

川崎市行財政改革推進委員会  
出資法人改革検討部会 議事録(第1回・第2回)

- 第1回 議事録 (主な意見の抜粋) . . . . . P 1
- 第1回 議事録 . . . . . P 5
- 第2回 議事録 (主な意見の抜粋) . . . . . P45
- 第2回 議事録 . . . . . P47



## 第1回議事録（主な意見の抜粋）

日時：平成29年7月31日（月） 午前9時00分～午前11時03分

### 【検討の方向性全般について】

- これまでの取組は、効率化や経営の健全化という点では、かなり進められてきたと理解している。しかし、恐らくこれは全国でも同じだが、課題としては、一つは効率化、健全化と同時に、出資法人のガバナンス機能の強化が求められていると思う。さらには、市政と一体となって厳しい状況を乗り切るために、市の行政と出資法人の間の連携も恐らく必要になってくるだろうと思う。
- 出資法人の目的として、なぜ川崎市の外部団体として位置づけられているのか、設置や出資当初の目的と現状はどうか、市政と一体的なことになってくると、やはり上位の行政目的は一体何だろうか、こういう観点まで、目的のところで議論がされるべきだと思う。この検討によって、主な論点というところの点検評価等のプロセスのあり方が、かなり具体性を帯びて、妥当性を帯びてくるのではないか。
- 出資法人の目的というものを照らして、公益法人、株式会社などその法人形態が事業との目的でふさわしいものになっているのか。十把一絡げに出資法人との間で市との関係を整理するといっても当てはまらないことが出てくるのではないか。出資法人の法人形態の妥当性は一体何かということ、目的との関係で整理する必要があるのではないか。

### 【点検評価のあり方について】

- 点検評価に関しては、もう少し簡素化をして、プランを出資法人から出してもらって、それを所管課でチェックするという形を取られているが、項目を絞り、課題をもう少し市と法人で詰めた上でプランを作り、それをチェックし、また次につなげていくという形にしたほうがよりよいのではないか。それによって、ガバナンス機能と連携という部分の2つをより効率的かつ実効的に図れるのではないか。
- 現在の点検評価は非常に情報量は多くて、市民の方もよくよく御覧になれば、ああこういう達成状況なんだとか、ここが足りないんだというのは、よく見れば分かるが、ぱっと見たときの情報を理解する上では、あまりフレンドリーではない部分があるかもしれない。また、いろいろな法人を一種横ぐしで見ると、ような視点がもしかしたらあまりないかもしれない。場合によっては、もう少し横ぐし的な視点を踏まえた上で、全体を整理したものを用意するという視点も必要かもしれない。

### 【財政的関与のあり方について】

- 各法人の置かれている財政的基盤、収支状況について確認しなければならない。自立的に運営されているか、市政との関係ではどうか、現在進行中の公会計改革における財務情報等を活用しながら、一体的に考えていく必要があるだろう。
- 補助金、それから委託料というのが、(H14決算比で) マイナス78%とか、マイナス65%とかいうのが、えっという感じなんですね。団体数もかなり少なくなってきている。法人を運営しているほうにとってはすごく厳しい。

## 【人的関与のあり方について】

- 出資法人それぞれの目的などの整理を前提とした上で、事業そのものの担い手たる人材は、原則的にどう考えるか。ある一つの個別の事業をやろうとしたときに、それに必要な能力、資質が必要になってくるわけで、それを市の行政マンで充てるのではなく外郭団体をつくってということになるのが効率化の視点からすれば、根本ではないか。その上で、事業の担い手、オペレーション人材は競争的労働市場から獲得するのが正しいのではないか。そのことの自由性を阻害しないようにすることが大前提ではないか。
- オペレーションではなく、指導管理、マネジメント要員というのは、市の一体的な事業として、その法人なりその事業体の位置づけられかたによって考えなければならない。そのときは出向であったり、あるいは単にそこに籍を置いているだけということも、兼務かもしれないが、オペレーション上の人材、それからマネジメントの人材、そのマネジメントには、企業の中に入って行って、モニタリングをするという立場のマネジメントもある。要はそのような人材であっても、極論すれば、そういうマネジメント上の人材であったり、モニタリング上の人材であっても、これは自由な労働市場の中から得てくるんだということを大原則として確立しよう。
- まずは、それぞれの法人がどういう人材を必要としているかと。それは市が供給できているのだろうか。供給できているんだしたら、それらの法人が自由な労働市場からきちっとした有能な人材を自由に得られているのだろうか。得られていないとしたら、それはどのように手当をしてやるべきだろうかという観点で考えたほうがいいのではないか。そうした観点で考えれば、市から職員が派遣されているかどうかといったことは枝葉末節なのではないか。
- それぞれの出資法人で、必要な人材像というのはあって、それぞれ御判断いただいて人材活用、育成しているとは理解はしているわけだが、実際の具体的な事業に関するノウハウ持っているスタッフというのは、民間に当然たくさんいるわけで、しかしながら、他のところとの競争性がやや低下しているという課題もあるということであったが、さらにそれに加えて事業内容が100%、民間でできるかどうかという微妙な法人というのが恐らくあって、その場合には市から財政的な援助を受けて事業を執行するという側面がある。そこでは、市の行政の仕組みであるとか、関係法令に対する知識等も必要になってくるということで、ちょっと民間とは違うような知識も必要となる部門なり、あるいはマネジメントのあり方ということがあり、そこで、もう少し市の人材の活用ができる余地があるのかどうかということも、今回検討する中身に入っていると思う。
- 今までは、できるだけ各法人の自立性を高めて、市も行財政改革の観点から人材の派遣というのは控えるようにしようという方向で動いてきたところである。しかし、その状況が、今、各法人が置かれている、いい人材をうまく集めるということとの方向性と、どういう関係にあるのかということが問われてくる部分もあるので、その部分をもう少し詳しく見ていこうというような課題もあるのではないか。
- これまで神戸市の訴訟の関係などもあって、現在、川崎市では派遣がゼロということだが、そこについてはもう少し柔軟に、派遣ができるような方向を考えていったほうがいいのではないか。各出資法人の類型によって、必要なところ、必要ではないところがあると思われるので、そこはまた個別に検討していただくとしても、大きな流れとしては、やはり必要なところには職員の派遣ができるようにすべきではないかと思う。
- 例えば、様々な施設の運営だとか、文化などに造詣の深い、法令などに精通している職員を、例えば、現在退職した方ですと、それまで関係した部署のところに紹介はしないということだが、そうすると、持っている知識が生かせない形になるのではないかというのものもある。退職し

た方を紹介するというのではなく、現役の職員の方を、例えば、今回でいえばオリンピックも控えているので、そういうときに向けて一定の期間派遣をし、またその必要がなくなれば引き上げるといような形の柔軟性を持った方向を考えていただくのが、より目的というか、適正な出資法人の運営とともに、市のこういうことをしてもらいたいということとの連携でも望ましいのではないかとということが、大きな方向としてあるのではないかと。

- 他方で、現職の職員の方で、今は出向がないという形、派遣がないという形になっているが、一つは、類型によっては、市の職員の一つマネジメント的なノウハウが必要になってくる部分もあるかもしれないというところで、そこをもう少し柔軟に考えていく余地というのは出てくるかもしれないという意見と伺った。
- 他方で、全体として行財政改革をこれまで進めてきたということと、同時に、一方では市側の職員の押しつけじゃないかという疑念が持たれるというのは非常に問題なので、その部分をどういうふうにきちんと説明できるかということは、この部会としても、きちんと考えたいと思っている。ともすると、今までの方針を市の職員の、市役所の都合のいいように変えるんじゃないかというような疑念が持たれては本末転倒なので、全体としての出資法人の適正化、見直しという文脈の中で、この問題をきちんと位置づけるということが重要ではないか。
- 現状それは市政の一部だから、直接的に市政を担っているんだから市の職員が行ってもいいとすると、それは強固な理論にはならないのではないかと。もちろん大原則があつて、しかしながら現状はこうだというのがあつて、何も原理論を貫けということではなくて、原理論を貫きたいところがあるから、それはこうだと、そういうことが必要だと考える。退職職員の割合が3分の1を超えているからどうか、あまり意味のある議論とはならない。

#### 【退職職員の再就職規制について】

- 恐らく人的な関与のあり方は、最初に事務局から御説明いただいたように幾つか側面があつて、例えば、再就職規制に関しては国でも相当問題になったということもあるし、市民の目から見ると、疑念が持たれるような事態は避けなければいけないということですから、規制として必要なものというのは、きちんと規制をするという必要性はある。
- 市民の方からどう見えるかということは大事な観点であり、今、規制があるところを一気に取っ払っていいかというのは、少しドラスティック過ぎるかなと感じているので、その部分を変えないで、今の規制の部分は変えないで、その上でどういう方法が取れるかというのが現状では望ましいのではないかと。

#### 【報酬の規制について】

- この再任用の問題、なかなか国でも民間でもいろいろ難しく、今の働き方改革、同一労働、同一賃金の関係をどうするのか、ちょっと状況も動いているが、もちろん実際の責任に応じてということが重要だという原則はある。ただ、現在その限度が500万と天井が決まっているということも、もちろん全体の行財政改革であるとか、市民から見たときの感覚も多分あると思うが、その部分をどういうふうにか考えるかということも、この部会では少し考えてみなければいけないと考える。



平成29年度第1回川崎市行財政改革推進委員会出資法人改革検討部会 議事録

日 時 平成29年7月31日（月） 午前9時00分 ～ 午前11時03分

場 所 川崎市役所第3庁舎5階 行政不服審査会室

出席者 委員 伊藤会長、蒲池委員、小池委員、葭葉委員

市 側 加藤総務企画局長、  
袖山行政改革マネジメント推進室長、  
阿部同室担当部長、前田同室担当課長、北川同室担当課長、  
磯崎同室担当係長  
柴田人事課長、小山人事課課長補佐

- 議 題
- 1 委嘱状交付
  - 2 出席者紹介
  - 3 (1) 部会長選出  
(2) 川崎市出資法人への適切な関与のあり方について
  - 4 その他

公開および非公開の別 公開

傍聴者 なし

議事

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

それでは、皆様おそろいでございますので、ただいまから平成29年度第1回の川崎市行財政改革推進委員会出資法人改革検討部会を開催させていただきます。

私は、総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長の北川でございます。どうぞよろしくお願いたします。

それでは、会議に先立ちまして、いくつか事務連絡をさせていただきます。

初めに、本日この部会につきましては公開とさせていただいております。市民の皆様の傍聴やマスコミの方の取材につきましては、許可とさせていただいておりますので、御了承いただきたいと存じます。また、速記業者を同席させておりまして、議事録につきましては、委員の皆様にご確認をいただきました上で、公開の手続を進めさせていただきたいと存じます。

次に、お配りしております資料の確認でございます。

お手元、クリップでとめております資料でございますけれども、1つ目に次第がございます。その次に資料1、この部会についてという資料。次に資料2、川崎市の主要出資法人についての資料、それから資料3、川崎市のこれまでの取組・現状についての資料。それから参考資料といたしまして、ホチキスどめで資料1から、参考資料2、参考資料3、参考資料4まで資料をお配りしております。本日追加で、地方公務員法の再任用に関する規定の抜粋をお配りしております。資料の不備等ございましたら、事務局までお申し付けいただければと思います。

あともう1点、出資法人の現況という冊子をお配りしてございます。資料はよろしいでしょうか。

それでは、お手元の次第に従いまして進めさせていただきます。

まず次第の1、委嘱状の交付でございます。

伊藤先生におかれましては、本部会の親会である行財政改革推進委員会の委員として、本部会の委員も務めていただくこととなりました。今回は新たに臨時委員として御就任いただく皆様に、加藤総務企画局長より委嘱状を交付させていただきます。皆様のお席にお伺いいたしますので、よろしく願いいたします。

(委嘱状交付)

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

続きまして次第の2、出席者の紹介でございます。本日は第1回目でございますので、委員の皆様と市側の出席者を御紹介させていただきます。

まず委員の皆様でございますが、首都大学東京、大学院社会科学研究科教授伊藤正次委員でございます。



次に、公認会計士、蒲池孝一委員でございます。

次に、公益社団法人けいしん神奈川理事長小池登志男委員でございます。

次に、弁護士、葭葉裕子委員でございます。

委員の皆様は以上でございます。

次に、市側の出席者を御紹介いたします。

加藤総務企画局長でございます。

袖山行政改革マネジメント推進室長でございます。

同じく阿部担当部長でございます。

同じく前田担当課長でございます。

同じく磯崎担当係長でございます。

総務企画局人事課、柴田人事課長でございます。

小山課長補佐でございます。

この他、関係職員を同席させていただいておりますので、よろしく願いいたします。

それでは、ここで、総務企画局の加藤局長から御挨拶申し上げます。加藤局長よろしく  
お願いいたします。

加藤総務企画局長

改めまして、おはようございます。本日は大変お忙しい中、そしてまた朝の早い時間にお集まりをいただきまして、誠にありがとうございます。また、皆様におかれましては、当部会の委員をお引き受けいただきまして、心から感謝申し上げます次第でございます。

御案内のとおり、川崎市、この4月に人口150万人を超えて、大変元気な街だということでございますけれども、一方で財政状況というのは非常に厳しい状況が続いております。この間、私どもそういった観点から行財政改革に取り組んできたという経緯がございます。

特にこの出資法人につきましては、全国的にも先駆的な取組ということでやってきたところでございますけれども、もともと平成14年には38法人ございましたけれども、現在はその整理、統廃合を行いまして、24法人にまでなってきたというところもございます。また、職員も現職の職員を派遣していたのですが、それも全部引き上げるということも行ってきましたし、あるいは補助金につきましても大幅に削減してきたというような取組を行ってきたところでございます。

そういった意味で経営改善を進めてきたところでございますけれども、一方で、この出資法人の活用という視点からしますと、なかなか活用が、活用という言い方は失礼かもしれませんが、うまくできていないと、さまざま課題があると認識しているところがございます。

これから本当に市民ニーズに、この厳しい財政状況の中での的確に答えていくということになりますと、それは行政のみならず、さまざまなステークホルダーの方と一緒に取り組んで行かなければいけないことではございますけれども、特にこの出資法人につきましても、その活用を図っていくということが重要な視点だと思っております。その中で、改めまして本市の人的関与、それから財政的な関与につきましても、見直す必要があるだろうと考えているところではございまして、今回このような部会を立ち上げて、皆様に御議論いただきたいと思っております。それぞれ委員の皆様におかれましては、専門の立場から忌憚のない御意見をいただきまして、本市の出資法人改革に、私ども全力で取り組んで参りたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

ありがとうございました。

加藤局長、それから袖山室長につきましては、公務の都合上、ここで退席させていただきます。

(局長・室長 退室)

それでは、議事に入らせていただく前に、本部会につきまして改めて御説明させていただきたいと存じますので、資料1を御覧いただけますでしょうか。

この資料1でございますが、行財政改革推進委員会にこの部会を設置させていただく際の資料ということでございますけれども、この部会の目的といたしまして、今、加藤総務企画局長から御挨拶ございましたとおり、本市では行財政改革の一環としまして、出資法人を担ってきた役割、事業等について検証しながら、出資法人の統廃合、財政的関与、人的関与の見直しを実施してきたところでございます。

ただ一方で、国の指針におきましても、団体の経営健全性の確保と、それから活用の両立、こちらが求められるなど、出資法人を取り巻く環境が変化してきているということがございまして、本市におきましても、そうした出資法人の専門分野を積極的に活用していくと、また連携していくことにより、社会情勢の変化に的確に対応していく必要があると

考えているところでございます。

本部会、先ほども御紹介させていただいたとおり、この4名の先生の皆様で御議論いただくということにしてございまして、主な検討事項としましては、4番にございますとおり、出資法人の効率化、経営健全化と、それから活用の、この2つの両立を図るという観点で、本市が各法人の特性、事業等に応じた適切な関与を実施することができるように検討を行うということでございます。

主な論点としましては、点検評価等のプロセスのあり方、また人的・財政的関与のあり方ということで想定してございますので、委員の皆様におかれましてはよろしく願いいたします。

それでは、次に、次第の3、部会長の選出に移りたいと存じます。

本部会長の選出につきましては、川崎市附属機関設置条例の第8条の規定に基づきまして、委員の皆様の互選により、部会長を選出していただきたいと存じますけれども、こちらはいかがでしょうか。

(意見なし)

特に御意見がないようであれば、事務局といたしましては、本部会の親会である川崎市行政改革推進委員会の委員を務めていただいております伊藤委員に、今回部会長をお願いしたいと存じますけれども、いかがでしょうか。

(異議なし)

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

それでは伊藤委員に本部会長をお願いしたいと存じます。

伊藤会長、恐れ入りますが、部会長席へ席のご移動をお願いいたします。

それでは、大変恐れ入りますが、伊藤部会長から一言御挨拶をいただければと存じます。

伊藤部会長

ただいま部会長に選出していただきました首都大学東京の伊藤でございます。どうぞよ

ろしくお願いいたします。

この部会の親会である行財政改革推進委員会で会長も務めさせていただいております。川崎市の場合は、先ほど加藤局長からもございましたけれども、まだ人口が増えているという全国的にも恵まれている一方で、今後高齢化、少子化の中で厳しい財政状況が予想されるという観点から、これまでの行財政改革の取組を継承しつつも、特に質的改革を柱にプログラムを立てて検証を行ってきたところです。その一環として、この出資法人改革が今回テーマになったと理解しております。

これまでの取組は、効率化や経営の健全化という点では、かなり進められてきたと理解しております。しかし、恐らくこれは全国でも同じですけれども、課題としては、一つは効率化、健全化と同時に、出資法人のガバナンス機能の強化が求められていると思われます。さらには、市政と一体となって厳しい状況を乗り切るために、市の行政と出資法人の間の連携も恐らく必要になってくるだろうと思っております。

こうした効率化、健全化という視点に加えまして、連携、あるいはガバナンス機能の強化が、全体の動向としては求められている。その中で、川崎市としてもこの取組を行財政改革プログラムの一環として進めていくという必要があると理解しております。

委員の皆様、それから事務局の皆様に御協力いただきながら、一定の方向性を示していればと考えておりますので、どうぞ御協力をよろしくお願いいたします。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

ありがとうございました。

それでは、ただいまより議事に入らせていただきたいと思います。ここからの進行は部会長にお願いしたいと思っております。伊藤部会長よろしくお願いいたします。

伊藤部会長

改めましてよろしくお願いいたします。

それでは、次第に従って進めて参りたいと思っております。

本日の議題は、川崎市主要出資法人への適切な関与のあり方についてです。事務局から御説明をお願いいたします。

事務局

それでは、私から検討の前提となりますこれまでの取組、現状等について、お配りしております資料の2と資料の3に基づきまして御説明をさせていただきたいと思っております。

まず資料の2番、1枚ペラになりますけれども、こちらを御覧ください。川崎市の主要出資法人とございまして、1番、関係法令として、出資法人に係る法令について示してございます。

最初の黒丸で、地方自治法第221条第3項とございますけれども、普通地方公共団体の長は、出資等をしている法人で、政令で定めるものについて、その状況を調査し、報告を求めることができると定められております。その下にあります政令や条例などの定めによりまして、本市の場合ですと、出資率4分の1以上、つまりは25%以上の法人について、その対象としているところでございます。

その下2番目、川崎市主要出資法人一覧を御覧ください。

本市におきましては、地方自治法などで定められております出資率が25%以上の団体と、その他、指導調整が必要な団体につきまして、本市の要綱に基づいて、主要出資法人と位置づけておりまして、下の表にございますとおり、平成29年7月現在、24法人でございます。これら24法人について、参考資料の3番にございます出資法人の経営改善指針の対象としているところでございます。

こちら、参考資料3の経営改善指針でございますけれども、こちらについては市と出資法人の双方がそれぞれで取り組むべき事項を網羅的に示したものでございまして、3ページ目以降に市が取り組む課題ということで、統廃合の検討であります。4ページ目には財政的関与の適正化、5ページ目には人的関与の適正化といった具合に項目が記載されてございます。

9ページ目以降には、出資法人が取り組む課題といたしまして、事業の効率化や経営責任の明確化、11ページ目には、簡素、効率的な執行体制の確立、職員、人事、給与制度の見直しなどが記載されております。

また13ページ目には、(6)番といたしまして、後ほど少し触れさせていただきますけれども、経営改善計画の策定と点検評価の実施ということが規定されてございます。

これら指針に基づく取組やルールにつきまして、主だったものをまとめたものがお配りしております資料の3番になります。資料3番の川崎市のこれまでの取組現状という資料でございます。

こちら、1番といたしまして、統廃合、財政的関与の見直しについて記載しております。

最初の黒丸で主要出資法人の統廃合ということで、冒頭加藤局長からもお話ございましたけれども、平成14年度38法人が、これまでの統廃合により現在24法人、主要出資法人については24法人という状況になっております。

