

藤沢市出資団体改革基本方針

2005年8月

藤沢市

目 次

基本方針策定の趣旨	2
対象とする団体	3
改革の基本方針	4
1 市民の視点から改革を推進	4
(1) 市民満足度向上につながる改革の推進	
(2) 透明性の高い改革の推進	
2 団体将来像の明確化と将来像に沿った改革の推進	5
(1) 団体将来像の明確化プロセス	
(2) 団体将来像の検証内容	
(3) 団体職員の雇用問題への対応	
3 団体経営健全化の推進	9
(1) 経営改善の基本的指針	
(2) 団体の経営改善に向けた市の取り組み	
(3) 経営改善に向けた団体の自主的な取り組み	
改革の推進体制	13
(1) 市における改革の進行管理と推進体制の構築	
(2) 団体における改革の進行管理と推進体制の整備	
改革実施スケジュール	14
(1) 改革準備期間	
(2) 改革推進期間	
(3) 「集中改革期間」の設定と取り組み内容	
(4) 基本方針の見直しについて	

基本方針策定の趣旨

本市の出資団体は、多様化する市民ニーズや行政需要に対して、市では行えない柔軟かつ効果的なサービスの提供主体として、行政の補完的な役割を担いつつ、民間の経営手法や資金・人材等を活かすことで、多種多様な業務を実施してきました。

その中で本市では、出資団体改革を平成8年度以降の第1次、第2次行政改革の主要な課題として位置付け、経営状況調査を実施して具体的な課題を抽出し、これを基に業務改善や経費節減などの各団体の経営改革を進める一方、「生きがい福祉事業団」と「社会福祉事業協会」の統合を実現させてきました。

しかしながら、公的関与のあり方や自治体を取り巻く社会経済環境の急激な変化、厳しさを増す本市の財政事情、平成15年度の地方自治法改正によりスタートした指定管理者制度の導入、さらには民間企業やNPOなど多様な主体がいわゆる「公」を担う社会となったこともあって、出資団体のあり方が今根本から問い直され、新たな時代状況や市民ニーズに的確に対応する組織に変化することが強く求められています。

そして、こうした求めに応えるためにも、出資団体自らが積極的に自己改革に取り組み、組織や職員の活性化、業務の効率化を図りながら、経営計画に基づいた安定的・自立的な経営を確立することが急務となっています。

一方、市も法人制度の抜本的な改革の動きや指定管理者制度などの団体を取り巻く環境の変化、行政のスリム化への要請等を十分に踏まえつつ、自らの団体関与や団体のあり方について見直すとともに、出資団体改革の前提となる団体の将来像や雇用問題の基本的な枠組みを明確に示しながら、団体への適切な指導・助言を行うことが重要となっています。

こうした様々な状況を受け、出資団体改革をいっそう推進するため、今回新たに『出資団体改革基本方針』を策定しました。今後、出資団体改革を第3次行政改革の主要課題として明確に位置づけながら、この基本方針に則って、出資団体改革推進課である行政総務課及び行政改革推進担当(以下「改革推進課」と出資団体指導担当課(以下「指導担当課」)が一体となって、出資団体とも十分な協議を重ねつつ、これまで以上のスピード感を持って「出資団体改革」に取り組むものとしします。

対象とする団体

この基本方針の対象団体については、地方自治法第199条第7項に定める監査対象法人(市の出資割合が25%以上の団体)のうち下記に示す13団体とします。なお、土地開発公社(公拡法による特別法人)は経営健全化計画の策定を通して、湘南青果(株)については、市場の再編に向け、別途改革を進めていることから対象外とします。

区分	団体名		
市が50%以上出資の団体	財団法人	藤沢市開発経営公社	1
	財団法人	藤沢市社会福祉事業協会	2
	財団法人	藤沢市生活経済公社	3
	財団法人	藤沢市芸術文化振興財団	4
	財団法人	藤沢市まちづくり協会	5
	財団法人	藤沢市ふれあい事業団	6
	財団法人	藤沢市保健医療財団	7
	財団法人	藤沢市青少年協会	8
	財団法人	藤沢市スポーツ振興財団	9
	株式会社	藤沢市興業公社	10
	株式会社	藤沢市市民会館サービスセンター	11
	社会福祉法人	藤沢市社会福祉協議会	12
市が25%～50%未満出資の団体	財団法人	藤沢市産業振興財団	13

