

豊田市協会公社等改革ビジョン

平成23年3月

目 次

策定の目的	1
対象団体	1
協会公社等の存在意義	3
改革の基本的な考え方	4
1 協会公社等をゼロベースで見直し	
2 統廃合の推進	
3 団体の特性に応じた自主・自立化を推進	
4 市の関与・支援の見直し	
協会公社等の基本的方向性	5
1 団体の統廃合	
2 存続すべき団体の目指すべき方向性	
市の関与・支援	7
1 人的関与及び財政的関与	
(1) 人的関与	
(2) 財政的関与	
2 人材育成と職員の意識改革	
(1) 人事交流	
(2) 研修制度	
3 市の監理体制	
協会公社等が取り組むべき事項	13
1 自主財源の拡大	
2 経営改善・経営効率化等	
3 経営責任の明確化	
課題事項への対応	14
1 公益法人制度改革への対応	
(1) 公益法人制度改革に対する方針	
(2) 公益法人制度改革に伴う役員に関する基準	
2 指定管理者制度更新への対応	
(1) 公募施設の拡大	
(2) 将来的な方針についての明示	
各団体の方向性	16

I 策定の目的

市協会公社等は、これまで行政を補完、代替、支援する役割を担う経営主体として、多様化・高度化する市民ニーズに的確に対応し、より迅速かつ効率的に公共サービスを提供するという面において、重要な役割を果たしてきた。

市では、平成19年3月に「豊田市協会公社等運営評価報告書」をまとめ、法人の統廃合や、法人経営の根幹に係る事項、市の支援体制に関する方針等について市の考え方を示した。平成19年6月にはその報告書を受けて各団体が経営改善方針計画書を作成し、計画に基づいて取り組みが行われてきた。

こうした中、民間非営利部分の活動の健全発展を促進し、主務官庁の裁量権に基づく許可の不明瞭性等の問題を解決するため、公益法人制度改革3法が平成20年12月に施行された。

その新たな公益法人制度は、登記のみで一般社団・財団法人の設立が可能となる一方、そのうち法の基準を満たしていると認められる法人は、有識者による審議会の判断を経て公益社団・財団法人になることができるとするものであり、市協会公社等がこの公益法人制度改革への対応を考えた場合、組織の必要性や市の関与のあり方も含めたゼロベースでの検討が必要となる。

また、市の財政状況、市民ニーズの多様化、民間事業者等の成熟などを背景として、公共サービスの質の向上を図るため、協会公社等の存在意義そのものを問い直すとともに、市の関与についても点検し、そのあり方を見直すことが喫緊の課題となっている。

この協会公社等改革ビジョンは、公益法人制度改革をはじめとする協会公社等を取り巻く大きな社会環境の変化を踏まえ、協会公社等のあり方を再度見直し、協会公社等の改革に対する市の方針を明らかにして、各団体に理解と実行を求めていくためのものである。

対象団体

過去の協会公社等運営評価における「協会公社等」は以下のように定義している。

- ・市がその基本金又はこれに準ずるものの50%以上を出資又は出捐している法人であって、かつ市が主導的役割を果たすべき法人
- ・市の出資・出捐比率が50%未満であっても、市議会に対し経営状況の報告をしている団体又は市が主導的役割を果たすべき法人

今回、団体の組織意義を再度見直し、改革の方向性について市の考えを示す対象団体は、協会公社等のうち、公益法人制度改革の対象である団体（社団法人、財団法人）及び社会福祉法人とする。

具体的には、以下の団体を対象とする。

所管課	法人名	出資・出捐比率
総合企画部国際課	財団法人豊田市国際交流協会	97.4%
社会部旭支所	財団法人豊田市旭高原自然活用村協会	76.9%
社会部生涯学習課	社団法人豊田市シルバー人材センター	-
福祉保健部総務課	社会福祉法人豊田市社会福祉協議会	42.6%
福祉保健部総務課	財団法人豊田地域医療センター	100%
福祉保健部障がい福祉課	社会福祉法人豊田市福祉事業団	100%
産業部産業労政課	財団法人豊田市勤労者福祉サービスセンター	83.3%
産業部産業労政課	財団法人豊田加茂環境整備公社	51.5%
都市整備部交通政策課	公益財団法人豊田都市交通研究所	50.0%
都市整備部都市整備課	財団法人豊田市都市整備公社	81.6%
建設部公園課	財団法人豊田市公園緑地協会	100%
上下水道局水道総務課	財団法人豊田市水道サービス協会	100%
上下水道局下水道維持課	財団法人豊田市汚水処理施設管理公社	65.3%
教育委員会保健給食課	財団法人豊田市学校給食協会	100%
教育委員会文化振興課	財団法人豊田市文化振興財団	86.3%
教育委員会スポーツ課	財団法人豊田市体育協会	84.8%
教育委員会美術館	財団法人高橋記念美術文化振興財団	100%

協会公社等のうち株式会社については、基本的には対象外とするが、市職員を派遣している株式会社の市派遣職員引揚げについては、本ビジョンの方針に従って実施する。

協会公社等の存在意義

協会公社等に共通する存在意義としては、

- 専門性の確保（専門職の安定配置・民間団体等との密接な連携等）
- 民間資金及びマンパワーの活用（寄附・賛助金・ボランティア等）
- 柔軟な勤務形態の構築（施設の開館時間への対応等）
- 公益性のある営利事業等の実施（市が直接実施できない分野の補完）
- 自主事業による公共サービスの拡大（公益目的事業の展開・強化）
- 市直営と比較したコスト低減（給与・雇用形態など市では対応困難な組織体制）

などを挙げることができる。

しかし、指定管理者制度や民間事業者の充実等により、これまで協会公社等が担ってきた領域を民間事業者等に移管することも可能となってきた。環境変化により「民間と対等の立場で競合する領域」になった事業等について、民間が実施することにより、協会公社等が実施するよりもコスト低減が達成でき、よりよいサービスが提供できるかどうか、再度検証していくことが必要である。

協会公社等は、市の施策目的実現のため「民間では実施不可能または困難な領域」の公共サービスを、市と連携して担っていくことが本来の役割であり、より公益的な役割を担う協会公社等へシフトすべき状況となっている。

改革の基本的な考え方

1 協会公社等をゼロベースで見直し

協会公社等は、「行政機能の補完、代替、支援」、「多様な市民ニーズへの迅速・効率・柔軟な対応」のいずれか若しくは双方の役割を担う、市とは独立した団体である。

あり方の検討にあたっては、ゼロベースの視点により、設立された目的や社会情勢の変化、実施している事業の目的や効果、民間や直営に比した場合のメリットなどの観点から、各団体の存在意義や事業・運営について点検を行い、協会公社等の位置づけを改めて明確にしていく。