その下、補助金の見直しといたしまして、出資率25%以上の出資法人における補助金についての決算額の推移を掲載しておりまして、平成14年度、59億3300万円だったものが、平成27年度決算では12億6200万円と、約46億円の減少という状況でございます。

その下の黒丸、委託料の見直しについても、同様に平成14年度、112億7800万円が、平成27年度決算では39億3800万円と。補助金と委託料につきまして、年によって出っ込み、引っ込みはございますけれども、傾向といたしましては、平成14年度以降、減少をしているという状況でございます。

1枚おめくりいただきまして2番目、職員派遣の引き上げでございます。

最初の黒丸で、主要出資法人への職員派遣について記載してございまして、公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律、いわゆる派遣法に基づく職員派遣でございますけれども、本市では、行財政改革の一環として、順次引き上げを実施しておりまして、現在、主要出資法人への派遣数はゼロ名という状況でございます。

括弧書きで神戸市の訴訟も影響という記載がございますけれども、右側に派遣法の抜粋を掲載しておりまして、3ページ目でございますけれども、第6条として、派遣職員にはその職員派遣の期間中給与を支給しないと。つまりは派遣先の団体が給与を支給するという原則があるわけがございますけれども、2ページ目の黒丸の訴訟等というところに戻っていただきまして、神戸市につきましては、派遣職員の給与相当額を含めて補助金を支出していたと。こういった事案について、裁判所で違法であるとした判決が出されたところでございます。

本市におきましては、こういった状況も踏まえて、職員派遣の引き上げのスピードも早めていったというような経過がございます。

神戸市の訴訟に関連して、本市におきましても、同じような人件費の関係で、住民監査請求が起こされております。

下の黒丸、派遣職員の人件費の支出方法でございますけれども、職員派遣に関して、もし今後再開するというような場合には、こういった経過もございますので、人件費の支出方法につきましても、一つ重要なポイントになってくるかと思っております。

他の自治体の状況などを見ますと、以下の①から③までの3パターン、人件費の支出方法としてございます。

まず①といたしまして、派遣先の公益法人等が、独自財源によって全額を負担する。こちらは、先ほど御説明させていただきました派遣法第6条の原則どおりの支出方法でございます。

続いて、その下②といたしまして、例外的に一定の要件の下で、条例で定めることにより、直接市側が支給するということもできます。ただし、条例の支給の範囲外となっております時間外勤務手当であるとか、管理職手当、勤勉手当については、派遣先の法人が独自財源によって負担をする必要がございます。こちらにつきましては、3ページ目の、先ほど参照していただいた関係法令の中ほどにございますけれども、太字で派遣法の第6条2項で、条例で定めるところにより、給与を支給することができる。その条例というのは、その下にあります派遣等に関する条例でございますけれども、これに基づいて、本市側で給料、扶養手当、地域手当、住居手当、期末手当などについて、派遣職員に対して支給できると。

こういった形で、給与の支給範囲を絞っているというところにつきましては、国側から、当時自治省からの運用通知という形で、派遣期間中については自治体の職務に従事していないというところから、支給範囲をある程度絞るべきであるというような通知がございまして、この通知に従って、多くの自治体では、本市と同様の支給範囲となっているという状況でございます。

2ページ目に戻りまして、最後、③といたしまして、こうした条例を改正した上で、時間外手当や管理職手当などについても、市側が全額支給するという方向が③の方法でございます。

点線囲み、その下、他の自治体の状況でございますけれども、職員派遣そのものの実施状況として、出資率25%以上の出資法人への派遣法の派遣を実施している政令市は、20都市中18都市。ほとんどの市で職員派遣を行っている。そして中には、現職職員だけではなくて、退職した職員について再任用した上で、法人の役員として派遣しているというケースもございました。

その下の丸、条例による人件費直接支給の実施状況でございますけれども、先ほどの②の例のように、一部の給与について、直接支給をしている政令市が17都市。先ほどの③のように全部の給与の種類について直接支給をしている政令市が1都市ございました。

1枚おめくりいただきまして4ページ目でございます。こちら③番といたしまして、本市の職員及び退職職員の役員就任に関する制限についてでございます。最初の黒丸で、経営改善指針の記載とございますけれども、本市の経営改善指針では、その下、市が取り組む課題と、さらにその下、出資法人が取り組む課題、それぞれにおいて総役員数に占める本市職員及び退職職員の割合について、原則として3分の1以下となるように努めるという規定がございます。さらにその下の隅括弧で、現状総役員に占める本市職員及び退職職員の割合が3分の1を超えているケースが、平成28年7月1日現在で、主要出資法人24法人のうち10法人という状況でございます。

そもそもこの制限ですが、その下の黒丸、関係法令でございます公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律、いわゆる公益認定法に基づいておりまして、第5条11項の太字にしてあるところ、双方に密接な関係にあるものとして政令で定めるものである理事、こちらについては、地方公共団体の職員も含まれるわけでございますが、それらの合計数が理事の総数の3分の1を超えないものであることという規定がございます。この規定に基づいて、本市では、職員だけではなくて退職職員も含めて、また公益法人だけではなくて株式会社であるとか公社などといった特別法に基づく法人も含めて、対象範囲を広げて制限をしているという状況でございます。

その下、他の自治体の状況でございますけれども、点線囲みでございます。こういった役員就任に関する制限を定めている政令市というのは、本市を除く政令市19都市中5都市という状況でございます。

続きまして、右側5ページ目、4番、再就職規制等の実施でございます。こちらについては、職員の再就職に関する手続について、現状の手続の流れについて記載してございます。この丸囲みの数字と、中ほどにございます図の数字が対応しておりまして、まず①といたしまして、再就職を希望する職員につきましては、人材情報登録申込書というものを提出して、本市の台帳に登録をしてもらうというようなステップがございます。②といたしまして、逆に登録者の採用を希望する企業、本市の退職者に来てもらいたいというような企業につきましては、求人情報の登録の申込みを本市側にさせていただきまして、台帳に登録していただくと。その下③、④といたしまして、川崎市の選考委員会におきまして、この登録された人材情報の台帳の中から、職種であったり、本市の履歴、希望職務などを踏まえまして、適任と思われる登録者の人材情報を原則として複数名法人側へ提供しているというような流れになっております。



最初のアスタリスクでございますけれども、選考委員会の対象は、課長級以上となっております。

またその下のアスタリスクといたしまして、離職時に課長級以上の職員で、一定の権限を有する者につきましては、その権限等に関連する企業等からの求人に対しては、人材情報を提供しないというような規定がございます。こちらにつきましては、地方公務員法において、離職後2年間は、再就職者による離職前5年間に在職していた職場への働きかけについて規制がされておりますので、違反することのないよう、抑止の意味で、本市でさらに規制をしているというような状況でございます。

下の黒丸、主要出資法人等への再就職にかかる任期、在職期間の限度でございますけれども、本市は主要出資法人への再就職にかかる任期につきまして、現在原則として65歳という定めをしているという状況でございます。

その下、他自治体の状況でございますけれども、任期の上限を定めている政令市は10都市。うち8都市については、65歳により設定をしているという状況でございます。上限を定めている理由としては、再任用職員との均衡、出資法人の人事と組織の活性化といった理由が多かったという状況でございます。

1ページおめくりいただきまして、6ページ目でございますけれども、今度は主要出資法人等への再就職にかかる報酬額についての限度額についてでございます。本市では一律年額500万円を上限としておりまして、こちらについては平成10年度からこの500万円という金額をアップに設けているという状況でございます。

その下の点線囲み、他の自治体の実施状況でございますけれども、報酬額の限度額を定めている政令市は9都市でございます。うち7都市につきましては、再就職先の役職ごとに限度額を設定しておりまして、本市のように一律の500万円といった形で一律の額としているのは、本市以外では1都市のみという状況でございます。

限度額の設定根拠といたしましては、再任用職員の年収との均衡によるという回答の都市が一番多くて、5都市という状況でございました。

その下に大阪府と名古屋市という形で、具体例を2つ示してございまして、まず大阪府につきましては、役員の職務や職責などについて、外部の委員会で細かく点数化などをして評価をしておりまして、法人ごと、役職ごとに限度額を設定してございます。その下の名古屋市につきましては、法人ごとではないんですけれども、団体における職に応じて、上限額を設定しているという状況でございます。

先ほど、再任用職員の年収との均衡による都市が最も多いという説明をさせていただきましたが、右側7ページ目に、本市の再任用職員の年収の試算という形で参考データを示しております。

その下も参考データということで、民間事業所における年収の試算も示してございます。

1枚おめくりいただきまして、最後8ページ目、5番目といたしまして、点検評価の実施についてでございます。

川崎市の点検評価につきましては、真中あたりに図がございますけれども、出資法人側で事業別の成果指標などを盛り込んだ経営改善計画というものを策定をいたしまして、所管課のモニタリングの下で出資法人で点検評価をしていくというような仕組みになっております。

真中あたりの白丸で、評価項目とございますけれども、事業ごとに成果指標の評価項目がございます、1法人当たり平均で12から13の項目がございます。これらの成果指標の他に財務の改善などの評価項目がございます。

本市の点検評価の様式なんですけれども、具体的には、お配りしております参考資料の4番の68ページにございます。こちらが一つサンプルになりまして、点検評価の一例ということで示しております。これは点検評価になりますので、この前段階でこれに対応する計画が、これより前のページでありまして、こちら点検評価につきましては、このAやB等がついているものが計画において設定された成果指標に対する評価でございます、これらが事業ごとに一枚ずつあるという状況で、これらの評価項目の数を合計しますと、大体法人ごとに違いはありますけれども、1法人当たり平均で12から13項目あるというような状況でございます。

資料3に戻っていただきまして、評価項目の下の白丸でございます点検評価における成果指標についての出資法人の意見ということで、これまで4月から5月にかけて、出資法人に対してのアンケートであるとか、所管課に対するヒアリングなどを行った結果、こういった成果指標について何らかの課題があると、今定められている指標では適切に成果を測れていないのではないかなどといった、何らかの課題があるとする意見が大分多く見られたところがございます、指標への妥当性などについての検証が不十分なのではないかということがうかがえる結果となっております。

その下、他の自治体の状況でございますけれども、大阪府の一例を示しております。本市では、そもそも経営改善計画の策定から点検評価という一連の流れについて、指標の設

定から法人の方で設定するというような仕組みになっておりますけれども、大阪府につきましては、府側が、自治体側が成果指標を提示しているという違いがございます。

またその下のポツでございますけれども、成果指標の妥当性であるとか、評価結果などにつきまして、市や法人だけではなくて、外部の有識者からも意見聴取をしていると。

その下のポツでございますけれども、評価項目につきましては、全部で5から6項目程度ということで、本市よりも大分少ない状況でございますけれども、項目については網羅的というよりかは、ある程度重要なところにポイントを絞って設定をしているというような状況でございます。先ほどの参考資料の4番の一番最後のページ、74ページですね、他都市の点検評価様式の一例ということで、今御説明させていただきました大阪府と、あともう一つ横浜市の一例を示しておりますけれども、本市と比べると大分シンプルな指標のつくりになっておりまして、網羅性よりもポイントを絞った評価を重視している状況がうかがえます。

以上、駆け足ではございましたけれども、川崎市のこれまでの主な取組、現状ということで説明をさせていただきました。

伊藤部会長

ありがとうございました。

それでは、今の事務局の御説明に対して、この点がよく分からないとか、あるいはこの点について聞いておきたいといったような御質問ですとか、御確認したい事項があれば、挙手をお願いいたします。いかがでしょうか。

小池委員

先ほどの御説明で、再任用される場合、市の職員を退職されて2年間任用しないというところがあったんですけれども、これはどういう意味ですか。資料3の5ページのところですね。離職後2年間再就職者による、離職前5年間に在職していた職場への働きかけについて規制されているという。2年間は、国家公務員等も同じかもしれませんが、空白期間を置くということですか。それともどこか民間団体に行ってもということなんですか。通常は。

柴田人事課長

5ページの再就職の2年間というのは、地公法で離職後2年間、働きかけ規制がされているということでございまして、本市では、直接選考委員会の位置づけが、退職されてからすぐ、出資法人でもそうなんですけれども、在職期間に直接利害関係が、直接契約関係があったりとか、そういうところ以外に選考委員会で推薦をするという形をとっておりますので、空白期間という意味合いではなく、あくまでも働きかけ規制をより担保するような意味合いで、直接的に御紹介しないといった方がいいのでしょうか、そういう意味合いでございまして。空白はございません。以上でございます。

小池委員

分かりました。

伊藤部会長

他にはいかがでしょうか。

蒲池委員

資料3の8ページの最後のところ、経営改善計画における成果指標についての出資法人の意見、アンケート調査等によるというところ、これは各法人が自分のところで適用されている成果指標についての意見ということですね。

事務局

はい。

蒲池委員

アンケート取ったのはいつですか。

事務局

4月の終わりぐらいです。

蒲池委員

今年ですか。

事務局

はい。

浦地委員

それでは、それに関して、どうする、こうするとか、そういう意見がまだ市側では作られていないと。

事務局

今後の点検評価の仕組みなどを変えていくことを検討するにあたり、参考とするため、第1ステップとして、まずは法人側に対して現状認識をお伺いするというような意味で実施しております。

蒲池委員

なるほど。分かりました。

伊藤部会長

他にはいかがでしょうか。

ちょっと私から質問なんですけど、資料3の2ページの派遣職員の人件費の支出方法、神戸市の訴訟など踏まえると3パターン考えられるということなんですけど、この③で、条例を改正するという事で、この下の他都市の状況を見ると、例えば、全部直接支給をしているというのが1都市あって、ここは独自の条例といいますか、全額支給を可能にする条例を制定して出しているという理解でよろしいんですか。

事務局

何をもって全部とするかというのはあるんですけども、一般的な他都市の支給範囲に比べると時間外手当であるとか、管理職手当、勤勉手当というところも含めて支給対象とするような形で、もう既に条例改正をして、実際に支給をしているというような状況です。

伊藤部会長

それは3ページの派遣法の6条の2項の、いろいろ要件があつて、それについては給与を支給することができるという条文を根拠に出していると、改正した条例を制定しているという理解ですか。

事務局

はい。本市で定めているところのこの4条で給料とか扶養手当とか記載されていますけれども、その中で、その都市の条例としては、ここに時間外手当であるとか、役職手当なども記載されているというような状況です。

伊藤部会長

先ほど自治省の通知があつて、支給範囲を限定しろみたいなものがあるという話です。別に通知に全部従う必要はないんですけども、それはどういう位置づけなんですか。そういう条例自体、別に問題ないという理解でいいということですか。

事務局

国からの想定を越えた形で、独自に条例を制定したというようなところでございます。

本市に対する住民監査請求がなされたという話をいたしましたけれども、監査委員の意見の一つとして、今後人件費の支出方法について検討するに当たっては、国からはこういうことが定められているけれども、そこは地方分権の流れの中で、それぞれの自治体の実情に合った条例を定めるということも一つ考えられるのではないかというような意見も出されておりました。

伊藤部会長

あと国の解釈がどういうものかというのは、改めて確認したほうがいいと思います。もし次回以降資料等あれば、教えていただきたいと思います。

他にはいかがでしょうか。よろしいですか。

それでは、今日、最初に御説明ありましたとおり、資料1の本部会の役割といいますか、主な検討事項のところですが、大きく2つ論点が表示されております。ここから、それぞれについて御意見等いただければと思っております。

順番は点検評価等のプロセスのあり方というものと、人的・財政的関与のあり方という

2つの論点が示されています。それぞれの論点について、御意見をいただければと思います。点検評価等のプロセスのあり方について、まず少し御意見をいただければと思っております。

先ほどの御説明ですと、資料3の特が一番最後、8ページのところで、現状は、川崎市では、出資法人自らが経営改善計画を策定して、成果指標等も作って、一種自己評価をしている。それに対して所管部局に報告している形になっているということです。他方で、アンケート調査では、いろいろ課題もあるのではないかとというのが出資法人の側もおっしゃっているということですね。

そこで、まず点検評価等のプロセスのあり方について、課題認識ですとか、あるいは今後の検討の方向性について、御意見をいただければと思っております。御質問にわたる部分も含めて、何か御意見等いただければと思います。いかがでしょうか。

#### 蒲池委員

今日、事務局から説明していただいた参考資料3の出資法人の経営改善指針、これは論点が網羅的に取り上げられて、改善指針としては的を射ていると私は思うのですが、ただ、余りにも妥当なことが網羅的に取り上げられておって、つい、目が各論に行って細部にこだわってしまうということもあるのですね。この部会での検討をどのようにしていくかということについて、率直に申し上げますと、全体を一貫した検討の方向というか、軸のようなものがあると良いと思うのです。部会での議論に、私としてはそういう軸を持って臨まなきゃならないと考えているのですが、そういうことから考えてみますと、今日の冒頭、部会長がこれらの検討の一つの指針みたいなことをおっしゃった。それは、ひとつに市政といいますか、市の行政目的、行政と一体として検討する必要があると、もう一つがガバナンスの観点が大事だと。この2点をおっしゃられて、私も我が意を得たり、という思いをしたのです。

この2つの論点は、言ってみれば非常に密接な関係を示しているのもあって、私としては、まず出資法人のそれぞれの目的ですね、これを再度、整理したいと思うのです。

出資法人の目的というのは、なぜその法人が、川崎市の外部団体として位置づけられているのだろうかということですね。設置や出資当初と現状はどうなのかと。部会長もおっしゃったように、市政と一体的な検討ということでは、やはりその法人の上位の行政目的は一体何なのだろうか、こういう観点で、目的のところが議論がされるべきだと思います。

す。この検討によって、今回の主な論点という、事務局の意図するところの評価のプロセスのあり方が、かなり具体性を帯びて妥当な検討になるんじゃないかなという気がするんです。

出資法人の目的というものに照らして次に検討すべきことがあります。この資料をざっと見てみると、出資法人は、いろんな法形式の事業体になっています。例えば、公益財団法人であったり、公益社団法人であったり、その他株式会社もあって、その法形式というのが事業体の目的との関係で相応しいものになっているのかと。相応しさというのは目的との関係もありますけど、もう一つあるとおもいます。組織の法形式の意義というものです。それぞれの法律の根底にその意味があるはずですよ。一般社団法人、公益社団法人は法的に何を期待しているか。それに基づいて、ガバナンスの在り方も変わってくるわけですし、そう思うと、出資法人と市との関係をひとくくりにして整理しようとしても当てはまらないことが出てくると思うのです。そして、ガバナンスのあり方を検討することは、結局は人的な関与にも及んでくることだと思うのです。ですからやはり、出資法人ごとに法形式の妥当性はどうかということ、出資法人の目的や行政目的との関係でみる必要があると思うのです。

そうした上で、当然のことながら各法人の置かれている財政的基盤とか、収支状況についても確認しなきゃならないと思います。

確認するときの視点が、幾つか示していただいた投資の評価の具体的なところに掲載されていますね。法人による自己評価による事業評価、その事業評価の71ページ目あたりを見ると、財政基盤について書いてあります。ここに法人の基本情報とか、さまざまな財務情報があるのですが、これらは、法形式によって、例えば公益財団法人と株式会社とは少し見方を変えなきゃいけないと思います。先ほど法形式が大事だと言ったのはそういうことなのです。

が、さらに、この経営状況に関しては、きちっと把握しなきゃならないと思います。それは自立的に存在しているのだろうか、という観点です。そして同時にそれは、市政との絡みでどうかということが大事で、現在進行中の公会計改革における財務情報等を活用しながら一体的に考えていく必要があるだろうと思うのです。

例として上げられているこの川崎市文化財団というのは、恐らくある施設の維持運営に当たっているでしょうけども、各法人には維持運営に当たるそれぞれの施設がありますね、これは恐らく市の側で固定資産に計上されていたのだと思うのです。またそれに関わる



人々、職員も、きっと市側にもいる。そうすると部会長おっしゃる、一体として見るには、上部だけをみているのではよろしくない。そういう観点でいうと、各法人の置かれている財政的基盤を示す一番分かりやすいデータとして、公会計における財務データと突き合わせながら考えていくということが必要ではないか、と思うのです。

公会計改革については、川崎市はすぐれた業績を残してしまして、全国的にも高い評価を受けています。ただ、各事業ジャンルにまで公会計の数値的な整理が今日現在及んでいるかどうかは存じませんが、いずれにせよ、公会計も活用して、川崎市らしい観点で整理することができるんじゃないかなと思っています。

それだけのことをすれば、あとは自ずと各論で、人材の問題とか、あるいは補助金等の財政支援ですね、これについても、問題は浮かび上がってくるのではないかと、こう思っています、そういう主に3つ観点で整理できたらと思っています。

長くなりましたが以上です。

伊藤部会長

ありがとうございます。

今、各種法人がある中で、なぜそういう形態を取っているのか、それが設置目的に照らして十分に説明ができるものなのかということのを改めて確認することが必要だという趣旨の御意見だと思います。また同時に、財政的な基盤といいますか経営状況についても、きちんと把握していくということが重要だという御意見だと思います。

