

外郭団体関与の総括について（平成 29 年度～令和元年度）

令和 2 年 8 月 浜松市総務部政策法務課

浜松市では、独立した法人である外郭団体の運営について、その主体性を最大限尊重する中で、設立時における市の主体的な関与や、市との連携により市の事務を代行し、又は市との連携により市の事務に関連する事業を実施していることを背景に、「外郭団体マネジメントシステム」により、団体に対し必要な関与を実施してきた。

このたび、そのメインフレームである「浜松市外郭団体コミットメント（平成 29 年度～令和元年度）」の取組期間が終了したことから、結果について総括を行うとともに、令和 2 年度以降の外郭団体関与の仕組みについて、その方針を決定する。

1 外郭団体とは

(1) 定義

【「浜松市外郭団体の設立及び運営に対する関与の基本方針」第 2 条より抜粋】

市組織の外部にあって、市がその設立に主体的に関わり、市の事務を代行し、又は市との連携により市の事務に関連する事業を行う団体であって、次のいずれかに該当するものをいう。

ア 浜松市が行う資本金又は基本財産の出資又は出えんの割合が 25%以上である団体

イ 市から負担金、補助金（助成金、利子補給その他これらに類するものを含む。）、委託料（随意契約に係るものに限る。）その他これらに類するものを合計で年間 1 千万円以上支出している団体

※ 地方自治法等の法令上、外郭団体の一般的な定義は存在せず、地方公共団体等において、必要に応じ、定義をしている。

※ 指定都市における外郭団体の定義では、監査委員の監査対象となる法人（＝市出資が 25%以上の法人）を基本とする例が多い。

(2) 設置目的

「事業の性質が企業の経営になじむ、制度上の制約から、効率的・効果的な市の直接経営が期待できない、事業を実施する民間の担い手が存在しない（十分でない）」などの理由から、市の事務を代行し、又は市との連携により市の事務に関連する事業を行う団体として設置するもの（＝市がその設立に主体的に関与している。）。

市組織の外部にあることで、機動性、弾力性、経済性を活かした事業実施や、専

門職員の配置による多様化・複雑化する行政課題への迅速かつ適切な対応が可能となる。

(3) 外郭団体数

14 団体（令和 2 年 3 月末現在）

公益財団法人 (8 団体)	浜松国際交流協会、浜松市文化振興財団、浜松市体育協会、 浜松市医療公社、浜松地域イノベーション推進機構、浜松・ 浜名湖ツーリズムビューロー、浜松市勤労福祉協会、浜松市 花みどり振興財団
一般財団法人 (2 団体)	浜松市清掃公社、浜松まちづくり公社
公益社団法人 (1 団体)	浜松市シルバー人材センター
社会福祉法人 (2 団体)	浜松市社会福祉協議会、浜松市社会福祉事業団
株式会社 (1 団体)	なゆた浜北

2 関与の仕組み

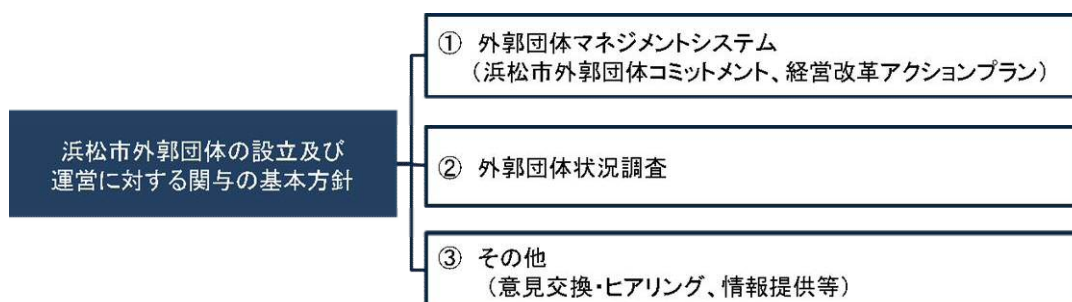
外郭団体が担う重要な役割として、市に代わって市民の暮らしを支える市の事務を代行し、又は市との連携により市の事務に関連する事業の実施がある。業務が着実に実施されていない場合や、団体の経営が著しく悪化した場合は、本市の政策実現に深刻な影響を及ぼすこととなる。

