

平成 22 年度

包括外部監査結果報告書

善通寺市が 100% 出資する法人「善通寺市
総合サービス株式会社」の経営管理について

善通寺市包括外部監査人 中村 秀明

善通寺市が 100%出資する法人「善通寺市
総合サービス株式会社」の経営管理について

目 次

| | |
|-----------------------------|----|
| ・ 外部監査の概要 | 1 |
| 1. 外部監査の種類 | 1 |
| 2. 選定した特定の事件（監査テーマ） | 1 |
| (1) 外部監査の対象 | 1 |
| (2) 外部監査対象期間 | 1 |
| 3. 特定の事件（監査テーマ）を選定した理由 | 1 |
| 4. 外部監査の方法 | 1 |
| (1) 監査要点 | 1 |
| (2) 主な監査手続 | 2 |
| 5. 外部監査の実施期間 | 2 |
| 6. 監査対象部署等 | 2 |
| 7. 外部監査人の資格と氏名 | 2 |
| 8. 利害関係 | 2 |
| ・ 善通寺市の行政改革の概要 | 3 |
| 1. 善通寺市の行政改革の取り組み(行革第 1 期) | 3 |
| 2. 新善通寺市行政改革大綱（行革第 2 期） | 4 |
| 3. S-PCOI「集中改革プラン」（行革第 3 期） | 5 |
| (1) 事務事業改革 | 7 |
| (2) 公務員改革 | 10 |
| ・ 善通寺市の財政(特に歳出決算)の推移 | 12 |
| 1. 平成 21 年度の決算収支状況 | 12 |
| 2. 歳出決算の推移 | 12 |
| 3. 一般会計における歳出決算の推移 | 14 |
| 4. 人件費と委託料並びに人数の推移 | 15 |

・善通寺市総合サービス株式会社の概要..... 18

| | |
|----------------------------|----|
| 1. 会社概要 | 18 |
| (1) 商号 | 18 |
| (2) 本店 | 18 |
| (3) 設立日 | 18 |
| (4) 資本金 | 18 |
| (5) 目的 | 18 |
| (6) 事業の内容..... | 19 |
| (7) 役員及び経営評価委員..... | 22 |
| (8) 従業員及び組織図..... | 23 |
| (9) 財務諸表 | 24 |
| 2. 会社の設立の趣旨と業務の推移 | 27 |
| (1) 設立の趣旨及び会社の経営理念と特色..... | 27 |
| (2) 目的、資本金及び本店所在地の変更..... | 28 |
| (3) 会社のガバナンス..... | 28 |
| (4) 業務の内容と推移..... | 30 |
| (5) 損益の推移..... | 32 |
| (6) 財務状態の推移..... | 33 |

・監査の結果及び意見..... 35

| | |
|--------------------------------|----|
| 1. 役所が経営する株式会社について | 35 |
| 2. 派遣業務について | 38 |
| 3. 請負業務及び指定管理業務について | 45 |
| 4. 派遣・請負の契約事務(市側)について | 53 |
| 5. 会計の処理について | 55 |
| 6. 子会社で運営することのメリット・デメリット | 56 |

注 . [端数処理について]

本報告書における計数は、原則として表示単位未満を切り捨てて表示している。
したがって、内訳を集計した数字が合計と一致しない場合がある。

．外部監査の概要

1. 外部監査の種類

地方自治法 第 252 条の 37 第 1 項及び善通寺市包括外部監査契約に基づく監査に関する条例第 2 条に基づく包括外部監査

2. 選定した特定の事件（監査テーマ）

(1) 外部監査の対象

善通寺市が 100% 出資する法人「善通寺市総合サービス株式会社」の経営管理について

(2) 外部監査対象期間

平成 21 年度（必要に応じて、過年度及び平成 22 年度についても対象とした。）

3. 特定の事件（監査テーマ）を選定した理由

善通寺市は、善通寺市及び公共的団体への人材派遣及び業務委託事業等を主たる目的とする 100% 出資の株式会社をもっている。会社を設立した理由は、行財政改革推進による小さな役所の実現、職員の削減、地方自治体のアウトソーシング対応等であった。会社は、平成 17 年 9 月 1 日の設立後、約 5 年経過しており、この間事業規模は拡大し、派遣先、受託先及び受託業務内容は、変化してきている。この会社が、当初の設立理由とした目的を十分果たしているかという観点から、その効果と会社の経営管理について検討をすることは有意義であると判断し、特定の事件として選定した。

4. 外部監査の方法

会社の経営管理が、関連する法令、定款、規則等（以下「法令等」という。）に準拠して適正かつ公平に実施され、また、その事務手続は、効率的・効果的に行われているかどうかという視点から、次の監査要点について必要と認められた監査手続を実施した。

(1) 監査要点

事業は、法令等に準拠して適正に運営されているか。

組織や代表取締役、取締役会及び株主総会は、法令等の趣旨に則って適正に機能しているか。

業務内容及び業績の推移はどうなっているか。

受託価格は、妥当で適正に設定されているか。

会計処理は、法令等及び公正妥当な会計処理の基準に準拠して適正に処理されているか。

固定資産の貸借及び賃借料の支払は、適正にされているか。

契約事務は、法令等に準拠して適正に処理されるとともに、経済的かつ効率的に行われているか。

(2) 主な監査手続

上記の監査要点に基づき、監査対象部署等へ往査、視察、観察並びに職員への質問及び説明聴取 関係資料の徴求及び閲覧 財務諸表と総勘定元帳の突合 関係資料の吟味及び推移分析 関係資料よりサンプリング抽出し内容を検証及び検討した。

5. 外部監査の実施期間

平成 22 年 7 月 23 日から平成 23 年 2 月 25 日まで

6. 監査対象部署等

企画課、人事課及び善通寺市総合サービス株式会社

7. 外部監査人の資格と氏名

外部監査人 公認会計士 中村 秀明

8. 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 37 第 1 項及び善通寺市包括外部監査契約に基づく監査に関する条例第 2 条の規定により記載すべき利害関係はない。

・善通寺市の行政改革の概要

1. 善通寺市の行政改革の取り組み(行革第1期)

善通寺市は、平成7年度に善通寺市行政改革大綱を策定し、平成8年度から行政改革実施計画を作成し、計画に沿った取り組みをしてきた。行革第1期の取り組みのあらましは、次のとおりである。

その成果として、平成7年度に470人であった職員数は、平成14年度には383人にまで減少することができた。

| | |
|--------|--|
| 平成8年度 | 市税前納報奨制度見直し、善通寺まつり等各種イベント見直し、給食センター配送業務委託、野球場管理委託 |
| 平成9年度 | 総合会館管理運営委託、各種審議会委員の視察見直し、各種負担金の見直し |
| 平成10年度 | 自動車教習所民営化、老人誕生祝品支給見直し、特別職・管理職手当一部カット、水道料金納付組合助成金の段階的削減 |
| 平成11年度 | 職員55歳昇給停止、地区公民館長等嘱託化 |
| 平成12年度 | し尿収集業務委託、職員7級わたり廃止、全職員の勤勉手当に成績率の反映 |
| 平成13年度 | 養護老人ホームの運営管理委託、保育所管理運営委託、都市公園維持管理ボランティア化、納税貯蓄組合連合会の廃止 |
| 平成14年度 | わたり全廃、青少年健全育成市民会議の廃止、個人給付事業(奨学金等)の見直し、国民年金推進協力組合保険料納付に係る報奨金制度の廃止 |

正規職員数の推移

| 平成7年度 | 平成8年度 | 平成9年度 | 平成10年度 | 平成11年度 | 平成12年度 | 平成13年度 | 平成14年度 |
|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 470人 | 450人 | 440人 | 423人 | 413人 | 403人 | 388人 | 383人 |

2. 新善通寺市行政改革大綱(行革第2期)

しかし、善通寺市は、それまでの行政改革を上回る改革を行うことを目指し、次の目標設定と新たな行政改革の理念をとりまとめた。

期間は、平成15年度から平成24年度までの10年間である。改革の実施に当たっては、大綱に基づく5年単位の実施項目を定めた改革実施計画を策定し、毎年定期的に進行管理を行い、職員数は270人を達成目標に定めている。

新善通寺市綱は、次の内容で構成される

新善通寺市行政改革大綱

表紙

市長メッセージ

はじめに

新善通寺市行政改革大綱の策定背景

これまでの行政改革

基本目標

新たな行政改革のキーワード

キーワード1：徹底した効率性の追及

- (1) 事務改善の推進
- (2) 職員の意識改革及び能力の向上
- (3) 行政の情報化
- (4) 広域行政の見直し
- (5) 民間委託及び民営化の推進
- (6) 受益者負担の適正化
- (7) 定員の削減及び給与の適正化
- (8) 時代に応じた組織の編成

キーワード2：住民自治の充実

- (1) 市民への事務事業移管
- (2) 行政サービスの適正化
- (3) 情報公開の推進
- (4) 市民参画の充実

新善通寺市行政改革大綱の期間と実施計画

大綱及び実施計画の期間

進行管理

行革第2期の取り組みのあらまは、次のとおりである。

- 平成15年度 善通寺市 PC01 構想・新善通寺市行政改革大綱策定
零細補助金の廃止、地区公民館の各種講座の自主運営化、敬老
年金支給の見直し
- 平成16年度 各種会合等への儀礼的歓び等の縮小、イベント見直し、労働費、
商工費の市単独補助金の見直し

正規職員数の推移

| 平成15年度 | 平成16年度 | 平成17年度 |
|--------|--------|--------|
| 375人 | 368人 | 357人 |

3. S-PC01「集中改革プラン」(行革第3期)

さらに、事務事業の効率化を図るため善通寺市は、平成17年6月にあらゆる角度から行政改革の取り組みについて検討を進めるため、市長を委員長、副市長を副委員長とし部課長職員により構成される「善通寺市 S-PC01 検討委員会」を設置した。この委員会は、究極の将来目標として「職員数 170 人」を設定、その実現を視野に

入れたうえで、事務事業のムリ・ムダ・ムラを極限まで削ることにより、さらなる効率化を図るとともに、公共が関与する必要性を見極め民間への事務事業の開放や業務委託を推進するための改善案を検討した。そして、平成 17 年度末に S-PCOI「集中改革プラン」を策定した。期間は、平成 18 年度から平成 22 年度までの 5 年間である。

S-PCOI とは、次の英文の頭文字を採った略称である。

S-PCOI : Super Premium City Office Initiative

SUPER PREMIUM CITY OFFICE INITIATIVE

集中改革プラン

1. 事務事業改革
 - (1) 事務事業の再編・整理、廃止・統合
 - (2) 民間委託等の推進
2. 公務員改革
 - (1) 定員管理及び給与の適正化
 - (2) 人材育成の推進
3. 財政改革
 - (1) 予算編成
 - (2) 補助金等の整理合理化
 - (3) 第三セクター
 - (4) 公共工事等の契約手法改善
 - (5) バランスシート
 - (6) 財政の健全化
4. 協働
 - (1) 地域協働
 - (2) 市民参画
 - (3) 自主運営化

5. その他

- (1) 地方公営企業の経営健全化
- (2) 電子自治体の構築
- (3) 組織機構
- (4) 集権の検討

資料(財政計画)

上記の中から、善通寺市総合サービス株式会社に関係のある部分は、次のとおりである。

(1) 事務事業改革

善通寺市 S-PC01 検討委員会は、2,068 件の事務棚卸と 412 件の事業棚卸を次の観点から実施した。

(事務棚卸の観点)

- 民間事業者への業務委託が可能か
- 外部からの人材によることが可能か
- 複数の組織にまたがる共通事務の集約化が可能か
- 担当者固定事務の分散化が可能か
- 市民・市民団体によることが可能か、または市民参画とが可能か
- 事務量の片寄りがないか
- 廃止できないか
- 正規職員によって行うべき事務の判断基準

「政策の立案に関する事務」「市民の権利を制限するか否かを決定することに関する事務」「市民に義務を課すか否かを決定することに関する事務」「予算を執行するか否かを決定することに関する事務」

(事業棚卸の視点)

- 費用に対して効果が挙がっているか(又は見込めるか)
- 形骸化した事業ではないか

- 公共が関与する必要性はあるか(他に供給主体がないか)
- 民間委託が可能か
- 圧縮予算の考え方に沿うものか
- ムリムダはないか

事務や事業の棚卸の結果として、事務事業改革として次の3つの方針が打ち出された。

外部人材の登用

正規職員が行う業務の補助的業務について、外部人材の登用を図ることにより効率的な執行を実現するとして、次の4つを平成18年度から平成22年度にかけて段階的に実施する。

- 証明書関係発行事務の他事務と統合及び外部人材登用(市民課・税務課)
- 戸籍届出受付事務、住民異動の電算入力事務等への外部人材登用(市民課)
- 収納事務への外部人材登用(税務課)
- 電算入力事務等への外部人材登用(税務課)

事務事業の民間委託

市職員が直接実施している事務事業について、民間にて実施できるものについては民間委託を推進するとして、次の8つを実施する。

- 広報誌作成業務等の民間委託(秘書広報課) 平成20年度
- 設計事務の民間委託(各課共通) 段階的实施
- 市民バス運行業務のアウトソーシング(高齢者課) 平成20年度
- 民生委員及び日本赤十字社に関する事務の民間委託(社会福祉課) 平成20年度
- 庁内ネットワークシステム管理事務の外部委託(企画課) 平成20年度
- 道路の維持管理業務等の民間委託(土木課) 段階的实施
- 狂犬病予防事業の見直し(保健課) 段階的实施
- 一般公害対策事務等の民間委託(生活環境課) 平成20年度

各施設のアウトソーシング

これまで市が直営で行ってきた各施設について、民営化等によりアウトソーシングを行うとしている。

- 公立保育所の民営化(社会福祉課) 平成 19 年度
- 学校給食センターのアウトソーシング(関係課) 平成 18 年度
- 未来クルパーク 21 のアウトソーシング(関係課) 平成 20 年度
- 公立幼稚園のあり方検討(関係課) 平成 22 年度

