

第4次宇都宮市出資法人等改革推進計画

平成27年3月

宇都宮市

目次

第1	対象団体	1
第2	計画期間	1
第3	前計画の主な成果	2
第4	出資法人等を取り巻く社会環境	4
第5	基本的な考え方	6
第6	改革の具体的な取組	8
第7	各団体の改革の方向性と主要課題	12
第8	改革の進め方	20

第1 対象団体

本計画では、「市が4分の1以上を出資・出えん（以下「出資」という。）している団体（6団体）」（出資法人）と「市が継続的に人的・財政的に関与している団体で、設立目的を効果的に実現するために指導・監督、支援等を行う必要があると認めるもの（5団体）」（監理団体）の11団体を出資法人等と位置づけます。

※ 「出資を行っているが、設立主体が国・県である団体」については、本計画に掲げる考えに基づき、出資者としての立場から、必要に応じた要請を行っていきます。

※ 「地域団体・市民団体」については、その設立目的を踏まえ、監理団体から除きます。

【本市の団体一覧】

名称	区 分		団体名	
出資法人	50%以上の出資法人	特別法人	宇都宮市土地開発公社	
		公益財団法人	うつのみや文化創造財団 宇都宮市スポーツ振興財団 グリーントラストうつのみや 宇都宮市農業公社 宇都宮市医療保健事業団	
	25%以上50%未満の出資法人	(該当なし)		
監理団体	25%未満の出資法人	非出資 (人的・財政的な支援)	社会福祉法人	宇都宮市社会福祉協議会
			公益社団法人	宇都宮市シルバー人材センター
			特定非営利活動法人	宇都宮市国際交流協会 宇都宮まちづくり推進機構
			任意団体	宇都宮観光コンベンション協会

【参考：地方自治法に基づく団体への関与について】

- 出資割合50%以上の団体
 - ・ 予算執行に関する長の調査権（法第221条）
 - ・ 長による毎事業年度の事業計画・決算書類の作成と議会への提出（法第243条の3）
- 出資割合25%以上の団体
 - ・ 出納その他の事務の執行で、当該出資に係るものに対する監査委員の監査、外部監査人の包括外部監査（法第199条、法第252条の37、宇都宮市外部監査契約に基づく監査に関する条例第2条）
- 市が財政的援助している団体
 - ・ 市が補助金や交付金などの財政的援助を与える団体について、出納その他の事務の執行で、当該財政的援助に係るものに対する監査委員の監査、外部監査人の包括外部監査、（法第199条、法第252条の37、宇都宮市外部監査契約に基づく監査に関する条例）

第2 計画期間

平成27年度から平成31年度までの5年間

第3 前計画の主な成果

本市では、これまでも計画的に改革を推進してきており、平成22年度から26年度の5年間で、次のような成果を上げてきました。

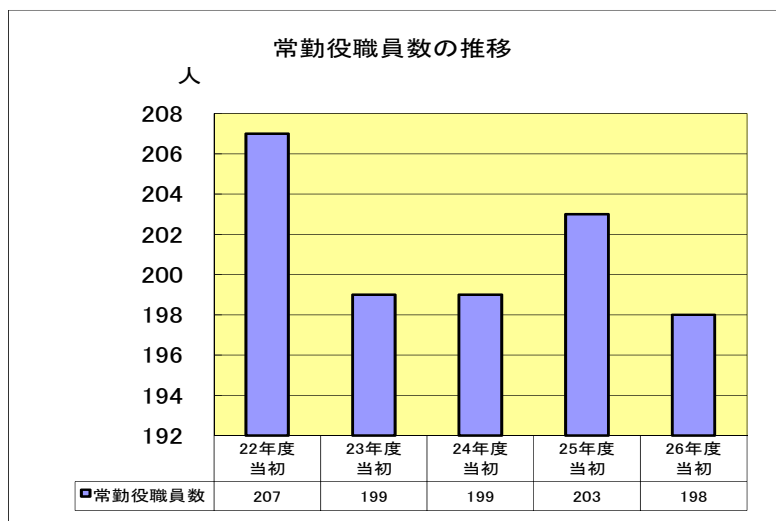
1 事業の充実・強化

【実績】

- 文化創造財団の事業拡大（市民芸術祭）
- グリーントラストの事業参加者数 平成21年度比 +736人
（平成21年度：5,522件 → 平成25年度：6,258人）
- シルバー人センターの就業延人数 平成21年度比 +12,971人
（平成21年度：108,000人 → 平成25年度：120,971人）
- 国際交流協会の自主事業数 平成21年度比 +16事業
（平成21年度：41事業 → 平成25年度：57事業）
- まちづくり推進機構の収益事業の拡大（大谷石蔵活用事業）

