

第6章 外郭団体の見直しについて

提言

- 1 財団法人岡山市建設公社は、設立目的を達成した団体、存在の必要性や市民ニーズがなくなった団体というべきであり早期に解散すべきである。

財団法人岡山市水道サービス公社についても、改めて解散の可能性を厳正に検討すべきである。

- 2 岡山市の外郭団体には、監査人が控えめに算定しても、合計すると4億円程度の余剰資金がプールされている。蓄積の原因が外郭団体の自助努力によるものでない外郭団体に対しては、今後の岡山市からの補助金・委託料等の査定を厳正に行なうことによって岡山市からの資金流失を回避すべきである。
- 3 外郭団体に対して、主体的・自主的経営を促すため市職員の出向(派遣)を原則として廃止すべきである。市の政策を実現するために必要な行事やイベントなどのためや、当該団体改革のために出向(派遣)が必要な場合には、別途に承認を行なうことで対応すべきである。
- 4 市からの受託事業や指定管理事業のうち重要な事業・主要な事業を更に第三者に委託している主体性・自主性のない外郭団体に対しては、岡山市は委託をすべきではない。外郭団体を指定管理者として選任する場合は、外郭団体から第三者への外部委託・外注などの制限を設けるなど厳しい基準の設定が必要である。
- 5 外郭団体の給与規程を全面的に見直すべきである。特に、調整手当や特殊勤務手当等は早急に廃止すべきである。また、期末手当、勤勉手当の支給基準(年間月額給料の4.45ヶ月等)を規定している団体は、団体の業績と個人の能力・実績で評価するように改定すべきである。
- 6 外郭団体が市OBの職員に対して退職金を支払うことは、金額の大小に関わらず退職金の二重払いを行なったとの疑念を持たれるため止めるべきである。また他府県で実施しているように、岡山市は岡山市職員の再就職状況や退職金に対する取扱いなどを開示すべきである。
- 7 外郭団体は、行政監査的能力を有する外部者を監事に選任すべきであり、必要に応じ公認会計士による監査を義務づけるべきである。

また、外郭団体の決算報告書や事業報告書はホームページ等で開示するように指導すべきである。

第1 岡山市外郭団体の概要

1 外郭団体とは

- (1) 外郭団体には、法令上、明確な規定はなく、各自治体によって基準は異なる。岡山市では、下記の基準に該当する団体を外郭団体としている。

記

- ① 岡山市から基本金又は資本金相当額の25%以上出資・出捐（以下、「出資」という(注)）している法人であり次表の番号1ないし22である。
- ② 岡山市から継続的に人的又は法人の運営に関する補助金等財政的な支援を受け、且つ市がその設立において主導的立場で関与し、市の政策・施策と密接な関係を有する財団法人、社団法人及び社会福祉法人であり次表の番号22及び23である。

(注)出捐(しゅつえん)とは、財団法人、社団法人に財産を拠出することをいう。

(表6-1)

単位：千円

	団体名	主な事業	基本 財産 ・出資 合計	市の 出資	割合 (%)	市からの 財政支出 (平成18 年度 決算)	①市から の財政支 出(平成 19年度 決算)	②経常収益 (平成19 年度 決算)	③岡山 市への 依存度 ①/②
1	(財)岡山市勤労者 福祉サービスセン ター	中小企業勤労者の ための福利厚生事 業	100,000	100,000	100%	10,800	9,000	118,400	7.6%
2	(財)岡山市建設公 社	管渠・市道等整備修 繕、市営住宅等維持 管理、東古松駐車場 運営	171,000	170,000	99.42%	174,454	106,797	126,768	84.2%
3	(財)岡山市公園協 会	緑化普及促進事業、 公園・緑地の管理及 び使用料徴収業務、 緑化基金	114,000	57,000	50%	800,659	793,872	978,183	81.2%
4	(財)岡山市シルバ ー人材センター	シルバー事業、会員 への各種研修・就業 相談	51,000	50,000	98.04%	66,793	182,867	833,337	21.9%
5	(財)岡山シンフォ ニーホール	音楽文化事業、岡山 シンフォニーホール の管理運営	100,000	35,000	35.00%	189,804	175,507	285,241	61.5%
6	(財)岡山市水産協 会	栽培漁業の推進事 業(県栽培漁業負担 金の支出)	250,000	230,000	92.00%	0	0	3,761	—

7	(財)岡山市水道サービス公社	水道施設の管理運営、市民ゴルフ場の管理運営	51,000	20,000	39.22%	578,388	592,356	633,587	93.5%
8	(財)岡山市スポーツ・文化振興財団	スポーツ・文化事業、西川アイプラザの管理運営	421,330	419,459	99.56%	98,809	97,233	108,859	90.2%
9	(財)岡山市ふれあい公社	福祉・健康・生涯学習に関する事業、ふれあいセンターの管理運営	100,000	100,000	100%	1,410,466	1,409,318	2,627,020	53.6%
10	(財)岡山市建部町観光公社	建部地域の観光関連施設の管理運営、観光振興	50,000	50,000	100%	27,720	25,900	129,111	20.1%
11	(財)岡山県下水道公社	児島湖流域下水道の維持管理業務の受託に関すること。	30,000	9,854	32.85%	0	0	1,692,317	—
12	(財)児島湖浄化センター周辺対策基金	児島湖浄化センター周辺地域の生活環境整備に関する事業	344,981	115,223	33.40%	0	0	8,991	—
13	(財)吉井川水源地域対策基金	苦田ダム建設により水没する地域の振興事業	105,673	34,695	32.83%	33,027	23,247	216,050	10.8%
14	岡山花き精算(株)	岡山市中央卸売市場における花きの売買代金の精算	6,000	2,400	40.00%	0	0	17,816	—
15	(株)岡山コンベンションセンター	岡山コンベンションセンター、ママカリパーキングの運営管理	99,000	50,000	50.51%	0	0	679,925	—
16	岡山市場冷蔵(株)	岡山市中央卸売市場における冷蔵倉庫業	15,000	5,000	33.33%	0	0	150,043	—
17	岡山都市整備(株)	中之町地下街及び歩行者専用通路の管理・運営	12,500	6,375	51.00%	0	0	12,451	—

18	岡山港埠頭開発 (株)	上屋施設(倉庫)の 管理運営,貸事務所 の管理運営他	22,000	7,000	31.82%	0	0	42,063	-
19	岡山市土地開発公 社	公共用地・公用地の 先行取得、管理、処 分	20,000	20,000	100%	2,030,123	4,924,972	5,037,330	97.8%
20	岡山都市開発(株)	駅元町再開発第2 工区ビルの駐車場 等の整備管理及び 運営	2,950,000	1,540,000	52.20%	0	0	134,620	-
21	(有)サウスヴィレ ッジ	おかやまファーマ ーズ・マーケット サウスヴィレッジ の管理運営	5,500	1,500	27.27%	96,198	87,159	99,478	87.6%
22	(社)岡山市観光協 会 (現 (社)おかや ま観光コンベンシ ョン協会)	観光宣伝・観光客の 誘致活動、岡山城・ 足守プラザ等の管 理運営	0	0	0	82,767	74,933	165,644	45.2%
23	(社福)岡山市社会 福祉協議会	社会福祉関連事業 の推進、社会福祉関 連施設の管理運営	0	0	0	212,453	232,594	629,475	37.0%
			5,018,984	3,023,506		5,832,432	8,749,689	14,730,470	49.3%

(注1)岡山市への依存度について記載していない団体は、今回は調査しなかった。

(注2)「市からの財政支出」は各団体の決算書をもとに所管課に確認した数字である。

- (2) なお、上記(1)の②の定義はやや明確性に欠けるが、鳥根県外郭団体指導監督方針では指導監督の対象として「年間予算額の2分の1以上が県からの補助金・委託料等によっているなど県との財政的関与が深いもの」としていることが参考になる。

上記の外郭団体以外にも、岡山市が出資している団体は多数存在するが、今回は出資比率が大きい外郭団体の監査を優先した。また、外郭団体の必要性・役割・存在意義の視点から監査を行っている。したがって、外郭団体の財務体質や収益性の改善等の問題には踏み込んでいない。

上記の表だけを見ても、市民の視点からは番号10の(財)岡山市建部町観光公社と番号22の(社)岡山市観光協会(現(社)おかやま観光コンベンション協会)の統合(前者の解散)がなぜ行なわれないのか疑問をもつだろう。

2 外郭団体の問題がクローズアップされる背景

(1) 外郭団体の本来の設立目的、役割は次のようにいわれている。

- ① 行政機能の補完・代替的役割を担う。
- ② 効率的・弾力的な公共サービスの提供を行う。
- ③ 柔軟できめ細かな市民サービスを行う。
- ④ 社会経済情勢や市民ニーズに対して、民間の資金や人材・経営ノウハウ活用を図る。

具体的には、改正前の地方自治法が外郭団体にしか公の施設等の管理委託先としての適格性を認めていなかったという規制が存在したから多くの外郭団体が設立されたものであり、上記の説明は理屈づけでしかない。

