

* 市ホームページで公開予定の資料ですが、3月末に理事会開催の団体もありますので、お取り扱いにはご留意いただきますようお願い申し上げます。

「総務省・経営アドバイザー」からの外郭団体に対する助言

平成17年(2005年)1月20日(木)、21日(金)の両日にわたり、総務省の事業である「地方公営企業等経営アドバイザー派遣事業」が、箕面市の要請に基づき、実施されました。

その要旨は次のとおりですが、今後、助言のあった課題について、どのような取り組みを行うか、市(管理部門、当該外郭団体所管部門)と各団体で協議を行うなど、経営改革を推進していく考えです。

今回、対象とならなかった団体についても、経営改革計画に具体的な数値目標を入れる等、市としてもアドバイスを活用し、外郭団体の自主・自律へ向けた取り組みを、改革のパートナーとして取り組んでいく予定です。

また、外郭団体の経営改革については、下記のとおり、始まったばかりであり、改革途上であることも事実ですが、そのプロセスとして公開するものです。

なお、各団体所管部及び団体の意見の要旨も、あわせて掲載しています。

外郭団体の経営改革に関する取り組みの経緯

平成15年(2003年)2月 箕面市経営再生プログラム策定
「11の処方箋」の一つとして、「外郭団体等の改革」を設定

平成16年(2004年)3月～ 各団体において経営改革計画を策定(計画期間は、平成16年度～平成20年度)

平成16年(2004年)4月 市と外郭団体(2団体)で人事交流開始

平成16年(2004年)7月、11月 人材育成、財政改革を中心に団体と市で協議・進捗状況把握

平成17年(2005年)1月 総務省 経営アドバイザー派遣事業実施

1. 派遣日程

平成17年(2005年)1月20日(木)、21日(金)

2. 派遣先

箕面市役所市長公室経営改革担当

3. アドバイザー

日本PMIコンサルティング株式会社 代表 小坂 真弘 氏

4. 随行者

総務省自治財政局公営企業課計画係 係長 平寄 正俊 氏
大阪府総務部市町村課財政グループ 主査 佐々木浩之 氏
主事 中山 秀人 氏

5. 助言を受けた外郭団体

財団法人箕面市文化振興事業団 (人権文化部市民活動促進課 所管)
財団法人箕面市国際交流協会 (人権文化部市民活動促進課 所管)
財団法人箕面市医療保健センター (健康福祉部健康増進課 所管)
財団法人箕面市障害者事業団 (健康福祉部障害福祉課 所管)

* 各所管部・課も同席

6. 助言を受けた主な項目

(各団体によって重点項目は異なり、また対象外項目もある)

(1) 団体の自律性・自主性を確保するための市としての対処策

共通する助言内容

市が団体に関与する領域をどの範囲に限定するのか、明確にする必要がある。現在の関与範囲を洗い出し、関与の必要が無い領域については一切口出ししない仕組みの構築が必要である。そのためには、目標管理制度の創設が想定される。

団体固有の助言内容

<財団法人箕面市文化振興事業団>

指定管理者制度によるホール運営について、最初の5年間は経過措置があるが、その後は公募になる。5年はかなり手厚い配慮だが、経営改革計画期間中の5年間で、団体の自律性・自律性をどのように達成するのが課題。自主・自律概念について、団体と市が共有化することも重要。

<財団法人箕面市国際交流協会>

自律性・自律性の実現へ向けて、理事会を活性化し、ガバナンス(統治)を機能させる必要がある。

<財団法人箕面市医療保健センター>

自律性、自律性ということよりは、事業のあり方を検討することの方が先決。

<財団法人箕面市障害者事業団>

市が関与するのは、団体の成果の部分にのみに絞って、そこに至るプロセス・手段は団体に任せることが重要。そのために団体としての目標管理の設定が必須。自主・自律概念について、団体と市が共有化することも重要。

(2) 計画における目標水準、達成水準の明確化

共通する助言内容

計画における目標水準、達成水準が明確でないため、年度単位、計画期間完了時点における数値目標、具体的な達成水準を明確にする。

団体固有の助言内容

< 財団法人箕面市文化振興事業団 >

経営改革計画に具体の達成水準が書かれていない。例えば、ホールの稼働率を何%にするとか、自主事業の増収率を何%にするとか、数値化が可能なものについては、数値目標を設定することが必要。団体として、収益性を向上させるのか、または収益はそこそこでよいから自主事業を拡大して、市民満足度を拡大するのか、といった重点の置き方についても市との共有化が必要。

