

平成 21 年度
包括外部監査の結果報告書

テーマ 1 : 盛岡市中央卸売市場の経営状況について

テーマ 2 : 公の施設の管理運営について

テーマ 3 : 平成 19 年度および平成 20 年度包括外部監査の措置状況の検証

盛岡市包括外部監査人

公認会計士

宗和 暢之

目 次

第 1 監査の概要	1
第 2 監査の結果及び意見	6
テーマ 1 盛岡市中央卸売市場の経営状況について	6
1. 盛岡市中央卸売市場の概要	6
(1) 中央卸売市場の目的と役割	6
(2) 中央卸売市場の沿革	8
(3) 施設の概要	8
(4) 組織図と人員構成	11
2. 歳入について	12
(1) 使用料及び手数料	12
(2) 財産収入	22
(3) 繰入金	29
(4) 諸収入	33
3. 歳出について	34
(1) 委託料（一般管理費）	35
(2) その他の一般管理費	41
4. 市場の経営改革と今後の方向性の検討について	43
テーマ 2 公の施設の管理運営について	46
1. 公の施設と指定管理者制度の概要	46
(1) 公の施設の意義	46

(2) 公の施設の管理形態の変遷.....	46
(3) 指定管理者制度の概要.....	47
2. 指定管理者制度導入の目的.....	50
3. 指定管理者制度の趣旨を達成するための盛岡市の考え方、取組み.....	52
(1) 指定管理者制度導入に向けた取り組み.....	52
(2) 指定管理者制度の運用.....	57
(3) 今後に向けた課題.....	61
4. 生涯学習課.....	62
(1) 公の施設の概要.....	62
(2) 指定管理者の選定について.....	63
(3) 指定管理者に対する市の管理監督について.....	67
(4) 指定管理者について.....	76
5. スポーツ振興室.....	79
(1) 公の施設の概要.....	79
(2) 指定管理者の選定について.....	80
(3) 指定管理者に対する市の管理監督について.....	86
(4) 指定管理者について.....	90
6. 観光課.....	94
(1) 公の施設の概要.....	94
(2) 指定管理者の選定について.....	95
(3) 指定管理者に対する市の管理監督について.....	96
(4) 指定管理者について.....	101
7. 公園みどり課.....	103
(1) 公の施設の概要.....	103

(2) 指定管理者の選定について.....	104
(3) 指定管理者に対する市の管理監督について.....	109
(4) 指定管理者について.....	115
テーマ3 平成19年度および平成20年度包括外部監査の措置状況の検証...	119
1. 平成19年度の指摘事項に関する措置状況について.....	120
2. 平成20年度の指摘事項に関する措置状況について.....	188
3. 平成19年度および平成20年度の指摘事項に関する措置状況の状況.....	246
おわりに	247

第1 監査の概要

1. 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項及び盛岡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名(監査テーマ)

テーマ1：盛岡市中央卸売市場の経営状況について

テーマ2：公の施設の管理運営について

テーマ3：平成19年度および平成20年度包括外部監査の措置状況の検証

3. 監査対象期間

原則として平成20年度

(必要に応じて、過年度及び平成21年度についても対象とした。)

4. 特定の事件(テーマ)を選定した理由

テーマ1

食品流通形態の多様化などによる市場経由率の低下等に伴い、卸売市場の取扱高は全国的に減少傾向にある。盛岡市においても同様であり、ピーク時と比較すると20年度実績で青果部63.4%、水産物部64.3%と減少している。加えて景気の低迷等の影響により、場内業者の経営状況も厳しいものとなっている。開設者である盛岡市としても、取扱高減少に伴う使用料収入の減少のほか、平成13年5月に新築移転した盛岡市中央卸売市場の起債償還負担(建設事業費：24,093百万円(うち起債：16,058百万円、完済：平成37年度)や、市場跡地の売却が進んでいないことなどから、厳しい財務状況となっている。

そこで、中央卸売市場費特別会計についてその財務状況を分析し、問題点を洗い出し、中央卸売市場が本来果たすべき役割を整理し、地域の生産者、消費者のために市場はどうあるべきかの議論の一助となるよう指摘することは有用であると考えます。

以上のような状況を踏まえ、盛岡市中央卸売市場の経営状況についてを特定の事件として選定した。

テーマ2

盛岡市では平成18年度に指定管理者制度を導入し、平成21年4月15日現在、214施設が指定管理者により運営されている。指定管理者制度は、民間の創意工夫やノウハウが施設の管理運営に活かされ住民サービスの向上や管理運営の効率化を図ることが導入趣旨である。

そこで、指定管理者制度導入が期待した効果をあげているか、導入の結果、新たな課題としてどのようなものがあるかについて検証する。

盛岡市では、平成 20 年度末で 18 年度導入施設の指定管理期間が終了し、平成 21 年度より再指定が行われた。再指定がなされた今のタイミングで、改善点を指摘して、今後の運営に活用していくことが時宜に適っていると考え、特定の事件として選定した。

なお、検証の対象とする公の施設は、財団法人盛岡市文化振興事業団、財団法人盛岡市体育協会、財団法人盛岡観光コンベンション協会、財団法人盛岡市動物公園公社が管理運営を行っている施設とする。

テーマ 3

盛岡市では包括外部監査で指摘した事項および意見について、包括外部監査結果等に基づく措置状況を公表している。包括外部監査人は、監査報告書において結果等を記載するにとどまり、結果等に対する措置計画、措置状況についての対応はもっぱら市に委ねられている。

そこで、現包括外部監査人による監査が 3 年度目となり最終年度であるため、包括外部監査人が指摘した事項および意見が、網羅的に措置されているか、また包括外部監査人の意図したとおりに措置されているかを検証することで、包括外部監査が市の行財政運営に活用されていることを確かめることが有用であると考え。

そこで、平成 19 年度の外部監査「市税、国民健康保険税、保育料、市営住宅使用料の収入および債権の管理に関する事務」および平成 20 年度の外部監査「小中学校施設及び下水道施設に関する財産の管理」で指摘した事項等の措置状況の検証を特定の事件として選定した。

5. 外部監査の方法(監査の要点及び主な監査手続)

(1) 監査の要点

テーマ 1

- ① 盛岡市中央卸売市場における財務に関する事務の執行が、盛岡市中央卸売市場業務規程等に従い、実施されているか。
- ② 中央卸売市場費特別会計の健全化に向けて、業務が有効かつ効率的に実施されているか。

テーマ 2

- ① 指定管理者選定手続等が、指定管理者候補者選定要領等に従い、実施されているか。
- ② 指定管理者制度導入により、住民サービスの向上や管理運営の効率化を図ることができているか。

テーマ 3

- ① 盛岡市が示す措置の方向性について問題はないか
- ② 現時点での措置の進捗状況について問題はないか

(2) 主な監査手続

テーマ 1

盛岡市中央卸売市場の経営状況に関し、所管部署である盛岡市中央卸売市場業務課に対してヒアリングを実施するとともに、関連する文書等の資料を入手して検討した。

テーマ 2

公の施設の管理運営に関し、所管部署及び指定管理者に対してヒアリングを実施するとともに、関連する文書等の資料を入手して検討した。

テーマ 3

平成 19 年度および平成 20 年度包括外部監査の措置状況に関し、所管部署に対してヒアリングを実施するとともに、関連する文書等の資料を入手して検討した。

6. 監査の対象機関

テーマ 1

中央卸売市場 業務課

テーマ 2

市長公室 行財政改革推進課
商工観光部 観光課
都市整備部 公園みどり課
教育委員会 生涯学習課
 スポーツ振興室

テーマ 3

(19 年度)

総務部 職員課
財政部 市民税課
 資産税課
 納税課

市民部	国保年金課
保健福祉部	児童福祉課
建設部	建築住宅課

(20年度)

市長公室	行財政改革推進課
総務部	職員課
財政部	財政課
	契約検査課
建設部	建築住宅課
下水道部	業務課
	施設管理課
会計課	会計課
監査委員事務局	監査課
教育委員会	総務課

7. 監査の期間

平成 21 年 7 月 28 日から平成 22 年 1 月 29 日まで

8. 包括外部監査人及び補助者

(1) 包括外部監査人

公認会計士	宗和 暢之
-------	-------

(2) 補助者

公認会計士	谷藤 雅俊
公認会計士	山崎 愛子
公認会計士	大道 良幸
公認会計士	谷川 淳
コンサルタント	松本 善之
会計士補	酒井 信行
その他	清水 真弘
その他	渡邊 浩志
その他	米森 健太

9. 利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、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。

(注) なお、報告書中の表の合計値は、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2 監査の結果及び意見

テーマ1 盛岡市中央卸売市場の経営状況について

1. 盛岡市中央卸売市場の概要

(1) 中央卸売市場の目的と役割

① 中央卸売市場の目的

中央卸売市場は、毎日の生活に必要な水産物・青果物などの生鮮食料品が、生産者から消費者のもとに届くまでの円滑な流通を確保するため、卸売の拠点として卸売市場法に基づき、地方公共団体が農林水産大臣の認可を受けて開設する施設である。平成21年4月現在、全国には77か所（48都市）の中央卸売市場がある。

② 中央卸売市場の役割

平成21年度市場概要（平成21年6月、盛岡市中央卸売市場）によれば、生鮮食料品は、鮮度が低下しやすいため長期保存が難しく、その鮮度によって商品の価値が著しく変化する。また、需要量に変動が少ないにもかかわらず、供給量（生産量）は天候その他の自然条件によって大きく左右されるという商品特性を持っている。したがって、このような生鮮食料品の売買取引を放任することは、過度の競争・不当な取引・非衛生的な取扱いなど、消費者及び生産者に著しい不利益をもたらすおそれがあり、社会生活に与える影響も大きいものとなる。

このため、公正かつ迅速な取引を確保し、生鮮食料品の円滑な供給と消費生活の安定を図ることを目的として、地方公共団体が、衛生的かつ効率的な施設の建設や一定の経費負担を行い、中央卸売市場の管理・運営にあたっている。中央卸売市場の主な役割は以下のとおりである。

主な役割

○ 集荷機能	国内外から多種多様な品目の豊富な品揃え
○ 分荷機能	多数の小売業者等への迅速で的確な分配
○ 価格形成機能	需要と供給を反映した公正な価格の形成
○ 決済機能	販売代金の迅速・的確な決済
○ 情報伝達機能	需要と供給にかかる情報の収集・伝達
○ 衛生の保持	衛生的な施設の確保と必要な検査の実施

③ 盛岡市中央卸売市場の機能の特徴

上記の役割のほか、盛岡市中央卸売市場の機能として、下表のような特徴がある。（平成 21 年度市場概要より）

○小売支援機能	<ul style="list-style-type: none"> ●総合食品センター売場施設を整備し、市場でのワンストップショッピング（当市場で取扱う生鮮食料品とその他のドライ商品等の一括仕入）に対応している。 ●総合食品センター配送施設を整備し、北東北の小売店に対する商品供給・配送の充実を図っている。 ●仲卸売場に併設して加工所を整備し、パック詰め等加工流通の要望に対応している。 ●売場及び売場に併設している通路全てに防雪用の屋根を、建物沿いに 5m の庇を整備し、冬季や雨天時における荷の積み下ろしの利便性を確保している。
○安全安心な生鮮食料品供給	<ul style="list-style-type: none"> ●青果部では、低温売場や保冷庫を整備し、コールドチェーン等物流機能の充実を図っている。 ●水産物部では、売場全体の空調設備と出入口のシートシャッターにより、場内を約 15℃に保つ定温売場を整備し、夏場でも売場内を一定の温度に保ちながら、鮮度、品質管理を徹底している。 ●仲卸配送センターを整備し、流通システムの効率化により、商品供給機能の充実を図っている。 ●市場内で利用されているフォークリフトは、全体では約 85%が電動式を採用し、食品の衛生保持と場内の大気環境の悪化を防いでいる。
○地域や市民に開かれた卸売市場	<ul style="list-style-type: none"> ●市場内に多目的ホール、PRセンター、会議室、調理実習室を整備し、市場見学者の積極的な受入、企業の商品開発や各種会議の開催、地域の料理教室等に利用され、広く市民に対して市場機能の理解を進めるとともに、食育を推進している。
○環境に配慮した取組み	<ul style="list-style-type: none"> ●CO2 排出削減のために、市場から廃棄される野菜・果物くずや魚腸骨は、市場外の事業所において発電エネルギー・肥料及び飼料として再利用できるよう、分別廃棄に取り組んでいる。

(2) 中央卸売市場の沿革

盛岡市中央卸売市場の沿革は、以下のとおりである。

大正 12 年 3 月	中央卸売市場法公布（同年 11 月施行）
昭和 43 年 10 月	盛岡市中央卸売市場開場（旧都南村津志田地内） 青果部開業
昭和 45 年 7 月	水産物部開業
昭和 46 年 4 月	卸売市場法公布（同年 7 月施行）
平成 5 年 3 月	新市場整備基本構想策定
平成 13 年 5 月	盛岡市中央卸売市場（新市場）業務開始
平成 16 年 6 月	卸売市場法改正
平成 20 年 4 月	盛岡市が中核市に移行

(3) 施設の概要

① 市場施設の概要

平成 21 年度市場概要によると、盛岡市中央卸売市場の施設の概要は以下のとおりである。

所在地	盛岡市羽場 10 地割 100 番地
敷地面積	約 234,865 m ² （旧市場は 81,905.72 m ² ）
駐車場台数	約 2,200 台
総事業費	約 240 億円（用地費含む） （財源内訳） 国庫補助金 約 64 億円 県補助金 約 14 億円 起債等 約 162 億円
開設区域内人口	324,743 人（平成 21 年 4 月 1 日現在）
開設区域	盛岡市（297,857 人）、矢巾町（26,886 人）
第一次供給圏人口	482,220 人（平成 21 年 4 月 1 日現在）
第一次供給圏	盛岡市、八幡平市、岩手郡 雫石町、葛巻町、岩手町、 滝沢村、紫波郡 紫波町、矢巾町

② 立地及び取扱品目

(ア) 立地

盛岡市中央卸売市場は、JR 岩手飯岡駅から約 1.5 キロメートル西の、盛岡市南部の郊外に立地し、東北自動車道・盛岡南インター付近に位置している。

(イ) 取扱品目

青果部、水産物部を開設しており、取扱品目は次のとおりである。

青果部…野菜、果実及び加工品並びに調理済み冷凍食品

水産物部…生鮮水産物及びこれらの加工品並びに調理済み冷凍食品

(単位：㎡)

施設名	施設区分	延床面積	摘要
市場本棟	卸売場	11,162	青果 8,206 水産 2,956
	仲卸売場	5,585	青果 3,956 水産 1,629
	買荷保管積込所	2,890	青果 1,970 水産 920
	倉庫	2,061	青果 1,771 水産 290
	冷蔵庫	2,970	青果 1,952 水産 1,018
	管理事務所	8,193	開設者 7,960 業者 233
	業者事務所	9,167	青果 4,220 水産 4,947
	加工処理施設	3,179	青果 2,464 水産 715
	構内舗装	1,806	青果 860 水産 946
	特認施設	3,957	防雪屋根付通路(青果棟、水産棟)
	関連商品売場	166	軽食堂、売店
	その他	899	社員食堂、更衣室、休憩室外
	庇(ひさし)	3,652	屋外 5m 庇下部
	小計	55,687	
(仲卸配送センター)	青果配送センター	6,631	東棟、西棟
	水産配送センター	2,186	
付加価値機能施設 (総合食品センター)	売場施設	15,095	店舗等 14,005 庇下部 1,090
	配送施設	6,432	配送施設 6,038 庇下部 394
附属棟		1,185	守衛所、廃棄物集積所、ポンプ室
合計		87,216	

③ 市場内関係者(平成21年5月現在)

<青果部>

卸売業者 1社

仲卸業者 11社

売買参加者 120人

盛岡青果卸売協同組合

盛岡青果商業協同組合

<水産物部>

卸売業者 2社

仲卸業者 6社

売買参加者 79人

盛岡水産物卸売協同組合

盛岡水産物商業協同組合

盛岡水産物買参会

<関連事業者等>

金融業 1社

代払業務 1社

精算事務 1社

食料品販売等 7社

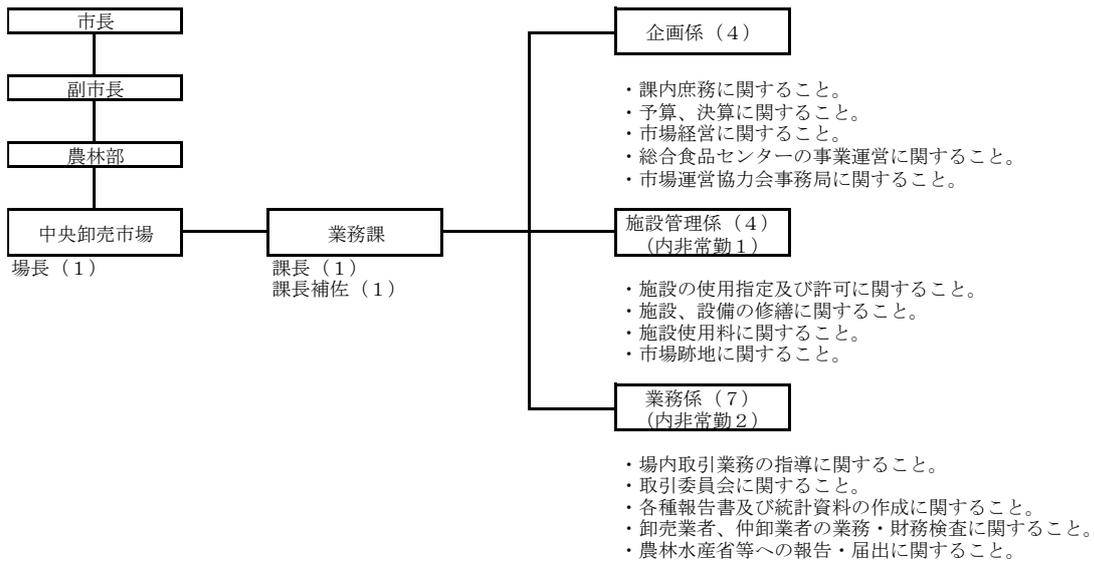
運送業 4社

製氷冷蔵庫業 1社

その他 3社

(4) 組織図と人員構成

盛岡市中央卸売市場は、市場長以下 18 名（うち非常勤 3 名）で組織されており、事務分掌は下図のとおりである（平成 21 年 4 月現在）。



2. 歳入について

平成19年度及び平成20年度の歳入の状況は以下のとおりである。財産売払収入が著しく増加しているが、それは市場跡地の売却によるものである（(2)①参照）。

区 分	平成19年度		平成20年度		
	決算額	千円	決算額	千円	構成比
1 款. 使用料及び手数料	671,819		662,219		31.2%
1 項. 使 用 料	671,810		662,210		31.2%
1 目. 市 場 使 用 料	671,810		662,210		31.2%
1 節. 市 場 使 用 料	127,870		123,210		5.8%
20. 青果物取扱高割使用料	72,584		70,130		3.3%
30. 水産物取扱高割使用料	55,285		53,080		2.5%
2 節. 施 設 使 用 料	534,223		526,844		24.9%
20. 青果物卸売場等使用料	228,849		227,830		10.7%
30. 水産物卸売場等使用料	134,016		127,320		6.0%
40. 関連事業者施設使用料	168,537		168,163		7.9%
50. 会議室等使用料	2,820		3,530		0.2%
3 節. 土 地 使 用 料	9,716		12,155		0.6%
2 項. 手 数 料	8		8		0.0%
2 款. 財産収入	848		455,265		21.5%
1 項. 財産運用収入	848		781		0.0%
2 項. 財産売払収入	0		454,484		21.4%
3 款. 繰 入 金	696,017		758,434		35.8%
1 項. 一般会計繰入金	469,372		461,077		21.7%
2 項. 基金繰入金	226,645		297,357		14.0%
4 款. 繰 越 金	57,054		2,397		0.1%
5 款. 諸 収 入	212,625		241,598		11.4%
1 項. 貸付金元利収入	17,191		10,823		0.5%
2 項. 雑 入	195,433		230,774		10.9%
6 款. 市 債	37,000		0		0.0%
合 計	1,675,365		2,119,914		100.0%

(1) 使用料及び手数料

ここでは、①市場使用料、②施設使用料、③土地使用料について検討する。

① 市場使用料

(ア) 概要

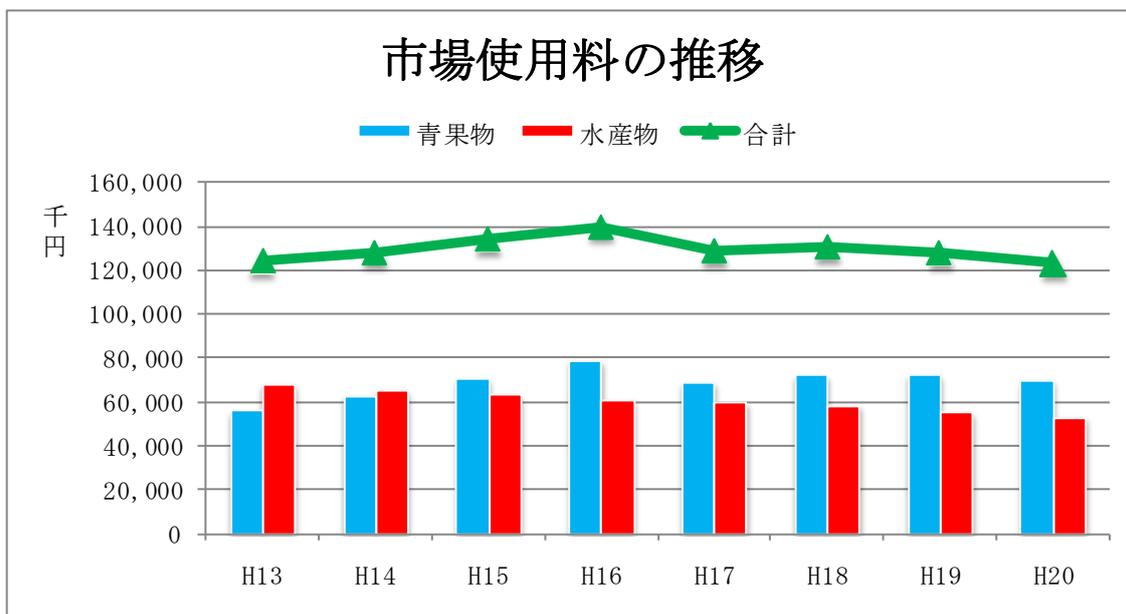
市場使用料とは、卸売業者及び仲卸業者が、取扱高に応じて市場に対して支払う使用料のことである。

市場使用料の算定方法は、盛岡市中央卸売市場業務規程（以下、「業務規程」）に以下のとおり定められている。

種別	金額
卸売業者市場使用料	卸売をした物品の数量に当該物品の価格を乗じて得た金額の合計額の1,000分の3に相当する額
仲卸業者市場使用料	仲卸業者が第51条第2項の規定により許可又は承認を受けた場合は、その買入物品の販売金額（消費税額及び地方消費税額を除く。）の1,000分の3に相当する額

※業務規程第 71 条、同別表第 4、業務規程施行規則第 67 条 1 項(1)より

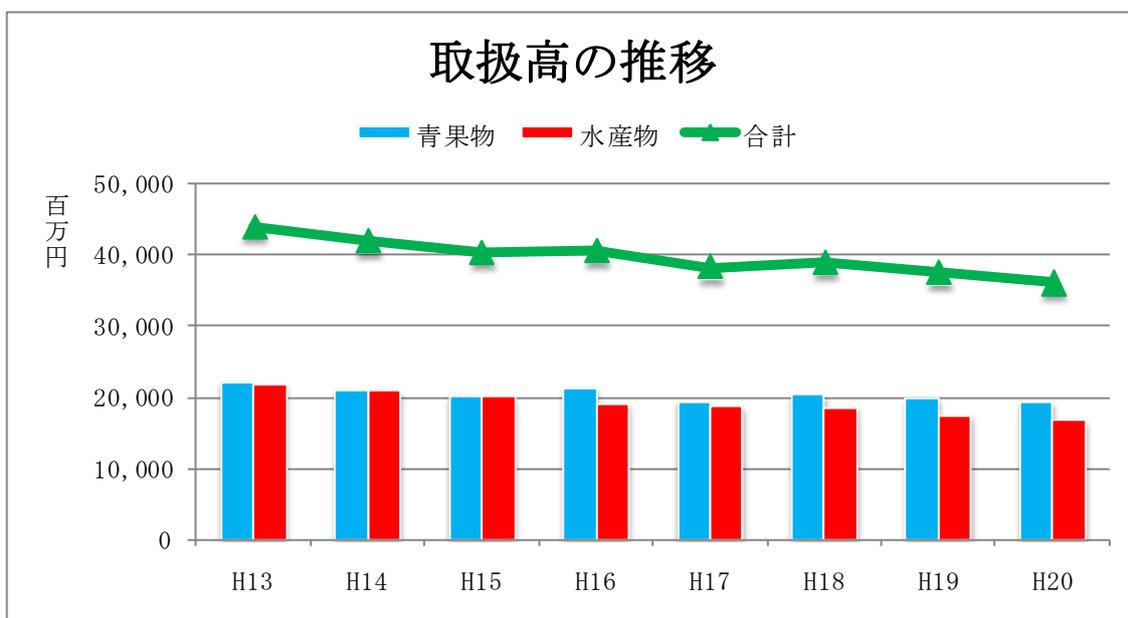
平成 13 年度から平成 20 年度までの市場使用料の推移は以下のとおりである。



市場使用料の推移をみると、合計額はほぼ横ばいに推移している（平成 13 年度：123,997 千円、平成 20 年度：123,211 千円）。しかし、その内訳をみると、青果物が増加傾向（平成 13 年度：55,999 千円、平成 20 年度：70,130 千円）にあるのに対し、水産物は減少傾向（平成 13 年度：67,998 千円、平成 20 年度：53,080 千円）にある。

まず、青果物の市場使用料が増加している要因について分析する。市場使用料は、上述のとおり、卸売業者市場使用料と仲卸業者市場使用料に区分される。卸売業者市場使用料は増加（平成13年度：52,964千円、平成20年度：58,185千円）し、仲卸業者市場使用料も増加（平成13年度：3,019千円、平成20年度：11,945千円）している。一方、取扱高は下に示したグラフのとおり減少傾向（平成13年度：22,199百万円、平成20年度：19,305百万円）にある。卸売業者市場使用料は、取扱高に比例する関係にあるにもかかわらず、比例していない。これは、平成14年12月に卸売業者1社が倒産したことに起因している。具体的には、平成13年度市場使用料の遅延分等が、市場使用料の歳入とならず、取扱高から算定される市場使用料と一致しなかったことに起因している。仲卸業者市場使用料の増加要因は、直荷引き（仲卸業者が卸売業者を通さず出荷団体等から直接購入すること）の増加にある。

次に、水産物の市場使用料が減少している要因について分析する。卸売業者市場使用料は減少（平成13年度：66,268千円、平成20年度：50,612千円）し、仲卸業者市場使用料は増加（平成13年度：1,730千円、平成20年度：2,469千円）している。取扱高は下に示したグラフのとおり減少傾向（平成13年度：21,810百万円、平成20年度：16,802百万円）にある。水産物の市場使用料は卸売業者市場使用料が大半を占めることから、水産物の市場使用料の減少要因は、取扱高の減少にあるといえる。



(イ) 市場使用料の算定について

卸売業者1社の平成20年9月分市場使用料について、販売先別売上報告書、

月間売上報告書を確認の上、再計算を実施し、同報告書記載の市場使用料の金額どおり使用明細書にて請求がなされていることを確認した。また、仲卸業者1社の平成20年9月分市場使用料について、直接集荷販売結果報告書を確認の上、再計算を実施し、同報告書記載の市場使用料の金額どおり使用明細書にて請求がなされていることを確認した。

(ウ) 市場使用料の収納状況について

市場使用料は平成20年度末時点及び監査時点（平成22年1月）において滞納は発生していない。

(エ) 市場関係者の連携強化について（結果）

市場使用料は、卸売業者の取扱高に応じて市場に支払う使用料が大部分を占めることから、市場使用料を増やすためには、市場全体の取扱高を増やす必要がある。

取扱高は、近年減少の一途をたどっており、青果、水産物ともピーク時の約6割程度にまで落ち込んでいる。減少の要因としては、市場経由率の低下（平成18年度の全国数値において、青果が64.6%、水産物が62.1%、資料『平成20年度卸売市場データ集』農林水産省）や流通の広域化及び食生活の変化などが挙げられる。

取扱高を増やすためには、業者間で連携・協力を図り集荷力を強化する必要がある。そのために、開設者である市は、セミナーの開催や各種情報提供をはじめとする業者間連携支援を行うほか、専門家等と連携し、業者の経営改善支援や融資制度の情報提供等を行うなど、業者の経営基盤強化のための支援を実施しているが、引き続き実施することが求められる。

② 施設使用料

(ア) 概要

施設使用料とは、場内業者や施設の利用者が、その施設の使用に応じて市場に対して支払う使用料のことである。

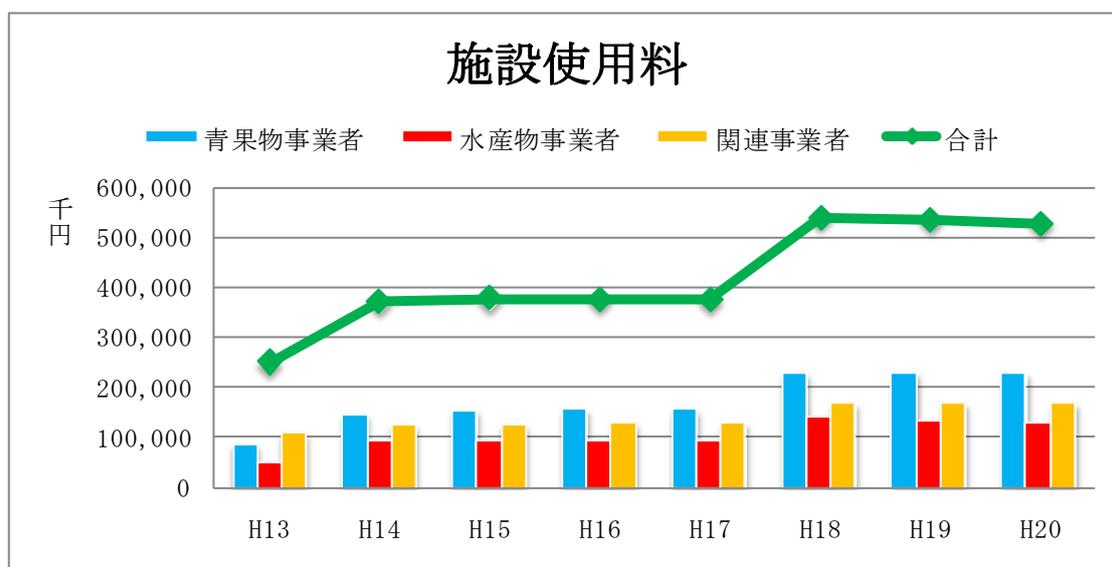
この使用料は、昭和48年9月に農林水産省（当時農林省）が示した施設使用料算定式及び算定例を基本として、減価償却費や管理事務費等を基に、施設区分ごとに算定し市場業務規程に規定し徴収することとしている。業務規程によれば、施設ごとに定められた施設使用料は以下のとおりである。

施設名	種別	金額			
			100%(*1)	70%(*2)	
中央棟	卸売業者卸売場使用料	青果	1㎡につき月額	318円	220円
		水産物	1㎡につき月額	529円	370円
	倉庫使用料	青果	1㎡につき月額	1,187円	830円
		水産物	1㎡につき月額	991円	690円
	冷蔵庫使用料	青果	1㎡につき月額	2,032円	1,420円
		水産物	1㎡につき月額	2,082円	1,455円
	業者事務所使用料		1㎡につき月額	1,549円	1,080円
	仲卸業者売場使用料	青果	1㎡につき月額	1,095円	765円
		水産物	1㎡につき月額	1,622円	1,135円
	加工施設使用料		1㎡につき月額	1,054円	735円
	買荷保管積込所使用料	青果	1㎡につき月額	1,010円	705円
		水産物	1㎡につき月額	1,299円	905円
	関連事業者売場使用料		1㎡につき月額	1,269円	885円
	福利厚生施設使用料		1㎡につき月額	1,562円	1,090円
青果仲卸配送センター使用料		1㎡につき月額	1,380円	965円	
水産仲卸配送センター使用料		1㎡につき月額	1,555円	1,085円	
総合食品センター	売場施設使用料		1㎡につき月額	950円	665円
	配送施設使用料		1㎡につき月額	900円	630円
駐車場	駐車場使用料		1㎡につき月額	133円	100円
空地	空地使用料		1㎡につき月額	100円	70円

(*1) 業務規程別表第4より

(*2) 業務規程附則（平成12年条例第46号）第4より

平成13年度～平成20年度までの施設使用料の推移は以下のとおりである。



新市場は旧市場と比較して、約3倍の面積となるため、1㎡あたりの業務規程単価により算出される施設使用料は、旧市場の約3倍となる計算になる。

このとおり場内業者にとって施設使用料の負担が急増することになるため、緩和措置として次のように段階的に業務規程単価を引き上げることとしている。

平成 13 年 5 月～平成 14 年 3 月 旧市場単価と同額
 平成 14 年 4 月～平成 18 年 3 月 業務規程単価の約 50%を緩和
 平成 18 年 4 月～平成 20 年 3 月 業務規程単価の約 30%を緩和
 平成 20 年 4 月～平成 22 年 3 月 業務規程単価の約 30%を緩和

なお、平成 22 年 4 月から平成 24 年 3 月についても、業務規程単価の約 30%緩和を予定しており、現在、農林水産大臣に認可を申請中である。

平成 13 年 5 月の新市場開設時は、卸売業者 4 社（青果部 2 社、水産物部 2 社）、仲卸業者 22 社（青果部 16 社、水産物部 6 社）であったが、開設の翌年以降、青果部卸売業者 1 社、青果部仲卸業者 5 社の廃業等により事務室等が空室となった。また、平成 18 年 4 月の施設使用料引上げ（負担率約 50%→約 70%）により、場内業者の経営が圧迫され、約半数（20 社中 9 社）の場内業者が経常赤字となり、経費節減のため冷蔵庫や事務所等施設の一部返還が相次いだ。これらを受け、盛岡市中央卸売市場には、平成 20 年度末現在、以下の未利用施設がある。

施設	区画	面積 (㎡)	単価	月額 (税込・円)
業者事務所	6	1,026	1,549	1,668,734
青果仲卸売場	2	330	1,095	379,416
青果加工所	2	206	1,054	227,980
水産仲卸売場	2	376	1,622	640,364
青果冷蔵庫	1	66	2,032	140,817
水産買荷保管積込所	1	271	1,299	369,630
青果配送センター	2	340	1,380	492,660
水産配送センター	1	539	1,555	880,052
総合食品センター（売場）	4	412	950	410,968
総合食品センター（配送）	1	605	900	571,725
駐車場	470	5,875	133	820,443
			月額合計	6,602,789円
			年額合計	79,233,468円

なお、単価は業務規程単価である。

(イ) 施設使用料の算定について

卸売業者、仲卸業者及び関連事業者各 1 社の平成 20 年 9 月分施設使用料に

ついて、施設の使用面積及びそれに係る単価を確認の上、再計算を実施し、そのとおり使用明細書にて請求がなされていることを確認した。

(ウ) 施設使用料の収納状況について（結果）

平成 20 年度末時点において、現年分 1,290 千円、滞納繰越分 491 千円の収入未済額がある。監査時点(平成 22 年 1 月)では、現年分 1,290 千円は収納済みであるが、滞納繰越分 491 千円は未納である。この滞納繰越分は平成 17 年度に廃業した仲卸業者の施設使用料であり、平成 18 年 2 月分（保証金充当後の残額 223 千円）及び 3 月分（268 千円）の施設使用料である。平成 19 年度に分納誓約等により回収に取り組んでいるが、平成 20 年 3 月の催告書送付を最後に交渉経過の記録がなされていない。現在も口頭での交渉を引き続き行っているとのことであるが、事務引継を確実にする観点からも、交渉経過を記録する必要がある。そのうえで、回収が困難であると判断するのであれば、不納欠損処理等の適切な手続きをとる必要がある。このまま時効を原因とする不納欠損とならないように留意するべきである。

その他、滞納整理簿及び滞納整理票を通査したところ、督促状の送付等の必要な手続きは実施されていた。場内業者の経営状況も厳しいことから、滞納が発生する可能性は今後も否定できないため、滞納が発生しないように取り組むことはもちろんのこと、滞納が発生した場合でも、現状どおり、早期に相手と接触を図り、収納の確保に努めることが必要である。

(エ) 施設使用料の増加策について（結果）

施設使用料を増やすための方策としては、i. 施設使用料の引き上げ、ii. 未利用施設の利用、及びiii. 会議室等の利用が考えられる。

i. 施設使用料の引き上げ

現状、業務規程単価の約 30%の緩和措置がなされているが、これが仮に業務規程単価どおり収入できた場合の施設使用料を試算した。平成 20 年 4 月 1 日現在の施設の使用状況が 1 年間継続すると仮定し計算したところ、年間の施設使用料は 748,962 千円となり、実際の収入より 222,572 千円の増収が見込めることとなる。(なお、この試算では年度を通じた施設の返還や新規使用等の影響は考慮外としている。)

業者・部門別 施設使用料（70%徴収時および100%徴収時）

部 門	業者数	月 額 (円)			年 額 (円)			
		70%使用料	100%使用料	増額分	70%使用料	100%使用料	増額分	
青果	卸	1社	7,912,495	11,180,403	3,267,908	94,949,940	134,164,836	39,214,896
	組合	2社	6,418,758	9,124,290	2,705,532	77,025,096	109,491,480	32,466,384
	仲卸	11社	4,739,056	6,786,779	2,047,723	56,868,672	81,441,348	24,572,676
	合計	14社	19,070,309	27,091,472	8,021,163	228,843,708	325,097,664	96,253,956
水産物	卸	2社	5,399,021	7,715,803	2,316,782	64,788,252	92,589,636	27,801,384
	組合等	4社	2,227,521	3,155,244	927,723	26,730,252	37,862,928	11,132,676
	仲卸	6社	3,225,817	4,618,108	1,392,291	38,709,804	55,417,296	16,707,492
	合計	12社	10,852,359	15,489,155	4,636,796	130,228,308	185,869,860	55,641,552
関連事業者 合計	17社	13,882,794	19,752,629	5,869,835	166,593,528	237,031,548	70,438,020	
売買参加者 合計	20社	60,366	80,286	19,920	724,392	963,432	239,040	
総 計		43,865,828	62,413,542	18,547,714	526,389,936	748,962,504	222,572,568	

※ 上記金額は、平成20年4月1日時点の使用指定施設面積をもとに試算したものであり、実際の徴収金額とは異なる。

ii. 未利用施設の利用

先に述べたとおり、平成20年度末現在、盛岡市中央卸売市場には未利用となっている施設がある。これらがすべて利用された場合、業務規程単価であれば年額79,233千円、現状の約30%の緩和措置のなされた単価であっても年額55,858千円の増収が見込めることとなる。

この未利用施設の利用を進めるためには、既存業者による共同利用の推進が考えられる。また、継続的に新規業者の誘致を行うことも必要であり、そのためには、効果的な情報提供と情報交換が不可欠となる。

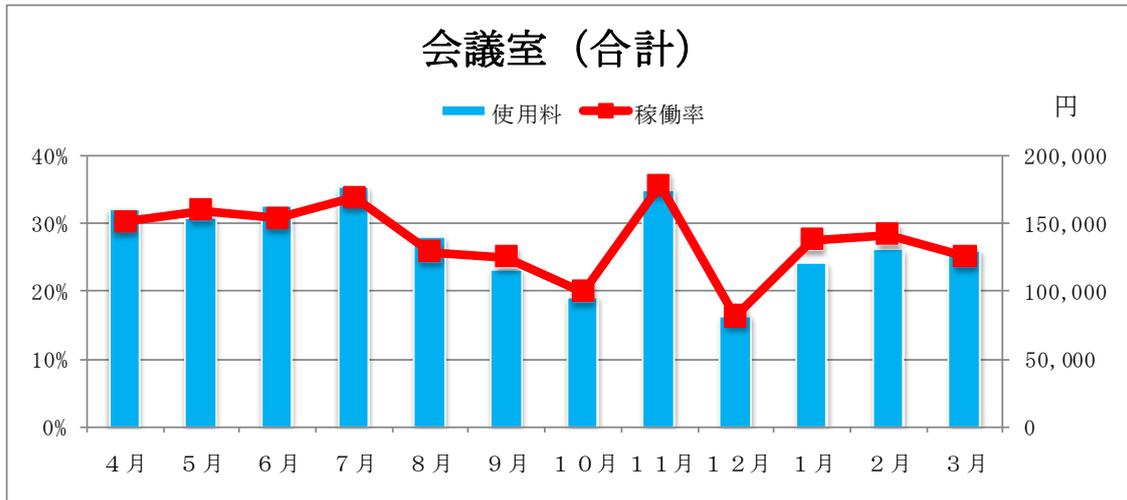
iii. 会議室等の利用

市場本棟には、4つの会議室のほか、多目的ホール、調理実習室（以下、「会議室等」）がある。これらの施設は、利用者が場内業者であるか、それ以外かにより、使用料が異なる。平成20年度の上記施設の使用料は以下のとおりである。

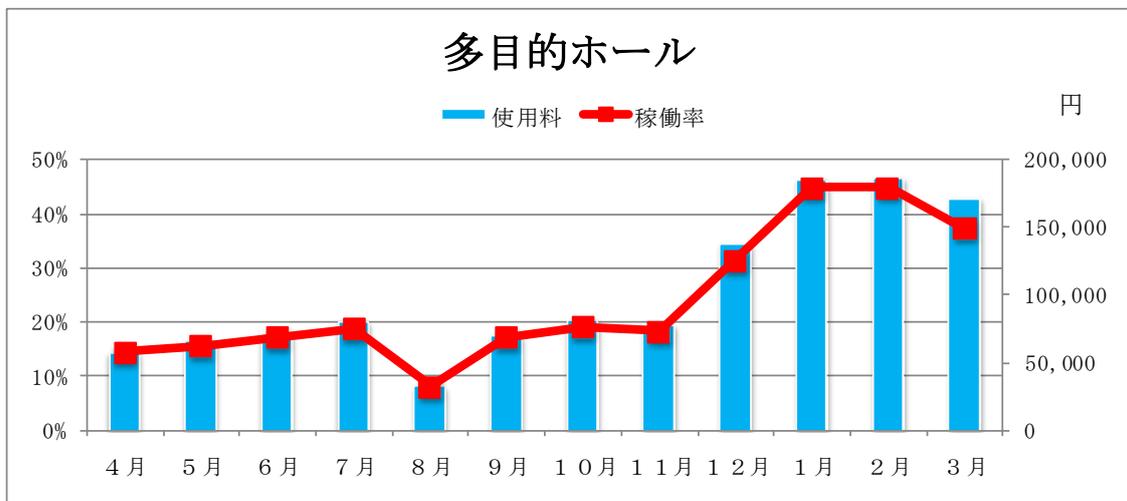
区分	使用料（1時間につき）	
	場内業者	それ以外
第一会議室	400円	800円
第二会議室	400円	800円
第三会議室	400円	700円
第四会議室	400円	900円
多目的ホール	800円	1,200円
調理実習室	500円	900円

※業務規程第71条より

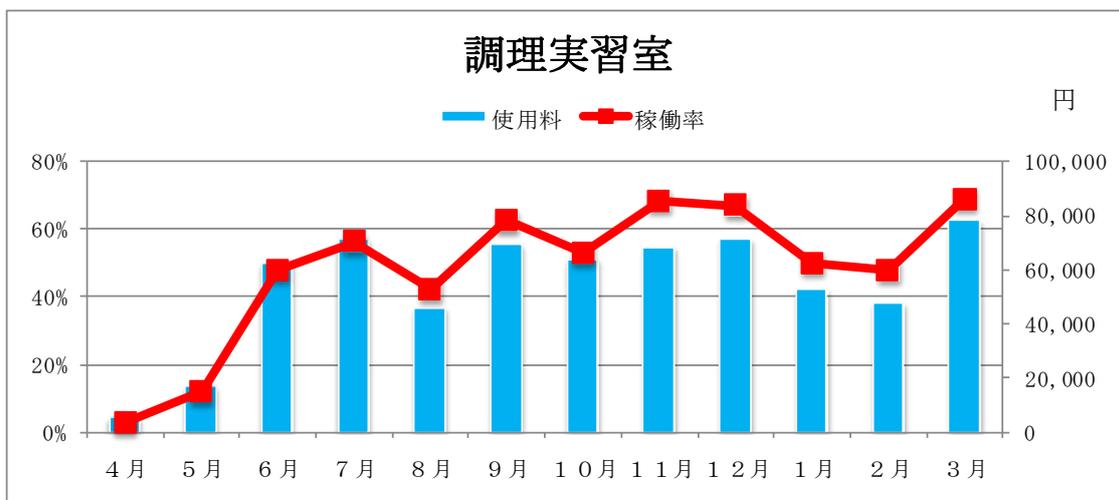
また、平成 20 年度の会議室等の利用状況（使用料及び稼働率）は以下のとおりである。



平均稼働率：27.6%



平均稼働率：24.0%



平均稼働率：48.3%

平成 20 年度の会議室等の使用による収入は、3,530 千円であり、その内訳は、会議室が合計で 1,651 千円、多目的ホールが 1,222 千円、調理実習室が 656 千円である。

この会議室等使用料を増やすためには、各施設の稼働率を高める必要がある。その方策として、(a)会議室等の利用を促進するための PR 活動を行う、(b)週次、月次のイベント・教室等の開催を募集し、定期的に施設が利用されるようにする、(c)稼働状況（時期や時間帯など）に応じて弾力的な料金設定を行い、利用者を増やす、などが考えられる。

③ 土地使用料

(ア) 概要

平成 20 年度の土地使用料収入は 12,155 千円であり、内訳として、盛岡中央市場冷蔵(株)から平成 20 年度冷凍、冷蔵、製氷施設に係る行政財産使用料として 4,988 千円、(株)盛岡生花地方卸売市場から平成 20 年度花き地方卸売市場施設敷地に係る行政財産使用料として 4,089 千円などがある。

この土地使用料は、盛岡市行政財産使用料条例に基づき、近傍類似地の評価額に使用面積を乗じて得た金額の 100 分の 5 を基本年額として算定される。

(イ) 土地使用料の増加策について（結果）

土地使用料を増やすための方策として、旧市場の未売却土地を貸し付けることが考えられる。市場跡地の賃貸借契約については、平成 19 年度に賃貸借

の情報提供があったが本格的な交渉まで至らなかった経緯がある。このまま市場跡地の売却が進まない場合、収入確保の方策のひとつとして、土地の賃貸借など跡地の有効活用について検討すべきである。

(2) 財産収入

ここでは、①財産売却収入について検討する。

① 財産売却収入

(ア) 概要

昭和 43 年 10 月に開場した盛岡市中央卸売市場は、交通量の増大と売場等の狭隘化、施設設備の老朽化・機能不足などが課題となったため、総工費約 240 億円をかけ、平成 13 年 5 月に新市場を開設した。

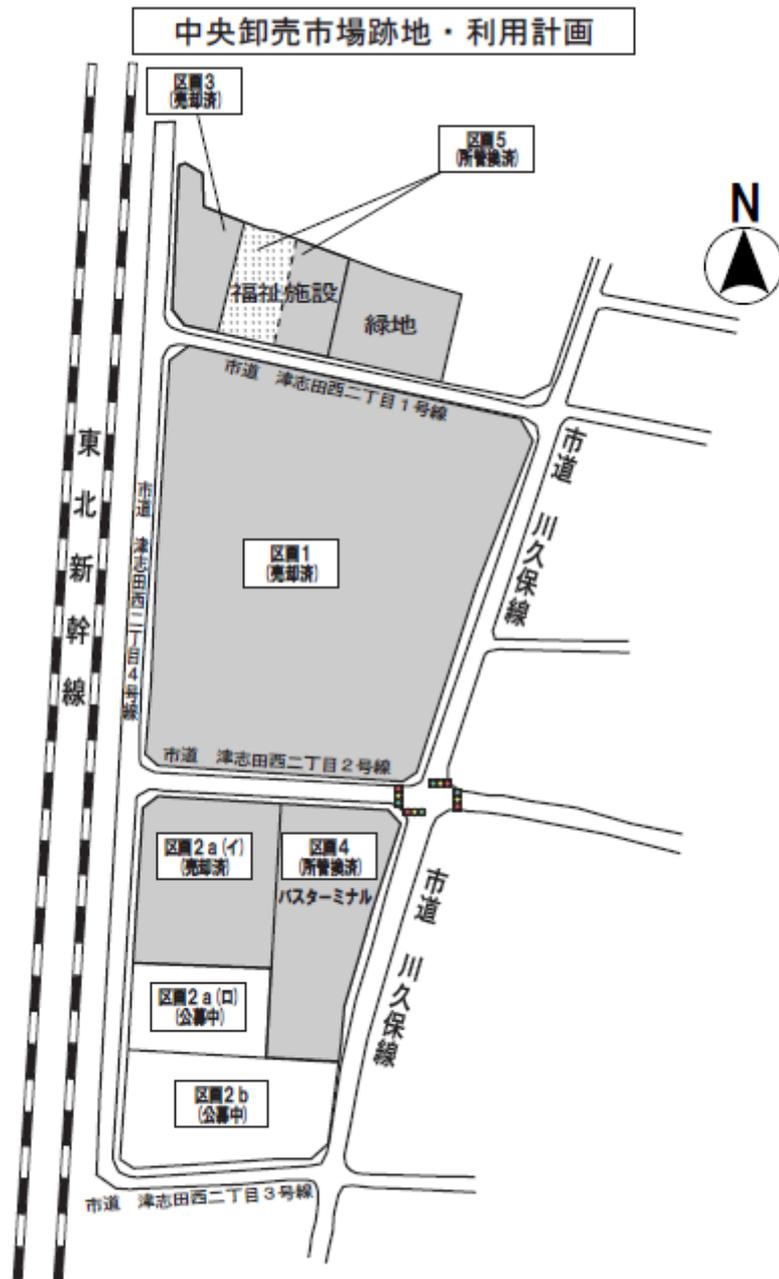
この新市場の建設に当たり、巨額の事業費を賄うため、市場跡地の売却益を中央卸売市場費特別会計の財源に充当する収支計画であった。なお、平成 20 年度末現在、未売却地が 2 区画残っている。跡地の概況と平成 20 年度までの経緯は以下のとおりである。

