

令和4年度

豊田市内部統制評価報告書

令和5年4月

令和4年度内部統制評価報告書について

豊田市は、地方自治法第150条第4項の規定に基づき、令和4年度の内部統制の整備及び運用状況について点検及び評価を実施し、報告書を作成しました。

1 内部統制の整備及び運用に関する事項

豊田市長は、豊田市の内部統制に責任を有しており、「豊田市内部統制に関する方針」を策定し、当該方針に基づき財務等に関する事務に係る内部統制体制の整備及び運用を行っています。

2 評価手続

令和4年度の評価として、財務等に関する事務（「負担金執行における公益性の確保について」）について、令和4年6月27日を評価基準日として、内部統制の評価を実施しました。

3 評価結果

上記の評価手続のとおり評価を実施した限り、評価基準日における複数の不備を把握したため、本市の財務等に関する事務に係る内部統制は、評価基準日において有効に整備・運用されていないと判断しました。

4 不備の是正に関する事項（評価期間最終日：令和5年3月31日）

本年度においては、負担金執行における公益性及び適正性確保の必要性等の理由から、いわゆる事業負担金（市が協定書に基づいて共催事業の実施に要する費用を支出する負担金のこと。）を点検・評価の対象としました。

その結果、整備上の不備として、事業評価に係る全庁的な指針となるものが整備されておらず事業の見直しに係る検討が不十分となるおそれがあることを、運用上の不備として、事業内容が官民の共催事業とは言い難く、実態として「委託料」など他の科目で執行すべきと判断される事業があること、協定書や仕様書において定められた事業内容が適切に実施されていないと疑われる事業があることなどを把握しました。

このため、負担金事業の評価に係る指針等の整備に取り組み、全庁に周知するとともに、予算執行に係る既存の規範も含めたルールに基づく適切な運用に取り組んでまいります。

令和5年4月1日

豊田市長 太田 稔彦

目 次

令和4年度内部統制評価報告書について

1	内部統制の概要	1
(1)	内部統制評価報告書の根拠法令	1
(2)	取組概要	1
(3)	内部統制における点検の方法	1
(4)	内部統制における評価の方法	1
(5)	その他	1
2	内部統制の推進	2
3	テーマを選定した理由	2
4	内部統制の評価	3
(1)	テーマと評価の対象	3
(2)	負担金制度の概要	3
(3)	調査の方法	4
(4)	全庁的なルールの整備状況	4
(5)	指摘・意見	4
(6)	参考となる取組例の紹介	11
5	参考	13
(1)	豊田市内部統制に関する方針	13
(2)	豊田市内部統制に関する推進体制	14
(3)	評価に係る参考資料	15
6	備考	22
	点検項目の経年列挙（過去10か年度）	

1 内部統制の概要

(1) 内部統制評価報告書の根拠法令

地方自治法（昭和22年法律第67号。以下「法」という。）第150条第4項の規定

(2) 取組概要

令和3年度から運用を開始している本市の内部統制は、「財務に関する事務」又は「財務以外の業務に関する事務」についてのテーマ及び個別の点検項目等の選定、事務手順書等の整備状況や運用状況の点検・評価、リスクの認識及び改善に向けた取組といった一連の流れを経ながら定着を図っていくこととしている。

(3) 内部統制における点検の方法

選定したテーマごとに対象所属を抽出し、2に記載する点検項目等について、セルフチェックシートを用い、事務の遂行に必要なルールや事務手順書等の整備の現状及び当該整備した内容が適正に運用されているか、並びに事務上のリスク認識を自己点検した。【内部統制推進事務局：総務部行政改革推進課】

(4) 内部統制における評価の方法

各所属から提出されたセルフチェックシートの自己点検結果を受け、必要に応じてヒアリングや現地調査を行い、関係資料、データ等の提出をしてもらうなどして、内部統制に関する不備の状況等の内容に対して、指摘・意見として評価した。なお、本評価報告書において、「指摘」とは事務の管理及び執行が法令に適合していない又は適正に行われていないことにより、本市・本市民に対し大きな経済的・社会的な不利益を生じさせる蓋然性の高いもの又は実際に生じさせたものをいい、「意見」とは本市・本市民に対し大きな経済的・社会的な不利益を生じさせる蓋然性が高い又は実際に生じさせたとはいえないものではあるが、その事務の管理及び執行が法令に適合していない又は適正に行われていないため、速やかに改善する必要があるものをいう。

【内部統制評価事務局：総務部法務課】

(5) その他

他の任命権者の業務については、法に規定する内部統制の方針及び内部統制体制の整備等の直接の対象となるものではないが、内部統制に準じた対応が可能となる点検項目等については、同様の点検・評価を行った結果を本報告書に合わせて記載した。

2 内部統制の推進

令和4年度の取組においては、「財務に関する事務」から以下のテーマを選定した。

選定したテーマ	点検項目
「公金の適正な執行管理」	「負担金執行における公益性の確保について」

3 テーマを選定した理由

上記テーマを選定した理由は、次のとおりである。

特定の団体等と締結した協定書に基づき共催事業の実施に要する費用を支出する事業負担金については、補助金と同様に公益上の必要性を担保することが求められるとともに、実行委員会等で当該負担金を執行する際は、市の予算執行上の各種規範の対象外とはなるものの、その執行状況等の適切性を確保する必要もあるため、公益性の検討の状況や執行手続等を点検する必要性が高いと判断した。

4 内部統制の評価

(1) テーマと評価の対象

本年度においては、「負担金執行における公益性の確保について」をテーマとして掲げ、市長公室経営戦略課を始め27所属における事務執行を対象として調査及び評価を行った。

「負担金」には、年会費負担金、研修参加負担金、加入負担金などがあるが、本評価では、前頁の「テーマを選定した理由」に記したとおり、負担金執行における公益性及び適正性確保の必要性等の理由から、いわゆる事業負担金（市が協定書に基づいて共催事業の実施に要する費用を支出する負担金のこと。）を評価の対象とした。なお、以下「負担金」とは事業負担金のことを指す。