2 統廃合の推進

設立当初の役割を終えた団体、複数団体間で実施事業が類似している団体、大部分が市職員で構成されている団体、独立した法人として運営していくことに支障のある団体などについては、統廃合を推進する。

3 団体の特性に応じた自主・自立化を推進

存続すべき団体については、事業面では市と連携を図るとしても、経営面では市への依存をできる限り少なくし、団体自らの責任と能力で「自主・自立的」な経営をしていく必要がある。

団体の役割・特性や財政状況により目指すべき方向性を定め、経営面での自主・自立を目指していく。

4 市の関与・支援の見直し

協会公社等の経営改善にあたっては、市から独立した団体として協会公社等が自主的な取り組みを行うことが基本となるが、市としても協会公社等がその特性に応じた自主性・自立性を発揮できるように、適切な関与について見直しを行う。

協会公社等の基本的方向性

1 団体の統廃合

協会公社等のあり方の検討にあたっては、まず、設立目的の意義や団体の存在意義が薄れていないか、公益上の必要性があり団体を存続させる必要があるかどうか、経営効率化の観点から統廃合の可能性はないか等について検討を行った。また事業の実施主体について、事業の効率性や市民の利便性の最大化の見地から、市等が直接事業を実施するよりも協会公社等が実施したほうが、優位性があるかどうかについても検討を行った。そのうえで、各団体の統廃合の可能性について検討を行った。

【統廃合の基本的視点】

- ア 団体の設立目的を達成した又はその役割を終えた場合
- イ 社会情勢の変化等からその業務の縮小が見込まれる場合
- ウ 協会公社等の中で類似業務を実施しており、競合・重複関係が生じている場合
- エ 民間事業者への業務移管が可能であり、かつ民間事業者で行政目的が達成可能な場合
- オ 協会公社等の職員の大部分が市派遣職員で構成されている場合
- カ 統合により間接経費の削減などスケールメリットが期待できる場合
- キ 市受託・共催事業が主となる団体で、市直営と比較したメリットが明確でない場合

上記の観点に従い団体の統廃合の必要性を検討した結果は、以下のとおりである。
なお、「廃止団体」については、平成19年3月の豊田市協会公社等運営評価報告書においても統廃合が提言されており、法人としての決定も実施済みである。

廃止団体

(財)豊田市勤労者福祉サービスセンター

国庫補助を受ける条件として法人格を持ったが、平成22年度末で国庫補助が廃止される。任意団体等の他の形態でも事業は可能であるため、法人格を持つ意味は薄れている。平成22年度末で法人は解散し、任意団体として事業運営を継続していく。

(財)豊田市汚水処理施設管理公社

団体の設立目的は、「豊田市汚水処理施設の管理運営」であるが、公共下水道の普及に伴い汚水処理施設は段階的に減少している。また、包括的民間委託制度により、民間事業者での効率的な管理が可能な状況であり、団体の役割が薄くなっている。平成23年度より包括的民間委託を導入するため、平成22年度末で団体は廃止する。

(財)豊田市都市整備公社

正規職員のすべてが市派遣職員で構成されているため、派遣職員が引揚げた場合、組織の維持が困難になる。区画整理等の指導支援業務は市が引き継ぐことを前提に、平成23年度末で法人を解散する。

廃止を検討すべき団体

(財)豊田市公園緑地協会

法人の企画運営部門を市派遣職員に依存しているため、派遣職員引揚げ後の自立的運営は困難な状況にある。施設管理及び緑化推進事業は市が引き継ぐことを前提に、平成24年度末での法人の廃止を検討すべきである。

統合を検討すべき団体

(財)豊田市旭高原自然活用村協会

財政基盤が比較的小規模であるため、将来的な経営リスクも考慮して規模の拡大を検討すべきであるほか、総務的業務の効率化も課題点である。株式会社化し、(株)三州足助公社、(株)どんぐりの里いなぶ、(株)香恋の里との経営統合(ホールディング会社設立方式)を検討すべきである。

2 存続すべき団体の目指すべき方向性

上記以外の団体は、公益性や効率性、実施主体を考えた場合、現時点では、存続すべき必要性がある団体である。

協会公社等は、人的、財政的に市への依存度が大きい傾向にあるが、市とは別の独立した団体である。市に依存することなく自ら積極的に経営改善に取り組み設立目的に即して、良質なサービスの提供を効率的・効果的に行う必要がある。

また、公益法人制度改革により、組織面や財政面での制度的充実が図られ、公共的分野における自主的、自立的な活動の展開が期待されている。

今後は、市への依存を減らし、団体の自主・自立化を推進していくことを目指していくべきである。

各団体の基本的方向性の詳細は、「各団体の方向性」のページを参照

市の関与・支援

1 人的関与及び財政的関与

市から独立した法人格を有する協会公社等に対し、市が必要以上の関与や影響力を行使することは、市への依存心を強め、団体職員の経営に対する意識や団体の将来性に対する危機感、改革に対する意識などを欠如させることになりかねない。事業面では市と連携を図るとしても、市からの財政的支援は限られるため、経営面では市への人的・財政的依存を少なくし、団体自らの責任と能力で「自主・自立的」な経営をしていく必要がある。

そのため市の人的関与、財政的関与は段階的に縮小していくことを基本とする。

(1) 人的関与

市派遣職員の引揚げ

協会公社等に対しては、「公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律（平成12年法律第50号）」に基づき、市職員を派遣している。この職員派遣は、市関係機関との連携強化等の観点で意義があるものの、市とは独立した団体の自己責任に基づく自立的な団体経営という観点からは、市の関与が高い状況は望ましくない。市派遣職員が短期間で交代する形で団体の事務局長等に就くことは、団体の運営にとっても、団体のプロパー職員のモチベーション面でも課題がある。

団体の自主自立化を推進するため、協会公社等から、市派遣職員を段階的に引揚げていく。市派遣職員は、原則として、平成26年度末までの引揚を目指す（株式会社については平成24年度末までの引揚を目指す）。

派遣職員引揚げ後は、プロパー職員が主体となり、法人経営を担っていく体制へと切り替えていくことが基本となるが、団体によっては、公募等による新たな人材確保や他団体との連携も必要となる可能性もある。

団体ごとの市派遣職員引揚げ計画は、以下のとおりである。

市派遣職員引揚計画

団体別 市派遣職員数(人)

