

外郭団体見直し基本計画

1 策定の趣旨

本市では、平成15年2月に第3次行政改革の道しるべである「行政経営指針」を策定し、同指針の「サービス提供のあり方の見直し」において、外郭団体の抜本的な改革を重要な課題として位置づけました。

外郭団体の見直しについては、これまでも、「自主事業の充実」や「職員数の適正化」などを始めとして、「学校建設公社の廃止」(平成7年度)、「観光協会とコンベンションビューローの統合」(平成12年度)など、様々な取組を進めてきました。

しかしながら、「官から民へ」、「民間にできることは民間で」という大きな流れの中で、平成15年6月には、地方自治法の一部が改正され、これまで公共的団体にしか委託できなかったスポーツ施設や文化施設などの公の施設が、株式会社等の民間事業者にも委託できるようになりました(「指定管理者制度」)。

このような社会経済環境の変化の中であって、外郭団体には、時代の変化や新たなニーズに対応できるよう、更なる見直しが求められています。

具体的には、団体そのもののあり方を検証した上で、団体運営(経営)の効率化・活性化を図っていくことが必要です。

こういったことから、本市では、平成15年12月から外郭団体の見直しを進めてきました。

この「外郭団体見直し基本計画」は、今後の見直しの方向性と、団体運営(経営)の見直しに向けた取組を示すものです。

今後は、本計画に基づき、外郭団体との連携を図り、協力し合いながら、積極的な改革・改善に取り組んでいきます。

2 計画期間

計画期間は、平成16年度から平成18年度までの3年間とします。

3 対象団体

この計画では、「市が2分の1以上を出資する団体（8団体）」と「市の補完的役割を担うものとして、市が恒常的に人的・財政的な援助を行っている団体（7団体）」の計15団体を本市の外郭団体と位置づけます。

また、見直しに当たっては、市が2分の1以上出資している団体は、市の責任が重大であることから、重点的な取組を行っていきます。

なお、市が出資しているが、設置主体が国・県である団体等については、この基本計画に掲げる考え方に基づき、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。

【本市の外郭団体の一覧】

区 分		団 体 名	
50%以上の出資法人	財団法人	宇都宮市医療保健事業団 グリーントラストうつのみや 宇都宮市農業公社 宇都宮市体育文化振興公社 宇都宮市文化会館管理公社 うつのみや文化の森	
		株式会社	ろまんちっく村
		特別法人	宇都宮市土地開発公社
25%以上50%未満の出資法人			
出資25%未満等	25%未満	財団法人	宇都宮市老人クラブ連合会
	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
		社団法人	宇都宮市シルバー人材センター
		任意団体	宇都宮まちづくり推進機構 宇都宮市国際交流協会 宇都宮観光コンベンション協会 宇都宮市中小企業融資振興会

【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

- ・長の予算執行に関する調査権（法221条）
- ・長の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、財政的援助等に係るものに対する監査委員の監査（法199条）
- ・出納その他の事務の執行で、財政的援助等に係るものに対する外部監査人の包括外部監査（法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）

4 見直しの基本的な考え方

外郭団体の見直しの基本的な考え方は、次のとおりです。

(1) 団体の存在意義の見直し

見直しに当たっては、まず外郭団体が所期の目的を達成しているかどうかを検証します。

その結果、目的を達成している場合や団体としての存在意義が低下している場合には、廃止、縮小、統合等を行っていきます。

(2) サービスの提供主体の見直し

「行政経営指針」に掲げる考え方を踏まえ、「今後、『だれ』が担っていくことがふさわしいのか」、「企業や市民活動団体などが実施した方が効率的・効果的ではないか」等を検証し、必要に応じ、撤退なども含め、サービスの提供主体の見直しを行っていきます。

(3) 団体の抜本的な見直し

限られた経営資源を効率的・効果的に配分し、新たなニーズに適切に対応していくため、民間のノウハウを活用した事業の効率化や事業の再構築、人事・組織体制の再編・適正化など、これまで以上に積極的な取組を進めていきます。