(2) 負担金制度の概要

「負担金」の定義については、定義規定を置いた法令は見当たらず、本市の節別ハンドブック（資料1）や補助金等交付のガイドライン（資料2）によれば、「補助金」との比較を念頭に概ね次のように定めている。すなわち、負担金は、市と特定の団体・市民の共催事業と位置付けられ、その事業執行により市が特別の利益を受ける事業について、その経費を負担する支出であり、一方で補助金は、民間が行う特定の事業・研究等を育成・奨励する目的で、対価なしに行う支出とされている。このように本市における「負担金」は、官民の共催事業と位置付けられ、事業執行により市が特別の利益を受けることができる事業を対象としている。

そして、本市においては、負担金について、補助金等の交付の申請、決定等に関する規律を定めた豊田市補助金等交付規則と、補助金等について予算要求前の補助金等適正化委員会への付議等を定めた補助金等交付のガイドラインをいずれも適用除外としている。

このように負担金と補助金で異なるルール設計がなされている理由は、官民の共催事業に支出する負担金では、事業執行における市の直接的な関与・監督が想定されるため、別段のルールを定める必要性が乏しいのに対し、民間事業に支出する補助金においては、負担金におけるような市の直接的な関与・監督が想定されず、別段のルールを定める必要性が高いことにあるためと考えられる。補助金と同一のルールを負担金に適用することは、かえって過度に厳しいルールで縛ることとなってしまうため、負担金と補助金で異なるルール設計を行うことは合理性を有している。

しかしながら、地方自治法第232条の2は、公益上必要がある場合に寄附又は補助をすることができる」と規定するところ、負担金も同条の「補助」に当たり、その支出に当たっては公益上の必要性について慎重な検討が求められる。また、負担金の主要な財源は市民の税金であるから、補助金と同様に、負担金についても予算執行の適正と効率的な運用が求められることは言うまでもない。

以上を踏まえ、本評価では、負担金執行に係る公益上の必要性、予算執行の適正性、効率的な運用等が確保されているかどうかを評価した。そして、本市における上記のルール設計に照らすと、負担金においては事業に対する市の直接的な関与・監督が適正に機能していることが重要となるため、この点を意識した評価を行った。

(3) 調査の方法

令和4年6月27日付け内部統制委員会の発出に係る「令和4年度内部統制における自己点検の実施について（依頼）」に対して各所属から提出されたセルフチェックシートを参照し、自己評価におけるリスク認識の程度、抽出所属の多様性、事業の目的・内容、事業の開始年度・継続期間、所属による事業効果の評価等を踏まえ、内部統制評価事務局においてヒアリング対象を次のとおり抽出し、負担金執行に係る方法のヒアリングの実施のほか、必要に応じて資料を提供してもらった。

ヒアリングの対象とした所属

地域振興部小原支所・猿投支所・防災対策課 生涯活躍部文化振興課・スポーツ振興課・ラリーまちづくり推進課 子ども部保育課 都市整備部都市整備課・公園緑地つかう課 建設部河川課 消防本部予防課 教育委員会学校教育課
--

(4) 全庁的なルールの整備状況

本評価の過程において、負担金執行に係る全庁的なルールの整備状況について確認したところ、これに該当するものとして、次に掲げるものがあった。

ア 節別ハンドブック（資料1）

(5) 指摘・意見

以下では、各所属から提出されたセルフチェックシートの記述等及び各所属に対するヒアリングを行う方法による調査の内容を踏まえ、本市における負担金執行事務に関して、調査の結果及びその評価について述べる。なお、負担金執行事務はヒアリングの対象とした所属のみで行われているものではなく、全庁的に見て数多くの所属で行われている事務であるため、以下の指摘や意見を踏まえた対応は、負担金の交付事務を行う全ての所属が自律的に行うべきものであるという点に留意する必要がある。

ア 指摘

①事業評価に係る全庁的な指針等の未整備

【調査の結果】

負担金執行に係る全庁的なルールである節別ハンドブックには、事業評価に

関する具体的な記述はなく、事業評価の手法については各所属の独自性に委ねられている。そのため、ヒアリングを行った所属においては、様々な手法で事業評価が行われており、これらの所属の中には、補助金の「自己評価書」の様式を用いて補助金に準じた評価を行っている所属がある一方で、イベント参加者数の推移や参加者アンケートの振り返りといった程度にとどまる所属もあった。

【評価】

負担金事業においては、年数の経過とともに事業の公益性が乏しくなる場合や、事業の長期化による事業活動の前例踏襲も懸念されることから、事業評価を通じた事業の見直しの検討が極めて重要となる。

しかし、ヒアリングを行ったところ、事業評価の全庁的な指針となるものがないことが要因となって、所属間における事業評価の質に大きな差があり、市全体として事業評価事務の底上げをする必要性が高いとの印象を強く受けた。

この点、内部統制においては、その整備及び運用に要するコストと得られる便益（リスクの減少度合い等）との比較衡量という視点が重要であり、このような視点からすれば、全ての事務をマニュアル化するのは妥当ではないものの、負担金執行においては、重要なプロセスである事業評価が適切になされているとは言い難い現状を踏まえると、全庁的な抛り所となる指針を示した上で周知すべきである。

したがって、負担金事業の評価に係る指針等を整備すべきであり、この点について速やかに整備されたい。

なお、補助金等交付のガイドライン（資料2）では、事業評価の視点として、公益性の原則（市民ニーズは認められるか、市として公金支出する必要性が認められるか）、妥当性の原則（市の政策的課題の解決につながるものか、社会経済情勢や他の自治体の取組状況を踏まえて実施が適切か）等が示されている。事業の実施主体が異なるという点を踏まえる必要があるものの、これらの視点は負担金においても有用であるから、これを基に事業評価に係る指針等を整備することも考えられる。

②実行委員会の構成員の不適合性

【調査の結果】

負担金の支出に当たっては、市が実行委員会の構成員となり、当該実行委員会に負担金を支出する実行委員会方式と、実行委員会は組織せず、市が団体・市民と協定を結んだ上で負担金を支出する方式がある。4（2）で述べたとおり、負担金事業は官民共催で事業を遂行するものであるから、実行委員会方式を採用する場合は、実行委員会の構成員が官民で構成されていることが必要である。