このため、そもそもの団体の存在意義（必要性、公益性）について、毎年度抜本的な見直しを行うとともに、市の事務を代行し、又は市との連携により市の事務に関連する事業の成果、団体の経営健全化に向けた取り組み等について、「浜松市外郭団体の設立及び運営に対する関与の基本方針（以下「基本方針」という。）」を定め、基本方針に基づき、市として必要な関与を実施している。

基本方針では、団体自らの判断と責任により、事業の効率化と経営健全化を進めることを前提としつつ、「関与の基本方針、統廃合、補助金支出の基準」など、市の関与に係るスキームを示すことで、市と団体の公正で透明な関係を確保することを明記している。

<具体的な関与の方法>

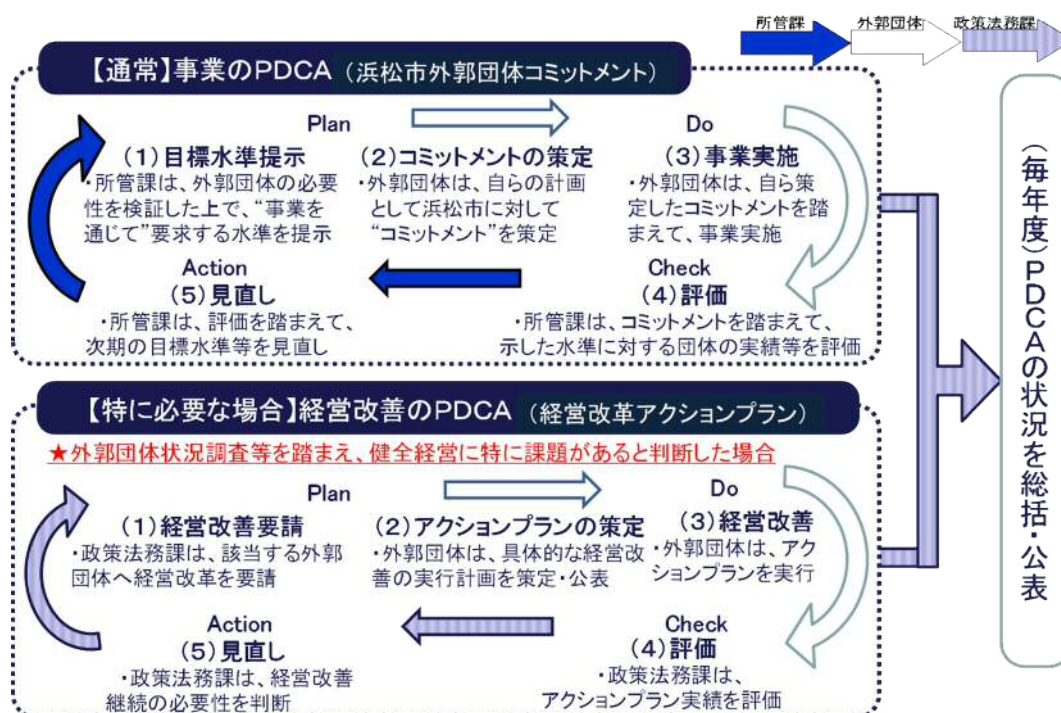
以下①～③により、基本方針で示した「市として必要な関与」を、具体的に実施してきた。



① 外郭団体マネジメントシステム

外郭団体マネジメントシステムとは、「浜松市外郭団体コミットメント（事業のPDCA）」及び「経営改革アクションプラン（経営改善のPDCA）」の2つのPDCAサイクルを回すことで、外郭団体に対し、市として必要な関与を実施する仕組みである。通常は、市の事務を代行し、又は市との連携により市の事務に関連する事業に係る目標管理を行う「浜松市外郭団体コミットメント」による関与のみだが、別途、経営改善に向けた取り組みが必要な外郭団体について、これに加え、団体の健全経営化に向けた「経営改革アクションプラン」による関与を実施する。

<外郭団体マネジメントシステムによる関与の仕組み>



※ 平成29年度～令和元年度の取組期間中、「経営改革アクションプラン」による、2つ目のPDCAサイクルに基づく関与を実施した団体は（福）浜松市社会福祉協議会の1団体。

