

平成29年6月23日

厚木市長 小林 常良 様

厚木市行政改革調査委員会
委員長 西尾 隆



外郭団体の在り方の検討について (答申)

平成27年11月20日付けで、当委員会に諮問のあった外郭団体の在り方の検討について、慎重に審議をした結果、別紙のとおり答申します。



厚木市行政改革調査委員会外郭団体の在り方検討部会

答申

平成 29 年 6 月

目次

1	はじめに	1
2	外郭団体の在り方の検討について	
(1)	外郭団体の在り方検討部会について	2
(2)	検討の対象とした外郭団体について	2
(3)	検討の進め方	4
3	厚木市における外郭団体の在り方について	
(1)	各団体が共通して取り組むべき事項	5
(2)	各団体が独自に取り組むべき事項	6
(3)	厚木市が取り組むべき事項	8
4	おわりに	10

1 はじめに

外郭団体は、多様化・高度化する行政需要に対し、安定的な行政サービスを提供するため、行政を補完、代替、支援する組織として重要な役割を担っている。

一方で、行政を補完する組織であることから、その運営に対しては、市からの補助金や委託業務などの発注等が主な財源となっている。したがって、市の財政状況が団体の運営等に多大な影響を及ぼすことが考えられることから、今後、より自主的・自立的な経営に向けた取組を推進することが求められる。

行政の立場から、外郭団体が市民の期待を汲み取り、的確に応えているか検証するとともに、その専門性や公益性が十分発揮されているかを定期的に検証することが必要となる。

国や市の動向に目を向けると、政府が平成 27 年 6 月 30 日に閣議決定した「経済財政運営と改革の基本方針 2015」(以下「基本方針 2015」という。)において、歳出改革の基本的な考え方として行政サービス改革の必要性が掲げられ、「多様な行政事務の外部委託と包括的民間委託の推進」など、自治体にも多様な手法により効果的に活用することが求められている。また、基本方針 2015 を受け、多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するよう促す仕組みを構築するための指針が決定され、厚木市においても、「厚木市 PPP/PFI 手法導入優先的検討要綱」が策定されたところである。

これらの取組は、少子高齢化や人口減少社会の到来に向け、持続可能で安定的な行政サービスを提供し、行政を補完・支援するため、今まで進めていた委託化や指定管理者制度の導入だけではなく、多様な民間活力の導入を優先的に検討することを目指すものである。今後もこれまで以上に行政が担っていた市民サービスの一端を民間に委ね、あるいは行政・民間・市民による協働運営が進むことになるであろう。

社会情勢や自治体を取り巻く制度等が変化する中、今後の団体経営の方向性等、団体の在り方について、厚木市行政改革調査委員会外郭団体の在り方検討部会において、精力的に審議を重ね、意見を取りまとめたので、ここに答申として提出する。

市におかれては、本部会の答申の内容を十分に理解され、外郭団体においても経営するという観点を取り入れ、より効果的・効率的な運営により、市民サービスの向上が図られるよう期待する。

平成 29 年 6 月 23 日

厚木市行政改革調査委員会外郭団体の在り方検討部会
部会長 西尾 隆
委員 猪熊正美、臼井真美、神谷國廣

2 外郭団体の在り方の検討について

(1) 外郭団体の在り方検討部会について

行政改革の推進に関する重要事項について調査審議する「厚木市行政改革調査委員会」が設置されており、外郭団体の在り方についても、行政改革の一環として取り組んできたことから、調査委員会に部会を設置し、重点的に取り組むという考えの下、同委員会内から部会委員を募り、委員長が指名をするという形で、部会の設置に至ったものである。なお、部会委員は次のとおりである。

* 委員名簿

氏名	役職	備考
にしお たかし 西尾 隆	国際基督教大学教養学部教授	部会長
いのくま まさみ 猪熊 正美	税理士 (ライトハウス税理士法人)	職務代理
うすい まみ 臼井 真美	株式会社クリアリンクファーム 代表取締役	
かみや くにひろ 神谷 國廣	大末建設株式会社社外取締役	

(2) 検討の対象とした外郭団体について

今回、検討の対象とした団体については、市が資本金等の2分の1以上を出資している団体及び市の補助金等の財政援助がその運営費の2分の1以上の法人又は市の事務事業と密接な関係を有し、市が主導するもので市長が特に指定する団体としている。