ヒアリングを行った所属においては、市のほかに、負担金事業の分野に精通

した団体・市民で実行委員会を組織している事業がほとんどであったが、その一方で、実行委員会の構成員が主として市職員や市の関係者で占められた事業があった。

【評価】

実行委員会方式による負担金執行において、仮に実行委員会が市職員や市の関係者で占められているのであれば、その実態は市による直営であって、負担金として支出することは不適當と言わざるを得ない。また、実行委員会が市と独立した組織と言いつい難い場合は、双方の財産の混同が起りやすく、適正な財産管理の点からもリスクがある。

したがって、実行委員会が官民で組織されたとは言いつい難い事業においては、構成員を再編するか、負担金とは異なる費目に改める等の必要な対応をとるべきである。

③官民の共催事業と言いつい難い事業への負担金の支出

【調査の結果】

前述のとおり、負担金の支出に当たっては、実行委員会を組織せず、市が団体・市民と協定書を結んだ上で負担金を支出する方式がある。この方式を採る所属にヒアリングを行ったところ、事業の目的・内容、事業への市の関与の態様等から、官民の共催事業といえるものがほとんどであった。しかし一方で、市が事業にほとんど関与しておらず、官民の共催による事業執行の側面が希薄で、実態としては委託と言わざるを得ないような事業もあった。

【評価】

4(2)で述べたとおり、本市においては、負担金と補助金とで適用されるルールが異なり、負担金には補助金と比べて緩やかなルールが適用される。このため、安易に「負担金」として支出すべきではなく、事業の目的・内容、想定される市の事業への関与・監督等を踏まえた上で、「負担金」の定義に該当するかどうかを慎重に判断すべきである。このことは、節別ハンドブック（資料1）において、「委託料、負担金、補助金の区分が妥当でないものが見受けられるので、前年度を安易に踏襲せず、内容を精査して適正な科目で計上すること」と記載され、注意喚起されているところでもある。

したがって、事業の目的・内容、想定される市の事業への関与・監督等を踏まえた上で、官民の共催事業と言いつい難い事業であれば、負担金とは異なる他の費目で支出すべきである。

④協定書等の規定に沿わない事業の実施

【調査の結果】

ヒアリングの実施に合わせて、協定書、仕様書、規約等（以下この項において「協定書等」という。）の資料提供を受け、負担金事業が協定書等の規定に

従って実施されているかどうかを確認した。

その結果、ほとんどの所属では、協定の目的・期間、事業内容、負担金の支払・返還、事業報告・収支決算の報告などが協定書等に定められ、概ねこれに従った事務処理が行われていた。しかし、その一方で、協定書等の規定上、協定締結の相手方である団体において、事業の実施に当たって一定の条件に沿った対応が求められているにもかかわらず、これに沿わない事業の実施がなされていると思われるもの、あるいは市において当該対応の確認・監督が適正に機能していないと思われるものがあった。

【評価】

負担金執行においては、市と団体との間で事業執行上の取決めを個別に定めることが予定されており、協定書等で定めた取決めは双方において確実に履行されるべきである。相手方において協定書等で定めた一定の対応がなされていない場合は、市において相手方に履行を促し、適切に事務を執行してもらうべきである。

⑤公有財産の不適正な利用

【調査の結果】

官民の共催事業が対象となる負担金では、事業執行上の負担を双方で分担することが想定されている。具体的には、①金銭的、②人的、③財産的（カネ・ヒト・モノ）の分担があり、これを市側からの例で示せば、①は負担金の支出、②は市職員による実行委員会事務局の担当、③は市の公有財産の貸付けといったものが挙げられる。

ヒアリングを行った所属においては、市が負担金の支出に加えて人的・財産的な負担をしている事業がほとんどであった。このうち財産的な分担については、協定を交わした相手方に公有財産の無償使用を認めているものがあったが、豊田市公有財産管理規則上の手続が履践されていないものがあった。

【評価】

市の公有財産の管理については、地方自治法施行令第173条の3の規定を受けて豊田市公有財産管理規則が定められており、同規則は公有財産の貸付けに係る所要の手続を定めている。負担金事業において市が公有財産の貸付け等を行う場合においても、同規則に従った手続を踏む必要がある。

【調査の結果】で述べた上記公有財産は、もともと民間会社が所有し、協定締結の相手方がその承諾を得て利用していたところ、その後市が事業に使用するという条件で無償譲渡を受けたという経緯があった。本来であれば、市への財産の譲渡があった以降は、豊田市公有財産管理規則に定められた手続を履践すべきであった。当該所属におかれては、速やかに豊田市公有財産管理規則に従った手続を履践されたい。

イ 意見

①事業評価に資する有用な指標の設定

【調査の結果】

事業評価は、事業の効果と進捗を測る指標に基づいて行うのが通常であるところ、本市においては、具体的な指標の設定については負担金支出を行う所属の判断に委ねられている。そのため、ヒアリングを行った所属においては、内閣府が定める「地方創生事業実施のためのガイドライン」を用いた評価を行っている所属や、イベント参加者数の推移等を主たる指標に設定している所属など様々であった。

【評価】

負担金事業の目的を効果的に達成するためには、事業評価に資する有用な指標を設定することが重要であるところ、指標は、事業の効果と進捗を測る物差しとなるため、これらを正確に測定できる基準であることが必要となる。有用な指標が未設定であると、的確な事業評価ができず、イベントのやりっぱなし、事業活動の前例踏襲などの弊害が生じる。

ヒアリングを行ったところ、指標の設定に苦勞している所属が多いとの印象を受けるとともに、所属の中には、有用な指標が設定されておらず、これが要因となって効果的な事業評価がなされていないと思われるものもあった。したがって、負担金事業を扱う所属においては、事業の効果と進捗を正確に測ることができる指標を設定されたい。

なお、内閣府が定める「地方創生事業実施のためのガイドライン」（この概要版を資料3として後に掲げる。）には、指標設定の視点について、①客観的な成果を表す指標であること（成果・効果を捉えたアウトカム指標、主観的ではない定量化されたもの）、②事業との直接性のある効果を表す指標であること（目標との因果関係が明確な指標）、③妥当な水準の目標が定められていること（到達を予め見込むことのできる低い目標水準や、実態とかけ離れた高すぎる目標は避ける。）といった点が挙げられている（評価報告書作成者において、同ガイドラインの表現に若干の修正を加えるとともに、①から③の番号を振った。）。これらの視点のほか、同ガイドラインには負担金事業における指標設定においても有用と思われる記述があるため、適宜参考にされたい。