② 外郭団体状況調査

外郭団体の人的資源の変動や財務状況等を毎年度把握するもので、健全経営に課題がある団体を特定する際などに活用した。

【主な調査項目】

- ✓ 設立及び出資の状況
- ✓ 役員名簿
- ✓ 役員・評議員等の状況（人数、給料、手当）
- ✓ 職員等の状況（人数、給料、手当）
- ✓ 監査の状況（公認会計士又は税理士の就任状況等）
- ✓ 市からの補助金等の状況
- ✓ 市有財産の無償・減額貸付状況
- ✓ 情報公開の状況（予算、決算等）
- ✓ 決算書、各種規程
- ✓ 研修実施状況

③ その他

外郭団体の事業遂行や経営を支援する観点から、必要に応じ団体との意見交換

会(ヒアリング)を実施するとともに、人的資源の質的向上を支援するための浜松市外郭団体合同研修会の開催や、団体経営に役立つ情報の提供を行った。

3 外郭団体マネジメントシステムに基づく関与の総括

(1) 浜松市外郭団体コミットメントによる関与（事業のPDCA）の総括

市所管課による、外郭団体の「必要性の検証」を行い、必要性が確認できた団体については、市の事務を代行し、又は市との連携により市の事務に関連する事業の目標等を当該団体に示す。団体はその目標等を踏まえ、その達成手段である事業と、当該事業の達成水準を、具体的な数値で示す。この一連の流れを明示したものが“コミットメント”である。

団体は、自らの責任において事業を実施し、市は事前に外郭団体が示した目標水準に達しているかその実績を評価し、必要に応じ、次期目標水準等の見直しを行う。

ア 計画期間

平成 29 年度から令和元年度までの 3 年間

イ 実施団体

14 団体（全ての団体）

ウ 実施方法

- ① 毎年度、ゼロベースで外郭団体の必要性を検証。
- ② ①の検証で、外郭団体の存在が必要と認められた場合、市は、「外郭団体に期待する役割」及び「外郭団体に求める事業等の目標」を提示。
- ③ ②を受け、外郭団体は市が示した目標を達成するための手段（実施内容）を「コミットメント」という形で示し、市と協議の上、数値目標を決定。
- ④ 市は、②・③に基づく取組結果を評価。必要に応じ、次年度以降の取り組み内容に見直し結果を反映。

エ 取組結果

年度	団体平均 達成率	評価等	
		達成	未達成
平成 29 年度	105.7%	14 団体	0 団体
平成 30 年度	110.5%	12 団体	2 団体
令和元年度	111.8%	12 団体	2 団体
3 か年平均	109.4%	14 団体	0 団体

※ 「達成」とは、団体毎に設定したコミットメントの数値目標の平均達成率が 95%以上のものを指す。

※ 詳細は、「【平成 29 年度～令和元年度】浜松市外郭団体 コミットメント一覧」のとおり。

オ 総評

取組期間における 3 か年を平均した団体平均達成率は 109.4%で、いずれの団体も、当初設定した目標値を達成した。

特に、（一財）浜松市清掃公社（3 か年団体平均達成率：150.1%）、（公財）浜松国際交流協会（3 か年団体平均達成率：131.6%）、（福）浜松市社会福祉協議

会（3か年団体平均達成率：129.3%）は、それぞれ計画値を大きく上回る取り組み結果となった。

個別の取り組みを見ると、（福）浜松市社会福祉協議会のコミットメント『コミュニティソーシャルワーカー（CSW）事業の推進』が、3か年平均達成率151.9%となり、当初想定以上の結果を残した取り組みも見られる。

一方、（公財）浜松・浜名湖ツーリズムビューローが取り組んだ、コミットメント「地域をつなぐ「プラットフォーム」戦略」は、3か年平均達成率が76.5%という結果になり、当初目標を達成することができなかった。

