

「藤沢市の出資団体に対する関与の基準」

及び

「藤沢市第二次出資団体改革基本方針」

2013年(平成25年)10月

(2016年(平成28年)3月 藤沢市第二次出資団体改革基本方針改定)

藤沢市

目次

はじめに～策定にあたっての考え方～	1
藤沢市の出資団体と出資団体を取り巻く環境の変化	2
1 藤沢市の出資団体	2
(1) 出資団体の定義	2
(2) 出資団体一覧	2
2 出資団体を取り巻く環境の変化	3
(1) 指定管理者制度の創設	3
(2) 公益法人制度改革に伴う対応	4
(3) 公共事業（サービス）公益事業を担う主体の多様化	5
(4) 地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針	6
(5) 地方公共団体の財政の健全化に関する法律の施行	7
3 これからの出資団体と関与のあり方	7
(1) 出資団体に求める姿	7
(2) 出資団体に対する関与のあり方	8
藤沢市の出資団体に対する関与の基準	9
1 趣旨	9
2 定義	9
3 出資団体に対する関与の原則	9
4 出資団体の廃止及び出資引き上げ等の基準	10
5 財政的支援の基準	10
6 人的支援の基準	11
藤沢市第二次出資団体改革基本方針	13
1 市の指導方針	14
(1) 経営状況等の把握、定期点検及び出資団体改革プランの策定	14
(2) 市議会への説明と情報公開	14
(3) 法令遵守の徹底と組織・運営体制の強化	14
(4) 事業運営と市民サービスの質的向上	14
(5) 市の支出金抑制	15
2 出資団体への取組要請事項	16
(1) 経営状況等の把握、定期点検	16
(2) 情報公開	17
(3) 経営体制の明確化と運営体制	17
(4) 事業運営と公益的使命の達成、市民サービスの質的向上	18
(5) 資金の管理運用・予算執行	18
3 改革の推進方法	19
(1) 現状の検証と市の関与の方向性等の明確化	19
(2) 出資団体改革プランの策定	19
(3) 出資団体改革の推進	20

はじめに～策定にあたっての考え方～

本市の出資団体は、行政の補完的な役割として、柔軟かつ効果的な住民サービスの提供を行うことを目的として設立された団体であり、その運営にあたっては、民間の経営手法や資金・人材等を活かした事業展開を行っており、本市では、出資者としての責任を果たすために指導監督を行っております。

設立からこれまで、出資団体を取り巻く環境は大きく変化しており、また、市の財政状況も踏まえた上で、本市では、平成8年度以降に実施した第1次～第3次までの15年間にわたる行政改革の主要な課題として、出資団体改革を位置づけ、具体的な取組を進めてまいりました。

特に第3次行政改革では、国が進める第三セクターの抜本的改革に先行する形で「藤沢市出資団体改革基本方針」〔平成17年8月〕を策定し、平成22年度までの5年間で改革推進期間と位置づけ、出資団体改革を重点的に実施することとしました。その後、「藤沢市出資団体将来像」(第一次案)を平成18年1月に策定し、2度の改定を行うとともに、「第3次行政改革期間における出資団体改革スケジュール」〔平成19年5月〕に基づき、進捗管理を進めてまいりました。

この間の事業移管、統廃合等の取組により、当初14団体(土地開発公社含む)あった出資団体は9団体となり、その中の5財団法人のうち3団体は公益財団法人への移行を完了しています。

平成25年度は、これまでの出資団体改革を踏まえ公益法人制度創設後の社会状況の変化に応じた、出資団体への関与に対する考え方を示すため、「藤沢市の出資団体に対する関与の基準」及び「藤沢市第二次出資団体改革基本方針」を策定いたしました。

藤沢市の出資団体と出資団体を取り巻く環境の変化

1 藤沢市の出資団体

(1) 出資団体の定義

出資団体は、市（行政）を補完する目的で設立され、基本財産・資本金など一定の金額を市が出えん・出資している法人です。地方自治法第221条第3項及び同施行令第152条で長の調査権の及ぶ法人の範囲を定めており、これに加え、本市においては地方自治法施行令第152条第1項第3号の法人を定める条例を制定しています。この規定に合致している土地開発公社、一般財団法人（特例民法法人を含む）及び株式会社と、出資比率が25%を超える社会福祉法人を含めて、いわゆる「出資団体」と位置づけ、指導監督の対象としています。