団体名	H22.4	H23.4	H24.4	H25.4	H26.4	H27.4
(財)豊田市国際交流協会	2	1	1	1	1	1
(財)豊田市旭高原自然活用村協会	1	1	0	0	0	0
(株)三州足助公社	1	0	0	0	0	0
(株)どんぐりの里いなぶ	1	0	0	0	0	0
(株)香恋の里	1	1	1	0	0	0
(社)豊田市シルバー人材センター	2	2	1	1	0	0
(社福)豊田市社会福祉協議会	4	0	0	0	0	0
(財)豊田地域医療センター	2	1	0	0	0	0
(株)豊田ほっとかん	1	1	0	0	0	0
(社福)豊田市福祉事業団	19	16	12	10	9	7
(財)豊田市勤労者福祉サービスセンター	1	廃止 0	0	0	0	0
(公財)豊田都市交通研究所	3	3	3	3	3	3
(財)豊田市都市整備公社	17	17	廃止 0	0	0	0
(財)豊田市公園緑地協会	6	6	5	0	0	0
(財)豊田市水道サービス協会	2	1	0	0	0	0
(財)豊田市汚水処理施設管理公社	1	廃止 0	0	0	0	0
(財)豊田市学校給食協会	7	5	1	1	0	0
(財)豊田市文化振興財団	5	5	3	3	2	0
(財)豊田市体育協会	3	3	0	0	0	0
(株)豊田スタジアム	3	2	2	0	0	0
合計	82	65	29	19	15	11

- ・ (財)豊田市国際交流協会及び(公財)豊田都市交通研究所は、関連企業との密接な連携を維持するため当分の間は、派遣を継続する。
- ・ (社福)豊田市福祉事業団は、市派遣職員の人数が多く、一度に大量の職員の変更は市民サービスの低下の恐れがあるため、段階的に引揚を進めていく。

市定年退職職員のあつ旋廃止

協会公社等にとって市派遣職員以外の市との人的な関わりとしては、団体の役員及び職員として市を定年退職した職員が採用されていることである。採用にあたっては、行政経験者の専門的知識や経験を必要とする場合に、団体からの要請に基づき市が推薦を行う形式を原則としてきた。

しかし、役員及び職員については、基本的には団体自らが必要な人材を確保すべきであり、協会公社等の自立を推進し市への依存を減らすためには、市定年退職者のあつ旋は望ましい状況ではない。

「豊田市職員の再就職に関する取扱要綱」(参考資料)に基づき平成22年度末定年退職者から、原則として市は市定年退職職員の協会公社等へのあつ旋を行わないこととする。

市職員の役員就任

公益法人制度改革においては、これまでの法人運営とは異なり、いわゆる「法人の内部統治(ガバナンス)」に関する事項が法制化された。公益法人制度改革に伴い、社団法人、財団法人は、新役員の再選定を行う必要もある。

社団法人、財団法人の市職員の役員としての関わりは、評議員及び理事に市職員が各1名以上参画することとするが、市職員の評議員は全体の半数以下、市職員の理事は全体の3分の1以下を基本とする。

社団法人、財団法人以外の団体の市職員の役員の就任については、設立目的に即した適切な業務運営を推進するために必要な人材に限るものとし、その人数は必要最小限のものとする。

(2) 財政的関与

協会公社等の多くは、行政活動を補完する事業を行っているため、市補助金及び市委託料に依存した財務体質になっている。団体の担う役割の特性上やむを得ないものもあるが、基本的には独立した団体として、財政的自立度を高めていく必要がある。

可能な限り経営の自立を促す仕組みの構築について検討を進める。

補助金

協会公社等への補助金のうち、「協会公社等運営費補助金」については、公益目的事業を行い、かつ基本財産の運用収入等の自己財源が不足する団体に対して、当該団体の安定的な事業の遂行を図るために支出するものである。

協会公社等を支援するための制度であり、主には職員の人件費を補助するものであるが安易な補助金の支出は、法人の自主自立化を阻害する可能性もあるため、補助金の必要性や金額の妥当性について見直しを行っていく。

人件費補助については、実際の協会公社等の職員に支給される給与額を算定根拠に補助金額が決定されている。自己財源が一定水準以上あり、財務力がある団体についての人件費補助金については、定額化し定額補助金を超える分は自己財源で補う方法等も検討していく。

委託料

市は、協会公社等に対して、指定管理をはじめとする多くの業務委託を行っている。この委託については、その性質や団体の財務上の必要性を踏まえ、公益事業に該当する委託は原則として精算行為を行っている。これは、市の財政支出の抑制を図るとともに、団体活動の公益性を確保することに寄与しているものである。ただし、精算行為を伴う委託を多く受託している団体においては、団体活動の根幹を市に依存する構造となっており、自主的な団体活動やコスト削減努力を阻害している側面もある。

現在は、「インセンティブ制度」を導入し、団体のコスト削減努力の一部を団体の自主事業に還元できることとしているが、団体の自主性の更なる向上を考えた場合、一般的な民間委託と同様にリスクの費用負担は団体が負うものとし、団体の自主努力が直接団体の収支に影響するような形をとることにより、自主的な団体経営が期待できる。団体の財務力や委託等の内容によっては、精算行為の廃止についても検討していく。

負担金

市が協会公社等に支出する負担金とは、共催事業（イベント・大会等）を市又は協会公社等が主催する場合に、主催者（後援者）として一定の経費を分担する目的で支払うものをいう。これまで実施してきた共催事業については、経費の精査を引き続き行い、効率的で効果的な事業展開を図るものとする。

また、従来市の委託事業として実施してきたものについて、その事業の性質上、団体が主催となることで創意工夫や自主性の向上が期待できる場合には、共催事業化（負担金化）を検討することとする。

2 人材育成と職員の意識改革

市派遣職員の引揚げ、市定年退職職員のおっ旋中止により、各団体は、独立した団体としての経営意識の向上に努め、それらを担う人材を育成する必要がある。

団体自らが人材育成方法を考えていくことが基本であるが、市としても団体組織の維持向上を図るため団体のプロパー職員の人材育成等について必要な支援を行う。

(1) 人事交流

組織規模の問題などから自らの団体では十分な人材育成ができない場合は、他団体との人事交流も必要である。人事交流の仕組みづくりにあたっては、協会公社等が実施する事業の類似性に着目するほか、会計処理など共通業務における職員の能力向上といった点にも着目し、例えば、複数団体間の相互派遣研修や団体間の出向等の制度を検討する。

