

京 都 市 外 郭 団 体 再 整 備 計 画

京 都 市

平 成 1 2 年 3 月

目 次

はじめに	1
1 本計画の目的	1
2 本計画の実施期間	1
 基本的な考え方	 2
1 本市の外郭団体の位置付け・役割	2
2 基本方針	2
(1) 本市の関与の原則	2
3 本市外郭団体の分類(範囲及び類型)	4
(1) 指導・調整等を行う対象団体の範囲	5
(2) 経営評価や人的・財政的支援等を行う際の基準となる類型	5
 再整備方策	 9
1 経営評価システムの導入	9
(1) 自主的な経営改善及び客観的評価	9
(2) 「外郭団体経営改善支援チーム」の設置	10
(3) 「外郭団体等指導調整主任」の設置	10
(4) 「経営方針」及び「中期経営計画」策定の支援	10
(5) 「自己診断マニュアル」の作成	11
2 整理・統合	13
(1) 統廃合検討視点	13
(2) 整理・統合対象団体	13
3 財政的支援等の見直し	15
(1) 利用料金制の対象拡大	15
(2) 補助金、委託料等の適正化	15
4 人的支援の見直し	16
(1) 本市出向職員の見直し	16
(2) 本市との人事交流	17
5 経営責任者等に関する見直し	17
(1) 役員数の見直し	17
(2) 「京都市外郭団体経営責任者懇談会」の設置	18
(3) 民間の経営ノウハウを有する人材の登用	18
6 情報公開の充実	18
(1) 「京都市の主な出資法人の概要」の発行	18
(2) 業務及び財務等に関する資料の提供	18
(3) 情報公開の制度化	18
7 その他	19
(1) 団体間の横断的な組織づくり	19
(2) 外郭団体共同研修会の開催	19

はじめに

1 本計画の目的

本「京都市外郭団体再整備計画」は、民法、商法及び特別法等に基づいて設立した法人等で、本市が主として資本金及び基本金その他これらに準ずるものを出資又は出捐するなど、本市市政運営と密接に関連する団体（いわゆる外郭団体）について、本市の関与のあり方を見直すとともに、団体の効率化、活性化に寄与する方策等を定め、もって団体のより一層の経営健全化等を図ることを目的とするものである。

外郭団体は、適切な運用を行う限り住民福祉の向上に寄与するものであるが、社会経済状況の大転換期にあって、改めて外郭団体のあり方を問い直す必要がある。このため、現在、本市において取組を進めている「京都新世紀に向けた市政改革行動計画」の重要な項目の一つとして、外郭団体の再整備を掲げた。

本市においては、これまで外郭団体の全体像が必ずしも明らかにされていたとはいえない。このため本計画の策定に当たっては、改めて外郭団体の目的、事業内容、果たしている役割、組織や職員の状況など多角的な視点から総点検を実施したうえで、まとめたものである。

なお、本計画の内容は、市民に対する説明責任を重視して、結論のみを記載するのではなく、結論に至る考え方についても出来る限り詳しく記載するよう留意した。

2 本計画の実施期間

本計画は、原則として「京都新世紀に向けた市政改革行動計画」の取組期間である１２年度末までに必要な指導、調整等を行い、可能なものから順次実施することとする。

基本的な考え方

1 本市の外郭団体の位置付け・役割

他都市において、経営破綻を来す例が現れるなど、外郭団体を取り巻く環境は、これまでにない厳しい状況にある。しかしながら、本来、外郭団体は、市民サービスの向上と行政の効率化を図るため、民間の持つ知識や技術、資金など、いわゆる民間活力を活用し、効率的かつ柔軟に運営することにより、行政活動の代行的、補完的役割を果たすものであり、現在もその有効性、必要性は変わらないと考える。

さらには、低経済成長時代になって税の自然増が望めない一方で、高齢社会への対応など、今後、行政サービスを縮小できても、公的サービスそのものを縮小することが困難な状況から、行政サービスを拡大することによって公的サービスを充足するという方向ではなく、公的サービスを担う行政サービス以外の形態を充実させることによって、公的サービスの充足を求める方向を目指す必要がある。このため、外郭団体も行政の代行、補完に止まらず、「公的サービスの供給ネットワークの一員」として位置付けて、これまで以上に主体性、自立性を高めることが求められるとともに、市民ニーズや社会経済環境の複雑・多様化に対応したあり方を追求していく必要がある。

2 基本方針

(1) 本市の関与の原則

ア 基本原則

本市としての外郭団体に対する関与は、自主性・自立性を尊重することを基本原則とする。

基本原則：自主性・自立性の原則

外郭団体は行政の下請といった性格の枠内で捕らえることは、ともすれば行政からの過度の関与あるいは団体の行政への依存といった逆機能を招来せしめる嫌いがある。これは、激変する社会経済状況や市民ニーズへの確・迅速に対応できないなど、行政外の組織としての特性が十分発揮できないばかりでなく、民間との競争力も減退することとなる。

このため、外郭団体といえども、公的サービスの供給主体の一つとして、他の民間企業や非営利市民団体（NPO）などと同様に、より自主性・自立性を高められるように、本市が

らの過度な関与や支援等を縮小したり，単一事業かつ零細団体であるほど赤字体質となりやすいことから，経営安定化のために多角・拡大化，複合経営化に向けた統合などを促進するなど，市組織の延長としての性格を徐々に弱めていく方向での改革を行う。