また、安定的なサービス提供を行っていく観点から、収益事業の充実を始めとする多様な方策に取り組み、財政基盤の強化を図ります。

更には、これらの取組が着実に効果を上げているかどうかを定期的に点検する体制の構築を目指します。

(4) 市の関与の見直し

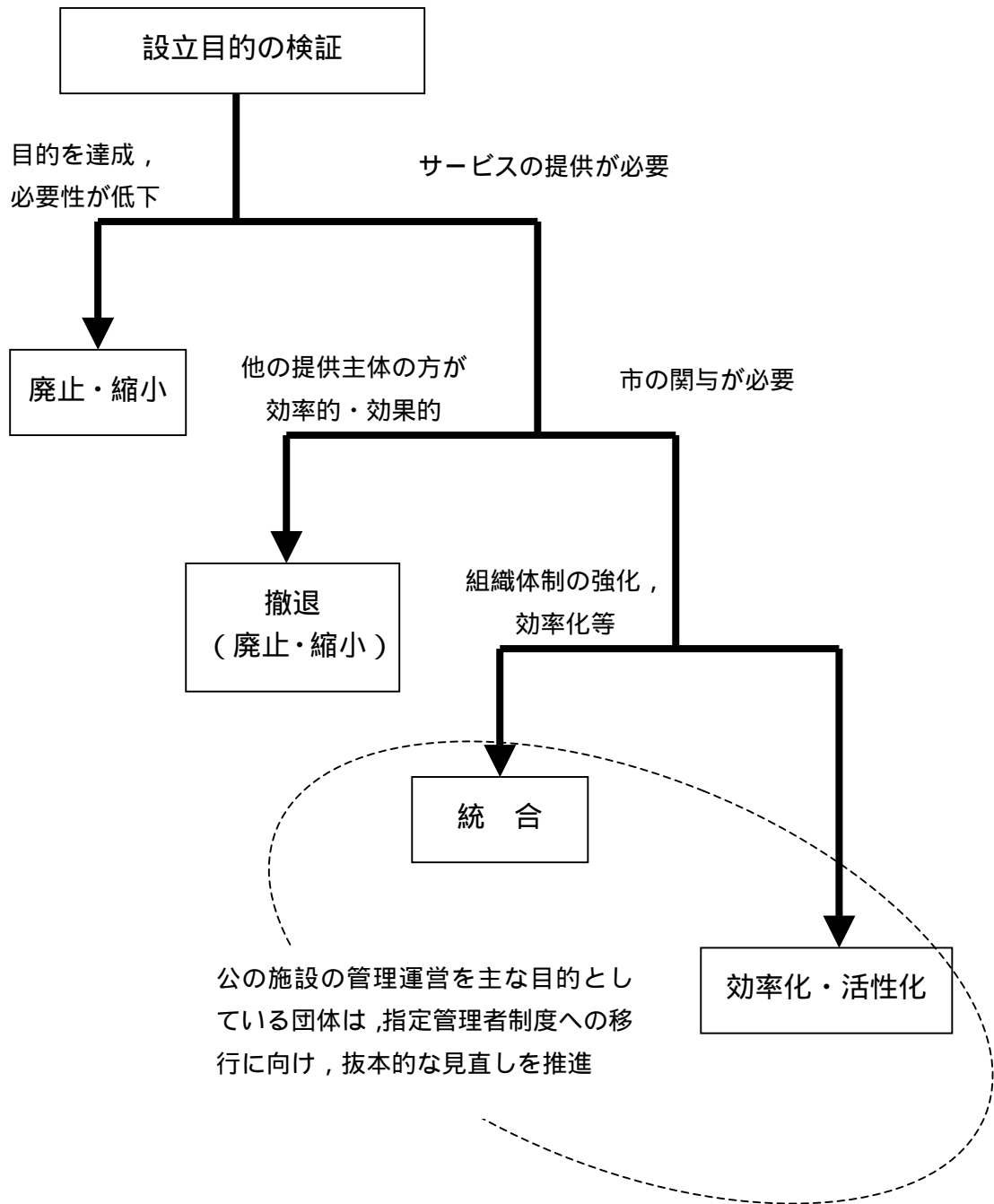
外郭団体の自主性・自律性を高めていくため、人的・財政的支援などの市の関与は、必要最小限にとどめます。

また、指導・監督については、外郭団体が経営努力を最大限発揮し、自律的な運営（経営）を行っていけるよう、事前の関与から、成果を重視して事後に関与する仕組みに転換していきます。

(5) 指定管理者制度への適切な移行

公の施設の管理運営の委託を主に行っている団体については、指定管理者制度のもと、競争原理を通じて、市民サービスの向上と管理運営経費の縮減が図られるようにしていきます。

【参考：見直しのプロセス】



「4 見直しの基本的な考え方」のもと、外郭団体・所管課と行った意見交換や外郭団体の現状と課題を把握するために実施した個別評価などから明らかになった課題は、次のとおりです。