- 指定管理者制度の活用(関係課)

次の公の施設について、平成 22 年度までに指定管理者制度を導入する。

| | | |
|-------|------------------|-----------|
| 市民会館 | 総合会館 | 公民館(12ヶ所) |
| 市民体育館 | 営野球場 | 市営テニス場 |
| 市民プール | 市営駐車場 | 市営自転車駐車場 |
| 老人ホーム | 高齢者ふれあいセンター(2ヶ所) | |
| 斎場 | 鉢伏ふれあい公園 | |

指定管理者制度

平成 15 年 6 月の地方自治法の一部改正により、公の施設の管理運営について公共的団体等に限り管理を委託できる「管理委託制度」から、株式会社等の民間事業者も含めた幅広い団体(個人は不可)が、管理運営を行える「指定管理者制度」へ制度が改正された。その目的は、多様化する住民ニーズに、より効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力やノウハウ等を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることとされている。

(2) 公務員改革

善通寺市は、平成 11 年度の 55 歳昇給停止から、平成 17 年度の特種勤務手当の見直しに至るまであらゆる面から給与適正化に取り組んできた。また、定員は、全国平均を大きく上回る削減を達成している。しかし、これに満足することなく定員の削減と給与の適正化及び人材育成の推進に取り組む。

定員の削減

大綱の目標 270 人の早期実現を第一とし、将来 170 人の正規職員により行政運営を行うことができるようあらゆる角度から検討を進める。

今後 5～6 年間で、いわゆる団塊の世代の大量退職が始まるが、退職者不補充の原則により正規職員の数を抑える。

- 定員適正化計画(企画課)

次の定員適正化計画(一般会計、消防、公営企業を含む)を定める。

善通寺市定員適正化計画

(単位：人)

| | 年度当初職員数 | 年度中退職者数 | 翌年度採用者数 |
|--------|---------|---------|---------|
| 平成18年度 | 339 | 9 | 5 |
| 平成19年度 | 335 | 13 | 5 |
| 平成20年度 | 327 | 20 | 5 |
| 平成21年度 | 312 | 18 | 5 |
| 平成22年度 | 299 | 14 | 5 |
| 平成23年度 | 290 | 19 | 5 |
| 平成24年度 | 276 | 10 | 5 |
| 平成25年度 | 271 | - | - |
| 将来・・・ | 170 | - | - |

- 善通寺市総合サービス株式会社からの人材派遣の推進(企画課)

平成 18 年度

市の業務の一部に外部人材を登用する目的で、善通寺市総合サービス株式会社を平成 17 年 9 月に設立したので、今後は、同社からの人材登用を進めることにより、人件費の抑制に努め、公共業務のワークシェアリングを推進する。

- 収入役の不設置(企画課) 平成 18 年度
 - 幼小一貫教育による校長が園長を兼務(学校教育課) 段階的实施
 - 市民会館等の管理職の嘱託化(人事課) 段階的实施
- 指定管理者制度によるアウトソーシング実現までの間、嘱託職員へ配置換えを推進する。

給与の適正化

職員の能力に対してより適正な給与体系を構築する。

- 給料表の見直し(人事課) 平成 18 年度
- 査定昇給制度の導入(人事課) 平成 22 年度

人材育成の推進

少数精鋭の職員集団を形成し、これからの自治体運営に必要な人材を育てるために、意識啓発や各種研修等を実施する。

- 勤務評定の実施(人事課)
- 管理職研修の実施(人事課)
- 管理職試験の実施(人事課)

善通寺市の財政（特に歳出決算）の推移

1. 平成 21 年度の決算収支状況

善通寺市の平成 21 年度の一般会計及び特別会計毎の歳入歳出決算は、次のとおりである。

歳 入 歳 出 決 算

(単位：千円)

| 区 分 | 収 入 | 支 出 | 形式支出 | 翌年度 繰越財源 | 実質収入 | 前年度の 実質収支 | 前年度 収 支 |
|------------------|------------|------------|-----------|-------------|---------|--------------|------------|
| 一 般 会 計 | 14,503,179 | 13,623,260 | 879,919 | 230,539 | 649,380 | 557,808 | 91,572 |
| 特 別 会 計 | 老人保健 | 13,687 | 13,687 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 国民健康保険 | 3,323,008 | 3,420,676 | 97,668 | 0 | 97,668 | 98,351 |
| | 下 水 道 | 1,329,585 | 1,301,494 | 28,091 | 8,606 | 19,485 | 15,906 |
| | 農業集落排水 | 24,573 | 23,682 | 891 | 0 | 891 | 644 |
| | 介護保険 | 2,034,522 | 2,006,514 | 28,008 | 0 | 28,008 | 52,226 |
| | 介護予防サービス | 26,005 | 25,898 | 107 | 0 | 107 | 7 |
| | 後期高齢者医療 | 407,297 | 403,456 | 3,841 | 0 | 3,841 | 6,023 |
| | 計 | 7,158,677 | 7,195,407 | 36,730 | 8,606 | 45,336 | 23,545 |
| 合 計 | 21,661,856 | 20,818,667 | 843,189 | 239,145 | 604,044 | 534,263 | 69,781 |

一般会計においては、歳入歳出差引残高である形式収支は、879,919 千円である。この中には、翌年度繰越財源 230,539 千円が含まれており、これを差し引くと実質収支は、649,380 千円の黒字となり、更に前年度の実質収支 557,808 千円を差引くと、単年度収支は 91,572 千円の黒字となる。

このような中で、財政構造の弾力性を表す経常収支比率は、本年度 89.7% (前年度 89.3%) となっている。一方、財政健全化比率の一つである実質公債費比率は、15.9% (前年度 16.6%) で健全な数値となっている。

2. 歳出決算の推移

歳出決算の推移を、善通寺市総合サービス株式会社が設立される前の平成 16 年度から平成 21 年度までみると、次のとおりである。

歳出決算の推移

(単位：千円)

| 年度(平成) | | 16年度 | 17年度 | 18年度 | 19年度 | 20年度 | 21年度 |
|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 区 分 | | | | | | | |
| | 一般会計 | 12,782,559 | 12,593,419 | 12,888,606 | 13,507,883 | 13,491,051 | 13,623,260 |
| 特別会計 | 老人保健 | 3,492,888 | 3,558,614 | 3,534,397 | 3,539,526 | 378,909 | 13,687 |
| | 国民健康保険 | 2,542,171 | 2,759,072 | 2,992,830 | 3,333,119 | 3,405,804 | 3,420,676 |
| | 下水道 | 1,796,595 | 1,521,276 | 1,254,333 | 1,307,630 | 1,692,061 | 1,301,494 |
| | 農業集落排水 | 18,163 | 24,549 | 24,518 | 27,662 | 25,787 | 23,682 |
| | 介護保険 | 1,852,159 | 1,919,835 | 1,873,872 | 1,831,795 | 1,972,803 | 2,006,514 |
| | 介護予防サービス | - | - | - | 23,667 | 26,421 | 25,898 |
| | 後期高齢者医療 | - | - | - | - | 392,584 | 403,456 |
| | 計 | 9,701,976 | 9,783,346 | 9,679,950 | 10,063,399 | 7,894,369 | 7,195,407 |
| 合 計 | 22,484,535 | 22,376,765 | 22,568,556 | 23,571,282 | 21,385,420 | 20,818,667 | |

歳出全体では、平成 19 年度をピークにして減少傾向にあり、平成 21 年度は、平成 16 年度と比べると 1,665,868 千円(7.4%)減少している。しかし、一般会計は、年度により微増減はあるが、増加してきており、平成 21 年度は、平成 16 年度に比べると、840,701 千円(6.5%)増加している。

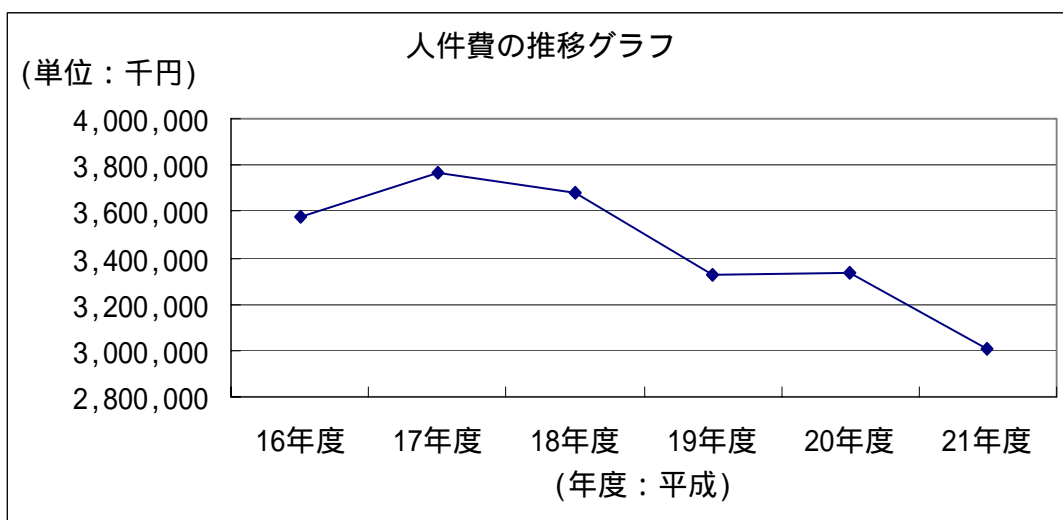
3. 一般会計における歳出決算の推移

そこで、歳出の内容を分析するため、一般会計における歳出の性質別決算額を平成16年度から平成21年度までみると、次のとおりである。

歳 出 決 算 の 推 移

(単位：千円)

| 年度(平成) | | 16年度 | 17年度 | 18年度 | 19年度 | 20年度 | 21年度 |
|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| 区 分 | | | | | | | |
| 義務的経費 | 人件費 | 3,574,501 | 3,770,475 | 3,682,820 | 3,323,495 | 3,337,918 | 3,011,164 |
| | 扶助費 | 2,015,188 | 2,070,525 | 2,062,756 | 2,211,936 | 2,268,802 | 2,406,822 |
| | 公債費 | 1,868,732 | 1,363,873 | 1,365,611 | 1,392,857 | 1,418,699 | 1,435,563 |
| | 小計 | 7,458,421 | 7,204,873 | 7,111,187 | 6,928,288 | 7,025,419 | 6,853,549 |
| 投資的経費 | 普通建設事業費 | 1,232,717 | 1,294,374 | 1,388,966 | 2,209,161 | 1,804,596 | 1,623,797 |
| | 災害復旧事業費 | 29,013 | 65,418 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 小計 | 1,261,730 | 1,359,792 | 1,388,966 | 2,209,161 | 1,804,596 | 1,623,797 |
| その他の経費 | 物件費 | 1,438,648 | 1,354,166 | 1,519,641 | 1,496,047 | 1,581,553 | 1,692,046 |
| | 維持補修費 | 96,562 | 105,254 | 93,854 | 83,514 | 75,414 | 85,573 |
| | 補助費等 | 964,806 | 981,923 | 977,891 | 859,198 | 1,072,907 | 1,713,456 |
| | 積立金 | 390,308 | 309,946 | 471,367 | 481,464 | 339,246 | 324,034 |
| | 投資及び出資金 | 270 | 10,000 | 0 | 15,000 | 2,800 | 0 |
| | 貸付金 | 111,000 | 105,700 | 102,600 | 100,200 | 96,800 | 95,600 |
| | 繰出金 | 1,060,814 | 1,161,765 | 1,223,100 | 1,335,011 | 1,492,316 | 1,235,205 |
| | 小計 | 4,062,408 | 4,028,754 | 4,388,453 | 4,370,434 | 4,661,036 | 5,145,914 |
| 合 計 | 12,782,559 | 12,593,419 | 12,888,606 | 13,507,883 | 13,491,051 | 13,623,260 | |



人件費は、平成 17 年度に増加しているが、平成 18 年度以降は減少傾向を示しており、平成 21 年度は、3,011,164 千円で平成 16 年度に比べ 563,337 千円(15.7%) 減少している。

次に、人件費の減少との関係で、委託料はどうなっているのかを次の資料にて検討する。

4. 人件費と委託料並びに人数の推移

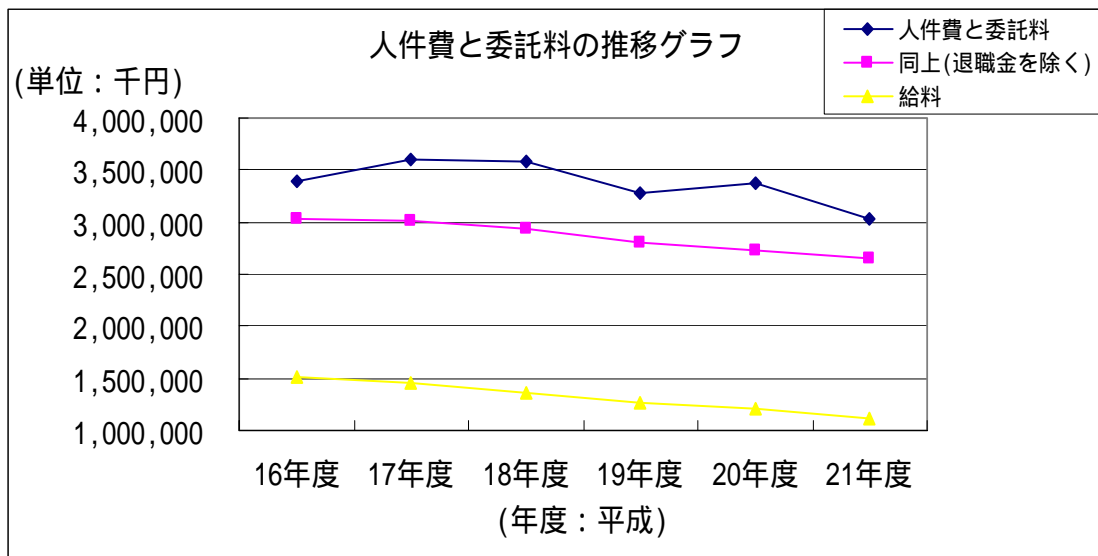
次の表は、資料としての網羅性について限定を付言しておかなければならない。人事課から入手したコンピュータ打出しの資料であるが、市の会計システムの「款・項・目・節」の中から指定した節(科目)だけを打出しているため、一般会計の歳出決算における「人件費」と合っていない。また、人数は各年度 4 月 1 日の職員配置表によるものである。委託料は、人事課扱いのものだけである。