イ 一般原則

自主性・自立性の原則を基本原則として，以下のことを本市の関与の一般原則とする。

一般原則 A：個別性の原則

一言で外郭団体と言っても，その法人形態，設立目的，規模など極めて多種多様である。行政から出資する以上，公益性が求められるのは当然であるが，例えば商法に基づく株式会社と民法に基づく公益法人とでは自ずと公共性及びその対局となる経済性の強弱は団体ごとに異なる。したがって，本市の関与の仕方や支援等を一律的に行うことは適切でない。

また，外郭団体は，いずれも独立した法人格を持つ団体であり，自らの意思は，当該団体の正規の機関（理事会，株主総会，役員会等），手続きによって決定されるものである。したがって，本市が出資していることをもって，当然に本市が団体のすべてにわたって指導できるものではない。地方自治法は，出資団体への長の関与について，50%以上出資している法人に対して，予算の執行の適正を期するため，調査や報告を求めることができること（第221条第3項），50%以上出資している法人について，毎事業年度の事業の計画及び決算に関する書類を作成し，これを次の議会に提出しなければならないこと（第243条の3第3項），25%以上出資している法人に対する財政的援助に係るもので出納に関連する事務の執行の範囲に限定した監査委員による監査を要求できること（第199条第1項第7号）を規定しているが，法人の独自の権限の行使について，普通地方公共団体の長の関与を認める趣旨のものではない。したがって，25%未満の団体については，本市が強く関わることは，法的にも実態的にも困難であるとともに，25%以上出資している団体についても，本市の出資比率や財政援助等の程度に応じ，各団体の自主性や独立性を損なわない適正な範囲で指導，調整を行い，各団体の設立目的に添った運営がなされるよう努めるなど，本市と各団体との関係の度合いに応じた関与を行う必要がある。

一般原則 B：補完性の原則

どのようなサービスを市が直営で行い、何を外郭団体に委ねるかについては、今後一定の判断基準を策定する必要があるが、その基本としては、公民役割分担の観点から本市の市政改革の基本理念であり、これからの本市の市政運営の基本となる補完性の原理に基づくべきである。

このため、新設、既存の団体にかかわらず、外郭団体にサービス等を委ねる場合は、市のスリム化等に寄与することは当然の前提であるとともに、民間と競合するような場合は、原則として外郭団体に担わせない。

一般原則 C：事後的監視の原則

外郭団体の自主性・自立性を尊重する必要がある一方で、外郭団体が公共サービスの供給において行政機関に準じる役割を果たしているとともに、その経営の適否が本市の財政運営に影響を及ぼす可能性もあることから、本市及び市民によって、外郭団体が公的資金をいかに効率的・効果的に活用されているかを監視される必要がある。

このため、事前の規制から事後的な監視に比重を移し、例えば、本市による団体の客観的な経営状況の評価や団体の自主的な情報公開の指導などを行う。

3 本市外郭団体の分類（範囲及び類型）

本市の外郭団体に対する関与の一般原則とする「A：個別性の原則」に基づき、今後各団体に対する指導や支援等を行っていく。

それに当たって、現在本市では「京都市外郭団体指導・調整要綱」を策定し、外郭団体に対する指導及び調整を行っている。当該要綱での外郭団体の分類は、「指定団体」（本市が資本金、基本金その他これらに準ずるものを50%以上出資している法人）及び、「一般団体」（本市が資本金、基本金その他これらに準ずるものを50%未満出資している法人のうち、市長が別に定める法人）の2つに区分しているが、後述する「経営評価システム」の導入と相俟って、よりの確な指導監督を行うとともに、現要綱で対象外となっている他任命権者所管団体や職員派遣のみの団体等についても対象に加えることによって、より総合的な指導等が行えるように、以下の分類に改める。

(1) 指導・調整等を行う対象団体の範囲

出資比率を基本に本市からの財政支出や人的支援の状況など，本市と団体との関係から判断して，以下のとおり本市が主体的に指導監督する必要のある法人を「外郭団体」とし，それ以外の団体を「関連団体」に区分する。

さらに，指導監督等の度合いの差異に応じて，「外郭団体」を「第一種外郭団体」「第二種外郭団体」及び「第三種外郭団体」に区分する。

なお，各団体の区分は，毎年度「京都市外郭団体総合調整会議」で決定する。

外郭団体：本市が主体的に指導監督又は関与する必要のある団体

- ・ 第一種外郭団体（出資等の率が100%の法人）
- ・ 第二種外郭団体（出資等の率が100%未満50%以上の法人）
- ・ 第三種外郭団体（原則出資等の率が50%未満25%以上の法人）

関連団体：密接に関係する局等で運営状況等を把握し，必要な調整等を行う団体

（「外郭団体」に属さない団体のうち，出資等を行っている団体のうち，事業活動の範囲が全国的な団体及び全国規模で設立されている団体並びに銀行等金融機関や広域的に事業を行う電力会社等を除いた団体，本市職員が常勤役員等に就任又は本市職員を派遣している団体，本市の継続的な財政支出が団体の収入の概ね50%以上の団体。）

