

平成 29 年 11 月 27 日
川崎市行財政改革推進委員会
出資法人改革検討部会

市出資法人に対する関わり方について（中間とりまとめ）

1 検討の趣旨

- ・ 市の出資法人は、市とともに公共的なサービスを担う主体である。
- ・ 市では、これまで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、出資法人の統廃合、市の財政的・人的関与の見直し等、効率化・経営健全化に向けた取組を実施してきた。
- ・ 今後も引き続き、こうした取組を進めていく必要がある一方、厳しい財政状況の中で地域課題を解決していくにあたり、多様な主体との連携の重要性が増しているほか、国の指針において効率化・経営健全化と活用の両立が求められるなど、出資法人を取り巻く環境が変化してきている。
- ・ こうした状況を踏まえ、市がこれまで取り組んできた出資法人の「効率化・経営健全化」と併せて、市の行政目的に沿った「連携・活用」を図っていくという視点で、市の出資法人への適切な関わり方について改めて検討するものである。

2 これまでの主な取組

（1）出資法人の統廃合等

- ・ 市では、社会経済環境の変化に伴い市民ニーズが多様化する中、出資法人がこれまで担ってきた役割や事業がそうした市民ニーズに的確に応えているかどうかを様々な視点から検証を行い、統廃合等を進めてきた。平成14年度から現在まで、出資率が25%以上の法人は38法人から16法人減少し、22法人となった。

【出資率25%以上の法人数】

- ・ 38法人（H14） ⇒ 22法人（H28）（出資率25%以上）

（2）財政的関与の見直し

- ・ 出資法人に対する補助金や委託料等、市の財政的関与については、出資法人の効率的な経営努力を促す面からも必要最小限のものとするよう見直しを進めてきた。平成28年度決算における出資率が25%以上の法人への補助金額は1,068百万円であり、平成14年度決算額5,933百万円との比較で、4,865百万円減少した。また、委託料については平成28年度決算額は3,879百万円であり、平成14年度決算額11,361百万円との比較で、7,482百万円減少した。

【出資率25%以上の法人への補助金】

- ・ 5,933百万円（H14決算） ⇒ 1,068百万円（H28決算）（▲82.0%）

【出資率25%以上の法人への委託料】

- ・ 11,361百万円（H14決算） ⇒ 3,879百万円（H28決算）（▲65.9%）

（3）出資法人に派遣する市職員の引き上げ

- ・ 「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」（以下、派遣法）に基づく出資法人への職員派遣については順次引き上げを実施し、現在、主要出資法人への派遣数は0名である。

【出資率 25%以上の法人への職員派遣】

- ・ 218名（H14） ⇒ 0名（H28）

（4）市退職職員の再就職規制等の実施

- ・ 市退職職員の再就職については、透明性及び客観性を確保する観点から、「川崎市退職職員の再就職に関する取扱要綱」、「川崎市を退職した職員の主要出資法人等への再就職等に関する指針」等に基づき運用されており、出資法人への再就職についても適正化を図ってきた。

【再就職規制等の主な内容】

- ・ 求人企業等に対して、「川崎市退職職員の再就職候補者選考委員会」（以下、選考委員会）による選考を経て、人材情報を提供。
- ・ 退職時に課長級以上の職員で一定の権限を有する者の、職務と密接に関係する企業等への再就職の自粛。
- ・ 主要出資法人については、報酬限度額を年額 500 万円とし、原則 65 歳以後の任期更新を行わない。

（5）経営改善計画の策定及び点検評価の実施

- ・ 各出資法人が実施する事業効果の最大化、効率的かつ自立的な法人経営の実現を目指し、出資率 25%以上等の主要出資法人を対象として、経営改善計画の策定、点検評価の取組を実施してきた。

【経営改善計画の策定】

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、各所管と協議の上、策定することとしてきた。

【点検評価】

各主要出資法人は、毎年度、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し、改善等に向けた今後の取組の方向性を示すこととしてきた。

3 市と出資法人との関係の基本的なあり方

- ・ 出資法人は、市から独立した法人格を有する法人であり、資金・人材・経営ノウハウなどの経営資源を自由に獲得し、団体自らの責任と能力で自主的・自立的な経営をしていくことを原則とすべきである。
- ・ 一方、出資法人は、独立した事業主体として高い専門性をもちながら多様化・複雑化する市民ニーズに柔軟かつ効率的に対応することで行政機能を補完・代替・支援することが本来の役割として期待されている。
- ・ 市としては、出資法人がこうした2つの側面を持つことを前提とし、出資法人の法人形態や担っている施策の重要度、事業の採算性等、それぞれの法人の特性に留意しながら、適切に関わっていく必要がある。

4 課題認識

- ・ 出資法人の効率化・経営健全化と市の行政目的に沿った活用の両立を図る観点で、次のような課題があると考えられる。

(1) 自主的・自立的経営力の確保について

- ・ 出資法人に期待される専門性、柔軟性、効率性等を十分に発揮していくために、法人自らが経営改善や効率的・効果的な事業運営の構築など自主的・自立的経営力を確保するように市としても促していく必要があるのではないか。

(2) 経営状況等の把握・評価等について

- ・ 経営改善計画の策定において市が期待する役割と法人自身が設定した成果指標が明確に関係づけられていないケースや法人の事業の成果を測る上で適切な指標設定となっていないケースが見られ、また、指標の数が多きことで法人全体の評価がかえって分かりにくくなっているなど、経営状況等の把握・評価等の面で改善の余地があるのではないか。