(2) 研修制度

合同研修

協会公社等全体に共通して必要となる研修を、効果的に実施できるよう、協会公社等職員の合同研修制度を検討する。

市職員研修への団体職員の参加

市職員向けの研修について、協会公社職員に対しても研修効果が表れる内容のものについては、協会公社等が費用の一部を負担することにより、市研修に参加できる仕組みを検討する。

市への派遣研修

協会公社等が実施している業務と関連がある本市の業務に、団体職員が直接従事する派遣研修制度を検討する。

3 市の監理体制

協会公社等への市の関与は、市派遣職員引揚等の推進により段階的に縮小していく方向であるが、市が出捐等している協会公社である以上、市は団体に対して、公正・適正な団体の運営がされているか、健全な経営がなされているか、改革の実現に向けて着実に取り組んでいるかなどのチェックや指導監督を適切に行っていく責務がある。

市派遣職員引揚後は、団体内部に市職員がいなくなるため、理事・監事・評議員である市職員の役割が大きくなる。またこれまでどおり、所管部局でのチェックの他に、協会公社等全体を監理する視点により、団体の自立度に応じた指導監督を実施する必要もある。

以下の役割分担により、協会公社等への適切な指導監督を実施することとする。

- ・ 団体内部での監督・・・・・・・・・・理事・監事・評議員である市職員
- ・ 各団体への直接指導・・・・・・・・・・所管部局
- ・ 協会公社等全般的な視点での監督・・・・総務部
- ・ 方針等の実施状況の確認・・・・・・・・協会公社等運営調整委員会

協会公社等が取り組むべき事項

1 自主財源の拡大

株式会社以外の協会公社等は、本格的な収益事業の実施は難しい側面もあるが、財政的に市への依存を減らしていくためには、公益事業に支障を及ぼさない範囲で自主財源の確保に努める必要がある。

寄付や会費、公益的な自主事業の拡大等はもちろん、団体自らの責任の下、経営に支障を及ぼさず、団体活動の公益性（公益認定取得を目指す団体は収益事業比率が1 / 2以下）に抵触しない範囲で、収益事業の拡大も検討する必要がある。

2 経営改善・経営効率化等

経営改善については、多くの団体で経営改善計画を策定し、経費の削減、組織・人員の適正化、情報公開の推進等に取り組んでいるが、他団体の事例等も参考にするなどして、今後も経営改善や経営効率化に努める必要がある。

3 経営責任の明確化

経営陣は経営方針や理念をしっかりと定め、計画的・主体的に経営を行わなければならない。経営責任者については、関係団体からの招聘、公募等も含めた人材確保の方策を検討し、十分な経験とノウハウを持った人材の登用に努める必要がある。

経営責任の明確化、団体の業績向上、業務に対する役員のモチベーションの向上等を目的として役員の業績により報酬が決まる仕組み等も検討していく必要がある。

課題事項への対応

1 公益法人制度改革への対応

(1) 公益法人制度改革に対する方針

協会公社等のうち財団法人及び社団法人は、本来、公益目的実現のために民間にはできない分野を市と連携して担っていくことが使命であり、高い社会的信用を得るとともに税制上の優遇措置から活動資金が集めやすくなり公益活動が行いやすくなるというメリットも踏まえ、市の協会公社等については、公益認定取得を目指していくべきである。

団体によっては、事業の特殊性から、「公益目的事業」の充実等を行っても認定基準をクリアできず、結果的に一般法人とならざるを得ない団体も出てくる可能性がある。その場合は、団体のあり方についても再度検討する必要がある。

一般財団法人については、団体の公益性を客観的に判断することができない。そのため、一般財団法人に対する市の関与については、その事業内容の公益性等を個別に判断し決定していくこととする。

(2) 各団体の公益認定取得予定

団体名	公益認定	移行予定時期
(公財)豊田都市交通研究所	取得済み	平成22年4月
(財)豊田市国際交流協会	取得予定	平成23年4月
(財)豊田市文化振興財団		
(社)豊田市シルバー人材センター	取得方針	平成24年4月
(財)豊田地域医療センター		
(財)豊田市学校給食協会		
(財)豊田市体育協会		
(財)高橋記念美術文化振興財団		
(財)豊田加茂環境整備公社		
(財)豊田市水道サービス協会		未定

2 指定管理者制度更新への対応

平成18年4月に本格的導入を行った指定管理者制度は、協会公社等の経営を大きく左右する制度変更と言える。従来は協会公社等の特定団体に限定されてきた施設管理者が広く民間に開放され、原則として公募により管理者を選定することとなった。

指定管理者制度の目的は、競争原理の導入により「経費の削減」と「サービスの向上」を同時に図るものであり、この目的を達成できる最適な管理者を選定することが求められている。

現在の指定期間終了後及び将来的な協会公社等における指定管理者制度への対応について検討する必要がある。

(1) 公募施設の拡大

指定管理者は、公募により選定することが原則であり、条例に規定された条件に該当する場合のみ単独指名とすることができる。

現在、協会公社等が単独指名で指定管理者となっている場合においても、指定管理者制度導入から数年がたち、ノウハウを得た民間事業者等であれば実施可能となっている場合もある。また事業運営と管理を一体的に実施したほうが効果的であるとして単独指名となっている場合も、運営と管理を切り離し、管理を公募とすることにより、総合的に見て、経費の削減、サービスの向上が図られる可能性もある。

そのため、現在協会公社等を単独指名している施設についても、あらためて状況を確認し、公募化を検討していく必要がある。民間指定管理者の撤退リスクや安全管理面等を考慮しながら「公募施設の拡大」を基本として検討を進める。

(2) 将来的な方針についての明示

現在は単独指名となっている場合も、その後の状況変化により条件に合致しなくなる場合や、将来的に、指定管理施設ではなく直営化すべき施設となる可能性も考えられる。また、協会公社等の存在意義と施設目的によっては、施設の譲渡等も選択肢となる可能性もある。

指定管理に関する方針変更（単独 公募、公募 単独、指定管理 直営等）は、協会公社等における職員採用等に大きな影響を与えるため、協会公社等は、その変更リスクを踏まえての採用計画等を作成する必要がある。

市としても、各施設において最適な管理者を選定するために、各施設の指定管理選定に関する方針（次期更新及び将来的な方針）をできる限り早い段階で明確に示していくこととする。