(2) 出資団体一覧

平成25年4月1日現在、(1)の定義に当てはまる出資団体は、以下の9団体です。

法人格の種別	団体名	設立年	市出資比率	備考
地方公社	藤沢市土地開発公社	1974(S49)	100%	
一般財団法人 特例民法 法人を含む	財団法人藤沢市開発経営公社	1961(S36)	100%	
	公益財団法人藤沢市保健医療財団	1993(H5)	69.0%	31%は医師会、歯科 医師会、薬剤師会
	公益財団法人藤沢市みらい創造財団 (旧財団法人青少年協会に財団法人藤沢市 スポーツ振興財団、財団法人藤沢市芸術文 化振興財団を統合)	1995(H7)	66.7%	33.3%は統合した(財) 藤沢市スポーツ振興財 団から寄付
	財団法人湘南産業振興財団 (旧財団法人藤沢市産業振興財団に社団法 人鎌倉市勤労者福祉サービスセンターを統 合)	1991(H3)	45.3%	54.7%は市内一般企 業等
	公益財団法人藤沢市まちづくり協会 (財団法人社会福祉事業協会(前身は財団 法人藤沢市生きがい福祉事業団)からシル バー人材センター事業を移管)	1986(S61)	100%	
株式会社	藤沢市民会館サービス・センター株式会社	1968(S43)	52.0%	48%は(株)さいか屋
	株式会社藤沢市興業公社	1962(S37)	56.7%	43.3%は個人
社会福祉法人	社会福祉法人藤沢市社会福祉協議会 (財団法人藤沢市社会福祉事業協会を統 合)	1969(S44)	100%	社会福祉法人は地 方自治法施行令に定 める法人の対象外

2 出資団体を取り巻く環境の変化

(1) 指定管理者制度の創設

平成15年の地方自治法改正により、公の施設の管理運営制度が創設され、本市では平成16年度から対象の施設に指定管理者制度を導入し、施設運営を進めてきました。それまでは、地方自治法により公の施設の管理運営は、「地方公共団体が出資している法人で政令で定めるもの又は公共団体若しくは公共的団体」に限定されており、受託主体の公共性に着目し委託することが可能とされていましたが、指定管理者制度の創設により受託主体の形態は問わず公の施設の管理運営を委任（施設の使用許可という行政処分も含む）できるようになりました。

本市では、指定管理者の選定方法は原則として公募（「藤沢市指定管理者制度導入及び運用の基本方針」）としていますが、「地域市民との協働による管理運営が必要な施設」「特定の団体が実施する事業と密接不可分な関係にあり、当該事業との一体的運営が必要な施設、又は施設の設置目的やその特性等に照らし、特定の団体に管理させることが適当である施設」等の条件に該当する場合に限り、公募によらない選定を行っています。選定にあたっては、指定管理者の指定更新に際して、指定管理者審査選定委員会において、改めて、公募とするかどうか、また、公募によらない場合はその理由や当該団体が指定管理者としてふさわしい団体であるかを審査しており、必ずしも出資団体が選定されるとは限りません。

このため、指定管理者の業務を主としている団体は、選定されなかった場合に発生する経営・雇用問題、さらに公益財団法人の場合は公益目的事業比率への影響などの課題を抱えています。

【指定管理者の実施状況】

平成25年4月1日現在

団体名	委任施設	備考
(公財)藤沢市みらい創造財団	・藤沢市青少年会館(2施設) ・藤沢市少年の森(1施設) ・藤沢市立児童館(5施設) ・藤沢市地域子供の家(17施設) ・藤沢市都市公園(秋葉台公園ほか3施設) ・藤沢市秩父宮記念体育館 ・藤沢市石名坂温水プール	
(財)湘南産業振興財団	(レイ・ウェル鎌倉)	鎌倉市の施設
(公財)藤沢市まちづくり協会	・藤沢市自転車等駐車場(16施設) ・藤沢市生きがい福祉センター(2施設) ・市営住宅及び共同施設(24施設) ・藤沢市都市公園(新林公園公園ほか9施設)	1

	・藤沢市都市公園(長久保公園) ・藤沢市湘南台文化センター	2
藤沢市民会館サービス・センター(株)	・藤沢市湘南台文化センター	2
(社福)藤沢市社会福祉協議会	・藤沢市老人福祉センター(3施設)	

- 1: 藤沢市緑化事業協同組合とのJV。
- 2: まちづくり協会と市民会館サービス・センターのJV。

(2) 公益法人制度改革に伴う対応

民間非営利部門の活動の健全な発展を促進し、民による公益の増進に寄与するとともに、主務官庁の裁量権に基づく許可の不明瞭性など従来の公益法人制度の問題点を解決することを目的として、公益法人制度改革が行われ、平成18年に「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」等のいわゆる「公益法人三法」が公布されました。公益性の有無や目的にかかわらず一定の要件を満たせば「一般社団法人」「一般財団法人」が設立できることになり、それらの中で、公益性があると認定された団体が「公益社団法人」「公益財団法人」となることができるようになりました。従来の公益法人（社団法人・財団法人）は、特例民法法人として移行期間内（平成25年11月30日まで）に、公益社団・財団への移行申請、一般社団・財団への移行申請、あるいは解散を行うこととなります。

新公益法人制度においては、各種機関の設置を含むガバナンス強化に関する事項が法律で定められており、従来の運営方法を見直していく必要があります。また、公益社団・財団法人については、経理的基礎を有すること、技術的能力を有すること、特別の利益を与える行為を行わないこと、収支相償であると見込まれること、公益目的事業比率が50%以上であること、遊休財産額が制限を超えないと見込まれることなどの認定基準があり、移行した後も引続き遵守状況について、行政庁による監督が行われます。