市政の全体との関係では、大もとはいろいろ市長の公約もございますけれども、当然総合計画というのがありまして、そこでの全体の連動性というものも、もしかしたら考えていかなければいけない。それぞれの担当部局でも、いろいろお考えのところがあるということだと思いますけども、その部分をどういうふうに整理していくかという課題もあるだろうと思います。

公会計について、私も全然専門ではないんですけども、一種連結決算みたいな感じのものというのは、自治体とその周辺の監理団体といいますか、外郭団体的なものとの関係は、どういうふうに整理されているんですか。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

地方公会計につきましては、以前からいろいろな形で自治体の財務状況を統一的に把握

するというところで取り組んできているところですが、平成26年か27年に総務省から改めて通知が出て、統一的な基準でもう一度、全国の自治体がそれに従ってやりましょうと。それについては、自治体の財産だけではなくて、伊藤先生おっしゃったとおり、出資法人なら出資法人も含めた形の財産はどれぐらいあるのかということ全体として把握をして、それを予算であったり、事業の評価であったりに活用していくべきであると。こういった国の通知が出ていますので、それに従った取組をしていくということになるかと思えます。

私の記憶では、今年度中に全国の自治体はその基準に従って、まず一体的な財務諸表をつくるというのが実施されるという形になると思っております、蒲池委員もおっしゃったとおり、それを使った活用については次のステップといたしますか、実態的な財務諸表ができた後で、今度は事業別の、いわゆるそこに書いてある用語ですとセグメント分析というような形で、この事業にはこういった資産が使われて、費用としても投下されているところを分野ごとに分析できるようなことにつなげていくようにというのが全体的な方向性だと思えます。

それをするにはきちんとした準備といたしますか、区分けも必要になってくるので、それはこれからの課題になると認識しております。

#### 蒲池委員

失礼ながら少し補足を。従来の自治体会計、国の会計もそうですけれども、それらは現金主義会計とも言われていますけれども、それを、民間と同じようないわゆる複式簿記を用いたものに変えていこうとしたのです。それによって、見えざる資産や負債が見えてくる、さらに、固定資産が将来的にどのぐらいの負担になるのだろうかということが明らかにされる。複式簿記の原理を使用しているものですから、非常に明瞭に、かつ網羅的に、しかも相互の結びつきがきちつとなっているから、理解しやすい、と、十数年来、総務省が主導してつくり上げようとしてきたことですので、ようやく活用の基礎ができてきたというところでは。

川崎市は、先ほど申し上げましたけれども、早くから改革に着手してしまして、最も難しいと言われていたモデルを採用していて、今年は、全ての固定資産を評価して計上することができているはずで、この成果を他の部局もぜひ使うべきだなと思っております。

伊藤部会長

ありがとうございます。

公会計制度の整備の状況を踏まえて、そのこちらの部会としても改革を進めていくときに必要な情報等あれば随時情報提供いただいて、全体の方向性をつくるときには活かしていくということが恐らく必要なんじゃないかなと思います。個別の法人でもいろいろな御対応をされていると思いますし、各部局でもいろいろ財務的な対応はされているところだと思いますので、そういったところも含めて、今どうなっているのか、あるいは、そもそもどういう法人の目的に照らしてどうなのかというところも含めて、整理をしていければと思っています。そちらもぜひ事務局に御協力お願いしたいと思っています。

二つ、今この本部会の検討事項で議論しておりますけれども、両方関連するという御意見がありますけれども、特に点検評価のプロセスについての御意見は、他にはいかがでしょうか。

葭葉委員

点検評価のプロセスのあり方に関してということで申し上げますと、事前に資料いただいていた感想なんですが、まず参考資料4の68ページの表を見せていただいたときに、あとはこれが12から13項目、財務改善の評価とは別にあるということですが、私自身は、もう少し簡素化をして、その代わりに、例えば、そのプランを作成する段階で、市は今事後点検的なもので、プランを出資法人から出してもらって、それを所管課でチェックするという形を取られていますが、項目を絞ることによって、最初の課題をもう少し詰めた上でプランを出し、それをチェックし、また次につなげていくという形にしたほうがよりよいんじゃないかと感じたところです。そういう意味で、74ページの大阪、横浜市等の資料というのが参考になるように感じております。

そうすることによって、さっきの出資法人のガバナンス機能の強化と市と出資法人との連携という部分の2つをより効率的かつ実効的に図れるんじゃないかというような印象を持っていますので、方向性としては、少し絞っていくという方向を、議論した上でですけども、考えていければいいんじゃないかと思っています。

あともう一つ、追加としまして、先ほど部会のあり方の方向性というお話で、先ほどの御意見をお聞きしながら感じたところなんですが、こちらで決める議論としては、大きな

流れということですが、場合によっては一つ参考となる、例えば、一番分かりやすい文化財団の例とかを一つ具体例として出しながら議論を進めるというのもありなのかなと。そうすることによって、市の方たちは皆さんよく存じていらっしゃると思いますが、私としてはイメージをつかみながら議論がしやすいかなと思っていますので、その点についてもどう進めるかという意味で、財団とあと株式会社と、一つずつピックアップするというのもありかなと思っています。

伊藤部会長

ありがとうございます。

先ほどもありましたけれども、出資率ですとか、法人の形態もそれぞれかなり異なる状況あるんですけども、幾つか具体的に、どういうところが、例えば点検評価で課題として感じているのかということを担当部局と法人側の意見を聞いていただいて、それを報告していただくというようなことも必要なのではないかと今の御意見を伺って思いました。

それから、この川崎市の点検評価は非常に情報量が多くて、市民の方もよくよく御覧になれば、ああこういう達成状況なんだとか、ここが足りないんだなというのは、よく見れば分かるんですけども、ぱっと見たときの情報を理解する上では、あまりフレンドリーじゃない部分があるのかなというのの一つです。これは文化財団しかないんですけども、いろいろな法人を一種横ぐしで見るような視点がもしかしたらあまりないかもしれないということですね。それぞれの法人でいろいろ担当部局と調整しながら、目標を立てているということですので、場合によっては、もう少し横ぐし的な視点を踏まえた上で、全体を整理したものを用意する。もちろんそれぞれいろんな事業をやっていますので、いろいろな目標というのは立てられると思うんですけども、そういう視点ももしかしたら必要かもしれないですね。

他にはいかがでしょうか、点検評価の部分で。

小池委員

私、けいしん神奈川という公益社団なんですけども、ここの代表をやっています、かなり苦勞するというか、いろんなものがあります。こちらでお見受けして、資料3に補助金、それから委託料というのが、三角形の数字78とか、三角形65とかというのが、えっという感じなんです。団体数もかなり少なくなっている。法人を運営しているほう

にとってはすごく厳しい。その問題を取り上げてはいけないんでしょうけれども、一つはそういう問題もあるんだろうなといったところ。

それと、例えば、参考資料の68ページぐらいですか、川崎市文化財団の資料がついていたんで見せていただいたんです。まず自分らが見るとき、正味財産を見ていくんですね。正味財産が非常に生命線になってくるということで、見せていただいたんです。

先ほど、いろいろな御説明の中で、文化財団さんがその財産、資産ですね、これはいわゆる公設民営みたいな形で、運営だけされている部分もあるんだろうなと。それで、ちょっと無理があるのかなという財団さんで、ミュージアと他の施設でかなりの差があるんじゃないかと。全部ここで運営するのはどうかなと。個人的にですね。いわゆる指定管理というのがあるんですけども、指定管理の中で、民間団体はたくさんございます。ちなみにサントリーが法人をつくって、サントリーホールの運営管理されているようなんですけども、そこはそこでサントリーさんがやっているんでしょうけれども、例えば、区の公会堂で、民間団体が参入して指定管理になるということもある得るわけですね。そうした場合に、公益財団と運営の仕方が違ってきている可能性もあると。要するに、民間団体だったら営利目的がなければ、やらないということも極端にあり得るんですけども、そんな見方も加味する必要があるんじゃないかなと。団体の運営は厳しいなと。すみません、個人的な意見を交えまして。

伊藤部会長

団体の活動、法人として活動していく事業の中身自体は、もちろん無駄な部分というのはもしかしたらあるかもしれないんですけども、後ほど議論いたします人的な問題も含めて、資源がかなり限られていて、恐らく相当各法人苦労しながら経営を行っているということです。そういうときに市側も全体的な方向性とどう兼ね合いを付けるかということも、恐らく厳しい状況になっている可能性があって、その部分も含めて今回この改革が言われていて、かつそれをきちんと点検評価できるような仕組みももう一度構築しようというのが、この部会のミッションの一つです。

いかがでしょうか、他には。

蒲池委員

聞き取れなかったのですが、構築しようとしているのは、どんなルールでしょうか。

伊藤部会長

この経営改善指針のところに、いろいろと方向性は書かれているわけで、それをより方向性として具体化をしていくということですね。何かここで決定するというよりも、その方向性をもう少し明確にクリアにしていこうというのが、この部会の趣旨だと私は理解しています。事務局はよろしいですかね、そういうことで。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

今回の経営改善指針に従って、申し上げているような統廃合ですとか、財政的関与の見直し、ある意味、縮減という形の中で、あと派遣職員の引き上げ等やってきたとこういうことですが、今いろんな視点でいただいているとおりに、活用という観点も含めて健全化と活用両方とも両立させるためには、どういう方向性が望まれるのか、適当であるかというところをぜひ御議論いただければと思っております、その結果、この経営改善指針をどのように見直していくかについては、そうした部会での御意見いただいた上で、私どもで細かい点を含めて検討していくという流れになろうかと思えます。

伊藤部会長

よろしいでしょうか。

点検評価のプロセスについては、また議論があれば少し戻って議論してもいいと思えますけれども、もう一つの人的・財政的関与のあり方についても議論をしていきたいと思えます。この点について、先ほど財政的な問題については少し御意見も出ましたけれども、課題認識や今後の検討の方向性について、御意見を伺えればと思っております。

この人的・財政的関与のあり方、具体的には職員の派遣ですとか、あるいは給与のあり方とか、さらには補助金等を含めた財政的な関係の見直しという点についてです。いかがでしょうか。

やはり人材面では、各法人の独自で採用している方、あるいは退職した方ももちろん呼ばれるということなんですけれども、人材面での課題みたいなことは、各法人からの意見、あるいは担当部局からの意見というのは具体的には何か出ているんでしょうか。

事務局

先ほど点検評価の例で文化財団を示しておりますけれども、文化財団の所管課に話を聞く中では、プロパー職員については、他都市にも同じような文化財団のような団体ありますけれども、そういったところに比べると待遇が余りよくないという中で、せっかく文化財団でいろんな仕事をしてもらっても、最終的には他の団体に引き抜かれていってしまうケースもあるとか、そういった状況もあるといった声がございました。

#### 蒲池委員

先に私が申し上げたように、出資法人それぞれの目的とか、趣旨といったものが前提になると思うのですね。その議論は今ここではしませんけども、そういう吟味をした上で、事業そのものの担い手たる人材をどう得るか、原則的に、考えるべきですね。本市から出資法人に行くことの是非とかいろいろ議論がありますが、そもそも人材についての我々のスタンスを考えておく必要があるんじゃないかと。

ちょっと長くなるかもしれませんが、そもそも市の方々はどういう考えで市の職員になっているのでしょうか。市の職員として人生を全うする、一所懸命やりたいと思う人がいる、その人は、行政マンとしてやっていこうと考えて入ってきた、博物館や市の文化施設のキュレーターとしての一生をと必ずしも考えてない。人は、さまざまな目的を持って職業に従事する。ところが、ある事業をやろうとしたときには、それに相応しい能力、資質が必要になってくるわけですね。市の行政マンをそこに充てようとしても、恐らく、ぴたっといく人は少ないでしょう。そういうことが前提になって、外郭団体をつくろうじゃないかということになってくるのが根本の理由の一つだと思うのですよ。効率化の視点からしたらですね、そのように考えて人材を確保するのだ、と、そういう前提に立っていくと、オペレーション上の担い手、オペレーションの人材ですね、これは自由な競争的労働市場からもってくるということが正しいのであって、その労働市場の中には、市の職員であろうと何であろうとか、供給側に入りたいと思う人がおれば、入ればいいと思うのですよ。そのような市場の中で、やり取りするということが、人の需給についても、原則的な前提であると思うのです。

しかしながら、そのときに、いろんな忖度やらびつな考え方が入り込んで、この際ここに市の職員を入れよう、あるいは、入れない、ということもある。その場合に考えるべきは、原則は何かと言うことで、それは、オペレーション上の人材に関しては自由な競争市場の中で得るとのことだと思っております。そして、その自由を疎外しないようにしよ

うということが、大前提であると思うのです。

さらに、オペレーションとともに、組織には、指導管理という業務がありますよね、そのための、マネジメント要員というものが要ります。マネジメント要員は、市の一体的な事業として、その法人なりその事業体の位置づけられかたによって考えなきゃならない。出向なのか、あるいは単にそこに名前を置いているだけの兼務かもしれませんけども。企業の中に入って行って、モニタリングをするだけということもあります。要は、極論すれば、そういうマネジメント要員やモニタリング人材であっても、自由な労働市場の中から得てくるということをお大原則としておくべきだと思うのです。

それは、神戸市の事例との関連でどうか、あれに対してうちはどうなっているかという議論よりも、まず、それぞれの法人がどういう人材を必要としているか、それを市が供給できているのだろうか、あるいは、それらの法人が労働市場からそれに相応しい能力を持った人材を得られているのかと考えるべきではないかと。それが得られていないとしたら、どう手当すべきだろうか、と考えるべきではないかと思っていましてね。だから、市から人が何人派遣されているのかという現象面のことのみをとらえるのは、表面的な議論のような気がしてならないのです。必要な人なら、市から行ってもいいと私は思っています。

すみません、うまく説明できなかつたかもしれませんが。

伊藤部会長

ありがとうございます。

それぞれの団体や法人で、必要な人材像というのはあって、それぞれ御判断いただいて人材活用、育成しているとは理解はしているわけですけども、今おっしゃっていただいたように、実際の具体的な事業に関するノウハウを持っている方というのは、別に市の職員じゃなくても民間のかた当然たくさんいらっしゃるわけです。しかし先ほどのお話ですと、民間の他のところとの競争性がやや低下しているという課題もあるということでしたけれども、さらにそれに加えて事業内容が100%、民間でできるかどうかというのも微妙な法人というのが恐らくあって、その場合には市から財政的な援助を受けて事業を執行するという側面があるわけですね。そこでは、市の行政の仕組みですとか、関係法令に対する知識等も必要になってくるということで、ちょっと民間とは違うような知識も必要となる部門なり、あるいはマネジメントのあり方というのが多分あるわけですね。そこで、



もう少し市の人材の活用ができる余地があるのかどうかということも、今回検討する中身に入っているんだと思います。

今までは、できるだけ各法人の自立性を高めて、市も行財政改革の観点から人材の派遣は控えるようにしようという方向で動いてきたところです。しかし、その状況が、今、各法人が置かれている、それこそいい人材をうまく集めるということとの方向性と、どういう関係にあるのかということが恐らく問われてくる部分もあるので、その部分をもう少し詳しく見ていこうというような課題もあるのではないかとはいの御意見伺って思いました。

もちろん大前提としては、それぞれ団体の自律性があるということは、その部分は重要な御指摘だと思いますけれども、全体としての事業を行っていく中での市との関係をももう少し再整理するということが必要ではないかと思えます。

#### 小池委員

ちょっと的外れるかもしれませんが、一つは、評価のあり方で、一つは効率面ですね。これは全部どの団体も同じ一面で見ることができるのかなと。もう一つ効果の問題ですね。この団体がどんな効果を発揮しているのかというのは、非常に難しいのかなと。資料2で、24法人、これを見まして、一つは特別法に基づいた土地開発公社、それから住宅供給公社、信用保証協会、これについては、ここで論議すべき問題なのかなというのが一つあって、それと大まかに自分なりに分けて、一つは施設の運営という問題ですね。例えば、アゼリアさんとか、ファズもそうなのかな、右側の株式会社のところは大体そんなところかなと。それから左側の文化財団さんとか、その辺は施設の運営という目的があるのかなと。もう一つは、行政、施策の執行と絡んだ、例えば産業振興財団さんとか、それから消防だとか、学校給食、それから障害福祉といった団体さんがあるのかなと。そうした場合に一概に、効率面は別として、効果という問題について、どういうふうに図っていったらいいのかなと考えました。経営改善計画というところでは、一つは効率面と同時に、効果の面も一つ評価する必要があるので、そんなところを感じました。

#### 伊藤部会長

ありがとうございました。

法人の機能といいますか、目的について整理していただいて、私も理解がすごく深まっ

たと思うんです。特別法に基づいて設置されているものは、かなり国の縛りが強くて、経営改善の余地はあるんだと思うんですけども、制度として少し動かしづらいところがあるということと、他方で、施設の運営管理みたいなもの、これは場合によっては、先ほど御意見いただいたように指定管理との関係も、もしかしたら出てくるかもしれないということですね。

それから、市の事業も実際の執行で、直接顧客に対してサービスを提供するような事業をやっているようなところもあるということで、幾つか類型化した上で整理をしていくということも、点検評価あるいは人的・財政的関与のあり方を考えていく上では、重要な視点ではないかと今お話を伺っていて思いました。

ありがとうございます。

#### 葭葉委員

人的関与のあり方ということでなんですが、先ほどの御意見でもございましたように、確かに各出資法人の自律性も大事だと何度も出ておりますが、ということが大前提ということとは私も承知しておりますし、そうあるべきだと考えております。

これまで神戸市の訴訟の関係とか、そういうこともあって、現在、川崎市では派遣がゼロということですが、ただ、そこについてはもう少し柔軟に、派遣ができるような方向を考えていったほうがいいのではないかと考えております。といいますのも、各出資法人の類型によって、必要なところ、必要じゃないところがあると思いますので、そこはまた個別に検討していただくとしても、大きな流れとしては、やはり必要なところには人の派遣ができるようにすべきではないかと考えています。

例えば、いろんな施設の運営だとか、財団の関係や文化施設とかに造詣の深い、いろんな法令とかも知っている職員を、例えば、現在退職した方ですと、それまで関係した部署のところに派遣、紹介はしないということですので、そうしますと、せっかく持っている知識が生かせない形になるのではないかとこの間もありますので、ですので、むしろ退職した方を紹介するということではなくて、現役の職員の方を、例えば、今回でいえばオリンピックも控えていますので、そういうときに向けて一定の期間派遣をし、またその必要がなくなれば引き上げるというような形の柔軟性を持った方向を考えていただくのが、より目的といいますか、適正な出資法人の運営とともに、市のこういうことをしてもらいたいということとの連携でも望ましいのではないかなというのが、大きな方向としてあるん

ではないかと感じております。

伊藤部会長

ありがとうございます。

恐らく人的な関与のあり方は、最初に事務局から御説明いただいたように幾つか側面があつて、例えば、再就職規制に関しては国でも相当問題になったということもありますし、市民の目から見て、疑念が持たれるような事態は避けなければいけないということですから、規制として必要なものというのは、きちんと規制をするという必要性はあるわけですね。

他方で、現職の職員の方で、今は出向がないという形、派遣がないという形になっているわけですが、一つは、先ほど来出ていますけど、類型によっては、市の職員の一つマネジメント的なノウハウが必要になってくる部分もあるかもしれない。今は止めていますけれども、そこをもう少し柔軟に考えていく余地というのは出てくるかもしれないという御意見だと伺いました。

他方で、全体として行財政改革をこれまで進めてきたということと、同時に、一方では市側の職員の押しつけじゃないかという疑念が持たれるというのは非常に問題ですので、その部分をどういうふうにかきちんと説明できるかということは、この部会としても、きちんと考えたいと思っております。

ともすると、今までの方針を市の職員、市役所の都合のいいように変えるんじゃないかというような疑念が持たれては本末転倒ですので、全体としての出資法人の適正化、見直しという文脈の中で、この問題をきちんと位置づけるということが重要だと思っております。

小池委員

ちょっと個別な意見になるかもしれませんが、資料2の中で、例えば、自分が中小企業政策のところをやらせていただいていますので、例えば、産業振興財団さんと信用保証協会さん、この辺は、いわゆる中小企業施策を執行するというか、そんな役割を担っているんじゃないかと思うんですね。例えば、川崎市の公的融資があるんだと思うんですけど、これについては、財団さんと信用保証協会さんと一貫性というか、こういうものが必要になってくるんじゃないかと。その中で、市の施策が非常に働いてくる。行政のあり方ですね。したがって、市の担当者が無関係ではあり得ないと思うんですね。そんな感じはちょ

っと受けます。

伊藤部会長

ありがとうございます。

他にはいかがでしょうか。

他方で、資料3の4ページで、上の黒丸の下のところですが、総役員数に占める本職員及び退職職員の割合は3分の1を超えているというケースがあつて、これは部局長等の充て職を含めてこうなっているという内容でしょうか。