各団体の方向性

(財)豊田市国際交流協会

組織意義	<ul style="list-style-type: none"> 基本財産の多くは市出捐金であるが、出捐の財源には民間企業による市への寄付が含まれており、官と民が協力して本市の国際化推進を図るために設立された法人である。 自主財源を活用して各種事業を展開しているほか、市民団体や関係者とのネットワークづくり、専門職員の確保などの観点で国際化施策推進に寄与しており、独立した法人として存続していくことが適当である。
改革ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> 平成 23 年 3 月に公益認定取得予定であり、公益財団法人としてさらに組織の社会的信用度を維持向上していくべきである。 当該法人が担っている事業領域は、市の施策方針を踏まえつつも、現場のニーズに応じて法人が自主的に判断して事業展開していくことが望ましい。 このため、自主財源の安定確保及び強化が重要課題である。賛助会員制度の導入などについて着実に検討を進め、法人の経営基盤の確保を図ること。
事業関係	<ul style="list-style-type: none"> 市委託事業の割合が高いことは、市の事業方針に影響を受けやすい法人であることを意味するため、段階的に見直していくべきである。 自己財源確保を前提としつつも、今後は自主事業を充実しながら市と連携した共催事業を交えた事業実施体制を目指していくべき。 また、事業内容は、より幅広い市民層にアプローチしていく施策展開を期待したい。
職員関係	<ul style="list-style-type: none"> 市派遣職員引揚方針により、2名の派遣のうち主査級1名を22年度末で引揚とする。なお、残る1名の派遣については、関連企業との密接な連携を維持するため当面の間は派遣を継続するものとする。 プロパー職員の高齢化などにより、今まで以上に人件費の上昇懸念が強くなっていく。自立した経営を進めていくためにも、人件費推計や人事の将来構想を行い、計画的な組織運営を図られたい。
財務関係	<ul style="list-style-type: none"> 財産の運用益は年度により為替の変動要素が大きく、ここ数年は低金利が続く減少傾向にある。 賛助会員制度など自主財源の確保に努めるほか、事業費の精査、総務費の見直しを行い、効率的・効果的な組織運営に努められたい。 また、最終的には、市による補助金等の財政支援がなくとも経営できる強い組織体制づくりを進め、従来以上に組織意義を高めていただきたい。

(財)豊田市旭高原自然活用村協会

<p>組織意義</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共施設である旭高原自然活用村を管理運営するために旧旭町が設立した法人である。 ・ 当該施設を公務員により直営管理することは効率的とは言えず、また安定的な人材確保の面において純民間企業に管理運営を担わせることも合理的ではないため、当該法人による施設管理を継続していくことが適当である。 ・ ただし、法人格の整理や経営統合については検討を要する。 								
<p>改革ビジョン</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公益認定の取得は、県施設の給食等業務を運営していることから、収益事業比率50%未満等の認定基準に適合しないため困難である。よって、法人の根本的なあり方を見直すことが必要となっている。 ・ 市派遣職員引揚方針により、プロパー職員のみによる法人経営体制を検討する必要があるが、地理的問題もあるため安定的人材確保に工夫が必要である。 ・ また、財務基盤が比較的小規模であるため、将来的な経営リスクも考慮して規模の拡大を検討すべきであるほか、総務的業務の効率化も課題点である。 ・ 以上の観点から、概ね同類の運営形態であり同様の課題をもっている(株)三州足助公社、(株)どんぐりの里いなぶ、(株)香恋の里との「経営統合(ホールディング会社設立方式)」を目指すべきである。 ・ 経営統合に向けては、下表のスケジュールが想定される。 <table border="1" data-bbox="427 1084 1385 1276"> <thead> <tr> <th>時期</th> <th>内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>23年秋頃</td> <td>(仮)株式会社旭高原を設立</td> </tr> <tr> <td>24年3月末</td> <td>財団法人(現法人)の解散 (仮)株式会社旭高原への事業譲渡</td> </tr> <tr> <td>24年4月</td> <td>ホールディング会社への株式移転による経営統合</td> </tr> </tbody> </table>	時期	内容	23年秋頃	(仮)株式会社旭高原を設立	24年3月末	財団法人(現法人)の解散 (仮)株式会社旭高原への事業譲渡	24年4月	ホールディング会社への株式移転による経営統合
時期	内容								
23年秋頃	(仮)株式会社旭高原を設立								
24年3月末	財団法人(現法人)の解散 (仮)株式会社旭高原への事業譲渡								
24年4月	ホールディング会社への株式移転による経営統合								
<p>事業関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市の公の施設である旭高原自然活用村の指定管理と県の施設である少年自然の家の給食等業務が基幹事業である。 ・ 株式会社化及びホールディング化に際しては、統合団体との連携による物販の強化や総務費の圧縮等により収益力の強化に努められたい。 ・ また、株式会社となっても、法人が果たしてきた地域振興の観点に留意し、雇用も含めた地域貢献に資する団体運営に期待したい。 								
<p>職員関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全体としては高年齢化が進んでおり、今まで以上に総人件費の管理が重要となるほか、地理的問題もあって非正規職員の確保も難しいという課題がある。 ・ 株式会社化に向けて人材育成を強化していくと同時に、統合団体との人事交流も実施し、組織運営の安定化を図るべきである。 								
<p>財務関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営統合により、経営基盤の安定化や資金繰りリスクについては改善が図られると考えられる。 ・ 収益力強化には自主財源による設備投資なども検討材料となるが、公の施設内の投資については、市関係機関と十分連携の上で対応すべきであるため留意していただきたい。 								

(社) 豊田市シルバー人材センター

組織意義	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高年齢者が、自らの知識、経験、技能を活かして臨時的・短期的な就労を行うことで生きがいの充実や社会参加の増大を図り、福祉の増進と活力ある地域社会づくりを目的として設立された法人である。 ・ 高齢社会が進行していく中で、当該法人が地域社会に一定の貢献を果たしてきており、今後も当該法人が担う社会的役割が認められる。 ・ ただし、平成21年度に実施された政府の事業仕分けの結果を受けて国庫補助金の減額が実施されているなど、民業圧迫の観点に留意した組織運営が求められている。
改革ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他市シルバー人材センターと連携の上で公益認定を取得し、組織の社会的信用度を維持向上していくべきである。 ・ また、公的支援を段階的に縮小しつつ、事業領域の精査を行い、今まで以上に自立した経営体制の構築を目指していくべきである。 ・ 当該法人が将来に渡って安定的に運営していくためには、民業圧迫と指摘されない明確な事業領域の確立が不可欠であり、従来実施してきた受託事業等の縮小も検討材料になると考えられる。
事業関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市との受注関係では、指定管理のほか、軽度生活援助事業（ふれあい通所）や草刈等の業務委託を受けてきた。 ・ 市としては、地元高齢者の能力活用と生きがいの推進などの意味で意義ある関係としてきたが、一方で純民間企業に委ねるべき領域との住み分けが課題となっている。慎重な議論をしつつ、精査を行っていくべき。 ・ また、市以外からの受注案件についても、同様の観点に立って法人自ら精査されたい。
職員関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成17年4月の市町村合併前までは、当該法人は豊田市社会福祉協議会職員の出向により組織してきたものの、合併により法人のプロパー職員を雇用している状況となっている。 ・ 平成23年4月に当該法人職員を豊田市社会福祉協議会職員に身分替えし、人事統合する予定である。 ・ 将来的な財政的自立の観点にも留意し、正規職員定数について計画的に管理していくべきである。
財務関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総務部門の経費については、国・市の補助金によるほか、受託料金の8%を事務費徴収することで運営している。 ・ 今後は、極力公的支援に依存しない体制づくりを目指し、総務経費の圧縮も図りつつ、事務費比率の見直しも検討材料とすべきである。