(3) 法人の運営体制の構築について

- ・ 派遣職員の引き上げや退職職員の再就職規制などの取組を実施してきたところであるが、市職員の知識・経験の活用が有益と考えられる場合に、こうした取組がその活用の妨げになっている側面もあるのではないか。

5 今後の取組の方向性

- ・ 「3 市と出資法人との関係の基本的なあり方」や「4 課題認識」を踏まえ、出資法人の自主的・自立的経営の確立、経営状況等の把握・評価及び

運営体制の構築・強化に向けた市の関わりの3つの観点から、今後の取組を検討・実施していく必要があるものとする。

(1) 出資法人の自主的・自立的経営の確立

① 経営改善や効率的・効果的な事業運営

- ・ 出資法人は、経営資源としての人材や財源の効果的な活用、事務事業の見直し、業務の効率化等に継続的に取り組むとともに、当該法人の設立目的に沿った、市民のニーズに基づく事業を自ら企画・実施するなど自主事業の積極的な展開・拡充に努める必要がある。

② 多様な人材の確保・育成

- ・ 役員の選任に当たっては、職務権限や責任にふさわしい人材を官民間問わず広く求めること、そして、経営ノウハウや事業実施にかかわ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必要がある。
- ・ また、職員についても、専門的な知識や経験を有する多様な人材を確保するとともに、資格取得や外部研修などにより積極的な育成を図り、能力やサービスの質などを高める必要がある。

③ 適正かつ効率的な事務執行

- ・ 地方自治法等の改正により、自治体において、内部統制に関する方針の策定及び必要な体制の整備が求められている。
- ・ 出資法人においても、財務報告や事業活動に関する法令が遵守されることはもちろん、事業が目的に照らして効果的かつ効率的に遂行され、その妥当性、正当性も担保されるような仕組みの整備・運用が求められる。
- ・ これによって、業務プロセスがより可視化され効率的な事務執行につながることを期待されるとともに、法人の業務運営への信頼が高まり、市からの関与も最小限となり、自主的・自立的な経営につながることを期待できる。

(2) 経営状況等の把握・評価に向けた関わり

- ・ 市は、出資・出捐をする立場として、出資法人の経営の方向性が本市の総合計画等に掲げる施策目標の達成に寄与するものとなるよう、事業の適切な方向付け・誘導を行う必要がある。また、適切な情報公開の観点から、出資法人の事業の実施状況や財務状況について、議会や市民へ、より分かりやすいかたちで公表していく必要がある。
- ・ 現在、各出資法人は、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」を策定し、その運用を通じて、市と連携しながら事業の有効性及び効率性の向上に向けた取組の推進を図っている。また、当該計画やそれに対する評価結果については、市のホームページで公表し、議会や市民に対する説明責任を果たすツールとしても活用しているところである。

- ・ しかし、現状、当該計画策定やその運用に当たり、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であったり、計画や評価の様式が複雑で分かりづらく、一部形骸化を招いている等、成果指標の妥当性の点や様式の分かりやすさ、適切な運用という点で課題がある。
- ・ 今後、総合計画等、市の施策との連動を意識しながら、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設定することや、評価結果等について必要に応じて外部の専門家のチェックを受けること、指標を絞り込み様式を簡略化すること等について、検討する必要がある。
- ・ また、国の通知において、地方公会計の積極的な活用が求められていることを踏まえ、今後、市の状況に合わせ、行政と出資法人の一体的な事業分析等、公会計に係る情報を有効なツールの一つとして活用していく必要がある。

(3) 法人の運営体制の構築・強化に向けた関わり

① 派遣法に基づく市職員派遣

- ・ 派遣法では、その目的として「地方公共団体が人的援助を行うことが必要と認められる公益的法人等の業務に専ら従事させるために職員を派遣する制度等を整備することにより、公益的法人等の業務の円滑な実施等の確保等を通じて、地域の振興、住民の生活の向上等に関する地方公共団体の諸施策の推進を図り、もって公共の福祉の増進に寄与すること」を掲げている。
- ・ 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が、市職員の専門知識や豊富な行政経験を活用することが出資法人の経営や円滑な事業実施に当たって有益なケースも考えられることから、法人の事業等の特性に応じ、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、派遣法に基づく職員派遣について検討する必要がある。
- ・ 派遣に当たっては、法人の設置目的や事業内容に鑑み、人件費の取扱い等についても検討した上で、派遣方針や派遣職員の役割について市・法人双方が十分に検討することが必要である。

② 市退職職員の再就職

- ・ 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のか等の観点からの検討が必要であることは言うまでもない。

- ・ 現在、市退職職員の出資法人への再就職については、法人からの求人依頼及び再就職を希望する職員の意向を踏まえて、外部有識者等で構成する選考委員会において、原則として、適任と思われる複数の候補者に関する人材情報を提供している。
- ・ ただし、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、その権限等に関連する出資法人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おり、また、離職前3年間の職務において密接に関連する出資法人に離職後2年間は再就職を自粛することとしている。

こうした取扱いについては、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・能力が出資法人に活かしくくなる面も有していることから、例えば、選考委員会において、本市における履歴や出資法人において活用できる知識・経験等を十分に審議すること等を条件として、上記出資法人への人材情報の提供を可能とするなどの対応を検討していく必要がある。

③ 役員報酬

- ・ 出資法人における役職員の報酬については、その役職や責任の度合いに応じたものとするべきである。
- ・ 一方、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とする必要がある。

④ 補助金、委託料等

- ・ 出資法人に対する補助金・委託料等については、法人の自立に向けて引き続き適正化に向けて取り組む必要がある。
- ・ 一方、市の施策目標の達成に向けて連携・活用を図っていく場合等には、法人の特性や事業等に応じて適切に関与する必要がある。