* 対象団体一覧

区分	外郭団体の名称	所管
市の出資率が2分の1以上の法人	公益財団法人 厚木市環境みどり公社	環境農政部 生活環境課
	公益財団法人 厚木市文化振興財団	協働安全部 文化生涯学習課
	公益財団法人厚木市体育協会	社会教育部 スポーツ推進課
	公益財団法人 厚木市勤労者福祉サ-ビスセンター	産業振興部 産業振興課
市の補助金等の財政援助がその運営費の2分の1以上の法人等	社会福祉法人 厚木市社会福祉協議会	福祉部 福祉総務課
	公益社団法人 厚木市シルバー人材センター	福祉部 介護福祉課

ア 団体の概要

団体名	設立年月	補助金等額		市委託等発注額 (指定管理料含む)	職員数 (人)
		平成28年度決算	平成29年度予算		
		(単位：千円)			
公益財団法人 厚木市環境みどり公社	昭和50年7月	—	—	271,292	23
公益財団法人 厚木市文化振興財団	平成14年4月	81,740	87,606	125,130	10
公益財団法人 厚木市体育協会	平成6年3月	53,989	53,989	203,713	10
公益財団法人 厚木市勤労者福祉サービス センター	平成12年4月	36,000	38,000	—	3
社会福祉法人 厚木市社会福祉協議会	昭和30年2月	108,399	108,000	11,450	11
公益社団法人 厚木市シルバー人材セン ター	昭和52年6月	41,722	46,722	114,174	6

イ 団体の設置目的と役割

(ア) 公益財団法人厚木市環境みどり公社

地域の公衆衛生、環境保全及び緑の保全、啓発に関する事業を行うことにより、住みよい生活環境の保全と向上に寄与することを目的として設立。活動内容は、公衆トイレの清掃、し尿等の汲み取り、浄化槽の清掃、汲み取ったし尿等を衛生的に処理するための施設である「衛生プラント」の維持管理、公園施設等の維持管理、中町立体駐車場の管理運営など。

(イ) 公益財団法人厚木市文化振興財団

芸術文化の振興を図るための事業を行うとともに、市民の自主的で創造的な文化活動を促進し、もって豊かで潤いのある地域文化の形成と発展に寄与することを目的として設立。活動内容は、音楽、演劇、伝統芸能の公演や美術展の開催、指定管理者として文化会館の管理運営など。

(ウ) 公益財団法人厚木市体育協会

市民スポーツの普及・振興、競技力の向上及びスポーツに関する指導者・組織の育成を図り、もって厚木市民の健全な心身の発達と明るく豊かな市民生活の形成に寄与することを目的として設立。活動内容は、スポーツ教室及びスポーツに関する協議会等の開催、スポーツに関する指導者の養成、スポーツ団体等に対する指導、助成及び支援、市から委託を受けたスポーツ事業の実施、指定管理者としてスポーツ施設の管理運営など。

(エ) 公益財団法人厚木市勤労者福祉サービスセンター

市内の企業に勤務する勤労者と事業主、及び本市に居住し市外の企業に勤務する勤労者やその家族に対し、総合的な福祉事業を行い、勤労者等の生活の向上及び産業の振興、並びに地域の発展に寄与することを目的として設立。活動内容は、企業で働く従業員と事業主のための福利厚生。

(オ) 社会福祉法人厚木市社会福祉協議会

住民主体の理念に基づき、地域の福祉課題の解決に取り組み、誰もが安心して暮らすことのできる地域福祉の実現を目的として社会福祉法に基づき設置。活動内容は、地区地域福祉推進委員会事業の支援、ボランティアの育成、福祉教育の推進、成年後見相談、金銭等管理サービス（日常生活自立支援事業）、生活福祉資金及び緊急援護資金の貸付など。

(カ) 公益社団法人厚木市シルバー人材センター

健康で働く意欲を持つ定年退職者等高齢者の希望に応じた臨時的かつ短期的な就業又はその他の軽易な業務に係る就業機会を確保し、高齢者の生きがいの充実や社会参加の推進を図るとともに、高齢者の能力をいかした活力ある地域社会づくりに寄与することを目的として高年齢者等の雇用の安定等に関する法律に基づき設置。活動内容は、高年齢退職者のための就業の確保と紹介など。

(3) 検討の進め方

1 団体につき、2 回会議を実施し、経営の視点をもって団体の在り方について検討を行った。

ア 検討の視点

- (ア) 実施している事業内容、その成果は外郭団体の設立目的から十分か。
- (イ) 補助金額は適切か。
- (ウ) 組織体制は適切か。
- (エ) 指定管理者になっている場合は、非公募であることの是非はどうか。
- (オ) 理事職等の在り方はどうか。
- (カ) 民間の企業、団体が事業を実施できる可能性はあるか。
- (キ) 団体間の連携など効率化できることはないか。