また、神奈川県公益認定等審議会から「外郭団体等の公益認定等に関する基本的考え方」〔平成23年5月20日〕が示されており、この中では、

事業計画や予算の策定など、本来、法人自らが意思決定すべき事項が行政の方針に拘束され、実施すべき事業の内容についても仕様書等に詳細に定められているような場合は、行政の利益に資するという点において公共性を有するものの、法人自らの公益目的事業としては観念し難い。その業務の性質において法人の主体性、独自性、ノウハウを発揮できる業務であり、プロパー職員の技術的能力、業務マニュアル等によるノウハウの継承、再委託の割合等を勘案して、人的設備、物的設備を含めた経理的基礎及び技術的能力が具備されている必要がある。

時代の変遷により、当該事業の市場が形成され、営利競合するような状況に至った場合は、公益目的事業に該当しなくなったものと判断せざるを得ないこともあり得る。

公益法人認定法の目指す公益法人とは、民間の自発的な公益活動を推進し、市民の寄付文化を醸成させるということが最大の趣旨である。行政への依存度が高い外郭団体等は、ひとたび行政からの補助金や委託料が途絶えると、公益目的事業比率や収支相償といった公益認定基準に影響するだけでなく、法人の存続自体に影響することも否定できない。公益認定基準を満たさない状態に至ったときは、公益認定法の規定に従って、厳正な監督措置を講じざるを得ない。

とされています。

本市においては、市の出えん金に基づき設立された財団法人については、公益を目的とした事業を主たる事業として担う団体であることから、基本的に公益財団法人としての認定を目指すもの（「藤沢市出資団体将来像最終案<改訂版>」）として、事業整理等を行い、認定申請、移行を行ってきました。今後、公益財団法人への移行を予定している団体も含め、自発的な公益性の発揮できる団体としての運営が求められていくこととなります。

【公益財団法人への移行状況】

平成25年10月1日現在

団体名	移行状況
(財) 藤沢市開発経営公社	一般財団法人移行申請予定
(公財) 藤沢市保健医療財団	平成23年7月29日移行登記済
(公財) 藤沢市みらい創造財団	平成24年4月1日移行登記済
(財) 湘南産業振興財団	公益財団法人への認定適合との答申を受け、移行準備中
(公財) 藤沢市まちづくり協会	平成25年4月1日移行登記済

(3) 公共事業（サービス）、公益事業を担う主体の多様化

従来は、公共サービスの実施主体として法人の公益性や非営利性を前提条件としていましたが、規制緩和により、多様化する住民ニーズに対応しつつ経費の節減等を図る考えの下、法令が整備され、民間営利事業者、特定非営利法人など幅広い主体が担うことができるようになり、その協働手法も多様化しています。

平成10年 特定非営利活動促進法（NPO法）施行

平成11年 民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律

(P F I 法) 施行

平成15年 地方自治法改正により「指定管理者制度」創設

平成18年 競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（市場化テスト法）施行

平成20年 公益法人制度改革関連三法施行

こうした社会状況の変化の下において、各出資団体の設立当初に存在意義として説明してきた「行政の補完的役割」「公益性」の範囲は今も合致しているのか、また、活動領域が他にも担い手となる主体（事業者等）がある分野ではないのか、という点については、定期的な点検が必要となります。

(4) 地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針

厳しい財政状況の中で、しっかりとした公共サービスを提供していくため、不断に行政改革に取り組む必要があるとして、総務省は平成18年8月「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」を策定しました。この指針では、地方自治体に対し「総人件費改革」「公共サービス改革」「地方公会計改革」「情報開示の徹底、住民監視（ガバナンス）の強化」への取組に努めるよう求めています。

この「総人件費改革」の中では、第三セクター等の人件費についても対象としており、

自治体が基本財産等の25%以上を出資している法人に対し、その職員数と職員の給与に関する情報の公開を要請する（行革推進法第57条）

50%以上出資している公益法人に対しては、役員の報酬・退職金に関する規程の整備と公開、役職員の報酬・退職金等について地方公務員の給与水準との比較で不当に高額になり過ぎないようにする、役員の在任年齢についての規程整備を要請する

公益法人について法人による給与の点検・見直しに関する取組の徹底に加え、自治体から支出する補助金、委託金の抑制を図る

役員等に地方公務員出身者が占める割合の抑制を図る

第三セクターとの随意契約については、国の取組を踏まえ、住民の目線にたった見直しと適正化を図る

に取り組むものとし、出資団体改革にあたってはこの考え方を踏まえて進めていきます。

(5) 地方公共団体の財政の健全化に関する法律の施行

自治体の財政状況が悪化した場合に、従前の制度では事態が深刻化するまで状

況が明らかにならないという問題点があったことから、地方公共団体の財政状況を統一的な指標で明らかにし、財政の健全化や再生が必要な場合に迅速な対応を取るための「地方公共団体の財政の健全化に関する法律（「健全化法」）」が平成21年4月に全面施行されました。

健全化法では、監査委員の審査や議会への報告・住民への公表等を義務づけて情報開示を徹底するとともに、早期健全化基準を設け、基準を下回った地方公共団体には財政健全化計画の策定を義務づけて自主的な改善努力を促します。また、フローだけでなくストックにも着目し、公営企業や第三セクターの会計も対象とする新たな指標を導入するなど、地方公共団体の財政の全体像を明らかにする制度となっています。