【跡地の概況】

1. 所在地	盛岡市津志田西二丁目地内
2. 地積	85,500 m ²
3. 処分対象	約 66,200 m ² (内売却対象 ; 53,185 m ²) ※売却対象外 ; バスターミナル・福祉ゾーン・緑地
4. 用途制限	商業地域 (8/10・40/10)、津志田西地区地区計画

【平成 20 年度までの売却経緯】

年度	売却面積 (m ²)	売却価額 (千円)
平成 17 年度	35,690.93	1,941,430
平成 20 年度	1,883.05	94,152
	6,611.59	360,332
計	44,185.57	2,395,914



(イ) 売却手続について

平成 20 年度の市場跡地の売却取引 2 件について、関連帳票を査閲し、適切な承認手続を経て売却が行われていることを確認した。

(ウ) 売却に向けた方策検討の必要性について（結果）

新市場建設が検討されたのは、平成 4 年ごろからであり、平成 8 年 3 月の

第 6 次卸売市場整備計画において、盛岡市新市場を移転新設することが謳われている。この時点において、市場跡地の売却計画はない。平成 9 年 5 月に市場跡地の売却益を新市場建設費に係る起債償還財源とすることとし、売却益の試算を行っているが、売却年度を示した計画はない。売却年度を示した最初の計画は、平成 13 年度の建設検討委員会における説明資料である。

平成 13 年度の建設検討委員会における当初の計画は、平成 15 年度、平成 18 年度、平成 21 年度に売却見込みとなっていた。この売却計画は、基準外の一般会計繰入金が発生しない収支計画となるように設定された売却年度である。つまり、売却実現可能性に基づく売却計画ではない。なお、収支計画は、市場跡地の売却益で、新市場建設費に係る起債償還（30 年）に係る歳出の一部を賄う計画となっている。

当初計画の見込みである平成 15 年度には売却できなかったが、その後、平成 16 年 8 月に「盛岡市中央卸売市場跡地利用計画に係る推進計画」が策定され、売却年度の見直しを行っている。この計画においては、平成 16 年度、平成 17 年度、平成 18 年度に売却する見込みとなっている。この見込みは、基準外の一般会計繰入金が発生しない収支計画となるように設定された売却年度ではなく、早期売却を目指して設定された売却年度である。売却実現可能性に基づく売却計画ではない。

いずれにしても、売却が計画どおりに進まなかった場合には、基準外の一般会計繰入金による補填が必要となる可能性があり、市場の経営や市の財政の負担を招くこととなる。

もちろん他の要因もあると思われるが、当初計画の平成 15 年度に売却できなかったため、平成 15 年度に 251,109 千円、平成 16 年度に 193,145 千円の基準外の一般会計繰入金が発生している。

平成 17 年度及び平成 20 年度に一部売却でき、売却益を基金として積み立て、取り崩しているため、その後は基準外の一般会計繰入金は発生していない（端数処理による平成 19 年度の 216 千円除く）。しかし、残りの市場跡地の売却が遅れると、早々に基準外の一般会計繰入金が必要となる可能性がある。例えば、このまま売却が進まず、平成 21 年度以降も平成 18 年度から平成 20 年度と同水準の基金取り崩し（3年平均で 320,175 千円）があると仮定すると、平成 22 年度には基準外の一般会計繰入金が必要となる可能性がある。

盛岡市中央卸売市場費特別会計の経営状況や市の財政の負担を防ぐためにも、売却を早期に実現することが必要であり、そのための方策を検討する必要がある。

(エ) 売却益見込額について (結果)

平成9年5月、平成13年8月、平成16年8月及び平成21年1月に算定された売却益等の見込額は下表のとおりである。平成13年度の建設検討委員会における当初の計画では、売却益見込額を約50億円としているが、平成21年1月現在の売却見込額は約29億円(平成18年度、平成20年度の売却実現分を含む)と大幅に減少している。

年月日	計画名等	売却予定面積 (㎡)	算定単価 (円/㎡)	売却予定価格 (千円)	インフラ整備費 (千円)	売却益見込額 (千円)
		A	B	C=A×B	D	E=C-D
H9.5.30	県費補助金協議資料	81,905.00	94,000	7,699,070	1,000,000	6,699,070
H12.3.21	不動産鑑定評価	81,905.72	78,100	6,395,000	0	5,892,000
H13.8.27	建設検討委員会説明資料	60,386.00	115,000	6,944,390	1,400,000	5,544,390
H16.8.17	跡地利用計画推進計画	64,100.00	63,700	4,083,170	738,200	3,344,970
H21.1.14	市場対策特別委員会提出資料	63,826.73	54,000 62,600	3,697,868	712,464	2,985,403

売却益見込額が減少している要因は、(a) 売却益算定にあたって、売却予定面積と算定単価に問題があったこと、(b) 地価が下落傾向にあることである。以下では、それぞれの要因について述べる。

(a) 売却益算定方法について

売却益は、売却予定価格からインフラ整備費を控除した金額である。売却予定価格は、売却予定面積に算定単価を乗じて算定している。インフラ整備費は、道路、上下水道等の公共施設整備等に係る費用である。売却予定面積及び算定単価は、以下の方法で算定している。

年月	売却予定面積	算定単価
平成9年5月	敷地全体面積	公示価格（平成9年1月1日）
平成12年3月	同上	不動産鑑定評価額（平成12年3月1日）
平成13年8月	敷地全体面積から、地上権設定部分や共用道路等の売却対象外部分の面積を控除した面積（つまり、売却可能面積）	敷地全体の不動産鑑定評価額6,395,000千円（平成12年3月1日）に、公共施設整備費500,000千円を上乗せし、売却可能面積で除して算定
平成16年8月	同上	平成16年8月3日市長・助役説明資料（盛岡市中央卸売市場跡地の売却及び整備について）における想定単価
平成21年1月	同上	売却済区画：不動産鑑定評価額（売却時点） 未売却区画：不動産鑑定評価額（平成20年10月1日）

売却益見込額は、売却予定面積及び算定単価の算定方法如何により、大きく異なることとなる。したがって、売却予定面積及び算定単価は適切に算定されなければならない。

まず、売却予定面積の算定についてであるが、上表のとおり、平成13年8月の建設検討委員会の前までは、売却対象外部分の面積を含む敷地全体の面積によっている。この結果、平成9年～平成12年において、約49億円～約66億円の売却益を見込んでいる。売却見込額の算定にあたり、売却対象外部分の面積を含めるべきではなかった。

次に、算定単価の算定についてであるが、上表のとおり、平成9年5月、平成12年3月、平成16年8月及び平成21年1月の時点においては、公共施設整備費は上乗せされていない。しかし、平成13年8月の建設検討委員会における当初売却計画の段階においてのみ、更地転換に係る公共施設整備費を上乗せしている。この結果、平成13年8月において、約55億円の売却益を見込んでいる。算定単価の算定にあたり、公共施設整備費を上乗せすべきではなかった。

平成13年8月の建設検討委員会における当初計画の段階において、売却益見込額は約55億円と従前の見込額と大差はない。しかし、上記のとおり

売却予定面積と算定単価の双方が従前の方法と大きく異なっている。この時点で公共施設整備費を転嫁せず、不動産鑑定評価額 78,100 円/㎡のみで計算した場合には、約 33 億円の売却益となる。このとおり、算定方法が異なることにより、売却益見込額が約 17 億円減少すると試算される。

平成 16 年以降は、区画ごとに売却が実施された時点において、時点修正による見直し鑑定評価を実施し、当該鑑定評価額をもって算定単価としている。

(b) 地価の下落について

平成 15 年 4 月に「盛岡市中央卸売市場跡地利用計画書」により、土地利用計画の構想が示され、平成 16 年 8 月にその構想を具体化した「盛岡市中央卸売市場跡地利用計画に係る推進計画」(以下、推進計画)が策定された。前者の時点では、約 50 億円の売却益を見込んでいるが、後者の時点では、区画割が確定しインフラ整備費等も精査され、約 33 億円の売却益を見込んでいる。売却計画が具体化した時点で、当初と比較すると売却益見込額が約 17 億円減少しているが、算定単価に公共施設整備費を転嫁していたこと以外の要因もある。その要因は、地価の下落である。上表のとおり、平成 13 年度当初における鑑定評価額は 78,100 円/㎡であったが、平成 16 年推進計画時点においては 63,700 円/㎡と 18.43%下落している。推進計画時点での売却予定面積により売却予定価格を比較すると、約 9 億円の減少となる。

推進計画以降も売却予定地周辺の地価は下落傾向にある。区画割の変更や敷地内道路の整備等の影響により鑑定評価額は変化するため、単純比較はできないが、現時点で未売却の区画である区画 2a (ロ)、2b の鑑定評価額の推移は下表のとおりである。

(単位：円/㎡)

時点	区画 2a (イ)	区画 2a (ロ)	区画 2b
平成 16 年 9 月	63,600		
平成 18 年 4 月	57,100		
平成 19 年 2 月	59,400		68,300
平成 20 年 1 月	56,100		64,500
平成 20 年 10 月	54,500	54,000	62,600

平成 19 年 2 月の鑑定評価額は、平成 18 年 4 月に比べ上昇しているが、これは敷地内の道路整備が完了したことが主な要因であると推察される。この上昇を除くと、いずれの区画も地価は下落傾向にある。このように地

価が下落傾向にあるため、売却時期が遅れるほど、売却益が減少することとなる。したがって、盛岡市中央卸売市場費特別会計の健全化や市の財政の負担を防ぐためにも、売却を早期に実現することが必要であり、早期売却のための方策を検討する必要がある。

また、未売却の区画 2a（ロ）と区画 2b の鑑定評価額は、平成 20 年 10 月時点のものが最新である。つまり、区画 2a（ロ）と区画 2b に関する平成 21 年 1 月の市場対策特別委員会における売却益見込額は、平成 20 年 10 月時点の鑑定評価額に基づいている。昨今の経済環境を考慮すると、現時点で鑑定評価額はさらに下落していることが予想される。したがって、今後、売却益見込額がさらに減少する可能性がある。

（オ）売却を実現するための方策について（結果）

財産売却収入を増やすための方策として、i. 所管換えした区画 4 及び区画 5 の収入の確保、ii. 効果的な周知活動及び iii. 収入確保の手段の多様化が考えられる。

i. 所管換えした区画 4 及び区画 5 の収入の確保

バスターミナルとして利用している区画 4（533,319 千円）、福祉施設として利用している区画 5（233,200 千円）については、それぞれ交通政策課、地域福祉課・障がい福祉課に所管換えしている。

本来であれば、所管換えされたこの土地の金額合計 766,519 千円については中央卸売市場費特別会計の収入となるべきであるが、平成 20 年度末現在、この金額の収入がなされていない。この収入を確保すべく関係各課に働きかける必要がある。

ii. 効果的な周知活動

平成 20 年度の取り組みとして、公募中の土地に土地の概要と売り出し中の旨看板設置を行ったほか、商工会議所や都市開発機構などヘチラシの配布を行っている。今後も、市内外から広く購入希望者を募るべく、上記の取り組みのほかインターネット等による周知活動を行う必要がある。また、売却した土地の雨水排水処理施設等のインフラ整備に係る経費は市場が負担するという点についても、より周知していくべきである。

iii. 収入確保の手段の多様化

購入希望者から引き合いがあった場合、区画割りの変更等に柔軟に対応する等の対策が必要であるほか、インターネットオークションの活用や、

土地使用料で述べたように、賃貸契約について検討する必要がある。

(3) 繰入金

① 一般会計繰入金

(ア) 概要

公営企業は、個々の住民に対して一定の財貨又はサービスを提供し、それに要する経費を使用料等で回収し、活動をしていく独立採算制の原則により運営されている。

しかし、採算を取ることが困難であっても公共的な必要性から実施しなければならない事業もあることから、独立採算制になじまない経費については、主に一般会計から負担すべきとされている。

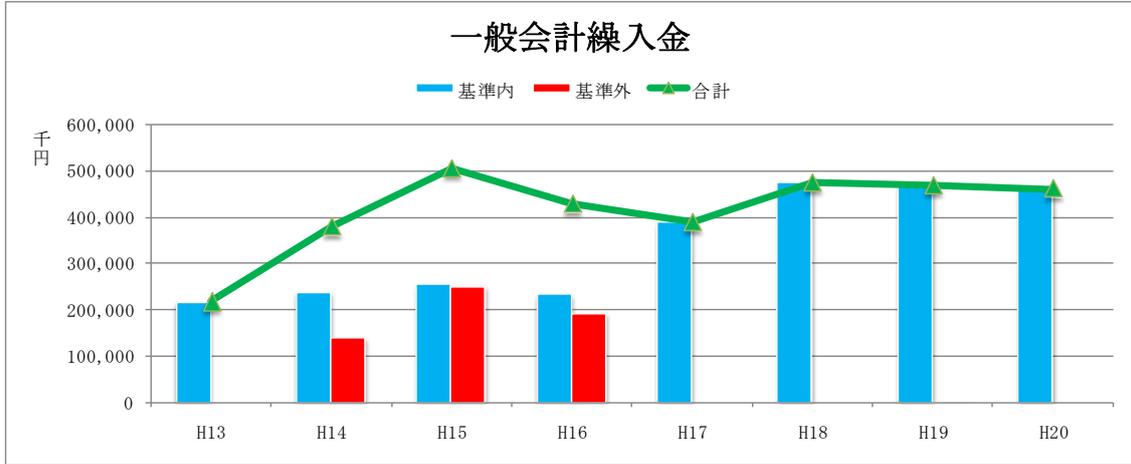
主に一般会計により負担すべき経費については、次のとおり地方財政法第6条に定められている。

1. その性質上当該公営企業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費。
2. 当該公営企業の性質上能率的な経営を行ってもなお、その経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費。
3. 災害その他特別な事由がある場合において議会の議決を経たとき。

この地方財政法第6条に基づき、毎年度地方公営企業繰出金が算定されることになるが、市場事業ではさらに具体的な算定方法については総務省自治財政局長より以下のとおり示されている。

1. 市場における業者の指導監督等に要する経費
 - ・ 営業費用の30%以内
2. 市場の建設改良費に要する経費
 - ・ 企業債の元金償還額の2分の1（用地費を除く）
 - ・ 平成4年度以降同意等債の利息償還額の2分の1（用地費を除く）

盛岡市中央卸売市場における一般会計繰入金の推移は以下のとおりである。



(イ) 繰入金額の正確性について

基準内繰入について再計算を行い、金額の正確性について確認した。

(ウ) 基準外繰入金が生じないために（結果）

上述した基準を超えた一般会計繰入金は、基準外繰入となり、一般会計から借入れを行っていることとなる。市場の基準外繰入は、盛岡市の財政そのものの圧迫要因となるほか、基準外繰入が3年連続で生じた場合は、「第8次卸売市場整備基本方針（平成16年10月、農林水産省）」で定める再編基準の指標の一つに該当し、地方卸売市場への転換等の市場の再編に取り組まなければならない。なお、再編基準は、基準外繰入の有無以外にも指標があり、3つの指標に該当した場合に再編に取り組まなければならない。

平成17年度以降は基準外繰入は行っていない（なお、平成19年度に端数処理の関係で216千円の基準外繰入金が発生している）が、これは、市場跡地の売却益を積み立てている中央卸売市場財政調整基金（以下、「基金」）を取り崩しているからである。しかし、次項で述べるとおり、基金残高が数年で底をつくこととなった場合、基準外の一般会計繰入金による補填が必要となる可能性がある。

② 基金繰入金

(ア) 概要

市場では、平成17年4月1日に盛岡市中央卸売市場財政調整基金（以下、

基金)を設置している。基金繰入金とは、この基金を取崩した金額のことである。基金条例第1条によると、「当基金は中央卸売市場費特別会計の健全な財政運営に要する経費の財源に充てる」とされており、特にその用途については定められていない。また、同第6条に、「この条例に定めるもののほか、基金の管理に関し必要な事項は、市長が定める」とあるが、特に定められている事項はない。

(イ) 基金の取り崩しについて

中央卸売市場費特別会計では、平成17年度及び平成20年度に売却した市場跡地の売却収入及び運用利息を基金として積立て、これを跡地整備費や起債償還に充てている。基金繰入金と基金の積立ての状況は以下のとおりである。なお、平成20年度末現在の基金残高は、458,538千円である。

金額単位：円

年月日		項目	積立て	取崩し	残高
平成17年度	平成17年4月1日	基金設置	0	0	0
	平成18年3月31日	積立て	962,664,000		962,664,000
平成18年度	平成18年8月31日	利息収入	79		962,664,079
	平成19年3月30日	利息収入	285,634		962,949,713
	平成19年3月30日	繰出し		436,523,000	526,426,713
平成19年度	平成19年8月20日	利息収入	8,653		526,435,366
	平成20年3月31日	利息収入	839,983		527,275,349
	平成20年3月31日	繰出し		226,645,000	300,630,349
平成20年度	平成20年8月31日	利息収入	1,647		300,631,996
	平成21年3月31日	利息収入	779,499		301,411,495
	平成21年3月31日	積立て	454,484,500		755,895,995
	平成21年3月31日	繰出し		297,357,000	458,538,995

(ウ) 基金の枯渇について (結果)

基金設置後、基金は毎年取崩しが行われている。この状況が続けば、いずれ基金が枯渇することとなる。基金は、市場跡地の売却益が原資であるから、基金が枯渇する時期は、売却如何により左右される。未売却の市場跡地がこのまま売却できない場合(ケース1)と平成22年度に売却できた場合(ケース2)において、基金が枯渇するまでの年数は以下のとおり想定される。なお、1年あたり取崩額は、平成18年度から平成20年度の3カ年平均320,175千円と仮定する。また、売却益見込は、未売却地売却予定額535,435千円からインフラ整備費支出予定額60,851千円を控除した474,583千円と仮定する。

(ケース 1)

・平成 20 年度末基金残高 (a)	458,538 千円
・1 年あたり基金取崩額 (b)	320,175 千円
・枯渇までの年数 (a) / (b)	1.4 年

(ケース 2)

・平成 20 年度末基金残高 (a)	458,538 千円
・売却益見込 (b)	474,583 千円
・1 年あたり基金取崩額 (c)	320,175 千円
・枯渇までの年数 ((a) + (b)) / (c)	2.9 年

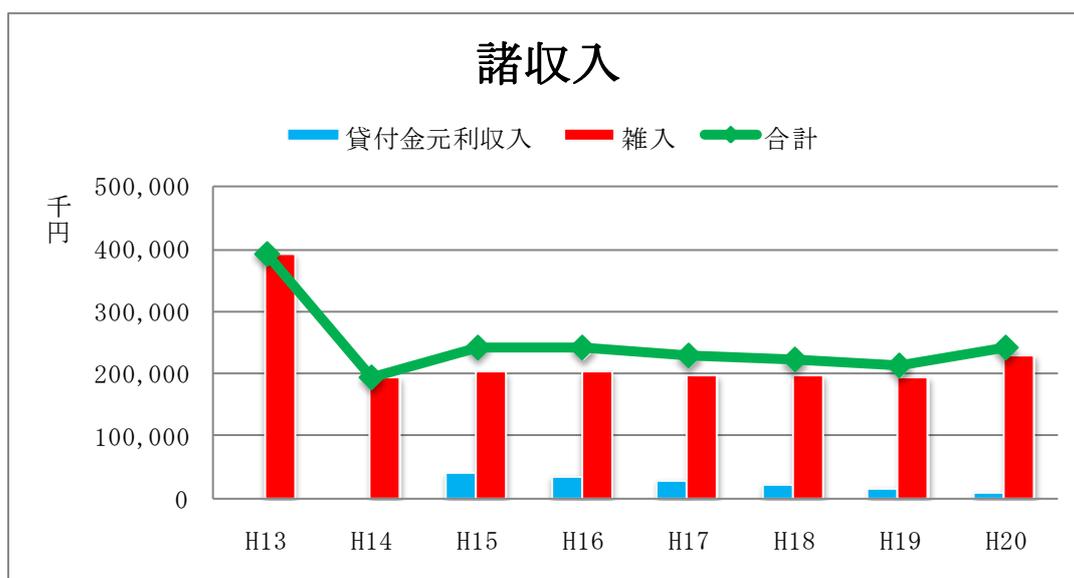
想定された枯渇までの年数をみると、ケース 1 の場合は平成 22 年度に枯渇し、ケース 2 の場合は平成 23 年度に枯渇することとなる。したがって、市場跡地を早期に売却することのみでは、基金の枯渇は避けられない。基金が枯渇すると、基準外の一般会計繰入金が必要となる可能性があることから、中央卸売市場費特別会計の経営状況及び市の財政の負担につながる。

市場跡地の早期売却を実現するとともに、他の手段によっても収入を確保していく必要がある。

(4) 諸収入

(ア) 概要

諸収入の内訳は、主に貸付金元利収入と雑入である。雑入は、その大半が場内業者の光熱水費等の立替払の精算収入である。この推移は以下のとおりである。



平成 13 年度の諸収入の金額が 394,170 千円と、他の年度に比べて高くなっているのは、消費税還付金が 172,106 千円あったためである。

これは、平成 12 年度に新市場の建設工事を行い多額の工事費が発生した一方、この工事費は国や県の補助金及び市債で賄われていることから、工事費支出に係る多額の支払消費税が還付対象になったことにより生じたものである。

(イ) 需用費及び役務費との整合性について

平成 20 年 8 月分の場合内業者に請求した需用費(光熱水費)及び役務費(電報電話料)と雑入との金額の整合性を確かめたところ一致していた。

3. 歳出について

平成19年度及び平成20年度の歳出の状況は以下のとおりである。積立金が著しく増加しているが、それは市場跡地の売却によるものである。

区 分	平成19年度		平成20年度		
	決算額	千円	決算額	千円	構成比
1款.市場総務費	580,226		1,033,575		49.6%
1項.市場管理費	580,226		1,033,575		49.6%
1目.一般管理費	537,925		538,993		25.8%
1節.報酬	2,054		3,926		0.2%
2節.給料	73,403		65,360		3.1%
3節.職員手当	44,105		38,939		1.9%
4節.共済費	21,701		19,794		0.9%
7節.賃金	3,262		1,435		0.1%
9節.旅費	428		333		0.0%
11節.需用費	188,277		199,300		9.6%
12節.役務費	33,722		29,410		1.4%
13節.委託料	120,344		110,473		5.3%
14節.使用料及び賃借料	6,761		6,457		0.3%
15節.工事請負費	2,619		0		0.0%
19節.負担金補助及び交付金	18,063		18,067		0.9%
23節.償還金利子及び割引料	6,207		0		0.0%
27節.公課費	16,972		45,492		2.2%
1目.財産管理事務費	932		462,612		22.2%
12節.役務費	84		535		0.0%
15節.工事請負費	0		6,811		0.3%
25節.積立金	848		455,265		21.8%
2目.運営事業費	39,722		31,586		1.5%
8節.報償費	60		0		0.0%
13節.委託料	609		609		0.0%
19節.負担金補助及び交付金	21,865		20,156		1.0%
21節.貸付金	17,188		10,821		0.5%
2目.市場活性化事業	1,645		382		0.0%
8節.報償費	60		60		0.0%
11節.需用費	96		96		0.0%
13節.委託料	339		225		0.0%
18節.備品購入費	1,149		0		0.0%
2款.公債費	1,092,741		1,051,787		50.4%
1項.公債費	1,092,741		1,051,787		50.4%
1目.元金	812,980		788,694		37.8%
2目.利子	279,760		263,093		12.6%
合 計	1,672,967		2,085,362		100.0%

(1) 委託料（一般管理費）

市場においては、清掃、警備、機械保守などの各業務を外部業者に委託している。過去3年間の委託業務の概要は下表のとおりである。

業務委託一覧 単位：千円

件名	平成18年度	平成19年度	平成20年度	備考
盛岡市中央卸売市場本棟及び総合食品センター自家用電気工作物保安管理業務委託	2,421	2,421	2,279	
盛岡市営施設警備業務委託	27,930	27,825	27,216	施設警備のため契約検査課契約
建物清掃業務委託（中央卸売市場）	6,200	6,199	6,192	建物清掃のため契約検査課契約
盛岡市中央卸売市場廃棄物搬出業務委託	7,875	5,248	3,780	
盛岡市中央卸売市場施設管理業務委託	51,534	51,786	51,723	
盛岡市中央卸売市場緑地管理業務委託	2,310	2,835	2,866	
グリストラップ汚泥収集運搬及び処理業務委託	378	368	756	単価契約のため契約検査課契約
訴訟委任契約に係る着手金	200	0	0	
除排雪業務委託	314	687	927	単価契約のため契約検査課契約
ネズミ類生息状況等調査業務委託	0	90	0	19年度に初めて実施した。20年度は施設管理委託に含めた
ネズミ類防除業務委託	0	342	0	
市場敷地の一部の土地の測量及び登記業務委託	0	0	1,373	
盛岡市中央卸売市場情報センター運営管理業務委託	20,469	0	0	18年度までシステム維持のため日立製作所と当該2契約をしていた。18年度に機器更新が必要となったため、システム全体を4つに分けてそれぞれ改修する入札を実施し、19年度以降の保守形態が変わった。
盛岡市中央卸売市場情報処理システム保守管理業務委託	15,944	0	0	
盛岡市中央卸売市場情報処理システム保守業務委託	0	5,712	6,310	19年度以降の情報システム保守を委託している。
盛岡市中央卸売市場許認可及び料金計算システムプログラム保守業務委託	0	598	0	19年4月のみの保守委託（一部改修システムを19年5月納品としたため、19年6月から20年3月までの当該部分の保守を委託した）
盛岡市中央卸売市場P B Xシステム保守業務委託	0	4,767	4,693	18年度までは情報処理システム保守業務委託の一部としていた
盛岡市中央卸売市場自動検針システム保守業務委託	0	2,041	1,980	18年度までは情報処理システム保守業務委託の一部としていた
盛岡市中央卸売市場場内ランシステム交換及び保守業務委託	0	1,547	374	18年度までは情報処理システム保守業務委託の一部としていた。18年度は改修及び保守。19年度以降は保守のみ
盛岡市中央卸売市場情報処理システム修正業務委託	34,902	0	0	18年度に機器更新が必要となったため、システム改修の入札をした。
盛岡市中央卸売市場許認可及び料金計算システム修正業務委託	0	7,875	0	システム改修うちの一部を19年5月納入として契約した。
盛岡市中央卸売市場ホームページ作成業務委託	1,795	0	0	システム改修うちのホームページ改修
盛岡市中央卸売市場自動検針システム改修業務委託	4,725	0	0	システム改修うちの自動検針システム改修
合計	176,997	120,341	110,469	

以下では、契約額の大きい「建物清掃業務委託（中央卸売市場）」、「盛岡市営施設警備業務委託」、「盛岡市中央卸売市場施設管理業務委託」について検証する。

① 建物清掃業務委託（中央卸売市場）

（ア）概要

当該業務は、中央卸売市場の共用部分についての清掃を委託するものである。契約方法は、見積り合わせによる随意契約によっており、平成 18 年度からの設計価格、契約金額、契約金額に対する設計価格の割合、契約の相手方（業者名）は、下表のとおりである。

（単位：千円）

	設計価格(a)	契約金額(b)	(b)/(a)	業者名
平成 18 年度	6,307	6,200	98.3%	A 社
平成 19 年度	6,201	6,199	99.9%	同上
平成 20 年度	6,263	6,192	98.8%	同上

（イ）随意契約の根拠が不明確である（結果）

当該契約は地方自治法施行令第 167 条の 2 第 1 項第 2 号を根拠規定として、随意契約によっている。同規定は、「契約の性質又は目的が競争入札に適しないもの」である場合に随意契約によることができるとされているものである。

契約検査課にヒアリングしたところ、当該業務は年度開始日である 4 月 1 日から業務を開始しなければならないが、新年度開始前に予算執行の一部である入札手続を執ることができないとのことであった。このことが「契約の性質が競争入札に適しないもの」に該当するとの説明を受けた。

しかし、入札の執行が予算の執行に含まれ、年度開始前に入札手続を執ることができないとしても、市は、経済性、効率性を損なわないようあらゆる方法を考える必要がある。例えば、4 月の業務については、3 月までの委託業者に随意契約により委託し、残りの 5 月～翌 3 月までの期間の業務を競争入札により、業者を決定する方法や、長期継続契約とする方法が考えられる。

なお、当該契約は清掃業務であることから、特定の業者にしか履行できないといった専門性はないため、契約の性質又は目的が競争入札に適しないものに該当しないと考えられる。

(ウ) 設計価格の根拠が不明確である（結果）

設計価格は、前年度実績額に基づいている。作業項目ごとの単価の妥当性などを検討するためにも、清掃場所やその材質、作業頻度等を考慮した積算を行う必要がある。

細かい作業項目ごとに効率化を図る余地があるか否かの検討を行うためにも、設計価格の根拠を明確にしておくべきである。

(エ) 平成 20 年度の見積書徴取業者選定について（結果）

物品の買入れ等競争入札参加資格審査委員会において示された「平成 20 年度建物清掃業務委託指名基準」（以下、指名基準）に基づいて、見積書を徴する業者を選定している。指名基準によると、発注予定金額等に応じた施設区分と業者規模等に応じた格付基準・格付区分により、指名業者の選定方法が決められている。

平成 20 年度の中央卸売市場の清掃業務は、施設区分及び格付基準を満たす業者のうち、市内に本社を有する者か市内に営業所を有する者で市との建物清掃業務における契約履行実績がある者を、見積書を徴する対象業者として選定することになっている。選定された業者は、A 社・B 社・C 社の三者であったが、D 社・E 社についても要件に該当するため、見積書を徴すべきであった。

(オ) 契約方法を見直し競争性を確保すべきである（結果）

契約金額は、平成 16 年度は 6,104 千円、平成 17 年度は 6,104 千円、平成 18 年度は 6,200 千円、平成 19 年度は 6,199 千円、平成 20 年度は 6,192 千円と、ほぼ同額で推移している。また、随意契約により、すべて同一業者に委託しており、平成 20 年度の契約金額は設計価格の 98.8%と高率となっている。

このように清掃業務に関して経済性、効率性が働いているとは言い難い。したがって、競争入札による契約方法に変更し、競争性を確保する必要がある。

(カ) 委託する必要性を再検討すべきである（結果）

共用部分の清掃業務を委託する必要性を再検討すべきである。中央卸売市場費特別会計の経営状況が非常に厳しい状態において、委託費の削減を一考する必要がある。現在は、共用部分の清掃を全面的に業者委託しているが、業務の範囲（清掃領域、清掃の頻度、使用する備品類の選定など）を見直し、市及び市場内業者が協力して自らできる部分は委託に出さずに直接実施する

ことも検討に値する。

② 盛岡市営施設警備業務委託

(ア) 概要

当該業務は、中央卸売市場施設の警備業務を委託するものである。契約方法は、見積り合わせによる随意契約によっており、平成 18 年度からの設計価格、契約金額、契約金額に対する設計価格の割合、契約の相手方（業者名）は、下表のとおりである。

(単位：千円)

	設計価格(a)	契約金額(b)	(b)/(a)	業者名
平成 18 年度	28,350	27,930	98.5%	F 社
平成 19 年度	27,930	27,825	99.6%	同上
平成 20 年度	27,825	27,216	97.8%	同上

(イ) 随意契約の根拠が不明確である（結果）

当該契約は地方自治法施行令第 167 条の 2 第 1 項第 2 号を根拠規定として、随意契約によっている。同規定は、「契約の性質又は目的が競争入札に適しないもの」である場合に随意契約によることができるとされているものである。

契約検査課にヒアリングしたところ、当該業務は年度開始日である 4 月 1 日から業務を開始しなければならないが、新年度開始前に予算執行の一部である入札手続を執ることができないとのことであった。このことが「契約の性質が競争入札に適しないもの」に該当するとの説明を受けた。

しかし、入札の執行が予算の執行に含まれ、年度開始前に入札手続を執ることができないとしても、市は、経済性、効率性を損なわないようにあらゆる方法を考える必要がある。例えば、4 月の業務については、3 月までの委託業者に随意契約により委託し、残りの 5 月～翌 3 月までの期間の業務を競争入札により、業者を決定する方法や、長期継続契約とする方法が考えられる。

(ウ) 平成 20 年度の見積書徴取業者選定について（結果）

物品の買入れ等競争入札参加資格審査委員会において示された「平成 20 年度盛岡市営施設警備業務委託指名基準」（以下、指名基準）に基づいて、見積書を徴する業者を選定している。指名基準によると、機械警備・巡回警備・常駐警備といった警備区分ごとに、必要な警備員数等の要件を定め、要件を満たす業者を指名することとなっている。

平成 20 年度の中央卸売市場の警備業務は、常駐警備の要件により、F 社を含む 11 者から見積書を徴している。要件を満たす業者は他に 8 者あることか

ら、当該8者からも見積書を徴すべきであった。

(エ) 警備仕様の見直しについて（結果）

現在、警備員は交代制で2名体制で常駐している。24時間365日有人管理常駐する必要性の有無を再考し、機械警備の活用の範囲を含め、人員配置の見直しを検討すべきである。また、当該警備業務に含まれていた防災センター業務が平成21年度は仕様から削除され、建物管理委託業務に含まれることとなった。そのため、警備業務の委託額は削減された。今後も業務の重複とならないように、建物管理業務委託との兼ね合い（防災センターにおける人員配置、役割分担）などに留意すべきである。

③ 盛岡市中央卸売市場施設管理業務委託

(ア) 概要

当該業務は、中央卸売市場施設の管理業務を委託するものである。この業務には、建物の管理業務のほか、昇降機保守点検業務、空調機器保守点検業務、環境衛生管理業務、自動ドア設備保守点検業務、冷却設備保守点検業務等が含まれている。契約方法は、見積り合わせによる随意契約によっており、平成18年度からの設計価格、契約金額、契約金額に対する設計価格の割合、契約の相手方（業者名）は、下表のとおりである。

（単位：千円）

	設計価格(a)	契約金額(b)	(b)/(a)	業者名
平成18年度	51,625	51,534	99.8%	G社
平成19年度	53,434	51,786	96.9%	同上
平成20年度	51,786	51,723	99.9%	同上

(イ) 随意契約の根拠が不明確である（結果）

当該契約は地方自治法施行令第167条の2第1項第2号を根拠規定として、随意契約によっている。同規定は、「契約の性質又は目的が競争入札に適しないもの」である場合に随意契約によることができるとされているものである。

業務課にヒアリングしたところ、当該業務は年度開始日である4月1日から業務を開始しなければならないが、新年度開始前に予算執行の一部である入札手続を執ることができないとのことであった。このことが「契約の性質が競争入札に適しないもの」に該当するとの説明を受けた。

しかし、入札の執行が予算の執行に含まれ、年度開始前に入札手続を執ることができないとしても、市は、経済性、効率性を損なわないようにあらゆる

る方法を考える必要がある。例えば、4月の業務については、3月までの委託業者に随意契約により委託し、残りの5月～翌3月までの期間の業務を競争入札により、業者を決定する方法や、長期継続契約とする方法が考えられる。

(ウ) 設計金額の根拠が不明確である（結果）

設計金額の積算については、前年度実績額に基づいている。業務ごと、作業項目ごとの単価の妥当性などを検討するためにも、積算を行う必要がある。

細かい作業項目ごとに効率化を図る余地があるか否かの検討を行うためにも、設計価格の根拠を明確にしておくべきである。

(エ) 契約形態の見直しについて（結果）

概要で述べたとおり、施設管理業務には、昇降機保守点検業務、空調機器保守点検業務、環境衛生管理業務、自動ドア設備保守点検業務、冷却設備保守点検業務等が含まれている。それぞれの業務は、平成16年度までは業務ごとに発注し契約していたが、平成17年度より、昇降機保守点検業務、空調機器保守点検業務、環境衛生管理業務が、平成18年度より、自動ドア設備保守点検業務と冷却設備保守点検業務が、建物管理業務に含まれるようになり、まとめて施設管理業務となっている。

形式的には一本の施設管理業務であるが、実質的には、昇降機保守点検業務等は、下請承諾願が提出されており、再委託されている。市によると、市の契約事務手続等の簡素化を目的としており、再委託が前提となっているとのことである。しかし、この場合には、経済性と管理面で問題がある。

まず、経済性の問題であるが、業務が再委託される場合には、直接委託する場合と比較すると、通常中間マージンが発生し、経済性・効率性の面から改善の余地がある。なお、市は委託業者が再委託している金額を把握していない。個別に競争入札による契約を行うことが経済性・効率性の観点からは望ましい。

次に、管理面での問題であるが、再委託業務に関する管理責任の所在が不明確になる恐れがある。委託業務を適正に執行するためには、G社を通さずに、市が直接委託を実施することでコントロールと牽制を効かせることが望ましい。

(2) その他の一般管理費

① 需用費

(ア) 概要

毎期 200,000 千円弱で推移している。内訳は主に光熱水費で全体の 9 割超を占める。その他消耗品費、燃料費、施設修繕料等であり、毎期大きな変動はない。

(イ) 施設修繕料について（メーター交換）（結果）

施設修繕料は、冷蔵庫の修理や定期的に交換の必要なメーター等の設備などにかかる支出である。電力メーターや水道メーター、ガスメーター、オイルメーターについては、計量法の適用により、5 年～10 年の交換期間が定められている。市場では、交換時期をもとに将来の支出額を見積もっているが、財政状況が厳しいことから交換時期に必要な予算がすべて措置できないため、使用に支障がない場合に限り、交換時期を超えて使用している。

② 役務費

(ア) 概要

役務費は、郵便料、電報電話料、火災保険料等である。内訳は主に電報電話料で全体の約 92%を占めている。また、平成 19 年度の役務費は 33,722 千円、平成 20 年度の役務費は 29,410 千円であり、前年比約 13%削減されている。

(イ) 電報電話料について（PBX システム）（結果）

電報電話料は、開設者である市が一括して電話会社から請求を受け、場内業者の負担分も合わせて立替払いを行っている。場内業者の負担分については、PBX システムにより計算し、各場内業者に毎月請求している。PBX システムの保守業務は H 社に委託しており、年額約 4,700 千円の委託料を支出している。

PBX システムとは構内交換機のことであり、市場内の内線電話網が構築されている。しかし、場内業者の中には個別に回線を引き、PBX システムを利用しないところも出てきている。個別に回線を引く理由としては、通話料等を考慮して利便性が高いからであるとのことである。つまり、PBX システムを利用しなくても場内業者の業務に重大な支障は生じないものといえる。したがっ

て、毎年約 4,700 千円を支出することを考えると、電報電話料に関連する PBX システムを継続する必要性を検討する必要があると考える。

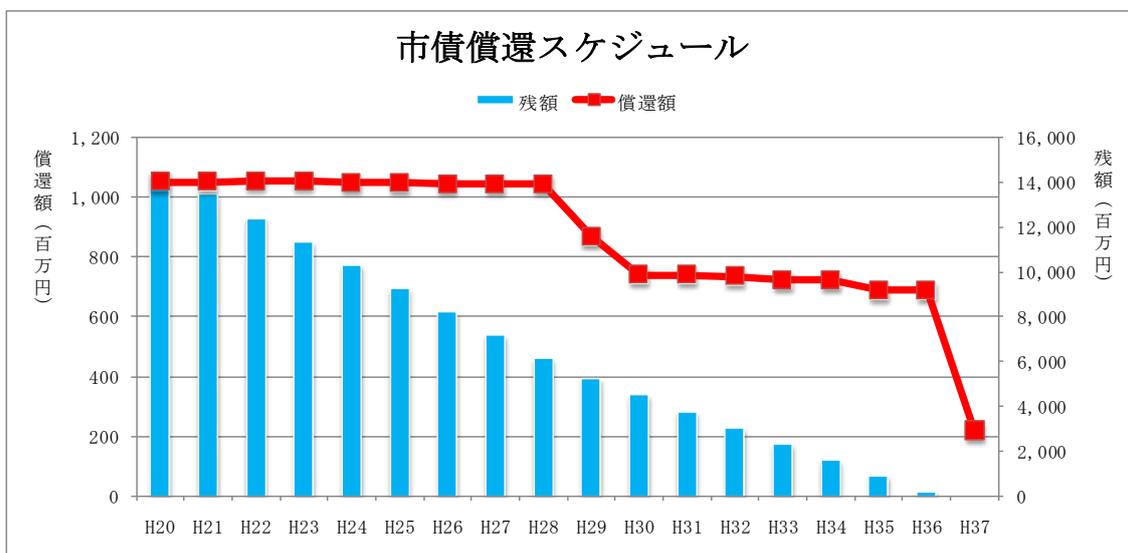
③ 公債費

(ア) 概要

平成 20 年度の歳出のうち、公債費の占める割合は、50.4%と歳出全体の過半数を占めている。

新市場の建設にあたり、平成 8 年度～平成 13 年度にかけて、建設改良分 12,197,200 千円、用地取得分 3,860,500 千円の合計 16,057,700 千円の起債を行っており、平成 37 年度に償還完了見込みである。新市場建設に係る起債のほか、平成 19 年度に 37,000 千円を起債している。この起債は、(株)盛岡生花地方卸売市場への土地貸付に際し、地方公営企業金融公庫の有する市債の繰上償還（元利合計 37,031 千円）を行うために、「公共事業の見直しや公共施設の目的外転用により必要となる公的資金の繰上償還に伴う地方債措置について」（総務省自治財政局地方債課長通知）に基づき発行した借換債である。

平成 20 年度以後の市債の償還スケジュールは以下のとおりである。



平成 20 年度末時点の市債残高は、元利合計で現市場分が 14,497,380 千円、旧市場分が 37,168 千円ある。旧市場分は平成 25 年度まで償還が行われ、償還額のピークは平成 22 年度の 1,056,375 千円である。平成 28 年度までは償還額が毎年 10 億円を超えることとなり、中央卸売市場費特別会計の圧迫要因となっている。

4. 市場の経営改革と今後の方向性の検討について

第8次卸売市場整備基本方針（平成16年10月、農林水産省）では、中央卸売市場の再編基準として、以下の4つの指標を掲げている。

①	当該中央卸売市場における取扱数量が当該中央卸売市場に係る中央卸売市場開設区域（以下「開設区域」という。）内における需要量未満であること。
②	当該中央卸売市場における取扱数量が、 ア．青果物にあつては65,000トン未満 イ．水産物にあつては35,000トン未満 ウ．花きにあつては6,000万本相当未満 であること。
③	当該中央卸売市場における取扱数量が直近で3年間連続して減少し、かつ、3年前を基準年とする取扱数量の減少率が、 ア．青果物にあつては9.9%以上 イ．水産物にあつては15.7%以上 ウ．食肉にあつては10.5%以上 エ．花きにあつては7.4%以上 であること。
④	以下のいずれかの要件に該当すること。 ア．当該中央卸売市場の市場特別会計に対する一般会計からの繰出金が直近で3年間連続して総務省の定める繰出しの基準を超えていること（食肉卸売市場の開設者である場合には、市場特別会計を食肉に係るもの、食肉以外に係るものに区分すること）。 イ．当該中央卸売市場における当該取扱品目の部類に係る取扱数量の過半を占める卸売業者が直近で3年間連続して卸売市場法第51条第2項各号のいずれかに該当していること。

同方針によると、既存の中央卸売市場であつて、上記4指標のうち3以上の指標に該当するものは、中央卸売市場の再編に取り組むものとされている。中央卸売市場の再編とは以下のA～Eの措置をいい、再編基準に該当する中央卸売市場の開設者は、これらの措置のいずれに取り組むかを検討し、早期に具体的な取組内容及び実施時期を決定しなければならない。

- A. 市場運営の広域化（広域の開設者への地位の承継）
- B. 地方卸売市場への転換
- C. 他の卸売市場との統合による市場機能の集約
- D. 集荷・販売面における他の卸売市場との連携
- E. 市場の廃止その他市場流通の効率化

盛岡市中央卸売市場の平成20年度における上記4指標の状況は以下のとおりである。なお、表中の丸数字は、上記の4つの指標と対応している。

	青果部		水産物部	
	指標	盛岡市	指標	盛岡市
①	44,387t	101,479t	19,446 t	21,250 t
	非該当		非該当	
②	65,000 t	101,479t	35,000 t	21,250 t
	非該当		該当	
③	3年連続減少 かつ -9.9%	18年度<19年度 -2.6%	3年連続減少 かつ -15.7%	3年連続減少 -18.0%
	非該当		該当	
④	ア. 3年連続超過 または イ. 3年連続該当	19年度のみ超過 非該当	ア. 3年連続超過 または イ. 3年連続該当	19年度のみ超過 非該当
	非該当		非該当	
結果	該当項目なし		2項目該当	

上記のとおり、青果部では該当項目はないが、水産物部では、4項目中2項目に該当している。

繰入金及び財産売払収入の個所で述べたが、基金が枯渇すれば、早々に基準外の一般会計繰入金による補填が必要となることも予想される。このような状況となった場合、上記指標④アに該当する可能性が高い。そうなると水産物部においては、4項目中3項目が該当することとなり、再編を迫られることとなる。そこで、将来においても、水産物部が中央卸売市場であるためには、基準外の一般会計繰入金の発生を回避するように経営改革を進めることが必要となる。基準外の一般会計繰入金の発生を回避するためには、歳入の確保が不可欠となる。その場合、現在行われている市場使用料の減免を見直すことや、大手業者を誘致するなど市場の魅力を高めて取引量を増大させることなどの取り組みが必要である。

一方で、上記の指標に該当し、水産物部が中央卸売市場から地方卸売市場

への転換が避けられないのであれば、現在の経営形態を見直し、地方卸売市場として相応しい形態に改める必要がある。また、地方卸売市場への転換だけでなく、集荷・販売面における他の卸売市場との連携など第8次卸売市場整備基本方針で示された措置についても、その可能性を検討すべきである。さらに、水産物部の地方卸売市場への転換に伴う青果部への影響についても考慮し、経営形態の改善が必要となる。

このように、盛岡市中央卸売市場は、地方卸売市場への転換も含めて経営改革の必要性に迫られている。現在、市場活性化ビジョン推進委員会による取り組みの中で、地方卸売市場に関する研究や情報収集を行い検討が進められているが、基金残高が1.4年ないし2.9年で枯渇すること（2.（3）②基金繰入金 参照）や経営改革の実現を考慮すると、検討に残された時間は少ない。地域の生鮮食料品の円滑な供給や消費生活の安定を図るといった市場の機能を維持するためにも、今後の盛岡市中央卸売市場の在り方について早急に判断すべきである。

テーマ 2 公の施設の管理運営について

1. 公の施設と指定管理者制度の概要

(1) 公の施設の意義

公の施設とは、住民の福祉を増進する目的をもって住民の利用に供するために、普通地方公共団体が設ける施設をいい（地方自治法第 244 条第 1 項）、例えば、次のような施設が該当する。

社会福祉施設：老人福祉センター、こども文化センターなど
教育文化施設：図書館、美術館、青少年の家など
体育施設：体育館、プールなど
その他：公園、市営住宅、病院など

普通地方公共団体は、公の施設として様々な種類の施設を設けているが、公の施設には、次の 3 つの要件がある。

- ア) 住民の福祉を増進する目的をもった施設であること
- イ) 住民の利用に供するための施設であること
- ウ) 普通地方公共団体が設ける施設であること

(2) 公の施設の管理形態の変遷

平成 15 年の地方自治法の改正による指定管理者制度の導入に至るまで、公の施設の管理形態は、以下の変遷をたどった。

① 公の施設の創設と管理委託制度の導入（昭和 38 年地方自治法改正）

昭和 38 年の地方自治法の改正により、公の施設という概念が創設され、同時に公の施設の管理委託制度が導入された。

② 管理委託制度の拡大（平成 3 年地方自治法改正）

平成 3 年の地方自治法の改正により、公の施設の管理主体は、地方公共団体の 100% 出えんによる財団法人に加え、地方公共団体の出資が 2 分 1 を超える株

株式会社形態の第三セクターも管理受託者になることが可能となった。

③ 指定管理者制度の導入（平成 15 年地方自治法改正）

平成 15 年度の地方自治法の改正により、公の施設の管理主体をあらかじめ法律上制限することなく、普通地方公共団体が指定するものに管理権限を委任する指定管理者制度が導入された。指定管理者制度の導入により、公の施設の管理主体は民間事業者にも拡大されるとともに、従来の管理委託制度のもとでは不可能とされてきた公の施設の使用許可処分のような権力的作用について、指定管理者が行えるようになった。