(2) 外郭団体の問題点

外郭団体については、一般的に下記のような問題点が指摘されてきた。

- ① 団体の設立目的が達成され、役割を終えた団体が存続し続け、当初とは乖離した活動を行っている。
 - ② 独占的・優位的な委託業務を得てきた結果、市場原理が働きにくく、効率的・弾力的な公共サービスの提供をむしろ阻害している。
 - ③ OBの天下り、職員の出向により県・市民サービスよりもむしろ地方自治体の意向を重視した経営を行っている。もしくは、経営感覚のない者が役員に就任し、柔軟できめ細かな市民サービスを行う本来の趣旨を達成できていない。
 - ④ 委託された業務を包括的または主要な業務を第三者に再委託(丸投げ)し、団体が本来の役割を果たしていない。
 - ⑤ 上記のような団体が優先的に「指定管理者」になることにより、指定管理者制度自体の趣旨を歪めている面もある。
- (3) 地方自治法が平成15年に改正され指定管理者制度の導入がなされた結果、公の施設の管理運営がそれまでの「管理委託制度」から「指定管理者制度」に移行する必要が発生するなど外郭団体の経営基盤に大きな影響を及ぼす状況になっている。つまり、外郭団体は民間と競争を強いられる状況になったのである。

岡山市では「岡山市公の施設の管理等に関する規則」が平成19年8月30日に定められているが、指定管理者に選定するためには、候補者(応募者)に対して種々の資料の提出を求め、審査することになるが、外郭団体も民間と同じものを要求される立場になったのである。地方自治法の改正はそういう「外圧」を意図しているものであることは明らかで、こうでもしないと外郭団体の問題の解決の促進ができない状況下にあるということに他ならない。

3 新岡山市行財政改革大綱（短期計画編）について

- (1) 岡山市では、平成19年3月30日に新岡山市行財政改革大綱（短期計画編）を公表し、平成20年6月に改定している。その中で、外郭団体の見直しについても検討しており、内容は下記のとおりである。

監査人としては、内容について妥当なものとは判断しているが、数値目標がない、達成期限がないものなどもある等の課題がある。

記

総合的指針の策定

取組内容：外郭団体の経営の安定化、管理運営の効率化、業務の多角化、さらには外郭団体自身やその事業の必要性、外郭団体に対する市の関与のあり方などについて広範かつ根本的な見直しを強力かつ早急に進めるため、徹底した現状の分析を行って、その見直しに係る市の総合的な指針を策定する。

市の関与の見直し

ア 改革事項：出資金の見直し

取組内容：市が出資している外郭団体について、出資目的を達成するなど出資の必要性の薄れたものは、その引き揚げを行う。

改革目標年度：H17年度～H21年度

イ 改革事項：市からの派遣職員の削減

取組内容：市からの派遣職員は必要最低限のものに限ることとし、派遣の引き揚げを進める。

改革目標年度：H17年度～H21年度

ウ 改革事項：市職員、市職員OBの役員の削減

取組内容：外郭団体の役員への市職員又は市職員OBの就任については、当該団体の業務の性格を踏まえ、民間人の活用を図る。また、監事・監査役等には原則として就任しないこととする。

改革目標年度：H17年度～H21年度

エ 役職員の削減、給与の適正化

取組内容：市OBの役職員の定年（在職期間）及び退職金制度のルール化を図る。

改革目標年度：H18年度～H21年度

- (2) 岡山市は、外郭団体について平成13年度から経営・事業内容、組織等の総点検を行い、経営・事業運営の改善・改革を進めてきたが、抜本的な改革は実現していない。岡山市下水道公社が平成18年度に解散した程度であり十分ではない。

4 島根県の例

- (1) 島根県総務部人事課行政改革推進室の黒目浩貴氏によると島根県における外郭

団体の見直しとして平成16年度から経営評価を次のように行なっている(地方自治職員研修、平成20年9月号69頁以下)。

- ① 評価対象団体は、県出資等の割合が50パーセント以上の団体、県債務負担割合が50パーセント以上の団体、県の人的・財政的支援の状況から経営評価が必要な団体である。
- ② 団体に対して「経営評価報告書」の作成を義務づけており、これの概要は次のとおりである。
 - i 組織体制シート
県職員及び県を退職した(0B)職員の役職員への就任状況、人件費の状況など組織の概要。
 - ii 事業実績シート
事業ごとの目的・内容、目標コスト及び実績評価。
 - iii 財務状況シート
貸借対照表、収支計算書(損益計算書)の状況と自己資本比率等12項目の評価指標の実態。
 - iv 項目別チェックシート
団体の存在意義・存続性、組織体制・運営状況など4項目について、さらに詳細なチェック項目別に3段階で評価。
 - v 総合評価シート
評価基準に基づき、項目別チェックシートを総括し、総合評価(4段階)するとともに今後の課題、方向性等を整理。
- (2) 島根県側では評価調書を作成するが、これは団体作成の上記の「総合評価シート」を県の立場で再評価するものである。
団体から県への提出を毎会計年度終了後3月以内(6月末)とし、それに県作成の評価調書を加え、毎会計年度終了後6月以内(9月末)に県議会へ提出し、公表をしている。
- (3) 島根県における評価の基準、考え方は「島根県外郭団体指導監督指針」として制定公表されているが、内容は下記のとおりである。

記

- ① 外郭団体のあり方に関する事項
外郭団体の設立意義や民間との役割分担を点検すること等により、次に掲げる方向性により外郭団体のあり方について検討すること。なお、外郭団体の統廃合については、外郭団体以外の団体で県との関わりの深いものについても視野に入れて検討を行うこと。
 - ア 「廃止」
 - ・ 設立目的を既に達成しているもの。

- ・社会経済情勢や県民ニーズの変化などにより団体の公共性・公益性が薄れているもの。

イ 「統合」（統合が困難な場合は事務局の統合）

- ・設立目的や事業内容が類似するもの。
- ・規模が小さく財政基盤が脆弱で事業運営が不安定なもの。
- ・統合することにより、組織体制の簡素合理化、事業統合等が期待できるもの。

ウ その他

- ・現状の組織を維持・発展させるもの。

② 組織運営に関する事項

効率的・効果的な事業執行を図るため、組織運営に関し下記の事項に留意すること。

ア 役員会

役員数は法人の規模や事業内容に応じた適正な人数とし、事業の適切な執行を図るために機動的な役員会の開催に努め、法人の活性化を図ること。

イ 職員体制の簡素合理化

- ・法人の規模や事業内容に応じた職員数及び配置
- ・既存事業の見直し等による臨時職員・嘱託職員等も含めた適正な職員配置計画の策定。

ウ 人事・給与制度の適正化

- ・常勤役員や職員の役職と責任に応じるとともに、法人の経営状況を勘案した給与体系。
- ・時間外勤務手当の縮減や社会経済情勢に合った特殊勤務手当の見直し等各種手当の適正化。
- ・職員の資質向上を図るための研修の充実。
- ・人材の相互活用や、知識・技術力の一層の向上を図るための職務内容に応じた人事交流。

③ 事業に関する事項

事業実施の必要性や効率性等について検討を行い、県の所管課において実施する行政評価の評価内容も踏まえ、最小の経費で最大の効果が発揮できるよう成果重視の取り組みを積極的に推進すること。

④ 積極的な情報公開

法人の設立や運営が県民の負担によってなされていることから、県民に対する説明責任が課せられていることを理解し、積極的にこの義務を果たすこと。なお、県民に情報公開するに当たっては、財務諸表による経営状況や事業内容などわかりやすい情報を、インターネット等を通じて広く広報するよう努めること。

- (4) 島根県では、県の関与のあり方に関して、県は、外郭団体との関与について、下記の事項に留意するものとしている。

記

① 人的関与の適正化

外郭団体の自主性及び独自性を確保する上から、県の外郭団体への人的関与については、必要性を十分検討した上で最低限かつ適切な内容に見直すこと。

ア 県から職員の派遣

原則として法人の設立当初に限ること。現に派遣している場合には、可能な限り早い終期を設定すること。

イ 県から役員への就任

必要性を充分検討した上で適切な内容に見直すこと。

(ア) 代表者

原則として代表者には就任しないこと。

(イ) 監事

監事には就任しないこと。

(ウ) 経営評価対象法人のうち財団法人に係る役員等

原則として執行機関たる理事には就任しないこと。但し、重要事項の議決機能を有するチェック機関（経営委員会）の設置を求め、出資者としての意見の反映の場の確保を行うこと。

② 財政的関与の適正化

ア 県からの外郭団体への委託及び補助については、必要性を十分検討したうえで必要最低限かつ適切な内容に見直すこと。

イ 人件費補助については、事業の必要性を踏まえた事務事業の見直しに併せ、事業費補助への移行を図ること。

ウ 県からの貸付金（損失保証契約等の債務負担行為設定を含む）については、見込みある償還計画を策定するよう求めること。

③ 立入検査

所管部長は、外郭団体のそれぞれの設置法等に基づき計画的に外郭団体に対し立入検査を実施することとし、その検査結果に基づく指導監督を行うこと。

- (6) 島根県の外郭団体指導監督方針と岡山市の「総合的指針」を比較すると、岡山市の方針は徹底性が不足しているというしかない。つまり、外郭団体の人的かつ財政的な自立を徹底的に促すという点において、岡山市の強い意思がまだ不足している。外郭団体ということで岡山市がこれを優遇する、面倒を見るという考え方は払拭する必要がある。岡山市からの出向者を特に職員についてゼロとする必要がある。また、出向者が監事に就任することは公正らしさを疑われることになるから島根県のように、「原則として代表者には就任しないこと。監事には就任し

ないこと」を徹底すべきである。

- (7) 浜松市の平成 20 年度外郭団体派遣職員数(役員及び職員)は次表のとおりである。これを見ると 32 人である。岡山市の派遣職員数は(表 6-3)のとおり 34 名であり浜松市よりも派遣職員数は多いことを認識する必要がある。浜松市では財団法人浜松観光コンベンションビューローに 14 名が派遣されているが平成 21 年に博覧会が予定されているために臨時に 10 名を増派したとのことであり、実質的派遣職員数 22 名になる。

