

令和元年度 定期監査結果報告書

令和2年3月30日

静岡市監査委員
同
同
同

村 松 眞
白 鳥 三和子
丹 沢 卓 久
池 邨 善 満

目 次

第 1	監査の基準	1
第 2	監査の種類	1
第 3	監査の対象	1
第 4	監査の着眼点	2
第 5	監査の主な実施手続	2
第 6	監査の実施場所及び日程	3
第 7	監査の結果等	3
I	監査の結果	6
1	指摘事項及び意見	6
(1)	総務局	6
(2)	財政局	8
(3)	市民局	9
(4)	駿河区役所	10
(5)	観光交流文化局	11
(6)	環境局	14
(7)	保健福祉長寿局	15
(8)	子ども未来局	21
(9)	経済局	23
(10)	都市局	25
(11)	建設局	26
(12)	会計室	29
(13)	上下水道局	30
(14)	教育委員会事務局	33
(15)	選挙管理委員会事務局	34
(16)	議会事務局	35
	【定期監査指摘事項等件数一覧】	36
2	フォローアップ監査	37
3	内部統制に関する監査	40
II	提 言	45

第1 監査の基準

この監査は、静岡市監査基準（平成29年静岡市監査委員告示第1号）に基づいて実施した。

第2 監査の種類

1 監査の名称

令和元年度定期監査

2 根拠法令

地方自治法第199条第1項、第2項及び第4項

第3 監査の対象

1 事務事業監査

(1) 対象所属

下表に示す61所属（同表の記載は、監査実施時点の名称による。）

局等の名称	部名等	所属名
総務局	市長公室	秘書課、東京事務所
		政策法務課、職員厚生課
	危機管理総室	危機管理課
財政局	財政部	財政課、契約課
	税務部	清水市税事務所
市民局		市民自治推進課、男女参画・多文化共生課、戸籍管理課、井川支所
駿河区役所		地域総務課、戸籍住民課、保険年金課、健康支援課、長田支所
	駿河福祉事務所	生活支援課、障害者支援課、子育て支援課、高齢介護課
観光交流文化局		観光・国際交流課、歴史文化課、文化財課、まちは劇場推進課、文化振興課
環境局		環境創造課、廃棄物処理課
保健福祉長寿局	地域包括ケア推進本部	
	健康福祉部	高齢者福祉課、保険年金管理課、福祉債権収納対策課、地域リハビリテーション推進センター
	保健衛生医療部	こころの健康センター
	保健所	生活衛生課、精神保健福祉課
子ども未来局		子ども未来課、児童相談所
経済局	海洋文化都市推進本部	
	商工部	商業労政課
	農林水産部	農地整備課、水産漁港課
都市局	都市計画部	市街地整備課、清水駅周辺整備課
	建築部	住宅政策課

建設局	土木部	建設政策課、河川課
	道路部	道路保全課
会計室		静岡会計課、清水会計課
上下水道局	水道部	水道総務課、営業課、水質管理課、水道事務所
	下水道部	下水道施設課
教育委員会事務局	教育局	教育施設課、児童生徒支援課
選挙管理委員会事務局		
議会事務局		議会総務課、議事課、調査法制課

(2) 範囲

原則として、平成31年4月1日から令和元年10月31日までに執行された事務事業

2 内部統制に関する監査

下表の左欄の対象区分に従い、それぞれ同表の右欄の範囲で監査を実施した。

対象所属	対象とする事務事業等
1の事務事業監査の対象となる61所属	事務事業事故、ミス事例及びヒヤリハット事例の発生状況とその再発防止策及び自己評価
全庁共通事務を担う部署 (総務局政策法務課、財政局財政部財政課、同契約課、会計室静岡会計課)	全庁共通事務を担う各部署における内部統制に関する取組の実施状況
コンプライアンス推進課	令和2年度の内部統制法制化に向けた検討状況と内部統制の取組の改善状況

第4 監査の着眼点

- (1) 予算の執行は計画的かつ効率的に行われているか。
- (2) 事務処理で法令等に違反するものはないか。
- (3) 事務事業の執行に当たっては、住民の福祉増進、市民負担の軽減、市民サービスの向上に努めているか。
- (4) 内部統制体制の整備は適切か。また、その体制は有効に運用されているか。
- (5) その他事務の執行が適正かつ的確に行われているか。

第5 監査の主な実施内容

- (1) 財務に関する事務の執行及び経営に係る事業の管理並びに事務の執行が適正に行われているかについて、正確性、合規性、3E（経済性、効率性、有効性）の観点から、関係書類の調査、関係職員からの説明聴取等の方法により監査を実施した。
- (2) 監査結果のフォローアップとして、過年度の定期監査における指摘事項の措置状況につ

いて、監査を実施した。

- (3) 適正に行われていない事務の再発防止等のため、本市の内部統制の状況について、関係書類の調査、関係職員からの説明聴取等の方法により監査を実施した。

第6 監査の実施場所及び日程

主な監査の実施場所などは、以下のとおりである。

1 現地調査

(1) 実施場所

- ア 沼上清掃工場
- イ 沼上資源循環センター
- ウ 沼上最終処分場

(2) 実施日程

令和元年11月28日

2 対象所属への聴取、質疑等

(1) 実施場所

静岡市役所静岡庁舎

(2) 実施日程

- ア コンプライアンス推進課を対象とした内部統制に係る本監査
令和2年1月7日
- イ 第3、1の61所属及びコンプライアンス推進課を対象とした本監査
令和2年1月27日から同月29日まで

第7 監査の結果等

I 監査の結果（地方自治法第199条第9項）

下表のとおりであり、指摘事項が見られたので、適切な措置を講じるとともに、組織全体での再発防止に努められたい。また、業務意見については、今後の事務処理の参考として、活用に努められたい。

区分	件数
① 指摘事項	24件
② 指導事項	43件
③ 業務意見	10件

なお、①及び②の局ごとの内訳及び過年度との比較はp36に掲載のとおりであり、また、①から③までの語義は以下のとおりである。

① 指摘事項

法令、条例、規則等に違反している事項又は経済性、効率性若しくは有効性の観点から改善を要する事項など、指摘すべき事項として、地方自治法の規定に基づき監査結果報告書に記載し、公表するものである。

なお、経済性、効率性及び有効性の意味は以下のとおりであり、これらを「3E」と総称する。

- ・経済性 (Economy)・・・より少ない費用で実施できないか。
- ・効率性 (Efficiency)・・・同じ費用で、より大きな効果は得られないか。
- ・有効性 (Effectiveness)・・・目的を達成し、効果を上げているか。

② 指導事項

上記①以外で、軽微な誤りと認められる事項等である。

③ 業務意見

監査の結果に必然的に伴う、各業務に対する監査委員の意見である。

II 提言（地方自治法第199条第10項）

監査委員が必要と認めるときに、本市の組織及び運営の合理化に資するため監査結果報告に添える監査結果を踏まえた意見で、本年度は「将来を見据えた施策展開」について提言を行う。

監査の結果及び提言の詳細は、後述のとおりである。

【参考】

地方自治法（昭和22年法律第67号）（抄） ※令和2年3月31日現在

（職務）

第199条 監査委員は、普通地方公共団体の財務に関する事務の執行及び普通地方公共団体の経営に係る事業の管理を監査する。

2 監査委員は、前項に定めるもののほか、必要があると認めるときは、普通地方公共団体の事務（自治事務にあつては労働委員会及び取用委員会の権限に属する事務で政令で定めるものを除き、法定受託事務にあつては国の安全を害するおそれがあることその他の事由により監査委員の監査の対象とすることが適当でないものとして政令で定めるものを除く。）の執行について監査をすることができる。この場合において、当該監査の実施に関し必要な事項は、政令で定める。

3 略

4 監査委員は、毎会計年度少くとも1回以上期日を定めて第1項の規定による監査をしなければならない。

第5項から第8項まで 略

9 監査委員は、監査の結果に関する報告を決定し、これを普通地方公共団体の議会及び長並びに関係のある教育委員会、選挙管理委員会、人事委員会若しくは公平委員会、公安委員会、労働委員会、農業委員会その他法律に基づく委員会又は委員に提出し、かつ、これを公表しなければならない。

10 監査委員は、監査の結果に基づいて必要があると認めるときは、当該普通地方公共団体の組織及び運営の合理化に資するため、前項の規定による監査の結果に関する報告に添えてその意見を提出することができる。

第11項以降 略

I 監査の結果

1 指摘事項及び意見（内部統制に関するものを除く。）

(1) 総務局

ア 監査対象所属

市長公室	秘書課、東京事務所
政策法務課、職員厚生課	
危機管理総室	危機管理課

イ 監査の結果

監査した結果、次の1件の指摘事項について是正・改善を求めた。また、3件の指導事項があった。

【指摘事項】

旅費の計算誤りについて（東京事務所）・・・【正確性の観点】

人事課が作成した「旅費マニュアル」によると、宿泊を伴う研修旅費について、あらかじめ主催者等が明示する宿泊料の中に朝食代が含まれていないときは、食卓料定額（2,600円）の4割に相当する額を加えて計算することとされており、あらかじめ実費相当額として朝食代が明示されている場合は当該金額をもって旅費を算定している。

しかし、令和元年10月28日から同年11月1日まで（4泊5日）の研修に係る朝食代について、当該研修の案内通知では、朝食を希望する場合は「前日までの予約1,300円」とされているところ、前年度の同じ研修における旅費算定の際に用いた金額（1,000円）で計算していた。

【業務意見】

① 市長公室の存在意義について（秘書課）・・・【有効性の観点】

今年度新たに組織された市長公室は、秘書課、広報課及び東京事務所を束ねるとともに、市長・副市長及び各局の政策の統一を使命とする政策官のトップマネジメントを補佐する専属スタッフと兼務・併任職員が、通常の秘書業務に加えて政策形成・情報発信機能の強化を図るために設置したものであり、市長公室長の指揮の下に、中部連携中枢都市圏施策などの局の所管を超える案件について積極的かつ機動的に取り組んでいるほか、12月に東京都内で実施する「記者発表会」と「東京交流会」を一元的に開催するなど、政策の更なる推進や強力な情報発信を行っているとの説明があった。

また、今後多様化してゆく政策課題を解決するため、局間連携はもとより、民間や関係機関などとの連携が不可欠であり、市長公室が戦略的な観点から所管局や関係団体などとの調整を担うなど、トップマネジメントの牽引役を果たしてゆくことで、各事業の推進・加速化を図ってゆく必要があるとのことであり、そのために、専属スタッフのほか、兼務・併任職員のもつ専門的な知見や人脈・情報などを活用して取り組んでいるとのことであった。