(3) 指定管理者制度の概要

① 指定管理者制度の意義

従来の管理委託制度では、公の施設の公共性に着目し、施設の管理主体は、①自治体の直営、②自治体が 50%以上出資する法人、③公共的団体（生協、農協、自治会など）に限られ、株式会社等の民間事業者は公の施設の管理主体にはなれなかった。

しかし、近年、スポーツ施設やホール、美術館などの教育文化施設などでは、公共的団体以外にも十分なサービスを提供できる能力を備えた民間事業者が増加している。そこで、「民にできるものは官から民へ」という行政の構造改革と規制緩和の考え方のもと、これまで地方自治体または公共的団体に限られていた公の施設の運営管理が民間事業者でも可能になった。指定管理者制度は公の施設の管理運営を民間事業者にも開放することで、民間事業者のノウハウを活用し、行政サービスの向上と効率化を目指すものである。

② 指定管理者制度の導入

指定管理者制度の導入に伴い、従来の管理委託制度は廃止され、公の施設の管理主体は、直営か指定管理者かのいずれかに移行しなければならないこととなった。なお、指定管理者制度は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するために必要があると認められるときに導入できるものであり、施設の設置目的を効果的に達成できない場合はそもそも指定管理者制度を導入することはできないものとされる。

③ 指定管理者の選定

指定管理者の指定は行政処分的一种とされ、地方自治法上の契約行為には該当しない。したがって、地方自治法の契約に関する規定の適用はなく、入札の対象とはならない。指定管理者は公募（指定管理者を広く募集し、プロポーザル方式で選定を行う方式）または、特命（地方自治体が特定の団体を指定管理者として指定する方式）によって選定される。指定管理者制度が幅広く民間事業者等のノウハウを活用し、行政サービスの向上、管理経費の削減を求めている趣旨を鑑み、指定管理者の選定は、公募によることが求められる。

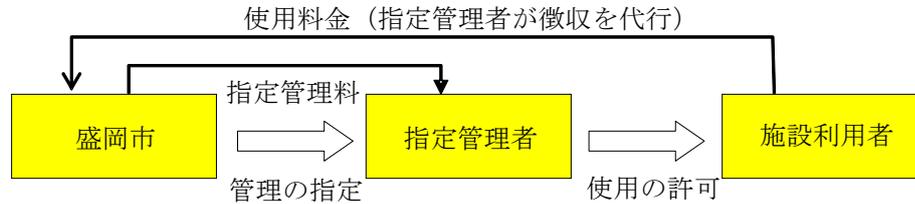
④ 指定管理者の指定期間

指定管理者の指定は期間を定めて行われる（地方自治法第244条の2第5項）。地方自治法上、指定期間については地方自治体が期間を定めて行う旨だけが規定されており、具体的に何年にするかは各地方自治体の裁量による。なお、指定に期間を設けるのは、指定管理者による施設の管理が適切に行われているかを地方自治体が見直す機会を設けるためである。

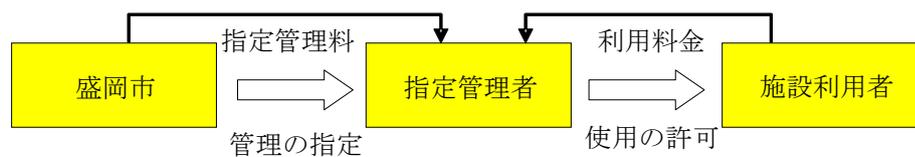
⑤ 利用料金制

指定管理者制度では、施設の利用料金を指定管理者自らの収入とすることが認められている。従来の管理委託では、受託者は地方自治体から得られる委託料に限られていたが、指定管理者制度では、指定管理者は地方自治体からの指定管理料のほか、利用料金制を採用した場合は施設利用者から利用料金を得ることができる。利用料金制を用いることで、利用料金が指定管理者の収入となるため、一般的には、指定管理者の収益拡大のインセンティブになると考えられる。なお、利用料金制を採用するかどうかは、地方自治体側の判断であり、地方自治法244条の2第8項では、「普通地方公共団体は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金を当該指定管理者の収入として授受させることができる」と規定されている。

●利用料金制度を導入しなかった場合



●利用料金制度を導入した場合



⑥ 指定管理者に対する監督（モニタリング）

地方自治法第 244 条の 2 第 10 項では、地方自治体の長又は委員会は、指定管理者の管理する公の施設の管理の適正を期すため、指定管理者に対して、当該管理の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる、とされている。

一方、同条第 7 項では、指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する地方自治体に提出しなければならない、とされている。

さらに、同条第 11 項では、地方自治体の指示に指定管理者が従わない場合など指定管理者による管理を継続することが適当でないと認めるときには、地方自治体は指定の取消若しくは管理業務の全部又は一部の停止を命ずることができる、とされている。

このように、地方自治体は、指定管理者による公の施設の管理の適正を期すため指定管理者に対する監督が期待されており、また指定管理者も地方自治体の監督に対応することが求められている。

2. 指定管理者制度導入の目的

指定管理者制度の導入に伴い、公共団体または公共的団体のほか、民間事業者による公の施設の管理運営が可能となった。指定管理者制度導入の目的としては、以下のとおり考えられる。

指定管理者制度の導入は、「官から民への」行財政運営の構造改革の一環であり、民間事業者を活用することによって、行政サービスの向上と効率化を目指すものである。戦後、国民の生活の多様化、ニーズの多様化を受け、体育施設や教育施設を活用し、顧客にサービスを提供する民間事業者が成長した。これらの民間事業者を公の施設の管理運営にも活用することで、より行政サービスの向上が期待できる。また、利用料金制度などを活用することで民間事業者に収益拡大のインセンティブを与え、民間事業者の効率的な施設の管理運営を期待するものである。このように、指定管理者制度は民間事業者を活用することで、行政サービスの向上及び効率化を目指すものである。

一方で、このような行政サービスの向上及び効率化を実現するためには、地方自治体は、施策の推進に向けて、公の施設をどのように活用するのかを定める必要がある。また、地方自治体は、その活用方法に沿って、指定管理者に具体的な管理運営方針を示すことが必要となる。さらに、地方自治体は指定管理者の管理運営を監督し、必要に応じて指定管理者に改善を求めることで、行政サービスの向上及び効率化は達成されることとなる。

次に、指定管理者制度の導入は、従来から施設の管理委託を担当していた外郭団体の改革の契機となることも期待できる。指定管理者制度の導入に伴い、今後、外郭団体は民間事業者との競争環境にさらされることになる。そのため外郭団体は、民間事業者に負けないだけの行政サービスの提供や効率化が求められる。指定管理者制度の導入により、外郭団体には、さらなる行政サービス向上に向けた取り組みやコスト意識の向上が求められることになり、外郭団体の体質改善、意識改革の契機となる。

また、指定管理者制度の導入は、地方自治体と外郭団体との関係についても見直しの契機となる。地方自治体は公の施設の活用方針を定めるという意味で施設活用の企画部門の役割を担い、一方で、外郭団体は地方自治体の示した方針に従い実際の管理運営を行うという意味で執行部門の役割を担うことになる。これまで、地方自治体と外郭団体は、いわゆる親子の関係にあり、ややもすると地方自治体と外郭

団体とはもたれあった経営を行い、その結果、外郭団体の自主性、自律性を奪ってきた。指定管理者制度の導入は、地方自治体と外郭団体との役割分担を改めて見直す機会であり、それぞれの役割分担が見直されることで、行政サービスの向上や効率化といった指定管理者制度導入の目的が達成されることになる。

盛岡市においても、平成 18 年度から本格的に指定管理者制度が導入された。指定管理者制度の導入に伴い、一部の施設は、新たに民間事業者が施設の管理運営を担うこととなった。また、公募の結果、従来どおり、外郭団体が指定管理者に指定された公の施設もある。さらに、公募を行わず、従来から管理委託を行ってきた外郭団体が指定管理者に指定された公の施設もある。いずれの場合においても、指定管理者制度を活用することで、最少の経費で最大の効果を挙げなければならない（地方自治法第 2 条第 14 項参照）。そのためには、従来から管理委託を行っていた外郭団体が指定管理者に選定された場合でも、民間事業者が選定された場合と同様、指定管理者制度導入を契機に、盛岡市と外郭団体との役割分担の見直しや、行政サービスの向上や効率化に向けた改革を推進すべきである。

3. 指定管理者制度の趣旨を達成するための盛岡市の考え方、取組み

(1) 指定管理者制度導入に向けた取組み

平成15年の地方自治法の改正により、指定管理者制度が創設されたことを受け、市では指定管理者制度に関する基本方針として「公の施設の指定管理者制度導入に関する基本的な考え方（平成16年11月、平成18年7月一部改正）」（以下「基本的な考え方」という。）を策定し、制度の導入・運用、指定管理者の選定についての市の基本的な考え方及び制度導入までのスケジュールを明らかにした。制度全体を所管するのは市長公室行財政改革推進課である。

「基本的な考え方」の「はじめに」において次のような市の取組み姿勢が明らかにされている。

「平成15年6月に地方自治法が改正（同年9月2日施行）され、新たに「指定管理者制度」が創設された。この指定管理者制度は、従来、公共的団体などに限定されていた公の施設の管理運営に関する規制を緩和し、民間事業者やNPOの参入を可能にするものであり、民間の創意工夫やノウハウが施設の管理運営に活かされ住民サービスの向上や管理運営の効率化が期待されるものである。

盛岡市では、指定管理者制度の導入について、平成16年3月に策定した盛岡市行財政構造改革の方針及び実施計画において、改革の取組み項目の一つとした。

本制度を、経費削減の手段としてのみではなく、地域経済の活性化やNPO、地域住民との協働推進の有効な手段として位置付け、積極的に導入を推進するものである。」

行財政改革推進課は「基本的な考え方」の趣旨と内容を、公の施設を所管する各課に説明して周知徹底と認識の共有を図り、運用を要請した。

「基本的な考え方」では、指定管理者制度導入について検討の対象となる施設等として以下のとおり示している。

○対象となる施設

平成 16 年 10 月 1 日現在 139 施設であった。

○管理の単位

一施設につき一の指定管理者を指定する。ただし、次のような場合で、複数の施設を一の指定管理者に管理運営させる（一体管理）ことによりサービスの質又は施設効用の向上が見込まれる場合は一体管理とされた。

- ・複数の施設が同一の建物又は隣接して設置されている場合
- ・同種の施設

○指定期間

原則として新規指定は 3 年、再指定は 5 年とする。

○利用料金制度

利用料金のみでは収支採算がとれないような施設であっても、集客・利用促進が収入の増につながり、指定管理者の自主的な経営努力を引き出す誘因になると認められる施設については、利用料金制を積極的に採用することとする。

○公募の原則

指定管理者の選定は公募を原則とする。ただし、次のような合理的な理由があるときは公募によらず指定管理者を指定できるものとする。

- ・地域密着型の施設
- ・福祉サービスの利用者の利益の保護が特に優先される施設
- ・その他市の政策遂行上又は施設の管理運営上、指定管理者を特定することが特に必要と認められる場合

○所在地に関する公募対象団体の条件

公募による場合、原則として応募団体の所在地に制約を設けず広く募るものとするが、地域に密着した運営が最優先される施設については、盛岡市内に事務所をおく団体に限定することがある。

指定管理者候補者は、公募の場合は「指定管理者候補者選定要領（平成 17 年 5 月 30 日市長決裁）」、非公募の場合は「指定管理者候補者審査要領（平成 17 年 7 月 29 日市長決裁）」に基づいて、施設ごとに審査会により選定・審査されることとなる。

指定管理者の選定・審査は下記のような審査員によって行われる。

	審査員の属性	員数	目的
公募	・ 所管する部等の職員 ・ 職員以外の者で市長が委嘱した者 (外部審査員)	職員 1 名に対し 外部審査 員 3 名	指定管理 者を選定 する
非公募	・ 所管する課等の長 ・ 市長公室行財政改革推進課長 ・ 市長公室企画調整課長・財政部財 政課長のうち市長が命じる職員	3 名	事業内容 を審査す る

(出典：市ホームページ等)

公募においては応募団体から独立した外部者が審査員として参加し、事業内容を審査して指定管理者の選定を行う。非公募の場合には審査の段階ですでに指定管理者となる団体を所管課が決定していることから、所管課以外の部署も含めた職員で、事業内容の審査を行う。

市は審査会の審査結果に対して、外部有識者の意見を聴取することとしている。なお、意見聴取は盛岡市行財政構造改革推進会議指定管理者部会において行われ、外部有識者は、審査表のチェック等も行っている。

平成 18 年 4 月 1 日に 176 施設に指定管理者制度が導入され、平成 21 年 4 月 15 日現在では 214 施設が指定管理者制度に移行している。

① 選定を公募によらない場合の理由について（結果）

<現状>

「基本的な考え方」によれば指定管理者の選定は公募が原則とされている。ただし、次のような合理的な理由がある場合には公募によらない（非公募）で選定することも認められている。

（非公募で選定できる施設）

1) 地域密着型の施設

ア 地域住民が専ら使用している施設であって、当該地域住民で組織する団体が現在管理運営を受託しているもの又は指定管理者になりうる団体が具体的に予定されているもの

イ 地域の文化的遺産などの保存を目的とした施設であって、地域住民で組織する団体が現在管理運営を受託しているもの又は指定管理者になりうる団体が具体的に予定されているもの

2) 福祉サービスの利用者の利益の保護が特に優先される施設

社会福祉施設のうち、当該施設の利用者の障害の特性から、援助者と利用者との強い信頼関係が求められ、環境の激変が利用者の心理面等に著しい悪影響を及ぼすと認められるもの

3) その他

1) 又は2) のほか、市の政策遂行上又は施設の管理運営上、指定管理者を特定することが特に必要と認められる場合は、公募によらず指定管理者を指定できるものとする。

(出典：基本的な考え方)

非公募とできる理由として、主に施設の現状や特性に着目した事項があげられている。

<問題点>

指定管理者の選定は、公募を原則、非公募を例外とする。例外的取り扱いである非公募が認められるのは、公募とした場合よりも住民サービスの向上と管理運営の効率性が優ることが明らかにされた場合のみである。非公募とすることで、幅広い事業者からノウハウの提供を受け、住民サービスの向上や効率化に努めるといった指定管理者制度の趣旨が損なわれることになる。

上記で示された非公募で選定できる施設の要件は、公募によった場合のデメリットと非公募によるメリットを挙げたものである。確かに、管理運営内容が特殊なため公募によることが困難な場合もある。しかし、また一方で、公募によった場合のメリットも損なわれることになる。したがって、非公募とするかどうかの判断は、公募によった場合のデメリットや非公募の場合のメリットだけで判断するのではなく、公募の場合のメリット、デメリット、非公募の場合のメリット、デメリットをそれぞれ斟酌し判断すべきである。

公募が原則であるため、非公募で選定できる施設の要件は限定的に判断されなければならない。非公募で選定できる施設の要件の「3) その他」にある「特に必要と認められる場合」は裁量の余地が大きい。非公募で選定できる施設の要件は限定的に考えるべきである。

② 公募によらない場合のサービス向上及び効率化の方策について（結果）

<現状>

平成 18 年 4 月 1 日及び平成 21 年 4 月 15 日時点での指定管理者の選定について

て、公募、非公募の別は以下のとおりである。

	平成 18 年 4 月 1 日	平成 21 年 4 月 15 日
公募	62 施設	104 施設
非公募	114 施設	110 施設
計	176 施設	214 施設

(出典：市作成資料)

市では、公募を原則としているが、非公募の割合は、平成 18 年 4 月 1 日では 64.8%、平成 21 年 4 月 15 日では 51.4%であり、いずれの時点においても例外である非公募の割合が公募の割合を上回っている。なお、地域住民が専ら使用している地区コミュニティーセンター等地域密着型の施設及び地区福祉推進会等コミュニティ地区組織の事務局設置を認めている施設を除くと、平成 21 年 4 月 15 日現在の非公募の割合は 13.3%である。管理運営内容の特殊性から非公募が選択されたとしても、公募の場合と同レベルの行政サービスの向上及び効率化に努めるべきである。

非公募とする要件については、「基本的な考え方」で示されている。したがって、個々の公の施設についてこれらの要件に合致するかどうかで、公募とするか非公募とするかは判断されることになる。この判断は、盛岡市行財政構造改革推進会議第三者委員会での意見を踏まえ、市内部で行われている。

<問題点>

指定管理者の選定を非公募によった場合であっても、指定管理者制度導入を機会に、行政サービスの向上及び効率化に努めることは当然のことである。公募の場合、応募者の競争原理により、行政サービスの向上及び効率化が期待できる。一方、非公募の場合、応募者の競争原理によって行政サービスの向上及び効率化は期待できないのであるから、別途、行政サービスの向上及び効率化の方策を検討する必要がある。例えば、前回の指定管理者選定期間と新しい選定期間で、行政サービス向上及び効率化に向けて、どのような改善が行われるのかといった点を比較するなどの方法が考えられる。

③ 管理運営の効率化について（結果）

<現状>

指定管理者制度導入により管理運営の効率化が期待されることから、指定管理者の選定審査評価表では以下の審査項目が設けられている。

大項目「管理に係る経費の縮減が図られること」

小項目「市が定めた指定管理料の上限額に対する縮減程度はどのくらいか」

「管理運営に支障が生じない、現実的な経費見積がなされているか」

「効率的な管理運営のための創意工夫が見られるか」

ここで指定管理料の上限額は市が従来の委託管理料をもとに定めたものである。一方で、行財政改革推進課では、公募の原則により競争原理が機能することで、指定管理料の額の適切性が確保されるとの認識である。

<問題点>

指定管理料の上限額は、従来の委託管理料を査定したうえで、委託管理料を基礎に定められている。しかし、指定管理者制度への移行は、従来の市と指定管理者の役割分担を見直すなど、従来の管理委託とは、枠組みそのものが変更されている。

したがって、指定管理料の上限額は、従来の委託管理料を基礎とするのではなく、指定管理者に要求する仕様書に基づき必要額を積み上げ計算したうえで設定すべきである。指定管理者制度導入の大きな趣旨の一つが効率化である。効率化を進めるためには、指定管理料が、適正な原価計算のもと算定されていることが前提である。指定管理者制度の導入にあたって、市は、基本協定書・仕様書等に基づき、アウトプットごとに経費を見積り、適正な原価計算を行う必要がある。また、そのような原価計算に基づいて上限額を設定し、その額との比較で効率化の度合を評価する必要がある。

なお、指定管理料の設定に原価計算が必要とされるのは、公募、非公募のいずれの場合においても同様である。

(2) 指定管理者制度の運用

従来、公の施設の管理運営は、地方公共団体または公共的団体に限られていたが、指定管理者制度が導入され民間事業者にも公の施設の管理運営が可能になった。従来は、地方公共団体または公共的団体が施設の管理運営を行うことで、行政サービスの公共性を確保していたが、指定管理者制度では、民間事業者を活用することで効率化を進める一方、地方自治体によるモニタリングによって公共性の確保を図ることとしている。したがって、指定管理者制度においてモニタリングは極めて重要なものであり、モニタリングの結果、何らかの不

備があれば、早急に改善することが必要である。

このような観点からすると、市の定めるモニタリング制度は、以下のとおり体系的に実施されているとはいえず、改善すべき点がある。

各所管課では、指定管理者に月報、四半期総括書、事業報告書等の提出を求めている。これは指定管理者の管理運営業務が基本協定書や仕様書に準拠して実施されているかどうかについて、報告を受けているものである。

市は行政評価システムにおいて施設の管理運営に関する事務事業評価を実施しその結果を公表している。これは各課で所管する事務事業を自己評価し、それを行財政改革推進課が取りまとめて公表したものであり、指定管理者の実施する管理運営業務自体を所管課ないし行財政改革推進課で評価したものではない。

指定期間終了後、事後的な管理運営の検証として、平成 19 年度と平成 20 年度に第三者評価が実施された。指定管理施設に対する第三者評価の導入は横浜市に次いで、盛岡市が全国で二番目の事例であり、先進的な取り組みとして総務省の行革取組事例集にも掲載された。第三者評価では、各施設とも、おおむね良好な管理運営の状況にあると評価された。

① 運営状況の監視と公表について（結果）

<現状>

「基本的な考え方」には指定管理施設の運営状況の監視と公表について次のように記載されている。

指定期間中は、次の取り組みを基本としながら、施設の特異性に応じて月報、四半期総括書等の提出を求めることとする。また、施設ごとに定期的な巡回点検や確認を行い、運営状況の把握に努めるとともに、利用者の意見を幅広く聴き、その反映に努めることとする。

○指定管理者が毎年度終了後に提出する事業報告書（地方自治法第 244 条の 2 第 7 項）を検証し、公表する。

○行政評価システムにおいて、施設の管理運営に関する事務事業評価を実施し、その結果を公表する。

<問題点>

市が指定管理者制度を導入している公の施設では、指定管理者の事業報告書やその検証結果が市のホームページに掲載されていなかった。なお、指定管理者の財務諸表は指定管理者のホームページに掲載されている。

「基本的な考え方」が求めている公表は、市が行ったモニタリングの結果の公表である。したがって、事業報告書を公表することに加えて、検証の方法や検証の結果（市が要求する管理運営がなされているかどうか、指定管理者の体制に問題はないか、指定管理者の財務状況に問題がないか、などに関する検証の結果）について、「広報もりおか」「ウェブもりおか」等に掲載する必要がある。

② 第三者評価の実施者について（結果）

<現状>

第三者評価の実施者は、公募型プロポーザル方式によって選定された。公募プロポーザルには、平成 19 年度は NP02 団体が共同体を組んで 1 団体として応募した。また、平成 20 年度は平成 19 年度の共同体を構成する NP01 団体が別の株式会社と共同体を組んで 1 団体として応募した。

<問題点>

平成 19 年度、平成 20 年度のいずれも、第三者評価実施に応募した団体は 1 団体であった。このような状況が継続し、第三者評価者が特定されると、第三者評価の適切性を確保する上で問題となる。第三者評価実施の応募が少ない要因の一つとしては、指定管理者制度に対する十分な理解を有する人材、団体が少ないことも考えられる。そこで、指定管理者制度の定着に伴い、市として、適切な第三者評価を行える担い手を広く育成していくことも必要である。なお、市が第三者評価の担い手を育成している参考事例として、横浜市における評価機関の認定、評価員・評価補助員等の養成研修がある。

③ 連絡会議について（結果）

<現状>

行財政改革推進課では、平成 18 年度の制度導入以来、市の全所管課とすべての指定管理者の代表が一堂に会する連絡会議を年 2 回設けている。事前に現状や利用者の声等についてアンケートをとり、連絡会議の場で意見交換を行っている。

<問題点>

得てして、縦割りに陥りがちな行政にあって、市の全所管課とすべての指定管理者が一同に会して意見交換を行うことは、他部署や他の指定管理者の取り

組み状況を参考にすることにもなり、市や指定管理者の改善に効果的である。連絡会議は、総務省「平成 21 年度地方行政改革事例集」においても民間委託の推進の好事例として取り上げられている。そこで、連絡会議を制度化し、各施設の成功事例を積極的に紹介するなど、市と指定管理者との意見交換する場として活用していくことが必要である。

また、この連絡会議とは別に、市と指定管理者が施設の管理運営や自主事業について、対等な立場で話し合えるような場を設けることも必要である。

④ 損害賠償に関する市と指定管理者のリスク分担について（結果）

<現状>

仕様書で市と指定管理者とのリスク分担が定められている。損害賠償のうち、「管理上の瑕疵による自己及びこれに伴う利用者への損害については指定管理者負担、施設・機器の不備による事故及びこれに伴う利用者への損害については協議事項」とされている。

今回監査の対象とした生涯学習課・スポーツ振興室・観光課・公園みどり課の所管する公の施設について、所管課ないし指定管理者に損害賠償責任保険への加入状況を質問したところ、施設により、「加入していない」や「公の施設は全施設について市が損害賠償責任保険に加入している」など、回答が異なっていた。

市は全国市長会の「市民総合賠償補償保険」に加入している。これは、指定管理者制度導入以前から市自身の賠償補償のために加入しているものであり、市が指定管理者のために加入したものではない。ただし、第三セクター等が指定管理者になっている一部の公の施設では指定管理者は、市と同様に被保険者とみなされる場合もあるとのことである。

<問題点>

公の施設は、市民の多くが利用する施設であり、その安全性を確保することは、市の重要な使命である。公の施設で発生する事故に関して、保険に未加入ないし「市民総合賠償補償保険」が使えるか不明という状態では、万一の事故が起きてから対応を協議することになり、利用者への損害賠償が遅延したり不十分となったりすることが懸念される。

そこで、市は、すべての公の施設について早急に「市民総合賠償補償保険」への加入状況を検証し、付保の内容が十分であるか検討する必要がある。

市と指定管理者のリスク分担について仕様書に記載するだけでなく、特に利用者への影響が大きい事項については具体的にどのように担保するか、契約時

に双方で協議の上決定しておく必要がある。その際に指定管理者が「市民総合賠償補償保険」の被保険者とみなされ、当該保険で付保されているかどうかについて所管課と指定管理者の双方で認識を統一することが必要となる。

(3) 今後に向けた課題

① 指定管理期間の弾力化について（結果）

<現状>

指定期間について、「基本的な考え方」では新規指定は3年、再指定は5年を原則としている。市の見解では、あまり短期間では将来的、長期的な人材育成が困難であり、一方で、新規参入や競争の機会を確保する観点からは長期間に過ぎるのも望ましくないため、3年から5年としているとのことである。

<問題点>

市の見解のとおり、指定期間は、競争の機会の確保や指定管理者のノウハウの蓄積など様々な点を考慮して決定する必要がある。また、施設の特性によって、指定管理者の投資回収期間が異なったり、職員の雇用形態が異なることが考えられる。そこで、指定期間を一概に3年または5年とするのではなく、公の施設の特性や、指定管理者が最も創意工夫や効率化が達成可能となる期間に応じて、指定期間を弾力的に設定できるように、「基本的な考え方」を変更すべきである。

② 「基本的な考え方」の再検討について（結果）

<現状>

「基本的な考え方」は、平成18年7月の一部改正後、改訂が行われていない。

<問題点>

現在の「基本的な考え方」は、指定管理者制度導入時に策定されたこともあって、指定管理者の選定に関することが定められているが、運用についての記載は不十分である。「基本的な考え方」の策定時点と比べると、現在、指定管理者制度の定着に伴い、市にも新たなノウハウの蓄積が進んでいる。また、公の施設や応募者の状況等にも変化がみられる。そこで、現在の状況に合わせて、モニタリングの充実など、特に運営面について、「基本的な考え方」を見直すことが必要である。

4. 生涯学習課

(1) 公の施設の概要

公の施設の概要

名称	盛岡市民文化ホール、盛岡劇場、都南文化会館、盛岡てがみ館	
所管課	教育委員会生涯学習課	
公募・非公募の別	盛岡てがみ館は公募、他 3 館は非公募	
指定管理者	財団法人盛岡市文化振興事業団	
指定管理料等の年度別金額	平成 17 年度管理委託料	511,569 千円（注）
	平成 18 年度指定管理料	446,523 千円
	平成 19 年度指定管理料	444,606 千円
	平成 20 年度指定管理料	444,436 千円
利用料金収入	4 館ともあり	

注：平成 17 年度管理委託料には施設利用事業収入（いわゆる貸館収入）が含まれている。平成 18 年度から 20 年度の指定管理料には施設利用事業収入は含まれず、別途利用料収入として計上されている。指定管理料に利用料収入を加えた金額は平成 18 年度 505,941 千円、平成 19 年度 506,544 千円、平成 20 年度 508,699 千円である。

指定管理者の概要（平成 20 年度）

名称	財団法人盛岡市文化振興事業団（以下「財団」という。）
代表者	理事長 斎藤育夫
設立目的	盛岡市における文化の振興を図り、もって市民の心豊かな生活の実現に寄与することを目的とする。
主な事業内容	音楽、舞踊、演劇、美術その他の芸術文化の鑑賞事業 市民の文化活動の育成及び支援の事業 文化に関する情報の収集及び提供の事業 文化に関する調査、研究、展示等の事業 盛岡市から委託を受けた文化関係施設の管理 その他この法人の目的を達成するために必要な事業

財務状況	(平成 20 年度)
当期収入①	692,919 千円 (うち市からの指定管理料 444,436 千円、補助金 114,958 千円)
当期支出②	687,700 千円
収支差額 ①-②	△ 5,219 千円
総資産③	203,726 千円
総負債④	36,112 千円
正味財産 ③-④	167,613 千円
市の出資	100%

(2) 指定管理者の選定について

① 非公募による選定について（市側の問題点）（結果）

<現状>

平成 18 年度から 21 年度の新規指定時において、盛岡市民文化ホール、盛岡劇場、都南文化会館の 3 館は非公募とされた。指定管理者の選定は公募を原則とし、非公募は 3。(1)①選定を公募によらない場合の理由について（結果）に記載した合理的な理由があるときに限られる。

盛岡市民文化ホール・盛岡劇場・都南文化会館の 3 館は、以下の「基本的な考え方」に該当するとして、非公募による選定が選択されている。

「3) その他

1) 又は 2) のほか、市の政策遂行上又は施設の管理運営上、指定管理者を特定することが特に必要と認められる場合は、公募によらず指定管理者を指定できるものとする。」

また、市ホームページでは、平成 21 年度から平成 25 年度までの再指定期間に係る非公募の理由として下記のように掲載されている。

「市の文化行政施策は、市民との協働により、地域的な特性や歴史的な背景に着目した文化活動の振興を推進し、地域に根ざした文化を創造し発信することにより、真に心の豊かさを享受できる社会の実現に寄与することを目的として、文化会館を拠点とした自主事業を重点に展開している。その施策推進の中核をなす自主事業を実施するため市は、平成 10 年に市民文化ホールの開館を機会に、財団法人盛岡市文化振興事業団を設立し、文化会館 3 館の一体的な管理

と芸術鑑賞事業を初め、講座等の教育普及的な分野において地域に密着した事業活動を推進してきた。

民間事業者が実施しない非採算性の事業であっても、市の施策に対応した自主事業を実施し、担うのが文化振興事業団の使命であり、この10年間、管理委託、さらには指定管理の中で3館の管理運営を効果的、効率的かつ安定的に継続して行ってきた実績がある。特に、育成講座などの教育的な講座、教室について、教育委員会と連携しながら小学校、中学校生徒を対象とした多様なカリキュラムを続けてきている。」

なお、平成18年度から平成21年度までの新規指定期間については、市ホームページには掲載が残っていないが、所管課より主に下記二点の非公募理由が説明された。

第一は施設の管理運営と各種事業の一体性である。文化会館は単なる貸館ではなく市民の利用に際しての指導助言、各種講座等を施設設備等を使いながら実施しており、事業の展開と施設の管理は一体である。

第二は公募による場合のリスクである。公募とした場合財団が解散せざるを得ない場面も想定され、新たに指定管理者となった者が撤退した場合のリスクがあるとされている。

<問題点>

上記の非公募理由では、財団が3館の管理のために市の100%出資により設立されたという経緯から、まず財団ありきとの認識が先に立っており、指定管理者制度導入を機に広く民間の創意工夫やノウハウを積極的に生かそうという姿勢はうかがえない。財団の寄附行為には次のように市の施策との一体性が規定されている。

(業務運営の基本原則)

第5条 この法人の業務は、法令及びこの寄附行為に定めるところにより、適正な運営を旨とするとともに、文化の振興に関する盛岡市及び盛岡市教育委員会の施策と一体性をもって運営されなければならない。

このように、市との対等なパートナーシップというよりも財政面を含めて、財団は出先機関という位置づけとなっている。

公募の原則のもとで、非公募とする場合は、住民サービスの向上と管理運営の効率化の両面で公募とする場合を明らかに上回る利点が認められる場合に限られるものと考えられる。指定管理者に委ねる事業が非採算かどうかや、財団

の実績の有無は非公募とする理由とは関連がない。

現状では市民文化ホールの開館以来、市から管理委託されてきた財団がそのまま指定管理者に横すべりした印象を市民に与えかねない。所管課からは、財団以外の団体が指定された場合には財団が解散に追い込まれる可能性があること、さらに財団が撤退した場合には市の文化振興事業の担い手が不在となるのではないかとの理由で非公募としたとの説明を受けた。

しかし、前者については財団が設立以来積み重ねてきた実績がある以上、公募したとしても財団が有利であり指定を受ける可能性が高い。所管課の危惧は保護主義的に過ぎ、財団の効率化やサービス向上の機会を奪っている。

また後者の理由については、文化振興事業に民間のノウハウが生かされることや文化振興事業の担い手が市民の中から現れてくるといった市民協働の考え方には合致していない。これでは指定管理者制度の趣旨が没却されかねない。全国的にも、文化会館施設の管理者を公募により選定している自治体は神奈川県横浜市をはじめ愛媛県西条市、大阪府堺市、長崎県島原市等多数存在し、文化施設だからということは非公募の理由にはならない。また、岩手県では岩手県民会館について指定管理者を公募し、従来の管理受託者であった財団法人岩手県文化振興事業団が選定された実績がある。

以上より、市が非公募理由として挙げている事項はいずれも、非公募とすべき合理的な理由とは言えない。次期の指定管理者の選定にあたっては、公募とすべきである。

② 公募による選定について（市側の問題点）（結果）

<現状>

平成 18 年度から平成 21 年度の新規指定時において盛岡てがみ館は公募とされた。財団を含む 2 団体から応募があり、審査員による採点の結果財団が選定された。なお満点は 464.4 点である。

順位	団体	総合計点数	提案された管理経費
1	財団	310.2	21,025 千円
2	法人 A	308.5	18,287 千円

（出典：市作成資料）

平成 21 年度から平成 25 年度までの再指定期間についても公募で行われたが、応募は財団のみであった。他の団体から応募がなかった理由について所管課では把握していないとのことである。

<問題点>

公募の原則を全うするためには、形式的に公募手続を踏むだけでなく、応募しにくい状況等がないか実質的に検討することも必要である。とくに上記法人 A は新規指定時に財団と僅差の得点をあげるとともに、財団より低額の管理経費を提案しており、少なくとも新規指定時には競争性を有していたと推定される。そのような団体が再指定時には応募してこない背景について把握し、以後の公募手続に役立てていくことが望まれる。

③ 施設のグルーピングについて（市側の問題点）（意見）

<現状>

指定管理者制度の趣旨からみて、複数施設を一体管理とする場合、公募の原則のもとでは施設のグルーピングを応募しやすい単位とすることも重要である。

市は盛岡市民文化ホール、盛岡劇場、都南文化会館を一つのグループにまとめ、非公募としている。これら 3 館には下記のような属性がある。参考のため盛岡てがみ館についても記載する。

指定管理制度への移行	施設名	施設の類型		公民館 併設	公募/非公募	
		多目的ホール	博物館		公募	非公募
平成 18 年度 から	市民文化ホール	○				○
	都南文化会館	○		○		○
	盛岡劇場	○		○		○
	盛岡てがみ館		○		○	

（市ホームページより監査人作成）

多目的ホール 3 館にはそれぞれ音響特性、客席数等に特徴がある。市民文化ホールは主にオペラ・バレエ・ミュージカル・パイプオルガン・クラシック音楽系、都南文化会館はジャズ・合唱、盛岡劇場は演劇に適しているとのことである。

<問題点>

各館に分けた場合に公募しやすくなるか、一体管理としたほうが効率的かとの検討は所管課でなされ、一体的な管理とすることで運営の効率化が図れると判断されたというものの、その事跡が残されていない。所管課からは、市内には音楽ホールの保守管理業務を実施可能な専門的団体が少ないため、財団がその団体から専門家の派遣を受けて 3 館を巡回する形で業務を実施している。そ

の意味で各館に分けるよりも一体的な管理のほうが効率的であるとの見解が示された。しかし、そのような理由があるとしても、貸館業務だけを分けるといった選択肢はあったのではないかと考えられる。

競争性を高めるためには、施設のグルーピングは応募する側にとって応募しやすい形にする必要がある。平成 21 年度からの再指定期間に関しては、②に記載したとおり「3 館の管理運営を効果的、効率的かつ安定的に継続して行ってきた実績がある」ことが非公募の理由とされている。すなわち 3 館を一つのグループにまとめて非公募とすることが既定路線化しているとみられる。さらに平成 21 年度には姫神ホールも財団による一体管理とされ、管理の単位が大きくなる方向性がみられる。

指定管理者制度を導入することで民間事業者から提案を活用し、行政サービスの向上や効率化を図るためには、より多くの民間事業者の応募を受けることが必要である、そこで、所管課では応募方法について、グルーピングの方法など民間事業者がより応募しやすい方法を検討するために、財団も含めた民間事業者にヒアリングを行うべきである。制度の趣旨に照らして、次期の選定に向けて見直しが望まれる。

(3) 指定管理者に対する市の管理監督について

① 指定管理者の行う契約事務について（市側・指定管理者側双方の問題点）（結果）

<現状>

財団は施設の管理にあたり、市の承認のもとに警備業務・清掃業務・保守点検業務等を外部へ再委託している。契約は指名競争入札ないし随意契約とされ、一般競争入札は行われていない。舞台装置など、施工業者のみしかメンテナンスができないような特殊な保守・修繕業務については、一者随意契約としている。この点につき財団からは、入札の実施に伴う業者選定のための名簿作成、除外理由等の整備・ルール化といったコストの発生を避けるため、施設の特殊性や従来の実績も考慮して指名競争入札又は随意契約としているとの説明があった。

<問題点>

市は契約に関する規則を定めて、一定の条件のもとに一般競争入札を行っている。市の外郭団体に非公募で指定管理が行われていることを考えれば、類似の業務で指定管理者による一般競争入札が行われないとすると、市の契約に関

する規則の潜脱行為となりかねない。また、施設の管理運営の効率化という指定管理者制度の主眼を害するおそれがある。

財団の行う契約事務について、市の契約に関する規則と同様に、競争性の導入を検討する必要がある。入札コストの低減のためには、財団独自の契約に関する規則を作成せずとも市の契約に関する規則に準じることとし、その旨を協定書に定めておくことで対応できると考えられる。財団は市の 100%出資法人であり、また、財団として、効率性を追求すべき点から、財団においても、市の契約に関する規則と同様の競争性を導入することが妥当と考えられる。

② 仕様書に基づくモニタリングについて（市側の問題点）（結果）

<現状>

基本協定書第 4 条により、指定管理者の業務の細目は仕様書に定められている。ただし、仕様書に定める仕様の各項目が満たされたかのチェックが所管課で行われていない。仕様書第 12 項に定める事業報告書の提出と第 18 項に定める月報の提出は、いずれも仕様書の一項目であって、それ以外の仕様（例えば帳簿書類の保存年限、原状回復義務等）のすべてが満たされたかどうかは、現状では明らかにされていない。

<問題点>

仕様書どおりの業務が遂行されていない場合には協定違反となるが、市ではそれを発見できない状況である。

仕様を満たしたかどうかのチェック体制を整備・運用することが必要である。

③ 利用率について（市側・指定管理者側双方の問題点）（結果）

<現状>

市は、「市出資法人の第三者評価結果に対する措置計画」において、3 館の利用率向上を成果目標の一つとしている。指定管理者制度の導入前後におけるホールごとの利用率は下記のとおりである。ホールごとの規模や立地等の条件によって利用率にばらつきがみられる。

(単位：%)

施設名		17年度	18年度	19年度	20年度	直近3年度平均
盛岡市民文化ホール	大ホール	72.1	76.0	72.3	76.9	75.1
	小ホール	96.0	97.2	96.8	98.6	97.5
	展示ホール	87.6	83.9	76.6	78.1	79.5
都南文化会館	大ホール	66.6	67.8	72.9	65.3	68.7
盛岡劇場	メインホール	60.3	65.2	59.9	58.8	61.3
	タウンホール	76.6	71.0	72.1	68.4	70.5

(出典：事業報告)

- ・利用率 = 利用日数 / 利用可能日数
- ・利用可能日数 = 365日 - 休館日 - 通常の保守・修繕に要する日数

利用日数には、市の行事・主催事業に使用された日数が含まれている。例として平成20年度の都南文化会館大ホールでは利用可能日数が294日、利用日数192日で利用率65.3%であるが、利用日数のうち市の使用した日数が67日ある。これを利用日数192日から控除すると市の使用以外の利用率は42.5%となる。なお、市の使用が市民からの利用申し込みに優先して決定されていることから、市民の利用可能日数も限られるとして、67日を控除すると、実質的な利用率は55.1%と再計算される。

<問題点>

上記の表からは利用率に余裕のあるホールも見受けられるが、一定の利用可能日数のもとで市の使用日数が増加すると市民の利用可能日数は減少してしまう。また、利用率が向上してもその内容が主に市の使用によるものであった場合、市民サービス向上の点からみて、市の成果目標が達成されたとは言い難いところがある。さらに、次項④に述べるとおり市が使用する場合には利用料金を収受していないため、市の使用拡大が指定管理者の施設利用事業収入の低下をもたらす結果となる。その一方で、市の使用を低減しようとするれば市の行事に適切な場所の確保が別途必要となり、市民にとって不便につながることも起こりうる。従って、市の使用をどのような水準とすべきか一概にはいえない。

そこで、利用率について市の使用を含めた数字と含めない数字の両方を事業報告において開示し、市民への情報提供を充実させることがまず必要と考えられる。財団においても、施設利用事業収入の低下を甘受しつつ、発表会等の場を提供する機能を果たすことで市の事業遂行に協力していることを財団のホー

ムページ等で積極的に開示し、市民の理解を求めていくべきである。

④ 利用料金の減免について（市側・指定管理者側双方の問題点）（結果）

<現状>

「盛岡市文化会館条例」（以下「条例」という。）には利用料金の減免について下記のような規定がある。

第7条（使用料の減免）

市長は、次の各号のいずれかに該当するときは、使用料を減免することができる。

(1) 障害者基本法第2条に規定する障害者が個人で使用するとき及び障害者の福祉の増進に資するものと市長が認めたものに使用するとき。

(2) 前号に掲げる場合のほか、市長が公益上その他特別の理由があると認めたとき。

財団によると、市の行事・主催事業に使用する場合は市は上記(2)に該当するとして利用料金を負担せず、市と他団体との共催事業でも同様となることが多いとのことである。

<問題点>

市の使用は財団の施設利用事業収入に結びつかないため、財団にとっては収益機会を奪われることになり、機会原価が発生している。

公の施設として外部の指定管理者に管理運営を行わせる以上、市も利用者の一員であり、受益者負担の原則からは市の使用であっても利用料金を負担すべきである。これには利用料金として支払う方法と補助金に加算する方法が考えられるが、透明性の観点から前者が望ましい。また、条例第7条(2)において利用料金の減免の基準を明確にしておく必要がある。

財団側にも、指定管理者への移行を機会にコスト意識を高め、市に対して積極的に対処を求めるべきである。

⑤ 財団本部の入居に係る共通管理費について（市側の問題点）（結果）

<現状>

財団本部は盛岡駅西口の複合ビル「マリオス」に入居している。市がマリオスの39.07%を区分所有しており、これは市民文化ホール（大ホール、小ホール、展示ホール）及び5階事務室部分に相当する部分である。財団の入居している5

階事務室部分には市民文化ホールの管理運営業務に使用する部分のほか、財団本部としての使用部分があるが、財団は市に対して行政財産使用の許可とともに使用料の減免を受けており、いわゆる家賃の支払いは免除されている。

また、市はマリオスの管理規約及び費用負担に関する協定書に基づき、施設を管理する株式会社盛岡地域交流センター（以下、盛岡地域交流センター）に対して市の区分所有割合に応じた共用部分の保存、運営、改良等の管理及び更新の費用、敷地の管理に関する費用（人件費、物件費及び減価償却費相当額（金利分を含む））（以下、共通管理費という。）を負担している。市は区分所有による負担分を指定管理料に含めて財団に支出し、財団が盛岡地域交流センターに支払う形となっている。

平成20年度において、盛岡地域交流センターに対して財団が負担した共通管理費は95,277千円であり、市からの指定管理料でまかなわれている。また、財団本部としての使用部分に係る共通管理費も当該95,277千円に含まれている。そのため、市民文化ホールなどの共通管理費のほか、財団の事務室部分など財団本部の使用に係る費用についても、指定管理料に含まれている。95,277千円のうち財団本部の使用に係る金額がどの程度であるかは監査日現在不明であるが、仮に、マリオス以外に本部を置く団体が指定管理者であった場合には不要となる費用である。

<問題点>

指定管理料は公の施設の管理運営業務のための費用であるから、指定管理者の運営のための費用に充当されることは目的外の支出となる。

財団が指定管理業務以外の本部機能のために使用している部分に係る共通管理費は、指定管理料から除外すべきである。

⑥ 事業費の補助について（市側の問題点）（結果）

<現状>

市は、財団の実施する事業について指定管理料とは別に以下のような補助金を支出している。

(単位：千円)

	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
情報誌発行業務負担金	2,000	360	360	-	-	-
芸術鑑賞事業費補助金	22,583	20,000	17,081	14,514	14,124	14,151
文化会館活動事業費補助金	9,800	8,800	6,106	6,706	6,706	6,706
情報誌発行業務補助金	2,000	1,700	1,296	1,296	1,296	1,296
盛岡てがみ館文化活動事業費補助金	145	113	113	48	48	48
計	36,528	30,973	24,956	22,564	22,174	22,201

(出典：財団の収支決算書)

所管課によれば、これらはいずれも、市民に廉価で芸術文化に触れる機会を提供するための補助金とのことである。

<問題点>

財団ではこれらの補助金がなければ、舞台公演や展示のための費用が不足し、回数を減らしたり入場料の引上げを余儀なくされたりする恐れがあるとのことである。すなわち、このことは仕様書の要請するレベルの指定管理業務を、指定管理料だけで実施することはできないことを意味している。

補助金の交付は、指定管理者が財団となった場合に限るものではなく、市民に廉価で芸術文化に触れる機会を提供することの必要性に応じて、補助要件に該当すれば補助金の交付は受けられるとのことである。したがって、指定管理者選定時点で仕様書に、補助の要件を明示する必要がある。あらかじめ仕様書に明示することによって、指定管理者の公募に際しての競争条件も保たれる。

⑦ コスト面のモニタリングについて（市側の問題点）（結果）

<現状>

市は、基本協定書第 18 条に基づいて指定管理者から毎月の報告書（月報）と年度の事業報告書の提出を受けるとともに、仕様書第 18 項に基づいて運営状況

の監視と公表を行うこととしている。

財団から市への毎月の報告書には収入、利用状況、利用者からの要望が記載されているが、コスト面の報告が行われていない。

<問題点>

制度の趣旨が住民サービスの向上や管理運営の効率化にあることや民間事業者の月次報告には損益の状況が不可欠であることを考慮すると、指定管理者からの毎月の報告には、月次の収支報告を含めるべきである。

また、財団では施設ごと・事業ごと・企画ごとの収支も把握しているとのことであり、これらも市への報告内容に含める必要がある。特に第三者評価が施設ごとに行われていることとの整合性から、施設ごとの収支状況については市民に開示すべきである。

⑧ 指定管理者制度導入によるコスト削減効果について（市側の問題点）（結果）

<現状>

所管課では、指定管理者制度導入に伴う効率化の具体的内容として、指定管理料が従来の管理委託料を下回っていることをあげている。また削減の理由として、人件費の削減、具体的には市出向者の引揚げによる職員数の減少によるものと説明している。

まず、財団の平成 17 年度までの管理受託収入と平成 18 年度以降の指定管理料収入の推移は以下のとおりである。平成 18 年度以降の指定管理料は年度によって増減しているが、ここでは便宜的に市補助金を加算した合計額での比較を試みる。

(単位：千円)

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
事業収入						
受託収入	546,531	516,736	511,569	-	-	-
指定管理料収入	-	-	-	446,523	444,606	444,436
施設利用事業収入	-	-	-	59,418	61,938	64,262
自主事業収入	61,929	67,223	57,710	65,958	54,468	63,643
補助金収入	151,531	144,600	138,944	127,689	127,744	117,735
負担金収入	2,000	360	360	-	-	-
収入合計	761,991	728,919	708,584	699,590	688,756	690,076

(出典：財団の事業報告)

指定管理者制度導入により、平成18年度の財団の収入合計は、平成17年度と比較して8,995千円、1.3%の減少となった。また、指定管理期間3カ年の収入合計の平均額は692,807千円であり、平成17年度と比較すると15,776千円、2.2%の減少である。

次に、下表のとおり、平成17年度以降の財団の収支を職員数と対比したところ、職員一人当たりの収入、支出は指定管理制度導入前後ではほぼ一定となっている。この表では財団の収支計算書から、一般会計の収入には指定管理料収入（平成17年度は受託収入）・施設利用事業収入・補助金収入を、特別会計の収入には自主事業収入・補助金収入（(3)⑦の事業費補助金以外の補助金・助成金を含む）、会費収入を集計している。また、支出は一般会計、特別会計の収入にそれぞれ対応する事業費、管理費である。

	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
職員数（人）	53	51	51	51
収入（千円）				
一般会計	623,117	608,095	604,542	599,656
収益事業会計	85,466	91,495	84,216	90,422
収入合計	708,584	699,590	688,758	690,078
職員一人当たり収入	13,369	13,717	13,505	13,530
支出（千円）				
一般会計	626,631	597,343	598,689	592,616
収益事業会計	81,657	81,890	84,750	91,391
支出合計	708,288	679,233	683,439	684,007

