

**平成22年度  
特別委員会調査研究結果報告書**

**行財政運営検討特別委員会**

**平成23年2月  
豊田市議会**

## 目 次

1	設置の経過	2
2	調査研究事項	2
3	委員会開催状況と内容	3
4	調査研究結果	5
	・ 公益法人制度改革と本市の取組	5
	・ 協会公社等の今後の方向性と豊田市のかかわり方	10
	・ 派遣職員に対する豊田市(執行部)の方針(考え方)	15
	・ 他市の状況(視察調査)	16
5	執行部に対する提言	20
6	おわりに	22

平成23年2月9日

豊田市議会議長  
松井正衛様

行財政運営検討特別委員会  
委員長 神谷和利

## 行財政運営検討特別委員会 調査研究結果報告書

本委員会は、平成22年5月13日の本会議において設置されて以来、委員会の設置目的である、平成21年度の行財政運営検討特別委員会の調査研究活動、提言を踏まえ、議会が果たすべき監視機能を推進し、更なる行財政改革に向けた取組について調査研究を進めてきた。

これまでの経過と研究結果について、下記のとおり報告する。

### 記

## 1 設置の経過

(1) 平成22年5月13日の本会議において設置され、次の11名が委員に選出された。

岩月幸雄、梅村 進、加藤昭孝、神谷和利、樹神義和、佐藤恵子、杉浦 昇  
鈴木 章、鈴木規安、外山雅崇、山内健二

(2) 同日開催の委員会において、委員長に神谷和利、副委員長に杉浦 昇を選出した。

## 2 調査研究事項

(1) テーマ

協会公社等には豊田市から多額の補助金等が支出され、また多くの職員が派遣されている。行政活動を補完する側面を持つ協会公社等の今後の方向性と豊田市としての関り方（財政支出、職員派遣等）について調査研究する。

## (2) 調査研究項目

- ①協会公社等の今後の方向性と豊田市としての関り方を検討するために、協会公社の現状と豊田市の関与等の現状を認識する。
- ②平成 20 年 12 月に公益法人認定法が施行され、5 年間の間に公益法人の認定を取得するかを判断し、取得する場合は認定の申請をする必要がある。今回の公益法人制度改革の背景や取得のメリット等を勘案し、公益法人による認証取得の考え方について調査研究する。
- ③協会公社等の今後の方向性と豊田市のかかわり方を考えるうえで、人・モノ・金などの直接的支援に加え、公益法人改革への対応を含めた指導等、豊田市がどのようにかかわっていくべきか、調査研究する。
- ④公益法人改革が進められる中、今後の協会公社等の方向性を考えるうえで、協会公社等に対する豊田市職員の派遣の方向性について、調査研究する。

## (3) 調査期間

平成 22 年 5 月 13 日～平成 23 年 2 月 9 日

## 3 委員会開催状況と内容

回	期 日	内 容
1	平成 22 年 5 月 13 日 (木)	・ 正副委員長互選
2	平成 22 年 6 月 2 日 (水)	・ 調査研究テーマの検討 ・ 年間スケジュールの検討
3	平成 22 年 6 月 28 日 (月)	・ 調査研究テーマの選定 ・ 年間活動スケジュールの調整
4	平成 22 年 7 月 26 日 (月)	・ 公益法人制度改革及び本市協会公社等の概要について執行部（総務部）説明 ・ 調査研究方針について
5	平成 22 年 8 月 23 日 (火)	・ 現地確認調査を実施する法人について ①調査項目の確認 ②所管部説明 社会部：(シルバー人材センター、旭高原自然活用協会) 産業部：(豊田加茂環境整備公社) 建設部：(公園緑地協会)

回	期 日	内 容
—	平成 22 年 9 月 22 日 (木)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地確認調査の実施</li> <li>・ (財) 豊田市旭高原自然活用村協会</li> <li>・ (社) 豊田市シルバー人材センター</li> <li>・ (財) 豊田加茂環境整備公社</li> <li>・ (財) 豊田市公園緑地協会</li> </ul>
6	平成 22 年 9 月 27 日 (月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地確認調査を実施しての意見交換</li> <li>・ 行政視察先の事前確認</li> </ul>
—	行政視察 平成 22 年 10 月 5 ～ 7 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行政視察の実施</li> <li>・ 宇都宮市／出資法人改革について</li> <li>・ 上越市／出資法人改革について</li> <li>・ 富山市／出資法人改革について</li> </ul>
7	平成 22 年 10 月 8 日 (金)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行政視察の総括及び意見交換</li> <li>・ 提言に向けた意見交換</li> </ul>
8	平成 22 年 10 月 25 日 (月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協会公社等を取り巻く環境と本市の取組について執行部 (総務部) 説明</li> <li>・ 提言の方向性について</li> </ul>
9	平成 22 年 11 月 15 日 (月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 提言 (案) について</li> </ul>
10	平成 22 年 12 月 2 日 (木)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 提言 (案) について</li> </ul>
11	平成 22 年 12 月 20 日 (月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調査研究結果報告書(案)について</li> </ul>

## 4 調査研究結果

### 公益法人制度改革と本市の取組

#### I. 豊田市の協会公社等

##### 『協会公社等』とは

豊田市協会公社等とは、以下の定義に該当する団体をいう。

- ・ 市がその基本金又はこれに準ずるものの 50%以上を出資又は出捐している法人であって、かつ市が主導的役割を果たすべき法人
- ・ 市がその基本金又はこれに準ずるものに対する出資又は出捐が 50%未満であって、市の損失保証がある等の理由で市議会に対し経営状況の報告を行っている団体又は市の事務事業と密接に関連した業務を行っている団体で、市がその経営の主導的役割を果たすべき団体

