業報告書の実施件数等の実績の確認を行っているが、補助事業及び委託事業は実績の把握にとどまり、何か問題が生じれば担当者に確認する程度で、成果指標の設定、目標達成度合いの確認や評価は実施していない。また、産業振興財団との定期的なミーティングによる成果達成状況の報告や検証、指導が実施されていない。指定管理事業については、事業年度終了後に指定管理者評価シートを用いて①施設の適正な管理、②施設の効用の発揮、施設管理能力、③管理経費の縮減の観点から評価を行い、改善点を意見として産業振興財団に伝達している（評価項目については、下表を参照。）が、評価項目が限定されており、モニタリングとしては十分とはいえないものと考えられる。モニタリングが不十分であったこともあり、運営費補助の実態、従事割合の問題及び富士見分館が過去継続して低稼働であること等の問題が看過されてきたものと考えられる。

#### 【指定管理評価項目】

|      |                                               |
|------|-----------------------------------------------|
| 総合評価 | A：概ね仕様、事業計画どおりの実績・成果が認められ、<br>管理運営が良好に行われていた。 |
|------|-----------------------------------------------|

| 履行状況の確認      |      |
|--------------|------|
| 確認事項         | 履行状況 |
| (1) 施設の適正な管理 |      |

|                    |                |                        |     |
|--------------------|----------------|------------------------|-----|
| 1                  | 安定的な管理運営を行う体制  | 適正な職員の採用及び配置           | 3   |
| 2                  | 関係法令等の遵守（行政手続） | 使用の不許可、制限に関する基準の明示     | 2   |
| 3                  | 関係法令等の遵守（労働条件） | 労働関係法令を遵守した労働条件の確保     | 2   |
| 4                  | モニタリングの考え方     | モニタリングでの要望事項及び指摘事項への対応 | 2   |
| （２）施設の効用の発揮、施設管理能力 |                |                        |     |
| 1                  | 基本的業務          | 利用者数・料金収入及び窓口アンケート     | 2   |
| 2                  | 相談及び人材育成業務     | 相談者・講座受講者数及び受講者アンケート   | 2   |
| 3                  | 創業支援業務         | インキュベート入居率及び入居者アンケート   | 1   |
| 4                  | 情報収集及び提供事業     | 情報センター利用者数及び利用者アンケート   | 2   |
| 5                  | 施設維持管理業務       | 施設維持管理業務の基本方針の順守       | 2   |
| （３）管理経費の縮減         |                |                        |     |
| 1                  | 支出見積の妥当性       | 計画どおりに予算が執行されているか      | 3   |
| 2                  | 収入見積の妥当性       | 利用料金収入は計画通りか           | 2   |
| 3                  | 収支状況           | 計画と実績の比較               | 2   |
| 合 計                |                |                        | 25  |
| 平 均                |                |                        | 2.1 |

注：履行状況 3点：仕様・提案を上回る実績成果、2点：仕様・提案通りの実績成果、  
1点：仕様・提案どおりの管理運営が行われなかった

所管課には、補助金が適切に使用され、また、委託事業について期待される成果が達成されていることを証明する説明責任があり、補助金及び委託料が目的どおりに使用されるよう産業振興財団を統制することが必要である。そのための手段として、補助事業や委託事業の成果は何かを明確にし、それに沿った形で成果指標とその目標値を設定し、定期的な成果の徴収・評価を行うことが必要である。

#### 【結果】

今後は、補助事業及び委託事業毎に①成果の明確化、②成果指標とその目標値の設定、③成果の徴収・評価を実施することを要望する。例えば、相談業務や専門

家派遣については、「課題解決による中小企業者の支援」という成果が達成されたかを、相談件数、関与日数、相談者の満足度等の成果指標により確かめること等が考えられる。そして、これらの成果指標に対して目標値を設定し、進捗状況を月次定例会等でモニタリングすることが考えられる。

また、指定管理事業の評価についても、入居企業の成長性といった、施設の設置目的に沿った評価指標の導入や明確な目標値を用いた評価を実施する等、より効果的なモニタリングを実施することを要望する。

## 5. マネジメント及びガバナンスの仕組みの構築状況等について

### (1) 概 要

産業振興財団は移行認定取得により平成 25 年 4 月 1 日から公益財団法人として事業を展開している。公益認定時点での会計区分が実務に照らして事業の性質（財源）ごとの区分ではなく、事業の機能に基づいて区分したことにより（定款第 4 条、パンフレット「あなたのビジネスを UP！させたい。」13 頁掲載の「支援機能」参照）、一貫した事業であっても、事業の支援機能等に基づいて会計区分が分断されているため、会計実務の上でも煩雑な処理が要求されるばかりか、マネジメント上でも事業の実績データを一貫して把握することに困難を要する事態となっていることが推察される。現在の経営の現場では、一旦船出した公益財団法人の初年度の決算が終了し、2 年目を迎えているが、日々の業務上の問題に対してその都度対応することに追われており、今後は当初に構築した会計区分の大幅な見直しを進める必要があるものと考えられる。

ここでは、従来からの経営改善計画（平成 25 年度～平成 28 年度）を概観し、経営者としてどのような課題の認識に基づいて、何についてどのように対応してきたのかを確認し、公益財団法人としての公益にふさわしい付加価値の付与に基づき、経理的な基礎と技術的能力の涵養を進めるマネジメント及びガバナンスの現状について、意見を述べることとする。

#### ① 経営方針について

千葉市ビジネス支援センターを拠点として、次の 3 つのことを推進することにより、中小企業の振興と地域社会の活性化に向け、努力することを表明している。  
ア. 中小企業支援法に基づく指定法人として、中小企業に対する販路拡大や新分野への挑戦を支援すること。

イ. 中小企業新事業活動促進法に基づく中核的支援機関として、企業・大学等との連携の強化を図ること。

ウ. 中小企業勤労者等に対する総合的な福祉事業について、会員の拡大と充実した福利厚生サービスを提供すること。

## ② 経営改善に向けた課題について

経営改善に向けた課題として次の点が掲げられている。

- ア．経費縮減、事業の効率化、自主財源の拡充等による自主自立化
- イ．事業別指標の設定と評価によるサービスの向上・事業効果の測定
- ウ．効率的な組織体制の確立と独自の人事・給与制度の導入検討
- エ．高い業務の専門性・公益性を達成するための多様な人材の登用・育成
- オ．消費税増税対策と社会的責任等

## ③ 経営効率化・安定化に向けた取組みについて

次のような項目について具体的に推進する事項を設定して平成 28 年度までの進捗管理を行っている。

- ア．経営の効率化（i 事業の効率化、ii 事業評価の実施、iii 自主事業等の展開）
- イ．組織運営体制（i 組織の簡素化、ii 役員の登用、iii 経営責任の明確化、職員の雇用、iv 透明性の確保、v 個人情報保護）
- ウ．人事・給与制度（i 勤労意欲を高める人事・給与制度、ii 給与体系、iii 退職給付引当金、iv 人材育成、v 人材の流動化）
- エ．団体の資金運用（i 資金運用）

## （２）手 続

監査に必要な資料の査閲、分析、質問等を実施し、経営改善計画の進捗状況の把握と評価を実施した。また、会計区分のルールを確認し、現在の状況を質問・分析してあるべき方向性について検討した。

## （３）結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにする。

### ① 会計区分の見直しについて（指 摘）【産業振興財団・産業支援課】

#### 【現状・問題点】

産業振興財団では、定款第 4 条に記載の事業目的に応じて事業を区分した結果、事業が支援機能別に 13 会計（公益目的事業 8 区分、収益事業 1 区分、その他の事業 3 区分、法人会計）に細分化されて、日々の会計処理においてもこの会計区分に基づく処理を余儀なくされている。このように会計区分を細分化したことにより、一貫した事業の流れが分断され、一見会計区分に見えても、事業を横断した支援機能別に整理されているため、本来的に、会計区分としての体をなしていないものと考えられる。本来、事業ごとに補助金や指定管理料、業務委託料等の財源が受け取られるべきところ、支援機能別に会計区分が組まれているため、財源については、事業収入を該当する会計区分に直接充当し、会計区分を跨る補助金、指定管理料及び会費収入については現実性のない按分処理が必要となっており、当初の会計区分の理念の正当性を強く疑う結果の上で日々の会計処理が進められていることは、

経営上の効率性を妨げる特殊な状況であると考えられる。次の表は定款第4条に規定されている事業である。これは事業そのものではなく、事業横断的な支援機能に基づく区分と認識すべきものである。

【定款第4条規定の事業及び会計区分】

| 定款第4条  | 事業                                   | 会計区分 |
|--------|--------------------------------------|------|
| 第1項第1号 | 経営・技術支援に関する事業                        | 公1   |
| 〃 第2号  | 創業支援・交流促進に関する事業                      | 公2   |
| 〃 第3号  | 販路拡大に関する事業                           | 公3   |
| 〃 第4号  | 産業情報提供、人材育成、地域産業資源の発掘・調査及び資金融資に関する事業 | 公4   |
| 〃 第5号  | 特許等取得支援に関する事業                        | 他2   |
| 〃 第6号  | 産業振興施設の管理運営及び会議室の貸与等に関する事業           | 収1   |
| 〃 第7号  | 企業連合会等から受託する事業                       | 他1   |
| 〃 第8号  | その他前条第1号の目的を達成するために必要な事業             | -    |
| 第2項第1号 | 生活安定に関する事業                           | 公5   |
| 〃 第2号  | 健康維持増進に関する事業                         | 公6   |
| 〃 第3号  | 自己啓発・余暇活動に関する事業                      | 公7   |
| 〃 第4号  | 福祉情報提供・普及啓発に関する事業                    | 公8   |
| 〃 第5号  | 共済給付に関する事業                           | 他3   |
| 〃 第6号  | その他前条第2号の目的を達成するために必要な事業             | -    |

第1項が産業振興事業であり、第2項が勤労者福祉事業である。

まず、産業振興事業を公益目的事業1～4の機能に区分し、公益目的事業の中に含めるべきものと考えられる会議室の貸与（事業に付随的なもの）を収益事業として区分している（収1）。その他の事業も2つに区分しており、その必要性には疑問を抱かざるを得ない。

次に、勤労者福祉事業についても公益目的事業を4つに分け、その他の事業として共済給付事業を分けている。共済給付事業の区分の適正性については理解できるが、公5～8の区分の合理性について、見直しを検討することが必要である。

また、各会計区分に複雑に財源が充当されている。次の表は会計区分別の財源充当状況を示した表である。このように複雑に財源が会計区分上に充当されなければならないのは、支援機能別に設定している会計区分に従うためであり、その必要性和合理性に疑問を抱かざるを得ない。

【会計区分別の財源充当状況】

| 会計区分 | 財 源 |       |      |       |      |     |    |
|------|-----|-------|------|-------|------|-----|----|
|      | 補助金 | 指定管理料 | 利用料金 | 業務委託料 | 事業収益 | 入会金 | 会費 |
| 公1   | ○   | ○     |      |       | ●    |     |    |
| 公2   | ○   | ○     | ●    | ●     | ●    |     |    |
| 公3   | ○   |       |      |       |      |     |    |
| 公4   | ○   | ○     |      | ●     | ●    |     |    |
| 公5   | △   |       |      |       | ▲    |     | △  |
| 公6   | △   |       |      |       | ▲    |     | △  |
| 公7   | △   |       |      |       | ▲    |     | △  |
| 公8   | △   |       |      |       | ▲    |     | △  |
| 収1   | ○   | ○     | ●    | ●     |      |     |    |
| 他1   |     |       |      | ●     |      |     |    |
| 他2   | ○   |       |      |       |      |     |    |
| 他3   | △   |       |      |       | ▲    | ▲   | △  |

○：産業振興事業の按分

●：産業振興事業の直接充当

△：勤労者福祉事業の按分

▲：勤労者福祉事業の直接充当

会計区分を支援機能別に設定した結果、会計処理の面では仕訳が複雑となり、会計システムへの入力ミス等の誤りが生じやすくなっており、修正のための事務作業が多く発生している。また、実際の業務の面でも、他の会計区分で実施されている事業を別の会計区分で実施しようとするのが、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律第11条第1項第2号の「公益目的事業の種類又は内容の変更」に該当し、その都度変更認定申請が必要となる等、事業運営上の効率性が阻害されている。

さらに、「相談→対応→課題解決」という一連の業務プロセスの中で相互に関連する事業であるにも拘らず、会計区分が異なることにより、財源を他の会計区分の事業で活用することができない状況が続いている。

このような弊害が生じていることをマネジメントは深く認識することが必要である。これらの原因は公益認定申請業務の初期段階において、会計区分を実際の事業運営や会計処理等の業務の効率性を考慮しないで支援機能別に区分してしまったことによるものであり、本来は、この項の「(1) 概要①経営方針について」で記載した事業の3区分を基本に会計区分を設定すべきものであったと考える。

上記の表（【会計区分別の財源充当状況】）でいえば、補助事業は、区分経理の必要性からも、i 商工費支弁補助事業、ii 労働費支弁補助事業の2つに大きく分かれるはずである。指定管理事業についても区分経理の必要性に応じて区分すればよく、支援機能別に4つに分ける必要はない。また、利用料金の列(2つ)があるが、収益事業として区分する必要があるとしたら、施設の設置目的外に利用する場合及び利用者が利益を目的として会議室を利用する場合(入場料等を徴収し、物品を販売する場合等)だけが収益事業に区分されるべきで、その他については指定管理

事業等の関連する公益目的事業に含めることができるものとする。

更に業務委託料に関する区分は 4 つに分かれているが、区分経理の必要性の単位で分けることが可能であるため、商工費及び千葉市以外からの業務委託料に係る会計区分としてまとめることができるものとする。また、事業収益の列（8 つ）は、産業振興事業と勤労者福祉事業にまとめることが考えられるが、他 3 は、共済給付事業であれば、公益目的事業や収益事業に区分してまとめることは可能性が低いのではないかと考える。

#### 【結果】

以上をまとめると、現在 13 設定されている会計区分は 5～6 の会計区分にまとめることができ、そのまとめ方のルールも、支援機能別ではない真の会計区分にすべきである。その区分の考え方の要件を例示として掲げると次のとおりである。

- i 法に基づく事業は、その事業単位でまとめて会計区分とする。
- ii 一貫した P D C A サイクルを求められるべき事業単位で会計区分を取りまとめる。
- iii 補助事業や指定管理事業等、区分経理が求められる集合別に会計区分をまとめる。

したがって、上記のような会計区分にすることにより、日々の会計処理の効率性はもちろんのこと、事業単位での業績把握が可能となるため、効率的で効果的な事業評価ができる仕組みに早急に移行するよう検討されたい。

なお、このような変更は、定款の変更にかかわる極めて重要な変更を伴うため、千葉市及び行政庁（千葉県公益認定等審議会事務局）等関係機関との調整を十分に実施することが必要である。

## ② 人材育成について

人事制度については、「経営改善計画（平成 25～28 年度）」で継続した検討課題となっており、多様な人材の登用・育成及び独自の人事・給与制度が経営改善に向けた課題として掲げられている。また、人事考課については平成 25 年度から試行的に実施し、目標申告、人事考課及び勤務評定が行われているということであるが、独自の人事・給与体系の導入は検討中である。更に、人材育成は O J T を中心に行われている。

### ア. 人事考課の活用について（意見）【産業振興財団】

#### 【現状・問題点】

人事考課制度は平成 25 年度から試行的に実施しているということであるが、各職員が設定した目標の達成度合いを評価する方針である。その制度の中には、評価の基準となる共通の指標設定はなされていないということであった。しかし、公正な評価を行うためには、また、各職員の業務の方向性と産業振興財団の経営目標との整合性を図るためには、共通の評価指標は必要であるとする。

### 【結果】

今後は評価・測定基準となる共通の評価指標を班や職階ごとに設定することを要望する。また、人事考課での評価結果と給与や賞与との連動についても考慮した仕組みを検討し、組織への貢献度に応じた報酬配分により職員の勤労意欲の向上や業務の質の向上を図ることを要望する。

## イ. 人材育成について（意見）【産業振興財団】

### 【現状・問題点】

産業振興財団の業務は経営に関する専門知識が必要であるため、専門知識を有する専門家を活用して事業が運営されている。しかし、専門家を統括する職員にも専門知識や実務経験が必要であり、そのためのノウハウの蓄積や伝承が適切に行われる必要がある。

### 【結果】

現状では、OJTを中心として実施されているということであるが、内部研修や学者等の専門家を招いた研修の実施や業務マニュアルの作成等により、部分的でなく体系的なノウハウの蓄積及び伝承により人材育成が行われることを要望する。

## ウ. 給与体系について（意見）【産業振興財団】

### 【現状・問題点】

産業振興財団の給与体系は、等級が1から8級まで、号給が1から137号級までと細分化されており、千葉市に準じた給与体系となっている。一方、産業振興財団の職員数は10人であり、給与体系をより簡素化することも考えられる。

給与体系の改革の成否は、職務給と職能給のあり方を検討し、業務実施上の意欲を引き出す、より積極的な意義を職員に納得させる管理職の責務が大きく期待されるものである。この改革は単に検討することや研究することにとどまらず、実行に移すことに意味があることを管理職は認識すべきである。

### 【結果】

人件費は事業に直接従事する部分と間接費に属する部分とに分けられるが、運営費補助金の削減と自主財源の確保の難しさを考慮するとき、マネジメントとしては、給与改革を推進する時機を逸することのないよう、経営改善計画のスケジュールを進めるよう要望する。

## ③ 理事職と事務職の兼務について（意見）【産業振興財団】

### 【現状・問題点】

産業振興財団は、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会及び監事を有しており、定款第25条第2項において理事の中から理事長及び常務理事を理事会の決議によって選定することになっている。他方、

産業振興財団の組織運営上、事務局に事務局長を置いている。主な役職の職務及び権限に関する定款や規程の定めは、次のとおりである。

| 役職名  | 職務及び権限                                                                |
|------|-----------------------------------------------------------------------|
| 理事長  | 理事長は、法令及び定款で定めるところにより、法人を代表し、その業務を執行する（定款第 26 条第 2 項）                 |
| 常務理事 | 常務理事は、この法人の常務を処理するとともに、理事会において別に定めるところにより、法人の業務を分担執行する（定款第 26 条第 3 項） |
| 事務局長 | 事務局長は、上司の命を受け、所掌事務を処理し、所属職員を指揮監督する（組織規程第 5 条第 1 項）                    |

平成 25 年度の役職員の状況は、常勤の理事として理事長と常務理事を置いているが、常務理事には理事会の決議により事務局長の職務を委嘱している。

#### 【結果】

決裁規程の別表において、常務理事と事務局長の専決事項が峻別されているにも拘らず、常務理事が職員である事務局長の職務を兼務することは、専決事項を区分した目的が損なわれる可能性があるほか、理事が事務局に対して発揮すべき牽制機能が十分に発揮されないおそれがあるため、牽制機能を常に有効に保つ仕組みを構築するよう要望する。

## 6. 貸倒引当金の設定について

### （1）概 要

インキュベート室の利用料金や勤労者福祉事業の入会金・会費については未収金が発生するため、滞留年数に応じて債権を区分し貸倒引当金を計上している。その貸倒引当金の計上基準及び引当額は次の表のとおりである。

#### 【貸倒引当金の計上基準及び引当額】

（単位：千円）

| 債権区分    | 滞留期間     | 引当率  | 債権残高  | 引当額   |
|---------|----------|------|-------|-------|
| 正常債権    | 1年以内     | ゼロ   | 2,755 | -     |
| 貸倒懸念債権  | 1年以上3年未満 | 50%  | 489   | 245   |
| 破産更生債権等 | 3年以上     | 100% | 1,220 | 1,220 |
| 合 計     | -        | -    | 4,464 | 1,464 |

### （2）手 続

- i 事務局への質問により貸倒引当金の計上方法を確認し、貸倒引当金の計上方法の適切性について検討した。
- ii 年齢調査表を入手し、長期滞留債権の状況を分析した。

### （3）結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

① 債権の回収可能性に関する実質判断について（意見）【産業振興財団】

【現状・問題点】

貸倒引当金は、債権の滞留期間という形式基準に基づき計上されている。しかし、貸倒懸念債権や破産更生債権等に該当する債権であるかどうかについては、債務者の経営状況や財政状態を個別に分析・検討する必要があるものとする。つまり、実質的な債権の回収可能性に関する評価を実施する必要がある。

【結果】

滞留債権については、滞留年数に拘らず債務者の財政状態によっては回収できないこともあるため、実質的な経営状況や財政状態も確認した上で回収可能性を判断し、貸倒引当金を設定するよう要望する。そのためには、貸倒引当金の設定ルールを見直す必要がある。

## Ⅱ-6 公益財団法人千葉市みどりの協会及び公園管理課に係る外部監査の結果

### 1. 経理的な基礎の構築状況について

#### (1) 概 要

公益財団法人千葉市みどりの協会（以下、「みどりの協会」という。）は、都市の緑化の推進、普及啓発や公園緑地に関する事業を通して、市民に潤いと安らぎをもたらし、健康で文化的な市民生活の向上に寄与することを目的として事業を実施している。平成 25 年 4 月に公益財団法人へ移行し、前記の目的を達成するため、次の事業を行っている。

- i 緑化の推進及び普及啓発に関する事業
- ii 公園施設の利用促進に関する事業
- iii その他この法人の目的を達成するために必要な事業

直近 3 か年の決算の概況は次のとおりである。

#### 【みどりの協会の決算推移】

（単位：千円）

| 貸借対照表の概要   |         | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|------------|---------|----------|----------|----------|
| 資産の部       | 流動資産    | 438,441  | 358,078  | 252,064  |
|            | 固定資産    | 185,960  | 265,957  | 303,711  |
|            | 基本財産    | 1,000    | 1,000    | —        |
|            | 特定資産    | 162,870  | 232,735  | 303,711  |
|            | その他固定資産 | 22,090   | 32,223   | 61,795   |
| 資産合計       |         | 624,401  | 624,035  | 617,570  |
| 負債の部       | 流動負債    | 224,751  | 140,817  | 97,497   |
|            | 固定負債    | 162,820  | 229,250  | 239,402  |
|            | 負債合計    | 387,570  | 370,068  | 336,900  |
| 正味財産の部     | 指定正味財産  | 1,000    | 1,000    | 1,000    |
|            | 一般正味財産  | 235,830  | 252,967  | 279,671  |
|            | 正味財産合計  | 236,830  | 253,967  | 280,671  |
| 負債及び正味財産合計 |         | 624,401  | 624,035  | 617,570  |

（単位：千円）

| 正味財産増減計算書の概要 |  | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|--------------|--|----------|----------|----------|
| 特定資産運用益      |  | 0        | 0        | 0        |
| 事業収益         |  | —        | —        | 680,453  |
| 指定管理事業収益     |  | 292,221  | 311,962  | 306,318  |
| 花の美術館事業収益    |  | 180,374  | 200,389  | 191,258  |
| 教養施設事業収益     |  | 59,866   | 59,574   | 61,104   |
| 都市緑化植物園事業収益  |  | 51,980   | 51,999   | 53,956   |

|            |           |         |         |
|------------|-----------|---------|---------|
| 委託事業収益     | —         | —       | 43,033  |
| いなげの浜事業収益  | —         | —       | 28,521  |
| サイクリング事業収益 | —         | —       | 7,101   |
| 緑化意識普及事業収益 | —         | —       | 7,411   |
| 収益事業収益     | 288,729   | 375,558 | 329,201 |
| プール事業収益    | 162,023   | 203,397 | 189,279 |
| 駐車場事業収益    | 63,119    | 82,401  | 66,734  |
| 売店事業収益     | 49,216    | 70,854  | 53,079  |
| その他の収益事業収益 | 14,371    | 18,906  | 20,109  |
| その他収益      | —         | —       | 1,901   |
| 受取寄附金      | 10        | —       | 3,229   |
| 雑収益        | 14,517    | 30,288  | 1,683   |
| 公益事業収益     | 3,187     | 1,982   | —       |
| 管理運営事業収益   | 657,451   | 60,346  | —       |
| 受取補助金等     | 73,691    | —       | —       |
| 他会計からの繰入額  | —         | —       | —       |
| 経常収益       | 1,329,806 | 780,136 | 685,365 |

この表によると、余裕資金の運用による収入は、特定資産運用益（0万円）及び雑収益における定期性預金利息（1万円）である。また、自己収入は、花の美術館・教養施設等の指定管理事業収益（3億631万円）及びプール・駐車場等の収益事業収益（3億2,920万円）等の事業収益である。他に寄付による収入として受取寄附金（322万円）がある。

【経常収益の内訳】

| 区 分                                            | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| 余裕資産の運用益が<br>経常収益に占める割合<br>余裕資産による運用益／経常収益     | 0.00%    | 0.00%    | 0.00%    |
| 事業収益 <sup>注</sup> が<br>経常収益に占める割合<br>事業収益／経常収益 | 93.13%   | 95.86%   | 99.28%   |
| 受取寄附金が<br>経常収益に占める割合<br>受取寄附金／経常収益             | 0.00%    | —        | 0.47%    |
| 雑収益他が                                          |          |          |          |

|                        |       |       |       |
|------------------------|-------|-------|-------|
| 経常収益に占める割合<br>雑収益／経常収益 | 1.09% | 3.88% | 0.24% |
|------------------------|-------|-------|-------|

注：平成 23 年度及び 24 年度における事業収益を指定管理事業収益と管理事業収益の合計値として割合を算出している。

| 区 分                                  | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|
| 指定管理事業収益が<br>経常収益に占める割合<br>事業収益／経常収益 | 21.97%   | 39.99%   | 44.69%   |
| 収益事業収益が<br>経常収益に占める割合<br>収益事業収益／経常収益 | 21.71%   | 48.14%   | 48.03%   |

平成 25 年度における指定管理事業収益は経常収益の 44.69%、また収益事業収益は経常収益の 48.03%であり、事業収益による収入が全体の 92.72%を占めており、公益財団法人としての経理的基礎を構築している。

【特定資産の総資産に占める割合】

(単位：千円、%)

| 勘定科目                       | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|----------------------------|----------|----------|----------|
| 財産運用積立資産                   | 1,000    | 1,000    | 1,000    |
| 退職給付引当資産                   | 150,134  | 220,493  | 231,914  |
| 減価償却引当資産                   | 12,736   | 12,242   | 24,687   |
| 特定資産取得改良資金                 | —        | —        | 46,111   |
| 特定資産 計                     | 162,870  | 232,735  | 303,711  |
| 総資産                        | 624,401  | 624,035  | 617,570  |
| 特定資産が総資産に占める割合<br>特定資産／総資産 | 26.08%   | 37.30%   | 49.18%   |

注：平成 23 年度及び 24 年度において財産運用積立資産は基本財産であるが、期間比較の観点より、特定資産に含めている。

## (2) 手 続

みどりの協会の経理的な基礎の構築状況を監査するために、次の監査手続を実施した。

- i みどりの協会の資金運用規則を閲覧した。
- ii 平成 25 年度における特定資産に関する運用方針について、事務局に必要な質問等を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることにする。

#### ① その他の資金の運用方針について（意 見）【みどりの協会】

##### 【現状・問題点】

資金運用規則第4条第2項において、その他の資産について、資金の積み立て目的及び運用可能期間等その資金の特性を勘案し、適正な運用に努めるものとして記載されている。みどりの協会が保有するその他の資金は次のとおりである。

##### 【その他の資金一覧】

(単位：千円)

| 資 産 名            | 運 用 方 法                   | 金 額     |
|------------------|---------------------------|---------|
| 財産運用積立資産         | 定期預金<br>(利息を特定資産運用益として計上) | 1,000   |
| 公益目的事業<br>会計運転資金 | 普通預金<br>(無利子)             | 52,374  |
| 収益目的事業<br>会計運転資金 | 普通預金<br>(無利子)             | 56,570  |
| 収益目的事業<br>会計運転資金 | 普通預金<br>(無利子)             | 22,605  |
| 公益目的事業<br>会計運転資金 | 定期預金<br>(利息を雑収益として計上)     | 9,000   |
| 公益目的事業<br>会計運転資金 | 定期預金<br>(利息を雑収益として計上)     | 10,000  |
| 公益目的事業<br>会計運転資金 | 定期預金<br>(利息を雑収益として計上)     | 10,000  |
| 公益目的事業<br>会計運転資金 | 定期預金<br>(利息を雑収益として計上)     | 10,000  |
| 公益目的事業<br>会計運転資金 | 定期預金<br>(利息を雑収益として計上)     | 10,000  |
| 退職給付引当資産         | 普通預金<br>(無利子)             | 231,913 |
| 減価償却引当資産         | 普通預金<br>(無利子)             | 24,686  |
| 特定資産取得・改良資金      | 普通預金<br>(無利子)             | 46,110  |

みどりの協会は、その他の資金を運用する際に、その資金の特性を勘案し、運

用方法が適正と考えられる方法であるかの検討がされていないか、または検討されていたとしても検討過程が文書として残されていない。

**【結果】**

今後は資金の特性を判断し、資金運用方法の決定や金融機関の選定など適正と考えられる方法の検討を行い、その過程を文書化することを要望する。

**② その他の資金（運転資金）の運用方法について（意見）【みどりの協会】**

**【現状・問題点】**

その他の資金のうち運転資金については、将来の資金需要の見通しに基づき、普通預金（決済用無利子）または定期預金として運用を行っている。現状では1年間に必要と見込まれる運転資金を普通預金（決済用預金で無利子）とし、それ以外の余裕資金を定期預金としている。さらに運用利回りの高い金融商品に投資することができる環境を整えていたとしたら、さらに高い運用益を得ることができたにもかかわらず、安全性を第一とした運用に偏っているため、資金運用益が僅少となっている。

**【結果】**

資金の運用については、運転資金に係る資金需要を見通し、数か月単位の定期預金から数年単位の運用を見据えて効果的で効率的な資金運用に心がけるよう要望する。

**③ その他の資金（運転資金以外）の運用方法について（意見）【みどりの協会】**

**【現状・問題点】**

退職給付引当資産及び減価償却引当資産について、将来の資金需要の見通しをたてることが可能であるにもかかわらず、特定の金融機関の普通預金（決済用預金で無利子）として運用している。すなわち、退職給付引当資産は職員の退職金の支払いの原資であり、一般的に職員の定年退職時に資金需要が発生すると考えられるため、職員の在職期間によって将来の資金需要の見通しをたてることが可能である。また、減価償却引当資産は固定資産の更新の原資であり、固定資産の償却終了後、固定資産の更新を行う時に資金需要が発生すると考えられるため、固定資産の償却年数によって将来の資金需要の見通しをたてることが可能である。

**【結果】**

将来の資金需要を見通すことが可能と判断される場合には、それに基づき、効果的で効率的な資金運用を実施するよう要望する。また、特定資産取得・改良資金については、その支出対象である建物及び構築物が市の所有財産であると判断されるため、余裕資金として効果的で効率的な運用を行うよう要望する。

**④ その他の資金の運用における安全性について（意見）【みどりの協会】**

**【現状・問題点】**

その他の資金のうち定期預金として運用されている資金は、複数の金融機関に

1,000 万円以下で運用しているが、一方で、退職給付引当資産、減価償却引当資産及び特定資産取得・改良資金については、特定の金融機関に対してのみ運用を行っている。

【結果】

資金の安全性を考慮し複数の金融機関に分散するなどすることによって、より適切な運用に努めるよう要望する。

## 2. 業務委託、指定管理業務及び管理許可業務について

### (1) 概 要

みどりの協会は、平成 25 年度において市と 7 件の業務委託契約を締結しており、業務受託料の推移及び選定方式の一覧は次の表のとおりであり、すべて随意契約によるものである。

【業務委託料の年度推移】

(単位：千円)

| 業 務 委 託 名                                        | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|--------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| 街路樹事業 <sup>注 1</sup>                             | 598,189  | —        | —        |
| いなげの浜の管理及び監視<br>(いなげの浜事業収益)                      | 25,750   | 29,789   | 28,521   |
| サイクリング施設運営 (稲毛) <sup>注 2</sup><br>(サイクリング事業収益)   | 13,170   | 14,357   | 7,101    |
| サイクリング施設運営 (泉・平和) <sup>注 3</sup><br>(サイクリング事業収益) | 5,708    | 5,838    | —        |
| 花壇コンクール事業<br>(緑化意識普及事業収益)                        | 12,960   | 6,860    | 2,394    |
| 緑と花の地域リーダー養成事業<br>(緑化意識普及事業収益)                   | 1,674    | 2,516    | 4,061    |
| 稲毛海浜公園花時計花壇管理 <sup>注 4</sup><br>(緑化意識普及事業収益)     | —        | 420      | 389      |
| 稲毛海浜公園バラ管理 <sup>注 4</sup><br>(緑化意識普及事業収益)        | —        | 567      | 567      |
| 稲毛海浜公園プール入口ゲート開閉 <sup>注 4</sup><br>(雑収益)         | —        | 334      | 282      |

注 1：平成 24 年度以降は市の直営事業化に伴い業務受託終了。

注 2：平成 26 年度事業休止に伴い期中において業務受託終了。

注 3：平成 24 年度事業廃止に伴い業務受託終了。

注 4：平成 24 年度以降業務受託開始。

みどりの協会は、平成 25 年度において市から 3 件の指定管理を受けており、委託料の推移及び選定方式については次の表のとおりである。

【指定管理における指定管理料の推移】 (単位：千円)

| 指定管理         | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|--------------|----------|----------|----------|
| 稲毛海浜公園花の美術館  | 170,434  | 181,971  | 177,941  |
| 稲毛海浜公園教養施設   | 55,735   | 53,943   | 54,754   |
| 都市緑化植物園緑の相談所 | 51,887   | 51,404   | 53,587   |

【指定管理における期限、選定方法及び所管課】

| 指定管理         | 期限                   | 選定方法   | 所管課   |
|--------------|----------------------|--------|-------|
| 稲毛海浜公園花の美術館  | H23, 4, 1～H28, 3, 31 | プロポーザル | 公園管理課 |
| 稲毛海浜公園教養施設   | H25, 4, 1～H28, 3, 31 | プロポーザル | 公園管理課 |
| 都市緑化植物園緑の相談所 | H23, 4, 1～H28, 3, 31 | プロポーザル | 公園管理課 |

注：「期間」の記載で「H23, 4, 1」は「平成 23 年 4 月 1 日」を意味する。

上記の業務委託または指定管理の行政処分を受けたことに伴い、みどりの協会は、平成 25 年度において市から 8 件の管理許可を受けており、収支差額の推移及び選定方式の一覧は次の表のとおりである。