(1) 共通的な課題（複数の団体に共通する課題）

ア 外郭団体に係る課題

団体のあり方の見直し

団体の設立目的を検証した結果、全ての団体について引き続き存在意義は認められました。しかしながら、事業の必要性が低下してきている団体については、その規模の適正化を図ったり、利用者のニーズが「施設利用」から「ソフト事業」に移行している団体については、組織機能の強化を図ったりするなど、社会経済環境の変化に応じて、適切に転換していく必要があります。

サービスの向上の必要性

利用者のニーズの変化に的確に対応していくためには、ニーズに即した魅力ある自主事業を創出するなどの継続的な見直しを行い、利用者の満足度が高いサービスを提供していくことが必要です。

団体運営（経営）の活性化，効率化の必要性

外郭団体が設立目的を着実に実現していくためには、団体自らが達成すべき目標を設定し、達成状況を定期的に評価し、継続的な改善を行っていく体制を構築することが必要です。

団体運営（経営）の効率化については、これまで管理運営費の削減や自主事業の見直しなどを行ってきたところですが、団体に対する補助金が恒常化していることなどから、更なる効率化に向けた取組を進めていく必要があります。

団体の意思決定を担う理事会等については、これまでも、民間人の登用に努めてきましたが、民間の発想に立った、柔軟で魅力のあるサービス創造が求められていることから、引き続き、見直しに取り組んでいく必要があります。

これまでも、効率的・効果的な人事・組織体制の確立に向け、嘱託員の積極的な採用などに取り組んできましたが、正規職員の高齢化や業務の定型化、ポスト不足、更には、旧来の年功序列の給与体系などにより組織の硬直化が見受けられる団体があります。このため、人事・組織体制の活性化に向けた改革が急務となっています。

団体運営（経営）の透明化に向け、これまで以上に、積極的な情報公開を行っていくことが求められています。

イ 市に係る課題

これまで市では、外郭団体に対し、「出資者としての経営参画」と「行政の補完的・代替的な機能の確保に向けた事業委託や助成，指導・監督」を一体的に行ってきました。

今後は、これらの立場を明確にした上で、市の関与のあり方を見直していくことが必要です。

人的関与の見直しの必要性

これまで、市では、外郭団体への指導などを図る観点から、市職員の役員兼務や管理職等への派遣を実施してきました。

しかしながら、人的派遣については、派遣の目的の1つである団体の事業の定着化が図られてきつつある一方、派遣職員のポストの固定化が団体職員の意欲を阻害する一因にもなっていることから、そのあり方を見直すことが必要となっています。

財政的関与の見直しの必要性

補助金については、これまで「補助金等審査委員会」において適正化を図ってきましたが、恒常的な補助や赤字補填的な補助が継続しており、それが市への依存性を高める一因となっていることから、引き続き見直しを行っていくことが必要です。

また、事業の委託に当たっては、独占的・優先的な状況においても、民間との競争を意識したコスト削減に取り組み、その成果が団体に反映されるような、団体の経営努力を促す仕組みを導入することが求められています。