2 団体の常勤役職員数の適正化

常勤役職員数（※）の推移：207人（平成22年度）→198人（平成26年度）＜▲9人＞



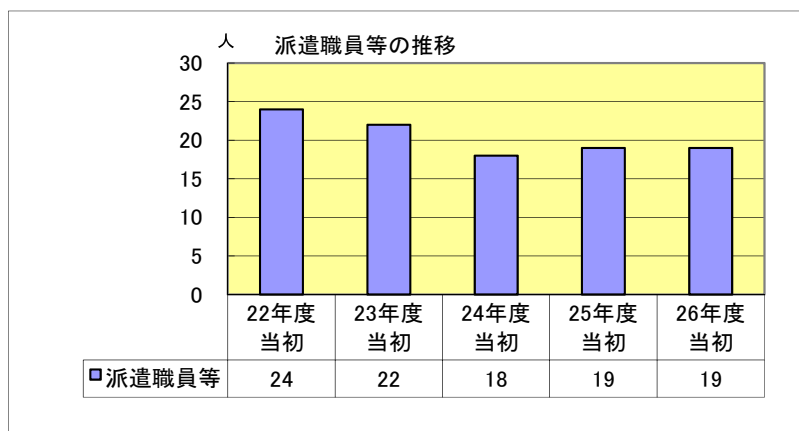
【主要因】

- 業務の効率化による職員数の見直し
（土地開発公社，文化創造財団，スポーツ振興財団，社会福祉協議会，シルバー人材センター，老人クラブ連合会）
- 事業の再編による職員数の見直し
（スポーツ振興財団，社会福祉協議会，）など

※ 常勤役職員数：常勤の役員と正規職員の合計

3 市の人的関与の見直し

派遣職員の推移：24人（平成22年度）→19人（平成26年度）＜▲5人＞



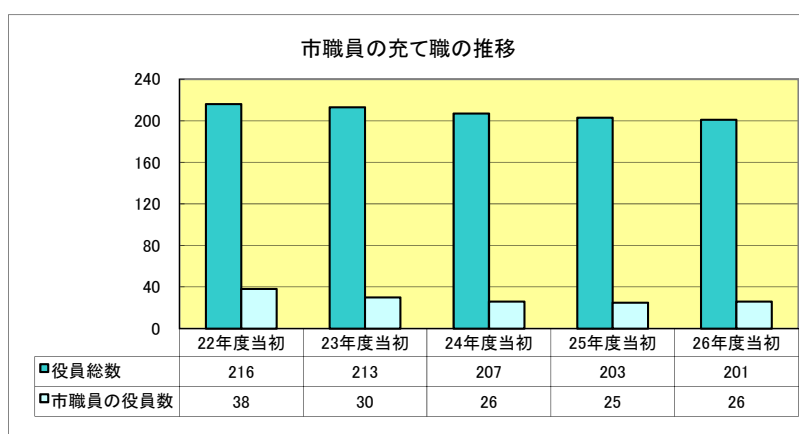
＜廃止＞

- ・スポーツ振興財団

＜縮小＞

- ・土地開発公社
- ・医療保健事業団
- ・農業公社
- ・まちづくり推進機構

- ・市職員の充て職の推移：38人（平成22年度）→26人（平成26年度）＜▲12人＞
- ・役員総数に占める充て職の割合：約17.5%→約12.9%＜▲4.6ポイント＞