改革の基本方針

1 市民の視点から改革を推進

改革の基本を市民の視点に置き、次に示す2点を中心に様々な取り組みを進めていきます。

(1) 市民満足度向上につながる改革の推進

この方針にもとづく改革は、団体の活性化、職員の意欲向上などを通じてより質の高いサービス提供が実現し、結果として市民満足度の向上が図られるなど、市民から見てメリットのある改革となることを基本的な目標とします。

(2) 透明性の高い改革の推進

市及び各出資団体は、改革にかかわる取り組み内容をホームページや広報紙等を活用して積極的に公表し、改革プロセスを市民に明確に示す中で、透明性の高い改革を推進するものとします。

改革の具体的な項目、改革手法や改革スケジュールなど、この方針に基づく改革については、市民への説明責任が十分に果たせるものとします。

この方針に基づく改革については、市民代表も参加している行財政改革協議会の意見を聴くなど、市民の意見が反映されたものとなるよう取り組んでいきます。

この方針及びこの方針に基づく改革の内容については、議会に対しても、時宜に応じた適切な報告を行うなど、積極的な情報提供に努めます。

2 団体将来像の明確化と将来像に沿った改革の推進

今後の出資団体改革にあたっては、第3次行政改革に向けた行財政改革協議会からの提言内容や県下の他市との比較において本市の団体数が多い状況を踏まえると、各団体が実施している事業や団体の現状を十分に分析・検証する中で、統廃合を含めた団体の将来方向を明確にし、その方向に沿って計画的に改革を進めていくことが何よりも重要です。以下に示す3点を中心に取り組みを進めます。

(1) 団体将来像の明確化プロセス

市は6ページの(2)に示す「団体将来像の検証内容」に基づき、各団体の将来像の検証を行います。

各団体は、指導担当課とも充分調整の上、以下の(ア)から(ウ)の内容を中心とした「経営改善の考え方」を作成し、の検証期間中に市に提出するものとします。

(ア) 実施事業を中心に、組織・人事・給与などの内部管理面を含め、現状から見た団体自らの経営上の問題点・課題等を明記します。

(イ) (ア)の問題点や課題の解決に向けた今後の具体的な取り組み策等があれば、明記します。

(ウ) 市民へのサービス提供や業務の質の向上、業務運営の効率化(管理費・人件費の抑制や削減策)、事業収入の増加策、財務内容の改善策等があれば、具体的な内容を明記します。

市はの検証結果やの各団体作成の「経営改善の考え方」の内容を基本に、議会及び行財政改革協議会の意見や議論、指定管理者の受託状況、例年実施している経営診断調査、昨年実施した自己点検評価結果等を総合的に精査・検討し、次の類型による団体将来像の「第1次案」を、遅くとも18年1月末までに決定、18年2月初旬には各団体へ提示し、その後議会へも報告するものとします。

(ア) 存続(団体の強化や事業の一部見直し等を含む)

(イ) 統合

(ウ) 廃止

(エ) その他

提示された「第1次案」に対しての各団体からの意見や議会における議論を踏まえ、調整した上で、市は遅くとも18年5月末をめどに団体将来像の「最終案」を決定した上で、各団体に提示し、その後の議会で報告するものとします。

「最終案」の提示以降、将来像(ア)の判断がされた団体にとっては引き続き経営改善に向けた取り組みを、将来像(イ)及び(ウ)の判断がされた団体にとっては、その実現に向けたスケジュールや具体的なステップを、指導担当課とも調整しながら早期に検討し、対応を進めるものとします。

(2) 団体将来像の検証内容

5ページの(1) - で述べた団体の将来像の検証にあたっては、 団体が実施している事業の検証、 団体そのものの検証、 の2つの視点からの検証を行います。

団体が実施している事業の検証内容

(ア) 実施事業の必要性及び公益性の検証

- ・実施事業の市民ニーズは引き続きあるか。
- ・受益者が一部の者(市民)に限られるなど、公共性や公益性の観点から事業実施を継続することは適切か。
- ・実施事業が他の事業者からも供給されており市民サービス等が十分に確保されている状況がないか。

(イ) 実施主体の検証

- ・規制緩和の動きや民間企業・NPO団体等の動向も踏まえ、今後とも団体がその事業を担っていくことがもっとも効率的・効果的か、あるいは説明責任が果たせるか。

(ウ) 民業圧迫、利用者(市民)利益阻害の検証

- ・団体の事業実施が民間事業を圧迫、あるいは民間の事業参入を阻害していないか。
- ・同一事業を民間企業等が行うことで、低負担・高サービスが受けられる等、利用者(市民)の利益を阻害していないか。