市長公室制度は過去にも例があったが、トップマネジメントや政策の戦略性を意識し、情報発信に重点を置く組織としての位置付けを明確にしている点はこれまでになかったものと評価される。政策の実現には、人事配置や法的なとりまとめを行う総務局、財務の舵取りを行う財政局、総合計画等の政策調整を行う企画局という管理的な組織を下支えとし、個別の施策の実現や課題に対処する所管局が連携して円滑に事業を推進する必要がある。市長公室は、今後もこのような各局の仕組みや役割を踏まえた上で、時宜に適ったトップマネジメント機能の発揮と政策の戦略性・情報発信の強化に向けた取組を進め、その存在意義を高めてゆくよう努力されたい。

② 職員会館の在り方について（職員厚生課）・・・【有効性の観点】

職員会館（普通財産）は、静岡市職員互助会が市から無償で借り受けて管理しており、職員の福利厚生事業の一環として会議室や娯楽室などの用に供されている。監査においてその利用状況を確認したところ、職員のサークル活動や同会主催の各種体験講座などの利用率は3割程度にとどまっており、各種会議や職員研修などの業務利用に比べて、本来の目的である職員の元気回復・福利厚生の利用が低調なものとなっている。

こうした現状について、所管課からは、福利厚生目的としての利用は一定程度見込まれるものの、今後、静岡庁舎会議室の減少に伴う業務利用の増加が予想されるため、同会事務局と連携の上、職員会館の在り方を検討してゆきたいとの回答はあったが、内部検討にとどまっており、市として会議室不足にどう対応するのか、職員研修所の機能に特化するのか、その場合は福利厚生用にはエリア限定・時間限定とするのかなど、市有財産としての職員会館の在り方について組織的・多面的な検討が行われている状況ではなかった。

職員会館の利用実態からすれば、市有財産としての活用が十分でないといわざるを得ないことから、早急に他部局を含めた検討体制を構築し、スケジュール感をもった対応が図られることを望むものである。

(2) 財政局

ア 監査対象所属

財政部	財政課、契約課
税務部	清水市税事務所

イ 監査の結果

監査した結果、指摘事項はなかったが、1件の指導事項があった。

(3) 市民局

ア 監査対象所属

市民自治推進課、男女参画・多文化共生課、戸籍管理課、井川支所

イ 監査の結果

監査した結果、指摘事項はなかったが、4件の指導事項があった。

【業務意見】

「静岡市戦没者を追悼し平和を祈念する式典」からみる本市の平和行政について（市民自治推進課）・・・【有効性の観点】

終戦の日である8月15日には、毎年政府主催の全国戦没者追悼式が行われる中、本市においては、先の大戦で亡くなられた方々を追悼し、平和を祈念するため、「戦没者を追悼し平和を祈念する式典」を開催している。

終戦から74年が経過し、参加者の高齢化が進む一方で、若い世代の参加が少なく、悲惨な戦争の教訓を次の世代へ継承することが一層困難となる状況を踏まえ、所管課は、式典名を「戦争犠牲者追悼式」から現在の名称に変更し、式典内容も戦没者の追悼事業のほか、より平和の尊さを訴えてゆくことや若い世代の参加意識を高めるため、市内小中学校の児童生徒による「平和へのメッセージ」の発表や、総務局と教育局の協力を得た式典会場のロビーでの「平和祈念パネル展」の開催、戦争と平和に関する図書の展示などの改善を加えていた。その他、式典の開催に合わせて、市内の各図書館において「戦争と平和」に関する図書の特集コーナーを設けてもらうよう働き掛けを行うなど、式典の開催を通じて幅広く戦争の悲惨さと平和の尊さを伝える取組を行っていた。

本市の平和行政の取組の現状は、平成17年の市議会による「平和都市宣言」の決議以降、総務局の所管とされているものの、本件の式典は市民局が所管し、平和資料センターへの支援は教育局が所管している状況である。

本件の式典における取組が、所管課の主導の下に総務局と教育局が積極的に協力して成果を挙げたものと評価されることから、今後の施策展開としての「平和行政の充実」に向けた局間連携の第一歩となることが期待される。

(4) 駿河区役所

ア 監査対象所属

地域総務課、戸籍住民課、保険年金課、健康支援課、長田支所	
駿河福祉事務所	生活支援課、障害者支援課、子育て支援課、高齢介護課

イ 監査の結果

監査した結果、指摘事項はなかったが、2件の指導事項があった。

【業務意見】

生活保護費に係る返還金等¹の債権管理について（生活支援課）・・・【有効性・効率性の観点】

各区の生活支援課における生活保護費に係る返還金等¹の未収金については、過去、平成28年度・駿河福祉事務所生活支援課（収入未済額約8,000万円）、平成29年度・葵福祉事務所生活支援課（収入未済額約2億9,000万円）、平成30年度・清水福祉事務所生活支援課（収入未済額約1億円）と、毎年度の定期監査においてその改善を求める意見を付してきたところであるが、今回の監査においても、駿河福祉事務所生活支援課の令和元年10月末時点の収入未済額は約1億円となっており、前回の監査時点での収入未済額を上回る結果となっていた。

これまでの監査の中では、滞納整理の強化や新たな未収金を発生させないためのケースワーカーの意識向上、数次にわたる福祉総務課を主体とした債権担当者会議の開催、相続人に対する通知の実施や経過記録の統一化などの取組は見られたものの、債権管理委員会²の主導による積極的な施策の確立にまでは至っておらず、今回の監査においても同様の状況であった。

本件未収金は、債務者の多くが生活困窮者であり徴収が困難である事情はあるものの、様々な取組を実施してもなお収入未済額が増加している現状は看過できないものである。これまでの経過を見れば、債務者の生活状況を改善するための業務を担うケースワーカーが、同時に債権管理を行うことが徴収をより困難にしているとも考えられることから、後述する児童相談所における入所者等負担金の未収金対策に係る意見と同様に、債権管理を別の部署に行わせるなど、債権管理委員会²の主導の下に組織的に収入未済額の削減に向けた体制づくりを進めるよう検討されたい。

¹ 生活保護費に係る返還金等・・・急迫の場合等において資力があるにもかかわらず保護を受けた者から返還させ、又は不実の申請等により保護を受けるなどした者からその費用の全部又は一部を徴収することなどにより発生した債権

² 債権管理委員会・・・庁内の連携、情報の共有等を通じた総括的な債権の管理を行うことで、本市の債権管理に関する事務の一層の適正化を図り、それにより、市民の公平な負担による収入確保の徹底を図ることを目的に設けられた副市長を長とする内部委員会

(5) 観光交流文化局

ア 監査対象所属

観光・国際交流課、歴史文化課、文化財課、まちは劇場推進課、文化振興課

イ 監査の結果

監査した結果、次の3件の指摘事項については是正・改善を求めた。また、6件の指導事項があった。

【指摘事項】

① 歳入調定伺いの起票漏れについて（観光・国際交流課）・・・【合規性の観点】

行政財産の目的外使用に係る使用料は、市行政財産の目的外使用に係る使用料に関する条例第4条の規定により使用前に納付しなければならないこととされており、処務事務マニュアルでは、許可期間が複数年にわたる等の一定の要件を満たすものに関しては5月31日までに納付しなければならないこととされている。

しかし、由比本陣施設敷地に係る行政財産の目的外使用に関しては、許可期間が複数年にわたるものであるため5月31日までに納付する必要があるところ、11月6日まで歳入調定伺い及び納入通知書送付の事務手続が行われていなかった。

この点については、平成28年度定期監査において同様の指摘を受けていたにもかかわらず、所管課は同様の誤りを繰り返していた。

② 予定価格の設定誤りについて（文化財課）・・・【合規性の観点】

予定価格は、普通地方公共団体が契約を締結する場合にあらかじめ作成する契約価格の一応の基準となる価格で、市契約規則においては、契約の目的となる物件又は役務について、取引の実例価格、履行の難易、数量の多少、履行期間の長短、需給の状況等を考慮して適正に定めなければならないこととされている。

本市においては、通常、まずは積算金額又は設計金額を算出し、これらの金額を事業決裁に付して回議し、その後、所属長が設計金額などをもとに予定価格を決定するものであるが、三保松原保全業務（中期分）委託契約において、事業決裁に予定価格の算出根拠となるべき設計書が添付されておらず、所属長が決定した予定価格の根拠となった資料を事業決裁から把握することができない状態となっていた。

③ 貸付料の徴収誤りについて（まちは劇場推進課）・・・【正確性の観点】

市青葉イベント広場利用規則によれば、同広場を午前9時から午後8時までの間利用する場合にあっては61,600円の貸付料を徴することとなっており、この時

間帯以外の時間で利用するときには、別途、1時間当たり5,600円を徴することとなっている。

しかし、静岡夏まつり「夜店市」開催のためのイベント広場利用では、令和元年8月10日から同年8月12日までの3日間、飲食スペースとして午後9時までの間広場が利用されていたにもかかわらず、所管課は、午後8時から午後9時までの間の1時間分に相当する5,600円を各日において徴していなかった。

【業務意見】

一般財団法人三保松原保全研究所の機能強化について（文化財課）・・・【有効性の観点】

名勝三保松原の管理団体である本市は、静岡県及び民間事業者とともに令和元年6月に一般財団法人三保松原保全研究所（以下「財団」という。）を設立した。この財団設立によって、三保松原の保全に関与する主体が本市・静岡県・民間に分かれていたものが一体的に管理されることとなり、松原保全に係る情報の収集及び発信や人材育成などの拠点機能の発揮が期待されることとなった。その結果、財団には、これまで本市や静岡県が担っていた三保松原の保全に係る各種業務を総合的かつ一体的に担う役割が求められるところとなった。

この財団設立の経緯や役割に着眼して、平成30年度までの間、本市が直接実施していた6業務を一括して財団に委託する契約である「三保松原保全業務（中期分）委託契約」の実施状況を確認したところ、業務の再委託について次の2点の疑義が把握された。