< 財団法人箕面市国際交流協会 >

経営改革計画自体は、きちんといろいろな視点が踏まえられていて、適切に作成されている。もう少し良くするならば、数値目標、達成基準を明確にする必要がある。

< 財団法人箕面市医療保健センター >

計画数値を明確にし、市民へ公開していくことが必要。

< 財団法人箕面市障害者事業団 >

経営改革計画において、存在意義についてはきちんと書かれており、市の公的関与の必要性、補助金投入の公的位置づけもクリアである。しかし、目標水準、達成水準が不明確。何をすれば、計画が実行されたと見るのか分かりにくい。例として、障害者雇用支援センターでいえば、年間の就職数、就職率が基準になり、企業への訪問回数等、すぐに達成できてしまうものは参考指標に過ぎない。喫茶店、花屋であれば、収支の具体的な数値目標が必要。年度毎、また計画終了時における赤字の改善率を、事業毎に設定すること。それがないと、スタッフにとっても、何をどこまでやったらいいのクリアにならない。経営改革計画をベースに、数値目標の設定をすることが、最も重要。

(3) 団体の経営情報の公開

共通する助言内容

団体の経営情報の公開が十分でないケースがあり、箕面市の外郭団体の概要が把握しづらい点がある。事業量、財務的数値、他団体との比較数値など、事実を客観的に市民へ公開することにより、透明性の確保に留意すべきである。

団体固有の助言内容

<財団法人箕面市文化振興事業団>

理事会議事録や、理事会での決定事項をホームページで公開していくことが必要。公開が前提となれば、理事会での議論も活性化していく。市民の側からのガバナンス(統治)で理事会を機能させるのも、一つの方法。

<財団法人箕面市国際交流協会>

理事会議事録や、理事会での決定事項をホームページで公開していくことが必要。公開が前提となれば、理事会での議論も活性化していく。市民の側からのガバナンス(統治)で理事会を機能させるのも、一つの方法。

<財団法人箕面市医療保健センター>

市民に情報を提供して、市民からのガバナンス(統治)がきくという仕組みが必要。経営改革計画を策定して、外部に公開していくことが必要。

<財団法人箕面市障害者事業団>

ホームページや冊子を通じて、団体の経営情報を伝え、PRするとともに、市民からのチェックがきくようにもする。なお、決算書等をPDFファイルでポンと置くのではなく、市民にもっと分かり易く説明する必要がある。グラフ化して見やすくする他、主要な数値については、過去10年分くらいの数値も出していき、団体としての努力の成果が時系列で分かるようにしたらよいのではないか。

(4) 各団体におけるガバナンス(統治)形態の再検討

共通する助言内容

団体におけるリーダーは、経営改革にとって極めて重要な位置にある。事務局長が実質的リーダーではなく、理事クラスに人材を配置する必要がある。また、リーダーとなる人材像を明確にし、選定することも不可欠である。

団体固有の助言内容

<財団法人箕面市文化振興事業団>

ガバナンス(統治)形態については、市がかなり細かい部分まで関与しており、財団が責任を持ちうる範囲がほとんどないという認識。財団のガバナンス(統治)、意志

決定機関は、実質的に理事会が持つようにすることが必要。

< 財団法人箕面市国際交流協会 >

理事の体制について、非常勤の理事は無報酬であり、経営責任を求めることは困難な状況。今後、創意工夫が活かせるような、実質的に独立した財団にするのであれば、理事会を活性化することが重要。