これに伴い、健全化判断比率の一つである将来負担比率には、地方公社、第三セクター等の負債・債務のうち一定部分が算入されることとなりました。健全化法の施行を踏まえ、著しく経営が悪化していることが明らかとなった第三セクターへの存廃を含めた改革を平成25年度までに集中的に行うものとして、

- ・「第三セクター等の改革について」平成20年6月 総務省自治財政局長通知
- ・「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」

平成21年6月 総務省自治財政局長通知が発出され、第三セクターの抜本的改革を早期に行い、地方公共団体の財政的リスク等を的確に把握し、住民・議会への説明責任を果たしながら、方針決定をするものとされています。

3 これからの出資団体と関与のあり方

(1) 出資団体に求める姿

本市における出資団体改革の取組及び出資団体を取り巻く環境の変化を踏まえ、出資団体に次のような姿を求めるものとします。

民間事業者の先駆的役割としての事業の創設や、関係機関のコーディネート、市の政策や施策課題の解決に向けた公益的取組の実践

市の直接実施では見込めない効率性・機動性という団体の特性を生かした事業の実施主体としての役割の発揮

民間参入が進む事業分野に関しては、競争による事業獲得ができる、出資団体ならではの公益性を有した質の高い事業提案、業務水準の確保、及び的確な経費の算定、コスト縮減等の経営的感覚を持った事業運営

(2) 出資団体に対する関与のあり方

藤沢市と出資団体の関係については、これまでの出資団体に対する関与についての基本的な考え方を整理し、新たに「藤沢市の出資団体に対する関与の基準」として定め、この基準の下で対応を行います。

また、社会状況の変化や国の第三セクター改革、行財政改革など、時限的に集中して取り組むべき課題については、「藤沢市第二次出資団体改革基本方針」(5か年計画)として別途策定するものとします。

藤沢市の出資団体に対する関与の基準

1 趣旨

出資団体は、市の出えん（出資）によって設立していること、また、多くの団体において事業運営に要する費用の大部分が市からの支出によりまかなわれていることから、市は、団体の事業及び運営の公益性、公平性、透明性を保つよう指導する責任を有しており、その前提により関与を行うものである。このため、出資団体の運営に対する市の関与についての基本的な考え方を示すことにより、出資団体の指導監督を行う各課の対応の判断基準とし、統一的な対応を図ることを目的とする。

2 定義

この基本方針において各用語の意義は次のとおりとする。

- (1) 出資団体 本市の出えん（出資）が、基本財産（資本金）の4分の1以上を占め、かつ本市からの出えん（出資）額の占める割合が最多である団体
- (2) 関与 本市が行う出資団体に対する財政的・人的支援及び指導監督

3 出資団体に対する関与の原則

出資団体に対する関与は、次の原則で行う。

- (1) 出資団体は、それぞれの根拠法令に基づく法人格を持った独立した団体であり、その経営は当該団体の主体的な責任の下に行われるべきものである。そのため、経営責任の明確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は明確となるよう出資団体への関与は必要最小限度とし、出資団体の自主的な経営及び事業を尊重する。
- (2) 市は、出資団体の経営状況の悪化によって市民サービスや市の財政運営に影響を及ぼすことの無いよう状況の把握に努め、必要な情報を公開するとともに、経営健全化のための指導、助言、その他必要な予防措置を講ずる。
- (3) 出資団体は、事業縮小・廃止等により生じる雇用問題への対応を自らの責任で行うことを原則とする。ただし、市の政策転換に起因する場合で、出資団体単独での対応が困難なときは、市は、一定の財政措置等の支援を検討する。
- (4) 出資団体への関与は、社会状況の変化、民間参入の度合いなどを参酌し、市と出資団体、民間事業者等の活動領域を絶えず見直しを行いながら、対応するものとする。当該団体の行う事業と同種又は類似の事業を行う代替となりうる民間団体があり、当該団体への関与が公平性を阻害し、民業圧迫となるおそれのある場

合は、関与を廃止する。

- (5) 法人格や定款の変更など、出資団体の運営上重要な変更について、市は十分内容を把握し、市の出資団体としての公益性が損なわれないよう適切な対応を図る。
- (6) 市は、市の出えん金について、基本財産として、藤沢市公金管理運用規準に準じて安全かつ確実な資金管理及び運用が行われるよう指導を行う。また、一般財団法人（公益財団法人は含まない）の定款において、解散時の残余金について、市に贈与されるよう明示するものとする。

4 出資団体の廃止及び出資引き上げ等の基準

出資団体の廃止及び出資引き上げ等の基準は次のとおりとする。

- (1) 設立目的を達成したとき
- (2) 設立目的が達成できないことが確定したとき
- (3) 社会情勢の変化により設立目的自体が希薄化したとき
- (4) 収益事業を主とする団体において、経営状況が悪化し、今後、複数年度にわたり黒字転換が不可能と見込まれるとき

