

第3回 神戸市外郭団体監理に関する検討委員会

1. 日 時 : 平成26年12月22日(月) 15:00~16:50
2. 場 所 : 1号館14階1141会議室
3. 要 旨

- ・外郭団体監理に関する検討委員会開催要綱第5条に基づき、会議の公開が確認された。
- ・委員長より議事に入る旨の発言があり、事務局から会議資料の説明を行った。
- ・委員長より資料2について補足説明があった。

<資料2について>

○アウトプットのイメージとも関係するのだが、資料1の4頁には評価・チェックの枠組みの話が出されている。その前段として、2頁ではヒアリングを踏まえて課題を整理し、3頁で関与のあり方について議論して、最終的に外郭団体をどのようにマネジメントしていくかを提示していくことが目的。

この間に挟まってくるのが、資料2になる。

資料2は、政策提案能力や市の機能分担といったものを軸に4象限で整理しているが、最終取りまとめに向けて変わっても良いと考えている。

いくつかの分野で外郭団体の機能をより高めてもらう取組みを進めることにより、市役所の機能が移転していき、より専門的能力を発揮してもらえる、といった可能性もあるのではないかと考えている。

いかに中長期に取り組んでいける枠組みを提示できるかが委員会の目的だと思われるので、中長期的な視点で市全体としてグループ経営ができるような、方向性の枠組みが提示できればよいと考えている。

以上が資料2の位置付けと考えている。

- ・会議における委員等の主な発言は以下のとおりであった。

<資料2について>

○中長期的に外郭団体をどうしていくのかという方針を所管部局としてはっきりさせた上で、市として積極的に関与すべきとされた特定の団体のみが資源投下の対象となることを行政内部と団体へ示す必要がある。

○資料2の関与の必要性の大小については、前提として「この団体は重点的に機能強化していきながら、局の機能を移転していくことが望ましい。」そういった所管部局の方向性・方針を明らかにしていくことが大切になると思う。ただし、その判断を行うための一定の評価の枠組みが必要となる。財務的な指標や非財務的な指標、定性的な評価といった一次的な評価が必要で、その上に立ってどう方向付けるかが所管部局の政策的な判断だと思う。

○福祉分野等のように絶対に必要とわかる分野や、外郭団体で人材を育てた方が良いと容易に判断できるものはあるのではないかと。より良い市民サービスのためにあった方がよいというものについては、まさに市の政策的判断になるのではないかと。

○公共性という観点からは、政策提案・機能分担とニアリーイコールと考えられる。資料2①に入るような市が積極的に関与しながら、政策提案・機能分担能力を求めるような団体は、公益性が比較的高いと思われる。文化・福祉といったサービスが入ってくる傾向が強いと思われる。

○現在、資料2は関与の必要性の大小と政策提案・機能分担という軸で整理しているが、市にとって重要な機能を担う戦略的な外郭団体と位置付けて、人もノウハウも蓄積できるよう積極的な支援を行っていく団体への関与と、政策的な機能はあまり持たない団体であれば、長期的に安定した財務体質を持つために再投資ができるような経営体質に変えていくといった関与があると思われる。

<団体の目指すべき方向>

○ヒアリングの中で、市域を越えて事業展開していくことで他の市町にとっても有意義な活躍ができ、収益が安定化すれば固有職員の雇用も進められるのではないかと、という団体もあった。

株式会社では、利益配当を行わないのが当然という姿勢が不思議だった。収益が市に還元されれば、市民の

ために使えることになる。

理事・評議員については、市から独立した立場、また有意義な発言ができるような立場や知恵を持っている。外部からきていただいている理事や取締役は、その知識・経験を経営に活用していくべき。

○外郭団体に対して、市として何を期待するのか、どういう方向へ向かって欲しいのか、政策提案・機能分担能力を高めていくためにはどうすべきなのかを考えることが大事。

市が望むような能力を高めていくために各団体がどうしたらよいか、道筋となるような評価・チェック項目を作っていかなければならない。

○指定管理でいつ契約が切れるか分からないから投資ができず、また財政面での課題があり長期的な視点で人材育成ができない。もし、人材育成ができるのであればノウハウが蓄積され、市の関与を小さくできるとともに、政策提案ができるようになってくる。そうなれば、所管部局は提供されてくる事業を評価することに特化できるし、経営面に関与する必要もなくなってくる。ただし、そこに至るまで、積極的に市が関与を行っていく必要がある。

○財政的な関与については議論しやすいが、人的関与をどこまで行うかについては整理が難しい。

<収益事業について>

○株式会社で民間と競争して利益をあげていく場合、市の財政的支援や人的支援がある状況では、民間と同じ市場で同じサービスを提供すると公平な競争という観点から民業圧迫になる可能性がある。

他都市での検討をみると、公益性の高いサービスに限って人や資金面での支援を行う根拠はあるが、公益性のないものに対する支援は民業圧迫になるという意見があった。考慮すべき見解だと思う。

○法人にとっては、収益事業を行わないと公益事業を行えないという事情があるという話もあった。

○収益事業といっても市の保有する資産を活用した収益事業というのは一定説明がつくと思う。収益源が純粹に民間企業と競合する市場で利益を公益事業に投入している場合は、公益事業への投入のあり方として少し議論がいると思う。