- ① 本件の委託契約の対象となる6業務のうち5業務は、財団から第三者に再委託され、所管課はこれを承認していた。この点について所管課は、本件の委託業務は従来本市が委託によって実施していた業務であり、これを引き継いだ財団が本市と同様に実施するために再委託したものであって、財団の設立当初から予定されていた役割の転換によるものであるとの見解が示された。しかし、そうであるならば、本件の委託業務は、本市から委託される事業ではなく本来の財団の事業として位置付けられるのが筋ではないかと考えられる。
- ② 本件の委託業務のうち、松原フォーラム開催業務について、財団が再委託した業者との連絡を本市職員が直接行っていた。この点について所管課は、当該フォーラムは本市が主催するイベントであることから、主催者の立場で必要と認められる範囲での関与をしていたものであるとの見解を示しているが、委託者と再受託者が業務実施をめぐって連絡を取り合うことは、本来の受託者である財団の受託能力に疑問が生じかねないこととなる。

世界文化遺産富士山の構成資産をなす三保松原の松林保全を地域社会が一体となって取り組むために、本市、静岡県及び民間事業者が財団を設立して地域住民やボラン

ティアなどと連携して保全活動を進めてゆくこととなり、令和元年度から財団が始動したが、組織的にも財務的にも課題を抱えている中でのスタートとなった模様である。

このような状況を背景として前述の2点の疑義が生じるような財団の業務運営が見られることとなったが、本市にとって重要な資源である三保松原の保全は喫緊の課題であり、その拠点機能を本市や静岡県に代わって担うこととなった財団の役割は重要である。したがって、前述の疑義に対する対応を財団として早急に行うことにより市民の信頼に応えることとなるよう、その体制づくりを円滑に進めるため、所管課は、静岡県などとともに財団を適切に指導してゆくことが必要である。

(6) 環境局

ア 監査対象所属

環境創造課、廃棄物処理課

イ 監査の結果

監査した結果、指摘事項はなかったが、3件の指導事項があった。

(7) 保健福祉長寿局

ア 監査対象所属

地域包括ケア推進本部	
健康福祉部	高齢者福祉課、保険年金管理課、福祉債権収納対策課、 地域リハビリテーション推進センター
保健衛生医療部	こころの健康センター
保健所	生活衛生課、精神保健福祉課

イ 監査の結果

監査した結果、次の9件の指摘事項については是正・改善を求めた。また、7件の指導事項があった。

【指摘事項】

① 郵便切手購入における支出事務の不備について（地域包括ケア推進本部）・・・【合規性の観点】

郵便切手の管理や購入に関連する一連の事務手続を確認する過程で、実際は11月6日に購入した84円切手及び2円切手について、11月14日に購入したように納品書に記載していたことが判明した。その理由を確認する過程において、担当者が納品業者から日付を空欄とした納品書及び請求書を受領し、会計処理の上で都合のよい任意の日付を自ら記載していた事実が明らかとなり、これにより実際に支払請求のあった令和元年11月6日から起算して22日を経過した令和元年11月28日に支払がされたことから、事実上、政府契約の支払遅延防止等に関する法律（以下「支払遅延防止法」という。）に違反する会計処理が行われる結果となった。

今回の監査において、保健福祉長寿局には同種の指摘が多くあったが、この手口は、かつて本市の内部統制の取組の端緒となった不適正経理においても見られたもので、平成29年度定期監査において3事例について、平成30年度定期監査においても2事例について指摘され、業者との癒着の温床となり得るものと戒めたところである。長期にわたりこのような不適切な事務処理が繰り返されている状況は看過し難いので、直ちに是正を求めるものである。

なお、本件で把握された日付の改ざんは、比較的露見しやすい郵便切手の購入事務で生じた事例であるが、その他一般の会計処理にあっても生じ得るものであり、本市の内部統制における重大な課題を示唆するものであると考えられることから、別途改めて内部統制監査において意見することとする。

② 郵便切手の貸し借り及びその記録の隠蔽について（保険年金管理課、福祉債権収納対策課）・・・【合規性の観点】

総務課が作成した「文書事務テキスト」によれば、文書を郵送する必要がある場合において郵便切手を持たないときは、総務課、駿河区地域総務課又は清水区地域総務課に郵便切手の交付を依頼することとされている。

しかし、保険年金管理課は、平成31年4月4日に文書を発送するために82円切手が不足した際、総務課に郵便切手の交付を申請することなく、福祉債権収納対策課から82円切手100枚を借り受けた上で郵送に使用しており、その後の同月15日に82円切手200枚を購入して、うち100枚を福祉債権収納対策課に返納していた。

この一連の郵便切手の貸し借りについて、福祉債権収納対策課は貸出し及び返納の記録を郵券受払簿に記載していたものの、保険年金管理課はこの事実を隠蔽するため、実際には4月15日に購入した82円切手200枚を4月4日に購入したものとして郵券受払簿に記載し、あたかも当日に購入した郵券を使用して文書を発送したように偽装していた。

③ 郵便切手購入における支出事務の不備について（保険年金管理課）・・・【合規性の観点】

郵便切手の管理や購入に関連する一連の事務手続を確認する過程で、郵便切手を他の所属と貸し借りしていながら、その事実を受払簿に記載していない事実が発覚したため、郵便切手の購入に係る請求書及び納品書を確認したところ、担当者が納品業者から日付を空欄とした納品書及び請求書を受領し、会計処理の上で都合のよい任意の日付を自ら記載していた事実が明らかとなった。

これにより実際に支払請求のあった平成31年4月15日から起算して24日を経過した令和元年5月9日に支払がされたことから、事実上、支払遅延防止法に違反する会計処理が行われる結果となった。

④ 郵便切手購入における支出事務の不備について（福祉債権収納対策課）・・・【合規性の観点】

令和元年6月17日に購入した郵便切手について一連の手続を確認したところ、現実にはその日に請求書を受領したにもかかわらず、同年6月20日に請求があったものとして支出事務を行っていた。

これは、納品業者と協議の上で日付を空欄にした請求書を提出させ、担当者が都合のよい任意の日付を記入していたことによるものであった。その結果、実際に支払請求のあった令和元年6月17日から起算して17日を経過した同年7月4

日に支払がされたことから、事実上、支払遅延防止法に違反する会計処理が行われる結果となった。

⑤ 委託契約締結手続の不備について（地域リハビリテーション推進センター）

・・・【正確性及び合規性の観点】

契約は当事者の意思表示の合致によって成立するものであるが、その契約金額は、客観的に適正と認められるものとなるよう競争入札などの手続により決定することとされている。

ところが、地域リハビリテーション推進センターが実施していた運動器機能向上事業委託業務は、契約金額（単価）をあらかじめ公表し、当該単価で契約することができるとして公募に応じた複数の者を相手方として契約を締結しており、通常の契約手続とは手法が大きく異なることから、その適否を監査したところ、契約金額（単価）は、介護保険診療報酬などを参考に算定されていたものの、その業務内容は、全国一律の価格設定によるような性質のものではなく、価格の客観性が担保されるものとはなっていなかったことが把握された。

委託契約は、受託業者の創意工夫の発揮などによる効率性や有効性の確保が期待されるものであるが、本件契約は、成立に至る一連のプロセスが不適切であったことにより、本来期待される効果が十分に発揮されないものとなっている。この契約の本来の在り方については、契約課や政策法務課などの関係部署と綿密に協議した上、適切な契約方法とする必要がある。

⑥ 郵便切手購入における支出事務の不備について（こころの健康センター）・・・

【合規性の観点】

郵便切手購入についての一連の手続を確認したところ、下表の5件について、納品書に記載された納品日よりも以前の日付に郵便切手を使用しており、納品書には実際の納入日以降の日付が記載されている事実が判明した。

これは、担当者が納品業者から日付を空欄とした納品書及び請求書を受領し、会計処理の上で都合のよい任意の日付を自ら記載していたことによるものであり、これにより実際に支払請求のあった日付から起算して15日以上を経過した日付に支払がされたことから、事実上、支払遅延防止法に違反する会計処理が行われる結果となった。

また、そのうち令和元年5月7日に納品された郵便切手については、担当者が請求書に請求日を同年5月27日と記載したにもかかわらず支払事務を失念していたため、実際に郵便切手、納品書及び請求書を受領した日から2箇月以上が経過した同年8月1日になってようやく支払がされていた。

No.	実際の納品日 (納品書及び請求書 の受領日)	担当者が納品書に納入日と して記載した日	支払日
1	平成 31 年 4 月 5 日	同年 4 月 17 日	同年 4 月 25 日
2	平成 31 年 4 月 8 日	同年 4 月 23 日	令和元年 5 月 16 日
3	令和元年 5 月 7 日	同年 5 月 24 日	同年 8 月 1 日
4	令和元年 8 月 28 日	同年 8 月 30 日	同年 9 月 12 日
5	令和元年 9 月 19 日	同年 10 月 3 日	同年 10 月 17 日

⑦ 積算金額の算出誤りについて（生活衛生課）・・・【正確性の観点】

市契約規則第 10 条第 2 項の規定により、予定価格は適正に定めることとなっていることから、その根拠となる積算金額の算出に当たっては正確を期す必要がある。

しかし、災害時医療用セット保守更新等業務委託の積算において、所要日数を計算する際に昨年の積算に用いた値をそのまま使用したことから計算を誤り、1,562,185 円過大に積算されていた。

⑧ 予定価格調書への積算金額の記載誤りについて（生活衛生課）・・・【正確性の観点】

スズメバチの巣の除去業務において、所属長が予定価格調書に積算金額を記入する際、積算書とは無関係な予算要求資料に記載された単価を転記したため、積算書では業務の税抜単価を 5,600 円と記載していたにもかかわらず、それを上回る 5,605 円と記入していた。

⑨ 積算金額の算出誤りについて（精神保健福祉課）・・・【正確性の観点】

市契約規則第 10 条第 2 項の規定により、予定価格は適正に定めることとなっていることから、その根拠となる積算金額の算出に当たっては正確を期す必要がある。

しかし、自殺予防週間に係る総合相談会業務委託における委託料の積算金額の算出については、委託期間が 9 月末日までであるにもかかわらず 10 月実施分が算入されていたため、消費税及び地方消費税を 10% として計上したこと、人件費の計

算を誤ったこと及び1円未満の端数を途中で切り上げたことの不備により、正しい金額より約3万円過大に積算されていた。

【業務意見】

生活支援体制整備事業及び在宅医療・介護連携推進事業について（地域包括ケア推進本部）・・・【有効性の観点】

団塊世代が75歳以上となる2025年を目途とする地域包括ケアシステムの構築については、平成27年度以降の各年度に係る決算審査でも意見を付しているところであるが、今回の監査においては、同システムの中核ともいえる生活支援体制整備事業及び在宅医療・介護連携推進事業の進捗状況などを確認したところ、それぞれ課題が把握されたため、意見を述べることとする。