< 財団法人箕面市医療保健センター >

スタッフとして、民間経営の経験者を入れなくても、アドバイザー的に、民間病院等の合理化に詳しい人に入ってもらって、より合理化していくことが必要。

< 財団法人箕面市障害者事業団 >

経営責任を担える常勤理事を一人おいてもよい。

(5) 外郭団体の経営責任・・・経営者の不在

共通する助言内容

現状、団体の管理職は市派遣職員のケースが多く、ガバナンス(統治)形態も整備されていないため、基本的な経営の仕組みがない。

団体固有の助言内容

< 財団法人箕面市文化振興事業団 >

非常勤の理事は無報酬なので、実質上経営責任を求められないというのは、当然の原理。事務局長として採用した職員を、半年後、理事兼任にして、経営責任を負ってもらうことも一つ。いずれにせよ経営の責任を持つ理事には、相応の報酬を出すことが必要。その他の理事は無償でよいと思う。ただし、経営のアドバイスをできるような人材を、非常勤理事に置くことが重要。アドバイスいただく場合は、非常勤理事にも、低い金額でもよいから謝金を支払うことが必要。完全に無償でアドバイスをもらう、あるいは経営責任をとってもらうのは問題がある。

< 財団法人箕面市国際交流協会 >

非常勤理事も完全無報酬ではなく、アドバイスをいただく、経営アドバイザー的な理事には、謝金を払う。例えば、資産運用のことであれば、証券会社出身の方を非常勤理事につけて、その場合、国際交流協会と文化振興事業団の両方の理事になってもいい、経営アドバイスをもらうことも考えられる。

< 財団法人箕面市医療保健センター >

市と団体との責任の住み分けが重要。

<財団法人箕面市障害者事業団>

市の関与をさらに軽減させる方向で、市との責任の住み分けの明確化が必要。

(6) 団体の統廃合による合理化、経営体制の再構築

共通する助言内容

小規模な団体があり、個別団体の「維持コスト」だけでも負担になっている。団体が小さいと、理事を配置し、適切なガバナンス(統治)形態を構築することも難しい状況にある。よって、計画期間完了前の時点において、団体の統廃合を検討し、合理化すべきである。外部の視点からは規模の小さな団体が従前通りに存続する意義がみえない。

団体固有の助言内容

<財団法人箕面市文化振興事業団>

5年間の経営改革計画期間中は存続するという、市の方針とのことだが、文化振興事業団と国際交流協会とを、別個に存続させることの意義、個別運営のメリットが分かりにくい。存続させるのであれば、市民への説明責任を果たすことが必要。個別の団体で行うことにより事業の効果が上がるとか、統合することによって大きな問題点が発生するといった合理的な根拠が必要。

<財団法人箕面市国際交流協会>

5年間の経営改革計画期間中は存続するという、市の方針とのことだが、文化振興事業団と国際交流協会を統合するのか、個別にいくのかを、まず、検討する必要がある。財団が二つ存在することで、追加コストがかかるが、そのコストは市民が負担しているのであり、市民への説明責任が果たされているかがポイント。市の内部だけで統廃合を決めるのが躊躇される場合は、外部の有識者を入れて、「あり方検討会」をもち、検討するとよい。

<財団法人箕面市医療保健センター>

団体のあり方そのものに関わるが、検診部門について、市立病院との間で検討する必要がある。

<財団法人箕面市障害者事業団>

固有の助言内容としては、特になし。

(7) 事務局長、リーダーの採用

共通する助言内容

理事、事務局長として、リーダー的役割を担う存在として、当該事業分野に精通している者、経営マネジメント力に秀でている者などが想定されるが、経営改革を担い、団体の経営効率化を実現するには、経営マネジメント力に秀でている者を選定する必要がある。

団体固有の助言内容

<財団法人箕面市文化振興事業団>

事務局長を外部から登用しても、市の関与の度合いを変えないと、事務局長は市の指示に従わざるを得ないと思う。市と団体との責任の住み分けが必要。財団のトップが相当のリーダーシップを持っていないと、経営改革計画は不可能。計画をたんと実行しても経営改革はできない。きちんとした進捗管理と、民間的な発想での業務改善ができるかが課題。また事務局長は、経営マネジメントを中心にし、事業のあれこれは言わなくてよい。事業についてのアドバイスは、外部の有識者を、1回1～2万円程度の謝金で招いて、助言してもらうことがよい。

<財団法人箕面市国際交流協会>

公募で、外部から事務局長を入れても、それだけでは自主性・自律性につながらない。市との関係性を、もう一度見直す必要がある。

<財団法人箕面市医療保健センター>

常勤理事が不在なのはよくなく、事務局長兼任でもよいので、経営マネジメントができる理事を配置する必要がある。

<財団法人箕面市障害者事業団>

固有の助言内容としては、特になし。

(8) 資産運用の効率化に向けた取組み

共通する助言内容

資産運用を団体個別に実施されているが、今後効率化に向けて運用先の情報を一元的に収集し、金融機関と交渉する窓口を設置することが想定される。交渉窓口の一本化により、交渉力が高まり手数料の低減交渉も可能になる。