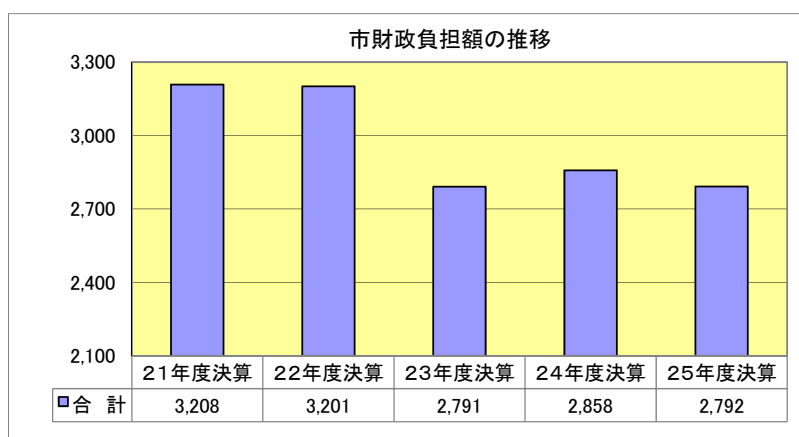


【主な要因】

- ・公益法人化に伴う役員総数の見直し
（文化創造財団、スポーツ振興財団、グリーントラスト、農業公社、医療保健事業団、シルバー人材センター）

4 市の財政関与の見直し

市財政負担額（※）の推移：約32億円（平成21年度決算）→約28億円（平成25年度決算）
＜▲約4億円＞



【主な要因】

- ・業務の効率化による職員数の減
（土地開発公社、文化創造財団、スポーツ振興財団、社会福祉協議会、老人クラブ連合会）
- ・利用料金制度の導入
（医療保健事業団）

※ 各団体への補助金・負担金，委託料・指定管理料の合計

第4 出資法人等を取り巻く社会環境

本市では、前計画に基づき、一定の成果を上げてきたところでありますが、出資法人等（以下、「団体」という。）を取り巻く環境は、次のとおり、急速に変化しています。

1 新たな担い手による公共サービスの提供（NPO、ボランティア、企業等）

社会経済状況の変化や地方分権の流れの中で、民間が担える公共サービス分野が拡大し、企業やNPO、ボランティアが新たな担い手となるなど、本市の団体に求められる役割は大きく変化してきています。

2 国による新たな指針の策定

平成21年度から平成25年度までの間、国は、「第三セクター等の抜本的改革に関する指針（平成21年6月策定）」等により、存廃を含めた抜本的改革の推進を地方公共団体に要請してきたが、今後は「第三セクター等の経営健全化等に関する指針（平成26年8月策定）」（以下、「新指針」という。）に基づき、市は存続する団体の経営の健全化と地域の元気を創造するための活用の両立に適切に取り組むことが求められています。

第三セクター等の経営健全化等に関する指針
（平成26年8月5日 自治財政局長通知）

- 第三セクター等の経営の健全化と適切な活用による地域の元気創造の両立を地方公共団体に要請
- 地方公共団体の関与のあり方として、経営状況等の把握・評価、経営責任の明確化、公的支援の考え方、議会説明や住民への情報公開の重要性を強調
- 公共性と企業性を併せ持つ第三セクター等は、地方公共団体の区域を超えた施策の展開、民間企業の立地が期待できない地域における事業実施、行政が担うべき分野全般におけるより効率的な業務の執行を実現するための有効な手法

3 内部統制機能の発揮

個人情報流出などが社会問題として大きく取り上げられる中、官民を問わず、業務の適正な遂行や健全な財政運営の確保など、内部統制の確立・推進が強く求められています。

団体においても、各団体が策定した「中期経営計画」等に基づき、適切な組織運営の構築に取り組んでおり、特に公益法人に移行した6団体については、法の要請に基づき、組織運営の更なる適正化に取り組んでいるところであり、今後も、各団体の設立目的の実現に向けて、内部統制機能をより一層、発揮することが重要となってきました。

4 説明責任・透明性の一層の確保

新指針では、第三セクター等の経営状況等を議会や住民に分かりやすく説明し、理解を得ることが重要とされています。

その際、地方公共団体からの出資や運営補助の受入れに応じた説明責任が各団体には強く求められることから、将来の事業の見通しや保有財産の使途や額などについて十分な説明を行うなど、引き続き、透明性が確保された団体運営を行う必要があります。