(社福) 豊田市社会福祉協議会

組織意義	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域福祉に係る様々な事業を市と連携して実施しており、本市の施策推進に大きく貢献している。 ・ 高齢化が更に進行していく今後は、従来以上に当該団体に期待される役割は大きくなるものと考えられる。
改革ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市福祉施策について多くの委託事業を担うなど果たしている役割は大きい。ただし、市と法人の共催事業化などにより事業の主体性を高める検討をすべきである。 ・ 事業に関する連携は確保しつつも市への財政的依存度を抑制することが必要であり、補助金の減額（一部自己財源化）などの検討をすべきである。
事業関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当該法人が主体性を持って地域福祉に貢献していく体制を整備するため、市委託業務の共催事業化を研究していく。 ・ 自主事業の実施については、むやみに拡大すべきではなく、既存の委託事業の自主事業化を検討していくべきである。
職員関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市派遣職員は平成 22 年度末で全面引揚とする。当該法人は、法人経営の中核を担う人材育成を今まで以上に強化されたい。 ・ また、豊田市シルバー人材センター職員の身分統合を予定しているが、処遇面を的確に整備するとともに、人事交流を進めるなど組織の柔軟性向上等にも留意すること。
財務関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当該法人は、地域福祉活動基金約 10 億円、介護保険事業積立金約 5 億円など、計 20 億円程度の留保資金を保有しており、他の協会公社等と比較すると特に多い団体である。 ・ 今後は、この自己資金の活用方法について特に検討を進めるべきである。市補助金は、補助対象団体の財務力に応じて補助額を精査すべきものであり、当該自己資金の活用による補助額の減額も検討が必要である。

(財)豊田地域医療センター

組織意義	<ul style="list-style-type: none"> 救急医療、健診事業、看護師養成など、政策的に必要で民間医療機関での取り組みが困難な分野を担っており、地域医療提供体制の充実に貢献している。
改革ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> 公益認定を取得し、組織の社会的信用度を維持向上していくべきである。 民間医療機関による取り組みが困難な分野を担っていることから、市による財政支援を必要とする団体だが、責任者の明確化、財政運営のあり方について検討し、今後は従来以上に経営体質の強化を図っていくべきである。 職員定数の適正化を推進して、経常経費の圧縮、経営の効率化を図ること。
事業関係	<ul style="list-style-type: none"> 当該法人が担うべき医療分野については、医療提供体制のうち、政策的に必要な分野を核として運営すべきである。 このため、常に市、医師会及びその他医療関係者の連携の下で事業内容を検討している。 再整備の今後の取り組みについては、平成23年度から具体化に向けた検討を始め、整備手法の選択が可能となるよう準備を行う予定をしている。
職員関係	<ul style="list-style-type: none"> 平成18年度の市運営評価において、「高い人件費率に注意し、人員配置、職員構成の見直しを計画的に進める必要がある。」と指摘したところ、当該法人内で検討を進め、平成23年3月に法人の定員適正化計画を策定する見込みである。 計画に基づき、着実に職員定数の抑制を進められたい。
財務関係	<ul style="list-style-type: none"> 収益性の低い政策医療分野を担っているため、市が負担金による財政支援を実施してきたが、実質的な赤字補填という構造となるため、当該法人の経営上の緊張感が生まれにくいという問題がある。 市負担金の水準や範囲について再検討するとともに、収益力の改善に努めること。

(社福)豊田市福祉事業団

組織意義	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障がい福祉施策に係る公共施設の運営を担うために市が設立した法人であり、こども発達センター、障害者総合支援センター等の管理運営を担いながら、障がい者福祉の専門集団として地域福祉の向上に貢献している。 ・ 障がい児及び障がいの疑いのあるこどもに対する事業領域は、民間では担うことが非常に難しい専門領域であり、当該法人によるサービス提供体制を継続することが適切である。 ・ 成人部門に関する事業領域のうち、日中活動場所については民間との競合関係があるものの、複合的な症状をもつ障がい者など民間水準を超えたケアを要する利用者のセーフティーネットとして機能している。また、就労支援については、中核的施設として一翼を担っており、当該法人が果たしている一定の社会的役割が認められる。ただし、運営費の抑制には引き続き留意する必要がある。
改革ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 引き続き、障がい者福祉施策の担い手として、市と連携しつつ、安定したサービス提供を期待したい。今後は、専門家集団を擁する地域の中核的事業体として、サービスの質的な向上のため、民間福祉事業所の支援を一層推進することが求められる。 ・ ただし、サービス向上を図るべく職員数が増加傾向になりがちであることから、今後は職員定数の中期計画を定めて、その範囲内で組織づくりをしていくことを検討すべきである。
事業関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当該法人の業務のほとんどは市からの委託事業となっていることから、独立した法人としての経営裁量が少ない状況である。 ・ 当該法人が担う事業領域を踏まえ、現行の施設運営手法にとどまらず、段階的に自ら主体となって事業運営できるような手法についても研究していく必要がある。
職員関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場サービスの充実を図ることも重要なが、市全体の財政支出の適正化という観点をもって、職員定数を適切に管理していくことも重要である。当該法人が担う事業領域や利用者の受入定数の管理などについて検討を進めること。受入定数を超える利用者への対応は、施設のハード的な問題も発生してくることから、民間法人との連携体制も考慮しながら今後のあり方を検討すること。
財務関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政の補完組織であるため、ほとんど内部留保をもっておらず、収入に占める市委託料等の割合は90%以上となっている。 ・ 財務活動上の特段の課題事項は見当たらないものの、事務事業の効率化を進めるなど財務体質の強化を図ること。