団体固有の助言内容

<財団法人箕面市文化振興事業団>

現状の方法で問題ないが、交渉窓口の一本化が課題。

< 財団法人箕面市国際交流協会 >

現状の方法で問題ないが、交渉窓口の一本化が課題。

< 財団法人箕面市医療保健センター >

固有の助言内容としては、特になし。

< 財団法人箕面市障害者事業団 >

現状の方法で問題ないが、交渉窓口の一本化が課題。

(9) 間接部門の簡素化

共通する助言内容

各団体において間接業務(人事、総務、経理等)が実施されているが、所管部が同じ団体ごとに間接部門を統合し、効率化を図ることが想定される。こうしたコスト縮減により、事業分野へスタッフを配置することが可能になる。

団体固有の助言内容

< 財団法人箕面市文化振興事業団 >

文化振興事業団と国際交流協会とを、個別に存続させれば、人事・総務・経理などの間接部門が重複して発生することになるのではないかと。

< 財団法人箕面市国際交流協会 >

文化振興事業団が国際交流協会の間接部門について、アウトソースを受けて、国際交流協会の各種調整も、全部、文化振興事業団を通じて行うという方法もある。国際交流協会の職員の負担がかなり減り、それによって国際交流協会の職員も事業に時間を費やすことができる。仮に団体そのものの統合が難しいのであれば、間接部門の統合、そういうところからやっていくとよい。団体の統合は最終的な形であって、できるところから少しずつステップしていくことでよい。

< 財団法人箕面市医療保健センター >

同じ所管部の外郭団体での、間接部門の統合を考えられるのではないかと。

< 財団法人箕面市障害者事業団 >

同じ所管部の外郭団体での、間接部門の統合を考えられるのではないかと。

(10) 職員の意識改革

共通する助言内容

職員の意識改革として、人材の配置から再検討すべきである。まず、市から派遣

する職員は、経営改革のリーダーシップのとれる人材、役所的な発想がない人材をセレクトし、派遣すること。次に団体では、プロパー職員のうち人材をセレクトし、その人材を中心にした経営改革プロジェクトチームを組成し、組織横断的にメスを入れていく。このプロジェクトチームは理事長直轄で権限を大きく与えた存在とし、行政には影響を受けない仕組みは必須である。

全員の意識改革を目指すには、「危機意識」を常に与え続ける必要がある。給与が下がる、職が本当になくなる、最後は行政支援がなくなるなど、最終的な処遇は保障されないという意識を持たせ、意識改革に取り組む必要がある。

団体固有の助言内容

<財団法人箕面市文化振興事業団>

一般的に職員の意識改革は、なかなか難しい。人件費切り下げ、人事評価制度等を通じて、職員の意識改革を図っていくことが重要。公的な施設は、申し込みがあったものを順次処理していくというような形になりがち。相当営業努力をして、稼働率も、90%以上、できれば95%くらいまで引き上げることが必要。こうした数値目標も、市と団体で約束していく。こうした面での意識改革も重要。

<財団法人箕面市国際交流協会>

固有の助言内容としては、特になし。

<財団法人箕面市医療保健センター>

職種転換(正規職員から嘱託への移行)をして変えていくことも検討が必要。

<財団法人箕面市障害者事業団>

市からの派遣職員については、経営改革のリーダーシップをとれる人材、役所的な発想が少ない人材をセレクトして派遣することが重要。こういう能力があるから、こういう人を派遣するという視点が必要。また、プロパー職員の意識改革をめざすには、危機意識を与えることが重要なので、危機意識をどういう手段で与えていくかという検討も必要。

