

# 総務委員会資料

所管事務の調査（報告）

行財政改革推進委員会出資法人改革検討部会における提言の概要及び今後の取組について

資料 1 市出資法人に対する関わり方について（提言）

資料 2 行財政改革推進委員会出資法人改革検討部会における提言の概要及び今後の取組について

平成30年2月6日

総務企画局

平成 30 年 1 月 19 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（提言）

### 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、平成 14 年度の第 1 次行財政改革プランの策定以降、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答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）

※神奈川県住宅供給公社を除く。

廃止：▲ 11 法人

（財）川崎市中心企業婦人会館（H15. 4）、かわさき港コンテナターミナル（株）（H16. 12）、（財）川崎市下水道公社（H17. 3）、（財）川崎市在宅福祉公社（H18. 3）、（財）川崎市建設技術センター（H20. 3）、（財）川崎市リサイクル環境公社（H23. 3）、（財）川崎市指定都市記念事業公社（H24. 3）、（財）川崎市心身障害者地域福祉協会（H25. 3）、（財）川崎市水道サービス公社（H25. 3）、（一財）川崎市保健衛生事業団（H26. 3）、（株）川崎球場（H27. 3）

統合：▲1法人

(財)川崎市博物館振興財団と(財)川崎市生涯学習振興事業団  
(H17.4) → (財)川崎市生涯学習財団

民営化：▲2法人

川崎市場信用(株) (H14.7)、(福)川崎市社会福祉事業団 (H23.4)

25%未満となった法人：▲2法人

(公財)かわさき市民活動センター、川崎市信用保証協会

## (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。

(「川崎市出資法人の現況」より)

### 【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%)

(単位：百万円)

年度	H14	H23	H24	H25	H26	H27	H28
決算額	5,933	1,440	1,187	1,110	1,104	1,262	1,068

### 【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%)

(単位：百万円)

年度	H14	H23	H24	H25	H26	H27	H28
決算額	11,361	3,704	3,826	3,884	3,801	3,938	3,879

## (3) 出資法人に派遣する市職員の引き上げ

「公益的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)

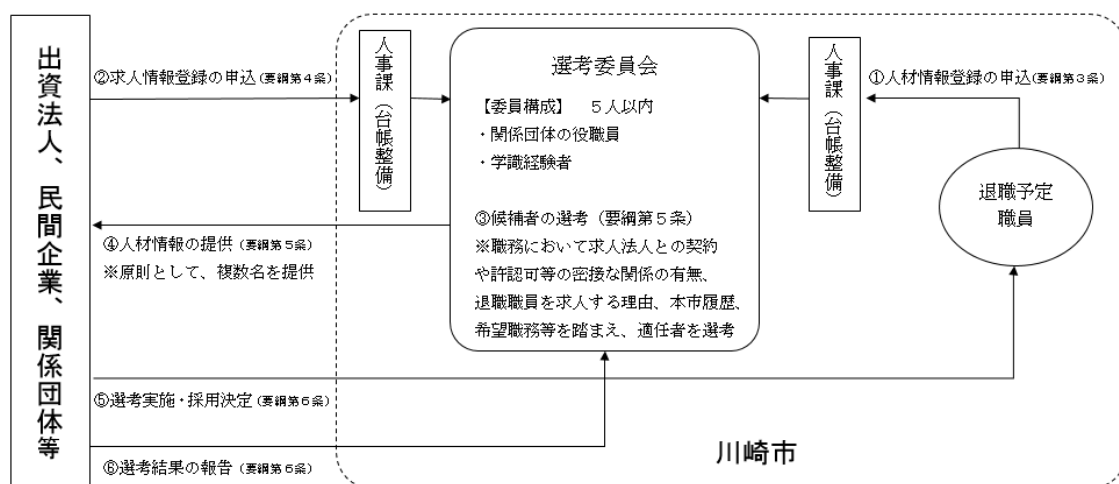
#### (4) 市退職職員の再就職規制等の実施

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（平成 25 年度～）。
- ・ 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（平成 25 年度～）。
- ・ 主要出資法人については、報酬限度額を年額 500 万円とし（平成 10 年度～）、原則 65 歳以後の任期更新を行わない（平成 25 年度～）。