【管理許可の件名及びそれらの収支差額<sup>注1</sup>の推移】 (単位：千円)

| 管理許可                       | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|----------------------------|----------|----------|----------|
| 稲毛海浜公園プール事業                | 5,781    | 71,302   | 32,939   |
| 駐車場事業（稲毛海浜公園）              | 23,926   | 44,975   | 34,066   |
| 駐車場事業（泉自然公園） <sup>注2</sup> | 5,153    | 2,274    | —        |
| 売店事業（いなげの浜）                | 1,305    | 1,261    | 2,602    |
| 売店事業（プール）                  | 19,307   | 25,104   | 13,673   |
| 売店事業（花の美術館）                | 2,718    | 298      | 142      |
| 売店事業（自動販売機）                | 11,563   | 2,992    | —        |
| 売店事業（泉自然公園） <sup>注3</sup>  | ▲211     | —        | —        |
| 売店事業（航空記念館）                | ▲128     | —        | —        |
| 食堂事業（プール）                  | 2,954    | 2,393    | 611      |
| 食堂事業（花の美術館）                | ▲80      | 43       | 1,202    |
| バーベキュー事業                   | 2,125    | 3,985    | ▲631     |
| 人件費 <sup>注4</sup>          | 30,976   | —        | —        |
| 合 計                        | 74,413   | 154,627  | 84,604   |

注 1：収支差額に自己財源による備品類の購入や事務費等は含まれていない。

注 2：平成 24 年度までの管理許可である。注 3：平成 23 年度までの管理許可である。

注 4：平成 23 年度は事業ごとの収支差額に人件費を含めていないため、別途加算している。

## (2) 手 続

法令や各施設の管理運営に関する協定書等に基づき、各施設の管理及び運営に関する事務事業の執行が適正に執行されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

### ① 次の書類を閲覧した。

平成 23 年度～平成 25 年度施設の修繕・改修に投じた金額、平成 25 年度固定資産の取得価格・当年度減価償却額・累計額・期末残高、都市局長への説明資料、冷却塔修繕経緯、稲毛海浜公園プール維持管理計画、業務委託契約書、委託業務報告書、基本協定書、年度協定書、事業報告書及び収支決算書、収支計画、都市公園施設管理許可条件書、都市公園施設管理許可申請書、都市公園施設管理許可証及び協議書

### ② 都市公園課及び事務局に対し必要に応じて質問を行った。

### ③ 花の美術館の視察を実施した。

### ④ 主要な固定資産について実査を実施した。

## (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにする。

### ① 指定管理業務について

#### ア. 花の美術館の改修等における費用負担の協議について（指 摘）

【公園管理課・みどりの協会】

#### 【現状・問題点】

稲毛海浜公園花の美術館の管理は指定管理業務として、指定期間にわたり基本協定書を市と取り交わしている。その基本協定書において、個別修繕に係る費用については、費用の額が 1 件につき 20 万円以下である場合には、当該費用が委託料に含まれるものとみなしてみどりの協会が負担するものとし、費用の額が 1 件につき 20 万円を超える場合には、市及びみどりの協会における協議の上、それぞれ負担を決定するものとされている（第 36 条第 2 項）。そこで、平成 23 年度から平成 25 年度において 20 万円超の修繕及び改修等を行ったもののうち、みどりの協会が費用負担したものを次のとおり列挙した。

#### 【花の美術館 修繕及び改修一覧】

（単位：千円）

| 年度 | 工 事 項 目      | 金 額 |
|----|--------------|-----|
| 24 | （修繕）温室加温用ファン | 982 |
| 24 | （修繕）テント張替工事  | 539 |

|     |                      |        |
|-----|----------------------|--------|
| 24  | (固定資産) 前庭トレリス        | 8,786  |
| 24  | (修繕) アトリウム手摺等塗装      | 421    |
| 24  | (修繕) 展示ブース改装         | 993    |
| 24  | (修繕) 温室植物リニューアル      | 2,835  |
| 24  | (修繕) アトリウム花壇改修       | 945    |
| 24  | (修繕) 通用路脇舗装          | 824    |
| 25  | (修繕) アトリウムトイレ        | 630    |
| 25  | (修繕) 温室棟機械室水中ポンプ     | 551    |
| 25  | (修繕) 温水一次ポンプ         | 588    |
| 25  | (修繕) ウッディテラス用木材      | 1,091  |
| 25  | (修繕) 温室吊り橋装飾         | 277    |
| 25  | (修繕) 温室吊り橋木柵         | 246    |
| 25  | (修繕) 通用門脇フェンス        | 509    |
| 25  | (修繕) 光庭引戸扉           | 1,789  |
| 25  | (固定資産) 中庭再整備事業計画設計業務 | 3,889  |
| 25  | (固定資産) トレリス交換        | 2,980  |
| 25  | (修繕) エレベーター部品交換      | 1,964  |
| 25  | (固定資産) 冷却塔           | 18,239 |
| 参 考 |                      |        |
| 26  | (固定資産) 中庭再整備事業       | 46,110 |

基本協定書の記載によると 20 万円超の修繕を行う場合には、市及びみどりの協会は協議を行いそれぞれの負担を決定することになっている。しかし、上記の案件には、双方の協議がなくみどりの協会の負担とされている工事や仮に協議がなされていたとしても、適切にその協議過程や結果が文書化されていない工事が存在している。このような多額の資金を市所有の施設に投下することは公益財団法人としてのみどりの協会の経理的な基礎の充実に大きな影響を及ぼすものであり、杜撰な処理であったと考えられる。

#### 【結果】

基本協定書において合意されているとおり、費用負担等の協議過程及びその結果について遡って調査した結果を文書として記録し、今後は、みどりの協会の負担とする場合等について、双方の事情を詳記し、公益財団法人として経理的な基礎を犠牲にしてでも費用をみどりの協会が負担する社会的な意義について明記されたい。

イ. 花の美術館におけるみどりの協会が実施した改修等工事に伴う固定資産の管理について（指 摘） 【公園管理課・みどりの協会】

【現状・問題点】

みどりの協会が市の財産に対して取替工事等の改修工事を行った結果、みどりの協会の固定資産として取得した資産は次のとおりである。

【花の美術館における固定資産計上案件】

（単位：千円）

| 科 目 | 資 産 名  | 取得価格   | 平成 25 年度期末残高 |
|-----|--------|--------|--------------|
| 構築物 | トレリス   | 8,786  | 6,795        |
| 構築物 | 門扉     | 930    | 732          |
| 構築物 | 街路灯    | 995    | 783          |
| 構築物 | 冷却塔    | 18,239 | 18,036       |
| 構築物 | 脇庭トレリス | 2,690  | 2,645        |
| 合 計 |        | 31,640 | 28,991       |

指定管理業務において、指定管理の対象となる施設に対する資本的支出は、その所有者として市が当然に負担すべきものである。しかし、上記の表に示したとおり、固定資産の取得に伴う工事について、みどりの協会がその費用を負担し、原則として市が行うべき資本的支出をみどりの協会が肩代わりしていきことがわかった。これらの資本的支出の案件は、公園管理課及びみどりの協会が協議を行ってはいるが、費用負担や取得後の固定資産の管理方法及び減価償却費負担等について何らの合意をしていない。

これは、みどりの協会における個別の自主事業を装って、本来、市が負担すべき取替工事等の改修工事（資本的支出）をみどりの協会が費用負担しているものと考えられる。そのため、指定管理の対象となっている市の公の施設に、指定管理業者であるみどりの協会の固定資産が取り替えられた形で設置されている状況が生じている。このような状況は、市における財産管理でも予定しないことであり、また、みどりの協会の経理的な基礎の充実の観点からも費用負担に係る合理的な理由が曖昧のままであるため、指定管理の仕組みとしても、公益財団法人としての費用負担のあり方としても、再考を要する事例である。

【結果】

指定管理の基本協定に従い、20 万円以下の「個別修繕」については指定管理料の中からみどりの協会が支出し、20 万円超の「個別修繕」のうち、資本的支出とみなされる改修工事案件については市の負担により工事を実施するという基本的な仕組みを再度確認されたい。このような改修工事を指定管理者であるみどりの協会が例外的に実施する場合には、所管課とあらかじめ協議し、双方において基本協定に対する変更協定を取り交わす必要がある（同協定第 37 条）。基本協定

に沿った運用に努められたい。また、上記の異常な状況を基本協定に沿った本来のあるべき姿に戻すため、所管課である公園管理課は適切な対応を図られたい。すなわち、このような状況が発生した要因を突き止めその責任を明確にされたい。なお、対応策の一つとして、みどりの協会が保有する資産について、本来は市が費用を負担するべきであった資産であり、当初から費用負担の割合を合意しておくことを怠ったものと考えられるが、みどりの協会から市への寄付を行うことなどが考えられる。

#### ウ. みどりの協会が負担している減価償却費について（指 摘）【みどりの協会】

##### 【現状・問題点】

上記のイ. で示した改修工事のように、本来、市が負担するべき資本的支出をみどりの協会が負担していることにより、みどりの協会は本来負担する必要がなかった固定資産の減価償却費を費用認識せざるを得ない状況にある。その減価償却費等のデータは次の表に示すとおりである。

【花の美術館における取得資産から発生する減価償却費】 (単位：千円)

| 資産種類 | 資 産 名  | 平成 25 年度<br>減価償却額 | 平成 25 年度期末<br>減価償却累計額 |
|------|--------|-------------------|-----------------------|
| 構築物  | トレリス   | 1,699             | 1,991                 |
| 構築物  | 門扉     | 183               | 198                   |
| 構築物  | 街路灯    | 196               | 212                   |
| 構築物  | 冷却塔    | 202               | 202                   |
| 構築物  | 協庭トレリス | 45                | 45                    |
| 合 計  |        | 2,324             | 2,649                 |

みどりの協会は公益財団法人として公益目的事業等を実施する際に、毎年度当該取得資産から発生する減価償却費を負担しなければならないが、その原資（充当財源）については指定管理料に含められていない。費用負担について曖昧な状況でこのような費用負担が今後も続き、更に新たな資産取得が合理的な理由なしで継続する事態は、法人としての継続の基礎を脅かすものであり、経営者としては避けなければならない。

##### 【結果】

みどりの協会は、当該減価償却費の発生に伴う正味財産の減少を帰結する資産取得について、指定管理事業の基本的な仕組みに立ち返り、費用負担関係をより慎重に検討して、法人としての過大な負担となることのないよう、意思決定を行われたい。より具体的には当該資産取得に伴う費用負担として、指定管理料の中で積算することも含めて、所管課である公園管理課と協議されたい。

#### エ. 公園管理課が本来負担するべき資本的支出について（指 摘）【公園管理課】

# 【現状・問題点】

上記のア. からウ. までにおいて指摘した改修工事の対象は、地方自治法における公有財産で、公の施設として管理されている財産である。財産管理の基本は、台帳管理と現場における物理的な機能管理である。前者は、公園管理課が地方自治法や公有財産規則等の規定に基づく公有財産台帳（土地台帳、建物台帳及び工作物台帳等）及び物品台帳による管理を行うことであり、一方、後者は、公有財産等が設置されている現場において現物の機能管理等を実際に行うことである。公の施設に係る指定管理者制度導入施設の場合は、後者は指定管理者が基本的には実施しているが、前者である台帳管理は指定管理者制度導入施設であっても、所管課である公園管理課が実施しなければならない（公有財産規則第 36 条：所管課長が公有財産台帳副本の管理者である。）。

今回の外部監査で判明した次の資産は、公園管理課においてそもそも台帳管理が誤って行われており、またその誤りに気付かずに、当初建設された当時のままの台帳搭載内容で毎年度決算を迎えていたことから、みどりの協会が取替工事等を行っても、自らが管理する公有財産台帳における廃棄処分等がなされていなかったものである。

【花の美術館 公有資産台帳 未反映】

(単位：千円)

| 資産種類 | 資産名    | 取得価格   | 減価償却額 | 減価償却<br>累計額 | 期末残高   |
|------|--------|--------|-------|-------------|--------|
| 構築物  | トレリス   | 8,786  | 1,699 | 1,991       | 6,795  |
| 構築物  | 冷却塔    | 18,239 | 202   | 202         | 18,036 |
| 構築物  | 脇庭トレリス | 2,690  | 45    | 45          | 2,645  |

特に、冷却塔は花の美術館の建物の外に独立して建設されていた建設当時のものが老朽化したことに伴い、指定管理者であるみどりの協会が公園管理課に対して更新工事を依頼していたもので、毎年度予算化されなかった案件である。公園管理課はみどりの協会による取替工事が実施された後も、当該工事を単なる機能維持の修繕工事であると誤って認識しており、外部監査の過程でも当該認識の誤りを指摘したが、結局適正な認識に至らなかったものである。

そもそも、単なる修繕工事とは、建物や工作物の当初の機能を維持するための定期的な修繕であり、官庁会計では需用費の修繕料かまたは工事請負費の補修工事費かのいずれかで実施される修繕工事である。他方、資本的支出とは、一般的に改修工事や改築工事等という名称で官庁会計では使用されている工事で、当該建物や工作物等の機能のレベルアップを施すものか、耐用年数を延長させるほどに大きな工事をいい、建物等の一部をそっくり取り替えるような工事であれば、議論の余地なく資本的支出であると判断されるものである。

これらの工事が、仮に、公園管理課の主張する単なる修繕工事であるとした場合、修繕の対象である財産は既に取り払われている状態であることから、何に対する修繕であるか全く認識できないことになり、論理的に誤った主張であることは明白である。

公園管理課が管理する、花の美術館に関する公有財産台帳では、花の美術館の工事価格が全体として建物台帳にあたかも1つの財産のごとく登載されている。

その中の一部として誤って把握されている冷却塔は、建物の要件の一つである屋根、柱及び壁により閉ざされた空間を有する建築物ではなく、土地に直接付着して人工的に構築され、その土地に定着した状態で一定の目的に継続的に使用される物体であり、建物以外のものであるため、工作物として把握されるものである。

したがって、本来であれば、今回指摘の対象となった冷却塔は、工作物台帳に区分登載すべき財産である点で、誤った台帳管理であったと言える。更に、結局みどりの協会が工事により旧冷却塔を取り払っているため、公園管理課が台帳管理していることとなっている旧冷却塔を廃棄処分する必要がある。所管課が建物その他の工作物を取り壊そうとする場合、資産経営部長に合議しなければならない（公有財産規則第33条）。実際にみどりの協会による取壊し工事を公園管理課として認めているにも拘らず、資産経営部長への合議を行っていない。また、取壊しの際には台帳価格から取払部分の台帳価格等を控除し、これに改築費を加算しなければならないが（同規則第37条第2項第4号）、当該手続きの必要性さえ認識していない状況である。

昨今の新公会計制度の進展や公的部門におけるファシリティ・マネジメント等の導入が進んでいる中で、千葉市も先駆的な取組みを見せている。しかし、現場における財産管理の認識の一部に、地方自治法の財産管理に関する基礎的な認識の欠如とも受け取られかねない実務（不作為）があったことに驚きを禁じ得ない。

#### 【結果】

公園管理課は地方自治法に基づく財産管理の基本である台帳管理と現場における機能管理等の重要性を十分に認識し、今回の取替え工事等の結果として本来実施しなければならなかった公有財産規則に基づく廃棄手続等を適正に実施されたい。そうでなければ市民から負託された行政責任の一環として、財産管理に関する説明責任が果たされなくなるからである。

## ② 管理許可について

### ア. 管理許可者選定に係る公園管理課の考慮事項について（意見）【公園管理課】

#### 【現状・問題点】

稲毛海浜公園プール事業の管理許可者を選定するに当たり、本来市が行うべき固定資産の取替更新をみどりの協会が行うことを協議書において提案事項とした

うえて、同施設の管理許可者として選定されている。そのため、管理許可の対象となる市の公共の施設に、管理許可者であるみどりの協会の固定資産が設置されている状況が生じている。みどりの協会が管理許可業務の選定にあたり提案した事項は次のとおりである。

- i コインロッカーとプールクリーナーを市に代わって更新する。
- ii ポンプの修繕などを市に代わって負担する。

このような工事の結果として、みどりの協会には市の施設内に新たな資産が建物や構築物に付着するような形態で取得されることになる。取得した資産は資金的負担と損益ベースでは減価償却費の負担が毎年度発生してくる。また、仮に管理許可者ではなくなった場合、撤去工事費（資産除去費用）等を新たに負担しなければならない。これらの費用については、管理許可を受けた施設に係る事業の収益によって適正に負担できるものであるかどうか、的確に審査する必要があるものとする。公園管理課の認識として、このような資産取得に伴う発生コストの負担について、十分な理解に乏しかった。

#### 【結果】

公園管理課は管理許可者の選定において、管理許可の対象となる施設に係る資本的支出が提案された場合、当該提案により資産を取得することで、みどりの協会にどの程度の減価償却費等の費用負担が発生し、経営状況にどのような影響を及ぼすかについて、十分に把握する仕組みを構築するよう要望する。

#### イ. 稲毛海浜公園プールの改修等に係る公園管理課所管の協議について（指 摘） 【公園管理課・みどりの協会】

##### 【現状・問題点】

都市公園施設管理許可条件書第5条第2項により、施設の修繕については市長と協議して決めなければならないとされている。ただし、申請者の責に帰すべき理由がある場合は、申請者の負担で行わなければならない。

そこで、平成23年度から平成25年度までの間に、みどりの協会が負担した20万円超の修繕及び改修等を把握し、次の表のとおり取りまとめた。

#### 【稲毛海浜公園プールにおける修繕及び改修工事一覧】（単位：千円）

| 年度 | 項 目              | 金額     |
|----|------------------|--------|
| 23 | （修繕）プールサイドひび割れ   | 15,225 |
| 23 | （修繕）入場ゲート        | 689    |
| 23 | （修繕）緑スライダーコーティング | 872    |
| 23 | （修繕）プールテント塗装     | 276    |
| 23 | （修繕）従業員用トイレ給排水管  | 263    |
| 23 | （修繕）滝・造波プールひび割れ  | 331    |
| 23 | （修繕）プールサイドひび割れ   | 1,554  |

|                |                              |        |
|----------------|------------------------------|--------|
| 23             | (修繕) プールサイドスピーカー             | 542    |
| 23             | (固定資産) コインロッカー20 台           | 3,444  |
| 平成 23 年 度 合 計  |                              | 23,196 |
| 24             | (修繕) 三連スライダーフェンス             | 599    |
| 24             | (修繕) 造波プール北側シーリング            | 735    |
| 24             | (修繕) 2 階パーテーション他設置           | 237    |
| 平成 24 年 度 合 計  |                              | 1,571  |
| 25             | (修繕) 造波プール南側シーリング他           | 910    |
| 25             | (修繕) チューブスライダー揚水ポンプ室バルブ      | 966    |
| 25             | (修繕) 旧総務課床等                  | 853    |
| 25             | (修繕) ウォーターステーションアスレチックロープネット | 413    |
| 25             | (修繕) 監視員控室床等                 | 969    |
| 25             | (修繕) チューブスライダー揚水ポンプ室他逆止弁     | 914    |
| 25             | (修繕) 造波プール床部分塗装他             | 977    |
| 25             | (修繕) 荷開室電動シャッター              | 378    |
| 25             | (修繕) スピーカー他                  | 928    |
| 25             | (修繕) スライダー支柱他塗装              | 987    |
| 25             | (修繕) スライダータワー下フェンス           | 399    |
| 25             | (修繕) 屋内プール他建具                | 294    |
| 25             | (修繕) コインロッカー                 | 383    |
| 25             | (修繕) 室内プール滑落防止ネット設置他         | 457    |
| 25             | (固定資産) コインロッカー83 台           | 8,580  |
| 平成 25 年 度 合 計  |                              | 18,408 |
| 参考 平成 26 年度 実施 |                              |        |
| 26             | (修繕) 室内プール雨漏                 | 25,000 |

この表から、平成 23 年度には 2,320 万円、平成 24 年度には 156 万円、平成 25 年度には 4,531 万円の規模の工事（3 年間合計：7,008 万円）が、みどりの協会の資金的及び費用的負担において実施されていることが分かる。このような工事の中には、20～30 万円の修繕工事から 1,000 万円～2,000 万円台の資本的支出に該当する工事まで含まれており、市長協議を求めている「施設の修繕」としてはいささか大きすぎる工事も含まれている。そもそも「修繕」工事を前提とした市長協議であり、資本的支出である「改修」工事等まで含まれているのか、疑問が残る。このような大規模工事の結果取得する資産は、市の財産に付着する資産として、その部分についてのみ、みどりの協会が資産管理を行うことになるが、所管

課である公園管理課にとっても本来の財産管理を行っているのであれば、複雑な財産管理となってしまうことが懸念されるはずである。みどりの協会の費用負担の係る問題点については、前項でも意見を述べているので参照されたい。

公園管理課は、このような大小の修繕工事から改修工事までをみどりの協会の負担でなされていることを事前に把握しているにもかかわらず、都市公園施設管理許可条件書の規定に基づく市長への協議を、一部の項目を除き、実施していない。実施していないために、協議文書も作成していない。

#### 【結果】

公園管理課はみどりの協会に管理許可を行う前提としての管理許可条件書の規定内容に反する実務を改め、管理許可処分の実施者としての職責を真摯に果たされたい。

また、管理許可の対象となる施設における修繕は、通常は、施設の使用により経常的に発生する修繕を想定しており、地震による被害などの臨時的な修繕や施設を対象とするような大規模な修繕を含まないと解すべきである。そのため、地震の被害によるプールサイドのひび割れの修繕（平成 23 年度：1,523 万円）や室内プールの天井の半分を対象とする雨漏りの修繕（平成 25 年度：2,500 万円）は原則として市が実施することを前提にみどりの協会との協議に臨まれない。

#### ウ. 公園管理課が本来負担すべき資本的支出等について（指 摘）【公園管理課】

##### 【現状・問題点】

上記のア. で指摘したように、本来市が負担すべき資本的支出をみどりの協会が負担しており、所管課である公園管理課はみどりの協会が行った公有財産の廃棄・除却工事の結果を適正に公有財産台帳上で事務処理していない。その結果、既に除却された財産・物品等は公有資産台帳等に登載されたままであり、また、みどりの協会が負担している新規取得資産は公有資産台帳へ登載されない状況で推移している。公有資産台帳上で廃棄・除却処分がなされず、また、みどりの協会の資産台帳に登載されている固定資産は次のとおりである。

##### 【稲毛海浜公園プール事業で新規取得した資産一覧】

（単位：千円）

| 科 目  | 内 容       | 取得価格  | 平成 25 年度<br>期末残高 |
|------|-----------|-------|------------------|
| 構築物  | 象型スベリ台    | 832   | 25               |
| 什器備品 | コインロッカー①  | 2,250 | 90               |
| 什器備品 | プールクリーナー① | 836   | 195              |
| 什器備品 | コインロッカー②  | 3,444 | 1,574            |
| 什器備品 | プールクリーナー② | 710   | 368              |
| 什器備品 | コインロッカー③  | 8,432 | 7,167            |
| 什器備品 | コインロッカー④  | 840   | 770              |

## 【結果】

公園管理課は財産管理者等として、固定資産の廃棄・除却処分に伴う財産台帳及び物品台帳上の廃棄手続を適正に実施されたい。また、管理許可の対象となる施設内に管理許可者（みどりの協会）の固定資産が設置されている実態を適正に把握して、みどりの協会にどの程度の減価償却費等の費用負担が発生し、経営状況にどのような影響を及ぼすのかについて、十分に把握する仕組みを構築するよう要望する。

更に、管理許可の対象となる施設における修繕は、通常は、施設の使用により経常的に発生する修繕を想定しており、地震による被害などの臨時的な修繕や施設を対象とするような大規模な修繕を含まないと解するべきである。そのため、地震の被害によるプールサイドのひび割れの修繕（平成 23 年度：1,523 万円）や室内プールの天井の半分を対象とする雨漏りの修繕（平成 25 年度：2,500 万円）は原則として市が実施することを前提にみどりの協会との協議に臨まれない。

## エ. 管理許可の処分について（意見）【公園管理課】

### 【現状・問題点】

公園管理課は管理許可にあたりみどりの協会の 1 社だけを相手方としているが、実質的には指定管理に関する協定を締結した指定管理者を対象に管理許可を承認している状況である。そして、一部の管理許可において、他の管理許可と比べて多額の収支差額（利益に相当するもの）が生じている状況である。そのため、管理許可事業の実施に伴い発生する大規模な余剰金は、指定管理者にとって多額の内部留保となる効果が実質的にはあるものと考えられる。

## 【結果】

公益認定申請の際に構築した公益目的事業と収益事業等の仕組みを精査し、管理許可事業のうち、収益事業として位置付けられている事業（駐車場管理事業等）の余剰金発生規模と公益目的事業の積算方法や収益事業の余剰金の繰入れの規模の適正性について、再度検証することを要望する。

## 3. 所管課による指定管理業務等のモニタリングについて

### （1）概要

みどりの協会が指定管理者として指定を受けている 3 施設について、市における評価の状況（平成 25 年度）は次のとおりである。

|             |                                                                     |
|-------------|---------------------------------------------------------------------|
| 稲毛海浜公園花の美術館 | <b>【所管課名】</b><br>都市局公園緑地部公園管理課<br><b>【評価】</b><br>A<br><b>【市の所見】</b> |
|-------------|---------------------------------------------------------------------|

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <p>接客対応などのサービス面は、アンケート結果からも好評を得ており、利用者からの意見を基にサービスの向上に努めているなど、良好な管理状況と認められ、引き続き、利用者に喜ばれるサービスを提供できるよう努力を期待する。</p> <p>また、中庭の再整備を進めているほか、老朽化した冷却塔や大扉等を交換するなど、施設の保全を積極的に行っており、利用者の満足度を向上させるサービスの提供や安全・快適さの確保に努めている。</p> <p>利用者数は減少しているが、全体的には、当初の計画通りの運営内容と考えられる。</p>                       |
| 稲毛海浜公園教養施設 | <p>【所管課名】</p> <p>都市局公園緑地部公園管理課</p> <p>【評価】</p> <p>A</p> <p>【市の所見】</p> <p>接客対応やイベント内容などのサービス面はアンケート結果からも好評を得ているなど、良好な管理運営が行われていると評価できる。</p> <p>また、各種イベントを積極的に実施するとともに、民間航空発祥の地 100 周年に関する記念誌を発行したほか、増加している更衣室としての利用に適切に対応するなど、稼働率の向上面でも大きな成果を出している。</p> <p>全体的には、当初の計画通りの運営内容と考えられる。</p> |
| 都市緑化植物園相談所 | <p>【所管課名】</p> <p>都市局公園緑地部公園管理課</p> <p>【評価】</p> <p>A</p> <p>【市の所見】</p> <p>イベント内容などのサービス面は、アンケート結果からも好評を得ていることから、良好な管理運営が行われていると評価できる。また、園内随所に草花を植栽したほか、階段手すりの設置等の施設の保全を積極的に行うなど、利用者の満足度を向上させるサービスの提供や安全・快適さの確保に努めている。</p> <p>全体的には、当初の計画通りの運営内容と考えられる。</p>                               |

## (2) 手 続

みどりの協会が指定管理者として指定を受けている各施設について、市によるモニタリングの事務が適正に執行されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i みどりの協会が市と交わした「基本協定書」「年度協定書」を査閲した。
- ii 平成 25 年度の指定管理者事業報告書を査閲した。
- iii 各施設の「指定管理者評価シート」を閲覧した。
- iv 公園管理課、事務局へ必要と認めた質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

### ① 稲毛海浜公園花の美術館に係る指定管理者評価シートの評価について（意 見） 【公園管理課】

#### 【現状・問題点】

平成 25 年度の稲毛海浜公園花の美術館の収入実績、計画額及び実績額の計画額との比率は以下のとおりである。

#### 【花の美術館 収入額 計画額】 (単位：千円)

| 区 分     | 決算額<br>(A) | 計画額<br>(B) | 計画比<br>(A) / (B) |
|---------|------------|------------|------------------|
| 指定管理委託料 | 177, 941   | 177, 941   | 100. 0%          |
| 利用料金    | 12, 071    | 25, 617    | 47. 1%           |
| 自主事業    | 26, 151    | 48, 586    | 53. 8%           |
| その他     | 1, 637     | 2, 000     | 81. 8%           |
| 合計      | 217, 800   | 254, 144   | 86. 0%           |

ここで、利用料金及び自主事業の収入実績に関して、計画比が 60%程度であるが、市による評価における履行状況についての評価は、仕様・提案どおりの実績・評価があったとされる一方、備考欄に計画額からの減少についての要因が次のように記載がされており、評価が不明瞭な状況である。

|                  |                                                                              |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 利用料金収入<br>備考欄の記載 | 平成23年度からの利用料金の引き上げや常設展示が長い間変更されていないこと等の影響も考えられることから、計画額からの減少はやむを得ないものと考えられる。 |
| 自主事業収入<br>備考欄の記載 | 自主事業経費を節減したことによるものであることを考慮すると、計画額からの減少はやむを得ないものと考えられる。                       |

平成 25 年度の花の美術館においては、管理運営状況が仕様・提案どおりであるが、

実績・成果が計画額と乖離している状況であったと考えられる。また、履行状況についての評価を行う際に、指定管理者評価シートの様式に基づき以下の選択肢から評価を行わなければならない、平成 25 年度の花の美術館に適した選択肢がないことから、管理運営状況が仕様・提案どおりであったことを受け、2 点の選択肢をもって評価を行い、備考欄に実績・成果についての評価を行ったと考えられる。

**【評価の選択肢】**

- ・3点…仕様・提案を上回る実績・成果があった。
- ・2点…仕様・提案どおりの実績・成果があった。
- ・1点…仕様・提案どおりの管理運営が行われなかった。

指定管理者評価シートの様式では、評価の選択肢が管理運営と実績・成果を一体として評価しているため、評価の内容が不明瞭になることが考えられる。

**【結果】**

評価の選択肢を管理運営と実績・成果に分けるなどの方法により、評価を明瞭なものにすることを要望する。

また備考欄の記載について、次のように判断する。

利用料金の引き上げについては、計画段階において判明していた事項であるため、決算額が計画額より減少している理由として不十分であると判断される。また、常設展示が長い間変更されていないにもかかわらず、仕様提案どおりの適切な管理運営が行われていると判断した理由が不明瞭である。以上より、履行状況の確認において、履行状況の判断の過程を記載した備考欄における記載内容を事実に基づいてより明瞭にするよう要望する。

**② 自主事業収入に関する収入見積の妥当性の評価について（意見）【公園管理課】**

**【現状・問題点】**

自主事業収入は、講座収益などのように実際に自主事業を行うことによって得た収入と自主事業経費の金額との差額を、自主財源から充当している。そのため、収入見積の妥当性を検討するに当たり、自主財源から充当される金額を除いた金額について実績と計画と比較しなければ、妥当性の検討を行う上で不十分な検討となる可能性がある。

**【結果】**

自主事業収入に関する収入見積の妥当性において、自主財源から充当される金額を除いた金額について実績と計画と比較するよう要望する。

**③ 公園管理課の事業評価の方法について（意見）【公園管理課】**

**【現状・問題点】**

公園管理課は指定管理者の評価と管理許可者に対する評価等、複数の事業の評価を実施する必要があるものと考えられる。しかし、現状では定期的に事業実施の現場に出向いて、みどりの協会が実施している事業の態様について、監視等を行って

いない。本来であれば、許可をするものとして、また指定管理業務の発注者側として、効果的で効率的なモニタリングの実施が期待されるところであるが、みどりの協会との意思疎通が不十分である。今回の外部監査で把握された指摘事項等は、日ごろからの現場視察等が効果的に実施され、みどりの協会との意思疎通が十分になされていれば、解決の糸口を探ることができたものが少なからずあったものと認識している。

#### 【結果】

今後、公園管理課は自らが所管している事業の実施について、みどりの協会を、市が実施する公共性の高い事業実施における対等なパートナーとして位置付け、意思疎通を高め、現場における情報収集を積極的に実施するために、たとえば、例月の連絡会議等を開催することを検討し実施するよう要望する。

### 4. マネジメント及びガバナンスの仕組みの構築状況等について

#### (1) 概 要

みどりの協会が指定管理者として運営している稲毛記念館等の利用者数の推移は、次のとおりである。

#### 【平成 23 年度】

| 区 分    | 特別会議室 | 和室  | 茶室  | 大広間   | 映写室 | 合計    |
|--------|-------|-----|-----|-------|-----|-------|
| 有料（回）  | 0     | 223 | 71  | 87    | 13  | 394   |
| 無料（回）  | 0     | 16  | 0   | 0     | 52  | 68    |
| 計（回）   | 0     | 239 | 71  | 87    | 65  | 462   |
| 金額（千円） | 0     | 747 | 255 | 1,789 | 16  | 2,807 |

#### 【平成 24 年度】

| 区分     | 特別会議室 | 和室  | 茶室  | 大広間   | 映写室 | 合計    |
|--------|-------|-----|-----|-------|-----|-------|
| 有料（回）  | 0     | 283 | 93  | 113   | 36  | 525   |
| 無料（回）  | 0     | 16  | 0   | 0     | 55  | 71    |
| 計（回）   | 0     | 299 | 93  | 113   | 91  | 596   |
| 金額（千円） | 0     | 980 | 339 | 2,366 | 54  | 3,738 |

【平成 25 年度】

| 区分     | 特別会議室 | 和室  | 茶室  | 大広間   | 映写室 | 合計    |
|--------|-------|-----|-----|-------|-----|-------|
| 有料（回）  | 0     | 229 | 125 | 125   | 118 | 597   |
| 無料（回）  | 0     | 7   | 0   | 0     | 25  | 32    |
| 計（回）   | 0     | 236 | 125 | 125   | 143 | 629   |
| 金額（千円） | 0     | 800 | 492 | 2,974 | 222 | 4,487 |

（２）手 続

みどりの協会が指定管理者として指定を受けている稲毛記念館等について、マネジメントの状況を確認するため、また、ガバナンスが適正に機能されているかどうかを確認するため、次の監査手続を実施した。

- i みどりの協会の「決算書」を査閲した。
- ii 平成 25 年度の指定管理者事業報告書を査閲した。
- iii 稲毛海浜公園教養施設の視察を実施した。
- iv 公園管理課及びみどりの協会事務局へ必要と認めた質問を行った。
- v 事業・組織体系図、係別職員構成表、市からの派遣役職員状況を閲覧した。
- vi 平成 25 年度定時評議員会議事録及び理事会議事録を閲覧した。

（３）結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

① 稲毛記念館の特別会議室の利用について（提 案）【公園管理課】

【現状・問題点】

特別会議室は現在空調機器の故障により利用できないため、利用の募集を行っていない状態である。これは、空調機器を修繕するにあたり、建物全体の空調システムを変更しなければならないことから、多大な費用の発生が見込まれていることによるということであった。

【結果】

公園管理課は今後の修繕計画（現状の空調機器を修繕する。）や修繕しない場合の代替計画（新しい空調システムの導入等）について検討し、利用価値の高い施設の有効活用策を積極的に検討するよう要望する。

② 稲毛記念館等指定管理施設の体験価値の創出について（意 見）【公園管理課】

【現状・問題点】

稲毛記念館は、現在、施設内の部屋ごとに利用者を募集している。しかし、施設内の部屋を各々利用することを目的として建設されておらず、現在の個別的な利

用方法は、稲毛記念館が本来有する価値を十分に反映できていないと考えられる。

**【結果】**

稲毛記念館全体における各施設の関連性、利用価値及び体験価値を市場調査等により把握し、また、稲毛記念館に隣接する海星庵を含めて、利用価値や体験価値等を高める方法を検討するよう要望する。特に最近の利用が増加している若者等によるコスプレ等の集団による利用の中で、施設の利用価値を体験談等により紹介するかまたは紹介してもらえそうな仕組みを積極的に創造することを要望する。