(11) 人件費水準の見直し

共通する助言内容

人件費水準が市の俸給表に準じているケースは多く散見される。しかし、団体の自律性を促進するために、徐々に団体独自の見直しが始められている。

人材育成として、民間事業者への派遣、民間事業者からの人材の受け入れなど、事業分野においては民間との人事交流を実施して、問題意識を高めていくことが重要である。

団体固有の助言内容

< 財団法人箕面市文化振興事業団 >

市の俸給表に準じている(1号下位)が、人件費の切り下げをしてコストを低減していくというような具体的な成果がないと、指定管理者制度での、5年後の競争に耐え得ないのではないかと、市の派遣職員との均衡を考えて、引き下げができないという状況もあると思うので、派遣職員はゼロにして、プロパー職員の人件費引き下げを図ることの検討が必要ではないかと。なお、人件費引き下げは、相当厳しい危機感と背景をもってしないと。また職員の納得も必要である。

< 財団法人箕面市国際交流協会 >

固有の助言内容としては、特になし。

< 財団法人箕面市医療保健センター >

現場レベルでは正規職員(市派遣職員)が多く、嘱託職員が少なく、そこがコストの圧迫要因、増加要因にもなっている。人数は変えなくても、職種替えによって、20~30%の人件費の削減が可能。

< 財団法人箕面市障害者事業団 >

市の俸給表に準じている(1号下位)が、どの程度まで切り下げるのか。あるいは、努力、能力を反映させる人事評価、賃金の仕組みにしていくことも検討が必要。

(12) 人事評価制度の見直し

共通する助言内容

人事評価についても、成果主義的要素を導入した内容に再構築すべきである。

団体固有の助言内容

< 財団法人箕面市文化振興事業団 >

市の評価制度に準じていて、実質的な評価はほとんどなされていない。頑張っている職員と、そうでない職員がいるとすれば、その差について、プラスアルファを加える評価が必要。

< 財団法人箕面市国際交流協会 >

固有の助言内容としては、特になし。

< 財団法人箕面市医療保健センター >

「人件費水準の見直し」、嘱託職員化への職種転換等の方が、はるかに優先度が

高い。

<財団法人箕面市障害者事業団>

頑張っている職員と、そうでない職員とで、給与の5%程度が、成果主義に直結するような人事評価制度のあり方を検討したら、よいのではないか。

(13) 受益者サービスの向上に向けた取組み

共通する助言内容

外郭団体は設立団体である市に目を向けた経営になりがちである。しかし、受益者ニーズを定期的に把握し、受益者サービスを一層高める取り組みが必須である。

4団体は受益者との接点がある事業を執行しているため、受益者満足度、受益者ニーズを定期的に把握し、業務の改善にフィードバックする仕組みの構築が必要である。

団体固有の助言内容

<財団法人箕面市文化振興事業団>

固有の助言内容としては、特になし。

<財団法人箕面市国際交流協会>

固有の助言内容としては、特になし。

<財団法人箕面市医療保健センター>

様々な検診サービスのメニューが、市民ニーズに即応しているのかどうかを見直す必要がある。ニーズの低いものはとりやめて、新しくニーズのあるものに重点化していくという、検診項目のスクラップアンドビルドが必要。

<財団法人箕面市障害者事業団>

できるだけ受益者に目を向けたサービスを行っていく仕組みを作るべき。そのためには受益者の満足度調査をすることが必要。例としては、就業支援をした事業所の人事担当者に、満足度を聞き取り調査する。そうすれば、「支援センターの方で、もっとこういった支援をしてほしい」等、事業に直結する情報も集められる。また、調査結果を公開していくことも必要であり、そうすれば改善結果が市民にも分かる。

(14) その他

<財団法人箕面市文化振興事業団>

・民間事例の調査

民間企業が実施しているホール管理のソフト構造、ソフトサービスの事例調査、

民間事例を調査することで、猶予期間終了後の公募へ向けた、コスト縮減、ノウハウの蓄積をしていくことが必要。

< 財団法人箕面市国際交流協会 >

固有の助言内容としては、特になし。

< 財団法人箕面市医療保健センター >

・ 団体のあり方、事業のあり方の検討

なぜ、市が関与せねばならないのか、補助金を投入せねばならないか検討することが必要。民間が行う場合とのコスト比較、一検診あたりのコストまで計算して、市民負担を算出し、検討する。その上補助金を投入する根拠、市民から言えば高いコスト(税)を支払って、サービスを受けねばならない理由を、説明していくことが必要。