(2) 経営評価や人的・財政的支援等を行う際の基準となる類型

本市が主体的に指導監督等を行う「外郭団体」について，本市の出資比率の他，概ね以下の指標で類型化等を行い，これを基準（物差し）として，個々の団体の実情も加味しつつ，経営評価や人的・財政的支援等を行う。

ア 法人形態

本市外郭団体の法人形態は，民法第34条に基づく公益法人（財団及び社団）の他，地方三公社，社会福祉法人及び商法法人があり，各々設立や関与等に関する根拠法令が異なっていることから，一律的な指導等を行うことは適当ではない。

特に，商法法人（株式会社）は出資比率によって地方自治法に基づいて地方自治体の関与が規定されているものの，商法上民間事業者の出資者と同一の立場にあり，関与は株主権限の範囲に限定されることから，他の法人と区別して考える必要がある。

(参考) 法人形態別外郭団体数

民法法人... 35 団体 (財団法人34, 社団法人1), 地方三公社... 2 団体, 社会福祉法人... 2 団体, 商法法人... 10 団体

イ 機能別分類

本市外郭団体の大半を占める財団法人等(社団法人及び社会福祉法人を含む。)については、更に機能別に分類する。機能別分類は、多様な指標が考えられるとともに、一つの団体でも様々な活動が行われている場合が多く、明確に区分けすることは困難であるが、便宜的に次のように分類を行う。

まず、各種の公共サービスを提供、創出することを主たる目的とする団体を「サービス提供型」に、そのうち主として公共施設を管理運営あるいは公共施設を拠点に活動している団体を「施設管理運営型」の2つに大きく分類する。

次に、「サービス提供型」の団体を、本来行政が直接行うべきであるが効率性等から業務を委託、すなわち行政の代行・補完を主な目的とするものを「行政代行型」、主として民間機能の活用、誘導など民間との協働等によって公共サービスの提供等を行い行政機能を拡大する団体を「行政機能拡大型」に分類し、「施設管理運営型」の団体を、施設の性格に着目して「共同消費型」と「個人消費型」に分類する。

すなわち、「サービス提供型」のうち、「行政代行型」は本市からの委託が主であり、より効率的、機動的運営が求められるのに対して、「行政機能拡大型」は本市からの補助等によって運営されており、団体それぞれの設立目的に応じた方向で、いかに民間から資金、人材、ノウハウ等を導入して独立性を高め、独自事業を充実させるかが問われる。また、「施設管理運営型」のうち、「共同消費型」は、共同消費性(公益性)が高いため施設の利用は原則として無料であることから、運営の効率性を高めるとともに利用者数の向上などいかに施設を有効利用されるかが求められるのに対して、「個人消費型」は個人消費性(私益)が高いため施設の利用は原則として有料であることから、利用料金制などにより、行政からの補助が極力少なくなるように独立採算性を高めることが求められる。

ウ 設立経過年数

上記の基準のほか、団体の設立経過年数を考慮する必要がある。特に商法法人及び「行政機能拡大型」の団体については、原則として、設立経過年数が長いほど独立性を高め、本市からの人的、財政的支援に頼らないようにする必要がある。

(参考) 外郭団体一覧表(平成12年3月1日現在)

1) 種別外郭団体一覧

所管局	外 郭 団 体		
	第一種(100%出資)	第二種(100%未満50%以上出資)	第三種(原則50%未満25%以上出資)
総合企画		(財)大学コンソーシアム京都	(財)平安建都千二百年記念協会
総 務	(財)京都市国際交流協会		
理 財	京都市土地開発公社		
文化市民	(財)京都市音楽芸術振興財団 (財)京都市埋蔵文化財研究所 (財)京都市女性協会 (財)京都市ユースサービス協会 (財)京都市立浴場運営財団	(財)京都市体育協会	(財)世界人権問題研究センター (財)京都市芸術文化協会 (財)京都市文化ホール運営センター (財)京都古文化保存協会
産業観光	(財)京都市小規模事業金融公社 (財)花脊森林文化財団	(財)京都産業情報センター (株)京都産業振興センター	(財)京都伝統産業交流センター (社)京都国際工芸センター (財)京都高度技術研究所 (株)京都ソフトウェアアプリケーション
保健福祉	(財)京都市障害者スポーツ協会 (財)京都市健康づくり協会 (財)京都市休日急病診療所 (財)京都社会福祉協会 (財)京都福祉サービス協会		(財)京都こども文化会館 (財)京都中央看護婦養成事業団
都市計画	(財)洛西ニュータウン管理公社 (財)京都府景観・まちづくりセンター (財)京都市住宅サービス公社 京都市住宅供給公社	京都御池地下街(株)	京都隠居センター(株) (株)京都すまいづくりセンター
建 設	(財)京都市都市緑化協会 (財)京都市土地区画整理協会 (財)京都市駐車場公社	京都二条開発(株)	山科駅前再開発(株) 京都陽明南口再開発(株)
消 防	(財)京都市防災協会		
交 通		(財)京都市交通事業振興公社 京都高速鉄道(株) 京都地下鉄整備(株)	
下 水 道			(財)京都市下水道事業協会
教 育	(財)京都市生涯学習振興財団 (財)京都市野外活動振興財団		
合 計	24団体	9団体	16団体

(財)京都市文化ホール運営センター(本市出資比率9.4%)、(株)京都すまいづくりセンター(本市出資比率2.5%)は、本市の出資比率が25%未満であるが、設立経緯や業務内容など総合的な観点から、本市が主体的に指導監督又は関与しているため、「第三種外郭団体」に含めた。

