

堺市監査委員公表第37号

監査の結果に関する報告に添える意見への対応状況の報告があったので、次のとおり公表する。

令和4年9月9日

堺市監査委員	小	堀	清	次
同	田	渕	和	夫
同	藤	坂	正	則
同	播	磨	政	明

監査結果に添える意見への対応状況報告書

監査の種類	定期監査及び行政監査	
監査実施期間	令和3年11月1日～令和4年3月30日	
意見	対応状況	
<p>地方自治法第199条第10項の規定に基づき、令和3年度に実施した定期監査及び行政監査の監査結果報告に次のとおり意見を添える。</p> <p>1 公金外現金について</p> <p>地方自治法の改正に伴い、内部統制評価報告書の作成・審査の制度（以下「内部統制制度」という。）が導入されて2年が経過するところである。内部統制の充実強化を図るべき事務は多岐にわたるが、内部統制制度の初年度（令和2年度）及び2年度目（令和3年度）においては、現金等に係る事務を重点項目としている。</p> <p>しかし、本年度の定期監査において、公金外現金に係る事務の運用不備が多く、監査対象部局（市長公室、危機管理室、市民人権局、文化観光局及び消防局）で発生していた。内部統制充実に向けた取組の重点項目とされた現金等に係る事務に含まれる公金外現金の取扱いにおいて多くの不備が指摘される現状は、内部統制制度導入の効果が問われることを示すことになる。このような現状に鑑み、監査結果に添える意見を表明する。</p> <p>本年度と前年度とでは監査対象部局は異なるものの、公金外現金に係る指摘事項の発生状況は、改善されたとは言い難い。指摘事項が多く発生している要因と</p>	<p style="text-align: right;">（総務局 行政部 行政管理課）</p> <p>御意見を受け、令和4年4月21日に総務局長から各局（区）長宛てに、公金外現金の適正な取扱いについて通知を发出し、局（区）内の各課に対し、公金外現金</p>	

しては、各所管課において取扱方法や各担当者の役割を十分に理解せず事務を行っていること、局総務担当課や会計室によるチェックがなく公金に比べ厳格性に乏しい管理体制になっていることが考えられる。

今後、各所管課は、公金外現金の事務手続を十分に確認し、適正な事務執行を徹底するとともに、公金外現金を取り扱うことの必要性や合理性を十分に検討・検証されたい。

また、内部統制推進部局である総務局行政部としても、公金外現金に関する内部牽制や自己点検などの管理体制の強化について検討されたい。

を取り扱う際には、その取扱方法等の理解や正確な事務処理の確保を図るとともに、新規又は既存のものにかかわらず、取扱いの必要性等を精査するよう依頼しました。

併せて、各所管課における公金外現金の取扱状況の調査を実施しました。今後、調査結果を踏まえたヒアリングを実施することにより、取扱いの必要性等の確認を行います。

内部統制の取組においては、令和4年度から「公金外現金」をリスク一覧表や点検項目一覧表における独立したリスクとし、公金外現金に特化した点検項目を設定する見直しを行いました。

加えて、「公金外現金」を内部統制推進部局が指定する特に重点的に点検が必要なリスク（指定リスク）の1つとして指定し、自己点検などの管理体制の強化を図っています。

2 アウトソーシングのマネジメント上の問題点

地方自治法によると、監査委員は監査するにあたっては、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、規模の適正化が図られているかに、特に、意を用いなければならないとされる（地方自治法第2条第14項及び第15項、第199条第3項）。また、本市では、指定管理者制度やPFIの他に特定業務について、マネジメントを含む業務の大部分を包括的に委託している事例が増加しているが、業務のアウトソーシングに際しては、短期的な効率性や経済効果だけではなく、長期的視点から行政サービスの持続可能性を確保しているかどうかにも留意することも重要であると考えられ

る。

直近 2 年間の決算審査において、業務のアウトソーシングに際しては、これまでに蓄積してきたノウハウや職員の知識・経験が失われることがないように十分留意すべきこと、及び、経済性の悪化が進行している場合がみられることから、直営方式との比較検討や委託範囲・契約期間等の妥当性を吟味すべきことなどを主旨として審査意見に付記した。

また、上記と同様の観点から、定期監査において、総務局の総務事務センター業務委託、西区役所の市民課窓口業務等委託、上下水道局の検針・料金徴収業務等包括的委託について具体的に意見を付している。その他の部局に対しても決算審査や監査実施の過程で必要に応じて口頭にて注意喚起してきた。