(財)豊田加茂環境整備公社

組織意義	<ul style="list-style-type: none">産業廃棄物の適正処理、地域の生活環境の保全等を目的とした法人であり、その役割を果たしてきた。ただし、産業廃棄物のリサイクル等が推進されてきた結果、搬入量が当初計画を大きく下回っており、処分場の運営にも追加費用を要するなど今後の運営方針を見極める必要がある。
改革ビジョン	<ul style="list-style-type: none">平成21年度に法人が策定したシミュレーションでは、埋立完了予定は平成46年度であり、完了後も15年間は水質等管理業務が必要となっている。これに伴い、処分場閉鎖までの40年間で約28億円の資金不足が見込まれている。早期に搬入中止と処分場閉鎖を実施した場合でも、埋め戻し費用や水質等管理に係る費用を要するほか、当該処分場の社会的責任の観点もあるため、経営改善を図りつつ、当該処分場は有効活用を続けていくべきである。なお、今後の運営に係る資金不足については、出捐企業からの支援を求めていく必要があるとともに、公的支援については慎重に検討していく。また、できる限り公益認定を取得し、組織の社会的信用度を維持向上していくべきである。
事業関係	<ul style="list-style-type: none">経営改善に向けて、引き続き受入廃棄物の拡大や運営コストの縮減に努めること。また、水処理における各種検査値やその他施設の運営状況について、引き続き、地元への情報提供及び協議を円滑に進められたい。
職員関係	<ul style="list-style-type: none">公的支援を求めるにあたっては、人件費は適正水準を維持する必要があるため、出捐金、市による貸付金及び今後の公的支援の必要性を踏まえて、職員の給与水準は市指導に沿った運用をすべきである。
財務関係	<ul style="list-style-type: none">28億円の資金不足については、直近の経営状況を反映して常に精査すべきであり、その結果については市関係機関等へ適時報告されたい。

(公財)豊田都市交通研究所

組織意義	<ul style="list-style-type: none"> 交通諸問題について調査研究を行い、専門集団としてその情報を蓄積し、交通施策に反映していくことを目的として、市と民間企業が連携して設立した法人である。 平成22年4月に公益認定を取得し、公益財団法人としての運営をスタートした。認定に当たっては、法人の実施事業全般が公益目的事業と認められており、研究成果が施策等に還元されていくことが一層期待される。
改革ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> 今まで以上に研究成果の還元を念頭において、充実した研究活動を推進すべきである。 また、財政的自立を確保していくため、安定的かつ効率的な資金運用を図るとともに、積立資産の計画的活用を進めていくことに留意が必要である。
事業関係	<ul style="list-style-type: none"> 豊田市域の交通諸問題の調査研究だけでなく、市域を超えた領域も研究対象となっている。研究成果の市民への還元を念頭においた事業領域の整理と推進を期待したい。
職員関係	<ul style="list-style-type: none"> プロパー職員の人件費は自己財源としているため、当該自己財源の中長期計画に基づき、自らの職員定数を管理すべき法人である。 任期付研究員制度を有効活用するなど、適切な人事管理を進められたい。
財務関係	<ul style="list-style-type: none"> 30億円の基本財産から得る運用益と受託事業収益などの積立資産により、概ね自己財源での事業展開が可能な団体である。 運用益の安定的確保と計画的な積立資産活用を図るとともに、旅費を含む研究費は適正水準とすることに留意し、支出の最適化を行うこと。

(財)豊田市都市整備公社

組織意義	<ul style="list-style-type: none"> 市内の区画整理事業及び再開発事業について、許認可権をもつ市とは区別して、指導支援する専門集団として組織された法人である。 区画整理等の事業実施において、現場に対応した指導支援を当該法人が実施することにより、本市の当該施策の推進に大きく寄与してきたが、指導支援に係る人件費が市補助金を財源としている点など、区画整理事業に係る費用負担構造の精査も必要となっている。 また、正規職員のすべてが市派遣職員で構成されている中、派遣職員引揚方針によって組織の維持が困難となるため、体制を根本的に見直すべき状況になっている。
改革ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> 区画整理等の指導支援業務は市が引き継ぐことを前提に、平成23年度末で法人を解散する(平成22年8月法人理事会にて決定済)。 また、駐車場事業は新たな実施主体を検討し、円滑に引き継いでいく。

(財)豊田市公園緑地協会

組織意義	<ul style="list-style-type: none">・ 市公園施設の管理運営、募金活動や地域団体・ボランティアグループとの連携による都市緑化の推進を目的とした法人である。・ 施設管理業務については、指定管理者制度の導入によって民間でも実施可能であり、当該法人の組織意義の中心は地域との連携による緑化推進事業に特化される状況である。・ ただし、派遣職員引揚方針を適用した場合、派遣職員が担ってきた法人の企画運営業務の後任者が不在であるほか、新たなプロパー職員の採用による法人運営には様々なりスクが伴うことから、法人の根本的なあり方を検討すべき状況となった。
改革ビジョン	<ul style="list-style-type: none">・ 施設管理及び緑化推進事業は市が引き継ぐことを前提に、平成24年度末で法人を解散すべきである。・ 独立した法人を存続していくためには、民間との競合性のない安定した事業領域をもち、かつ当該事業を推進するためのマンパワーを確保できている必要がある。当該法人は、企画運営部分を市派遣職員に依存してきており、その派遣職員は引揚方針としているため、自立したマンパワーの面で今後の経営に不安がある。・ 今後の施設管理業務は、業務委託を効果的に実施し、かつ市定年退職者のマンパワーを有効活用していくことで効率的な直営管理が可能である。この観点でも当該法人を存続していく意義が薄れている。・ 解散に伴いプロパー職員の処遇が課題になるが、直営機関のスタッフとして雇用し、引き続き同様の業務に従事していくことも可能である。・ 以上の観点から、法人の解散について検討し、直営化による安定的な事業推進体制への移行を図られたい。