**③ 花の美術館等指定管理事業における独自事業の企画立案について（意 見）**

**【みどりの協会】**

**【現状・問題点】**

みどりの協会は花の美術館等の複数の指定管理事業を実施している。それぞれ設置目的に特徴がある公の施設の管理を行っている。それらの課題のひとつとして、独自事業等の企画立案に寄与する人材育成の必要性がある。

**【結果】**

人材育成のために、他団体の同業種の事業のうち、マーケティングやブランド構築に成功している施設の管理運営を視察するなど、事業実施に効果的な情報収集を積極的に実施することを要望する。

**④ 経営会議の実施について（意 見）【みどりの協会】**

**【現状・問題点】**

現在、みどりの協会は各施設の管理状況の経営報告を四半期ごとに実施している。この報告会議は、マネジメントの機能向上や人材育成の面でも評価できる仕組みであると考えられる。この報告会議の実施によるマネジメント機能等をより高めるために、月次で実施するように進化させ、よりきめ細やかな目標管理等を行う場に進化させることにより、効果的で効率的な事業の実施及びマネジメントが一層期待できる。また、プロパー職員の人材育成としても更に効果が期待できる。

**【結果】**

例月の経営会議等を実施する仕組みを構築されるよう要望する。

**⑤ 理事職と事務職の兼務等について（意 見）【みどりの協会】**

**【現状・問題点】**

みどりの協会においては常務理事が事務局長を兼務している。常務は執行役員であり、また、理事会のメンバーとして代表理事を牽制する役割もある。常務理事の職責が多岐にわたり、公益法人が予定する理事の機能を十分に発揮することができかどうかについて、十分に議論する余地があるものとする。

また、より良いマネジメントのためにはプロパー職員を育成して事務局長に昇格させる方策を具体的に実施すべきである。

**【結果】**

常務理事と事務局長の兼務の現状を解消し、プロパー職員の事務局長就任に向けた計画を策定されるよう要望する。

**⑥ 代表理事への牽制機能について（意見）【みどりの協会】**

**【現状・問題点】**

公益法人の仕組みとして、代表理事の職務の執行に対する牽制機能として、評議員会、理事会及び監事の役割が重要であるものとする。今回の外部監査において、固定資産の管理及び指定管理施設の有効利用に係る多くの指摘事項等が把握された。

**【結果】**

上記の内容は業務監査の機能の充実と関連する指摘事項及び意見であるため、業務監査の機能の強化について、十分に検討されるよう要望する。

## Ⅱ - 7. 公益財団法人千葉市防災普及公社及び消防局総務課に係る外部監査の結果

### 1. 経理的な基礎の構築状況について

#### (1) 概 要

公益財団法人千葉市防災普及公社（以下、「防災普及公社」という。）は、防火防災意識の高揚と防火管理体制の推進を図るとともに、応急処置技術の普及啓発を積極的に展開し、火災や地震等の災害の予防と災害時における被害の軽減を助成し、もって市民生活の安全と公共の福祉の増進に寄与することを目的として、平成7年7月1日に財団法人として設立された。その後、平成20年12月に施行された「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」に基づいて、平成23年4月1日に公益財団法人に移行して現在に至っている。

|                 |                                                                                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 組織名             | 公益財団法人千葉市防災普及公社                                                                                                |
| 公益法人移行年度        | 平成23年4月1日移行                                                                                                    |
| 住 所             | 千葉市美浜区高洲4丁目1番16号                                                                                               |
| 事業目的<br>(定款第3条) | 防火防災意識の高揚と防火管理体制の推進を図るとともに、応急処置技術の普及啓発を積極的に展開し、火災や地震等の災害の予防と災害時における被害の軽減を助成し、もって市民生活の安全と公共の福祉の増進に寄与することを目的とする。 |
| 事業内容<br>(定款第4条) | (1) 防火防災の思想の普及啓発、知識技術の育成指導及び教育研修の実施に関する事業<br>(2) 応急手当の普及啓発及び知識技能の向上に関する事業<br>(3) 防災物品等の普及促進に関する事業              |

防災普及公社が行っている上記の事業のうち、(1)と(2)は公益目的事業に、(3)は収益事業に区分される。直近3か年の決算の概況は次のとおりである。

#### 【防災普及公社の決算推移】

(単位：千円)

| 貸借対照表の概要   |          |          | 平成23年度  | 平成24年度  | 平成25年度  |
|------------|----------|----------|---------|---------|---------|
| 資産<br>の部   | 流動<br>資産 | 現金預金     | 44,177  | 46,552  | 53,988  |
|            |          | その他流動資産  | 841     | 988     | 1,142   |
|            | 固定<br>資産 | 基本財産     | 200,000 | 200,000 | 200,000 |
|            |          | 特定資産     | 72,032  | 81,883  | 87,167  |
|            |          | その他の固定資産 | —       | —       | —       |
| 負債<br>の部   | 流動負債     |          | 17,754  | 17,267  | 23,791  |
|            | 固定負債     |          | 72,032  | 81,883  | 87,167  |
| 正味財<br>産の部 | 指定正味財産   |          | 200,000 | 200,000 | 200,000 |
|            | 一般正味財産   |          | 27,264  | 30,273  | 31,338  |

(単位：千円)

| 正味財産増減計算書の概要       |                |         | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|--------------------|----------------|---------|----------|----------|----------|
| 一般<br>正味財産<br>増減の部 | 経常<br>収益       | 基本財産運用益 | 2,848    | 2,844    | 2,889    |
|                    |                | 特定資産運用益 | 14       | 114      | 117      |
|                    |                | 事業収益    | 161,396  | 134,313  | 123,183  |
|                    |                | 受取補助金等  | 67,655   | 38,050   | 36,775   |
|                    |                | 諸収益     | 9        | 0        | 0        |
|                    |                | 経常収益計   | 231,925  | 175,323  | 162,966  |
|                    | 経常<br>費用       | 事業費     | 218,164  | 157,989  | 147,215  |
|                    |                | 管理費     | 26,297   | 14,255   | 14,616   |
|                    |                | 経常費用計   | 244,461  | 172,244  | 161,831  |
|                    | 当期経常増減額        |         | △12,536  | 3,078    | 1,134    |
|                    | 当期経常外増減額       |         | —        | —        | —        |
|                    | 税引前当期一般正味財産増減額 |         | △12,536  | 3,078    | 1,134    |
|                    | 法人税、住民税及び事業税   |         | 70       | 70       | 70       |
|                    | 当期一般正味財産増減額    |         | △12,606  | 3,008    | 1,064    |
| 指定<br>正味財産<br>増減の部 | 基本財産運用益        |         | 2,848    | 2,844    | 2,889    |
|                    | 一般正味財産への振替額    |         | △2,848   | △2,844   | △2,889   |
|                    | 当期正味指定財産増減額    |         | —        | —        | —        |

注：防災普及公社は平成 23 年度より新公益法人会計基準を適用している。

防災普及公社は、基本財産等の余裕資金の運用収益及び自己収益等の確保により、また、公益に寄与する受託事業や自主事業に対する事業費補助の獲得等により、公益財団法人としての経理的基礎の充実を図っている。しかし、防災普及公社が行う事業の公益性は高く十分な自己収益を確保できていないため、運営費補助を前提とした経営を継続している状況にあり、経理的な基礎が十分には構築できていない。

経理的な基礎の各収益項目のうち、基本財産等の余裕資金の運用収益及び自己収益等の確保の現状については、次の推移表に示すとおりである。平成25年度における基本財産等の運用益は300万円であり、経常収益の1.84%を占めている。運用益はいずれの年度も大きな増減はなく、安定収入になっていることが分かる。

【基本財産等の余裕資金運用収益の年度推移】

(単位：千円)

| 項 目 \ 年 度   | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|-------------|----------|----------|----------|
| (1) 基本財産運用益 | 2,848    | 2,844    | 2,889    |
| (2) 受取利息    | 24       | 114      | 117      |
| (3) 経常収益計   | 231,925  | 175,323  | 162,966  |

|                                       |       |       |       |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|
| 運用益が経常収益に占める割合<br>{ (1) + (2) } / (3) | 1.23% | 1.69% | 1.84% |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|

他方、運用収益の源泉となる預金や債権等の状況は次の表に示すとおりである。

【預金等金融商品の年度推移】

(単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                                   |          | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|---------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| (1) 流動資産                                    | 現金預金     | 44,177   | 46,552   | 53,988   |
| (2) 基本財産                                    | 普通預金     | 74       | 65       | 51       |
|                                             | 定期預金     | 50,000   | —        | —        |
|                                             | 投資有価証券   | 149,925  | 199,934  | 199,948  |
| (3) 特定資産                                    | 退職給付引当資産 | 72,032   | 81,883   | 87,167   |
| (4) 資産合計                                    |          | 317,051  | 329,424  | 342,297  |
| 金融商品が総資産に占める割合<br>{ (1) + (2) + (3) } / (4) |          | 99.73%   | 99.70%   | 99.67%   |

防災普及公社は、金融商品以外の資産をほとんど保有しておらず、資産の大半は預金や国債等の安全性の高い金融商品で構成されている。金融商品が総資産に占める割合はいずれの年度でも非常に高く、平成 25 年度末においては 99.67%となっている。特定資産の退職給付引当資産は、預金、国債及び千葉市民債で保有している。

事業収入の状況は次の表に示すとおりである。

【事業収入の年度推移】

(単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                                 | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|-------------------------------------------|----------|----------|----------|
| (1) 受託事業収益                                | 127,136  | 103,609  | 95,579   |
| (2) 防火管理体制教育指導講習事業収益                      | 21,186   | 17,951   | 14,434   |
| (3) 防火管理講習等事業収益                           | 5,534    | 6,068    | 6,117    |
| (4) 応急手当普及啓発事業収益                          | 541      | 566      | 563      |
| (5) 防災用品販売事業収益                            | 6,997    | 6,117    | 6,487    |
| (6) 経常収益計                                 | 231,925  | 175,323  | 162,966  |
| 事業収入が経常収益に占める割合<br>{ (1) ~ (5) 合計 } / (6) | 69.59%   | 76.61%   | 75.58%   |
| 収益事業に係る事業収入が経常収益に占める割合<br>(5) / (6)       | 3.02%    | 3.49%    | 3.98%    |

防災普及公社の経常収益のうち事業収入が占める割合は、平成 25 年度において

75.58%である。事業収入のうち、(1)は全て千葉市から委託された防災関連の講習会等の実施に関する受託料であり、(2)は国の指定講習機関である一般財団法人日本消防設備安全センターから委託された防災関連の講習会等の実施に関する受託料である。これらの防災関連の講習会は消防法令や千葉市火災予防条例に基づいて実施しているものであり、防災普及公社は行政代替的な役割を担っている財団であるといえる。

一方、(5)は収益事業である防災物品の販売事業による収入である。収益事業に係る事業収入が経常収益に占める割合は3~4%程度で推移しており、平成25年度においては3.98%となっている。防災用品販売事業収益について平成25年度の予算では1,385万円と見込んでいたが、実績は648万円となり予算達成率は46.84%にとどまっている。

## (2) 手 続

行政代替的な役割を担っている防災普及公社について、その経理的基礎についての検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i 経営計画、事業計画書、事業報告書を査閲した。
- ii 公益認定における移行認定申請書(別紙)を査閲した。
- iii 決算報告書を査閲した。
- iv 防災普及公社事務局へ必要と認めた質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

### ① 基本財産や特定資産の運用方針について(意見)【防災普及公社】

#### 【現状・問題点】

防災普及公社は、基本財産や特定資産を普通預金、定期預金、国債及び公債で保有しており、安全性の高い資産で運用している。これは、定款第8条第2項(「基本財産のうち現金は、確実な金融機関に預け入れ、信託会社に信託し、又は国債、公債その他確実な有価証券に換えて保管しなければならない。」)に基づいた運用と認められるが、財産の運用に関する規制は定款の当該条項しかなく、より具体的な運用方針については規制されていない。

また、財団運営上の資金需要を考慮したうえで、余裕資金については運用益を獲得できる定期預金や国債等に投資する努力がみられる。しかし、国債や公債等の投資有価証券の新規購入を検討する際に、複数の投資案を選択肢として考慮しているものの入札方式を採用していないため、より有利な条件の運用機会を逸している可能性がある。

#### 【結果】

このため、例えば次のア、ヤイ、のような財産運用に関する規則を設定し、安

定的かつ収益的な財産の最適運用を図ることができる仕組みづくりを検討するよう要望する。なお、前述のとおり、現状では財団の基本ルールを規定する定款にしか財産運用に関する規則がないため、資金運用規程を新たに設定する等により規程を整理することが考えられる。

ア．国債・公債等の取得時には、競争入札や見積り合わせ等で複数の金融機関等から見積りを徴取し、その中からもっとも有利な利率等の条件の債権（実質利回りが最も良い債券）を購入する。

イ．償還期限が到来する満期まで保有することを運用の原則とし、途中売却等は原則的には認めないこととし、例外的に途中売却等を認める場合でも、その売却の収益性と運用替えの公平性・競争性について、合理的で説得的な理由に基づくことを要求する。

## ② 寄附金について（意見）【防災普及公社】

### 【現状・問題点】

防災普及公社は公益法人としての経理的な基礎を強化する積極的な取り組みが求められている状況にあるが、寄附金収入を獲得していない。

寄附金収入は「民による公益」の増進活動を支える収益となることが期待されているため、例えば、防災普及公社のホームページ等広報媒体において寄附金の募集情報をより効果的に掲載することが考えられる。寄附金の拠出者は拠出先の設立目的や事業内容、簡潔・明瞭な財務内容等を寄附金拠出の意思決定情報として必要としているが、ホームページには寄附金募集の情報は見当たらない。また、ホームページで定款（第3条：目的、第4条：事業）、事業計画書・予算書、事業報告書・決算書等の情報を入手することはできるが、寄附金拠出に十分なインセンティブを与える魅力的な情報が掲載されているとは言い難い。

### 【結果】

寄附金は公益認定制度の根幹ともいえるものであり、積極的に寄附金を募集する取組みを行うよう要望する。

寄附金拠出を促す要因には様々なものがあるが、一つには、公益認定制度の特徴として、寄付者への税制上の優遇制度を広くPRすることが考えられる。すなわち、公益認定取得後の法人は特定公益増進法人とされたため、寄附金の損金算入が容易となった点は寄附金拠出のインセンティブとなる。また、防災普及公社が実施する主要な事業の社会的な意義をより具体的に情報発信することも重要である。例えば、地震体験や防災関連の講習会の実施状況等について、それらの利用者等の生の声を含めるなど、簡潔・明瞭に成果情報を積極的に発信すべきである。

## 2. 財政的支援について

### (1) 概 要

#### ① 補助金交付について

防災普及公社は、「千葉市補助金等交付規則」及び「公益財団法人千葉市防災普及公社運営補助金交付要綱」（以下、「補助金交付要綱」という。）に基づき、市民生活の安全と公共の福祉の増進を図ることを目的として、千葉市から運営に要する経費について補助金の交付を受けている。

補助金の交付の対象となる経費は次の表に示すとおりである。

#### 【補助対象経費】

| 区 分    | 補助対象経費                                                                                           |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 役職員人件費 | 役員報酬、諸手当、法定福利費、給料、賃金、退職給与引当預金支出                                                                  |
| 一般管理費  | 福利厚生費、会議費、食糧費、旅費交通費、通信運搬費、消耗品費、消耗什器備品費、修繕料、印刷製本費、燃料費、使用料及び賃借料、手数料、保険料、公租公課費、負担金、委託料、交際費、広告料、光熱水費 |

補助金交付要綱第1条において、補助金の金額は予算の範囲内とするものとされている。正味財産増減計算書に計上した受取補助金等とこれに含まれる千葉市からの補助金精算金額の推移は次の表に示すとおりである。

#### 【受取補助金等の合計額及び千葉市からの補助金精算額の推移】 (単位:千円)

| 区 分        | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|------------|----------|----------|----------|
| 受取補助金等の合計額 | 67,655   | 38,050   | 36,775   |
| 市からの補助金精算額 | 31,790   | 37,950   | 36,675   |

注：平成 23 年度の受取補助金等には受取転籍負担金 35,765 千円が含まれている。

なお、防災普及公社に対する所管課は消防局総務部総務課である。

#### ② 実績報告書について

補助金の交付を受けた防災普及公社は、補助金交付規則及び補助金交付要綱第7条に基づいて、決められた様式により防災普及公社運営補助金実績報告書（以下、「実績報告書」という。）を提出しなければならない。防災普及公社は、実績報告書を提出する際に、収支決算書、事業報告書、補助金資金執行内訳書を添付している。

### (2) 手 続

防災普及公社の財務的支援の状況を監査するために、次のような監査手続を実施した。

- i 防災普及公社補助金交付要綱を閲覧した。
- ii 防災普及公社運営補助金交付申請書・交付決定通知書等を閲覧した。
- iii 実績報告書を閲覧した。
- iv 所管課及び防災普及公社事務局へ必要と認めた質問を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を行った結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

#### ① 運営費補助について（意 見）【防災普及公社】

##### 【現状・問題点】

防災普及公社は補助金の一部を法人会計に計上し、運営費に充当している。法人会計計上額の推移は次の表に示すとおりである。

##### 【法人会計計上額及び補助金に占める割合の推移】

(単位：千円)

| 区 分                               | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|
| (1) 法人会計計上額                       | 18,349 | 14,255 | 14,616 |
| (2) 市からの受取補助金                     | 31,790 | 37,950 | 36,675 |
| 法人会計計上額が市からの受取補助金に占める割合 (1) / (2) | 57.72% | 37.56% | 39.85% |

運営費補助金は法人の運営に要する経費を補助金以外の経常収益で賄えない場合に交付されるものであるが、公益性の高い公益目的事業を行う防災普及公社の場合、運営費補助金の交付なくして公益法人としての運営は困難であることは理解できる。しかし、上記の推移表のとおり法人会計に計上した補助金額は毎期発生しており、補助対象として役員報酬等の管理費に充当されている。法人会計に計上した補助金は赤字補助金を意味するため、公益法人は赤字補填の状況を解消するべく、既存事業の拡大や新たな独自事業等により財政的に自立することが求められる。防災普及公社の第三次経営改善計画の中で、基本目標のひとつとして「将来に渡って法人が存続していくために、既成概念に囚われることなく、先を見据えた事業を積極的に展開し、各事業の有機的連携を図るなど、総体的に業務拡大を模索」していく旨を掲げているとおり、現状の事業活動の枠組みを超えて積極的に新規事業に取り組まなければ赤字補填の状況を解消することは容易ではないと考えられる。一部新規業務の開始と販路拡大等の計画があるということであるが、経営改善計画の中では上記を基本目標として掲げているものの抽象的な記載にとどまっている。

##### 【結果】

具体的かつ定量的で実行可能な事業の企画・立案を行うよう要望する。併せて、その事業を計画に従って運営していくことにより、赤字補助金の解消を目指す仕

組みを構築するよう要望する。

なお、運営費補助金の中でも特に削減が求められる赤字補助金を適切に把握するためには、正味財産増減計算書内訳表の各科目について実態に即した合理的な基準を用いて配賦することにより、公益目的事業会計、収益事業等会計及び法人会計の各会計区分に適切に計上する必要がある。この点、防災普及公社の現状の収益・費用科目の按分基準には一定の合理性が認められるが、より実態を反映した配賦について見直しする余地があるものと考えられる。例えば、常勤理事の報酬については、管理関連コストであることを理由として全額法人会計に計上しているが、理事の管理活動のうち公益法人全体ではなく各事業の管理に関連すると認められる報酬分については、各事業に配賦することを検討することが必要である。

## ② 実績報告書について（意見）【防災普及公社】

### 【現状・問題点】

千葉市補助金等交付規則第 12 条において、「補助事業者等は、補助事業等が完了したときは、補助事業等の成果を記載した補助事業等実績報告書に市長が必要と認める書類を添付して市長に報告しなければならない」とされているが、一方で、補助金交付要綱には実績報告書に補助事業等の成果を記載することを求めている。防災普及公社は補助金交付要綱で定められた様式に従って実績報告書を作成しており、補助事業等の成果に関する記載はなく、事業報告書を添付しているのみである。しかし、千葉市補助金等交付規則の規定の趣旨を鑑みれば、当該報告書において補助事業の成果について言及するべきと考えられる。

また、事業報告書は以下の点で補助事業の成果に関する報告として不十分であるとする。事業報告書の主な記載内容は、各事業の内容、講習会等の実施回数、参加人数等であり、アウトプット指標（実績数値）が中心である。しかし、実施回数や参加人数等を報告するのみでは、単に事実を報告するにとどまり、補助金対象事業が効率的、効果的に実施されたかが不明瞭である。この点、例えば講習会等の実施回数や参加人数等について目標値と比較することにより達成度を自己評価すれば、補助対象事業の効率的な実施に関する情報を報告することができる。また、各事業の参加者に対して付加価値や満足度を提供できたかどうかのアンケート調査結果等を添付し、アンケート調査結果から把握した課題、対策等についても報告することにより、補助対象事業の効果的な実施に関する情報を報告することができる。

### 【結果】

上記の視点により実績報告書の報告形式を見直すよう要望する。

### 3. 業務委託または指定管理業務について

#### (1) 概 要

防災普及公社は指定管理業務を行っていないが、千葉市から防災普及啓発業務を受託している。受託した業務の概要は次のとおりである。

##### 【防災普及啓発業務の概要】

- i 応急手当普及啓発業務
  - ア 救命講習等の講習会の実施
  - イ 応急手当普及啓発に関する広報の実施
  - ウ 行政機関が行う各種イベント等への支援協力

- ii 防火管理者等の講習業務  
各種防火管理に関する講習会の実施

- iii 防災普及車による防災思想の普及業務

防災普及車を通じた大地震時等の対処方法と防災思想の普及活動の実施

当該契約は随意契約である。契約は年度ごとに締結しており、平成25年度の契約期間は平成25年4月1日から平成26年3月31日の1年間である。なお、所管課は消防局総務部総務課である。

千葉市からの業務委託に係る受託料と当該受託料が事業収入に占める割合の年度推移は次の表のとおりである。

##### 【千葉市という業務委託契約に基づく受託料の年度推移】 (単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                         | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|
| (1) 防災普及啓発業務に係る受託料                | 127, 136 | 103, 609 | 95, 579  |
| (2) 事業収入合計                        | 161, 396 | 134, 313 | 123, 183 |
| 千葉市からの受託料が事業収入に占める割合<br>(1) / (2) | 78. 77%  | 77. 14%  | 77. 59%  |

受託料が事業収入に占める割合は 80%弱で推移しており、事業収入は千葉市からの業務委託に大きく依存していることが分かる。また、受託料は年々減少しており、平成 25 年度は平成 23 年度の受託料に対して約 25%減少している。

#### (2) 手 続

法令、関連条例・規則及び業務委託契約書等に基づき、防災普及公社が受託業務を適切に執行しているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 防災普及公社の主たる事業場を視察した。
- ii 委託契約書、業務委託仕様書、見積書及び委託料積算内訳書等の契約及び見積もり関連書類を閲覧した。
- iii 各種講習会の実施計画・スケジュール、月別講習会実施状況表、業務実施結果報告書等の業務実施契約及び実施結果の関連書類を閲覧した。

iv 防災普及公社事務局や業務担当者及び所管課に対して必要と認めた質問を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を行った結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

#### ① 委託料の積算及び契約金額の決定について（意 見）

【防災普及公社・消防局総務課】

##### 【現状・問題点】

業務委託契約の締結前に千葉市に対して見積書を提出するにあたり、防災普及公社は委託料積算内訳書を提出している。当該積算内訳書は費目ごとの明細になっているものの各費目の積算根拠が明らかになっていない。その積算においては、所管課から事前に提示された仕様書に基づいて、具体的に単価や工数を設定したうえで直接費を想定し、また間接費もその積算に含める必要があるが、現状の積算資料は説明資料として不十分であると考ええる。

また、当該業務委託契約は随意契約であり、競争業者が実質的に存在しないことから委託料の妥当性を判断するのは難しいものと考えられる。しかし、他の競争業者が存在したと仮定した場合に想定される市場価格と十分な積算根拠に基づく金額を考慮したうえで、委託料を妥当な金額として設定する必要がある。

なお、防災普及公社は、千葉市からの補助金と業務委託料に、経常収益の 70%～80%依存しており、また、最終的には運営費補助として赤字が補助金で賄われる構造になっているため、業務委託料の見直しがなされた場合であっても千葉市からの収入総額にはあまり変化がないことが想定される。しかし、業務委託料を適切な金額で設定することにより、運営費補助金の削減に向けた見直しは必要である。

##### 【結果】

この点で、委託料の見積額の妥当性を判断できるに足る十分な情報を提供する積算資料を充実させ、その積算額が妥当な金額に設定されているか否かについて、防災普及公社及び所管課の双方において十分な検討を実施するよう要望する。

## 4. 所管課による補助金交付及び業務委託のモニタリングについて

### (1) 概 要

所管課は補助金交付団体である防災普及公社について、毎期、外郭団体経営評価シートを用いて経営状況等の評価を行っている。また、所管課は防災普及公社への委託業務の執行状況に関してモニタリングを行っており、毎月各種講習会の実施状況の報告を受けて確認し、必要に応じて業務の打合せ等を随時行っている。

平成 25 年度の経営評価シートにおける各種の指標を用いた自立性、効率性、安全性の評価、活動指標の推移、所管課による評価の状況は次に示すとおりである。

【評価指標の推移】

(単位：％)

| 評価指標 |         | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|------|---------|----------|----------|----------|
| 自立性  | 補助金依存率  | 13.7     | 21.6     | 22.5     |
|      | 受託事業収入率 | 54.8     | 59.1     | 58.6     |
|      | 自主事業比率  | 11.0     | 13.9     | 14.3     |
| 効率性  | 人件費比率   | 77.7     | 71.8     | 71.8     |
|      | 管理費比率   | 10.8     | 8.3      | 9.0      |
| 安全性  | 自己資本比率  | 71.7     | 69.9     | 67.6     |
|      | 流動比率    | 253.6    | 275.3    | 231.7    |
|      | 固定長期適合率 | 90.9     | 90.3     | 90.2     |

【活動指標の推移】

| 活動指標                | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|---------------------|----------|----------|----------|
| 防災普及車出向件数（件）        | 197      | 203      | 232      |
| 普通救命講習受講者数（人）       | 6,388    | 6,583    | 7,609    |
| 上級救命講習受講者数（人）       | 724      | 734      | 738      |
| 防火管理体制教育指導講習受講者数（人） | 828      | 752      | 613      |
| 防火管理講習等受講者数（人）      | 2,197    | 2,476    | 2,342    |
| 防災啓発ビデオ貸出本数（本）      | 120      | 163      | 178      |

【所管課による評価】

| 項 目        | 内 容                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目に関する評価 | <p>(1) 経営の効率化<br/> ほぼ計画どおり執行している。<br/> 普通救命講習の教材費の徴収制度の導入等、市民ニーズに合うよう検討が必要と考える。</p> <p>(2) 組織・運営体制<br/> プロパー職員の転籍受入れにより正規職員が増員され、事務分掌の見直し等適切に執行している。</p> <p>(3) 人事・給与制度<br/> 計画どおり職員の知識・技術の向上に努めている。</p> <p>(4) 団体の資金運用<br/> ほぼ適切に維持管理を行っている。</p> <p>(5) 経営改善計画の策定<br/> 自主的な財政運営のため、財務体質の改善につとめ、市民</p> |

|       |                                                               |
|-------|---------------------------------------------------------------|
|       | ニーズに応えられるよう業務執行計画を求める。                                        |
| 総合評価  | 各取組項目とも、ほぼ適切に計画どおり執行している。                                     |
| 今後の方針 | 公益財団法人として、専門的知識や指導技術の向上を図る等人材育成を進め、幅広い市民ニーズに応えられるよう調整し指導していく。 |

## (2)手 続

防災普及公社に対する所管課によるモニタリング状況を監査するために、次のような監査手続を実施した。

- i 公社運営補助金実績報告書を閲覧した。
- ii 千葉県防災普及啓発業務実施結果報告書、各種講習会の月次等の実施状況報告資料を閲覧した。
- ii 外郭団体経営評価シートを閲覧した。
- iii 所管課及び防災普及公社事務局へ必要と認めた質問を行った。

## (3)結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

### ① 所管課のモニタリング結果の文書化について（意 見）【消防局総務課】

#### 【現状・問題点】

補助金の交付は、補助金規則第3条の規定により、補助金の交付を受けようとする団体が交付の申請を行い、補助金規則第6条の交付の条件を満たした場合に交付されるものである。したがって、当然に交付側の立場である所管課は、交付した補助金が適切に運用されていることをモニタリングし、また交付を受けた側である防災普及公社は補助金に関する運用状況を報告する必要がある。また、委託業務についても同様に、業務委託側の立場である所管課は、委託業務が適切に執行されていることをモニタリングし、また委託業務を受託した側である防災普及公社は実施した業務の執行状況について報告する必要がある。

現状では、所管課は毎月講習会等の実施状況報告を受けて確認しており、その他日常の業務連絡の中で必要に応じて防災普及公社の活動状況をモニタリングしているという説明であった。また、防災普及公社から年度末に提出された公社運営補助金実績報告書及び千葉県防災普及啓発業務実施結果報告書を確認するほか、外郭団体経営評価シートにより経営状況等の評価を行い、モニタリングを実施している。

しかし、外郭団体経営評価シートや公社運営補助金実績報告書及び千葉県防災普及啓発業務実施結果報告書は事後的な評価・報告である。これに対して、期中のモニタリング実施状況については、月次報告や日常の業務連絡を通じて防災普

及公社と適切なコミュニケーションを図っているということであった。しかし、モニタリングの検討結果を示す文書は作成されていないため、モニタリングの実施内容、検討過程及び結論、公社への改善指導の状況等を第三者が具体的に確認することができない状況である。

#### 【結果】

防災普及公社の補助金運用状況や委託業務の執行状況に対するモニタリングに関して、定期的にその実施状況や検討結果を具体的な内容を示す書面として文書化するよう要望する。文書化は所管課のモニタリングが適切に実施されたことを示す目的もあるが、文書として作成・保管することで継続的なモニタリング活動をより有効なものとし、防災普及公社の活動をより効果的、効率的なものに改善することができると思う。

### 5. マネジメント及びガバナンスの仕組みの構築状況等について

#### (1) 概 要

##### ① 経営改善計画について

防災普及公社は、平成22年度から平成25年度の4年間を対象とした第二次経営改善計画に平成21年度に策定しており、その進捗状況について毎年度確認し報告を行っている。第二次経営改善計画の取組項目に関する取組前の状況、目標及び現状（平成25年度の結果）は次のとおりである。

#### 【第二次経営改善計画の取組状況】

| 平成 21 年度策定計画<br>取 組 項 目 | 取組前<br>(平成 21 年度) | 目 標<br>(平成 25 年度) | 現 状<br>(平成 25 年度) |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 経営の効率化                  |                   |                   |                   |
| 防災普及車の出向体制の見直し          | 未実施               | 実施                | 実施                |
| 防災普及車の出向回数の拡充           | 182 回             | 200 回             | 232 回             |
| 訓練指導内容の充実               | 未実施               | 実施                | 実施                |
| 普通救命講習の業務一元化            | 未実施               | 実施                | 実施                |
| 普通救命講習の開催回数の拡充          | 233 回             | 500 回             | 456 回             |
| 普通救命講習の教材費徴収制度の導入       | 未実施               | 実施                | 検討中               |
| 自衛消防業務新規講習受講定員枠の拡大      | 576 人             | 648 人             | 504 人             |
| 補助金依存度の低減               | 28%               | 23%               | 22%               |
| 遊休財産の効果的活用              | 実施                | 実施                | 実施                |
| 組織・運営体制                 |                   |                   |                   |
| 公益財団法人への移行認定            | 未実施               | 実施                | 実施                |
| 理事会の機関設計の見直し            | 未実施               | 実施                | 実施                |
| 評議員会の整備                 | 未実施               | 実施                | 実施                |

|                  |      |      |          |
|------------------|------|------|----------|
| 事務分掌の見直し         | 2 係制 | 3 係制 | 1 係 2 班制 |
| 正規職員の増員          | 未実施  | +5 人 | +2 人     |
| 人事・給与制度          |      |      |          |
| 給与制度の見直し         | 未実施  | 実施   | 検討中      |
| 人材の育成            | 実施   | 実施   | 実施       |
| 団体の資金運用          |      |      |          |
| 基本財産の国債、地方債による運用 | 一部実施 | －    | 実施       |
| 経営改善計画の策定        |      |      |          |
| 経営改善計画の策定        | 実施   | －    | 実施       |

第二次経営改善計画の計画対象の最終年度である平成25年度に平成26年度から平成32年度の7年間を対象とした第三次経営改善計画を策定している。第三次経営改善計画の取組概要は次のとおりである。

【第三次経営改善計画の取組項目】

| 平成 25 年度策定計画<br>取 組 項 目                 | 目 標<br>(平成 32 年度) |
|-----------------------------------------|-------------------|
| (1) 安定した経営・財政基盤の整備                      |                   |
| ① 人材確保・育成                               |                   |
| 定年退職に伴う職員新規採用の協議                        | 実施                |
| 即戦力となる非常勤嘱託職員の確保                        | 継続実施              |
| 研修等への積極的参加と個人技能向上に繋がる人材育成               | 継続実施              |
| ② 組織・人事                                 |                   |
| 職員の定期的な配置転換                             | 継続実施              |
| 新たな人事考課制度の調査研究                          | 実施                |
| ③ 財政                                    |                   |
| 防火管理体制教育指導講習の安定的実施による収入の確保              | 継続実施              |
| コスト意識や無駄の排除の徹底                          | 実施                |
| 時間外勤務手当の縮減                              | 実施                |
| ④ 資産管理                                  |                   |
| 運転資金を十分に確保した管理                          | 継続実施              |
| 基本財産の保全の継続                              | 継続実施              |
| 確実な運用による安定財源の確保                         | 継続実施              |
| (2) 個別事業の改善                             |                   |
| ① 防火防災の思想の普及啓発、知識技術の育成指導及び教育研修の実施に関する事業 |                   |

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 体験項目の整理                    | 実施   |
| 研修会の開催                     | 実施   |
| 資機材の確保と活用                  | 実施   |
| 平日における効果的運用の促進             | 実施   |
| 効率的な開催計画の立案                | 継続実施 |
| シュミレーションシステムの一部見直し         | 実施   |
| 職員担当枠の拡充                   | 実施   |
| ② 応急手当の普及啓発及び知識技能の向上に関する事業 |      |
| 対象やテーマを特化させた講習の定期実施        | 実施   |
| 独自教材の採り入れ                  | 実施   |
| ③ 防災物品等の普及促進に関する事業         |      |
| 老朽化消火器の回収                  | 実施   |
| 新たな販売方法の採り入れ               | 実施   |
| (3) その他                    |      |
| ① その他                      |      |
| ホームページのリニューアル              | 実施   |
| 運営状況等の積極的発信                | 継続実施 |