第5 基本的な考え方

前計画の成果や社会環境の変化を踏まえ、次の基本的な考え方に基づき、引き続き、改革を推進していきます。

1 公共サービスの担い手としての役割の検証

社会状況等の変化や市民ニーズの多様化などにより、団体に求められる役割は常に変化しており、これまで、指定管理施設の峻別などの見直しを進めてきたところ
です。

新指針では、第三セクター等は、適切な経営が行われていることを前提として、地域活性化に資する公共サービスの担い手としての役割が明確に打ち出されました。

このようなことから、今後は、これまでに検証してきた各団体の役割を果たすことを基本としつつ、地方創生の担い手としての役割にも意識しながら、団体を取り巻く社会状況の変化に応じて、その役割を継続的に検証していきます。

2 強みを生かした公共サービスの提供

団体の強みは、公共性と企業性を併せ持つ存在として、公共性、公益性を有した事業を民間企業と同様に効果的・効率的に行うことが可能な点にあります。

新指針においても、現下の厳しい社会経済情勢の中、その強みを生かし、地域の活性化に繋がる活動が期待されています。

このことを踏まえ、本計画では、各団体がその強みを生かし、地域の活性化に向けて様々な分野において活躍できるよう、組織能力の向上や活躍の場の確保に向けた取組に努めるとともに、市も適切な支援を行っていきます。

3 経営の健全化や事業の効率化などによる持続可能な経営基盤の強化

前計画の推進期間においては、公益法人への移行完了や団体運営の中期方針の整理など、団体自体やその実施する事業の意義（必要性、公共性）を改めて検証し、事業継続の是非や選択する手法を各団体が整理しました。

また、新指針についても、今後も存続する第三セクター等については、事業の効率化・経営の健全化に向けた取組を進めていくことが強く求められてきています。

このようなことから、本計画では、市が施策を推進する上でのパートナーとして、経営の健全化や設立目的に沿った事業活動の効率化など、持続可能な経営基盤の強化に向けた取組を推進していきます。

第6 改革の具体的な取組

- 改革に向けた具体的な取組は、次のとおりです。
- 市は、各団体に取組を実施するように指導・要請します。
- また、市は、必要に応じ、適切な支援を行うとともに、自らも取組を推進します。

1 事業の充実・重点化

(1) 事業の充実

- 自らの経営資源を効果的・効率的に活用し、その設立目的の達成と市民からの新たなニーズに適切に対応していくために、これまで継続してきた事業だけではなく、新たな事業を充実していきます。
- 新たな事業については、中長期的な視点で、その必要性を十分に検証した上で、充実を図ります。

(2) 事業の重点化

- 既存事業の簡素化・効率化に努め、経費の削減を図り、事業運営の改善を継続的に実施していきます。
- 市民ニーズを捉えた公益的な事業を、今後も、継続的に実施できるよう、事業の選択と集中を徹底し、真に必要な事業の実施に団体の経営資源をこれまで以上に適切に配分するとともに、事業実施の役割を終えたものについては、抜本的な見直しを図ります。

2 地域における公益的活動の推進

(1) 公共を担う各主体との協働の促進

地域の活性化に向けて、市民や民間企業、NPO団体などの様々な公共を担う主体との協働のまちづくりを実践できるよう、団体ならではの強みを発揮できる事業を推進しながら、各主体との連携を促進していきます。

(2) 官民による協働事業の推進に向けたコーディネート機能の強化

公共性と企業性の両方を併せ持つ強みを効果的に発揮し、市と各主体の間に立ち、協働のまちづくりをコーディネートする、いわゆる「中間支援機能」を充実・強化していきます。

3 健全経営の維持と経営の更なる改善

(1) 内部統制の効果的な発揮

公益法人に移行した団体をはじめとして、これまで業務の有効性や効率性、財務報告の信頼性、資産の保全、法令等の遵守といった内部統制機能の構築に取り組んできましたが、今後は、その機能を継続的・効果的に発揮していくことが重要となっており、人材育成の強化による組織風土の醸成やPDCAサイクルによる事業の継続的な見直しなど様々な環境整備に取り組んでいきます。