今回の調査研究対象とする協会公社等とは、上記区分で定義するもののほか、「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」（平成 18 年法律第 47 号）第 57 条に基づき、基本金等における市の出資（出捐）比率が 25%以上である法人を対象とする。具体的には、以下のとおりである。

No.	協会公社等名	出資・出捐 比率(%)	派遣職員数 [平成 22 年]	市からの収入(※) [単位：千円]
1	(財)豊田市国際交流協会	97.4	2	39,350
2	(財)豊田市旭高原自然活用村協会	76.9	1	95,680
3	(株)三州足助公社	71.0	1	98,059
4	(株)どんぐりの里いなぶ	100	1	128,902
5	(株)香恋の里	51.7	1	29,600
6	(社)豊田市シルバー人材センター	0	2	423,844
7	(社福)豊田市社会福祉協議会	42.6	4	663,553
8	(財)豊田地域医療センター	100	2	463,013
9	(株)豊田ほっとかん	25.0	1	176,367
10	(社福)豊田市福祉事業団	100	19	1,159,977
11	(財)豊田市勤労者福祉サービスセンター	83.3	1	28,797
12	(財)豊田加茂環境整備公社	51.5	0	0
13	豊田まちづくり(株)	63.8	0	35,699
14	豊田駅前通り南開発(株)	50.0	0	1,709
15	豊田市駅東開発(株)	45.0	0	11,646
16	(公財)豊田都市交通研究所	50.0	3	83,152
17	(財)豊田市都市整備公社	81.6	17	143,198

No.	協会公社等名	出資・出捐 比率(%)	派遣職員数 [平成22年]	市からの収入(※) [単位：千円]
18	豊田市駅前開発(株)	67.0	0	70,350
19	(財)豊田市公園緑地協会	100	6	499,055
20	(財)豊田市水道サービス協会	100	2	170,481
21	(財)豊田市汚水処理施設管理公社	65.3	1	254,347
22	(財)豊田市学校給食協会	100	6	906,379
23	(財)豊田市文化振興財団	86.3	5	2,141,879
24	(財)豊田市体育協会	84.8	3	442,192
25	(株)豊田スタジアム	34.0	3	599,210
26	(財)高橋記念美術文化振興財団	96.2	8	534
27	豊田市土地開発公社	100	9	104,932

\* 網掛けは公益法人の認定取得を選択する必要がある法人

\* 市からの収入は補助金、負担金、委託料等収入の合計額(平成21年度決算)

## II. 公益法人制度改革への対応

### ① 改革の背景・概要

#### ～公益法人制度改革とは～

民間非営利部門の活動の健全な発展を促進し、現行の公益法人制度に見られる様々な問題に対応するため、従来の主務官庁による公益法人の設立許可制度を改め、登記のみで法人が設立できる制度を創設する〔**一般社団法人及び一般財団法人**〕とともに、そのうちの公益目的事業を行うことを主たる目的とする法人については、民間有識者による委員会の意見に基づき公益法人に認定する制度〔**公益社団法人及び公益財団法人**〕を創設した。