出資法人、民間企業、関係団体等への再就職の手続き



## (5) 経営改善計画の策定及び点検評価の実施

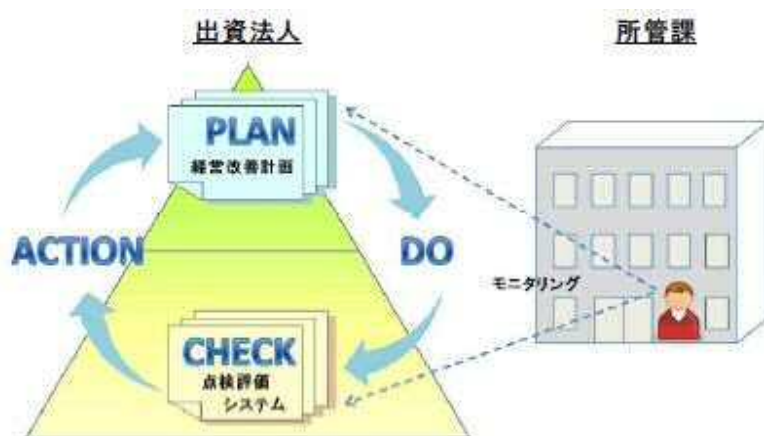
各出資法人が実施する事業効果の最大化、効率的かつ自立的な法人経営の実現を目指し、出資率 25%以上等の主要出資法人を対象として、経営改善計画の策定、点検評価の取組を実施してきた（平成 16 年度～）。

### 【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。

### 【点検評価の実施】

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自己評価し、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考え方

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、法人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関連する市の施策の重要度、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連携・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、指標の数が多い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と。

##### (3) 法人の運営体制の構築・強化について

市からの派遣職員の引き上げや市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と。

#### 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考え方」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考えられる。

##### (1) 出資法人の自主的・自立的経営の確立

###### ア 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。

## イ 優れた人材の確保・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人材を確保するとともに、資格取得や外部研修、市との人事交流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。加えて、人事評価の結果を反映した給与体系等、インセンティブの働く仕組みの導入を通じて職員のモチベーションの維持・向上を図るなど、評価と連動した処遇制度の構築にも努める必要がある。

## ウ 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・評価等に向けた関わり

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、当該計画策定や制度の運用に当たり、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、市の施策との連携を意識しながら、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、統一的な基準による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

#### ア 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資すること」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。

なお、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。

#### イ 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とともに、その審議に向けて選考委員会の体制の充実を図るなどの対応を検討していく必要がある。

#### **ウ 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つては、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。また、出資法人が定めた報酬額については、本市への報告や公表を行うなど、透明性を確保する方策を検討していく必要がある。

#### **エ 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・活用が求められる場合等には、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。

## 川崎市行財政改革推進委員会出資法人改革検討部会

### ○委 員(敬称略・50音順)

氏 名	所属等
伊藤 正次	首都大学東京大学院 社会科学研究科教授
蒲池 孝一	公認会計士
小池 登志男	公益社団法人けいしん神奈川理事長
葭葉 裕子	弁護士

### ○開催経過

#### ・日 時

第1回 平成29年 7月31日(月)

第2回 平成29年10月 3日(火)

第3回 平成29年11月10日(金)

第4回 平成30年 1月19日(金)

#### ・場 所

川崎市役所第3庁舎5階行政不服審査会室

### ○事務局

総務企画局行政改革マネジメント推進室

# 行財政改革推進委員会出資法人改革検討部会における提言の概要及び今後の取組について

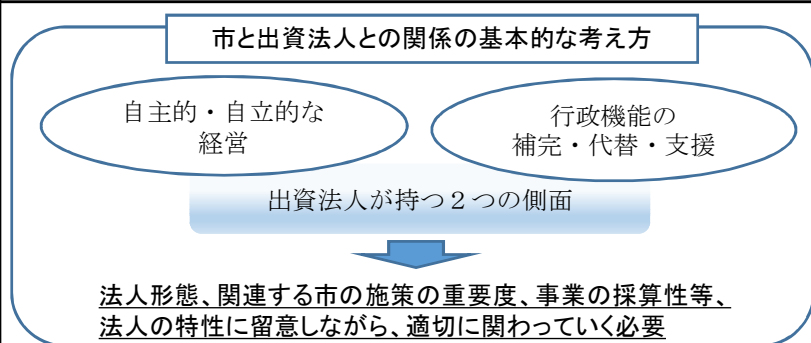
厳しい財政状況の中で地域課題を解決していくにあたり、多様な主体との連携の重要性が増しているほか、国の指針において効率化・経営健全化と活用の両立が求められるなど、出資法人を取り巻く環境が変化してきています。こうした状況を踏まえ、出資法人改革検討部会において、本市がこれまで取り組んできた出資法人の「効率化・経営健全化」と併せて、市の行政目的に沿った「連携・活用」を図っていくという視点で、本市主要出資法人への適切な関わり方について改めて検討し、下記のとおり提言をいただいたところです。今後、本部会の提言等を踏まえ、平成30(2018)年度以降の各法人の経営目標の設定や、派遣法に基づく主要出資法人への職員派遣の検討、再就職候補者選考委員会の見直し等の取組を進めてまいります。