(表 6-2)

番号	団体名	人数(人)
1	(財) 浜松国際交流協会	1
2	(財) 浜松市建設公社	0
3	浜松市土地開発公社	0
4	(財) 浜松市文化振興財団	4
5	(財) 浜松市体育協会	3
6	(福) 浜松市社会福祉協議会	1
7	(社) 浜松市シルバー人材センター	0
8	(福) 浜松市社会福祉事業団	1
9	(財) 浜松市医療公社	1
10	(財) 浜松市清掃公社	1
11	(財) 浜松地域テクノポリス推進機構	6
12	浜松都市開発(株)	0
13	(財) 静岡県西部地域地場産業振興センター	0
14	(財) 浜松観光コンベンションビューロー	14
15	(財) 浜松市勤労福祉協会	0
16	(財) 浜松市フラワー・フルーツパーク公社	0
17	(財) 浜松まちづくり公社	0
18	(財) 浜松市公園緑地協会	0
19	(社) 引佐町自然休養村公社	0
20	(株) なゆた浜北	0
21	(株) 杉の里	0
22	(株) フォレストみさくぼ	0
	計	32

5 岡山市と外郭団体の人的関係について

- (1) 市OBが役員や外郭団体の職員に就任、再就職していたり、市職員が役員、職員

として出向している団体等人的関係がある団体として監査人が調査した団体は次表のとおりである。番号 11 ないし 13 の団体については、岡山市よりも岡山県の関与が強いので省略した。

「民間」とあるのは、外郭団体がプロパーとして採用している者という意味である。

(表 6-3) 岡山市外郭団体の人的関係一覧表

H18：平成 18 年 4 月 1 日現在 H19：平成 19 年 4 月 1 日現在

	団体名	役員 上段：H18 下段：H19			職員 上段：H18 下段：H19			役員 平成 20 年 8 月現在				職員 平成 20 年 8 月現在			
		市 O B	市 出 向	合 計	市 O B	市 出 向	合 計	市 O B	市 出 向	民 間	合 計	市 O B	市 出 向	民 間	合 計
1	(財) 岡山市勤労者福祉サービスセンター	2	3	5	1	0	1	2	2	18	22	1	0	2	3
		2	2	4	1	0	1								
2	(財) 岡山市建設公社	1	8	9	2	0	2	1	10	6	17	2	0	0	2
		1	10	11	2	0	2								
3	(財) 岡山市公園協会	0	3	3	2	2	4	0	3	8	11	4	2	41	47
		0	3	3	2	2	4								
4	(財) 岡山市シルバー人材センター	2	1	3	1	0	1	0	3	10	13	0	2	9	11
		2	0	2	1	0	1								
5	(財) 岡山シンフォニーホール	2	0	2	1	0	1	3	0	0	3	1	0	0	1
		3	0	3	1	0	1								
6	(財) 岡山市水産協会	0	3	3	1	0	1	0	3	8	11	1	0	0	1
		0	3	3	1	0	1								
7	(財) 岡山市水道サービス公社	3	4	7	17	22	39	5	2	4	11	46	8	20	74
		4	3	7	19	23	42								
8	(財) 岡山市スポーツ・文化振興財団	4	2	6	0	0	0	5	2	13	20	0	0	8	8
		4	2	6	0	0	0								
9	(財) 岡山市ふれあい公社	1	4	5	6	18	24	1	4	0	5	6	15	38	59
		1	4	5	6	18	24								

10	(財)岡山市建部 町観光公社	0	2	2	0	0	0	0	3	8	11	0	0	3	3
		0	3	3	0	0	0								
11	(財)岡山県下水 道公社														
12	(財)児島湖浄化 センター周辺対策 基金														
13	(財)吉井川水源 地域対策基金														
14	岡山花き精算(株)	1	0	1	0	0	0	1	1	8	10	0	0	3	3
		1	0	1	0	0	0								
15	(株)岡山コンベ ンションセンター	1	1	2	0	0	0	0	1	8	9	0	0	19	19
		0	1	1	0	0	0								
16	岡山市市場冷蔵(株)	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	14	14
		0	0	0	0	0	0								
17	岡山都市整備(株)	0	2	2	1	0	1	0	2	3	5	1	0	0	1
		0	2	2	1	0	1								
18	岡山港埠頭開発 (株)	1	1	2	0	0	0	1	1	11	13	0	0	4	4
		1	1	2	0	0	0								
19	岡山市土地開発公 社	0	9	9	0	5	5	0	9	0	9	0	4	0	4
		0	9	9	0	5	5								
20	岡山都市開発(株)	1	2	3	0	0	0	1	2	1	4	0	0	0	0
		1	2	3	0	0	0								
21	(有)サウスヴィ レッジ	0	2	2	0	0	0	1	2	5	8	0	0	12	12
		1	1	2	0	0	0								
22	(社)岡山市観光 協会	1	4	5	1	0	1	0	3	29	32	1	2	6	9
		1	3	4	0	0	0								
23	(社福)岡山市社 会福祉協議会	2	3	5	1	0	1	5	2	15	22	1	1	36	38
		4	3	7	1	0	1								
合 計		22	54	76	34	47	81	26	55	165	246	64	34	215	313
		26	52	78	35	48	83								

(2) これを見ると、岡山市公園協会には過去3年間2名が出向していたこと、岡山市水道サービス公社には平成19年度に23名と出向していたが平成20年になって8名と激減していることが注目される。岡山市土地開発公社は平成18年度、平成19

年度とも5名であったものが平成20年度は4名になっている。

- (3) 上記の浜松市と比較すると、岡山市の建設公社、水道サービス公社、公園協会に相当する外郭団体には、浜松市からの出向、派遣がないことがわかる。また職員数が岡山市公園協会は47人、岡山市水道サービス公社は74人と大所帯であることがわかる。浜松市との比較で岡山市が出向、派遣を止めて職員を引き上げることが格別に困難だとは考えにくいこと、規模の大きさから重点的に監査した。

(注)役員としての出向者には、副市長、局長、教育長等兼任も含む。

第2 財団法人岡山市水道サービス公社（所管課：水道局企画総務課）

1 監査意見

財団法人岡山市水道サービス公社は、解散の可能性に関して厳正に再検討すべきである。

2 監査意見の説明

- ① 本財団の事業には、財団固有の自主事業が僅少であり財団の主体性、独立性が認められにくい。残っている公益事業の大半は、水道局が本来的に行うことが可能かつ相当な事業である。残っている受託事業は、民間の水道業者でも実施可能であり公益性が薄い。従って財団法人岡山市水道サービス公社は解散の可能性に関して厳正(真剣)に再検討すべきである。
- ② 解散について検討する場合においても、個別問題として特に水道記念館は廃止の検討をすることが相当である。
- ③ 残っている収益事業のうちのゴルフ場の経営は、経常収益に占める人件費の比率が約50%となっており、これに委託費を足すと80%をこえており岡山市からの支援が無いと実態は赤字であり、早期の廃止が相当である。

3 財団法人岡山市水道サービス公社の事業概要と他の自治体の動向

- (1) 岡山市水道サービス公社は、「水道事業に対する市民の理解を得るため、また、市民サービスの一層の向上を図るため公益事業の他、受託事業（岡山市、岡山市外郭団体等）、収益事業（岡山市民ゴルフ場管理）の3事業を実施している」とのことである。事業内容の詳細は以下のとおりである（平成19年度事業報告書より抜粋。なお、平成20年度事業計画もほぼ同じ内容である）。
- (2) 留意する必要があるのは、浜松市などではこのような公社は無いし、千葉県においては、過去に千葉県水道サービス協会という組織があったが、「協会が行っている業務は、全て県水道局からの受託業務であり、局直営又は民間発注にすることにより実施できることから、平成16年度末までに協会を廃止する。」として廃止されていることである。

4 財団法人岡山市水道サービス公社の公益事業の内容

- (1) 事業費は4,711,775円で「市民の方々に、水道についての関心を深め、水道事業

に理解をいただくため、岡山市水道局に協力又は協賛し、水道週間行事をはじめとして、次の各種事業を実施した」と説明されている。

- ① 水道週間 1,002,750 円
平成 19 年 6 月 1 日から全国一斉に実施された第 49 回水道週間において、岡山市水道局主催の各種行事に協賛した。
 - ② 「おかやま水道フェア」
水道週間行事として、平成 19 年 6 月 9 日、岡山ドーム（北長瀬表町）で実施された「おかやま水道フェア」に協賛した。
 - ③ 市内各所で「水道なんでも相談所」の開催及び水道アンケートの実施。
 - ④ 文化活動
水や水道に関する図画・ポスター、習字の募集並びに優秀作品の表彰と展示を行なった。
 - ⑤ 水道記念館運営 865,310 円
岡山市水道局が通水 100 周年を記念してリニューアルオープンした水道記念館の運営、パンフレット、カレンダー等の助成を行った。
 - ⑥ 水道の P R への助成 2,310,525 円
水道記念館シアター上映用の「浄水場の仕組み」DVD 作成の助成を行なった。
 - ⑦ その他水道事業の P R 533,190 円
- (2) 財団法人岡山市水道サービス公社が実施したという上記の公益事業は、本来、岡山市水道局が行うことがむしろ妥当な事業であり、公社の公益活動と説明されているものは、水道局に対する「協力・協賛・助成」といったものであって実体が希薄であるし、何故に公社が協賛する必要があるのか、協賛した効果が何かは判然としない。公社でなければ行なうことができないという公益性が高い性質のものは無く、また自主性、主体性のある事業とは認めがたい。
- (3) 水道記念館のリニューアル事業について
岡山市水道局は、平成 17 年度に水道記念館を 9,891 万円かけてリニューアルした。しかし、水道記念館のある三野浄水場は、普段は正門鉄扉が半分閉められている。守衛の話では不審者の侵入を防止するためとのことであるが、守衛がいながらのこのような対応は、入館者を歓迎しているのか疑問だと受け取られるおそれがあり改善が必要であろう。
- また、4 回視察したが、いずれの機会にも三野浄水場内の入場者はほとんどいなかった。更に水道記念館については、視察時には休日、平日とも入場者はいなかった。リニューアルの内容についても、狭いスペースに簡単なパイプ、配管を設け子どもが興味を持ち続けることはむづかしい内容であり、水道局の見解の要旨は、「次表のとおり利用状況で、リニューアル後は、来館者数が大幅に増加している。リニューアル前に比して大人の割合も増加しており、小学生だけでなく大