職員一人当たり支出	13,363	13,318	13,400	13,411
-----------	--------	--------	--------	--------

(出典：事業報告)

<問題点>

指定管理者制度への移行によりとりやめた事業はなく、公演回数等も従来とほぼ同水準で事業を実施していることから、もともと少ない職員数でも運営は可能であった可能性がある。このことから、平成17年度以前の管理委託料が過大だったのではないかと推測される。とすれば、指定管理者制度導入により人件費が削減されたように見えるが、これは効率化が図られたというより本来の水準に近付いたにすぎないとも考えられる。これは、従来の委託管理制度のもとでも可能な削減であり、指定管理者制度導入による削減効果とはいえない。また、職員一人当たりの支出は微増傾向にある。指定管理者制度導入を契機に、市は、指定管理料の設定にあたって、適切な原価計算により算定を行う必要がある。また、財団としても、コスト分析を実施し、削減可能な費用の検討を行うなど、主体的に効率化に取り組む必要がある。

さらに、平成17年度以降指定管理期間の人件費について費目別に集計すると下記のとおりであった。

(金額単位：千円)

		平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
一般会計					
事業費	報酬 A	35,526	36,846	46,480	41,801
	給料	5,102	5,313	5,443	5,687
	職員手当等	4,307	4,170	3,899	4,021
	福利厚生費	8,106	8,388	8,051	8,247
	賃金	5,269	3,399	3,842	7,577
	小計	58,310	58,116	67,715	67,333
管理費	報酬 B	8,400	8,400	10,954	10,917
	給料	48,542	43,453	41,298	39,452
	職員手当等	31,860	28,033	27,200	24,410
	福利厚生費	13,906	12,960	12,560	12,298
	賃金	1,714	1,703	1,609	—
	小計	104,422	94,549	93,621	87,077
収益事業会計					
事業費	福利厚生費	2	2	2	2
	職員手当等	—	—	—	436

	賃金	479	510	573	624
	小計	481	512	575	1,062
人件費合計 C		163,213	153,177	161,911	155,472
	報酬 A+B	43,926	45,246	57,434	52,718
	報酬以外	119,287	107,931	104,477	102,754
	職員数 D	53 人	51 人	51 人	51 人
	C/D	3,079	3,003	3,175	3,048

(出典：財団の収支計算書)

人件費のうち報酬は非常勤職員、給料は正規職員、賃金は臨時職員に対して支払われるものである。職員数 D は非常勤職員、臨時職員を含む全職員数である。

報酬以外の人件費は指定管理期間を通じて減少しているが、報酬は年度により増減があり、指定管理期間 3 年度の平均は 51,799 千円と委託管理当時より 7,873 千円、約 18%増加している。その結果、職員一人当たりの人件費は指定管理者制度導入の前後では、ほぼ横ばいとなっている。

一般会計の事業費では、施設管理事業（指定管理業務）と施設利用事業（いわゆる貸館事業）に要した人件費である報酬が最も大きく、これらの事業が主に非常勤職員によって担われていることがわかる。逆に一般会計の管理費の内訳では給料が最も大きく、管理業務に主に正規職員が従事していることがわかる。

所管課では文化振興事業において専門的知識や経験を有する職員を継続的に配置することが重要であり、かつ指定管理者制度のもとで、それが可能になるとの認識を示しているが、このような認識と実際の職員構成との整合性が問題となる。事業に従事する職員が、主に身分の不安定な非常勤となっている実態は、長期的な人材育成の面からも改善を要する。一方で、管理費の人件費が事業費の人件費を継続的に上回っており、その差額は縮小傾向にあるものの、財団の効率性には依然改善の余地があると考えられる。

(4) 指定管理者について

① 人材育成について（指定管理者側の問題点）（結果）

<現状>

文化振興事業を充実させ、サービスを向上させていくためには専門的能力を有する人材の育成が必要となる。

財団ではこのような認識のもと、平成 21 年度から新規指定となった盛岡市先人記念館においては、学芸員資格保有者を採用している。一方、盛岡市民文化ホール、盛岡劇場、都南文化会館、盛岡てがみ館においては、特に有資格者の採用は行わず、ソフト面では経験者を継続的に配置することで、ハード面では舞台装置等の専門技術者の継続的派遣を受け入れることで、専門的能力の向上に一定の配慮をしているとのことである。

<問題点>

指定管理者制度は、民間のノウハウを活用することでサービス水準の向上を目指している。現在、財団では、職員が経験を積むことで専門性の向上に努めているが、これらだけでは、従来の事業との継続性の重視に偏ってしまい、指定管理者制度の志向する創造性や自由な発想を育成することにはつながらない。平成 20 年度事業報告書に記載された職員の研修実績によると、研修・会議・説明会等計 21 件のうち、公益法人制度に係るもの、年末調整や高齢者雇用に関するもの、救命講習会等周辺業務関連の研修内容が 13 件であり、東北地区ないし県内の公立文化施設連絡協議会が実施する会議・研修は 8 件であった。これらの研修内容では、専門性向上には不十分であり、文化振興事業自体のスキル向上について、体系的な人材育成方針、研修方針を策定すべきである。

② サービス向上について（指定管理者側の問題点）（意見）

<現状>

仕様書にはサービスの向上に関する項目として、施設を清潔に保つこと、利用者に対するサービスの向上を図り利用者の増加に努めること、及び各種トラブルや苦情等に迅速かつ適切に対応し定期的に市に報告する旨が定められている。サービス向上の具体的項目は明らかに記載されていないが、所管課の認識では指定管理者制度移行後、時間延長や解錠時間を早めることにより利用者の利便性に配慮するようにしたとのことである。また、財団では 3 館について年 1 回利用団体懇談会を開催し、利用者の意見を聴取するとともに、芸術文化アドバイザー会議では専門家の助言も得ている。さらに、来場者には随時アンケートを実施している。なお、第三者評価においてはサービスの向上に関する評点は基準値 3.0 を上回っている（盛岡てがみ館は 3.3、他 3 館はいずれも 3.7）。

<問題点>

一口にサービス向上といってもさまざまな内容が含まれる。例えば施設のバリアフリー化のようなハード面、利用可能日数の拡大や利用申込手続の簡素化

のようなソフト面、さらに自主事業の入場料の低減化のような事業内容に関わるものも考えられる。一方、予算に制約があるなか、これら全てを同時に追求することは困難と考えられる。そこで、財団では、サービス向上に向けた工程表を作成するとともに、工程表に基づき財団の年次事業計画に具体的な改善項目を明記し、これを年度ごとに達成していくことで、着実に、段階的なサービス向上を推進する必要がある。

③ 外郭団体としての経営改善について（市側の問題点）（結果）

<現状>

「指定管理者の概要」に記したとおり、財団は市の出資法人であり、財団には市から公の施設の指定管理料の他に補助金が支出されている。平成 20 年度の財務諸表によると市からの指定管理料以外に補助金がなければ財団全体として支出を賄えない状況となっている。

<問題点>

今後、市の財政が厳しさを増し、補助金の削減という事態に立ち至った場合、財団の運営が成り立たず、現在、実施されている自主事業の継続も困難になるおそれがある。そこで、財団が自ら、自主事業の拡充等により、財政的基盤の強化に努めるとともに、市としても、財団の財政的自立を志向することが期待される。

5. スポーツ振興室

(1) 公の施設の概要

公の施設の概要

名称	盛岡体育館、太田スポーツセンター、太田テニスコート、アイスアリーナ、盛岡南公園球技場、太田橋野球場、綱取スポーツセンター、東中野運動広場、武道館、弓道場、市営野球場、渋民野球場、渋民運動公園、玉山運動場、好摩相撲場、好摩テニスコート、生出スキー場、総合プール、高松プール、中央公園プール	
所管課	教育委員会スポーツ振興室	
公募・非公募の別	盛岡体育館のみ非公募	
指定管理者	財団法人盛岡市体育協会	
指定管理料等の年度別金額	平成 17 年度管理委託料	567,273 千円
	平成 18 年度指定管理料	361,195 千円
	平成 19 年度指定管理料	362,065 千円
	平成 20 年度指定管理料	362,065 千円
利用料金収入	あり	

指定管理者の概要（平成 20 年度）

名称	財団法人盛岡市体育協会
代表者	理事長 木村昂史
設立目的	盛岡市における体育・スポーツの一層の振興をはかり、市民体力の向上とスポーツ精神の涵養に資するとともに、盛岡市における体育諸団体の育成に寄与することを目的とする。
主な事業内容	市民体力向上に関する諸施策の企画及び実施並びにその指導 体育運動の宣伝啓発及び指導奨励 加盟団体の強化発展及び相互の連絡融和 各種体育大会・講習会等の開催及び参加 体育施設及び資材に関する調査研究 盛岡市その他関係機関の施策に対する協力

	財団法人岩手県体育協会との連絡協調 委託を受けた体育施設等の管理 その他目的を達成するために必要な事業
財務状況	(平成 20 年度)
当期収入①	557,789 千円 (うち市からの補助金 39,939 千円)
当期支出②	536,826 千円
収支差額 ①－②	20,963 千円
総資産③	247,418 千円
総負債④	54,268 千円
正味財産 ③－④	193,149 千円

(2) 指定管理者の選定について

① 非公募による選定について（市側の問題点）（結果）

<現状>

指定管理者制度を導入しているスポーツ振興室所管体育施設のうち、盛岡体育館については指定管理者の選定が非公募で行われている。

指定管理者の選定は原則として公募で行われるが、特定の合理的な理由がある場合には非公募で選定することも認められている。盛岡体育館は、3.(1)①選定を公募によらない場合の理由についてで列挙されている理由のうち、3)その他の理由で非公募による選定が選択されている施設である。盛岡体育館の非公募理由は以下のとおりである。

「現在、財団法人盛岡市体育協会の事務局の設置を認めている盛岡体育館については、今後とも事務局の設置を認め、市と財団法人盛岡市体育協会が一体となって市のスポーツ振興施策を推進する必要があるため。」

<問題点>

当該非公募理由が、公募を原則とするのに対し、例外を認めるほどに合理的であるかどうか問題となる。

まず、盛岡体育館に体育協会事務局の設置を認めている点についてであるが、これは法律・条例等で定められているものではない。体育協会が毎年、行政財産の目的外使用として申請・承認を受けているものである。この設置承認は、従来、盛岡体育館の管理委託を受けていた体育協会に対し、管理事務の便宜を図るための措置と考えられる。仮に、体育協会が盛岡体育館の指定管理者から

外れ、事務局設置場所に指定管理者の管理事務所が設置されることになった場合には、別に事務局を設置すれば済む話である。すなわち、指定管理者を公募しない理由として、体育協会が指定管理者として選定されることありきの理由が記載されており、非公募とする合理的な理由とは認められない。

次に、市と体育協会が一体となってスポーツ振興施策を推進するという点についてであるが、これは具体的には、競技スポーツ、生涯スポーツの振興のための事業（大会の開催、講習会の開催等）を実施するにあたり、実施スペースの確保・調整をスムーズに行えるということを意味している。

大会の開催や講習会の開催のための場所の確保であれば、予め指定管理者に対して基本協定書等で定めておけば問題はないと考えられるため、指定管理者を非公募で選定する合理的な理由とは認められない。

以上から、現在、公表されている非公募理由は例外的処理である非公募を容認するほどに合理的なものではない。次期指定管理者の選定にあたっては公募とすべきである。

② 施設のグルーピングについて（市側の問題点）（結果）

<現状>

第 2 回指定管理期間の指定管理者選定に対して応募申請を行ったのは、結果として指定管理者として選定された体育協会だけであった。第 1 回指定管理期間においては、非公募の盛岡体育館を除き、13 施設の公募施設に対して体育協会を含む 8 法人が申請を行っている。複数の法人から申請が行われた施設は以下のとおりである。

施設名	第 1 回指定管理期間	第 2 回指定管理期間
盛岡市総合プール	申請法人：4 法人	施設のくくり方に変更はない。
盛岡市高松プール	3 施設がまとめて公募されている。	
盛岡市都南中央公園プール		
盛岡市アイスアリーナ	申請法人：2 法人	太田橋野球場と左記 4 施設がまとめて公募されている。
盛岡南公園球技場	申請法人：3 法人	
盛岡市立太田スポーツセンター	申請法人：3 法人	
盛岡市立太田テニスコート	3 施設がまとめて公募されている。	
盛岡市立綱取スポーツセンター		東中野運動広場等とまとめて公募されている。

指定管理者制度においては、複数の候補者による切磋琢磨によって、制度導入の目的である住民サービスの向上やコストの削減が推進される。第 1 回指定管理期間の選定では複数の申請があったにもかかわらず、第 2 回指定管理期間では、申請者が 1 法人しかなく、このことは指定管理者制度導入による住民サービス向上や効率化の機会を失っていることを意味している。

そこで、申請者が 1 法人しかない理由を分析し、次回指定管理者の選定までに、申請者が増加するよう現状を改善する必要がある。以下、第 2 回指定管理期間の指定管理者選定における公募方法や、仕様書等の要件を確認し、申請者が 1 法人にとどまった原因を外部監査人なりに分析する。なお、指定管理者の申請予定者説明会には 8 法人が参加しており、指定管理者制度自体に対する民間事業者の興味は薄れているわけではないと考えられる。

(分析 1 : 仕様書の変更について)

総合プール、高松プール、都南中央公園プールの 3 施設については、第 1 回時から一括で公募が実施され、第 2 回時においても同様のグルーピングで公募されているにもかかわらず、申請者は減少している。申請者が減少している理由としては、指定管理業務の魅力が乏しくなっているか、若しくは参入条件が厳しくなっていることが考えられる。

そこで、指定管理者が実施すべき事業の内容を定めた仕様書を分析することとする。第 1 回時と第 2 回時の仕様書の主な変更点は以下のとおりである。なお、基本的に各施設類似した仕様書を用いており、以下の記載は総合プールの仕様書を分析したものである。

(ア) 利用料金の取扱いについて

第 2 回時の仕様書において、単年度の利用料金収入の決算額が、当該年度の収支予算書における利用料金の見積額を大幅に上回る場合に、見積額と決算額の差額のうち一定程度を、施設利用料の割引の拡大、無料開放日の設定、備品の購入や、施設設備や備品の修繕などといった、施設利用者のサービス向上に振り向ける方策について、市から指定管理者へ協議を申し入れる条項が加えられている。

(イ) 各年度の指定管理料の上限額の設定

第 1 回時には設定されていなかった、各年度の指定管理料の上限額が定められ、仕様書に明記されている。

(ウ) 年間修繕費の基準額について

年間の修繕費の基準額が仕様書において明示されることになった。なお、修繕費の実績が基準額を下回る場合に差額を返納する点については変更はない。

(エ) 自主事業について

スポーツ振興推進のための拠点施設であり、スポーツ教室・大会等のスポーツ関連事業の企画・実施が必要であることが明示された。

主な変更点を見る限り、第1回時と比べて民間事業者の参入を阻むような大きな変更点は見当たらない。

なお、第2回時の仕様書に明記されている指定管理料の上限及び年間修繕費の基準額と、第1回時におけるそれぞれの年間平均額は以下のとおりである。

(単位：千円)

グループ	指定管理料		年間修繕費	
	実績	上限	実績	基準額
アイスアリーナ等	125,430	123,011	1,479	3,383
武道館等	38,287	36,262	331	507
総合プール等	143,504	148,462	337	1,872
浜民野球場等	31,008	29,649	254	644

総合プール等のグループを除き、指定管理料の上限は実績額を下回り、年間修繕費の金額は実績を上回る結果となっている。修繕費は指定管理料に含まれていることから、実質的に指定管理料は各グループ年間数百万程度減少する計算である。第1回時には指定管理料の上限が明示されていなかったが、第2回時に明示されたことにより、指定管理料のうち修繕費以外に充てられる部分と自社のコストを比較して申請を見合わせた事業者がいる可能性がある。しかしながら、指定管理者制度導入の目的にはコストの削減が掲げられており、指定管理料の上限を定めることによりコスト削減効果を図ることは当然であり、当該変更が特段の問題点であるとは考えられない。なお、指定管理料の上限が高くなっている総合プール等については、指定管理料算定時において高騰していた燃料価格を配慮してのことである。

(分析2：グルーピングについて)

<問題点>

アイスアリーナ、盛岡南公園球技場、太田スポーツセンター等については、第1回時と施設のグルーピングが変更されている。当該グルーピングの変更も民間事業者の参入を阻んだ要因である可能性がある。

類似施設をグルーピングし、グループごと一括で指定管理者を公募する手法であるが、当該手法は他の自治体でも一般的に用いられているものであり、特段問題があるわけではない。体育施設の場合には、一括して指定管理者を選定することにより、管理部門の作業が集約化され、間接経費が削減される効果を見込んで採用されている。

第2回時におけるグルーピング時の主な方針は、地域的な近さや稼働時期の季節的影響に考慮されている。例えば、冬の時期に稼働が本格化するアイスアリーナは、冬場に閉鎖される盛岡南公園球技場等とグルーピングすることにより、人員のやり繰りが比較的スムーズにやり繰りできるように配慮されている。しかしながら、当該グルーピングが、結果として民間事業者の参入を阻んでしまった可能性がある。

盛岡南公園球技場は、1999年の全国高校総体招致を機に1998年に完成した、天然芝グラウンドを2面有する体育施設である。第1回時においては体育協会を含む3法人が指定管理者申請を行っている。民間事業者2法人は、いずれも造園土木や緑化工事を営む民間事業者であり、天然芝グラウンドに自社の有するノウハウが活用できるとの見込みから申請を行ったものと推測される。しかしながら、自社のノウハウと関連性が乏しいアイスアリーナ等他施設との一括管理とされたため、第2回時に申請を断念した可能性がある。

また、太田スポーツセンター等3施設についても、第1回時において民間事業者2法人が指定管理者申請を行っている。この2法人はいずれもテニス関連の団体である。第2回時において、太田スポーツセンター及び太田テニスコートは、アイスアリーナや太田橋野球場と同じグループに、綱取スポーツセンターは東中野運動広場等と同じグループにグルーピングされている。アイスアリーナ等管理手法が異なると推測される他の施設を管理することが要求されており、盛岡南公園球技場と同様にこれら民間事業者が第2回時において申請を断念した可能性がある。

指定管理者制度導入の目的は、複数事業者の競争、民間事業者のノウハウの活用によって初めて達成されるものである。そのためには最も民間事業者が参入しやすい形で公募を行うべきであり、決して民間事業者の参入を阻害するよ

うなグルーピングとなつてはならない。次回の公募では、グルーピングの方法を見直すべきである。

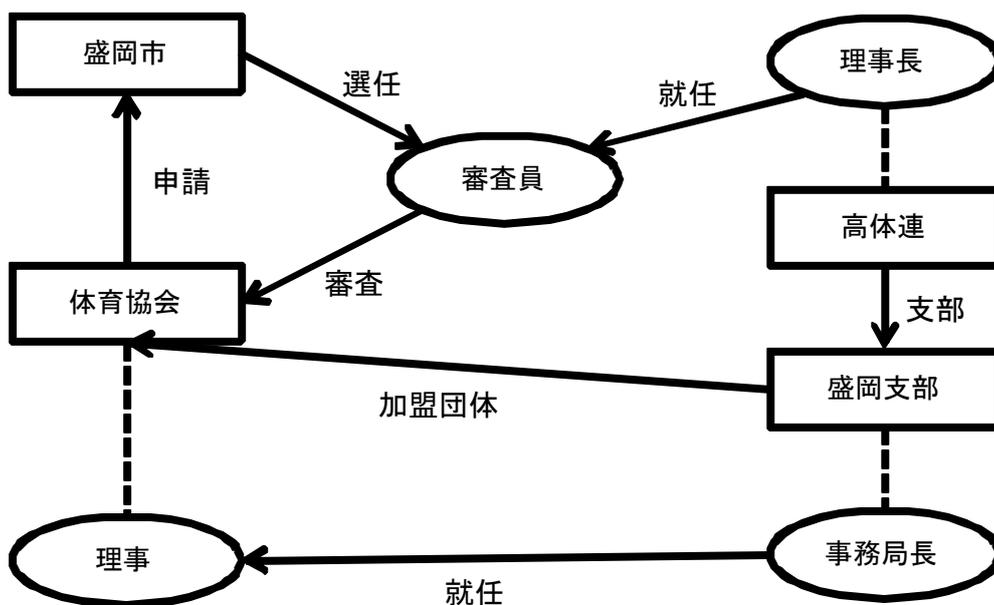
③ 審査員の独立性について（市側の問題点）（結果）

<現状>

市の公の施設の指定管理者の指定にあたっては、申請者の事業計画を審査するため、審査員を置くこととされている（指定管理者候補者審査要領 第2条第1項）。スポーツ振興室所管体育施設の指定管理者選定にあたっては、第1回、第2回いずれも岩手県高等学校体育連盟（以下、「高体連」という。）の理事長が審査員の1人として選出されている。

一般的に、指定管理者選定のための審査員には、独立性の保持が強く求められる。ここでいう独立性とは、独立公平な立場から審査をするという精神的な独立性は当然ながら、第三者から見た場合に精神的な独立性が害されているとの疑念を抱かせるような外観を有していないという外観的な独立性も含まれる。外観的な独立性を保持するためには、申請者から金銭等を受領しないほか、申請者と特別な関係（利害関係）にないことなどが要求される。

申請者である体育協会と、審査員である高体連理事長との関係を整理すると以下のとおりである。



<問題点>

指定管理者として選定されている体育協会には、高体連の盛岡支部が加盟団体の1つとして加盟しており、同支部の事務局長も協会の理事に就任している。審査員である高体連の理事長が精神的独立性を保持して審査にあたったかどうかについては、外部の第三者からは判断のしようがない。

審査員の選出の過程では、高体連と各支部の間には利害関係はないとの判断がされているとのことである。しかしながら、他の申請当事者、市民の視点からは、高体連理事長が体育協会に対して外観的独立性を保持しているとは理解しがたい関係にある。

外観的独立性の保持は、客観的に判断できない精神的独立性を担保するために求められる要件であり、少しの疑念も抱かれる外観を呈さないのが大前提である。審査員の選出にあたっては、外観的独立性が保持されているかどうかについて慎重に検討することが必要であり、次期指定管理者選定の時期までに改善が望まれる。

なお、審査員の選出にあたっては、「指定管理者候補者の選定に係る審査員の設置に関する方針」が定められている。この方針において、審査員の独立性に関する要件については、「指定管理者への申請を予定している団体の役職員又はこれらの者の父母、祖父母、配偶者、子、孫若しくは兄弟姉妹など、公正な審査を期する上で支障が生じ得ると認められる者には、審査員は委嘱しない。」と規定されている。当該規定では、今回の事案については対応できない。規定の見直しについて検討が必要である。

(3) 指定管理者に対する市の管理監督について

① 仕様書に基づくモニタリングについて（市側の問題点）（結果）

<現状>

仕様書に基づくモニタリングの状況については、生涯学習課と同様の状況にある。基本協定書第4条により、指定管理者の業務の細目は仕様書に定められている。ただし、仕様書に定める仕様の各項目が満たされたかのチェックが所管課で行われていない。仕様書第14項に定める事業報告書等の提出は仕様書の一項目であって、それ以外の仕様（例えば、帳簿書類の保存年限、原状回復義務等）のすべてが満たされたかどうかは現状では明らかにされていない。

<問題点>

仕様書どおりの業務が遂行されていない場合には協定違反となるが、これを発見できない状況である。

仕様を満たしたかどうかのチェック体制を整備・運用することが必要である。

② 指定管理者制度導入によるコスト削減効果について（市側の問題点）（結果）

<現状>

平成 15 年度から平成 20 年度における、体育協会の体育施設管理業務関連の主な収入は以下のとおりである。

（単位：千円）

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
事業収入						
体育施設管理受託収入	605,289	567,958	567,273	—	—	—
体育施設管理運営収入	—	—	—	470,131	462,844	467,456
指定管理料収入	—	—	—	361,195	362,065	362,065
施設利用料収入	—	—	—	108,936	100,779	105,391
自主事業収入	6,842	6,582	9,131	23,852	28,272	28,650
補助金収入						
市補助金収入	36,423	34,646	33,866	40,204	41,597	39,939
負担金収入						
市負担金収入	2,567	2,500	2,375	2,245	2,344	2,233

平成 17 年度までの体育施設管理受託収入と平成 18 年度以降の指定管理料収入は、いずれも体育施設の管理受託業務あるいは指定管理業務の対価であり、両者は基本的に対応する性質のものである。体育施設管理受託収入から指定管理料収入への移行に伴い、市からの管理収入は 567,273 千円から 361,195 千円へ大きく減少していることがわかる。

減少理由は主に以下のとおりである。まず、管理委託制度のもとでは市の収入とされていた施設利用料収入が、市の指定管理者制度のもとでは指定管理者の収入に変更されたことにより、管理受託収入に含まれていた相当額が減少している。次に、ゆびあす（余熱利用健康増進センター）や屋内ゲートボール場など、指定管理者制度導入により、体育協会以外の団体が指定管理者となった施設の管理受託収入相当額が減少していることが挙げられる。最後に、玉山区施設が平成 18 年度より管理対象に加わったことにより、対応する指定管理料収入が生じたことが挙げられる。これらの理由を踏まえ、管理受託収入と指定管理料収入との関係を簡潔に示すと以下のとおりになる。

平成 17 年度体育施設管理受託収入	567,373 千円
施設利用料収入（平成 17 年度）	△101,902 千円
ゆびあす管理受託収入	△125,608 千円
その他施設管理受託収入	約△7,000 千円
玉山区施設指定管理料収入	<u>30,428 千円</u>
差引	363,291 千円 (a)
削減額	<u>2,096 千円 (b)</u>
平成 18 年度指定管理料収入（差引）	<u>361,195 千円</u>

<問題点>

体育協会が指定管理者になっている体育施設に関する市のコスト削減効果は約 0.6% (b/a) と計算され、指定管理者制度導入によるコスト削減効果は非常に乏しい。指定管理者選定に関連するコストなど、制度導入に関連して新たに発生するコストを考えると削減効果はさらに小さくなる可能性がある。市と指定管理者は、今後より一層のコスト削減を達成するための努力が必要である。

③ 事業の実施に必要な備品の購入計画について（市側の問題点）（結果）

<現状>

指定管理者制度が導入された平成 18 年 4 月 1 日から平成 21 年 3 月 31 日までの期間における、盛岡体育館の物品購入状況は以下のとおりである。

市所属	体育協会所属
特になし	ガラス装飾文字 1 点 計 217,140 円
	パソコン 1 点 計 141,435 円
	トレッドミル 6 点 計 6,344,100 円
	エアロバイク 3 点 計 1,146,600 円
	ステアマスター 2 点 計 <u>1,239,000 円</u>
	合計 9,088,275 円
(備品リストから抜粋)	(固定資産台帳から抜粋・集計)

盛岡体育館には、盛岡市所属の備品と体育協会所属の備品とが混在しているが、指定管理者制度導入後に新たに購入された備品はすべて体育協会に所属するものとなっている。物品の所有権等については、盛岡体育館の管理運営に関する基本協定書に以下のように定められている。

(物品の所有権等)

第12条 指定管理料により購入した物品の所有権は、盛岡市（以下この枠内において「甲」という。）に帰属する。

2 財団法人盛岡市体育協会（以下この枠内において「乙」という。）が、利用料金収入が増加したこと等により、予算の積算に含まれていない物品を購入した場合、当該物品の所有権は、乙に帰属する。

3 乙は、前項の場合のほか、指定管理者の所有物品として物品を購入し、又は配備する場合は、あらかじめ、甲と協議するものとする。

(盛岡体育館の管理運営に関する基本協定書より抜粋)

<問題点>

基本協定書で合意されている事項に従っている限り、購入した備品を体育協会帰属のものとして処理することは基本協定書上、問題はない。しかしながら、事業を実施するうえで施設に備えられているべき備品についてまで指定管理者に帰属するものとされていると、次期指定管理期間において指定管理者が交代した場合に、新たな指定管理者がそのままでは事業を継続できず、新規投資が必要となる。また、市が税金を投下して取得した資産を使用することによって得た利用料収入を財源として、廃棄資産の代替資産を取得した場合にも所有権が指定管理者に帰属するというのは理解しがたい。

基本協定書で合意された処理ではあるが、事業の実施に必要な設備・備品については、資産の廃棄状況も踏まえ、取得を予算の積算に含めるように指導していくことが望まれる。後述するが、現在、市帰属の備品リストは整備状況が不十分である。まずは、現有資産のリストの整備から始めることが必要である。

④ 公共施設予約・案内システムの開発費の負担について（市側の問題点）（結果）

<現状>

平成20年9月より、財団法人盛岡市体育協会 公共施設予約・案内システムの運用が開始されている。当該システムはそれまでは窓口で直接問合せをしなければならなかった施設の空き情報・予約情報をインターネットで確認できるシステムである。なお、体育施設をインターネット上で予約する機能についてはまだ対応されていない。

<問題点>

空き情報・予約情報の確認や、施設予約をインターネットで行えるシステムの開発は、現在の情報化社会を考えると、住民サービスの向上を図る上で必須である。したがって、これらのシステムは、本来は市が整備すべきものであって、開発計画や開発費の負担については市が行うべきである。

しかしながら、平成20年9月から運用されている上記システムの開発費は市ではなく体育協会が負担しており、システムの帰属も体育協会になっている。そのため、次期指定管理期間において、全施設もしくは一部施設について指定管理者の交代があった場合、一部施設についてインターネット対応されず、住民サービスが大きく減退する事態も想定される。

インターネット対応については、体育協会の自助努力とも位置付けられるが、空き情報等の確認、施設予約のインターネット対応が住民サービスの向上に必須であることを考えると、このような施設のインフラ部分は、指定管理者ではなく、市が責任を持って整備すべきである。市と指定管理者である体育協会との役割分担を、施設のインフラ整備に係る部分と運営に係る部分とから見直す必要がある。

なお、第2次盛岡市情報化基本計画によれば、スポーツ施設を含む公共施設全般に対する新施設予約システムの構築が開始されることになっているが、現在のシステムとの関係を整理することが必要である。

(4) 指定管理者について

① 管理費の按分計算について（指定管理者側の問題点）（結果）

<現状>

体育協会は、体育施設の指定管理業務のほか、市のスポーツ振興事業も実施しており、当該事業費の財源として毎年、市から人件費・運営費の補助金を受けている。当該補助金は、スポーツ振興事業に直接関連する事業費と、直接関連しない管理費のうちスポーツ振興事業が負担すべき額と対応している必要がある。現在、補助金の額については、体育協会から市に対し要望書が提出され、市の査定の結果、決定されているが、市への要望の段階で、体育協会は管理費をスポーツ振興事業と指定管理業務とに按分していない。

<問題点>

現在、体育協会において、補助金要望時、また決算時においても管理費をスポーツ振興事業と指定管理業務とに按分する計算は実施されていない。このことは、本来指定管理料で賄うべき管理費について、補助金が財源となっていることを意味する。補助金が不当に高く算定されている可能性があるほか、指定管理料が不当に低く計算された結果、民間事業者の参入を阻む要因になっている可能性がある。

補助金及び指定管理料の額を適切に計算するためにも、体育協会において、管理費については業務従事割合等を用いた適切な按分計算を実施することが必要である。

② 備品台帳の整備について（市側・指定管理者側双方の問題点）（結果）

<現状>

「盛岡体育館の管理運営に関する基本協定書」において、物品の維持管理に関して次の規定がある。

（物品の維持管理）

第 13 条 財団法人盛岡市体育協会（以下この枠内において「乙」という。）は、盛岡市財務規則（昭和 46 年規則第 33 号）の規定に基づき、体育館に備え付けられた物品の適正な維持管理に努めなければならない。

2 乙は、盛岡市（以下この枠内において「甲」という。）の所有に属する備品については、備品管理簿を備えてその保管に係る備品を整理し、購入、廃棄等の異動及び現在高について毎年度終了後、甲の定める日までに甲に報告しなければならない。

体育協会によって、物品の維持管理が適正に行われているかどうかについて、所管部署であるスポーツ振興室から入手した備品リストと現物の突合を実施した。実施結果は以下のとおりである。

(実施結果)

No.	個別番号	備品品名	備品規格	金額 (円)	取得 年月日	突合 結果
1	06391	トレーニングマシン	ランニングマシン ランニングマシン セノ-BG9370	1,581,050	平成7年5 月31日	※1
2	00454	その他教養及び 体育器具類	平均台	374,920	平成3年7 月12日	※2
3	04246	その他教養及び 体育器具類	ダンベルラックBE1003	154,088	平成8年3 月29日	あり
4	05473	その他教養及び 体育器具類	ハンドボール用ゴール セノ-DJ1020	390,988	平成8年3 月29日	あり
5	05763	その他教養及び 体育器具類	電子掲示板システム一 式 本体、FAX 送信 モジュール、スタンド、ファク シミリ	690,100	平成8年3 月29日	※3
6	05942	その他教養及び 体育器具類	ランニングマシン BG0700 ラポート Z70	991,890	平成8年3 月29日	※1
7	00765	その他諸機械 類	除雪機 HS1180ZJ	532,510	平成8年3 月29日	あり

(注)

- *1：個別番号から取得年月日までは備品リストの記載情報である。
- *2：サンプルは入手した備品リストから任意に抽出している。リストから抽出したサンプルによってリストの不完全性が明らかとなったことと、個別番号による識別が不可能であったことから、現物からのサンプル抽出は行っていない。
- *3：各備品には個別番号が振られているが、対応する備品シール等が貼付されているわけではないため、体育協会担当者の説明及び備品規格等を参考に総合的に現物の有無を判断した（備品シール等の貼付については後述参照）。

(突合結果)

- ※1：市帰属のランニングマシンはすでに盛岡体育館にはない。廃棄報告が適切に反映されなかったことが不一致の原因であると考えられる。
- ※2：現物は発見されなかった。平成11年度に開催したインターハイの際にア

イスアリーナに現物を移動した可能性もあるが、移動せずに廃棄とした可能性もあるとのことである。いずれにせよ、移動もしくは廃棄の実態が適切に反映されていないことになる。

※3：実査時点において現物と突合できなかったが、平成 22 年 1 月時点で現物が確かめられた。なお、当該サンプルの実査の過程で、セノー社製の電光得点表示盤が備品リストに記載されていないことも判明した。

<問題点>

備品の現物実査を実施した結果、以下の問題点が発見された。

まず、備品リストを網羅的かつ正確なものとするための仕組みが構築されていない。指定管理者から備品の取得報告、廃棄報告がなされた場合には、適時に反映するための仕組みが必要である。

次に、一定時点における備品リストが網羅的かつ正確であることを検証するための実査が実施されていない。年に 1 度は必ず現物確認し、備品リストの網羅性・正確性を検証するための仕組みが必要である。また、現物確認をスムーズに実施するためには、リストと現物とを関連づけることを可能とする個別番号等を記載した備品管理シールを現物に貼付することが必要である。

6. 観光課

(1) 公の施設の概要

公の施設の概要

名称	盛岡市観光文化交流センター、 もりおか啄木・賢治青春館	
所管課	商工観光部観光課	
公募・非公募の別	公募	
指定管理者	財団法人盛岡観光コンベンション協会	
指定管理料等の年度別金額	平成 17 年度管理委託料	127,743 千円
	平成 18 年度指定管理料	115,653 千円
	平成 19 年度指定管理料	114,340 千円
	平成 20 年度指定管理料	114,948 千円
利用料金収入	あり	

指定管理者の概要（平成 20 年度）

名称	財団法人盛岡観光コンベンション協会
代表者	理事長 永野勝美
設立目的	盛岡市及び岩手県の有する文化的、社会的、経済的特性を活かし、コンベンション振興においては国内外のコンベンションを盛岡市及び岩手県に積極的に誘致し、その主催者への支援等を行う。 観光振興においては盛岡市及びその周辺地域において観光客の誘致並びに支援を行うとともに、観光資源の開発宣伝、観光文化施設の整備及び管理等を行う。その他国際的な相互理解の増進及び交流人口の拡大並びに地域経済の活性化及び文化向上に資することを目的とする。
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・観光客誘致宣伝事業等 ・コンベンションの誘致及び主催者に対する支援

財務状況	(平成 20 年度)
当期収入①	237,268 千円 (うち市からの補助金 49,938 千円)
当期支出②	238,031 千円
収支差額 ①－②	△ 763 千円
総資産③	350,078 千円
総負債④	10,551 千円
正味財産 ③－④	339,527 千円

(2) 指定管理者の選定について

① 指定管理者への申請が 1 団体であったことについて（市側の問題点）（結果）

<現状>

盛岡市観光文化交流センター、もりおか啄木・賢治青春館の指定管理者は公募によっている。

第 2 回指定管理者の応募に当たって、指定管理者申請予定者説明会には、指定管理者となった財団法人盛岡コンベンション協会も含めて合計 4 団体が参加した。しかし、実際に指定管理者に申請した団体は、指定管理者となった財団法人盛岡観光コンベンション協会のみであった。

このように、指定管理者の応募申請団体が 1 団体のみに止まった理由としては、複数の施設をまとめて指定管理者を公募している点が考えられる。

盛岡市観光文化交流センター、もりおか啄木・賢治青春館は、2 施設まとめて指定管理者の公募を行った。複数の施設をまとめて公募した理由について、所管課の説明では、盛岡市観光文化交流センターやもりおか啄木・賢治青春館を観光施設として位置付けるだけでなく、両施設とも盛岡市の中心市街地に所在するという地域的な特性を地域振興等にも活用すべきと考えたことや盛岡市の観光情報発信基地として両施設が一体となって機能していると考えられ、両施設を同じ指定管理者が管理・運営を行うべきと判断したためとのことであった。

啄木・賢治青春館は明治 43 年（1910 年）に竣工した旧第九十銀行を保存活用して、石川啄木と宮沢賢治が青春を育んだ盛岡の街と二人の青春時代を紹介する施設であり、啄木・賢治青春館は文化振興の性格の強い施設となっている。これに対して、盛岡市観光文化交流センターは観光の情報発信基地としての機能を有する他、会議室やホール等の貸館も行っている。

このように両施設は、性格の異なるものであり、したがって維持管理のノウハウも異なる。このため、1 つの団体が両施設の維持管理を行うことは困難であ

り、申請団体が1団体だった原因と考えられる。

＜問題点＞

指定管理者制度の趣旨は、民間事業者のノウハウを用いることで、弾力性や柔軟性のある施設の管理・運営を行うことを可能とすることである。その趣旨に鑑みると、より多くの団体が指定管理者の申請を行い、競争性を発揮することで、効率化や住民サービス向上を図る工夫を実現することが重要となる。

指定管理者の申請が1団体のみであったということは、指定管理者制度導入による効率化や住民サービス向上の機会を失っていることを意味している。

そこで、より多くの申請を受けるためには、民間事業者が最も参入しやすい形で募集を行うべきであり、性質の異なる盛岡市観光文化交流センターともりおか啄木・賢治青春館とは、別個に指定管理者を募集するように改善すべきである。

(3) 指定管理者に対する市の管理監督について

① モニタリングについて（市側の問題点）（結果）

＜現状＞

財団法人盛岡観光コンベンション協会が指定管理者として契約に基づいた取り組みが行われていることをチェックすることは、市の責務である。

盛岡市観光文化交流館の管理運営に関する協定書第18条に「財団法人盛岡観光コンベンション協会は、交流館の管理運営の効率化及びサービスの向上の観点から、指定管理者としての管理運営について、自己又は第三者による評価を実施し、その結果を盛岡市に報告するとともに、広く市民に公表するよう努めなければならない。盛岡市は、必要に応じ、盛岡観光コンベンション協会の指定管理者としての管理運営について盛岡市又は第三者による評価を実施し、その結果を広く市民に公表するものとする。」とある。また、指定管理業務仕様書16 運営状況の監視と公表には、「市は、指定期間中に、次の取り組みを基本としながら、指定管理者に対して施設の特性に応じて、月報、四半期総括調書の提出を求めるとともに、市が必要に応じて求める資料については、随時その資料を提出するものとする。また、定期的な巡回点検や確認を行い、運営状況の把握に努めるものとする。なお指定管理者は年1回以上、利用者の意見を直接聞く場を設けるなど、利用者の意見を幅広く聴き、管理運営に利用者の意見を反映できるよう努めるものとする。」とある。

これらから、指定管理者である財団法人盛岡コンベンション協会は、事業報

告書をホームページで公表している他、指定管理業務に関する事業報告書を市に提出している。

しかし、所管課においては、モニタリングの手順についてマニュアル化されているわけではなく、また、事業報告書には課題や次年度への目標の記載が見られなかった。

<問題点>

指定管理者に対するモニタリングについて、地方自治法では、以下のとおり規定されている。

地方自治法の規定

地方自治法 244 条の 2（公の施設の設置・管理及び廃止）では、以下のように業務の報告を義務付けており、不適切な業務内容であった場合は、その業務を停止することができるとしている。

第 7 項 指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理業務に関し事業報告を作成し、当該施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。

第 10 項 普通地方公共団体の長又は委員会は、指定管理者の管理する施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対して、当該管理の業務又は経理状況に関し報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる。

第 11 項 普通地方公共団体は、指定管理者が前項の指示に従わないとき、その他管理を継続することが適当でないときは、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理業務の全部又は一部の停止を命じることができる。

従来の管理委託制度は管理委託者を制限することで公共性の確保がなされてきた。しかし、指定管理者制度の導入により、公の施設の管理運営は一定の要件を満たせば誰でも行うことができることとなった。そこで、指定管理者制度では、指定管理者が行政にはない新たな発想で施設の管理運営を行うことで、効率性や行政サービスの向上を図るとともに、その一方で、市が指定管理者をモニタリングすることで、施設の管理運営の公共性を確保することが求められている。

所管課が指定管理者に対してモニタリングを適切かつ効率的に行うためにも、モニタリング実施の際の手順や留意事項を記載したマニュアルの整備が必要である。

また、事業報告書には 1 年間で実施した事項のみを記載するのではなく、課題となっている事項や次年度の目標を記載すべきである。このような事項を記

載することで、モニタリングの評価としての機能が向上し、マネジメントサイクルが機能することで、より良い公の施設の管理運営が可能となる。

② 仕様書について（市側の問題点）（結果）

<現状>

「指定管理業務仕様書 II 管理運営業務 3 施設で実施する自主事業に関する業務 (2) 啄木・賢治青春館における自主事業について ウ」には以下の文言が記載されている。

「展示ホールにおいては、休館日を除き、開館日の 80%以上の日数で、企画展示が行われていること。」

所管課の説明によれば、仕様書に上記の文言を記載されている趣旨は、一人でも多くの人に来館してもらい、中心市街地の活性化に役立てることにあるとのことである。

<問題点>

開館日の 80%以上の日数で企画展示を行うことを目標とするのであれば、同じ展示物を長期に渡って展示することも、形式的には目標を満たすことになる。指定管理者に求める目標は、より指定管理者の創意工夫を引き出し、その結果、指定管理者の管理運営が中心市街地の活性化や文化振興に寄与したか否かが評価ができるものでなくてはならない。

したがって、仕様書で求める指標は、指定管理者の創意工夫を促すものに変更すべきである。例えば、企画事業の来館者数を何人以上とすることや来館者数の増加率、リピーター数を何人以上にする等の目標が考えられる。

③ 管理運営の効率化について（市側の問題点）（結果）

<現状>

指定管理者制度導入の趣旨の一つとして、管理運営経費の削減による施設を所有する盛岡市の財政負担を軽減することが考えられる。

そこで、実際に盛岡市の財政負担が軽減されているかどうかについて、以下で検討する。下記の表は、平成 15 年度から平成 17 年度の管理運営業務委託料と平成 18 年度から平成 20 年度の指定管理料を比較したものである。なお、通信回線使用料が平成 18 年度より増加しており、増加前との比較を可能とするた

め、実際の指定管理料から通信回線の回線使用料増額分（平成 18 年度 2,596 千円、平成 19 年度 2,776 千円、平成 20 年度 2,776 千円）を控除している。そのほか、当初予定外であった施設設備等の修繕費の増額分（平成 18 年度 4,500 千円、平成 19 年度 3,007 千円、平成 20 年度 3,615 千円）を控除している（以下、同様）。

管理運営業務委託料と指定管理料の推移 その 1 (単位:千円)

年度	管理運営業務委託料	指定管理料
平成 15 年度	124,246	—
平成 16 年度	119,497	—
平成 17 年度	127,743	—
平成 18 年度	—	108,557
平成 19 年度	—	108,557
平成 20 年度	—	108,557

(出典：市作成資料を基に加工)

上表のように、指定管理者制度導入前の管理運営業務委託料に比べて指定管理料は減少しており、指定管理者制度導入によって、市からの支出は削減できたかのように思える。

しかし、指定管理者制度の導入によって、従来は市の収入であった盛岡市観光文化交流センターの利用料収入が指定管理者の収入となっていることを考慮すると、管理運営業務委託料と指定管理料の比較は、指定管理料に盛岡市観光文化交流センターの利用料収入も含めて比較する必要がある。そこで、平成 15 年度以降の施設の利用料収入の推移は以下のとおりである。

盛岡市観光文化交流センター利用料金収入実績表 (単位:千円)

年度	施設の利用料収入
平成 15 年度	19,540
平成 16 年度	19,780
平成 17 年度	17,848
平成 18 年度	16,559
平成 19 年度	15,499
平成 20 年度	13,884

(出典：市作成資料を基に加工)

次に、平成 15 年度以降の管理運営業務委託料と施設の利用料収入を考慮した指定管理料との比較は、以下のとおりである。

管理運営業務委託料と指定管理料の推移 その 2 (単位:千円)

年度	管理運営業務委託料	指定管理料 (利用収入考慮後)
平成 15 年度	124,246	—
平成 16 年度	119,497	—
平成 17 年度	127,743	—
平成 18 年度	—	125,116
平成 19 年度	—	124,056
平成 20 年度	—	122,441

(出典：市作成資料を基に加工)

上表のように、指定管理料に盛岡市観光文化交流センターの利用料収入を考慮した金額と管理運営業務委託料を比較すると、指定管理料に盛岡市観光文化交流センターの利用料収入を考慮した金額の方が上回っている年度もあり、市の財政負担は軽減されているとはいえない。

<問題点>

前述したように、指定管理者制度導入の趣旨の 1 つは管理運営経費の削減による盛岡市の財政負担の軽減である。しかし、「管理運営業務委託料と指定管理料の推移 その 2」の表で明らかなように、指定管理者制度の導入によって市の財政負担の軽減は達成されていない。

指定管理料の算定に当たっては、施設の管理運営のために必要な支出を見積もり、当該金額から収入見込額を控除した額としている。そこで、指定管理料の削減のためには、施設の管理運営のために必要な支出の精査など、指定管理料の算定過程を再検討すべきである。

(4) 指定管理者について

① 収益性向上のための課題について（指定管理者側の問題点）（結果）

<現状>

盛岡では駅前に県営の貸館施設（アイーナ）が平成 18 年に完成・稼働している。アイーナは盛岡市観光文化交流センターの貸館業務と競合し、また、アイーナが駅前という立地条件の良さから、盛岡市観光文化交流センターの利用者がアイーナに取られてしまうのではないかという懸念がある。実際に下表にあるように、盛岡市観光文化交流センターの利用者数は平成 16 年度の 171,460 人から平成 20 年度には 115,886 人へと減少している。

盛岡市観光交流センター利用者数の推移 (単位:人)

施設名	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
ホール	34,886	24,187	20,260	20,985	17,707
大会議室	14,334	15,027	11,485	10,459	11,320
特別会議室	5,068	6,487	4,726	5,395	4,522
1 会議室	4,317	4,958	4,272	3,939	4,109
2 会議室	3,724	4,604	3,716	3,844	3,706
リハーサル室	6,970	7,655	6,813	8,000	10,133
情報プラザ	28,267	20,924	15,692	12,607	21,137
ギャラリー	32,338	32,032	26,739	32,751	27,195
広場	41,556	16,747	17,586	20,742	16,057
合計	171,460	132,621	111,289	118,722	115,886

(出典：財団法人盛岡観光コンベンション協会作成の利用者統計表)

また、施設の利用料収入も下表のように平成 16 年度の 19,780 千円から平成 20 年度には 13,884 千円へと減少している。

盛岡市観光文化交流センター利用料金収入実績 (単位:千円)

施設名	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
ホール	内 訳 不 明	内 訳 不 明	1,419	1,578	1,128
会議室等			3,479	3,225	2,883
ギャラリー			1,829	1,643	1,693
広場			713	807	792
リハーサル室			1,025	1,280	1,492
設備利用			1,317	1,102	1,103
駐車場			6,774	5,862	4,790
合計	19,780	17,848	16,559	15,499	13,884

(出典：市作成資料)

<問題点>

施設の利用料収入は、指定管理者の自己収入となるため、施設の利用料収入の減少は指定管理者にとって団体の存続にも影響を及ぼしかねない問題である。

利用料収入の減少を食い止める改善策が緊急に必要である。また、利用者数の減少や利用料収入の減少に合わせて、業務内容を見直し、経費の削減を図る必要がある。

指定管理者は、利用者数や利用料収入の減少に対して、賛助会を通して大会の案内にパンフレットを入れる等の宣伝を行い、少しでも多くの人に利用してもらえるように努力している。今後もこのような宣伝を継続して行うなどの対策が必要である。また、市が、施設を利用した場合の減免についても市と協議の上、見直しも検討すべきである。