（1）生活支援コーディネーターの配置について（生活支援体制整備事業）

本市では、地域における高齢者の生活支援・介護予防サービスの提供体制の整備に向けた取組を推進するに当たり、市域、行政区域、日常生活圏域及び地区・学区ごとに「生活支援コーディネーター」を設けて各関係者のネットワーク化を図っている。とりわけ、市民にとって最も身近な存在である地区・学区ごとの生活支援コーディネーターは、生活支援体制整備事業の目指す「支え合い」を地域で実現する上で要ともいうべき役割を果たすことが期待される場所である。

今回の監査では、生活支援コーディネーターの配置における課題を確認したところ、所管本部からは、地区・学区における生活支援コーディネーターによる地域づくり会議（協議体）の形成について、地域によってその必要性が浸透せず、会議の開催が困難な状況になっていることが挙げられた。

地域包括ケアシステムの構築の成否を左右する地域の「支え合い」の確立には地域住民の連帯感の醸成が重要となることから、所管本部が事業の最小単位である地区・学区における地域づくり会議の開催に力を入れていることは評価できるものであるが、目標とする2025年までの体制構築のためには、今後、地域住民への更なる意識浸透の努力を重ねてゆく必要がある。そのためには、これまで取り組まれてきた自治会役員、民生委員、ボランティアといった方々への呼び掛けはもちろんのこと、より幅広い地域住民の参加を求め、無理なく人が集まりやすい仕組みの構築が求められるところである。もとより、個の集まりである地域住民の中から「支え合い」の担い手を作ってゆくことには困難を伴うが、生活支援体制の整備をより実効性のあるものとするためにも、生活支援コーディネーターをはじめとする関係者の一層の努力を求めたい。

(2) 医療機関との連携について（在宅医療・介護連携推進事業）

地域包括ケアシステムの山頂部分である在宅医療・介護連携推進事業については、平成 30 年度の決算審査において、病院との連携・協調の手法などについて実践的な検討が進められることを期待する旨の意見を付したところである。

今回の監査では、在宅医療と在宅介護の連携による「自宅でずっとプロジェクト」の推進に欠かせないと考えられる病院と在宅の連携強化について、地域医療を担う公的病院との間にどのような協議が行われてきたのかを確認したところ、所管本部は、公的病院とはこの点についての協議を実施しておらず、翌年度以降の検討事項としたいとの見解を示した。

地域包括ケアシステムにおいて、病院に求められる在宅高齢患者の急変時の円滑な対応や在宅復帰のための退院支援といった役割は重要であり、同システム構築の目途となる 2025 年に向け計画的に調整・実施をしてゆくことが必要であると考えられるため、課題を先送りすることなく着実に取り組んでゆくことを求めたい。

地域包括ケアシステムの構築に向けた取組は、全体的には計画的に実施されており、山頂から山腹にかけて着実に広がりつつあるものと評価されるが、今後は、上記に取り上げた課題に取り組みつつ、2025 年に向けた着実な展開に期待するものである。

(8) 子ども未来局

ア 監査対象所属

子ども未来課、児童相談所

イ 監査の結果

監査した結果、2件の指摘事項については是正・改善を求めた。また、3件の指導事項があった。

【指摘事項】

① 積算書における単価の根拠について（児童相談所）・・・【正確性の観点】

市契約規則第10条第2項の規定により、予定価格は適正に定めることとなっていることから、その根拠となる積算金額の算出に当たっては正確を期す必要がある。

しかし、児童相談所樹木管理業務の積算書について、樹木ごとの剪定作業や樹木消毒などの単価の根拠を確認したところ、前年度の積算書をそのまま流用しており、その単価の根拠についての説明もできず、結果として根拠が不明確なまま積算されていた。

② 積算金額の算出誤りについて（児童相談所）・・・【正確性の観点】

市契約規則第10条第2項の規定により、予定価格は適正に定めることとなっていることから、その根拠となる積算金額の算出に当たっては正確を期す必要がある。

しかし、児童相談所清掃業務について、前年度の積算書をそのまま流用していた上、次のような誤りがあり、結果として正確な積算がされていなかった。

- 1) 人件費の単価について、本来この業務では該当しない清掃員Bの単価を使用していた。
- 2) 清掃作業表で作業単位を設定しており、そこでは「便器・手洗器・汚物入れ」を合わせて「14.00 m²・個」とされているところ、作業時間の積算書においては、「大便器」「小便器」「手洗い器」「汚物入れ」を別々に計上していた上に、その合計作業単位が「17.00 m²・個」となっているなど、区分や数量に引用の誤りがあった。
- 3) 積算書では、作業時間を算出するために「((回数×作業単位×単位時間)÷60)÷60」で計算することとされているが、「一時保護棟」の「1階大便器」などにおいては、その計算式では算出できない積算となっていた。

- 4) 積算書の「相談所棟」の「共通その他」において、「1階窓網戸清掃」など、清掃作業表で設定のない作業単位が計上されていた。

【業務意見】

児童福祉施設入所者等負担金の収入未済額の縮減について（児童相談所）・・・【有効性・効率性の観点】

児童相談所の所管に係る児童福祉施設への入所措置に要した経費を本人又は扶養義務者から徴収する児童福祉施設入所者等負担金においては、令和元年10月末時点で1,000万円を超える収入未済額が発生していた。

この収入未済額の縮減に向けて児童相談所でどのような取組を行っているのかを確認したところ、督促などの必要な手続や年に1回の催告のほか、ケースワーカーの活動時に合わせた催促を実施していたものの、それ以上の組織的な取組は行っておらず、債務者と児童相談所が対立関係にある場合が多いことや子どもの福祉を優先して考える必要があることから、差押等の積極的な取組は難しいとの回答であった。

このような児童相談所の業務内容がもつ特有の事情はあるとしても、本債権は強制徴収公債権であることからすると、徴収手続をおろそかにしてよいはずはなく、債権管理は児童相談所とは別の部署に行わせるなど、同様の事情を抱える福祉関係の債権を含めて、組織的な債権管理の体制づくりの検討を進められたい。

(9) 経済局

ア 監査対象所属

海洋文化都市推進本部	
商工部	商業労政課
農林水産部	農地整備課、水産漁港課

イ 監査の結果

監査した結果、指摘事項はなかったが、4件の指導事項があった。

【業務意見】

農業集落排水事業の地方公営企業法適用化に向けた取組について（農地整備課）・・・

【有効性の観点】

農業集落排水事業は、中山間地又はそれに準ずる地域の生活環境の改善や周辺河川の環境保全に寄与する事業であり、排水処理施設は市内11地区に設置されている。

農業集落排水事業は、現在は地方公営企業法が適用されない特別会計として運営されているが、平成31年1月の総務大臣通知によって令和5年度を期限とした同法の適用が求められていることから所管課に検討状況を確認したところ、同6年度からの同法適用化に向け、同2年度に移行準備としての基本計画を策定し、同3年度以降に固定資産台帳の準備や各種システムの構築を行う方向で必要な手順を検討しているとの回答があった。

今後の地方公営企業法適用化の検討に当たっては、農業集落排水事業単独の企業会計とするのか、下水道事業会計と統合させるのかの点やそれぞれの場合に応じた経営上の課題をどう整理するのかといった論点が存在する。

そもそも、現状の特別会計としての農業集落排水事業は、利用者から徴収する使用料のみで維持管理等に要する経費を賄っておらず、一般会計から多額の繰入れを行って運営されているが、このような状況のまま同法適用化に踏み切ったとしても独立採算制の趣旨を全うすることは困難であり、一般会計から何らかの補填を続けざるを得ないことは明白である。今後、このような形で地方公営企業会計として経理を行う際には一般会計が経費を負担すべき相応の理由と市民の理解が必要となる。一方、下水道事業会計と統合する場合であっても、このような現状を抱えたままの農業集落排水事業が与える下水道事業への経営上の影響は無視できないものがある。

今後の農業集落排水事業の地方公営企業法適用化に向けた検討、連携などの取組は、これらの論点を踏まえつつ、先行して同法適用化が行われた簡易水道事業

会計において生じた諸課題への対処事例を参考として、中山間地等の住民生活を支えるためにも農業集落排水事業の維持が必要であり、そのための同法適用化である点を忘れることなく、着実かつ幅広いものとなることを望むものである。

(10) 都市局

ア 監査対象所属

都市計画部	市街地整備課、清水駅周辺整備課
建築部	住宅政策課

イ 監査の結果

監査した結果、指摘事項はなかったが、1件の指導事項があった。

(11) 建設局

ア 監査対象所属

土木部	建設政策課、河川課
道路部	道路保全課

イ 監査の結果

監査した結果、4件の指摘事項については是正・改善を求めた。また、5件の指導事項があった。

【指摘事項】

① 支出負担行為に必要な決裁文書の添付漏れについて（建設政策課）・・・【合規性の観点】

市予算規則第28条及び別表第2の規定によれば、委託契約の支出負担行為伺書には決裁文書を添付しなければならないこととされており、電子決裁導入後の手続としては、事業決裁を文書管理システム³で起案した上で、財務会計システム⁴で起票する支出負担行為伺いに事業決裁をリンクさせることで両システムを関連付けて処理することとなっている。

しかし、建設局事業概要データ作成業務委託契約において、事業決裁は適切に行われていたものの、財務会計システム⁴で起票した支出負担行為伺いに本来されるべき文書管理システム³への事業決裁のリンクがされていなかった。

なお、支出負担行為伺いには契約締結決裁がリンクされていたが、契約締結決裁は単価契約や長期継続契約の場合に必要なものであり、当該委託契約のような総価契約の場合には行う必要のない事務手続であった。

② 支出負担行為に必要な決裁文書の添付漏れについて（建設政策課）・・・【合規性の観点】

市予算規則第28条及び別表第2の規定によれば、委託契約の支出負担行為伺書には決裁文書及び入札書（見積書）を添付しなければならないこととされており、電子決裁導入後の手続としては、事業決裁を文書管理システム³で起案した上で、財務会計システム⁴で起票する支出負担行為伺いに事業決裁をリンクさせるこ