提言の概要

## これまでの主な取組

- (1) 出資法人の統廃合等
    - 【出資率25%以上の法人数】
      - ・ 38法人 (H14 (2002) ) ⇒22法人 (H28 (2016) )
  - (2) 財政的関与の見直し
    - 【出資率25%以上の法人への補助金】
      - ・ 5,933百万円 (H14 (2002) 決算) ⇒1,068百万円 (H28 (2016) 決算)
  - (3) 派遣職員の引き上げ
    - 【出資率25%以上の法人への職員派遣】
      - ・ 218名 (H14 (2002) ) ⇒0名 (H28 (2016) )
  - (4) 市退職職員の再就職規制等の実施
    - 【再就職規制等の実施】
      - ・ 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
      - ・ 主要出資法人については、報酬限度額を年額500万円 等
  - (5) 経営改善計画の策定及び点検評価の実施
    - ・ 主要出資法人において成果指標を盛り込んだ「経営改善計画」を策定し、毎年度、点検評価を実施
- ※上記の取組の方針等については「出資法人の経営改善指針」(H16 (2004) 策定) 等に記載

## 課題認識



- (1) 自主的・自立的経営力の確保について
  - 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促していく必要
- (2) 経営状況等の把握・評価等について
  - 市が期待する役割と法人自身が設定した成果指標との整合性や様式の分かりづらさなど、経営状況等の把握・評価等の面で改善の余地
- (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について、市職員の知識・経験の活用が図りにくい側面

## 今後の取組の方向性

- (1) 出資法人の自主的・自立的経営の確立
  - ・ 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、自主事業の積極的な展開・拡充に努める必要
  - ・ 優れた人材を確保するとともに、積極的な職員育成を図り、能力やサービスの質などを高める必要
  - ・ 適正かつ効率的な事務執行が担保されるような仕組みの整備・運用により、自主的・自立的な経営につなげる必要
- (2) 経営状況等の把握・評価等に向けた関わり
  - 市の施策との連携を意識した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の設定、外部の専門家によるチェック、様式の簡略化等について検討する必要
- (3) 法人の運営体制の構築・強化に向けた関わり
  - ・ 市の施策目標の達成に向けた派遣法に基づく職員派遣について検討する必要
  - ・ 再就職候補者選考委員会において本市における履歴や知識・経験等を十分に審議した上での関連法人への人材情報の提供、再就職候補者選考委員会の体制の充実などについて検討する必要
  - ・ 役員報酬について、役職や責任の度合いに応じたものとするとともに、経営の健全化や再就職に対する信頼性の確保に留意し、社会一般の情勢を踏まえたものとする必要

## 行財政改革第2期プログラム案 — 出資法人の経営改善・活用の推進 —

今後の取組

- 【取組の方向性】
  - ・ 出資法人の効率化・経営健全化に向けた取組を引き続き推進
  - ・ 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ことで行政機能を補完・支援・代替するという出資法人本来の役割に基づく連携・活用を推進
- 【具体的な取組内容】
  - ① 効率的・効果的な事業運営や優れた人材の確保・育成など自主的・自立的経営に向けた適切な関与
  - ② 経営目標の設定・評価・結果公表等の一連のプロセスの再構築による市の施策展開にあわせた事業実施への誘導や、経営・財務状況等の適切な把握・評価等の取組の推進
  - ③ 運営体制の強化等に向けた職員派遣や退職職員の再就職規制の見直しの検討・実施

## 平成29(2017)年度

## 平成30(2018)年度