団体そのものの検証内容

(ア) 団体設立目的等の検証

- ・寄付行為や定款などに定められた団体の設立目的がすでに達成されている、あるい

は社会経済環境等から見て設立目的が希薄化・陳腐化していないか。

(イ) 実施事業から見た各団体の検証

- ・実施事業が他団体の実施事業と類似していないか、あるいは事業内容等から見て同一団体が実施した方が効率的、効果的ではないか。
- ・団体が小規模で、他の団体と統合することでより効率的・効果的な事業を実施することが可能ではないか。
- ・市民ニーズ・行政需要等から見て、その団体が新たな事業を担っていく可能性は今後あるか。
- ・ 事業の検証結果から見て課題が多い、あるいは大幅な事業の見直しが必要か。

(ウ) 団体の経営状況、財政基盤、組織体制等の検証

- ・団体の経営状況(過去3年の繰越収支差額や累積欠損、不良債権の状況等)から見て問題がある、あるいは経営状況が今後悪化する可能性はないか。
- ・組織体制の簡素化や管理費の縮減等の面などから見て、他の団体と統合するメリットは他のデメリットと比較して大きいか。
- ・団体の経営、財政基盤、資産等の状況から、自主的な経営や自立の可能性はあるか。

(3) 団体職員の雇用問題への対応

出資団体改革や指定管理者の対応を進めていく過程で、万一職員の雇用問題が発生した場合の対応については、市が直接雇用関係を持つものではないことから、本来法人が労働基準法等の定めるところにより行うものですが、各団体の設立経過や出資者としての責任等も考慮すると、市としても十分な対応をとることが重要です。今後、具体的に問題が発生した場合は、次の解決フレームにより当該団体と市が協力して、下記の施策の中から状況に応じて選択・実施し、対象職員とも十分に意思疎通を図りながら、その雇用先の確保について最大限努力するものとします。

団体間の職員異動制度の構築

- (ア) 給与格付けや退職手当の通算規定などを含め、団体間の職員異動規定の整備を行い、各団体間の職員異動が可能な制度を構築する。

該当団体への転職、再就職支援策の実施

- (ア) 市及び市関連団体等の職員募集の情報収集を行い、適切な情報提供を行う。
- (イ) 再就職支援会社等を活用し、再就職先の確保について積極的な対応を図る。
- (ウ) 求職活動、教育訓練等、再就職活動のために必要な休暇制度を創設する。
- (エ) 再就職活動のための一定範囲の経費支援制度を整備する。

該当団体における希望退職制度の創設

- (ア) 勤務年数、年齢等に応じ、一定額を上乗せした退職手当を支給する形での希望退職制度を創設する。必要により、(イ)の再就職支援を含めた制度とする。
- (イ) 上乗せ分も含め、退職手当支給に対して市は財政的な支援を行う。

該当団体におけるワークシェア、自主事業拡大等による新たな雇用の確保

- (ア) 雇用期間の定めのある非常勤職員や臨時職員等の削減、配置の見直し、正規職員の給与の見直し等を行い、一定の人件費を生み出す中で職員の雇用確保に最大限努める。
- (イ) 受託事業や自主事業の拡大等に積極的に努め、新たな雇用を確保する。

市職員への採用

- (ア) 団体の統合・廃止等にともない業務を円滑に市へ引き継ぐ必要がある場合は、当該業務を担っていた該当団体職員を対象とした選考試験を実施し、意欲、能力、資質等の検証を行った上で合格者については市職員へ採用する。
- (イ) 事務適性や意欲等の検証を行った上で、任期付職員としての採用を行う。
- (ウ) 組織の活性化に向け、幅広い経験を持った職員の活用を積極的に図ることを目的に、年齢制限で応募できない団体職員にチャレンジの機会を提供することとなる社会人対象の一般競争試験について、状況に応じて検討・実施する。
- (エ) 団体での専門的な業務経験等を踏まえた、非常勤職員等への採用を行う。

3 団体経営健全化の推進

出資団体は、市が公益的な見地や事業実施の効率的・効果的な実施主体であるとの判断から出資・設立したものであり、市に準じた一定の枠組みの中で経営を進めていかなければならない側面や、民間ではできない分野を担当しているため採算性のみを追求できない事情もあります。しかしながら、もとより各団体は独立した法人格を有する経営主体であり、非効率な経営が許されるものではないことから、今後は次の3点を中心に、自らの責任による団体経営に努め、前向きに経営改善に取り組むことを改革の基本とします。