事務局

含めてです。

伊藤部会長

恐らく一定の制限というか、無制限にどんどん市の職員を充てていくということは考えられませんので、一定の縛りは従来どおり、あるいは検討した上で必要だと思いますけれども、その部分、もう少しきちんと市民の方にとって理解していただけるような体制をつくる必要があるかなと思います。これは個人的な意見です。

蒲池委員

先ほど小池委員がおっしゃったのは私も同感です。葎葉先生のお話も全くそのとおりでと思うのです。ただ、現状だけ見て、これは市政を担うものだから、市の職員が行って当然とか、そういう議論は、今のこの時点だけで、例えば、刑務所ですら、誰が運営するのが適切なのか、と民営化することだって現にあるわけですから。現状だけをみて、それは市政の一部で、直接的に市政を担っているのだから市の職員が行ってもいいというような議論だと無理が生まれるのではないかと思うのです。もちろん、大原則があつても、現状はそうもいかない事情がある、何がなんでも原則を貫けということではなくて、原則を貫き難いところがあるなら、それを明らかにして、こうしようと、そういう理由づけこそが必要だと思うのですよ。

例えば、葎葉先生がさっきおっしゃったことと通じますが、いろいろ出ている指標というのはいかにも表面的な気がしますね。退職職員の割合が3分の1を超えているからどう

とか、単に現象だけをとらえた議論に思えるのです。それよりも、この事業にとって本当に必要な人材ならどこからでも調達して良い、ということをお大原則においてみたらどうでしょう。現実には、一挙に自由化してしまうといろんな問題が出てくるのですが、私が申したいのは、基本になる一つの考え方をしっかり立ておくべきではないか、ということなのです。これが今回の部会でできたらよいなと思っていました。この検討部会の射程がどこまで及んでいるのか、あるいは事務の方々の御負担からして、どこまでいけるのか分かりませんが。ですから、葭葉先生がおっしゃるように各論で幾つかいいサンプルを取り上げて、そこでじっくり議論するということが、ひょっとしたら、いいのかなとも思います。そんな感じを受けました。

伊藤部会長

ありがとうございます。

全体として今までの経営改善指針のあり方とか、あるいは法人のあり方を見直していくときの原則論といいますか、先ほど私からも言いましたけれども、これを市民の方にちゃんと説明できるような原理、原則みたいなものはきちんと打ち立てた上で、それに基づいて、いろいろ状況は変化するというのが前提になっていますので、そうした状況にどう対応するかということをお各論的に示していくということかなと思います。そのためにも、実は先ほど蒲池委員がおっしゃっていただいたように、個別のどういう問題があつて、当事者としてどういう認識があるのかという情報も含めて、こちらに上げていただくと、議論しやすいと思っています。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

どういった大きな方向性でやっていくかの一つのキーワードといいますか、事務局で一つ考えておりますのは、さっき蒲池先生がおっしゃったとおりでと思うんですけど、出資法人がなぜ、市と違う主体として外部に出資法人というのがあつて、それを活用しようとしているのかというところが重要かなということで、市が直営でやるよりも効果的であったり、効率的であったりするからこそ、事業を進めて行くに当たって、市ではなくて出資法人がやっているというところが恐らくあるのではないかと考えていますので、今回議論の中で、そういった形で、出資法人がいわゆる専門性を持ちながら、効果的で効率的にやっていくために、どんなことが必要なのか。それに対して行政がどう関わるべきかという

ところが議論の中心になってきて、その中から人的関与はどうか、財政的関与はどうかというところが出てくるかなと思っています。

あと一つ、人的関与をどうするかというところの中で、いわゆる市が直営でやるよりも効果的であったり、効率的であったりする中で、先ほど葭葉先生もおっしゃったように、専門知識を持っている職員が、そういった形の中で出資法人に関わろうとしたときに、退職職員に関する規制をどう考えるべきかというところも一つあるかと思っていまして、そのあたりも、ぜひ先生の皆様に御意見いただけたらと思っています。

伊藤部会長

最初に質問があったところですけど、資料3の5ページのところで、個々の働きかけについての規制が地方公務員法であるということですから、一種口利きのような話ですね、それはだめということですけども、実際には業務上、直接関係してなくても広い意味で関連している分野、担当している分野で、その知識、経験を活かして再就職するという余地というのは当然あるという理解でよろしいですか。

柴田人事課長

運用の中で、再就職規制をやらせていただいておりますので、結局、自分が離職前5年間在籍した職場に対して働きかけをするということが非常に法律的に問題があるということを抑止する意味合いで、再就職先については、そういう直接関連するところには行かないようにしているんですけども、その部分も取っ払ってというんでしょうか、関係しているところに行ったとしても、働きかけさえしなければ法令違反にはならないという理屈も簡単に言えばあるかもしれないので、今の考え方というのは、どうしても天下りという言葉もありますけど、川崎市は一般的な天下りは無いと言っていますが、そういうものが起きてはいけないので、今の選考体制を取っているという状況がございますので、一つの視点としては見直すとか、そういう考え方があってもいいのかもしれないと思いますが、現状としては、そういう法令が、地方公務員法の改正もありましたし、そういう意味合いで、現状こういう運用をしているという状況でございます。

伊藤部会長

いかがでしょうか、再就職の問題について。

#### 葭葉委員

市民の方からどう見えるかということは大事な観点ですので、今、規制があるところを一気に取っ払っていいかというのは、少しドラスティック過ぎるかなと感じていますので、その部分を変えないで、今の規制の部分は変えないで、その上でどういう方法が取れるかというのが現状では望ましいのではないかなと、個人的には感じております。

あともう一つ、今の議論とは別なんですけど、先ほど、公益法人等からのアンケートとしては、点検評価についてのアンケートは実施されているということですけども、人の面での、こういう人材が市から来てもらおうとありがたい、もしくは来てほしくないだとか、というのは具体的にアンケートを取られているんでしょうか。もしあれば、そういう結果も教えていただきたいと思っています。

#### 事務局

現状としては、出資法人を所管する部署に対して、そういったアンケートは取ったところでございまして、まだ結果はまとまりきれてないんですけども、その中でも、所管側と法人側の意見が一致しているケースと、そうでないケースがございまして、例えば、法人側としては、ここに退職職員を置きたいと考えていても、市側としては、いや、そこは退職職員じゃなくて民間から来た人で十分じゃないかと思っている、そういった認識の違いもありますので、法人と所管で一枚岩になってないケースもございまして、そういった部分につきましては、法人側からの意見も十分に確認した上で検討する必要があるかなと考えているところです。

#### 葭葉委員

ある意味、法人と所管側で意見が割れる部分があるのは、どうあるべきかという議論の中ではあり得るところなので、一致してないということについては、それはそれとして、ある意味、健全なあり方の部分でもあるのかなと思っています。むしろ両方の意見を見せていただくことによって、個別的問題というよりも、全体的にトータルとして所管側と法人側でどういう方向を望んでいるのかというのが見えると、もう少し議論がしやすいかなという意味で、アンケート結果とかも、法人の類型化した形で出していただくだとか、何か整理をした形で出していただくとありがたいかなと思っています。

伊藤部会長

事務局としても、ぜひその点、御検討をお願いしたいと思います。  
他にはいかがでしょうか。

小池委員

ちょっと生々しい意見になるかもしれませんが、自分も昔ある金融機関に勤めていて、昔の話ですから、当時の大蔵省の方が下ってくるわけですけれども、そうすると世間体というか、公務員共済、年金の話なんですね。そうすると我々は厚生年金だったんですね。そういう問題というのは非常に生々しい。多分、皆さんは公務員の共済だと思うんですけれども、この出資法人の中で、年金制度というのはどんな感じなんですか。厚生年金が多いんでしょうか。そうしたら最初の借金というか、給料の問題とも関係するんですけれども、昔、国家公務員が民間へ天下ると、年金が違うから、全部支給を受けられたんでしょうかね。その辺が分からないんですけど。そういう問題とか、あと、例えば世間体から見ると、いいなという感じはあると思うんですね、公務員さんはみんな恵まれているなど。けれども、個々の方の退職年齢とか、そういう問題が、生活の問題があるのかなど。そういう一面もあるのかなといった感じはしました。

伊藤部会長

多分年金の問題も、給与に加えて課題になるところかもしれないので、その部分も重要かもしれません。実態は今どうなっているのかも含めて、もしかしたら確認する必要があるかもしれません。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

私も、民間と公務員との制度の関係性が不勉強なんですけども、雇用と年金の接続という観点は、これから念頭に置かなければいけないと思ってまして、年金の支給開始年齢がだんだんと後ろに下がって行きますので、それは出資法人の活用とか経営の健全化とストレートに関係するわけではないのかもしれないですけど、職員の勤務条件を考えたときに、年金の支給開始年齢と、報酬の制限の関係性というのは、経営改善指針と、それに基づく運用指針の中で、500万円という制限をかけている部分もございますので、その観点で、



その金額については、雇用と年金の接続の関係ですとか、あと他都市の事例になりますと、再任用職員とのバランスも含めて、議論の対象にはなるのかなと思っております。

伊藤部会長

今の問題、再就職した退職職員の報酬限度額とかの問題にも関わってくるころだろうと思います。

再任用になると、民間も国家公務員もそうですけれども、相当給与水準は下がるわけですね。6割ぐらいなるんじゃないですかね、平均すると。もっと下がるかもしれないですね。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

参考資料3の7ページに、本市の再任用職員の年収の試算を載せております。7ページの上の参考データというところです。

柴田人事課長

7ページの参考データ、再任用職員年収について、追加情報なんですけど、川崎市では、現在再任用職員については、主任での採用という形にしておりますので、この係長以上というのは、給料表上、条例で定めた給料表がございますので、試算することになります。ということで、実際には平成28年4月1日現在で200人ぐらいの再任用職員がいますが、主任のレベルの職員が支給を受けるという状況でございます。

伊藤部会長

前に就いてた職位に関わりなく、関わりなくではないですけども、ほぼほぼ主任のかたぐらいの給与水準になっていると。

柴田課長

課長の方も主任で採用しますし、職員だった方は職員ですけど、主任の方も基本的には主任、管理職だったとしても主任採用という形です。

蒲池委員

それは一律にそうされるんですか。能力とか貢献度、つまり、事業に対する直接的な貢献とか、そういうものを度外視して決めてしまうというのは、いかにも腑に落ちないんですけどね。

柴田課長

再任用制度が始まったときから、例えば、管理職、部長、課長、局長級での再任用となると、そもそも定年退職制度というのが新陳代謝をしなきゃいけないという部分もありますし、当初は年金との接続との関係で、再雇用、非常勤嘱託員制度を中心に65歳までの職員という形で担保していたんですが、再任用制度が始まりまして、年金がもらえるまでの間、1年だったり2年だったり、再任用制度という形での活用をさせていただいたということで、現在は主任なんですけど、委員からお話があったとおり、今後65歳ぐらいまでの年金がもらえないという状況もありますし、川崎市としても役職について考えなければいけないんじゃないかということで、今回、働き方を含めて検討を進めているという状況でございまして、一律に主任でいいかというのと、そういう今までの状況がございましたので、やらせていただいておりますが、今後につきましては、役職につきまして、どのような形で配置するか等も議論しているという最中でございます。以上でございます。

蒲池委員

それに関連するのですが、人事考課制度というのが各団体、あるいは皆さん方にもきちっとあるのでしょうか。人事考課に基づいて昇進していくということです。民間企業ではただ年功序列的なものではなくて、人事考課が、それぞれの会社で仕方や中身は違うでしょうが、あると思うのですよ。昨今は部下に単に支えられているだけの上司というのは、どこかで淘汰されてしまっていないと思うのですけれども、仮にずっとそういうことでポストを上がってきた人がいたとしても、それはそれ、それなりの能力を持っているはずですね。だから、その人はいろんなところで引く手数多かもしれません。ところが、そうではない人たちもいる。ひよっとすると昔からの、年金もらうためだけの途中段階の腰掛けになっている人ですね。そういうことになったらいけないと思いますが、それを支えるものは何かといたら、きちっとした人事考課制度だと思うのですが。そういう人事考課制度のようなものは、団体にはきちっと存在しているのでしょうか。

事務局

経営改善指針上は、各法人に対して能力、実績に基づいた承認、昇級をやりなさいよと指針上は示しているところございまして、それぞれの法人で、恐らくそういった取り決めをされているところもあれば、把握はしきれてないですけど、そういった取組がまだされてないところもあるのではないかと。

蒲池委員

そうですね、分かりました。

伊藤部会長

恐らく法人によっても違うかもしれませんが、結構非正規の方が多いとか、そういうような法人もあって、なかなか従来の評価の仕組みとはなじみにくいところももしかしたらあるのかもしれないですね。川崎市の本体はきちんと人事評価の仕組みを入れてやっておりますし、地方公務員法が改正されて、全ての自治体で人事評価が義務づけられていますので、一応制度としては始まってやっているということですね。

小池委員

この上限500万の、私もある団体の代表をやっていますので、例えば代表をやった場合、大変な責任を負わされる部分もあるんだと思うんですけど、この出資法人さんの中で、例えば、代表者が債務保証するとか、そういうところはあるんでしょうか。要するに借入れが伴って、それに伴って代表者が連帯保証するとか、そういう団体はあるんでしょうか。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

恐らく個人で債務保証しているというケースはないのではないかなと思います。

小池委員

先日、朝日新聞の1面で、いろいろこの問題が取り上げられましたけれども、例えば、土地開発公社だとか、住宅供給公社さんなんかは、かなりの借財を負っているわけですね。そういう団体だとか、それと、私も先ほどから申し上げているのは、一つの基準だけでは見られないのではないかなと。例えば公設民営で、施設を行政で持っているとなると、運

営するものだけではない、物件だとか固定資産というものがないので、借財も余りないんじゃないかなと。運営だけされているというところと、それからいろんな資産を持っているところと、また違うんじゃないかなという感じだったんですね。当然資産を持っていれば、反対の債務も持っているので、かなりの責任は負わされるんじゃないかなという感じは受けたんです。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

基本的に債務保証の関係なんですけど、個人で代表者がというのは恐らくないのではないかなと思うんですが、実際の川崎市の土地開発公社などでは、土地を先行取得するという際に、市で債務負担行為を設定した上でないと借入れができないという中で、その関係性の中で、最終的に債務保証という形を取った上で、土地を買っているところがございまして、そういったものは実際にはございます。

伊藤部会長

この再任用の問題、なかなか国でも民間でもいろいろ難しくて、今の働き方改革、同一労働、同一賃金の関係をどうするのか、ちょっと状況も動いていますけれども、もちろん実際の責任に応じてということが重要だという原則はあるわけですね。ただ、現在その限度が500万と天井が決まっているということも、もちろん全体の行財政改革ですとか、市民から見たときの感覚も多分あると思うんですけど、その部分をどういうふうにかというこも、この部会では少し考えてみななければいけないかなと思っています。

よろしいでしょうか。

本日は2つの論点、点検評価等のプロセスのあり方と、人的・財政的関与のあり方について、一種皆さんからフリーに御発言いただいて、少し頭出しをしたと理解しております。

点検評価等のプロセスのあり方については、今、各法人が自ら計画を立てて事業の成果指標をつくって評価をしているという仕組みについて、もう少し簡便で、かつ分かりやすい仕組みにすべきではないかという御意見も出ました。法人自身もアンケートの中でいろいろ課題があるという御意見があるということですから、そこをきちんと踏まえた上で、場合によっては成果指標等については、市で示した上で、そこにどういうふうに対応するかという形の点検評価の仕組みに変えていったほうが、市政との連動性という面ではいいのではないかなという御意見も出たと理解しております。

人的・財政的関与のあり方について、大原則としては各法人が判断するという部分もありますけど、全体的に状況が変わってくる中、特に市でも人的資源がかなり限られていて、かつ法人でも厳しいという状況が仮にあるとするならば、今までのような仕組みについて、少し見直していくという方向性もあっていいのではないかという御意見があったものと承知しております。

やはり全体を議論していくときに、原則論が重要だという御指摘もございました。特に市民の方の理解を得て、今回の取組が行財政改革全体の取組、あるいはさらに市政全体の方向性と齟齬がないようにするという観点からも、そうした原理原則、市民の方にきちんと説明できるような原理原則というものが重要だという御指摘がございました。

それと同時に、それを検討していくに当たっては、個別の法人がどういう課題を抱えているのか、あるいはそれぞれの類型によって、どういう課題があるのかということもきちんと踏まえないと、抽象的な議論になってしまう可能性がありますので、その点については、ぜひ今後事務局に御協力いただいて、情報提供していただければと考えております。

次回以降、事務局にいろいろお忙しい中、御協力いただいて、情報を出していただくということを含めて、検討していただきたいと思っております。

今日出た御意見、まだ本決まりというわけでは全くございませんで、あくまで最初に申したとおり、頭出しということで理解しておりますので、今後また議論をして、深めていただければと考えております。

それでは、そろそろ時間でございますので、本日の議題は終了いたしまして、事務局に進行をお戻ししたいと思います。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

長時間にわたりまして、御審議いただきまして誠にありがとうございました。

伊藤部会長からございましたとおり、今回いただきました御意見、また御指摘等を踏まえて、事務局で検討、それから調査等を行いまして、第2回の部会におきまして、できるだけ今日の御意見等まとめたものを踏まえた検討の方向性と、それから可能な限り、具体的な取組の案等もお示しさせていただきながら、さらに御意見等いただければと考えておりますので、どうぞ引き続きよろしく願いいたします。

それでは、よろしければ以上をもちまして、今年度、まず第1回の出資法人改革検討部会を終了させていただきます。ありがとうございました。



## 第2回議事録（主な意見の抜粋）

日時：平成29年10月3日（火） 午後2時00分～午後4時20分

### 【人的関与に関するヒアリング結果の概要について】

- 「市OBについて、行政に関するノウハウ、経験を持っている人が来てもらえることは非常にありがたい。少人数で常にバタバタしている中で、市の施策等について、一から説明している時間はない。そのような中で、市のことをよく知っていたり、市内の関係団体との調整をうまくやってくれたりと、とても助かっている。」という意見が記載されているが、この辺がやはり行政に携わっていた方の得意とする分野なのかなという感じを受けた。また、「本市の施策推進に向け、市と法人が密接に連携しながら取組を進めていくためには、本市職員の派遣が必要と考える。市としてもさまざまな計画策定や環境整備に向けて現場の情報を収集する機会として非常に有用である。」という意見が記載されているが、出資法人に出向くことによって、生の感覚が取得できて、それが市の施策に生かされてくるということが重要なのかなと感じた。

### 【基本的な考え方について】

- もっとすっきりさせたい。出資法人というのは行政組織の外に置かれて単独で機能するように法人格を付与されている、その理由は、多様化・複雑化した市民ニーズに対応するには、高い専門性が必要だからと。しかし、そうだからといって、民間と同じように営利の追求ではなくて、行政目的の一環として存在していることを忘れてはならない。だから常に行政目的に従いなさい、それが第一だと。行政に期待されている役割を果たしているかという点を第一に置いて、それを置いた上でより高い効率、より高い成果を生むように運営されねばならないと。川崎市の関与はそのようになされるべきであるんだと。こういうことを大前提に、そのことをストレートに言うだけで良いのではないか。

### 【目標設定、経営状況の把握、点検評価等について】

- 中間アウトカム、最終アウトカムというので、中間と最終とで、そのプロセスを見ていくというために中間があるんだろうということはあるが、その中間を見るのが最終目標に向かうに当たって、どれほどこの中で生きてきているのかというのが見えにくい。ここで掲げるのは最終的なところだけであってもいいのではないか。その過程の部分については、また違った形でその年度年度の評価の中で見ていけるのではないか。（アウトプット、中間アウトカム、最終アウトカムと、）ここまで細かく区分けをするのもわかりにくいのではないか。
- 今の経営改善計画は、平成25年度に策定をして、4カ年計画で始まっているが、その前の年度で行われていたことがどのような形で次の計画に生かしているのかというのが、明確になるともう少しわかる、前の年度のどこがよかったからそこを引き継ぐ、もしくはどこが悪かったの次はこう改善しているというところがよりはっきりしてくるとわかりやすいのではないか。
- 改めて見てみると、これはまさに事務局の方がおっしゃった、形骸化されているきらいがあるということが、如実に示されていると思う。
- 利用者の満足度だとか期待度だとかを評価する指標というのは非常に難しいと思うが、そういうものも一つ加味する必要があるのではないか。
- 全体的にはもう少し簡素な方向で、かつ市が考えている方向性をどのように出資法人のほうで受けとめるかということを含めて、このさまざまな事業なり計画の目標がどれぐらい達成でき

るのか、できたのかということが、もう少し明確な形で伝わるような点検評価の仕組み、経営改善の仕組みを打ち出していくということが必要になるのだろうということでは、それぞれ御意見を出していただけたと思っている。