人まで幅広く迎える、水道事業の広報施設として一定の成果を得ていると考えている。」というものであるが9,891万円の出損は効率性から疑問があると判断するしかない。

(表 6-4)

単位：人数

年度	大人	小人	合計	備考
H15	380	2,729	3,109	
H16	281	2,360	2,641	7月からリニューアルの為休館
H17	3,285	5,146	8,431	4月19日リニューアルオープン
H18	3,370	5,647	9,017	
H19	2,243	5,460	7,703	

上記表によると、リニューアル後、大人、小人の人数比が大幅に増加しているが前述したように平成20年度に4回訪問したが、その際には来館者を1名も確認していない。

5 岡山市水道サービス公社の受託事業の内容

(1) 岡山市水道局から委託を受けて、公社は水道メーター検針事業(平成20年度廃止)、水道メーター管理事業、水道施設等の維持管理事業、その他水道事業に関連する事業並びに財団法人岡山市公園協会から受託する岡山市半田山植物園の園地管理事業を行ったという。平成19年度の規模は受託事業収益614,420千円である。また、公益事業を支援するため一般会計へ4,172,000円を繰り出した。

(2) 受託事業の個別検討

① 水道メーター検針事業収益(平成20年度廃止) 267,433千円

水道メーター検針員による検針事業。事業支出のうち水道メーター検針員(約180名)への外注費128,774千円、差額のうち公社人件費は122,769千円、その他の諸経費が3,299千円であった。なお検針事業は、平成20年4月1日から市水道局へ移管し、水道局は民間企業に対して「公募型プロポーザル方式」により、検針業務及び水道料金の滞納整理事業を委託した。この改革は妥当であるが、何も公社に委託する必要性はなく、もっと早い時期から水道局が直接に民間等に委託すれば足りるということであったと判断せざるを得ない。

② 水道管路図面等管理事業収益 69,810千円

取り替えた水道管の箇所を電子データに保存・管理する事業。公社総務部総務課図面係(正職員5名、嘱託3名)が担当している。

このような電子データは、水道局にとって最も基本的かつ重要な情報、資産で

あるから、保存、管理を公社に委託することの妥当性は疑問である。むしろ直営とすべきであろう。

③ 資材・メーター管理事業収益 39,095 千円

旭東浄水場にある資材・メーター倉庫の入出庫の管理、計量法に伴うメーターの交換等を行う事業で、公社総務部サービス課資材管理係（正職員 7 名、嘱託 1 名）が担当している。

倉庫管理業務である。入出庫や在庫管理は民間でも十分代替可能な業務である。上場企業が委託している倉庫などは、会計監査の対象となるため厳重な管理と内部統制が求められている。

④ 水道施設等維持管理事業収益 175,078 千円

浄水場の施設の管理事業であり、業務部業務課のうち、三野排水処理（正職員 1 名、嘱託 1 名、臨時 2 名）、鴨越排水処理（臨時 2 名）、施設環境整備（臨時 2 名）、出先施設点検（正職員 3 名、嘱託 5 名）の各係（合計 16 名 正職員 4 名、嘱託 6 名、臨時 6 名）で担当している。

外注は延べ 32 業者、外注費は 85,620 千円ですべて単独随意契約である。公社が外注業者との間に介在する必要性と相当性が説明できていない。管理の事務事業として民間に直接委託することが出来ない中核と言うべき事務事業があるのなら、この部分のみ水道局が直営として担えば足りるはずである。このような考え方と取組は、下水浄化場関係について他都市では既実践されているし、水道関係においてもそうである（群馬県太田市、館林市、岩手県紫波町）。

⑤ 水道記念館受付案内事業収益 4,286 千円

総務部サービス課給水サービス係が担当（正職員 5 名、嘱託 3 名、臨時 2 名）。水道記念館事業自体を廃止すべきという意見を既に述べた。

⑥ 水道管理設道路点検事業収益 15,225 千円

業者が行った水道管の修繕・埋設の点検・完了確認事業。総務部サービス課給水サービス係が担当（正職員 5 名、嘱託 3 名、臨時 2 名）

⑦ 給水装置完工検査補助事業収益 17,286 千円

業者が行った新築時の給水管の工事の点検・確認事業。総務部サービス課給水サービス係が担当（正職員 5 名、嘱託 3 名、臨時 2 名）

⑧ 貯水槽巡回点検サービス事業収益 11,863 千円

水道法で義務付けられていない 10 トン以下の貯水槽の点検事業。総務部サービス課給水サービス係が担当（正職員 5 名、嘱託 3 名、臨時 2 名）。監査人の建物にも無料で巡回に来たことを体験しているが、何ゆえに無料でそのようなことを公社がする必要があるのであるのか理解できない。

⑨ 半田山植物園園地管理事業収益 9,828 千円

財団法人岡山市公園協会から受託した半田山植物園水道広場の管理事業で事業

支出のうち外注費は 2 業者 7,982 千円であることから、この差額が事業収益である疑問があったが、「当社の直営業務として、業者に対する施設別の各種作業計画の策定、同工程管理及び現場監督等を園地内の水道施設への影響等も配慮しながら施行しているため、差額の全額が事業利益とはならない」という抽象的な回答があったため更に調査したところ、市水道局が明らかにした当該管理事業の損益状況は以下のとおりであり、公社は 105 万円の利益を上げている。

半田山植物園園地管理業務

事業収益	9,828,000円
事業費用	
外注費	7,982,100円
<u>管理費</u>	<u>788,714円</u>
収益	1,057,186円

なお、財団法人岡山市公園協会から公園公社でも当該事業を管理しているとの回答を得ている。

「半田山植物園園地管理事業収益」は市の外郭団体である財団法人岡山市公園協会からの受託事業であり、公社の説明は、「水道広場の維持管理業務(水道施設等の維持管理事業の一部)は、半田山植物園地内の水道局管理区域の水道局受託業務であり、半田山植物園園地管理業務は、水道局管理区域周辺の公園協会管理区域の公園協会受託業務である。いずれの受託業務も樹木等の剪定、各種害虫防除、施肥、灌水、草刈などが主な作業内容である」「また、水道広場維持管理業務及び半田山植物園園地管理業務の区域は別図(省略した)のとおりである。もともと半田山植物園は水道局が設置運営していたものを岡山市に移管したものであるが、移管に際し次の3つの区域に区分した。

①配水池がある区域

②配水池周辺区域

③その他の区域

①は水道局の、③は岡山市の管理区域である。②は、植物園としての整備を行うため岡山市が管理するが、水道施設に影響を及ぼさないために必要な措置をとることとした。そのために、水道施設の維持管理について熟知しているサービス公社に管理を委託しているものである。」というものである。

しかし、経緯はどうあれ岡山市から市公園協会、市水道サービス公社、民間 2 業者へと順次「再委託(丸投げ)」されたとしか評価できない事例である。

⑩ その他 4,514 千円

ということである。

(3) 上記①の水道メーター検針事業を平成 20 年度に廃止したことでも理解できるように、残っている上記の公社の事業についても民間業者でも実施可能な事業であ

り、岡山市から公社が独占的に受けて実施しなければならない理由は乏しい。

(4) 受託事業の収支

(▲は費用または損失)	平成 19 年度	平成 18 年度
① 経常収益	611,029,177 円	606,058,421 円
② 人件費	▲307,703,931 円	▲300,601,493 円
③=②/① (人件費比率)	50.4%	49.6%
④ 外注費+委託費	▲217,274,055 円	▲210,749,687 円
⑤=④/① (外注・委託比率)	35.6%	34.8%
⑥=③+⑤	86.0%	84.4%
⑦ その他諸経費	▲54,873,149 円	▲53,187,154 円
⑧ 一般会計への繰出額	▲4,172,000 円	▲3,945,000 円
経常利益	27,006,042 円	37,575,087 円

以上のとおり受託事業は利益を確保しているが減少傾向にある。平成 20 年度は水道メーター検針事業が無くなり、約 3 億 5,000 万円の経常収益の規模に減縮される見込みである。

なお、平成 20 年度から水道メーター検針事業が無くなったため、平成 19 年度の水道メーター検針事業とそれ以外の受託事業の損益を分解すると以下のとおりになる。

I 水道メーター検針事業

(▲は費用または損失)	平成 19 年度
① 事業収益	267,433 千円
② 外注費(メーター検針員人件費)	▲128,774 千円
③ 公社人件費	▲122,769 千円
④ 諸経費	▲3,299 千円
⑤ 事業収益	12,591 千円