(2) 機能の強化・効果的な発揮

設立目的の達成に向けて、機能を強化するとともに、効果的に発揮していけるよう、人材育成の強化や市との役割分担の明確化、新たな組織形態の検討などを実施していきます。

(3) 安定的な経営基盤の確立

事業の継続的な実施や経営の安定化を図っていけるよう、自主事業の収入や寄付金、会費収入等の財源確保を図っていきます。

(4) 保有財産の有効活用

- 基金等の保有財産については、引き続き、透明性の確保や使途の明確化に努め、計画的な活用を図っていきます。
- 公益法人が保有する財産については、その保有の目的や必要性、積立限度額の妥当性などを検証し、適切な保有・活用を図っていきます。

4 組織・人員体制の強化

(1) 人材の確保

- 正規職員の採用にあたっては、将来にわたる団体の財政的負担となり、経営に多大なる影響を与えることから、団体の経営状況や将来の見通し、事業の効率化の余地、多様な勤務形態の活用など、様々な要因を十分に考慮し、判断していきます。
- 近年、団体職員の高年齢化や年齢構成に偏りが生じており、退職に伴い、専門的な技術の継承や、職員の構成数が少ない団体における事業運営の継続などが難しくなることが懸念されており、計画的な採用に十分留意していきます。

(2) 柔軟で効率的な組織体制の構築

事業内容や業務量に応じた柔軟で効率的な組織体制を構築できるよう、課や係などの組織体制の統廃合や適正化、部署間の垣根を越えて業務に対応できる体制の構築などを検討していきます。

(3) 人材育成

中長期的な視野にたった職員の育成や資質の向上を図ることが必要であり、業務に関連する資格取得や研修・講座等の受講機会の充実などに努め、経営感覚やコスト意識に長け、意欲と行動力を兼ね備えた職員を育成していきます。

(4) 職員のモチベーションの維持・向上

職員の雇用形態（正規・嘱託・再雇用職員等）に応じた職務分担の明確化や、努力した職員の適正な評価、活性化を視野にいたした人事管理を積極的に実施していきます。

5 市の関与の適正化

(1) 財政的関与の適正化の推進

- 団体は、民間では行わない、行えない公益性の高い事業を主たる事業としているため、市は団体に対し、補助金の支出を行っていますが、その必要性や金額の妥当性などについて、団体の収支状況や基金等の保有額などを踏まえて検証し、継続的な見直しを進めていきます。
- 市が、団体に随意契約で委託している場合や、団体を非公募で指定管理者に指定している場合には、競争性の観点から、市は、委託料などの妥当性について検証し、継続的な見直しを進めていきます。

(2) 人的関与の適正化の推進

市は、出資者の立場等から、指導・監督の責任を適切に果たしていきませんが、各団体が主体性・自律性を発揮できるよう、引き続き、団体の要請に基づく職員の派遣については、最小限に止め、その適正化を進めていきます。

第7 各団体の改革の方向性と主要課題

団体名	宇都宮市土地開発公社	所管課
		用地課
改革の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公社経営の効率化 ・ 公社機能の効果的な発揮，市との連携強化 	
主要課題	<p>1 経営の効率化</p> <p>① 収支状況に応じた適正な補助金申請 駅西中央駐車場を暫定活用することで，現状では，公社全体として，補助金を上回る利益があることを踏まえ，市民の納得性に配慮しながら，市と協議の上，収支状況に応じ，適正に補助金を申請することが必要</p> <p>② 篠井ニュータウン分譲事業の健全化及び販売促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 篠井ニュータウン分譲事業について，土地評価減に係る評価基準の見直しや販売経費等見込額の基準を策定することが必要 ・ 販売経費の節減に努めることが必要 ・ 平成33年度までの完売を目指し，今後とも，年間販売目標15区画の達成に向け，販売を促進することが必要 <p>2 公社機能の更なる活用方策の検討 これまでの大規模な用地取得のみならず，様々な都市基盤整備に係る用地取得に向けた公社機能の更なる活用方策について検討することが必要</p>	