5 財政的支援の基準

市が出資団体に対して行う財政的支援の基準は次のとおりとする。

- (1) 運営に対する支援に関する基準
 - (ア) 運営費に対する補助金（株式会社を除く）は、市が当該団体の運営への関与のために必要と認める常勤役員の報酬相当額の範囲または当該団体の行う事業で運営上当該団体の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費の範囲とし、単なる赤字補填としての補助金支出は認めない。
 - (イ) 市の保有財産の無償、減免による使用は補助に相当する支援として取り扱い、その適用にあたっては、使用目的や公益性を精査した上で個別に判断を行うものとする。
 - (ウ) 運営に対する支援の内容、金額は、当該団体の事業内容の公益性や経営状況を勘案し、毎年度見直しを行うこととする。
- (2) 事業に対する支援に関する基準
 - (ア) 出資団体が主体的に行う公益事業のうち、原則として、行政サービスの代替、補完性が高く、収益性が望めない事業（ ）の実施に対してのみ支援を行う。
現時点において他の担い手が無い事業、
他の担い手よりも実施効果又は費用対効果が高い事業、
他の担い手のみでは市民全体を対象として実施することが困難である事業

(1) その他の事業実施に対する支援は、他の民間団体等に対するものと同等の扱いとする。

(3) 債務保証及び損失補償の基準

(ア) 出資団体（土地開発公社を除く）に対する債務保証は行わない。

(イ) 出資団体（土地開発公社を除く）のための新たな損失補償は行わない。

(4) 出資団体との契約等に関する基準

(ア) 市が出資団体と契約を締結する場合は、地方自治法施行令（昭和22年政令第16号）及び藤沢市契約規則に定める場合を除き、競争入札を原則とする。

(イ) 指定管理者の選定は、「藤沢市指定管理者制度導入及び運用の基本方針」に基づき、公募を原則とする。ただし、同方針の規定に基づき、公募によらない選定を行う場合は、その理由を明確にし、審査選定委員会及び市議会に諮るものとする。

(ウ) 随意契約又は公募によらない選定により業務を受託・受任する場合は、その競争性が担保されないことから、経費の積算については、契約（協定）締結前に十分に精査するとともに、業務水準についても市民満足の得られるものとなるよう、必要に応じて当該団体と協議を行うものとする。

6 人的支援の基準

市が出資団体に対して行う人的支援の基準は次のとおりとする。

(1) 市職員の理事等の役員及び評議員への就任は、役員及び評議員として、市の当該団体に期待する出資目的の実現及び健全経営の維持のため団体運営に関わるとともに、当該団体への情報収集により市民への説明責任を果たすことが必要であると認められる範囲において、総務部長及び当該出資団体の指導を所管する部の部長が協議を行った上で、副市長が認める場合に限り行うものとする。

この場合において、役員等の就任期間は、当該出資団体の業務に関連する市の職にある間までを原則とする。

(2) 市長は、法令で定めがある場合や市政運営上必要な場合を除き、出資団体の理事等の役員に就任しない。

(3) 市の職員であった者の理事等役員への就任は、各出資団体から市人事主管課への依頼をもって推薦者を決定するものとする。この場合、当該市の職員であった者への報酬額は、市で定める基準の範囲内で、各出資団体の規程に基づき決定するものとする。

(4) (3)で定めるほか、公募による選考の場合も含め市退職者が出資団体に就職する場合については、市人事主管課への報告を求めるものとし、その報酬、給与等

が適正なものとなっているか、確認を行う。

(5) 原則として、出資団体への市職員の派遣は行わない。

(6) 市は、出資団体職員の人材育成に関わる情報提供、研修等の場の提供に協力する。

藤沢市第二次出資団体改革基本方針（2016年（平成28年）3月改定）

出資団体は、それぞれの根拠法令に基づく法人格を持った独立した組織であり、その経営は当該団体の主体的な責任の下に行われるべきものですが、市の出資者としての責任や、出資団体の多くはその収入の大部分が市からの支出金（委託料、補助金、負担金）による公費であることから、出資団体に対しても市の行政改革と一体的な取組を要請することにより、一層の効果が期待できるものと考えます。

このようなことから、平成25年度を初年度とする「藤沢市 新・行財政改革基本方針」に基づく実行プランの取組項目に出資団体改革を位置づけ、新・行財政改革の3つの改革（将来収支・経済効果を見据えた事業の効率化を図る改革、市民サービスの質的向上を図る改革、コスト意識の徹底を図る改革）と4つの視点（市民の視点、財務の視点、組織と人材活用の視点、現場起点の視点）を基本とし、経営基盤の確立と人的・財的自立の促進を目標として、次の4つの取組内容を掲げています。

- (1) 出資団体としての行政の補完の役割、定款等に定められている公益的意義に即した事業の方向性の整理
- (2) 住民サービスに着目した事業サービス水準目標の設定と実現
- (3) 自立性を高めるため中長期を見据えた経営課題の整理と解決
- (4) 組織と人員体制の見直し、人材育成計画の策定

第一に、出資団体が定款等で定めた法人の目的には公益的意義が含まれるため、市はその実現に向けて支援することを基本としますが、それぞれの事業については、社会情勢の変化や市民ニーズの変化に対応すべく、実施のあり方や妥当性について、絶えず見直しを求めるものです。