2) 類型別外郭団体一覧

設立経過年数			5 年未満			5 年以上10年未満			10年以上		
本市出資比率 機能別類型			100%	100 % 未満50 % 以上	50%未満25%以上	100%	100 % 未満50 % 以上	50%未満25%以上	100%	100%未満50%以上	50%未満25%以上
財 団 法 人 等	サ ー ビ ス 提 供 型	行 政 行 型				(福)京都福祉サ ー ビ ス 協 会 (財)京都市野 外 活 動 振 興 財 団			(福)京都社会福 祉 協 会(財)京都市 休 日 急 病 診 療 所 (財)京都市住 宅 サ ー ビ ス 公 社 (財)京都市生 涯 学 習 振 興 財 団	(財)京都市交 通 事 業 振 興 公 社	(財)京都市下 水 道 事 業 協 会
		行 機 能 拡 大 型	(財)京都市景 観・ま ち づ く り セ ン タ ー		(財)世界人権 問 題 研 究 セ ン タ ー				(財)京都市埋 蔵 文 化 財 研 究 所 (財)京都市小 規 模 事 業 金 融 公 社 (財)京都市土 地 区 画 整 理 協 会 (財)洛西ニ ュ ー タ ウ ン 管 理 公 社	(財)京 都 産 業 情 報 セ ン タ ー	(財)平安建都 千 二 百 年 記 念 協 会 (財)京都古 文 化 保 存 協 会 (財)京都中 央 看 護 婦 養 成 事 業 団 (財)京都高 度 技 術 研 究 所 (社)京都国 際 工 芸 セ ン タ ー
	施 設 管 理 運 営 型	共 同 消 費 型	(財)京都市都 市 緑 化 協 会 (財)京都市防 災 協 会	(財)大学コン ソ ー シ ア ム 京 都		(財)京都市女 性 協 会			(財)京都市国 際 交 流 協 会 (財)京都市ユ ー ス サ ー ビ ス 協 会 (財)京都市障 害 者 ス ポ ー ツ 協 会		(財)京都市芸 術 文 化 協 会 (財)京都伝 統 産 業 交 流 セ ン タ ー (財)京都こ ど も 文 化 会 館
		個 人 消 費 型	(財)京都市立 浴 場 運 営 財 団			(財)京都市音 楽 芸 術 振 興 財 団 (財)花脊森林 文 化 財 団 (財)京都市健 康 づ く り 協 会			(財)京都市駐 車 場 公 社	(財)京都市体 育 協 会	(財)京都市文 化 ホ ー ル 運 営 セ ン タ ー
	地方三公社								京都市土地開 発 公 社 京都市住宅供 給 公 社		
	商法法人			京都二条開発 (株) 京都御池地下 街(株)			(株)京都産業 振 興 セ ン タ ー	(株)京都ソフト ア プ リ ケ ー シ ョ ン 京 都 醗 酵 セ ン タ ー (株) (株)京都すま い づ く り セ ン タ ー 山科駅前再開 発(株)		京都高速鉄 道(株) 京都地下鉄整 備 (株)	京都駅南口再 開 発(株)

再整備方策

1 経営評価システムの導入

「第一種外郭団体」及び「第二種外郭団体」を中心に、その自主的な経営改善を促進することを目的として、団体自らによる経営計画等の策定の支援や各団体の経営状況等の客観的な点検・評価の実施を行うなど、団体の経営責任及び本市（所管局等及び外郭団体総合調整会議）の関与の仕方の明確化を図った「経営評価システム」を導入する。

（１）自主的な経営改善及び客観的評価

（「客観的経営実績評価」の実施及び「前年度経営努力結果」の作成）

各所管局長等は、前年度の決算が終了した後すみやかに、所管する第一種～第三種外郭団体について、経営の予備的診断や財務諸指標の分析などの「客観的経営実績評価」を行い、経営評価システムの対象とする団体（第一種及び第二種外郭団体の他、特に必要と認められる第三種外郭団体；（以下「対象団体」という。））を指定する。

対象団体の経営責任者は、前年度の決算が終了した後すみやかに、自らの経営評価を行うとともに前年度の「年度経営改善計画」についての結果を「前年度経営努力結果」として作成し、所管局長等に提出する。

所管局長等は、提出された「前年度経営努力結果」及び「客観的経営実績評価」で得たデータをもとに、対象団体に対してヒアリング等を行ったうえで、その結果を総務局長に報告する。

総務局長は、報告された経営評価の結果等について、必要な調整を行ったうえで、京都市外郭団体総合調整会議（以下「総合調整会議」と略す。）に付議する。

総務局長は、総合調整会議の議を経た後、各対象団体に対する指導内容等をまとめて、市長に報告するとともに、所管局長等を通じて、対象団体に通知する。

その際、特段に経営上の課題を有すると判断されるなど、特別な指導・監督が必要と認められる対象団体については、「特別監理団体」に指定し、「特別監理団体」に対し、改善計画の策定を指導及びその実施状況を監視するなど、特段の処置を講ずる。

（「年度経営改善計画」の作成）

対象団体の経営責任者は、毎年度１０月に、上記の経営評価の結果等に対する指導内容等を踏まえて、次年度に関する「年度経営改善計画」の案を作成し、所管局長等に提出する。