②事業計画の適切な修正

【調査の結果】

ヒアリングを行った所属においては、事業評価に基づく事業計画の修正の検討が定期的に行われた形跡が乏しく、前例踏襲で前年度の年間計画に基づく事業活動を繰り返し行っていると思われるものがあった。

【評価】

負担金事業は複数年にわたって継続して行われるものが多いため、負担金事業の目的を効果的に達成するためには、指標の達成状況の分析等による事業評価を基に、事業計画の微修正や、時には大幅な修正を行うことが求められる。したがって、負担金事業を扱う所属においては、事業計画の修正の検討を定期的に行うことを徹底されたい。

なお、指標の数値結果の一部を把握していない所属があったが、指標の数値結果を把握していない場合は、事業評価と事業計画の修正に支障が生じるため、確実に把握されたい。

③事業執行における明確な役割分担

【調査の結果】

ヒアリングを行った所属においては、市と団体・市民の間で協定書やこれに相当するもの（以下この項で「協定書等」という。）が作成されていたが、協定書等を確認したところ、事業執行における当事者間の役割分担が何ら明記されていないものや、明記されていたとしても抽象的な記載にとどまり、各自が果たすべき具体的な役割が定められていないものがあった。

【評価】

負担金事業では官民で分担して事業が進められるところ、各自の役割分担が不明瞭であれば、各自が果たすべき役割の認識に相違が生じてしまい、結果として事業が滞る懸念がある。また、監督すべき事項が曖昧になり、市による監督に支障が生じることも考えられる。したがって、役割分担が不明瞭とならないように、協定書等に可能な限り役割の具体的な記載をすべきである。

④当事者の過度な負担の懸念

【調査の結果】

ヒアリングを行った所属においては、官民協力による事業活動の分担が行われていたが、所属の中には、会議の回数・時間、イベント会場の設営準備の内容等から、各当事者の負担が大き過ぎると思われるものがあった。

【評価】

各当事者の負担が過度に大きいと「共催疲れ」となる可能性があり、事業の持続可能性という点から好ましくない。そのため、例えば、会議の回数の減少、会議時間の短縮等の身近な見直しや、負担金事業の一部を委託とすることのほか、事業のスリム化などの抜本的な対応の検討も必要と思われる。

また、事業の内容からすれば委託として執行することも可能な事業について、民間の自由な発想で事業運営してもらいたいとの考えから、仕様書で細部にわたって事業活動を縛ることとなる委託を避け、負担金として支出する事業があった（共催事業と位置付けられる事業であり、負担金支出とすること自体に問題はなかった。）。しかし、このような事業では負担金を実質的に事業者の報酬

に相当するところ、負担金額が委託の対価として見合っておらず、十分な報酬となっていない可能性があった。したがって、このような負担金事業においては、事業者の不利益になることがないよう配慮した運用が求められる。

⑤利害関係者の固定化によるリスク

【調査の結果】

負担金事業の実施主体において、負担金の使途として、他の団体の活動費に充てるため当該団体に金銭を交付することがある（以下「再交付」という。）。ヒアリングを行った所属においても、再交付を行っている事業があったが、再交付の対象については、一定の要件を満たす団体に一律に支出するというものがある一方で、特定の業界・団体を選別した上で支出するというものがあった。

【評価】

特定の業界・団体に対する再交付が長期に及ぶと既得権益化し、団体とのしがらみから再交付先の団体を変更することが難しくなることが懸念される。また、市民のニーズや社会情勢の変化に伴い事業の目的・内容も変わるため、再交付の対象が適当かどうか常に検討されなければならない。したがって、特定の業界・団体に再交付を行っている事業においては、市民のニーズや社会情勢を踏まえた上で、再交付の対象が適当かどうか今一度検討されたい。

上記と同じ視点から、そもそもの協定締結の相手方や、実行委員会方式の場合の構成員についても、必要に応じて柔軟に入れ替わりがあってもよいと思われる。また、イベントを開催する事業においては、イベントは広く市民に開かれたものであることが望ましいため、イベントの参加者が固定化し、事業の恩恵を受ける対象者が限定されないように工夫されたい。

⑥市による会計上の監督

【調査の結果】

ヒアリングを行った所属においては、負担金事業の実施主体から予算と決算に関する各報告を受けて、その内容を確認することで、会計上の監督がなされていた。また、負担金事業の実施主体における会計処理については、市の支出決定ルールに準じた処理を行っている団体がある一方で、そうでない団体もあり、取扱いは様々であった。

【評価】

ヒアリングを行った所属においては、予算と決算について一定の監督がなされており、概ね良好であった。ただし、実績報告における決算資料とその前段階の資料を比べると、費目や数字に相違があり、誤字と思われる記載があった。結果として事務が適正になされていたとしても、このような相違があると市の監督に疑義が生じるため、正確に行われたい。

他方で、負担金事業の実施主体の事務局を市と異なる団体が担っている場合

においては、市が各支出のチェックを毎回行うというのは現実的ではないものの、年1回の決算報告を受けるとい程度にとどまらず、例えば、市において各支出のサンプル調査を行うといった対応は、実効的な監督という観点から有効であり、取り入れてもよいと思われる。

⑦受益者への負担の求め

【調査の結果】

ヒアリングを行った所属においては、負担金事業の実施により、共催事業に何ら関与していない国、県、特定の団体が直接的な受益を得ていると思われる事業があった。

【評価】

事業の目的・内容によっては、国や県等の事業としての側面を有するものがあり、このような事業においては、国や県等が直接的な受益を得ているといえ、市のみが負担金を支出することは妥当でないように思われる。したがって、このような事業においては、直接的な受益を得る者に対して、事業への参加、費用の一部負担等を求めることも検討されたい。

⑧負担金の流用

【調査の結果】

市における会計事務においては、予算流用に関する一定の制限などの会計上のルールが定められ、これに従った処理が必要となるが、負担金事業の実施主体には市のようなルールが定められていない場合が多く、予算の流用等の処理が比較的自由に行われていた。