7. 公園みどり課

(1) 公の施設の概要

管理対象施設の概要

名称	盛岡市動物公園	
所管課	盛岡市都市整備部公園みどり課	
公募・非公募の別	非公募	
指定管理者	財団法人盛岡市動物公園公社	
指定管理料等の年度別金額	平成 17 年度管理委託料	228,425 千円
	平成 18 年度指定管理料	235,984 千円
	平成 19 年度指定管理料	236,294 千円
	平成 20 年度指定管理料	246,381 千円
利用料金収入	適用無し	

指定管理者の概要（平成 20 年度）

名称	財団法人盛岡市動物公園公社（以下、「公社」という。）
代表者	理事長 谷藤 裕明
設立目的	盛岡市動物公園の管理、動植物等に関する調査研究及び知識の普及等を行うことにより、盛岡市民の自然に対する認識を深め、情操を育み、住民の福祉の増進に寄与することを目的とする。
主な事業内容	盛岡市動物公園の管理運営 動植物等に関する調査研究 動植物等に関する知識の普及並びに催物等の企画及び実施 その他前条の目的を達成するために必要な事業
財務状況	(平成 20 年度)
当期収入①	296,911 千円（うち市からの補助金 10,479 千円）
当期支出②	297,188 千円
収支差額 ①－②	△ 277 千円
総資産③	62,437 千円
総負債④	28,663 千円
正味財産 ③－④	33,773 千円
市の出損	100%

(2) 指定管理者の選定について

① 動物公園運営における役割分担の整理について（市側の問題点）（結果）

<現状>

動物公園については、盛岡市公園みどり課が所管しており、その管理運営については、指定管理者として公社がその任を負っている。

盛岡市動物公園指定管理者仕様書（以下、仕様書）では、動物公園の目的として、「社会教育施設」「1日レクリエーションの核施設」「自然環境保全」「環境教育」の4点があげられている。上記仕様書によれば、この目的を実現するため、市は以下の基本方針により、事業を計画運営するものとされる。

- (1) 動物公園が社会教育の場及びレクリエーションの場として、広範な市民に利用されるように、その活用を図る。
- (2) 動物展示や各種催し物、自然観察会等をとおして、動物や自然に親しんでもらうとともに、それらの知識の普及や問題意識の啓発を図る。
- (3) 動物公園の機能を充実するため、動物及びそれらを取りまく自然環境に関する研究活動を行うとともに、野生生物保全に関連した活動も行う。

（出典：仕様書）

さらに、指定管理者は、上記基本方針に基づき、以下の事業を計画実施するものとされる。

- (1) 飼育展示事業
健全な動物を維持するための飼育管理と計画的繁殖を行い、自然に近い状態の動物がみられるような生態展示に留意して適正な展示を行う。
- (2) 催物等事業
来園者の増加を図るために、動物や自然にちなんだ催物を行い、動物公園全体の雰囲気盛り上げる。
- (3) 教育普及及び研究事業
「自然科学に対する興味の喚起」と「自然環境に関する問題意識の啓発」を目標として、動物や自然に関する知識の普及と情報提供を行う。また、そのための各種研究活動を行う。
- (4) 野生生物保全関連事業
地域への貢献を目標として「地域社会と自然環境保全」にかかわる活動に協力するとともに市民への情報提供を行う。

(5) 便益事業

動物公園の利用者に対して、“快適さ”を提供するために、売店やレストラン等、各種事業を行う。なお、管理所在地における売店等（自動販売機を含む）の設置については、指定管理者が許可することを認める。

(6) 管理事務

動物公園の維持管理業務として、次のものを行う。

- ・使用料（入園料等）の徴収、集計、納付、減免許可等の受付け、手続きなど
- ・動物飼育展示施設と一般施設の維持管理業務、物品設備等の維持管理業務など
- ・入園者の安全便益業務、GWや夏休み等の各種対応業務、苦情要望の処理など（園内シャトルカー運営を含む）
- ・入園者の増加を図るための対策など

（出典：仕様書）

そのほか、仕様書上、市と指定管理者の役割分担については、市の標準仕様書に基づき、リスク分担や管理に要する費用に関する項目で一部触れているのみである。所管課によれば、この仕様書のほか、動物公園行政において、市がどのような役割を担うのか具体的に記載した文書は特にないとのことである。

<問題点>

市では、動物公園行政の推進にあたって、市（公園みどり課）と指定管理者（公社）間で、仕様書の他には明確な役割分担は設けられていない。

市としては、盛岡市行財政構造改革の中で出資等法人経営評価等を行っており、今後、外郭団体の自主性を求めていくことが想定されている。自主性を求めていく前提としては、市と指定管理者の役割分担が明確になっていることが必要となる。

現在、市には、「動物公園開園 20 周年記念事業実行委員会（以下、委員会）」が設けられており、委員会の中で 10 年後、20 年後の動物公園のあり方を見据えた動物公園に関する様々な議論がなされている。そこで、市と指定管理者の役割分担についても、この委員会の中で議論することが求められる。

この議論の中で、外郭団体である公社の自主性を強く求めていくか、それとも今後も市と公社が共に協力して、動物公園行政を進めていくかといった今後の方針を決定する必要がある。

② 非公募による選定について（市側の問題点）（結果）

<現状>

平成 18 年度の制度導入時及び平成 21 年度の再指定時において、盛岡市動物公園の指定管理者の選定は、非公募で行われた。指定管理者の選定は公募を原則とするが、3. (1)②で示したような合理的な理由がある場合は、非公募により選定することも認められている。

盛岡市動物公園では、「基本的な考え方」に示された非公募で選定できる施設の理由のうち、3) その他の理由で非公募による選定が行われている。具体的な非公募理由は、以下のとおりである。

指定管理者に応募する可能性があると考えられる団体が極めて少なく、競争原理が働く状態にないと考えられるため。

仮に財団法人盛岡市動物公園公社以外の団体が指定管理者となり、同公社が解散した後に撤退した場合、動物公園の存続ができなくなる可能性が極めて高いと考えられるため。

（出典：盛岡市ホームページより転載）

<問題点>

公募を行わない理由として示されている上記の理由のうち、第 1 段落目に記載されている理由は妥当とはいえない。なぜなら、公募に応じる団体は少ないかもしれないが、可能性がないわけではないためである。動物公園について、平成 20 年に公募制を導入した東京都羽村市では、3 社応募があったほか、福岡県大牟田市においても応募は 1 社だったものの、説明会には 2 社参加している。

第 2 段落目に記載された内容については、市の説明どおり、一定の合理性は見出せる。そのため、非公募による選定とした市の判断は、概ね妥当であったと考えられる。

ただし、非公募で選任を行う場合には、公募によった場合に期待される創意工夫が非公募の場合でも行われるよう、仕様書において、市が指定管理者に期待し、求める要件を明確に記載する必要がある。また、仕様書で明確にした要件については、事後的に検証・評価できるものでなければならない。

前述のとおり、市と公社の役割分担を整理する過程で、事業の継続性を重視し、今後も市と公社が共に動物公園行政を担っていくという方針がとられるのであれば、今後は、直営化についても検討する必要がある。

一方、公社に自主性を強く求めるという結論に至った場合、市と公社のこれまでの関係から、対象事業以外の市が担うべき事務を、指定管理者に実施させ

るといったなれ合い関係を解消する必要がある。この場合は、以下に示した「相模原市立相模原麻溝公園ふれあい動物広場の管理に関する仕様書」のように、市と指定管理者の役割分担について、仕様書上項目を設定し、明確に記載する必要がある。

(参考)

市と指定管理者の役割分担についての考え方

項 目		市	指定管理者
運営方法設定	基本的枠組みの設定	○	
	基本的枠組み内における運用の取り決め		○
苦情・要望対応	政策に関するもの	○	
	運営に関するもの	○	◎
施設に関する情報発信	広報さがみはら・市ホームページ	○	
	その他の情報発信	○	◎
修繕	130万円を超える修繕	○	
	130万円以下の修繕		○
施設の維持管理に関する研修の実施			○

※ ◎は、主として役割を担う者。

(出典：相模原市立相模原麻溝公園ふれあい動物広場の管理に関する仕様書)

③ 利用料金制の導入について（市側・指定管理者側双方の問題点）（結果）

<現状>

利用料金制とは、公の施設の使用料について指定管理者の収入とする制度（地方自治法第244の2第4項及び第5項参照）をいう。この制度の効果としては、指定管理者の自主的な経営努力を発揮しやすくなる点や、地方自治体及び指定管理者の会計事務の効率化が図られる点あげられる。これらの効果も含めて、当該制度のメリット・デメリットを以下に整理する。

メリット	<p>① 利用料金が受託者の収入となるため、サービスの向上による収入増が期待でき、民間ノウハウを引き出すインセンティブとなる。</p> <p>② 利用料金を受託者が設定することができ、条例改正を経ずとも料金の変更（値上げ、値下げ）が柔軟に行える（但し設定にあたっては、自治体の承認等が必要であり、公共サービスとしての適正さは担保される）。</p>
デメリット	<p>③ 指定管理者の努力により、大幅な収入増があった場合の指定管理料の処理方法について、減額すれば、インセンティブが機能しない。また放置すれば、利益の配分方法について利用者（市民）の批判を受けることになる。</p> <p>④ 指定管理者が収入を上げるために、サービスの質を低下させたり、経費節減のために雇用者の労働条件を過度に下げることが考えられる。自治体や利用者のチェックや検証が不可欠となる。</p>

監査時点（平成 21 年 11 月）において、盛岡市動物公園については、利用料金制は導入されていない。

上記整理を行ったとおり、利用料金制には指定管理者の積極的な集客を促し、料金収入拡大のインセンティブとして機能するというメリットがあげられる。所管課によれば、盛岡市でも利用料金制導入の検討はなされたが、以下の 2 点の理由から導入は見送られることとなった。

（ア） 制度設計の困難さ

利用料金制を導入した場合、動物園管理事業の収入は、利用者からの入園料金と市からの指定管理料に分けられる。

所管課によれば、入園料金については、北東北という立地上、営業できる日数に限りがあること、また天候に客足がかなり影響を受けることから、入園料金の変動リスクを公社に課すのは、過大であるとのことである。このような状況下で利用料金制を導入しても、インセンティブとなるより、公社経営を不安定化させる可能性が高いとの説明を受けた。

（イ） 公社の財務体質の限界

公社の主たる業務内容としては、盛岡市動物公園の管理及びその施設を利用した自主事業である。所管課の説明によると、公社は、動物公園に全て依

存した事業構造になっており、動物公園関係事業からの収入が減少した場合、追加で資金調達しない限り事業存続が困難な状況となる。

仮に利用料金制を採用した場合、天候や天災等の公社の経営努力の及ばない理由で利用者が減少し支出を下回ることになった場合、事業継続さえも困難になる場合があるとの説明を受けた。

利用料金制を導入した場合、収入が変動することになる。所管課より、動物公園関連事業のみを行っている公社の場合、財務基盤がその他の事業を行っている団体に比較して脆弱であることから、財源の安定を強く求める傾向があるとの説明を受けた。

<問題点>

市側の説明から、当初の想定よりも入園者数が下回り、その結果、収入源が不足することを懸念し、利用料金制導入を見合わせたと考えられる。しかし、収入源の確保については、天候等の悪化など、指定管理者の責任によらない理由によって利用者が一定以上減少した場合、市が補てんを行うといった措置により対応できることから、市の認識は妥当ではない。

また、他団体の状況を見ても、長野市茶臼山動物園（指定管理者：財団法人長野市開発公社）や愛媛県とべ動物園（指定管理者：財団法人愛媛県動物園協会）等のように、立地を問わず利用料金制を導入している動物園がある。

盛岡市動物公園においても、公社の自主性を高める観点から、創意工夫の結果が経営に反映される利用料金制導入の検討が必要である。

(3) 指定管理者に対する市の管理監督について

① 指定管理者の行う契約事務について（市側・指定管理者側双方の問題点）（結果）

<現状>

公社は動物公園の管理にあたり、市の承認のもとに警備業務・清掃業務・保守点検業務等を外部へ再委託している。

契約は見積り合わせによる随意契約を原則としており、一般競争入札は行っていない。これらの見積り合わせによる随意契約の対象業務のうち、汚水施設清掃業務や草食獣排泄物運搬業務については、一時期競争入札としていたが、金額的に少額であることから入札実施にかかる手間を考慮し、見積り合わせ

による随意契約へと戻している。また、動物園舎の設備維持管理など、施工業者のみがメンテナンスできるような特殊な保守・修繕については、一者随意契約としている。

公社からは、入札の実施に伴う業者選定のための名簿作成、除外理由等の整備・ルール化といった業務コストの発生を避けるため、施設の特異性も考慮して一般競争入札を行っていないとの説明があった。

公社においては、調達に関する規則等の整備はなされておらず、上記で示した業務ごとの見積り合わせによる随意契約、一者随意契約の適用についても、公社内で協議した上で決定しているが、規則等のルールに基づくものではない。

<問題点>

市は契約に関する規則を定めて、一定の条件のもとに一般競争入札を行っている。市の外郭団体に非公募で指定管理が行われていることを考えれば、類似の業務で指定管理者による一般競争入札が行われないとすると、市の契約に関する規則の潜脱行為となりかねない。また、管理運営の効率化という指定管理者制度の趣旨に反するおそれがある。

また、市から独立した法人として、公社運営を考える観点からも、公社として契約事務に関する方針を持つ必要がある。

そのため、まず、公社として調達・契約事務に関する明文化されたルールを策定することが求められる。

当該ルールを策定するにあたっては、調達・契約事務について、市の契約に関する規則と同様の競争性を確保することが必要である。そのため、公社の契約に関する規則の内容としては、市の契約規則を踏まえたものとすることが求められる。

また、市は、市と同水準以上の調達・契約事務の効率化を求めることを、盛岡市動物公園の管理運営に関する基本協定書（以下、基本協定書）に定めておくことが求められる。

② 指定管理者の行う物品の維持管理について（指定管理者側の問題点）（結果）

<現状>

基本協定書によれば、指定管理者は、動物公園に備え付けられた物品の適正な維持管理に努める必要がある。基本協定書における物品の維持管理に該当する部分は以下のとおりである。

第12条 乙(※1)は、盛岡市財務規則(昭和46年規則第33号)の規定に基づき、動物公園に備え付けられた物品の適正な維持管理に努めなければならない。

2 乙は、甲(※2)の所有に属する備品については、備品管理簿を備えてその保管に係る備品を整理し、購入、廃棄等の異動及び現在高について毎年度終了後、甲の定める日までに甲に報告しなければならない。

(※1) ここでいう乙とは、指定管理者をさす。

(※2) ここでいう甲とは、盛岡市をさす。

公社は、市が保有する物品について、エクセルで作成された備品管理簿により管理している。市所有物品として最も重要と考えられるのは動物であるが、これらについては雌雄別に管理しており、市に対しては月次で異動及び月末在高を報告している。その他の物品についても協定書に基づき、毎年度終了後、市に対して異動の状況及び期末在高の報告を行っている。但し、動物以外の物品については、異動の報告が職員からあれば台帳上にも反映させているのみであり、実査を行い、実質的に使えるかどうかまでの把握までは行っていない。

また、動物公園の管理運営に際し、券売機等をリースを組んで利用しているが、これらのリース資産に関する管理台帳は作成されていない。

公社では、このように物品に関する実査やリース台帳の作成を行っていない。公社の説明によれば、このような取扱いとなっている理由は、物品の異動時には園長等の公社幹部への報告がなされること、ならびに公園内にある物品は各担当者が所在を把握しており、物品管理上問題となっていないためとのことである。

<問題点>

実査については、物品の所在を確かめるだけでなく、実際に機能が著しく低下しているケースや、故障により実際に使えなくなっている物品の有無を把握する観点から必要である。そこで、物品管理上、定期的な現物実査の実施が求められる。実査の実施にあたっては、まずその実施に向けたルール制定が必要である。

また、台帳の作成や実査のルール制定においては、市の財産と公社の財産を明確に区分することも必要である。

なお、実査を行うにあたっては、期末に一斉に実査を行うのではなく、実査対象エリアを区分し、複数年で全てのエリアを補完できるようなローテーション方式を導入する等、実務上の負担と有効性・効率性のバランスを考慮する必

要があることに留意されたい。

③ 基本協定書・仕様書のモニタリングについて（市側の問題点）（結果）

<現状>

基本協定書第 4 条によれば、指定管理者の業務の細目は、仕様書に定められている。ただし、仕様書に定める仕様の各項目が満たされたかのチェックの結果が所管課で明示的に残されていない。仕様書第 11 項に定める事業報告書の提出や、協定書第 15 項に定める月報の提出については、対応はなされているが、いずれも仕様書・協定書の一部であって、それ以外の仕様（例えば法令の遵守や個人情報保護等）については、その全てが満たされたかどうかは明らかにされていない。

仕様書どおりの業務が遂行されていない場合には協定違反となるが、市の体制では、その発見ができない状況となっている。

<問題点>

仕様を満たしたかどうかのチェック体制を整備・運用することが必要である。具体的には、仕様書・協定書のチェックを行った際に、チェックした結果を文書化して残す必要がある。

④ 指定管理者制度導入によるコスト削減効果について（市側の問題）（結果）

<現状>

指定管理者制度導入の趣旨の一つとして、管理運営の効率化を図ることがあげられる。そこで、以下では、指定管理者（平成 17 年度以前は業務委託の相手方）である公社について、市からの収入の状況を把握することで、管理運営の効率化、すなわち、市の財政負担の軽減が図られたかどうか検証する。

盛岡市動物公園の運営に直接関係する支出について、業務委託を行っていた平成 15 年度から、直近の平成 20 年度までの状況は以下のとおりである。

(単位：千円)

項目	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
指定管理料※1	224,400	226,140	228,425	235,984	236,294	246,381
補助金収入	21,456	16,561	10,759	10,930	10,776	10,479
指定管理者 関係支出合計	245,856	242,701	239,184	246,914	247,070	256,860

(※1) 平成17年度までは業務委託料

(出典：公社収支決算書より監査人作成)

上記表では、業務委託を行っていた平成15年度から平成17年度にかけては毎年度、業務委託料は増加していたものの、補助金収入が減少していたため、毎年度、市からの支出合計は減少していた。一方、平成18年度から指定管理者制度が導入されたが、それ以降、支出合計は年々増加しており、業務委託を行っていた最後の年度である平成17年度を基準とすると、平成20年度の支出合計は、7.3%増加していることになる。

ここで、補助金収入については、市からの出向者の人件費見合いの運営補助金であるため、市からの出向者の人件費の多寡によって増減することとなる。上記表をみてもわかるとおり、年度によって増減はあるものの、平成17年度以降、概ね1,050万円前後で推移している。一方、指定管理料（平成17年度までは業務委託料）については、毎年度、増加傾向にあり平成15年度と平成20年度を比較すると9.8%の増加となっている。増加理由について確認したところ、主として人件費見合いの増加（市からの出向者以外の人件費）であり、そのほか平成20年度は、燃料費の高騰をといった特殊な事情があるとの回答を得た。

<問題点>

現状の冒頭部分で示したとおり、指定管理者制度の趣旨の一つである管理運営の効率化の観点からは、指定管理者制度の導入によって、市からの総支出の削減が期待される。しかし、盛岡市においては、指定管理者制度の導入後も市からの総支出は増加しており、効率化は進んでいない。

今後、市の財政状況の厳しさが増していく中で、動物公園運営のための支出にも限界がある。そこで、支出額の増加を抑えるため、市は、その支出の内容を精査し、指定管理料の見直しを行うことが必要である。

⑤ 中期経営計画の達成状況と計画に基づく事業の改善（指定管理者側の問題）（結果）

<現状>

公社では、平成20年度から平成25年度を計画期間とする「財団法人盛岡市動物公園公社経営計画書」（中期経営計画）を作成している。また、公社では、市との協定書にもとづき、各年度の事業計画が作成されている。

中期経営計画において、入園者数と催事参加者数とについて目標値が設定されており、平成20年度の目標値は、それぞれ180,000人、72,000人とされている。また、それぞれの実績値は、162,595人、80,123人であり、入園者数の実績値は目標比90.3%、催事参加者数の実績値は目標比111.3%となっている。また、計画期間終了時の平成25年度では、入園者数、催事参加者数の目標値がそれぞれ200,000人、80,000人となっている。なお、平成15年度から平成20年度までの入園者数及び催事参加者数の推移は以下のとおりである。

（単位：人）

項目	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
利用者数	173,977	163,344	168,484	176,251	166,303	162,595
催事参加者数	49,709	61,947	68,315	85,199	75,007	80,123

（出典：動物公園年報及び行政評価シート）

一方、事業計画については数値目標は明記されていない。

<問題点>

中期経営計画を着実に達成するためにも、事業計画には中期経営計画に基づく数値目標を設定すべきである。

また、目標値の達成状況を評価し、目標値と実績値の差異について、その原因を分析し、次年度以降の改善に結びつけるなど、公社においても、マネジメントサイクルの考え方を導入する必要がある。

なお、住民への説明責任の観点からも、中期経営計画や中期経営計画に示された目標値の達成状況、さらには目標値達成に向けた改善策は、市のホームページなどをおして、住民に公表する必要がある。

(4) 指定管理者について

① 人材の育成について（市側・指定管理者側双方の問題点）（結果）

<現状>

適切な動物園の運営には、職員の専門的能力が求められる。そこで、公社では、職員を盛岡市主催の研修や社団法人日本動物園水族館協会主催の研修に参加させるなどにより、高度な専門的能力を有する人材を継続的に育成している。

<問題点>

今後、公社では、その自主性が求められることに伴い、より一層、高度な専門性が要求される。また、求められる専門性は、動物に関する知識のみならず、動物園運営のプロフェッショナルとしてのノウハウが含まれる。

そこで、職員の専門性を高めていくためには、まず公社としての人材育成方針を制定し、職員に求められる能力を明確化する必要がある。研修については、動物園運営のプロフェッショナルとしてのノウハウについても、公立、私立を含めた他動物園や観光産業を営む民間企業との人事交流なども含め、広い視野での職員の専門性向上の機会を設けるべきである。

② 人事管理について（市側・指定管理者側双方の問題点）（結果）

<現状>

公社の職員の給与等の人事制度は、市に準ずることとされており、独自の制度は現段階では設けられていない。また、公社には、盛岡市から市の兼務職員も含めて2名、職員が派遣されている。

<問題点>

今後、公社の自主性がより一層求められることに伴い、公社の自主性を反映した人事制度・給与体系の導入も今後の課題である。

また、公社では、盛岡市から職員の派遣を受け入れているが、公社の自主性を高める観点から、派遣のあり方や派遣職員の役割を再度検討する必要がある。

③ アンケートの有効利用について（市側・指定管理者側双方の問題点）（結果）

<現状>

公社では、昨年度より動物園来園者に対して設置型のアンケート調査を行っている。平成20年度の回答者数は393名であり、回答者の男女別内訳は男性が170名で、女性が221名、無回答2名となっている。アンケートでは、園内の施設、動物、感想のそれぞれについての選択式による回答のほか、自由意見についても記載を求めている。また、回答者の属性データとして、年齢・居住地・来園度数及び回数、同伴者の記載を求めている。

<問題点>

公社では、年度毎にアンケート結果を取りまとめて整理しているほか、自由回答に記載された改善要望については随時確認し、通常業務も改善に役立てている。しかし、アンケート結果は、取りまとめる程度で、月次での推移や属性ごとの回答傾向等の観点からの分析は行われていない。したがって、アンケート実施の取組みは評価できるものの、その有効利用については、十分とは言えない。アンケート結果を、マーケティングの観点で捉え、動物園の運営に活用すべきである。

また、今後、動物公園の位置づけが明確していく過程で、市内の学生児童など、来場者以外の者を対象とした意向把握も、マーケティングの観点から必要と考えられるが、現時点では対応していない。潜在的な利用者の来園意欲を喚起するため、他の団体と協力してアンケートを行うなど利用者ニーズの把握に努めるべきである。

④ 公社の収支状況について（指定管理者側の問題点）（結果）

<現状>

指定管理者である公社の事業年度ごとの財務状況（収支の状況）は以下のとおりである。

（単位：千円）

項目	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
1. 収入の部						
事業収入	262,016	259,898	261,847	274,644	277,038	284,670
指定管理料 ※1	224,400	226,140	228,425	235,984	236,294	246,381
自主事業収入※2	37,616	33,757	33,421	38,660	40,744	38,289
基本財産運用収入	4	5	151	360	360	360
補助金収入	21,535	16,561	10,759	10,930	10,776	10,479
雑収入	163	72	3	328	140	993
特定預金取崩収入	3,656	-	467	4	19	20
受取寄付金	-	-	-	-	-	230
当期収入合計	287,376	276,536	273,228	286,267	288,333	296,753
2. 支出の部						
売上原価	19,552	16,904	16,799	18,896	20,554	19,570
事業費	30,517	28,829	27,354	30,950	28,990	28,174
管理費	234,037	230,719	227,510	231,290	235,657	246,810
退職給付費用	2,322	2,382	2,389	2,529	2,512	2,475
事業外費用	-	-	-	-	-	-
当期支出合計	286,428	278,835	274,052	283,666	287,715	297,030
当期収支差額	947	-2,298	-824	2,601	618	-277
前期繰越収支差額	3,006	3,954	1,655	830	3,432	4,050
次期繰越収支差額	3,954	1,655	830	3,432	4,050	3,773

（出典：公社収支決算書より監査人作成）

※1：平成17年度までは業務委託であったため、業務委託料となる。

※2：事業収入のうち、指定管理料（業務委託料）以外としている。

収入の状況を分析してみると、指定管理料は、人件費の増加等から、前期比約1,000万円増加しているが、物販その他の自主事業関連収入（雑収入等を含む）は前期比約200万円減少している。この結果、収入総額としては、前期比約800万円の増加となっている。

一方、支出の状況については、管理費の増加が顕著であり、前期比約1,100万円の増加となっている。主な増加要因は、人件費関係で約500万円、経費関係で約200万円である。

<問題点>

指定管理者制度導入の趣旨の一つとして、効率化が挙げられる。指定管理者制度が導入される以前の平成 17 年度の業務委託料と平成 18 年度以降の指定管理料を比較すると、平成 18 年度以降の指定管理料は増加している。また、平成 18 年度から平成 20 年度にかけて、指定管理料は増加している。

一方、支出についても、平成 18 年度以降の支出合計は、平成 17 年度と比較すると増加している。また、平成 18 年度から平成 20 年度にかけて、支出合計は増加している。

現在、収支差額は、概ね均衡しているが、市の財政状況が厳しさを増すなか、今後、指定管理料の増加は期待できない。したがって、今後も支出合計が増加するようであると、収支差額はマイナスとなる。支出額の増加を抑えることを目標に、現在の支出の内容を精査し、より一層の効率化を進める必要がある。

さらには、公社の財務構造そのものを見直すことも必要である。収益の大部分を指定管理料に依存している財務構造を改善することが課題であり、例えば、先に述べた、利用料金制の導入や、人件費の見直しなどを検討する必要がある。そのほか、自主事業の積極的な展開を工夫する必要がある。例えば、冬休みの開園により来場者の増加を図ることや、物販や飲食事業を拡大し、収入構造を改善することも検討する必要がある。

テーマ 3 平成 19 年度および平成 20 年度包括外部監査の措置状況の検証

包括外部監査は、地方自治法第 2 条第 14 項及び第 15 項の規定の趣旨を達成することを目的としている。包括外部監査人は、監査を実施し、発見した問題点を監査の結果として、自治体に対し、報告書を提出することになる。また、包括外部監査人は、監査の結果に基づいて必要があると認めるときは、監査の結果に添えてその意見を提出することができる。これに対し自治体は、包括外部監査人が提出した監査の結果に基づき、措置を講じたときは、その内容を監査委員に通知するものとされ、監査委員はこれを公表しなければならないとされている。なお、包括外部監査人が提出する意見については、地方自治法上、自治体側の措置に関する規定は設けられていないが、盛岡市では、監査の結果と同様に、意見についても措置を講じている。

このように包括外部監査は、包括外部監査人の示した監査の結果や意見に対して、自治体が具体的な措置を講じることで、地方自治法第 2 条第 14 項及び第 15 項が規定する住民福祉の増進、最少の経費で最大の効果、組織及び運営の合理化、規模の最適化といった効果を達成することを目的としている。したがって、効果的な包括外部監査とするためには、どのような措置が行われたかということが重要となる。

包括外部監査人は、監査の結果や意見を報告するにあたり、自治体側に綿密な説明を行っているが、しかし、その趣旨が自治体側に正確に伝わっていなかったり、自治体側の理解が不十分であったりすることがある。また、措置の具体的な内容は、自治体側に委ねられており、また措置の実施状況を特段、評価する仕組みがあるわけではない。

包括外部監査契約は、同一の者とは 3 回までしか連続して締結することはできないと規定されているため、現在の包括外部監査人は、平成 21 年度の包括外部監査をもって最終年度となる。このように、包括外部監査の最終年度ということもあり、過去 2 年の監査の結果及び意見について、どのように措置を行っているか盛岡市の措置状況を検証することとした。

措置状況の検証については、包括外部監査人の指摘から、1 年ないし 2 年しか経過していない状況では、いまだ多くの措置が完了していないのが現状であるため、措置が完了したかどうかといった点よりも、以下の 2 点から検証を行うこととした。

- ① 盛岡市が示す措置の方向性について問題はないか
- ② 現時点での措置の進捗状況について問題はないか

1. 平成 19 年度の指摘事項に関する措置状況について

平成 19 年度の包括外部監査では、「市税、国民健康保険税、保育料（児童福祉施設運営費負担金）、市営住宅使用料の収入および債権の管理に関する事務」を特定の事件（監査テーマ）として取り上げた。包括外部監査人の平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等と、これに対する盛岡市の措置計画及び措置状況、また、今回の包括外部監査において、盛岡市が示す措置の方向性と現時点での措置の進捗状況についての指摘事項の一覧は以下のとおりである。

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>(3) 現状の事務における問題点</p> <p>① 呼び出し対象者の選定</p> <p>未申告者について、呼び出しの対象としている場合としていない場合が存在しており、公平性が損なわれている。未申告者の呼び出し対象者の選定において、公平性の確保のため呼出し選定基準を定める必要がある。</p>	<p>賦課業務においては公平性の確保が重要であり、未申告者に対する呼び出しの要否の判定にあたっては、現行の基準を見直し、公平性を確保するよう努めてまいります。</p> <p>(市民税課)</p>	<p>8月に、呼び出し対象者の設定基準(「市県民税未申告者に対する呼出状」発送対象者)を見直し、各々の担当者がその基準を理解し、考え方を統一して対象者を絞り込みました。</p> <p>(市民税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>呼び出し対象者の選定については、実施要綱において、その基準を示しており、担当者間の相違がないようにする取り組みとして評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり一定の措置がなされている。今後も基準を明確にし、担当者によって取り扱いが異なることのないよう努められたい。</p>
<p>② 呼び出しに応じた未申告者への対応</p> <p>呼び出しに応じた未申告者で、書類等の不備で申告にいたらなかった者が、その後申告がなされ</p>	<p>呼び出しに応じた未申告者で、書類等の不備で申告に至らなかった「相談者」については、来庁</p>	<p>呼び出しに応じて来庁した方につきましては、市の申告書を提出させ状況の把握に努めたほか、</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>呼び出しに応じたが、書類の不備等で申告に至らなかった者に</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>たかどうかの状況が把握されていない。相談に訪れた未申告者に対し、その後のフォローアップを充実させる必要がある</p>	<p>時に連絡先等を把握し、その後申告に至るまでフォローアップしてまいります。 (市民税課)</p>	<p>不足書類があった場合も一度申告書を提出させ、後日修正申告としてとる方法により完結を図りました。また、やむを得ず申告書の提出にいたらなかった方につきましては、連絡先・内容を記録し、各町会担当が中心となり実態調査及び確認期間中にその後の状況を確認し、早期の申告につなげることにしました。 (市民税課)</p>	<p>ついて、原則として申告書を提出させるようにし、申告につなげており、評価できる。また、申告書の提出に至らない者についても、各町会の担当者がフォローアップする体制をとっており、評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について) 上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も、引き続き、来訪の機会をいかし、申告につなげるようにされたい。</p>
<p>③ 未申告調査（臨戸調査）の実施について (ア) 実施対象者 呼び出しに応じなかった未申告者の中で臨戸調査の対象とした割合が低く不十分である。臨戸調査対象とする判断基準を明確</p>	<p>臨戸調査対象とする判断基準を明確にして、対象としない理由も明記したうえで調査を実施してまいります。</p>	<p>臨戸調査対象者選定の判断基準を明確にするため、8月に基準の見直しを行い、それぞれの担当に示して対象者を選定しました。</p>	<p>(措置の方向性について) 未申告調査の実施については実施要綱において、選定基準を明確に定めており、担当者による差</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
にし, 対象としない理由も記録すべきである。	(市民税課)	対象としない場合も含めて各々の記録シートにその旨を記録しました。また, 基準には実態調査を行う場合の注意点として, 各所得における提出書類や確認事項, 記帳指導や申告指導などについても明記し, 実務に即したものとしました。 (市民税課)	異が生じないための取り組みとして評価できる。また, 基準には調査の方法等も示されており, 実施についても差異が生じないように考えられており, 評価できる。 (現時点での措置状況について) 上記のとおり一定の措置がなされている。今後も基準を明確にし, 担当者による差異が生じないように努められたい。
(イ) (臨戸調査の実施方法) 臨戸調査を実施しても, 約半数とは接触できていない。実施時間帯に問題がある。申告を要請することを目的としていることから, 接触可能な時間帯を考えた方法等, 見直しが必要である。	臨戸調査については, 未申告者との接触が可能となるよう, 曜日や時間帯等を考慮し, 実施してまいります。 (市民税課)	未申告者と, 事前に接触できるよう連絡を取ることで, 未申告者毎の状況に応じた時間帯に接触できるよう努めました。 (市民税課)	(措置の方向性について) 臨戸調査の実施方法について, 約半数が不在差置となっており, 接触が図れていない状況に変化はなく, 十分に取組みられているとはいえない。