イ 会議の進め方

(ア) 第1回会議

- a 事務局から団体の概要について説明
- b 検討の視点により論点を整理
- c 整理した論点や事前に配布した資料に基づき議論・質疑
- d 追加資料や確認が必要な事項を確認

(イ) 第2回会議

団体の所管課職員及び団体の職員（実務に携わっている職員）の出席によりヒアリングを実施

- a 事前質問事項について確認、再質問を行う。
- b 各職員との議論を行う。

- c ヒアリング結果のまとめを行う。
- ウ 団体の在り方のとりまとめ
 第 2 回会議終了後、「団体の方向性」「経営向上に向けた具体的な取組【事業的視点】【経営管理的視点】【組織的視点】【財務的視点】」「関連意見」からなる「とりまとめシート」を作成。

3 厚木市における外郭団体の在り方について

(1) 各団体が共通して取り組むべき事項

- ア 市民へ向けた積極的かつ分かりやすい情報発信に迅速に取り組むこと
 各団体が取り組んでいる事業や市民に向けたサービスについては、周知方法がホームページや団体広報紙など効果的とは言えない。今後、団体の存在意義を広めるとともに、生え抜き正職員の存在意義も明確にするという気概を持って、ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）の活用などを含めた多様な手法による広報に努めていただきたい。
- イ 市民ニーズの把握
 各団体が実施している事業について、サービス利用者にとって真に必要かどうかを把握するため、定期的なアンケート調査や満足度調査の実施を徹底し、見直しに反映させることが必要である。
- ウ P D C A サイクルの構築
 各団体とも事業の見直しや利用者ニーズの把握をされているが、課題等を把握し改善する仕組みが構築されていないと思われる。団体運営の自立性・独立性を高めるため、常に事業の見直しに取り組むことが重要になることから、P D C A サイクルの構築に努めていただきたい。
- エ 職員研修等の充実及び他団体との交流促進
 事業の遂行に当たって職員の専門性を高めるとともに、事業等の企画立案能力を養うため、積極的な研修を実施していただきたい。
 また、各団体職員の知見を深めるため、市内団体間の職員交流だけでなく、他自治体の類似団体との交流も積極的に行っていただきたい。
- オ 人員の管理
 少子高齢化や人口減少社会の到来など、社会情勢の変化、国による民間活力導入の推進など、今後、団体を取り巻く環境は大きく変化することが予想される。そのような状況を鑑み、団体においては、生え抜き正職員の採用について、慎重に検討するよう留意していただきたい。
 市においては、平成 28 年度に「定員管理方針」を策定し、定員管理の手法として 10 の取組を示している。各団体においても、市の方針を参照し今後の定員管理の在り方を構築していただきたい。
- カ 基金等の積極的な活用
 団体の運営においては、市の補助金等が交付され、さらには市民や企業からの賛助会費や寄付等に支えられている。このような状況であるならば、基金等の積み立てや内部留保は必要最低限にとどめ、市民生活の向上に資する事業に

積極的に活用していただきたい。

(2) 各団体が独自に取り組むべき事項

各団体がその特性に応じて、団体の在り方について独自に取り組む事項を示すものである。詳細については、巻末資料の「団体の在り方に関する答申（団体別個票）」を参照していただきたい。

ア 公益財団法人厚木市環境みどり公社

(ア) 中町立体駐車場の運営

中町立体駐車場の収益及び利用台数が減少傾向にあることから、現状を分析し、外部の専門事業者へ委託することなどを検討すること。

(イ) 公益事業の見直し

公益事業については、民間事業者が参入しているかどうか検証を進め、事業の撤退等も視野に入れた検討を行うこと。

イ 公益財団法人厚木市文化振興財団

(ア) 現在の課題の把握

施設稼働率の算出方法一つをとっても、民間的な感覚からかけ離れており、施設の管理運営に係る課題を明確にするという観点から正確なデータの算出が求められる。今後、文化施策の企画や文化施設の運営に係る個性の出し方、経営の効率化など課題を明らかにしていただきたい。

(イ) 自治体間競争の意識

近隣自治体に同様の施設が整備されていることから、常に施設利用者が選択肢を持っているということを意識する必要がある。何をすれば利用者が満足するのか、どうすればより多くの人に利用していただけるのか、目標を設定し、取り組むことが重要となる。