【評価】

公金の適正な使用を確保する目的から、協定書等には余剰が生じた場合の市への返還規定が定められているが、予算の流用を自由に認めれば、本来市に返還されるべき精算金が返還されず、上記目的に反する結果となる。したがって、負担金を扱う所属においては、市の会計上のルールに準じた処理を行う等の対応を検討されたい。

(6) 参考となる取組例の紹介

負担金の執行事務に関し、他の所属の参考となる事例があったため、以下において紹介する。ただし、どのような取組が所属にとって最善なのかは、各所属の状況によって変わり得るものであり、「こうしなければならない」というものではないことに留意する必要がある。

①概算払における工夫 【都市整備課】

都市整備課においては、負担金の概算払を行う際は、全額を支払うのではなく、まずは10分の7の範囲内で支払うとの規定を協定書で設けている。これは、事業

の実施主体において、負担金を使い切ろうという心理を抑制し、コスト意識を強く持ってもらうことのほか、事業の実施主体の資力悪化による精算金の返還が滞りリスクを軽減すること等の理由によるものである。

②繰越金の発生を抑止する規約の改正 【予防課】

予防課においては、負担金とその他の収入があり、従前はその他の収入の残りを繰越金として翌年度に繰り越していたが、繰越金が増加し続けるのは好ましくないとして、規約を改正し、実行委員会の経費はその他の収入から優先して支出し、負担金の残りは戻入する旨の条項を設けている。

③市の直接契約の取り入れによる負担金額の減少 【学校教育課】

学校教育課においては、従前は、会場設営等に係る委託料を含む金額を負担金として支出し、実行委員会において業者と委託契約を結ぶという形を取っていたが、実行委員会が扱う金額が高額になり、市の会計上の監督からも懸念があった。そのため、実行委員会の自主性に委ねる必要性に乏しい、業者との委託契約については市が業者と直接契約を結ぶこととし、交付する負担金額を減少させた。市が直接契約を結ぶ際は市の契約上のルールが適用されるため、このような取組は、中立・公正な業者選定にも資するものといえる。

④事業評価に関する工夫 【ラリーまちづくり推進課】、【都市整備課】

ラリーまちづくり推進課においては、地方創生推進交付金を受けていることもあり、負担金事業の実施において、内閣府が定める「地方創生事業実施のためのガイドライン」を利用した評価を行っている。

都市整備課においては、外部有識者と市職員とで構成された評価会議を組織し、事業者の運営・管理状況、アウトカム、施設ミッションを評価項目として、点数を付して採点を行うことにより、事業評価を行っている。

5 参考

(1) 豊田市内部統制に関する方針

豊田市内部統制に関する方針

豊田市は、市民に信頼される自治体として、行政サービスを持続的かつ安定的に提供していくため、内部統制制度を導入します。そして、組織的かつ効果的に内部統制に取り組むことで、持続可能な行財政運営の確保に努めます。

本市では、地方自治法（昭和22年法律第67号）第150条第2項に基づき、取組の基本的な考え方として、「内部統制に関する方針」を次のとおり定め、今後は、この方針に基づき内部統制体制の整備及び運用を行います。

1 内部統制の目的及びその取組

(1) 財務等事務の公正な執行の確保

会計事務などの財務に関する業務において、リスクを把握しつつ、適正なルールの運用を行うことで、予算、決算等による財務報告等の信頼性を確保するとともに、その情報の適切な保存及び管理に取り組みます。

(2) 業務に関わる法令等の遵守

職員一人一人が業務に関わる法令その他の規範を理解し、遵守して適正に業務を執行するとともに、組織としてチェックできる体制づくりに着実に取り組みます。

(3) 業務の効率的かつ効果的な遂行

事務事業の業務プロセスを常に検証・見直し、改善をすることで、効率的かつ効果的な業務執行に取り組みます。

(4) 資産の保全

市が保有する財産を適正に管理するために、正当な手続に基づく取得、使用、処分等を行うことで、その保全に取り組みます。

2 内部統制の対象とする事務

(1) 財務に関する事務

(2) その他市長が必要と認める事務

3 施行期日

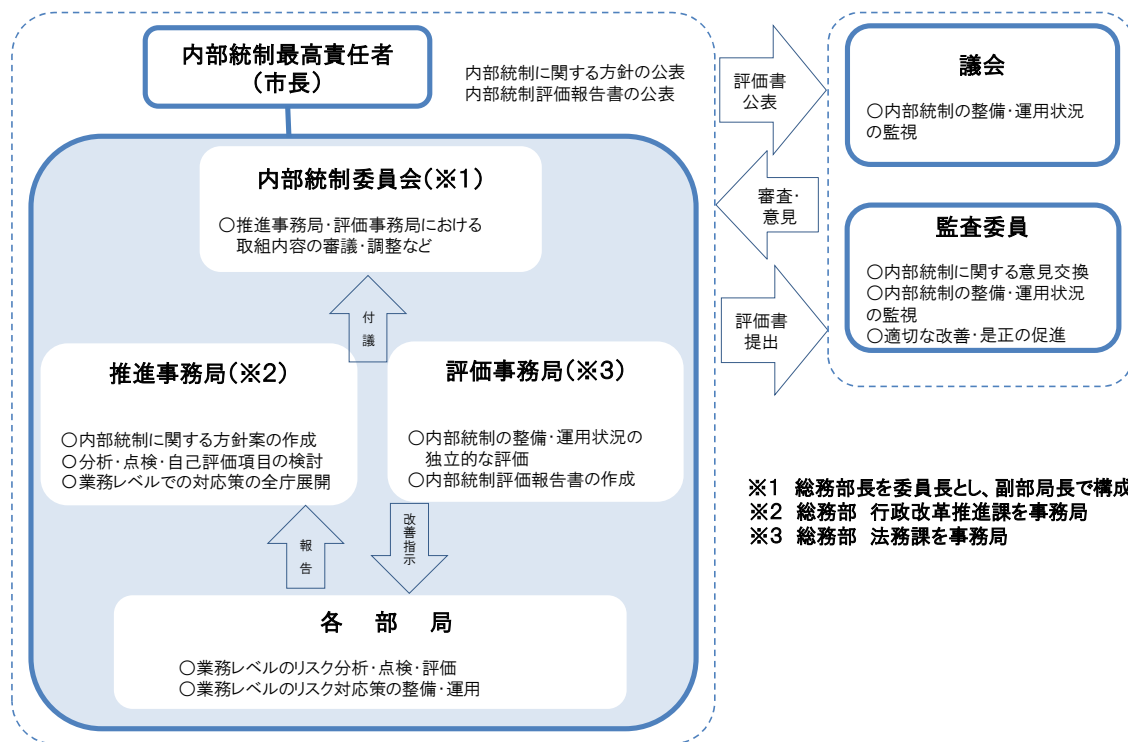
令和3年4月1日

令和3年3月19日

豊田市長 太田 稔彦

(2) 豊田市内部統制に関する推進体制

豊田市内部統制に関する推進体制図



(3) 評価に係る参考資料

ア 資料1 節別ハンドブック (抜粋)