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>(現時点での措置状況について)</p> <p>臨戸の実施時間について、実施要領上は、夜間・休日の訪問も計画するとされているが、実際は就業時間内の実施にとどまっており十分とはいえない。接触をはかるため、夜間の訪問等、実施方法を工夫すべきである。</p>
<p>(ウ) (臨戸調査実施後の対応)</p> <p>臨戸調査において、不在差置・郵送による申告となった者、申告受理となった以外の未申告者について、その後の確認がなされていない。臨戸調査実施後の状況を把握し、申告が行われていない者に対し、連絡が取れる手段を講じるなど、接触を図る対応が必要である。</p>	<p>臨戸調査においては、対象者のその後の状況を把握し、申告が行われていない者に対しては、更に接触を図るよう努めてまいります。</p> <p>(市民税課)</p>	<p>前年分が未申告等により臨戸調査の対象となっている者に対しては、個々に記録を残したうえで申告書を送付し、申告を促すようにしたうえで、翌年度の申告書発送までつなげ、引き続き状況の把握ができるようにしました。</p> <p>(市民税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>臨戸調査の実施後の対応について、臨戸対象者の交渉記録に実施時期、対応を記録し、訪問後の状況を把握しており評価できる。また、臨戸後 2 週間程度、状況を確認する期間を設け、連絡を図っており評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり一定の措置がな</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>されていると考えられる。しかし、状況確認後の組織的な対応がなされていないため、今後は接触から申告につなげられるよう組織的な対応を図るべきである。</p>
<p>④ 未申告法人への催告について 未申告法人に対し、申告期限経過後速やかに申告の催告をすべきである。</p>	<p>未申告法人に対しては、速やかに催告してまいります。 (市民税課)</p>	<p>未申告法人には、毎月申告期限経過 3 ヶ月後に出力される「無申告法人一覧表」により、催告書及び確定申告書を送付して申告を催告することとし、20 年 1 月から 11 月まで 169 件の催告を行っております。</p> <p>さらに、未申告の状態にある法人に対しては、再度の催告をする体制も確立し、上記期間において 44 件の催告を行っております。 (市民税課)</p>	<p>(措置の方向性について) 未申告の法人に対しては、申告期限経過 3 ヶ月後に出力される「無申告法人一覧表」に基づき、催告を実施し、さらに、その後も未申告である場合には、再度の催告を実施する体制をとっており、これらの取り組みは評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について) 上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も、引き続き、未申告法人から申告がなされるよう取り組まれます。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>⑤ 未申告法人に対する法人市民税（均等割）の賦課の未実施</p> <p>未申告法人であっても、資本金等と従業員数に応じた区分による均等割税額が確定できるので、国税等の判断を待つことなく市で行うことが可能であり、申告期限内に適時に賦課すべきである。</p>	<p>未申告法人に対する実態調査を実施し、適時に賦課するよう努めてまいります。</p> <p>（市民税課）</p>	<p>未申告法人の催告に併せ、四半期ごとに実態調査を実施する体制を確立しており、平成 20 年 2 月末には、341 法人を実態調査し、73 法人の 220 事業年度分 11,346 千円の均等割を、また、9 月中旬の実態調査により、19 法人の 21 事業年度分 1,244 千円の均等割を賦課しました。</p> <p>（市民税課）</p>	<p>（措置の方向性について）</p> <p>未申告法人の実態調査結果を基に、市において未申告法人に対して法人市民税均等割の賦課が行われており、この取り組みは評価できる。</p> <p>（現時点での措置状況について）</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も継続して適時に賦課できるようされたい。</p>
<p>⑥法人の実態調査について</p> <p>未申告法人の実態をできるだけ早期に把握すべきであり、必要に応じて市が積極的に実態調査を実施すべきである。</p>	<p>税務署・県との情報交換を密にし、法人の実態が把握できない場合は早期に実態調査を実施してまいります。</p> <p>（市民税課）</p>	<p>税務署、県からの情報を基に、未申告法人の催告に併せ、四半期ごとに実態調査を実施する体制を確立しました。さらには、未申告で催告に応じない法人、長期間休業状態にある法人を中心に実</p>	<p>（措置の方向性について）</p> <p>未申告法人の実態調査については、従来は税務署からの照会を待って未申告法人の実態調査を実施していたが、平成 20 年度には概ね四半期ごとに実態調査を</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
		<p>態調査を実施し、均等割課税及び除却処理する体制についても確立し、19 年度に 915 法人、20 年度に 27 法人を除却処理しました。</p> <p>(市民税課)</p>	<p>実施し、未申告法人の実態把握を進めており評価できる。また、調査結果に基づき、市独自に除却を行っていることも評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も継続して実態調査を実施されたい。</p>
<p>⑦ 法人市民税の中間（予定）申告について</p> <p>中間申告義務のある法人で、未申告者である法人に対する申告の催告、「みなす申告」の適用による税額の決定、未納付法人に対する督促及び催告が実施されていない。「みなす申告」制度の適用や未納付法人に対する督促手続きを適時に実施しなければならない。</p>	<p>未申告法人について、申告の催告、「みなす申告」制度の適用、未納付法人に対する督促を適時に実施してまいります。</p> <p>(市民税課)</p>	<p>未申告の法人につきましては、平成 20 年 3 月末提出期限の法人から「みなす申告」制度を適用する体制を確立しており、20 年 10 月末時点で 21 件の催告を行いました。その結果、4 件の申告があり、17 件 1,493 千円の「みなす申告」を適用させました。</p> <p>(市民税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>法人市民税の中間（予定）申告について、「みなす申告」制度を適用し、納付税額を決定、通知し、督促、催告も実施されており、これらの取り組みは評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がな</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>されている。今後も引き続き、「みなす申告」を実施するとともに、中間申告義務のある法人が未申告の状態にならないよう取り組まれない。</p>
<p>⑧ 組織内の連携について</p> <p>個人・法人市民税はそれぞれの担当係が情報管理をしているので、情報の共有が図られておらず、情報の有効活用がなされていない。賦課の網羅性の確保のために係間の連携を強化する方策の検討が必要である。</p>	<p>係間の連携を強化してまいります。 (市民税課)</p>	<p>個人市民税の特別徴収部門とは、申告書が返戻になった時点での住所の確認、未申告法人の調査段階での給報の受付簿との突合、給報の従業者数との突合を実施する体制を確立いたしました。 (市民税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>係間での情報共有が進められており取り組みは評価できる。</p> <p>(現時点での取組状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も賦課の網羅性を向上させるために、どのような情報が有用であるかを検討し、更なる情報の共有を進められたい。</p>
<p>(4) あるべき姿からみた課題</p> <p>① 賦課の網羅性の確保</p> <p>法人に係る設立・異動関係調査</p>	<p>法人に係る設立・異動関係調査</p>	<p>県からの情報を定期的に受け</p>	<p>(措置の方向性について)</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>を適時に実施するとともに、実施状況を確認するなど着実に計画的に調査が行われるような進捗管理等の仕組みを構築する必要がある。また、上席者が調査の実施状況を確認する体制の整備が必要である。</p>	<p>について、現在、県との協議により定期的に県が調査を行い、その情報の提供を受けることとなっているが、その情報処理に係る年間スケジュールを作成し進捗管理を徹底し、賦課の網羅性確保に努めてまいります。</p> <p>(市民税課)</p>	<p>る体制を確立しており、進捗管理と報告に努めております。未設置の法人につきましては、早期の賦課台帳への登録に努めております。</p> <p>(市民税課)</p>	<p>賦課の網羅性の確保について、法人の設立・異動に係る調査を、県の登記事項調査を活用しながら、市独自も含め年 3~4 回実施し、市に申告のないものについて職権で登録しており、これらの取り組みは評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後は、効果的な調査がなされるよう、上席者が調査の進捗をよりの確に把握し、助言等を行うようされたい。</p>
<p>② 納税者意識の向上に向けた取り組み</p> <p>収納率向上のために、市民の納税意識を高める取り組みとして、納税教育や日々行っている活動</p>	<p>市民の納税意識の高揚のため、広報掲載等 PR に努めてまいります。</p>	<p>租税教育活動として、市民の皆様に税に対する知識と理解を深めていただくために、「もりおか</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>納税意識の向上に向けた取り組みについて、税務署と共同で小</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>内容の成果の PR 等，広報活動等の充実を検討すべきである。</p>	<p>(市民税課)</p>	<p>まちづくり出前講座・くらしと税」及び，市内小中学校の社会科教育に位置づけられる「租税教室」への講師派遣について，市ホームページに内容や実績を掲載し，PRに努めました。</p> <p>(市民税課)</p>	<p>学校での租税教室への講師派遣や出前講座の開催により取り組んでいることは評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後は、賦課の網羅性や公平性の確保に向けた取り組みの実施状況などの取り組みのPRを検討されたい。</p>
<p>③ 職員の能力向上</p> <p>職員の能力向上のための実務的な研修の実施において，経験年数や従事する事務に応じて必要とされる能力を具体的に示すなど，研修の体系化を図るべきである。</p>	<p>体系的な実務研修の実施に努めてまいります。</p> <p>(市民税課)</p>	<p>課内の実務研修を始めとして，税務関係協議会主催や税務署・地方振興局主催の研修会，専門実務研修である市町村アカデミーまで体系化し，研修目的と経験年数による対象者を明確にして研修を実施しております。</p> <p>(市民税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>職員の能力向上については、市民税課で実施する研修について、その対象者と研修により身につけるべき能力等を明確にしたうえで実施しており、評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がな</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>されている。今後は、現在の研修の中心が若手職員であることから、中堅以上の職員に求められる能力を明らかにし、能力向上に結びつく研修を実施されたい。</p>
<p>(3) 現状の事務における問題点 ①家屋一斉調査の早期かつ効率的な実施について (ア) 調査の実施について</p> <p>調査区域の選定基準が明確でなく、調査に関する長期計画も立案されていない。全区域の調査に長期間を要することを考えると、地価や異動の頻度などを基準に優先的な地域から調査を行う必要がある。</p> <p>徴収権が5年間で時効により消滅することを勘案すれば、5年以内に主要地区の調査を終えることが望ましいが、少なくとも、全</p>	<p>家屋一斉調査については、調査区域の選定基準を明確にした調査計画を策定し、計画的に調査を実施してまいります。</p> <p>家屋の存在により住宅用地の適用が判定されることなどの影響が大きい中心市街地等については、日常的なチェック体制を平成 20 年 6 月を目途に検討してまいります。</p> <p>(資産税課)</p>	<p>家屋一斉調査については、平成 21 年 4 月 1 日に、調査期間を 5 年間とした「盛岡市家屋全戸調査計画」を策定しました。調査計画では、平成 21 年 3 月末での調査未実施地域 (20, 135 棟) を平成 22 年度までに調査すること、平成 25 年度までに既調査実施地区 (96, 668 棟) の調査を実施する計画を策定しました。調査に当たっては、航空写真を活用した異動家</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>家屋一斉調査の実施について、平成 25 年度までを期間とする「盛岡市家屋全戸調査計画」を策定するとともに、全戸調査責任者を設置し、計画の進行管理を行う体制を整備しており、これらの取り組みは評価できる。また、中心市街地については、恒常的な調査地域として重点的に調査することとしており、実態の把握が可能</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>区域を何年間で調査するのかを長期計画により明らかにすることが必要である。</p>		<p>屋チェックと現地調査を併用して実施することとしました。</p> <p>また、家屋係に全戸調査責任者を配置し、進捗状況把握・指導及び課題解決を実施することとしました。</p> <p>中心市街地等の調査は、恒常的調査地域として、臨時職員 3 名を雇用し、6 月～9 月の期間で実施することとしました。</p> <p>(資産税課)</p>	<p>となる取り組みであり評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後は、全戸調査責任者を中心に、計画を確実に実施されたい。</p>
<p>(イ) 調査体制の強化</p> <p>コストを抑えつつ、一斉調査の人員を確保する方法を検討すべきである。例えば、調査能力を要さない単純事務等は可能な限り外部業者を利用するなどして、調査員が本来の調査事務に集中できるような体制を確保することが考えられる。また、臨時職員として一斉調査経験者を採用する</p>	<p>臨時職員の任用を含め、調査事務に集中できる体制について検討してまいります。</p> <p>(資産税課)</p>	<p>調査体制の強化については、「盛岡市家屋全戸調査計画」に基づき、平成 21 年度から航空写真関連業務経験者など臨時職員 3 名の任用による調査体制の強化、調査棟数の増加を図るため、現地調査の際の公用車運転など課内職員の協力による調査体制の強化を行うこととしました。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>家屋調査の調査体制の強化について、調査計画の実施にあたり、航空写真、固定資産台帳や住宅地図を組み合わせ活用している。また、航空写真の活用に関する知識を有する臨時職員の採用等により、調査体制を強化している。これらの取り組みは、コス</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>ことなども検討すべきである。</p>		<p>(資産税課)</p>	<p>トを抑えつつ調査体制を強化するものとして評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も、この体制を維持し、計画を確実に実施されたい。</p>
<p>(ウ) 補完手段の検討</p> <p>すべての調査区域について調査が完了するまでに長期間を要するため、特定年度において家屋一斉調査の対象外となる区域が広範囲となる。これら調査の対象外の区域についても、重要な課税漏れ等のないことを確認するために、家屋一斉調査ほどの精度は得られないとしても補完的な調査を、コストと効果を勘案し実施すべきである。</p>	<p>家屋一斉調査の対象外となる区域の調査については、補完的な方法を平成 20 年 6 月を目途に検討してまいります。</p> <p>(資産税課)</p>	<p>家屋一斉調査の対象外となる区域の調査は、平成 20 年 6 月から新增築分調査と平行して実施しております。</p> <p>(資産税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>家屋一斉調査の対象外となる区域については、年間に千件以上ある新築家屋の調査時にその周辺の家屋を調査しており、この取り組みは評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も継続して調査を実施されたい。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>② 土地，家屋の評価結果のチェック体制について</p> <p>係長等の上席者による課税資料等の査閲が実施されておらず，正確性の担保という観点からは十分とはいえない。</p> <p>上席者による課税資料等の査閲は，評価誤りを防止，発見するために有効な手段であるほか，査閲結果を職員にフィードバックすることによる職員の能力向上にも有効である。このため，上席者による課税資料等の査閲を実施し，正確性をより担保することが必要である。</p>	<p>土地の評価結果のチェック体制については，効率的，効果的な実施方法を平成 20 年度内に検討してまいります。また，新築増築分家屋のチェック及び在来分家屋の異動チェック体制については，効率的，効果的な実施方法を平成 20 年度内に検討してまいります。</p> <p>(資産税課)</p>	<p>平成 21 年度分評価課税に際して，土地の評価結果については，地目認定，補正適用などについて，土地係長，主査がチェックを行うこととしました。</p> <p>新築家屋の評価結果については，調査時の 2 人一組による相互チェック体制を確立しました。なお，新任職員の家屋評価結果については，家屋係長，主査がチェックする体制を確立しました。</p> <p>在来分家屋の異動内容チェックは，調査地区担当職員が所有権移転登記による異動を中心に入力確認リストにより，チェックを行うこととしました。</p> <p>(資産税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>土地、家屋の評価結果のチェック体制について、上席者によるチェック体制が整備され、また、評価に当たる職員による相互チェックの体制も確立されており、評価誤りの防止、発見に向けた取り組みとして評価できる。また、チェックの方法についても詳細な実施方法が定められており、担当者間でのチェックの違いが生じにくくなっている。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後は、上席者のチェックを継続するとともに、研修等を通じた評価能力の向上を図られたい。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>③ 非課税物件の用途の確認手続について</p> <p>固定資産税においては、固定資産の性格または用途により非課税とされるものがある。非課税とされた固定資産であっても、用途が変更された場合には、再び課税対象とされることもありうる。このため、用途の現状について正確に把握することが賦課の網羅性の観点からは必要である。</p> <p>家屋一斉調査の実施の際に、非課税物件について重点的に確認することや、当初の申告から一定の年数を経過した非課税物件について、定期的に現況調査を実施するなどの方法を検討し、物件の用途について正確な把握に努めることが必要である。</p>	<p>非課税物件については、用途確認手続として、現況調査を実施するなどの方法を検討してまいります。</p> <p>(資産税課)</p>	<p>用途確認手続きとして、平成 21 年 4 月 1 日策定の「盛岡市家屋全戸調査計画」の一事業として、非課税家屋実態調査班を配置し、平成 21 年度から平成 22 年度までに非課税家屋データ (2,807 件) を基礎に実態調査及び非課税適用の適否判定を実施することとしました。</p> <p>また、平成 21 年度以降に新たに非課税家屋として認定された家屋について、平成 23 年度から用途確認調査を実施することとしました。</p> <p>(資産税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>非課税物件の用途の確認手続きについて、非課税家屋実態調査班を設置し、平成 22 年度までに実態調査を完了することとしており、用途の確認を進める取り組みとして評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後は、用途確認の手続きを定期的実施できるよう、実施方法を検討すべきである。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>(4) あるべき姿からみた課題</p> <p>① 正確性の向上について</p> <p>(ア) 職員の能力向上について</p> <p>調査を実施する職員の能力向上により正確性を向上させることも重要である。評価担当者の能力向上のため、資産税課ではモデルハウスを利用した実地研修などを実施しているが、研修方針が確立されていないため、体系だった研修とはなっていない。</p> <p>研修方針を確立し、研修内容、実施方法の充実を図り職員の評価技術を高めることにより、課税の正確性を担保できるようにするべきである。</p>	<p>職員の能力向上に向けて、技術・知識の向上、専門性の向上、課税の公平性と適正の習得などのため、研修方針を確立してまいります。</p> <p>(資産税課)</p>	<p>平成 21 年度評価研修の企画に際して、職員の能力と意欲の向上、適正評価と課税の公平性を習得することを目的に、短期実現目標及び中期実現目標を設定した研修方針を定めました。</p> <p>短期実現目標として、固定資産評価補助員として家屋評価の基本となる固定資産税制度の学習、家屋評価技術の知識と実践による習得、納税義務者との対応、困難事案に対する集団協議の重要性などを習得すること。中期実現目標として、中堅職員として新任職員等への人材育成責任の自覚、固定資産評価の専門性の向上を図る目標などを定めました。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>職員の能力向上について、研修方針が策定され、その中で職員の経験年数に応じた身につけるべき能力、目標が設定されており、能力向上に向けた体系的な取り組みとして評価できる。また、各研修内容についても、理論的なものと実地によるものが組み合わせられた詳細なものであり、職員の理解の推進と共通認識を持つことが可能な内容となっており、職員の能力向上に向けた取り組みとして評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がな</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
		<p>具体的な研修として、新任者研修会（4月21日～22日）、家屋評価研修会（年2回：5月、10月）、家屋特別研修会（評価システム研修）、市町村アカデミー研修派遣などを実施することとしました。</p> <p>（資産税課）</p>	<p>されている。今後も最新知識の照会等により引き続き職員の能力向上を図られたい。</p>
<p>（イ）評価事務手続の文書化について</p> <p>評価の誤りを防止し、課税の正確性を担保するためには、評価の基準を明確にすることが重要である。固定資産の評価事務は、固定資産税評価基準に基づき作成された「事務の手引き」に従い実施されている。現況調査において「事務の手引き」に記載のない例外的な状況に遭遇し、評価方法に疑義が生じた場合には、上席者と協議の上対応することとされて</p>	<p>評価にかかわる日常的な情報の共有化をめざして、全体協議、事例検討をすすめるとともに、得られた情報を「事務の手引き」（評価要領）の中で平成20年度から整理してまいります。</p> <p>（資産税課）</p>	<p>評価基準等に関わる情報については、その都度、家屋評価担当者全員の協議や事例検討を実施し、情報の共有化を進めました。また、得られた情報について整理し、平成20年12月に「平成21基準年度盛岡市固定資産（家屋）評価要領」（事務の手引き）を作成し掲載しました。</p> <p>（資産税課）</p>	<p>（措置の方向性について）</p> <p>担当者ごとに管理していた業務マニュアルを、経験年数の長い職員を中心に課全体でまとめ、マニュアルとして整備している。また、これまでの事例検討や評価実務の経験を踏まえた留意点等も盛り込まれており、実務に即した内容となっている。さらに、マニュアル作成後の情報追加も行われ、最新のものが常備されてお</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>いる。協議結果は課員にメールで配信され、情報の共有が図られるが、これらの情報が体系的に整理されているとはいえない。</p>			<p>り、評価等に関する情報を体系的に整理し、情報が常に最新のものにアップデートされ、職員が共有できるものであり評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について) 上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も引き続き、マニュアルの充実を図られたい。</p>
<p>(ウ) 人事ローテーションについて</p> <p>資産税課のように専門性の高い事務を扱う部署については、課内で長期的に専門知識を持つ人材を育成することが可能となるよう、人事ローテーションの変更を検討すべきである。ローテーションの変更が困難であれば、専門職の採用や外部人材の活用も検討すべきである。</p>	<p>異動対象となる勤続年数は、新採用職員はおおむね3年、その他の職員はおおむね5年を基本としておりますが、業務に支障がある場合など、各課の状況に応じて柔軟に対応しております。</p> <p>また、市の業務には、税務部門に限らず専門性を必要とする業務が多いことから、平成 19 年 3</p>	<p>平成 19 年 3 月に策定した「人を活かす人事システム」に基づき、人材育成に資する人事異動の仕組みについて方針を定めており、人事ローテーションも、職員が多種多様な経験を積むことにより能力向上を図るため新採用職員は概ね3年、その他の職員は概ね5年を基本としておりますが、各課から</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>職員が多種多様な経験を積み能力向上を図っていくことの重要性は理解できる。しかしながら、資産税課のように専門的な知識等が必要となる所管課においては、賦課の網羅性や正確性を高めるためには、専門性の高い職員を育成、活用することが有用であ</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>また、長期的な課題への対応が、課員の異動により損なわれることのないよう、確実に事務引継ぎが行われるようにすべきであり、また、担当者だけでなく、係または課といった単位での長期的な課題への取り組み方針を検討すべきである。</p>	<p>月に策定した本市の「人を活かす人事システム」に基づき、職員の希望や必要性に応じて長期にわたり同一の業務に集中して従事できるような異動の仕組みを取り入れることとしております。</p> <p>また、専門職の採用等については、現行においても多くの分野で実施しておりますが、これからも必要に応じて、有効に活用してまいります。</p> <p>長期的な課題への対応については、確実に事務引継ぎを行い、業務の継続性が損なわれないようにしてまいります。</p> <p>(職員課・資産税課)</p>	<p>の状況の聞き取りにより柔軟な対応を行うとともに、職員の希望や必要性に応じて長期にわたり同一の業務に従事できる特定分野内での異動を可能としたところです。</p> <p>専門職の採用等については、既に現行の任用制度により多くの分野で実施しておりますことに加え、高度な専門的知識を求められる業務に対応するため平成 20 年度から一般職の任期付職員の採用制度を取り入れたことから、この制度の活用も含め適切に対応してまいります。</p> <p>長期的な課題への対応については、確実に事務引継ぎを行い、業務の継続性を確保するとともに、平成 20 年度からは業務遂行支援制度を導入し、部課等の組織目標及び課題と個々の職員の業務目標との関係を明確にするこ</p>	<p>る。この点、「人を活かす人事システム」の導入は必要により職員が長期にわたり同一業務に従事することを可能とするものであり、専門性の向上に資するものとして評価できる。</p> <p>また、長期的な課題への対応については、業務遂行支援制度により、課や係の課題と個人の業務目標の関係が整理されており評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後は、制度の効果を検証し、必要に応じ任期付き職員を採用するなど、更なる専門性の向上を図られたい。また、業務遂行支援制度が円滑に機能するよう不断に改善を進められたい。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
		<p>とにより、円滑な業務の遂行を図っているところです。</p> <p>(職員課・資産税課)</p>	
<p>② 事務の効率化について</p> <p>ア) 登記情報の入手方法について</p> <p>資産税課では、土地や家屋の現地調査を法務局から入手する登記情報に基づき実施している。この登記情報は紙媒体で入手しているため、データの入力作業に多くの時間が必要となるほか、入力漏れや入力誤りが発生する恐れがある。</p> <p>紙媒体ではなく電子データで入手することにより、入力事務を大幅に軽減することが可能となるほか、入力漏れや入力誤りを防止することが容易になる。したがって、登記情報の電子データでの入手について検討すべきである。</p>	<p>登記情報の電子データによる入手については、登記所と市町村の間で協議をすすめているところですが、電子システムによるデータ入力について検討してまいります。</p> <p>(資産税課)</p>	<p>登記情報の電子システムによるデータ入手について、引き続き、盛岡地方法務局との協議を実施してまいります。</p> <p>(資産税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>登記情報の電子データでの入手は実施未了の状況である。盛岡地方法務局との協議を実施している点は評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>盛岡地方法務局の意向によるところが大きいですが、今後も、事務の簡素化、事務の正確性を向上させることができるものであり、早期の実現に向け、国や県にも協力を求めるなど、積極的に働きかけを行われたい。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>③ 納税者意識の向上に向けた仕組み</p> <p>資産税課では、現況調査時に固定資産税の概要や今後数年間の納税額の概算額を説明するなど、納税義務者の納税意識向上のための活動を実施している。このような納税者に対するわかりやすい説明をより積極的に実施することが望まれる。</p>	<p>広報媒体等の活用により、納税者意識の向上に向けた取り組みを充実してまいります。</p> <p>(資産税課)</p>	<p>引き続き、「広報もりおか」や市ホームページによる周知を実施するとともに、家屋調査時にパンフレット「家屋を新築された方へ」により説明を実施しております。</p> <p>(資産税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>納税者に対してパンフレット等を用いて制度趣旨や納税額の概算額を説明するなどの取り組みが行われており、評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も継続して、納税者への説明を行われたい。</p>
<p>(3) 現状の事務における問題点</p> <p>① 滞納整理事務に係る事務分担と職員の専門性の向上について</p> <p>正職員と非常勤職員との間の事務分担について、現状では、非常勤職員に比重が掛かっている。非常勤職員が有する滞納整理</p>	<p>非常勤職員、グループリーダーやその他の職員のそれぞれの役割について検討し、平成 20 年度内に事務分担の見直しをしてま</p>	<p>非常勤職員のノウハウを蓄積する方策として、経験則に基づくレッスンレポートの配信、納付相談への同席や現場での納税交渉へ</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>滞納整理事務に係る事務分担と職員の専門性の向上について、事務の遂行にあたり、対応に苦慮</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>事務に関するノウハウを正職員に蓄積する仕組みを検討し、正職員の専門性を高めることが必要である。</p> <p>グループリーダーやその他の職員に滞納整理事務のノウハウが蓄積するように、それぞれの役割を再考し、事務分担の仕組みを見直す必要がある。</p>	<p>あります。 (納税課)</p>	<p>の同行、グループリーダーとタイアップした滞納事案への積極的なアドバイス等を行っております。平成 21 年 6 月から各グループリーダーが班員の滞納事案の進行管理や滞納整理方針の指示、目標の進捗管理を行うこととしました。 (納税課)</p>	<p>する案件等は、随時非常勤職員に確認するとともに、職員間で共有すべき内容については「レッスンレポート」として保管し、職員が共有できるようにしており、非常勤職員のノウハウの職員への承継に向けた取り組みとして評価できる。</p> <p>また、グループリーダーの担当する案件を半減させ、グループの進行管理にあたることとし、非常勤職員と協力しながらグループ員の指導にあたっており、役割分担の見直しとして評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について) 上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も、引き続き、非常勤職員のノウハウの継承と適切な役割分担に努められたい。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>② 滞納額 100 万円未満の債権（以下、小額事案という。）に関する滞納整理について</p> <p>小額事案の滞納整理については、市税等滞納整理専門員が担当しているが、担当する事案全件を査閲するのに約 2 ヶ月を要するなど滞納整理事務が適時になされていない。グループリーダーが出力リストを査閲し、担当職員に指導、助言するべきである。</p> <p>また、事案全件の査閲終了後にリストを更新するのではなく、例えば月 1 回など定期的にリストアップし、適時に査閲し、指導、助言するべきである。</p>	<p>各リーダーも相当数の案件を担当していることから、担当案件の調整を図りながら市税等滞納整理専門員との連携により催告管理を行い、適時の催告が行われるよう、平成 20 年 6 月を目途に事務分担の見直しをまいります。</p> <p>（納税課）</p>	<p>グループリーダーの担当件数を減らし班員の担当件数を増やすとともに、班員の担当地区の再配分を行い、グループリーダーが班員の事案の進行管理や滞納整理方針の指示、目標の進捗管理を行うこととしました。</p> <p>（納税課）</p>	<p>（措置の方向性について）</p> <p>小額事案に関する滞納整理について、年 2 回の強化月間を設定し、集中して催告や財産調査を実施することとし、金額的に効果がありそうな案件について、非常勤職員のアドバイスを得て処理を進めるようにしている。また、進行状況に関しては、グループリーダーが適時に確認する体制をとっている。</p> <p>これらの取り組みにより、専門的な助言を踏まえた事案の処理が実施され、また、リーダーによる進行管理を実施するものであり評価できる。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			(現時点での措置状況について) 上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も継続的に助言や進行管理を実施されたい。
<p>③ 年間催告実施結果の分析について</p> <p>年間の滞納整理計画に基づき、年間催告を実施しているが、その結果の分析がなされていない。</p> <p>例えば、現在開設している納税相談窓口の実施結果の分析を行い、利用促進策を検討することが望まれる。次年度や次回の計画期間において、収納率向上のより効果的な滞納整理手法を検討するためにも、年間催告実施結果について分析し、次回以降の改善に結びつける仕組みを構築すべきである。</p>	<p>年間催告実施結果の把握や分析が的確に行えるよう手段を検討し、より効果的な滞納整理手法の構築を行ってまいります。</p> <p>なお、納税相談窓口については、平成 20 年 4 月から窓口開設の案内チラシを作成し、催告書への同封、休日訪問催告時に配布するなど窓口開設の周知徹底を図り、利用を促進してまいります。</p> <p>(納税課)</p>	<p>催告実施結果の分析については、システム改修やそれに伴う費用対効果を勘案しながら、引き続き検討中です。</p> <p>夜間及び休日の納付相談窓口の開設にあたっては、市の広報紙に掲載するとともに、平成 20 年 4 月に案内チラシを作成して納税課窓口配置、5 月からは税務所管課や各支所、各公民館などに配置したほか、電話催告や文書催告等機会あるごとに周知に努め利用促進を図っております。</p> <p>(納税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>相談窓口については窓口開設の周知を図っている。その結果、年間 160 件前後の相談実績があり、一定の収納率向上に貢献している。</p> <p>また、年間催告実施結果については、電話催告の件数と記録を把握しているのみである。催告の実施結果を滞納者の在宅時間を検討する目安として活用できているが、実施結果の分析はできておらず、催告の実施結果を分析できるようにする必要がある。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>(現時点での措置状況について)</p> <p>回収額のデータを把握できなければ、効果的な収納管理に結びつけることは困難であるが、現在のシステムでは催告した結果が収納に結びついたかどうかを把握するには時間を要するため、システムの改修を検討しているとのことである。システム改修は時間と費用を要するため、システム改修以外に、サンプルの抽出や効果を検証する期間の設定などにより、催告の効果を分析し、滞納案件の性質に応じた効果的な滞納案件の管理を検討できるよう対処すべきである。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>(4) あるべき姿からみた課題</p> <p>① 状況に応じた滞納整理事務の実施について</p> <p>滞納債権を効率的、効果的に回収するためには、個々の滞納者の状況に応じた納税交渉が必要となる。そのためには、滞納期間や滞納整理の進展状況などを基準に、個々の滞納者の状況に応じた滞納債権の分類が不可欠である。滞納債権の分類を行い、次に、滞納債権の性質に応じた効果的な滞納整理の方法を検討する必要がある。</p>	<p>個々の滞納者の状況に応じた滞納債権の分類方法や滞納債権の性質に応じた効果的な滞納整理が行えるよう、仕組みの構築を検討してまいります。</p> <p>(納税課)</p>	<p>滞納債権の状況に応じた債権分類を行うとともに、催告や財産調査等の実施時期、分納管理等についてのマニュアルを平成 21 年 6 月に整備しました。</p> <p>(納税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>状況に応じた滞納整理事務の実施について、滞納整理マニュアルを整備し、事案を高額案件、要注意案件、小額案件に分類した上で、納付状況等に応じた対応方針を定めている。また、それぞれの対応については、フローチャートに整理されており、金額及び納付状況等による対応の明確化として評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の対応がなされている。今後は、現在の分類の効果を検証し、より適切な対応が可能となるよう、債権の分類を検討されたい。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>② 滞納整理の進捗状況の管理について</p> <p>滞納整理事務が滞りなくすすんでいることを定期的に把握する必要がある。そのためには、担当職員の目標を設定するとともに、その目標を達成するために事務が効率的、効果的に実施されていることを適時に確かめることができる仕組みを構築する必要がある。</p>	<p>課全体の達成目標の収納率を指標とし、定期的に各班で、班全体や職員個々の収納率による滞納整理の進捗状況等の分析や困難事例を検討する時間を設けるなど、定期的に滞納整理事務の状況を把握し、効率的に事務を実施するにはどのようにしたらよいか検討してまいります。</p> <p>(納税課)</p>	<p>債権分類や滞納整理マニュアルに基づき、注力する滞納債権を絞り込むなどの効率化を図ることとしました。グループリーダーが班としての目標を設定し、班員の進捗状況を管理するとともに、所属長が定期的にヒアリングを実施することとしました。</p> <p>(納税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>滞納整理の進捗状況の管理について、グループリーダーが進捗状況を管理する体制としている。また、2月毎にグループリーダーにグループの目標についてのヒアリングを実施し、グループの進捗を確認している。</p> <p>これらの取り組みは、事務の進行状況を上席者が的確に把握するための取り組みとして評価でき、また、効果ある取り組みの課内での共有に資するものとしても評価できるものである。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も、進行状況の管理を行い、事務の効率化を図ら</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			りたい。
<p>③ マニュアルの整備について</p> <p>滞納状況に応じた事務処理を統一的行うために、マニュアルを整備する必要がある。そのためには、現在非常勤職員などが行っている OJT のうち、基本的な部分について、マニュアル化(文書化)すべきである。基本的な部分についてマニュアル化することで、滞納の状況に応じた段階的な処理や迅速な処理(例えば、財産調査を開始すべきタイミングの判断)が可能となる。また、同様の状況にある滞納者に対して、公平な納税交渉を行ううえでも、マニュアルとして統一的な処理方法を定める必要がある。</p>	<p>滞納状況に応じた統一的な事務処理や公平な納税交渉を行えるようなマニュアルを、平成 20 年度内に整備してまいります。(納税課)</p>	<p>滞納債権の状況に応じた債権分類を行い、催告や財産調査等の実施時期、分納管理等についてのマニュアルを平成 21 年 6 月に整備しました。(納税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>状況に応じた滞納整理事務の実施について、滞納整理マニュアルを整備し、事案を高額案件、要注意案件、小額案件に分類した上で、納付状況等に応じた対応方針を定めている。また、それぞれの対応については、フローチャートに整理されており、金額及び納付状況等による対応の明確化として評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も、現在の分類の効果を検証し、より迅速、適切な対応が可能となるよう、債権の分類を見直されたい。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>④ 事務の分類について</p> <p>現在、職員 1 人あたりが担当する滞納件数は、約 1,300 件になっており、通常 1 人で管理できる事案数を超えている。担当事案をより専門知識や経験のある職員が行うべき事務と高度な専門知識や経験をそれほど要しない事務とに分類し、事務を効果的に実施すべきである。</p> <p>また、納期限経過後間もない滞納者に対する電話催告事務については、民間業者に委託する方法が効果的であり、その結果、高度な専門知識や経験が必要な事務に対し、職員が時間や労力を十分にかけることが可能となる。</p>	<p>職員が管理できる適正な件数に応じた人員の配置について検討を行うとともに、現体制においては班員が担当する案件についてリーダーと班員が分類を行い今後の催告方針を決定し、効率的、効果的な催告を行うことができるよう事務の見直しを行ってまいります。</p> <p>また、専門知識や経験のある職員が行うべき事務の執行体制について検討するとともに、簡易な案件の電話催告を民間業者に委託する方法についても検討してまいります。</p> <p>(納税課)</p>	<p>債権分類や滞納整理マニュアルに基づき、注力する滞納債権を絞り込むなどの効率化を図るとともに、グループリーダーと班員の担当件数の再配分を行い、リーダーがグループの滞納整理の進行管理を行うこととしました。</p> <p>執行体制については、収納状況や滞納状況を勘案しながら、必要に応じて見直しを行います。</p> <p>電話催告の民間業者への委託については、職員の滞納繰越事案への注力化という点で有効と思われることから、実施に向けて引き続き検討中です。</p> <p>(納税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>電話催告の民間業者の委託については、納税課及び国保年金課で実施する催告について、コールセンターの平成 23 年度からの開設に向け準備を進めている。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされていると考えられる。コールセンターの開設に向け、催告後の経過の把握等を効果的に実施する方策を検討するとともに、個人情報保護に万全を期されたい。</p>
<p>⑤ 納税相談における個人情報保護について</p> <p>現状の納税相談は個人情報の</p>	<p>納税相談の実施に当っては、相</p>	<p>執務室も狭隘なうえ、平成 22</p>	<p>(措置の方向性について)</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>漏洩を防止するに不十分な状況である。</p> <p>納税相談の実施に当っては、相談者に関する個人情報の漏洩、滅失及び毀損を防止するために十分な場所を確保すべきである。</p>	<p>談者のプライバシー確保のため、引き続き場所の確保に向けて、検討してまいります。</p> <p>(納税課)</p>	<p>年度からの耐震改修により、現状では十分な場所の確保は困難な状況にありますが、相談者のプライバシー確保のため、引き続き庁内で検討しております。</p> <p>(納税課)</p>	<p>納税相談に当たり、個人情報を保護する方策が未だとられておらず、早急な対応が必要である。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>庁舎の構造や課の配置状況から相談場所を確保することが難しいことが対応の進まない原因と考えられる。しかし、相談者の個人情報の保護がおざなりになっている状況が続けることは許されるものではない。早急に相談者の個人情報保護が図られるよう対応すべきである。</p>
<p>⑥ 常勤職員の人材育成について</p> <p>滞納整理事務は専門性が高い事務である。そのため、滞納整理事務に関する専門職員を育成する必要がある。</p>	<p>人事ローテーションを長期化しなくても専門性の高い職員を育成できるよう、研修の実施、マニュアルの整備などの対応策を</p>	<p>平成 19 年 3 月に策定した「人を活かす人事システム」に基づき、人事ローテーションにつきましては、新採用職員は概ね 3 年、その</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>専門的な知識等が必要となる収納業務においては、専門性の高い職員を育成、活用することが有</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>今後は、専門性の高い職員を育成するため、人事ローテーションを長期化するなどの対応策を検討すべきである。</p>	<p>検討してまいります。</p> <p>なお、異動対象となる勤続年数は、新採用職員はおおむね3年、その他の職員はおおむね5年を基本としておりますが、業務に支障がある場合など、各課の状況に応じて柔軟に対応しております。</p> <p>また、市の業務には、税務部門に限らず専門性を必要とする業務が多いことから、平成19年3月に策定した本市の「人を活かす人事システム」に基づき、職員の希望や必要性に応じて長期にわたり同一の業務に集中して従事できるような異動の仕組みを取り入れることとしております。</p> <p>また、専門職の採用等については、現行においても多くの分野で実施しておりますが、これからも必要に応じて、有効に活用してまいります。</p>	<p>他の職員は概ね5年を基本としておりますが、各課からの状況の聞き取りにより柔軟な対応を行うとともに、職員の希望や必要性に応じて長期にわたり同一の業務に従事できる特定分野内での異動を可能としたところです。</p> <p>滞納整理事務については、岩手県地方税特別滞納整理機構への職員派遣や専門的知識を有する職員の任用を行うことにより、常勤職員の知識習得及び能力向上に努めているところです。</p> <p>専門職の採用等については、既に現行の任用制度により多くの分野で実施しておりますことに加え、高度な専門的知識を求められる業務に対応するため平成20年度から任期付職員の採用制度を取り入れたことから、この制度の必要に応じた活用も含め適切に対応</p>	<p>用である。この点、「人を活かす人事システム」の導入は必要により職員が長期にわたり同一業務に従事することを可能とするものであり、専門性の向上に資するものとして評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も、制度の効果を検証し、必要に応じ任期付き職員を採用するなど、更なる専門性の向上を図られたい。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
	(職員課・納税課)	してまいります。 (職員課・納税課)	
<p>⑦ 納付機会の拡大について</p> <p>納付機会を拡大し、納税者の利便性が高まることで、収納率の向上につながることを想定される。そこで、納付機会拡大に向けた方策を検討する必要がある。</p> <p>コンビニ収納は 24 時間納付が可能であり、夜間しか納付する時間がない納税者にとって、納税しやすい環境が整うことになる。地方税法の規定によると、納期を条例で定めることができることから、納付機会の拡大の方策として、納期を増やすことも検討されたい。</p>	<p>納付機会の拡大に向けた方策として、コンビニ収納やクレジット収納等について、平成 20 年度内に検討してまいります。</p> <p>また、納期を増やすことについては、他市等の状況を参考にしながら検討してまいります。</p> <p>(納税課)</p>	<p>コンビニ収納については、平成 22 年度の実施に向けて作業中です。クレジット収納については、手数料が高額なこと及びその負担のあり方等の課題があり、他の自治体の実施状況を注視しながら引き続き検討を行ってまいります。</p> <p>納期を増やすことについては、費用対効果や納税者にとってのメリット、デメリットの面から引き続き検討中です。</p> <p>(納税課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>納付機会の拡大については、平成 22 年度から軽自動車税のコンビニ収納を可能とする予定であり、納税者の利便性に配慮した取り組みとして評価できる。</p> <p>また、納期を増やすことについては、納税者の負担やシステム改修等の費用がかかり、導入しても費用に見合った効果はでない可能性がある。他都市の事例や効果を踏まえ、納期の増加を実施するかどうかを検討されたい。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり一定の措置がなされている。</p> <p>そのほかの税への拡大やクレ</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>ジット収納については、利便性の向上と手数料やシステム改修費等の発生を踏まえ、先行自治体の効果も参考に、実施すべきかどうか検討されたい。</p>
<p>(3) 現状の事務における問題点 ①より効率的な訪問催告の実施</p> <p>効率的に直接催告するためには在宅状況に関するデータの整備を図るとともに、平日と夜間の訪問催告を実施すべきである。</p>	<p>納税推進員は、訪問対象者との折衝に併せて生活実態の把握を行っており、その訪問実績等から在宅状況を把握したデータを基に、夜間を含めた訪問催告を実施し、その効果を検証してまいります。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>夜間及び平日訪問催告を8月及び9月に実施しましたが、休日訪問催告における折衝率と差があまりありませんでした。</p> <p>今後も在宅状況に関するデータ等を基に、訪問方法を検討しながら効果を検証してまいります。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>納税推進員による電話催告や訪問の結果などの情報を基に滞納者の在宅状況を把握しようとしていることは評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。在宅状況を正確に把握することは困難であるが、本人に直接催告することが効果的なため、今後も在宅情報に関するデータの精度向上を図られたい。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>②推進員の役割および事務委託の可能性の検討</p> <p>納税推進員の電話による納税の催告や口座振替の推進は民間事業者においても対応可能であり、どちらが効率的に実施できるか比較検討すべきである。</p>	<p>納税推進員の業務内容、業務効率等について改めて検証するとともに、民間委託の可能性について検討してまいります。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>納税推進員の人員及び担当業務等については、電話催告が日中の限られた時間のみとなることから、効率的に滞納整理を実施していくために、民間事業者から業務内容の説明を受けるなどしており、コールセンターへの電話催告業務委託と併せて平成 23 年度(予定)実施に向け、業務内容や体制の見直しの検討を進めております。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>納税推進員の電話催告や口座振替の推進については、平成 23 年度から導入が予定されているコールセンターで対応し、納税推進員は滞納者への働きかけに専念することとする予定である。納税推進員の役割を限定することで、これまで以上に訪問等に注力が可能となり、収納率の向上に効果があると考えられ評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も、収納率の向上に向け、職員との連携強化や納税推進員の能力向上を図られたい。また、コールセンターの開設にあたっては、個人情報の保護に</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			万全を期されたい。
<p>③短期保険者証の取扱いについて</p> <p>短期被保険者証は、未納がある場合に更新期日を通例定める期日より前の期日を定めて交付しており、短期被保険者証交付要領においては納付相談等がされている場合を除いては保険証更新時の呼出相談において直接交付することとされているが、呼出相談に応じない場合にも短期被保険者証を郵送しており、原則に従い納付相談を実施した上で直接交付による更新を行うべきである。</p>	<p>納付相談に応じなかった被保険者への短期被保険者証の交付にあたっては、折衝機会の確保に努め、事後指導等を行うことにより、短期被保険者証制度を適正に運用するよう努めてまいります。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>納付相談に応じなかった被保険者に対しては、短期被保険者証の交付を行なった後も、職員及び納税推進員による電話及び訪問催告等を実施することにより、折衝機会の確保を図りながら納税相談・納税指導を行っております。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>短期被保険者証の発行について、平成 21 年は短期被保険者証の更新及び新規交付予定者全員に通知を発送することとし、通知することなく、短期証を交付することはなくなった。また、通知の文面には、窓口への来訪により短期被保険者証を交付できる旨を記載し、来訪を促している。</p> <p>これらの取り組みは、窓口への来訪を増やし、納付につなげようとする取り組みとして評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり一定の措置がな</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>されている。しかし、窓口に来ない者については、短期被保険者証の有効期間満了から2週間後に新たな短期被保険者証を交付することとしているものの、納付相談なく交付している状況である。保険証は市民の生活に密接に係るものであり、交付しないとすることは困難であると考えられるが、今後も相談に来訪するような仕組みを構築し、相談実施後に交付するようされたい。</p>
<p>④動産差押実施の検討</p> <p>国民健康保険税の滞納者についても、差押え可能な動産を所有している場合は、動産の差押えを実施すべきである。</p>	<p>動産の差押えにあたっては、個々の生活実態等を考慮しながら実施してまいります。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>差押可能な動産を所有している場合は差押を実施することとし、平成 21 年 2 月に動産の差押を実施しました。今後とも実施してまいります。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>動産差押実施の検討について、納税課において実施する場合に併せて実施するようにしており、動産差押えに向けた取り組みとして評価できる。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり一定の措置がなされている。しかし、国保年金課として独自に実施していない。換価のノウハウ等もあり、動産差押えについては納税課が実施する方が良いとの考えもあるが、今後は、国保年金課として独自に実施できるようされたい。</p>
<p>⑤執行停止の実施状況について</p> <p>収納の可能性が無いまたは著しく低い事案について、滞納処分の執行停止を行う事案数の増加を検討すべきである。</p>	<p>地方税法に規定される執行停止の趣旨に基づき、個々の生活実態等も考慮しながら実施してまいります。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>執行停止につきましては、収入状況等の生活実態を把握しながら、地方税法の規定に基づき実施しております。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>平成 21 年 11 月から 12 月にかけて集中的に執行停止に向けた調査等を行う期間を試行で設けた結果、執行停止を行う事案数が増加する見込みであり、また、今後も調査を行い、一律に執行停止を実施する予定であり、執行停止数の増加に向け取り組みが進め</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>られていることは評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。執行停止事案数の増加自体が目的ではないため、今後は、執行停止の事案数が増加し、事案管理の負担が減少した効果が発揮できるようにされたい。</p>
<p>(4) あるべき姿からみた課題</p> <p>①滞納債権回収に対する組織的対応の強化</p> <p>滞納債権管理に関し組織的な対応を進めていくためには、管理上適正な組織形態である必要があり、そのためには係内にグループを設定し、各グループのリーダーが各担当者の通常の事案処理状況の管理を行うことが望ましい。</p>	<p>職員 1 人当たりの滞納件数を多く抱える状況の中では、進捗管理を的確に行い、係全体として総合的に業務を効率的に推進していくことが必要であり、グループ制の導入について検討してまいります。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>人員配置の課題等があることからグループ制を行わず、これまで係長が担当していた地区を係員に配分し、係長にグループリーダーとしての役割を担わせ、管理体制の強化を図りました。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>滞納債権回収に対する組織的対応については、原則として係長は担当する地区をもたず、係員の業務の進捗を管理し、必要な指導、助言を行う役割を担うこととしており、業務体制を強化する取り組みとして評価できる。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり一定の措置がなされている。今後は、係長が適切に進行管理を実施しているか、課長や課長補佐が確認、指導するようされたい。</p>
<p>②事務処理の効率化</p> <p>(ア) マニュアル等の整備</p> <p>事務処理をできる限り効率化しつつ、担当者の専門性を一定以上のものとするためには、徹底すべき事務処理方針や最低限行うべき事務処理について一定の標準的な処理方法を定め、事務処理基準やマニュアル等として明文化することが必要である。</p>	<p>短期被保険者証交付要領など個々の業務の取り扱いについては作成しているが、さらに滞納整理業務を統一的・総合的に推進していくために、マニュアルを作成してまいります。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>滞納整理事務の基本となる滞納整理方針の作成を進めるほか、滞納整理に関する業務のマニュアルについて、先進都市の事例を参考にすのほか、納税課のマニュアルとも整合を図りながら平成 21 年度内の作成を目指しております。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>マニュアル等の整備については、事務の処理方法などが担当者や係によってばらばらに管理されていたものを統一したマニュアルとして平成 21 年度中に整備する予定であり、事務処理の統一につながる取り組みとして評価できる。</p> <p>滞納整理に関するマニュアルについては、生活保護受給者に対</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>するマニュアルを作成している段階である。最も検討しやすい部分からマニュアルを整備しており、基準の統一に向け前進していると評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされていると考えられる。しかし、滞納整理に関するマニュアルの整備について、その歩みは遅いと言わざるを得ない。生活保護受給者以外の滞納者に対するマニュアルが未整備な状況では、処理の統一が図れないため、先行して作成している自治体の例も参考にしながら、早急に作成すべきである。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>(イ) 債権の状況に応じた事務処理による回収の効率化</p> <p>滞納債権の事務処理を効率的かつ効果的に実施するためには、個々の滞納債権の状況に応じて適切・迅速に行わなければならない、滞納発生の原因や、滞納期間、整理進展状況等によって、滞納債権の分類を行うことが必要である。</p>	<p>現在、滞納年度や滞納額による分類を行っているが、より効率的な滞納整理を行っていくための債権分類の方法等について検討してまいります。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>滞納額や滞納年度のほか、所得段階別、地区別などの債権分類を行っております。</p> <p>(国保年金課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>債権の状況に応じた事務処理による回収率の効率化については、短期被保険者証の交付者を対象に、①分割納付を実施している者、②相談等はあるが納付状況が不安定な者、③相談等がなく納付を行わない者に区分し、特に③の区分に該当する者について、生活状況等を把握するなど、債務者に関するデータを収集し、滞納債権の分類に活用しており、その取り組みは評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。しかし、滞納者の一部についての分類であるため、今後も、個人ではなく世帯への課税</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>であるといった国民健康保険税の特徴を踏まえ、事務処理に貢献するよう債権の分類を進められたい。</p>
<p>(3) 現状の事務における問題点 ① 滞納債権の管理を行うために必要な情報の管理について</p> <p>時効の完成の恐れがある滞納債権に関する情報や滞納債権の全体的な状況を把握するための情報は、債権管理を行うために最低限必要な情報であるが、その情報が把握されていない。</p>	<p>債権管理のために必要な情報を一元的に把握するため、システムの改修について費用対効果を含めて検討してまいります。 (児童福祉課)</p>	<p>既存の滞納管理システムの抽出機能を利用し、債権管理を行っております。</p> <p>なお、より業務の軽減と更に効率的な債権管理を行うため、システムの改善について、組織横断的なシステムワーキンググループで検討を行い改善事項の抽出を実施しました。今後も費用対効果を含めて関係課と協議・検討を続けてまいります。 (児童福祉課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>滞納債権の管理を行うために必要な情報の管理について、債権の回収困難性をもとに、①園児が在園、②園児が在園していない、③時効が完成するものに分類し、特に、時効完成を迎える債権については、滞納総額、最新の納付実績、催告の状況等の情報を一覧表にまとめ管理している。この取り組みにより、債権管理を行うための情報整理が進んでおり評価できる。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も、効果的に債権管理を行うために必要な情報を検証し、情報の整理を進められたい。</p>
<p>② 訪問催告の実施体制の整備</p> <p>職員数の不足をもって訪問催告が十分に実施できない理由とするのではなく、限られた人員の中でどのような工夫をすれば訪問催告の実施が可能となるかを検討し、訪問催告の実施体制を整備し実行することが必要である。</p>	<p>年間スケジュールを基に、計画的に訪問催告を行うとともに、平成 20 年度から実施体制を保健福祉部内の職員に拡大し、組織的に実施してまいります。</p> <p>(児童福祉課)</p>	<p>訪問催告の実施体制を保健福祉部内職員に拡大し、本年 11 月に訪問催告を実施しました。</p> <p>(児童福祉課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>訪問催告の実施体制の整備について、保育所訪問催告の実施園数を増加している。また、休日の訪問催告について、保健福祉部内の管理職が同行する体制を確立し、部として取り組んでいる。また、平成 21 年度から金融機関 OB を保育料滞納整理専門員として採用し、専門知識を活用している。これらの取り組みは実施体制の整備として評価できる。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後は、限られた訪問催告の機会を効果的、効率的に活用し、体制を整えた効果がでるようされたい。</p>
<p>③ 保育所との連携について</p> <p>保育所訪問催告に際して公立保育所の園長は同席している。これと同様の連携を私立保育所でも図ることが必要である。</p>	<p>私立保育所を訪問しての納付相談の際には、園長の同席を協力要請してまいります。</p> <p>(児童福祉課)</p>	<p>本年 10 月から、園長の同席の下で、私立保育所訪問催告を実施しております。</p> <p>(児童福祉課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>保育所との連携について、保育所訪問催告の実施時に、私立の保育所の園長が同席する体制となっており、公立保育所と同様の連携が図られており、評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も協力体制を継続されたい。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>④ 納税課への滞納処分の引継ぎ基準の明確化について</p> <p>早急に滞納処分の引継ぎ基準を策定するとともに、滞納処分に向け児童福祉課において実施すべき事項を明確にする必要がある。</p>	<p>滞納処分の引継ぎ基準について、策定してまいります。 (児童福祉課)</p>	<p>滞納処分の引継ぎ基準について、平成 20 年度にワーキンググループにおいて協議を重ね素案を作成しました。現在、当該素案について関係課間で調整をしているところです。 (児童福祉課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>滞納処分の納税課への引き継ぎ基準については、平成 20 年度から、基準の策定に向け納税課、国保年金課、児童福祉課の 3 課による協議が進められており評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>現状は、平成 22 年度からの施行に向け、引き継ぎ基準や引き継ぎに向け実施すべき事項についての案を作成している段階であり、基準が定まっておらず、対応が遅いと言わざるをえない。平成 21 年度中には全庁に公表する予定とのことであるが、年度内の公表が遅れることのないよう策定すべきである。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>⑤ 分割納付について</p> <p>分割納付について認定基準や納付誓約書の取得に関する規程や要綱を策定することで、対応方法の明確化、統一化を図り、公平性を確保することが必要である。</p>	<p>分割納付の基準について、策定してまいります。 (児童福祉課)</p>	<p>分割納付の基準について、現在策定中です。 (児童福祉課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>分割納付の基準については、保育料滞納整理事務取扱の中で分割納付管理の項目を設け、分割納付の基準、管理方法を定めている。これにより、分割納付への対応の明確化、統一化が図られる方向にあり評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。分割納付が例外的なものであることに鑑み、基準を適切に運用されたい。</p>
<p>(4) あるべき姿からみた課題</p> <p>① 滞納事案の性質に応じた対応について</p> <p>滞納事案の性質に応じた対応をとるためには、滞納事案を滞納</p>	<p>滞納事案については、滞納事由ごとに分類を行い、その滞納事由</p>	<p>事務処理を行う際、滞納額や滞納期間又は滞納者の児童の在園</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>滞納事案の性質に応じた対応</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
理由や納付の可能性といった滞納事案の状況に応じて分類することが必要である。	に応じた事務処理を進め、滞納事案の解消に努めてまいります。 (児童福祉課)	の有無など、滞納事案の性質に応じ分類し、催告を行いました。 (児童福祉課)	について、保育料滞納整理事務取扱基準で、在園状況、滞納金額で分類した上で、納付状況を基に対応方法を定めている。また、それぞれの対応については、フローチャートに整理されており、金額及び納付状況等による対応の明確化として評価できる。 (現時点での措置状況について) 上記のとおり、一定の措置がなされていると考えられる。今後、現在の分類の効果を検証し、より適切な対応が可能となるよう、債権の分類を検討されたい。
② マニュアルの整備について (ア) 公平性の確保 滞納事案を分類しグループ化した区分ごとに、事案への対応方法のうち滞納者の個別情報への	滞納状況に応じた統一的な処理方法等や標準的な処理スケジュールを定めたマニュアルを平	滞納状況に応じた統一的な処理方法等や標準的な処理スケジュールを定めたマニュアル「保育	(措置の方向性について) マニュアルの整備について、保育料滞納整理事務取扱基準を策定