#### 【運営体制の構築・強化に向けた考え方について】

- 全面的に賛成なことばかりだが、人材のことばかりに集中していないだろうか。出資法人に対する関わり方について述べるのなら、基本的な考え方のところで述べたことを前提に論述すべきではないか。行政の一環として運営体制を強化するというのも必要だが、自主性を尊重したときにはそれはどうあるべきか、ということを述べるのだと思う。一つのポイントとして、内部統制の構築ということも挙げられると思う。内部統制は運営体制の構築の中の大きな柱の一つ、解決の中心軸になりはしないかと思う。

#### 【本市職員及び退職職員の役員就任に関する制限について】

(総役員数に占める本市職員及び退職職員の割合を原則として3分の1以下とする制限について)

- 執行に関するチェック委員会とかの活動で担保されていれば、この3分の1という形式的なところは取っ払ってしまって良いと思う。本旨に返って検討し、緩和するほうがよいのではないか。
- 実際にいろいろ事業をやっていく上で、市の職員の方やOBの方のノウハウを活用したいというときに、この規制がかなり厳しいというようなことがあるのであれば、公益認定法上の規制は当然かけなければいけないが、場合によっては緩和するという考え方もあるのではないか。例えば株式会社形態については対象外にしている自治体もあるようなので、そういったような形をとるということも可能かもしれない。ただ、きちんと説明するためにも第三者的な視点を入れるとか、チェックの機能をきちんと入れるとか、そういったことも、あり得るのではないか。



平成29年度第2回川崎市行財政改革推進委員会出資法人改革検討部会 議事録

日 時 平成29年10月3日(火) 午後2時00分 ～ 午後4時20分

場 所 川崎市役所第3庁舎5階 行政不服審査会室

出席者 委員 伊藤会長、蒲池委員、小池委員、葭葉委員

市 側 袖山行政改革マネジメント推進室長

阿部同室担当部長、前田同室担当課長、森同室担当課長、

北川同室担当課長、

柴田人事課長、小山課長補佐、

土浜財政課担当課長

議 題 1 出資法人に対する関わり方について

2 その他

公開および非公開の別 公開

傍聴者 なし

### 議事

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

それでは、皆様おそろいでございますので、ただいまから平成29年度第2回の川崎市行財政改革推進委員会出資法人改革検討部会を開催させていただきます。

総務企画局行政改革マネジメント推進室の北川でございます。本日も大変お忙しい中、お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。本日もよろしく願いたします。

会議に先立ちまして、いくつか事務連絡をさせていただきます。

初めに、本日この部会のほうは公開とさせていただいております。市民の皆様の傍聴やマスコミの方の取材につきましては、許可とさせていただいておりますので、御了承い

ただきたいと存じます。本日はそうした傍聴者はおりませんが、一応そのような形で公開という形になってございます。

また、本日は速記の関係の業者の方を同席させていただいていますので、議事録につきましては、委員の皆様にご確認をいただいた上で、ホームページ上で公開の手続きを進めさせていただきたいと存じます。

次に、資料の確認でございますけれども、本日お配りしている資料でございますが、お手元に本日の次第と、それから資料1が、本市の主要出資法人に関するA3の資料、それから資料2が、各法人の収支状況に関するA3の資料、それから資料3が同じくA3で、人的関与に関する出資法人等へのヒアリング結果に関する資料、それから資料4がA3で、出資法人に対する関わり方についての意見のまとめの案という形でございます。また参考資料として、1から4までそれぞれA4で、参考資料1、参考資料2、参考資料3、参考資料4までお配りしてございます。後ほど説明の中で触れさせていただきます。

またお手元に、冊子で川崎市出資法人の現況という冊子もお配りしてございます。先月発行いたしました冊子でございますので、参考にご覧いただければと思います。

また前回、第1回目の資料も参照する場合もあろうかということで、置かせていただいておりますので、必要に応じて御参照いただければと存じます。

資料につきましては以上でございますが、もし不備等がございましたらお申し出いただければと思います。いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、議事に入らせていただきたいと存じます。

ここからの進行は、伊藤部会長にお願いしたいと存じます。伊藤部会長、よろしく願いいたします。

伊藤部会長

それでは、次第に従いまして進めていきたいと思っております。

本日の議題は、出資法人に対する関わり方についてです。まずは事務局から資料の説明をお願いいたします。

事務局

それでは、お配りしている資料について御説明させていただきたいと思っております。

まず、参考資料1といたしまして、お配りしているA4の議事録をご覧いただければと

思います。

こちらは議事録と、議事録から主な意見と思われる部分を抜粋したものでございます。こちらについて、下線部分を中心に少し振り返りをさせていただいた後に、本編の資料を説明させていただきたいと思います。

まず、1 ページ目でございますけれども、検討の方向性全般についていただいた意見といたしまして、効率化や経営の健全化だけではなくて、市の行政と出資法人の間の連携も恐らく必要になってくるだろうという御意見。なぜ川崎市の外部団体として位置づけられているのか、設置や出資当初の目的と現状はどうか、市政と一体的なということになってくると、やはり上位の行政目的は一体何だろうか。公益法人、株式会社などその法人形態と事業との目的でふさわしいものになっているのか。十把一絡げに出資法人との間で市との関係を整理するといっても当てはまらないことが出てくるのではないかと御意見をいただいております。

また、出資法人が策定する経営改善計画に対する点検評価のあり方についての部分に関しては、様式等などにつきまして、もう少し簡素化をして、項目を絞って、課題をより市と法人とで詰めた上でプラン、計画をつくっていくべきではないかと。また、現在の点検評価は非常に情報量が多くて、ぱっと見たときの情報を理解する上では、あまりわかりやすい形にはなっていないといった御意見をいただきました。

また、財政的関与のあり方についての部分につきましては、各法人の置かれている財政的基盤、出資状況について確認をする必要があるだろうと。また、自立的に運営されているか、市政との関係ではどうか、現在進行中の公会計改革における財務情報等を活用しながら、一体的に考えていく必要があるだろうと。

補助金、それから委託料というのが、平成14年度決算比でマイナス78%、マイナス65%ということについて、法人を運営しているほうにとっては非常に厳しい状況であろうという御意見をいただいております。

1枚おめくりいただきまして2ページ目、人的関与のあり方について、こちらの部分についても職員の再就職であったり派遣であったりといった部分について、幅広く御意見をいただいたところでございます。

下線を中心に見ていきますと、事業の担い手、オペレーション人材は競争的労働市場から獲得するのが正しいのではないかと。そのことの自由性を阻害しないようにするということが大前提ではないかと。マネジメント上の人材であったり、モニタリング上の人材であっ

ても、これは自由な労働市場の中から得てくるんだということを大原則として確立する必要があるのではないかといった御意見や、市の行政の仕組みであるとか、関係法令に対する知識等も必要になってくるということで、ちょっと民間とは違うような知識も必要となる部門なり、あるいはマネジメントのあり方ということがあり、そこで、もう少し市の人材が活用できる余地があるのかどうかということも、検討が必要ではないかという御意見。

また、職員派遣についての具体的な御意見としては、その二つ下の黒丸でございますけれども、各出資法人の類型によって、必要なところ、必要ではないところがあると思われるので、そこはまた個別に検討するとしても、大きな流れとしては、必要なところには職員の派遣ができるようにすべきではないかと。例えば、さまざまな施設の運営であるとか、文化などに造詣の深い、法令などに精通している職員について、現在退職した方の場合、それまで関係した部署のところには紹介しないということだが、そうすると、持っている知識が生かせない形になるのではないかという御意見がございました。

右側の3ページ目に行きまして、二つ目の黒丸でございますけれども、さまざまな関与のあり方の見直しを検討していくに当たって、今までの方針を市の職員の、市役所の都合のいいように変えるんじゃないかというような疑念が持たれては本末転倒なので、全体としての出資法人の適正化、見直しという文脈の中で、この問題をきちんと位置づけいくということが重要ではないかと。

また現状、それは市政の一部だから、直接的に市政を担っているんだから市の職員が行ってもいいということであると、それは強固な理論にはならないのではないかと。もちろん大原則があって、しかしながら現状はこうだと、原理論を貫きがたいところがあるからそれはこうだと、そういう考え方が必要なのではないかという御意見をいただいております。

また退職職員の再就職規制につきましては、現状、離職時に課長級で一定の権限を持つ職員については、離職前3年間関わりのあった法人などに対して、離職後2年間は再就職できないと、自粛するというようなことでございますけれども、そのあたりについては、二つ目の黒丸でございますけれども、市民の方からどう見えるかということは大事な観点であって、今、規制があるところを一気に取り払っていくというのは、少しドラスティックな感じがするということと、今の規制の部分を変えないで、その上でどういう方法がとれるかということが現状では望ましいのではないかという御意見。

あと最後、報酬の規制についてでございますけれども、現状、上限一律500万円とい

う制限がございますけれども、実際の責任に応じてということが重要だという原則があると。ただ、現在その限度500万という天井が決まっているということ、全体の行財政改革であるとか、市民から見たときの感覚というものもあると思うと。その部分をどういうふうにかえるかということも、重要なのではないかというような御意見をいただいております。

以上、第1回における主な御意見ということで振り返りをさせていただきました。

続きまして、A3の資料1番のほうをごらんいただきたいと思います。

川崎市の主要出資法人ということで、法人形態ごとに少し整理をした資料になっております。

左側の表にございますとおり、現在川崎市の主要出資法人につきましては、公益財団法人と一般財団法人、株式会社、それから下のほうのアスタリスクでございますけれども、このほか、特別法に基づいて設立された法人として、土地開発公社、住宅供給公社、信用保証協会がございます。全部で24法人で、ほとんどが財団法人が株式会社というような類型になってございます。

本市の財団法人につきましては、右側の上のところでございますけれども、もともとは民法34条の規定に基づいて、直接設立を許可された財団法人として存在していたものでございます。民法34条の抜粋が、「営利ヲ目的トセサルモノハ」ということで、一定の公益目的の下に営利を目的としない法人として存在していたと。それが矢印の下、公益法人制度改革、平成20年施行のものでございますけれども、これによって、公益認定を受けた財団は公益財団法人に、それ以外の法人は一般財団法人というような区分けがなされたところでございます。

もともと本市の財団法人の場合には、公益目的の財団法人として存在をしていましたので、基本的には公益認定を受けて公益財団法人へ移行するという流れがございましたので、ほとんどの法人については公益財団法人となっております。

しかし、2法人、母子寡婦福祉協議会とまちづくり公社の2法人につきましては、公益認定の基準、例えば、公益目的事業費率が50%以上等という基準があるのですが、そういった基準を満たすのが難しいということで、現状は一般財団法人というような分類となっております。

ただ、一般財団法人には、税法上、営利型、非営利型とございまして、非営利型は公益財団法人と同じように、税優遇が一部受けられるんですけれども、この一般財団法人に位

置けられております2法人につきましても、公益性が高いというところで、この非営利型に区分されているというような状況でございます。

残り株式会社6法人、営利性の高い事業が行われるというところを主眼として存在している状況でございます。

1枚おめくりいただきまして、こちらは公益財団法人、一般財団法人、その他特別法に基づく法人株式会社の順番で、それぞれ法人の設立趣旨、現在の法人の事業、市が法人に期待する役割と、また法人が担っている事業分野に係る市総合計画における位置づけ、上位の行政目的ですね、そちらのほうと、最後に出資法人を活用する必要性ということで整理した資料になります。

いくつか読み上げさせていただきますと、まず上から二つ目の川崎市文化財団でございますが、こちらは法人の設立趣旨としては、市民の文化芸術活動の振興を図り、もって川崎市における文化芸術の創造を促進し、市民が生き生きと心豊かに暮らせるまちづくりに寄与することを目的とすると。

右側の現在の法人の事業でございますが、いくつかある中の1番目が、文化芸術の創造及び発信、文化芸術活動の支援及び協働、文化芸術施設の管理運営など、こういった事業になっています。

右側、市が法人に期待する役割でございますけれども、文化芸術振興の中核を担うこと、指定管理施設、現在ミューザ川崎シンフォニーホールというコンサートホールと、川崎市アートセンター、東海道かわさき宿交流館の指定管理を任せておりますので、そういったところの管理運営を通じた市内外への音楽・映像・演劇等、良質で川崎らしい文化の発信、さまざまな分野の文化芸術振興を通じたまちづくりへの貢献といった役割を期待しております。

また、その右側、市総合計画における位置づけでございますけれども、市民の文化芸術活動の振興というものと、直接目標として、市内の文化芸術活動を促進し、一層市民に身近なものにするという目標を掲げております。また、音楽や映像のまちづくりの推進という位置づけもされておまして、そこでは音楽や映像を活用して、都市の魅力向上や地域の活性化につなげるという直接目標を掲げてございます。

一番右側、出資法人を活用する必要性でございますけれども、多様なジャンルの文化芸術活動を実施・支援していくには、幅広い知識や事業のノウハウの蓄積、各種関係団体との信頼関係等の構築が必要であり、専門性を有する外部主体の活用が効果的であると。ま

た、文化芸術を通じた市民生活の向上や文化芸術を生かしたまちづくりを進めていくには、地域の文化団体や各種施設等との連携・協働をしながら多彩な事業を展開していくことが必要であり、高い専門性を有する外部主体が市より市民に近い組織として機動的かつ柔軟な対応をしていくことが効果的であると。

このページの一番下、川崎市産業振興財団でございますけれども、こちらにつきましては、法人の設立趣旨については、高度情報化に対応するとともに、企業間の情報交流の促進、技術開発及び産業経済に関する調査研究、人材育成等というところと、その下の黒丸ですね、先端的な医療分野や薬学分野における研究開発、これらについてうたっております。

右側の法人の事業といたしましては、非常に幅広い事業になっておりますけれども、例えば（２）中小企業の経営資源の効率的確保を図るために、経営診断、相談及び助言等に関する事業というものであるとか、（７）産学連携に関する事業、また（１０）先端的な医療分野、薬学分野等における研究開発の推進に関する事業というものを担っております。

市が法人に期待する役割としては、市が策定した産業政策の実現に向けて企画・立案や、事業の実施・推進をしていくことということで、具体的には四つですね。中小企業事業者支援のワンストップサービスの窓口、産学間ネットワークの核となる中間支援組織、市内及び周辺地域における産業の高度化と地域産業の振興、科学技術の成果を地域の産業活動に有機的に結びつける新産業の創出といったものを期待する役割として挙げております。

右側の市総合計画における位置づけにおきましても、ご覧のとおり現在の市総合計画では四つ、さまざまな分野で位置づけられているところでございます。

一番右側の出資法人を活用する必要性の部分につきましては、市などの支援制度に精通して、コーディネート能力が必要とされる、特にコーディネート能力には、長年構築してきたネットワークが重要であり、専門性が求められ、外部主体の活用が効果的であると。

また、中小企業サポーターとして、事業者の要望に素早く応えられるスピード感や、経営者の資質を熟知し、それに対して支援を行うなどの柔軟さが必要であるため、出資法人を活用する必要性があるという内容になっております。

１枚おめくりいただきまして、下から二つ目、公園緑地協会でございますけれども、こちらについては、緑の保全と緑豊かな街づくりの推進及び公園緑地の円滑な運営を通して市民に健全な利用の促進を図り、潤いと安らぎのある街づくりを行うことによって、地域社会の健全な発展に寄与することを目的とするという設立趣旨になっております。

法人の事業につきましては右側、緑の街づくりの推進及び普及啓発に関する事業、公園緑地の運営及び健全な利用促進に関する事業といった五つの事業が挙げられております。

さらに右側、市が法人に期待する役割というところで行きますと、公園緑地の円滑な運営、健全な利用の促進といった設立趣旨と同じような内容と、また緑化に関する活動団体、ボランティアをされている方々を取りまとめておられるので、ボランティアセンターとしての機能を付加することで、市民活動拠点として充実するという役割も期待されております。

総合計画における位置づけとしては、協働の取り組みによる緑の創出と育成ということで、多様な主体との協働、連携により緑を育むという直接目標を掲げております。

出資法人を活用する必要性としては、公園緑地の管理、運営の実績や、ボランティア活動団体の育成・支援等、専門性、機動性等の観点から外部主体の活用が効果的であると。

1枚おめくりいただきまして、川崎市の学校給食会が一番上にございますけれども、こちらの設立趣旨といたしましては、川崎市立学校の学校給食に関する事業を行うことによって、成長期における児童生徒の健全な食生活に関わる食育を推進し、豊かな市民生活に寄与することです。

法人の事業といたしましては、学校給食用物資の調達に関する事業、また、学校給食費の管理に関する事業などを担っております。

市が法人に期待する役割としては、成長期にある児童生徒の心身の健全な発達のため、栄養バランスのとれた豊かな食事を提供することによって、健康の推進、体位の向上を図ること。また、食に関する指導を効果的に進めるための重要な教材として活用する教育的な側面からも、教育行政と一体となった運営を行うというぐあいを期待されております。

市総合計画における位置づけといたしましては、これは給食だけではなくて教育全般という視点での位置づけになりますが、「生きる力」を伸ばし、人間としてのあり方、生き方の軸をつくる教育の推進としておりまして、全ての子供が社会で自立して生きていくための基礎を培う学校をつくるという直接目標を掲げております。

出資法人を活用する必要性としては、安全、安心、良質な給食物資の安定供給のほか、所管の学校、栄養職員等との連携、献立作成への助言、食材の選定及び規格衛生検査など、専門性が高く、外部主体の活用が効果的である。

また、給食物資の発注事務、学校給食の徴収などの取り扱いにおいて、柔軟かつ機動的な対応を行えることで効率的・効果的な運営が可能となっているという内容です。



1枚おめくりいただきまして、こちらは特別法に基づいて設立された法人が三つ挙げられておりますけれども、一番上の土地開発公社について触れさせていただきます。設立趣旨としては、公共用地等の取得、管理、処分などを行うことにより、地域の秩序ある整備と市民福祉の増進に寄与することを目的としております。

法人の事業につきましては、公有地の拡大の推進に関する法律に基づき、市が必要とする公共用地等の取得、管理、処分を行うこと。

市が法人に期待する役割としては、市の公共用地先行取得の要請に応じて、機動的かつ安定的な用地取得を行い、市の再取得まで適正に管理することで良好な都市環境の計画的整備に寄与すること。

市総合計画における位置づけというのは特にありません。

一番右側の出資法人を活用する必要性としては、機動的な用地の取得、適正な管理・処分を行うため、専門性を有する外部主体の活用が効果的であるということで、こちらは川崎市が事業を実施する上で必要である土地を先行取得して管理をするという極めて明確な目的のもとに存在している法人ということになります。

1枚おめくりいただきまして、一つだけ株式会社について触れさせていただきたいと思っております。

上から二つ目、川崎アゼリアがありますけれども、こちらは川崎駅の東口の地下街でございます。

法人の設立趣旨としては、公共地下道、公共地下駐車場、店舗、事業所等の管理を行う事業。また、不動産の賃貸業、料理飲食店業などがございます。

市が法人に期待する役割といたしましては、歩車分離を目的に、来街者が安全で快適に利用できる公共地下歩道の維持管理、また、川崎駅周辺の交通緩和につながる公共駐車場の維持管理、川崎駅周辺の大型商業施設及び商店街と地下空間でつながり、魅力的な商業施設としての運営をすることで、川崎駅周辺市街地における商業活性化の役割、また災害時における、帰宅困難者の一時避難施設としての役割です。

総合計画における位置づけとしては、魅力と活力のある商業地域の形成というところで、魅力と活力のある商業地域の形成や付加価値が高く競争力のある商品の供給により、商業を活性化させるという直接目標を掲げております。

出資法人を活用する必要性としては、商業施設としての活性化のための店舗誘致、販売促進を効果的に実施できる専門性が必要である。また、安全な公共地下歩道、地下駐車場

等の設備を整備・管理できる専門性が必要であり、外部主体の活用が効果的である。

商業形態が短期間で変化する現状において、時代のトレンド等に即した店舗誘致、販売促進を実施するためには、機動性、柔軟性が求められるというものでございます。

財団法人につきましては、もともと公共目的で設立されて、専門性を通じた役割を市として期待していると。

また株式会社につきましては、営利性の高い事業を行いながら、公益性も両立しながら運営をしているという状況でございます。

資料1につきましては以上でございます。

続きまして、同じくA3の資料2番、各法人の収支状況でございますけれども、これについては、各法人の経常収益と、そのうち補助金、委託料、指定管理料と市から出ている主なお金と当期損益、総資産、正味財産、累積損益などについて、平成25年度から28年度まで過去4年間について数字で表したものでございます。

また、右側につきましては、それぞれの経常収益について右側の摘要欄にあるような内訳を示しながら棒グラフ化したものでございます。また、当期損益と正味財産の推移についても、折れ線グラフにしております。

いくつか触れさせていただきますと、一番上の川崎市文化財団については、例年20億前後の収益がございます。そのうち、6割ほどが市からの補助金であったり指定管理料ということで、文化財団については先ほども申し上げましたけれども、ミューザ川崎シンフォニーホールであったり、アートセンター、東海道かわさき宿交流館の指定管理を請け負っておりますので、そういった割合が高くなっているという状況でございます。