人件費と委託料の推移（一般会計）

（単位：千円）

| 年度(平成) 区 分 | 16年度 | 17年度 | 18年度 | 19年度 | 20年度 | 21年度 |
|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 給 料 | 343人 1,509,058 | 333人 1,459,795 | 317人 1,366,915 | 300人 1,273,021 | 290人 1,200,778 | 271人 1,113,793 |
| 職員手当(退職金) | 357,706 | 587,973 | 640,150 | 479,923 | 633,463 | 377,266 |
| 職員手当(その他) | 806,515 | 782,383 | 732,781 | 688,542 | 656,009 | 586,696 |
| 共 済 費 | 438,470 | 432,502 | 422,421 | 388,575 | 372,839 | 389,052 |
| 賃 金 | 145人 280,246 | 165人 329,312 | 164人 335,339 | 144人 283,079 | 130人 289,650 | 153人 354,414 |
| 委 託 料 | - | - | 28人 86,473 | 68人 171,823 | 88人 217,585 | 79人 206,069 |
| 合 計 | 3,391,995 | 3,591,964 | 3,584,079 | 3,284,963 | 3,370,325 | 3,027,290 |
| 合計(退職金を除く) | 3,034,289 | 3,003,991 | 2,943,929 | 2,805,040 | 2,736,862 | 2,650,024 |

- (注) 1. 給料は、正規職員へ支給する給料である。正規職員へ支給する賞与は、職員手当(その他)の中に入っている。
2. 賃金は、嘱託・パートへ支給する給料及び賞与である。
3. 委託料は、善通寺市総合サービス株式会社へ支払う派遣料や請負料である。



- 給料は、正規職員数が行政改革の方針に従って毎年度減少しているため、平成 16 年度以降、毎年着実に減少している。
- 人件費と委託料の合計は、必ずしも減少傾向を示しておらず前年度に比べ増加している年度(平成 17 年度と平成 20 年度)がある。これは、退職金の金額が大ききことによる。
- 退職金の影響を除いてみれば、人件費と委託料の合計は、平成 16 年度以降、着実に減少しており、行政改革の実施に沿った人件費削減の効果がでている。

また、一般会計だけではなく特別会計を合計した人数の推移は、次のとおりである。

正規職員数の推移

| 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 | 平成 21 年度 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 367 人 | 356 人 | 339 人 | 322 人 | 309 人 | 289 人 |

(注) 各年度の 4 月 1 日の職員数であるため、P5 の正規職員数とは、合
 っており、平成 16 年度 平成 17 年度ともに各 1 人少ない。

嘱託・パート職員数の推移

| 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 | 平成 21 年度 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 145 人 | 165 人 | 164 人 | 144 人 | 130 人 | 153 人 |

- 一般会計及び特別会計を合計した正規職員数は、毎年度減少している。
- 嘱託・パート職員数は、善通寺市総合サービス株式会社への移籍の影響で平成 19 年度以降減少しているが、平成 21 年度には増加に転じている。嘱託・パート職員数は、移籍のため激減しているかと思われたが、予想に反し 130 人を超える多くの人々が雇用されている。

善通寺市総合サービス株式会社の概要

1. 会社概要

- (1) 商号 善通寺市総合サービス株式会社
- (2) 本店 善通寺市上吉田町一丁目4番11号
- (3) 設立日 平成17年9月1日
- (4) 資本金 2,500万円(善通寺市が100%出資)
- (5) 目的 定款に記載の目的は、次のとおりである。

(目的)

第2条 当社は、次の事業を営むことを目的とする。

1. 善通寺市及び公共的団体の委託を受けて行う図書館・市民会館・郷土館・偕行社・公園等の施設の維持、管理、運営に関する業務
2. 善通寺市及び公共的団体の委託を受けて行う地域包括支援センター及びスタディアフタースクール(学童保育)・幼稚園、小学校、中学校の連絡用務業務
3. 給食調理、運搬業務・一般廃棄物の収集、運搬業務
4. 善通寺市及び公共的団体の委託を受けて行う窓口受付業務・事務業務・公用車運転業務・消防通信業務
5. 善通寺市庁舎管理、機械運転業務・母子、精神保健事業及び成人保健業務
6. 指定管理制度による公共施設の管理及び運営
7. 業務のアウトソーシングの請負
8. 労働者派遣事業及び職業紹介
9. 教育、文化及び地域の振興等に資する調査、研究、企画及び施設の運営に関する業務
10. ソフトウェア開発及び販売
11. 情報処理サービス業並びに情報提供サービス

12. 前各号に付帯する一切の事業

(6) 事業の内容

平成 21 年度における事業の内容は、次のとおりである。

指定管理事業

| 指定管理期間 | 業 務 | 利 用 | 社 員 |
|--------------------------|----------|----------|-----|
| 平成20年4月1日～ 平成25年3月31日 | 市民会館 | 133,830人 | 8人 |
| | 図書館 | 101,089人 | 8人 |
| | 老人福祉センター | 20,400人 | - |

請負事業

善通寺市を契約先とする継続的な請負事業は、次のとおりである。

| | 業 務 | 利 用 | 社 員 |
|--------------------|----------|---------|-----|
| 善通寺市地域 包括支援センター | 介護予防業務 | 25,516件 | 33人 |
| | 総合相談業務 | 587人 | |
| | 権利擁護業務 他 | 2,497人 | |

| スタディー アフタースクール (ZSAS) | 項 目 | 登 録 | 利 用 | 指 導 者 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|-------|
| | 8幼稚園児 | 4,273件 | 3,286人 | 66人 |
| | 8小学校児童 | 5,286件 | 3,402人 | |

| | 場 所 | 事務処理 | 社 員 |
|------|-----------|----------|-----|
| 窓口業務 | 保健課 | 約13,900件 | 2人 |
| | 高齢者課 | 約14,000件 | 2人 |
| | 未来クルパーク21 | 約 1,900件 | 1人 |
| | 水道課 | 約21,900件 | 2人 |

| | 項 目 | 事務処理 | 社 員 |
|--------|------------|---------|-----|
| 子ども課業務 | 児童福祉事業事務 | 約9,000件 | 1人 |
| | 母子保健 | | 1人 |
| | 母子自立支援 | | 1人 |
| | 児童センター管理運営 | | 1人 |

- ・短期間の請負事業は、次のとおりである。

香川県緊急雇用創出基金事業

| 契約先 | 業務 | 場所 | 期間 | 備考 |
|---------------|---|-----------------|------------------|----|
| 善通寺市 | 廃屋家屋実態調査事業 | 土木課 | 8月1日～ 12月31日 | 1人 |
| | 幼稚園舎耐震診断基礎調査等支援業務 | 教育総務課 | 8月1日～ 1月29日 | 1人 |
| | 景観計画策定支援及び都市計画法関連資料整理事業 | 都市計画課 | 10月1日～ 11月30日 | 1人 |
| | | | 10月1日～ 3月31日 | 1人 |
| 発達障害児等支援員配置事業 | 中央小学校 東部小学校 西部小学校 南部小学校 吉原小学校 | 10月1日～ 3月25日 | 5人 | |

香川県業務委託事業

| 契約先 | 業務 | 場所 | 期間 | 備考 |
|-----|------------------|----------------|-----------------|---------|
| 香川県 | 認知症地域支援体制構築等推進事業 | 善通寺市地域包括支援センター | 7月23日～ 3月31日 | 実施要綱による |

派遣事業

| | | | |
|----|------------|---------------------|-----|
| 1 | 秘書広報課 | 秘書業務 | 1人 |
| | | 市長車運転整備業務 | 1人 |
| | | 記者クラブ受付業務・自治会育成事務業務 | 1人 |
| 2 | 総務課 | 受付事務業務 | 1人 |
| | | 庁舎管理業務 | 2人 |
| 3 | 法務監理室 | 法務監理業務 | 1人 |
| 4 | 市民課 | 総合案内業務 | 2人 |
| 5 | 未来クルパーク21 | 清掃業務 | 10人 |
| 6 | 社会福祉課 | 精神保健福祉相談業務 | 1人 |
| 7 | 保健課 | 障害者福祉サービス認定等業務 | 1人 |
| | | 心身障害者医療事務業務 | 1人 |
| | | 健診・検査業務 | 9人 |
| | | 予防接種業務 | 1人 |
| | | 国保重複・頻回受診者指導業務 | 1人 |
| | | 国保レセプト点検等業務 | 1人 |
| | | 畜犬・薬物乱用等業務 | 1人 |
| | | 国民健康保険及び後期高齢者医療事務業務 | 1人 |
| 8 | 子ども課 | 母子保健事業等業務 | 4人 |
| | | 家庭児童相談等業務 | 2人 |
| 9 | 商工観光課 | 中心市街地活性化対策事業事務業務 | 1人 |
| 10 | 都市計画課 | 地籍調査業務 | 3人 |
| 11 | 債権管理第1課 | 債権管理第1課業務 | 1人 |
| 12 | 消防本部 | 消防通信業務 | 8人 |
| | | 総務課事務業務 | 1人 |
| 13 | 議会事務局 | 議会事務運営支援業務 | 1人 |
| 14 | 教育委員会 | 教育総務事務業務 | 1人 |
| | | 美術館管理業務 | 1人 |
| | | 旧善通寺偕行社運営管理業務 | 8人 |
| | | 中学校事務業務 | 1人 |
| | | 生涯学習課事務業務 | 1人 |
| 15 | 給食センター | 給食調理員業務 | 19人 |
| | | 給食事務業務 | 1人 |
| 16 | 水道課 | 上水道施設運営管理・水資源開発業務 | 1人 |
| 17 | 香川小児病院 | 乳幼児検診センター健康診査業務 | 1人 |
| 18 | 宇多津町 | 保健福祉課窓口業務 | 1人 |
| | | 保健センター業務 | 3人 |
| | | 議会事務業務 | 1人 |
| 19 | 仲善クリーンセンター | 清掃業務 | 1人 |
| 20 | 飲食業 | 調理配膳業務 | 1人 |
| | 20カ所 | 39事業 | 98人 |

(注) 香川小児病院から飲食業までが、善通寺市外への派遣である。

平成 21 年度の事業実績は上記のとおりであるが、平成 22 年度においては、請負事業は、新たに 9 業務(保健課の健診・検査等 4 業務、総務課の庁舎管理等 2 業務及び学校給食センター調理業務等)が増加し、20 業務を予定している。派遣事業は、善通寺市への派遣 24 業務 76 人、善通寺市以外への派遣 2 業務 2 人を予定している。

(7) 役員及び経営評価委員

役員

平成 22 年 6 月 1 日現在

| 役職名 | 氏名(勤務形態) | 給与の有無 | 公職名又は経歴 |
|-------|------------|-------|---------|
| 代表取締役 | 眞鍋 輝雄(常勤) | 有 | 民間銀行 OB |
| 取締役 | 平岡 政典(非常勤) | 無 | 市長 |
| 取締役 | 杉峯 文昭(非常勤) | 無 | 副市長 |
| 取締役 | 山下 卓延(非常勤) | 無 | 市長公室長 |
| 監査役 | 藤岡 博文(非常勤) | 無 | 市監査委員 |