次に、事業実施にあたっては、市民の視点を重視し、市民から求められるサービス水準を明確にし、その実現に向けて、より質の高いサービスの提供を求めています。

三点目には、出資団体においては、一法人として今後自立性を高めることが重要となりますが、健全経営の観点から、中長期的な視野に立脚して経営課題を整理し、その解決に向けた取組を求めています。

四点目として、課題の整理や団体の方向性を見極める中で、今後必要とされる組織体制のあり方を検討し人員体制の整備を図るとともに、将来の団体経営を担える職員や質の高いサービスを提供できる専門性のある職員の人材育成に注力することを求めています。

これらへの具体的取組方策として、「藤沢市第二次出資団体改革基本方針」を次のとおり定めます。

なお、この改革への取組については、「藤沢市の出資団体に対する関与の基準」に定義する出資団体を対象とします。

1 市の指導方針

(1) 経営状況等の把握、定期点検及び出資団体改革プランの策定

市は、把握した経営状況や資産債務の状況等を踏まえ、定期的に点検を行い、必要に応じて指導を行う。

市は、経営の健全化に向けた各団体の「出資団体改革プラン」(2(1)、3(2)参照)の策定に向け、助言及び協議を行う。

(2) 市議会への説明と情報公開

出資団体は、市に対して地方自治法に基づき経営状況を説明する書類を提出し、市はそれを市議会に対して報告を行っているが、それに加え、各団体の決算書が確定した段階で、行政総務課は、議会報告対象とならない団体も含め、各財務数値及び財務指標をとりまとめ、総体的な把握ができるようそれぞれの団体の財務数値を記載した一覧性のある総括表を作成し、市ホームページによる情報公開を行う。

(3) 法令遵守の徹底と組織・運営体制の強化

市は、出資団体からの求めに応じ、内部統制及び法令遵守の徹底に資するための必要な情報提供を行うなど、コンプライアンス体制の整備に協力をする。

市は、出資団体からの求めに応じ、また、出資者としての責任を果たすため、必要な人材の選任にあたっての支援を行っているが、民間企業等の経営ノウハウを有する人材など外部人材の登用やプロパー職員の内部登用など、適材適所の人材配置に協力する。

災害時等の対応について、対応すべき事項と配備体制、市との連絡体制、費用負担との関係など、業務ごとに確認を行い、必要な備えを行う。

(4) 事業運営と市民サービスの質的向上

他の民間事業者、市民団体等では運営が困難である、あるいは行政の補完的色彩が高いなど、高度な公益性を理由として出資団体が担ってきた事業については、市の事業推進及び関与の方向性（事業手法の変更、継続・拡大・縮小・廃止等）について、中期的な視点で点検を行い、見通しを明示することで、事

業廃止等による出資団体の経営への影響に考慮する。

- ・出資団体への委託等については、業務内容、公益性、他の民間事業者の参入状況、市民生活への影響度合いやリスク等を考慮した上で、説明責任が果たせる透明性のある選定方法とすること。

収益事業については、採算性を十分に検証するとともに、不採算な状況が続く場合は、当該事業の必要性や将来的な見通しを十分に精査した上で、当該事業の継続の可否について判断する。また、団体の収益事業の比率が増加し続けるなど、法人格の見直し（営利転換等）を検討する場合は、市との関係、事業の公益性も踏まえ、そのあり方を含めて見直しを行う。

市は、「藤沢市指定管理者制度導入及び運用の基本方針」に基づき、指定管理者の審査選定を行うため、今後、当該団体が選定されないことも想定した上での、法人経営が求められる。こうした中で、出資団体を特定（非公募）により指定しようとする場合は、市民に十分納得の得られる理由がなければならない。

- ・施設の管理運営だけでなく、当該団体が主体的に行っている公益的な事業や市の施策取組との一体性など、当該出資団体が施設管理を行う必要性について、多角的な検討を行うこと。
- ・特定により選定が行われる場合は、出資団体は、競争にさらされることなく指定を受けるものであることから、効率性や透明性を確保し、業務水準についても市民満足の得られるものになるよう、施設の所管課と調整を図ること。また、公募によらない選定が繰り返されている施設については、市は、指定期間中においても、市の施策との十分な連携が果たされるよう必要な指導を行い、業務水準の向上、効率性の追求などより充実した運営が行われるようにすること。

市が業務委託等によらず直接実施してきた事業で、出資団体に委託等することにより、効率的・効果的に事業が実施でき、契約等の相手方としてその妥当性が説明できるものについては、十分精査を行った上で実施を検討する。

単価契約など精算規定のある契約を除き、仕様どおりに履行した場合における余剰金の精算行為は、原則として行わない。なお、指定管理者制度における特定による選定や随意契約など、競争原理が働かずに発注する業務に関しては、経費算定の適切性を保つため、積算時には十分な精査をし、協議を行う。

(5) 市の支出金抑制

市は、出資団体に対する財政支出を抑制することを基本とする。支出額の算

定にあたっては、期待する成果をより明確にし、コスト意識の徹底を図りつつ、市民サービスの低下を招かないよう、必要額の適切な算定を行う。

- ・委託料等の算定にあたっては、類似の事業を実施している民間企業等のコスト水準を参考にしつつ、その事業の性質や公益性を勘案した上で行うものとする。

市支出金における人件費の算定にあたっては、仕様書等の作成において、効率的かつ効果的な人員体制での積算となるよう十分な精査を行う。また、行政総務課は、出資団体の給与水準等を多角的に調査検討して、その維持、あるいは変更について指導担当課とともに適切な指導を行う。