II 水道メーター検針事業を除いた損益

(▲は費用または損失)	平成 19 年度
① 経常収益	343,596 千円
② 人件費	▲184,934 千円
③=②/① (人件費比率)	53.8%
④ 外注費+委託費	▲88,500 千円
⑤=④/① (外注・委託比率)	25.6%

⑥=③+⑤	79.4%
⑦ その他諸経費	▲55,747千円
⑧ 経常利益	14,415千円

平成19年度の損益を分解すると、まず水道メーター検針事業で公社利益の約半分を得ており、本事業がなくなったことは、公社の損益に大きな影響を及ぼすことが理解できる。また、水道メーター検針事業を除くと外注費・委託費は88,500千円、外注・委託比率は25.6%となる。

「5 ④」に記載のとおり公社の重要かつ中核となる事業である水道施設等維持管理事業について、単独随意契約により長期間同一業者に委託している事実及び委託金額が85,620千円に達することを考慮すると外部委託の金額は大きいと判断せざるを得ない。薬剤や危険分取扱など特定の資格を要するのなら、公社において必要な人材を確保育成すればよく、外注化・委託化の方が効率的と言うのなら随意契約で委託しないはずである。

以上のとおり、公社の自主事業については、縮小傾向は不可避であり、残っている事業が収益の上がるものかの厳正な検討については公社としての持続可能性に関して徹底的な分析が必要である。監査人として、短期の期間を定めて解散が妥当か否かを第三者機関等によって検討すべきことを提言する次第である。

6 岡山市水道サービス公社の収益事業（ゴルフ場）

(1) 公社は、岡山市の三野の旭川の中州で「市民ゴルフ場」の管理運営事業と物品販売事業を行っている。平成18年度と平成19年度の経常損益は以下のとおりである。「ゴルフ場入場者数は増加したもののゴルフ場収益が減収となったが、人件費削減をはじめとする経費節減及び接地土等の物品販売により利益を計上し、公益事業を支援するため一般会計へ400,000円を繰り出した」という説明がなされている。

(2) 収益事業の収支

(▲は費用または損失)	平成19年度	平成18年度
①経常収益	17,764,507円	18,747,180円
(経常収益からは右記(受取負担金)を除いている)	(4,653,600円)	(4,657,000円)
②人件費	10,423,914円	10,834,394円
③=②/①	58.7%	57.8%
④委託費	4,963,350円	6,801,690円
⑤=④/①	27.9%	36.3%
⑥=③+⑤	86.6%	94.1%
⑦経常費用	21,551,155円	23,145,945円

⑧ (実質) 経常損益=①-⑦	▲3,786,648 円	▲4,398,765 円
⑨受取負担金	4,653,600 円	4,657,000 円
⑩決算書上の経常損益=⑧+⑨	866,952 円	258,235 円

- (3) 平成 19 年度事業報告によると、経常損益は収益が 22,418,107 円、費用は 21,551,155 円 (うち、400,000 円を一般会計に繰り出した) で、当期正味財産増減額が 866,952 円増加したということであるが、上記のとおり経常収益から岡山市からの受取負担金を除くと赤字である。つまり岡山市から受取負担金 465 万 3,600 円の支払いを受けていることが、この事業の収入の支え (黒字維持の理由) であることが理解できる。
- (4) 公社の説明は「公社が運営している岡山市市民ゴルフ場は、水源施設 (取水井) の地上部を利用しており、水源施設の保護も兼ねてゴルフ場内の維持管理を行っている。受取負担金は水源施設の保護にかかる費用相当分を、水源の維持管理負担金として水道局へ請求し、収入しているもの」ということである。しかし市民の感覚では、水源施設の地上部という重要な箇所であれば元来は立ち入り禁止にして施設の保全をするはずであり、ゴルフ場などの事業継続は施設にとってリスク増加要因となるはずであり理解しにくい説明である。そしてこの「負担金」は平成 11 年度から始まっている。
- (5) ゴルフ場の土地や水道施設は岡山市のものであり、岡山市が地代を公社に請求して支払わせるのが本筋であるところ、反対に公社が岡山市から受取負担金の名目で収入を得る理由と金額が上記のとおり不明瞭である。公社にとって受取負担金収入がなければ、市民ゴルフ場事業は全くの赤字であり、収益事業を黒字にするための赤字補填を岡山市から受けているとの疑念を持たれかねない収入である。ゴルフ場経営などの遊戯的事業を何も岡山市の外郭団体が行う必要性は無いし、これを岡山市が実質的に支援する必要も無い。このような事業は公社を仮に存続させるとしても速やかに廃止すべきである。
- (6) 岡山市監査委員の平成 13 年度出資団体検査結果報告書においても、「公益法人が実施する収益事業は、健全経営を維持しながら公益事業を実施するための財源確保の活動として行なわれるべきであり、市民ゴルフ練習場の管理運営を収益事業として継続実施していくには黒字経営であることが要求される。また、この施設は旭川の河川敷を利用した施設であるため、災害の発生に対応できる会計処理が必要であるが、現在の公益法人の会計基準では引当金の設定が難しい」と指摘されていることに留意すべきである。

要するに、上記検査結果報告書において、市民ゴルフ場の年間入場者数について平成 6 年度の 1 万 6,569 人 (一日当たり 54 人) が平成 11 年度には 1 日当たり 32 人となったことが明記されているが、近年の水道サービス公社の事業計画

並びに予算書においても、何ゆえか入場者数についての記載も無い。外部者に対する説明責任を考慮した書面ではないのである。

なお、平成 19 年度は年間入場者数 7,930 人で営業日数は 307 日、1 日あたりの平均入場者数は 25.8 人であった。改善傾向は全く無いのである。

7 会社に対する出資の概況

出資の状況は次のとおりである。

(表 6-5)

単位：円

出資者	金額	出資比率
岡山水道サービス協会	30,112,016	59.04%
岡山市水道局	20,000,000	39.22%
財団法人岡山市水道サービス公社	887,984	1.74%
合計	51,000,000	100%

岡山水道サービス協会は、財団法人岡山市水道サービス公社の前身の組織であり、本公社設立に際し、岡山市と岡山水道サービス協会が財産を拠出し、端数の 88 万 7,984 円を設立されたという公社自身が拠出している出資形態になっている奇妙な外郭団体である。

要するに実質は岡山市 100% 出資の外郭団体であり、対外的に 39.22 パーセント出資団体であると表示していることは実態を見誤らせる原因となる。

この点、上記の岡山市監査委員の平成 13 年度出資団体検査結果報告書において、「解散の場合の残余財産の帰属について、岡山市に帰属させることができるように寄付行為を改正しておくのが望ましい」と指摘しているのは、実体に則した判断であり相当である。

8 会社組織の概況

(1) 評議員会は次の 8 名で構成されている。

(表 6-6)

平成 20 年 6 月 1 日現在

氏名	摘要
A	岡山県広域水道企業団関係者
B	電力会社関係者
C	ガス会社関係者
D	元職員
E	水道局職員
F	水道局職員
G	水道局職員
H	水道局職員

上記のように評議員の過半数を市水道局関係者が占めており、岡山市からの独立性が希薄である。

(2) 役員は次の11名で構成されている。

(表6-7)

平成20年4月1日現在

職名	氏名	摘要
理事長	I	サービス公社理事長
専務理事	J	サービス公社事務局長
理事	K	岡山県広域水道企業団関係者
理事	L	ガス会社関係者
理事	M	電力会社関係者
理事	N	元職員
理事	O	元職員
理事	P	水道局職員
理事	Q	サービス公社総務部長
監事	R	金融機関関係者
監事	S	水道局職員

(表6-7)からは岡山市から独立した立場で就任している役員はいないと判定せざるを得ない。

なお、公社は「元職員」を対外的に「学識経験者」として表示している。「元職員でも退職後5年以上経過していること、水道に関する専門的知識と経験を有していることから、学識経験者として、評議員名簿、役員名簿に記載している。」という説明であるが、公社が市民に真実を知らしめるという観点を優先していないと疑われる危険があり改善すべきである。

なお、評議員、役員の出席は年2回程度である。

(3) 監査対象年度(平成19年度)及びその前年の市OB及び市出向者の状況は下記のとおりである。

(表6-8)

各年度4月1日現在

単位：人数

	役員(11人中)			職員			職員計
	市OB	市出向者	合計	市OB	市出向者	プロパー	
平成18年度	3	4	7	40	23	9	72
平成19年度	4	3	7	40	23	18	81
平成20年度	5	2	7	46	8	16	70

(表6-8)のとおり11名の役員のうち7名は市関係者である。また、職員については、岡山市からの出向者が平成18年度、平成19年度の23名から平成20年度には8名まで計15名減少している。これは水道メーター検針事業の廃止に伴い、出向者13名を引き揚げたことが大きな要因になっている(他2名は資材管理係である)。

(4) 職員の状況

①平成 18 年 4 月 1 日現在の職員の状況は下表のとおりである。

(表 6-9)

単位：人数

	水道局 OB	水道局から の出向者	プロパー	合計
職員	18	23	1	42
嘱託	19	0	4	23
臨時	3	0	4	7
パート	0	0	0	0
合計	40	23	9	72

②平成 19 年 4 月 1 日現在の職員の状況は下表のとおりである。

(表 6-10)

単位：人数

	水道局 OB	水道局から の出向者	プロパー	合計
職員	19	23	0	42
嘱託	18	0	3	21
臨時	3	0	4	7
パート	0	0	11	11
合計	40	23	18	81