## ② 収益事業について

防災普及公社は、防災物品等の普及促進に関する事業を収益事業としているが、当該事業に係る損益の状況は次の表に示すとおり、経常赤字が常態化している。

【収益事業に係る損益の状況】

(単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                         | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|
| (1) 収益事業に係る経常収益                   |          |          |          |
| 防災用品販売事業収益                        | 6,997    | 6,117    | 6,487    |
| (2) 収益事業に係る経常費用                   |          |          |          |
| 商品費                               | 5,863    | 5,139    | 5,527    |
| 人件費                               | 845      | 749      | 827      |
| 印刷製本費                             | 215      | 215      | 220      |
| その他                               | 343      | 294      | 190      |
| 経常費用合計                            | 7,268    | 6,398    | 6,765    |
| (3) 経常増減額 (1) - (2)               | △270     | △281     | △277     |
| (4) 経常増減額の経常収益に対する割合<br>(3) / (1) | △3.87%   | △4.60%   | △4.28%   |

上表が示すとおり、各年度ともに商品費が収入に対して非常に高い割合となっており、平成 25 年度では 85.20%である。また、平成 25 年度の人件費の収入に対する割合は 12.75%であり、商品費と人件費とを合わせると収入の 97.95%である。更に、平成 25 年度には当該事業に係る収入の予算達成率が 50%を下回るなど、自主財源の確保に貢献することができない状況にある。

## (2) 手 続

防災普及公社のマネジメント及びガバナンス等が適正に機能されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 防災普及公社の定款や組織規程等の諸規定を閲覧した。
- ii 組織図、役員等名簿・評議員名簿を閲覧した。
- iii 防災普及公社の経営評価シート、経営改善計画及びその関連資料を閲覧した。
- iv 収益事業に係る決裁文書、防災物品の商品カタログ、商品価格表等の資料を閲覧した。
- iv 防災普及公社の業務担当者や事務局に対して必要と認めた質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

### ① 経営改善計画の策定、評価方法について（意 見）

#### 【防災普及公社・消防局総務課】

##### 【現状・問題点】

経営改善計画の取組状況について、定量的な目標を設けている項目もあり、一義的かつ部分的にはその状況は把握できるが、経営改善計画の達成度を十分に評価できているとは言い難い。各取組項目に関して、取り組みを実施した結果、どのように、また、どの程度改善したのかを具体的かつ、定量的に把握する必要がある。特に経営効率化をテーマとした各取組項目については、経営改善の結果、財務状況にどのような影響がもたらされたのかの説明されていない。例えば、講習会の実施回数や防災普及車の出向回数など各項目の定量目標が達成されていたとしても、財務的に経営効率化が達成できたかどうかを十分に評価することはできない。また、補助金依存度の低減については、総収入に対する補助金の割合を推移として把握しているが、どのような経営改善努力によってどのような影響がもたらされたのかについて具体的かつ定量的な分析をしなければ経営改善の達成度を評価することはできない。

また、効果的な経営改善を実施し、経営改善計画の評価を適切に行うためには、より戦略的な経営改善計画の策定を行う必要があると考える。経営改善計画の策定にあたっては、対象年度ごと等に目標とする財務状況を想定し、これを達成するために必要な取組項目の洗い出しと具体的対応を検討する必要がある。そして、財務

目標を実現するために、取組項目ごとという目標は具体的かつ定量的な数値目標に落とし込まれたものとして設定する必要がある。例えば、「コスト意識や無駄の排除の徹底」という取組項目について、具体的な費目ごとにコスト削減目標を金額設定する、防災物品等の普及促進に関する事業における「老朽化消火器の回収」という取組項目について、想定単価と目標個数を設定したうえで年度ごとに収益目標金額を設定するといった具合である。なお、財務以外の要請から設定された取組項目についても、これらの取り組みの結果が財務に与える影響を考慮しなければならない。このような戦略的・総合的な経営改善計画の策定や実行なくして、運営費補助に依存する経営から脱却することは困難であると考ええる。

#### 【結果】

以上のような観点から、経営改善計画の策定及び経営改善計画の達成度の評価においては、目標値に対する達成度等のプロセス評価を検討し、また、財務への影響度についても可能な限り明記することを検討されるよう要望する。

### ② 収益事業のマネジメントについて（意見）【防災普及公社】

#### 【現状・問題点】

収益事業である「防災物品等の普及促進に関する事業」は赤字が継続しており、早急に黒字化が求められている。

確かに、当該収益事業の活動を防災普及公社の目的に照らしてみた場合、広義には、防災用品の販売を通じて防火防災意識の高揚及び防火管理体制の推進に寄与し、火災や地震等の災害の予防と災害時における被害の軽減を助成しているものと考えられる。このように、防災物品の販売は、極めて公益性の高い防災普及公社の、公益法人としての目的に沿った事業の一環という側面があり、単なる財源確保を目的とはしていないことは理解できる。しかし、公益法人が行う収益事業の本来の意義は、公益目的事業を実施するための財政基盤の確保にあるため、当該収益事業のように赤字が常態化している状況は早急に解消する必要がある。

当該事業が収益性を改善するためには売上拡大及び原価低減が必要であるが、防災普及公社が実施している現状のマネジメントは以下の点で問題が散見される。

すなわち、収益性改善のためには収益性の悪い商品の販売中止や収益性の良い商品の重点販売等の施策を講じているとしているが、商品別の売上実績について個数、売上金額及び利益率等に基づく収益性分析が十分とは言えない。また、単価について市場の同種製品の単価は参考にしているということであるが、価格設定の根拠は不十分であり単価改訂について十分な検討が行われていない。更に、ごく一部の商品群を除き商品は全て特定の仕入先から購入している。当該特定仕入先は従来から継続して取引しており、購入価額は通常よりも安いということであるが、同業他社からの見積もりを徴取する等による仕入価額の低減のための検討を十分に実施していない。このように様々な視点でマネジメントの視点が不十分であり、当該

事業の金額的重要性の程度や事務処理の簡素化による影響を考慮したとしても、当該事業の収益性改善努力は不足していると言わざるを得ない。

防災普及公社の販売商品は、民間業者が取り扱う汎用製品であり特殊性はなく、顧客にとって特段、差別化要因にはなっていないものと考えられる。また、注文を受けてから仕入先に発注する形態をとっているため、在庫リスクはない反面、仕入量は少なく仕入単価の低減には限界がある。このため、商品原価が高く、販売価格を下げて売上拡大することも難しい状況にある。

#### 【結果】

このような状況の中、収益性の改善を行うためには前述の観点でマネジメント方法を見直すとともに、適切なマーケティングに基づく新たな商品の導入や新たな収入源の検討を実施し、収益事業の具体的かつ定量的な改善計画を策定・実行するよう要望する。なお、見直し検討の結果、収益事業として継続は困難という判断がなされた場合であっても、防災物品の販売は公益目的に資する側面があるため、事業運営の見直しを行ったうえで新たに公益目的事業として位置づける余地はあるものとする。

## 6. 資産管理について

### (1) 概 要

防災普及公社は「防火防災の思想の普及啓発、知識技術の育成指導及び教育研修の実施に関する事業」において、防災意識の普及及び広報活動の一環として、防災啓発ビデオの貸出を行っている。防災啓発ビデオは100を超える本数を保有し貸出管理を行っており、ジャンル別に集計した貸出本数を事業報告書等で報告している。

### (2) 手 続

防災普及公社の事業活動が適切に執行されているかを確認する一環として、防災啓発ビデオの貸出業務についての執行状況及びこれに関連する資産管理が適切であることを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 事業報告書等を閲覧した。
- ii 防災啓発ビデオの保管場所を視察した。
- iii 防災ビデオのタイトル一覧、貸出実績表等を閲覧した。
- iv 業務担当者及び防災普及公社事務局に対して必要と認めた質問を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

#### ① 防災啓発ビデオの資産管理について（意 見）【防災普及公社】

##### 【現状・問題点】

防災普及公社は、紛失のリスクはほとんどないことから防災啓発ビデオの棚卸

は一度も実施していないという説明であった。しかし、防災ビデオの購入価額は1本数万円程度ということであり、数量も100を超えるタイトルを保有しており、実質的に資産価値を有するものであるため、一定の資産管理を行うべきものとする。また、保有するビデオの陳腐化・廃棄に対する管理も必要である。

**【結果】**

年に1回程度の実地棚卸を行い、防災ビデオの一覧表、貸出管理表及び実地棚卸結果が整合していることを確認すべきである。

## Ⅱ - 8. 公益財団法人千葉市教育振興財団及び生涯学習振興課に係る外部監査の結果

### 1. 経理的な基礎の構築状況について

#### (1) 概 要

公益財団法人千葉市教育振興財団（以下、「教育振興財団」という。）は、市民文化の振興に寄与することを目的として平成7年4月に財団法人千葉市美術振興財団として設立された。その後、平成12年12月に財団法人千葉市教育振興財団に名称変更され、平成14年4月には財団法人千葉市文化財調査協会を統合した。平成25年4月に組織変更され公益財団法人となり現在に至っている。

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 組織名             | 公益財団法人千葉市教育振興財団                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 公益法人移行年度        | 平成25年4月1日以降                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 住 所             | 千葉市中央区弁天3丁目7番7号                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 事業目的            | 市民のため、教育及び文化に関する事業を総合的に振興することにより、心豊かで活力に満ちた市民生活の向上に寄与することを目的とする。                                                                                                                                                                                                   |
| 事業内容<br>(定款第4条) | (1) 生涯学習に関する調査及び研究<br>(2) 生涯学習に関する情報の収集及び提供<br>(3) 生涯学習に係る相談の実施<br>(4) 生涯学習活動の指導者及び助言者の養成及び研修<br>(5) 生涯学習活動に関する講座、講演会等の開催<br>(6) 美術品その他の美術館関係資料の収集、保存、展示等<br>(7) 美術に関する調査及び研究<br>(8) 文化財に関する調査・研究及び普及等<br>(9) 教育及び文化の振興に資する施設の管理運営<br>(10) その他この法人の目的を達成するために必要な事業 |

事業のうち、(1) から (8) については公益目的事業に区分され、(9) 及び (10) については公益目的事業のほかに収益事業も含まれている。

直近3か年の決算の概況は次のとおりである。

#### 【教育振興財団の決算推移】

(単位：千円)

| 貸借対照表の概要 |          |          | 平成23年度  | 平成24年度  | 平成25年度  |
|----------|----------|----------|---------|---------|---------|
| 資産<br>の部 | 流動<br>資産 | 現金預金     | 216,957 | 195,379 | 175,095 |
|          |          | その他流動資産  | 81,489  | 81,028  | 90,204  |
|          | 固定<br>資産 | 基本財産     | 215,000 | 215,000 | 215,000 |
|          |          | 特定資産     | 105,387 | 137,187 | 152,609 |
|          |          | その他の固定資産 | 10,287  | 11,715  | 9,294   |

|            |               |         |         |         |
|------------|---------------|---------|---------|---------|
| 負債<br>の部   | 流動負債          | 92,280  | 89,126  | 94,882  |
|            | 固定負債（退職給付引当金） | 105,387 | 137,187 | 152,609 |
| 正味財<br>産の部 | 指定正味財産        | 215,988 | 215,988 | 215,988 |
|            | 一般正味財産        | 215,464 | 198,008 | 178,723 |

| 正味財産増減計算書の概要                                   |                |         | 平成 23 年度  | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|------------------------------------------------|----------------|---------|-----------|----------|----------|
| 一<br>般<br>正<br>味<br>財<br>産<br>増<br>減<br>の<br>部 | 経常収益           | 基本財産運用益 | 2,855     | 2,340    | 3,532    |
|                                                |                | 事業収益    | 1,045,043 | 925,436  | 945,008  |
|                                                |                | 受取補助金等  | —         | 150      | 2,350    |
|                                                |                | 受取負担金   | 15,898    | 16,736   | —        |
|                                                |                | 雑収益     | 1,075     | 249      | 578      |
|                                                |                | 経常収益計   | 1,064,871 | 944,912  | 951,468  |
|                                                | 経常費用           | 事業費     | 998,825   | 902,221  | 958,085  |
|                                                |                | 管理費     | 69,263    | 60,147   | 7,521    |
|                                                |                | 経常費用計   | 1,068,087 | 962,368  | 965,606  |
|                                                | 当期経常増減額        |         | △3,217    | △17,457  | △14,138  |
|                                                | 当期経常外増減額       |         | —         | —        | —        |
|                                                | 税引前当期一般正味財産増減額 |         | △3,217    | △17,457  | △14,138  |
|                                                | 法人税、住民税及び事業税   |         | —         | —        | 5,147    |
|                                                | 当期一般正味財産増減額    |         | △3,217    | △17,457  | △19,285  |
| 指定正味<br>財産増減<br>の部                             | 基本財産受取利息       |         | 2,855     | 2,340    | 3,532    |
|                                                | 一般正味財産への振替額    |         | △2,855    | △2,340   | △3,532   |
|                                                | 当期正味指定財産増減額    |         | —         | —        | —        |

注：教育振興財団は平成 25 年 4 月に公益財団法人に移行しており、平成 25 年度が新公益会計基準の適用初年度となっている。

教育振興財団は、基本財産等の余裕資金の運用収益及び自己収益等の確保により、また、公益に寄与する受託事業や自主事業に対する事業費補助の獲得等により、公益財団法人としての経理的基礎の充実を図っている。

経理的な基礎の各収益項目のうち、基本財産等の余裕資金の運用収益及び自己収益等の確保の現状については、次の表に示すとおりである。下記の表によると、平成 25 年度における基本財産等の運用益は 366 万円であり、経常収益の 0.38%を占めていることが分かる。

【基本財産等の余裕資金運用収益の年度推移】

(単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                             | 平成 23 年度  | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|---------------------------------------|-----------|----------|----------|
| (1) 基本財産運用益                           | 2,855     | 2,340    | 3,532    |
| (2) 受取利息                              | 0         | 224      | 131      |
| (3) 経常収益計                             | 1,064,871 | 944,912  | 951,468  |
| 運用益が経常収益に占める割合<br>{ (1) + (2) } / (3) | 0.27%     | 0.27%    | 0.38%    |

他方、運用収益の源泉となる預金や債権等の状況は次の表に示すとおりである。

【預金等金融商品の年度推移】

(単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                                   |                | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|---------------------------------------------|----------------|----------|----------|----------|
| (1) 流動資産                                    | 現金預金           | 216,957  | 195,379  | 175,095  |
| (2) 基本財産                                    | 投資有価証券         | 215,000  | 213,208  | 213,300  |
|                                             | 投資有価証券額面差額調整預金 | —        | 1,791    | 1,700    |
| (3) 特定資産                                    | 退職給付引当資産       | 105,387  | 137,187  | 152,609  |
| (4) 資産合計                                    |                | 629,119  | 640,309  | 642,202  |
| 金融資産が総資産に占める割合<br>{ (1) + (2) + (3) } / (4) |                | 85.41%   | 85.52%   | 84.51%   |

教育振興財団は、保有資産の大半が預金や有価証券といった金融商品により構成されており、総資産に占める割合は平成 25 年度末において 84.51%である。

【事業収入の年度推移】

(単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                              | 平成 23 年度  | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|----------------------------------------|-----------|----------|----------|
| (1) 指定管理にかかる事業収入                       | 914,562   | 883,022  | 908,119  |
| (2) 委託事業にかかる事業収入                       | 130,481   | 42,414   | 36,889   |
| (3) 経常収益計                              | 1,064,871 | 944,912  | 951,468  |
| 事業収入が経常収益に占める割合<br>{ (1) + (2) } / (3) | 98.14%    | 97.94%   | 99.32%   |

事業収入の状況は上記の表のとおりであり、教育振興財団の経常収益のうち事業収入が占める割合は、平成 25 年度において 99.32%である。指定管理にかかる事業収入は全てが千葉市の施設であり、市からの委託料収入・利用料金収入・自主事業収入等により構成されている。また、委託事業にかかる事業収入についても、大部分が千葉市からの委託である。教育振興財団の収入全体に占める千葉市からの収入がほとんどであり、教育振興財団は千葉市の行政代替的な役割を担っている財団

であるという様子が伺える。

## (2) 手 続

行政代替的な役割を担っている教育振興財団について、その経理的基礎についての検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i 経営計画、事業計画書、事業報告書を査閲した。
- ii 公益認定における移行認定申請書（別紙）を査閲した。
- iii 決算報告書を査閲した。
- iv 教育振興財団事務局へ必要と認めた質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次とおり意見を述べることとする。

### ① 余裕資金の運用について（意 見）【教育振興財団】

#### 【現状・問題点】

教育振興財団は、資産の運用について、財務規程第5条の2に基づき、元本返還の確実性が高く、かつ可能な限り高い運用益が得られる方法で行うものとされている。平成25年度末の基本財産及び特定資産の状況は次のとおりである。

| 分 類  | 科 目            | 金融商品名  | 金 額           |
|------|----------------|--------|---------------|
| 基本財産 | 投資有価証券         | 利付国庫債券 | 193,299,922 円 |
|      |                | 千葉市債   | 20,000,000 円  |
|      | 投資有価証券額面差額調整預金 | 普通預金   | 1,700,078 円   |
| 特定資産 | 退職給付引当資産       | 普通預金   | 152,609,195 円 |

基本財産については国債及び市債による運用が行われており、平成25年度の運用益は353万円であった。他方、特定資産である退職給付引当資産については全額普通預金となっている。教育振興財団によると、退職給付引当資産については、退職者が出た際に直ちに取崩しが出来るように備えており、かつペイオフ対策も考慮して決済用普通預金で管理しているということである。

#### 【結果】

退職給付引当資産の残高は過去3か年で7,224万円も増加しており、財団が継続する限り支給対象の全職員が一斉に退職することは想定し得ないと考えられる。退職給付引当資産のうち一定割合については、より高い利回りが期待できる国債や市債などにより運用を図られることを要望する。

## 2. 業務委託または指定管理業務について

### (1) 概 要

教育振興財団は、延べ3館の施設について指定管理業務を受託しているほか、埋

蔵文化財の発掘調査及び普及事業について市より業務委託を受けている。それぞれの概要は次のとおりである。

# ① 指定管理業務

## ア. 千葉市生涯学習センター

教育振興財団は、平成 23 年度からの 5 年間を指定期間とした千葉市生涯学習センターの指定管理者に指定されている。本事業にかかる平成 25 年度の実績として、施設の維持管理業務や施設使用許可業務を行ったほか、生涯学習事業業務として、以下の事業を行っている。

- i 生涯学習に関する情報の収集・提供及び生涯学習相談事業
- ii 生涯学習に関する講座、講演会等の開催事業
- iii 指導者養成事業
- iv 生涯学習に関する調査及び研究事業
- v メディア学習に関する事業
- vi 生涯学習活動の支援に関する事業

また、自主事業として市民ニーズに合わせた講座の開催等を実施している。

平成 25 年度における主な施設の利用状況は次のとおりであった。

### 【主な施設の利用状況（千葉市生涯学習センター）】

| 施設      | 利用人数     | 利用件数  | 稼働率    |
|---------|----------|-------|--------|
| ホー ル    | 56,479 人 | 599 件 | 57.54% |
| 研 修 室 1 | 14,442 人 | 918 件 | 66.14% |
| 研 修 室 2 | 11,884 人 | 701 件 | 50.50% |
| 研 修 室 3 | 10,742 人 | 717 件 | 51.66% |
| 大 研 修 室 | 32,171 人 | 800 件 | 57.64% |
| ス タ ジ オ | 9,437 人  | 754 件 | 54.32% |

平成 25 年度の指定管理収支実績は次のとおりであった。

### 【平成 25 年度の収支実績（千葉市生涯学習センター）】（単位：千円）

|    |            |         |                   |
|----|------------|---------|-------------------|
|    | 指定管理者委託料   | 543,433 | 市からの委託料           |
|    | 利用料金収入     | 36,799  | 施設の利用料金           |
|    | 講座受講料収入等   | 3,485   |                   |
|    | 自主事業による収入  | 511     |                   |
| 収入 |            | 584,228 |                   |
|    | 管理運営費      | 588,166 | 本部経費 35,798 千円を含む |
|    | 管理に係わる備品経費 | 672     |                   |

|    |       |         |  |
|----|-------|---------|--|
|    | 自主事業費 | 7,551   |  |
| 支出 |       | 596,389 |  |

## イ. 千葉市美術館

教育振興財団は、平成 23 年度からの 5 年間を指定期間とした千葉市美術館の指定管理者に指定されている。本事業にかかる平成 25 年度の実績として、施設の維持管理業務や施設使用許可業務を行ったほか、美術館事業業務として、以下の事業を行っている。

- i 美術品等の収集・管理に関する業務
- ii 展示会の開催に関する業務
- iii 教育普及に関する業務
- iv 調査研究に関する業務
- v ミュージアムショップ運営に関する業務

また、自主事業として友の会の運営やバスツアー等を実施している。平成 25 年度における主な施設の利用状況は次のとおりであった。

### 【主な施設の利用状況（千葉市美術館）】

| 施設等     | 入館者数      | 利用コマ数 | 稼働率       |
|---------|-----------|-------|-----------|
| 展 覧 会   | 185,234 人 | —     | 注 144.71% |
| 講 座 室   | 4,354 人   | 527   | 50.77%    |
| 講 堂     | 4,605 人   | 419   | 40.37%    |
| さ や 堂   | 5,158 人   | 467   | 44.99%    |
| 市民ギャラリー | 55,448 人  | 318   | 91.91%    |

注：展覧会の 144.71%は目標値に対する達成率を記載している

平成 25 年度の指定管理収支実績は次のとおりであった。

### 【平成 25 年度の収支実績（千葉市美術館）】（単位：千円）

|     |              |         |                  |
|-----|--------------|---------|------------------|
|     | 指定管理者委託料     | 202,025 | 市からの委託料          |
|     | 利用料金収入       | 67,954  | 施設の利用料金          |
|     | その他の指定管理事業収入 | 23,196  | ミュージアムショップ売上等    |
|     | 自主事業による収入    | 6,817   | 友の会会費等           |
| 収 入 |              | 299,993 |                  |
|     | 管理運営費        | 295,429 | 本部経費 9,362 千円を含む |
|     | 管理に係わる備品経費   | —       |                  |
|     | 自主事業費        | 4,371   |                  |
| 支 出 |              | 299,800 |                  |

## ウ. 千葉市民ギャラリー・いなげ

教育振興財団は、平成 23 年度からの 5 年間を指定期間とした千葉市民ギャラリー・いなげの指定管理者に指定されている。本事業にかかる平成 25 年度の実績として、施設の維持管理業務を行ったほか、以下の事業を行っている。

- i 展示事業・講習会等
- ii 展示室および制作室の貸出し
- iii 「旧神谷伝兵衛稲毛別荘」の公開

また、自主事業として講習会やボランティアの組織・活用等を行った。

平成 25 年度における施設の利用状況は次のとおりであった。

### 【施設の利用状況（千葉市民ギャラリー・いなげ）】

| 施設等               | 入館者数     | 利用団体数 | 稼働率    |
|-------------------|----------|-------|--------|
| 展 示 室             | 19,306 人 | 50    | 100.0% |
| 制 作 室             | 13,656 人 | 54    | 39.5%  |
| 旧神谷伝兵衛<br>稲 毛 別 荘 | 10,949 人 | —     | —      |

平成 25 年度の指定管理収支実績は次のとおりであった。

### 【平成 25 年度の収支実績（千葉市民ギャラリー・いなげ）】（単位：千円）

|    |           |        |                  |
|----|-----------|--------|------------------|
| 収入 | 指定管理者委託料  | 24,146 | 市からの委託料          |
|    | 利用料金収入    | 1,503  | 施設の利用料金          |
|    | 自主事業による収入 | 82     |                  |
| 収入 |           | 25,731 |                  |
| 支出 | 管理運営費     | 24,953 | 本部経費 1,639 千円を含む |
|    | 自主事業費     | 122    |                  |
|    | 支出        | 25,075 |                  |

## ② 委託業務

### ア. 千葉市文化財普及業務委託

教育振興財団は、千葉市内で出土した埋蔵文化財等を活用することにより、広く市民に郷土の歴史への興味・関心をはぐくみ、これをきっかけに郷土への誇り・愛着を高めることを目的とした、文化財普及業務を千葉市より受託している。具体的には、埋蔵文化財ロビー巡回展やミニ企画展の実施、出前事業や講座の開催などを行っている。本業務は委託契約であり、平成 25 年度における精算後の委託料は 3,109 万円（消費税込）であった。

### イ. 埋蔵文化財再整理（市内遺跡）

教育振興財団は、市内遺跡出土品の再整理や市内遺跡出土資料目録の原稿作

成等を千葉市より受託しており、平成 25 年度における精算後の委託料は 209 万円（消費税込）であった。

## （２）手 続

行政代替的な役割を担っている教育振興財団について、その「技術的能力」や「経理的基礎」についての検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i 経営計画、事業計画書、事業報告書を査閲した。
- ii 公益認定における移行認定申請書（別紙）を査閲した。
- iii 決算報告書を査閲した。
- iv 各施設（千葉市生涯学習センター、千葉市美術館、千葉市民ギャラリー・いなが）を視察した。
- v 教育振興財団事務局へ必要と認めた質問を行った。

## （３）結 果

上記の監査手続を実施した結果、次とおり指摘事項及び意見を述べることとする。

### ① 利用料金のあり方と収入の公益性判断について（意 見）

#### 【教育振興財団・文化振興課】

#### 【現状・問題点】

千葉市美術館は展示室のほか、美術図書室、旧川崎銀行千葉支店の建物を復元保存している「さや堂ホール」、市民ギャラリー、講座室、講堂などを備えている。さや堂ホール、市民ギャラリー、講座室及び講堂については、市や美術館のイベントで使用されていない場合に有料で市民（市民ギャラリーについては美術関係団体）に貸出している。利用料金は次のとおりとなっている。

| 時間帯<br>施設名称 | 午前 10 時から午後 1 時まで                  | 午後 1 時から午後 5 時まで     | 午後 5 時から午後 9 時まで     | 平成 25 年度<br>料金収入実績 |
|-------------|------------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|
| さや堂ホール      | 6,600 円<br>(6,600 円)               | 7,700 円<br>(8,800 円) | 7,700 円<br>(8,800 円) | 1,402,310 円        |
| 講堂          | 3,450 円<br>(3,450 円)               | 4,020 円<br>(4,600 円) | 4,020 円<br>(4,600 円) | 646,460 円          |
| 講座室         | 1,560 円<br>(1,560 円)               | 1,820 円<br>(2,080 円) | 1,820 円<br>(2,080 円) | 611,341 円          |
| 市民ギャラリー     | 1 日につき 9,430 円<br>(1 日につき 9,430 円) |                      |                      | 5,315,145 円        |

注 1：上段に示した料金が美術館の定めている利用料金

下段に示した括弧書きの料金は千葉市美術館条例に定められた上限額

注 2：各施設とも、使用者が入場料その他これに類するものを徴収する場合は 2 倍の額とする。

これら施設の貸出しは、千葉市美術館条例第 2 条第 5 号に記されている「美術

館の施設の提供に関すること。」に含まれる事業であり、同条例第7条第1項に基づき施設の使用許可業務を行うことも指定管理業務の一部である。

教育振興財団は、これら施設の貸出しによる利用料金収入については、すべて収益事業として整理し計上している。教育振興財団が公益事業か収益事業として整理する際の、国の定めた公益認定等ガイドラインによるチェックポイントは次のとおりである。

- i 当該施設の貸与が不特定多数の者の利益の増進に寄与することを主たる目的として位置付け、適当な方法で明らかにしているか。
- ii 公益目的での貸与は、公益目的以外の貸与より優先して先行予約を受け付けるなどの優遇をしているか。

この点、さや堂ホール、市民ギャラリー、講座室及び講堂の貸出しについては、公益目的利用、営利目的利用に係わらず同一料金であり、また、公益目的利用の先行予約等、料金面以外での優遇措置も設けておらず、チェックポイントに合致しないと判断しているため、美術館の利用料金収入については、全て収益事業としている。

しかし、美術館条例別表においては「使用者が入場料その他これに類するものを徴収する場合は、それぞれ ～（中略）～ に定める額の2倍の額とする。」という定めがあり、教育振興財団においても、条例の定めを受けて「入場料等を徴収する場合の利用料金は、2倍の割増料金」となることを定めている。美術館設置のそもそもの目的は、美術に関する市民の知識及び教養の向上を図り、市民文化の発展に寄与するためであり、入場料等を徴収する場合には2倍の額とする割増料金を徴収するという条例の定めを反対解釈すれば、入場料等を徴収しない利用形態については低廉な利用料金とし、市民文化の発展に寄与するという公益性の高い効果があるものと考えられる。

比較対象として生涯学習センターを取り上げると、確かに、生涯学習センターでは入場料割増とは無関係に営利性のある利用に対して別に営利割増を設定している。しかし、美術館においてはそもそも利用の公益性（または営利目的性）を峻別して料金体系等を設定していない。すなわち、美術館のホール等貸出しについては入場料等の徴収の有無により利用料金が異なるという料金体系であって、公益目的での貸与を優先しているかどうかについて生涯学習センターのように明瞭ではない。

また、生涯学習はあらゆる分野での学習を対象とするため、美術に関する学習もその対象に含まれている。したがって、美術館の講座室を絵画サークルが利用することは生涯学習活動とも考えられることから、その点について、生涯学習センターと美術館との間に施設利用の性格として明らかな差はないものと考えられる。

## 【結果 1】

教育振興財団は、美術館における利用料金収入を画一的に収益事業として捉えているが、見直しを図る余地があるのではないかと考えられる。生涯学習センターと実質的に同一の利用形態がありながらも、入場料等を徴収する場合には2倍の額とする割増料金を徴収する料金体系が、必ずしも公益目的での貸与を優先していると言い切れないことを理由として、収益事業として整理せざるを得ないのが現状であるとするならば、教育振興財団は生涯学習センターの料金体系のように、営利目的利用について割増料金を徴収するという料金体系への条例変更を求めることに論理的な整合性があるものと考えられる。このような条例改正について所管課と協議するよう要望する。一方、現行条例は利用料金の上限額等を定めたものに過ぎないのであるから、条例の範囲内において営利目的利用の割増料金を徴収するという可能性についても検討されることを要望する。

## 【結果 2】

一連の公益法人改革を経た現行の制度下において、税法上の収益事業に該当し、かつ、法人が収益事業として獲得した所得については、一定のルールのもとで法人税等が課せられることになる一方、公益目的事業で獲得した所得については法人税等が課されないこととなっている。現在の料金体系の枠組みは、一連の公益法人改革前に定められたものであることから、『公益認定等ガイドライン（内閣府公益認定等委員会）』の趣旨という相関性について考慮がなされていない料金体系であると考えられる。所管課である文化振興課においても、『公益認定等ガイドライン（内閣府公益認定等委員会）』を踏まえた料金体系（条例別表も含む。）の見直しを行うことで、教育振興財団が獲得した所得が財団の目的に従って一層有効に活用されていくよう指導されることを要望する。

## ② 美術館の「友の会」について（意見）【文化振興課】

### 【現状・問題点】

教育振興財団は美術館において千葉市美術館「友の会」を運営しており、自主事業として位置づけられている。一般会員の場合、入会金が1,000円、年会費が2,000円かかるものの、美術館が主催する企画展や所得作品展が無料で観覧することができ、ミュージアムショップで割引購入できる等の特典が与えられる。平成25年度においては友の会会費収入506万円及び友の会イベント収入15万円があり、友の会運営事業費として292万円を要したことから、自主事業として正味229万円の黒字を計上しているところである。平成22年度末に1,211人であった会員数は平成25年度末には2,101件（ファミリー会員含め2,439人）にまで増加している。

ところで、千葉市美術館の管理に関する基本協定書（以下、「協定書」という。）第42条によると、自主事業の実施に要する費用は、すべて教育振興財団の負担

とし、美術館事業業務・使用許可業務・維持管理業務の実施に伴う管理施設の利用料金及びその他指定管理事業収入を当該費用に充ててはならないと定められている。指定管理の提案時における収支予算書によれば、友の会会費収入は毎年 200 万円、友の会イベント収入は毎年 12 万円と見込んでおり、他方、友の会運営事業費は毎年 479 万円と見込まれていた。予算上は毎年 267 万円の赤字が生じることとなっており、教育振興財団の過年度繰越収支差額から補填する構図となっている。提案時の収支予算が合理的であるとするならば、平成 25 年度実績としては黒字を計上していることから、教育振興財団の自助努力により、自主事業としての採算を確保できているようにも見受けられる。

しかし、友の会という自主事業に関しては次の点において懸念があるものと考えられる。すなわち、友の会会員は企画展などを無料で観覧できることから、一般客から徴収できた観覧料を徴収できないことになる。本来であれば、美術の振興に関する事業（公 2）の観覧料として収益計上されるべき金額が得られないことになり、相当の機会損失が生じているはずである。友の会会員に対して無料で観覧させるのであれば、財団内部では自主事業から美術館事業への観覧料負担という内部取引が生じているはずであり、この内部取引を認識しないことは、指定管理料収入の自主事業への流用を禁止した協定書の定めを逸脱していることになるのではないかと懸念される。

他方で、千葉市美術館管理運営の基準（以下、「運営基準」という）によると、「千葉市美術館友の会」の運営事業については、自主事業として必ず実施することが要請されており、自主事業と言いつつも、事実上市より事業実施が強制されている。文化振興課によると、友の会が千葉市美術館の自立的な組織となる可能性を考えて自主事業に位置づけられた経緯があり、友の会を指定管理者が自主的に工夫して運営していくことは、美術館の魅力を高めていく上で重要であるという認識であった。また、指定管理料の中には、友の会事業により失われる利用料金の補てん分は含まれてなく、友の会の会員を増やすことにより、美術館の入館者及び収入が増え、千葉市の文化振興に資するという認識であった。

#### i 利用料金収入と友の会収入の関係性

平成 25 年度の友の会会員による入館実績は次表のとおりであった。友の会会員の観覧料無料特典が仮に適用されず、本来の観覧料を徴収していたと仮定した場合の観覧料は 940 万円であった。この金額は友の会会費収入の 506 万円を大きく上回るものである。友の会会員の入館実績については、無料であることから同じ展覧会を複数回観覧したり、興味のない展覧会でも観覧したりする会員もいるものと推測されるため、940 万円という観覧料相当額がそのまま友の会運営による実質的な機会損失とは言い難いものと考えられる。

【平成 25 年度 友の会入館者実績】

|                                       | 人数       | 本来の観覧料  | 観覧料合計    |
|---------------------------------------|----------|---------|----------|
| 仏像半島                                  | 2,281 人  | 1,000 円 | 2,281 千円 |
| 彫刻家・高村光太郎展                            | 1,622 人  | 1,000 円 | 1,622 千円 |
| 琳派・若沖と花鳥風月                            | 1,137 人  | 200 円   | 227 千円   |
| ジョルジュ・ルオー展                            | 1,544 人  | 1,000 円 | 1,544 千円 |
| 川瀬巴水展                                 | 2,142 人  | 1,000 円 | 2,142 千円 |
| 江戸の面影 浮世絵は何を描いてきたか                    | 1,591 人  | 1,000 円 | 1,591 千円 |
| 合計（友の会特典として無償入場しているが、本来どおり観覧料を徴収した場合） | 10,317 人 | —       | 9,407 千円 |