代表取締役 1 人は、常勤で有給であるが、他の取締役及び監査役は、非常勤で無給である。

経営評価委員

平成 22 年 6 月 1 日現在

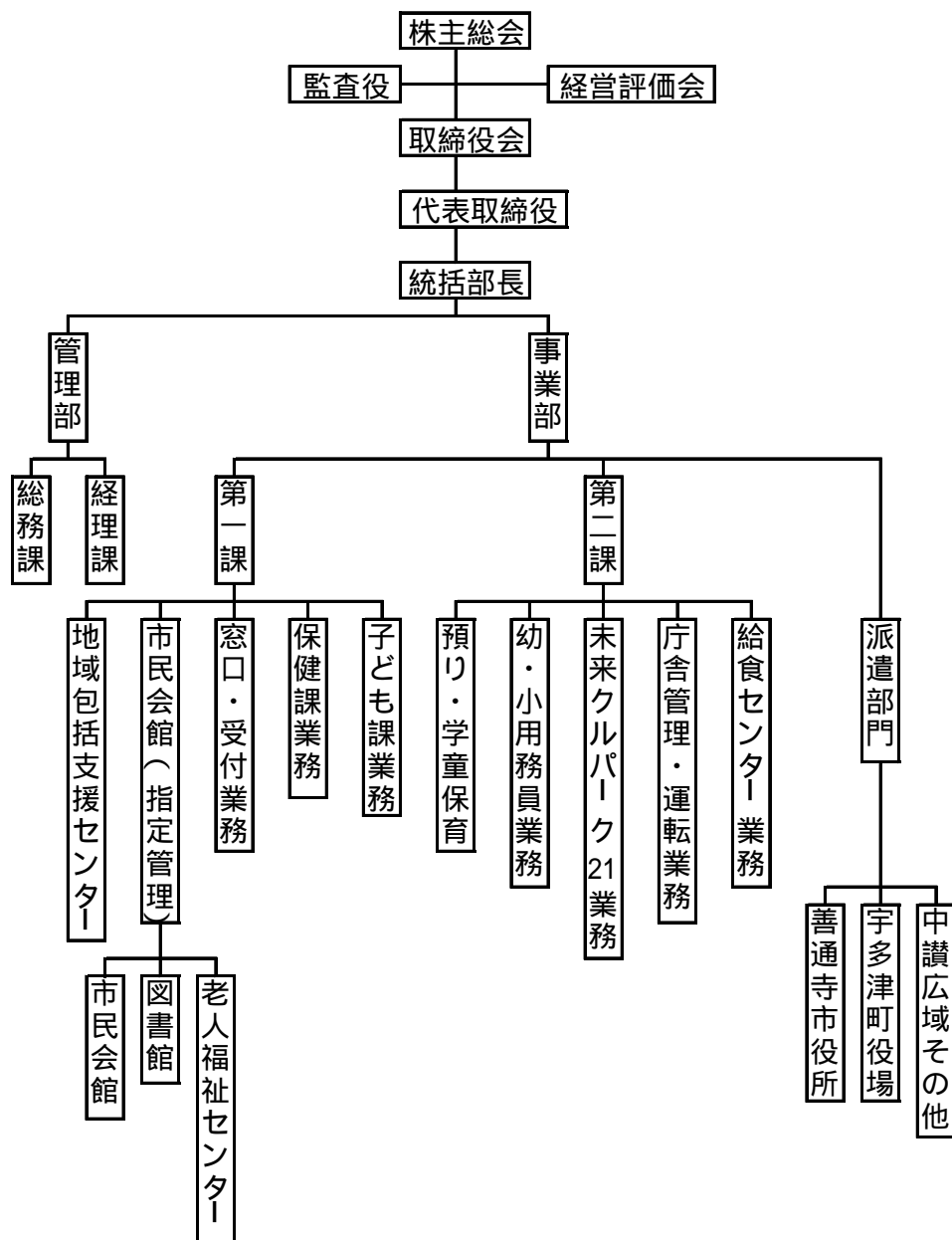
| 役職名 | 氏名 | 給与の有無 | 公職名 |
|--------|-------|-------|---------|
| 経営評価委員 | 山根 貴行 | 無 | 市議会議長 |
| 経営評価委員 | 関 清伸 | 無 | 市議会議員 |
| 経営評価委員 | 村上 幸生 | 無 | 商工会議所会頭 |
| 経営評価委員 | 山下 繁樹 | 無 | 市総務部理事 |

会社の経営の公正性、効率性及び透明性を確保するために、会社法に定めはないが、会社は、規程を作り経営評価会を設置し、経営評価委員を任命している。経営評価会は年 2 回開催され、更に必要に応じ臨時に開催されるが、委員は無給である。

(8) 従業員及び組織図

従業員は、平成 22 年 3 月 31 日現在 250 人であったが、業務を派遣から請負へ切り替えた影響で減少し平成 22 年 6 月 1 日現在 231 人である。組織図は、次のとおりであるが派遣、請負及び指定管理の各業務を管理しているのは、このうち、管理部及び事業部の 8 人(業務委託社員 2 人を含む。)に代表取締役を加えた 9 人である。

組織図 (平成 22 年度)



(9) 財務諸表

平成 21 年度の貸借対照表及び損益計算書は、次のとおりである。

貸借対照表
平成22年3月31日現在
(単位：千円)

| 資産の部 | | 負債の部 | |
|------------|----------|----------|----------|
| 科目 | 金額 | 科目 | 金額 |
| 【流動資産】 | [65,773] | 【流動負債】 | [45,714] |
| 現金及び預金 | 36,486 | 未払金 | 37,438 |
| 売掛金 | 29,265 | 源泉税預り金 | 467 |
| 短期貸付金 | 15 | 社保預り金 | 24 |
| 未収入金 | 6 | 市県民税預り金 | 33 |
| 【固定資産】 | [2,396] | 未払法人税等 | 230 |
| (有形固定資産) | (1,215) | 未払消費税等 | 7,520 |
| 建物附属設備 | 984 | 負債合計 | 45,714 |
| 車両運搬具 | 230 | | |
| (無形固定資産) | (1,171) | 純資産の部 | |
| 電話加入権 | 38 | 【株主資本】 | [25,000] |
| ソフトウェア | 1,132 | (資本金) | (25,000) |
| (投資その他の資産) | (9) | 資本金 | 25,000 |
| その他の投資等 | 9 | (利益剰余金) | |
| | | その他利益剰余金 | 2,544 |
| | | 繰越利益剰余金 | 2,544 |
| | | 純資産合計 | 22,455 |
| 資産合計 | 68,169 | 負債合計 | 68,169 |

利益剰余金が、2,544 千円であるのは、平成 19 年に 12,556 千円の赤字を計上したためである。平成 20 年度に 5,189 千円、平成 21 年度に 1,117 千円の黒字を計上し、徐々に累積欠損は縮小している。

損益計算書
自 平成21年4月 1日
至 平成22年3月31日

(単位：千円)

| | | | | | |
|-----|------------|----|--------------|--|---------|
| 売 | 上 | 高 | | | |
| | 売 | 上 | 高 | | 215,725 |
| | 業務受託料 | 収入 | | | 248,946 |
| | 介護保険 | 収入 | | | 15,130 |
| | 利用料 | 収入 | | | 5,395 |
| | | | 売上総利益 | | 485,198 |
| | 販売費及び一般管理費 | | | | 483,277 |
| | | | 営業利益 | | 1,920 |
| 営業外 | 収益 | | | | |
| | 受取 | 利息 | | | 3 |
| | 雑 | 収入 | | | 398 |
| 営業外 | 費用 | | | | 402 |
| | 支払 | 利息 | | | 22 |
| | 雑 | 損失 | | | 953 |
| | | | 経常利益 | | 1,347 |
| | | | 税引前当期純利益 | | 1,347 |
| | | | 法人税、住民税及び事業税 | | 230 |
| | | | 当期純利益 | | 1,117 |

売上高は、派遣事業に、業務受託料収入は、指定管理及び請負事業に係る収益である。介護保険収入は、請負事業関連で収受する、包括支援センターにおけるケアプラン作成料である。利用料収入は、指定管理関連で収受する市民会館のホール・会議室等の利用料である。

2. 会社の設立の趣旨と業務の推移

(1) 設立の趣旨及び会社の経営理念と特色

善通寺市は、行政改革を推進しより小さな市役所を目指して業務の見直しや、市役所に代わるサービスの提供者を選択するアウトソーシングを実践し、正規職員数を行革スタート時の平成7年度の470人から平成17年度では357人にまで削減した。さらに、平成14年度の新行政改革大綱では、270人を新たな目標とした。

一方、善通寺市は、これまでの人員削減の過程で定数外職員の増加という問題を他の地方自治体と同様にかかえていた。そこで、

- 小さな市役所の実現
- 定数外職員の解消
- 地方自治体のアウトソーシング対応

を図るため、善通寺市は、行政サービスを補完する組織として、公平性を維持しながら民間的な経営によるきめ細やかなサービス業務を実施すると共に、行政並びに他の公共的団体とも連携を図り、新しい分野のサービスにも対応するため株式会社を設立した。

会社の経営理念や特色は、次のとおりである。

〔会社の経営理念〕

行政サービスの補完組織として、善通寺市の企業的行政経営による小さな市役所の実現を支援して、地域社会の発展に寄与する。そのために

市民のニーズに応える多様なサービスを提供する。

公共サービスに企業的な効率性や創造性を導入する。

働く意欲を持った経験豊かな中高年や若い人材の能力を活用する。

会社の特色としては、次の3つを挙げている。

〔会社の特色〕

行政の補完機能として公務に従事するNPOの性格を持つ株式会社である。

株式会社は、利益を追求するが、行政を補完することが目的であることから、利潤の最大を考えない。

公務員でなくてもできる業務に地元の中高年や主婦を活用するといったワークシェアリングを担う会社である。

(2) 目的、資本金及び本店所在地の変更

会社設立当初の目的は、次のとおりであった。

1. 善通寺市の委託を受けて行う図書館運営およびスタディアフタースクール(学童保育)等の請負
2. 指定管理者制度による公共施設の管理および運営
3. 業務のアウトソーシングの請負
4. 労働者派遣事業および職業紹介
5. 前各号に付帯する一切の事業

派遣業務を設立以来営んできたが、平成 20 年度から派遣業務の多くを請負業務に切り替えることに備え、現在の会社の目的に変更した。

資本金は、10,000 千円でスタートしたが、業務拡大に伴う運転資金の増加に伴う資金調達の必要性から、平成 19 年 9 月 20 日に 15,000 千円を全額善通寺市引き受けにより増資を実施し、資本金を 25,000 千円とした。

本店所在地は、善通寺市文京町二丁目 1 番 1 号の庁舎 2 階に置いて平成 17 年度及び平成 18 年度の 2 年度の間は、賃料の負担をしないで無償使用していた。平成 19 年度より使用料を有償としたが、市庁舎の中に入居して水道光熱費の負担もなく居るとするのは、会社としての独立性に問題があることから、平成 21 年 11 月 24 日に現在地へ移転した。

(3) 会社のガバナンス

善通寺市総合サービス株式会社の組織図は、P23 のとおりである。経営理念にもあるとおり、行政サービスの補完組織として善通寺市の企業的行政経営を实践する会社であることから、親法人である善通寺市の方針や意思決定が絶対

であり、会社のガバナンスは、子会社マネジメントの領域であるといえる。

コーポレート・ガバナンスの要素としては、一般に次のような項目が挙げられる。

- 経営の透明性、健全性、遵法性の確保
- アカウンタビリティ(説明責任)
- 経営者や管理者の責任の明確化
- 内部統制の確立

会社は、取締役にも市長、副市長及び市長公室長を充て、監査役に市監査委員を配している。また、会社法には定めがない経営評価会を内規により組織し、その委員に市議会議長、議員及び商工会議所会頭等を社外委員に任命している。平成 21 年度においては、取締役会を年 6 回、経営評価会を年 2 回開催して、これらのコーポレート・ガバナンスの要素に対処しており、経営の透明性の確保やアカウンタビリティは果たしている。ただ、会社の規模が小さく、10 人に満たない管理部の人員で業務の分担をしているが、兼務が多く内部統制が確立しているとはいえない。

子会社マネジメントの領域ではあるが、会社のガバナンスに影響する代表取締役及び管理部統括部長の変遷は、余りにも多く次のとおりである。

初代の代表取締役は、民間出身の宮川榮之助氏である。在任期間は、平成 17 年 9 月から平成 21 年 5 月までの 3 年 9 ヶ月間と最も長く、会社の基礎作りに尽力し、平成 18 年 9 月までの間は統括部長を兼務していた。平成 18 年 9 月からは、市出身の齋藤初江氏が統括部長となり、平成 21 年 5 月宮川氏退任の後、市出身の内田 等氏が代表取締役に就任すると共に、齋藤氏も代表取締役に就任した。しかし、この 2 人の代表取締役の在任期間は短く、齋藤氏は平成 21 年 11 月までの 7 ヶ月間、内田氏は平成 22 年 1 月までの 8 ヶ月間であった。

次いで、平成 22 年 1 月より市の OB が統括部長となり、民間銀行出身の眞鍋輝雄氏が代表取締役に就任した。眞鍋氏の在任期間は、1 年で平成 22 年 12 月に退任し、後任には、市総務部理事山下 繁樹氏が、市の役職と兼務で就任している。なお、山下氏の会社の役員報酬は無給である。

(4) 業務の内容と推移

会社の業務の内容と推移は、次のとおりである。

業 務 の 内 容 と 推 移

| 区 分 | 平成17年度 | | 平成18年度 | | 平成19年度 | | 平成20年度 | | 平成21年度 | |
|--------|--------|----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|
| | 業務 | 人数 | 業務 | 人数 | 業務 | 人数 | 業務 | 人数 | 業務 | 人数 |
| 指定管理業務 | | - | | - | | - | 1 | 16 | 1 | 16 |
| 請負業務 | | - | | - | | - | 2 | 90 | 6 | 119 |
| 派遣業務 | | | | | | | | | | |
| 善通寺市 | 3 | 10 | 26 | 109 | 46 | 208 | 52 | 157 | 35 | 90 |
| 善通寺市外 | | - | 3 | 8 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 8 |
| 計 | 3 | 10 | 29 | 117 | 48 | 212 | 55 | 160 | 39 | 98 |
| 合 計 | 3 | 10 | 29 | 117 | 48 | 212 | 58 | 266 | 46 | 233 |

上記 に対応する会社の業務の内容と上高の推移は、次のとおりである。

売 上 高 の 推 移

(単位：千円)

| 区 分 | 平成17年度 | 平成18年度 | 平成19年度 | 平成20年度 | 平成21年度 |
|--------|--------|---------|---------|------------|---------|
| 指定管理業務 | - | - | - | 77,701 | 78,728 |
| 請負業務 | - | - | - | 134,981 | 190,743 |
| 派遣業務 | 10,253 | 119,645 | 272,721 | 219,892 | 215,725 |
| 合 計 | 10,253 | 119,645 | 272,721 | 432,574(注) | 485,198 |

(注) 損益計算書の売上高は、436,574千円である。消費税の課非区分の誤りが平成21年度に判明し、修正申告した影響で、正しい税抜処理をした平成20年度の売上高432,574千円を当表に載げている。

会社は、当初、善通寺市の非正規職員を同一条件で新会社へ移籍し遣業務をスタートした。その後、業務の拡大に伴ない移籍する職員で不足する看護師やケアマネージャー等を会社で採用していった。人材派遣については、労働者派遣法に派遣期間の定めがあ

り、労働者派遣法施行令第4条で定められた「派遣期間制限のない26種類の業務」(いわゆる26業務)を除き3年を超えることはできないことになっている。

このため、派遣期間制限に抵触することとなる多くの派遣業務を平成20年度以降請負業務に、市民会館及び図書館については指定管理業務に切り替えるという。業務内容の変更を、会社は行っている。