#### 《背景》

#### なぜ公益法人制度改革がはじまったのか？（旧制度の主な課題）

##### ①主務官庁の権限

KSD事件によって公益法人と政治家、主務官庁との癒着が社会的に問題視され、特に法人設立に関する主務官庁の権限が論点に。

##### ②税制優遇基準が妥当か

公益活動とは言えない同窓会が社団法人として税制優遇を受ける状況や、税制優遇を受ける財団法人が営利活動をして民業圧迫の側面があるという制度上の問題。

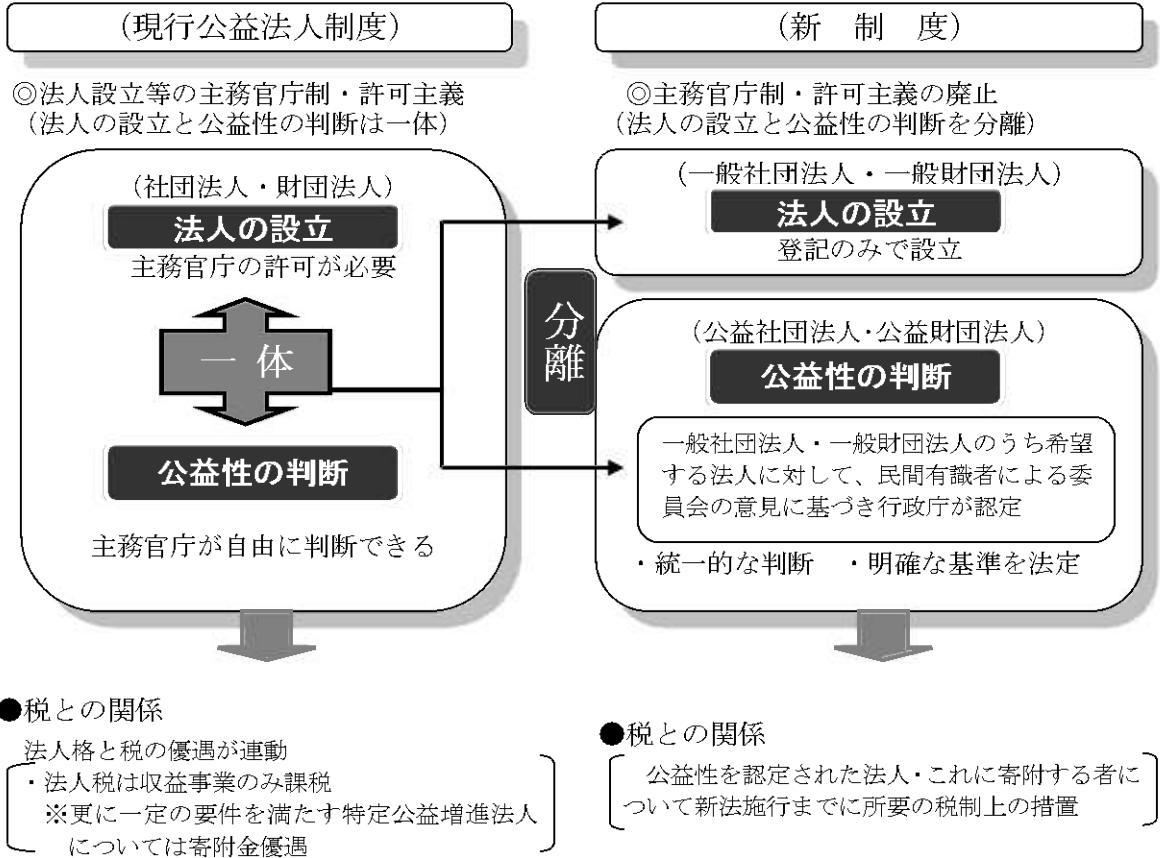
##### ③高額な役員報酬

公益活動を行う団体の役員が著しく高額な役員報酬を得ながら、税制優遇を受けているという制度への批判。

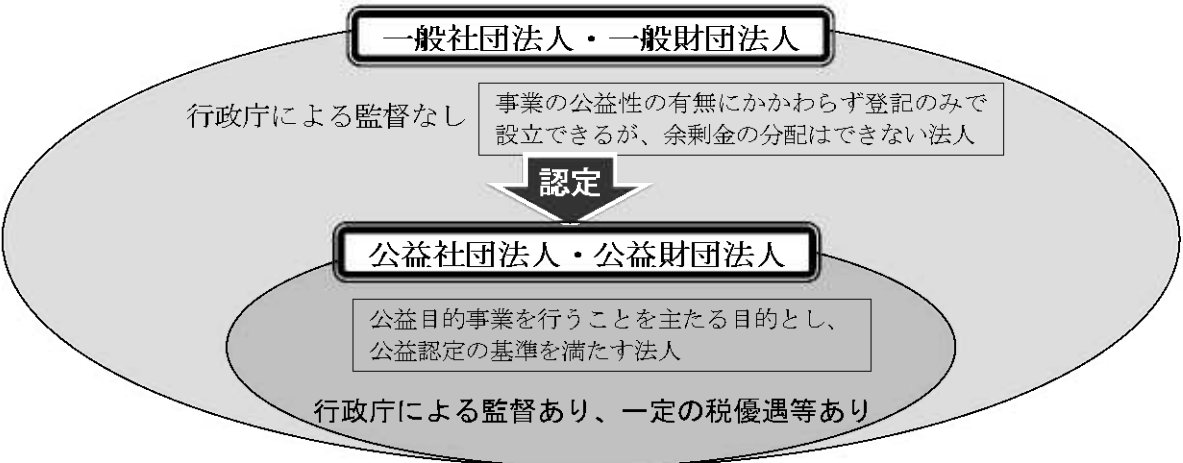
#### <KSD事件とは？>

KSD(ケーエスデー中小企業経営者福祉事業団)が進めていた「ものづくり大学」の設立構想を政治家が国会質問という形で支援し、その見返りに現金や事務所家賃の肩代わりなど、約5000万円の利益供与を受けたというもの。2000年11月にKSD元理事長が逮捕され、その他複数の政治家にも実刑判決が下された。

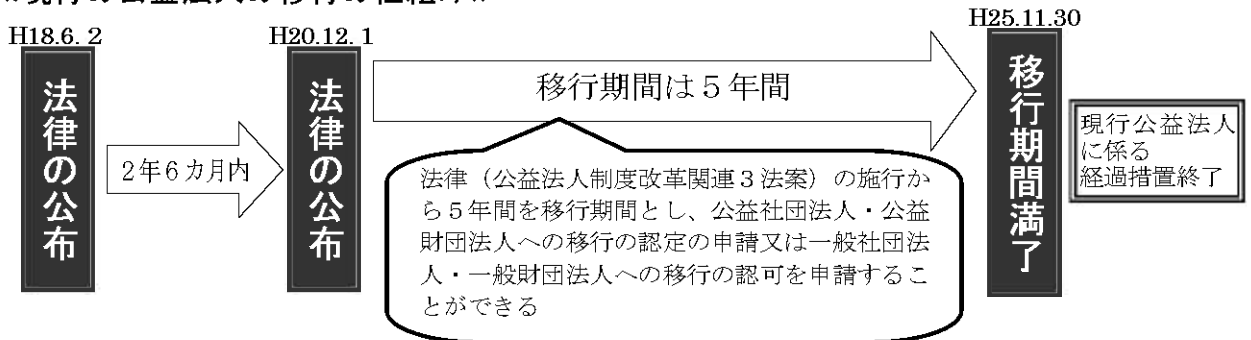
《概要》



新制度における一般社団法人・一般財団法人と公益社団法人・公益財団法人の関係は？



《現行の公益法人の移行の仕組み》





- ★ 現行の公益法人は、移行期間内に移行の申請をする必要がある  
 ★ 移行期間中に移行しない法人は解散したものとみなされる

## ② 改革のメリット・デメリット

主なメリット	公益認定取得が望ましいケース
①税制優遇	一般法人になると「運用益収入（利子）への課税」が発生する。数億といった基本財産をもつ法人は、公益認定を受けなければ自己財源（収入）が減少するため、認定取得が望ましい。
②社会的信用	賛助会員など市民・企業からの寄付を受けている法人は、公益認定を受けることで社会的信用を維持できるため、認定取得が望ましい。
③行政支援	補助金などの行政支援を行う場合、一般法人よりも公益法人の方が支援を行いやすい。多くの行政支援を必要とする法人は認定取得が望ましい。