③平成 20 年 4 月 1 日現在の職員の状況は下表のとおりである。

(表 6-11)

単位：人数

	水道局 OB	水道局から の出向者	プロパー	合計
職員	21	8	0	29
嘱託	12	0	3	15
臨時	13	0	3	16
パート	0	0	10	10
合計	46	8	16	70

(5) 上記のとおり、職員も岡山市水道局関係者が過半数を占めている。特に、市OBを職員にすることについて公社は「知識経験を活用し、人件費を抑制する観点から有効」と考えており、プロパーを正職員として雇用する考えはないとのことである。

しかし、職員はOB及び出向者であるから数年という短期間で入れ替わる。プ

ロパーは正規職員にすらなっておらず、一年契約であり、これでは技術やノウハウの承継は望めないし、公社として技術やノウハウの承継の必要性が無いと判断している組織形態であり、監査人や市民の眼からすれば公社はその程度の事業をしているだけだと判断されよう。「知識経験者を活用する受け皿として公社が必要」という考え方を否定するものではないが、本当に知識経験を退職者が生かして貢献したいと考えているのであれば、例えばNPO法人化などでも足り財団法人という組織の維持や現在の給与水準の維持に固執することは相当でないということになる。

監査の結果によっても、公社の意思決定は実質的に市水道局が行っていること、民間の技術やノウハウを導入する体制にないことが確認された。上記の島根県などの考え方からすると財団法人岡山市水道サービス公社が、本気で自主性、主体性をもった団体として存在していく方針なのか疑問であり、岡山市は関与を薄めるべきである。

(6) 監事との取引について

財産目録を検証したところ或る金融機関に 4,000 万円の預金がある。この金融機関の関係者は監事である。岡山県から平成 20 年の 8 月に口頭で、「適当でないとの見解を示された」というものであった。本来、公社のチェックを行う立場にある監事との利害相反関係等の有無は就任前に確認すべき事項であり、従来の組織に関して内部統制の欠陥を疑わせる。

9 水道サービス公社の給与規程について

(1) 給与規程では、給料の他、その他手当として以下のものが規定されている。

- ① 調整手当 (3%)
- ② 職務手当(事務局長 50,000 円、事務局次長 40,000 円、部長 30,000 円、課長 20,000 円、課長補佐 10,000 円、係長 8,000 円、主任 4,000 円)
- ③ 住居手当 (月額 5,000 円)
- ④ 特殊勤務手当 (常時屋外月額 4,000 円)
- ⑤ 時間外勤務手当、休日勤務手当 (理事長が別に定める)、夜間勤務手当
- ⑥ 期末手当 (月額給料+調整手当の 3 ヶ月 事務局長・事務局次長 20%加算、部長・課長 15%加算、課長補佐・係長・主任 10%加算)
- ⑦ 勤勉手当 (月額給料+調整手当の 1.5 ヶ月)、
- ⑧ 退職手当 (上限 35 年 中小企業退職金共済事業団に加入した場合、退職規程にかかわらず、共済支給額を支給) が規定されている。
- ⑨ 通勤手当については、最高限度額 50,000 円 (岡山市 55,000 円) とし、自動車の場合、30 km を上限に岡山市と同様に規定している。

(2) 上記のうち、支給根拠の乏しい調整手当・住居手当、本来の業務をしていることに対して支給されている特殊勤務手当は廃止すべきであるし、期末手当・勤勉手

当は財団の業績と本人の能力・実績に応じて個別に決定すべきで、何も岡山市にならって支給する必要もないし相当性も無い。期末手当について職位によって支給基準の加算をすべきではない。たとえ、月額給料が少なくても、一般的に職位があがると月額給料はあがることから、さらに加算すると退職金のみならず、期末手当まで二重取りしているかのような疑念をもたせる規定になっており、見直しを行うべきである。

10 退職金制度についての変更が遅いこと

- (1) 市OBには、平成 19 年度まで退職金を支給していた。公社給与規程によれば、支給条件は勤務期間が 1 年以上であり、支給金額は給料月額×勤務期間（年）となっている。

なお、平成 19 年度の支給実績は下記のとおりであった。

- ① 月額給料 161,000 円×勤務年数 3 年＝483,000 円（定年）
- ② 月額給料 152,000 円×勤務年数 3 年＝456,000 円（定年）
- ③ 月額給料 161,000 円×勤務年数 2 年＝322,000 円（中途退社）

また、定年を 60 歳としているが、岡山市を定年、勸奨退職し採用された職員は 63 歳としている。したがって、岡山市を退職して公社に再就職したものは、公社から退職金の支給を受けられるようになっていた。民間では、退職金支給は一般的に 3 年以上の勤務を条件にしている会社が多い。公社の給与規程は、支給条件は勤務期間が 1 年以上であり、明らかに水道局OBのための制度設計であるといえる。

市水道局OBは、すでに市役所退職時に多額の退職金を支給されている。公社退職金は、市役所退職後、自己の能力により再就職しその成果により獲得したものとは言い難く、金額の大小を問わず退職金の二重取りであるとの批判は逃れられない。

- (2) なお、退職金については、「平成 19 年度までは、正職員の期間に応じた退職金を支給していたが、平成 20 年 4 月 1 日付けで規程を改正し、市OB職員への退職手当は支給しないこととした。」ということであるが、同じ岡山市の外郭団体である財団法人勤労者福祉サービスセンターにおいては、平成 15 年 4 月 1 日から規程を改正しており、公社の対応は非常に遅いものであった。

第 3 財団法人岡山市建設公社（所管局課：都市整備局都市企画総務課）

1 監査意見

「財団法人岡山市建設公社は、解散すべきである。」

2 財団法人岡山市建設公社の事業内容について

- (1) 財団法人岡山市建設公社は、従前は、学校の用地取得造成や建設、道路整備関連事業、国民宿舎事業及び駐車場管理事業を実施していたが、平成 19 年度末をもつ

て、岡山市所有土地である市職員用東古松駐車場の管理以外の業務から撤退を余儀なくされた。

現時点で事業として唯一残っている駐車場管理業務は、自動開閉機一機の設置しかない駐車場であり職員 2 名を雇用して対応しているが、この雇用の効率性を検討するに自動開閉機一機で出入りが管理されているため、職員は駐車場内に常駐しているのではなく、別の近所のビルに駐在している事実からしても(ただし、ビルから本件駐車場に来るには数分間かかる)、問題が有ることは多言を要しない。

近隣にも同様の駐車場があり、民間業者に管理を委託した方が効率的な運用が期待できる。

- (2) 民間にどうしても管理委託が出来ない理由が有るのなら、岡山市の外郭団体で既に駐車場管理業務を行なっているものもあり、それに移管すれば足り建設公社を維持する必要はない。例えば堺市などでは公園管理の外郭団体が駐車場管理業務を行なっている。要するに、効率性の問題を越えて、現在のまま事業の拡大が見込めないのであれば、基本方針として岡山市建設公社は解散せざるを得ない。
- (3) 平成 20 年 3 月 31 日現在、公社には 1 億円を超える換金可能資金があり、これ以上の資金の流出を防ぐ必要があることから財団法人岡山市建設公社は解散すべきである。

3 組織の概況

平成 19 年度及び 18 年度の市OB及び市出向者の状況は下記のとおりである。役員が 11 名であるが職員は 2 名といういびつな構造になっている。

(表 6-12)

単位：人数

	役員			職員		
	市OB	市出向者	合計	市OB	市出向者	合計
平成 18 年度	1	8	9	2	0	2
平成 19 年度	1	10	11	2	0	2
平成 20 年度	1	10	11	2	0	2

4 事業内容

- (1) 現在、岡山市から受託している事業は無く、自主事業である岡山市東古松に所在する駐車場管理事業のみであり、この駐車場には職員用として 233 台、公用車が 89 台の合計 322 台が駐車でき、市職員に対しては 1 台について月額 7,500 円で職員に貸与している。
- (2) 以前には、学校の用地取得造成や建設、市道舗装等維持修繕事業、交通安全対策施設維持修繕事業、市道清掃業務、市営住宅維持管理業務があったが平成 20 年度には無くなった。
- (3) 平成 19 年度の財務分析は次のとおりであるが、平成 20 年度には駐車場管理業務のために 2 名を雇用して実施しているだけであり、収支とも大幅に縮小される。

従って19年度の財務についてコメントは必要ないであろうが利益が出ていたとは評価できない。

(4) 財務分析

平成19年度

流動比率（流動資産/流動負債×100%） 390.9%
 （流動資産 144,857,387円 / 流動負債 37,061,036円）×100%

（▲は費用または損失）

①経常収益	126,768,185円
（うち、補修等事業収益	77,135,756円）
（うち、管理業務収入	29,661,000円）
（うち、駐車場使用料収入	19,971,429円）
②人件費	▲36,123,122円
③=②/①人件費率	28.5%
④修繕費	▲63,400,664円
⑤委託費	▲14,622,237円
⑥=（④+⑤）/①	61.5%
⑦=③+⑥	90.0%
⑧その他経費	▲17,832,027円
⑨経常損益	▲5,209,865円

なお、公社の説明では「経常損益▲5,209,865円の損益の発生は、一般管理費総括表に記載していますが平成19年度は職員の減員に伴う退職金の支出によるもので、経常外収益に記載している退職給与引当金戻入等を含めた場合実質損益は1,522千円余であります。」とのことであり、監査人も確認している。