(ウ) 財団を支える市民のすそ野の拡大

財団の運営を支えている「友の会」の存続を含め抜本的な見直しを行うとともに、賛助会員など新規制度の導入を検討すること。

(エ) 指定管理者制度の継続性への対処

今後、市において、多様な民間活力の導入が求められていることから、従来の選定方法の変更も考えられる。このことから、指定管理者として選定されない可能性を考慮し、財団の役割や方向性を検討すること。

ウ 公益財団法人厚木市体育協会

(ア) 組織・事業の刷新の検討

2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催を契機として捉え、予算を始め、組織・事業の刷新を検討すること。

また、文化振興財団と協力して協会紙を発行するなど、他団体との連携を検討すること。

(イ) 補助金の分配の見直し

体育協会加盟団体のニーズに応じた補助金の分配の仕組みについて検討するとともに、加盟団体に交付されている補助金の交付基準の見直しを実施していただきたい。

(ウ) 自主財源の確保

2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催を契機として、スポーツに対する需要が増すことが想定されるなか、協会の独自性・自立性を確保するために、自主財源の確保に向けた取組を進める必要がある。

(エ) 指定管理者制度の継続性への対処

今後、市において、多様な民間活力の導入が求められていることから、従来の選定方法の変更も考えられる。このことから、指定管理者として選定されない可能性を考慮し、協会の役割や方向性を検討すること。

エ 公益財団法人厚木市勤労者福祉サービスセンター

(ア) 組織の刷新の検討

会員の加入率が市内中小企業のうちわずか4.3%で、かつ横ばいの状況が続いており、増加する傾向も見られない。このような状況を鑑みると、アンケート調査等により、団体の存続の必要性について客観的に把握する必要があると思われるので、早急に対応していただきたい。

また、将来的に近隣自治体の団体と統合することを示唆していたが、団体運営において、真に効率的な手法であるかメリット・デメリットを見極め、慎重に検討すること。

(イ) 実施事業の見直し

現在、会員に提供しているサービスは、余暇活動に資する事業が多くを占め、今や民間の大企業においても実施していないものである。また、それらの事業が会員増に寄与していないことは明白であるため、会員のニーズを的確に把握し、効果的でない事業は廃止し、代わりに魅力的な事業を創出するなど事業のスクラップアンドビルドを進める必要がある。

オ 社会福祉法人厚木市社会福祉協議会

(ア) 効果的な情報発信

少子高齢化社会・人口減少社会の到来により、社会福祉協議会へのニーズはより高まることが想定される。しかしながら、市民にとっては活動内容が不明瞭であり、社会福祉協議会が実施している様々な事業が十分に認知されないことは、市民の利用の機会が失われると考えられるため、より効果的な情報発信に取り組んでいただきたい。

(イ) 実施事業の見直し

現在取り組んでいる事業については、成果を常に検証し、効果が高い事業は強化し、効果の薄い事業、市民ニーズの低い事業は廃止するなど、事業の取捨選択を進めていただきたい。

(ウ) 事業の成果の公開

社会福祉協議会の事業の実施に当たっては、市民や企業の賛助会費が大きな支えになっていることから、地域福祉コーディネーターを始め各事業についての効果測定を行い、「このような成果が得られた」ということを多様なメディアを活用し、市民に示していただきたい。

カ 公益社団法人厚木市シルバー人材センター

(ア) 財務の効率化

受託事業収益(売上高)に対し、センター本部経費を中心に管理費が約2割を占め、補助金に頼った運営となっている。管理費の割合の縮小、入会率を上げることによる会費収入の確保により、市からの補助金の削減を視野に入れて、財務の効率化を目指していただきたい。

(イ) 事業の改善、刷新への取組

現在のセンターは、会員から意見があれば受け取るという姿勢であると思われる。今後、現場の声を積極的に集め、会員の要望を把握することで、事業の改善、刷新に取り組んでいただきたい。

(3) 厚木市が取り組むべき事項

外郭団体は、多様な市民ニーズに応え、市民サービスの提供という視点で、行政を補完し支援するために設立されたもので、団体の自主性・自立性が求められる。他方、その在り方の検討や見極めについても、団体の運営について財政的に大きな影響を持つ市の責務であると考えている。

本部会は、団体の存在意義自体を否定するものではなく、また、市からの財政的な支援を否定するものでもない。しかしながら、社会情勢の変化や人口減少社会の到来を見据え、市も積極的な行政改革に取り組んでいることから、市がその設立を支援したという経緯を持って、外郭団体を見直しの対象から除外するという事も考えられない。