³ 文書管理システム・・・本市の公文書を管理するためのシステムで、文書の収受、起案、供覧、決裁処理等を一括してシステム上で実施するもの

⁴ 財務会計システム・・・本市の財務会計事務を管理するためのシステムで、予算編成、予算執行、決算管理、財産管理等を一括してシステム上で実施するもの

とで両システムを関連付けて処理し、入札書（見積書）についても、紙文書をスキャンし電子化して支出負担行為伺いに添付することとなっている。

しかし、駿河区静岡海岸周辺その1地区（E2、FⅡ工程）地籍調査業務委託契約において、事業決裁は適切に行われていたものの、財務会計システム⁵で起票した支出負担行為伺いに本来されるべき事業決裁の添付がされておらず、見積書についても、紙文書は存在していたものの、支出負担行為伺いに添付されていなかった。

③ 専決権者による決裁を経していない文書の外部への提出について（道路保全課）

・・・【合規性の観点】

市事務専決規則第5条及び別表第1の規定によれば、「申請、届出、回答、調査、照会、報告、通知等を行うこと」は課長等共通の専決事項とされているが、市が受託者となっているしずマチ（広場）清掃委託契約において、委託者・国に対して市長名で作業日程表を提出した際に専決権者（課長）の決裁を経ずに事務を執行していた。その理由は、作業日程表は簡易なものであったため決裁を省略していたとのことであったが、軽易であることを理由とする決裁の省略は、同規則に反するものである。

④ 見積結果表の記載内容の誤りについて（道路保全課）・・・【正確性の観点】

街路樹健全性診断業務委託契約において、見積結果表に記載されるべき見積執行日時と見積施行場所が記載されておらず、見積執行を行った日時と場所が確認できなかった。その上、当該見積結果表には、必要のない見積書の提出期限と提出場所が記載されていたが、そのまま決裁手続が行われていた。

【業務意見】

公印審査への取組について（建設政策課）・・・【有効性の観点】

庁内分権の一環として、市公印規則は、各局の分掌事務用に局専用市長印を置くこととしており、建設局には建設政策課長が保管者となる建設局専用市長印が置かれている。その上で、同規則第9条は、公印を使用する場合には、保管者又は保管者が指定する職員の審査を受けることを規定している。

しかし、今回の定期監査における建設局への指摘事項の対象となった事務事業の誤り4件のうち3件について建設局専用市長印が押印されていた事実があり、不備のある事務処理に対する公印審査が機能していない実態が明らかとなった。

庁内分権の趣旨に基づいて実施されている各局への公印審査事務の分任は、公印のもつ法的意味を理解していることを前提として行われているものであり、「第

⁵ 財務会計システム・・・p26の脚注4を参照

三者の視点で確認することにより市の信用を守る」という公印審査の本来の目的を達成するために行われているものであるから、これらの点を再認識した上で公印審査に取り組むよう望むものである。

(12) 会計室

ア 監査対象所属

静岡会計課、清水会計課

イ 監査の結果

監査した結果、指摘事項はなかったが、1件の指導事項があった。

(13) 上下水道局

ア 監査対象所属

水道部	水道総務課、営業課、水質管理課、水道事務所
下水道部	下水道施設課

イ 監査の結果

監査した結果、4件の指摘事項については是正・改善を求めた。また、1件の指導事項があった。

【指摘事項】

① 共益費の算定誤りについて（水道総務課）3件・・・【正確性の観点】

水道部及び下水道部の経営拠点である上下水道局庁舎は、テナント部分に静岡市文化・クリエイティブ産業振興センター（以下「CCC」という。）や民間事業者が入居しており、当該庁舎の維持管理に関する共益費の支払については、庁舎の所有者である水道部がその全額を一旦支払った後、下水道部及びテナント部分入居者が負担すべき金額をそれぞれ請求し、その額を雑収益として水道事業会計に収入していたが、共益費の令和元年度前期分（4月～9月分）の請求について、以下の3件の算定誤りが判明した。

- 1) 水道部と下水道部で按分する共益費の項目のうち、非常用発電機保守点検、地下重油タンク保守点検、空気環境測定、水質検査、害虫防除及び電話交換機保守点検に係る各業務費の下水道部に対する請求金額の算定において、按分の根拠となる下水道部の面積割合を正しくは41.0857%であるところを40.8700%と誤って算定したことにより、下水道部に対する請求金額を誤る結果となっていた。
- 2) 水道部、下水道部、CCC及び民間事業者で按分する共益費の項目のうち、マット賃貸借業務費のCCCに対する請求金額の算定において、按分の根拠となる入居者全体の人数を正しくは561人であるところを608人と誤って算定したことにより、CCCに対する請求金額を誤る結果となっていた。
- 3) 水道部、下水道部、CCC及び一部の民間事業者で按分する共益費の項目のうち、一般廃棄物収集運搬業務費のCCCに対する請求金額の算定において、按分の根拠となる入居者の対象人数を正しくは251人であるところを561人と誤って算定したことにより、CCCに対する請求金額を誤る結果となっていた。

共益費の算定誤りについては、平成28年度の定期監査においても指摘しており、「担当者以外の職員が必ず算定項目と数値の確認をするなど複数人での確認を徹

底する」との措置状況が報告されていたが、再度の指摘となった。今回誤りが生じた原因は、共益費を算定する際に用いた表計算ソフトにおいて、本来計算式を入力すべき箇所直接誤った数字が入力されていたことや計算式の入力において参照すべき箇所を誤っていたことが原因であったが、これらは複数人で丁寧に検算を行えば誤りに気付くことができたものであった。

② 地域貢献について（営業課）・・・【有効性の観点】

平成 27 年 3 月に策定された「しずおか水ビジョン」では、政策の柱のひとつである「お客様サービスの向上」の施策として「検針する際、同時に地域パトロールを行うことで地域に貢献します。」と明記している。平成 27 年度からの第 3 次中期経営計画では、地域貢献の実施目標として「委託検針員等による高齢者等の見守り支援や不審者情報の報告等地域パトロール支援を市関係部署と連携し実施」とし、次の令和元年度からの第 4 次中期経営計画でも、「検針時に合わせ高齢者等の見守り支援を市関係部署と連携し実施」と定めている。

この点については、平成 28 年度決算審査及び平成 30 年度決算審査においてその状況を確認したところ、高齢者等の見守り支援事業について福祉部局による検針員らとの協定が結ばれていたのみであり、上下水道局が主体となった地域貢献事業が行われている実態はなかったことから、両年度とも前記のビジョンや中期経営計画にふさわしい具体的な内容を伴った事業となるよう意見を述べたところである。

今回の監査において、再度その状況を確認したところ、具体的な進展はなく、見守りのマニュアルを作成しているとの回答はあったものの、見守り支援に必要な経費の予算化や計画作成はなされておらず、また、市関係部署との連携についても、地域包括ケアシステムの構築や健康長寿のまちづくりを踏まえた取組は行われていなかった。

前記のビジョンや中期経営計画で上下水道局としての地域貢献を謳う以上、それに見合う費用の予算化、組織化、福祉部局や地域包括支援センターとの連携といった具体的な内容を伴った事業として実施すべきである。

【業務意見】

公印紛失事件に対する危機管理意識の欠如について（水道総務課）・・・【正確性・有効性の観点】

今回の定期監査の期間内に、上下水道局が管理する専用公印 15 個の紛失が明らかとなった。

この事件については、公印管理リスクの把握・分析が不十分であるという内部統制上の問題があるが、それ以上に、当該紛失そのものが平成 28 年 5 月には発覚

していたにもかかわらず、公印管理者である当時の水道総務課長に報告されずに隠蔽されていたという事実は重大である。

このような隠蔽行為は、公印が紛失したことの持つ意味や影響を省みない危機管理意識の欠如のなせる業であって、そのような職員の存在を許す組織風土そのものが問題である。今後は、上下水道局を挙げて、公印の持つ法的な意味や組織としての危機管理意識の在り方を今一度検証する機会を設けるなど、十分な再発防止体制を構築するよう望むものである。

(14) 教育委員会事務局

ア 監査対象所属

教育局	教育施設課、児童生徒支援課
-----	---------------

イ 監査の結果

監査した結果、指摘事項はなかったが、1件の指導事項があった。

(15) 選挙管理委員会事務局

ア 監査対象所属
選挙管理委員会事務局

イ 監査の結果

監査した結果、1件の指摘事項については是正・改善を求めた。また、1件の指導事項があった。

【指摘事項】

金額誤りのある請求書の受領について（選挙管理委員会事務局）・・・【正確性の観点】

統一地方選挙啓発業務委託契約において、契約金額が15,000,000円（一括払）の契約であるにもかかわらず、受託者から「1,500,000円」と記載された請求書を受領した上、その誤りに気付かないまま支出命令書を作成し、当該請求書のデータとともに支払手続が行われていた。

なお、実際の支払は、正規の契約金額で行われていたため実害は生じなかったものの、金額の桁ずれによる無効な請求書に誰一人気付かないまま決裁手続や審査が行われ、支払完了に至ってしまったことは、内部統制上の大きな課題といえる。

(16) 議会事務局

ア 監査対象所属

議会総務課、議事課、調査法制課

イ 監査の結果

監査した結果、指摘事項等はなかった。

令和元年度 定期監査指摘事項等件数一覧

(単位：件)

局等の区分	指摘事項	指導事項	合計
総務局	1	3	4
財政局	0	1	1
市民局	0	4	4
駿河区役所	0	2	2
観光交流文化局	3	6	9
環境局	0	3	3
保健福祉長寿局	9	7	16
子ども未来局	2	3	5
経済局	0	4	4
都市局	0	1	1
建設局	4	5	9
会計室	0	1	1
上下水道局	4	1	5
教育委員会事務局	0	1	1
選挙管理委員会事務局	1	1	2
議会事務局	0	0	0
合 計	24	43	67

(過去3年度との比較)

	対象所属数	指摘事項等件数		
		指摘事項	指導事項	合計
平成28年度	62	17	40	57
平成29年度	56	17	27	44
平成30年度	57	22	22	44
令和元年度	61	24	43	67
(前年度対比)	(+4)	(+2)	(+21)	(+23)