所管局長等は、経営責任者に必要に応じて助言、調整等を行ったうえで、当該案を総務局

長に提出する。

総務局長は、当該案を総合調整会議に付議する。

総務局長は、総合調整会議の議を経た当該案を市長に報告するとともに、必要に応じて所管局長等を通じて、各団体に当該案の見直しを指導する。

経営責任者は、所管局長等の指導を尊重して「年度経営改善計画」を確定し、次年度の事業計画に反映させる。

なお、経営評価システムによる評価結果等は、「京都市の主な出資法人の概要」にまとめて対外的に公表する。

*** 「年度経営改善計画」**

当該年度において行う次のような経営改善に資する目標をできる限り数値により具体的に定める。

サービス等の業務の質の向上、財務内容の改善、業務運営の効率化（組織、定員等）、その他業務運営に関する目標など

*** 「前年度経営努力結果」**

年度経営計画について、その達成状況等を客観的に評価したもの。

（２）「外郭団体経営改善支援チーム」の設置

外郭団体の経営評価や経営改善計画の策定などについて、専門的な見地等から助言、支援等を行うことを目的として、京都市外郭団体総合調整会議に、経営に関する有識者や本市の管理部局の職員等で構成する「外郭団体経営改善支援チーム」を設置する。

（３）「外郭団体等指導調整主任」の設置

外郭団体の指導・調整等を円滑に行うため、各所管局等に「外郭団体等指導調整主任」を設置する。

（４）「経営基本方針」及び「中期経営計画」策定の支援

組織を維持発展させていくためには、経営基本方針や中長期計画の策定など、計画性が必要である。このため、経営基本方針や中期経営計画が策定されていない団体及び策定されているが、さらに充実する必要がある団体に対し、参考となるマニュアルを作成する等の支援を行う。