○市の財産を活用して民間の会社が利益を出すと利益配当がなされ、市役所の外部へ利益が流出してしまうが、外郭団体であれば得られた利益を公共事業の足らず部分へ充当するので市全体としては良いのではないか。収益事業がしっかりしておいた方が人材育成や団体の将来性という面で有益なので、外郭団体に事業を任せると判断をするのも一つだと思う。その場合、どのようにチェックするのか合わせて検討が必要。

<法人形態に応じた収益事業の取扱い>

○株式会社は単なる株主であれば追加出資を求められることはないし、追加出資を行うということは単なる株主でないということがはっきり分かる。また、いくら出資すればどのような権利が出てくるのかということもはっきりしている。財団法人についても、理事をコントロールすると経営の責任が市側にかかってくる可能性がある。

○株式会社において、公益性の高い不採算な事業を収益事業で出た利益で埋めながら実施することは、一定の程度で社会的活動として認められる。ただし、会社の存続が危うくなるほど公益活動にのめり込むのはおかしい。公益性が高くとも利益が出せるのであればよいが、利益配当を前提としないのであれば一般社団法人の方が適当である。

○単年度では株主が利益配当をいらないとすることも可能だが、包括的に利益配当をいらないとすることは株式会社の本来の趣旨からするとおかしい。

○団体には、株式会社であれば利益配当を行うのが当然という意識はないのではないか。

○株式会社で市以外の出資者がおり、全く配当を行っていないとなると他の株主から問題提起があってもおかしくない。また、業務執行者に任務解怠があれば、代表訴訟を起こされる可能性もある。

<評価・チェックについて>

◆チェックの枠組みについて

○外郭団体に対するチェックの枠組みについては、財政状況を示す項目以外に委員会としていくつか例示的

なものをあげていくことが求められている。

○チェックを行うといっても内容によって○×で回答できるような項目もあれば、意見や内容を回答してもらって判断するような項目もある。複合的に見ることで市としてコメントを出すことも考えられる。

○将来的に団体や事業をどうしていくのかということは、市の政策判断を伴うため、そういった評価・チェックの仕組みが必要となる。

◆市の示す方向性について

○目標を立てて外郭団体のチェックを行っていくことが重要であるが、誰が目標を作り、どのように実効性をチェックしていくかは難しい。外郭団体は市の政策に大きな影響を受けるので、市が将来像をある程度示してあげる必要があると考えるが、同時に団体の将来をどうするかは、団体が自ら考えることであるので、市に任せるのではなく、市に提案してくるぐらいの機能が必要。本来そういった機能を持つのは理事会である。

○市本体が行っている事業評価では、市基本計画の実行計画であるビジョンにおいて重点的に取り組むべきものが示されている。同様に、外郭団体においても目標としていたサービスの強化ができてきているのか、「見える化」を行うことにより評価できるのではないかと。

→（事務局）団体に対して法的にチェック・評価できるのは、法律に基づいた運営となっているか否かにとどまる。対等の立場の団体として、市と団体が互いに方向性を確認しながら進めていくのが現実的な方法と思われる。

○市役所が出す方針に対して外郭団体が実績を出す。また、市の期待に対して団体が努力して応えるといった内容を評価できればよい。方針と実績のギャップについて、市の支援が足りないから結果が出せていないのか、団体の努力が足りないから結果が出せないのか、判断できる評価の枠組みがあればよい。

◆長期的なチェックについて

○長期的な視点でのチェックとしては、各団体で5年程度の中期計画を作る過程で市として内容のチェックを、執行していく中で事業進捗状況等のチェックを行っている。

○ヒアリングの中では、建物の建替えも含めた内部留保を行っている団体が見受けられなかった。内部留保を行っていないければ建替えを行うことがそもそもできなくなる。

○時間軸について、短い期間と長い期間の2つの組み合わせで考える方が良い。また、先ほどの話の中でも、市の考え方に対して団体がどう実行するかが評価される仕組みが必要とのことなので、地方独立行政法人の評価の仕組みが参考になるのではないかと。

○チェック項目の中に人材育成の観点が必要と思われる。団体の中でも人材派遣で十分といったところもあった。逆に専門的な職員を育てたいが財政的な不安があるとのことなら、ある程度費用とセットで考えて対応する必要がある。費用が必要になることについては、将来の市民サービスの為に人材育成が必要だということをきっちりと説明できればよい。

○現状でも財務的な分析を行い決算数字に基づいてチェックを行っているが、長期的な視点などには踏み込んではいない。組織の必要性、事業の継続性、サービスの必要性、そういった視点での評価が必要となるのではないかと。

<最終報告に向けて>

○最終報告のレポート作成に向けて、今日の議論を踏まえて枠組みを整理する必要がある。現状のチェックアセスメントがあるので、今後、これを評価にいれると何が変わるといった説明が明確に伝わる資料にする必要がある。たとえば出向している職員の意識が変化、行動の変化など、こういったことが期待できるのか分かる資料にしていく必要がある。その点を明確にしておき、具体的にどうするのかを示すことができればよい。次回を最終の予定として、取りまとめを進めていきたい。