団体の存在意義の継続的な見直しが必要

設立後、20年が経過する団体が半数を超えることから、常に設立の趣旨に立ち返り、設立目的の達成状況を検証し、継続的に見直しを進めていくことが必要です。

また、民間によるサービス領域の拡大や市民活動の活発化している状況を踏まえ、サービスの提供主体の見直しについても検討していくことが必要です。

ウ 指定管理者制度への対応の必要性

公の施設の管理運営団体は、外郭団体といえども受託者としての選択肢の1つであるとの認識のもと、競争に堪えうるような改革に取り組んでいくことが必要です。

(2) 個別の課題

団体名	主な課題
宇都宮市文化会館管理公社	<ul style="list-style-type: none"> ・芸術文化振興の新たなニーズの対応に向けた体制の見直しが必要 ・公演への来場者や教育普及事業への参加者など、施設利用者の視点を重視した評価制度の構築，同制度を活用した事業の効率性・効果性の向上が必要 ・自主性・自律性の発揮に向け，派遣職員や委託方式の見直しが必要
うつのみや文化の森	<ul style="list-style-type: none"> ・芸術文化振興の新たなニーズの対応に向けた体制の見直しが必要 ・美術展への入館者や教育普及事業への参加者など，施設利用者の視点を重視した評価制度の構築，同制度を活用した事業の効率性・効果性の向上が必要 ・自主性・自律性の発揮に向け，派遣職員や委託方式の見直しが必要
宇都宮市体育文化振興公社	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ振興や施設利用者の視点を重視した評価制度の構築，同制度を活用した事業の効率性・効果性の向上が必要 ・設置目的の実現に向けた自主事業の充実が必要 ・自主性・自律性の発揮に向け，派遣職員や委託方式の見直しが必要
ろまんちっく村	<ul style="list-style-type: none"> ・集客力，売上の向上に重点を置いた収益性の向上が必要 ・施設管理を中心とした体制から積極的な経営展開ができる体制（民間の能力の活用等）への見直しが必要
宇都宮市土地開発公社	<ul style="list-style-type: none"> ・土地の先行取得の必要性の低下に伴う効率的な執行体制の確立が必要 ・篠井ニュータウン分譲事業の早期売却による財務の健全化が必要 ・団体の存在意義の継続的な検証（廃止の可能性の検討）
宇都宮市医療保健事業団	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者の視点を重視した評価制度の構築，同制度を活用した事業の効率性・効果性の向上が必要 ・本市の実情に応じた医療従事者の養成が必要
グリーントラストうつのみや	<ul style="list-style-type: none"> ・保全緑地の拡大に向けた継続的な取組の推進が必要 ・団体運営の自律化に向け，会費収入や事業収入の開拓が必要
宇都宮市農業公社	<ul style="list-style-type: none"> ・減少している農地流動化事業の強化に向けた事業の強化が必要 ・団体運営の自律化に向け，事業収入の確保に向けた取組の推進が必要
宇都宮市社会福祉協議会	<ul style="list-style-type: none"> ・民間が担えない地域福祉サービスの充実が必要 ・指定管理者制度への移行に向けた事業の見直しが必要 ・事業の充実・強化等に向けた組織の見直しが必要
宇都宮市老人クラブ 連合会	<ul style="list-style-type: none"> ・会員数減少の原因の検証を踏まえた新たな取組方策の検討が必要 ・事業の充実・強化等に向けた組織の見直しが必要
宇都宮まちづくり推進機構	<ul style="list-style-type: none"> ・団体運営の自律化に向け，会員数と会費収入の開拓が必要 ・民間との役割分担の整理が必要
宇都宮市国際交流協会	<ul style="list-style-type: none"> ・在住外国人の増加等の状況に対応した新規事業の充実が必要 ・団体運営の自律化に向け，会費収入や事業収入の開拓が必要
宇都宮市シバ -人材センター	<ul style="list-style-type: none"> ・就業機会の確保に向けた新たな事業展開が必要 ・収入確保に向けた外部からの受託事業の拡充が必要
宇都宮観光コンベンション協会	<ul style="list-style-type: none"> ・団体運営の自律化に向け，会員数と会費収入の開拓が必要 ・民間との役割分担の整理が必要
宇都宮市中小企業融資振興会	<ul style="list-style-type: none"> ・平成16年度から団体職員を廃止したことから，現行組織での流れを引き続き維持することが必要 ・将来的には，県内の融資制度の見直しに歩調をあわせ，組織のあり方を見直していくことが必要

6 見直しの方向性

「5 外郭団体の課題」を踏まえた、現時点での見直しの方向性は次のとおりです。

なお、利用者ニーズの変化や民間によるサービス提供等の社会経済環境の変化を踏まえ、団体の設置目的の検証は、計画期間内においても、継続的に行っていきます。

団体名	見直しの方向性	考え方
宇都宮市文化会館管理公社	管理運営体制の見直し	芸術文化振興に関する新たなニーズへの対応に向けた管理運営体制の強化を推進
うつのみや文化の森		
宇都宮市体育文化振興公社		市民ニーズの変化に対応した新たな事業を展開できる管理運営体制を構築
ろまんちっく村		民間の能力を活用した新たな運営体制を構築
宇都宮市土地開発公社	縮小	公有地の先行取得の必要性が低下していることから、縮小に向けた取組を推進
宇都宮市医療保健事業団	効率化・活性化	団体の設立目的の実現に向け、引き続き事務の効率化を推進
グリーントラストうつのみや		良好な緑環境の確保に向け、現行体制において、事業機能の強化を推進
宇都宮市農業公社		農業振興に向け、新たな事業展開を含めた事業機能の強化を推進
宇都宮市社会福祉協議会		地域福祉の増進に向け、組織体制の再編など、組織機能の強化を推進
宇都宮市老人クラブ 連合会		自律した運営体制のもとでの老人福祉の増進に向けた事業展開に向け、組織の再編など、組織機能の強化を推進
宇都宮まちづくり推進機構		中心市街地の活性化に向け、民間の能力の活用など、事業機能の強化を推進
宇都宮市国際交流協会		自律した運営体制のもと、新たな国際化の対応した事業が展開できるよう、組織機能の強化を推進
宇都宮市シニア人材センター		高齢化社会における雇用機会の確保に向け、既存事業の充実など、事業機能の強化を推進
宇都宮観光コンベンション協会		観光等の進行に向け、新規事業の拡充など、事業機能の強化を推進
宇都宮市中小企業融資振興会		