(5) 以上のとおり岡山市建設公社には、最早事業の基盤と評価できるものは残されておらず、政令指定都市化を踏まえて新規事業の獲得等に努力しているという説明があったが、今後は公社を維持するコストが発生していることも考えると早期に最終判断をして解散を選択するしかないであろう。設立目的を既に達成しているし、公共性・公益性が失われているものに該当する。

職員用駐車場の料金についても、建設公社は、東古松駐車場を利用する職員から月額7,500円を徴収する業務を行っているが、監査補助者が近隣大型駐車場4カ所に問い合わせたところ、4カ所とも1台月額15,000円であった。

この点で職員の福利厚生という観点からすれば寄与していることになるが、それだけのために本公社を存続させる必要性も相当性も無いことは多言を要しない。岡山市の出資割合は99.42パーセントであり解散に支障は無い。

第4 財団法人岡山市公園協会（所管局課 都市整備局公園緑地課）

1 監査意見

- (1) 財団法人岡山市公園協会に対する職員2名の出向は廃止し引き揚げるべきである。
- (2) 市からの受託事業（指定管理事業、補助金事業）について、外部業者に対して多額の委託費を支出している。協会が直接業務を行うなど業務の改善が必要である。
- (3) 協会に留保されている資金について効率的、効果的な運用が望まれる。

2 組織の概況

- (1) 岡山市公園協会は、次表のとおり役員11名、職員47名の比較的大きい組織の外郭団体である。平成19年度及びその前年の市OB及び市出向者の状況は下記のとおりである。協会の事務所は岡山市の浦安運動公園内にある。

① 評議員の状況 平成20年5月26日現在

18名（うち外部評議員15名、岡山市職員2名、岡山県職員1名）

② 役員状況

11名（外部役員8名、市出向者3名）

③ 職員状況

47人

（表6-13）

単位：人数

	役員			職員		
	市OB	市出向者	民間	市OB	市出向者	その他
平成20年度	0	3	8	4	2	41

（注）公園協会では、プロパーの正職員を直接雇用している。平成19年4月1日現在、12名おり、世代は30代～40代が中心である。

- (2) 職員には市からの出向職員が2名いる。公園緑地課の行政サービス基本台帳（課別総括票）には、「岡山市公園協会に関すること」として3,904時間の所要時間の記載があるが、市からの出向者2名の所定勤務時間に相応している。記載していることは評価できる。
- (3) 市出向職員に関する所管課の見解は次のとおりである。「岡山市公園協会と岡山市は一体となって緑地の保全、緑化の推進などを市民協働で緑化施策の推進を行っていく必要があるため、現在は市職員の出向を行っているが、将来的には公園協会の人材を育て、緑化全般に関する専門集団として自立可能な組織を構築し、市職員を出向させることなく経営を健全化させていくのが市の方針である。」
方向性については監査人の認識と同じであるが、監査人は一貫して外郭団体の自主性・独立性の観点から速やかに市職員の派遣を止めるべきであると考えており、市職員引き揚げの期限を明記して実行すべきである。

3 協会の事業

- (1) 協会のホームページによると主な事業は次のとおりである。

岡山市緑化基金のための募金活動、緑化相談・植物講習会・展示会、公園協会だよりという機関紙発行、市民の生垣設置・壁面緑化の助成、花いっぱい運動などに協力、岡山市の施設の運営管理など。

これを見ると、自主事業と他からの委託を受けて行なっている事業があることが判る。

(2) 受託事業の概要は、次のとおりである。

①岡山市からの受託している指定管理者としての業務

ア 岡山市浦安総合公園他7公園

浦安総合公園管理運営 烏城公園管理運営 半田山植物園管理運営

山田グリーンパーク管理運営 犬島公園管理運営 六番川水の公園管理運

営 操山公園管理運営 百間川緑地管理運営

イ 岡山操車場跡地公園 (仮称) 管理運営

② 受託している公園管理業務

市内主要公園緑地他管理運営等業務

ア 日応寺記念植樹の森管理業務

イ 旭川緑地他花壇植栽等管理業務

ウ 緑化普及事業管理運営業務

エ 大元中央公園他管理業務

③ その他業務

ア 暫定整備広場便所清掃等業務

イ 撫川地内くろ花台水路管理業務

ウ 大内墓地草刈り業務

エ 浦安南町地内他水路敷樹木調査業務

オ 犬島海水浴場管理運営

カ 岡山市総合スポーツクラブ開催事業

④ 岡山市教育委員会からの受託事業としての浦安総合公園図書館空調業務

⑤ 岡山市以外からの受託事業

平成19年度花緑ボランティアリーダー養成講座業務

4 協会の事業の損益について

(1) 緑化基金関係

次のとおり黒字経営となっている。

(▲は費用または損失)	平成 19 年度	平成 18 年度
① 収益	5,799,864 円	6,257,837 円
② (うち、市出資)	1,287,408 円	1,277,377 円
③ (うち、寄付金)	709,502 円	388,768 円
④ (うち、緑化基金利息収入)	2,510,425 円	2,382,243 円
⑤ (うち、繰入金収入)	1,000,000 円	2,000,000 円
⑥ 費用	▲1,633,828 円	▲2,953,659 円
⑦ 損益	4,166,036 円	3,304,178 円

(2) 上記③(うち、寄付金)とは、市民から直接寄付を受けたものである。所管課の説明では、上記②(うち、市出資)とは、上記③の市民から直接受けた寄付と同額を岡山市が公園協会に出資(支出)したものである。各年度の②③の金額が異なるのは③の収入時期と②の確定と予算計上により2年程度ずれるとのことである。後記のとおり、基金の金額が多額になっている現状では、岡山市の財政状況を考えれば、今後は岡山市が同額の出資をすることは見直すべきであろう。

⑤(うち、繰入金収入)とは収益事業特別会計(自動販売機等収入 平成19年度220万円)からの繰入金である。これらの収入により、平成20年3月31日現在緑化基金特別会計基金残高は、293,881,363円に達している。

(3) 受託事業関係

(▲は費用または損失)	平成 19 年度	平成 18 年度
① 経常収益	947,286,758円	948,582,946円
(うち、A 指定管理事業)	559,478,523円	554,649,279円
(うち、B 補助金等事業)	379,617,858円	386,401,069円
② A 人件費	▲165,423,691 円	▲171,702,280 円
③=②/① A 人件費比率	29.6%	31.0%
④ A 委託費	▲242,830,758 円	▲254,096,199 円
⑤=④/① A 委託費比率	43.4%	45.8%
指定管理事業に関する人件費、委託費比率		
⑥=③+⑤	73.0%	76.8%
⑦ B 人件費	▲35,738,052 円	▲36,573,655 円
⑧=⑦/① B 人件費比率	9.4%	9.5%
⑨ B 委託費	▲330,952,429 円	▲338,539,491 円
⑩=⑨/① B 委託費比率	87.2%	87.6%
補助金等事業に関する人件費、委託費比率		
⑪=⑧+⑩	96.6%	97.1%
⑫ その他諸経費	▲135,769,635 円	▲126,098,166 円
⑬ 経常損益	36,572,193 円	21,573,155 円

- (4) 委託費については、「指定管理事業」「補助金事業」いずれの事業についても突出して金額・比率とも多く高い。外部委託の多いことは都市整備局公園緑地課から協会が受託した業務を協会も更に外部業者に丸投げしているかのような疑惑を持たれかねない。財団法人岡山市公園協会は（表 6-13）（注）のとおり、プロパー職員を直接雇用しているのであるから更なる外部委託の削減化が求められる。

岡山市内には、多くの緑と公園があり、財団法人岡山市公園協会がその維持・管理に重要な役割を果たしていることと団体存続の必要性は監査人も否定しないが、市民の目から見て疑惑を持たれる行為（他の財団との取引など）は削減していくべきである。

- (5) 収益事業関係

以下のとおりで利益が計上されているが収益事業については、一部の事業を除き人件費が計上されておらず、会計処理として相当でなく、監査人としては事業として成立しているのか判断が困難であった。会計処理の基本から改善すべきである。

収益事業関係

(▲は費用または損失)	平成 19 年度	平成 18 年度
①経常収益	23,174,167 円	21,899,074 円
②経常費用	▲13,953,434 円	▲14,048,803 円
③利益	9,220,733 円	7,850,271 円

5 プロパー職員について

公園協会では、プロパーの正職員を直接雇用している。平成 19 年 4 月 1 日現在、12 名おり、世代は 30 代～40 代が中心である。年収は 400 万円前半から 500 万円後半であり、協会の今後を担うことが期待される人材である。

しかし、協会の給与規程は、岡山市に準じており、調整手当や特殊勤務手当だけでなく、支給根拠に乏しい単身赴任手当まで規定されている。単身赴任手当は給与規程から削除すべきである。

また、期末手当も月額給料の 4.5 ヶ月と規定されており、能力と実績に応じたプロパーの人材を育てる給与報酬体系になっておらず年功序列型の給与体系のままである。今の給与体系のままでは、青天井に給料が上昇し、平均人件費 800 万円の岡山市市役所職員と同じ高コスト体質の問題が生じることが危惧される。下記に記載している株式会社岡山コンベンションセンターの給与規程を参考に早急に給与規程を見直すべきである。

第5 株式会社岡山コンベンションセンター（所管課：経済局観光課）

1 監査意見

- (1) 公認会計士による会計監査が必要である。
- (2) 現在の経営状況説明書類の正確性等に問題があり改善すべきである。

2 理由

- (1) 株式会社岡山コンベンションセンターは、株式会社であり株主である岡山市ひいては岡山市民に会計の報告責任を負うことは多言を要しない。しかし、当該会社の経営状況説明書類は、たとえば販売費一般管理費は44,520,158円とあったが明細の記載が無く監査人には監査困難であった。また、図表の金額は損益計算書のどこと整合するのか不明であった。