(1) 経営改善の基本的指針

今後の団体の経営改善の基本となる考え方、指針については次のとおりとします。

市は、これまでの人的・財政的な対応について見直し、団体が自主的な経営を進めるための環境を整えます。

(ア) 市理事者等の出資法人役員への就任については、法令で定めがある場合や市政運営上必要な場合を除き、原則として行わない方向で見直します。また、プロパー職員の役員への内部登用についても今後検討するものとします。

(イ) 引き上げが完了した市の職員派遣については今後とも実施しません。

(ウ) 市の財政支出については今後とも抑制することを基本としますが、団体の自主的な経営改善を損なわないよう支出額の適切な算定を行うとともに、期待する成果をより明確にした上で、必要な額については支出を継続するものとします。

(エ) 団体が行う新規事業については、指導担当課とも充分協議の上、事業実施の目的や効果を明確にして収支見込みの算定を充分に行うとともに、人員についても現行内で行うことを実施にあたっての基本とします。

市は、効率的な組織運営、経費の節減等について一定の基準について示す一方、各団体は示された基準をもとに、自らの経営状況や事業実施の実態などを踏まえた自主的な改善策を検討し実施するものとします。なお、経営体制、組織運営、経費節減等の基準については、(3)の「経営健全に向けた団体の自主的な取り組み」で示す内容のとおりとします。

市は、主に行政の補完的な機能を担ってきた団体に対しては、委託事業の将来方向

(拡大か継続か縮小・廃止か)を明示するとともに、9ページの - (エ)で示した基本に沿った適切な自主事業拡大の取り組みに対しては、資産確保への支援をはじめ、積極的な援助・協力を行います。

自主事業(収益事業)を高い比率で実施している団体は、その事業にかかる採算性について十分に検証し、収支差額がかならず黒字となるよう経営努力を行うとともに、業績連動給与制度の導入など、民間法人の特性を活かした、職員がより前向きに働くことができる組織運営を目指すものとします。また、事業実施にともなう赤字が複数年にわたって続く場合、市は徹底した経営改善に向けた指導を行うとともに、該当事業の実施の是非についても一定の判断を下すものとします。

団体の収益事業の比率が増加し続ける場合や、他の営利企業が実施している事業と著しく競合する場合は、実施している事業内容の見直しや組織形態の変更(= 営利転換)を検討するものとします。

指定管理者が導入された公の施設以外の施設管理を委託されている団体にあっては、これまで培ってきた知識や経験、ノウハウ、実績等について整理・点検を行い、民間事業者に負けないような体制の整備に努めるものとします。

(2) 団体の経営改善に向けた市の取り組み

出資団体の経営改善に向けて、市は次の取り組みを推進します。

経営内容の点検と点検結果にもとづく経営健全化へ向けた指導を行います。

- (ア) 定期的に各団体経営の点検評価について実施し、評価結果を活用した経営健全化への指導を行います。
- (イ) 市出資金を含む団体保有資金の適切な運用に関しての情報提供と具体的な対応に関する指導を行います。

経営健全化へ向け、より適切な人材選任の支援を行うとともに、経営責任者の職務権限や経営責任等について明確化します。

- (ア) 団体の特性によって、民間の経営ノウハウを有する人材の積極的な登用を支援するなど、市は人材の適材適所に積極的に協力するものとします。

- (イ) 今後の団体経営は、これまで以上に経営責任の重要性が問われることから、責任者の職務権限や責任の所在についてより明確となるよう、市は適切な対応を図るよう努めるものとします。

経営の健全化へ向けた各団体の経営計画の策定に向け、計画内容や計画期間等についての基準を示します。

- (ア) 計画内容については、経営方針、事業計画、人員計画、資金(収支)計画を中心に、必要により施設・設備計画や団体独自の計画などを盛り込み、厳しいシミュレーションを行った上で、できるだけ具体的な数値目標を明確にすることを基本とします。
- (イ) 計画期間については5年とし、3年目に見直すことを原則とします。
- (ウ) 計画の策定にあたって団体の要請があった場合は、市として計画づくりの支援を積極的に行うものとします。
- (エ) 策定した経営計画については全て政策会議に報告し、確認を得るものとします。

(3) 経営改善に向けた団体の自主的な取り組み

各出資団体の経営改善の自主的な取り組みとして、次の から の項目を基準として定めます。

団体経営の透明性の向上と個人情報保護・情報公開の取り組み促進

- (ア) 各団体ともホームページを開設するとともに、定期的な内容更新を徹底する。
- (イ) 団体の事業内容や経営状況等について、市民にわかりやすい形で公開に努める。
- (ウ) 市の個人情報保護条例、情報公開条例に準じて各団体はかならず規定を整備し、具体的な対応を図る。