しかし、友の会会員の増加が利用料金収入の低下を招く恐れがあることには変わりなく、美術館の魅力を高める施策の一つとして友の会を位置づける所管課の立場と趣旨は理解しつつも利用料金を失いかねない指定管理者の立場とで潜在的に利害が衝突しかねない状況にある。

ii 友の会事業の自立性について

現在、友の会は運営基準において指定管理者による自主事業として必ず実施することを求めている。また、千葉市美術館条例第 14 条において「指定管理者は、規則で定める場合その他特に必要があると認める場合は、利用料金を減額し、又は免除することができる」とされている。一方、運営基準のなかで「千葉市美術館友の会」の会員の観覧料は全額免除する」と定められており、友の会の主要な特典内容についても制限を受けている状況にある。

【結果】

現在の友の会は、指定管理者の自主事業という位置づけでありながら、入場料無料の特典は利用料金の減免として扱われているなど、制度設計に課題があるほか、特典提供による実質的なコスト負担について明瞭な説明または開示がなされているとは言えない状況である。

これに対して、友の会事業の理想とされる姿は、市の美術振興に対して意欲のある市民がボランティアにより参加でき、千葉市や指定管理者とは独立した組織として末永く運営されることで、市民文化の発展に寄与することにあると考えられる。また、千葉市美術館の友の会は会員数も少なくなく、会員同士の交流や会員によるコミュニティを構築し、現状でも千葉市美術館が地元の芸術家の作品や浮世絵等の収集等にも力を入れて展示企画を行っていることについて、美術館ブランドを確立し、そのブランド・コミュニティとしての位置づけを目指すことも期待するものである。

したがって、千葉市美術館は開館から間もなく 20 年を迎え、2 千件以上の会員

を抱える友の会の今後の発展を勘案した場合、引き続き指定管理者の自主事業として位置づけ続けることが適当であるか、更に市も関与する形でブランドを確立し、そのブランド・コミュニティを育成していく方向性もありうるのか検討することを要望する。

### ③ 千葉市生涯学習センターの一部施設見直しについて（提 案）

#### 【生涯学習振興課】

#### 【現状】

千葉市生涯学習センターは、市民の生涯学習及び交流の場を提供するとともに、生涯学習活動を総合的に支援し、本市における生涯学習の振興を図るための中核的施設として平成 13 年 4 月に開設された。市民の生涯学習活動を総合的に支援するために、中央図書館と併設されている。

千葉市生涯学習センターの地下1階には、マルチメディア体験ブースが設けられており、インターネットやビデオの視聴を体験して、デジタルメディアの便利さや技術を無料で体験することができるようになっている。

ところで、総務省が公表している通信利用動向調査の結果によると、千葉市生涯学習センターが開設された平成 13 年のインターネット人口普及率は 46.3%であったが、平成 25 年のインターネット人口普及率は 82.8%までに伸びていることから、既にマルチメディアは市民に広く普及している状況にある。このようなインターネット人口普及率等を勘案すると、既にマルチメディア体験の段階は過ぎ去っているものと考えられる。世間にはインターネットカフェ等の民間サービスも広く展開されていることを考えると、市の施設として無料にてインターネット体験の機会を提供する必然性は薄れていると考えられる。

#### 【結果】

現在、マルチメディア体験ブースとして展開している地下1階のスペースについて、生涯学習の場の提供という本来の機能を再検討し、引き続きインターネット閲覧やビデオ視聴の機会提供が必要であるか検討されることを提案する。その結果として、仮に機会提供が引き続き必要と判断されるならば、民間サービスとの公平性を確保する観点から、利用の有料化を検討されることを提案する。また、当初の利用目的を見直すことも必要であるものとする立場からは、生涯学習の場として現在の利用状況よりも一層有意義な活用についても取り組まれることを提案する。

### ④ 千葉市美術館の「講座室 1」という案内（サイン表示）について（指 摘）

#### 【文化振興課】

#### 【現状・問題点】

千葉市美術館の現地を視察したところ、施設のサイン上は「講座室 1」と「講座室 2」という2つの講座室が存在したが、実際に講座室として貸し出されてい

るのは「講座室2」の方であり、「講座室1」は貸出しの対象となっていなかった。これについて、文化振興課によると、企画展等美術館としての事業を行うために必要なバックヤードが少ないことから、「講座室1」については、印刷物の一時保管場所、企画展サイン・キャプションの制作場、ボランティア活動者へのレクチャー、ワークショップの準備、市民展覧会の審査会場等に活用し、貸出対象とはしない運用となっているということであった。また、条例上の「講座室」については「講座室2」を意味するものと解釈しているということであった。

#### 【結果】

講座室についての実際のサイン表示は使用実態に即していないことから、当初の利用目的の正式な見直しを再度検討し、使用実態に即した改善かまたは有効活用策を検討されたい。

### 3. 所管課による指定管理業務等のモニタリングについて

#### (1) 概 要

教育振興財団が指定管理者として指定を受けている延べ3館の施設について、千葉市における評価の状況（平成25年度）は次のとおりである。

| 対象施設        | 評価の状況（平成25年度）                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 千葉市生涯学習センター | <b>【所管課名】</b><br>生涯学習部生涯学習振興課 | <b>【市の所見】</b><br>概ね仕様、事業計画とおりの実績・成果が認められ、管理運営が良好に行われていた。<br>①生涯学習事業業務<br>②施設管理業務<br>施設の仮予約をインターネットでできるシステムの導入、特別会議室等の利用料金の値下げ、諸室の用途の拡大等により、積極的に市民サービスの向上と稼働率の向上を図った。その結果、施設稼働率は前年度を3.5%上回る46.1%となり、目標である45%を超え、市民の生涯学習活動が活発化した。<br>③維持管理業務<br>建築物・建築設備等の保守点検や修繕について、計画的に実施するとともに、突発的な修繕にも適切に対応した。 |
|             | <b>【市の評価】</b><br>A            | 現代の課題に関する講座やパソコン講座の開催等、多種多様な学習機会を前年度より多く提供し、市民の多様化する生涯学習ニーズに対応した。また、生涯学習情報の収集・提供・相談、指導者養成事業、生涯学習の支援に関する事業についても、事業計画どおり実施し、生涯学習の振興と機会の提供に努めた。                                                                                                                                                      |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | <p>④自主事業</p> <p>民間企業、NPO法人、市内大学、関係機関との連携を深め、講座やイベントを前年度より5事業多く開催し、積極的に生涯学習の推進に努めた。</p>                                                                                                                                                                                                                             |
| 千葉市美術館        | <p>【所管課名】 市民局生活文化スポーツ部文化振興課</p> <p>【市の所見】 展覧会の入場者数は185,234人で、目標の128,000人を大きく上回った。前年度の132,560人も大きく上回り、開館以来2番目に多い入場者数であった。</p> <p>貸出施設の稼働率については前年度比で減少している施設はあるが、すべての施設において目標値を超えており、管理運営が良好に行われていると判断される。また、平成26年3月1日より、市民ギャラリーの利便性向上を図る目的で、管理運営に関する要領等の改定を行っており評価できる。今後とも一層の宣伝・集客に努められるよう期待する。</p> <p>【市の評価】 A</p> |
| 千葉市民ギャラリー・いなげ | <p>【所管課名】 市民局生活文化スポーツ部文化振興課</p> <p>【市の所見】 利用人数及び稼働率も年々増加しており、市民及び他市町村の利用者にとっても魅力のある施設となっていることがうかがえる。</p> <p>・展示事業及び講習会については、参加者数は当初の見込みを上回り、千葉にゆかりの作家の展示を行うなど、施設の魅力が伝わるよう工夫している。また、地域という連携に積極的に努めている。</p> <p>・清掃状況、窓口・受付対応も90%以上が「良い」と回答しており、利用者が快適に過ごせる環境づくりに日々努力していることが認められる。</p> <p>【市の評価】 A</p>                |

## (2) 手 続

教育振興財団が指定管理者として指定を受けている各施設について、千葉市によるモニタリングの事務が適正に執行されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 教育振興財団が市と交わした「基本協定書」「年度協定書」を査閲した。
- ii 平成25年度の指定管理者事業報告書を査閲した。
- iii 各施設の「指定管理者評価シート」を閲覧した。
- iv 文化振興課（千葉市美術館、千葉市民ギャラリー・いなげ）、生涯学習振興課（千葉市生涯学習センター）へ必要と認めた質問を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次とおり意見を述べることとする。

#### ① 収支実績に記載すべき本部経費について（意 見）【生涯学習振興課】

##### 【現状・問題点】

生涯学習センターの指定管理にかかる平成25年度の収支実績については、「2業務委託または指定管理業務について」に記載しているとおりであり、指定管理者委託料収入や料金収入、講座料収入の合計5億8,371万円から管理運営費及び管理に関わる備品経費の合計5億8,883万円を控除した管理運営業務に関わる収支は512万円のマイナスであった。管理運営費等5億8,883万円のなかには、一般管理費として本部経費3,579万円が含まれている。他方、教育振興財団の法人決算に関連する資料によると、事務局部門から生涯学習センターに関わる事業（公1、収1）に配賦された管理費は合計で3,107万円しか認められなかった。

教育振興財団事務局によると、教育振興財団が市に提出した収支決算書においては、指定管理者応募時に提出した各年度の収支予算書に記載した一般管理費3,579万円を引用しているということであった。一方、教育振興財団の決算では、生涯学習センターの指定管理委託料の一部を法人会計の費用の財源として、法人会計の収入に計上しているため、市へ提出した収支決算書と公益法人としての決算書の作成の考え方に差異が生じているものと考えられる。

これに対して、所管課が実施している『指定管理者評価シート』による評価に「支出見積の妥当性」という評価項目があるが、実績額によらない支出項目が評価項目に紛れているため評価を誤る可能性が生じる。

##### 【結果】

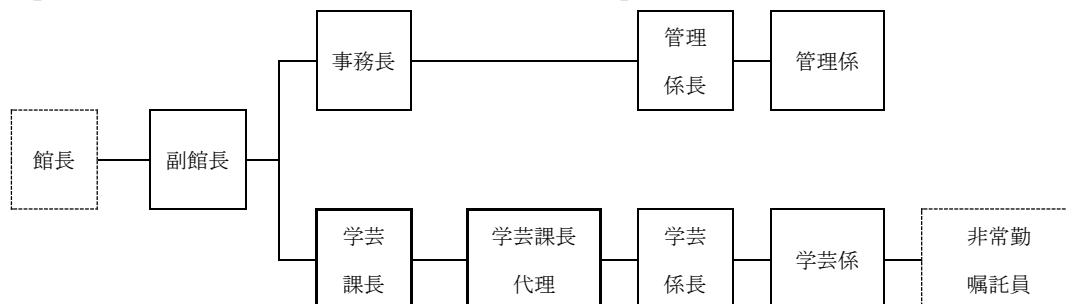
実績に拠らない本部経費は指定管理者に対する評価を誤らせる恐れがある。生涯学習振興課は教育振興財団に対して実績額により報告するよう指導されることを要望する。

#### ② 美術館運営のあり方について（提 案）【教育振興財団】

##### 【現状】

千葉市美術館は中央区役所との複合施設として平成7年に開設された。千葉市美術館が収集・寄託している作品の約6割は日本文化を形成する近世以降の美術品であり、開館以来約20年にわたる取り組みが功を奏し、特に浮世絵作品の収集や企画展示については一定の評価を得ているということである。なかでも美術館業務に携わる学芸員の果たす役割は大きい。

【千葉市美術館 組織図（平成26年6月現在）】



注：太線枠は市派遣職員、点線枠は非常勤嘱託員

組織図にあるとおり、学芸員のなかでも要職にある学芸課長・学芸課長代理は市からの派遣職員となっている。

文化振興課によると、千葉市美術館の指定管理は非公募により教育振興財団を指定している。これは、展覧会開催には長期間にわたる準備を要し、所蔵作品の管理・調査研究等に経験の蓄積を要することから、専門職員を有する団体による継続的な運営が強く求められ、また、所蔵美術品の特性を把握し、適切な管理・効果的な活用等を行うには専門性を要することを理由としており、千葉市指定管理者制度運用指針（以下、「指定管理指針」という。）における「指定管理者として相応しい者が予め限定される場合」に該当するものである。他方、美術館全体について指定管理期間は平成23年4月1日から平成28年3月31日の5年間とした指定管理であり、指定管理指針が定める「施設単位」「原則5年」に従った取り扱いとなっている。

このような千葉市美術館の指定管理の状況について、以下の課題が認められるものと考えられる。

i 指定管理期間と学芸員の育成期間に時間軸の乖離があることについて

千葉市美術館が強みを活かして継続的に運営していくためには、学芸員の後任育成も重要な課題であるが、その育成には指定管理期間（5年）よりはるかに長い期間での経験が必要となる。文化振興課によると、引き続き非公募による指定管理を行っていくことを想定しているようであるが、学芸員の育成という長期的観点での取り組みは、5年という限られた指定管理期間において教育振興財団が責任をもって行うことができるかどうか懸念される。

ii 美術品収集や寄付についての課題について

美術館の運営にあたっては、優れた美術品を収集することが重要である。千葉市美術館の所蔵作品は収集審査委員会による美術品等の選定、評価、収集計画、収集方法に関する審査を経て千葉市によって収集されている。作品は千葉市の所有となることから、美術品の収集に関して指定管理者としての立場で取り組むことには限りがある。

また、美術館の趣旨に賛同を得て広く寄附金を募るということは、美術館の運営において一般的に行われることであると考えられる。しかし、寄附金の帰属先が市になるのであれば、指定管理者である教育振興財団にとっては寄附金を募るインセンティブが働かず、他方、教育振興財団の収入として扱われると、廻り巡って市の教育振興財団に対する指定管理料の引き下げ圧力となりかねない。結果、千葉市の公器としての美術館の維持・発展に対して寄付文化が根付かないのではないかと懸念される。

#### 【結果】

指定管理者制度について、千葉市指定管理者制度運用指針においては「指定管理者制度により「市民サービスの向上」、「管理経費の削減」が図られる等の制度導入のメリットが見込まれる場合には、原則導入する」とされている。しかし、短期でのサービス向上や経費削減等が必ずしも馴染まない学芸部門を抱える美術館の専門性等の特性に鑑み、5年という指定管理期間が長期的な施設運営体制を必要とする観点から適切であるのか、また、指定管理の範囲について単純に施設単位で捉えるのではなく、学芸部門が担う美術館事業業務と使用許可業務や維持管理業務等を区別する等の対応により、美術館の特性を踏まえた指定管理制度の活用について改善が図れないか検討されることを提案する。

## 4. マネジメント及びガバナンスの仕組みの構築状況等について

### (1) 概 要

#### ① 経営改善計画について

教育振興財団は、『千葉市外郭団体経営見直し指針（改定版）』（平成22年3月）を踏まえて経営改善計画を策定し、その後、指定管理者としての指定更新を受けて見直しを行っている。現在進行中の経営改善計画は平成22年度から平成27年度の6年間にわたるものであり、概要は次のとおりである。

#### 【経営改善計画の概要】

| 大テーマ       | 小テーマ           | 主な取組項目                                                |
|------------|----------------|-------------------------------------------------------|
| 自主性・自立性の向上 | 自主財源の拡充・コストの削減 | 基本財産等の運用・利用料金収入等の増収（45%）・新たな財源の確保・収支差額の有効な活用・人件費の縮減など |
|            | 独自の人事・給与制度の導入  | 人事・給与制度の見直し                                           |
| 事業の効率化     | 個別事業の見直し       | 生涯学習に関する調査及び研究・生涯学習に係る相談の実施・美術に関する調査及び研究など            |
|            | 事業評価制度の導入      | 事業評価の実施・市民満足度調査の実施                                    |
|            | 市民との協働         | ボランティアの活用など                                           |
| 簡素で柔軟な組織   | 組織の簡素化         | 課・係制の見直し                                              |

|                       |                |                            |
|-----------------------|----------------|----------------------------|
| 組織体制の確立               | 人員配置の見直し       | 効率的な職員配置計画の策定              |
| 人材の<br>育成・活用          | スペシャリストの育成     | 各種研修への参加                   |
|                       | 多様な人材の活用       | 公募制度等による人材の活用など            |
|                       | 職員のモチベーションの維持  | 適材適所な人員配置など                |
| 責任ある<br>経営体制<br>の確立   | 経営体制の強化        | 経営体制の見直し・新公益制度に適合した経営体制の構築 |
|                       | 経営責任の明確化       | 職務権限・責任範囲の明確化              |
| 公益法人<br>としての<br>社会的責任 | 透明性の確保         | 情報公開の実施                    |
|                       | 個人情報の保護        | 個人情報の適切な管理                 |
|                       | 環境への配慮         | 環境保全の推進                    |
| 指定管理者制度<br>に関する事項     | モニタリング手法の確立    | 施設に対する評価・新たなニーズの把握など       |
|                       | 指定を受けるための戦略・対策 | 管理運営能力の向上・広報機能の強化          |

## ② 主要な役職員の職務について

教育振興財団は、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会、監事を有しているが、定款において、理事の中から理事長及び常務理事を選定することとなっている。

他方、教育振興財団の組織運営上、事務局長、事務局長補佐、所長及び館長等を置いている。各役職の職務及び権限に関する定款や規則の定めは次のとおりとなっている。

| 役職名            | 職 務                                        | 具体的な職務                 |
|----------------|--------------------------------------------|------------------------|
| 理事長            | 法人を代表し、その業務を執行する（定款第29条2）                  | —                      |
| 常務理事           | 理事会において別に定めるところにより、この法人の業務を分担執行する（定款第29条3） | —                      |
| 事務局長           | 上司の命を受け、所掌事務を掌理し、所属職員を指揮監督する（組織規程第5条1）     | 法人の総括、事務局の総括           |
| 事務局長<br>補佐     | 事務局長を補佐するとともに、上司の命を受け、担当事務を処理する（組織規程第5条2）  | 事務局長の補佐<br>職員の人事に関すること |
| 生涯学習<br>センター所長 | 上司の命を受け、所掌事務を掌理し、所属職員を指揮監督する（組織規程第5条1）     | 生涯学習センターの総括            |
| 美術館館長          |                                            | 美術館の総括                 |

|                    |  |                                 |
|--------------------|--|---------------------------------|
| 市民ギャラリー<br>ー・いなげ所長 |  | 施設の維持管理に関すること<br>展示計画及び実施に関すること |
|--------------------|--|---------------------------------|

### ③ アンケート等の実施について

教育振興財団は、指定管理施設において施設利用者や受講者に対するアンケートを実施している。平成25年度のアンケート実施状況は次表のとおりであった。

#### 【アンケート調査の状況（平成25年度）】

| 施設名称                | アンケート名称         | アンケート結果概況                                                                                                                           |
|---------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 千葉市<br>生涯学習<br>センター | 利用者<br>アンケート    | 回答数6,691件<br>施設の学習環境：「とても良い」63.8%<br>施設・備品：「とても良い」61.5%<br>職員の対応：「とても良い」64.0%                                                       |
|                     | 受講者<br>アンケート    | 回答数5,700件<br>各講座の満足度について、「満足」に「やや満足」を加えると、9割以上の受講者が満足している                                                                           |
| 千葉市<br>美術館          | 展示会入場者<br>アンケート | 回答数2,976件<br>「大変良かった・期待以上」の回答割合<br>仏像半島：65.0%<br>彫刻家・高村光太：56.8%<br>琳派・若冲と花鳥風月：49.8%<br>ジョルジュ・ルオー：40.6%<br>川瀬巴水：71.7%<br>江戸の面影：56.5% |
|                     | 施設利用者<br>アンケート  | 口頭による聞き取りの結果、重要な指摘はなかった。                                                                                                            |
| 市民ギャラリー<br>ーいなげ     | 利用者アンケート        | 回答数369件<br>申込み・受け付け方法：「今のままでよい」87%<br>清掃状況：ギャラリー棟「良い」93%<br>別荘「良い」97%<br>窓口・受付対応：ギャラリー棟「良い」91%<br>別荘「良い」95%                         |

## （２）手 続

教育振興財団のマネジメント及びガバナンス等が適正に機能されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 教育振興財団の事業別収支管理の状況について、正味財産増減計算書の明細

資料等を査閲した。

- ii 教育振興財団の定款や組織規程等の諸規程及び役職員配置表を査閲した。
- iii 教育振興財団の経営改善計画関連資料及びモニタリング資料を査閲した。
- iv 教育振興財団事務局へ必要と認めた質問を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることとする。

#### ① 経営改善計画について（意 見）【教育振興財団】

##### 【現状・問題点】

教育振興財団が策定した経営改善計画は、平成25年度時点で折返地点を迎えており、各取組項目の進捗状況について次のとおり現状評価を行っている。

##### 【経営改善計画の取組状況】

| 取組項目                    | 平成 22 年度策定計画 | 取組前<br>(H22 年度) | 目 標<br>(H27 年度) | 現 状<br>(H25 年度) |
|-------------------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 経営の効率化                  |              |                 |                 |                 |
| 関係機関との連携                |              | 実施              | 実施              | 実施              |
| ボランティアの活用               |              | 実施              | 実施              | 実施              |
| 事業評価の実施                 |              | 未実施             | 実施              | 一部実施            |
| 市民満足度調査の実施              |              | 実施              | 実施              | 実施              |
| 利用料金収入等の増収              |              | 71,645 千円       | 103,885 千円      | 126,297 千円      |
| 新たな財源の確保                |              | 未実施             | 実施              | 実施              |
| 収支差額の有効な活用              |              | 実施              | 実施              | 実施              |
| 事務費・管理費の縮減              |              | 実施              | 実施              | 実施              |
| 組織・運営体制                 |              |                 |                 |                 |
| 課・係制の見直し                |              | 未実施             | 実施              | 実施              |
| 効率的な職員配置計画の策定           |              | 未実施             | 実施              | 実施              |
| ローテーション勤務の見直し           |              | 未実施             | 実施              | 実施              |
| 公募制度等による人材の活用           |              | 実施              | 実施              | 実施              |
| 有期契約職員の雇用               |              | 未実施             | 実施              | 実施              |
| 経営体制の見直し                |              | 3 人             | 2 人             | 2 人             |
| 新公益法人制度に適合した経営体制<br>の構築 |              | 未実施             | 実施              | 実施              |
| 職務権限・責任範囲の明確化           |              | 実施              | 実施              | 実施              |
| 情報公開の実施                 |              | 実施              | 実施              | 実施              |
| 個人情報の適切な管理              |              | 実施              | 実施              | 実施              |
| 環境保全の推進                 |              | 実施              | 実施              | 実施              |
| 人事・給与制度                 |              |                 |                 |                 |

|           |               |     |    |     |
|-----------|---------------|-----|----|-----|
|           | 人件費の縮減        | 実施  | 実施 | 実施  |
|           | 人事・給与制度の見直し   | 未実施 | 実施 | 検討中 |
|           | 各種研修への参加      | 実施  | 実施 | 実施  |
|           | 成果に基づく給与制度の導入 | 未実施 | 実施 | 検討中 |
| 団体の資金運用   |               |     |    |     |
|           | 基本財産等の運用      | 実施  | 実施 | 実施  |
| 経営改善計画の策定 |               |     |    |     |
|           | 経営改善の取組み      | 実施  | 実施 | 実施  |

一部の取組項目については「検討中」や「一部実施」とされているものの、多くの取組項目については「実施」という評価を行っており、経営改善計画は「概ね計画どおり遂行している」と判断している。

しかし、経営改善計画に記載された各取組項目は利用料金収入等の増収と常勤役員数についてのみ具体的数値としての記載がなされているものの、その他の項目については定性的な記載に留まり、定量的な指標が特段示されていない。具体的には、「人件費の縮減」が目標としてどの程度の縮減を意図しているのか判明せず、「各種研修への参加」がどの程度の時間ないしは延べ人数の参加を意図しているのかははっきりしていないといった具合である。その結果、事後的な経営改善計画の達成状況は実施したかどうかだけの評価に留まり、目標に対する到達度合いを定量的に測定することが困難な状況となっている。

教育振興財団は、その事業のほとんどが千葉市からの指定管理業務等にて占められており、市からの指定管理業務の委任及び業務の委託なくしては存続し得ないほど、自立性の乏しい外郭団体である。したがって、行政代替的な役割を担う組織として、一義的には財団自らが経営改善計画の達成状況について定期的な自己モニタリングを行うと同時に、市としても財団に対する最大の出捐者かつ指定管理業務の委任者として財団に対する十分なモニタリングを実施する必要がある。しかし、中長期に亘る財団運営のモニタリング指標となるべき定量指標が経営改善計画に十分に示されていないことから、十分なモニタリングが機能しているのか疑念が生ずるところである。

## 【結果】

経営改善計画は、ただ策定するだけでなく、事後的な評価を行うことで初めて活かされるものであることから、経営改善計画の策定にあたっては具体的な評価指標を定め、定量指標を活用して定期的にモニタリングすることを要望する。

## ② 事業別収支管理について

教育振興財団は、正味財産増減計算書内訳表において、公益目的事業として全3事業を、また収益事業として全2事業を識別しており、事業遂行にあたり発生

した事業費については直接賦課できる経費を除いて一定の配賦基準に基づく按分計算を行っている。事業別の収支実績は採用する配賦基準の影響を受けることから、実態を適切に表示した事業別の収支を把握するためには、可能な範囲で最も合理的であると考えられる配賦基準を採用する必要がある。

#### ア. 人件費の配賦基準について（意見）【教育振興財団】

##### 【現状・問題点】

教育振興財団の役職員は 1 名で複数の事業に携わっていることが多いことから、業務従事割合による配賦計算を行っており、平成 25 年度における配賦基準の状況は次のとおりであった。

| 役職 \ 事業区分                  | 公 1  | 公 2  | 公 3 | 収 1 | 収 2 | 法人会計 |
|----------------------------|------|------|-----|-----|-----|------|
| 理事長                        | 45%  | 16%  | 10% | 2%  | 2%  | 25%  |
| 常務理事                       | 48%  | 20%  | 12% | 2%  | 2%  | 16%  |
| 非常勤評議員・理事・監事               | —    | —    | —   | —   | —   | 100% |
| 事務局職員                      | 50%  | 26%  | 12% | 2%  | 2%  | 8%   |
| 生涯学習センター職員<br>(管理職・施設管理部門) | 90%  | —    | —   | 10% | —   | —    |
| 生涯学習センター職員<br>(事業グループ)     | 100% | —    | —   | —   | —   | —    |
| 美術館職員(施設管理部門)              | —    | 98%  | —   | —   | 2%  | —    |
| 美術館職員(学芸部門)                | —    | 100% | —   | —   | —   | —    |
| ギャラリーいなげ職員                 | —    | 100% | —   | —   | —   | —    |

美術館の学芸課に所属する職員については、展示会開催など美術の振興に関する事業に完全に従事しているという前提から、美術の振興に関する事業（公 2）に 100%の割合で配賦している。他方で、図録の販売は物品売払として整理され、美術館物品販売等事業（収 2）の収益とされているが、学芸課職員が調査研究事業の一環で図録の構成・原稿執筆・編集等に関与しているものの、上記の配賦基準上はこれが考慮されていない。たとえば、展示会に関連して購入した図録について、関係者等に配布されたものについては公 2 に属する消耗品費として処理し、残る部分については販売用の目的で購入したものとして収 2 に属する消耗品費として処理されている。しかし「仏像半島一房総の美しき仏たち」のように学芸課職員が構成・原稿執筆・編集等に関与している場合には、学芸課職員の人件費が配賦されていない。

##### 【結果】

職員人件費の配賦計算にあたっては、実態に応じ収益事業である収 2 に対して一定の配賦を行われることを要望する。

## イ. 消費税の配賦基準について（意見）【教育振興財団】

### 【現状・問題点】

教育振興財団は消費税の処理について税込方式によっており、事業費や管理費の租税公課勘定にて処理をしている。消費税は法人全体において申告及び納付することから、従事割合を基準とした配賦基準に基づき各事業へ配賦を行っている。

配賦基準は次のとおりである。

| 科目 \ 事業区分      | 公 1 | 公 2  | 公 3 | 収 1 | 収 2 | 法人会計 |
|----------------|-----|------|-----|-----|-----|------|
| 租税公課（生涯学習センター） | 90% | —    | —   | 10% | —   | —    |
| 租税公課（美術館）      | —   | 98%  | —   | —   | 2%  | —    |
| 租税公課（ギャラリーいなげ） | —   | 100% | —   | —   | —   | —    |

美術館物品販売等事業（収 2）において、事業収益として 3,427 万円（税込）が計上されていることから、すべての収益が課税取引であることを前提とすると、消費税の預かり部分は 163 万円含まれていると試算される。他方、同事業の事業費に含まれる課税取引は、大半が物品販売の原価である図録等購入費用となっていることから、人件費等非課税取引であることが明らかな取引を除いた課税取引と推測される事業費は 1,939 万円（税込）であり消費税の仮払額は 92 万円含まれると試算される。この結果、（収 2）で負担すべき消費税額は差引で正味約 70 万円存在すると試算されるが、決算上の租税公課は従事割合を基礎とした 2%の配賦により、わずか 14 万円に過ぎない状況となっている。これは、教育振興財団が採用した配賦基準が、課税取引の発生状況と大きく乖離しているためと考えられる。

また、生涯学習施設貸与事業（収 1）においては、生涯学習センターで生じた租税公課の 10%を配賦しているため、（収 2）ほどの極端な乖離は見られないものの、従事割合を基礎とした配賦計算と実際の課税取引の発生状況に少なからず乖離が生じている状況は（収 2）と同様であると推測される。

### 【結果】

租税公課（消費税）の配賦計算にあたっては、課税取引の各事業区分別の発生状況の把握は可能であると考えられることから、従事割合ではなく、実際の課税取引の発生状況を考慮した配賦基準とすることを要望する。

## ③ 理事職と事務職の兼務等について（指摘）【教育振興財団】

### 【現状・問題点】

平成 25 年度の役職員の状況によれば、常勤の理事として理事長と常務理事を置いているが、常務理事は事務局長との兼務となっている。理事が事務局職員と兼務をすることは、理事が事務局に対して発揮すべき牽制機能が低下するおそれ

があることから、可能限り解消されることが望まれるが、教育振興財団においては、次の点において問題が認められた。

教育振興財団の事務処理に関する決裁権限は決裁規程において定められている。決裁規程別表によると、人事に関する事項について次表のとおりである。

【決裁規程別表（人事に関する事項を一部抜粋）】

| 専決者<br>専決事項                                 | 常務理事 | 事務局長            | 所 長<br>(生涯学習センター<br>所長に限る。)<br>館 長 | 課 長・事務<br>長・所 長<br>(市民ギャラリー・いなげ<br>所長に限る。) | 係 長<br>主 査<br>マネージャー                |
|---------------------------------------------|------|-----------------|------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|
| (1) 休暇、欠勤、遅刻、<br>早退並びに深夜勤務及び<br>時間外勤務の制限の承認 | 事務局長 | 所 長・館 長<br>所属職員 | 課長・副館長・<br>事務長・所長補佐・<br>所属職員       | 所属職員                                       |                                     |
| (2) 週休日の振替、代休<br>日の指定及び時間外勤務<br>代休時間の指定     | 事務局長 | 所 長・館 長<br>所属職員 | 所属職員                               |                                            |                                     |
| (3) 旅行命令及びその復<br>命の受理                       | 事務局長 | 所 長・館 長<br>所属職員 | 課長・副館長・事務長・所<br>長補佐・所属職員           | 所属職員                                       | 所属職員<br>(県内又は都内で、宿泊を伴<br>わない旅行に限る。) |
| (4) 時間外勤務命令又は<br>休日勤務命令                     | 事務局長 | 所 長・館 長<br>所属職員 | 課長・副館長・事務長・所<br>長補佐・所属職員           | 所属職員                                       | 所属職員                                |
| ~~~~~ 中 略 ~~~~~                             |      |                 |                                    |                                            |                                     |
| (11) 職務に専念する義務<br>の免除                       | 事務局長 | ○               |                                    |                                            |                                     |
| ~~~~~ 以下省略 ~~~~~                            |      |                 |                                    |                                            |                                     |

【結果】

以上のとおり、事務局長の休暇や欠勤、時間外勤務等の決裁事項について、専決者は常務理事とされているものの、常務理事は事務局長との兼務となっていることから、自己決裁を容認する状況となっていた。財団によれば、事務局長である常務理事が休暇等を取得する場合には理事長の承認を得ているということであったが、実際の運用が決裁規程と異なるのであれば、決裁者を理事長にする等の見直しを図られたい。

## Ⅱ-9. 公益社団法人千葉市観光協会及び集客観光課に係る外部監査の結果

### 1. 経理的な基礎の構築状況について

#### (1) 概 要

公益社団法人千葉市観光協会（以下、「観光協会」という。）は、千葉市及びその周辺地域の産業、技術や文化、歴史等の資源等を活用して、千葉市における魅力ある観光と国際的なコンベンションの振興を図り、もって千葉市の産業と経済を活性化させるとともに、文化の向上と国際相互理解の増進に寄与することを目的として、昭和 58 年 6 月に社団法人として設立された。その後、平成 24 年 4 月より公益社団法人に移行し、現在に至っている。

|                   |                                                                                                                         |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 組織名               | 公益社団法人千葉市観光協会                                                                                                           |
| 公益法人移行年度          | 平成 24 年 4 月 1 日以降                                                                                                       |
| 住 所               | 千葉市中央区中央 2-5-1                                                                                                          |
| 事業目的<br>(定款第 3 条) | 千葉市及びその周辺地域の産業、技術や文化、歴史等の資源等を活用して、千葉市における魅力ある観光と国際的なコンベンションの振興を図り、もって千葉市の産業と経済を活性化させるとともに、文化の向上と国際相互理解の増進に寄与することを目的とする。 |
| 事業内容<br>(定款第 4 条) | (1) 観光プロモーションに関する事業<br>(2) 観光情報センターの運営に関する事業<br>(3) 千葉の農林水産物等を活用した飲食及び物品販売に関する事業<br>(4) その他この法人の目的を達成するために必要な事業         |

上記の事業内容のうち(1)及び(2)については公益目的事業に区分され、(3)及び(4)については公益目的事業のほかに収益目的事業も含まれている。

直近 3 か年の決算の概況は次のとおりである。

#### 【観光協会の決算推移】

(単位：千円)

| 貸借対照表の概要 |        |          | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|----------|--------|----------|----------|----------|----------|
| 資産の部     | 流動資産   | 現金預金     | 15,024   | 4,196    | 17,859   |
|          |        | その他流動資産  | 5,486    | 8,257    | 10,320   |
|          | 固定資産   | 特定資産     | 63,320   | 57,178   | 51,136   |
|          |        | その他の固定資産 | 2,785    | 1,804    | 9,557    |
| 負債の部     | 流動負債   |          | 18,322   | 8,197    | 28,842   |
|          | 固定負債   |          | 40,041   | 42,700   | 45,453   |
| 正味財産の部   | 一般正味財産 |          | 28,253   | 20,539   | 14,578   |