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>対応以外の基本的な部分について、統一的行うべき事項やその処理方法、標準的な処理スケジュールなどを定め文書化し、マニュアルとして整備することが必要である。</p>	<p>成 2 0 年度内に整備してまいります。 (児童福祉課)</p>	<p>料滞納整理事務取扱基準」を平成 21 年 3 月に策定いたしました。 (児童福祉課)</p>	<p>し、標準的な処理方法等について定めており、標準的な進め方等を職員間で共有し、担当者間の取扱の差異を防ぐ取り組みとして評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について) 上記のとおり、一定の措置がなされている。今後は、マニュアルの内容を適時に見直し、職員間で共有できるようされたい。</p>
<p>(イ) 効率性の確保 滞納事案への対応は、滞納の累積による回収の困難化や時効の完成による回収不能化を防ぐため、迅速かつ効率的に行うことが求められ、マニュアルの整備が必要である。</p>	<p>滞納状況に応じた統一的な処理方法等や標準的な処理スケジュールを定めたマニュアルを平成 2 0 年度内に整備してまいります。 (児童福祉課)</p>	<p>滞納状況に応じた統一的な処理方法等や標準的な処理スケジュールを定めたマニュアル「保育料滞納整理事務取扱基準」を平成 21 年 3 月に策定いたしました。 (児童福祉課)</p>	<p>(措置の方向性について) マニュアルの整備について、保育料滞納整理事務取扱基準を策定し、標準的な処理方法等について定めている。標準的な進め方等を職員間で共有し、事務処理を効率化する取り組みとして評価できる。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後は、マニュアルの内容を適時に見直し、職員間で共有できるようされたい。</p>
<p>③ 事務の進行管理について</p> <p>的確な事務の進行管理を行うため PDCA サイクルを事務に組み込むことが有効である。また目標設定では、目標を具体的に定めることが必要である。</p>	<p>引続き、各年度において具体的な目標を設定し、その目標を達成するために、定期的に進行管理を行い、PDCAサイクルを確立してまいります。</p> <p>(児童福祉課)</p>	<p>各年度において具体的な目標を設定し、その目標を達成するために、市の行政評価を活用し、進行管理を行っております。</p> <p>(児童福祉課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>事務の進行管理については、市の行政評価制度を活用し、目標設定、達成状況の評価を行っており、進行管理に向けた取り組みとして評価できる。また、庁議への報告時、月末時点での状況を課内で共有し、目標の達成状況を確認し、必要に応じ課長による指示が行われており、進行管理として評価できる。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされていると考えられる。今後も、目標の進行管理を行うとともに、職員に担当を割り当てない現在の方法を検証し、職員に担当を割り当てるなどの方法と比較し、より効果的な事務執行が可能となる体制を検討されたい。</p>
<p>④ 職員の創意工夫の発揮</p> <p>事務の移管により、自らの事業の財源を自ら確保することになったことを、職員のモチベーションに結ぶつけるべきである。PDCAサイクルの確立はモチベーションの向上にも資するものである。</p>	<p>引続き、各年度において具体的な目標を設定し、その目標を達成するために、定期的に進行管理を行い、PDCAサイクルを確立してまいります。</p> <p>(児童福祉課)</p>	<p>PDCAサイクルを確立するため、市の行政評価により、各年度において具体的な目標を設定し、その目標を達成するために、達成状況を常時職員間で共有することで、職員のモチベーションが上がるよう取り組んでおります。</p> <p>(児童福祉課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>職員の創意工夫の発揮については、庁議において報告される収納率等の実情を課内で共有し、その都度、実績を確認するとともに情報交換を行っており、職員のモチベーションの向上、積極的な創意工夫に役立つ取り組みとして評価できる。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされていると考えられる。今後も、課内や係内のミーティング等で積極的に目標の達成状況や効果のある方法等の情報交換により認識や情報を共有することで、職員の創意工夫を促すようされたい。</p>
<p>⑤ 滞納を予防する仕組みづくりについて</p> <p>保護者意識の向上のための取り組みとしては、保育に要する費用や保育料の収納状況を保護者に示す方法が効率的と考えられる。</p> <p>また、滞納している保護者が次年度も継続して保育を必要とする場合には、保証人の設定を求めることも検討すべきである。</p>	<p>市のホームページに掲載するほか、保護者に通知書を送付する際に、保育に要する費用や保育料の収納状況を周知してまいります。</p> <p>また、保証人の設定については、その実効性について、検討してまいります。</p> <p>(児童福祉課)</p>	<p>保護者意識向上のため、通知書等を送付する際に、保育に要する費用の仕組みや、納付を啓発する文書を添付するなど、保護者の意識啓発に努めました。</p> <p>なお、滞納を予防する仕組みづくりについて一層強化するため、保育に要する費用の仕組み等を市のホームページへ掲載</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>滞納を予防する仕組みづくりについて、保育に要する費用の仕組み等を保護者をはじめ広くPRしており、保育料の納付の必要性を高める取り組みとして評価できる。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
		<p>し、広く保護者の納付に対する意識作りをしてまいります。</p> <p>また、保証人の設定については、その設定が継続保育の実施基準に適用できないことから、実効性について検討した結果、求めないことといたしました。</p> <p>(児童福祉課)</p>	<p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後は、保育料の納付確保に向けた取り組みなど、市の取り組みをPRすることを検討されたい。</p>
<p>(3) 現状の事務における問題点</p> <p>①法的措置の対象者の選定</p> <p>18 年度における滞納者数 387 名に比較して、法的措置者数が 13 名と非常に少ない。</p> <p>市営住宅使用料滞納者の法的措置対象者の選定について、法的措置の対象としない要件を明確にしたうえで、法的措置の対象としなかった理由を文書として記録すべきである。</p>	<p>全滞納者の納付・交渉記録を含むデータとその一覧において、措置対象者の指定及び措置者決定に至る理由を、より明確に記録してまいります。</p> <p>(建築住宅課)</p>	<p>滞納上位者（50 万円以上）で、法的措置済者や支払い継続者等を除く法的措置対象者について、指定や除外者の理由について 6 月の対象者の選定からより明確に記録しております。</p> <p>(建築住宅課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>法的措置の対象者の選定について、滞納額が 50 万円以上の滞納者のうち、生活保護受給者や使用料を納付している者等を除いた者を法的措置対象者とし、これまでの状況を整理したリストを作成している。これは法的措置の対象者の選定基準を明確にするものであり評価できる。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>また、このリストを基に法的措置者を決定する際に、対象者ごとの今後の対応を検討していることは評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされていると考えられる。しかし、リストでは法的措置の対象としなかった理由が明確に示されていないため、理由も併せて記録されたい。</p>
<p>(4) あるべき姿からみた課題</p> <p>①収納率の向上について</p> <p>(ア) 法的措置の実施体制の整備について</p> <p>法的措置の実施が不足している原因としては、実施の体制が整備されていないことが考えられる。限られた人員の中でどうすれば法</p>	<p>平成 20 年 4 月 1 日より、市営住宅維持管理業務が指定管理者制度に移行することに伴い、業務体制の変動と併せて法的措置の</p>	<p>法的措置の対象者について、支払い状況や生活状態を調査しながら、法的措置を実施しており、法的措置の迅速な実施体制につ</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>法的措置の実施体制については、指摘当時と変わらない状況で、整備が進んでいないため、</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>的措置の実施が可能となるのか検討し、実施体制を整備することが必要である。</p>	<p>実施体制について検討してまいります。 (建築住宅課)</p>	<p>いても検討継続としております。 (建築住宅課)</p>	<p>整備を進めることが必要である。</p> <p>(現時点での措置状況について) 課長補佐の異動などにより専門性を高める取り組みを行っているが、その他具体的な検討には至っていない。</p> <p>平成 23 年度以降の次期指定管理者の選定では、収納事務の一部を指定管理者に委ねることで、段階的に実施体制の強化を図っていくことを検討すべきである。</p> <p>今後は、事務担当職員の減少も予想されるため、法的措置等の収納事務に支障が生じないように実施体制を整備すべきである。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>(イ) 収納体制の整備</p> <p>収納事務については、専任の職員を配置すべきである。</p>	<p>平成 18 年度より、収納率向上五カ年計画を策定し、これに基づく年度計画により収納率の向上を目指しているところであり、P D C A サイクルの検証と、収納他部門との連携をもとに検討してまいります。</p> <p>(建築住宅課)</p>	<p>収納他部門との連携による専従班(専任職員)の新設について、今後も検討を継続するとともに、収納業務のうち退去者にかかる滞納家賃回収業務の民間委託等については、平成 21 年度中の実施に向け取り組んでおります。</p> <p>(建築住宅課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>収納体制の整備については、年々、課の事務担当の人数が減少する中、専任の職員を確保できていない状況であり、改善が進んでおらず、体制整備が必要である。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>退去者にかかる滞納家賃の回収について、電話及び文書による催告の実施、訪問はしないとの内容で、民間事業者を活用する方向で法令等の整備を進め、整備後公募する予定とのことである。民間の力を活用し、より専門的な部分に力を注力できるようにするためにも、今後も民間の力を活用することで、収納体制を強化できるものがないか検討すべきである。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>< 共通事項 ></p> <p>① 庁議での報告制度の創設</p> <p>全庁的に収納率向上に取り組むためにも、収納率の推移など、収納状況の把握に必要な情報を定期的に庁議の場に報告する制度を設けるべきである。各部、各課が庁議に収納率の推移等を報告することで、収納事務を担当する各課においても、収納率向上に向けた取り組みや向上に滞納債権回収の取り組みの重要性について、再認識することができる。</p> <p>また、収納率の改善状況や財源確保に向けた取り組み状況について、市幹部が情報を把握し共有すべきことは当然であって、仮に各課の取り組みが不十分であれば、庁議の場で対応方法を検討し、改善策を各課に迅速に指示す</p>	<p>全庁的に収納率向上に取り組む体制を強化する一環として、各課の収納率の状況等について、平成 20 年 4 月から定期的に庁議で報告をしてまいります。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>市税、国民健康保険税、保育料及び市営住宅使用料の収納状況について、平成 20 年 4 月から定期的に庁議の場で報告しております。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>庁議での報告制度の創設については、毎年偶数月に行われる庁議の場において、全庁的な収納の状況について報告され、市幹部の情報共有が進んでおり評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後は、報告方法の改善等により、庁議メンバーの関心を更に高めるようにされたい。</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
べきである。			
<p>② 目標管理制度の導入</p> <p>収納率改善に向けた取り組みを戦略的に進めるためにも目標管理制度を導入すべきである。例えば、歳入科目や税目ごとに、3年後の収納率の目標値を掲げ、その達成に向け収納事務に取り組むとともに、毎年度達成状況を評価し、更なる改善に結びつけるといった方法が考えられる。目標管理制度の導入は、マネジメントサイクルを活用した収納事務の実施である。マネジメントサイクルの活用は、滞納者の状況把握を行い、滞納者の状況に応じた戦略的、計画的な徴収事務の実施や事務の改善に有効である。</p> <p>また、目標管理制度は収納を担当する職員のモチベーション向</p>	<p>現在、市税については単年度の目標設定による収納事務を行っておりますが、今後は税外も含め中長期の目標設定及びマネジメントサイクルを活用した収納事務について検討してまいります。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>市税については、単年度の目標設定のほか、行政評価及び市総合計画に掲げる施策の指標として複数年及び平成 26 年度末の目標値を設定しました。国民健康保険税、保育料、市営住宅使用料についても、単年度の目標のほか行政評価における指標として複数年の目標値を設定しております。また、マネジメントサイクルについては、行政評価を活用した仕組みについて検討しております。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>目標管理制度の導入については、副市長をトップとする市税等収納率向上対策推進本部を設置し、収納に関する目標設定を行っている。これは、幹部層の関与による目標管理に取り組みされているものであり評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされていると考えられる。しかし、目標の達成に向け効果的、効率的に実施しているかについては、市税等収納率向上対策推進本部で十分に管理することはできていないため、マネジメントサイクルが十分に活用されていると</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>上にも役立てることができる。なお、目標の達成状況は、先にふれた庁議への報告事項の一つとすべきである。</p>			<p>は言えない状況である。各担当課の課長の活用を進めるなどして、マネジメントサイクルを活用すべきである。</p>
<p>③ 幹部職員による訪問催告等の実施</p> <p>市長をはじめ幹部職員自らが訪問催告を行うなど率先して垂範することで、徴収を担当する職員の意識改革を促し、職員の積極的な対応に結びつけるべきである。</p> <p>また、幹部職員が自ら収納にあたることで、収納率改善に向けて積極的に取り組む市の姿勢を市民に知らせる効果もあり、市民の納税意識向上につながることを期待される。</p>	<p>現在、市税については全庁的取り組みの推進及び市民に対し歳入確保の取り組み姿勢を周知するため幹部職員及び部内職員による訪問催告を実施しておりますが、今後は税外も含め幹部職員等による訪問催告を実施してまいります。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>市税については、平成 19 年度から 5 月、10 月及び 11 月に財政部長をはじめとする部長級職員が先頭に立ち、休日の訪問催促を実施しておりますし、保育料についても、保健福祉部内の管理職職員による休日の訪問催告を 11 月に実施いたしました。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>幹部職員による訪問催告等の実施については、市税について、各部の部長をはじめとする管理職が、年 3 回合計で延べ 60 人程度休日の訪問催告を実施し、保育料について、年 1 回保健福祉部内の管理職が休日訪問催告を実施しており、幹部職員の率先した取り組みとして評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も継続して取り</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>組むとともに、なるべく多くの管理職が参加できるよう、実施体制を検討されたい。</p>
<p>④ 困難事案に対する専従班の設置</p> <p>盛岡市では平成 18 年度から収納率が改善していることから、収納事務を各課が担当することは成果を挙げているものと考えられるが、その一方で、回収困難な事案については、その対応が遅れがちになるなど、弊害も生じている。平成 18 年度に行った見直しの狙いを維持しつつ、その弊害に対応するため、収納事務は各課が担当する一方で、滞納処分に該当するような困難事案については、これらの事案を専門的に取り扱う専従班を設置し、専門性の発揮と迅速な対応が可能な体制を構</p>	<p>困難事案の対応策として、各課の収納事務担当の配置及び専門性の向上について検討するとともに、専従班の設置の必要性について検討してまいります。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>収納事務担当者の配置については、各課の事務処理体制及び人員配置を勘案しながら引き続き検討を進めることとし、専門性の向上については、納税課では任用している非常勤職員を活用した研修、市町村アカデミーや日本経営協会等外部の専門研修への派遣を実施しておりますが、税外歳入担当課においても、同様の研修が可能かどうか検討中です。所管課が税外歳入の徴収を担当する現行体制の下で、保育所保育料等の収納状況が改善されてきていること、交付要求や差押等滞納処</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>滞納処分にまで至る事案（以下、「困難事案」という）に対する専従班の設置については、現時点では専従班の設置は予定されていない。平成 18 年度から実施している所管課による税外歳入の徴収体制により、所管課が専門性の向上に向け取り組んでおり、また、滞納処分については納税課が引き継ぎ実施することから専従班を直ちに設置しないことも理解できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>築すべきである。なお、専従班の職員については、専門性が求められるため、通常の人事ローテーションの範囲外とすることや市外部からの登用、人事評価制度における配慮が必要である。</p>		<p>分は引き続き納税課が所管していることなどから、今後も現行体制を継続することとしますが、専従班の設置の必要性については、滞納処分の引継方法等と併せて関係課連絡会議の場で引き続き検討を行ってまいります。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>今後は、現行体制での徴収について、その効果や弊害を評価したうえで、専従班の設置も含めた困難事案への早急な対応が可能となる体制の構築を検討すべきである。なお、専従班を設置する場合であっても、各所管課において、徴収に向けた取り組みを十分に実施することが求められる。</p>
<p>⑤ 組織間の連携</p> <p>盛岡市においては、各歳入科目の収納事務は事業を担当する課がそれぞれ担当しており、また、市税においても課税を担当する課と収納を担当する課は異なっている。そのため、課をまたいだ情報交換はあまり行われていない。そこで、各課をまたいだ形で、課税及び納税に関する情報交換の場を、例えば3ヶ月に1回程度の頻度で設け</p>	<p>滞納の防止のためには、滞納者への早期取り組みを実施しておりますが、守秘義務の遵守を基本とした上で、組織間の連携強化について努めてまいります。</p> <p>(市民税課・資産税課・納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>平成20年12月に関係課による連絡会議を設置し、定期的な情報交換会の開催、守秘義務に配慮した情報交換会のあり方、事例研究や研修の実施等について検討しております。</p> <p>(市民税課・資産税課・納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>関係課において、連絡協議会を設置し、匿名での事例研究を実施するなど、組織間で成功事例や対応方法等についての情報共有、意見交換が進められ、市の収納に関する専門性の向上に向け取り組まれていることは評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>ることで、早期に収納に取り組むことが可能になる。納税課, 国保年金課, 児童福祉課, 建築住宅課のそれぞれの間においても守秘義務を遵守した上で情報交換の場を設けることは各課の効果的な対応が可能になる。</p>			<p>上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も、守秘義務に抵触しない可能な範囲で連携を続けるとともに、納税課のノウハウや非常勤職員を活用した研修を実施することで、市全体の専門性の向上を図られたい。</p>
<p>⑥ 債権の名寄せ</p> <p>滞納が発生する納税者は、特定の歳入科目や税目だけを滞納するのではなく、他の科目もあわせて滞納していることが多い。そこで、滞納者については、各歳入科目の債権残高の名寄せを行ったうえで、債権管理を進めるべきである。また、先にふれた組織間の情報交換においても債権残高を名寄せした資料を元に情報交換や今後の対応方策を検討すべきである。</p>	<p>債権の名寄せを含む情報交換や組織間の連携につきましては、守秘義務の遵守を基本とした上で検討してまいります。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>平成 20 年 12 月に関係課による連絡会議を設置し検討しておりますが、完全な名寄せは守秘義務の関係から難しいと思われ、それに代わる方法等について引き続き検討しております。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>債権の名寄せについては、関係課による会議を通じ、可能な範囲での実施に向け、法律等との関係を整理しているところであり、取組は評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされていると考えられる。守秘義務の関係で完全な名寄せは困難であると考えられるが、今後も守</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			秘義務に反しない限度で関係課での情報共有を進めるなど取り組まれない。
<p>⑦ コールセンターの導入</p> <p>債権の滞納を防ぐには、滞納が生じた初期の段階でいかに対応するかが重要である。民間企業の債権回収では、期日から 10 日程度を経過したものは回収率が大幅に低下する傾向がある。したがって、市税や保育料等の滞納を防ぐためには、期日経過後より早い段階で回収に向けた取り組みを開始することが重要である。初期段階の対応を充実させるためには、コールセンターの設置が効果的である。コールセンターを設置し、まず初期段階の対応として、納付期日を経過した債務者に対して、「期日経過のお知らせ」を</p>	<p>コールセンターについては、初期滞納者への電話による納税勧奨が効果的であることは認識しておりますので、まずは、すでに行っている自治体の費用対効果の検証を行ってまいります。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>他の自治体の事例からは、費用対効果の面でも十分な成果が期待できると思われるので、導入に向けて引き続き検討を行ってまいります。</p> <p>また、国民健康保険税に関しては、国保年金課における納税推進員制度の見直しも併せて実施することとしております。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>コールセンターの導入については、電話催告の民間業者への委託を、納税課、国保年金課の 2 課で実施する催告について、平成 23 年度からの開設に向けた準備が進められている。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされている。コールセンターの開設に向け、催告後の経過の把握等を効果的に実施する方策を検討するとともに、個人情報の保護に万全を期されたい</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>一律に行う。さらに、滞納が生じた債務者に対しては、納付の意思を確認し、またその意思の低下を防ぐために、あまり期間をおかず催告を継続することが重要である。コールセンターから定期的に催告を行うことで、債務者の納付の意思の低下を防ぐことができる。</p>			
<p>⑧ 滞納処分に関する基準の設定と基準の統一</p> <p>差押えを実行する際の基準が明確に定められていないため、数回の催告にも応じないなど、納税交渉が進んでいないにもかかわらず、滞納処分が実行されないケースが多い。滞納処分は、納税者の財産を自ら換価し、滞納債権に充当するもので強力な権限のもと実施される。また、滞納処分は</p>	<p>滞納処分に関する基準の設定については、公平性を保つため各歳入科目間の整合性を図りながら検討してまいります。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>平成 20 年 12 月に関係課による連絡会議を設置し、各歳入科目の特性を考慮するとともに、歳入間における整合性を図りながら、処分依頼課と処分担当課との役割分担等について引き続き検討を行っております。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>滞納処分に関する基準の設定については、納税課作成の滞納整理マニュアルを参考に、国保年金課及び児童福祉課で滞納整理に関する基準を作成している。納税課のマニュアルに準拠しているため、基本的な部分については、統一が図られており、基準の統一</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>滞納者にとっても大きな影響を与えるものである。そのため、滞納の状況や財産の状況が類似する滞納者について、一方で滞納処分が実行され、また一方では滞納処分が実行されないとなると著しく公平性を欠くことになる。</p> <p>したがって、差押え等の滞納処分については、明確に基準を定めた上で、その基準に従い滞納処分を実行すべきである。</p> <p>また、滞納処分を実行することで滞納者の生活を著しく窮迫の状況に追い込む危険がある場合には、滞納処分を見送ることになるが、その場合には、滞納処分を見送った理由を明確にし、文書として保存すべきである。</p>			<p>に向けた取り組みとして評価できる。</p> <p>また、滞納処分の納税課への引き継ぎ基準については、平成 20 年度から、基準の策定に向けた納税課、国保年金課、児童福祉課の 3 課による協議が進められており基準の策定に向けた取組として評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>滞納処分の基準の統一については一定の措置がなされている。しかし、引き継ぎ基準については、平成 22 年度からの施行に向け、引き継ぎ基準や引き継ぎに向け実施すべき事項についての案を作成している段階である。平成 21 年度中には全庁に公表する予定とのことであるが、年度内の公表が遅れることのないよう策定</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>すべきである。</p> <p>また、滞納処分を見送る場合には、その理由を記録に残すようにすべきである。</p>
<p>⑨ 収納状況に関する説明責任</p> <p>現在、市の収納状況に関する市民への説明は、年1回程度、広報誌を通しての公表にとどまっている。市が収納状況について市民に説明することは、市の説明責任の観点からも重要性は高い。また、市が収納に関する説明責任を果たすことは、市民の納税意識向上のためにも有効である。そこで現在の広報による説明に加え、市長の定例記者会見の場で収納に関する事項についても積極的に取り上げるなど、幹部職員自らが説明責任を果たすべきである。</p>	<p>市税等の収納状況などに関しては、平成 20 年 5 月からホームページに掲載するなど多くの機会を捉え市民への説明の場を設定するよう努めてまいります。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課・職員課)</p>	<p>市税の毎月の収納状況については、平成 20 年 5 月から市のホームページに掲載しております。また、21 年度は収納率向上のための取組内容についても、ホームページに掲載するとともに市政記者クラブに対しても情報提供をしております。</p> <p>収納状況の決算見込については、22 年から 7 月の市長の定例記者会見の場で発表してまいります。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>収納状況に関する説明責任については、ホームページに状況を掲載するとともに、実際の取り組み内容についても掲載しており、説明責任を果たすべく取り組んでいることは評価できる。また、収納状況についての決算見込みについて、平成 22 年 7 月の市長定例記者会見において発表予定であることは、市長自ら説明責任を果たそうとする取り組みであり評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			上記のとおり、一定の措置がなされている。今後も継続して説明責任を果たすべく取り組まれない。
<p>⑩職員の専門性向上と研修制度</p> <p>収納事務に携わるほとんどの部署で、債権分類、債権の年齢別管理（債権の発生日別管理）、債権の名寄せ（種類の違う債権の債務者ごとの集計）といった民間企業であれば当然行われている債権管理の基本が行われていなかった。また、収納事務に携わる職員の多くは、これら債権管理に関する基本的な知識を持ち合わせていなかった。このことは、これまで職員が民間企業が行っている債権管理の基礎を学ぶ機会が少なかったことに起因している。今後は民間企業の経営ノウハウ</p>	<p>優れた民間企業の経営ノウハウ等を学び、より効果的かつ効率的な行政運営の実現に生かしていくことは大変重要であると考えております。</p> <p>これまでも民間感覚を学ぶため、短期間の民間体験研修や企業経営者との交流セミナー等を実施してまいりましたが、これからも研修内容や方法を工夫しながら必要な知識の習得に努めてまいります。</p> <p>また、民間企業の経営ノウハウ等を学ぶ手法としては、民間企業への派遣のほか、専門家を講師に</p>	<p>納税課で任用している民間 OB の非常勤職員を活用した民間の債権管理方法等の研修、市町村アカデミー等の専門研修や日本経営協会主催の外部研修へ毎年度複数名派遣しておりますし、他部署職員を対象に非常勤職員を活用した研修を実施しました。今後につきましても民間団体が主催する企業向けの債権管理セミナーへの参加、民間外部講師を招聘しての研修等について必要に応じて実施してまいります。</p> <p>また、納税課では、専門性向上対策として、岩手県地方税特別滞</p>	<p>（措置の方向性について）</p> <p>納税課においては、非常勤職員や市町村アカデミー、岩手県地方税特別滞納整理機構等を活用し、職員の専門性向上に向け取り組まれており評価できる。また、他部署職員については、納税課の非常勤職員による研修や関係部署との意見交換により専門性の向上に向け取り組まれており評価できる。</p> <p>（現時点での措置状況について）</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされていると考えられる。今後</p>

平成 19 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>ウを学ぶための研修を導入すべきである。また、このような職員研修は、管理職と特にやる気のある若手職員を対象に行うことが効果的である。管理職職員はそういった民間企業の姿勢を肌身を持って学ぶ必要がある。また、若手職員は債権分類の方法など具体的な債権管理のノウハウを学ぶ必要がある。</p> <p>民間企業の経営ノウハウを学ぶためには、職員を民間企業に一定期間派遣することが効果的である。</p>	<p>招いてのセミナーの開催、専門的知識を有する民間企業経験者の任用等様々なものが考えられますが、費用や実効性、効率性を勘案しながら、その目的に応じてもっとも適切な手法により実施してまいります。</p> <p>なお、収納事務の担当課においても民間情報の収集に努めながら、債権管理のための研修について研究してまいります。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課・職員課)</p>	<p>納整理機構を研修の場として位置づけ、平成 18 年 10 月から職員を派遣し滞納整理技術の向上を図るとともに、習得した技術の周知還元を通して市全体の徴収技術のレベルアップに努めております。</p> <p>(納税課・国保年金課・児童福祉課・建築住宅課・職員課)</p>	<p>も、職員が習得した知識等を共有し、納税課全体の専門性の向上を図るとともに、他部署の職員についても納税課との積極的な意見交換等を行い、引き続き専門性の向上を図られたい。</p> <p>また、民間企業の債権管理ノウハウを学ぶために効果があると考えられる、職員の民間企業への派遣は行われていない。受け入れ先や庁内の研修との兼ね合いもあろうが、専門性の向上に非常に効果的であるため、企業への派遣を検討すべきである。</p>

2. 平成 20 年度の指摘事項に関する措置状況について

平成 20 年度の包括外部監査では、小中学校施設及び下水道施設に関する財産の管理を特定の事件（監査テーマ）として取り上げた。包括外部監査人の平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等と、これに対する盛岡市の措置計画及び措置状況は以下のとおりである。また、今回の包括外部監査において、盛岡市が示す措置の方向性と現時点での措置の進捗状況についての指摘事項の一覧は以下のとおりである。

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>2. 学校施設</p> <p>(7) 学校施設に関する監査の結果</p> <p>① 維持管理方針の決定</p> <p>学校施設のライフサイクルコストの削減、長寿命化に向けた基本方針として、維持管理方針の策定が必要である。現在行われている学校施設の維持管理は、計画的なものとはいえ、主に安全性の観点から不具合の箇所に対応するといった対症療法的な手法で行われている。今後、学校施設の老朽化が進むことを考えると、現在の対症療法的な手法から、ライフサイクルコストの削減や長寿命化も意図した予防保全的な手法に、考え方を転換する必要がある。そのためにも、新たに、ライフサイクルコストの削減や長寿命化の実施方針となる維持管理方針の策定が必要である。</p>	<p>全庁的な施設管理方針に基づくとともに、学校施設のライフサイクルコストの削減や長寿命化の実施方針となる維持管理方針の策定に向けて検討してまいります。</p> <p>(教育委員会総務課)</p>	<p>方針策定に向けて検討を行っておりますが、全庁的な施設管理方針との整合を図りながら、とり進めてまいります。</p> <p>(教育委員会総務課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>維持管理方針の決定について、平成 21 年 3 月に「学校施設等整備基本方針」を見直し、学校施設等の基本方針として、学校施設等のアセットマネジメントなどを考慮した維持保全を掲げ、平成 21 年度中に課としての維持管理方針を作成する予定である。また、現在の予算の中にはない、計画的な修繕を実施するための予算の必要性を認識している。これらのことから、アセットマネジメントの考え方を導入に向けた取り組みを進めようとしていることは評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>維持管理方針は、平成 21 年度中に課としての策定を予定している。また、全庁的な方針の決定に向け、包括外部監査での指摘を受け措置した経験に基づき、検討内容や取組状況についての情報を提供し、議論を積極的にサポートすることが必要である。</p>
<p>② 維持管理計画の策定</p> <p>維持管理方針の実現に向け、維持管理計画の策定が必要となる。維持管理計画では、具体的な維持管理に関する中長期計画、年度計画の策定が必要となる。</p> <p>このように学校施設の長寿命化を図るためには、実施時期など、どのように大規模修繕を行っていくのかを中長期計画では示す必要がある。また、中長期計画では、通常修繕についても、その</p>	<p>①における方針策定とともに、中長期計画、年度計画を盛り込んだ維持管理計画の策定に向けて検討してまいります。</p> <p>(教育委員会総務課)</p>	<p>計画策定に向けて、状況調査や分析などを行っております。</p> <p>(教育委員会総務課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>平成 21 年度中に予定されている維持管理方針の策定を受けて、平成 22 年度から維持管理計画の策定に取り組む予定である。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>今後の維持管理に関し、教育委員会としての考え方を取りまとめることは可能であるし、また、必要なことである。全庁的な方針</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>概要を計画化して示す必要がある。さらに、中長期計画は、学校施設毎に、改築（建替え）、大規模改造、大規模修繕及び通常修繕に係る全ての費用を含んだライフサイクルコストの縮減を検討したうえで策定する必要がある。</p> <p>次に、年度計画では、中長期計画に基づき、各年度の大規模修繕計画や通常修繕の計画が示されることになる。通常修繕の計画では、予防保全的な観点から点検を実施し、点検結果に基づいた修繕計画を示す必要がある。</p>			<p>の決定がなされていないことを、教育委員会の考え方を整理しないことの理由とすることはできない。①の維持管理方針の検討にあわせ、早急に、教育委員会としての考え方を整理すべきである。</p>
<p>③ 維持管理体制の充実</p> <p>アセットマネジメントの観点から施設管理を行っていくためには、教育委員会だけではなく、財政課、建築住宅課など関連他部署とも協力し、全庁的に取り組む</p>	<p>アセットマネジメントの観点からの維持管理体制については、全庁的なマネジメントサイクルの導入に向けた体制の整備などに基づき、検討してまいります。</p>	<p>全庁的なマネジメントサイクル導入の体制整備などの状況を踏まえて、今後検討することとさせていただきます。</p> <p>(教育委員会総務課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>維持管理体制員の充実について、教育委員会として、維持管理専任の担当者の増員を検討しており、体制の充実に向けた取り組み</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>ことが必要である。</p> <p>これまでは、修繕の必要性などを教育委員会で判断し、財政課に予算要求を行うことで修繕は行われてきたが、今後は、中長期的な観点から施設管理を所管する組織を設け、全庁的な体制で施設の維持管理を行うべきである。</p>	<p>(教育委員会総務課)</p>		<p>みとして評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>維持管理専任の担当者の増員を検討しているところであるが、財政課等の関連部署との連携は情報交換程度であり十分ではない。アセットマネジメントの観点から施設管理を行うためには、全庁的に共通の認識を持つことが必要であり、関係部署との積極的な意見交換や情報交換などの連携が必要である。さらに、アセットマネジメントの観点からの施設管理を確実に実施するため、全庁的な施設マネジメントに責任を持つ部署を決定すべきである。</p> <p>また、教育委員会が管理する施設は多数である。維持管理を効果的に進めるため、人員の増加を検討していることは評価できるが、</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			市の財政状況等を考慮すると、十分な人員を確保することは困難であり、維持管理に外部の専門性を活用することも検討すべきである。外部の専門性の活用に向け、現在実施している施設の維持管理業務を分析し、施設を効果的、効率的に維持管理するためには、どのような管理形態が適切であるかを検証することが必要である。
<p>④ 維持管理に必要な情報の整備</p> <p>現在、学校施設の維持管理に関する主な情報は、公立学校施設台帳に記載されている。しかし、公立学校施設台帳は、面積など物量情報が中心で、金額情報は記載されていない。</p> <p>まずはアセットマネジメントの観点から、マネジメントに必要と</p>	<p>アセットマネジメントに必要なとなる情報の整備については、平成 21 年度から整備を行ってまいります。</p> <p>(教育委員会総務課)</p>	<p>本年度から、資料収集、データ整理等に着手しております。</p> <p>(教育委員会総務課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>維持管理に必要な情報の整備について、過去の修繕履歴のデータベース化を進めており、情報の整理を進めていることは評価できる。文書の保存期間である 5 年分の内容ではあるが、平成 21 年</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
なる情報をリストアップし、次に、これらの情報の整備を行う必要がある。			<p>度中にデータベース化を完了する予定である。これは、可能な情報の収集を完成させるものであり評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>現状では、今後の維持管理にどのような情報が必要なのかについては、検討されていない中で情報の収集がなされている。この状況では、データベース化しても維持管理に必要な情報が漏れることがあり得る。このため、データの蓄積を進めつつ、何が必要な情報であるか、至急、整理を行うべきである。</p>
<p>⑤ アセットマネジメントの観点からの点検の実施</p> <p>施設管理にアセットマネジメントの考え方を導入するために</p>	<p>現在, 小中学校施設で消防法や建築基準法などによる法定点検</p>	<p>点検項目の追加等については, 今後, 検討してまいります。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>アセットマネジメントの観点</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>は、先に説明した物量情報、金額情報のほか、施設の利用状況や修繕箇所など施設の現況について正しく把握し、データ化することが必要である。</p> <p>アセットマネジメントの考え方を導入するためには、施設の長寿命化に着目した点検を実施し、施設管理計画の策定などに活用する必要がある。</p>	<p>など、随時自主点検・調査を行っておりますが、安全性に重点を置いた点検に加え、施設の長寿命化に着目した点検項目の追加等も検討してまいります。</p> <p>(教育委員会総務課)</p>	<p>(教育委員会総務課)</p>	<p>からの点検の実施について、平成 22 年度に壁の老朽化具合等についての専門的な調査を予定しており、アセットマネジメントの考え方の必要性を理解しているものと評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>平成 22 年度の調査に先がけ、点検項目とすべきものを検討し、コンクリート強度の把握や鉄骨のさび具合等を点検項目として検討している段階である。今後、他部署との連携の中で、必要な項目の追加を検討するなど、点検項目の充実を図るべきである。</p>
<p>⑥ 劣化予測の実施</p> <p>維持管理計画を策定するためには、学校施設の状況に関するデータを整備し、劣化予測の精度向</p>	<p>劣化予測の実施につきましては、その劣化予測に必要な学校施設のデータを検討して、整備して</p>	<p>現在、資料などの情報収集を行っており、今後検討してまいります。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>劣化予測の実施について、施設の利用状況等のデータを収集し</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>上を図ることが効果的である。劣化傾向を把握することで、劣化予測がある程度可能となり、維持管理計画の精度も向上することになる。</p>	<p>まいます。 (教育委員会総務課)</p>	<p>(教育委員会総務課)</p>	<p>しており、劣化予測の必要性を理解しているものとして評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>学校ごとに屋根や壁といった部位ごとの修繕履歴、利用状況、劣化の状況といったデータを収集しており、データの蓄積に向けた取り組みが進められている状況である。しかし、劣化予測にどのような情報が必要なのかは整理されていない。このため、データの蓄積を進めつつ、何が必要な情報であるか、至急、整理を行うべきである。</p>
<p>② 予防保全体制の構築 施設の劣化予測、健全度評価を継続的、定期的に行っていくためには、施設に対する点検プロセスをマニュアル化し、作業の標準化を</p>	<p>予防保全体制の構築につきましては、点検項目、作業手順等をマニュアル化し同一の水準により、組織的に点検作業が実施でき</p>	<p>現在、点検項目等について調査中であり、実施体制の構築については、今後検討してまいります。 (教育委員会総務課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>予防保全体制の構築について、国土交通省が作成しているマニュアルを利用し、予防保全に關す</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>図ることが有効である。現在行われている目視による定期点検は、教育委員会にて専門性を有する非常勤職員が自らの経験と裁量でもって実施しているが、今後は劣化予測、健全度評価を属人的ではなく、組織的に行っていく必要がある。そのためには、点検項目、作業手順等を標準化、マニュアル化し同一の水準により、点検作業を組織的に実施できる体制を整える必要がある。</p>	<p>る体制を検討してまいります。 (教育委員会総務課)</p>		<p>るマニュアルの作成を予定しており、予防保全体制の構築の必要性を理解しているものとして評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>具体的な内容の検討は、点検項目の検討やデータ整備が途上であることから進んでいない。予防保全体制は早急に構築すべきものであることから、データ収集等を急ぎ、マニュアルとして整理すべきである。</p>
<p>⑧ 法定点検結果にしたがった修繕の実施</p> <p>平成 19 年に実施された法定点検の結果、D 評価となったものについて、現時点で修繕が未実施となっている箇所が多く存在する。D 評価は補修、修繕を必要とする</p>	<p>平成 19 年度に実施した、建築基準法に基づく点検結果で D 評価の 298 項目については、早急に修繕計画をたて、優先度に基づき順次措置するとともに、顛末を明</p>	<p>点検結果で D 評価の 298 項目については、平成 25 年度までの修繕計画を、教育委員会で策定したところですが、今後、総合計画などに位置づけるなど、予算の確保を</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>法定点検結果にしたがった修繕の実施について、平成 25 年度までの対応計画を策定しており、法定点検の結果に従った計画的</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>箇所であり、早急に修繕を実施すべきである。また、仮に、予算等から緊急の修繕が困難な場合には、修繕を行わないまでも安全性が損なわれないように最低限の措置が必要である。さらに、D 評価の箇所については、今後の対応方法を明確にするとともに、修繕の未実施、修繕の終了といった顛末を明らかにすべきである。</p>	<p>確にしていまいます。</p> <p>なお、措置を講ずるまでの間の安全性には十分配慮してまいります。</p> <p>(教育委員会総務課)</p>	<p>しながら実施してまいります。</p> <p>(1) 修繕済みの項目 (9月30日現在)</p> <p style="text-align: right;">25 項目</p> <p>(2) 今年度中実施予定</p> <p style="text-align: right;">41項目</p> <p>(3) 今後の計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ H22年度 93項目 ・ H23年度 91項目 ・ H24年度 24項目 ・ H25年度 24項目 <p>(4) 安全性の対策を要する項目</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ バルコニーの手すり関係 ・ 校舎外壁の劣化関係 <p>修繕するまでは、状況の把握を定期的実施するとともに、必要に応じて場所の立ち入りを禁止して安全確保に十分配慮してまいります。</p> <p>(教育委員会総務課)</p>	<p>な修繕の実施に向けた取り組みして評価できる。また、平成 21 年度中に D 評価とされた部分について学校に通知し、安全対策についても確認する予定であり、安全確保に向けた取り組みとして評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、一定の措置がなされていると考えられる。速やかに修繕を行えない箇所については、修繕がなされるまでの児童生徒の安全を保つためにも、学校との情報共有を進め、事故が起きないように安全対策に万全を期し、安全対策について定期的に確認することが必要である。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>3. 下水道施設</p> <p>(9) 下水道施設に関する監査の結果</p> <p>①維持管理方針の決定</p> <p>管渠のライフサイクルコストの削減、長寿命化に向けた基本方針として、維持管理方針の策定が必要である。今後、管渠の老朽化が進むことを考えると、対症療法的な対応方法から、ライフサイクルコストの削減や管渠の長寿命化を意図した予防保全的な点検や修繕の実施に、考え方を転換する必要がある。そのためにも、ライフサイクルコストの削減や長寿命化に向けた基本方針となる維持管理方針の決定が必要である。</p> <p>維持管理方針では、管渠に求められる機能と最少の経費で</p>	<p>今後、管渠の老朽化が進むことは必至の状況であり、その機能を継続的に維持していくためにも、ライフサイクルコストの削減や長寿命化を意識した下水道施設の維持管理方針の策定に向けて検討してまいります。</p> <p>(施設管理課、業務課)</p>	<p>今後、策定される全庁的な施設管理の方針を踏まえて、下水道施設の維持管理方針の策定に向けて具体的に検討してまいります。</p> <p>(施設管理課、業務課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>維持管理方針については、下水道部内では検討が進められ、平成 21 年度中には決定を予定している。また、平成 22 年度から順次実態調査を実施し、平成 23 年度から順次維持管理計画を策定する予定で平成 21 年度中に予備調査を完了する予定であり、維持管理の方針及び維持管理計画の策定に向けた取り組みが進んでいると評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>今後は計画的に修繕が進むよう、計画の立案、実行に向けた対策を検討されたい。また、上記の</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>その機能を維持するための方策が示される必要がある。管渠に求められる機能については、まず管渠の機能をどの程度の水準で維持するのかを定める必要がある。また、経費についても、管理水準を確保するための単年度の修繕費だけでなく、ライフサイクルコストや更新費用も含めた全体費用（トータルコスト）の最少化を検討する必要がある。このように維持管理方針として、市が行う管理水準とトータルコストの最少化のための方策を示す必要がある。</p>			<p>取り組みについては、市内の一部を対象とするものであり、市内全域をカバーするためには今後も継続的に同様の作業を進める必要がある。</p> <p>さらに、全庁的な方針の決定に向け、下水道部が包括外部監査での指摘を受け、措置した経験に基づき、検討内容や取組状況についての情報を提供し、議論を積極的にサポートすること必要である。</p>
<p>②維持管理計画の策定</p> <p>維持管理方針の実施に向けて維持管理計画の策定が必要となる。維持管理計画として</p>	<p>下水道施設の適切な機能維持のためにも、方針策定とともに、具体的な維持管理計画の策定に</p>	<p>下水道施設の維持管理方針の策定に向けた検討と併せて、具体的な維持管理計画の策定についても</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>維持管理方針については、下水道部内では検討が進められ、平成</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>は、具体的な維持管理に関する中長期計画、年度計画及び修繕計画の策定が必要となる。</p>	<p>向けて検討してまいります。 (施設管理課)</p>	<p>検討してまいります。 (施設管理課)</p>	<p>21 年度中には決定を予定している。また、平成 22 年度から順次実態調査を実施し、平成 23 年度から順次維持管理計画を策定する予定で平成 21 年度中に予備調査を完了する予定である。維持管理の方針及び維持管理計画の策定に向けた取り組みが進んでいると評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>今後は計画的に修繕が進むよう、計画の立案、実行に向けた対策を検討されたい。また、上記の取り組みについては、市内の一部を対象とするものであり、市内全域をカバーするためには今後も継続的に同様の作業を進める必要がある。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>③維持管理計画の評価とマネジメントサイクル</p> <p>管渠の維持管理は、維持管理方針、維持管理計画にしたがって、管渠のライフラインとしての機能の維持とトータルコストの削減に向けた取組みが進められることになる。そこで、実際に維持管理方針や維持管理計画にしたがって管渠の維持管理が行われているかどうかの評価が必要となる。評価では大規模修繕や修繕、点検の実施状況のほか、トータルコストの削減状況についての評価も必要である。さらに、評価の結果を受け、必要に応じて維持管理計画を見直すなど、マネジメントサイクルを機能させることが重要である。今後は管渠の維持管理においても、マネジメ</p>	<p>今後、下水道施設の維持管理方針及び維持管理計画の策定検討に合わせて、計画評価及びマネジメントサイクルの考え方の導入について検討してまいります。 (業務課、施設管理課)</p>	<p>今後、下水道施設の維持管理方針及び維持管理計画の策定検討に合わせて、計画評価及びマネジメントサイクルの考え方の導入について検討してまいります。 (業務課、施設管理課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>維持管理計画の評価とマネジメントサイクルについて、維持管理計画を策定することが目的ではなく、計画をいかに実行するかを検討しており、計画の評価やマネジメントサイクルの考え方の必要性は認識されていると評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>維持管理計画は平成 23 年度に策定される予定であるが、その前提となる維持管理方針の策定時に職員研修を実施し、職員にアセットマネジメントの考え方をまず浸透させる予定である。計画を実行するのは職員であり、このような職員の理解を進める取り組</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>ントサイクルを機能させるなど、マネジメントの考え方を導入すべきである。</p>			<p>みは計画の実施につながるものである。職員の意識改革には時間を要することが想定されるため、今後も引き続き職員の意識を高めるとともに、計画の進行管理方法についての検討を進めるべきである。</p>
<p>④維持管理に係る経費の最少化の検討</p> <p>現在、維持管理は、おおよそ前年度と同額の予算のもとで行われており、そのため管渠の老朽化に伴う不具合の増加に対応した修繕が行われているとは言い難い。しかし、一方で、市の財政状況を鑑みると今後も維持管理に必要な所要額を確保することが難しい状況にある。そこで、維持管理に要する費用の平準化と</p>	<p>限られた財源で維持管理していくために、費用の平準化や財務シミュレーションによるライフサイクルコストの比較検討を行うなど、今後、維持管理計画の策定にあたり、トータルコストの最少化についても検討してまいります。</p> <p>(業務課)</p>	<p>下水道施設の維持管理方針及び維持管理計画の策定検討と併せて、トータルコストの最少化についても検討してまいります。</p> <p>(業務課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>維持管理に係る経費の最小化については、平成 22 年度に実施予定の調査結果を基に平成 23 年度の計画策定時に、個々の工事ごとに判断する予定であり、経費の最小化に向けた取り組みの必要性は認識されていると評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>ライフサイクルコストの削減に向けた取組みが必要となる。</p> <p>トータルコストの削減に向けては、設定した管理水準を達成するために今後、必要となる更新、大規模修繕及び修繕のための費用を見積もり、財務シミュレーションを繰り返すことで、どのように施設の維持管理を行うことが、最もトータルコストを最少化できるのかを検討することが必要である。</p> <p>なお、より精緻な財務シミュレーションを行うためには、財務シミュレーションの前提となる劣化予測などの条件を求める必要がある。そのため、劣化予測などを行う上で必要となる情報の整備などが今後は必要となる。</p>			<p>維持管理計画の策定が平成 23 年度であるため、現時点では経費の最小化に関する検討は行われていない。今後は、ライフサイクルコストの算定に向け、必要なデータ等の収集やシミュレーション方法の精緻化を行うべきである。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>⑤維持管理体制の見直しと委託化の検討</p> <p>管渠の維持管理だけではなく、水路の清掃や草刈りといった水路の維持管理も担当しているため、常時、管渠の点検や補修などの維持管理に携わることができない状況にある。このことが、対症療法的な対応となっている一因と考えられる。また、管渠の維持管理に係わる職員には、高度な専門的技術と経験が求められるが、職員の採用が抑制されている現状から、今後は技術継承が困難になることも予想される。そこで、長期的な視野を持って管渠の維持管理体制の充実を検討する必要がある。</p> <p>費用削減については維持管</p>	<p>限られた職員数及び財源のなかで、効果的に維持管理ができるように、外部委託化によるリスクの検討も含め、効率的な維持管理体制について検討してまいります。</p> <p>(施設管理課)</p>	<p>下水道施設の維持管理方針及び維持管理計画の策定検討と併せて、外部委託化によるリスクの検討も含め、効率的な維持管理体制について検討してまいります。なお、業務の一部について、外部委託化によるリスクを精査しながら、順次、外部委託を実施していく予定としております。</p> <p>(施設管理課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>維持管理体制の見直しと委託化については、平成 22 年 4 月に予定されている下水道と水道の組織の統合を契機に、類似した業務の統合や業務委託の実施を予定しており、維持管理体制の見直しと委託化が進められる予定であり評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>組織の統合に向け、類似業務の洗い出し等が行われている。しかし、委託の検討に向け、実施業務の分析は行われていない。実施業務の棚卸、分析を実施し、業務の効率化が図られるよう、委託の範囲を検討すべきである。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>理に要するトータルコスト削減の観点から検討すべきである。</p> <p>そこで、維持管理体制の充実とトータルコストの削減に対応するため、管渠の維持管理業務の外部委託を検討することが有効である。外部委託により、職員が持つ技術、能力を最大限に活用し効果的な維持管理を実施することで管理水準の維持とともにトータルコストの削減も可能になるものと考えられる。</p> <p>維持管理業務の外部委託化に向けては、リスクの負担（市と委託先とのリスクの負担関係）や効率化の効果などについて、十分に検討を行ったうえで判断する必要がある。</p>			