なお、現時点で経営基本方針を策定している団体は、約65.4%（32団体）、中期経営計画を策定ないし策定中の団体は、約51.0%（25団体）である。

*** 「経営基本方針」**

団体の設立目的を具体的な活動に結びつけるために、職員の活動の方向性を経営者が定める全体方針であり、業務を遂行するに際しての判断基準となるもの。

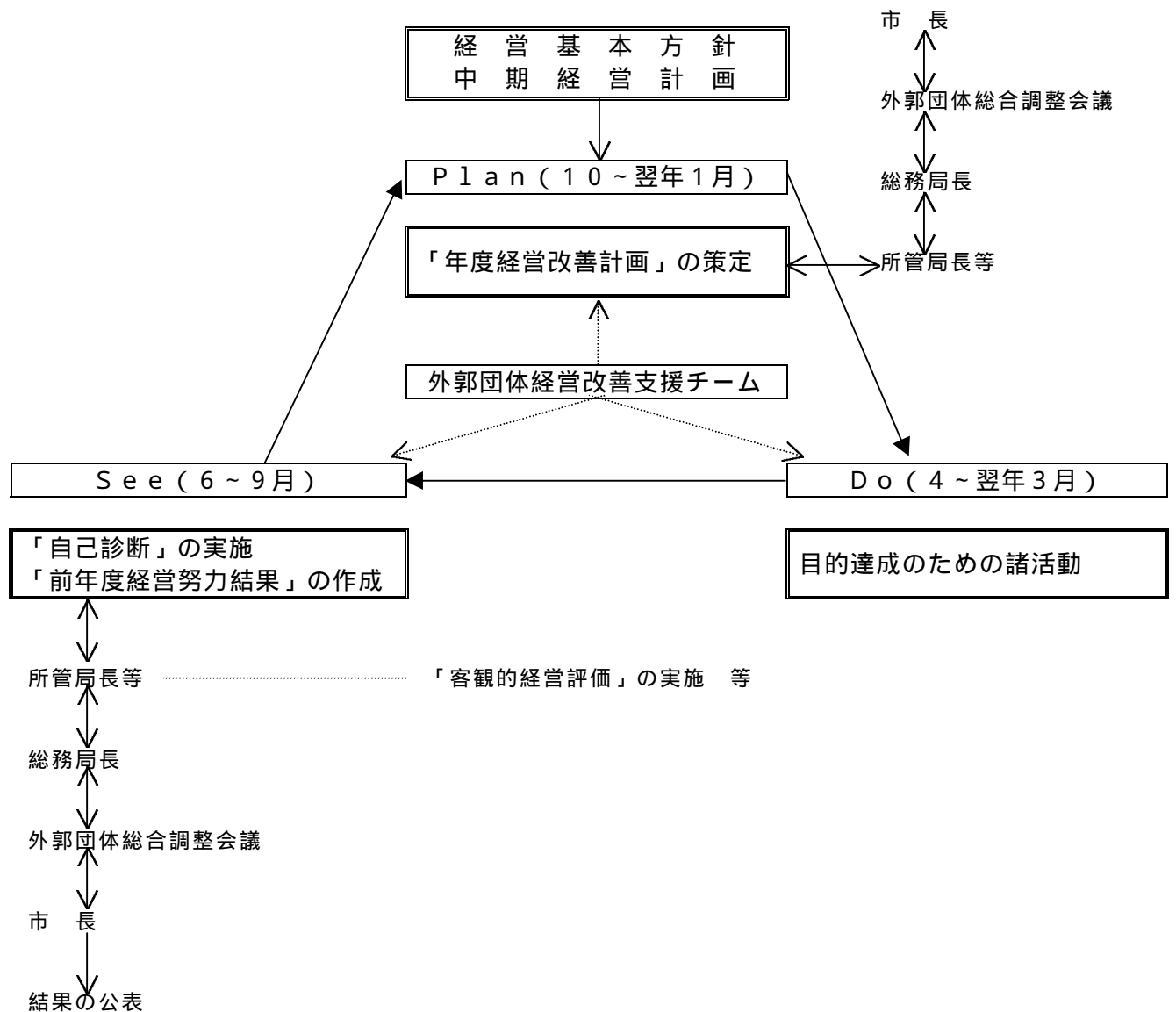
*** 「中期経営計画」**

計画期間、業務に関する計画、財務に関する計画、施設・設備に関する計画、人員に関する計画、給与等勤務条件等、経営基本方針に基づいて3～5年程度の期間について策定する総合的な経営計画

(5) 「自己診断マニュアル」の作成

各団体の経営責任者が，自ら団体の経営状況について点検，評価を行う際の参考となる「自己診断マニュアル」を作成する。

< 経営評価システム概念図 >



< 参考 > 指導・調整等の年間スケジュール

月	外郭団体	所管局等	外郭団体総合調整会議等	市会その他
4月	○経営基本計画，中期経営計画の策定（見直し）			
5月	決 算			市会へ事業計画報告 （1/2以上出資法人）
6月	○自己診断の実施 ○前年度経営努力結果の作成	○客観的経営実績評価 （予備的診断等）		↑ 前期
7月	提出	ヒアリング		出資団体
8月		報告	〔総務局長〕 ↓付議 〔外郭団体総合調整会議〕	監査 ↓
9月	（改善計画案の策定） 半期決算	指 導 （特別監理団体の指定）	通 知 ↓ 報告 〔市 長〕	○出資団体定期調査（総務局） 市会へ決算報告（1/2以上出資法人）
10月	○（当年度分）年度経営改善計画の中間評価 ○（次年度分）経営改善			
11月	計画案の作成	助言，調整等		「京都市の主な出資法人の概要」作成
12月			〔総務局長〕 ↓付議 〔外郭団体総合調整会議〕 ↓ 報告 〔市 長〕	↑
1月	○（次年度分）経営改善計画の確定 事業計画の策 定			後期出資 ↑
2月				団体監査 ↓
3月				

2 整理・統合

団体を再整備する最もドラスティックな方法として、団体の整理・統合がある。各団体とも事前に十分に検討等が行われた上で設立されたものであり、現在も様々な分野で活動が行われていることから、一義的には、各団体の自主的な経営健全化の取組が求められる。しかしながら、社会経済状況の変化等により団体そのものの存続を再検討あるいは、一団体では十分な取組の効果が得にくいと思慮される団体については、本市が能動的に関与し統廃合等を指導していく必要がある。このため、以下の視点から各団体の状況を調査・分析した結果、当面、以下の団体について、統廃合等を指導する。

なお、今後、「経営評価システム」の取組等を通じて、さらに、統廃合等を行うことが適当と判断された場合には、適宜指導を行う。

(1) 統廃合検討視点

ア 団体の廃止

団体の設立目的を達成した団体（達成することが確実にとなった場合を含む。）、存在意義の薄れた団体

現行業務の大部分について、民間への移管が可能であり、残存業務では、独立した団体として存続が困難な団体

赤字であり今後も回復の見込みがない団体

イ 団体の統合

団体の設立目的が類似している団体

事業領域が関連している団体

小規模で事業の発展性のない団体で、統合により、新たな事業展開が図れる団体

施設の管理運営を主要とする団体を集約することにより、施設運営業務の効率化や事務局体制の強化など、団体の管理運営に改善が図れる団体

(2) 整理・統合対象団体

ア (財)京都市音楽芸術振興財団と(財)京都市文化ホール運営センターの統合

更なる芸術文化の普及・振興を図り、来るべき新世紀の本市文化行政の発展に資するため、両財団を統合し、クラシック音楽のファン層の拡大や人的ストック、文化事業におけるノウハウを集約した事業展開を行う。

イ (株) 京都すまいづくりセンターの株式譲渡

ハウ・メッセ京都事業の完了(11年3月31日)、会社経営の安定化等に伴い、(株)京都すまいづくりセンターの自主性・自立性の観点から、本市所有の同社株式を京都市住宅供給公社に譲渡する。これにより、同社は本市の外郭団体ではなくなることになる。

ウ 京都二条開発(株)の大幅な見直し

京都二条開発(株)については、11年4月1日をもって法律上認められる最小限の体制となるよう見直しを実施した。

なお、文化施設整備事業の方針の検討の中で、京都二条開発(株)についての方向性を確定する。

<これまでの外郭団体統廃合状況>

(財)京都市へき地教育振興会(昭和43年11月設立、基本財産4,000千円、本市出資比率75%)

へき地に住所を有する者の高等学校への就学奨励を目的に、京都市北辰寮の管理運営を行っていたが、入寮者が年々減少し北辰寮の役割が減少したため、北辰寮の閉鎖に伴い、平成7年7月に本財団法人を廃止した。