二つ下の川崎市スポーツ協会でございますが、こちらは収益のほうを見ますと、平成27年度ぐらいまでは3億から4億弱ぐらいの収益を得ていたところではございますけれども、平成28年度には大分落ち込んでいると。これについてはとどろきアリーナ及び宮前スポーツセンターの指定管理を継続して受託することができなかったというところで、経常収益が落ちているという状況でございます。

1枚おめくりいただきまして、2ページ目、川崎市産業振興財団でございますけれども、こちらは平成25年度、26年度と7億ほどの収益であったところ、27年度から一気に収益規模としては上がっているという状況でございます。こちらにつきましては、川崎市の殿町というところにナノ医療イノベーションセンターというナノ医療に関する最先端の研究をする施設が、平成27年度から本格稼働しまして、施設の使用料収入であったり、

各種補助金収入の計上額が増加しまして、財源構造が大きく変化しているという状況でございます。

1枚おめくりいただきまして、川崎市公園緑地協会につきましては、こちらは平成25年度は6.4億ほどの経常収益がありましたけれども、平成27年度のタイミングで、こちらも一部の指定管理について継続して請け負うということができなかったため、経常収益については少し下がっているという状況でございます。

すみません、2枚おめくりいただきまして、5ページ目になりますが、こちらは特別法に基づいて設立された法人で、一番上の土地開発公社について触れさせていただきますと、土地開発公社については、先ほど申し上げましたけれども必要な土地について市に代わって先行取得をして、管理及び処分を行うというところで、その処分、市の再取得の際に、一部手数料のようなものが土地開発公社に流れて、それが収益になっておりますので、市が買い戻すタイミング、その年にどういった土地を取得するかというところによって、営業収益が大分変わってくるというような構造になっております。

1枚おめくりいただきまして、こちらは株式会社でございます。

一番上にかわさき市民放送がございますけれども、例年8,000万前後で収益については推移しているところでございます。営業収益のうち5,000万円ほどは市からの委託料ということで、番組の制作、放送などについて委託しているという状況でございます。平成27年度決算まで繰越欠損があったものが、平成28年度ではゼロになっております。

その下、川崎アゼリアでございますけれども、昨年度、平成28年度について、営業収益が上がっておりまして32億ほどとなっておりますけれども、平成28年3月に川崎アゼリアがリニューアルオープンいたしまして、そのための支出で、特に平成27年度あたりで損益も大きくマイナスになっているというような状況です。リニューアルに伴う設備投資などの影響でマイナスになっているという状況でございます。

ざっと見ていきましたけれども、本市の補助金、委託料、指定管理料などを占める割合などから見ると、本市の関わり方は非常にさまざまで、やはり公益財団法人についてはある程度そういった割合が高い法人が多いというような状況が見てとれます。また、指定管理料につきましては、現在ほとんどの場合、指定管理は広く公募して選考しておりますので、法人側からしても、いわば選考で勝ちとった結果ということで、指定管理料という収益を受けていること自体が悪いということではありませんが、その法人の損益について指定管理料に頼っているというような状況があれば、指定管理が継続してとれないとなると、

事業運営に大きな影響を及ぼす可能性があるのではないかなど。

また、株式会社につきましては、一部委託料を受けているようなところもありますけれども、基本的には市からのお金というものは全体の割合からすると少ないのかなという状況でございます。

以上、資料2の説明をさせていただきました。

続きまして、参考資料の説明をさせていただきます。参考資料の2番、出資法人の経営改善計画及び点検評価システムということで、こちらは前回の資料でも一部お示ししておりますけれども、現状の仕組みについて改めて触れさせていただきたいと考えております。

左側の四角囲みに出資法人の経営改善計画及び点検評価システムの説明について書いておりますけれども、計画策定の手続といたしましては、各主要出資法人は、事業別の成果指標等を盛り込んだ複数年の経営改善計画を、所管局と協議の上、策定をしております。

その下、点検評価というところでは、毎年度策定した経営改善計画において設定した成果指標の目標達成度等を客観的な基準により評価をして、改善等に向けた今後の取り組みの方向性を示すと。また、その結果を所管部局に報告をして、本市と法人が連携して、事業の有効性及び効率性の向上に向けた取り組みの推進を図るというものでございます。この下に図がありますけれども、所管課のモニタリングのもとで経営改善計画、点検評価を行っていくと。

評価項目につきましては、事業ごとに評価項目がそれぞれございまして、1法人平均で12項目から13項目。また、このほか、財務の改善などといった評価項目もございます。

右側は、経営改善計画と点検評価結果の具体例ということで、それぞれ法人形態ごとに一つずつ示させていただいておりますけれども、一番上の公益財団法人の部分で文化財団について一つ例としてお話をさせていただきたいと思っております。

1ページ目、経営改善計画でございますけれども、現状は平成26年度から平成29年度までの4カ年の計画となっております。

こちらは、もともとは平成28年度までの3カ年計画だったものを、本市の行革プログラムに合わせて、途中で4カ年に延ばしたという経過がありますので、一部計画期間中に見直されたものもございますけれども、基本的には平成25年度末に策定されたものという位置づけでございます。

経営の基本的な考え方ということで、いくつか項目がございまして、川崎市が期待する役割と、またそれを実現されるためになされるべき具体的な経営の改善改革項目というも

のが挙げられております。またその下に、法人のミッション、さらにその下に、現状及び課題の分析という記載をしております。さらにその下に、それを踏まえた経営ビジョンというものを記載しております。

1枚おめくりいただきまして、2ページ目になりますけれども、4カ年の目標と成果指標の体系でございまして、出資法人が計画期間内に市の施策の実現のためにどのような目標を持って、どのような主要事業に取り組んで、どのような成果や効果で目標を達成していくのかということを体系的に表したものでございます。

その下に法人の主な事業、文化財団の場合は三つですね。A事業、B事業、C事業とそれぞれ挙げております。

B事業については、ミュージア川崎シンフォニーホールにおける音楽事業、C事業については川崎市アートセンターにおける舞台芸術、映画・映像等の事業、そしてA事業はそれ以外の文化芸術施設の特性を活用とした文化芸術の事業という三つの事業の計画を立てているところでございます。

1枚おめくりいただきまして、こちらは4カ年の経営課題ということで、それぞれの事業について計画期間において解決すべき法人の主要な経営課題について記載をしております。また、法人全体の財務改善や業務、組織の改革に係るものについても記載をしております。

その下、指標と目標値の設定根拠とございますけれども、それぞれの成果指標と指標の選定理由、目標値、目標の設定根拠について記載をしております。

指標の種類については、現状はアウトプット、中間アウトカム、最終アウトカムという三つの区分けにしてございまして、当該法人が事業を実施することによって生み出された生産物やサービスをアウトプット、それによって達成された業績を中間アウトカムと最終アウトカムという形で分けて記載をしているところでございます。

1枚おめくりいただきまして、C事業も同じように設定をして、また財務改善、業務・組織の改革についても目標を掲げております。

その下、5ページ目でございますけれども、行動計画ということで、それぞれの事業の目標項目、現状、目標値を達成するための具体的な行動計画、また計画期間内の実施スケジュールを挙げております。これらについても、A事業、B事業、C事業とそれぞれございます。

7ページ目には資金計画表ということで、いつ、いくら、どういった種類のお金が入

金になるか、またどういった内容の支出がいつ、いくら必要となるのかというところを予測して表にした資金計画表を添付しております。

ここまでが一つの法人に対する経営改善計画でございます、それに対する事業評価というものが9ページ目からの点検評価になります。翌年度に前の年度の実績を評価するという内容でございます。

1番目、法人による事業評価ということで、それぞれの指標に対して年度ごとの目標に対する実績と評価、また達成状況と改善策等について法人のコメントを記載しております。

また行政サービスコストというところでは、真ん中の少し下の部分でございますけれども、出資法人が行政サービスを実施するために利用したコストのうち自己収入では賄い切れない部分について記載をしているというものでございます。ここでは事業別の行政サービスコストを示しております。

さらにその下、所管による事業評価においては、それぞれの目標の達成状況、費用対効果の状況というものを評価して、また所管のコメントとして評価結果に対する所管としての認識、また今後、法人に期待すること、対策の強化を望む部分などという項目を記載しております。

文化財団につきましては、評価の対象事業が三つありますので、このシートが全部で3枚、10ページ、11ページ含めて3枚あるということでございます。

12ページ目では、財務の改善及び業務・組織の改革、これについても計画で設定した目標値に対する実績と、法人、所管それぞれのコメントを記載しているところでございます。

1枚おめくりいただきまして、13ページ目でございますけれども、こちらは法人の経営状況ということで、個別の事業ではなく、法人全体の経営状況の評価するものでございます。

左側、法人の基本情報として、(1)財務に関する情報、(2)市からの収入に関する情報、(3)行政サービスコストに関する情報を記載しておりまして、それぞれ右側に分析項目として財務に関する指標であったり、市への収入依存度、どれだけ市から流れているお金が多いかという部分であったり、法人全体の行政サービスコストについて記載しているところでございます。

同じような様式で、土地開発公社、みぞのくち新都市について添付をしております。株式会社の場合は、売上高であるとか取扱高であるとか、非常に定量的な形で目標を示しや

すいところがあるんですけども、それ以外の公共的な役割の部分について、こういった点検評価の中でどこまでグリップしていくのかというところについては、メリバリのある関与といった意味でも今後整理していく必要があると考えております。

A3の資料3について触れさせていただきたいと思います。こちらは人的関与に関する出資法人と所管課それぞれに対するヒアリング結果の概要、主な意見でございます。

今年の8月に主要出資法人と各法人の所管課に対して人的関与の必要性、派遣であるとか市のOBの再就職といったところはあまり区別せずに意見聴取を行った結果でございます。左側が出資法人、右側が所管課の意見でございます、特に左右で対応関係があるわけではありませんが、それぞれ記載をしております。

さまざまな意見がありますが、出資法人側で言えば、おおむね一定程度市のOBがいるという状態については非常に助かっていると。市と一体的に事業を進めていく上で有用であるというような御意見をいただいているところでございます。右側の所管課の意見につきましても、おおむね市のOBがいることで業務が円滑に進むという状況があるといった意見をいただいております。

また、所管課の意見の上から二つ目の部分については、現状、職務上、法人と関わりの深い仕事に携わっていた人材については、法人側に情報提供できないような仕組みがあるけれども、こうした規制も見直すことで、より本市との連携もしやすくなるのではないかとといった意見もいただいております。

また、そのさらに三つ下でございますけれども、職員派遣についても意見がございまして、本市の施策推進に向けて、市と法人が密接に連携しながら取り組みを進めていくためには、本市職員の派遣が必要と考えます。市側としてもさまざまな計画策定や環境整備に向けて現場の情報を収集する機会として非常に有用なのではないかというような意見をいただいたところでございます。

また、株式会社の所管をしている部署からは、一部でございますけれども、経営の部分で利益を上げていくというところを考えると、ある程度民間で厳しい競争をしてきた方のほうが経営の参画という意味ではふさわしいのではないかとといった御意見もございました。

最後になりますけれども、資料4を御説明させていただきたいと思います。資料4は、出資法人に対する関わり方についての意見のまとめ（案）というものでございまして、こちらは第1回目の部会でいただいた御意見について、ある程度事務局側で咀嚼しましてまとめた案になっております。本日はこちらを中心に御意見をいただきまして、次回3回

目のときに中間報告の案というような形でお示しできればと考えております。

左側は基本的な考え方でございますけれども、こちらについては、まず上段で、これまでの行財政改革の取り組みについて触れております。

市では、行財政改革の一環として、出資法人が担ってきた役割や事業について検証しながら、出資法人の統廃合、市の財政的・人的関与の見直しを実施してきたと。社会経済情勢の変化が著しい中であって、引き続き、経営健全化や事業内容・組織の見直し等に向けた取り組みを進める必要があると。その一方で、独立した事業主体として行政機能を補完・代替・支援し、高い専門性を持ちながら多様化・複雑化する市民ニーズに柔軟かつ効率的に対応するという出資法人の本来の役割を踏まえて、市として出資法人を有効に活用する視点というものも重要なのではないかという記載をしております。

さらにその下でございますけれども、一般的に、独立した法人としてその力を十分に発揮するためには、資金・人材・経営ノウハウなどの経営資源が必要であり、これらは、法人みずからがその目的の範囲内で自由に獲得するのがあるべき姿である。本市出資法人もその例外ではなく、その目的の範囲内で資金・人材・経営ノウハウなどの経営資源を自由に獲得し、自立的な経営を行いながらその力を十分に発揮してもらうことが望ましい。しかしながらというところで、市の施策を実現する上では、現状の体制で難しい場合や、事業の性質により採算が難しい場合等、市の関与が必要な場合もあると。ただし、出資法人一律の対応ではなくて、各法人の特性（法人形態、施策の重要度、事業の採算性等）に応じたメリバリの関与を行う必要があるということを基本的な考え方で記載させていただいております。

その下、目標設定、経営状況の把握、点検評価等についてというところで、まずその必要性について最初の黒丸で触れさせていただいておりますけれども、2行目、その経営について民間の資金・ノウハウを活用しながら、自律的・主体的に出資法人の経営が行われるべきである一方で、その経営の方向性というものが本市の総合計画に掲げる施策目標の達成に寄与するものであるかどうか、出資をする立場として適切な方向づけ・誘導をしていけるよう留意する必要があるのではないかと。また、その経営状況や資産債務の状況について、議会や市民へわかりやすく説明・情報提供を行っていく必要があるのではないかと、こう記載しております。

その下の黒丸、こうした観点を踏まえると、先ほど触れさせていただきました経営改善計画や点検評価について、市が期待する役割と法人自身が設定した成果指標との関係性が



曖昧になってきているなど、成果指標の妥当性の点や、様式自体が複雑でわかりづらいという点が課題であるのではないかと。また、今後、総合計画等の市の施策との連動をより意識しながら、出資法人に期待する成果をより適切に測ることができる指標を市側で設定することや、指標を絞り込む等、様式を簡略化することなどを検討すべきではないかと。また、統一的な基準による地方公会計の整備状況を踏まえて、さまざまな場面で、公会計に係る情報を有効に活用していくということも考えられるのではないかという記載をしております。

最後に右側、運営体制の構築・強化に向けた考え方についてというところでは、こちらでもまず大前提という部分を最初の黒丸で記載をさせていただいております。出資法人の運営体制の構築・強化に向けては、プロパー職員への人材育成はもちろんのこと、職務権限や責任にふさわしい人材を民間を含めて広く求めること、そして、経営ノウハウや事業実施に係る専門的知識を含めて能力・知見を有する人材の積極的な登用に努めることが大変重要である。一方で、市職員の専門知識や経験を活用することが出資法人の経営や事業実施に当たって有益なケースもあるのではないかという前提を書かせていただいております。その下の黒丸に職員の派遣について書かせていただいております。

公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律、いわゆる派遣法の目的をこの後で引用させていただいております。2段落目、市では、平成26年4月の引き上げ以降、主要出資法人への職員派遣を実施していないところではあるが、法人の事業等の特性に応じて、市の施策目標の達成に向けて必要と認められる場合には、人件費の取り扱い等についても検討した上で、本制度を活用する、職員を派遣するということも考えられるのではないかと。

その下の二つの黒丸については主に再就職規制についてのお話でございますけれども、本市を退職した職員を出資法人が採用する場合にあっては、当該出資法人が必要とする能力・知見を有する人材であるか、よりふさわしい人材はいないかなどの観点から、十分な検討を行った上で採用することが必要である。

この点、現在は、離職時に課長級以上で一定の権限を有していた職員については、離職前3年間の職務において密接に関連する企業等に離職後2年間は再就職を自粛するものとして、また、市としてもその権限等に関連する企業等からの求人に対しては人材情報を提供しないこととしている。こうした取り扱いについては、公務の公正性や再就職の透明性の確保に資する一方で、市職員の専門知識・能力が再就職先に生かしくくなるという面

も有していることから、何らかの対応を検討していく必要があるのではないかと。

最後になりますけれども、出資法人における役職員の報酬についてでございます。これについては、その役職や責任の度合いに応じたものとする必要があるのではないかと。現在、一律500万円と定められております。一方で、本市退職職員が再就職する場合にあっては、その役職や責任の度合いを踏まえながらも、出資法人の経営の健全化や再就職に対する信頼性の確保に留意し、その額については社会一般の情勢を踏まえたものすることが求められるのではないかという記載をさせていただいております。

以上、お配りしている資料について一通り説明をさせていただきました。

伊藤部会長

ありがとうございました。

それでは、これまでの事務局の説明に対して、御質問、確認事項等があれば挙手をお願いいたします。

資料4については、また後ほどまとめて議論をしたいと思いますので、それ以外の資料につきまして、御質問等がございましたらしていただければと思います。いかがでしょうか。

小池委員

ずっと見せていただいて、資料の3に人的関与に関するヒアリング結果の概要というところで、よくまとめられているなという感じを受けました。その中で、例えば、出資法人の左側のほうで、上から三つ目のポツですね、「市OBについて、行政に関するノウハウ、経験を持っている人が来てもらえることは非常にありがたい。少人数で常にバタバタしている中で、市の施策等について、一から説明している時間はない。そのような中で、市のことをよく知っていたり、市内の関係団体との調整をうまくやってくれたり、とても助かっている。」この辺がやっぱり行政に携わっていた方の得意とする分野なのかなという感じを受けましたね。

それと右側のほうで、上から5のところですけども、「本市の施策推進に向け、市と法人が密接に連携しながら取組を進めていくためには、本市職員の派遣が必要と考える。市としてもさまざまな計画策定や環境整備に向けて現場の情報を収集する機会として非常に有用である。」、出資法人に出向くことによって、生の感覚というんですかね、そうい

うものが取得できて、それが市の施策に活かされてくるという、この辺が重要なのかなという感じを受けました。

伊藤部会長

ありがとうございました。ほかにはいかがでしょうか。

蒲池委員

法人の整理をしていただいておりますが、これはなかなかいい資料ですね。ここから浮かび上がってきたことは、法人のやっていることとその形との間に、整合性といいますか、統一性といいますか、こういう事業だから財団法人でやっている、これだから株式会社でやっているということがマッチしていないということですね。そんな感じを受けました。恐らく過去、設立時にそういう議論をせずに決めていってしまったのか、あるいはいろんな変遷の中で、実態が変わっていったのかなと思います。例えばいま読んでいただいた公園緑地協会は指定管理をしているのですね。指定管理業は、ほかの民間事業者と競合しながらやっている。そもそも指定管理事業は民間がやる事業であって、それを担っているのはどうも違和感を覚えます。市の行政の一部をやっているという、行政の機能の一部をその組織が担っているということであるならば、民間企業がやるようなことまでなぜ手を出すのだろうかという違和感です。

ほかにもあります。本来、行政に必要な情報提供する放送機関が株式会社化されていて、そこでほかの仕事むしろという感じになっている。そもそもメディア事業を、市が持つてほかのところと競争ができるはずもない、いや、競争をするような会社を市がつくるのは違和感があると言ったらいいでしょうか。だからそれぞれのこの法人の存在意義というのは、今、改めて問われるべきじゃないかなというような気がするのです。が、これは今回のこの部会のテーマではないのかもしれませんが、浮かび上がってきた一つの問題なのかなという感じがしました。

それと、この評価のところの例示がいくつかあって、そこで使われている言葉としてアウトプット、中間アウトカム、最終アウトカムというのがありますね。それらの言葉が、例示を見てもぴたっとしてないのですね。恐らくこれはきちっとした理論体系がある一つの評価手法なのでしょうけども、こなれていないなと思うのです。今回のことでもかなり違和感を覚えました。因果のプロセスをきちっとして、最終目標を達成するための手段を

明らかにしていこうとするのはとても大事だと思うのです。目指す結果だけを議論するのではなくて、その中間過程も、別の言い方をすればプロセスも大事にしようということですね。よい結果はよいプロセスから生み出される、という考えによっています。だから、プロセスを大事にしようということだと思ってしまうのですが、そうすると中間アウトカムは最終アウトカムの成果を上げるために必要なキーになるプロセス、作業であろうと、そういうことなんでしょうけれども、それが表れていない。

私、他の民活の評価でこれを拝見したりして違和感を覚えているのですが、市の方にお尋ねしてもよくわかっておられるとは思えないときがある。皆さん方もいかがでしょうか。これは中間アウトカムとアウトプットと最終アウトカムの関係を、これは例示の中に出ているものについて、どういうわけでこうなっているんだとかいろいろ聞かれると、明快に答えられないことがあるのではないのでしょうか。

つまり、市民の方にわかりやすく説明というときに、果たしてこれでいいのかなと。むしろそれよりもQCの七つ道具にあるような、魚の骨のような、因果を誰の目でもわかるように示して、その骨のここの指標がこれですというように明示したほうがいいのではないかなと思ったりもするのです。このような、評価の仕方も論点とすべき検討すべき課題であるように思うのです。