### 《公益法人制度改革関係団体の税制優遇への影響》

以下の数値は、各団体が一般法人になった場合に「源泉所得額」が非課税から課税となることで受ける影響額（概算値）について、平成21年度決算額から算定したものである。なお、源泉所得税は、利子所得の場合の税率は20%（国税…15%、県税…5%）である。

団体名	区分	影響額（20%課税） 〔単位：円〕
(財)豊田市国際交流協会	基本財産・特定資産運用益	4,773,956
(財)豊田市旭高原自然活用村協会	基本財産運用益・有価証券運用収入等	54,673
(社)豊田市シルバー人材センター	特定資産運用益	5,556
(財)豊田地域医療センター	基本財産・特定資産運用益	1,824,867
(財)豊田加茂環境整備公社	基本財産・特定資産運用益	452,879
(公財)豊田都市交通研究所	基本財産・特定資産運用益	15,609,048
(財)豊田市都市整備公社	基本財産運用益・財政調整積立預金受取利息	634,048
(財)豊田市公園緑地協会	基本財産・特定資産運用益	146,000
(財)豊田市水道サービス協会	基本財産・特定資産運用益	231,262
(財)豊田市学校給食協会	基本財産・特定資産運用益	111,641
(財)豊田市文化振興財団	基本財産・特定資産運用益	2,951,936
(財)豊田市体育協会	基本財産運用益	2,126,925
(財)高橋記念美術文化振興財団	基本財産・特定資産運用益	2,508,506

- ・ 一般法人となる場合は、法人税等も影響を受けるが、法人の事業形態によって影響額は異なるため、一概に明示できない。

### ③ 豊田市（執行部）の対応策（考え方）

- ・ 「派遣引揚方針」や「指定管理者制度の導入」など環境変化を踏まえつつ、まず「法人の必要性」を再検討し、統廃合の可能性について協議する。
- ・ その上で存続すべき法人は、公益認定取得に係る事務負担というデメリットもある、基本的には公益認定取得を目指していく。
- ・ 公益認定取得に関する方針については、市と協会公社等が密接に連携した上で調整していく。
- ・ 各団体の今後の方向性については、今年度中にとりまとめて公表していくことを目指す。

#### 《調査時点(平成 22 年 7 月 26 日)での予定》

団体名	公益認定	予定時期
(公財) 豊田都市交通研究所	取得済	平成 22 年 4 月
(財) 豊田市国際交流協会	取得予定	平成 23 年 4 月
(財) 豊田市文化振興財団		
(社) 豊田市シルバー人材センター	取得方針	平成 24 年 4 月
(財) 豊田地域医療センター		
(財) 豊田市学校給食協会		
(財) 豊田市体育協会		
(財) 高橋記念美術文化振興財団		
(財) 豊田加茂環境整備公社		未定
(財) 豊田市水道サービス協会		
(財) 豊田市都市整備公社	検討中	
(財) 豊田市公園緑地協会		
(財) 豊田市旭高原自然活用村協会		
(財) 豊田市勤労者福祉サービスセンター	法人解散	平成 22 年度末
(財) 豊田市汚水処理施設管理公社		

## 協会公社等の今後の方向性と豊田市のかかわり方

協会公社等の今後の方向性と豊田市の関り方を考える上で、人・モノ・金などの直接的支援に加え、公益法人改革への対応を含めた指導等、豊田市がどのようにかかわっているか、どのようにしていくべきかを調査していく必要がある。

本来は、27の協会公社等すべてについて調査すべきであるが、時間的に難しいことから、以下の理由により、今回は4つの団体を抽出して調査研究した。

### (財) 豊田加茂環境整備公社

設立当時からの置かれた状況が大きく変わり、公社単独による経営再建が難しく、今後の経営の方向性を見直す必要があるため

### (財) 豊田市公園緑地協会

公益法人改革への対応が『検討中』とされている団体

### (財) 豊田市旭高原自然活用村協会

公益法人改革への対応が『検討中』であり、平成17年に市町村合併したことで、設立当時とその役割や意義が変わってきたため

### (社) 豊田市シルバー人材センター

公益法人改革への対応が必要であり、経営状況が議会報告（5月臨時会：予算、6月定例会：決算）されない団体

## 1. 財団法人 豊田加茂環境整備公社

産業廃棄物の処理は排出企業の責任であるが、産業活動の振興と環境保全の立場から産業界と行政が半々で対応して設立

- (1) 設立目的 廃棄物の適正な処理を推進することにより、生活環境の保全及び産業の健全な発展を図ることを目的とする。
- (2) 設 立 平成元年1月（御船処分場は平成4年4月から受入開始）
- (3) 所 在 地 豊田市御船町山ノ神56番地8
- (4) 事業内容 ア) 公益事業：廃棄物の適正処理・啓蒙・調査・企画事業  
イ) 収益事業：廃棄物の広域的処理及び処分に関する事業  
《主な搬入者》
  - ① 豊田市及びみよし市の製造事業者
  - ② 自動車リサイクル法関連事業者
  - ③ 豊田市、尾三衛生衛生組合※ 産業廃棄物中間処理業者からの受入は実施していない。

(5)市と公社との資本関係

- ア 出捐金・・・基本財産 1 億円のうち、5,150 万円(51.5%)を市が出捐
- イ 貸付金・・・産業振興基金(30 億円)から総額約 28 億円を貸付し、  
貸付残高は約 7 億円(平成 21 年度末)

(6)経営への市議会・市の関わり

- 専務理事：市職員〇B                      理 事：市議会議員(1)、市職員(1)
- 監 事：市職員(1)                        評 議 員：市議会議員(1)、市職員(2)

《処分場の現況》

- ・ 循環型社会への転換や環境側面の法整備などの影響で産業廃棄物が減少
- ・ 当初計画では、平成 15 年度には埋立完了の予定であったが、平成 22 年 8 月末時点では、埋立率は 60.3%