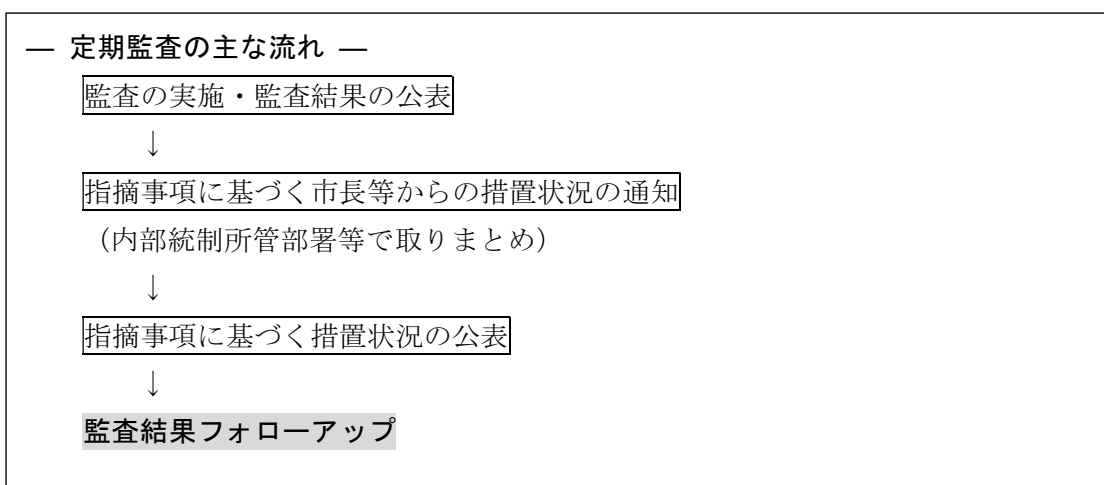
2 フォローアップ監査

(1) 監査結果フォローアップとは

地方自治法第 199 条第 12 項の規定により、市長等が監査結果に基づき改善を図ったときは、その措置状況を監査委員に通知することとなっている。

フォローアップ監査は、市長等から通知のあった措置状況について、内部統制の観点から再度検証を行い、改善が認められない事項については再度指摘をし、牽制機能を発揮することで監査の実効性を高めることを目的に実施するものである。

また、本市の内部統制所管部署と連携して、指摘事項の事後検証等を行うことにより、類似指摘の再発の防止を図ろうとするものである。



(2) フォローアップの対象となる指摘事項

令和元年度定期監査の対象となった所属に対する前回の定期監査(平成 28 年度定期監査)における 17 件の指摘事項

(3) フォローアップの結果

前回の定期監査の指摘事項 17 件を確認したところ、その結果は次のとおりであった。

状 況	件 数
ア 指摘事項に対する措置状況が既に通知されているもの	17 件
(ア) 改善が認められないため再度指摘したもの	(2 件)
(イ) 措置状況が確認できたもの	(15 件)
イ 指摘事項に対する措置状況が未だに通知されていないもの	0 件

ア 指摘事項に対する措置状況が既に通知されているもの

(ア) 改善が認められないため再度指摘したもの

歳入調定伺いの起票漏れについて(観光・国際交流課)【平成 28 年度定期監査】

再掲

指 摘 事 項 の 概 要	許可期間が複数年にわたる行政財産の目的外使用に係る使用料については5月31日までに納付しなければならないこととされているが、三保、村松、由比本陣施設内及び広重美術館等の土地に係る行政財産の目的外使用に関して、予備監査時点（11月11日時点）まで歳入調定伺い及び納入通知書送付の事務手続が行われていなかった。
措 置 状 況	<p>納付期限の定めに係る認識不足による事務処理の遅延が原因と考え、再発防止に向けて、係において処務事務マニュアルによる収入事務及び行政財産の目的外使用許可手続の手順確認を行いました。</p> <p>平成29年度は、行政財産の目的外使用許可手続について、4月1日に歳入調定伺い、4月25日に、納付期限5月15日（西日本電信電話株式会社 静岡支店）、5月19日（中部電力株式会社 清水営業所）とした納入通知書送付の事務手続を完了し、それぞれ5月19日、5月23日に使用料が納入されたことを確認しております。</p> <p>今後も、事務処理が遅延なく適正に行われるよう処務事務マニュアルに沿った事務執行を徹底してまいります。（平成29年5月31日通知・平成29年10月31日公表）</p>
検 証 結 果	<p>由比本陣施設敷地に係る行政財産の目的外使用に関しては、許可期間が複数年にわたるものであるため、5月31日までに納付する必要があるところ、11月6日まで歳入調定伺い及び納入通知書送付の事務手続が行われていなかった。</p> <p>この点については、平成28年度定期監査において指摘を受けていたにもかかわらず、所管課は同様の誤りを繰り返していたことから、再度、指摘することとした。（11ページの指摘事項参照）</p>

共益費の算定誤りについて（水道総務課）【平成28年度定期監査】 再掲

指 摘 事 項 の 概 要	上下水道局庁舎の共用部分における共益費の項目のうち、消耗品費及び一般廃棄物処理業務費の算定において、水道部と下水道部との按分の根拠となる職員数をそれぞれ誤って算定したことにより、下水道部及び一部のテナント部分入居者に対する請求金額を誤る結果となっていた。
措 置 状 況	<p>指摘を受けた誤りは、担当者の算出根拠の誤認識がその原因と考え、今後は同様の誤りが生じないよう、起案前に担当者以外の職員が必ず算定項目と数値の確認をするなど、複数人での確認を徹底することとしました。なお、共益費按分の根拠となる水道部、下水道部の職員数を誤っていたことについては、消耗品費及び一般廃棄物処理業務費が確定した平成29年3月末の精算・請求時に修正し、下水道部及びテナント部分入居者に正しい金額を請求し収入しました。（平成29年5月31日通知・</p>

	平成 29 年 10 月 31 日公表)
検 証 結 果	<p>上下水道局庁舎の共用部分における共益費の令和元年度前期分（4月～9月分）の下水道部及び一部のテナント部分入居者への請求について、3件の算定誤りが判明した。</p> <p>さらに、今回の誤りを受けて過去の請求金額についても調査した結果、平成 29 年度分と平成 30 年度分についても同様の誤りがあったことが判明しており、前述の措置は有名無実のものとなっていたことから、再度、指摘することとした。(30 ページの指摘事項参照)</p>

(イ) 措置状況が確認できたもの

前回の指摘事項のうち 15 件について、監査委員に通知された措置が対象所属で実施されていたことを確認した。

イ 指摘事項に対する措置状況が未だに通知されていないもの

今回の監査対象所属の所管する事務で、未だに措置状況が通知されていない前回の指摘事項はない。

3 内部統制に関する監査

(1) これまでの内部統制に関する監査と今後の内部統制への関わり

本市は、平成 23 年度から内部統制の整備に着手して以降、着実にこれを運用してきていることから、監査委員としても、平成 26 年度から定期監査の一環として内部統制の実施状況を点検・評価し、その都度意見を付してきたところであるが、その間の評価として、内部統制の整備・運用に欠くことのできない職員一人ひとりの意識については、リスクチェックシートの有効活用や事務事業事故等への対応状況などから内部統制に対する意識の定着・深化が図られつつあることが把握された。また、令和 2 年 4 月から内部統制の法制化を控えていることから、今回の監査を最終の内部統制に関する監査と位置付けて実施することとした。

今後は、法制化により内部統制評価報告書の審査が監査委員の職務とされたことに伴い、当該審査に基づいて内部統制に対する監査委員としての意見を付することとなる。

(2) 監査の結果

監査の結果、各所管課における内部統制の取組は、おおむね適正に実施されており、職員の内部統制に対する意識も定着し、深化しつつあるものと評価されたが、一方で、過去の定期監査で再三指摘されている不備が改めて発現するなど、未だ取組が十分ではない事例も見られている。

以下に、今回の監査の過程で得られた意見を述べることとする。

【意見 1：所管課における内部統制意識の定着・深化について】

内部統制の最終的な責任は市長にあるとはいえ、内部統制が「業務に組み込まれ」、「組織内のすべての者により遂行されるプロセス」である以上、全職員が主体的に取り組むべきものであることはいうまでもない。

今回の監査では、各所管課における事務事業事故、ミス事例及びヒヤリ・ハット事例への対応状況のほか、これらの不備事例に対して各業務プロセスの見直しや職員の意識改革などの PDCA が回されているかどうかについて審査し、取組の主体性を発揮する前提となる職員の内部統制に対する意識の定着・深化の度合いを確認したが、その結果は、次の事例に示すとおり総じて良好なものであった。

① 指定管理者との適切な協議をしていた事例（住宅政策課）

市営住宅等管理業務において生じた事務事業事故（家賃決定を誤った事例や入居者がエレベーターに閉じ込められた事例）について、再発防止策を施設の管理を担う指定管理者と協議し、リスク認識を共有した上で決定していた。

② 誤りの生じる仕組みを見直し、モニタリングしていた事例（駿河区地域総務課）
補助金交付要綱に定められた手順に沿わずに補助金の交付決定をしていた事例で、申請受付時のチェックリストを設けて職員間のチェック機能を向上させつつ、申請者にわかりやすいものとなるよう申請書式を見直していた。

③ 環境の変化に適切に対応しようとしていた事例（駿河区保険年金課）
支給事務の遅延に係る事務事業事故について、手順の見直し、処理状況の可視化、研修の実施などの再発防止策を徹底した一方、今後予定される課内のフリーアドレス⁶化によるリスクを踏まえてこれらの仕組みを再構築する見通しも示されていた。

事務事業の不備事例に対する再発防止策の検討や立案に当たっては、業務の手順や根拠法令のほか、各職場の置かれた環境などを考慮する必要があることから、不備の生じた職場において実際に業務に携わっている職員自身がその検討・立案に携わることが望ましい。今回の監査で確認した限りにおいては、各所管課では、不備事例に真摯に向き合い、業務手順やマニュアルの見直し、朝礼での復唱、研修の実施などに取り組んでいる実情が把握され、内部統制に関する意識が定着・深化しつつあることが窺われた。

令和2年度以降においても、内部統制の法制化に伴って導入される内部統制評価に堪えられる取組が継続され、引き続き高いレベルの内部統制意識が維持されるよう期待する。

【意見2：内部統制の取組や意識に不足が見られた事例について】

意見1でも述べたとおり内部統制についての職員の意識は、総じて向上しているものと認められるものの、監査の過程においては、内部統制上の不備事例が依然として多く見られている。

① 郵便切手購入における請求書等の日付が改ざんされた事例（地域包括ケア推進本部、保険年金管理課、福祉債権収納対策課、こころの健康センター）

郵便切手を購入する際に納品業者から日付を空欄とした請求書や納品書を受領し、担当職員が会計処理上都合のよい任意の日付を記入する事例は、過去の定期監査においても再三指摘したところであるが、今回の監査においても4件の指摘があり、この件のリスク認識が共有されていない結果となっていた。

② 専用公印を紛失した事例（水道総務課）

今回の監査において、上下水道局の専用公印3種・15個の紛失が明らかとなり、公印管理を担う水道総務課は、この事件の発覚を受けて、所属内研修の実施や定期的な確認体制の確立、リスクチェックシートの修正などの取組を行っていたもの