一応大きなことでいうと、この二つが今回感じたことですが。

伊藤部会長

ありがとうございます。

事務局から何かございますでしょうか。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

ありがとうございます。

今、御意見をいただいた二つ目のほうの評価の関係、いわゆる行政として出資法人がどのように関わっていくべきかという中の一つの論点として、点検評価のプロセスのあり方は挙げておりますので、まさしくこの部会での議論の内容になってくるかと思えます。

御意見いただいたとおり、非常に目標の設定が細分化されているといいますか、いろんな事業を網羅して、この事業をどのようにして達成していくかという、まさしくプロセスを重視してやっている意図はあるんですけども、それによって少しそれが複雑になってい

るという部分であったり、指標そのものが本来の目的に向かっていく際の、いわゆる指標として妥当なものになっているかどうかというところは、いくつか出資法人、それから所管課とヒアリングをしていく中でも、少し課題であるというところは見えてきておりますので、そういった観点も踏まえて次の4年間どうしていくかというのは検討の課題、そちらとしては重要な点かなと思ってございます。

もう一点目の指定管理につきましては、従前、地方自治法の規定によって、いわゆる民間事業者は公の施設の管理委託を受けられないという状況があった中で、自治法の改正がされて、それが広く民間にも開かれたものになったと。その段階で、それまで管理委託を担っていたいわゆる出資法人が、その専門性なりノウハウを生かして、指定管理の業務にも参入していったということが実態かなというところでございますので、そのあたりはそういった経緯もありますということで御承知おきいただければと思います。

以上でございます。

伊藤部会長

よろしいですか。じゃあ、お願いします。

葭葉委員

1点、質問をしてよろしいですか。

経営改善計画と評価システムの点なんですが、形式的に見てすごく練られた形で作られているなと思ってます。

ただ、今回、もう少し簡略化の必要性もやはりあるかなと思っておりますので、その点、また議論をするということになるということですが、前提としまして、現状つくられている経営改善計画、この点検評価の書式というのは、その前のときには違うものを使っていた、要するに今は平成26年度から平成29年度の4カ年計画、平成25年度に策定をしたものということになっているのですが、その前のとき、以前ですね、この4カ年の前のときにはもう少し簡略化したものだったのか、どのようなものだったのか。要はお聞きしたいのは、もし違うものであれば、そこを改善するために今のようなものが出たんだと思うのですが、ただやってみたところ、少しわかりにくいということで、さらにまた今後改善するという流れになるのかなというふうに思ったものですから、以前のときのことを、もしわかる範囲で結構ですので、教えていただければと思っています。

事務局

現在、平成25年度に策定されたその以前のものは、基本的には同じ様式になっております。この様式がいつからかというところは、正確なものがわからないんですけれども、確か平成20年くらいのところで行政サービスコストであるとか、そういったところの考え方もいろいろ外部の委託なども入れながら検討したというような経過は聞いております。

葭葉委員

ありがとうございます。

事務局

こういった様式になった趣旨というものもしっかり踏まえながら、いい部分はできるだけ残しながら、よりわかりやすいかたちに変えられればというふうに思っております。

伊藤部会長

ほかにはいかがでしょうか。

先ほどの法人の形態と行っている事業の関係というのは、確かにすっきりと説明できない部分というのものもあるわけですし、過去の経緯等もありますし、出資法人の統廃合等この間進められてきたという中で、多分この形態の中で一緒にできるもの、できないものというようなこともあって、現状こういうふうになっているのではないかと私は思っています。もちろん全部すっきりとさせるとするのは一つの方向性としてはあり得るかもしれないんですけれども、恐らくほかの自治体でもやはり過去の経緯を引きずってこういうような形態になっているというところもかなりありますし、株式会社形態のものもいろいろその状況に応じて事業の中身ですとか、あるいはそれぞれの自治体の抱えている課題等に応じて、いろいろこの形式をとってきているというところもあるのかなと思います。将来的にはそこが議論になり得るところかもしれませんが、一応今回の検討部会では、この現状を前提とした上で、その全体的な経営改善の方向性ですとか、評価の仕組みの見直しと、さらには市の関与のあり方ということを考えていくということですから、もちろん議論をしないわけでは全然ないんですけれども、今のところはそれを前提とした上での議論ということになるかと思えます。もちろんいろいろ御意見を出していただいて、議論

するというのはこの場でぜひ行っていきたいと思っております。

ほかにはいかがでしょうか。

蒲池委員

今のことからしますと、我々が通常思うところの、株式会社は利益を目的にしているという常識観念がありますが、株式会社形態をとっているからといって、出資法人の場合は利益を追求するのが目的ではないのだと、そういう前提でいくということですね。

行政目的に基づいて、その業務を効率的に行うことは、全ての組織にとって大事けれども、株式会社となると、いかにそれを内部蓄積していったかとか、あるいは利益を配当したかとか、そういう利益が問われますが、しかし我々は、出資法人が株式会社形態だったとしても、通常、言われるところの営利法人としての評価には重きを置かないことにしておこうと、こういうことですね。

伊藤部会長

基本的には、やはり市が出資をしている株式会社形態ということですので、一般の民間で純粋にその利益を出すためにつくられている会社とは若干やっている事業の中身というのは違うのかなと思います。

蒲池委員

私もそれに賛成です。ただ、本来だったら社団法人であつてもよかったものが、たまたま株式会社という組織形態になっていただけだと、そう理解してよいのではないのでしょうか。株式会社というだけで、営利の追求ということが意識されるのですね。株式会社という、すぐに営利性となるのですけれども、営利性ではなくて効率性を追求するのだと考えたらどうでしょう。効率性は全ての活動で大事ですから。企業性という言葉は後にも随所に出てくるのですけれども、とにかく営利性と混同されるようなことがあるので、民間企業とは違う、利益を得ようとする企てではないのだ、ということをはっきりさせたほうが良いと思います。

伊藤部会長

ほかにはいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

小池委員

今、先ほど話題に出ました、例えばかわさき市民放送という、これは地域FMというもののなのではないでしょうか。

事務局

そうですね。

小池委員

そうすると、地域FMというのはどこの地域にもあるんだけれども、本来の目的というところ、私なんかは地域のFMを聞いているんですけど、防災だとかそういうような観点のものが非常に強いんじゃないでしょうか。

事務局

そうですね。つくられた経緯としては、そういった防災というような視点で、阪神大震災をきっかけとして設立されたものでございますけれども、現在もそういった役割に加えて、きめ細かな地域情報の発信というようなところを主な役割として担っております。

小池委員

どうもありがとうございました。

伊藤部会長

ほかにはよろしいでしょうか。

そうしましたら、続きまして資料の4に出資法人に対する関わり方についての意見のまとめ（案）について検討を進めてまいりたいと思います。

こちらの資料につきまして、御意見、御質問のある方はお願いいたします。

今日の資料を読めば、一種たたき台のようなものであるということで、今日の議題を踏まえてまた次回、その中間報告の案というものをまとめるということであると聞いております。

いかがでしょうか。



蒲池委員

期待されている今回の私どもの意見ですけど、それはこの文章に関する意見なのでしょうか。それとも中にあるコンテンツについての意見なのでしょうか。

伊藤部会長

もちろんコンテンツに関しても御意見をいただければと思います。もちろんどちらでも、文章表現に関する御意見、御質問でも構いません。

蒲池委員

今、たたき台とおっしゃったということは、これを基礎にしてということですね。

伊藤部会長

こちらは今まで前回の議論で我々のほうで言ったことを、事務局のほうでまとめて全体的な方向性として出しているというものですので、もちろんこの部分はおかしいんじゃないかとか、あるいはこのような表現ではまずいのではないかというような御意見があれば、適宜出していただければと思います。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

今、伊藤部会長がおっしゃっていただいたとおりで、第1回目の議論を踏まえて、一応このような議論はされたかという部分を、最終的にまとめていくに当たってのたたき台として事務局でまとめたものでございまして、当然第1回目の時間も限られた中での話ということで、今日それで第2回目というところがございますので、もしこうした視点が足りないとか、抜けているとかいうことも含めて、何かこういった視点なり言及があったほうがよいのではないかという御意見があれば、それは是非いただければと思っております。

蒲池委員

では、私も少し発言させていただくと、この基本的な考え方という一番上の標題のところですが文意が明瞭に伝わっていない感じがします。接続詞から来る文章的なねじれなのかもしれませんが、すっきりさせたいですね。

ここでは、出資法人は、行政改革の観点で経営健全化や事業内容の見直しを図る必要が

あるけれども、事業主体の自律性を尊重することが大事と言われている。

出資法人は行政組織の外に置かれて単独で機能するように法人格を付与されている、その理由はここにあるように、多様化・複雑化した市民ニーズに対応するには、高い専門性が必要だからだ、と。しかし、そうだからといって、民間と同じように営利の追求ではなくて、行政目的の一環として存在していることを忘れてはならない、だから常に行政目的に従いなさい、それが第一だ。行政に期待されている役割を果たしているかという点を第一に置いた上でより高い効率、より高い成果を生むように運営されねばならないと。文意はそうだと思うのです。

そうであれば、川崎市の関与についての基本的な考え方という標題では、そのことをストレートに言うだけで良いのではないかと思うのです。いろんな意見を配慮したいという行政特有の優しさからこの文章がわかりにくくなっているように思うのです。

パラグラフを上から順番に1番、2番とつけてみたのですが、1番のパラグラフで言っていたことを、次には、一方でと取り消しまたは別の側面を言い、また、それに対して今度は一般的にと行って、普遍的な前提を置き、次には、しかしながら、と言い、さらに、ただしと、逆説的接続詞が重ねられている。

恐らく上から目線で言うてはいけないという配慮もあると思うんですけど、そういう配慮はせずに我々の基本的な考え方はこうである、とストレートに言うてよいと思います。

ちょっと表現にこだわりますが、出資法人を、有効に活用する視点も重要であるというところ、活用するというのは他動詞。このスタンスはというと、やっぱり行政の一環としてやってもらうのだと。これ、私は正しいと思います。自主性は大事なただけれども、しかし行政の一環ということできちっとやってもらおうという、私はこれを基本的な考え方に書いておくべきだと思います。やっぱり行間にあらわれていることはそうだし、それは私は賛成なんですね。これをもっとストレートに言ったほうがいいんじゃないかなと、思いました。それが冒頭のところです。

次の標題、目標設定のところですが、最初に公共性と企業性という言葉があります。公共性と企業性をあわせ持つ出資法人は、と。なるほど、公共性と企業性が強く意識されている。だけど、この修飾語がどこに生きているのかというと、それがよくわからない。そもそも「基本的な考え方」で示すような、行政の一環としてつくっている出資法人は、という書き出しでいったほうがすっきりするのではないのでしょうか。

企業性というのはどういうことを言うのか、定義が定まっていないものは断定的に前に

置かないほうが良いのではと思うのです。我々が企業性という言葉を使うとしたら、それは何かということを決り議論しておいたほうが良いのではないかと思います。

それから、第7パラグラフ、議会や市民へわかりやすく説明・情報提供を行っていく必要があるのではないかと、大事なことをおっしゃっているようですが、それは一体何を意識して言っているのか。情報提供をしていないということなのか、しているけどもわかりやすすくないということなのか、どっちに力点を置いて言っているのだろうか。情報提供をしていないというのならしなきゃいけない、となりますけれども、わかりやすく説明していない、情報提供をわかりやすくやっていないというのだったら、わかりやすいということはどういうことなのかを言わなくてはならないと。

その次のパラグラフは、こうした観点を踏まえると、とありますけれども、こうした観定の「こう」は何を指しているのか。それは公共性と企業性をあわせ持つということを行うのだろうか、次に述べられることとの関連ではよくわからない。

今の段階の文章にこうして切り込んでいくと大変になっちゃうんですけど、もう少し言わせていただきますと、第9パラグラフ、公会計のところですが、整備状況を踏まえ、将来的には、さまざまな場面で、とある。ここから言外に、整備が未だしっかりしていないから、これから整備されていく過程を見ながらやっていきましょうねということのように読める。そう言っておいて、さらに将来的には、活用していくことも考えられると。これは、曖昧を重ねているのですね。公会計の情報は、一体どういうことに使いたいのかということやちゃんとこっちから言い、あるいは財政部局、つまり公会計を整備している側の、このように使うことを望んでいるという意見を聞き、お互いにやりとりした上で使い方を明確にするか、あるいは、もう完全に公会計のことはぼかしてしまうか、どちらかでしょうね。曖昧な言葉で載せるのではなく、使うのか使わないのか、公会計を使わないならここでは何も公会計に触れずにおくのが良いと思うのです。

それから、このシートの右側の記述ですね、ここには色々と述べられているのですが、そして、言わんとしていることは大変良いことで、私、全面的に賛成することばかりですが、それでもここは、人材のことばかりに集中していませんか。人材に集中しているのだったら、ここは、出資法人に対する関わり方ではなくて、人材活用に関して、という方が標題として相応しいでしょうね。

標題どおり、出資法人に対する関わり方について述べるのなら、基本的な考え方のところで述べたことを前提に論述するべきではないでしょうか。

行政の一環として運営体制を強化するというのも必要だが、自主性を尊重したときにはそれはどうあるべきか、ということ述べるのだと思います。

私はここでの一つのポイントとして、内部統制制度の構築ということも挙げられると思うのです。内部統制は運営体制の構築の中の大きな柱の一つ、解決の中心軸になりはしないかなと思います。

内部統制制度というのは、昨今、行政にも強く言われてきていることですが、つまるところ、業務の適正さを確保しようということですが、行財政の一環として外部に独立された法人として存在させた、その法人に対しては、はたからあれやこれやと言うのではなくて、まず自分たちの組織を自分たちで自立的に運営してくれと言う。自立は自分で立つということと同時に、自分を律するという意味の自律もあるのであって、そういう見地から、運営体制の構築という標題部分においては、内部統制制度の構築が柱であると、そのような指摘をすることが良いのでは、大事ではなかろうかと読みながら感じておりました。

どうも言わんとするがちょっとあちこち飛んでしまいましたけども、この右のページは人の話が中心にあって、これはもう当然のことばかりであって、表現は吟味すべきことが少しはあるかもしれませんが、内容的には違和感は全くなくていいと思いますが、何か欠けているような気がしてしょうがない、と、このような感想を持ったわけです。

伊藤部会長

ありがとうございます。

事務局のほうから、何か御意見について。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

ありがとうございます。

まず左側のほうで、いくつか文章の展開の仕方が、もしかしたらまだ十分にこなれていないところが確かにあるのかなというところがございますので、今、蒲池先生からいただいた御意見を踏まえて、少しそのあたりはきちんと論旨が明確になるように整理をしていきたいというふうに思います。

また、公共性と企業性のところは、これは必ずしもこの修飾語はおっしゃるとおりで要らないかもしれないというふうに思いましたが、意図としては、出資法人が、いわゆる簡単に一言で言うと採算性という部分で、いわゆる公共的な部分を担った場合にはそういっ

たものがなかなか望めないという部分がある一方で、一つの事業体として継続的に事業を進めていくためには、そのことも念頭に置きながらやっていかなければ、継続的な事業運営ができないという、そういった宿命を負っている出資法人であるという中で、そのための経営的な資源は、自分でそれを獲得しながら自立的に主体的にやっていくべきであるということをごをここで言おうとしているところがございます。ただ、その一方で、これは蒲池先生もおっしゃっていただいているとおりに、市の行政目的と一体となってやっていくというところがあるので、完全に自由でやってもらうというわけにはいかないというところがあるために、出資をする立場として適切な方向づけをしていく必要があるということをごをここで述べていきたいというのが、こちらの文章の意図となっております。

また、議会や市民へわかりやすく説明・情報提供を行っていくという部分については、現在も、例えば出資法人の現況という冊子をつくって情報提供をしたり、あとは地方自治法に基づく正式な手続として、経営状況の報告というのも行っているのと、また、先ほどサンプルでごらんいただいたような点検評価のシステムについても、ホームページ上で公表しているという中で、現在もやっているという認識はあるんですけども、ただそれが実態として出資法人の経営状況や資産、債務の状況をきちんとわかりやすく伝えられているかどうかというところについては、問題認識としては、まだ改善の余地があるのではないかとこのように思っています。そうしたところで、こうした観点をというのは、この第1パラグラフで目標設定、経営状況の把握、点検評価等についてと書いてある黒丸の部分の全体を受けて、こうした点を踏まえるというところで、こういった方向性で考えていく必要があるのではないかとこのように述べているという流れになってございます。

また、公会計に関しましては、これも蒲池先生から御意見をいただいているとおりに、私どもとしても地方公会計制度の活用というのはこれから必要であろうと。これは出資法人だけのためにやるという部分ではなくて、まさしく地方財政に関わる全体的な、外郭団体も含めて連結した財務諸表をつくる中で、わかりやすくそれを示していくということと、それから予算編成等にも、あとは事業評価にも活用していくという流れが、国からも指針が示されている状況でございますので、そちらのほうはそういった動きをにらみながら、出資法人だけでそれをやるということではできないので、状況を見ながらやっていくということをごをここで述べていきたいと思っております。

表現がそういう意味では少し慎重になっているところが御指摘のとおりあるかもしれませんが、そこはどのぐらいの表現で書いていけるかは中でも調整していきたいというふう

に思っています。

それから、右側のほうの運営体制の構築・強化に向けた考え方ということでまとめた中身が、確かに人材の部分に少し特化してしまっているというところがあるかと思っております。幅広い観点から関わり方ということを考えていった場合に、この内容だけでいいのかどうかというのは御指摘いただいたとおりでと思いますので、そのあたり、私どもの事務局の中でも今、具体例として挙げていただいた内部統制等の観点を少し念頭に置きながら、そこは少し幅広い観点でどのような形で行政が出資法人に関わっていくことができるかというところは、これは当然、左側の目標設定であったり、点検評価であったりというところも関わってくると思うのですが、そこは今いただいた御意見を踏まえて、改めて整理をしていきたいと思っております。

伊藤部会長

よろしいでしょうか。

蒲池委員

今の課長のお話の中に、1点、議会や市民にわかりやすく説明、情報提供を行っていく必要があるのではないか、とありましたが、この部会では、わかりやすく説明をする仕方についても議論するのでしょうか。それともこういうふうには、必要があると言っておけばよいということでしょうか。この部会の射程はどこまであるのでしょうか。

伊藤部会長

もちろん何か具体的なアイデアがあれば、あまり細かいことまでは提案するという状況にはないかもしれませんが、御意見として出していただければと思います。

事務局

わかりやすくという点では、口頭で申し上げました点検評価の様式などについて、もう少し成果がわかりやすく見えるような形で様式も変えていきたいと考えておりますけれども、それについてはまだ事務局としても何ら固まっておられませんので、部会での御意見等を踏まえ、事務局側で詰めていきたいと考えております。

伊藤部会長

よろしいでしょうか。ほかにはいかがでしょうか。

先ほどの御意見をいただいた基本的な考え方の部分の書きぶりというのは、恐らくこれまでの出資法人改革の成果の部分と、さらに今回いろいろな状況が変わってきている中で、この部会で検討するというところの差といいますか、スタンスの違いみたいなことが、一般論とその中での他方で見なければいけない視点という形で書かれていて、少しわかりにくいかもしれません。過去の経緯、川崎市で取り組んできた出資法人改革の文脈の中で、今回、どういう基本的な考え方でやるのかということも少しストレートに出せるような形でまとめるというのは、一つあり得るということだろうと思います。

ほかにはいかがでしょうか。

葭葉委員

点検評価のことで、表のことなんですが、具体的な書式等について、今後、事務局のほうでまた検討いただくということですが、現状でやはり気になった点を何点か、わかりにくいかなと思う点を挙げさせていただければと思います。

参考資料2で例としていただいています、川崎市文化財団を見せていただきまして、蒲池先生からも少しお話ありましたが、まず、例えば3ページ目のところで、この中間アウトカム、最終アウトカムというので、中間と最終とで、そのプロセスを見ていくというために中間があるんだろうということはわかるのですが、その中間を見ることが最終目標に向かうに当たって、どれほどこの中で生きてきているのかというのが見えにくいかなというふうに思っています。つまり、ここで掲げるのは最終的なところだけであってもいいのではないかと。その過程の部分については、また違った形でその年度年度の評価の中で見ていけるのではないかなと感じたところです。

あと例えばですが、参考資料2の5ページ目のところの【2：行動計画】(1)A事業のところ、東海道かわさき宿交流館のところ、三つ目のところにイベント等参加者数と、そのまた二つ下がつて東海道かわさき宿交流館の利用者数というところで、それぞれスケジュールとして、例えば年30,000人、40,000人と出ているのですが、このイベント等の参加者数と利用者数との違いというのも、これだけを読むとすみ分けというのがよくわからないなというところがありまして、実際に運営されている方からするとはっきりわかるんでしょうけれども、ここまで細かく分けをするというのもわかりにく