《収支シミュレーション》

- ・ 埋立完了は最短で平成 46 年度と設定、埋立完了後 15 年間の浸出水処理及び水質管理が必要
- ・ 事業完了時の収支予測は約 28 億円の資金不足

《公社の対応方針》

- ・ 一層の経営努力と厳格な経営管理により事業を継続
- ・ 早期に賃借地を豊田市に取得していただいて公社に無償貸与をお願いする(将来発生する賃借料約 8 億円の削減)
- ・ さらに不足する経費については、出捐者に対して追加の出捐を要請

《執行部(産業部)の考え》

○ 事業継続の妥当性

財政面(今、廃止しても 30 億円必要。公益法人化等による赤字縮小の可能性など)及び産業廃棄物処理の面(市内処分場の残存の 9 割がここ)から事業継続は妥当。

- ・ 御船処分場により享受される利益
  - 市 民：環境保全上の安心・安全の確保(不法投棄の防止)
  - 事業者：事業活動の継続に対する安心の確保、輸送に伴うコストが削減
- ・ ひっ迫する最終処分場
  - 公共が関与しても全国的に新たな最終処分場の建設は困難であり、産業廃棄物の発生地に近い良好な立地はますます困難

○ 賃借地取得の妥当性

公社設立時に、地元自治区に公社跡地は市が取得する旨、回答している

○ 赤字への公費補填について

民間との出捐比率の範囲などを含め、赤字補填のコンセンサスを形成していく

## 2. 財団法人 豊田市公園緑地協会

- (1) 設立目的 都市緑化等の啓発事業を推進し、公園、緑地等の健全な利用と愛護精神をかん養し、もって市民福祉の増進に寄与することを目的とする。
- (2) 設 立 平成2年4月
- (3) 所 在 地 豊田市西山町5丁目1番地
- (4) 主な事業内容 ア) 豊田市における緑化及び自然保護に関する啓発事業の推進  
イ) みどりの推進基金の設置、管理及び運用  
ウ) 豊田市から指定管理等を受けて行う公園、緑地等の管理及び運営  
エ) その他協会の目的達成に必要な事業
- (5) 市と公社との資本関係  
ア 出捐金…基本財産5千万円のすべて(100%)を市が出捐
- (6) 経営への市議会・市の関わり  
理 事 長：副市長 常務理事：市職員(派遣)  
理 事：市職員(1) 監 事：市職員(1) 評 議 員：市職員(2)

### 《指定管理運營業務》

#### 『西山公園管理運營業務』

- ① 西山公園施設維持管理業務
- ② 花のボランティア育成事業

#### 『鞍ヶ池緑地管理運營業務』

- ① 鞍ヶ池公園施設維持管理業務
- ② 市民参加の花づくり活動業務



### 《豊田市からの受託業務》

- (1) 記念樹配付事業
- (2) 花いっぱい運動推進事業
- (3) 花のある道づくり推進事業

### 《執行部(建設部)の考え》

- ・ 公益法人の認定は取得せず、公社は廃止していく予定。
- ・ 施設管理業務は、指定管理者を公募していく。ボランティア育成等の業務は市が直営で運営。
- ・ 市の派遣職員は、引き揚げる。

### 3. 財団法人 豊田市旭高原自然活用村協会

- (1) 設立目的 農山村にある豊かな自然資源の保全と活用を通じて、自然活用体験農業の調査研究等を行い、学童・都市生活者の体験学習等自然に親しむ機会を県民に提供するとともに、地域農業者の就業機会の確保を図り、もって地域農林業の発展及び都市と農村のより良い交流、共存共栄に寄与することを目的とする。
- (2) 設 立 昭和63年10月
- (3) 所 在 地 豊田市旭八幡町根山68番地1
- (4) 主な事業内容 ア) 公益事業：豊田市旭高原元気村の管理運営  
イ) 収益事業：愛知県旭高原少年自然の家業務受託  
(給食事業、館内外清掃等)
- (5) 市と公社との資本関係  
ア 出捐金・・・基本財産1千3百万円のうち1千万円(76.9%)を市が出捐
- (6) 経営への市議会・市の関わり  
理 事：市職員(1) 監 事：市職員(1) 評 議 員：市職員(1)

#### 《指定管理運營業務》

- ・ 豊田市旭高原元気村及び牧野施設管理業務
- ・ 豊田市旭高原自然活用村水道施設管理業務

#### 《豊田市からの受託業務》

- (1) 矢作ダム周辺管理受託
- (2) 城山森林公園管理業務受託
- (3) 東海自然歩道管理業務受託



#### 《公社の対応方針》

- ・ 選択肢としては、一般財団法人に移行して、現在と同様な事業を実施する方法と事業を継承できる他の法人に譲渡し、解散する方法の2つがある。
- ・ 当財団としては、市の法人統合に向けた動きを踏まえて、対応していきたいと考えている。

#### 《執行部(社会部)の考え》

- ・ 公益法人の認定は取得せず、「(株)三州足助公社」「(株)香恋の里」「(株)どんぐりの里いなぶ」の3社と一緒にホールディングン会社化を視野に入れた調査・検討を実施する。
- ・ 市の派遣職員は引き揚げる。時期は検討中。

#### 4. 社団法人 豊田市シルバー人材センター

- (1) 設立目的 この法人は定年退職後等において、臨時かつ短期的な就業又はその他の軽易な業務（当該業務に係る労働力の需給の状況、当該業務の処理の実情等を考慮して厚生労働大臣が定めるものに限る）に係る就業を通じて、自己の労働能力を活用し、自らの生きがいの充実や社会参加を希望する高齢者の就業機会の増大と福祉の充実を図るとともに、高齢者の能力を生かした活力ある地域づくりに寄与することを目的とする。
- (2) 設 立 昭和55年10月
- (3) 所 在 地 豊田市喜多町6丁目61番地1
- (4) 主な事業内容 ア) 高齢者の就業に関する情報の収集・提供、調査、相談  
イ) 臨時かつ短期的な就業又はその他の軽易な業務に係る就業  
ウ) 就業に必要な知識や技能の付与を目的とした講習  
エ) 市施設等の指定管理業務
- (5) 市と公社との資本関係  
なし
- (6) 経営への市議会・市の関わり  
理 事 長：元収入役 理 事：市職員(2) 監 事：市職員(1)