(単位：千円)

| 正味財産増減計算書の概要   |        | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|----------------|--------|----------|----------|----------|
| 経常<br>収益       | 受取会費   | 7,928    | 7,791    | 8,014    |
|                | 事業収益   | 69,389   | 68,207   | 82,517   |
|                | 受取補助金等 | 18,173   | 8,613    | 12,113   |
|                | 受取負担金  | 22,742   | 22,455   | 22,174   |
|                | 雑収益    | 586      | 794      | 265      |
|                | 経常収益計  | 118,820  | 107,860  | 125,084  |
| 経常<br>費用       | 事業費    | 90,197   | 111,059  | 127,039  |
|                | 管理費    | 36,243   | 4,514    | 4,006    |
|                | 経常費用計  | 126,440  | 115,573  | 131,045  |
| 当期経常増減額        |        | △7,620   | △7,713   | △5,961   |
| 当期経常外増減額       |        | —        | —        | —        |
| 税引前当期一般正味財産増減額 |        | △7,620   | △7,713   | △5,961   |
| 法人税、住民税及び事業税   |        | —        | —        | —        |
| 当期一般正味財産増減額    |        | △7,620   | △7,713   | △5,961   |

注：観光協会は平成 24 年 4 月に公益財団法人に移行し、平成 24 年度より新公益法人会計基準を適用している。

観光協会は、受取会費、事業収益、受取補助金、受取負担金及び雑収益等により、公益社団法人としての経理的基礎の充実を図っている。主な内容は次の表に示すとおりである。

【各収益の項目及びその内容】

| 項 目  | 内 容                                                                              |
|------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 受取会費 | 観光協会の会員からの会費                                                                     |
| 事業収益 | (1) 観光プロモーション事業<br>例えば、観光協会発行のガイドブック「千葉とっておき」やダイヤモンド富士鑑賞マップの広告協賛金による収益           |
|      | (2) 千葉の農林水産物を活用した飲食及び物品販売<br>QVC マリンフィールド内のフードコート千葉の運営や観光イベント会場での地場産品の宣伝・販売による収益 |
|      | (3) 千葉市受託収益<br>ダイヤモンド富士鑑賞マップ作成業務委託等の千葉市との随意契約による収益                               |
|      | (4) 民間受託収益                                                                       |

|       |                                        |
|-------|----------------------------------------|
|       | 千葉城さくら祭り実行委員会や千葉市民花火大会実行委員会の事務局運営業務委託料 |
| 受取補助金 | 千葉市からの補助金                              |
| 受取負担金 | 観光プロモーション事業に関する負担金                     |
|       | 観光情報センター運営に関する負担金                      |
| 雑収益   | 受取利息及びその他の雑収益                          |

経理的な基礎の構成要素である収益項目のうち、事業収益の現状については次の表に示すとおりである。

【事業収益の年度推移】 (単位：千円)

| 区 分                                            | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| (1) 観光プロモーション事業                                | 10,352   | 6,076    | 12,196   |
| (2) ツインビルレストラン                                 | 3,959    | —        | —        |
| (3) フードコート千葉                                   | 49,746   | 56,731   | 62,529   |
| (4) その他飲食及び物品販売                                | —        | 290      | 1,013    |
| (5) 千葉市受託収益                                    | —        | 189      | 648      |
| (6) 民間受託等収益                                    | —        | 4,920    | 6,129    |
| (7) その他                                        | 1,038    | —        | —        |
| (8) 事業収益計                                      | 65,097   | 68,207   | 82,517   |
| (9) 経常収益                                       | 118,820  | 107,860  | 125,084  |
| 事業収益が経常収益に占める割合<br>(8) / (9)                   | 54.8%    | 63.2%    | 66.0%    |
| 飲食及び物品販売事業が事業収益<br>に占める割合<br>((3) + (4)) / (8) | 76.4%    | 83.6%    | 77.0%    |

注：ツインビルレストランは平成 23 年 6 月をもって閉鎖している。

経常収益のうち、事業収益の占める割合は、平成 25 年度において 66.0%である。  
また、フードコート千葉及びその他飲食及び物品販売による収益が事業収益に占める割合は、平成 25 年度において 77.0%となっている。

また、受取負担金の現状については次の表に示すとおりである。

【受取負担金の年度推移】 (単位：千円)

| 区 分             | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|-----------------|----------|----------|----------|
| (1) 観光プロモーション事業 | 3,201    | 2,534    | 2,535    |
| (2) 観光情報センター運営  | 19,541   | 19,921   | 19,639   |

|                                |         |         |         |
|--------------------------------|---------|---------|---------|
| (3) 受取負担金計                     | 22,742  | 22,455  | 22,174  |
| (4) 経常収益                       | 118,820 | 107,860 | 125,084 |
| 受取負担金が経常収益に<br>占める割合 (3) / (4) | 19.1%   | 20.8%   | 17.7%   |

経常収益のうち受取負担金が占める割合は平成25年度において17.7%となっている。更に、雑収益の現状については次の表に示すとおりである。

【雑収益の年度推移】 (単位：千円)

| 区 分                          | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|------------------------------|----------|----------|----------|
| (1) 受取利息                     | 271      | 259      | 257      |
| (2) その他雑収益                   | 315      | 535      | 8        |
| (3) 雑収益計                     | 586      | 794      | 265      |
| (4) 経常収益                     | 118,820  | 107,860  | 125,084  |
| 雑収益が経常収益に<br>占める割合 (3) / (4) | 0.5%     | 0.7%     | 0.2%     |

なお、受取利息の源泉となる預金や債券等の状況は次の表に示すとおりである。

【預金等金融商品の年度推移】 (単位：千円)

| 区 分                                 |          | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| (1) 流動資産                            | 現金預金     | 15,024   | 4,196    | 17,859   |
| (2) 固定資産                            | 退職給付引当資産 | 40,041   | 42,700   | 45,453   |
|                                     | 減価償却引当預金 | 11,672   | 11,653   | 5,336    |
|                                     | 事業安定積立預金 | 11,606   | 2,824    | 346      |
| (3) 総資産                             |          | 86,616   | 71,438   | 88,874   |
| 金融商品の総資産に占める割合<br>((1) + (2)) / (3) |          | 90.4%    | 85.9%    | 77.6%    |

観光協会が保有する資産の大半は預金や公債といった金融商品により構成されており、総資産に占める割合は平成25年度末において77.6%である。

## (2) 手 続

観光協会の経理的な基礎の構築状況を監査するために、次のような監査手続を実施した。

- i 観光協会の資金運用規程、財務規程等の有無を確認した。
- ii 事業報告書、計算関係書類を閲覧した。
- iii 平成25年度における資金運用の状況に関する文書を閲覧した。
- iv 観光協会事務局へ必要と認めた質問を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を行った結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることにする。

#### ① 余裕資産の運用について（意 見）【観光協会】

##### 【現状・問題点】

預貯金等の資産については、地元金融機関の大口定期預金、県債及び市債で運用している。平成 25 年度末の資産の状況は次のとおりである。

【資産の状況】 (単位：千円)

| 科 目      | 金融商品種類    | 金額     |
|----------|-----------|--------|
| 預金       | 普通預金      | 15,379 |
|          | 定期預金      | 2,000  |
| 退職給付引当資産 | 普通預金      | 1,460  |
|          | 定期預金      | 24,000 |
|          | 債券（県債、市債） | 19,993 |
| 減価償却引当預金 | 普通預金      | 1,336  |
|          | 定期預金      | 4,000  |
| 事業安定積立預金 | 普通預金      | 346    |

観光協会は、元本保証などの安全確実な運用方法に限定して資産の運用を行っているということであった。しかし、現状では資産の運用に関する規程等は整備されていない。また、理事会での収支予算の議決にあたり重要な会計方針のなかで一括して承認を受けている状況である。

##### 【結果】

資産を運用し、安定的な運用収益を確保することや運用に係る時価変動リスク等を軽減するためには、資産の運用に係るルールを財務規程に織り込むか、資産運用に係る要綱等を制定する等、適切に資産の運用を図ることができるような仕組みを構築するよう要望する。

## 2. 財務的支援について

### (1) 概 要

#### ① 補助金交付について

所管課である集客観光課は、観光及び貿易の振興を図るため、観光協会が行う観光事業等に要する経費について、「補助金規則」及び「千葉市観光事業等補助金交付要綱」（以下、「補助金交付要綱」という。）に基づき、観光協会に対し補助金を交付している。その補助金の交付対象となる事業及び科目は次の表に示すとおりである。

【補助対象事業】

| 種 目    |             | 補助対象経費                                                   |
|--------|-------------|----------------------------------------------------------|
| 観光振興事業 | 観光協会公益事業    | 人件費、賃金、交通費、消耗品費、印刷製本費、燃料費、修理費、光熱水費、通信運搬費、委託費、賃借料、宣伝費、会議費 |
|        | 千葉県観光大会開催事業 | 消耗品費、印刷製本費、通信運搬費、委託費、賃借料                                 |

観光協会公益事業の具体的な内容は、次の表に示すとおりである。

【平成 25 年度の主な公益事業の内容】

| 分 類             | 内 容                                     |
|-----------------|-----------------------------------------|
| 観光資源開発          | 魅力的な観光ルートの開発と受入態勢の確立を目的とした「駅からハイキング」の企画 |
|                 | 着地型旅行商品づくりを目的とした日帰り観光バスツアーの企画           |
|                 | 幕張新都心におけるコミュニティーサイクルの社会実験               |
| 観光情報発信          | 千葉の夏観光写真コンクール                           |
|                 | 観光情報Web提供                               |
|                 | 観光情報冊子「千葉とっておき2014」の発行                  |
| 観光広報及び<br>観光客誘致 | ダイヤモンド富士鑑賞マップの作成                        |
|                 | 観光キャンペーンの実施                             |
|                 | 千葉城さくら祭り運営                              |
|                 | 幕張ビーチ花火フェスタ                             |
|                 | 千葉の親子三代夏祭り                              |
| 受入態勢の整備         | 観光ボランティア「ちばシティーガイド」の体験活動                |
|                 | 外国人来訪者の受入                               |
|                 | 観光関係功労者の表彰                              |
| 観光地の美化清掃        | 観光地美化キャンペーンの実施                          |
|                 | ごみ収集作業                                  |

補助金交付要綱第4条において補助金の金額は補助事業に対してその事業費の2分の1以内とし、予算の範囲内で交付するものとされている。補助金精算金額の年度推移は次の表に示すとおりである。

【補助金精算金額の推移】

(単位：千円)

| 区 分    | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|--------|----------|----------|----------|
| 受取補助金等 | 18,136   | 8,613    | 12,113   |

② 観光事業等実績報告書について

補助金の交付を受けた観光協会は、補助金交付規則及び補助金交付要綱第9条により観光事業等実績報告書（以下、「実績報告書」という。）を提出しなければならない。当該実績報告書には、「事業の効果」、「事業実績書」及び「収支決算書」を掲載する必要がある、観光協会はこれらを報告する際に、決算時に作成する事業報告書を添付している。

(2) 手 続

観光協会の財務的支援の状況を監査するために、次のような監査手続を実施した。

- i 千葉市観光事業等補助金交付要綱を閲覧した。
- ii 観光事業等補助金交付申請書を閲覧した。
- iii 実績報告書を閲覧した。
- iv 集客観光課及び観光協会事務局へ必要と認めた質問を行った。

(3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

① 運営費補助について（意 見）【観光協会】

【現状・問題点】

観光協会は補助金の一部を法人会計に計上し、運営費に充当している。その法人会計に計上した補助金の2期比較は次の表に示すとおりである。

【法人会計計上額の推移】

(単位：千円)

| 区 分                            | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|--------------------------------|----------|----------|
| (1) 法人会計計上額                    | 2,712    | 1,342    |
| (2) 受取補助金等                     | 8,613    | 12,113   |
| 法人会計計上額が受取補助金等に占める割合 (1) / (2) | 31.5%    | 11.1%    |

運営費補助金は法人の運営に要する経費を補助金以外の経常収益で賄えない場合に所管課から交付されるものであり、赤字補助金の性格を有している。本来、補助金は補助金対象事業のみに使用されるべきものであるため、観光協会としては新たな独自事業等を立案・実行することにより、運営費補助金の解消を目指し、自立性を確保することが必要である。4.(3)①に記載のとおり、観光協会は経営改善計画を作成し、新規の事業に取り組む方針であるが、経営環境の変化に対応して経営改善計画を修正していなかった。

### 【結果】

実行可能な経営改善計画を立案し、更に新たな自主事業を企画・運営する等、運営費補助金の解消を目指すよう改善されたい。

## ② 観光事業等実績報告書について（意見）【観光協会】

### 【現状・問題点】

観光協会は実績報告書における「事業の効果」等の報告において、事業報告書を添付している。主な記載内容は各事業の内容、実施日及び参加人数等である。

しかし、事業報告書の記載内容は多岐にわたるため、事業報告書から補助金交付対象事業を把握することは困難である。また、一般的に「事業の効果」とはアウトプット指標（実施実績）及びアウトカム指標（満足度指標）等として把握されるが、実施日及び参加人数等を報告するだけでは、単に事実を報告するにとどまり、補助金対象事業が効果的、効率的に実施されたかが不明である。例えば、開催回数や集客人数の目標値と比較して達成度を評価する等の自己評価を行うことが必要である。また、各事業の参加者に対して付加価値や満足度を提供できたかどうかのアンケート調査結果等を添付し、アンケート調査結果から把握した課題及び対策等についても報告する必要がある。

### 【結果】

「事業の効果」等についてアウトプット指標及びアウトカム指標等、具体的な指標を検討のうえ、報告形式を見直すよう要望する。

## 3. 所管課による補助金交付のモニタリングについて

### （1）概要

所管課は毎期、補助金交付対象の団体について、外郭団体経営評価シートを用いて経営状況等の評価を行っている。各種の指標を用いた自律性、効率性、安全性の評価、活動指標の推移、平成 25 年度の所管課による評価の状況は次に示すとおりである。

### 【評価指標の推移】

（単位：％）

| 評価指標 |         | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|------|---------|----------|----------|----------|
| 自律性  | 補助金依存率  | 13.9     | 8.0      | 9.7      |
|      | 受託事業収入率 | 8.0      | 0.2      | 0.5      |
|      | 自主事業比率  | 88.6     | 99.9     | 99.7     |
| 効率性  | 人件費比率   | 37.2     | 35.9     | 32.9     |
|      | 管理費比率   | 26.8     | 3.9      | 3.1      |
| 安全性  | 自己資本比率  | 32.6     | 28.8     | 16.4     |
|      | 流動比率    | 111.9    | 151.9    | 97.7     |
|      | 固定長期適合率 | 96.8     | 93.3     | 101.1    |

【活動指標の推移】

| 活動指標            | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|-----------------|----------|----------|----------|
| 正会員数（人）         | 725      | 721      | 706      |
| 会費収入（千円）        | 7,928    | 7,791    | 8,014    |
| 観光情報センター案内件数（件） | 79,444   | 75,241   | 78,374   |
| 市内観光客入込客数（千人）   | 21,673   | 23,711   | 23,480   |

【所管課による評価】

| 項 目        | 内 容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目に関する評価 | <p>① 経営の効率化<br/>組織管理に係る経費については改善努力が図られており、当期収益も平成 24 年度より改善しているが、市の補助を上回るものではない。このことから、事業執行についてはより高い採算性の向上が求められる。</p> <p>② 組織・運営体制<br/>組織体制については平成 23 年度以降の事業縮小により最低限の体制となっているが、今後事業の見直しを行っていくに当たっては、事業の質・量に合わせた適正な組織規模にすることも含め、総合的に運営体制の改善を実施していく必要がある。</p> <p>③ 人事・給与制度<br/>地域手当及び勤勉手当の支給を停止し、人件費の抑制に努めるとともに、退職給付引当金について積立を行うなど、十分な努力がなされていると認められる。</p> <p>④ 団体の資金運用<br/>運用の対象を限定しており、確実な資金運用を実施していると認められる。</p> <p>⑤ 経営改善計画の策定<br/>平成 25 年度に策定した経営改善計画をより実効性のあるものとするための検討を早急に行い、確実に計画を推進すべきであるとする。</p> |
| 総合評価       | 組織運営や人事面については効率化が図られているが、経営面（収益性）については未だ不十分な点があるとする。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 今後の方針      | 公益社団法人として取り組む公益事業と収益事業の精査を早急に行い、適切な組織・運営体制により計画に則った経営改善（採算性の向上、財源の確保）を確実に指導していく。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

また、所管課は補助金の交付対象となった事業の実施状況を月 2 回程度、確認している。具体的には補助金対象事業の進捗度や状況の確認、個々の業務の打合せ等である。

## (2) 手 続

所管課による観光協会への補助金交付に係るモニタリング状況を監査するために、次のような監査手続を実施した。

- i 実績報告書を閲覧した。
- ii 外郭団体経営評価シートを閲覧した。
- iii 集客観光課及び観光協会事務局へ必要と認めた質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を行った結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

### ① 所管課によるモニタリングについて（意 見）【集客観光課・観光協会】

#### 【現状・問題点】

補助金の交付は、補助金規則第 3 条の規定により、補助金の交付を受けようとする団体が交付の申請を行い、補助金規則第 6 条の交付の条件を満たした場合に交付されるものである。したがって、当然に交付側の立場である所管課は、交付した補助金が適切に運用されていることをモニタリングし、また、補助金の交付を受けた観光協会は補助金に関する運用状況を報告する義務がある。

現状では、所管課は月 2 回の状況・進捗度の確認作業及び 1 年に 1 回実施される外郭団体経営評価シートによる経営状況等の評価によりモニタリングを実施しており、観光協会は期末に観光事業等実績報告書を提出している。

しかし、外郭団体経営評価シートや観光事業等実績報告書に基づく評価は事後的な評価であり、また、月 2 回実施している確認作業の内容についても所管課としては不十分であると認識している。そこで、所管課は、観光協会の事業をより顧客満足度の高い事業にするために、観光協会に対して 1 週間に 1 回程度のミーティングを申し入れているが、未だ実現していない。

千葉市の観光地や有形・無形の地域資産をより魅力あるものにし、地域ブランドとしての価値を共に創造する主体として観光協会と所管課は重要なパートナーでなければならないと考える。

#### 【結果】

補助金の透明性を確保し、また、観光協会が補助金を効果的、効率的に活かして事業を実施するためにも、観光協会との意思疎通を高め、所管課が観光協会に対して質の高いモニタリング及び指導を徹底するよう要望する。

#### 4. マネジメント及びガバナンスの仕組みの構築状況等について

##### (1) 概 要

##### ① 経営改善計画

観光協会は平成 24 年度までの経営状況を踏まえて、公益性・効率性・自主自立の観点から、組織や業務全般について見直しを図り、自主自立した経営を目指すため、平成 25 年度から平成 29 年までの経営改善計画を策定している。その経営改善計画の概要は次の表に示すとおりである。

##### 【経営改善計画の概要】

| 大テーマ        | 小テーマ                | 主な内容                                      |
|-------------|---------------------|-------------------------------------------|
| 経営の<br>効率化  | 事業の効率化              | 事業の運営並びに実施方法についての見直し                      |
|             | 事業評価の実施             | 事務事業評価、来訪者満足度調査、活動指標によるモニタリングを活用した自己評価の実施 |
|             | 自主事業等の展開            | 自主事業や収益事業の展開                              |
| 組織・運営<br>体制 | 組織の簡素化              | 役員の人数・構成の見直し                              |
|             | 役員の登用               | 企業経営に精通した人材や団体の業務に関する専門的な知見を有する人材の登用等     |
|             | 経営責任の明確化            | 定款に規定する代表理事及び業務執行理事の職務及び権限に従い、経営責任の範囲を明確化 |
|             | 職員の雇用               | 業務の内容、性質に応じた多様な雇用形態による採用                  |
|             | 透明性の確保              | 適切な情報公開手続の実施                              |
|             | 個人情報の保護             | 個人情報の適切な管理体制の構築                           |
| 人事・給与<br>制度 | 勤労意欲を高める<br>人事・給与制度 | 適切な実績評価と昇給・給与への反映等、人事・給与制度の構築             |
|             | 給与体系                | 団体の収入を基礎とした適正な給与体系の構築                     |
|             | 退職給付引当金             | 計画的な積立て                                   |
|             | 人材育成                | 団体間の人事交流の制度化、研修の充実                        |
|             | 人材の流動化              | 職員の出向、転籍等                                 |
| 資金運用        |                     | 資金の安全確実な運用                                |

##### 【経営改善計画】（上段＝計画数値、下段＝実績）

（単位：千円）

| 経営改善の取り組み項目 | 平成<br>24 年度<br>(参考) | 平成<br>25 年度 | 平成<br>26 年度 | 平成<br>27 年度 | 平成<br>28 年度 | 平成<br>29 年度 |
|-------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 会員組織の増強等による | —                   | 100         | 150         | 200         | 300         | 450         |

|                                   |        |                  |            |            |            |            |
|-----------------------------------|--------|------------------|------------|------------|------------|------------|
| 収入拡大                              |        | 223              | —          | —          | —          | —          |
| 観光行事に係る実施体制の見直し等事業の効率化、運営経費の縮減（注） | —      | 313<br>△789      | 301<br>—   | 1,528<br>— | 2,428<br>— | 3,728<br>— |
| 幕張コミュニティー<br>サイクル運営               | —      | 800<br>1,439     | 1,200<br>— | —<br>—     | —<br>—     | —<br>—     |
| 観光情報webの<br>リニューアル・拡充             | —      | —<br>—           | 562<br>—   | 562<br>—   | 562<br>—   | 562<br>—   |
| 地場産品を活用した<br>千葉ブランド商品の推奨          | —      | —<br>—           | —<br>—     | 2,054<br>— | 2,054<br>— | 2,054<br>— |
| 観光ボランティアガイドの<br>活動促進              | —      | —<br>—           | —<br>—     | 1,369<br>— | 1,369<br>— | 1,369<br>— |
| その他の要因                            | —      | —<br>879         | —<br>—     | —<br>—     | —<br>—     | —<br>—     |
| 収支差額                              | △7,713 | △6,500<br>△5,961 | △5,500     | △2,000     | △1,000     | 0          |

注：平成27年度以降の観光行事に係る実施体制の見直し等事業の効率化、運営経費の縮減については、花火大会実行委員会に係る収入、支出を実行委員会全体の総額で表示する方法に変更している。

## ② 千葉の農林水産物を活用した飲食及び物品販売事業について

観光協会は収益事業として、千葉の農林水産物を活用した飲食及び物品販売に関する事業を行っている。具体的にはQVCマリンフィールド（以下、「球場」という。）におけるフードコート千葉を運営している。このフードコート千葉は、地産地消をキーワードに、食の安全、安心と千葉の食文化の魅力をアピールするために、千葉の農畜産物を使用したメニューを提供している。そこで、フードコート千葉の収益計上額の年度推移は次の表に示すとおりである。

### 【フードコート千葉収益計上額の推移】

（単位：千円）

| 区 分         | 平成23年度  | 平成24年度  | 平成25年度  |
|-------------|---------|---------|---------|
| フードコート千葉収益額 | 49,746  | 56,731  | 62,529  |
| 経常収益合計額     | 118,820 | 107,860 | 125,084 |
| 経常収益に対する割合  | 41.9%   | 52.6%   | 50.0%   |

フードコート千葉の収益計上額が経常収益に占める割合は平成25年度で50.0%であり、フードコート千葉の運営は観光協会にとって非常に重要である。

### ③ 日帰りバスツアーについて

千葉市内の地域資源を有効活用することにより、「魅力ある観光都市ちば」のイメージアップと来訪者の誘致を図るために、従来の観光資源に加え千葉市内に潜在する興味性の高い地域資源を活用した日帰りバスツアーを地元バス会社と共同で企画・運営している。平成 25 年度の実績及び主なアンケート集計結果は次の表に示すとおりである。

#### 【平成 25 年度日帰りバスツアーの実績】

| 区 分                   | 春の千葉めぐり                 | 秋の千葉めぐり                                    |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------------|
| 開催日                   | 4/19 (金)、25 (木)、5/1 (水) | 10/4 (金)、8 (火)、10 (木)、11 (金)、15 (火)、22 (火) |
| 収入合計 <sup>注</sup> (円) | 480,900                 | 982,280                                    |
| 客単価 (定価) (円)          | 4,200                   | 3,980                                      |
| 参加人数 (人)              | 103                     | 241                                        |
| 費用合計 (円)              | 480,900                 | 982,280                                    |

注：ツアー参加者負担金その他、観光協会及び地元バス会社の負担金が含まれている。

現状においては、参加人数が定員を下回った場合にバス代金の一部を観光協会と地元バス会社が負担している。また、参加者負担金は実費のみであるため、収入と費用とは均衡するように企画されており、利益の計上を目指していない。

#### 【日帰りバスツアーのアンケート集計結果】

| 都道府県 | 回答件数 | 割合    |
|------|------|-------|
| 千葉   | 261  | 93.5% |
| その他  | 18   | 6.5%  |
| 計    | 279  | 100%  |

| 性 別 | 回答件数 | 割合    |
|-----|------|-------|
| 女性  | 222  | 79.6% |
| 男性  | 55   | 19.7% |
| 不明  | 2    | 0.7%  |
| 計   | 279  | 100%  |

| 年 齢  | 回答件数 | 割合    |
|------|------|-------|
| 60 代 | 118  | 42.3% |
| 70 代 | 124  | 44.4% |
| その他  | 37   | 13.3% |
| 計    | 279  | 100%  |

これらバスツアーの参加者の感想としては、概ね良好ではあるものの、次に示すような批判的意見も多く見受けられた。

| 感 想                           |
|-------------------------------|
| 時間が短くゆっくり見学できなかった。            |
| 食事の量が多い（量より質を重視してほしい）。        |
| 体が不自由なため、サポートが必要だった（バリアフリー等）。 |

#### ④ 監事監査について

定款第 24 条の規定により、監事は理事の職務の執行を監査し、法令で定めるところにより監査報告を作成するものとされている。監事による監査は、会計監査と業務監査が予定されており、観光協会においては会計監査と業務監査を合わせて、2 人日で実施されている。

#### (2) 手 続

観光協会におけるマネジメント及びガバナンスの仕組みの構築状況等を監査するために、次のような監査手続を実施した。

- i 事業報告書、経営改善計画を閲覧した。
- ii 千葉県観光プロモーション【新規】事業（案）を閲覧した。
- iii フードコート千葉に関する売上実績を閲覧した。
- iv 日帰りバスツアーに関する打合せ議事録、企画書及び報告書を閲覧した。
- v 定款及び組織規程等の諸規程等を閲覧した。
- vi 集客観光課及び観光協会事務局に必要と認めた質問を行った。

#### (3) 結 果

上記の監査手続を行った結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることにする。

##### ① 経営改善計画について

平成 25 年度における収支差額は△596 万円、正味財産は 1,457 万円であり、このまま推移すると数年後には債務超過の状態になることが想定される。したがって観光協会における経理的な基礎の構築状況は決して良好とはいえず、収支の改善が必要な状況にある。各取組項目の実施状況は次のとおりである。

##### 【経営改善計画の取組状況】

| 平成 25 年度策計画<br>取組項目 | 取組前<br>(平成 24 年度) | 目 標<br>(平成 29 年度) | 現 状<br>(平成 25 年度) |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 経営の効率化              |                   |                   |                   |
| 経費の縮減策（事務費、管理費）     | 実施                | 継続                | 継続                |
| 観光イベント運営及び実施方法見直し   | 未実施               | 実施                | 一部実施              |
| 事務事業評価の実施           | 未実施               | 実施                | 未実施               |

|                     |     |    |     |
|---------------------|-----|----|-----|
| 来訪者満足度調査の実施         | 未実施 | 実施 | 未実施 |
| モニタリングを活用した自己評価     | 未実施 | 継続 | 未実施 |
| 収益事業による安定した自主財源確保   | 実施  | 継続 | 実施  |
| 新たな事業創出に関する調査研究     | 未実施 | 実施 | 検討  |
| 組織・運営体制             |     |    |     |
| 役員数の適正化             | 実施  | 継続 | 継続  |
| 職員の配置人員の適正化         | 実施  | 継続 | 継続  |
| 多様な人材を活用した役員の登用     | 実施  | 継続 | 継続  |
| 経営者の職務権限・責任の明確化     | 実施  | 継続 | 継続  |
| 有期雇用職員の有効活用         | 実施  | 継続 | 継続  |
| 適切な情報公開手続きの実施       | 実施  | 継続 | 継続  |
| 適切な個人情報管理の実施        | 実施  | 継続 | 継続  |
| 人事・給与制度             |     |    |     |
| 能力・成果に基づく人事・給与制度の導入 | 未実施 | 継続 | 未実施 |
| 給与体系の適正化（見直し）       | 実施  | 継続 | 継続  |
| 退職給付費用の適正化          | 実施  | 継続 | 継続  |
| 職員研修の充実             | 実施  | 継続 | 継続  |
| 団体間の人事交流の制度化の検討     | 未実施 | 検討 | 未実施 |
| 人材育成計画の策定           | 未実施 | 検討 | 未実施 |
| 出向・転籍による人材の有効活用     | 実施  | 継続 | 継続  |
| 勸奨退職制度の活用           | 実施  | 継続 | 継続  |
| 団体の資金運用             |     |    |     |
| 安全かつ確実な資金運用         | 実施  | 継続 | 継続  |
| 経営改善計画の策定           |     |    |     |
| 経営改善計画の策定           | 未実施 | 継続 | 実施  |

## ア. 経営改善計画の策定、評価方法について（意見）【観光協会】

### 【現状・問題点】

前述の（１）概要①経営改善計画に記載した経営改善の取組項目のうち、千葉ブランド商品の推奨は具体的な事業検討及び準備等が開始されておらず、平成27年度実施の可能性は低い状況である。また、観光ボランティアガイドの活動促進事業については、平成26年度までは具体的な活動がなされてこなかった。平成27年度事業に向けて、観光協会主導による観光ボランティアガイドの再構築と受益者負担の導入等を検討中である。

その他の項目については、年度推移に係る根拠資料等は存在していない。そも

そも計画は具体的な数値（例えば、観光情報Webへの掲載料の増加（＝@単価×件数））を見込んで算定する等の方法により策定されなければ、計画数値としての意味を持たず、目標値としての意味がない。

また、上記の経営改善計画の取組状況については、「実施」、「未実施」の状況の評価するにとどまっており、経営改善計画の達成度及び努力の過程等を適切に評価することはできない。本来であれば、各取組項目を実施した結果としてどのように改善し、どの程度改善したのかを具体的かつ定量的に把握する必要がある。

#### 【結果】

経営改善計画は本来、各種指標の重要度を検討し、その指標に係る計画数値の推移を積上げ方式により積算するよう要望する。また、経営改善計画の実績数値の年度評価においては、定量的な目標達成度評価とともに実施過程の効率性及び有効性の評価を実施するよう要望する。

### イ. 経営改善計画の進捗について（意見）【観光協会】

#### 【現状・問題点】

平成25年度における収支差額の計画値は△650万円であったのに対して、その実績は△596万円であり、赤字の計画値を下回り改善している。

しかし、平成27年度より開始予定である地場産品を活用した千葉ブランド商品の推奨及び観光ボランティアガイドの活動促進については、具体的な検討を開始しているものの、計画を実行するための準備ができておらず、現状においては平成27年度からの実行可能性が低い状況にある。これについて、観光協会の回答によると、JR千葉駅改修工事終了に伴う千葉駅前観光情報センター移転についての検討を優先的に行わなければならなかった影響によるものであるということであった。

このように、計画当初から状況が大きく変化しているにもかかわらず、観光協会は経営改善計画の大幅な見直しを行っていない。一般に、経営改善計画は状況の変化に対応して適時、適切に修正しなければ絵に描いた餅と化してしまう。

#### 【結果】

債務超過の状態を回避し、経理的な基礎を適切に構築するためには、協会を取り巻く経営環境の現状を把握したうえで、実行可能な経営改善計画へと修正するよう要望する。

### ② フードコート千葉について（意見）【観光協会】

#### 【現状・問題点】

フードコート千葉における平成25年度の売上実績等は次の表のとおりであり、観光協会は「客単価」という指標により当該売上を分析している。

【フードコート千葉売上実績】

| 月    | 売上高<br>(千円) | 入場者数<br>(人) | 1 試合平均<br>入場者数<br>(人) | 客単価<br>(円) | 1 試合平均<br>売上<br>(千円) | 試合数<br>(ゲーム) |
|------|-------------|-------------|-----------------------|------------|----------------------|--------------|
|      | (1)         | (2)         | (3)                   | (1) / (2)  | (1) / (4)            | (4)          |
| 4 月  | 8,515       | 154,755     | 14,069                | 55         | 774                  | 11           |
| 5 月  | 8,104       | 163,269     | 18,141                | 50         | 900                  | 9            |
| 6 月  | 11,180      | 236,073     | 18,159                | 47         | 860                  | 13           |
| 7 月  | 6,379       | 119,152     | 17,073                | 53         | 911                  | 7            |
| 8 月  | 12,189      | 249,851     | 20,821                | 49         | 1,015                | 12           |
| 合計   | 46,369      | 923,460     | 17,759                | 50         | 891                  | 12           |
| 前年比較 | 104.7%      | 89.8%       | 101.9%                | 116.5%     | 118.8%               | —            |
| 差額   | 2,066       | -104,791    | 331                   | 7          | 140                  | -7           |

一般的に客単価とは 1 人の顧客が店舗において商品等を購入するときに支払った金額をいう。しかし、この表において、観光協会が分析指標としている「客単価」は、「売上高」を「入場者数」で割り返したものであり、平成 25 年度では客単価は 50 円程度／人であった。しかし、ここで使用されている客単価は、入場者数に占めるフードコート千葉の利用者数の割合とフードコート千葉の利用者の平均売上高とを掛け合わせた複合指標となっているため、この表において経営状況を判断するためには、重要なデータとしての「延利用客数」が欠落している。

すなわち、「客単価」＝「売上高」／「延利用客数」×「延利用客数」／「入場者数」という計算式の右側の第 1 項と第 2 項とを一つにまとめたものである。その第 1 項が本来の意味での「客単価」であり、第 2 項は球場への入場者数に占めるフードコート千葉の利用者数の割合を表し、それぞれに経営上意味のある指標である。第 1 項はフードコート千葉の延利用客 1 人当たりの支出額を高めるためにどのように魅力ある商品を揃えるべきかを考える際のアウトプット指標となる。また、第 2 項は如何に多くの球場入者をフードコート千葉に招き入れることができるかという努力指標として利用可能である。

したがって、現在の「客単価」は、フードコート千葉の客単価の実態を表しているとは言えず、また、経営的にも活用性の高い指標でもない。効果的で、効率的な客単価の分析を行うためには、POS システム等から取得したフードコート千葉の延利用者数データが必要である。

また、フードコート千葉を利用可能な内野席のみの入場者数のデータを用いて、「利用率＝フードコート利用者数／内野席の入場者数」等の指標の分析を行うことや前年比較についても、試合数及び入場者数が減少している一方で売上高は増加し

ている理由等について、詳細に分析することで、フードコート千葉の運営に役立てることが可能となる。

更に、現状では商品別や客層別の売上に関する分析は行っていないが、POSシステム等から入手可能な様々データを活用し、人気商品や客層ごとの傾向等を分析することも有意義であると考えられる。

