

外郭団体監理に関する検討委員会 意見まとめ <概要>

(平成 26 年 1 月 ~ 平成 27 年 3 月 開催)

【背景】

指定管理者制度・PFI 手法の導入
公的分野における NPO 法人等の担い手の成長



外郭団体経営検討委員会による全外郭団体の検証
課題の大きい団体に対する個別のあり方検討委員会を踏まえた見直し

【目的】 課題の大きい外郭団体の見直しを踏まえ、新たな外郭団体のあり方を検討

【方向性】

- 時代の変化に即した外郭団体の見直しを行う一方、市として外郭団体を含めたグループ経営の視点でさらなる活用を図る。
- 外郭団体による公共サービス提供の維持とさらなる活用を図るために経営安定化を目指す。
- 市民負担を発生させないために早期のチェックと対応を講じる。

【これからの視点】

(1) 市の政策ビジョンに基づく外郭団体の使命の再定義

○時代の変化に即して、市と外郭団体の双方があらためて市の政策ビジョンに基づく外郭団体の使命を定義し、外郭団体のあり方や活用方法について検討するべきである。なお役割を終えた外郭団体については、あり方を検討する必要がある。

○外郭団体の組織形態や政策代替性の違い等を踏まえて、市は外郭団体に求める役割を、外郭団体と相互確認のもと明確にすることを検討するべきである。これに合わせて外郭団体は、長期経営計画を策定する必要がある。

(2) 外郭団体が持つ潜在的な能力の活用と潜在的なリスクへの対応

○能力の活用

外郭団体の中には、専門性や各種団体をまとめる中間支援機能といった潜在的な能力を持っている団体もある。そういった外郭団体を活用して、市に対する政策提案や市にとって重要な機能の分担を進めていく必要がある。

○リスクへの対応

外郭団体の中には、市の要請にもとづき建設した施設について、建替えに備えた内部留保を十分に行っていないことや、市との関係から不採算でありながら事業を継続しているといった潜在的なリスクを持つ団体もある。財務諸表に表れないリスクまで把握し、その解消方法や市との役割分担の考え方を明確にしていく必要がある。

(3) 市と外郭団体全体の最適化

○市は、市と外郭団体全体の最適化を図るため、市と外郭団体や外郭団体相互間における調整を行う必要がある。その際、外郭団体を含む神戸市グループ全体として、効率的に質のよい公的サービスを提供できる仕組みとなるよう留意しなければならない。

また、施設管理や総務事務、財産管理など外郭団体における同種の機能や事業を集約し、専門性強化や効率化を図るといったことも一つの方策である。

○指定管理者制度が導入された結果、特定の施設と一体性が高い公的サービスについては、施設管理とサービスの提供が分断されることにより、効果的なサービスの提供が難しくなるといったことや、指定管理期間が限られることにより、中長期的な視点で専門性が保てなくなるといったことが、弊害としてみられるようになった。

市は目先のコスト削減だけでなく、質の高い公的サービスの提供やグループ経営の視点で外郭団体を含めた市全体での公的サービスの最適化を考えて、非競争化や質を重視した選定方法などの手法を検討するべきである。

(4) ガバナンスの強化と外郭団体の自立的経営

○外郭団体の活動は分野や市域に縛られるものではないため、事業領域の多様化や事業の地理的拡大により収益を拡大し、市民サービスへの還元を目指すことを検討する必要がある。ただし、補助金等の公的支援を受けながら民間事業者との競合分野で事業を行うことは、公平性・透明性の確保の観点から留意すべきである。

○特に財団法人においては役員会の回数が少なく、専門的知識や人脈を有する役員
の能力を十分に活用できていないことがある。会社法の施行や公益法人制度改革を
踏まえ、役員会の活性化や積極的に指導や助言を得ることで、役員
の能力をさらに活用することを検討すべきである。

○外郭団体が市から依頼された事業を実施する場合、市との役割分担や費用分担を
踏まえて、外郭団体が本来実施すべき事業にマイナスの影響がないかを判断する
必要がある。その際は、役員会等の意思決定手続きを経ることや議事録等の記録
に残すなど、内部統制に留意する必要がある。

○一般的なリスクの想定のみではなく、各団体の規模、事業内容や保有施設の特性
に応じた固有のリスクを想定して対応策を検討しておく必要がある。

(5) 市の関与

市は、グループ経営の視点から外郭団体を活用して効果的な公共サービスを提供
していくために、各団体の組織形態の違いや公共性と政策代替性の有無に合わせて、
財政的関与と人的関与の最適な組み合わせを検討すべきである。

なお、人的関与を行うにあたっては、たとえ出資率が低くても人員の派遣を通
じ市（設置者）が実質的に外郭団体（経営者）の経営をコントロールしている場合
は、経営責任を負う可能性があることを認識しておかなければならない。

(参考)

ア 財政的関与：出資、出捐、補助、貸付、損失補償、随意契約

イ 人的関与：業務執行役員、非業務執行役員、監事監査役への就任
総務部門、事業部門への派遣

ウ 計画への関与

【必要な行動】

○市と外郭団体がお互いの役割を認識し、その役割が実行されているか定期的に相互確認する仕組みを構築する必要がある。

外郭団体が行う事業のうち、市からの委託事業や補助事業等については、契約や要綱などの中で、市と外郭団体の役割分担をより一層明確化するとともに、それ以外の公的事业であつても、事業の重複を避けたり、目的を共有したり、また業務レベルを同等にするとといった役割分担を相互認識することで、効果的な事業実施を行うことができる。

したがって、市は、外郭団体の計画立案や毎年度の決算の中で、役割の相互確認やチェックを行うことを検討すべきである。同時に、外郭団体は、役割分担について内容に応じて役員会にはかるなどの手続きを踏まえて確認し、内部統制の確立を図ることを検討すべきである。

○外郭団体が安定的に経営されているかを定期的にチェックする仕組みを構築する必要がある。

市所管部局は、市が求める役割が果たされているか確認するために、地方自治法上の調査権や株主の立場から、外郭団体の経営状況、事業執行状況をチェックし公表すべきである。チェックに際しては、外郭団体間の比較や市民に分かりやすい情報開示のため、客観的な経営指標の導入を検討すべきである。

また、必要に応じ経営状況や事業執行状況等について専門的な見解を得られる仕組みを構築することも併せて検討すべきである。