##### 《市施設の指定管理業務》

- ・市営駐輪場 ・福祉就業センター ・市民活動センター
- ・小原トレーニングセンター及び緑の公園 ・稲武夏焼グラウンド
- ・城址公園足助城 ・旭総合体育館等
- ・農林漁家高齢センター ・稲武基幹集落センター
- ・下山憩の家及び基幹集落センター



##### 《豊田市からの受託業務》

- ・軽度生活援助事業はじめ72件



##### 《公社の対応方針》

- ・公益法人の認証を取得する方針
- ・シルバー人材センターは全国にあるため、他市の動向を踏まえ、情報を収集している。

##### 《執行部(社会部)の考え》

- ・公益法人の認定取得については、公社の方針を支持する。
- ・市の職員は引き上げる。時期は検討中。

# 派遣職員に対する豊田市(執行部)の方針(考え方)

## 1 協会公社等に職員を派遣してきた背景

**プロパー職員の年齢が若い**  
団体設立からプロパー採用してきたが年齢が若いため重要役職の担い手がいなかった。

**市との密接な連携**  
団体運営が軌道に乗るまでの間、市職員を派遣することで市との連携を密にすることが必要。

**旧管理委託制度の要件**  
指定管理者制度導入前は、施設の管理委託ができる要件のひとつに「職員の派遣」が定められていた。  
(例) 豊田ほっとかん

### <職員派遣の課題・弊害>

- ①法人経営の自主性・自立性が発揮されにくい
- ②派遣職員が重要役職を続けた場合、プロパー職員のモチベーション低下が懸念される
- ③市との密接な連携の反面、市と法人が馴れ合いの関係になりがち

環境変化

#### プロパー職員の年齢上昇

法人設立してから年数も経過し、職員の年齢も上がってきた

#### 指定管理者制度の導入

公募案件へ応募する場合、派遣職員が施設にいる状況は不適當

#### 公益法人制度改革

公益認定の判断基準でも法人の自主性がチェックポイントに

## 2 本市の派遣引揚方針の概要

- ・ 協会公社等を取り巻く環境の変化を踏まえ、法人の自主性・自立性を高めていくため、職員の派遣を段階的に引揚げていく。
- ・ 職員派遣は、原則として平成27年4月までの引揚を目指す(5年間)。
- ・ ただし、公益性が低い株式会社への派遣は平成25年4月までの引揚を目指す(3年間)。
- ・ 派遣引揚後は、プロパー職員が後任となり、自ら法人経営を担っていく体制へ切り替えていく。
- ・ 市は法人経営を側面的に指導・支援し、コンプライアンス面やサービスの維持・向上を図って行く。
- ・ 以上の観点で、具体的な派遣引揚計画を今年度中にまとめていく。



## 他市の状況（視察調査）

先進事例を調査するため、以下のとおり栃木県宇都宮市、新潟県上越市及び富山県富山市において調査を実施。

### ■ 栃木県宇都宮市『出資法人改革について』

【中核市】人口：約 50 万 5 千人  
面積：416 km<sup>2</sup>

第 4 次行政改革大綱（推進期間：平成 22 年度から平成 26 年度）のもと、出資法人等の改革に引き続き取り組んでいくため、「第 3 次出資法人等改革推進計画」を策定。

#### 1. 第 3 次出資法人等改革推進計画（平成 22 年度～26 年度）について

##### （1）改革の必要性

公共における担い手としての存在感の高まり、公益法人制度改革への対応、財政健全化法の成立

##### （2）改革の基本的な考え方

団体の設立目的等の検証、事業の実施主体の見直し、事業の充実等に向けた実施手法・体制の見直し、団体の統合等の推進、団体の自主性・主体性の確保

##### （3）改革の具体的な取組

###### 1）事業の充実・強化

選択と集中の徹底、利用者満足の高い事業の展開、公益目的事業の充実

###### 2）経営の強化・効率化

マネジメント体制の強化、事業の効率化、人事・給与制度の適正化の推進、契約方法の見直し

###### 3）組織・人員体制の強化

統合の推進、多様な勤務形態等の活用の推進

###### 4）人的関与の適正化の推進

職員派遣の適正化の推進、民間人の登用の拡充

###### 5）財政的関与の適正化の推進

補助金の適正化の推進、委託料・指定管理料の適正化の推進

###### 6）情報提供の充実等

情報提供の充実、情報公開の徹底、個人情報保護の徹底

##### （4）改革の進め方

###### 1）中期経営計画の策定

中期経営計画の実効性を高めるため、「数値による目標」や「実施時期」を明記することを基本とした計画の策定を各団体に要請

###### 2）進行管理

「行政経営検討委員会」で進行を管理。行政改革課が各所管課を支援。



#### 2. 公益法人制度改革への対応と考え方

公益法人改革への対応については、具体的な方針はまだ立てられておらず、明確ではなかった。

## 【本市に反映できること】

「出資法人等改革推進計画」に相当する体系的な出資法人等の見直し計画の策定が本市も必要である。また、各法人別の「改革の方向性と主要課題」を作成し、課題の整理をする必要もある。

宇都宮市において実施している行財政改革において、外郭団体(協会公社等)の見直しに定期的に着手する手法は、本市も取り入れるべきである。また、本市と同様に「公益社団・財団法人」への移行を基本に、数値による目標や実施時期を定めて取組んでおり、この点についても参考にすべきである。