#### 【結果】

フードコート千葉の収益は経常収益全体の50%程度を占めており、観光協会にとって、非常に重要な事業の一つであることを重視して、これまでの分析指標を見直し、活用性の高い分析指標を考案して運営に役立てるよう要望する。

### ③ 日帰りバスツアーについて（意見）【観光協会】

#### 【現状・問題点】

地元バス会社と共同で企画・運営した日帰りバスツアーについて、アンケート集計結果より、参加者の多くは千葉県内の60代以上の高齢者かつ女性であることが分かる。しかし、開催日がすべて平日であることなどを考慮すると、これは当然の結果といえる。また、感想として挙げられている滞在時間、食事、バリアフリーの件についても、参加者の属性である年代や性別を反映したものと考えられる。

当該日帰りバスツアーの企画書によると、ターゲットの検討等は特になされていないが、企画の段階からターゲットの選定、マーケティングの検討を行えば、より年齢や性別に適した顧客満足度の高い商品を提供することができる。つまり、企画段階でターゲットを60代以上の女性に絞った場合に、参加者が求める旅行商品としては「ゆったりとした、質の高い旅行」が想定される可能性が高いものと考ええる。これを実現するためのコース選定、量より質を重視した食事及びコースに選定された施設におけるバリアフリーの状況を事前に検討できれば、今回のアンケート結果に多く記載されたような批判的意見となる事項は回避することができ、より顧客満足度の高い商品を提供できるものと考えられる。

#### 【結果】

顧客満足のためには事業にターゲットを絞り込むことは必要不可欠な要素であるため、そのターゲットの絞り込みの必要性を理解し、今後の商品企画の際には、絞り込んだターゲットに満足してもらえる企画商品内容の組み合わせを検討するよう要望する。

### ④ 自主事業の企画について（意見）【観光協会】

#### 【現状・問題点】

観光協会は上記のとおり自主事業として日帰りバスツアーの企画・運営を行っている。当該日帰りバスツアーは実費のみを参加者が負担（参加者が定員に満たない分は、観光協会と地元バス会社で負担している。）しているため、当該日帰り

バスツアー事業には収益力がない。しかし、そもそも観光協会は公益社団法人としての経理的な基礎を構築しなければならない。そのためには、様々なマーケット・リサーチやマーケティングの手法を駆使して、収益力のある自主事業を企画する必要がある。

例えば、公益財団法人ちば国際コンベンションビューロー（以下、「コンベンションビューロー」という。）は、千葉県や県内市町村、各種団体、企業、個人・ボランティアの方々とのネットワークを有し、そのネットワークを通じて、国内外の会議や展示会、インセンティブ旅行の誘致・支援等による地域振興や国際的な交流事業による国際社会との協働を図っている。観光協会としてはコンベンションビューローからインセンティブ旅行の誘致や支援の需要に係る様々な情報を常に収集し、魅力的なプランを提供する等の自主事業を立ち上げることが可能であると考える。実際、他の近隣市町村の観光協会等はコンベンションビューローとの連携により会議後の観光ツアー等（アフター・コンベンション事業といわれるもので、会議出席者等の観光要望や会議実施地及び周辺地域における観光振興等のニーズにも合致するものである。）を実施している。

このように、他の様々な団体と協働することで、将来の事業展開の幅が広がり、更には公益としての責任を果たすことにも繋がる。

#### 【結果】

公益社団法人としての経理的な基礎を構築できるように、他団体等との関係性を重視して、顧客となりうる主体にとって魅力的で千葉市特有の企画事業を新たに創出して、プロモーションすることを要望する。

### ⑤ 監事監査について（意 見）【観光協会】

#### 【現状・問題点】

監事は、理事の職務の執行を監査するために、様々な権限が付与され、また理事会への出席、報告等の義務が課されている。内閣府より公表されている「公益法人の各機関の役割と責任」においても、監事の法的な義務についても言及されており、その義務を怠った場合には損害賠償の責任が生じることが明示されている。

#### 【結果】

重要な監事監査であることを勘案して、監事監査の実施に際しては、年間監査計画（監査実施日、実施項目及び監査従事者等）等を文書で作成し、観光協会へ提出するよう要望する。そうすることにより会計監査及び業務監査が効果的、効率的に実施される計画であるかどうか、監事監査の実施に対する理解が深まるものと期待できる。

## 5. 財務諸表項目及び表示の監査結果について

### (1) 概 要

#### ① 固定資産の減価償却について

観光協会において計上されている固定資産のうち、平成 25 年度末において耐用年数が経過しているものは次の表に示すとおりである。これらの資産の償却状況は取得価額に対して 95%まで償却済みである。

##### 【耐用年数経過済固定資産】

| 区 分   | 取得年月       | 耐用年数 | 取得価額(円)<br>(1) | 期末残高 (円)<br>(2) | 未償却割合<br>(2) / (1) |
|-------|------------|------|----------------|-----------------|--------------------|
| 公用車①  | H15 年 10 月 | 5 年  | 920,612        | 46,031          | 5%                 |
| 公用車②  | H15 年 10 月 | 5 年  | 920,612        | 46,031          | 5%                 |
| 電話設備① | H18 年 8 月  | 6 年  | 350,000        | 17,500          | 5%                 |
| 電話設備② | H18 年 8 月  | 6 年  | 350,000        | 17,500          | 5%                 |
| 耐火金庫  | H1 年 9 月   | 20 年 | 210,120        | 10,506          | 5%                 |
| 冷蔵ケース | H17 年 6 月  | 6 年  | 252,000        | 12,600          | 5%                 |
| 製氷機   | H20 年 4 月  | 4 年  | 363,300        | 18,165          | 5%                 |

#### ② 棚卸資産の管理について

前述のとおり観光協会はフードコート千葉を運営している。フードコート千葉には、食材、アルコールを含めたドリンク類及び調味料など約 200 品目の棚卸資産がある。棚卸資産の金額の推移は次の表に示すとおりである。

##### 【期末商品棚卸高推移】

(単位：千円)

| 区 分     | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 | 平成 26 年<br>9 月末時点 |
|---------|----------|----------|----------|-------------------|
| 期末商品棚卸高 | 1,080    | 1,408    | 1,637    | 1,008             |

観光協会は毎年 3 月末及び 9 月末の年 2 回の实地棚卸をフードコート千葉の責任者が 1 人で行っている。なお、日常業務においては、商品の受払簿等の記帳はしておらず、在庫が少なくなった場合にフードコート千葉の責任者が発注を行っている。

### (2) 手 続

観光協会に対する固定資産、棚卸資産の状況を監査するために、次のような監査手続を実施した。

- i 固定資産台帳を閲覧・分析した。
- ii 平成 26 年 9 月 30 日現在の商品棚卸集計表を入手し、平成 26 年 10 月 1 日に現地にてテストカウントを実施した。

iii 集客観光課及び観光協会事務局に必要と認めた質問を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を行った結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることとする。

#### ① 固定資産の減価償却について（指 摘）【観光協会】

##### 【現状・問題点】

観光協会は耐用年数が経過している固定資産について残存価額を取得価額の95%としている。しかし、平成19年度税制改正において、減価償却における償却限度額、残存簿価は以下のように改正されている。

すなわち、平成19年3月31日以前に取得した減価償却資産で、そのよるべき償却方法として旧定額法、旧定率法等を採用している建物等の有形減価償却資産については、前事業年度までの各事業年度においてした償却の額の累積額が取得価額×95%（償却可能限度額）に到達している場合には、その到達した事業年度の翌事業年度以後において、次の算式により計算した金額を償却限度額として、残存簿価1円まで償却することができる（法人税法施行令48、61）。

償却限度額＝（取得価額－取得価額×95%－1円）×各事業年度の月数／60

つまり、減価償却累計額が取得価額の95%に到達した事業年度の翌事業年度以後において、残存簿価1円となるまで5年間で均等償却できる。また、平成19年4月1日以後に取得をされた減価償却資産については、償却可能限度額（取得価額の95%相当額）及び残存価額が廃止され、耐用年数経過時点に残存簿価1円まで償却できる（法人税法施行令48の2、61）。

##### 【結果】

平成19年3月31日以前に取得した減価償却資産の期末残高（168,333円）については、平成26年度以降5年間で償却し、平成19年4月1日以後に取得した減価償却資産については平成26年度に残存簿価1円まで償却するよう改善されたい。

#### ② 期末棚卸資産について（意 見）【観光協会】

##### 【現状・問題点】

平成26年10月1日にフードコート千葉において、テストカウントを行った結果、商品棚卸集計表No.53のモヒート（アルコール飲料）について、以下のような結果となった。なお、平成26年9月30日の実地棚卸から平成26年10月1日のテストカウントまでの間に、在庫の移動は一切ないという回答を得ている。

##### 【商品棚卸集計】

| No. | 商品名  | 単位 | 単価   | 棚卸数量 | 棚卸金額    | テストカウント時数量 |
|-----|------|----|------|------|---------|------------|
| 53  | モヒート | 1本 | 195円 | 130本 | 25,350円 | 122本       |

実地棚卸時に作成された商品棚卸集計表とテストカウント時では8本の差異が発生した。調査の結果、原因はカウント誤りということであった。実地棚卸高の

カウントや集計を誤った場合、貸借対照表における期末商品棚卸高の金額が誤りとなり、その結果、正味財産増減計算書の事業費の金額も誤りとなるため、期末における実地棚卸は誤りが発生しないよう適切な方法で実施される必要がある。

まず、フードコート千葉の日常業務においては、商品の受払簿等の記帳はしておらず、実地棚卸はフードコート千葉の責任者が1人で行っているため、以下のような問題がある。

- i 実地棚卸を1人で行った場合にはカウント誤りが発生する可能性がある。
- ii 実地棚卸時にあるべき数量等を把握できない。
- iii あるべき数量が不明なため実地棚卸でカウントした数量の正確性を検証できない。
- iv 貸借対照表等の財務諸表に計上される繰越商品の金額の正確性にリスクがある。
- v 従業員等による資産の横領等の不正の機会を与える。

商品の中には紙カップ等の日常的なカウントが困難なものも存在するが、主要な商品についてはPOSシステムにて正確な払い出し数量を把握することは可能であると考えられるため、棚卸時点であるべき数量を把握することが必要である。

次に、実地棚卸の方法は、カウント誤りを防ぐためにも、2人1組で実施することが必要である。ここで、実地棚卸の結果、あるべき数量とカウント結果に差異がある場合には早急に原因を調査すべきである。

更に、カウント誤りを防ぐためには店内の日頃の整理整頓も重要な要素となる。

#### 【結果】

棚卸資産に係る受払簿の記帳、適切な実地棚卸の実施方法及び整理整頓の徹底について改善するよう要望する。

## 6. 千葉市における観光資源の棚卸及びそのブランド化について

### (1) 概 要

観光協会は観光資源の開発及び活用について、千葉市の観光イメージを発信できる地域や誘客が期待できる3つの重点エリアを中心に、新たな観光資源の開発、効果的・戦略的な情報提供及び受入体制の強化を重点施策として取り組んでいる。具体的な内容は次の表に示すとおりである。

#### 【重点エリア】

| 区 分         | エ リ ア                                | 特 徴                                                                                |
|-------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 都市観光<br>エリア | 千葉都心、幕張新都心<br>及び蘇我副都心を中心と<br>したベイエリア | 都市的魅力を有し、新しい都市観光レ<br>クリエーション活動が盛んであること<br>から、同エリアのポテンシャルを活かし<br>ながら、都市観光の推進拠点として市民 |

|               |                     |                                                                             |
|---------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|               |                     | をはじめ周辺から誘客を図る                                                               |
| 田園観光<br>エリア   | 千葉市の東部から南部          | 緑豊かな丘陵地や水田等からなる田園環境の持つ魅力を積極的にPRし、市民をはじめ周辺から誘客を図り、自然体験等を通じて都市住民と農家との相互交流を活性化 |
| 観光振興<br>補完エリア | 千葉市は観光資源、施設が点在している。 | 観光振興を補完するエリアとして、資源、施設相互のネットワーク化と利用促進を図る                                     |

#### 【重点施策】

| 施 策        | 内 容             |
|------------|-----------------|
| 観光資源の開発    | 歴史、文化の掘り起し      |
|            | 食（郷土料理、土産）の開発   |
|            | 体験観光の開発         |
|            | 観光ルートの開発        |
| 観光情報の収集・発信 | 観光情報のネットワーク構築   |
|            | 観光情報発信の高度化      |
|            | 観光写真等の貸出素材の整備   |
|            | スポーツ観戦の支援       |
|            | 広域観光の推進         |
| 観光客受入体制の整備 | 観光情報センターの充実     |
|            | 来訪者へのホスピタリティの向上 |
|            | 観光ボランティアガイドの活用  |
|            | 美化環境づくりの推進      |

また、平成 14 年 3 月に平成 27 年度を目標とした観光コンベンション振興計画を作成しており、この際に各分野（例えば寺社・仏閣及び博物館等）の千葉市内の観光資源・施設を棚卸しし、リスト化している。なお、平成 14 年 3 月以降の観光資源のリストは新たに作成しておらず、随時、観光協会のホームページに情報を更新している。

#### （２）手 続

観光協会に対する観光資源の把握・管理状況を監査するために、次のような監査手続を実施した。

- i 観光コンベンション振興計画の全体像に係る資料（平成 14 年 3 月作成）一式を閲覧した。

- ii 観光協会のホームページを閲覧した
- iii 集客観光課及び観光協会事務局に必要と認めた質問を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を行った結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

#### ① 観光資源の棚卸について（意 見）【観光協会】

##### 【現状・問題点】

千葉市が保有する観光資源の棚卸について、平成 14 年 3 月に観光資源のリストを作成し、その後は随時、観光協会のホームページに情報を更新しているという回答を観光協会から得ている。そこで、当該ホームページにアクセスし、例えば「サイクリング」と検索したところ、該当したのは「自然の恵みを満喫するコース」1 件のみであった。このコースはサイクリングコースではなく、観光コースの 1 つとして紹介されたものであるが、このコースに含まれる昭和の森の一部にサイクリングコースが存在することがわかった。しかし、平成 14 年 3 月作成の観光資源リストには、昭和の森のサイクリングコースの他に花見川サイクリングコース、泉自然公園サイクリングコースが存在しており、ホームページで提供している情報がサイクリングをしたいと考える顧客の期待に十分応えていないものとする。

また、観光資源のリストは様々な観光プランを企画するために必要不可欠であるが、ホームページだけの管理では、観光資源の可視化ができず、魅力的な企画ができない可能性がある。

##### 【結果】

観光資源の棚卸を行い、その網羅性を確保してデータベース化等を行い、提供情報の新鮮度に常に意を用いることが重要であり、顧客にとって魅力的で千葉市に特有な観光資源に係る事業企画に活用されるよう要望する。

#### ② 他団体が管理している観光資源の活用について（意 見）【観光協会】

##### 【現状・問題点】

上記①で言及した花見川サイクリングコースや稲毛民間航空記念館等は公益財団法人千葉市みどりの協会の管理であり、また、稲毛地区に点在する、旧き良き千葉の面影、例えば、旧神谷伝兵衛稲毛別荘や愛新覚羅溥傑夫妻のゆかりの家等は公益財団法人千葉市教育振興財団の管理であり、千葉市に点在する観光資源は、他の団体等により管理されている場合が多い。

管理団体とは観光協会会員としての関係性を有しているが、それらの管理団体との連携については、実質的には観光協会の担当者と管理団体の担当者との関係性に依存しており、これらの観光資源を有効活用できるかどうかに関して、組織的に企画提案をしたり、共同でプロモーションを行ったりしているわけではない。つまり、観光協会の事業に理解が深い相手方の担当者に変更になった場合等には、管理

団体等との関係性が希薄となる可能性がある。

**【結果】**

管理団体との連携を図ることは、観光資源の有効活用や新たな企画の発掘にとって非常に重要であると考えられるため、定期的なコミュニケーションの機会を設けることや他団体からの提案を受け入れる仕組みを整備すること等、観光資源に係る他の管理団体との連携を図るよう要望する。

**③ 観光資源を千葉ブランド化するために（提 案）【観光協会】**

**【現状・問題点】**

このような観光資源は歴史的、文化的及び習俗的等の価値を有し、有形・無形の資産としてブランド化することができる価値を有する。たとえば、無形資産の典型例は冬の空気が澄み切った日に、昔から東京湾を超えて富士山が見えるスポットがあり、現在も千葉市の観光スポットのひとつとして位置付けられている。世界遺産指定という社会的文脈の中で江戸時代からの風景画に描かれた富嶽百景と千葉をどのように結び付けるかの企画力が問われているものとする。

富士山が見えるスポットに限らず、千葉市が要する観光資源は社会的な文脈の中で、市民や市外、国外の方々に共感を持って体験していただく有形・無形の資産として、再定義する必要がある。その作業を行うのは、市集客観光課を中心として観光協会も含めて、統合的なマーケティング・コミュニケーションを展開し、千葉市の観光資源を地域資産としてブランド化することを目指すことに異論はないものとする。様々な観光資源の様々な管理主体と外郭団体等連絡協議会等の場や特別に会議等を設定して、ブランド化のための企画会議を実施することも観光協会の役割のひとつと認識する必要がある。

**【結果】**

このような役割を有する観光協会は、千葉の観光資源を地域資産としてブランド化する“地域ブランド化”団体として再生することを願うものである。

## Ⅱ-10. 公益社団法人千葉市シルバー人材センター及び高齢福祉課に係る外部監査の結果

### 1. 経理的な基礎の構築状況について

#### (1) 概 要

公益社団法人千葉市シルバー人材センター（以下、「シルバー人材センター」という。）は、定年退職者等の高齢者の希望に応じた臨時的かつ短期的な就業またはその他の軽易な業務に係る就業の機会を確保し、当該高齢者に対して組織的に提供することなどにより、その能力を生かした就業その他の多様な社会参加活動を援助して、当該高齢者の生きがいの充実と福祉の増進を図るとともに、活力ある地域社会づくりに寄与することを目的として、昭和 63 年 4 月 1 日に前身の千葉市高齢者生きがい事業団からの移行により社団法人として設立された。その後、平成 24 年 4 月 1 日に公益社団法人に移行して現在に至っている。シルバー人材センターの概要は次に示すとおりである。

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 組織名               | 公益社団法人千葉市シルバー人材センター                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 公益法人移行年度          | 平成 24 年 4 月 1 日以降                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 住 所               | 千葉市中央区末広 3 丁目 17 番 15 号                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 事業目的<br>(定款第 3 条) | 定年退職者等の高齢者の希望に応じた臨時的かつ短期的な就業又はその他の軽易な業務に係る就業の機会を確保し、及びこれらの者に対して組織的に提供することなどにより、その能力を生かした就業その他の多様な社会参加活動を援助して、これらの者の生きがいの充実と福祉の増進を図るとともに、活力ある地域社会づくりに寄与することを目的とする。                                                                                                                                                                                              |
| 事業内容              | <p>高齢者の臨時的かつ短期的な就業又はその他の軽易な業務に係る就業、及びその他の社会参加活動を推進する事業を行っており、当該事業は以下の 4 つの事業で構成されている。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 雇用によらない臨時的かつ短期的な就業又はその他の軽易な業務に係る就業機会の提供</li> <li>2. 雇用による臨時的かつ短期的な就業又はその他の軽易な業務に係る就業機会の提供</li> <li>3. 臨時的かつ短期的な就業又はその他の軽易な業務に係る就業に必要な知識及び技能を付与するための講習</li> <li>4. 上記 1～3 の事業を推進するための諸活動、及びその他の社会参加活動を推進するための諸活動</li> </ol> |

シルバー人材センターが行っている上記の事業は公益目的事業に区分され、収

益事業は行っていない。直近３カ年の決算の概況は次のとおりである。

【シルバー人材センターの決算推移】

(単位：千円)

| 貸借対照表の概要   |          |          | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 資産<br>の部   | 流動<br>資産 | 現金預金     | 14,735   | 15,535   | 8,838    |
|            |          | その他流動資産  | 82,349   | 83,840   | 95,591   |
|            | 固定<br>資産 | 基本財産     | —        | —        | —        |
|            |          | 特定資産     | 159,894  | 165,216  | 178,168  |
|            |          | その他の固定資産 | 6,597    | 4,294    | 2,004    |
| 負債<br>の部   | 流動負債     |          | 96,368   | 95,489   | 96,486   |
|            | 固定負債     |          | 136,981  | 141,977  | 150,631  |
| 正味財<br>産の部 | 指定正味財産   |          | 10,972   | —        | —        |
|            | 一般正味財産   |          | 19,254   | 31,419   | 37,485   |

(単位：千円)

| 正味財産増減計算書の概要       |                |         | 平成 23 年度  | 平成 24 年度  | 平成 25 年度  |
|--------------------|----------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| 一般<br>正味財産<br>増減の部 | 経常<br>収益       | 基本財産運用益 | —         | —         | —         |
|                    |                | 特定資産運用益 | —         | —         | —         |
|                    |                | 事業収益    | 1,043,901 | 1,025,934 | 1,042,623 |
|                    |                | 受取会費    | 5,625     | 5,666     | 5,497     |
|                    |                | 受取補助金等  | 129,277   | 121,512   | 130,753   |
|                    |                | 諸収益     | 58        | 26        | 16        |
|                    |                | 経常収益計   | 1,178,863 | 1,153,139 | 1,178,889 |
|                    | 経常<br>費用       | 事業費     | 1,168,128 | 1,011,402 | 1,158,150 |
|                    |                | 管理費     | 19,377    | 144,131   | 17,852    |
|                    |                | 経常費用計   | 1,187,505 | 1,155,533 | 1,176,002 |
|                    | 当期経常増減額        |         | △8,642    | △2,393    | 2,887     |
|                    | 当期経常外増減額       |         | 3,179     | 3,585     | 3,179     |
|                    | 税引前当期一般正味財産増減額 |         | △5,463    | 1,191     | 6,066     |
|                    | 法人税、住民税及び事業税   |         | —         | —         | —         |
|                    | 当期一般正味財産増減額    |         | △5,463    | 1,191     | 6,066     |
| 指定<br>正味財産<br>増減の部 | 基本財産運用益        |         | —         | —         | —         |
|                    | 一般正味財産への振替額    |         | —         | —         | —         |
|                    | 当期正味指定財産増減額    |         | —         | —         | —         |

注：シルバー人材センターは平成 24 年 4 月に公益社団法人に移行し、平成 25 年度から新公益法人会計基準を適用している。このため、上表の平成 23 年度及び平成

24年度の正味財産計算書の概要は新公益法人会計基準を適用したものとして記載している。

シルバー人材センターは、事業収益、受取補助金及び会費収入等により、公益社団法人としての経理的な基礎の充実を図っている。しかし、シルバー人材センターは十分な自己収益を確保できていないため、補助金に依存した経営を継続している状況にあり、経理的な基礎が十分には構築することができていない。経理的な基礎の各収益項目のうち、保有財産の運用収益の確保の状況については、次の推移表に示すとおりである。シルバー人材センターは公益社団法人であるため基本財産がなく、いずれの年度も運用収益はほぼゼロである。

【基本財産等の余裕資金運用収益の年度推移】 (単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                             | 平成 23 年度    | 平成 24 年度    | 平成 25 年度    |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| (1) 基本財産運用益                           | —           | —           | —           |
| (2) 受取利息                              | 6           | 1           | 0           |
| (3) 経常収益計                             | 1, 178, 863 | 1, 153, 139 | 1, 178, 889 |
| 運用益が経常収益に占める割合<br>{ (1) + (2) } / (3) | 0.00%       | 0.00%       | 0.00%       |

他方、運用収益の源泉となる保有財産の状況は次の表に示すとおりである。

【預金等金融商品の年度推移】 (単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                                   |            | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|---------------------------------------------|------------|----------|----------|----------|
| (1) 流動資産                                    | 現金預金       | 14, 735  | 15, 535  | 8, 838   |
| (2) 基本財産                                    | 普通預金等      | —        | —        | —        |
| (3) 特定資産                                    | 退職給付引当資産   | 96, 669  | 107, 044 | 121, 185 |
|                                             | 減価償却引当資産   | 5, 100   | 5, 140   | 5, 183   |
|                                             | 財政運営資金積立資産 | 58, 124  | 53, 031  | 51, 800  |
| (4) 資産合計                                    |            | 263, 577 | 268, 886 | 284, 603 |
| 金融商品が総資産に占める割合<br>{ (1) + (2) + (3) } / (4) |            | 66.25%   | 67.22%   | 65.71%   |

シルバー人材センターが保有する金融商品の大半は預金であり、特定資産についても全額預金で保有している。金融商品が総資産に占める割合はほぼ同水準で推移しており、平成 25 年度では 65.71%である。

事業収入の状況は次の表に示すとおりである。

【事業収入の年度推移】

(単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                            | 平成 23 年度  | 平成 24 年度  | 平成 25 年度  |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| (1) 受託事業収益                           | 1,035,130 | 1,018,033 | 1,035,191 |
| (2) 独自事業収益                           | 8,567     | 7,685     | 7,219     |
| (3) 労働者派遣事業受託収益                      | 204       | 216       | 211       |
| (4) 経常収益計                            | 1,178,863 | 1,153,139 | 1,178,889 |
| 事業収入が経常収益に占める割合<br>{(1)～(3)合計} / (4) | 88.55%    | 88.97%    | 88.44%    |

シルバー人材センターの経常収益のうち事業収入が占める割合は、毎年度ほぼ同水準で推移しており、平成 25 年度においては 88.44%である。

(1) 受託事業収益は公共・民間を問わず発注者から得る収入であり、シルバー人材センターの事業収入の 99%超を占めている。この中には千葉市からの受託事業収入も含まれている。(2) 独自事業収益は、シルバー人材センターが独自事業として実施している学習教室及びパソコン教室による受講生からの収入であり、事業収入の 1%に満たない。(3) 労働者派遣事業受託収益は、会員を対象とした一般労働派遣を行った際の収入であるが、事業収入に占める割合は非常に低く、平成 25 年度においては 0.02%にすぎない。なお、高年齢退職者を対象とした有料職業紹介事業（高齢者等の雇用の安定等に関する法律第 42 条第 2 項）についても、平成 26 年度から定款を変更して実施できる体制を整えているが、監査実施時点では実績がない状況である。

(2) 手 続

シルバー人材センターについて、その経理的な基礎についての検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i 経営改善計画、事業計画、事業報告書を査閲した。
- ii 公益認定における移行認定申請書（別紙）を査閲した。
- iii 決算報告書を査閲した。
- iv シルバー人材センターのホームページ等を閲覧した。
- iv 指定都市シルバー人材センターの状況に関する資料を閲覧した。
- v 事務局へ必要と認めた質問を行った。

(3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

① 保有資産の運用と運用方針について（意 見）【シルバー人材センター】

【現状・問題点】

シルバー人材センターは、総資産のうち金融商品を 7 割弱程度保有している。

平成 25 年度におけるシルバー人材センターの特定資産は、1 億 7,817 万円であり、その大半を普通預金で保有しているため、運用収益はほとんどない。平成 25 年度の特定資産の状況は次のとおりである。

【平成 25 年度の特定資産の状況】

| 項 目  | 内 容        | 運用の種類 | 平成 25 年度<br>期末残高 | 平成 25 年度<br>運用収益 |
|------|------------|-------|------------------|------------------|
| 特定資産 | 退職給付引当資産   | 普通預金  | 121,185 千円       | 0 千円             |
|      | 減価償却引当資産   | 普通預金  | 5,183 千円         | 0 千円             |
|      | 財政運営資金積立資産 | 普通預金  | 51,800 千円        | 0 千円             |

特定資産のうち財政運営資金積立金については、事業運営上の運転資金として利用しているため普通預金として保有することになるが、退職給付引当資産と減価償却引当資産についても当面の資金需要に関係なく普通預金で運用している。シルバー人材センターの事務局は、運用リスクを考慮して安全確実な資産で保有する方針をとっているということであった。しかし、これらの引当資産については、少なくとも元本返還が原則として確保でき、必要時期に資金化できる定期預金等で運用し、少しでも運用益の確保に努める必要がある。また、退職給付引当資産については法人が継続する限り支給対象の全職員が一斉に退職することは想定し得ないと考えられる。

【結果】

将来の資金需要及び運用対象資産の運用リスクを考慮したうえで、退職給付引当資産のうち一定割合については国債や市債などの投資有価証券による運用についても検討するよう要望する。

また、シルバー人材センターは、資産の運用に関する明確な規定が存在しないため、次のような内容を含んだ資産運用ルールを規程等で設定し、これに従って適切に運用するように要望する。

- i 資産は、預金や安全性の高い国債・公債等の投資有価証券で運用すること。
- ii 投資有価証券を取得するにあたっては、競争入札や見積合せ等で複数の金融機関等から見積り等を徴取し、実質利回りが最も高い債券で運用すること。

② 寄附金について（意 見）【シルバー人材センター】

【現状・問題点】

シルバー人材センターは公益法人としての経理的な基礎を強化する積極的な取り組みが求められている状況にあるが、寄附金収入を獲得していない。寄附金収入は「民による公益」の増進活動を支える収益となることが期待されているため、例えば、シルバー人材センターのホームページ等広報媒体において寄附金の

募集情報をより効果的に掲載することが考えられる。寄附金の拠出者は拠出先の設立目的や事業内容、簡潔・明瞭な財務内容等を寄附金拠出の意思決定情報として必要としているが、ホームページには寄附金募集の情報は見当たらない。また、ホームページで定款（第3条：目的、第4条：事業）、事業計画書・予算書、事業報告書・決算書等の情報を入手することはできるが、寄附金拠出に十分なインセンティブを与える魅力的な情報が掲載されているとは言い難い。

寄附金拠出を促す要因には様々なものがあるが、一つには、公益認定制度の特徴として、寄付者への税制上の優遇制度を広くPRすることが考えられる。すなわち、公益認定取得後の法人は特定公益増進法人とされたため、寄附金の損金算入が容易となった点は寄附金拠出のインセンティブとなる。また、シルバー人材センターが実施する主要な事業の社会的な意義をより具体的に情報発信することも重要である。例えば、シルバー人材センターが実施した高齢者への就業機会の提供等の活動状況について、会員や利用者等の生の声を含めるなど、簡潔・明瞭に成果情報を積極的に発信すべきである。

#### 【結果】

寄附金は公益認定制度の根幹ともいえるものであり、積極的に寄附金を募集する取組みを行うよう要望する。

### ③ 会費収入について（意見）【シルバー人材センター】

#### 【現状・問題点】

シルバー人材センターは、会員から年額1,800円の会費を収受し、受取会費に計上している。受取会費と会員数の推移は次の表のとおりである。

#### 【受取会費と会員数の推移】

| 項目 \ 年度                      | 平成23年度    | 平成24年度    | 平成25年度    |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| (1) 受取会費（千円）                 | 5,625     | 5,666     | 5,497     |
| (2) 会員数（期末日人数）               | 3,026     | 2,967     | 2,795     |
| (3) 経常収益計（千円）                | 1,178,863 | 1,153,139 | 1,178,889 |
| 受取会費が経常収益に占める割合<br>(1) / (3) | 0.48%     | 0.49%     | 0.47%     |

受取会費及び受取会費が経常収益に占める割合は、毎年度ほぼ同水準で推移している。平成25年度の受取会費が経常収益に占める割合は0.47%であり、非常に低い。シルバー人材センターは補助金に依存していることから、自己収益の確保が求められている。

会費収入の拡大は、会員数の拡大、年会費の増額及び未納会費の回収の3つが考えられ、それぞれ検討が必要である。まず、会員数の拡大はシルバー人材センターの公益目的の達成のための大きな課題でもあるが、会員数は第3次経営計画

での目標に反して減少の傾向にある。確かに高齢者の再雇用など国の政策の影響もあり高齢者の社会参加は多様化しており、会員拡大は難しい状況にあることは理解できる。しかし、現在の会員拡大のための活動としては各種市政イベントへの参加、会員によるポスティング活動及びホームページ等による広報活動の実施にとどまっており、より戦略的な施策の立案・実施が求められている。例えば、千葉市の高齢者の様々な情報や就業機会の情報について、町内会等の役員会や総会の理解を頂いてその役員会等に出席し説明する機会を得ることで、より積極的に高齢者の就業意欲等の情報を収集し分析することが期待できるものとする。そうすることで、潜在的な会員の労働能力と発注者である公共、民間企業や家庭の需要との適切なマッチングを実現できる可能性がある。魅力的な就業機会の創出と有効な広報活動は会員拡大に大きく貢献するものとする。

また、年会費について、現状では1人当たり年額1,800円のまま据え置かれており、見直しがなされていない。他の政令指定都市のシルバー人材センターでは、通常、年会費は1,000円から3,000円の間の金額として設定されており、千葉市シルバー人材センターの年会費が特段低い金額で設定されているわけではない。また、会費を増額した場合、会員希望者の減少や会費の回収率の低下を招く可能性があり、結果として会費収入が十分に増加しないことも考えられる。しかし、運営費補助を受け、広く一般の市民に実質的な負担を強いている状況を考慮すると、会員に対して法人の存在意義や目的等をより積極的に訴え、会費増額についても理解を求める努力は必要であるとする。

「② 寄附金について（意見）」で記載したとおり、寄附金の獲得努力を行う必要があるが、会員はシルバー人材センターの活動の結果として直接的に就業機会の提供を受ける者であり、また、シルバー人材センターの活動意義や事業目的をより理解できる立場にあるため、一般に寄附金を求める以上に会員に対して会費収入の獲得努力を行うべきであるとする。なお、定款第5条において、会員は「センターの目的に賛同し、その事業を理解している」者とされ、シルバー人材センターは会員になる者に対してこの要件について賛同を求めており、会員はセンターの活動意義や事業目的について理解していることが前提となっている。

さらに、会費収入の拡大についての検討にあたっては、現状では一部未納となっている会費の回収率の向上についても十分な検討を行う必要がある。会費の回収率の向上に関するマネジメントについては「5. マネジメント及びガバナンスの仕組みの構築状況等について」においても意見を述べる。

## 【結果】

会費収入の拡大のために潜在的な会員のニーズを把握して、シルバー人材センターとしての事業による対応を可能にし、魅力ある法人であることをホームページ等により発信していくよう要望する。

## 2. 財政的支援について

### (1) 概 要

#### ① 補助金交付について

シルバー人材センターは、「千葉市補助金等交付規則」及び「千葉市シルバー人材センター運営事業等補助金交付要綱」（以下、「補助金交付要綱」という。）に基づき、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（平成 46 年法律第 68 号）の趣旨に則り、高年齢者の就業機会の確保、生きがいの充実、健康と福祉の増進を図ることを目的として、千葉市（高齢福祉課）から補助金の交付を受けている。また、シルバー人材センター事業は国庫補助事業とされており、千葉県のシルバー人材センター連合を通じて国からの国庫補助金の交付を受けている。