派遣期間の制限のない「いわゆる26業務」

- 1号 ソフトウェア開発の業務
- 2号 機械設計の業務
- 3号 放送機器等操作の業務
- 4号 放送番組等演出の業務
- 5号 事務用機器操作の業務
- 6号 通訳、翻訳、速記の業務
- 7号 秘書の業務
- 8号 ファイリングの業務
- 9号 調査の業務
- 10号 財務処理の業務
- 11号 貿易取引文書作成の業務
- 12号 デモンストレーションの業務
- 13号 添乗の業務
- 14号 建築物清掃の業務
- 15号 建築設備運転、点検、整備の業務
- 16号 案内・受付、駐車場管理等の業務
- 17号 研究開発の業務
- 18号 事業の実施体制の企画、立案の業務
- 19号 書籍等の製作・編集の業務
- 20号 広告デザインの業務

- 21号 インテリアコーディネーターの業務
- 22号 アナウンサーの業務
- 23号 O A インストラクションの業務
- 24号 テレマーケティングの営業の業務
- 25号 セールスエンジニアの営業、金融商品の営業関係の業務
- 26号 放送番組等における大道具・小道具の業務

(5) 損益の推移

会社の損益の推移は、次のとおりである。

損 益 の 推 移

(単位：千円)

| 区 分 | 平成17年度 | 平成18年度 | 平成19年度 | 平成20年度 | 平成21年度 |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 売 上 高 | 10,253 | 119,645 | 272,721 | 436,146 | 485,198 |
| 売 上 原 価 | - | 99,414 | 260,234 | - | - |
| 販売費及び一般管理費 | 9,700 | 16,325 | 24,480 | 427,701 | 483,277 |
| (うち役員報酬) | (2,349) | (3,907) | (3,787) | (1,453) | (5,312) |
| (うち地代家賃) | (-) | (-) | (572) | (753) | (1,182) |
| 営 業 利 益 | 552 | 3,904 | 11,994 | 8,445 | 1,920 |
| 営 業 外 収 益 | 1 | 357 | 17 | 107 | 402 |
| 営 業 外 費 用 | 393 | 75 | 350 | 2,503 | 975 |
| 経 常 収 益 | 160 | 4,187 | 12,326 | 6,049 | 1,347 |
| 法人税、住民税及び事業税 | - | 1,272 | 230 | 230 | 230 |
| 当 期 純 利 益 | 160 | 2,915 | 12,556 | 5,819 | 1,117 |
| 消 費 税 | 244 | 2,857 | 6,493 | 12,356 | 15,041 |

売上高は、順調に増加し特に平成20年度に急増している。これは、派遣業務を請負業務及び指定管理業務へ切り替えたことによる。労務対価をベースにした派遣料の売上高から、労務対価を含めた業務の完成を引き渡すという請負業務等の売上高としたことで、売上高及び売上原価共に膨らんでいる。平成20年度以降は、会計の対応が不十分で売上原価の区分ができていないため、販売費及び一般管理費も膨らむという形になっている。

利益は、利潤の最大を考えないという会社方針に従って、若干の黒字を平成 18 年度まで計上していたが、平成 19 年度に 12,556 千円という大きな赤字を計上した。翌平成 20 年度からは、黒字を計上している。

また、売上高の増加に伴って、消費税も大きく増加しその金額は、平成 21 年度においては 15,041 千円となっている。

(6) 財務状態の推移

会社の要約貸借対照表の推移は、次のとおりである。

貸借対照表の推移 (単位：千円)

| 区 分 | 平成17年度 | 平成18年度 | 平成19年度 | 平成20年度 | 平成21年度 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 流 動 資 産 | 12,189 | 32,194 | 54,269 | 73,855 | 65,773 |
| 現 金 預 金 | 9,792 | 19,825 | 26,073 | 49,379 | 36,486 |
| 売 掛 金 | 2,340 | 12,147 | 27,381 | - | - |
| そ の 他 | 57 | 221 | 814 | 17 | 21 |
| 固 定 資 産 | 38 | 38 | 540 | 2,117 | 2,396 |
| 有形固定資産 | - | - | - | 615 | 1,215 |
| 無形固定資産 | 38 | 38 | 540 | 1,491 | 1,171 |
| そ の 他 | - | - | - | 9 | 9 |
| 資 産 合 計 | 12,228 | 32,233 | 54,809 | 75,973 | 68,169 |
| 流 動 負 債 | 1,997 | 18,967 | 38,980 | 54,635 | 45,714 |
| 短 期 借 入 金 | - | 3,000 | 18,000 | 25,000 | - |
| 未 払 金 | 1,737 | 10,856 | 13,949 | 26,955 | 37,438 |
| 預 り 金 | 16 | 742 | 1,736 | 2,449 | 524 |
| 未 払 法 人 税 等 | - | 1,511 | 230 | 230 | 230 |
| 未 払 消 費 税 等 | 244 | 2,857 | 5,065 | - (注) | 7,520 |
| 固 定 負 債 | 70 | 190 | 310 | - | - |
| 負 債 合 計 | 2,067 | 19,157 | 39,290 | 54,635 | 45,714 |
| 資 本 金 | 10,000 | 10,000 | 25,000 | 25,000 | 25,000 |
| 利 益 剰 余 金 | 160 | 3,076 | 9,480 | 3,661 | 2,544 |
| 純 資 産 合 計 | 10,160 | 13,076 | 15,519 | 21,338 | 22,455 |
| 負債・純資産合計 | 12,228 | 32,233 | 54,809 | 75,973 | 68,169 |

(注) 平成 20 年度に未払消費税等 5,158 千円の計上がないのは、未払金に含めて表示されているためである。ただし、翌期に修正申告書の提出があり 2,327 千円追加納付しているので、正しい未払消費税等は 7,486 千円であった。

自己資本比率は、数値が高いほど財務の安全性が良好といえる指標である。会社の自己資本比率は、初年こそ 83.0%であったが、平成 19 年度に増資 15,000 千円を実施して自己資本の充実を図ったけれども、この年度に 12,556 千円の赤字を計上しているため自己資本比率は 28.3%にまで低下している。しかし、翌年度以降、黒字を確保し平成 21 年度には 32.9%にまで回復している平成 21 年度の純資産合計 22,455 千円は、資本金 25,000 千円を繰越欠損金 2,544 千円分だけ下回っている。流動比率は、短期的な資金繰り余力をみる指標であり 200%以上が望ましく 100%以上なら問題はない。会社は、直近 3 年度 135%を超えており、平成 21 年度は 143.8%であり、資金繰りに問題はない。

退職債務については、計上する必要はなく退職給付引当金はない。平成 21 年度において役員に退職金の支給対象者はいないし、正社員(変動はあるが 10 人前後)は、中小企業退職金共済制度に加入しているため退職金は、独立行政法人勤労者退職金共済機構から本人へ直接支給されることになっており、法人負担は発生しないからである。

・監査の結果及び意見

1. 役所が経営する株式会社について

(監査の視点及び実施した手続)

株式会社は、営利を目的とする会社法上の法人である。しかし、善通寺市総合サービス株式会社は、行政サービスの補完組織として善通寺市の企業的行政経営を実践する会社として設置され、利潤の最大を考えないことを特色として打ち出している。この会社が、一般の株式会社に比べどのようになっているかの視点から、定款、株主総会議事録、取締役会議事録、経営評価会議事録、決算書、給与台帳及び関連資料を閲覧し、管理部社員に質問をして運営が法令の定款及び税法に則り適切に行われているかどうかを検討した。

(監査の結果及び意見)

- (1) 会社は、利潤の最大を考えないという特色が明確にあらわれているのが、会社の第3期(平成19年度)決算における12,556千円にも及ぶ大幅な赤字に対する対応である。この要因は、取締役会議事録によれば、年度の当初に設定した派遣単価の見積りに有給休暇、夏季休暇、特別休暇の給与分を反映していなかったためということである。この赤字は、翌年度以降の単価設定により取り戻していくことになるが、通常の民間における会社経営ならば経営責任の追求があつてしかるべきである。しかし、経営責任を問題にした形跡はない。ヒアリングすれば、市側は安く発注していたことになり大きな問題ではなかったということである。
- (2) 取締役会は、会社法に定める3ヵ月に1回以上開催され(会社法第363条第2項)、会社の業務執行を監視する経営評価会は、年2回開催されてており、株主総会も定時総会及び必要に応じ臨時総会が開催されている。ただ、招集通知を閲覧したところ、同時開催をしている。平成21年度の定時株主総会、決算承認の取締役会及び第2回経営評価会は、「会議時間等の関係から共通議案については一括して、個別議案については個別のご審議をお願いします。また、会議の議事録については個別に議事録を作成させていただきます。」という会議進行の記録

があった。出席者が殆んど同じであり、審議する議案も同じであるから一回の会議で済す方が合理的であることは分る。しかし、株主総会及び取締役会は、それぞれ会社の重要な機関でその議事の同時開催を会社法は想定していないことから、適切な運営がなされているとはいいい難い。また、平成 21 年 11 月 16 日開催の取締役会及び平成 22 年 1 月 18 日開催の取締役会では、いずれも同日前時刻に開催され臨時株主総会で辞任届を承認された前取締役が、資格喪失し取締役でなくなっているにもかかわらず、取締役会に取締役として出席し議事録に記名押印していた。会議を同時開催していたから、現実に出席していたとおり議事録に記載されていると思われる。ただ、この点に関してヒアリングすれば、法務局の指導で登記技術上そうしているという説明であった。

- (3) 取締役の報酬は、定款に定めなきときは株主総会の決議によることになっている(会社法第 361 条)。会社は、定款に定めがないため株主総会で取締役の報酬を決めておかなければならない。また、法人税法によれば役員報酬は、定期同額給与(毎月同額の月給)が原則であって、金額の変更は、定時株主総会の決議によらねばならないとしている。

会社の役員報酬の支給状況及び役員の就任、退任の状況は次のとおりであった。

設立当初の平成 17 年 9 月から平成 21 年 5 月まで代表取締役であった宮川榮之助氏について、役員報酬の株主総会の決議は議事録に記載がなかった。当初から統括部長手当が 20,000 円支給されていた。平成 18 年 10 月に齋藤初江氏に統括部長職が移り 20,000 円は減額されたが、その減額後の金額が平成 20 年 3 月まで継続している。それまで、毎月 17 日前後の出勤日数であったが、平成 20 年 4 月より月 4 日程度の出勤日数になったことにより、金額は約 3 分の 1 になり、その金額が平成 21 年 5 月の退任時まで支給されていた。なお、宮川氏に支給された退職慰労金については、平成 21 年 5 月 27 日開催の定時株主総会で承認の決議がなされていた。

次いで、平成 21 年 3 月に市を退職した内田 等氏が 4 月に入社した。内田氏は、役員待遇で、4 月から役員報酬が支給されている。

内田氏の月額報酬は、平成 21 年 5 月に代表取締役役に就任の後、6 月より増額され、その増額後の金額は平成 21 年 12 月まで継続したが、平成 22 年 1 月に 1 月分の日割の報酬を受給した後辞任している。内田氏の役員報酬についても、株主総会の決議は議事録に記載がなかった。

内田氏が平成 21 年 5 月に代表取締役役になったとき、統括部長である齋藤初江氏も同時に代表取締役役に就任した。齋藤氏の役員報酬についても、株主総会の決議は議事録に記載がなかった。齋藤氏は内田氏と共に代表取締役役に就任したが、着任後数ヵ月で運営方針に違いが生じ、僅か 5 ヶ月余りで平成 21 年 11 月に、11 月分の日割り報酬を受給した後辞任している。なお、内田氏も前述のとおり齋藤氏辞任の 2 ヶ月後に、辞任している。

内田氏の後、平成 22 年 1 月に民間出身の眞鍋輝雄氏が代表取締役役に就任した。眞鍋氏の役員報酬については、株主総会の承認決議がなされている。眞鍋氏は、就任後 10 ヶ月で週 3 日勤務になり、役員報酬は減額となった。それから更に 2 ヶ月後の平成 22 年 12 月に辞任している。

眞鍋氏の次に平成 22 年 12 月 27 日開催の臨時株主総会及び取締役会で代表取締役役に就任したのは、市総務部理事である山下繁樹氏である。山下氏は、市の役職と兼任であるため非常勤で、役員報酬はゼロである。

このような状況から、次のことが窺える。

- 代表取締役の役員報酬は、社長の報酬としては高額でない。また、代表取締役という役職に結びつかない統括部長の管理手当が付いたりしているが、これは、使用人兼務役員の使用人分手当を付けているという認識である。これが、年度の途中で変動したり、また、退職月の役員報酬を当然に日割り計算する点などからして、代表取締役を業務執行する経営者というより、作業をする管理者として扱っている感が強い。
- 会社の代表取締役で今まで任期満了で退任した者は、1 人もいない。これは、極めて異常なことである。全員辞任しているが、唯一、会社設立当初から代表取締役

を務めた宮川氏は、平成 20 年 5 月の定時株主総会で任期満了となり退任するはずのところを、会社が引き留めて非常勤で 1 年延長した経緯もあるようであるので、辞任ではあるが円満退社であったと思われる。退職慰労金が支給されているのは、宮川氏だけであるからである。しかし、その他の代表取締役は、1 年未満で辞任を繰り返している。

これは、代表取締役といいながら子会社の管理者でしかない権限、職務の内容しか市は代表取締役に求めているから起きていると思われる。

2. 派遣業務について

（監査の視点及び実施した手続）

派遣契約に到るまでの流れやいわゆる「もっぱら派遣」の有無、派遣料の設定基準や根拠を検討することにより法に従いかつ適正な派遣が行なわれているかどうかをみるため、労働者派遣契約書、同協定書、契約一覧、請求書、賃金台帳及び関連資料を閲覧し、ヒアリングを行って検討した。