## ■ 新潟県上越市『出資法人改革について』

【特例市】人口：約20万6千人  
面積：973km<sup>2</sup>

### 1. 公益法人制度改革への対応について

- ・ 市の出捐割合が50%以上の特例民法法人(7法人)が対象
- ・ 公益法人制度改革については、基本的には各法人の主体的な考え方により対応している。
- ・ 先行事例として、し尿・ごみ収集運搬業務等を行う「財団法人 上越市環境衛生公社」が平成21年4月に「一般社団法人」へ移行。

### 2. 市町村合併後の出資法人等への対応と今後

- ・ 市の出資割合が50%以上の会社法法人(14団体)が対象
- ・ 平成17年の市町村合併における出資法人等の合併後の取扱い  
⇒各町村の公社、第三セクター等は上越市が引き継ぐこととし、合併後、毎年度経営状況等を点検し、健全化に向けて見直しを行う。
- ・ 平成21年度に外部専門家から成る「上越市第三セクター経営検討委員会」を設置し、市の投資・出捐割合が50%以上の法人について、主に経営の視点から現状の課題・問題点の分析、改善策の検討を実施。
- ・ 平成22年3月に同委員会から「上越市第三セクター経営分析報告書」として検討結果の提出を受ける。
- ・ 現在、「上越市第三セクター経営分析報告書」を踏まえ、地域住民等の意見も伺いながら、上越市としての考え方を検討中。



## 【本市に反映できること】

株式会社等の第三セクターの経営分析にあたって、経営設立時の経緯や人のしぐらみなどにとらわれず、専門家による第三者の視点から答申をもらうのは、良いことであり、参考にすべきである。ただし、行政が住民の意向を確認しながらかわっていく必要は忘れないようにすべきである。

また、持ち株会社化し、経営効率を高めるという手段は参考になる。

分析報告の資料が、過去5年間の経営・財務分析を損益計算書と貸借対照表を使って、それをグラフにしてわかりやすくしてあり、本市も見習うべきである。

## 【その他】

温浴施設等が合併した旧町村ごとに複数あり、地域の活性化のために作ったが、現在は住民のコミュニティの場となっているなど、設立時の目的と現在の使われ方が異なっており、その方向性について地域住民の声を聞きながら検討していると言われたことが印象に残った。

### ■ 富山県富山市『出資法人改革について』

【中核市】人口：約50万5千人  
面積：416km<sup>2</sup>

#### 1. 出資法人の経営・組織の見直し

・富山市出資法人：27団体

・職員の推移

(単位：人、千円)

	H18年	H20年	H22年	人件費
市職員数	6,170	5,933	5,985	35,335,861
派遣職員数	65	62	59	492,099

#### 《出資法人の見直し方針》

市が主体となって設立した財団法人等について、指定管理者制度導入に伴う管理施設の状況を踏まえ、経営、組織の見直しを行うとともに、統廃合、民間譲渡、完全民営化等も念頭において検討を進める。(富山市行政改革大綱)

市が主体となって設立した出資法人について、

- ・他の出資法人と同類、類似しているもの
- ・設置当初に比べ、事務量が減少し、単独設置では非効率なもの
- ・単独の施設の管理運営など限られた業務が主たる事業となっているもの
- ・出資法人の行う主な事業を民間でも行っており、民間で行う方が効率的と思われるもの

などについて、経営、組織の見直しを行い、市が1/2以上出資する法人数を、概ね10%以上削減する。(H17年：23法人⇒H23年20法人以下)

#### (1) 出資法人の統廃合

- ・(財)富山市駐車場公社を廃止(平成18年3月31日)
- ・(財)富山市大山開発公社を廃止(平成22年3月31日)

#### (2) 出資法人の経営の見直し

- ① 経営改善計画書の作成
- ② 大山観光開発㈱の経営健全化
- ③ 市長の役員就任の見直し

#### (3) その他

- ① (財)富山勤労総合福祉センター所有施設の民間譲渡
- ② 土地開発公社の長期滞留土地の売却・貸付等
- ③ 社会福祉事業団(愛育園・慈光園)の給食調理業務の民間委託



## 2. 公益法人制度改革への対応と考え方

### (1) 基本的な考え方

公益法人制度改革の趣旨等に鑑みて、財団法人等が理事会等の意思決定機関において主体的に検討・決定すべき事項と考えており、市においては、財団法人等が円滑に、また、速やかに公益法人への移行ができるよう、必要に応じて説明会や情報提供などの支援を行っていく。

### (2) 財団法人等の対応状況

市において、これまで3回の意向調査を実施

対象法人：13財団等（財団12、社団1）

うち、公益財団等移行の検討・・・7財団等、方向性を検討中・・・6財団

## 3. 市町村合併後の出資法人等への対応と今後

現在、平成23年度から平成28年度までの行政改革実施計画の検討中であり、同計画の策定作業において、出資法人所管課の意見等を聴取中。

しかし、出資法人の見直しは、出資団体の合意形成やプロパー職員の処遇問題など調整が困難な問題が多いことから、今後どのような対応が可能か検討中。

### 【本市に反映できること】

経営状況の基礎調査、外部監査を行っているとのことであるが、大切なことである。本市も行うべきである。

民間譲渡を進めるという方向は参考になる。

豊田市の執行部の事前説明を聞く限りでは、公益法人等への移行は必然と思っていたが、富山市の説明では、公益法人化のメリットのなさを指摘された。その法人等の状況から、必ずしも公益法人化を目指すことが良いとは限らないため、今一度メリット、デメリットを検討する必要がある。