3 財政的支援等の見直し

これまでからも，外郭団体に対する補助金等の財政支援については，必要最小限に止めてきたが，団体の自主性・自立性を高めるとともに，本市の財政負担を軽減するため，今後経営評価システムによって個々の団体に関する更なる見直しを行うほか，主として以下のことを行う。

(1) 利用料金制の対象拡大

平成3年4月の地方自治法第244条の2の改正により，公の施設の管理に当たって，管理受託者の自主的な経営努力を発揮しやすくするとともに地方自治体及び管理受託者の会計事務の効率化を図る観点から，管理受託者が収受した利用料金を管理受託者の収入とすることができるようになった。現在本市では，4施設（団体）で本制度を導入しているが，今後さらに，「施設管理運営型」の「個人消費型」に分類される団体を中心に本制度対象の拡大を検討する。

<本市の利用料金制導入施設>

利用料金制の施設	開設年月	委託団体
健康増進センター	平5.7	(財)京都市健康づくり協会
コンサートホール	平7.10	(財)京都市音楽芸術振興財団
勧業館	平8.7	(株)京都産業振興センター
ラクト健康文化館	平10.10	山科駅前再開発(株)

(2) 補助金，委託料等の適正化

「経営評価や人的・財政的支援等を行う際の基準となる類型」に基づき，補助金，委託料等のさらなる適正化に努める。

特に，設立後10年以上経過した団体のうち，「行政機能拡大型」と「個人消費型」に類型される財団法人等，地方三公社及び商法法人については，独立性を高める観点から，補助金の縮減や本市出資比率の低減など，より重点的に取り組む。

<外郭団体に対する本市の財政支出の状況>

(単位：千円)

	補 助 金	委 託 料	貸付金・負担金等
平成11年度予算	4,083,164	24,059,389	16,505,651

対象：第一種～第三種外郭団体（49団体）

4 人的支援の見直し

(1) 本市出向職員の見直し

外郭団体に対する本市職員の出向は、主として本市行政知識、技術等を活用して外郭団体の事業運営における公共性の確保等を図ること、及び本市と当該外郭団体との円滑な連携を図ることなどを目的としている。

本市の外郭団体への職員出向状況は、以下のとおりであり、従来から必要最小限度に止めてきた結果、政令指定都市平均に比べても低い比率となっている。このため、外郭団体全体としての出向職員削減目標の設定は行わないが、今後以下の基準等により、団体個別の実情に応じて、更に職員出向を厳格に行う。

< 職員出向比率 >

	政令指定都市平均	京 都 市
役職者出向比率（常勤）	22.9%	11.5%
一般職員出向比率（常勤）	28.6%	15.6%

政令指定都市平均は、平成11年1月1日現在の単独の地方公共団体出資割合25%以上団体分。

京都市分は、平成11年7月1日現在の第一種～第三種外郭団体（49団体）分。

< 本市の常勤職員出向状況 >

	外郭団体総数	本市常勤出向職員数
役 職 者	61人	7人
一般職員	2,015人	314人

対象；第一種～第三種外郭団体（49団体）、平成11年7月1日現在

財団法人等

財団法人等のうち、特に「行政機能拡大型」の団体については、広く民間からの人材を求めることが必要であることから、必要最低限の出向に止める。また、設立後一定期間が経過し、当初の派遣目的が達成したと判断される場合は、派遣者を引き上げる。

なお、本市出向者の引き上げに伴う団体職員の補充に際しては、人事上の停滞が起こらないよう、出来る限り期限付社員や嘱託職員等によるよう指導する。

< 11年度見直し >

- ・ 京都市文化ホール運営センター：2名引き上げ（本市課長級2）

商法法人（株式会社）

商法法人であっても，本市が出資している以上公益性が一定担保される必要がある。しかしながら，公益法人に比べて収益性が強く求められるとともに，民間の持つノウハウ等が十分に生かされるように，より独立性が求められる。このため，必要最低限の出向に止める。

< 11年度見直し >

- ・京都御池地下街(株)：2名引き上げ（本市課長級1，係長級1）
- ・京都醍醐センター(株)：2名引き上げ（本市課長級1，係長級1）
- ・京都二条開発(株)：1名引き上げ（本市係長級）
- ・山科駅前再開発(株)：1名引き上げ（本市課長補佐級）

（2）本市との人事交流

本市市政についての研修を目的として，外郭団体職員を一定期間，本市で研修員として受け入れる。

5 経営責任者等に関する見直し

外郭団体が経営健全化等を促進するには，とりわけ経営責任者が重要である。このため，以下のことを検討，実施する。

（1）役員数の見直し

本市外郭団体の1団体当たりの常勤役員数及びそれに占める本市退職者の割合は，ともに政令指定都市平均と比べても低い比率となっており，外郭団体全体としての役員数等の削減目標などの設定は行わないが，今後，経営評価システムを通じて，個別団体ごとに更なる常勤役員数等の適正化を指導する。

< 常勤役員数等 >

	団体数	常勤役員数	1団体当たり常勤役員数	うち市退職者数	1団体当たり市退職者数
指定都市	414	1,023人	2.5人	529人	1.3人
京都市	49	61人	1.2人	44人	0.9人

