

▽取組事例名	外郭団体の見直し	▽取組期間	平成21年～ (継続中)
		▽市町名	松山市

▽取組概要

「松山市外郭団体改革推進プラン」を策定し、市と外郭団体、団体間の役割分担や、市の人的関与及び財政的関与の在り方等を抜本的に見直し、市の取り組むべき事項を明確にするとともに、引き続き、経営主体である各団体が、自ら積極的な改善・改革を行う。

▽取組みの背景

外郭団体は、行政機能を補完し、代替する役割を担っており、社会経済情勢の変化や多様化・高度化する市民ニーズに対し、柔軟かつ迅速に、また、より効率的・効果的な公共サービスの提供が可能になるように設立された。

しかしながら、指定管理者制度の導入や公益法人制度改革への移行など、外郭団体を取り巻く情勢が大きく変化する中で、設立当初の目的と活動状況との間に乖離が生じたほか、公の施設の管理運営を主な業務としている団体においては、民間事業者等との関係や役割分担について整理する必要が生じていた。

▽取組みの狙い・具体的内容

(取組みの狙い)

「『依存』から『自立・共生』へ」をコンセプトとし、外郭団体においては、行政と民間の中間に位置する、いわゆる「新しい公共空間」を構築する重要な責務を担う主体としての役割を果たすべく、「公共サービス提供主体としての機能強化」を進める。また、公益法人制度改革を踏まえた、経営、事業実施の観点から「自立的な団体運営の確保」を図る。そして、種々の改革により、「市民と行政のベストパートナー」を目指す。

(具体的内容)

○団体のあり方の見直し (①市と団体の役割分担の見直し、②市の人的関与・財政的関与の見直し)

○経営改善に向けた取組み (①人件費の適正化、②管理経費の縮減、③自主財源の確保、④サービス維持・向上、⑤団体運営の透明性の確保 (積極的な情報公開の実施)、⑥役職員の意識改革)

<主なもの>

○松山市施設管理公社と松山市生涯学習振興財団の統合を図り、文化及びスポーツの振興等を目的とする「松山市文化・スポーツ振興財団」として組織再編。(H22)

○松山市文化協会事務局を市から文化・スポーツ振興財団へ移管。(H23)

○松山市社会福祉協議会において災害ボランティアセンター活動マニュアルの策定、障害者福祉総合相談窓口設置。(H21)

○松山市文化・スポーツ振興財団、(財)松山市観光コンベンション協会、(財)松山市体育協会、(財)松山市国際交流協会、(財)松山市男女参画推進財団において公益認定に向けた取組み。

▽取組みを進めていくなかでの課題・問題点 (苦労した点)

【文化協会事務局移転】

○財団側と市側の円滑な事務引き継ぎ (事務所の場所等の問題や人的措置)

【財団の統合】

○全国的にも特例民法法人同士で統合をした事例が少なく、統合手続き等の確認等が困難。

○合併により、経費の節減だけではなく、市民サービスの向上や組織体制の強化などの効果があることを両団体に理解していただき、お互いが統合に向けて積極的に取り組む環境をつくること。

○松山市の人的関与を見直し、また組織体制の整備を行うため、従来、市からの派遣職員であった管理職ポストへも財団職員の登用を行なうとともに、人件費を抑制するため給与制度等の改正を行ったこと。

☆工夫した点

【財団の統合】

- 総務課統合による合理化を始め、文化・スポーツを振興する事業部門を設置し事業の統合・再編をすることによりスケールメリットを追求した。
- 統合により大規模組織となることから、組織体制に部制を導入するなど、より効率的で役割分担・責任体制が明確化された組織とした。
- 組織の再編に併せ、昇任試験により財団職員を課長級に登用し、財団のプロパー職員のモチベーションが向上、財団の自主自立を促していくとともに、採用計画を策定し人員の適正化を図った。
- 寄付行為の策定については、公益認定を見据えた内容を検討した。

▽取組みの効果

- H17を基準とし、H22年度当初の総職員数（プロパー職員、嘱託職員、臨時職員合計）を5.0%純減させる目標として、6.4%純減を達成。

【財団の統合】

- 「松山市文化・スポーツ振興財団」の設立については「松山市野外活動センター」「松山市埋蔵文化財センター」も一元的に管理し、効率的かつ効果的な施設の管理運営を実現した。あわせて、松山市文化協会事務局を当財団に移管することで、事業の実施部門として、市との役割分担の明確化を図った。
- 管理部門の一元化や施設管理体制の統一による効率化、関連施設における事業の連携による多様な事業展開などが可能となった。

▽住民（職員）の反応・評価

【財団の統合】

- 組織規模の拡大により、職域が広がり、多様な職場での勤務が可能となり、組織の活性化や職員の勤労意欲の向上につながった。
- 管理職へのキャリアパスができたことから、各職階で上位の職務への意欲が現れた。
- 統合したことにより施設の利用促進のための事業と、生涯学習を振興する事業が一体となることで、拠点施設を活用した文化・スポーツの振興事業に新たな視点が生まれた。

☆取組み効果を踏まえたフォローアップ

- 財団職員の管理職登用の継続と採用計画により定数管理を行ない、財団の自主的で柔軟な運営と事業の更なる充実を図る。
- 市と財団の役割を見直していく中で、人員増に繋がるような委託等にならないよう精査を行う。

☆将来的な構想のほか、他団体へのアドバイス

【将来的な構想】

- 財団が市との役割分担を明確にし、市民ニーズの変化に柔軟に対応し新たなサービスを提案する独立した事業主体となる。そして市との連携のもと種々の事業を実施していくことにより相乗効果を生み出していく。
- 松山市文化協会事務局が移管されたことから、協会加盟団体とのネットワークを活用し、更に付加価値の高い文化振興事業を展開し市民文化の高揚に寄与する。
- H24年4月1日に公益財団法人への移行認定を受けたことから、更に組織及び職員の意識改革を進め、透明性の高い運営と公益性の高い事業を実施し、公益サービスの提供主体としての機能強化を進め市民からの信頼に応えていく。また、市民ボランティアの参加を活用するなど、行政及び市民との協働を推進し、文化が薫り、スポーツ活動に満ち溢れた魅力あるまちづくりを行政・財団・市民が一体となって推進していく。

【アドバイス】

- 関係機関（主務官庁等）との調整を早めに行うことが望ましい。
- 職員の処遇（身分、給与等）については、早期の段階から方向性等を説明し、財団職員等の不安を払拭する。
- 市主導で進めるのではなく、両団体に統合による効果の理解を得るなど、団体が統合に向けて積極的に取り組む環境をつくる。