	団体名	H29	H30	R1	3か年平均
1	（公財）浜松国際交流協会	112.2%	133.7%	148.7%	131.6%
2	（公財）浜松市文化振興財団	109.4%	73.3%	130.7%	104.4%
3	（公財）浜松市体育協会	107.5%	112.5%	109.4%	109.8%
4	（福）浜松市社会福祉協議会	100.0%	151.4%	136.4%	129.3%
5	（公社）浜松市シルバー人材センター	100.0%	98.9%	100.6%	99.8%
6	（福）浜松市社会福祉事業団	108.1%	102.5%	93.6%	101.4%
7	（公財）浜松市医療公社	97.7%	97.2%	96.4%	97.1%
8	（一財）浜松市清掃公社	140.7%	175.3%	134.3%	150.1%
9	（公財）浜松地域イノベーション推進機構	100.0%	100.0%	120.0%	106.7%
10	（公財）浜松・浜名湖ツーリズムビューロー	98.2%	102.1%	106.2%	102.2%
11	（公財）浜松市勤労福祉協会	99.7%	101.6%	97.3%	99.5%
12	（公財）浜松市花みどり振興財団	106.5%	92.4%	91.1%	96.7%
13	（一財）浜松まちづくり公社	100.4%	100.7%	101.6%	100.9%
14	（株）なゆた浜北	100.1%	105.5%	99.0%	101.5%
	全団体平均	105.7%	110.5%	111.8%	109.4%

（2）経営改革アクションプランによる関与（経営改善のPDCA）の総括

外郭団体状況調査等を踏まえ、外郭団体の経営状況に特に課題があると判断した場合、市は経営改革アクションプランによる関与を実施した。

具体的には、団体は、経営改善のための実行計画である経営改革アクションプランを策定し、経営改善を実施、市は経営改革アクションプランの実績を評価し、引き続き経営改善が必要かどうかの判断を行った。

ア 計画期間（アクションプランが策定・実施された期間）

平成29年度から平成30年度までの2年間

イ 実施団体

団体名	選定理由
(福) 浜松市社会福祉協議会	<p>平成 26 年度及び平成 27 年度について 2 期連続の赤字を計上しており、基幹事業である介護保険事業の収支等について、抜本的な見直しが必要であった。</p> <p>団体が策定した「強化・発展計画(第 3 次)」(計画期間：平成 26 年度～平成 30 年度)に基づく経営改善が進み、平成 28 年度には黒字となったものの、見直し状況の推移を、第三次強化発展計画の計画期間内において継続して関与する必要があると判断したものの。</p>

ウ 実施方法

- ① 団体が策定した経営改善に係る中期計画の着実な遂行を要請
- ② 併せて、アクションプランの策定を要請、目標管理を徹底する中で、進捗状況の確認など、市として必要な関与を実施

<経営改善に向けた計画策定状況>

団体名	内容
(福) 浜松市社会福祉協議会	<p>【中期計画】 強化・発展計画(第 3 次)</p> <p>【経営改革アクションプランの目標】 強化・発展計画(第 3 次)に基づき、平成 30 年度まで継続して収支均衡を目指す</p>

エ 取組結果

団体名	結果
(福) 浜松市社会福祉協議会	<p>【当期活動収支差額】 H29 年度：215 千円(黒字)、H30 年度：2,569 千円(黒字) (参考)H28 年度：1,220 千円(黒字)</p>

オ 総評

(福) 浜松市社会福祉協議会については、継続した収支均衡を目指し、団体が作成した強化・発展計画(第 3 次)に基づき、経営健全化に向けた取り組みを推進してきた。具体的には、事業収入の増加や事業費・事務費の削減などに積極的に取り組み、平成 28 年度に黒字化を達成した。以降、平成 30 年度まで 3 か年連続の黒字を達成したため、令和元年度は、市による経営改革アクションプランに

基づく関与を実施しないこととした。

しかし、令和元年度決算状況において、新型コロナウイルスの影響もあり、再び赤字となり、今後も引き続き厳しい財政運営が続くことが想定されるため、まずは、団体が策定中である中期計画「強化・発展計画（第4次）」に基づき、自主的な健全経営に向けた取り組みを着実に実施していく必要がある。

また、その他の団体についても、財務諸表等により毎年度、経営状況を確認する中で、健全経営を維持するため、市として必要な関与を実施する必要がある。

4 外郭団体状況調査に基づく関与の総括

(1) 外郭団体の人的状況

ア 役員・評議員の人数

令和2年7月1日の役員数・評議員数は、常勤職員22人（対H30年度比1人減）、非常勤職員139人（対H30年度比増減無）、評議員162人（対H30年度比1人減）で合計323人（対H30年度比2人減）となっている。