（監査の結果及び意見）

(1) 派遣業務受注までの流れ

民間会社には、営業部があり営業部の担当者が受注を得るために営業活動をする。ところが、市には、「善通寺市総合サービス株式会社に委託する業務に関する要綱」があり、会社側からではなく市側からのアクションで発注をし、契約をするという流れになっている。この要綱は会社が一般労働者派遣事業を許可された平成 17 年 11 月 1 日に発出されている。したがって、会社の組織図には事業部と管理部はあるが営業部はない。

要綱によれば、まず、市の各課において派遣の対象業務が決められ、委託業務計画書が作成される。次いで、各課から実施予定日の 3 ヶ月前までに委託業務申請書が人事課に提出される。人事課は、業務の適否及び条件等について新行政改革大綱の趣旨を踏まえ調整をした後、会社に業務の依頼をする。会社は、人事

課並びに必要な応じて各課と協議調整をして、実施予定日の1ヵ月前までに承諾の意を人事課へ示し、人事課は、その旨を各課へ報告しなければならない。

こうした作業は、市の次年度予算策定の関係で年度末までに終了する。

(2) 契約及び請求

市と会社とは、平成17年11月1日に労働者派遣協定書を締結し、派遣業務についての基本条件を定め、協定に定める事項はすべての派遣契約に共通して適用している。

この協定書に基づき、市と会社は、その都度人員、業務内容、派遣期間及び派遣料金等の事項について個別の労働者派遣契約書を締結している。その都度といっても、人事課が介する殆どどの派遣案件は、年度初日の4月1日の契約である。一方、件数は少ないが、個別のスポットででてくる短期間の派遣契約もある。

請求については、次のとおりである。派遣の社員から就業報告書が会社の管理部へ提出される。毎月1日から月末までの作業時間報告であり、派遣先の確認印があり、派遣先はコピーを保管し原本は派遣元である会社へ提出される。管理部はこれをコンピュータに入力して月末締め請求書を作成し、翌月10日までに派遣先へ請求、その日から30日以内に振込入金で代金を回収している。

契約及び請求から代金の回収については、何らの指摘すべき事項はなかった。

(3) 派遣料金について

ヒアリングしたところ、当社は基本的に派遣社員本人へ支払う賃金に35%を上乗せして派遣料金を設定しているという説明を得た。約15%が法定福利費、20%が会社経費であり、民間派遣会社では広告宣伝費や営業経費がかかるため更に10%位乗せているが、当社は不要であるので安い派遣料金であるらしい。ただし、市と会社との事情で調整され、必ずしも35%でないとも聞いた。そこで、派遣料金について関連資料を精査した。

時間内(基本)と時間外(残業)の単価

労働者派遣契約書第3条別紙に掲げられている派遣料金は、次のとおりである。(平成20年度の市民部市民課総合受付業務の場合)

派遣料表

(単位：円)

| 区 分 | 時間内 | 時 間 外 | | | |
|-------------------|-------|-------------|---------|---------|---------|
| | | 週休日及び休日以外の日 | | 週休日及び休日 | |
| | | (割増25%) | (割増50%) | (割増35%) | (割増60%) |
| 派遣単価 (消費税等を含む) | 1,330 | 1,662 | 1,995 | 1,795 | 2,128 |

1日の労働時間が8時間を超える勤務については、時間外派遣とし25%割増し、勤務が22時以降に及ぶ場合は50%割増しである。これが、週休日及び休日であれば、35%割増しで、22時以降は60%割増しとなっている。

しかし、関連資料を閲覧していると、設立当初から平成18年3月末までは残業単価が基本単価よりも安かった。質問すると、経費は基本単価に上乗せされているのだから、残業単価に経費を乗せないようにしてほしいという市の主張に基づく取扱いであった。なお、この取扱いは平成18年3月末日に止めている。

また、上乗せ率について検討してみると、この年度における派遣単価@1,330円の各業務の時給者へ支給する賃金は@650円から@1,300円までの15通りの時給にバラついており、時給者の上乗せ率は104%から2%までと大きくバラついていた。派遣人数の多い層の時給@850円で計算すると56%の上乗せ率で意外に高かった。

派遣単価@1,330円の月給者については、月給が118,600円の人から225,800円の人までバラついていて計算できなかった。

派遣料金の推移

派遣料金を一部の業務について抽出し、年度ごとの推移をみると次のとおりである。

基本派遣単価基本の推移

(単位：円)

| 区分 | 年度(平成) | 17年度 | 18年度(注) | | 19年度(注) | | 20年度 | 21年度 | 22年度 |
|-----------|-----------|-------|---------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|
| | | | 上期 | 下期 | 上期 | 下期 | | | |
| 市民部市民課 | 総合案内受付業務 | 1,900 | 1,428 | 1,848 | (退職) | - | - | - | - |
| | " | - | 987 | 1,260 | 1,257 | 1,275 | 1,330 | 1,500 | 1,500 |
| 図書館 | 図書館館長業務 | 2,205 | 1,270 | 1,575 | 1,257 | 1,275 | (請負へ) | - | - |
| | 図書館運営業務 | 2,058 | 987 | 1,260 | 1,257 | 1,275 | (請負へ) | - | - |
| 健康福祉部高齢者課 | 介護事業 | 890 | 987 | 1,260 | 1,257 | 1,275 | 1,330 | - | - |
| | ケアマネ業務 | - | 1,428 | 2,163 | 1,257 | 1,275 | 1,275 | - | - |
| 健康福祉部子ども課 | 母子保健事業等業務 | - | - | - | 1,257 | 1,275 | 1,330 | 1,500 | (請負へ) |

(注)派遣単価について、平成18年度と平成19年度は半期ごとに見直しをして調整をしている。

- 平成17年度の派遣単価は高い。上乘せ率は時給者で150%から178%になっている。これは、固定費である会社経費を少い派遣業務で負担したから一件当たりの派遣単価が高くなったからである。
- 平成18年度に派遣業務数が多くなったので、派遣単価を下げている。しかし、下げ過ぎと判断したのか、調整のため下期は、やや上げている。
- 平成19年度は、前年度下期の派遣単価より僅かに安い単価を上期に採用しており、下期には少し上げただけであった。結果的にみれば、下期の単価の上げ幅はもっと大きくしておかなければならなかった。業務数が増えて月給者が多くなっており、月給者の派遣単価の見積りに有給・夏季・特別休暇分の手当を反映させなければならなかったからである(平成19年度第3回取締役会議事録)。平成19年度は、12,556千円の大幅な赤字となっている。
- 平成20年度は、赤字を取り戻すため派遣単価を上げている。派遣料金@1,330円の人の上乗せ率は56%であり、最初に聴取した35%より高い。また、平成20年度から請負へ業務の切り替えが行われているので、派遣業務数の減少も高い要因となっている。
- 平成21年度及び平成22年度の表の派遣料金@1,500円の人の上乗せ率は87%で高く設定されていた。多くの業務が35%よりは高い設定であったが、

一部の新規派遣業務、例えば、保育所の業務補助においては、13%という低い上乗せ率であった。

- 表に掲載した価格分析とは別であるが、請求書を閲覧すると、市の各課から個別のスポットで出てくる短期間の派遣の派遣料金は、表に掲げている金額より相当安かった。ヒアリングすれば、短期雇用のパートを充当していることから社会保険の法定福利費負担がいらないので、その分安い派遣単価で応じているということであった。

このように、派遣料金を検討してみると、一般企業とは大きく異なっている。一般企業では、派遣料金の価格は売り手と買い手との交渉で決り、売り手である会社は、利益を得るために原価の情報を顧客に明らかにしない。

しかし、善通寺市総合サービス株式会社の場合、親法人である役所が根底には価格の主導権を握っていて、年度ごと(平成19年3月までは半年ごと)に価格を見直している。また、平成18年3月まで実施していた残業単価に経費を上乗せしないとか、短期の各課からスポットで出てくる派遣単価は社会保険料負担が不要の分だけ安くするとかの要請に応じていることからして、派遣料金の価格は、コストの実費弁償価格であるとする考え方が根底にある。

(4) もっぱら派遣について

いわゆる「もっぱら派遣」とは、派遣元会社が特定の一人又は複数者であっても限定して派遣をすることをいう。派遣社員は、あくまで一時的な労働力として用いられることが前提で、特定の者の労働力確保源となってしまうと、正社員の雇用を阻害することになってしまうために、労働者派遣法で禁止されている。現実の姿としては、大企業等が人件費を抑える目的で全額出資の人材派遣会社を設立し、グループ会社の特定企業に労働者を派遣する「もっぱら派遣」のケースは少なくない。平成20年6月の厚生労働省の調査によると、全国の大企業グループ内の派遣会社のうち、グループ内のみ派遣しているが31.1%、8割以上の比率でグループ内へ派遣しているが37.2%に上っているという。

「もっぱら派遣」を目的として派遣をしている場合、厚生労働大臣は人材派遣事業の内容又は目的を変更するよう勧告することができる。違反した場合には、許可の取消しや事業停止命令の対象となることがある。

善通寺市総合サービス株式会社が、「もっぱら派遣」をしているかどうかについて、次に掲げる2つの表からその実態を検討してみる。

善通寺市以外の派遣売上高

(単位：千円)

| 区 分 | 年度(平成) | 17年度 | 18年度 | 19年度 | 20年度 | 21年度 |
|-------------------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| 創建1200年協力プロジェクト推進委員会事務局 | | 825 | 1,426 | | | |
| 善通寺市観光協会 | | | 138 | 101 | 85 | 23 |
| ダイナウェアソリューションズ株式会社 | | | 40 | 135 | | |
| 独立行政法人国立病院機構香川小児病院 | | | | 181 | 344 | 394 |
| 善通寺市建設業協会 | | | | 91 | | |
| 有限会社太平良雄商店 | | | | 40 | 18 | |
| 株式会社小片建設 | | | | 48 | 120 | |
| ダイナウェア・システムズ・ラボ株式会社 | | | | 40 | | |
| 藤本建設工業株式会社 | | | | 100 | | |
| 宇多津町 | | | | | 213 | 4,270 |
| 中讃広域行政事務組合 | | | | | 2,155 | 2,756 |
| 株式会社シャープ松山オーエー | | | | | 28 | |
| フジカワコーポレーション | | | | | 130 | |
| 株式会社ビーガル | | | | | 20 | 90 |
| 株式会社安藤建設 | | | | | 12 | |
| かき徳 | | | | | | 220 |
| 善通寺市以外合計 | A | 825 | 1,605 | 736 | 3,127 | 7,755 |
| 派遣売上高 | B | 10,253 | 119,645 | 272,721 | 219,892 | 215,725 |
| 善通寺市以外の派遣売上高比率 | A÷B | 8.0% | 1.3% | 0.2% | 1.4% | 3.5% |

善通寺市以外の派遣業務の粗利率

(単位：%)

| 区分 | 年度(平成) | | | | |
|-------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|
| | 17年度 | 18年度 | 19年度 | 20年度 | 21年度 |
| 創建1200年協力プロジェクト推進委員会事務局 | 5注1 | 1.8 | | | |
| 善通寺市観光協会 | | 16.5 | 7.3 | 7.0 | 10.4 |
| ダイナウェアソリューションズ株式会社 | | 13.0注1 | 33.8注2 | | |
| 独立行政法人国立病院機構香川小児病院 | | | 19.0 | 100.0注3 | 100.0注3 |
| 善通寺市建設業協会 | | | 76.4注2 | | |
| 有限会社太平良雄商店 | | | 40.0注2 | | |
| 株式会社小片建設 | | | 16.7注2 | 72.2注2 | |
| ダイナウェア・システムズ・ラボ株式会社 | | | 37.5注2 | 47.9注2 | |
| 藤本建設工業株式会社 | | | 68.0注2 | | |
| 宇多津町 | | | | 100.0注3 | 14.9 |
| 中讃広域行政事務組合 仲善クリーンセンター | | | | 26.9 | 30.6 |
| 株式会社シャープ松山オーエー | | | | 26.3注2 | |
| フジカワコーポレーション | | | | 69.2注2 | |
| 株式会社ビーガル | | | | 37.5注2 | 88.8注3 |
| 株式会社安藤建設 | | | | 16.6注2 | |
| かき徳 | | | | | 5.4 |

(注1) 平成17年度は、システムが完成していないため請求支払一覧表及び収支実績一覧の資料がないので契約一覧からの推計である。

(注2) 会社の管理部に所属する業務委託社員が中心になってしたCAD、OA等に関する講習、導入指導で、金額、回数は少く講師謝金の性格からして粗利率は高い。

(注3) 派遣社員である保健師は、市の健康福祉部に所属しているため、宇多津町の保健センター独立行政法人国立病院機構香川小児病院の乳幼児健診センターへ派遣された際の賃金が粗利率算定の計算に入っていない。このため、粗利率が100%という数値で算出されている。

- 善通寺市以外の派遣売上高比率は、総じて非常に小さい。また、表の網掛けは、(注1)(注2)に記載しているとおり通常の派遣業務とは異なるので除けば、派遣業務の粗利率は、中讃広域行政事務組合以外は、大変低い。これは、「もっぱら派遣」を避けるため、安くしてでも善通寺市以外の仕事を少ししてきたと

いうことであろう。

- もっぱら派遣の判定対象を善通寺市だけでなく、特定の複数者をその判定に加えれば、創建 1200 年協力プロジェクト推進委員会事務局、善通寺市観光協会も広義にはグループ法人といえる。また、網掛け(注 2)は、派遣社員ではなく、会社の管理部で日常的に総務や人事管理の仕事をしている業務委託社員が中心になって C A D、O A 等に関する講習、導入指導をしに行ったもので、派遣対象先は数多く掲げているが、本来の派遣業務といえるかどうかは疑わしい。したがって、グループ法人と網掛け(注 2)を除いて厳格に判定すれば、「もっぱら派遣」になっていた年度もあるといえる。
- 善通寺市以外の派遣では、現在のところ中讃広域行政事務組合と宇多津町を中心に、民間ではかき徳の派遣業務を行っているが、今後、会社は、「もっぱら派遣」が問題にならないように善通寺市以外の公共的団体及び民間へ業務の範囲を拡げていくべきである。