18 負担金、補助及び交付金

(18-01~07) 負担金、補助及び交付金

大区分	細節区分	概 要
負担金		法令等の定めにより、国等が行う特定事業の経費の一部を負担する義務的な支出 国、民間等が行う特定の事業から市もなんらかの利益効果を受けるとき、その事業の費用の一部を負担する任意的な支出
	18-01 研修年会費等負担金	負担金のうち、18-02~07 以外のもの
	18-02 一部事務組合負担金	構成又は加入している一部事務組合等の負担金
	18-03 工事等負担金	国、県始め他団体が行う建設事業の負担金
補助金		特定の事業、研究等を育成、奨励することが、公益上必要性があると判断できる場合に、対価なしに支出するもの
	18-04 一般補助金	非建設事業に対して交付する補助金
	18-05 工事等補助金	建設事業に対して交付する補助金
交付金	18-06 交付金	事務委託の報償として受託団体等に交付するもの
共通	18-07 金券類負担金	上記内容にて執行するもののうち、金券類を購入するもの

当節で予算計上するもの

経費内容	主 な も の	予算要求課が定められているもの【要求課】
年会費、 参加負担金、 加入負担 (-01)	各種年会費負担金、視察・研修等参加負担金 (負担金に含まれるテキスト代含む。)、医療 給付費負担金、ケーブルテレビ (CATV) 加入負担金、水道新規給水負担金	
事業負担 (-01)	協定に基づく事業負担金、バス運行負担金、 イベント実行委員会負担金	
一部事務組合 負担金 (-02)	愛知県後期高齢者医療広域連合負担金	
工事費負担 (-03)	下水道事業受益者負担金、CATV工事費負担金	
交付金 (-06)	地域振興事務交付金、高齢者活動事務交付金	
金券類購入用途 の負担金 (-07)	県収入印紙、とよたSDGsポイント発行費	

予算要求前に関係課と調整が必要なもの

経費内容	予算要求の条件【調整関係課】
補助金・交付金（18-04、05、06）	補助金等適正化委員会に諮ったうえで予算要求すること【行政改革推進課】

予算要求に関するポイント等

【18-01 研修年会費等負担金】

- 実質、市が主導権を有するイベント等実行委員会方式の場合、原則として負担金ではなく市の直接予算で計上すること。
- 負担金の目的、効果、公平性及び公益性を強く意識し、負担金の使途を確認できるような体制を確立した上で予算要求すること。
- 負担金に含まれる旅費、食糧費等の金額は、市の基準によること。
- 懇親会や昼食代に係る負担金は、原則として認めない。
- 関係市町村の職員で組織している任意の協議会の負担金には、原則旅費・食糧費は認めない。
- 予算見積書の積算の基礎の入力においては、各種年会費負担金と視察・研修会等参加負担金の違いが分かるように積算すること。
- 軽易な経常的負担金以外のイベント実行委員会負担金、〇〇協議会負担金等の臨時的・政策的な負担金は、一負担金事業ごとに独立した事業コードで整理をすること。積算の根拠となる明細資料を必ず添付して予算要求すること（継続事業においては、前年度予算額、前々年度決算額、予算増減比較を節ごとに示すこと）。
- 事業負担金については、負担金として支出する対象を明確にし、食糧費や懇親会など不適切な経費への充当がないよう十分配慮すること。また、当該事業の経理の把握に努め、過去に余剰金が生じている事業においては、それを加味した適切な予算積算を行うこと。
- 包括外部監査の指摘事項にもあるように、委託料、負担金、補助金の区分が妥当でないものが見受けられるので、前年度を安易に踏襲せず、内容を精査して適正な科目で計上すること。

【18-02 一部事務組合負担金】

- 旅費・食糧費・交際費に係る分においては、前年度の予算額を要求上限とする。
- 予算要求に際して担当課は、必ず一部事務組合と事前に調整し、削減方針が達成されていることを確認した上で計上すること。
- 積算の根拠となる明細資料を必ず添付すること。

【18-03 工事等負担金】

- CATV工事費負担金は、以下の金額で要求すること。ただし、大規模、特殊施設については、施設によって違いがあるので、ひまわりネットワーク（電話 0120-210-114）に確認すること。