しかし、所管課から平成21年2月の取締役会で公認会計士監査を実施することが決定された報告を受けているので今後は改善が期待できる。

第6 外郭団体における「遊休資産」の金額について

1 試算について

- (1) 今回、監査人は岡山市の外郭団体にどの程度の資金が蓄積されているかを試算した。結論としては、監査人が試算した外郭団体にプールされている遊休資産の合計額は、446,701,041円である。
- (2) 算定方法の説明であるが
 - ① 過去の決算書の推移から用途が不明で残高がそのまま残っている資産（出資、寄付等の基金財産等を除く。）
 - ② 運転資金は、業種により異なるが、一般的に年間収益の3ヶ月/12ヶ月あれば余裕をもって経営できるといわれていることから、試算にあたって更に余裕をもたせて、その4倍の1年間分の経常収益相当額を運転資金として必要な財産とし、経常収益を超える金額を遊休資産とした。

2 財団法人岡山市水道サービス公社

投資有価証券（利付き国債5年）	50,084,652円
普通預金	20,071,967円
経営安定化積立資産	22,000,000円
合計	92,156,619円

(説明) 上記投資有価証券と普通預金の合計金額70,156,619円は、平成18年度末は「有価証券」として計上されていた金額である。

3 財団法人岡山市建設公社

定期預金	60,000,000 円
合 計	60,000,000 円

(説明) 平成 19 年度末に普通預金残高が 15,801,724 円あり、平成 20 年度の上記経常収益は 20,900 千円が予算化されていることから、余裕資金は十分であると判断し、定期預金を遊休資産とした。

4 財団法人岡山市公園協会

ア 一般会計

定期預金	10,000,000 円
合 計	10,000,000 円

(説明) 一般会計の平成 19 年度経常収益 1,922,284 円と現金預金 15,519,430 円の差額「13,597,146 円」と平成 19 年度末定期預金残高「10,000,000 円」の少ない方を遊休資産とした。

イ 受託事業特別会計

貸付金	7,200,000 円
合 計	7,200,000 円

貸付金は財団法人岡山市シルバー人材センターに対するものである。

ウ 収益事業特別会計

定期預金	10,000,000 円
貸付金	10,800,000 円
合 計	20,800,000 円

貸付金は財団法人岡山市シルバー人材センターに対するものである。

5 岡山都市整備 (株)

現金預金	56,961,505 円
合 計	56,961,505 円

(説明) 現在、大規模修繕等投資計画がないことを確認したことから、現金預金残高 69,413,161 円のうち年間売上高 12,451,656 円を超える金額を遊休資産とした。

6 岡山都市開発 (株)

投資有価証券	199,582,917 円
合 計	199,582,917 円

(説明) 最終赤字が続いているが、原因は減価償却費負担であり、現在のところ投資計

画もないことを確認したことから上記投資有価証券を遊休資産とした。なお、今後も減価償却費の計上により資金の留保が続くと考えられる。

7 まとめ

以上の合計は 446,701,041 円である。外郭団体が将来的に自立していくために、これらの蓄積が一面では必要であるという考え方も出来るが、多額の資金の蓄積に疑問を感じざるを得ない団体もある。

1～4 の団体については、過去に委託者であった岡山市の側に価格設定、契約条件で甘さがあり、外郭団体に岡山市から資金が移動してしまい、岡山市、ひいては岡山市民が損失を被っていたという評価もできよう。このような、蓄積がある外郭団体に対して、岡山市は今後厳正な契約条件を基本として対応すべきであり、甘い対応をすべきではない。また、岡山市として外郭団体に対して、財団その他の団体としての事業を行いましる岡山市に貢献、寄与すべきことを積極的に求め、岡山市の側に外郭団体から資金支援をするように求めることをしてもおかしくはない。これが本来の財団の活動であり、財団は岡山市に間違っても寄生していると評せられる組織ではないはずである。

5 及び 6 の団体については、岡山市との取引による資金の蓄積ではないが、長期安定的な収入があり遊休資産としたものである。5 の団体は年間売上高の 5.5 倍の資金が蓄積され、6 の団体については、上記 5 の団体と同様、将来的に資金の留保が予想される。

所管課によれば、上記 5 及び 6 の団体について修繕の計画も金額も決まっていないとのことである。このような団体については、岡山市の財政事業を考慮すれば、岡山市が株主である必要性や団体のあり方を再検討し、最低限岡山市からの出資資金を回収する方策を検討してもよいはずである。

第7 外郭団体の給与規程・退職金規程の見直しの必要性

1 外郭団体の給与規程・退職金規程

多くの外郭団体の給与規程・退職金規程は市の規程に準じて作成され、見直しがされないまま現在に至っている。

2 問題点

(1) 給与規程について

- ① 調整手当、特殊勤務手当、調理手当、運転手当など本来業務そのものに手当を上乗せするような「お手盛り」的な手当は早急かつ全面的に見直すべきである。
- ② 複数の外郭団体で、賞与の支給は月給の 4.5 か月等給与規程に明記し、支給を保証している。また、途中退職した者に対して月割りで支払う規定になっている団体も複数あった。民間では、一般的に賞与支給日に在籍している社員に対して支給するのが常識であり、早急に見直すべきである

(2) 退職金規程について

民間企業では、就職後 3 年未満の退職者には退職金を支給しないのが一般的である。しかし、多くの外郭団体では 1 年未満でも支給している。これは、市OBの再就職を前提に退職金規程を設けているとの疑念を持たれかねない規定である。市OBは、市退職時に多額の退職金を受け取っており、退職金を二重に受け取っている疑念を市民に持たれかねない。すでに、複数の外郭団体で市OBには退職金は支給しない規定を設けているが、未だ支給を続けている団体もあり、退職金規程についても早急かつ全面的に見直すべきである。

(3) その他については、職員の手当、特殊勤務についての章で指摘していることを参照されたい。

参考として「株式会社岡山コンベンションセンター」の賃金規程と退職金規程を抜粋して記載する。

記

(1) 賃金規程

(賃金の構成)

第2条 賃金の構成は次のとおりとする。

1 基本給、2 役職手当、3 管理手当、4 家族手当、5 住居手当、6 通勤手当、7 定額時間外手当、8 時間外勤務割増賃金、9 休日勤務割増賃金、10 深夜勤務割増賃金

(基本給の決定)

第7条 基本給は、本人の学歴、能力、経歴、技能および作業内容などを勘案して各人ごとに決定する。

(昇降給)

第8条 昇降給は、基本給について行うものとし、原則として毎年4月に会社業績、個人の技能、営業成績、勤務成績等を勘案して行う。

(賞与)

第14条 賞与は、原則として毎年6月15日および12月15日の賞与支給日に在籍する従業員に対し、会社の業績、従業員の勤務成績等を勘案して支給する。ただし、業績の低下その他やむを得ない事由がある場合には、支給日を変更し、又は支給しないことがある。その他の支給日については別途定める。

(2) 退職金規程

(支給条件)

第2条 この規定による退職金は、従業員として3年以上勤務したのち退職した者に支給する。ただし、次の各号に該当する者は、勤続年数が3年未満であっても支給する。

- (1) 死亡したとき
- (2) 業務上負傷又は疾病により勤務に耐えず退職したとき
- (3) その他やむを得ない事情で退職したとき

第8 外郭団体の情報公開について

1 他の自治体の事例

- (1) 岡山県では、退職した一定の職位以上にあった職員の再就職先を公開している。
- (2) 浜松市では、職員の再就職先を公開している他、市職員の出向を原則禁止している。特定の事業やイベントに限り市職員の出向を認めている。

このように、他の自治体では情報公開により、外郭団体の自主性の確保を監視している。岡山市水道サービス公社が「元職員」を「学識経験者」であるという表示を殊更していることは反省し、情報公開によりこのような体質を抜本的に改める必要がある。

2 外郭団体自体に関する情報公開

- (1) 浜松市のホームページに外郭団体が掲記されており、次の項目について質問と回答が情報公開されている。
 - ◆ どんな目的でいつ設立されたのですか
 - ◆ どんな仕事をしているのですか
 - ◆ 事務所はどこで代表者は誰ですか
 - ◆ 公社の運営方法や予算は誰が決めるのですか
 - ◆ 予算など他に誰かがチェックをしますか
 - ◆ 浜松市からの援助はありますか
 - ◆ 職員は何人いますか
 - ◆ 職員の平均給料はどのくらいですか
 - ◆ 今、黒字経営をしているのですか
 - ◆ 資産や負債はどのようになっていますか
 - ◆ 資産や負債を表すバランスシートをわかりやすく解説してください
 - ◆ 今後の公社の課題や健全財政への取り組みを、どのように考えていますか
- (2) 岡山市でも同様のことを速やかに行うべきである。外郭団体自らホームページを作成する予算が無いということは考えられないし、そのようなレベルの団体に対して岡山市は事業の委託などすべきではない。岡山市の外郭団体にはホームページが無いものもあるし、「経営状況説明書」「事業計画、予算書」などがホームページから入手できない。他都市と比較すると大変に情報公開が遅滞しているし、包括外部監査を実施するにも余分な手間がかかることになる。

添付資料

資料① 水道記念館の写真

- ② 市民ゴルフ場の写真
- ③ 東古松駐車場の写真

以上