3. 請負業務及び指定管理業務について

(監査の視点及び実施した手続)

会社の請負業務及び指定管理業務は、当初から請負や指定管理業務として受託したものは無い。すべて、派遣業務からの切り替え移行によるもので平成 20 年度から始まっている。そこで、請負業務等の受託に到るまでの流れや契約内容を検討することにより、法に従いかつ適切な請負等が行われているかどうかをみるため、取締役会議事録、営業報告書、業務委託契約書、施設の管理に関する協定書、見積書、部門別損益管理表、請求書及び関連資料を閲覧し、ヒアリングを行って検討した。

(監査の結果及び意見)

(1) 業務移行の時期と内容

派遣期間制限 3 年に抵触しないように、次のとおり派遣業務から請負業務等へ移行が行われている。

指定管理業務

(平成 20 年度より移行)

| | | |
|--------------------|--------|----|
| 市民会館 (老人福祉センター) | 館 長 | 1名 |
| | 施設運営担当 | 7名 |
| 図書館 | 館 長 | 1名 |
| | 施設運営担当 | 7名 |

請負業務

(平成 20 年度より移行)

| | | |
|--------------|------------|-----|
| 地域包括支援センター | センター長 | 1名 |
| | 主任介護支援専門員 | 2名 |
| | 介護支援専門員 | 8名 |
| | 保健師 | 2名 |
| | 社会福祉士 | 1名 |
| | 管理栄養士 | 1名 |
| | 作業療法士 | 1名 |
| | 事務員 | 1名 |
| | 介護予防教室指導者等 | 13名 |
| スタディアフタースクール | 1校8園 指導者 | 61名 |

(平成 21 年度より移行)

| | | |
|--------|---------------|----|
| 窓口業務 | 高齢者課 | 2名 |
| | 保健課 | 2名 |
| | 未来クルパーク | 1名 |
| | 水道課 | 1名 |
| 子ども課業務 | 児童福祉事業事務業務 | 1名 |
| | 母子自立支援業務 | 1名 |
| | 母子保健業務 | 1名 |
| | 児童センター管理運営業務 | 3名 |
| 用務員業務 | 小学校用務員業務 (8校) | 8名 |
| | 幼稚園用務員業務 (8園) | 8名 |

以上人数は、平成 21 年 4 月 1 日現在

(平成 22 年度より移行)

続いて、平成 22 年度より「保健課業務 8 名」「庁舎等維持管理業務 2 名」「市長車運転業務 1 名」「学校給食センター調理業務 25 名」「未来クルパーク 21 選別業務 3 名」(以上人数は、平成 22 年 4 月 1 日現在)の移行が予定され実施されている。

(2) 請負業務委託の流れ

市の企画課は各課において、派遣期間が 3 年を迎える業務について今後も引き続き派遣を必要とするかどうかの希望を聞き、派遣期間制限のない「いわゆる 26 業務」でない場合は、請負業務に切り替えることができるかどうかを検討する。企画課は、善通寺市総合サービス株式会社と協議調整して対象業務を決定し、会社より見積書を徴したうえで、年度初日の 4 月 1 日に業務委託契約を締結する。

業務委託契約は、4 月 1 日から 3 月 31 日までを契約期間とし、委託料の支払は、年 4 回(4 月、7 月、10 月、1 月)の分割払いで、会社より請求書を提出させ受理した後支払っている。

契約及び請求から代金の回収については、何らの指摘すべき事項はなかった。

(3) 指定管理業務委託の流れ

指定管理業務は、業務そのものは請負業務と類似しているが、請負が当事者間の委託契約であるのに対して、指定管理者制度の法的性格は行政処分であるという点が異なる。

市は、善通寺市公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例を、地方自治法第 244 条の 2 第 3 項(公の施設の設置、管理及び廃止)に基づき定めている。派遣期間が 3 年を迎える図書館管理運営業務を、同一建物内にある直接雇用で運営していた市民会館及び老人福祉センターの施設管理と共に、平成 20 年度から指定管理者制度へ移行することを決定した市は、条例の手続に従って平成 20 年 1 月 22 日から 2 月 5 日までを申請書の受付期間として公募をした。申請書には、事業計画書及び収支予算書等の添付が必要である。市長は、申請者の中から候補者を選定し議会の議決を経て指定管理者を指定しなければならないが、他に候補者がなく善通寺市総合サービス株式会社が、平成 25 年 3 月 31 日までの 5 年間の指定期間の指定管理者に指定された。

指定管理者制度の問題点として、一般に指摘されている点であるが、公募といたしながら地方においては管理者選定の段階から既に「出来レース」となっている場合が極めて多いようである。本件については、他に候補者がいなかったため、手続に問題はないが事業計画書及び収支予算書を作るに際して、会社は業務情報や原価情報の入手面で競合する候補者がいたとすれば、明らかに優位に立っていたことは確かである。

会社は、平成 20 年 4 月 1 日施設の管理に関する基本協定書を締結し、同日平成 20 年度に係る施設の管理に関する年度協定書を締結している。

指定管理料の支払は、請負業務の場合と殆んど同じで年 4 回の分割払いで、会社より請求書を送付させ受領した後支払っている。

協定及び請求から代金の回収については、何らの指摘すべき事項はなかった。

(4) 委託料及び指定管理料について

会社は、委託料及び指定管理料を業務受託料収入に収益計上し、各業務ごとの損益の状況を把握するため、毎月部門別損益管理表を作成している。

請負業務における委託契約書においては、会社は毎月の事業の実施状況を、事業年度終了後には事業実施に関する決算書及び事業報告書を、市に提出しなければならないとされている。また、指定管理業務に係る協定書においては、毎年度終了後、管理業務に関し、料金収入の実績及び管理経費等の収支状況、業務の実施状況や施設の利用状況などを記載した業務報告書を市に提出し、確認を得なければならないとしている。更に、業務報告書の確認の他随時、管理業務の実施状況や管理経費等の収支状況等について説明を求めることができるとしている。

会社の作成する部門別損益管理表は、これらの報告書の基となるものであり、次年度の契約更新や協定更新に際して、会社が作成する見積書の金額の基礎資料となるものである。

指定管理料の推移

各年度の指定管理料は、年度協定書によれば、次のとおりである。

(単位：千円)

| | 平成20年度 | 平成21年度 | 平成22年度 |
|-----|--------|--------|--------|
| 当初 | 87,000 | | |
| 変更後 | 75,000 | 77,000 | 74,550 |

指定管理料変更の理由

平成20年度の指定管理料は、平成20年12月26日に変更協定書が締結され87,000千円から75,000千円へと12,000千円減額されている。会社より市へ提出された申出によれば、基本協定書第24条第1項の規定に基づき次の理由により減額変更を依頼したいとしている。

理由

当初、人件費18人で48,000千円その他管理費44,000千円、利用料収入5,000千円で試算し、指定管理費を87,000千円に定めたが、企業努力等により人件費16人で31,600千円その他管理料48,800千円、利用料収入5,400千円の決算見込みになったため指定管理料を、75,000千円に減額変更を依頼したい。

基本協定書第24条第1項の規定は、「賃金水準又は物価水準の変動により当初合意された指定管理料が不相当となったと認めるときは、指定管理料の変更を申し協議して変更できる」とするもので、理由の「企業努力等により…決算見込みになったため」というのは賃金水準又は物価水準の変動ではないため、減額理由は不相当である。

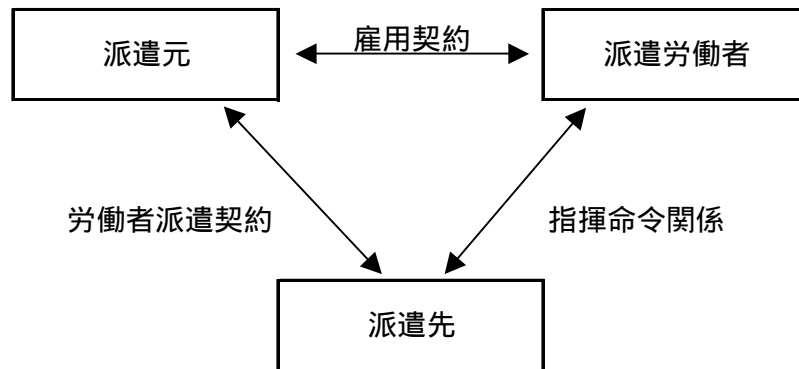
一般企業であれば、定められた指定管理料という収入に対し、企業努力により経費削減に努め利益を捻出するのは、当り前の企業行動である。企業努力の結果を評価することなく、利益相当分を減額変更するというのは、利益調整であり会社経営の妙味も独立性もあつたものではない。やはり、ここでも指定管理料の価格は、コストの実費弁償価格であるとする市の考え方が打ち出されている。

(5) 偽装請負について

労働者派遣と請負とのちがい

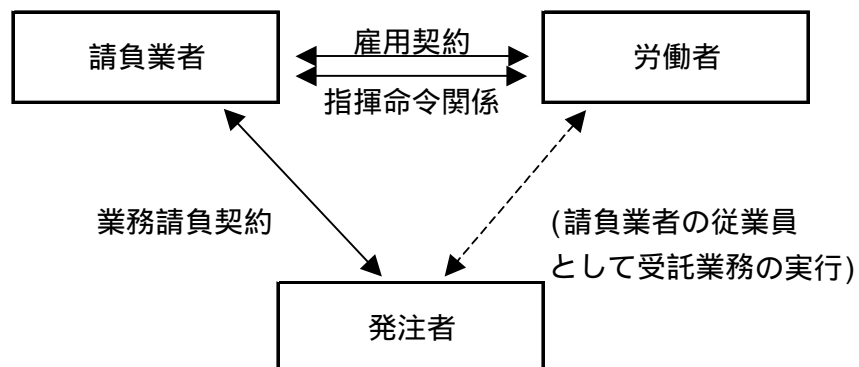
労働者派遣とは、図1にあるように「自己の雇用する労働者を、当該雇用関係の下に、かつ、他人の指揮命令を受けて、当該他人のために労働に従事させること」をいう(労働者派遣法第2条1号)。

図1 労働者派遣



これに対し、請負とは、図2にあるように労働の結果としての仕事の完成を目的とするものをいい(民法632条)、委託とは、事務処理の委託そのものを目的とするもの(民法643条、656条)をいう。請負と委託とは、仕事の完成か事務処理そのものかという目的が異なるだけであるから、以下、請負で労働者派遣との違いをみる。

図2 請負



請負の場合、請負業者は発注者の指揮命令は受けないので、労働者派遣とのちがいは、指揮命令関係の有無にあることになる。

偽装請負

労働者派遣と請負とを明確に区別することは難しく、請負が労働者派遣法を脱法する手段として用いられている事例は数多く見受けられる。

厚生労働省は、「労働者派遣事業と請負により行われる事業との区別に関する基準」(昭和61年4月17日労働省告示37号)を発出しているところであるが、平成18年7月31日付の朝日新聞報道「偽装請負、製造大手で横行」の記事に始まった区分基準違反蔓延事態への対応として「偽装請負の解消に向けた当面の取組について(平成18年9月4日基発0904001号、職発0904001号)の通達を示した。これにより、偽装請負に関して、労働基準行政と職業安定行政との情報交換・共同監督が強化される状況となっている。

偽装請負は、労働者派遣法や職業安定法に違反しているというだけではなく、労働者派遣と請負とでは労働者の安全衛生の確保、労働時間管理等に関しての請負業者(派遣元)、発注者(派遣先)の負う責任が異なることから、必要な措置が適正に行われないことになる点が問題である。

会社の請負業務について

市は、嘱託やパート職員を移籍させることでまず、直接雇用から派遣に切り替えた。雇い主が市から善通寺市総合サービス株式会社に変っただけで、気に留めれば職員の名札の色はちがうが現場は前と同じであった。次に、派遣から請負に切り替えても、働く社員は同じ人であって現場は変わっていない。このような職場実態からして「請負と派遣の根本的ちがいの指揮命令関係はどうなのか」、「厚生労働省の区別に関する基準にいうところの請負業務遂行に必要な設備、機械、器材等を受託者が準備するか有償で借り受けているかどうか」、更に「単に肉体的な労働力を提供するものとなっていないかどうか」について検討を加えたい。

- 市と会社とで締結された契約書(「運営事業委託契約」、「管理運営業務委託契約書」、「業務委託契約書」等のタイトル名称が使用されている。)を閲覧すると、請負事業を遂行するための消耗品や経費(ただし、地代、水道光熱費の負担は除外)は、会社が負担するが、設備、備品、機器類及び自動車等は無償貸与または使用許可となっている。地域包括支援センター、スタディアフタースクール、幼稚園・小学校の用務員、子ども支援センター等すべての契約において有償の貸借にはなっていない。
- 指揮命令関係では、窓口事務業務や幼稚園・小学校の用務員業務の場合、やって欲しい仕事の指示を上司や園長・校長が直接できない。現場ですぐの間に合わないとか、単純な判断や作業指示が直接伝えられないとかの不便が生じている。会社は、請負業務であるとするために用務員業務の契約書では、現場の業務担当者(用務員1人)の上に職制上の業務責任者を配置して指揮命令関係で違法とならない努力をしている。これにより派遣ではいらなかったコストが増えている。また、突発的にケガや病気で欠勤者が出た時など市役所の内部で一時的に人繰りをして対処すれば済む話が、請負業務であることから、会社が臨時に人の補充をしなければならないことになっている。
- 単に肉体的な労働力の提供ではないかどうかについてであるが、窓口事務業務や用務員業務で現場配属者が1人である場合などは、設備、備品等の無償貸与等及び指揮命令関係の状況を見る限りにおいて、請負でいう労働の結果としての仕事の完成というより、極めて単なる肉体的な労働力の提供であるように思える。