千葉市からの補助金の交付の対象となる経費は次の表に示すとおりである。

#### 【補助対象経費】

| 種 別                  | 補助対象経費                                                                                  |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 人件費                  | 人件費（職員基本給、職員特別手当、職員諸手当、法定福利費、福利厚生費、役員報酬）<br>投資活動支出、退職給与引当資産                             |
| 管理費                  | 修繕費、光熱水費、賃借料、租税公課、委託費、支払手数料、会議費、負担金、旅費交通費、雑支出                                           |
| 事業費                  | 臨時雇賃金、会議費、旅費交通費、通信運搬費、什器備品費、消耗品費、修繕費、印刷製本費、賃借料、保険料、諸謝金、租税公課、委託費、教材費、訓練委託費、作業適応訓練費、法定福利費 |
| その他市長が特に必要かつ適当と認めた経費 |                                                                                         |

千葉市からの補助金の額は、補助対象経費の総額から当該事業に充てるべき国庫補助金収入及び自主財源等を差し引いた額とされ（補助金交付要綱 別表）、また、補助金の金額は予算の範囲内とする（補助金交付要綱第 1 条）ものとされている。正味財産増減計算書に計上した受取補助金等の推移は次表に示すとおりである。

#### 【受取補助金等の推移】

（単位：千円）

| 区 分                            | 平成 23 年度  | 平成 24 年度  | 平成 25 年度  |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| (1) 受取連合交付金                    | 9,900     | 9,900     | 8,700     |
| (2) 受取市補助金                     | 119,377   | 111,612   | 122,053   |
| (3) 受取補助金等の合計額                 | 129,277   | 121,512   | 130,753   |
| (4) 経常収益の合計額                   | 1,178,863 | 1,153,139 | 1,178,889 |
| 受取市補助金が経常収益に占める割合<br>(1) / (3) | 10.13%    | 9.68%     | 10.35%    |

(注1) 各年度の千葉市から交付を受けた補助金には、過年度退職給付引当資産分 3,179 千円が含まれているが、当該補助金は正味財産増減計算書において経常外収益として取り扱い、上表の(2)受取市補助金には含めていない。

(注2)(1) 連合交付金は、国からの国庫補助金の受取金額である。

## ② 実績報告書について

補助金の交付を受けたシルバー人材センターは、補助金交付要綱第10条に基づいて、決められた様式によりシルバー人材センター運営事業等補助金実績報告書(以下、「実績報告書」という。)を提出しなければならない。シルバー人材センターは、実績報告書を提出する際に、運営事業等収支決算書、運営事業等報告書を添付している。

## (2) 手 続

シルバー人材センターの財務的支援の状況を監査するために、次の監査手続を実施した。

- i シルバー人材センター補助金交付要綱を閲覧した。
- ii シルバー人材センター運営事業等補助金交付申請書・交付決定通知書や補助金精算に係る決裁書類を閲覧した。
- iii 実績報告書を閲覧した。
- iv 補助対象経費精算表を閲覧した。
- v 所管課及び事務局へ必要と認めた質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を行った結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

### ① 事業費補助と運営費補助の峻別について (意 見)【シルバー人材センター】 【現状・問題点】

市からの補助金は、予算の範囲で補助対象経費から国庫補助金収入及び自主財源等を差し引いた額で交付される。補助対象経費には管理費も含まれており、事業費補助だけではなく運営費補助の性質も含まれている。運営費補助金は法人の運営に要する経費を補助金以外の経常収益で賄えない場合に交付されるものであり、赤字補助金の性質をもつ。このため、運営費補助金は自主財源の確保等により解消が求められるものであり、事業費補助金とは明確に区別されなければならない。この点、シルバー人材センターは平成25年度の補助対象経費精算表において補助金執行額を補助対象科目別に算定しているが、法人会計に計上している管理費にも補助金が充当されている。補助金が充当される対象経費は明確であるものの、公益目的事業会計に充当されているのか法人会計に充当されているのかは明確ではない。

## 【結果】

両者を明確に区分し、法人会計に充当される補助金については運営費補助金として適切な金額で把握するとともに、運営費補助金については自主財源等の確保により一層の解消又は削減努力をするように要望する。なお、平成 25 年度の正味財産増減計算書内訳表において、受取補助金は法人会計に計上されていないが、運営費補助金が発生している場合には、正味財産増減内訳表において法人会計に適切に計上しなければならない。

## ② 実績報告書について（意 見）【シルバー人材センター】

### 【現状・問題点】

補助金等交付規則第 12 条において、「補助事業者等は、補助事業等が完了したときは、補助事業等の成果を記載した補助事業等実績報告書に市長が必要と認める書類を添付して市長に報告しなければならない」とされているが、一方で、補助金交付要綱には実績報告書に補助事業等の成果を記載することを求めている。シルバー人材センターは補助金交付要綱で定められた様式に従って実績報告書を作成しており、補助事業等の成果に関する記載はなく、運営事業等収支決算書及び運営事業等事業報告書を添付しているのみである。しかし、補助金等交付規則の規定の趣旨を鑑みれば、当該報告書において補助事業の成果についても報告する必要がある。

また、事業報告書等の添付資料は、以下の点で補助事業の成果に関する報告として不十分であると考え。事業報告書の主な記載内容は、事業の内容、会員数、受託件数及び契約金額等のアウトプット指標（実績数値）が中心である。しかし、会員数や受託件数及び契約金額等を報告するだけでは、単に事実を報告するにとどまり、補助金対象事業が効率的、効果的に実施されたかどうか不明瞭である。この点、例えば会員数や受託金額等の目標値と比較することにより達成度を自己評価すれば、補助対象事業の効率的な実施に関する情報を報告することができる。また、会員やシルバー人材センターの利用者に対して付加価値や満足度を提供できたかどうかのアンケート調査結果等を添付し、アンケート調査結果から把握した課題とその対策等についても報告することにより、補助対象事業の効果的な実施に関する情報を報告することができる。

## 【結果】

上記の視点における実績報告書の報告形式の見直し検討をするよう要望する。

## 3. 業務委託等の状況について

### （1）概 要

シルバー人材センターは指定管理業務を行っていないが、千葉市から業務委託を受けている。受託した業務はすべて会員に就業機会を提供し、会員が業務を実施し

ている。千葉市からの受託業務は年間で数十本の契約があり、主な契約として建設局自転車対策課から「整理手数料の収納事務及び自転車駐車場内の自転車等の整理業務」を受託している。

市からの受託契約の多くは随意契約である。短期的な業務契約が多いが、「整理手数料の収納事務及び自転車駐車場内の自転車等の整理業務」の場合、平成25年度の契約期間は平成25年4月1日から平成26年3月31日の1年間である。なお、契約内容に応じて発注課は様々である。市からの業務委託に係る受託料と当該受託料が事業収入に占める割合の年度推移は次の表のとおりである。

【千葉市との業務委託契約に基づく受託料の年度推移】 (単位：千円)

| 項 目 \ 年 度                         | 平成 23 年度    | 平成 24 年度    | 平成 25 年度    |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| (1) 千葉市からの業務受託料                   | 230, 277    | 242, 727    | 220, 405    |
| (2) 事業収入合計                        | 1, 043, 901 | 1, 025, 943 | 1, 042, 623 |
| 千葉市からの受託料が事業収入に占める割合<br>(1) / (2) | 22. 06%     | 23. 66%     | 21. 14%     |

市からの受託料が事業収入に占める割合は 20%強で推移しており、事業収入は千葉市からの業務委託に一定程度依存しているものの、その他民間企業や個人・家庭からの受託料が多いことが分かる。受託料の大半は就業機会を提供した会員の配分金となり、シルバー人材センターは配分金の 5%を事務費として受け取っている。

## (2) 手 続

法令、関連条例・規則及び業務委託契約書等に基づき、シルバー人材センターが受託業務を適切に執行しているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i シルバー人材センターの主たる事業場を視察した。
- ii 主要な契約に係る委託契約書、業務委託仕様書等を閲覧した。
- iii 支払金額上位の発注者リスト、千葉市の契約締結結果調査票を閲覧した。
- iv 主要契約の業務報告書を閲覧した。
- v 事務局及び所管課に対して必要と認めた質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を行った結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることとする。

### ① 会員との間の契約書の整備について (意 見) 【シルバー人材センター】

#### 【現状・問題点】

シルバー人材センターは、地方公共団体、一般企業及び個人家庭（以下、「発注者」という。）から委託を受けた業務について、シルバー人材センターに登録している正会員に対して再委託する事業を業務の一つとして実施している。発注者と契約を締結する際には、シルバー人材センターは発注者との間で委託業務の内容に応じて、委任契約書または請負契約書を締結している。

一方、シルバー人材センターが、正会員に対して再委託する際には、正会員との間で個別の再委託に関する契約書は締結していない。シルバー人材センターと正会員との間の業務遂行に関する一般的な規定としては、「公益社団法人千葉県シルバー人材センター就業規約」、「安全・適性就業のための指導措置基準」及び「公益社団法人千葉県シルバー人材センター安全就業基準」があるものの、このような規定は個別の再委託対象業務に応じた規定ではない。実際に個別の再委託に係る契約を締結する際には、シルバー人材センターで正会員に対して口頭で業務内容を伝え、正会員が口頭で承諾することで当該契約が成立している。

しかし、シルバー人材センターと正会員の関係は、労働契約における使用者と従業員の関係ではなく、あくまで正会員は受任者または請負人としてシルバー人材センターと契約する関係であり、再委託する際に文書による委任契約または請負契約を締結していない現状では双方の間で業務内容の認識に誤りが生じる危険性が存在する。

#### 【結果】

このような危険性を低減するためにも、その都度、委任契約書あるいは請負契約書を締結することを要望する。

なお、契約内容を文書化する際には、契約書の中で次の事項を明記することも検討するよう要望する。

- i 正会員による業務遂行に伴い、シルバー人材センターに損害を与えた場合（具体例として、請負契約については仕事の完成義務を負っているところ、正会員が約定の期間内に仕事を完成させることができずに、その結果、シルバー人材センターが発注者から損害賠償請求を受けた場合等）、シルバー人材センターに対する正会員の損害賠償義務。
- ii シルバー人材センターと発注者との間の契約が終了した場合等に、シルバー人材センターと正会員との間の契約についても終了するという定め等。

#### ② 職員の派遣事業への関与について（指 摘）【シルバー人材センター】

##### 【現状・問題点】

シルバー人材センターは、公益社団法人千葉県シルバー人材センター連合会（以下、「連合会」という。）との間で、同連合会が実施している一般労働者派遣事業に関し、「一般労働者派遣事業実施に関する協定書」（以下、「協定書」という。）を締結し、同事業における派遣業務の一部をシルバー人材センターの事務所にて実施している。当該派遣業務の実施に伴い、連合会は、シルバー人材センターに協力費を支払うことになっており（同協定書第4条）。平成25年度には約16万円の協力費が支払われていた。

派遣事業の一部を実施するにあたり、シルバー人材センターは連合会に対し、シルバー人材センターの職員の中から派遣業務を遂行するための職員を推薦し、連

合会と同職員を連合会の職員として任用している（同協定書第 5 条）。平成 25 年度においては、シルバー人材センターの職員（5 人）が連合会の職員に任用されている。そして、連合会に任用された職員は、派遣事業の業務遂行に関し、連合会の指揮監督を受けることになっている（同協定書第 8 条）。他方で、連合会に採用された職員は、シルバー人材センターの職員としての職務も行っており、服務に関する就業規則はシルバー人材センターの就業規則が適用される（同協定書第 9 条）。

これらの規定からは、連合会に採用された職員は、連合会への出向や転籍といった形式ではなく、いわばシルバー人材センターと連合会の 2 か所の間で雇用契約が成立しているものと考えられる。この点、連合会の職員としての給料や経費については、シルバー人材センターが協力費の中から支給することになっている（同協定書第 11 条）。

しかし、その具体的な支給基準については明らかではなく、上記の平成 25 年度の協力費から職員に対して給料は支払われていない。これは連合会との規約に違反する行為であり、早急に改善のための対応を検討する必要性がある。

そもそも、シルバー人材センターの職員が連合会の職員も兼務するのであれば、連合会の職員に適用される給与の支給基準により、連合会が職員に対して直接給与を支払わなければならない。しかし、そのような基準によらず、協力費の中からシルバー人材センターが支給するという現在の協定書は、連合会と職員との間の雇用契約関係において根幹をなす給与の支払義務に違反するものと考えられる。翻って、シルバー人材センターと職員との関係においても、職員が連合会のための業務に時間を割くことにより、シルバー人材センターの職員としての業務に割ける時間の減少を招く一方で、シルバー人材センターから職員に対するシルバー人材センターの職員としての給与の支払金額は一定であることから、シルバー人材センターとしては、連合会から相応の協力費を得ることができなければ、シルバー人材センターにおける業務に対して支払う給与の実質的な上昇を招くことになる。

他方で、現状のように、職員がシルバー人材センターと連合会の職員を兼務する必要性は乏しく、シルバー人材センターが連合会から連合会の業務について委託を受け、連合会から委託料を受け取り、同業務についてシルバー人材センターの職員として行えば足りるのであり、このような業務実施の仕組みの変更を行えば、シルバー人材センター、連合会及び職員の間で不合理で複雑な法律関係が解消され、同時に問題点も解決されるものであると考える。

#### 【結果】

このような職員の任用と給与の支給に係る不合理で複雑な法律問題を解消するためにも、シルバー人材センターの職員が協定書に基づき連合会の職員として任用され、一般労働者派遣事業の派遣業務を実施する関係を改めて、連合会からシルバー人材センターへの業務委託とすることにより、当該職員が当該派遣業務に従

事する関係へと変更することを検討されたい。

### ③ 未払報酬の発生抑制策及び報酬前払制度について（意見）

#### 【シルバー人材センター】

##### 【現状・問題点】

発注者からシルバー人材センターが受け取るべき報酬の未収金残額は、平成 25 年度末時点で 119 万 7,022 円であった。その報酬未払いの発注者数は 18 社等、案件数は 40 件であり、その中でも 8 か月分の報酬が未払いである発注者も存在する。

他方で、報酬の支払方法については、月末締め翌月末払いで、月額による支払を行っている。本来であれば、発注者が報酬を複数回支払行わない場合には、相当期間の催告を行ったうえで、当該契約を解除し、未払報酬の発生を止めるべきである。この点に関して、シルバー人材センターとしては、発注者との間に明確な規定がないとして、契約の解除に踏み切れていないのが現状である。

また、当初の支払期限までに支払わない発注者は全体の約 4 割に上っている。このような実態の中で、シルバー人材センターは、事実上、一定期間の期限の延長を黙認しており、支払期限から 1 か月が経過した時点で初めて督促状を送っており、また、遅延損害金についても請求していない。これは、報酬の支払遅延を助長する要因にもなる。

##### 【結果】

今後は、発注者との間の契約の中で、報酬未払が発生した場合、一定の条件のもとで当該契約を一方的に解除することができる規定を定めることを要望する。また、慢性的な支払期限の経過を防ぐためにも、発注者との間の契約において、法定利率以上の遅延損害金を定めるよう要望する。さらに、現在、発注者の所在が千葉県以外である場合に導入している一部報酬前払制度について、報酬の確実な支払いを求める観点からは発注者の所在要件に特段の合理性はないことから、広く導入することを要望する。

## 4. 所管課による補助金交付及び業務委託のモニタリングについて

### （１）概 要

所管課は補助金交付団体であるシルバー人材センターについて、每期、外郭団体経営評価シートを用いて経営状況等の評価を行っている。また、所管課はシルバー人材センターへの委託業務の執行状況に関してモニタリングを行っており、実施状況について報告を受けている。

平成 25 年度の経営評価シートにおける各種の指標を用いた自立性、効率性、安全性の評価、活動指標の推移、所管課による評価の状況は次に示すとおりである。

【評価指標の推移】

(単位：％)

| 評価指標 |         | 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 |
|------|---------|----------|----------|----------|
| 自立性  | 補助金依存率  | 10.3     | 9.9      | 10.4     |
|      | 受託事業収入率 | 19.4     | 21.0     | 18.6     |
|      | 自主事業比率  | 72.2     | 76.0     | 71.0     |
| 効率性  | 人件費比率   | 10.9     | 10.7     | 9.4      |
|      | 管理費比率   | 12.8     | 12.5     | 1.5      |
| 安全性  | 自己資本比率  | 11.5     | 11.7     | 13.2     |
|      | 流動比率    | 100.7    | 104.1    | 108.2    |
|      | 固定長期適合率 | 99.6     | 97.8     | 95.8     |

【活動指標の推移】

| 活動指標      | 平成 23 年度  | 平成 24 年度  | 平成 25 年度  |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 会員数（人）    | 3,026     | 2,967     | 2,795     |
| 受託件数（件）   | 19,332    | 19,983    | 20,488    |
| 契約額（千円）   | 1,043,697 | 1,025,718 | 1,042,411 |
| 就業延べ人員（人） | 252,476   | 245,726   | 246,028   |
| 就業率（％）    | 69.9      | 68.6      | 75.7      |
| 重篤事故（件）   | 0         | 0         | 0         |

【所管課による評価】

| 項 目        | 内 容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目に関する評価 | <p>(1) 経営の効率化<br/>未就業会員への就業提供手段として、ローテーション就業や就業交替は有効である。引き続き積極的な就業提供に努めるとともに、生活支援サービスなどの新規事業を検討すること。また、自主事業は、今後も積極的に取り組むこと。</p> <p>(2) 組織・運営体制<br/>計画通り遂行している。公益社団法人移行後、公益目的事業を進めるうえで、透明性の確保や経営責任の明確化などに努められたい。また、会員が年々減少していることから、会員の確保に努められたい。</p> <p>(3) 人事・給与制度<br/>自主自立の観点から、市職員の給与体系に準拠することなく、独自の給与体系を導入している。</p> |

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | <p>(4) 団体の資金運用<br/>         今後は、事務費率の見直しなど、自主財源の確保に努められたい。</p> <p>(5) 経営改善計画の策定<br/>         平成 25 年度に策定した第 3 次経営改善計画が遂行されるよう、所管課としても進捗状況を注視していきたい。</p>                                                                                                                       |
| 総合評価  | 全体的には概ね計画を遂行していると考えられる。                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 今後の方針 | <p>今後、急速に高齢者が増加していく中で、意欲と能力のある高齢者が知識と経験を活かすことは、高齢者の生きがいがいづくり社会参加という観点から重要であり、高齢者の就業機会を確保し、会員に提供する公益社団法人千葉市シルバー人材センターの役割は意義があると考えられる。</p> <p>一方で、本市においても地域包括ケアシステムの構築が急務であることから、生活支援サービスなど新たな事業の取組みを求める。</p> <p>また、「千葉市外郭団体の組織、運営等のあり方に関する方針」に基づき、経営効率化や安定化に向けた取組みを実施していく。</p> |

## (2) 手 続

シルバー人材センターに対する所管課によるモニタリング状況を監査するために、次のような監査手続を実施した。

- i 補助金実績報告書を閲覧した。
- ii 主要な委託業務の実施結果報告資料を閲覧した。
- ii 外郭団体経営評価シートを閲覧した。
- iii 所管課及び事務局へ必要と認めた質問を行った。

## (3) 結 果

上記の監査手続を行った結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

### ① 運営費補助金の解消について（意 見）【高齢福祉課】

#### 【現状・問題点】

高齢福祉課はシルバー人材センターに対して補助金を交付しているが、当該補助金の中に運営費補助金が含まれていることを認識している。公益社団法人としてのシルバー人材センターが財政的に市から自立する主要な要件の 1 つは、法人運営に対する赤字補助金の削減にあるものと考えられる。

#### 【結果】

補助金の所管課として運営費補助金を自立性の指標の一つとして位置付け、少

なくとも毎事業年度の決算期に運営費補助金の額の報告を受けるような仕組みを構築するよう要望する。

## ② 新規事業への取組に対する評価について（意見）【高齢福祉課】

### 【現状・問題点】

シルバー人材センターは平成 25 年度に定款を変更し、高年齢退職者に対する有料職業紹介事業（高齢者等の雇用の安定等に関する法律第 42 条第 2 項）を平成 26 年度から実施できるようにした。当該事業は、シルバー人材センターの就業創出員が発注企業と契約内容を調整する際に、会員の就業形態が発注企業等の指揮命令系統に属することとなるとして、受託事業に適さない業務であったり、また、一般労働者派遣事業では手数料等経費がかかるとして、発注企業等に契約を断られたりしたときに、発注企業側を誘導して当該有料職業紹介事業の枠内で契約することを目指すものである。

当該業務に従事する会員は一定期間発注企業等に直接雇用されることとなる。しかし、ハローワークにおいては職業紹介を無料で行っていることなどから、当該事業の実績はまだない。

当該新規事業では、一定の紹介手数料を発注企業等から受け取ることとなるが、通常の事務費と同様、5%としている。しかし、他の地方公共団体のシルバー人材センターにおける手数料の実態としては、5%～10.5%等の手数料を設定している場合もあるということである。

### 【結果】

発注企業等の規模や経営状況を類型化して通常の紹介手数料についても 5%の手数料制度を変革しなければ、運営費補助金からの脱却はできないことを所管課も認識しているものであるため、当該事業の新規契約の実績把握に努め、安易に通常の事務費と同様で良いかどうかについても監督するよう要望する。

## 5. マネジメント及びガバナンスの仕組みの構築状況等について

### （1）概 要

#### ① 経営改善計画について

シルバー人材センターは、平成25年度から平成29年度の5年間を対象とした第2次基本計画及び第3次経営改善計画を策定しており、その進捗状況について確認し報告を行っている。第3次経営改善計画の取組項目に関する取組前の状況、目標及び現状（平成25年度の結果）は次のとおりである。

#### 【第3次経営改善計画の取組状況】

| 取 組 項 目 | 計 画 | 取組前<br>(平成 24 年度) | 目 標<br>(平成 29 年度) | 現 状<br>(平成 25 年度) |
|---------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|
|         |     |                   |                   |                   |
| 経営の効率化  |     |                   |                   |                   |

|               |     |    |     |
|---------------|-----|----|-----|
| ローテーション就業等の推進 | 実施  | 実施 | 実施  |
| 未就業会員の解消      | 実施  | 実施 | 実施  |
| 会員の資質向上       | 実施  | 実施 | 実施  |
| 事業実施方法の見直し    | 実施  | 実施 | 実施  |
| 安全就業の推進       | 実施  | 実施 | 実施  |
| 組織・運営体制       |     |    |     |
| 公益社団法人への移行    | 実施  | 実施 | 実施  |
| 理事会の活性化       | 実施  | 実施 | 実施  |
| 会員（職群班）組織の充実  | 実施  | 実施 | 実施  |
| 事務局組織の強化      | 実施  | 実施 | 実施  |
| 人事・給与制度       |     |    |     |
| 給与体系の見直し      | 未実施 | 実施 | 未実施 |
| 職員研修等の実施      | 実施  | 実施 | 実施  |
| 団体の資金運用       |     |    |     |
| 財政運営資金の運用     | 実施  | 実施 | 実施  |
| 事務費率の見直し      | 検討中 | 実施 | 検討中 |
| 経営改善計画の策定     |     |    |     |
| 第2次基本計画の策定    | 実施  | 実施 | 実施  |
| 第3次経営改善計画の策定  | 検討中 | 実施 | 実施  |

## （２）手 続

シルバー人材センターのマネジメント及びガバナンス等が適正に機能されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i シルバー人材センターの定款や組織規程等の諸規定を閲覧した。
- ii 組織図、役員名簿、理事会議事録、役員選考委員会設置要綱等を閲覧した。
- iii シルバー人材センターの経営評価シート、第2次基本計画、第3次経営改善計画及びその関連資料を閲覧した。
- iv 公共、民間事業所及び個人・家庭との契約書、就業報告書等を閲覧した。
- v 就業規約関連資料、派遣事業関連資料等を閲覧した。
- iv 所管課や事務局に対して必要と認めた質問を行った。

## （３）結 果

上記の監査手続を実施した結果、指摘事項は特になかったが、次のとおり意見を述べることとする。

### ① 経営改善計画の策定、評価方法について（意 見）

【高齢福祉課・シルバー人材センター】

### 【現状・問題点】

第 3 次経営改善計画では受託件数、受託金額、会員数及び就業率等について、年度別に定量的な目標を設けている項目もあるが、取組状況について「実施」か「未実施」を報告するにとどまっており、経営改善計画の達成度を十分に評価できているとは言い難い。各取組項目に関して、取り組みを実施した結果、どのように、また、どの程度改善したのかを具体的かつ、定量的に把握する必要がある。

また、効果的な経営改善を実施し、経営改善計画の評価を適切に行うためには、より戦略的な経営改善計画の策定を行う必要があると考える。経営改善計画の策定にあたっては、対象年度ごと等に目標とする財務状況を想定し、これを達成するために必要な取組項目の洗い出しと具体的な対応を検討する必要がある。そして、財務目標を実現するために、取組項目ごとの目標は具体的かつ定量的な数値目標に落とし込まれたものとして設定する必要がある。なお、財務以外の要請から設定された取組項目についても、これらの取り組みの結果が財務に与える影響を考慮しなければならない。このような戦略的・総合的な経営改善計画の策定、実行なくして、補助金に依存する経営から脱却することは困難であるとする。

### 【結果】

経営改善計画の策定及び経営改善計画の達成度の評価においては、目標値に対する達成度等のプロセス評価を検討し、また、財務への影響度についても可能な限り明記することを検討されるよう要望する。

## ② 事務費率の見直しについて（意見）【シルバー人材センター】

### 【現状・問題点】

シルバー人材センターの自主財源の大半は、受託事業に関して発注者から受け取る事務費である。事務費は会員に対して支払われる配分金の 5% として、公共及び民間の企業・個人を問わず、一律に設定している。事務費規程第 3 条第 2 項において、事務費は「受注額（配分金に相当する見積り額）のおおむね 5% から 10% とし、理事会において定める」とされている。現在の事務費率は、シルバー人材センターの前身である「千葉市高齢者生きがい事業団」の昭和 63 年設立当初に当時の情勢を踏まえて設定されたものであるが、これ以降見直し改訂を行っていない。事務費率の設定当時と比べて環境は大きく変化しており、一般的に事務費率を 7～12% 程度で設定している法人が多く、事務費率を低率の 5% で維持する理由は見当たらない。現在、シルバー人材センターでは事務費率の見直し検討課題として認識しているものの、平成 25 年度においても検討の結果、事務費率の見直しがなされなかった。

しかし、シルバー人材センターが補助金依存の状況を解消するためには、事務費率の見直しによる自主財源確保は早急に対応すべき課題であるとする。補助金依存の経営状況は実質的に広く一般の市民に負担を強いていることを意味するが、発

注者は適正な事務費について適正な金額を負担すべきであり、また、会員に支払われる配分金は適切な金額で設定されなければならない。

【結果】

事務費率について適切な水準へ引き上げ改訂の検討を実施するよう要望する。また、事務費率は負担する発注者に対して必ずしも一律に設定する必要はなく、合理的な理由に基づいて公共・民間の区分や発注者ごとに異なる事務費率を適用するルールを構築することも併せて検討する必要がある。なお、事務費率の引き上げは失注のリスクを高める等の結果、契約金額が合計としては減少することも考えられるため、事務費率の引き上げにあたっては発注者に対して適切な理解を求めるように努めなければならない。

③ 独自事業について（意 見）【シルバー人材センター】

【現状・問題点】

シルバー人材センターは独自事業として、学習教室及びパソコン教室を開催し、受講生からの受講料を独自事業収入として確保している。しかし、これらの独自事業は受託事業と同様に、配分金として就業機会を提供した会員にその収入のほとんどを支払うことになるため、シルバー人材センターが実質的に受け取る収益は配分金の5%で設定される事務費のみとなっている。平成25年度の当該受取事務費は33万円にすぎず、ほとんど財源確保に貢献できていない。さらにいえば、学習教室及びパソコン教室は千葉市から無償貸与を受けた事務所を利用しているため、シルバー人材センターとしては賃料支出がないが、行政及び外郭団体が実施する事業ととらえた場合、千葉市が事務所を他に使用した場合の機会原価の分、当該事業の損益は大幅な赤字となる。パソコン教室事業の開始当初は、民間のサービスも少なく事業実施の意義が認められたが、現在では民間でも同様のサービスが多く提供されており、その意義は薄まっており、補助金を受ける外郭団体があえて当該事業に固執する理由は乏しいと考える。

【結果】

これらの独自事業を実施する存在意義は、独自事業による自己財源の確保のほか、会員に対する就業機会の提供にあることは理解できる。しかし、その費用対効果を考慮したうえで、独自事業の継続について慎重に検討するよう要望する。

④ 会費の回収率の向上について（意 見）【シルバー人材センター】

【現状・問題点】

会費収入の拡大が求められることは「1. 経理的な基礎の構築状況について」で述べたとおりであるが、3000人弱の会員のうち100人～200人程度の会費が未納となっており、会費の回収率を適切に向上させる必要がある。

現状では、例えば平成25年度分の年会費について、平成25年3月頃より勧誘し、入会の意思表示があった者の会員登録を行う一方で、平成25年4月末を支払

期限としているため、未納会員が多く発生している。その後、未納会員について会費請求を継続的に行うが、退会の意思表示をした会員の未納会費についてその後回収は行っておらず、2年を経過した未納会費については回収を放棄し、会員の登録を抹消する処理を行っている。このため、未納会員数を正確に把握していない。また、会費に係る会計処理は現金主義に基づいて、入金されたものを受取会費として収益に計上する方法を採用している。本来、会費に係る会計処理は発生主義を採用すべきであり、年度の会員総数に1人当たり年会費を乗じた金額を受取会費に計上し、未収分については未収金として貸借対照表に計上しなければならない。さらに、未収入金リストを用いて未収入金の回収管理を行い、会費の回収率の向上に努める必要がある。現状では過去の未回収実績の詳細は不明であるが、未収分についてやむを得ず回収を放棄する場合は、会計上貸倒処理を行うとともに、貸倒実績を把握する必要がある。

高齢者への生きがいの充実と福祉の増進というシルバー人材センターの公益目的の達成のためには会員の拡大は重要課題である。しかし、短期的に就業機会の提供がないこと等を理由に会費の支払いすら行わない者に対して、公的負担を強いてまで外郭団体が就業機会の提供を行うことに疑問がある。また、未収会費の回収活動のためには人件費等の管理コストがかかり十分な費用対効果が得られないことも考えられる。

#### 【結果】

入会の意思表示があった者を会員登録するのではなく、会費の支払い後に会員登録する方法への変更を検討するよう要望する。

### ⑤ 理事によるガバナンスについて（意見）【シルバー人材センター】

#### 【現状・問題点】

シルバー人材センターの理事17人のうち11人は会員でもある。理事はシルバー人材センターの経営責任者であり、会員に対して中立な立場で経営判断を行う必要があるが、理事が会員を兼ねる場合、法人と会員の利害が対立する意思決定を行う際、会員としての立場を優先させてしまう可能性がある。この点で理事によるガバナンスが有効に働かない危険があり、また、他の会員からガバナンスの有効性について疑念が生じる可能性がある。

#### 【結果】

全国シルバー人材センター事業協会監修の文献によると、理事は会員から選出することが望ましいということであり、むしろ会員であることで適切な運営ができているという記載があったが、理事の過半数が会員を兼ねる現状のガバナンス体制については見直しを検討するよう要望する。

## 6. 固定資産管理について

### (1) 概 要

シルバー人材センターは、車両運搬具、什器備品、リース資産等の固定資産を保有し、事業活動に使用している。平成 25 年度末の有形固定資産の内訳は次のとおりである。

【平成 25 年度末の有形固定資産の内訳】

(単位：千円)

| 区 分      | 取得価額   | 減価償却累計額 | 期末残高  |
|----------|--------|---------|-------|
| 車両運搬具    | 5,287  | 5,183   | 104   |
| 什器備品     | 5,435  | 5,249   | 186   |
| リース資産    | 10,972 | 9,652   | 1,320 |
| 有形固定資産合計 | 21,695 | 20,084  | 1,610 |

### (2) 手 続

シルバー人材センターが固定資産を適切に管理しているかどうかについて確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 固定資産台帳及び固定資産管理データを閲覧した。
- ii 一部の固定資産について実査を実施した。
- iii 業務担当者及び事務局に対して必要と認めた質問を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項を述べることとする。

#### ① 固定資産管理について（指 摘）【シルバー人材センター】

##### 【現状・問題点】

シルバー人材センター財務規程第 43 条（固定資産管理の帳簿）において、「固定資産管理責任者は、固定資産台帳を備え、固定資産の保管状況及び異動について記録を行うとともに、その異動に関し、必要事項をその都度経理責任者に通知しなければならない。」とされている。また、シルバー人材センターは、個別の資産ごとに固定資産台帳シートを作成するとともに、固定資産管理データを作成して管理している。

しかし、シルバー人材センターは固定資産実査を実施しておらず、また、除却に関する情報が経理責任者に適時適切に通知されていなかったため、固定資産台帳シートや固定資産管理データに廃棄済みのノートパソコン等の固定資産が記載されたままとなっていた。また、固定資産台帳には個々の固定資産の保管場所等を記載するとともに、固定資産が特定できなければならないが、保管場所の記載はなく、また、一部の固定資産は固定資産台帳上で特定することができなかった。

##### 【結果】

固定資産管理について、平成 25 年度末の有形固定資産の残高に金額的な重要性はないが、定期的な実査の実施、固定資産台帳の記載の見直し、除却処分時の適時・

適切な台帳更新等の点で適切に改善されたい。

## 7. 滞留未収金について

### (1) 概 要

シルバー人材センターは、平成 25 年度末現在、発注者からの未収金 9,557 万円を貸借対照表に計上しているが、この中には長期に滞留している未収金が含まれている。発生年度別の長期滞留未収金は次のとおりである。

【平成 25 年度末の長期滞留未収金の内訳】（単位：千円）

| 発生年度     | 金額    | うち、破産更生債権 |
|----------|-------|-----------|
| 平成 20 年度 | —     | —         |
| 平成 21 年度 | 370   | —         |
| 平成 22 年度 | 47    | —         |
| 平成 23 年度 | 759   | —         |
| 平成 24 年度 | 107   | 84        |
| 合計       | 1,285 | 84        |

注：平成 20 年度以前に発生した未収金については過年度において貸倒処理を行っているが、実績は不明であった。

### (2) 手 続

シルバー人材センターの未収金について適切に会計処理を実施しているかどうかについて確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 未収金一覧表を閲覧した。
- ii 未収金管理要綱を閲覧した。
- iii 業務担当者及び事務局に対して必要と認めた質問を行った。

### (3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項を述べることとする。

#### ① 滞留未収金の会計処理について（指 摘）【シルバー人材センター】

##### 【現状・問題点】

「(1) 概要」に記載のとおり、平成 25 年度末の未収金には 129 万円の長期滞留債権が含まれているが、これらは発注者からの未収金であり支払期限を大幅に経過したものである。これらの債権は回収懸念債権や破産更生債権と判断しなければならないものであり、本来、貸倒引当金を適正に設定すべきものと考えられる。しかし、シルバー人材センターは貸倒処理に係る会計ルールがないため、現状では貸倒引当金の設定を行っていない。

##### 【結果】

長期滞留債権を含めた未収金の評価基準を策定し、会計方針を決定したうえで適切に貸倒引当金を設定するよう改善されたい。

#### **第4 利害関係について**

包括外部監査の対象としての特定の事件につき、私には地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。