いのではないかというふうに思っています。

また、この様式が先ほどの話だと平成20年ころから始まっているということでしたので、今のものは、平成25年度に策定をして、4カ年計画で始まっていますが、その前の年度で行われていたことがどのような形で今年度に生きていたのかというところもわからないというか、この経営改善計画によると、次の計画にどのように生かしているのかというのが、恐らくほかの資料とかを見ればわかるのかもしれませんが、その点も何か明確になるともう少しわかる、前の年度のどこがよかったからそこを引き継ぐ、もしくはどこが悪かったので次はこう改善しているというところがよりはっきりしてくるとわかりやすいのかなと思っています。だから計画の立て方も例えば10年計画だけれども、4年、4年で見っていく部分だとか、大きな計画といっても4年だけで終わるものもあれば長い年月かかるものもありますし、その辺の大きな計画の流れというものが、何かわかるような形で、議会や市民へのわかりやすさという観点からすると、工夫されるといいのかなと感じたところです。

伊藤部会長

事務局のほうで何か、今の点については。

事務局

評価項目の現状アウトプット、中間アウトカム、最終アウトカムと分かれているような部分につきましては、確かにこういった様式をつくった当初は、さまざまな角度から法人を評価するというような趣旨で、できるだけこういった評価項目を細分化して設定をしたというところもありますけれども、現状、その分けが少し形骸化してしまっているようなところもあって、それぞれの法人でもできるだけ定量的な目標を掲げるという中で、ここに当てはめていくのがなかなか難しい状況もあるのかなという部分は感じています。

まだこれからの検討になりますけれども、シンプルに市として法人に何を求めるかというところをもう少し明確にして、結果として何を求めるかという部分を明確に示せば、そのための手段という部分についてはそれぞれの法人のやり方に任せるというのも一つの手法なのかなというふうに考えております。



蒲池委員

今、葭葉先生が挙げていただいたものだから、今一度、一所懸命読んでみたら、何かこれはとてもユニークな経営改善計画ですね。これは実物ですか。この文化財団の方、これはまさに我々、もしくは我々が所管課であったとして、このようなものが出たときにどのように評価するべきなのでしょう。

財務改善は利用者増による事業収入の確保とか、さまざまなものがありますね。業務・組織の改革は、優れた文化芸術事業を企画・実践し、そしてその次には、アウトプットがあって、次に経営改善計画5ページのところを読んでいくと、スケジュールがみんな同じ。何か誤植かなと思うほど、全部同じですね。どういう問題意識で日々運営しているのだろうかという疑問がわきます。業務を改善していくというような意識は全くないのか、と。優れた文化芸術事業を企画・実践して、すぐれたというのは極めて定性的な言葉ですよ。優れたということが一つの改革目標にあるのだったら、定性的であっても、違う表現にあらわれなきゃならないだろうと思うのですが。

こういうものがぼーんと出てくると、私にはとてもユニークだなと思いますが、困惑しますね。所管部局は、こういうものを認めるんでしょうかね。

この中で、国等の補助金その他自己収入の確保に努めるとありますが、国等の補助金も自己収入ですかね。国等の補助金も得るということも、財務改善でしょうかね。私、これが実物としてあるということに今驚きました。驚いたのは私一人でしょうかね。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

今のいただいた御意見に対しまして、1点、今、蒲池先生からいただいたお話の中で、3ページのところで、いわゆる4カ年の経営課題というふうに書いてあるところの一番下に、業務・組織の改革というところで、すぐれた文化芸術事業を企画・実践し、市民の文化芸術活動を創造・支援できる人材を確保・育成すると。これがいわゆる大枠の課題という中で、この経営改善計画の中では、6ページのところにそれをさらに落とし込んだといえますか、具体的な行動計画というのをここで書いていまして、6ページの(4)こちらは財務の改善と、それから業務・組織の改革は(5)ですね。(5)で業務・組織の改革ということで、専門性の高い人材確保と財団事業の多様なPR推進ということで、現状に対して行動計画ということで、こちらのほうにより具体的な行動計画を書いていくという流れにはなっています。

また、(4)の上の財務の改善でございますが、国等の資金の確保という部分と、それから自己収入の確保ということで、行動計画は川崎市の財政支援依存度低減のためということで、いわゆる市の出資法人だからといって、財源については市からのみということではなく、まさしくそこは一独立した事業主体として、さまざまなところから資金を獲得していくという一つの意味合いとして、こちらのほうにそういった行動計画を掲げているという、そういうつくりになっているのかなと思います。

スケジュールのほうは、これは一律26年度から29年度までの4カ年計画ということで、こちらはそういう意味では一律の年度の中での取り組みという位置づけになってございます。

以上でございます。

#### 蒲池委員

今、おっしゃった最後の5ですけど、業務・組織の改革、スケジュール、検討、計画をみてみますと、これは、形式を埋めればよいという作り方になっていやしないか、形式に沿って表を埋めればよいという意識があるのではないか。中身がきちんとなっていないように思います。先ほど事務局がおっしゃられた形骸化というのは、形だけ整えて魂入れてないということでしょうか、これがアウトカムとかそういう言葉ではない違う言葉を使うとしたら、例えばKPIとか、この育成等を図るということは、実際の何を高めることが、どのような指標を高めることなのだろうかとか、そういうプロセスをきちっと考えていけば、相応しいKPIが出てくるはずだと思うのですが。この形にとらわれて、有能な所管課の管理職の方々もそういうことすら見過ごしていると言わざるを得ない、と私は思いますね。

改めて見てみると、これはまさに事務局の方がおっしゃった、形骸化されているくらいがあるということが、如実に示されていると思いますね。この部会では、何をなすべきなのかということにもっと切り込んでいかなければならないなど。そうでないと、この我々のいる意味がなくなるのではというような、そういう気持ちもしましたね。

#### 伊藤部会長

よろしいでしょうか。これは多分政策評価とか行政評価とも共通するような課題ですけども、最終的な目標に向けて、実際にどういう成果が出ているか。それをどういうふう

な指標で測ったらいいのかということ客観的、あるいは数量的に評価するというのは難しいことですが、それにしてもやはり最終的な目標達成のための的確な指標なり、それこそわかりやすい指標というのが、今なかなか現状この出資法人に関しての特に経営改善計画に関しては理解しづらいというような御意見だというふうに承りました。この点、全体的な考え方の中でも、具体的にどういうふうに制度設計するかというのはまたちょっと別の話かもしれませんが、我々としてもその部分については共有できる視点ではないかというふうに考えております。

小池委員

文化財団ですか、ここの、今ちょっと具体的にどれがどれだかという施設がよくわからないんですけど、例えば東海道かわさき宿交流館という、こうあるんですけども、9ページぐらいの資料ですね。270日稼働して、大体4万人ぐらい来場者があるような、利用者があるようなところで、1日200人ぐらい来るのかなという感じですけど、5万人であれば200人、1日来場者があると。そんなところの非常に数値化して、何人来たとかそれはあるんですけども、市が期待する役割というのと、もう一つは法人自身が設定した成果目標とあるんですけども、例えば本来のいわゆる究極の目的というのは、利用者が満足するとか、利用者がというところがあるのではないかと。それで、人数で、来場者数ではかることが全てなのか、具体的に言えば利用者の満足度調査のアンケートだとか、そういうものも加味する必要があるのかなという感じはしましたですね。

それで表現するとしたら、市が期待する役割、法人が設定した成果、じゃあ利用者はどうなんですかというところなんです。そういう非常に難しい利用者の満足度だとか期待度だとかを評価する指標というのは非常に難しいと思うんですけども、そういうものも一つ加味する必要があるのではないかなと思いました。

伊藤部会長

今の御意見からすると、やはりアウトプットとアウトカムというところをどうとらえるかというのが結構難しいところもあるのですが、やはりここに出ているさまざまな数値や指標というのは、ある種アウトプットが単体で展開していくということなんです、アウトプットであって、最終的なアウトカムというのは現状ではやはりちょっとわからない点があります。目標と利用者の満足度ですとか、あるいは実際のコンテンツを見た方々が、

どういうふうにしたかとか、あるいはもっとリピーターが実際に増えているか減っているかとか、そういったいろんなアウトカムの部分というのがなかなかここでは出てきていないということもあると思います。実際に出てきてないならば、あるいはそれを測るのが難しいということであれば、どのような経営改善の方向があるのかということのも、この中で資料として読み取れる部分というのをもう少しわかりやすく提示するような方向性もあり得るのかなと思っています。

私も今の時点でどういうふうに具体的にするかという知恵は無いんですけども、方向性としてはそういうことなのかなと思っています。

よろしいでしょうか、ほかには。

今日、この資料4に関しまして、いろいろ御意見をいただきました。全般的にはやはり今までの川崎市の出資法人に対する姿勢と、今回、特に市の関わり方ということで、今回のこの基本的な方向性をもっと少し明確に出すということが必要であるということと、今日のはまだまとめの案ということですので、これからの例えば公会計の整理の状況など、具体的な工程に関してはまだ抽象的な書きぶりですけれども、実際に中間報告あるいは最終的な意見をまとめていくときには、現時点でわかっていることに関しては、どういう段取りで進められるのかということも、もう少し具体的に書ける部分は書いたほうが良いということだと思います。

それから、点検評価についてかなりいろいろ御意見がございました。やはり全体的にはもう少し簡素な方向で、かつ市が考えている方向性をどのように出資法人のほうで受けとめるかということを含めて、このさまざまな事業なり計画の目標がどれくらい達成できるのか、できたのかということが、もう少し明確な形で伝わるような点検評価の仕組み、経営改善の仕組みを打ち出していくことが必要になるのだろうということでは、皆さんそれぞれ御意見を出していただけたと思っています。

それから、今回は、かなり人的な関与に焦点を当てているということなんですけれども、それ以外の要素についても何か言えることはないかということが御意見としてございました。

内部統制については、これから川崎市も本体部分が準備をしなければいけないという段階ですので、それからさらに出資法人というのは、まだ少し道のりとしては遠いかなと個人的には思っていますけれども、考え方としては、市のほうに義務づけで入ってきますので、それを踏まえてどうするかという方向性ぐらいは、もしかしたら今回は抽象的な部分

ですけれども、そこぐらいまでは言えるかもしれないと思います。ガバナンス機能の評価ということで、この出資法人に対する関わり方という文脈とは少しずれるかもしれませんが、言えるところは少し要素として盛り込んでおくというのも一つ考えられるのかなと思います。もちろんこちらは事務的に御検討いただいて、ちょっと難しいということであれば、またその点を御報告いただいて、我々のほうでも検討したいというふうに考えております。

その他、この資料4に関して、いかがでしょうか。

#### 蒲池委員

内部統制は市本体も義務化され準備をしなければという段階である、というお話がありました。が、行政の中での内部統制というのは、かなり適用に問題があるのではないかとされているのですよね。行政組織というのは、そもそも初めから法律に基づいて全ての事務作業をやっているじゃないか。そこに内部統制とはどういうことなのだろうか、と。この疑問が根底にあるのだと思います。私も行政の中の内部統制制度など、要るのだろうか、と思っていました。だけれどもさまざまなことがあり、国の方もやっていこうじゃないかということになったのですが、私は、本来的には、行政組織よりも出資法人の方が、必要だと思います。

内部統制は、自分たちの業務を律するためにやるものだから、出資法人がちゃんとやれば市の関与が楽になるわけです。内部統制というのは何も不正の統制じゃないです。自分たちの業務をやるときに自分たちの目的にかなった形で処理がされているかどうかということを、業務プロセスの要所で点検するということですね。業務を逸脱するリスクのあるポイントに統制手続きを置く、ということです。そこでいうリスクは財務諸表のことではないですね。我々は目的に照らした仕事を適切にやっているのだろうか、逸脱はないか、と言うてみれば反省ポイントが置かれるわけです。内部統制制度を作るのは当事者たる出資法人側です。出資法人側に内部統制制度が適切に整備運用されていれば、そこにおかれたコントロールから、指標を出してこることもできる、それを評価に利用することも可能になると思うのです。

所管課は、日ごろから、担当の法人の成果が何であるべきかを考えているわけですから、所管課自身がこの法人はこのように動いてもらいたい、このような業務処理をしてもらいたいというのがあるはずで、出資法人が内部統制制度を作ることを指導することは可能だ

と思うのです。行政組織側の内部統制制度をつくるなんていうことに比べたらはるかに容易ですね。むしろそういうことをきちっとここで打ち出すべきであると、私は強く思います。

伊藤部会長

ありがとうございました。

この部分をどこまで実際に盛り込めるかというのは、ちょっと事務局のほうで御検討いただいて、中間報告の案をつくる時に検討していただければと思います。

法人の形態によっても場合によっては内部統制のつくり方は変わってくるかもしれないわけですし、ほかの団体等でこういった取り組みはどのように進められているのかということも情報として確認した上で進めていただければと思います。

事務局のほうでよろしいでしょうか。ほかにはよろしいでしょうか。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

今のお話の流れと少し別の観点になるのですが、各委員の皆様の御感想というか御意見を伺いたいというのがございまして、実は第1回目のほうの資料をごらんいただきたいんですが、この中で、第1回目の資料の資料3という資料で、川崎市のこれまでの取り組み・現状という資料がございまして、第1回目のほうの資料3の4ページですね。この資料3全体が、これまでの川崎市の経営改善指針に基づく取り組みについて、その現状を整理した資料という形になっておりまして、この4ページが本市職員及び退職職員の役員就任に関する制限という経営改善指針の規定があるものに対して、現状どうであるかということをもとめた部分になっています。

改めてこの資料をごらんいただきますと、一番上に経営改善指針の記載がございまして、市が取り組む課題としまして、公益法人等の役員には原則本市職員は就任しないものとするということが書いてありまして、しかし合理的な理由により就任する場合には、必要最小限の人数とすると。括弧書きで、総役員数に占める本市職員及び退職職員の割合は、原則として3分の1となるように努めるという記載になっております。

もう一つ、出資法人自身が取り組む課題として、同じ内容になるのですが、民間の経営ノウハウを持った人材を積極的に活用して、自立的な経営を促進するために総役員数に占める本市職員及び退職職員の割合は、原則として3分の1以下となるように努めるという

規定がございます。この規定がある中で、隅括弧の下に書いてあるとおり、現状、28年7月1日時点で、24法人のうち10法人が、この3分の1を超えているという形になっていまして、直近ですと29年7月1日で8法人を超えているという状況がございます。

その関係法令として公益社団法人、公益財団法人の認定等に関する法律というのはこちらに掲げておりまして、いわゆる財団法人が公益認定を受ける際の基準の一つとして、こちらの第5条ということで、次に掲げる基準を適合すると認めるときはということで、その11号に、他の同一の団体の理事または使用人であるもの、その他これに準ずる相互に密接な関係にあるものとして政令で定めるものである理事の合計数が、理事の総数の3分の1を超えないもの。つまり、公益認定を受ける際に、特定の団体の影響力というものを一定程度に抑えるという趣旨で、相互に密接に関係のあるものとしての理事の合計数ということで、3分の1を超えないようにするというのが、公益認定上の要件になっていると。この政令で定める基準というのが、その下に書いてございまして、法5条第11号の政令で定めるこの相互に密接な関係にあるものというのは、次に掲げるものということで、第2号で次に掲げる団体においてその職員ということで、地方公共団体という記載があるということでございまして、これをまとめますと、地方公共団体の現役の職員が、公益財団法人の役員の中で3分の1を超えてはいけないというのが公益認定の基準になっているという状況でございます。

本市の指針の上段でござんいただいた指針は、公益財団法人だけではなくて、株式会社も含めて、また一般財団法人も含めて、それから特別法に基づく特別法人も含めて同様の規定でもって定めているんですけども、先ほど申し上げたような状況があるということです。

なお、他の自治体の状況としては、役員就任に関する制限を定めている政令市は今19都市中5都市であるという状況がございまして、この点、どのように考えたらよいかという部分について、委員の先生方の御感想、御意見を改めてお聞かせいただければというふうに思っておりますが、いかがでしょうか。

伊藤部会長

いかがでしょう。現状の平成28年7月1日時点で、公益法人等が5法人、3分の1を超えているということですけども、これは公益認定上は問題ないということですか。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

実はこちらの今超えているというケースが、私ども指針で言いますと退職職員も含めての数値ということになっていきますので、公益認定上は現役職員がという基準になっていきますので、そちらのほうは問題ないかと。

伊藤部会長

今、御説明いただいた点の趣旨としては、全て川崎市の場合は法人の形態に関わらず、かつ現役、退職も関係なく、市の職員の割合を3分の1以下という規制に置いているということです。実態としては、各法人の事情に応じて、場合によってはその規制がちょっと厳し過ぎるのではないかという、もちろん公益認定の規制がありますので、そこは当然守らなければいけないんですけれども、少し例外的な余地を認めることが可能かどうかというのを検討していただきたいというような御趣旨と理解しました。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

今でも実は原則として、という規定にはなっているもので、絶対にその例外が認められないという規定ではないんですけれども、やはり3分の1という基準を設けているという中で、これを上回っている、下回っているというのは適合している、適合していないという判断も一定程度あるという中で、それをどのように考えていくべきかを今検討しているという状況です。

これを例えば3分の1をやめてしまうというのは、極端な話になってしまうような気もするんですけれども、どのような形が、実際には市と出資法人との関わりということも含めた場合に、どんな指針、またはその運用というか、あと運用の適用の仕方というか、考え方というものをどのようにしていったらよいのかというのが悩みどころというところがございます。

蒲池委員

公益法人のほうの法律の、理事の総数の3分の1、ということの立法趣旨は、ほかと癒着してはいけないということなんでしょうね。



北川行政改革マネジメント推進室担当課長

いわゆる公益ということを満たすためには、ある一定の団体の意思ばかりが働くということが無いように、それを担保するためという趣旨です。

蒲池委員

それは一般的な公益法人に関する話ですね。だから同じように、公益法人に関して、本市の職員もそこと癒着してはいけないというようなことになるのでしょうか、そもそも本市の職員が私的な癒着でなくて、きちっとした法人の団体の意思をもって働くことができるような関係だったら、むしろ良いことだと思えます。これを根拠として、本市の出資法人にみんな適用するというのは変だなと思えますね。

しかし、3分の1以上になることに対する市民からの疑問の声があったときにどう対処するかということもあるでしょうが、それについては、公明正大にやっていく仕掛けがあればいいのではないのでしょうか。例えば当市は人事委員会なんていうものはありますか。そういう派遣するときのチェック機関としてのもの、第三者といいますか、民間有識者が入ったところの執行に関するチェック委員会とかの活動で担保されていれば、この3分の1という形式的なところは取っ払ってしまって良いのではないかなと思います。本旨に返って検討し、緩和するほうがいいのではなかろうかと思えますね。

伊藤部会長

ほかにはいかがでしょうか。

川崎市として、独自にある基準を設けて、特に法人の独立性・自主性を重視しているという面では、ほかの自治体ではあまりないかもしれないですけども、市民に対する説明という面ではこれまで十分に機能してきた規制であると思います。

ただ、実際にいろいろ事業をやっていく上で、先ほどのアンケートにもありましたけれども、市の職員の方やOBの方のノウハウを活用したいというときに、この規制がかなり厳しいというようなことがあるのであれば、公益認定法上の規制は当然かけなければいけないですけども、場合によっては緩和するという考え方もあり得ます。例えば株式会社形態については対象外にしている自治体もあるようですので、そういったような形をとるということも可能かもしれない。ただ、今、蒲池委員がおっしゃったように、きちんと説明するためにも第三者的な視点を入れるとか、チェックの機能をきちんと入れるとか、そ

ういったことも、もしかしたらあり得るかもしれないと思います。

方向性として具体的にどうしたらいいのかというのは、なかなか判断が難しいところかもしれません。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

今回の部会の中で、出資法人に対する行政の関わり方を幅広い見地から検討いただく中で、その結論を受けて実際の細かい経営改善指針のあり方を我々の中で検討していく際に、今の御意見を参考にさせていただきながら検討したいと思います。ありがとうございます。

伊藤部会長

よろしいでしょうか。

これで本日の議題を終了といたしまして、事務局に進行をお返ししたいと思います。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

ありがとうございました。

長時間にわたりまして、御審議をいただきましてありがとうございます。

今回、いろいろといただいた御意見を踏まえまして、さらに事務局のほうで検討を進めてまいりたいと思います。今回いただいた御意見を踏まえて、先ほどの資料4、出資法人に対する関わり方についての意見のまとめの部分を、さらに整理、検討させていただきまして、こちらのほうを第3回目の中で、一旦の中間的な取りまとめということで、案というふうに提示をさせていただいて、さらにそこで御意見をいただきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、以上をもちまして、平成29年度第2回の川崎市行財政改革委員会出資法人改革検討部会を終了させていただきます。大変長時間にわたりまして、ありがとうございました。