・ 経営改革計画の策定

経営改革計画を策定することが必要。

< 財団法人箕面市障害者事業団 >

固有の助言内容としては、特になし。

7. 各団体所管部及び各団体の意見の要旨

(1) 財団法人箕面市文化振興事業団について

箕面市人権文化部の意見

文化振興事業団については、ホール管理を市直営でやるよりは財団でやった方がよいという趣旨で発足した。

財団として経営意識を持つことが課題。人件費の切り下げは大きな課題だが、顧問社会保険労務士からも、給与引き下げは問題があるという指摘があった。現在の職員については現状どおり市に準じ、新たに雇用する者については新たな職種を作って、それに沿った給与体系を作るという手法が適切と考える。

市の関与の軽減と、経営責任の切り分けについてだが、現在、理事長、理事含めて、無報酬である。そのボランティアに経営責任を負ってもらうのは、事実上困難である。ある程度の報酬をお支払いして、それなりの責任をもってもらう、そういう方向もあるのではないかと考える。

財団法人箕面市文化振興事業団の意見

事業・財政・組織体制の3点から経営改革を進めている。

事業については、これまでも市民協働、市民参加について大きな成果を果たしてきたと考えている。文化や生涯学習等、ソフト面については、数字的には出しにくい、稼働率など数値にできるものは、実施計画の中で目標値を設定していく。また、今後、財団としてホール管理だけでなく、市民支援型事業を中心に、市民と一緒にやっていく方向を、経営改革計画でも打ち出している。自主性・自律性の具体的内容についても、経営改革計画5カ年の中で実現をめざしていく。また、営業努力については、市からの指定管理を受けた施設であり、そこでは規則で縛られたものがある。例えば、一定の団体に何日以上貸してはいけない等、縛られる。その辺をもっと取り払っていったら、それで営業努力をしなさいということであれば分かる。また、ホームページについては、各種情報の発信源として、充実をしていく。

財政面では、市補助金に頼っているが、他の色々な方策で財源を確保していくことがあろうと思うが、他に方策があれば、ご教示いただきたい。

市職員派遣をなくすということも、方向性は分かるが、今の状態でこの種の会議や、市議会の関係、市との調整という意味では、全く市の職員が関わらなくてもよい状態ができるのかどうか。そういう部分ではどうなのかなと思う。職員の意識改革については、今の職員、人数少ないが、やはりそこが中心になってやっていかないといけないと考えている。今の職員が意識改革をやっていく上で研修や自己啓発など、あらゆる方策を実施していく必要があると考えている。人件費については、経営改革計画でも触れており、職員も危機感をもって臨んでいる。さらに役員体制の充実は、経営改革計画にもうたっており、これに基づき、充実をめざす。

市の文化振興のための実践部隊として文化振興事業団があり、市民と協働で文化の振興を担っていると認識している。

(2) 財団法人箕面市国際交流協会について

箕面市人権文化部の意見

文化振興事業団と共通していることだが、単に経営効率を考えて、統廃合を考えるのは事務的な判断である。文化振興事業団にも国際交流協会にも、市民がたくさん関わっており、市民の活発な活動を支援している。そのことを一義的に重視すべきである。

財団法人箕面市国際交流協会の意見

経営改革計画策定の中で、基本財産5億円について、財団独自で、元本を割らない、よりよい運用をしていくことになった。自主性・自律性を確保するには、健全な財政運

営が不可欠であり、経営改革計画の推進により、実現を図っていく。

外国人市民への支援目標・達成度を数値化することは困難であるが、財政計画など可能な指標は数値化している。財団の情報公開については、対面または問い合わせに対する説明を重要視しており、ホームページの活用は費用対効果を重視しながら検討していく。なお、財団の統治はボランティアを始め、国際交流関連団体で活躍する市民で構成された評議員による議論を経て、理事会で決定されるものであり、「市民の側からのガバナンス（統治）」は一定確保されていると解している。理事会の活性化についても、検討を行っていく。また、財団運営に関するアドバイスは、公益法人や民間企業が無償で行う公開講座を積極的に活用することで対応し、成果を得ている。