受信機 1 台当たり	・ 18-03 宅内機器設置調整費	18,000 円（税抜）
	引込工事費	15,000 円（税抜）

イ 資料2 補助金等交付のガイドライン（抜粋）

1 補助金等とは

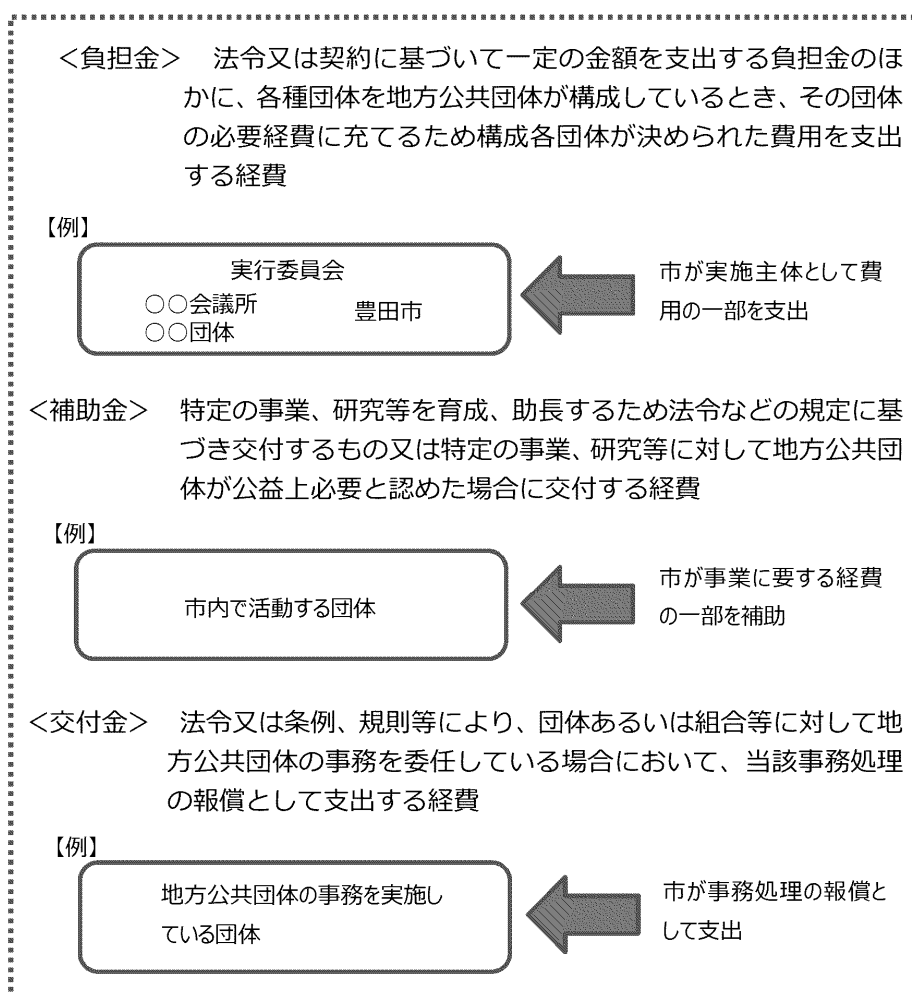
(1) 法律による規定

公金の支出対象、範囲については、憲法第 89 条で「公金その他の公の財産は、宗教上の組織若しくは団体の使用、便益若しくは維持のため、又は公の支配に属さない慈善、教育若しくは博愛の事業に対し、これを支出し、又はその利用に供してはならない」と規定されています。

また補助金等の支出根拠は、地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 232 条の 2 に「普通地方公共団体は、その公益性がある場合においては、寄附又は補助をすることができる」と規定されています。

(2) 歳出予算の区分

市の歳出予算において、第 18「負担金、補助金及び交付金」は、次のように整理されています。



負担金と補助金の違いは、補助金は公益上必要があると認めた場合に対価なくして自発的に支出するものであり支出そのものに義務はないのに対して、負担金はある事業から特別の利益を受けることに対して一定の金額を支出する場合など、支出が義務となっているものです。

一方、補助金と交付金の違いは、補助金の場合、交付先の団体・個人等が本来的な事務事業の実施主体であるのに対して、交付金の場合には地方公共団体が実施主体である点にあります。つまり、交付金の場合、本来、事務事業の実施主体は地方公共団体であり、何らかの事情で事務を委託している場合に支出するものです。ここで、事務事業を委託しているという点において、交付金は委託に類似しますが、委託が法令の規定又は私法上の契約により行政事務執行上の委託であるのに対し、交付金はもっぱら報償として一方的に交付される点において異なります。(参考文献「七訂 地方公共団体 歳入歳出科目解説」月間「地方財務」編集局／ぎょうせい／2011年／315頁～324頁)

(3) ガイドラインの対象

本ガイドラインでは、歳出予算 18 節のうち「補助金 (18-04、18-05)」
「交付金 (18-06)」を対象とします。

3 所管課による自己評価（適正化）の視点

補助金等の大半は自由度の高い任意補助であり、その執行に当たっては、市民に対して費用対効果など十分な説明責任を果たすとともに、補助金に関する事務手続、事業の目的・内容の公益性や補助対象を明確にしておくことが必要です。

したがって、新たに補助金等を支出しようとする場合は、内容を十分精査した上で実施の可否を判断する必要があります。また、年数の経過とともにその公益性が乏しくなる場合や、補助期間の長期化による「既得権化」「前例踏襲」の傾向も否めないことから、定期的にその目的や内容が時代に即したものであるかどうかを検証しなければなりません。

そこで、補助金の創設時及び見直し時には「概要書／自己評価書」を作成しながら、以下の基準に従って内容の精査を行うこととします。

(1) 補助事業の大原則

本市の補助事業は、以下の大原則を満たすことを必須条件とします。また、原則に照らして不適当な点がある場合、補助事業の新規創設、継続を認めないこととします。

原則	具体的なチェック項目
①公益性の原則 補助事業の効果が広く市民生活の向上に資する公益性が客観的かつ明確に認められること。	<input type="checkbox"/> 不特定多数の利益の実現を図るものか <input type="checkbox"/> 市民ニーズは認められるか <input type="checkbox"/> 市として公的支出をする必要性が認められるか
②妥当性の原則 補助目的が市の政策的課題の解決につながる、社会経済情勢にも合致する等、補助制度の妥当性が認められること。	<input type="checkbox"/> 市の政策的課題の解決につながるものか <input type="checkbox"/> 社会経済情勢、他の自治体の取組状況を踏まえて実施が適切か
③補完性の原則 補助対象事業は、市民・団体の自主的な活動であり、その活動にあたり公費による補助の必要性が明確にあること。	<input type="checkbox"/> 市民・団体の自主的な行動支援に寄与するものか <input type="checkbox"/> 委託や直接執行よりも補助金等による事業執行が適切か
④有効性の原則 補助事業の目的と手段（補助スキーム）が合致することにより、最小の経費で最大の政策課題解決への効果が得られること。	<input type="checkbox"/> 補助金の交付により、何をどのように変えたいかが明確に想定できているか <input type="checkbox"/> 補助事業の効果を測定するための指標は適切に設定できているか
⑤公平性の原則 補助事業の対象が特定の市民・団体に偏っていないこと。	<input type="checkbox"/> 同様の活動を行っていれば、誰でも補助を受けられる機会が確保されているか <input type="checkbox"/> 特定の個人又は団体等に特権的な恩恵を与えるものではないか
⑥透明性の原則 補助対象事業の目的や内容を広く公開し、不適正な交付を防ぐこと。	<input type="checkbox"/> 補助金の概要、要綱がホームページ等に掲載されているか
⑦最適性の原則 施策目的を達成するための方法として、補助金等の交付が最適な方法であること。	<input type="checkbox"/> 他の手法と比較した上で、課題解決方法として、補助金の交付が最適な方法か