団体名	うつのみや文化創造財団	所管課
		文化課
改革の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公益法人としての役割の発揮 ・ 事業の充実・強化に向けた保有財産の適正活用 ・ 業務量等を踏まえた組織体制の適正化 	
主要課題	<p>① 公益目的事業の更なる充実 業務の効果的・効率的な執行や法令等にもとづく適正な法人運営の徹底など、内部統制を有効に機能させながら、教育普及事業や地域連携事業などの公益目的事業を更に充実させ、文化芸術の更なる振興・発展に寄与することが必要</p> <p>② 保有財産の適正活用 基金等の保有財産については、引き続き、透明性の確保や用途の明確化に努め、計画的な活用を図ることが必要</p> <p>③ 組織体制の適正化 文化会館の改修に伴う業務量の変化などを踏まえ、知識や技術の継承に配慮しながら、組織体制の適正化を図ることが必要</p>	

団体名	宇都宮市スポーツ振興財団	所管課
		スポーツ振興課
改革の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公益法人としての役割の発揮 ・ 設立目的の効果的な達成に向けた事業の見直し ・ 事業の充実・強化に向けた保有財産の適正活用 	
主要課題	<p>① 公益目的事業の更なる充実 業務の効果的・効率的な執行や法令等にもとづく適正な法人運営の徹底など、内部統制を有効に機能させながら、スポーツ教室やスポーツ指導デリバリー事業などの公益目的事業を更に充実させ、生涯スポーツの更なる振興・発展に寄与することが必要</p> <p>② 指定管理施設の峻別 民間との役割分担のもと、引き続き、管理施設の峻別を図ることが必要</p> <p>③ 保有財産の適正活用 基金等の保有財産については、引き続き、透明性の確保や用途の明確化に努め、計画的な活用を図ることが必要</p>	

団体名	グリーントラストうつのみや	所管課
		緑のまちづくり課
改革の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公益法人としての役割の発揮 ・ 安定した経営基盤の確立 	
主要課題	<p>① 公益目的事業の更なる充実 業務の効果的・効率的な執行や法令等にもとづく適正な法人運営の徹底など、内部統制を有効に機能させながら、緑地保全に係る普及啓発事業などの公益目的事業を更に充実させ、緑豊かで住みよいまちづくりの更なる推進に寄与することが必要</p> <p>② 自主財源の確保に向けた取組の推進 事業を充実するためには、会員数の拡大による自主財源の確保が重要であり、様々な機会を通じた活動内容の積極的なPRに取り組むことが必要</p>	

団体名	宇都宮市農業公社	所管課
		農業振興課
改革の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公益法人としての役割の発揮 ・ 設立目的の効果的な達成に向けた公社機能の強化 	
主要課題	<p>① 公益目的事業の更なる充実 業務の効果的・効率的な執行や法令等にもとづく適正な法人運営の徹底など、内部統制を有効に機能させながら、農地利用の集積事業や農業の担い手の確保・育成事業などの公益目的事業を更に充実させ、農業の更なる振興に寄与することが必要</p> <p>② 総合調整機能の強化 本市農業を持続可能な成長産業とするため、集落営農の組織化・法人化や大規模な担い手への農地利用集積に向けた支援を実施するなど、農業の担い手と農地の問題を総合的に調整・解決できる組織として、市との役割分担を明確にしながら、人材育成などの機能強化を図ることが必要</p>	

団体名	宇都宮市医療保健事業団	所管課
		保健所総務課
改革の方向性	<ul style="list-style-type: none"> • 公益法人としての役割の発揮 	
主要課題	<p>① 公益目的事業の更なる充実 業務の効果的・効率的な執行や法令等にもとづく適正な法人運営の徹底など、内部統制を有効に機能させながら、地域住民の健康増進や地域医療の発展などの公益目的事業を更に充実させ、地域医療の発展に寄与することが必要</p> <p>② 公益法人としての安定的な運営 自立した事業運営を目指した、組織体制の適正化や、職員の人材育成が必要</p>	