このようにみてくると、会社の請負業務の中には請負の体裁を取り繕っている「いわゆる偽装請負」の疑いが濃いものが存在しているといわざるを得ない

4. 派遣・請負の契約事務(市側)について

(監査の視点及び実施した手続)

市にとって、人件費にとって替わられる派遣や請負の契約は、歳出の中でも金額的に重要である。そこで、契約事務が法令に従い合理的になされているかどうかの視点から質問し、関連資料を閲覧して検討をした。

(監査の結果及び意見)

地方公共団体が行う契約は、入札によることが原則であり、随意契約は、法令の規定によって認められた場合のみ行うことができることになっている。随意契約によろうとする場合は、なるべく見積書を徴取すること、また、なるべく二以上の者から見積書を徴取しなければならない。なお、競争入札の場合は、予定価格内最廉価格で落札しなければならない規定があるが、随意契約については明確に定められていないけれども、趣旨に照らし合わせれば、競争入札と同様に、予定価格内最廉価格の者と契約すべきである。

随意契約は、競争入札に比べて手続が簡単であり、短期で契約締結することができる長所はあるが、競争原理が十分に働かず経済性、公平性及び透明性の点から問題が生じやすい。そこで、随意契約が、法令の規定によって認められる場合として、地方自治法施行令第 167 条の 2 第 1 項において、次のとおり規定されている。

1. 売買、貸借、請負その他の契約でその予定価格が普通地方公共団体の規則で定める額を超えないものをするとき。
2. 不動産の買入れ又は借入れ、普通地方公共団体が必要とする物品の製造、修理、加工又は納入に使用させるため必要な物品の売払いその他の契約でその性質又は目的が競争入札に適しないものをするとき。
3. 障害者自立支援法（平成17年法律第123号）第5条第12項に規定する障害者支援施設～（省略）～高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和46年法律第68号）第41条第1項に規定するシルバー人材センター連合若しくは同条第2項に規定するシルバー人材センターから普通地方公共団体の規則で定める手続により役務の提供を受ける契約～（省略）～をするとき。
- 4.（省略）
5. 緊急の必要により競争入札に付することができないとき。
6. 競争入札に付することが不利と認められるとき。
7. 時価に比して著しく有利な価格で契約を締結することができる見込みのあるとき。
8. 競争入札に付し入札者がいないとき、又は再度の入札に付し落札者がいないとき。
9. 落札者が契約を締結しないとき。

しかし、市と善通寺市総合サービス株式会社との契約は、労働者派遣契約も業務委託契約もすべて随意契約になっていた。

随意契約とする理由としては、「総合サービス株式会社は本市が設立し、主に本市の業務を委託する会社である。」「本市の業務に精通しており、本市の依頼に対し適切な労働者派遣を行うことができる。」「本市との労働者派遣の実績及び連絡調整の点においても他社に比べて優位である。」を挙げている。

アウトソーシングをするために市が作った会社であるから、当然に、この会社と随意契約しており、競争原理は働いていない。地方自治法の趣旨に反した運営が行われているといえる。

5. 会計の処理について

(監査の視点及び実施した手続)

貸借対照表及び損益計算書が、正しく会社の財政状態や経営成績を表わしているかどうか、会社の会計処理が会社法や公正妥当な会計基準に基づいて適正に行われているかどうかをみる視点から、決算書、会計帳簿、税務申告書及び関連資料を閲覧し、管理部社員に質問をして検討した。

(監査の結果及び意見)

- (1) 会社が派遣業務を営んでいた平成 19 年度までは、弥生会計システムを使用し、消費税の計算は簡易課税、消費税の会計処理は税込処理方式であった。平成 20 年度になって請負業務をするに際し、請負業務の区分ごとに部門別損益計算による管理をするためミロク会計システムに入れ替え、導入指導を依頼するため会計事務所も変更した。平成 20 年度以降、消費税の計算は課税売上の増加に伴ない一般課税となり、消費税の会計処理は税抜処理方式に変更した。

このため、計算書の金額の比較が乱され、平成 19 年度までに比べ、消費税の課税取引に関して平成 20 年度以降の数字は 100/105 だけ小さくなっている。

- (2) 会社の損益計算書は、売上原価と販売費及び一般管理費との区分が平成 18 年度を除きできていない。平成 18 年度は、一応区分できており派遣社員の給与・賞与、法定福利費、旅費交通費を売上原価にしている。売上原価は、売上高に対応する直接的な原価であり、この把握ができていなければ売上総利益(粗利益)が分らないため、どの段階での利益(売上総利益、営業利益、経常利益、税引前当期純利益、当期純利益の 5 段階の利益がある)に問題があるか掴みにくい。
- (3) 販売費及び一般管理費に属する勘定科目が平成 20 年度に数が急増し、混乱した処理となっていた。これは、請負業務の処理を始めるに当って、市が使用していた官庁会計の科目を受入れの際に内容の整理見直し作業ができないまま、とりあえず市の使用していた科目を取り込んだためである。販売費及び一般管理費に属する科目数が、総勘定元帳を調べると 44 科目と異常に多く、類似内容のものが多くあり整理されていないままであった。

これが、損益計算書の販売費及び一般管理費には 30 科目となって表示されてい

た。この振替修正仕訳は会計事務所が援助作業としてしたもので、その内容が、本来総勘定元帳にも打ち出され損益計算書と一致してなければならないが、総勘定元帳は修正前のままで不一致の状態であった。

- (4) 販売費及び一般管理費に属する科目数は、平成 21 年度においても 35 科目と多い。新聞図書費と図書費、支払報酬料と業務委託費と講師等謝礼と報償費、支払家賃と賃借料とリース料、これらは、整理統合できるものである。
- (5) 同一の支払が、年度によって異なる科目で処理されている。業務委託社員の報酬が、年度により支払報酬料(平成 18 年度と平成 19 年度)、手数料(平成 20 年度)、業務委託費(平成 21 年度)となっていた。質問したところ、恣意性はなく、平成 20 年度においては。科目の混乱の会計事務所による振替修正で支払報酬料で処理していたものが手数料に振替えられ、平成 21 年度においては業務委託費で処理するようにと指導を受けたものであると判明した。

会計事務所を含め処理する人によってその都度マチマチの処理を避けるため、勘定科目の処理マニュアルの作成が望まれる。

6. 子会社で運営することのメリット・デメリット

(監査の視点及び実施した手続)

市が、会社を作った経緯や趣旨に立ち返り、現状の分析と見通し等を踏まえたうえで、子会社で運営することのメリットは何であったか、どんなデメリットがあるかを再点検することは、会社の運営に役立つと思われるため、関係資料を閲覧し、現場視察及び接遇状況の観察やヒアリングをして検討した。

(監査の結果及び意見)

(1) メリット

市は、行政改革の推進で正規職員を大幅に削減できたが、ここで、2つの問題が生じていた。1 つは、非正規職員の雇用期間問題である。地方公務員法の規定により「臨時的任用は 6 月を超えない期間で行うことができ、任命権者はそ

の任用を6月を超えない期間で更新することができるが、再度更新することはできない。」とされており、結局1年を超えての継続雇用はできないことになっている。ヒアリングすれば、各地方公共団体で現実には、1年ごとに仕切り直しをして実質的には雇用を継続しているとのことであるが、これが合法であるかどうかは疑問である。もう1つの問題は、多数の嘱託・パート職員を抱えることになったため煩雑となった人事労務管理である。これらの問題を、アウトソーシングにより、しかもアウト(外部)といいながら100%出資のいわば自前の子会社で一気に解決する妙案が、会社の設立であった。非正規職員の雇用の安定と人事労務管理の切り離しにより、市の行政改革は大きく推進した。これは、大きなメリットである。

現場を視察し待遇状況を観察したところ、会社の社員は、市民サービスの点で市の職員より優っているように思える。会社の社員研修の効果か、役所ではなく株式会社の社員であるという意識が原因なのかどうかは分からない。俗に、お役所仕事という言葉がある。時間から時間まで定まった仕事はきちんとこなすが、民間感覚とのちがいは効率性は二の次で、接遇面のサービス精神等も求められていないような点等を指して使われる言葉である。市の場合、正規職員の中に、削減された少人数体制で仕事量の多さに不満を持つ言動の人も存在した。(その意味で本稿テーマと直接関連はないが、正規職員の削減は、行き過ぎた削減とならないような配慮と意識啓発の職員研修等が必要と思われる。)

思うに、正規職員の方は、役所の権威が背にあり通常定年まで身分は安定している。しかし、派遣や業務委託で働く会社の社員は、役所の臨時的任用よりは安定しているといっても、出先の仕事で顧客に満足していただけないとクレームとなり、身分は不安定である。したがって、会社の社員は、気を使い、一生懸命に働くのかも知れない。

それが、良い感じの市民サービスに繋がっている要因と思える。

(2) デメリット

会社設立の趣旨に、「民間的な経営によるきめ細やかなサービス業務を実施し、…新しい分野のサービスにも対応するため株式会社を設立した。」とある。

これは、会社の成長課程で善通寺市以外の他の公共的団体や民間へも、発展的に業務を拡大していくという期待を持たせるものであった。しかし、現実には民間的な経営ではなかった。役員をみれば、株主である役所統治の下に、初代の代表取締役を除き在任期間が皆1年未満(任期満了の場合、定款上2年)で、かつ、辞任している。これは、役所の意と会社経営の采配を振る代表取締役の意思とが合致しなかったということである。善通寺市総合サービス株式会社では、会社経営の成果として評価される利益を細かく管理しており、利益が計上される前段階で価格の減額改訂をして利益を出さない調整をしている。これは、経営評価の否定であって管理しか求めていないということの意味する。業務は、「もっぱら派遣」を避ける努力をしているものの派遣・指定管理・請負の全業務の殆んどは、善通寺市が相手先であり、善通寺市以外の派遣は、平成22年度では僅か4業務4名となっており、善通寺市以外への業務は、積極的に拡大されていない。

このように営利企業である株式会社として立ち上げた法人ではあるが、民間的経営を営んでいるとはいいい難く、殆んど第2市役所の運営になっていた。

それでは、コストはどうなっているか。市が直接雇用をしている場合に比してアウトソーシングをすることにより増加している広い意味でのコストは、会社の管理部経費、法人税等、消費税等である。会社の5事業年度の損益の推移をみると、コストの増加が著しいのは、会社の業務を請負に切り替えた平成20年度以降である。そこで、平成20年度及び平成21年度は実績を、平成22年度は通期の見通しを、そして平成23年度は予定(平成22年11月30日開催の取締役会資料)を掲げ検討すると、次のとおりである。

(単位：千円)

| 区 分 | 平成20年度 (実績) | 平成21年度 (実績) | 平成22年度 (通期見通し) | 平成23年度 (予定) |
|-----------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|
| 売 上 高 | 436,146 | 485,198 | 470,590 | 333,871 |
| 販売費及び一般管理費 | 427,701 | 483,277 | 471,006 | 334,266 |
| (うち管理部経費) 注1 | 27,894 | 40,503 | 34,295 | 30,020 |
| 法人税、住民税及び事業税 注2 | 230 | 230 | 230 | 230 |
| 当 期 純 利 益 | 5,819 | 1,117 | 2,404 | 395 |
| 消 費 税 等 | 12,356 | 15,042 | 14,590 | 9,753 |

(注1) 管理部経費について

平成 21 年度は請負業務数増加に伴う経費の増加に加えて、代表取締役 2 名体制の役員報酬の増加があった。平成 22 年度は、代表取締役 1 名の役員報酬が管理部経費に計上されているが、平成 22 年 12 月に退職し、その後任の代表取締役は無給である。この他、総務課長退職の後任を、補充しない等管理部経費の縮減に取り組んでいる。

(注2) 法人税、住民税及び事業税について

利益に課税される法人税等は、平成 19 年度の大幅な赤字による繰越欠損金控除適用により、平成 20 年度以降利益が計上されてもその範囲内であることから住民税の均等割 230 千円しか出てこない。

管理部経費は、200 人を超える社員の人事労務管理に係る経費であることから、市が、直接雇用をしてもゼロにはならず相応の管理経費はかかる。しかし、地代家賃、役員報酬、派遣・請負に係る管理ソフトとハードの維持費及びこれに従事している社員の人件費、契約事務や請求入金に従事している社員の人件費、会計処理に係る経費、税務申告に係る経費等は不要である。デメリットの第 1 は、この管理部経費がかかるという点である。

消費税等は、派遣業務のみであった平成 19 年度には、6,493 千円であったが、請負業務や指定管理業務への切り替えにより売上高の金額が大きくなったことにより、平成 20 年度には、12,356 千円に増加し、平成 21 年度には 15,042 千円になっている。市と会社は、大きな金額になった消費税は無駄ではないかと思ひ始め、平成 23 年度からは一部の派遣や請負の業務を止めることとした。

その結果、会社の売上高及び消費税は平成 23 年度以降減少に転じる見通しである。

確かに、消費税が非課税である人件費を子会社に移し、派遣料や業務委託費とすれば、消費税等がかかることになり、市の直接雇用であればゼロである。デメリットの第 2 は、消費税等がかかるという点である。

子会社で運営することのメリットデメリットを意見として述べたが、消費税等は、現在 5% であるが引き上げは確実で、時期とその上げ幅は国の政治情勢次第である。わが国財政のプライマリーバランスの改善のため、また増大する社会保障財源として、消費税に頼らざるを得ない状況からして税率は、早晩 10% になり、将来 25% 前後まで上がっていかざるを得ないと思われる。消費税が大きく上げられた時、消費税がかかるというデメリットはメリットをはるかに上回り会社の存立基盤をゆるがすことになる。