Ⅲ. KPI（重要業績評価指標）の設定について

1. KPI（重要業績評価指標）とは

KPI（重要業績評価指標：Key Performance Indicator）とは、目標を達成するための取組の進捗状況を定量的に測定するための指標です。取組をPlan（計画）し、それをDo（実施・実行）に移し、その取組内容をCheck（点検・評価）し、Action（改善）を進めていくというPDCAサイクルを確立していくには、取組の状況や効果を評価できるKPIの設定が有効です。

地方創生関係交付金事業におけるKPIとは、地方版総合戦略等に掲げられた地域の目指す目標に対して、どのような取組プロセスを経れば、その目標が達成可能なのかを考えて設計された交付金事業において、その取組プロセスを実現できているかどうかを数値で計測するための指標です。

2. KPI設定に当たってのポイント

⇒ ガイドライン本体 P13 参照

地方創生関係交付金事業におけるKPIの設定にあたっては、事業の成果・進捗を測るため、下記の基本的な視点に留意することが重要です。

視点1：「客観的な成果」を表す指標であること

○成果・効果を捉えたアウトカム指標となっていること

設定するKPIは、交付金を活用した取組によって得られる成果・効果を客観的に示す「事業のアウトカム指標」であることが基本です。また、事業の評価や改善を効果的に進めるためには、交付金を活用した取組の活動量を示す「事業のアウトプット指標」を併せて設定することも有効です。

○主観的でない、定量化されたKPIとなっていること

交付金事業の達成度を評価するためには、事業参加者の満足度のような主観的な指標ではなく、数値であらわされ、客観的に達成したか否かが判定可能である必要があります。また、正しく実態を把握するため、設定にあたっては、「（推計値ではなく）実測可能なこと」、「ダブルカウントが生じぬこと」等に留意すべきです。

視点2：事業との「直接性」のある効果を表す指標であること

○達成を目指す目標と交付金事業のKPIとの因果関係が明確であること

設定するKPIは、交付金事業によって達成を目指す目標を実現するために、事業の成果・進捗の管理に資する必要があります。そのため、目標との因果関係が明確な指標を設定することが重要です。

○交付金事業によって現れた成果だと説明できるKPIであること

設定するKPIは、交付金を活用した事業の成果・効果として説明できることが重要です。例えば、本交付金事業とは別の事業による変化や事前に織り込み済みの環境変化等の外的要因に影響を受けない指標を設定する必要があります。

Ⅲ. KPI（重要業績評価指標）の設定について

視点3：「妥当な水準」の目標が定められていること

○目指す水準の根拠が説明できるKPIとなっていること

官民協働による事業を進めていくためには、利害関係者や外部評価者の納得できる指標を設定し、KPIを活用して関係者同士が進捗状況等を共有しつつPDCAサイクルを稼働させることが重要です。そのためには、過去の実績や将来予測などを勘案した上で、目指す水準の根拠を明らかにする必要があります。

○費用対効果の観点からも妥当なKPIとなっていること

設定したKPI（事業のアウトカム）に対して、事業に要するコストが過大でないかチェックが必要です。事業コストに比較して、達成を目指すアウトカムが著しく小さい場合には、その事業そのものを見直す必要があります。

○適切な水準の目標を設定すること

KPIとして到達を予め見込むことのできる低い目標水準の設定や、実態とかけ離れた高すぎる目標を設定することは、KPIの形骸化を招きます。事業の内部環境や事業を取り巻く外部環境を予め分析した上で、適切な水準の目標を設定することが重要です。このことは、2年目以降の目標の設定に関しても同様です。

その他の留意すべき視点

○事業目的に合致したKPIが設定されていること

交付金事業の推進に当たっては、いくつかの取組の実施が計画されますが、そもそもこれらの取組を何のために実施するのか、地方版総合戦略の基本目標などのKGI（Key Goal Indicator）と整合しているかについて確認しておくことが重要です。取組の成果を測るKPIについても同様に、当該KPIの目標達成が事業目的の実現につながるのかについて確認した上で設定することが重要です。

○複数の観点でKPIが設定されていること

交付金事業の目標を達成するための課題や取組は複数あり、それら課題や取組ごとに成果確認・進捗管理が必要です。そのため、目標達成のためには複数のKPIが設定され得ることに留意しましょう。

○事業進行中を含む評価や進捗管理に適したKPIとなっていること

事業のマネジメントサイクルを稼働させるためには、随時の成果・進捗管理による取組の改善のため、多大なコストや労力を費やすことなくタイムリーに集計・評価可能なKPIや、事業進行中の点検や軌道修正に活用するため、事業途中において事業進捗を明らかにできるKPIを設定することが望ましいです。

○KPIや目標水準の検証を行うこと

取組を進めても、思うようにKPIが目標水準に到達しない状況に遭遇することもあります。事業のマネジメントサイクル（PDCA）のプロセスにおいて、KPIの適切性や目標水準の妥当性についても、外部有識者による検証を行うことが重要です。

6 備考

点検項目の経年列挙（過去10か年度）

年度	NO	区分	内部統制テーマ	点検項目	対象課	備考
R02	1	財務	公金の適正な執行管理	財務における事務手順書等の整備・運用状況について	該当する全所属	試行
R02	2	財務以外	情報の適正な管理	廃棄前の機密文書の保管方法について	人事課、市民税課、建設企画課	試行
R03	3	財務	公金の適正な執行管理	キャッシュレス決済を伴う歳入歳出事務について	市民課、債権管理課	
R03	4	財務以外	公印の適正な管理	所属管理の公印の保管・適切な使用について	該当する全所属	
R04	5	財務	公金の適正な執行管理	負担金執行における公益性の確保について	該当する全所属	