### 【その他】

神戸市派遣職員補助金支出訴訟や市の派遣職員の引揚の考え方など、いろいろな点で、考え方の違いを認識した。



## 5 執行部に対する提言

公益法人改革、職員引揚方針及び協会公社等の今後の経営については、住民の声や専門家の意見、状況の変化等を踏まえ、適切に対処すべきである。それぞれの内容について、以下のとおり、本特別委員会として提言する。

### 1) 協会公社全般

#### 《公益法人改革に対する今後の方向性について》

- ・ 公益法人の認定取得にあたっては、取得することのメリット・デメリットについて精査し、その判断にあたっては行財政改革及び質の高い市民サービスの維持の観点から、豊田市も積極的に関わっていくこと。
- ・ 公益法人の認定取得にかかわらず、公益性が高いと判断されれば補助を行っていくことが考えられる。そのためにも、情報提供・情報公開を行い、市民の理解を得るように努力すること。

#### 《職員の引揚方針について》

- ・ 協会公社等からの市職員引揚方針は基本的には賛成であるが、公益性の強い法人については、市民サービスが低下することのないように慎重に行うこと。また、その協会公社が独り立ちできるように、人材育成等に対して必要な支援を行うこと。
- ・ 協会公社等を廃止・統合することとした場合、プロパー職員（協会公社等の正規職員）の処遇については、必要に応じて対処を考えること。

#### 《今後の協会公社の経営のあり方》

- ・ 外部監査を引き続き実施するとともに、今後は、経営の専門家等の視点から現状の課題・問題点の分析、改善策の検討についても行い、その結果を議会に報告すること。（予算決算等において、議会として判断していく際の参考とする）
- ・ それぞれの協会公社等について、改革の方向性と主要課題を明らかにするとともに、目標とする数値や実施時期を定めて取り組むこと。また、他の協会公社等との合併、民間移譲等についても、可能性を検討すること。

### 2) 抽出検討した4団体

#### ① (財)豊田加茂環境整備公社

- ・ 産業廃棄物の処理は、基本的には排出企業の責任であるが、中小企業支援など産業振興と不適切処理防止など環境保全の立場から、公社の事業継続は必要であり、行政として責任ある関与をすること。
- ・ 循環型社会への転換等が図られたことによる産業廃棄物の減少、それによる事業期間の長期化により、施設の維持管理も延長を余儀なくされる。そのために生じる資金不足については、様々な経営努力と厳格な経営管理を行うなどの縮減を図ると共に、公費の支出にあたっては市民に説明し、理解を得たうえで行うこと。

- ・ 災害時における、ゴミの一時保管場所、仕分け場所としての役割の重要性が認められるため、具体的な使用方法について、関係所管と早急に調整を行うこと。

## ② (財)豊田市公園緑地協会

- ・ ボランティアの育成・支援については、サービスレベルを維持・発展し、花のあるまちづくりを推進していくことが重要であり、そのために必要な組織体制を構築すること。
- ・ 公募による指定管理制度は時代の流れであり、指定管理者制度による施設管理は理解できるが、ボランティア活動の拠点や障がい者の活動の場にもなっている点も考慮すること。
- ・ 今後の当該協会の方向性を決定するうえでは、業務内容などを精査するとともに、存在意義を十分確認する必要がある。豊田市としての今後のビジョンを明らかにしていく中で、当該協会の継続も含め、慎重に判断すること。

## ③ (財)豊田市旭高原自然活用村協会

- ・ 今後の方向性の検討にあたっては、愛知県旭高原少年自然の家の給食事業等の受託業務に対する愛知県の動向に注視するとともに、経営の専門家の意見を聞きながら、今後の方向性を考えること。
- ・ 今後は公益事業の拡大が望めないことから、収益事業の拡大を目指すべきである。執行部はホールディング会社（持ち株会社）化を検討しているようであるが、財務体質の強化が図られるような経営体制を確立し、徹底した経営改善を図ること。
- ・ 地域住民の思いや考えについても確認をすると共に、地域振興への取組にも配慮すること。

## ④ (社)豊田市シルバー人材センター

- ・ 公益法人の認定を取得することによるメリット・デメリットについて十分検討すること。取得する場合は、そのメリットを明らかにしたうえで、公益法人化の可能性について様々な角度から調査を進めること。
- ・ 高齢者等がこれまで培ってきた技術等を活かすのが、本来のシルバー人材のあり方である。行政や企業に頼らず、多くの市民への周知活動で営業の拡大を図る努力をすること。

## 6 おわりに

平成 20 年 9 月以降の世界同時不況は未だ回復せず、法人市民税の影響を受けやすい本市の財政状況は依然厳しい状況にある。さらに、空前の円高傾向に歯止めがかからない現況は、本市の基幹産業である製造業の空洞化が懸念される。

昨年度の行財政運営検討特別委員会は、1,400 億円程度の財政規模を基本と考え、将来の都市基盤整備及び地域産業の育成のために 300 億円以上の投資的経費の確保を提言した。行政サービスを低下させることなく、その提言を現実のものとするためには、さらなる行財政改革に取り組まなければならない。

本年度、本特別委員会は総論ではなく、具体的な事項を調査研究テーマとした。それが協会公社等の公益法人制度改革と本市の取組である。これまで、協会公社等の経営状況については報告を受けていたが、現地確認調査を実施したことにより、その理解が深まったことは意義あるものであった。調査期間の都合上、4つの団体にとどまったが、今後は必要に応じて所管する各常任委員会で現地確認調査を実施すべきであろう。

執行部の提案する事業や予算を検討することは、市民の代表である議会が果たすべき監視機能として当然であり、行財政改革を進める政策提言をすることは、議会の権能の一つである。本年度取り組んだ協会公社等のあり方以外にも、各種補助金・負担金や基金のあり方、特別会計など調査研究すべきテーマは数多くある。

次年度以降、特別委員会の設置の有無に関わらず、議会として行財政改革への取組について継続して調査研究する機関を設置することを切望し、本特別委員会のまとめとする。