団体の経営体制の改善

- (ア) 役員の数等を見直し、可能な限り経営体制のスリム化、簡素化を推進する。
- (イ) 役員への民間人登用について積極的に推進するなど、民間企業の経営感覚・経営手法の導入を推進する。
- (ウ) 公認会計士等、専門家による監査体制の充実について検討する。

自立的、安定的な経営の推進及び改善

- (ア) 顧客満足度調査や定期的な経営環境の分析等を実施して、顧客(市民)本位の経営への転換や業務内容の充実・強化を促進する。
- (イ) 経営状況や業績等に応じた給与制度の導入について検討する。
- (ウ) 意欲や能力向上につながる人材育成を推進し、人材面からの経営安定化を促進する。
- (エ) 指定管理者受託団体は、民間企業等が管理運営する同様施設利用者の満足度などの情報収集、運営管理の手法やノウハウ等の調査・分析を積極的に行うとともに、それらを参考に経営改善を促進するなど、継続指名を受けられるよう努める。
- (オ) 自主財源比率が極端に低い団体にあっては、定款や寄付行為の見直しも含め、指導担当課とも十分に調整した上で、積極的に新たな業務の開拓に取り組む。
- (カ) 各団体の資金の運用管理にあたっては、市の公金運用管理基準の内容に準じた各団体独自の管理基準をかならず策定し、その基準に沿った運用を行う。

効率的な団体運営の推進

- (ア) 人件費については次の視点から見直しを進め、削減に努めるものとします。
 - ・定員管理については退職者不補充を原則とし、より効率的な業務執行に向け様々な工夫・検討を行うとともに、市の削減数値(削減率)を参考に正規職員の削減に努め、非常勤職員、再雇用職員、臨時職員あるいは人材派遣等の活用を積極的に進める。
 - ・給与についても、市の削減実績(5年間平均で毎年1.7%削減)や今年度の人事院勧告の内容などを参考に、これを上回る削減に努めるとともに、人事評価制度の導入についても積極的に検討を進める。
 - ・施設の管理運営等、団体実施事業の実態に応じて最もふさわしい勤務時間や勤務形態への変更について検討を進め、人員配置の適正化を促進する。
- (イ) 管理費の上昇は経営を圧迫する要因となることから、今後とも前年を上回ることはないよう抑制に努めるものとします。

改革の推進体制

この基本方針にもとづく改革の推進体制については、次のとおりとします。

(1) 市における改革の進行管理と推進体制の構築

法人改革については行政改革推進本部会議等の議論を踏まえた上で、最終的に政策会議において意思決定するものとします。

改革推進課を出資団体改革全体の進行管理担当とし、改革の進捗状況等に関して、点検・把握・指導・助言等を行うものとします。

この方針にもとづく個別団体改革の進行管理については、指導担当課で行うものとします。具体的には、指導担当課に置かれる改革推進責任者、同担当者が中心となって個別団体の指導にあたり、該当団体の改革を推進します。

出資団体指導担当部課長会議、同改革推進会議(改革推進責任者及び同担当者で構成)を必要に応じて開催するとともに、別途意見交換・ヒアリングの場を設定するなど改革に向け、市としての情報共有、意識共有を図る中で、改革を推進します。

(2) 団体における改革の進行管理と推進体制の整備

既存の出資団体調整会議(団体経営責任者で構成)をはじめ、必要に応じて担当者会議(団体実務担当者で構成)を開催して、改革全体の進捗状況等についての情報提供を行います。

各団体においてはプロジェクトチーム等を設定し、5ページの(1) - で示した「経営改善の考え方」や11ページの(2) - で示した「経営計画」の策定にあたるものとします。

改革実施スケジュール

この基本方針にもとづく改革の実施スケジュールについては、次のとおりとします。

(1) 改革準備期間

自己点検評価を実施した平成16年度に引き続き、平成17年度を「改革準備期間」と位置付け、統廃合を含めた「各団体の将来像」の検証を確実に行うものとします。

(2) 改革推進期間

第3次行政改革実施期間と合わせ、平成18年度～22年度の5年間を「改革推進期間」とし、団体の将来像実現に向けた取り組みを計画的・個別的に推進するとともに、各団体の経営改善を積極的に推進することとします。

(3) 「集中改革期間」の設定と取り組み内容

改革準備期間・改革推進期間を通じて、平成17年度18年度の2年間を「集中改革期間」とし、各団体の将来像の決定やその実現に向けたプロセスの明確化などを確実に行うものとします。

(4) 基本方針の見直しについて

この方針の個別内容は、改革推進期間内であっても必要に応じて見直します。