政令指定都市平均は，平成11年1月1日現在の単独の地方公共団体出資割合25%以上団体分。
京都市分は，平成11年7月1日現在の第一種～第三種外郭団体（49団体）分。

(2) 「京都市外郭団体経営責任者懇談会」の設置

市長，副市長，収入役等と「第一種・第二種外郭団体」等の経営責任者で構成する「京都市外郭団体経営責任者懇談会」を設置し，外郭団体全般に係る方針や課題等について懇談等を行う。

(3) 民間の経営ノウハウを有する人材の登用

更なる経営健全化が促進されることを目的として，外郭団体の役職者に民間の経営ノウハウを有する人材が登用されるよう指導する。

6 情報公開の充実

外郭団体は公的サービスの一翼を担っていることから，その経営状況等について積極的な情報公開に努めるなど透明性を高めることが求められる。このため，関係法令や団体の自主性に配慮しながら，情報公開の充実を図る。

(1) 「京都市の主な出資法人の概要」の発行

平成10年度から発行している「京都市の主な出資法人の概要」を引き続き毎年度発行するとともに，今後，「経営評価システム」による評価内容等を記載するなど内容の充実を行う。

(2) 業務及び財務等に関する資料の提供

各外郭団体（株式会社を除く）に関する以下の資料を各外郭団体の主たる事務所に備えて置き，原則として，一般の閲覧に供する。また，本市情報公開コーナーにおいても同様の措置を講ずる。

定款又は寄附行為， 役員名簿， （社団法人の場合）社員名簿， 事業報告書， 収支計算書， 正味財産増減計算書， 貸借対照表， 財産目録， 事業計画書， 収支予算書

上記 ～ は，当該事業年度の終了後，原則として3箇月以内に備え，5年間備えて置く

上記 ， は，当該事業年度の開始後，原則として3箇月以内に備え，次事業年度の事業計画書等が備えられるまで，備えて置く

(3) 情報公開の制度化

外郭団体は，独立した法人格を有するものであり，制度上，「京都市公文書公開条例」の実施機関に含めることは問題がある。しかしながら，外郭団体は本市市政と関わりの深い業務を

行っていることから、これまでから、本市が100%出資等を行っている団体に対して、情報公開のための手続規程の整備など必要な措置を行うよう依頼している。

今後さらに、情報公開制度に必要な作業に関する支援等を行うことによって、今後3年以内に「第一種外郭団体」すべてが、必要な措置を完了するよう努める。

< 参考 >

【既に公開のための手続規程を制定した団体】

(財)京都市音楽芸術振興財団、(財)京都市ユースサービス協会、(財)京都市住宅サービス公社

【京都市情報公開制度審議会の提言（平成3年1月）】

「市の外郭団体については、直接、制度を適用することは出来ないが、積極的に情報提供に努めるべきである。」

【京都市会付帯決議（平成3年6月）】

「実施機関に入っていない外郭団体については、審議会の提言に基づき、積極的に市民の情報公開に努めるべきであるので、公開を前向きに検討するよう指導すべきである。」

7 そ の 他

（１）団体間の横断的な組織づくり

団体による職員採用の統一試験、共同研修、団体間の人事交流などの検討、実施等を行うなど、団体間の連携を強化することを目的とした団体間の横断的な組織づくりに向け、「第一種・第二種外郭団体」を中心に、本市として積極的に要請、調整等を行う。

（２）外郭団体共同研修会の開催

外郭団体職員の資質向上等を目的に平成9年度から毎年度実施している、本市主催の外郭団体共同研修会を引き続き開催する。

外郭団体の新設に係る当面の方針

外郭団体は、その時代の要請に応じて設立し活用してきた。そうした意味からも新設に当たっては、現在の時代の要請を的確に反映する必要がある。このため、外郭団体の新設については、「京都市外郭団体指導・調整要綱」に規定する設立に関する基準を厳密に適用することはもとより、以下のことを外郭団体の新設に係る当面の方針とする。

なお、自治省による「第三セクターに関する指針について」において示された「設立に当たっての留意事項」等を参考にして、「京都市外郭団体指導・調整要綱」に規定する設立に関する基準を改正する。

スクラップ・アンド・ビルドの徹底

外郭団体の新設については、「京都市外郭団体指導・調整要綱」に規定する設立に関する基準を厳密に適用するとともに、当分の間は、現在の外郭団体数以内となるよう、スクラップ・アンド・ビルドを徹底する。

行政のスリム化の促進

行政が直接行うより効率的・効果的なサービス提供等が可能な既存の業務のうち、例えば住民生活に直接関係するもので、安定的な事業運営が求められるものや、料金設定等に政策的配慮が必要なものなど、直接民間に業務委託等を行うことが困難な場合は、新たに外郭団体を設立する。

開発型・第三セクター設立の抑制

昭和50年代後半から民間活力の導入を図って地域開発等を行う官民共同出資のいわゆる開発型の第三セクターが、わが国で多く設立されてきた。しかし、バブル崩壊後の外部環境の悪化等により破綻を来す例が出てきている。こうした現状を踏まえ、新たな社会資本整備の手法として注目されているPFI(Private Finance Initiative)や公設民営方式など公民の役割分担がより明確となる他の手法をまず検討し、開発型・第三セクターによらざるを得ない場合でも、公民の役割分担やリスク分担を明確にするなど、これまで以上に慎重に検討する。