当財団の場合、理事長以下全理事が無報酬役員であるが、無報酬の役員に経営責任を持っていただけるのかが課題である。一方、常勤理事がおらず、職員についても、市派遣職員が2名、1年契約の非常勤職員が3名、アルバイトが3名という状況であるが、その人の持っている能力をいかに引き出すかが課題であり、職員体制の整備は必要であると考えている。なお、事務局長の公募は、市派遣職員からは得難いとされる民間で培われた経営ノウハウや、人的なネットワークを財団運営に活かそうとするものである。

国際交流協会は、行政主導ではなく、ボランティアの動きから創設されたものであり、万一、行政主導の統合が行われるとしたら、市民合意を得ることはできないと考える。国際交流協会が、一団体として存在することは、市民団体・ボランティアなど社会貢献に参加する市民に活動目的を明確に示す上で必要である。各団体は、明確な目的をもって設立されたものであり、統合が事業経費の節減や組織の効率的運営に貢献するとは断言できない。さらに、間接部門の統合による経費削減は、事務量などの規模の効果に着目した検討が必要である。

(3) 財団法人箕面市医療保健センターについて

箕面市健康福祉部の意見

補助金については、年々1千万円の減額をしているが、1億円規模で支給している。この補助金の問題と併せ、人件費の問題、収益の問題が現状の大きな課題と認識している。「保健・福祉・医療の再構築プロジェクト」を庁内で立ち上げて検討を進めている。

財団法人箕面市医療保健センターの意見

人件費の問題は、市全体で考えないと、財団単独での賃金引き下げはできない。また、市派遣職員については、人事異動の協議事項でもあり、職員を市へ戻し、医療保健センターで採用するという案も、職種によっては考えられる。併せて営業努力、売り上げの増大も課題。宿泊検診は効率が悪いので、平成17年度には廃止する。また近隣の事業

所に対して、総合検診あるいは定期検診の勧誘を実施し、財団の運営等について、月1回職員によるセンター会議で検討をしている。

平成16年度に開設した豊能広域こども急病センターについては、当初2億円の赤字が見込まれたが、1億円の赤字となる見込みがついた。一方で、収入部分の診療報酬が低いので、国に要望している。実際、小児科の救急は民間病院は採算に合わないと言うことで、余力をつけていない。本市では、少子化の流れを踏まえ、若い夫婦の子育て支援をしようと、急病センターの経費の2分の1を負担することになった。

時代の流れ、本市の財政状況を踏まえた上での、財団のあり方を考えねばならないと思う。

(4) 財団法人箕面市障害者事業団について

箕面市健康福祉部の意見

平成2年度に事業団を設立したが、超低金利で運営が立ち行かなくなり、その時々々の金利と、設立時の金利の差額を補助する支援を始めた。その後、市の状況も厳しくなってきたおり、1割、2割、3割、5割とカットしてきている状況。運営には市が全面的に関与しており、管理職員は市の派遣職員であり、市派遣職員についても2~3年ごとの中で動いていっている。中身でも自主・自律が機能していない状況にある。今後、経営面で厳しい状況の中で、人事面も含めて、経営責任という点をどう方針化するのが課題である。

財団法人箕面市障害者事業団の意見

障害者の直接雇用に関しては、必要なコストはあるので、政策的随意契約で受託できるように市においてルール化された。自主・自律をめざすが、補助金を含め、財政的な意味での自立は無理であることを市にも理解してもらっている。そのうえで、経営改革計画においては、より公益性の高い事業展開を図ろうと、相談・就労支援等の間接雇用への重点移行を打ち出した。このように、市からの人的・財政的支援を得ながら事業を実施しているが、経営センス、経営理念を忘れたら、市民的合意は得られないと考える。経営マネジメントについては、特に目標数値をどう設定するかが課題。障害者雇用支援センターでは、年間就職目標を決めた。また、現在までに就職者が63名出たが、離職回避・定着支援も大事な仕事だ。こういった目標の数値化について、市との共有化を図っていきたい。ホームページは現在作成中である。収益事業(喫茶と花の店)については、障害者団体から委員選出されている自主事業運営委員会(第三者機関)で、赤字解消に向けたアクションプランを作っている。花の店については、特に経営が厳しいので、撤退も含めて3カ年計画で検討している。喫茶店については、店のある公共施設を所管

する市担当部局にも、集客へ向けた話し合いを行っている。なお、常勤理事については、
現在、市派遣職員の事務局長が常務理事を兼任している。