団体名	宇都宮市社会福祉協議会	所管課
		保健福祉総務課
改革の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設立目的の達成に向けた事業の重点化と組織運営の更なる適正化 ・ 国が検討している社会福祉法人制度の見直しの動向を踏まえた適切な対応 	
主要課題	<p>① 事業の重点化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 福祉ニーズの増加、変容、多様化などに的確に対応するため、従来の地域福祉事業の充実・強化に取り組むとともに、生活困窮者への自立支援など、新規事業の実施が必要 ・ 指定管理業務・受託事業の見直し・適正化や介護保険事業などの自主事業の峻別が必要 <p>② 組織体制の適正化</p> <p>業務量に応じた職員の適正配置や組織体制の適正化に取り組むことが必要</p> <p>③ 自主財源の確保に向けた取組の推進</p> <p>地域福祉事業の推進、充実・強化に向けて、会員数の拡大を図るなど、自主財源等の確保に取り組むことが必要</p> <p>④ 保有財産の適正活用</p> <p>基金等の保有財産については、社会福祉法人制度の見直しの動向を踏まえながら、引き続き、透明性の確保や用途の明確化に努め、計画的な活用を図ることが必要</p>	

団体名	宇都宮市シルバー人材センター	所管課
		高齢福祉課
改革の方向性	<ul style="list-style-type: none"> 公益法人としての役割の発揮 	
主要課題	<p>① 公益目的事業の更なる充実 業務の効果的・効率的な執行や法令等にもとづく適正な法人運営の徹底など，内部統制を有効に機能させながら，多様化・増大化する高齢者の就業ニーズに対応するため，さらなる就業場所の確保や多様な顧客や会員のニーズに対応した職種の充実に取り組むことが必要</p> <p>② 公益法人としての安定的な運営 シルバー人材センターがその役割を十分に果たしていけるよう，事業収入や会員数の拡大などによる自主財源の確保に取り組み，公益法人として安定的な運営を行っていくことが必要</p>	

団体名	宇都宮市国際交流協会	所管課
		国際交流プラザ
改革の方向性	<ul style="list-style-type: none"> 安定した経営基盤の確立 	
主要課題	<p>① 自主財源の確保に向けた取組の推進 行政と様々な国際交流団体を結びつける中核的な組織として，自立した安定的な経営基盤を確立するため，会員数の確保や自主事業の拡大に取り組むことが必要</p>	

団体名	宇都宮まちづくり推進機構	所管課
		地域政策室
改革の方向性	<ul style="list-style-type: none"> 安定した経営基盤の確立 	
主要課題	<p>① 自主財源の確保に向けた取組の推進</p> <p>自立的・安定的な経営基盤を確立するため、事業成果のPRなどを通じた組織の認知度向上を図りながら、会員数の確保や協賛事業の拡充、収益事業の発掘に取り組むことが必要</p>	

団体名	宇都宮観光コンベンション協会	所管課
		観光交流課
改革の方向性	<ul style="list-style-type: none"> 設立目的の達成に向けた組織体制の強化 安定した経営基盤の確立 	
主要課題	<p>① 法人化も含めた組織のあり方検討</p> <p>多様な観光資源を有する本市の強みや特色を生かした着地型観光などの促進に向け、観光振興の中核的役割を担う団体としてのふさわしい組織形態について、法人化も含めた検討が必要</p> <p>② 自主財源の確保に向けた取組の推進</p> <p>本市の観光振興に向けた事業を充実・強化し、継続的に実施するため、会員数の確保など、自主財源の確保に取り組むことが必要</p>	

第8 改革の進め方

1 中期経営計画の策定

- 市は、本計画に基づく改革を着実に推進していくため、「第6 改革の具体的な取組」や「第7 各団体の改革の方向性と主要課題」に基づき具体的な取組を定めた「中期経営計画」の策定を各団体に要請します。
- 計画の実効性を高めるため、「数値による目標」や「実施時期」などを明記することを基本とします。
- 計画期間は、本計画と同じ平成27年度から平成31年度までの5年間とします。

2 進行管理

- 「中期経営計画」は、市長を委員長とする「行政経営検討委員会」において、進行管理を行います。
- 団体の所管課は、定期的に「中期経営計画」の進捗状況を把握し、各団体に対し、支援を行っていきます。
- 行政改革課は、団体全般を管理する立場から、各所管課に対し、支援を行っていきます。