積立金については、適切な執行計画の下に行うよう指導する。ただし、公益財団法人における特定費用準備資金等については、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律施行規則の規定に基づいた対応とする。

退職給与引当金については、原則として必要額の80%以上の積立を行う。

2 出資団体への取組要請事項

(1) 経営状況等の把握、定期点検

出資団体の経営状況や資産債務の状況について適切な実態把握ができるよう、適正な会計基準を用いて会計処理を行うこと。

- ・会社法法人においては、一般的に公平妥当と認められる企業会計の基準を適用し、事業用資産について減損会計の適用を検討すること。
- ・一般財団法人においては最新の公益法人会計基準を早期に適用すること。

把握した経営状況や資産債務の状況等を踏まえ、定期的に自己点検・評価を行うこと。

自己点検により、効果の少ない事業、必要性の薄くなった事業については、整理・統合、廃止など抜本的な見直しを行うこと。存続する事業についても、事業の簡素化効率化に努め、経費削減を図ること。なお、市からの受託事業等については、市と十分に協議を行うこと。

収益事業について採算性からの検討も行き、不採算の事業については当該事業の必要性や将来的な見通しを十分に精査した上で早急に見直しを行うこと。

サービス受益者の負担額（利用料金等）の水準は民間比較、他市等との比較を行い、適正化を図るとともに、未収金対策を行うこと。

経営の健全化に向けた出資団体改革プランを策定すること。計画内容や計画期間等の基準は、「3 改革の推進方法」に定める。

(2) 情報公開

団体経営の透明性の向上とともに積極的にわかりやすい情報公開を行うこと。

職員数及び職員の給与に関する情報を公開すること。

一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び会社法等に基づき、貸借対照表又はその要旨を公告すること。各事業年度にかかる計算書類及び事業報告並びにこれらの付属明細書を主たる事務所に備え置くこと。

(3) 経営体制の明確化と運営体制

役員については、事業規模等を勘案し人数の見直しなど経営体制のスリム化を図るとともに、外部人材の活用についても検討すること。

監事に公認会計士等の専門家を選任するなど監査体制の充実を図ること。

各団体の人事給与制度については、職員個人の能力、実績評価を踏まえた制度への変更について積極的に検討を行うこと。また、経営状況や指定管理事業等の受託見込み、同様の事業を行う民間事業者の水準を踏まえ、常に見直しを進めること。

将来的な事業の方向性（縮小、拡大、廃止、転換等）に合わせ、定員管理、各職位の人員構成の検討を行い、計画的な採用に努めること。また、各業務ごとにふさわしい勤務時間、勤務形態を導入、人員配置の適正化を推進するとともに、多様な任用形態の組み合わせにより、効率的な事業運営を行うこと。

正規職員の採用の必要性が生じた場合には、常時募集する必要がある場合を除き、指導担当課及び行政総務課と事前に協議をすること。また、団体間の職員移籍で対応する場合を除き、公募による採用試験を行うなど透明性をもった人材確保を行うこと。なお、市職員であった者の採用を必要とする場合は、非正規職員の場合でも、指導担当課へ事前に報告を行うこと。

各団体の人事関連の対応（昇任、昇格、昇級、降任、降格等）については、各団体の自主的な判断に委ねるが、各団体での最終決定前に市に報告を行うこと。行政総務課は財務の健全性の観点から、指導担当課は業務執行体制の適切性の観点から確認を行う。

高齢職員のフルタイム再雇用制度については、平成25年度末の定年退職者から、適用ができるよう必要な措置を講ずること。

意欲と能力向上に繋がる人材育成を推進し、事業に当たる職員の専門性、法人経営に当たる職員のマネジメント力の向上など、総合的な人材育成計画を作成すること。

労働基準法(昭和22年法律第49条)、労働安全衛生法(昭和47年法律第57号)、労働契約法(平成19年法律第128号)及び障害者の雇用の促進等に関する法律(昭和35年法律第123号)等の労働法令を遵守し、雇用・労働条件及び安全衛生など適切な配慮を行うこと。

災害発生時に必要な対応について検討を行い、危機管理の観点から業務継続計画を策定すること。また、管理施設が避難場所、物資中継基地などの機能を有している場合もあることから、万全な初動体制がとれるよう、受託事業として対応が必要な範囲を再確認すること。

(4) 事業運営と公益的使命の達成、市民サービスの質的向上

定款等で法人の目的として定めている公益的使命の達成に向けて、サービス受益者の満足度、利用者数等の目標設定と事業改善を図ること。また、市民ニーズの動向を的確に把握し、事業の内容、方向性を見直すとともに、サービス水準の目標値を定めた取組を行うなど、市民サービスの向上を図ること。