7 見直しに向けた取組

見直しに向けては、次のような改革に取り組んでいきます。

(1) 共通的な改革事項

ア 外郭団体の改革事項

各団体が自主性・自律性を最大限発揮して、改革に取り組んでいくことが基本ですが、市としても、外郭団体による円滑な改革の推進に向け、適切な働きかけを行っていきます。

事業の充実，効率化【最重点】

利用者の満足を把握し、継続的に事業全般を見直していくなど、事業の充実に積極的に取り組むよう働きかけます。

また、事業の効率化については、人件費等を含めた施策毎のコスト管理の徹底や自主的な事業の点検など、あらゆる手法を活用した改善に取り組むよう働きかけます。

財政基盤の強化【重点】

団体として、安定的なサービス提供が行えるよう、新規事業の実施による自主財源の確保や会員・寄付の開拓などにも積極的に取り組むよう働きかけます。

また、団体の財政的基礎である基本財産等については、引き続き、安全・有利な運用に取り組むよう働きかけます。

執行体制（組織・役職員数等）の適正化

事業の見直しやアウトソーシングの推進、多様な勤務形態を採用した役職員数の適正化、更には、人事・給与制度の見直しや研修制度を通じた人材育成などを通じて、組織のスリム化・活性化を積極的に推進していくよう働きかけます。

また、理事会への民間人の登用の推進や評議員会の設置などにより、これまで以上に透明で、規律ある団体経営（運営）が確保されるよう働きかけます。

情報公開（提供）の充実・徹底

団体経営（運営）の透明性を図っていく観点から、業務・財務に関する情報などをインターネット等を通じて、積極的に公開するよう働きかけます。

また、「宇都宮市情報公開条例」に基づき、市に準じた情報公開を行うように努力義務が課されている団体（ ）以外の団体にも、自主的な取組を行うよう働きかけます。

同条例の対象団体のうち、外郭団体は、宇都宮市土地開発公社、宇都宮文化会館管理公社、宇都宮市体育文化振興公社、宇都宮市医療保健事業団、グリーントラストうつのみや、うつのみや文化の森、宇都宮市農業公社、ろまんちっく村の8団体である。

イ 市の改革事項

市では、外郭団体が改革に取り組みやすいよう、次のような取組・環境整備を実施します。

人的関与の見直し【最重点】

各団体の自主性・自律性をこれまで以上に発揮させていく観点から、派遣職員の必要性を再検証し、見直しに取り組みます。

なお、派遣する場合には、団体の主体性・自主性に十分配慮するとともに、各団体がコスト意識や競争原理等をこれまで以上に意識して事業展開できるよう、職員の派遣に代えて、理事会等への民間人の登用など、新たな関与方策についても検討していきます。

財政的関与の見直し【最重点】

団体に対する補助金については、引き続き、適正化を図っていきます。

事業の委託については、委託先の見直しや事業そのもののあり方についても見直すとともに、委託する場合には、各団体の経営努力が反映されるような委託方式などの導入を検討していきます。

なお、公の施設を委託する場合には、受託者の経営意欲を高める「利用料金制度（ ）」の導入についても、併せて検討していきます。

利用料金制度とは、「公の施設の管理の委託者に当該施設の利用料金を当該管理受託者の収入として収受させる」制度であり、団体経営に無関係であった料金収入が、団体の収支に反映されることにより、収入確保や経費節減など、団体の経営努力を促すことが期待できます。

マネジメント・サイクルの確立に向けた支援

団体が、「計画 実施 評価 改善」というマネジメント・サイクルに基づき、自主的かつ効率的・効果的な団体運営（経営）ができるよう、「外郭団体版評価制度」の導入に向けた支援の検討を行います。