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>⑥維持管理に必要な情報の整備</p> <p>ライフサイクルコストを含めたトータルコストの削減に向けた維持管理計画を策定するためには、管渠の設計記録、点検結果や過去の修繕履歴などのデータの整備が必要である。現状では、これらのデータが整備されておらず、今後、点検結果などのデータを把握し整備することが必要である。データの整備に向けては、整備するデータの範囲とこれらのデータをどのように整備するのかを明確にすることが必要である。また、データの整備には一定期間を要するものと思われるので、データ整備に向けたスケジュールの立案も必要となる。</p> <p>また、データの整備が進めば</p>	<p>管渠等のライフサイクルコストの算定や劣化予測をするためには、過去の点検及び修繕履歴等の把握の必要性を認識しておりますが、これまで建設した下水道資産の量が膨大であることから、今後、データ整備スケジュールを含め、維持管理に必要なデータの整備を検討してまいります。</p> <p>(施設管理課)</p>	<p>過去の点検及び修繕履歴等の把握の必要性を認識しておりますが、これまで建設した下水道資産の量が膨大であることから、今後、維持管理方針及び維持管理計画の策定検討と併せて、データ整備スケジュールを含め、維持管理に必要なデータの整備を検討してまいります。</p> <p>(施設管理課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>維持管理に必要な情報の整理について、平成 25 年度に完成予定の下水道台帳の電子化に合わせ、修繕履歴を記録できる仕組みを取り入れる検討をしている。また、平成 22 年の調査区域については、修繕履歴を平成 21 年度中にデータベース化し、維持管理計画の策定に活用する予定である。これらは必要な情報の整備に関する認識があると評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>データベース化が進められているが、どのような情報が必要であるかについては、現在検討を始めた状況である。平成 22 年度の調査開始を控え、早急に必要な情報の整理を行う必要がある。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>劣化予測なども可能になると考えられ、計画的な大規模修繕の実施など計画的な管渠の維持管理が可能となる。</p> <p>管渠の維持管理に視点をあてたマネジメントを行う上で、現在のデータの整備では不十分である。マネジメントに必要な不可欠なデータの範囲を検討し、データの整備を進める必要がある。</p>			<p>また、市の下水道総延長（平成 20 年度末）は約 1,800 km であるため、調査区域に併せた情報のデータベース化では、整備に時間がかかり、アセットマネジメントの考え方を取り入れた維持管理の導入が遅れる可能性がある。このため、今後市内で実施される修繕についてデータベース化していくなど、調査を補完し、情報の整備が進む方策を検討する必要がある。</p>
<p>⑦劣化傾向の把握</p> <p>維持管理計画を策定するためには、管渠の状況に関するデータを整備し、劣化予測の精度向上を図ることが効果的である。管渠の劣化予測のためには、劣化モデルの予測式を理論的に導き出すことは困難であ</p>	<p>将来の管渠劣化を確実に予測することまでは困難ですが、今後、管渠の現況を調査することなどにより、劣化傾向の把握について、検討してまいります。</p> <p>（施設管理課，業務課）</p>	<p>下水道施設の維持管理方針及び維持管理計画の策定検討と併せて、今後、管渠の現況を調査することなどにより、劣化傾向の把握について、検討してまいります。</p> <p>（施設管理課，業務課）</p>	<p>（措置の方向性について）</p> <p>劣化傾向の把握については、現在既に交換、修繕が必要な個所について、劣化の状況を点検、把握をしているが、その他については、特段の措置を講じておらず、劣化傾向の把握の必要性を十分</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>るため、まずは管渠の劣化傾向の把握から着手することが現実的である。</p> <p>現状のように、重度の損傷が発見された時点でその損傷箇所の修繕を実施する対症療法的な対応ではなく、今後は将来的に損傷が予想される箇所に対して、中長期的な視点に基づいた処置を施す予防保全的な維持管理を実施するためには、管渠のどの部分にどのような損傷がいつごろ生じるおそれがあるのかといった劣化傾向を把握しておく必要がある。</p>			<p>に認識しているとは言い難く、劣化傾向の把握の必要性を改めて認識すべきである。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり、現状では劣化傾向の把握に向けた措置は講じられていない。平成 23 年度に策定する維持管理計画には、劣化傾向についても織り込むことが必要である。このため、平成 22 年度からの調査で得られる情報だけでなく、モデル地区を設定し、情報を収集することで、劣化傾向を把握し、劣化傾向の把握に活用するなどの取り組みが必要である。</p>
<p>⑧受益者負担の検討</p> <p>損益計算書の推移からもわかるとおり、現在の経営状況では純損失の解消が困難な状況</p>	<p>今後、増加が予想される維持管理費等が下水道の経営に影響を与えることから、下水道使用料な</p>	<p>現在の経営状況では純損失の解消が困難なこと、今後、管渠の老朽化に伴い維持管理に係る経費も</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>受益者負担の検討については、平成 20 年度末累積欠損金が 27 億</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>である。また、管渠の老朽化に伴い、今後、維持管理費用の増加が予想される。したがって、計画的に大規模修繕を行うことで、ライフサイクルコストを削減するとともに修繕費の平準化に取り組むことが必要不可欠である。</p> <p>管渠の老朽化に伴い分流式下水道の汚水に関する資本費及び維持管理費も増加することが予想されることから、将来世代へ負担を先送りしないためにも下水道料金の検討が必要となる。そこで、下水道料金の検討にあたっては、分流式下水道の汚水に関する資本費と維持管理費について、修繕費のほかライフサイクルコストや更新に係る経費など、今後、発生が予想されるトータルコストを基礎に検討することが必要</p>	<p>ど受益者への負担については、景気等社会的情勢も考慮して慎重に検討してまいります。</p> <p>(業務課)</p>	<p>増加することが予想されることから、将来世代へ負担を先送りしないためにも下水道料金の検討が必要ですが、景気等社会的情勢も考慮し、慎重に検討をすすめてまいります。</p> <p>今後、ライフサイクルコストの削減効果を把握するために、まず下水道資産の現況調査や予測作業を実施してまいります。</p> <p>(業務課)</p>	<p>円にのぼり、管轄区域内の人口減少により下水道使用料が減少していることから、事務の委託や組織の簡素化を進めることで経営体質の強化を図ろうとしている。安易に受益者負担の増加によらず、まず、経営努力を進める姿勢は評価できる。</p> <p>(現時点の措置状況について)</p> <p>今後の維持管理費用が予想される中、将来世代へ負担を先送りしないためには経費削減やアセットマネジメントの考え方を導入することを前提として、最低限の受益者負担の増加を検討することもやむを得ないのではないかと考える。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>となる。また、今後、市としてトータルコストをどのように削減するのかといった方針を示すことが、下水道料金の検討を行ううえでの前提となる</p>			
<p><共通事項></p> <p>(1) 全庁的な視点にたった施設管理方針の策定</p> <p>今後、財政状況が厳しさを増すなか、施設管理は、全庁的な指針の下、施設間の優先順位にも考慮しながら、効率的、効果的に施設の管理を行っていく必要がある。そのためには、全庁的な施設管理の方針を示した施設管理方針を策定することが必要となる。</p>	<p>全庁的な施設管理の方針を策定することは、公共施設のライフサイクルコストの削減や施設更新に係る支出の平準化等を図る上で有効であると考えられることから、方針の策定に向けて検討してまいります。</p> <p>(行財政改革推進課，建築住宅課，教育委員会総務課，下水道部業務課)</p>	<p>庁内関係課において、アセットマネジメントの考え方を取り入れた全庁的な施設管理の方針の策定に向けた課題の整理を行っております。</p> <p>今後、方針の策定に向けた具体的な検討を実施する予定としております。</p> <p>(行財政改革推進課，建築住宅課，教育委員会総務課，下水道部業務課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>全庁的な視点にたった施設管理方針の策定については、関係課において修繕費用や問題点を整理している段階であり、全庁的な方針の策定の必要性は認識されている。また、平成 21 年度中に施設の所管課を中心に認識の共有を図り、その後データを収集する予定とのことであり、取り組みが進んでいると評価できる。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			<p>(現時点の措置状況について)</p> <p>まちづくり研究所(岩手県立大学との連携)の平成 22 年度の研究テーマとしてアセットマネジメントの導入が取りあげられ、全庁的な取り組みにつながると考えられる。しかし、全庁的に施設のマネジメントに責任を持つ部署が決定していない現状では、作業が進まない恐れがある。このため、早急に、全庁的な施設マネジメントに責任を持つ部署を決定すべきである。</p>
<p>(2) 施設管理に係る中長期計画の策定</p> <p>将来にわたって、各年度の維持管理費や更新費用など施設関連費用が、どのように発生するかを、財務シミュレーションなども</p>	<p>(1)における方針策定とともに、施設の維持管理に関する中長期計画の策定に向けて検討してまいります。</p>	<p>全庁的な施設管理の方針の策定に向けた検討と併せて、中長期計画の策定についても検討してまいります。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>施設管理に係る中長期計画の策定については、(1)にある維持管理方針の策定に合わせ、予算</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>用いて予想するとともに、費用の縮減と平準化のための方策を検討したうえで、施設の維持管理に関する中長期計画を策定する必要がある。施設の老朽化に対応するためには、計画的、戦略的な施設関連費用の縮減と平準化を検討する必要がある。</p>	<p>(行財政改革推進課, 建築住宅課, 教育委員会総務課, 下水道部業務課)</p>	<p>(行財政改革推進課, 建築住宅課, 教育委員会総務課, 下水道部業務課)</p>	<p>に反映できる計画の策定を目指している。計画を策定するだけでなく、確実に実施するためには、予算との連携が必要であり、取り組みは評価できる。今後は、施設関連費用を縮減するとともに、中長期にわたる費用の平準化を図り、市の厳しい財政状況の中でも確実に実施できる計画とすることが必要である。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>現状では、計画策定に必要なデータの種類が明確でなく、データそのものも不足し、シミュレーションを行うことができない状況である。計画策定にどのようなデータが必要か、早急に、整理する必要がある。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>(3) マネジメントサイクルの導入</p> <p>施設毎に、毎年度、あらかじめ、どのような水準のサービスを維持するか、また、そのためにどの程度の費用の発生を見込むのかといった、サービス水準と費用について事前に目標設定を行い、事後的に目標の達成状況を評価し、目標が未達成の場合には改善を進めるといった目標管理の手法を導入すべきである。</p>	<p>公の施設の管理について、マネジメントサイクルの導入に向け、具体的な評価スキーム等について検討してまいります。</p> <p>(行財政改革推進課, 建築住宅課, 教育委員会総務課, 下水道部業務課)</p>	<p>平成 19 年度, 平成 20 年度にかけて実施した「指定管理者制度導入施設における管理運営等に係る第三者評価」の結果も踏まえ, 公の施設の管理におけるマネジメントサイクルの導入や評価スキーム等について, 今後検討を行うこととしております。</p> <p>(行財政改革推進課, 建築住宅課, 教育委員会総務課, 下水道部業務課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>マネジメントサイクルの導入について, 指定管理者による管理を実施している施設について, サービス水準等の目標を立てて実施し, 目標を直営の施設に示すことで意識改革につなげようとしており, 目標管理につながる取り組みとして評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>目標の達成状況については, 事務事業評価を実施する直営施設と指定管理者の施設とで, 考え方が整合していない部分があるため, 平成 22 年度から考え方の統一を予定している。平成 22 年度からの実施に間に合うよう取り組みを進めることが必要である。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>(4) 固定資産台帳の整備</p> <p>現在、全国の自治体で、公会計制度改革が推進されている。今回の公会計制度改革では、資産、債務管理の充実のために固定資産台帳の整備が求められており、盛岡市としても早急に、固定資産台帳の整備に取り組むべきである。施設の管理について、マネジメントの発想が欠如している理由として、施設に関する財務情報の不足が挙げられる。現在の官庁会計では、施設の取得価額や減価償却費を含めた維持管理費を把握することができず、そのことが、施設のマネジメントを行う上での大きな障害となっている。</p> <p>固定資産台帳の整備を進めるにあたっては、財政課など財務情報を所管する部署のほか、実際に施設の維持管理を行っている部署</p>	<p>公会計の整備については、H20 年度決算から財務書類を作成する予定としている。その中で全庁的な取り組みが必要となるので、その進め方について検討してまいります。</p> <p>(財政課)</p>	<p>公会計の整備については、平成 21 年度は決算統計情報等を活用し財務書類を作成し、固定資産台帳整備を平成 22 年度にかけて段階的かつ計画的に整備することとしており、公会計制度改革庁内プロジェクトチームを立上げ、台帳整備を行っております。</p> <p>(財政課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>固定資産台帳の整備については、現在、公会計制度改革への対応として、台帳整備に向け、庁内プロジェクトチームを立ち上げ検討しており、作成に向け取り組んでいると評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>台帳作成に向け取り組んでいる状況であるが、台帳は整備することも大切であるが、活用してこそ意味があるものである。このため、作成においては、活用を念頭に置き、必要に応じ専門的な知識を有する者に助言を求めるべきである。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>も含めたプロジェクトチームを編成し、施設の維持管理に利用可能な台帳を整備する必要がある。</p>			
<p>(5) 施設に関する情報の整備 施設管理にマネジメントの考え方を導入するためには、固定資産台帳の整備による財務情報の整備に加えて、施設に関する非財務情報の整備も必要である。現在、施設の設計、建築方法や過去の修繕の状況などの非財務情報の多くは、電子データ化されていない状態で各課が保管しているが、電子データとしてデータベース化した上で、一元管理することが必要である。</p>	<p>固定資産台帳を整備する過程で、施設管理に伴う建築方法や過去の修繕の状況などの情報の集約方法等についても、所管各課と協議し検討してまいります。 (財政課)</p>	<p>固定資産台帳整備を平成 22 年度にかけて段階的かつ計画的に整備することとしており、整備計画の中に取り込むことができるかどうかを含め、内部協議中です。 (財政課)</p>	<p>(措置の方向性について) 施設に関する情報の整備については、固定資産台帳の整備に合わせ、整備ができるかどうかを検討中である。全庁的にマネジメント進めていくためには、施設管理に責任を持つ部署を決定したうえで、データとして一元管理できるようにすべきである。</p> <p>(現時点での措置状況について) 関係課で意見交換を行っており、翌年度からプロジェクトの立ち上げを予定している。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>(6) 施設の長寿命化によるライフサイクルコスト削減に向けた取り組み</p> <p>現在、盛岡市の施設管理は、不具合の箇所に対症療法的な手法で対応しているが、今後は、施設の長寿命化を図ることが必要である。老朽化が進んだ施設に対して大規模修繕を行い長寿命化を図ることで、将来の修繕費などの維持管理費を削減するとともに、更新費用の発生を繰り延べることで、施設のライフサイクルコストの削減が可能である。施設毎に、どのように大規模修繕を行うことがライフサイクルコストの最少化に効果的なのかの検証を行う必要がある。</p>	<p>全庁的な視点に立った施設管理方針、施設管理に係る中長期計画の策定とともに、施設ごとに効果的なライフサイクルコストの削減に向けて、検討してまいります。</p> <p>(行財政改革推進課, 建築住宅課, 教育委員会総務課, 下水道部業務課)</p>	<p>全庁的な施設管理の方針の策定に向けた検討と併せて、ライフサイクルコストの削減についても検討してまいります。</p> <p>(行財政改革推進課, 建築住宅課, 教育委員会総務課, 下水道部業務課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>ライフサイクルコストの削減に向けた取り組みについては、建物毎の検討は行われているが、市全体としての考え方はなく、市としての考え方を整理すべきである。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>現時点では市全体の考え方が整理されておらず、個別の施設において検討がなされている状況である。所管課では全体的な視点を持つことは困難であるため、全庁的な管理に責任を持つ部署が、修繕と延命化の関係を明らかにし、全庁に考え方を示すべきである。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>(7) PFI など新たな手法の検討 今後、経済成長が見込めず財政状況が厳しさを増すなか、自治体においても、資産を持たない経営を志向することも重要である。全庁的に資産をスリム化することは、負債の削減にもつながることになる。バブル経済の破たんでは、財務体質が悪化した民間企業の多くでも資産のスリム化が進められた。資産のスリム化に向けた具体的な手法としては、民間施設を活用や PFI 手法の導入などが考えられる。神奈川県などでは、一定規模以上の投資は、すべて PFI 手法の導入可能性が検討されることとなっているが、盛岡市においても、資産のスリム化に効果的なこれらの手法については、積極的に導入することが求められる。</p>	<p>財政状況が厳しさを増し、多額の社会資本の更新費用の確保が困難となっていく中、民間施設の活用や P F I 手法による社会資本の整備は、資金調達や資産所有に係るリスクを民間業者が受け持つことで、市の財政負担の軽減や資産のスリム化につながるものであり、効果的で効率的な公的サービスを提供するうえで有効な手段であることから、平成 17 年に策定した「盛岡市 P F I 導入基本方針」等に基づき、適切な事業について導入を検討してまいります。 (行財政改革推進課)</p>	<p>全庁的な施設管理の方針の策定に向けた検討と併せて、民間施設の活用など資産のスリム化に向けた方策についても検討してまいります。 盛岡市においても、「盛岡市 P F I 導入基本方針」において、一定規模以上の公共施設の建設及び維持管理については P F I 手法の導入可能性を検討することとしていることから、対象となりうる事業については上記方針に沿って導入の検討を行ってまいります。 (行財政改革推進課)</p>	<p>(措置の方向性について) PFI など新たな手法の検討については、施設の維持管理については、導入が可能かどうか、現在先行事例などの情報を収集している段階である。PFI の効果が発揮できる事案であれば積極的に PFI を導入すべきである。 (現時点での措置状況について) 現時点では情報収集に努めている段階である。今後は、情報収集に努めるとともに、PFI の導入が可能かの検討を行うべきである。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>(8) 規定の整備と「市有建築物保全計画実施要綱」の見直し</p> <p>盛岡市では、施設管理に関する規則として、「市有建築物保全計画実施要綱」(以下、「要綱」)が設けられている。第 2 監査の結果 1. 共通事項 (5)盛岡市の施設管理の現状で指摘したとおり、「要綱」が対象とする建築物には、庁舎や市営住宅などは含むが、その一方で、学校(市立高校は除く)や下水道部管理施設は対象外とされている。そのため、「要綱」において対象外とされた建築物については、施設管理に関する規定が整備されていないのが現状である。したがって、「要綱」で対象外とされている施設についても、先に説明した施設管理方針にしたがった規定の整備が必要である。また、現在の「要綱」</p>	<p>指摘のありました対象建築物などの拡大等、施設管理方針の全庁的検討結果に合わせた要綱の見直しを検討してまいります。</p> <p>(建築住宅課)</p>	<p>全庁的な施設管理方針の検討結果後に、施設管理方針の内容に沿うように、要綱の見直しを行います。</p> <p>(建築住宅課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>規定の整備等については、現状が全庁的な施設管理方針が決定していない段階であることから、全庁的な方針の決定後に整備する予定であり、特段の措置はなされていない。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>現時点では特段の措置はなされていないが、全庁的な施設管理方針の決定を待つのではなく、専門知識を有する課として管理方針の決定に向け、包括外部監査での指摘を受けた経験に基づき、検討した内容や取組状況についての情報提供等により議論を積極的にサポートする必要がある。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
についても施設管理方針に沿った見直しが必要である。			
<p>(9) 施設の点検、評価の充実</p> <p>施設の安全性を継続的に維持するためには、不具合の箇所を発見し、これに対症療法的に対応するだけでなく、予防保全的な観点から施設の点検、評価を行うことが必要である。また、予防保全的な点検、評価により、施設の長寿命化につなげることも可能である。現在行われている安全性に重点を置いた点検、評価に加えて、予防保全的な観点からの点検、評価についても点検項目として加えるべきである。</p>	<p>現在、各施設で、消防法や建築基準法などによる法定点検など、随時点検、調査を行っておりますが、安全性に重点を置いた点検、評価に加え、予防保全的な観点からの点検項目の追加等も検討してまいります。</p> <p>(行財政改革推進課，建築住宅課，教育委員会総務課，下水道部業務課)</p>	<p>全庁的な施設管理の方針の策定に向けた検討と併せて、予防保全的な観点からの点検についても検討してまいります。</p> <p>(行財政改革推進課，建築住宅課，教育委員会総務課，下水道部業務課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>施設の点検、評価の充実については、消防法や建築基準法に基づいた安全性に重きを置いた点検のみを実施している状況であり、取り組みは進んでいない。アセットマネジメントの考え方では、安全性はもちろん、予防保全的な点検が必要である。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>下水道課や教育委員会においては、今回の指摘に基づき、安全性に力点をおいた検査項目が検討されており、これらを参考に予防保全的な項目としてどのような項目を盛り込むかを早急に決</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			定すべきである。
<p>(10) 安全点検の実施とその対応 今回の包括外部監査において、具体的な検証の対象とした小中学校施設及び下水道施設では、いずれにおいても点検の結果、施設に問題があるとされたにも関わらず、修繕などの措置が行われていないものが発見された。点検の結果、問題があると指摘された箇所は、いずれも市民の安全性に被害が及ぶ可能性を含んでいる。指摘箇所については、安全上、問題が生じないように早急に措置を講ずる必要がある。</p> <p>また、小中学校施設及び下水道施設以外にも、点検の結果、問題点が指摘されているにも関わらず、措置が行われていないものが、ないかどうかを確認し、措置が行わ</p>	<p>小中学校施設及び下水道施設で指摘された事項につきましては、修繕計画を立て、早期に措置します。</p> <p>また、それ以外において、点検結果の措置状況を確認するとともに、措置が行われていないものがある場合は、適切に措置してまいります。</p> <p>なお、措置を講ずるまでの間の安全性には十分配慮してまいります。</p> <p>(行財政改革推進課，建築住宅課，教育委員会総務課，下水道部業務課)</p>	<p>小中学校施設の点検で指摘された事項については、教育委員会内で修繕計画を立てたところですが、予算の確保をしながら措置してまいります。</p> <p>下水道施設で指摘された7項目のうち、菜園分区の一部と仁王田圃分区については平成 19 年度に対処済みであり、都南中央分区については平成 20 年度に対処しております。残りの項目についても、適時に措置していきます。</p> <p>その他の施設についても、法令に基づく定期的な施設点検のなかで、点検結果の措置状況を順次確認し、措置が行われていないものがあった場合は適切に措置してま</p>	<p>(措置の方向性について) 安全点検の実施とその対応については、安全性に課題があるものについては、早急に対処すべきであり、対処がやむを得ず遅れる場合には、利用者の安全性が十分確保されるよう取り組まなければならない。教育委員会や下水道部で措置の遅れや安全性の確保に課題があったことを考えると、他の部局においても同様のケースがあると考えられる。</p> <p>(現時点での措置状況について) 教育委員会や下水道部では対策が進められている。市の公共施設について状況を早急に確認し、状</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>れていないものがあれば、早急に措置を講ずる必要がある。</p>		<p>います。なお、市の公共施設における修繕等のあり方につきましては、全庁的な施設管理の方針の策定に向けた検討と併せて、より効果的な実施方法を検討してまいります。</p> <p>(行財政改革推進課, 建築住宅課, 教育委員会総務課, 下水道部業務課)</p>	<p>況を公表するとともに、問題があれば必要な措置を講ずることが必要である。</p>
<p>(11) 建設当初におけるライフサイクルコストを考慮した建設</p> <p>施設の長寿命化を図り、ライフサイクルコストの縮減を進めるためには、建設時からライフサイクルコストの縮減を考慮した設計、建設を行うことが重要である。</p> <p>施設の建設にあたっては、設計、建設時にライフサイクルコストの縮減への考慮が十分になさ</p>	<p>これまでも、施設の建設にあたっては、設計、建設時に事業費の縮減やランニングコストについて考慮してまいりましたが、今後は、ライフサイクルコストの縮減と縮減への考慮が十分なされているかチェックする仕組みの導入について検討してまいります。</p>	<p>全庁的な施設管理の方針の策定に向けた検討と併せて、ライフサイクルコストの縮減や縮減についてチェックする仕組みについても検討してまいります。</p> <p>(行財政改革推進課, 建築住宅課, 教育委員会総務課, 下水道部業務課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>建設当初におけるライフサイクルコストを考慮した建設については、現在、全庁的な維持管理方針の策定に向け、関係課において修繕費用や問題点を整理している段階であり、特段の検討は行われていない。施設の維持管理を</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>れているかどうかをチェックする仕組みを導入すべきである。</p>	<p>(行財政改革推進課, 建築住宅課, 教育委員会総務課, 下水道部業務課)</p>		<p>効果的、効率的に実施するためには、施設の建設時に、維持管理方針に基づいたライフサイクルコストの縮減を考慮することが必要である。</p> <p>(現時点の措置状況について)</p> <p>特段の措置は行われていない。全庁的に施設のマネジメントに責任を持つ部署が決定していない現状では、維持管理方針の策定等の作業が進まない恐れがある。このため、早急に、全庁的な施設マネジメントに責任を持つ部署を決定すべきである。</p>
<p>(12) 耐用年数の設定</p> <p>施設管理に係る中長期計画を策定するためには、施設毎の耐用年数を設定することが必要である。既存の施設について耐用年数</p>	<p>施設の新設, 改修, 中長期計画の策定などを行う際には, その施設の構造, 用途にあった耐用年数の設定を行い, 施設の中長期的な</p>	<p>全庁的な施設管理の方針の策定に向けた検討と併せて, 耐用年数の設定についても検討してまいります。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>耐用年数の設定については、現在、全庁的な維持管理方針の策定に向け、関係課において修</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>の設定を行うとともに、現時点での経過年数を把握する必要がある。また、新たに建設する施設についても、耐用年数を設定し、施設の中長期の管理に役立てるべきである。</p>	<p>施設管理計画の策定に役立ててまいります。 （行財政改革推進課，建築住宅課，教育委員会総務課，下水道部業務課）</p>	<p>（行財政改革推進課，建築住宅課，教育委員会総務課，下水道部業務課）</p>	<p>繕費用や問題点を整理している段階であり、特段の検討は行われていない。施設の維持管理を効果的に実施するためには、施設の耐用年数を設定する必要があるため、維持管理方針の策定に併せ、耐用年数の設定を行うべきである。</p> <p>（現時点での措置状況について） 特段の措置は行われていない。全庁的に施設のマネジメントに責任を持つ部署が決定していない現状では、維持管理方針の策定等の作業が進まない恐れがある。このため、早急に、全庁的な施設マネジメントに責任を持つ部署を決定すべきである。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
<p>(13) 施設管理体制の充実</p> <p>施設管理方針の策定に伴い、全庁的に統一した方針のもと施設管理を行っていくことに対応し、施設管理体制の充実が必要である。管財課や建築住宅課といった施設管理に直接関連する部署や財政課など財務情報に係る部署が連携し、施設を資産としてマネジメントできる体制を構築する必要がある。</p>	<p>アセットマネジメントに関する市の対応について検討を進めながら、体制の整備のあり方についても検討してまいります。</p> <p>(行財政改革推進課，職員課，財政課，建築住宅課，教育委員会総務課，下水道部業務課)</p>	<p>全庁的な施設管理の方針の策定に向けた検討と併せて、施設管理体制の整備のあり方についても検討してまいります。</p> <p>(行財政改革推進課，職員課，財政課，建築住宅課，教育委員会総務課，下水道部業務課)</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>財政課、管財課、建築住宅課、行財政改革推進課の 4 課によるアセットマネジメント導入に向けた協議が行われている。施設管理に関係する部署に加え、財政課が加わっており、施設を資産として捉え、アセットマネジメントの導入に向けた検討に着手しており、評価できる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>現在、全庁的な維持管理方針の策定に向け、修繕費用や問題点を整理している段階であり、特段の措置は行われていない。全庁的に施設のマネジメントに責任を持つ部署が決定していない現状では、維持管理方針の策定等の作業が進まない恐れがある。このた</p>

平成 20 年度包括外部監査での指 摘事項等	措置計画	措置状況	監査の結果
			め、早急に、全庁的な施設マネジ メントに責任を持つ部署を決定 すべきである。

第3 意見 2. 公金の不適切な処理について

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況(平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
<p>④ 再発防止のための方策</p> <p>(ア) 法令順守(コンプライアンス)の徹底</p> <p>(a) 今回の事件に関する職員への周知</p> <p>今回の不適切な処理は合规性の観点からも重大な問題であることを、職員研修等をとおして職員全員が認識を徹底する必要がある。</p>	<p>平成 21 年度から管理職を対象に公金の適正な取扱いを始めとした法令遵守の意識を徹底するための研修を実施します。また、各職階別の研修においても法令遵守の徹底に関する研修を取り入れるとともに、現行の庶務担当者研修の充実を図ってまいります。職場においては、管理職が中心となって職場研修を実施することにより、公金の経理事務の適正な執行に対する意識改革を進めてまいります。</p>	<p>公金の適正な取扱いをはじめとした法令遵守の意識や経理処理のポイント等を徹底するため、以下の研修を実施しました。</p> <p>1 全管理職を対象のコンプライアンス研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H21. 4. 13 部課長会議で適正化方針等の説明 ・H21. 4. 23 コンプライアンス及び危機管理に関する研修 <p>2 実務担当者及び監督者を対象とした実務研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H21. 4. 8～10 庶務担当者研修(271名) <p>3 階層別研修でのコンプライアンス研修</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>職員研修を見直し、法令順守をテーマにした職員研修の実施に取り組まれている。また、研修では、今回の公金の不適切な処理の具体的事例を取り上げるなど、職員にも分かりやすいものとなっている。職員の意識改革には、研修の実施は効果的であるが、一過性のものにならないように、継続的、定期的に研修を実施することとされている。</p> <p>管理職研修、実務者研修、階層別研修及び職場研修を実施することにより、全職員の意識改革の徹底に向けて取り組まれている。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況(平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
		<ul style="list-style-type: none"> ・ H21. 4. 16 新採用職員研修 (59 人) ・ H21. 6. 3 中級職員研修 (55 人) ・ H21. 6. 18 新任監督者研修 (49 人) ・ H21. 7. 18 中堅政策形成研修 (39 人) <p>また、各職場において管理職を中心に職場ミーティング及び日常の経理処理を通じ、法令遵守の徹底を図りました。</p> <p>今後とも、職階・職責に応じ、年度当初など実施機会を捉え公金経理の適正な執行に対する意識改革を図るための研修を継続して実施してまいります。</p>	<p>(現時点での措置状況について)</p> <p>職員の法令順守の意識を高める取り組みとして、まず職員研修が行われており、一定の措置がなされていると考えられる。</p>
<p>(b)法令順守に向けた基本方針の策定</p> <p>法令順守に関する基本方針</p>	<p>職員の法令遵守の推進体制に関</p>	<p>職員の法令遵守に対する意識改</p>	<p>(措置の方向性について)</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況(平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
<p>の策定が必要である。基本方針では法令順守の重要性を改めて明確にするとともに、職員に求められる倫理基準を示し、さらに法令順守に向けた具体的な取り組み方策を示す必要がある。また、基本方針では、法令等に違反した場合、市として厳しい対応で臨むことを明らかにすべきである。</p>	<p>する条例を制定し、職員を始め、市民及び業者等へも市の取り組み姿勢を明確にいたします。この条例に基づき法令遵守に関する方針を定め職員の行動規範の確立を図るほか、庁内委員会を設置などチェックが機能する体制の整備を平成 21 年度内の施行を目指し取り組んでまいります。また、法令違反を行った職員に対する市の厳しい姿勢についても併せて明確にしてまいります。</p>	<p>革の徹底を図り、市政における公正な職務の執行を確保することを目的として、職員の職務に関する法令の遵守や倫理の保持などの職員の責務と、内部公益通報制度や不当要求行為対策制度を内容とする条例の制定及び施行を次により進めております。また、条例制定にあたり、外部の委員で構成する審査会の設置など、市政のより一層の信頼性、透明性を高めることとしております。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ H21.6.15～7.6 パブリックコメントの実施 ・ H21.9 市議会にて条例を可決 ・ H22.1 条例及び関係規則等の施行予定 	<p>法令順守(コンプライアンス)に関する条例を制定し、基本方針策定の取り組みが進められている。また、条例の運用マニュアル等を定めており、これを随時更新することで、社会環境の変化に応じた内容とすることとされている。</p> <p>(現時点での措置状況について) 平成 21 年 12 月に条例運用マニュアル等を作成し、条例施行に向けた管理職員研修を実施した。また、平成 22 年 1 月に法令順守(コンプライアンス)に関する条例を制定し、基本方針策定の取り組みが進められている。</p>
(c) 職員の意識改革と職員研修の実施			

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況(平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
<p>法令順守の重要性について、その意識を職員に徹底するため、職員研修等の実施が必要である。なお、当該職員研修は、継続的に実施することが必要であり、また、新たに採用された職員や、管理職への昇格時などは特に必要である。</p>	<p>前述(a)の対応策として実施する職員研修につきましては、平成 21 年度から全管理職員を対象として実施するほか、新採用職員や係長級昇任者を対象とした研修をはじめとして、広い年齢層の職員を対象に継続して実施してまいります。</p>	<p>公金の適正な取扱いをはじめとした法令遵守の意識や経理処理のポイント等を徹底するため、以下の研修を実施しました。</p> <p>1 全管理職を対象のコンプライアンス研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H21. 4. 13 部課長会議で適正化方針等の説明 ・H21. 4. 23 コンプライアンス及び危機管理に関する研修 <p>2 実務担当者及び監督者を対象とした実務研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H21. 4. 8～10 庶務担当者研修 (271 名) <p>3 階層別研修でのコンプライアンス研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H21. 4. 16 新採用職員研修 (59 人) ・H21. 6. 3 中級職員研修 (55 人) ・H21. 6. 18 新任監督者研修 	<p>(措置の方向性について)</p> <p>職員の意識改革には職員研修は効果的である。より幅広い職員を対象に、継続的に職員研修を実施することが望まれる。</p> <p>また、法令順守には、組織風土の変革が重要であり、不正を許さない組織風土の構築に努める必要がある。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>まず、職員研修を通して、職員の法令順守の意識を高める取り組みが行われており、一定の措置がなされていると考えられる。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況(平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
		<p>(49 人)</p> <p>・ H21. 7. 18 中堅政策形成研修 (39 人)</p> <p>また, 各職場において管理職を中心に職場ミーティング及び日常の経理処理を通じ, 法令遵守の徹底を図りました。</p> <p>今後とも, 職階・職責に応じ, 年度当初など実施機会を捉え公金経理の適正な執行に対する意識改革を図るための研修を継続して実施してまいります。</p>	
<p>(イ) 内部統制の整備</p> <p>(a) 内部統制に関する評価の実施</p> <p>不適切な処理の発生を防ぐといった観点から, 現在の内部統制に問題点(弱点)がないかどうか, 内部統制の評価を行うことが必要である。</p>	<p>公金の適正な執行など管理職を含めた職員の法令遵守に対する意識の問題, 各職場における職場研修実施の問題, 予算を使い切るのではなく最小の経費で最大</p>	<p>平成 21 年 4 月 1 日付け財政部長通知により, 納品の際は, 発注者とは別の者が検収を行い, 納品内容を確認するとともに, 支出命令にあたっては, 請求内容と納品</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>公金の不適切な処理を未然に防ぐためには, 内部統制の充実が不可欠である。納品の際に発注者とは別の者が検収を行うことで,</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況(平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
	<p>の効果を上げるという基本原則の徹底の問題等があると考えられることから、内部規程の整備や各種研修の実施などを検討してまいります。</p>	<p>内容の確認について徹底を図るよう全職員に通知しました。今後とも、担当者の相互チェック及び所属長の適切な指導により内部統制の強化に努めてまいります。</p> <p>また、公金の適正な取扱いをはじめとした法令遵守の意識を徹底するため、コンプライアンスに関する研修を実施しました。</p> <p>＜実務担当者及び監督者を対象とした実務研修＞</p> <p>・H21.4.8～10 庶務担当者研修 (271 名)</p>	<p>内部牽制が働き、内部統制は強化されたと言える。しかし、内部統制の充実に向けては、まず内部統制の評価を行うことが必要である。発注から公金の支払いまでの一連の業務について、フローチャートを作成し、リスクの評価を行い、リスクに合わせて内部統制を整備することが重要である。こうすることで漏れのない内部統制が整備されるとともに、職員の内部統制に関する理解の促進を図ることができる。なお、内部統制の評価にあたっては、平成 21 年 3 月に総務省から公表された報告書が参考になる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>平成 21 年 4 月 2 日付の財務部長通知により、納品の際は、発注者と別の者が検収を行い、納品内</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況 (平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
			<p>容を確認するとともに、支出命令にあたっては、請求内容と納品内容の確認について徹底を図るよう全職員に通知された。</p> <p>また、今後は、内部統制の充実に向けて、担当者の相互チェック及び所属長の適切な指導により、内部統制の運用強化に努めるとともに、業務フローチャートによるリスクの洗い出しと評価を行い、内部統制の整備を行っていく予定である。</p>
<p>(b) 発注残の認識</p> <p>課長の承認の後、発注を行ったものについては、発注残リストを作成し、納品の都度、発注残リストの消し込みを行う必要がある。このことにより、発注と納品の同一の確認や差替え、年度越え等の防止が可能</p>	<p>現行の事務処理で対応してまいります。物品購入は、原則として財務会計システムに入力し承認を得た時点で「支出負担行為」伝票として記録され納品後請求内容と一致することを確認の上支払を行っていることから、なお</p>	<p>財務会計システムの事務処理により対応してまいりますほか、四半期毎の補正予算通知により、定期的な会計経理状況の報告について徹底してまいります。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>平成 21 年度末に、財務会計システムによる発注残リストの作成及び報告を求めることとしている。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況 (平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
となる。	一層正確な運用を図ってまいります。		平成 21 年度末に、財務会計システムによる発注残リストの作成及び報告を求めることとしている。
<p>(c) 発注者と検収者の区分</p> <p>現在、発注者と検収者は同一の者であるが、両者は別の者が行うべきである。</p>	小中学校など事務職員が 1 名のみの所属を除き平成 21 年度から徹底するようにいたします。	平成 21 年 4 月 1 日付け財政部長通知により、納品の際は、発注者とは別の者が検収を行い、納品内容を確認するとともに、支出命令にあたっては、請求内容と納品内容の確認について徹底を図るよう全職員に通知しました。今後とも、担当者の相互チェック及び所属長の適切な指導により内部統制の強化に努めてまいります。	<p>(措置の方向性について)</p> <p>納品に際して、発注者とは別の者が検収を行い、納品内容を確認するように改善されている。しかし、残念ながら、今回の公金の不適切な処理は、複数の部局で行われていたことを考えると、同一の課内の職員が発注と検収を行うのではなく、課をまたいだ牽制機能を設けるべきである。</p> <p>また、契約検査課による単価契約の範囲を増すことや、今回の公金の不適切な処理の対象となった消耗品の一括発注の方法による発注者と検収者との区分が可</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況(平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
			<p>能かどうか検討すべきである。</p> <p>(現時点での措置状況について) 発注者と検収者の区分は行われているが、上記のとおり、課をまたいだ内部牽制などの改善は必要である。</p>
<p>(d)納品時のチェック体制</p> <p>消耗品や備品など、現品の納品時に、検収者は現品と納品書の突合を行い、その一致を確かめ、納品書に検収印を押印する必要がある。その納品書は一定期間保管する必要がある。</p>	<p>納品時に、現品と、納品書及び見積書と突合を行うこととしますが、物品の性質上、納品書を徴し難いものもありますので、その取扱いや納品書の保管期間等については、平成 21 年度(上半期)に検討します。</p>	<p>平成 21 年 8 月 1 日以降に納品される物品の購入契約については、原則として納品書の提出を求めることとし、納品確認(検収)を納品書上において行うことに改めるとともに、これまで保存対象外としていた納品書については、保存書類として書目を設定しました。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>各原課では納品時に検収者が現品と納品書の一致を確かめたうえで、納品書に押印を行い、支出命令時には請求書とともに納品書を会計課に送付されるように改善されている。</p> <p>また、納品書は 5 年間保管することとされている。</p> <p>(現時点での措置状況について) 上記のとおり、概ね措置されて</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況 (平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
			いる。
<p>(e) 支払時の内部統制</p> <p>支払時には、請求書と納品書との突合を行う必要がある。請求書には、請求の対象となった取引明細を添付することとし、取引明細と納品書を突合する必要がある。</p>	<p>現行の請求書では、明細を明らかにして確認を行っていますが、今後は検査が有効に機能していくように見直しを行い、不正防止に努めてまいります。</p>	<p>支出命令時に請求明細が記載された請求書と納品確認（検収）を行った納品書を添付し、支払い時に突合することとしました。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>会計課では、支出命令書に添付された納品書と請求書とで、件名、数量、日付の一致を確かめている。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>上記のとおり措置されている。</p>
<p>(f) 固定資産台帳の整備</p> <p>自治体では公会計制度改革が進められており、盛岡市においても、固定資産台帳を整備することが急務である。</p>	<p>公会計の整備については、平成 20 年度決算から財務書類を作成する予定としている。その中で全庁的な取り組みが必要となるので、その進め方について検討してまいります。</p>	<p>公会計の整備については、平成 21 年度中に財務書類を作成することとしており、固定資産台帳整備については平成 22 年度にかけて段階的かつ計画的に整備することとしており、公会計制度改革庁内プロジェクトチームを立上げ、台帳整備を行っております。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>公会計の整備については、盛岡市自治体経営方針及び実施計画に、公会計制度改革、資産・債務改革による健全な財政運営の推進を指針に掲げ、平成 24 年度までに整備を行うこととされている。固定資産台帳の整備については、庁内プロジェクトチームを立</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況 (平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
			<p>ち上げ、段階的かつ計画的な固定資産台帳整備や複式簿記導入について検討を予定している。</p> <p>固定資産台帳の整備にあたっては、その利用方法についても十分に検討し、現品との突合が可能な固定資産台帳を整備する必要がある。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>平成 21 年度では、総務省方式改訂モデルによる財務書類を公表したほか、固定資産台帳の整備については、庁内プロジェクトチームを立ち上げ、段階的に台帳整備に取り掛かった点は評価できる。</p>
<p>(g) 実査の実施</p> <p>情報セキュリティーの観点からも、一定の時点で、固定資</p>	<p>今後、備品台帳と現物との突合の方法について検討してまいり</p>	<p>年度内に購入した全ての備品を調査の対象とすることから、出</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>措置計画によれば、各課で、備</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況(平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
<p>産台帳と現物との突合を行う必要がある。具体的には、パソコン等の固定資産には、購入時に固定資産番号が記されたシールを添付し、一定の時点毎(通常は、年度末の1回か、9月末との年2回程度)に固定資産台帳に記入された固定資産番号を基に、台帳と現物との一致を確認すべきである。実際の一致の確認は各課で行い、確認の結果を会計課に報告する方法が考えられる。また、会計課としても、いくつかの部署を選び、実際に実査を実施することが、効率的で効果的である。</p>	<p>ます。</p> <p>各課の課長等は、会計課が出力した当該年度に購入した備品一覧表に基づき、現品を突合のうえ会計管理者へ報告するものとします。</p> <p>会計管理者は、各課長等からの報告結果を受けて、その中から抽出して備品台帳と現品の突合をするものとします。</p>	<p>納整理期間終了後の6月上旬に各課照会を行い、6月末までには現品の抽出確認を実施することとします。ただし、平成20年度分については、今年度中に各課への照会を実施し、その中から抽出して現品の確認を行うものとして、準備を進めております。</p>	<p>品一覧表と現品の突合を行うとされている。平成21年度中に、固定資産番号が記されたシールの備品への添付や備品一覧表の作成が進められている。</p> <p>なお、実査の対象は、前年度に購入されたものだけでなく、全ての備品を対象とすべきである。</p> <p>(現時点での措置状況について) 措置が進められている。</p>
<p>(h)確認の実施</p> <p>年度末など一定の時点で取引先に対して債権、債務残高の確認を行うことにより預け金</p>	<p>物品等の取引業者に対して、時期を定めて債権、債務残高の確認を行うことは一つの手段と考える</p>	<p>時期を定めて債権、債務残高の確認を行う効率的な方法について、物品等の取引業者と協議してまい</p>	<p>(措置の方向性について) 措置計画では、確認の実施に向け検討を行うとあるが、検討項目と</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況(平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
<p>等の発生を防ぐことができる。</p>	<p>ので、今後、有効性等その手法について検討してまいります。</p>	<p>ります。</p>	<p>実施に向けた計画(工程表)の作成が必要である。</p> <p>(現時点での措置状況について) 確認の実施時期や確認相手先の選定方法など、具体的な実施方法を検討中である。</p>
<p>(ウ) ガバナンスの整備 (a) あるべきガバナンスについての検討</p> <p>今回の公金の不適切な処理を契機に、現在のガバナンスが、適切な会計処理を行うために実質的に機能するものとなっているかどうかを、改めて、検討する必要がある。</p>	<p>適切な会計処理を実現するため、市のガバナンスがチェックアンドバランスの機能を十分に果たし、透明性、健全性、遵法性の確保と市民への説明責任を果たせるよう、それぞれの役割を再確認してまいります。</p>	<p>経理執行に重点をおいた監査方法の見直しを行った他、適切な監査を実施するための体制について監査委員と協議するなど、適切な会計処理を実現するため、市のガバナンスがチェックアンドバランスの機能を十分に果たし、透明性、健全性、遵法性の確保と市民への説明責任を果たせるよう、引き続き、それぞれの役割を</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>会計課による請求書のチェックなど、一定程度のチェックアンドバランスの改善が行われている。</p> <p>措置状況の説明にあるとおり、首長以下の執行部門、監査委員、議会が、それぞれの役割を明確にし、協力することで、ガバナンスの更なる機能向上に努めるべき</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況 (平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
		再確認してまいります。	<p>である。</p> <p>(現時点での措置状況について) 一定程度の改善が進められている。</p>
<p>(b) 首長の役割の明確化</p> <p>首長は決算書が正しく作成されていることを議会に言明すべきであり、そのことが監査の充実と内部統制の整備につながることになる。</p>	<p>財政健全化法が施行され、各会計を連結で処理し財政指標を示すなど、より決算調書の重要度が増す中で監査を含めた関係機関を含め、その取り組みについて検討してまいります。</p>	<p>他市の事例を研究するとともに、関係課等で、年度内に検討し、方針を決定してまいります。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>決算の作成責任は、首長にある。したがって、首長が決算書が正しく作成されていることについて、責任を有する。首長の責任のもと決算書が作成されていることを確認することで、決算書の信頼性が高まるとともに、監査委員を含めた関係者に緊張感をもたらすことになる。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>現時点では対応が進められていない。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況(平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
<p>(c) 監査実施体制の整備</p> <p>監査委員監査において、これまで公金の不適切な処理が見逃されてきたことの責任は重大である。監査の独立性を高めるための方策を検討すべきであり、具体的には、監査委員監査について外部の協力を仰ぐことや監査委員事務局のスタッフに市の職員以外の者を加えることが考えられる。</p>	<p>不適切な経理処理を防ぐための監査方法の見直しに併せ、その権限や独立性を高めるために必要な監査委員及び監査委員事務局体制の見直しを検討してまいります。</p>	<p>平成 21 年度実施の定期監査から、従来の財務監査として「預け」や「差替え」などの経理執行について重点的に行うことや事務処理の手続きなども含めた行政監査を実施するなどの見直しを行いましたほか、抜き打ち的な監査を実施しました。また、独立性を高めるための監査体制につきましても、来年度に向け、監査委員と協議してまいります。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>公金の不適切な処理が継続的に行われたことについて、監査委員の責任は重大である。</p> <p>公金の不適切な処理を未然に防ぐことや、不適切な処理が行われていないことを保証する立場にある監査委員にとって、監査の体制、実施方法の見直しは緊急の課題である。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>監査の体制や実施方法について検討中である。</p>
<p>(d) 課長の責任の明確化</p> <p>今回の公金の不適切な処理について、ある程度認識していたとする者から、全くその事実</p>	<p>所属長としての課長職の責任が重大であることは明らかであり、その管理者責任を厳密に果た</p>	<p>管理職に対し、平成 21 年 4 月 13 日に開催した部課長会議におきまして、適正化方針の内容、経</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>研修会などを通して、管理職としての責任の自覚と意識改革の</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況(平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
<p>を知らなかったとする者まで様々であった。公金の不適切な処理を許さないことはもちろんのこと、今回を契機に、課長に対して、改めて組織の責任者として、課長の管理責任を明確にすべきである。</p>	<p>せるよう研修等を活用し徹底してまいります。</p>	<p>理処理を行う際のチェック事項などに関する説明を行うとともに、4月23日には全管理職を対象としたコンプライアンス及び危機管理に関する研修を実施し、公金の適正な執行を始めとした職員の法令遵守に対する管理職としての責任の自覚と意識改革の徹底を図りました。</p>	<p>徹底を図っていることは評価できる。</p> <p>コンプライアンスの重要性については、課長昇進時の研修項目にも含めるべきである。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>平成 21 年 12 月 24 日には、コンプライアンス条例施行に向けた運用等の研修を実施し、課長の意識改革に向けて取り組まれている。</p>
<p>(e) 外部の活用</p> <p>今回の内部調査については、その調査の実施そのものは職員によって行われたものであり、外部委員の利用方法には見直すべき点がある。今後、仮に、類似の事件が発生した場合には、個別外部監査を活用する</p>	<p>今回の調査は、関係職員からの聞き取りや、関係課が保存している書類と業者の帳簿との突合作業により事実関係の確認を行ったものであり、調査が比較的容易で専門性が要求されるものでなかったことから、職員による調査</p>	<p>今後、仮に類似の事案が生じ、調査に専門的知識が求められる場合においては、個別外部監査を導入する等、事案の内容に応じて適切な対応を行うことといたします。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>外部の活用としては、事案が生じた際に独立した立場から客観的な評価を受けることと、内部統制の評価など改善に向けて専門性の高いアドバイスを受けることが考えられる。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況 (平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
<p>など, 調査そのものにも外部の視点を加えるべきである。</p>	<p>を行った後, 調査結果の確認と検証を外部の委員にお願いし, 結果に客観性を持たせたものであります。</p> <p>今後, 仮に類似の事案が生じ, 調査に専門的知識が求められる場合においては, 個別外部監査を導入する等, 事案の内容に応じて適切な対応を行ってまいります。</p>		<p>改善に向けても外部の意見を活用すべきである。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>外部の活用の重要性は増すものと理解されている。</p>
<p>(エ) 透明性の確保 (a) 報告制度の整備</p> <p>今後, 仮に, 預け金や年度越えといった特殊なケースが生じた場合, 担当者は速やかに課長に報告し, 改善に向けた指示を仰ぐべきである。そのためには, 担当者から課長に, 定期的 (例えば, 月末や四半期毎) に会計処理の状況を報告する制度を構築すべきである。</p>	<p>所属単位で, 管理者である課長等に対し, 定期的に会計経理状況を報告する制度について検討してまいります。</p>	<p>四半期毎の補正予算通知により, 定期的な会計経理状況の報告について徹底してまいります。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>四半期毎の報告を制度化する必要がある。また, 報告制度は, 報告は特殊な事項があった場合にのみ報告するのではなく, 特殊な事柄がなかった場合も, 無かった旨を報告するものでなければならない。なお, 平成 21 年度末に財務会計システムによる発注</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況 (平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
			<p>残リストの作成及び報告を求める予定である。</p> <p>(現時点での措置状況について) 四半期毎の補正予算通知により、所属長に対する経理状況の報告を徹底するように取り組んでいる。また、年度末には、所属長に対し、財務会計システムによる発注残リストの作成及び報告を求めるなど、改善を進めている。</p>
<p>(b) 仮決算の実施</p> <p>3月末の決算に先立ち、各課において未払金、前払金を把握し、その結果を財政課に報告し、財政課の指導のもと、前払金については業者から現金の回収、未払金については支払いや繰越の処理を行うべきである。</p>	<p>現行では、一定時期を経過した未払金については各課での認知度が低いところもあることから、年度末前に決算見込額調書を提出するなど連携した取り組みについて検討してまいります。</p>	<p>平成21年11月にかけて実務担当者会議を開催し、効果的な取り組みについて検討してまいります。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>平成 21 年度決算に向けて、年度内に仮決算を予定している。仮決算を実施することで、年度越えなどの特殊な経理を防ぐとともに、業務の効率化を図るべきである。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指摘事項等	措置計画	措置状況(平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果
			(現時点での措置状況について) 仮決算の実施を予定している。
<p>(c) 会計制度の整備</p> <p>今回の公会計制度改革を契機に、速やかに固定資産台帳など資産、債務に関する情報を整備し、また複式簿記の導入に向けても迅速に取り組む必要がある。</p>	<p>本市においてもH20 年度決算から公会計制度改革に取り組み財務書類を作成する予定となっていることから、その手法について、検討してまいります。</p>	<p>平成 21 年度は財務書類を作成し、固定資産台帳整備を平成 22 年度にかけて段階的かつ計画的に整備することとしており、公会計制度改革庁内プロジェクトチームを立上げ、台帳整備を行っております。</p>	<p>(措置の方向性について)</p> <p>公会計の整備については、盛岡市自治体経営方針及び実施計画に、公会計制度改革、資産・債務改革による健全な財政運営の推進を指針に掲げ、平成 24 年度までに整備を行うこととされている。</p> <p>(現時点での措置状況について)</p> <p>平成 21 年度は、総務省方式改訂モデルによる財務書類を作成・公表したほか、庁内プロジェクトチームを立ち上げ、段階的かつ計画的な固定資産台帳整備や複式簿記導入について検討している。</p>

平成 20 年度包括外部監査での指 摘事項等	措置計画	措置状況 (平成 21 年 9 月末時点)	監査の結果

3. 平成 19 年度および平成 20 年度の指摘事項に関する措置状況の状況

ここまで平成 19 年度および平成 20 年度の指摘事項について、盛岡市の措置の状況について検討を行った。

平成 19 年度の監査テーマである「市税、国民健康保険税、保育料（児童福祉施設運営費負担金）、市営住宅使用料の収入および債権の管理に関する事務」については、目標管理制度の導入や収納状況を庁議で報告する制度を設けるなど、トップのリーダーシップも発揮され、段階的に改善に取り組んでいる。また、債権の分類を行い、その性質に応じた対策を講じるなどの改善がみられる。さらに、納税課や国保年金課等の関係部署が意見交換を実施し連携を図るとともに、各所管課において業務マニュアルを整備するなど、改善が進められている。

しかし、一方、臨戸調査での不在差置がまだ多く存在すること、納税課への滞納処分の引継基準が策定されていないこと、納税相談時の個人情報保護策が十分でないことなど、今後、さらなる改善が必要である。

平成 20 年度の監査テーマである「小中学校施設及び下水道施設に関する財産の管理」については、指摘から 1 年弱ということもあり、現時点では、まだ措置が進められていないものが多い。措置が進められていない理由としては、以下のものが考えられる。

- (1) 平成 20 年度の監査テーマが組織横断的なものであるため、現状では、措置を所管する部署が不明確なこと
- (2) 措置を進めるにあたっては、アセット マネジメントなど、新たな考え方が必要となるが、その専門性が不足していること
- (3) 措置を進めるにあたっては、施設の長寿命化など中長期の視点から見直しが必要となるが、単年度決算になれた自治体では、中長期の視点による経営が不得意であること

これらの理由から、平成 20 年度の監査テーマについては、措置が進められていないものと考えられるが、施設について、物的な面からの管理だけでなく、資産としての管理を所管する部署（担当）を新たに設け、その部署で組織横断的、かつ中長期的な状況を見据えて措置を行う必要がある。

また、専門性の不足については、研究機関など外部の知識を積極的に活用し、対応することが求められる。

おわりに

今回の包括外部監査では、「盛岡市中央卸売市場の経営状況について」、「公の施設の管理運営について」、「平成 19 年度および平成 20 年度包括外部監査の措置状況の検証」を監査テーマとして取り上げた。監査を進めるにあたり、関係部署の方々をはじめ、多くの方から積極的なご協力をいただいたことに感謝したい。

盛岡市中央卸売市場の経営状況に関しては、今後、一般会計からの基準外繰入金が発生が予想されるなど、経営改革を進めることが急務である。また、公の施設の管理運営については、平成 18 年度から本格的に指定管理者制度が導入されているものの、効率化につながっているとは言い難い。指定管理者制度導入を機に、指定管理者となった財団の職員の意識改革も含め、一層の改革を進める必要がある。

地方自治法では、包括外部監査契約は、連続して四回、同一の者と締結してはならないとされている。したがって、私の包括外部監査は今回をもって最後となる。私が包括外部監査人を務めた 3 年間では、主に資産に関する監査テーマと組織横断的な監査テーマを取り上げた。これは、収支会計の自治体においては、資産などストックに関する管理が不十分であることと、また、いわゆる組織の縦割りの弊害を排除し、監査での指摘事項を全庁的に活用するためである。

言うまでもないことであるが、包括外部監査の効果は、包括外部監査人の指摘事項に基づいて、盛岡市が具体的な措置を行うことで達成される。包括外部監査の結果を受け措置が行われることを期待したい。

少子高齢化や地方分権の推進など、地方自治体を取り巻く社会経済環境は大きく変化している。社会経済環境の変化に対応するためには、地方自治体においても大きな変革が避けられない。このことは盛岡市においても例外ではない。変革には痛みも伴うが、変革を恐れるのではなく、新たな成長のチャンスと考え、取り組んでいただきたい。

素晴らしい自然と文化が残る盛岡市が、今後も発展を続け、いつまでも市民の笑顔が絶えない盛岡市であり続けることを願い報告書の終わりとする。