イ 職員数

令和2年4月1日の職員数は、正規職員が1,416人（対H30年度比43人増）、嘱託職員が318人（対H30年度比5人増）、合計1,734人（対H30年度比48人増）となっている。これは、浜松市医療公社において、医療体制の充実に資するための医師、薬剤師、看護師等の採用による増や、浜松市文化振興財団、浜松市社会福祉事業団における需要増による職員採用や職員の正規化によるものである。

区分	H30年度		R1年度		R2年度		R2-H30	
	(市)	(市OB)	(市)	(市OB)	(市)	(市OB)	(市)	(市OB)
役員等 (人) ※7月1日 現在	常勤	23	22	22	22	▲1		
		(2)	(13)	(2)	(11)	(3)	(10)	(1)
	非常勤	139	139	139	139	0		
		(9)	(6)	(8)	(7)	(8)	(9)	(▲1)
	評議員	163	162	162	162	▲1		
	(16)	(3)	(16)	(4)	(16)	(5)	(0)	(2)
役員等計	325	323	323	323	▲2			
	(27)	(22)	(26)	(22)	(27)	(24)	(0)	(2)
職員等 (人) ※4月1日 現在	正規	1,373	1,403	1,416	1,416	43		
		(14)	(14)	(14)	(16)	(15)	(15)	(1)
	嘱託職員	313	313	318	318	5		
		(0)	(15)	(0)	(12)	(0)	(18)	(0)
	職員計	1,686	1,716	1,734	1,734	48		
	(14)	(29)	(14)	(28)	(15)	(33)	(1)	(4)
パート・ アルバイト	490	498	518	518	28			

(2) 外郭団体の経営状況

外郭団体の令和元年度決算において、当期純利益・当期一般正味財産増減（以下「純利益等」という。）がプラス（0円含む）の団体は8団体（対H28年度比1団体減）、マイナスの団体は6団体（対H28年度比1団体増）となっている。また、平成29年度決算との比較では、7団体において純利益等の減少がみられる。

ただし、これは事業実施のための計画的な積立金の取り崩しや、令和元年度後半における新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う事業の自粛、来場者・利用者等の減少による収入減であり、全体的には健全経営が維持されていると考える。

(単位:千円)

No.	団体名	各年度の当期純利益・当期一般正味財産増減				
		H28	H29	H30	R1	増減(R1-H28)
1	(公財)浜松国際交流協会	3,465	▲ 1,618	3,548	4,932	1,467
2	(公財)浜松市文化振興財団	11,249	51,915	▲ 19,541	▲ 12,650	▲ 23,899
3	(公財)浜松市体育協会	28,962	23,344	27,631	15,477	▲ 13,485
4	(福)浜松市社会福祉協議会	1,220	215	2,569	▲ 11,338	▲ 12,558
5	(公社)浜松市シルバー人材センター	▲ 6,308	1,428	40	▲ 1,659	4,649
6	(福)浜松市社会福祉事業団	34,109	▲ 186,104	▲ 95,043	1,012	▲ 33,097
7	(公財)浜松市医療公社	0	0	0	0	0
8	(一財)浜松市清掃公社	▲ 53,160	82,674	59,846	65,333	118,493
9	(公財)浜松地域イノベーション推進機構	109,123	43,815	15,007	15,006	▲ 94,117
10	(公財)浜松・浜名湖ツーリズムビューロー	▲ 601	1,265	7,766	▲ 1,814	▲ 1,213
11	(公財)浜松市勤労福祉協会	586	3,819	▲ 3,921	▲ 5,626	▲ 6,212
12	(公財)浜松市花みどり振興財団	▲ 48,996	8,603	▲ 15,451	▲ 19,283	29,713
13	(一財)浜松まちづくり公社	▲ 35,116	27,697	32,142	38,087	73,203
14	(株)なゆた浜北	4,473	3,039	4,702	7,837	3,364

(3) 市からの財政的関与の状況

ア 市支出金の状況

市から外郭団体への令和元年度の補助金等の支出金の合計は、約 57 億円となり、本計画を開始する前の平成 28 年度と比較すると約 1 億 7 千万円の増加となっている。

令和元年度の市からの指定管理料は、約 22 億 6 千万円（対 H28 年度比約 1 億 4 千万円減少）となった。減少の主な理由は、(公財)浜松市文化振興財団の指定管理対象施設の減少等による減（対 H28 年度比約 1 億 3 千万円減）等によるものである。