(2) 個別の改革・検討事項

団体名	主要な改革・検討事項
宇都宮市文化会館管理公社	<ul style="list-style-type: none"> ・評価制度の制度設計(団体,市) ・市派遣職員の関与のあり方,委託方式の見直し(市) ・新たなニーズに対応した組織体制等の検討(団体,市)
うつのみや文化の森	
宇都宮市体育文化振興公社	<ul style="list-style-type: none"> ・評価制度の制度設計(団体,市) ・利用者のニーズに対応した事業展開の推進(団体) ・市派遣職員の関与のあり方,委託方式の見直し(市)
ろまんちっく村	<ul style="list-style-type: none"> ・収益性の向上に向けた民間能力の活用(団体,市) ・積極的な経営展開ができる体制の構築(団体,市)
宇都宮市土地開発公社	<ul style="list-style-type: none"> ・執行体制の縮小(スリム化)(団体) ・篠井ニュータウン分譲事業の早期完了(団体) ・団体目的の継続的な検証(将来的な廃止の可能性について)(団体)
宇都宮市医療保健事業団	<ul style="list-style-type: none"> ・評価制度の制度設計(団体,市) ・需給実態等に応じた医療従事者養成の検討(団体,市)
グリーントラストうつのみや	<ul style="list-style-type: none"> ・保全緑地の拡大に向けた取組の推進(団体) ・団体運営の自律化に向けた会費収入や事業収入の開拓(団体)
宇都宮市農業公社	<ul style="list-style-type: none"> ・農地流動化事業の強化(団体) ・新たな農業振興事業の実施(団体)
宇都宮市社会福祉協議会	<ul style="list-style-type: none"> ・民間が担えない地域福祉サービスの充実と,それに向けた組織再編の検討(団体) ・指定管理者制度への移行に向けた事業の見直し(団体) ・団体運営の自律化に向けた会員数と会費収入の開拓(団体)
宇都宮市老人クラブ 連合会	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな老人福祉増進事業の実施と,それに向けた組織のあり方の検討(団体)
宇都宮まちづくり推進機構	<ul style="list-style-type: none"> ・団体運営の自律化に向けた会員数と会費収入の開拓(団体) ・宇都宮市タウンマネジメント組織との統合の可能性の検討(団体)
宇都宮市国際交流協会	<ul style="list-style-type: none"> ・団体運営の自律化に向けた,会費収入や事業収入の開拓(団体) ・国際化に対応した事業の充実(団体)
宇都宮市シバ -人材センター	<ul style="list-style-type: none"> ・就業機会の確保に向けた新たな事業の展開(団体) ・収入確保に向けた新規受託事業の拡充(団体)
宇都宮観光コンベンション協会	<ul style="list-style-type: none"> ・団体運営の自律化に向けた会員数と会費収入の開拓(団体) ・商工会議所などへの移管の可能性の検討(団体)
宇都宮市中小企業融資振興会	

(注)表において、「(団体)」とあるのは,市が団体を取組を働きかける課題,「(市)」とあるのは,市が主体となって取り組むべき課題,「(団体,市)」とあるのは,団体と市が協力して取り組むべき課題を指しています。

8 見直しの進め方

(1) (仮称)経営改革計画の策定

各外郭団体には、平成16年度中に、具体的な取組を定めた「(仮称)経営改革計画」を自ら策定するように働きかけます。

策定に当たっては、計画の実効性を高めるため、所管課が適切な支援を行います。

計画期間は、平成17年度から平成18年度までの2年間とし、計画には、「数値による目標」と「見直しの内容」、「達成年度」などを明記するように依頼します。

(2) 市の関与の見直しに向けた改革プロセスの明確化

市の関与の見直しについても、「取組内容」や「取組年度」のプロセスを明確にし、改革を着実に推進していきます。

(3) 進行管理体制

各外郭団体が「(仮称)経営改革計画」を着実に推進していけるよう、所管課が各団体と連携しながら、進行管理を行っていきます。

また、「(仮称)経営改革計画」と「改革プロセス」に基づく取組は、市長を委員長とする「行政経営検討委員会」と、市民の代表で構成する「行政改革推進懇談会」において、進行管理を行っていきます。

(4) 検証

「(仮称)経営改革計画」の達成状況を評価するため、毎年、検証を行います。

検証に際しては、設立目的を踏まえ、サービスの提供主体としての適性の再検討を行うことはもとより、計画目標を著しく下回る団体については、改善の可能性を精査した上で、廃止や統合等を視野に入れ、団体そのもののあり方を再検討します。