今後、市も次の視点を持って、団体の見直しに積極的に取り組んでいただきたい。

ア より機能的な団体となるよう検討

県内各自治体の状況を調査し、団体の事業展開の広域化、市内他団体との合併等、団体が持つ人材をさらに有効活用できる仕組みをつくる必要がある。また、団体がより機能的・効果的になるよう理事職等に外部人材を登用する際にはその役割を明確にしていきたい。

イ 自主財源の確保を推進

団体の運営に当たっては、市からの補助金支出の必要性は認めつつ、市の財政状況にできるだけ左右されない体質を構築するため、市が恒常的に取り組んでいる広告事業の導入など自主財源の確保が推進されるよう指導・助言をしていただきたい。

ウ 指定管理者制度導入の見直し

2つの団体にとっては、関係公共施設の管理運営に関して、非公募により指定管理者となっている。しかしながら、非公募が継続することにより、市民サービスを向上させるという姿勢を削ぎかねない。今後は、民間活力の更なる活用による市民サービスの向上という視点で、非公募の見直しもしていただきたい。

エ 団体における事業の点検を定期的実施

各団体においては、事業計画、事業実施実績等について、団体の理事会に諮るなどの方法により検証が行われてはいる。しかしながら、補助金の支出や委託等の業務発注など市から財政的な支援が行われていることから、財団が実施している事業について、市は定期的に点検を実施していただきたい。

オ 団体の効果的・効率的な運営を図るための仕組みの構築

団体においては、行政や市民からの要請により、事業を実施することに重きが置かれており、従来、効果的・効率的な運営を行うために何をすべきかという視点が欠けていた。また、生え抜き正職員や臨時職員の採用など人事面、給与制度の見直しなどは、市からの指導による部分が大きかった。

今後、団体自らが自主的に将来の在り方などを検討するため、市と協働で人事や給与制度の改革に取り組むことのできる仕組みを構築していただきたい。

また、本答申の内容を団体が継続的に実現するため、全団体を監理する仕組みを検討していただきたい。

4 おわりに

当部会による外郭団体の在り方の検討については、平成 27 年 10 月 9 日から平成 29 年 4 月 26 日まで 14 回にわたり団体の職員のヒアリングを行うとともに部会において議論を重ね、今回の答申書として取りまとめを行った。

団体の設立については、法的根拠により設立されたものや行政がその必要性を認めて設立されたものなど、様々な経緯がある。

しかしながら、平成 29 年度の市の予算を見ると、総額約 808 億円のうち社会保障経費が約 4 割の 326 億円となっており、現在の社会情勢を鑑みると今後も増大が予想される。したがって、市も限られた予算の配分において優先順位を明確にし、取捨選択を求められることは明白であり、翻って、外郭団体においても自立に向けた自助努力が求められるのは自然の成り行きであるといえよう。

今後、市も外郭団体の在り方の検討について、全庁を挙げ、喫緊の課題であるという意識を持って、取り組んでいただきたい。その際には、本答申で指摘した事項を十分に検討していただければ幸いである。

※巻末資料

厚木市行政改革調査委員会外郭団体の在り方検討部会会議開催状況

回数	開催期日	開催時間	案件
第1回	H27年10月9日(金)	16:30~18:00	見直しの進め方について
第2回	H27年11月20日(金)	16:30~18:00	環境みどり公社について
第3回	H28年1月29日(金)	15:00~17:00	環境みどり公社に係るヒアリング
第4回	H28年3月23日(水)	15:00~17:00	①環境みどり公社の在り方について ②文化振興財団について
第5回	H28年5月11日(水)	14:00~17:15	文化振興財団ヒアリング
第6回	H28年6月29日(水)	14:00~16:30	①文化振興財団の在り方について ②体育協会について
第7回	H28年8月9日(火)	13:30~16:45	体育協会ヒアリング
第8回	H28年9月30日(金)	13:30~16:00	①体育協会の在り方について ②勤労者福祉サービスセンターについて
第9回	H28年10月31日(月)	14:30~17:30	勤労者福祉サービスセンターヒアリング
第10回	H28年12月7日(水)	10:00~12:00	①勤労者福祉サービスセンターの在り方について ②社会福祉協議会について
第11回	H29年1月23日(月)	9:30~12:00	社会福祉協議会ヒアリング
第12回	H29年2月23日(木)	10:00~11:30	①社会福祉協議会の在り方について ②シルバー人材センターについて
第13回	H29年3月21日(火)	14:00~17:00	シルバー人材センターヒアリング
第14回	H29年4月26日(水)	14:00~16:00	①シルバー人材センターの在り方について ②答申書案について

*各団体のヒアリングについては、当該団体職員及び当該団体を所管する市職員を対象に実施した。