令和元年度の市からの委託料は、約 20 億円（対 H28 年度比約 2 億 4 千万円の増）となった。増加の主な理由は(公社)浜松市シルバー人材センターが、学校用務員業務の委託校の増加等による増（対 H28 年度比約 1 億 7 千万円の増）等によるものである。

令和元年度の市からの補助金等は、約 14 億 3 千万円（対 H28 年度比約 7 千万円増）となった。増加の主な理由は(公財)浜松地域イノベーション推進機構の次世代自動車センター事業等の実施による増（対 H28 年度比約 9 千万円増）等によるものである。

(単位:千円)

年度	指定管理料		委託料		補助金等	合計
	総額	(うち非公募)	総額	(うち随契)		
H28	2,401,290	1,081,408	1,766,082	1,664,040	1,365,944	5,533,316
H29	2,189,578	882,354	1,740,268	1,630,039	1,289,784	5,219,630
H30	2,210,708	1,031,366	1,891,735	1,780,691	1,500,393	5,602,836
R1	2,263,868	1,134,602	2,008,577	1,897,060	1,432,454	5,704,899
R1-H28	▲ 137,422	53,194	242,495	233,020	66,510	171,583

イ 借入金の状況

平成 28 年度末時点では、1 団体 (榊なゆた浜北) が市からの借入金がありましたが、着実に返済を行い、現在、市からの借入金のある外郭団体はありません。

(単位:千円)

団体名	年度	借入金残高	
		総額	市からの借入金
なゆた浜北	H28	80,000	64,000
	H29	70,000	56,000
	H30	60,000	48,000
	R1	0	0
	増減(R1-H28)	▲ 80,000	▲ 64,000

5 その他の関与

外郭団体の事業遂行や経営を支援する観点から、団体への課題等の聞き取りや意見交換の場を設け、意見交換やヒアリングを行った。

また、団体職員の質的向上を支援するため、市主催等の合同研修会を開催した。

さらに、団体経営に役立つ情報の提供として、市職員給与改定に係る情報提供を行った。

	実施状況
意見交換・ヒアリング	平成 29 年度：6 団体、平成 30 年度：3 団体、令和元年度：14 団体
研修開催	平成 29 年度～令和元年度：浜松市事務改善推進員研修、データサイエンティスト養成講座（県主催）
情報提供	市職員給与改定・退職手当の見直しに係る情報提供

6 令和2年度以降の外郭団体への関与について

(1) 今後の方向性について

外郭団体は、社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに対応し、民間の資金や人材、経営のノウハウを活用しながら、その専門的な知見を生かし、市が直接事業実施するよりも、効率的に公共的な事業やサービスを提供していくことが求められる。

また、市の事務を代行し、又は市との連携により市の事務に関連する事業を実施する団体として、安定的な経営が求められる中、令和2年度において、市は包括外部監査の特定の事件として「外郭団体に対する市からの財政支出等について」を挙げたことから、市支出対象事業の業務が、団体において、合规性、経済性、効率性、有効性の観点から適切に行われているかの監査が実施される。

「浜松市外郭団体コミットメント（平成29年度から令和元年度）」による3年間の外郭団体への関与については、一定の成果をあげることができたが、時代の要請や市の包括外部監査の結果も踏まえ、特に必要性が高い団体においては、状況に応じて、団体の機能の充実や強化を検討していくなど、令和2年度以降も継続して関与する必要があることから、新しい計画として、「【令和2～6年度】浜松市外郭団体評価書」を策定した。