⁶ フリーアドレス・・・事業所等において社員や職員が個人の机を持たずに、自由に着席場所を選択して業務に従事する勤務形態

の、上下水道局内で公印管理を行う各課への周知や印箱への封印といった新たな取組については、その必要性を認識しつつも監査時点では着手されておらず、公印のもつ重要性の認識が十分でない状態であった。

③ 金額が誤記された請求書に基づく支払がされた事例（選挙管理委員会事務局）

今回の監査では、選挙管理委員会事務局に対して、金額が誤記された（正：1,500万円・誤：150万円）請求書を受領し、そのまま支払処理が行われた不備を指摘した。同事務局からは、紙媒体による請求書を電子決裁の回議時に同時に回議することを徹底するなど、今後、より正確な事務処理ができる体制を整えてゆくとの回答があったが、同事務局における事務決裁ラインにとどまらず、支払事務の審査を担う静岡会計課の審査ラインもすり抜けてしまっており、全庁共通事務を担う部署の内部統制上の不備事例となった。

④ 公印審査が適切に実施されていなかった事例（建設政策課）

建設政策課への業務意見では、予算執行に係る事業決裁（電子決裁）へのファイルの添付漏れ等があったにもかかわらず、同課の公印審査が不完全なまま公印が使用された事例を取り上げた。公印審査に関しては、平成29年度定期監査においても、総務局行政管理課（当時）の審査をすり抜けてしまった事例について取組の形骸化が見られること、現場の実情に沿った見直しが必要であることなどの意見を付したところであったが、同様の事例が繰り返された。

これらの不備事例は、いずれも市政に重大な影響を及ぼすものとははいえないものであり、また、悪意をもった職員によってもたらされた不正でもなく、その不備の背景にあるものは、安易に本来の手順を省略するなどといった職員の心の緩みに由来するものなのではないかと考えられるが、このようなことが容認される職場環境を放置することは、より重大な不備や不正に繋がるリスクをはらんでいる。

①の郵便切手購入事務の不備事例においては、請求書や納品書の日付の改ざんを容認するような職場環境下では職員への牽制が働かず、公文書偽造や金券類の横領を促してしまうおそれがあるし、②や④の事例のような公印管理が適切に実施されない状況では悪意をもった公印の不正使用が発生するおそれがある。また、③の事例のように支出書類の確認が不十分なままの体制は不正支出の見落としを招くおそれもある。

このような安易な事務処理を許容する職場環境を是正し、一つひとつの業務手順に真摯に向き合うためにも内部統制の充実は必要なことである。内部統制の6つの基本的要素⁷の中でも最も重要とされる「統制環境」に大きな影響を及ぼすものは組織のトップの姿勢であることから、各業務に潜むリスクに対して想像力を働かせて適確に想定しつつ、安易な事務処理を戒め、実務のトップである局次長を中心として、改めて内部統制意識

⁷ 内部統制の6つの基本的要素・・・①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング、⑥ITへの対応

の向上を図ってゆく必要がある。

【意見3：全庁共通事務を担う部署の内部統制について】

今回の監査においては、内部統制を全庁的に推進してゆく責務を有する全庁共通事務を担う部署のうちから、政策法務課、財政課、契約課及び静岡会計課を対象として内部統制の法制化を見据えた監査を実施した。

これらの課は、本市の内部統制の推進体制が各所管課による「縦軸」によって構成されるのに対して、いわば「横軸」をなす役割を担うものであり、各所管業務ごとに必要な規則やマニュアルを作成し、定期的な研修の実施により浸透を図る努力をしているが、法制化後は、各所管課による内部統制の運用状況をそれぞれの立場でモニタリングを行ってPDCAサイクルを回してゆく立場となることから、その準備状況を確認した。その結果、これらの課は、いずれもその責務を認識していることが確認されたが、実際にモニタリングを行う場合の手順や自己評価のやり方などについての準備が整っている状況にあるとはいえなかった。

令和2年4月の法制化後は、本市の内部統制の歴史が新たな局面を迎えることとなるため、これら全庁共通業務を担い、各所管課を指導してゆく立場の課は、コンプライアンス推進課とともに、内部統制推進委員会⁸の場において、本市の内部統制の整備・運用に遺漏のないよう十分な協議を行い、平成23年度以来築き上げてきた実績を踏まえた内部統制体制の構築に努められたい。

【意見4：リーガルマインドの発揮と予防法務の推進について】

これまでの定期監査や決算審査においては、監査委員として再三にわたり「リーガルマインド」の重要性を説き、これが発揮される事務処理の積み重ねがより良い政策を生むものとなることから、「政策法務」の理念を組織内に浸透させてゆくことを求め続けてきた。

本市の内部統制は、早くから、民間企業や政府の地方制度調査会の提唱する内部統制の考え方に加えて、この政策法務の理念のひとつである「予防法務」を取り入れ、政策法務課が行政リーガルドック事業において作成した「リーガルチェックシート」の活用を内部統制の柱のひとつとしてきている。予防法務は、政策法務的視点（つまりは、リーガルマインドの発揮）から市民自治の推進の妨げとなる要因を予防的に改善してゆく取組であることから、各課がその所管業務に潜む法的リスクをあらかじめ認識してその発現を予防するという内部統制機能のひとつとしてこれを定着させる必要があり、そのために内部統制推進委員会⁸や政策法務委員会⁹の果たす役割には大きなものがある。

⁸ 内部統制推進委員会…内部統制機能の充実に向けた課題を整理、検討し、内部統制機能の充実を図る事業を実施することを目的に設けられた内部委員会

⁹ 政策法務委員会…重要な例規の立案方針や、行政処分、訴訟及び調停等の対応方針について審議し、例規の制定改廃の審査等を実施するために設けられた内部委員会

今後の本市の内部統制機能の更なる充実に向けては、この点を常に念頭に置いた対応がなされることが望まれる。

II 提言

先に実施した平成 30 年度決算審査においては、各種の重点プロジェクト事業を中長期的な視点に基づき、先々の施策展開を見通したものとなっているかとの視点から審査したところ、施策展開に当たっての全体像が明確でない事業が散見されたことから、それぞれの事業の本来の目標達成に向けて将来像や全体像を見通した上で、より良い施策が展開されるよう努力することを望むとの意見を付したところである。

今回の監査においては、この決算審査意見を受けて各所管課がどのような考え方をもって施策に取り組んでいるかという点に着目してそれぞれの業務内容を点検したところ、「先々の施策展開を見通したものとなっているか」との観点から見解を述べる必要を認めため、地方自治法第 199 条第 10 項の規定により普通地方公共団体の組織及び運営の合理化に資するために監査の結果に添えて提出する意見としてこの提言を行う。

将来を見据えた施策展開について

各所管課から提出された監査資料に記載された課題調書の分析などからは、それぞれが直面する課題への必要な対処はおおむね実施されつつあるものの、各所管課に求められる将来的な見直しを含めた施策展開にまで意を用いたものとなっているかについては、次の事例に示すようにそれぞれの取組には濃淡がある状況であった。

(1) J R 草薙駅周辺のまちづくりについて（清水駅周辺整備課）

J R 草薙駅周辺では、数年前から自治会、商店会、大学などの地元関係者と長い時間をかけて連携しながらエリアマネジメントの推進を支援してきた結果、地域主体のまちづくり活動が都市再生推進法人草薙カルテッドを中心として自主的に行われるまでに成長してきている。一方、本市（都市局）は、地域のこのような動きと歩調を合わせながら周辺開発への投資を計画的に実施してきており、草薙地区全体の将来を見据え、官民一体となったソフト・ハード両面の事業となりつつあることが確認できた。

(2) 駿府城公園周辺の駐車場確保について（観光・国際交流課）

平成 29 年度決算審査意見において述べた駿府城公園周辺の自家用車・観光バス駐車場の確保という課題について、所管課は、市外からの観光客誘致に必要な駐車場を確保すると同時に「歩いて楽しいまちづくり」を目指すという両立の難しい施策を実現するため、過去の駐車場利用状況の分析を行ってピーク時間帯の必要台数を割り出したり、駿府城公園周辺でバス駐車可能な市有地を確保するために関係課と協議を行うなど、他部局の施策との連携を意識した取組を行っていた。この取組は、緒に就いたばかりで具体的な施策として事業化されるにはまだ時間がかかるものであるが、本市の中心市街地のまちづくりの

在り方と歴史文化資源の活用策、ひいては交流人口の増加策までの展開を見据えて進めようとする姿勢は見られた。

(3) 中山間地における生活基盤の維持について（生活衛生課、農地整備課）

飲料水供給施設等整備費補助制度の運営に当たっては、中山間地域における少子高齢化や過疎化の進行により地元が所有する飲料水供給施設の維持管理が困難になりつつある状況の中で、所管課は、水源枯渇や施設の応急修繕などの緊急的な課題には関係部局と連携して対応している一方で、飲料水の安定的な供給の継続についての今後の在り方についての明確なビジョンに関しては十分な回答がなかった。

また、中山間地域の排水処理を担う農業集落排水事業については、先に業務意見で述べたとおり、地方公営企業法の適用に向けた準備はされていたものの、企業会計移行による独立採算制の実現の困難性や一般会計からの税金投入の説明についての課題は認識されていなかった。

これらの事業は、それぞれが個別に独立したものではなく、水道と排水設備という中山間地の住民の生活基盤に関わる重要なインフラとして一体的に捉える必要があり、既存住民の定住を促すとともに新たな移住者を呼び込むためにも必要な事業であるとの認識も必要と考えられるが、そのような自覚は見られなかった。

(4) 共生都市の実現について（男女参画・多文化共生課）

本市は、総合計画で掲げた重点プロジェクトである共生都市の実現に向けて、すべての市民が、国籍や文化、性別、障害の有無などの違いを乗り越えてともに暮らし続けられることを目指している。

この共生都市の実現に向けた取組の状況を確認したところ、国際交流協会の法人化の動きや多文化共生総合相談センターの開設による在住外国人の生活支援の充実など、多文化共生社会の実現へのはずみをつける施策が展開されていた。

一方、共生都市の実現には、多文化共生だけではなく、LGBT等の多様な性の在り方を認め合う取組や障害がある人への理解を深め、ともに生活しやすい社会を目指すための取組も求められるが、シンポジウムの開催やパンフレットによる意識啓発などの環境整備を進める施策の実施にとどまっており、より具体的・実践的なダイバーシティ社会の実現を見据えた施策展開としては不十分なものといわざるを得ない。