指定管理者の選定方法を決定するに際し、市の出資団体であることを理由として、非公募による選定を行うことにはならない。公募による競争にさらされることを念頭に、業務を獲得できる運営実績、公益活動、事業展開・提案、コストの低減等について創意工夫を行うこと。また、同種施設の他自治体での業務水準など、積極的に情報収集、研究を行うこと。

新規事業を行う場合は、指導担当課とも十分協議の上、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十分に行うとともに、人員については不拡大の対応を原則とする。

(5) 資金の管理運用・予算執行

資金運用管理にあたっては、市の公金管理運用規準に従い各団体独自の管理規準を必ず策定し、事務手続きや運用責任の所在など、資金運用体制を明確化するとともに、運用しようとする資金の性格、運用すべき期間を踏まえ、当該規準に沿った運用を行うこと。

金融機関の経営状況、各金融商品の性格やリスクなど、必要な情報を把握した上で資金の管理運用に当たること。

予算執行にあたっては、各年度の市の予算等執行方針を踏まえて対応を図るとともに、透明性を確保した業者選定を行うこと。物品等の購入においては、市内本支店業者への発注に努めること。

3 改革の推進方法

前記1、2の方針のもと、次に示す取組を進める。

(1) 現状の検証と市の関与の方向性等の明確化

指導担当課は、次に示す検証を実施し、行政総務課と協議の上、市の関与（団体、事業）等に関する今後の方向性を明確化し、各出資団体に示す。

団体が実施している事業の検証

(ア) 実施事業に対する市民ニーズの状況

(イ) 受益者が一部の市民に限定されるなど、公共性や公益性の観点から事業実施を継続することの適切性

(ウ) 実施事業に関する他事業者サービス水準との比較

(エ) 規制緩和や民間企業、他の公益団体、市民活動団体等の状況も踏まえ、今後とも当該団体がその事業を担うことが、もっとも効果的・効率的であり、説明責任が果たせるものであるか。

団体そのものの検証

(ア) 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であるか。

(イ) 団体の経営状況から見て問題がある、あるいは経営状況の悪化が予想されるか。

(ウ) 組織体制の簡素化、管理費の縮減など経営改善の余地はあるものと考えられるか。

(エ) 団体の経営、財政基盤、資産等の状況から安定的な経営が将来的にも可能であるか。

(2) 出資団体改革プランの策定

各団体は、1の方針や2の要請事項を前提としながら、指導担当課とも調整の上、次の内容を中心とした出資団体改革プラン（以下「改革プラン」という。）を作成し、市に提出するものとする。

(ア) 団体の経営方針、中期経営計画と今後10年程度の経営上の課題等と課題解決に向けた今後の取組内容等について

(イ) 市民サービスの水準や業務の質の向上に向けた目標と、それに対する今後の取組内容等について

(ウ) 資金（収支計画）、業務運営の効率化、事業収入の増加、財務体質の強化に向けた今後の取組内容等について

(エ) 人員計画、人材育成計画、ガバナンスの強化など組織基盤の強化に向けた

今後の取組策等について

改革プランは、平成25年度中に策定し、平成26年度から平成28年度の3か年で集中的に改革に取り組む、平成29年度は達成状況等の検証を行うこととする。

策定した改革プランについては、指導担当課を通じて政策会議に報告する。

(3) 出資団体改革の推進

市における改革の進行管理

(ア) 行政総務課を出資団体改革の進行管理担当課に位置づけ、改革の進捗状況等の総括と、点検・指導・助言等を行う。

(イ) 各団体の改革の推進は、指導担当課が行うこととし、改革推進責任者（指導担当課長）が指導にあたり、また、その進捗状況については改革推進責任者が所管部長に報告する。

(ウ) 行政総務課は、出資団体指導担当部課長会議を必要に応じて開催する。また、担当者会議等を課題により必要に応じて設定し、意見交換・ヒヤリングを行うなど、情報共有、意識共有を図る中で、改革を推進する。

(エ) 庁内の意識共有を図るため、改革の方針及びその進捗に係る報告を政策会議で行う。

出資団体における改革推進体制の整備と改革の進行管理

(ア) 各出資団体では、改革プランの策定にあたり、現場起点の視点から、組織全体で十分な調整を行い、必要に応じてワーキングチーム等を設置するものとする。

(イ) 行政総務課は、各出資団体経営責任者で構成する「出資団体調整会議」や、担当者会議（団体実務担当者で構成）を開催し、改革全体の進捗状況等についての情報提供・意見交換を行う。

改革のスケジュール

この基本方針に基づく取組期間は、「藤沢市 新・行財政改革基本方針」の実行プランに基づき、平成25年度から平成29年度の5年間とし、平成25年度を「改革準備期間」と位置づけ、様々な課題を整理した上で改革プランの策定を行い、平成26年度から平成28年度までを「集中改革期間」と位置づけ、重点的に課題解決を図る取組を行い、改革プランに基づく経営改善を積極的に進めるものとし、平成29年度を「改革検証期間」と位置づけ、それまでの取組を検証した中で、新たな経営課題の抽出を行う。

基本方針の見直し

この基本方針の内容及び各団体の改革プランについては、取組期間中であっ

ても、取り巻く状況の変化等により、必要に応じて見直しを行う。