ア 必要性の検証の継続

市の事務を代行し、又は市との連携により市の事務に関連する業務を行う団体としての必要性を、引き続きゼロベースで検証する。

イ 目標管理の強化

市が外郭団体に求める成果を、持続的に達成し続けられるよう適切な目標を設定するとともに、市民サービスの安定的な提供のため、健全経営を継続し、必要な関与を実施する。

ウ 団体内の組織体制やガバナンスの強化

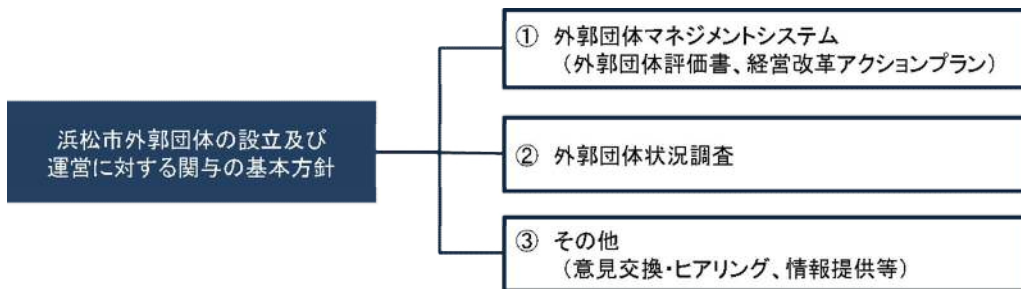
令和2年度より地方公共団体で、内部統制制度の導入・運用が開始されたことを踏まえ、外郭団体においても、特に重要な事務上のリスクをコントロールする取り組みを促していく。

(2) 関与の方法について

ア 基本姿勢

外郭団体の必要性について、毎年度必要な検証を実施するとともに、検証の結果、必要とされた団体について、市は、団体の経営や事業遂行における自主性を尊重しつつ、継続的・安定的に行政代行業務を担う団体として安定的な経営を進めてもらうため、引き続き「基本方針」に基づき、市として必要な関与を実施する。

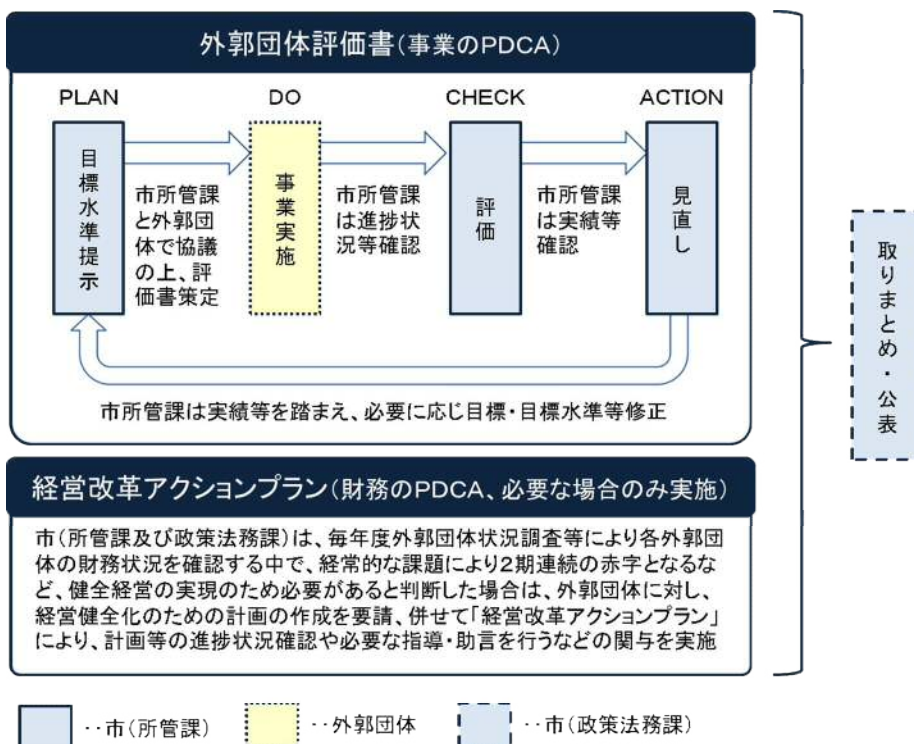
イ 関与の仕組み



区分	詳細
①	<ul style="list-style-type: none"> ● 計画期間：令和2年度～令和6年度（5年間） ● 外郭団体の必要性の検証や、市が関連する事業の目標管理等を実施【外郭団体評価書】 ● 毎年度計画内容の見直しを実施（6か月ごとに進捗状況を確認） ● 財務状況に課題がある団体は、必要に応じ経営に関する関与を実施【経営改革アクションプラン】
②	<ul style="list-style-type: none"> ● 外郭団体の人的状況、経営状況、市の財政的関与、内部統制の取り組み状況等の状況について、毎年度、定点的な調査を実施
③	<ul style="list-style-type: none"> ● ①・②と別に必要に応じ実施

(3) 実施のフロー

ア 外郭団体マネジメントシステム



イ 計画期間における実施フロー