共生都市の実現に向けた事業を展開してゆく上では、整合のとれた面的な施策展開が望まれることから、福祉や教育などの他部局が担う事業にも目を向けて、幅広く連携した対応が必要となろう。

(5) ゲートキーパーと自殺対策について（精神保健福祉課）

ゲートキーパーの役割を担う人材の確保、育成等は、平成31年3月に策定された「第

3期静岡市自殺対策行動計画」において重点施策として位置付けられている。

この点を踏まえ、所管課が令和元年度から実施しているゲートキーパー養成事業について監査したところ、現代社会におけるメンタルヘルス対策や自殺防止対策の重要性をよく理解した上で事業を実施していることが窺われた一方で、例えばゲートキーパーの組織化や民間への事業展開などといった今後の施策方針についてのビジョンが描けていなかった。

施策としての着眼点は、今日的課題を捉えたものと認められるものの、中長期的な施策展開とするためには、課題を残している。

これまでに示した事例のうち、初めに取り上げたJR草薙駅周辺のまちづくり事業は、将来を見据えた長期的なビジョンを持って事業を進めてきたことにより、施策の成果が形となって表れつつある事例であるが、駿府城公園周辺の駐車場整備事業は将来の事業展開についての意識は見られたものの施策を具体化するまでには至っておらず、その他の事例については現場職員のレベルでの情報収集や課題の検討はなされていた一方で、今後その事業を所管局としてどのように進めてゆくのかという将来的な施策の絵姿すら描けていなかった。

施策の形成には、日常業務の中で市民や関係者から寄せられた要望や一人ひとりの職員が必要性を感じたものを現場の声として積み重ねてゆくことと、総合計画や重点プロジェクトに掲げられた市としての目的を達成するため、局等としてどのような役割を果たすべきか俯瞰した視点を持って事業計画を策定してゆくという二つの面から検討することが重要である。

しかし、眼前の課題に追われている現場の職員には将来のことは見えにくいいため、中長期的な視点により今後の施策展開についてのビジョンを描くことは局等の長の役割であると考えられるが、ビジョンを形成するためには、将来的に他部局との連携が求められることがあるかどうか、他団体や民間組織との関係はどうか、財政的な裏付けは担保されているかなど、様々な角度から検討するための情報が必要である。そのため、現場の職員には、局等の長が施策についての判断がしやすいように適切な情報を用意し、不要な部分を削除し、必要に応じて編集するなどの加工を施した上で整理された情報を局等の長に伝達することが求められる。

このようにして、マクロ・ミクロそれぞれの視点による情報を整理したうえで事業計画を策定してゆくことは、施策形成における基本的事項として以前より示されているが、今回の監査において中長期的な視点をもって取り組む姿勢に事例ごとの濃淡があることが把握されたことから、市当局には、今一度基本に立ち返り、将来を見据えた施策が展開されてゆくこととなるよう期待するものである。

II 提言

先に実施した平成 30 年度決算審査においては、各種の重点プロジェクト事業を中長期的な視点に基づき、法的なものの見方・考え方（リーガルマインド）を重視しているか、先々の施策展開を見通したものとなっているかとの視点から審査したところ、施策展開に当たっての全体像が明確でない事業や法的な課題が整理されていない事業が散見されたことから、それぞれの事業の本来の目標達成に向けて将来像や全体像を見通した上で、より良い施策が展開されるよう努力することを望むとの意見を付したところである。

今回の監査においては、この決算審査意見を受けて各所管課がどのような考え方をもって施策に取り組んでいるかという点に着目してそれぞれの業務内容を点検したところ、「先々の施策展開を見通したものとなっているか」との観点から見解を述べる必要を認めたため、地方自治法第 199 条第 10 項の規定により普通地方公共団体の組織及び運営の合理化に資するために監査の結果に添えて提出する意見としてこの提言を行う。

なお、「リーガルマインドを重視しているか」の観点についての意見は、前述の内部統制監査の結果において述べたところである。

将来を見据えた施策展開について

各所管課から提出された監査資料に記載された課題調書の分析などからは、それぞれが直面する課題への必要な対処はおおむね実施されつつあるものの、各所管課に求められる将来的な見通しを含めた施策展開にまで意を用いたものとなっているかについては次の事例に示すように、それぞれの取組には濃淡がある状況であることがわかった。

(1) JR 草薙駅周辺のまちづくりについて（清水駅周辺整備課）

JR 草薙駅周辺では、数年前から自治会、商店会、大学などの地元関係者と長い時間をかけて連携しながらエリアマネジメントの推進を支援してきた結果、地域主体のまちづくり活動が都市再生推進法人草薙カルテッドを中心として自主的に行われるまでに成長してきている。一方、本市（都市局）は、地域のこのような動きと歩調を合わせながら周辺開発への投資を計画的に実施してきており、草薙地区全体の将来を見据え、官民一体となったソフト・ハード両面の事業となりつつあることが確認できた。

(2) 駿府城公園周辺の駐車場確保について（観光・国際交流課）

平成 29 年度決算審査意見において述べた駿府城公園周辺の自家用車・観光バス駐車場の確保という課題について、所管課は、市外からの観光客誘致に必要な駐車場を確保すると同時に「歩いて楽しいまちづくり」を目指すという両立の難しい施策を実現するため、過去の駐車場利用状況の分析を行ってピーク時間帯の必要台数を割り出したり、駿府城公園周辺でバス駐車可能な市有地を確保するために関係課と協議を行うなど、他部局の施策

との連携を意識した取組を行っていた。この取組は、緒に就いたばかりで具体的な施策として事業化されるにはまだ時間がかかるものであるが、本市の中心市街地のまちづくりの在り方と歴史文化資源の活用策、ひいては交流人口の増加策までの展開を見据えて進めようとする姿勢が見られるものであった。

(3) 中山間地における生活基盤の維持について（生活衛生課、農地整備課）

飲料水供給施設等整備費補助制度の運営に当たっては、中山間地域における少子高齢化や過疎化の進行により、地元が所有する飲料水供給施設の維持管理が困難になりつつある状況の中で所管課は、水源枯渇や施設の応急修繕などの緊急的な課題には関係部局と連携して対応している一方で、飲料水の安定的な供給の継続についての今後の在り方についての明確なビジョンに関しては十分な回答がなかった。

また、中山間地域の排水処理を担う農業集落排水事業については、先に業務意見で述べたとおり、地方公営企業法の適用に向けた準備はされていたものの、企業会計移行により独立採算制の実現の困難性や一般会計からの税金投入の説明についての課題は認識されていなかった。

これらの事業は、それぞれが個別に独立したものではなく、水道と排水設備という中山間地の住民の生活基盤に関わる重要なインフラとして一体的に捉える必要があり、既存住民の定住を促すとともに新たな移住者を呼び込むためにも必要な事業であるとの認識も必要と考えられるが、そのような自覚は見られなかった。

(4) 共生都市の実現について（男女参画・多文化共生課）

本市は、総合計画で掲げた重点プロジェクトである共生都市の実現に向けて、すべての市民が、国籍や文化、性別、障害の有無などの違いを乗り越えてともに暮らし続けられることを目指している。

この共生都市の実現に向けた取組の状況を確認したところ、国際交流協会の法人化の動きや多文化共生総合相談センターの開設による在住外国人の生活支援の充実など、多文化共生社会の実現へのはずみをつける施策が展開されていた。

一方、共生都市の実現には、多文化共生だけではなく、LGBT等の多様な性の在り方を認め合う取組や障害を持つ人への理解を深め、ともに生活しやすい社会を目指すための取組も求められるが、シンポジウムの開催やパンフレットによる意識啓発などの環境整備を進める施策の実施に止まっており、より具体的・実践的なダイバーシティ社会の実現を見据えた施策展開としては不十分なものといわざるを得ない。

共生都市の実現に向けた事業を展開してゆく上では、整合のとれた面的な施策展開が望まれることから、福祉や教育などの他部局が担う事業にも目を向けて、幅広く連携した対応が必要となろう。

(5) ゲートキーパーと自殺対策について（精神保健福祉課）

ゲートキーパーの役割を担う人材の確保、育成等は、平成31年3月に策定された「第3期静岡市自殺対策行動計画」において重点施策として位置付けられている。

この点を踏まえ、所管課が令和元年度から実施しているゲートキーパー養成事業について監査したところ、現代社会におけるメンタルヘルス対策や自殺防止対策の重要性をよく理解した上で事業を実施していることが窺われた一方で、例えばゲートキーパーの組織化や民間への事業展開などといった、今後の施策方針についてのビジョンが描けていなかった。

施策としての着眼点は、今日的課題を捉えたものと認められるものの、中長期的な施策展開とするためには、課題を残している。

これまでに示した事例のうち、初めに取り上げたJR草薙駅周辺のまちづくり事業は、将来を見据えた長期的なビジョンを持って事業を進めてきたことにより、施策の成果が形となって表れつつある事例であるが、その他の事例については現場職員のレベルでの情報収集や課題の検討はなされていた一方で、今後その事業を局としてどのように進めてゆくのかという将来的な施策の絵姿が描けていなかった。

施策の形成には、日常業務の中で市民や関係者から寄せられた要望や、一人ひとりの職員が必要を感じたものを現場の声として積み重ねてゆくことと、総合計画や重点プロジェクトに掲げられた市としての目的を達成するため、局としてどのような役割を果たすべきか俯瞰した視点を持って事業計画を策定してゆくという、二つの面から検討することが重要である。

しかし、眼前の課題に追われている現場の職員には将来のことは見えにくいいため、中長期的な視点により今後の施策展開についてのビジョンを描くことは局長の役割であるが、ビジョンを形成するためには、将来的に他部局との連携が求められることがあるかどうか、他団体や民間組織との関係はどうか、財政的な裏付けは担保されているかなど、様々な角度から検討するための情報が必要である。

そのため、現場の職員には、局長が施策についての判断がしやすいように適切な情報を用意し、不要な部分を削除し、必要に応じて編集するなどの加工を施した上で、整理された情報を局長に伝達することが求められる。

このようにして、マクロ・ミクロそれぞれの視点による情報を整理したうえで事業計画を策定してゆくことは、施策形成における基本的事項として以前より示されているが、今回の監査において中長期的な視点による検討が不十分である事例が散見されたことから、今一度基本に立ち返り、将来を見据えて施策を展開してゆくことを望むものである。