その結果、下記のような懸念事項に対して早急に取り組む必要があると認められたため、監査結果に添える意見を表明する。

(1) ノウハウ、スキルの向上・継承について

行政は業務の意義及び内容を熟知するとともに事業推進上のリスクにも敏感でなければならない。また、その業務をアウトソーシングする際には、事務の効率化はもちろん、外部の知見によって自らのスキルの向上を図ることも考慮しなければならない。しかし、現状ではノウハウの習得やスキルの向上以前に、蓄積してきたノウハウやスキルの継承が途切れ、委託業務の指導・管理監督、履行確認等も十分にできない懸念がある。

このような懸念が生じないように、行政が関与する必要がある業務をアウトソー

(総務局 行政部 行政管理課)

効果的かつ効率的な事務執行を確保し、市民サービスの向上を図るため、各課において業務改善に取り組んでいますが、アウトソーシングは、改善手法のひとつとして、広く活用されている状況です。

アウトソーシングについては、ノウハウやスキルの継承などに課題があることから、適切な対応が必要であると認識しています。

こうしたことから、各課による業務改善において、アウトソーシングを検討する際には、業務の範囲を精査するほか、事業者側の業務フローや事務処理方法等、業務の全体像を職員が把握する機会を設

シングする場合には、一部は直営で実施するなどによりノウハウを維持・向上させるとともに職員の育成も図ることが重要であると認識されたい。

けるなど、ノウハウの維持・向上にも留意する旨、通知等で示しながら、今年度の業務改善を推進します。

(上下水道局 サービス推進部
事業サポート課)

公営企業として、上下水道事業を持続可能なものとするためには、公民相互の強みを活かせる役割分担の最適化が重要であると考えています。

経営、計画、水質管理等のコア業務以外については、経済性及び効率性の観点から、最適な公民連携手法を導入することにより、公民の役割分担の最適化を図りつつ、蓄積してきたノウハウを維持・向上させます。

技術継承による職員の育成については、各業務のマニュアルを整備するとともに、業務指標を設定したEBPMによるモニタリング手法を確立し、それらを確実に次世代へ引き継ぎます。また、基礎から応用まで習得できる人材育成システムを構築していくことで、委託業務の指導・管理監督、履行確認等を適正に行うことができる職員を育成します。

(2) 最適な規模による発注について

もともと別契約であった複数の業務を一括で発注する場合、あるいは、単一の業務であっても大規模な発注となる場合、受注可能な事業者が限定され、競争性が低下することが懸念される。また、中小事業者にとっては公募への参入障壁となることも考えられる。

さらに、組織の活力を向上させるために外部資源を活用する場合、特定の取引

(財政局 契約部 調達課)

業務委託の発注に当たっては、堺市調達方針等に基づき、競争性の確保や市内中小事業者支援のため、適正な分離・分割発注を基本方針としており、このことについて各局に対して、庁内向け研修や通知等により指導を行っています。

具体的には、原則として、単一の業務に異なる業種の業務が複数含まれている場合は、専門性と競争性が発揮できるよう

先や外注先に依存しないよう、取引先や外注先を意図的に分散することは経営戦略の原則の一つであるとともにリスク管理の基本である。

かかる経営戦略の基本は行政組織においても同様であって、業務のアウトソーシングに際しては、行政が確実にコントロールできる適切な規模で発注することに留意されたい。

業種ごとに分離して発注することや、業務規模が大きく競争性が確保できない場合は、業務を競争性が確保できる規模に分割して発注するよう指導しています。

今後も引き続き、競争性の確保や市内中小事業者の参入機会の確保ができるよう、各局に対して適切な規模での発注を指導していきます。あわせて、経済性の悪化がみられる業務については、関係部局と連携して、見直しを図ります。

(上下水道局 サービス推進部
事業サポート課)

委託業務の包括化については、利用者サービスの向上、業務の効率化、スケールメリットによる経済性を念頭に個別に検討しています。

大規模な業務や複数の業務を包括的に委託する場合は、共同企業体の参加を認める等、中小事業者に対しても参加の門戸を開き、競争性の確保に留意しながら入札参加条件を定めています。

また、業務の履行に対し、複数の監督員を配置する等、規模に相応したモニタリング体制を確立することで、委託業務の質の向上に努めています。