(財)豊田市水道サービス協会

組織意義	<ul style="list-style-type: none">市水道事業を補完する組織として、24時間体制での相談・緊急対応業務や量水器交換、開閉栓等の業務を実施している。当該法人の業務は純民間でも実施可能だが、ライフラインに係る水道事業を補完する組織は景気等に左右されない安定性が必要である。この点において当該法人の組織意義が認められる。また、当該法人の職員は高年齢者採用により低水準に抑制できており、コスト面でも一定の市場優位性が認められる。
改革ビジョン	<ul style="list-style-type: none">可能であれば、組織の社会的信用度を維持向上するため、公益認定の取得を目指すべき。仮に、公益認定が取得できない場合においても、法人としての存続を図るべきであるが、この場合の法人形態についても検討を進める必要がある。当該法人の存続においては、水道事業の補完組織としての役割を高めて、市水道組織の効率化に貢献する体制づくりを推進すべきである。
事業関係	<ul style="list-style-type: none">電話対応、量水器交換、開閉栓等の現状業務に留まらず、今後は、国の動向及び法令等への適合性を確認しつつ水道施設の維持・保守を含めた業務の受注を検討し、総合的な水道事業補完組織としての役割を確立していくべきである。
職員関係	<ul style="list-style-type: none">水道事業の補完組織として存続していく前提として、当該法人の人件費コストにおいて継続して市場優位性があることが必要である。この観点から、正規職員の定数管理や給与水準の適正管理などについて、引き続き努められたい。
財務関係	<ul style="list-style-type: none">行政の補完組織であるため、ほとんど内部留保をもっておらず、収入に占める市委託料等の割合は99%となっている。財務活動上の特段の課題事項は見当たらないものの、総務的費用の効率化を進めるなど財務体質の強化を図ること。

(財)豊田市学校給食協会

組織意義	<ul style="list-style-type: none"> 従来直営であった学校給食業務を安定的かつ効率的に実施するために設立した団体である。 ただし、市町村合併により直営センターがあることや、東部給食センターをPFI事業化したことなどにより、直営・委託・PFI・協会方式と様々な実施手法が混在している領域となっている。 当該法人の中長期的な位置づけについて再検討を要する状況となっている。
改革ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> 学校給食業務は、より効率的な供給体制を構築することもさることながら、より安全で安心な体制を図ることも重要な視点である。 この点について、様々な供給体制をもっている現状は整理を要するものの、行政の補完組織としての当該法人は、景気等に左右されない機関として一定の組織意義が認められる。 よって、組織の社会的信用度を維持向上するため、公益認定の取得を目指すべきである。仮に、公益認定が取得できない場合においても、当面一般財団法人としての存続を図るべきである。 ただし、市場性が高い業務であることから、人件費をはじめとして運営コストの縮減が重要課題である。 また、派遣職員引揚方針により総務部門の人材確保が課題となるが、今後は他団体との連携（職員出向制度）も検討していくべきである。
事業関係	<ul style="list-style-type: none"> 当該法人が担っている業務は、物資調達、調理業務、食育業務である。 調理業務については、民間との比較により常に検証すべき分野であるが、引き続き衛生管理とコスト縮減に努められたい。
職員関係	<ul style="list-style-type: none"> 人件費の管理（特に調理単価の観点）は、法人の市場競争力という観点で非常に重要であり、引き続き留意すべきである。 派遣職員引揚方針によって総務部門の人材確保手法を検討する必要がある。事務員と技能員の人事交流も考えられるが、安定した体制づくりという観点でも他団体との連携が大きな検討材料である。 法人が自立的運営を目指していくためにも、人材育成を進め職員の専門性向上に努める必要がある。
財務関係	<ul style="list-style-type: none"> 行政の補完組織であるため、ほとんど内部留保をもっておらず、収入に占める市委託料等の割合は99%となっている。 財務活動上の特段の課題事項は見当たらないものの、総務的費用の効率化を進めるなど財務体質の強化を図ること。

(財)豊田市文化振興財団

<p>組織意義</p>	<ul style="list-style-type: none"> 当該法人は、旧文教施設協会、旧文化協会、旧青少年活動協会の3団体が合併したことにより現状に至っている。 このうち、旧文教施設協会については、文化・教育に係る施設の管理運営を受託することを目的として市が設立した法人であり、市民文化会館をはじめとして多くの施設管理を担ってきたが、指定管理者制度の導入によって施設管理業務の市場開放が着実に進んでいる。 今後、プロパー職員が定年退職し、職員が世代交代していく中で、当該法人が今後もこの分野を担い続けるかどうか判断すべき時期となっている。
<p>改革ビジョン</p>	<ul style="list-style-type: none"> 平成23年3月に公益認定取得予定であり、公益財団法人としてさらに組織の社会的信用度を維持向上していくべきである。 一方で、教育分野を除く施設の管理業務は民間への委譲を検討し、ソフト事業の専門集団に移行していくとともに、職員規模を段階的に縮小すべき。 特に組織縮小に当たっては、今後15年間程度の職員採用を計画的に抑制することで、円滑な移行を図るべきである。
<p>事業関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> 施設管理業務は、指定管理者制度導入の趣旨からしても、当該法人が今後も担い続けるべき領域ではなくなっている。雇用問題に留意しつつ、民間への委譲を進めるべきである。ただし、野外センターなど教育関係施設については、公共的団体による管理が適当であるため、引き続き当該法人が担っていることが考えられる。 なお、施設管理運営を民間に委ねたとしても、必要に応じて施設内に当該法人の事務所を付与し、新たな指定管理者と連携の上で事業展開していくことにより、当該法人のソフト事業の展開には支障を及ぼさないものと考えられる(管理と事業の分離)。 また、当該法人が強めていくべき組織意義は、各種文化事業の実施、顕彰、文化団体・青少年団体・地域団体への支援・育成、ネットワークづくりなどソフト事業の領域であり、これらを通じた市民文化の活性化、青少年の健全育成、生涯学習の推進等への貢献を期待したい。
<p>職員関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> 派遣職員引揚計画により、その後はプロパー職員のみで法人運営を担っていくこととなる。法人自ら専門性を高めるために人材育成を進めて、公益財団法人としての自覚をもった経営に努められたい。 また、施設管理業務の精査により、職員数は相当に縮小すべきである。退職者推計を元に、15年間程度の採用計画を検討し、円滑な体制見直しと少数精鋭の組織づくりを進めること。
<p>財務関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> 当該法人が公益財団法人として自立した経営を進めていくためには、これまで以上に自己財源を充実していくことが重要である。 基本財産と準備金を保有しているが、市補助金の精査によって準備金が減少傾向にある。 今後は、賛助会員制度の導入や収益事業の展開を研究し、財源確保と組織力の向上について検討されたい。

(財)豊田市体育協会

組織意義	<ul style="list-style-type: none">・ スポーツに関わる競技団体の総括をはじめとして施設管理運営等の受託事業を実施している。・ 豊田市における体育スポーツ団体を総括し、体育スポーツの普及、体力づくりの振興を図ることを目的とした団体であり、豊田市のスポーツ振興を推進する団体として一定の存在意義が認められる。ただし、民間と競合する施設管理部門については、指定管理者制度の導入によって市場開放が進んでいる。
改革ビジョン	<ul style="list-style-type: none">・ 公益認定を取得し、組織の社会的信用を維持向上していくべきである。・ 公益財団法人への移行を進めるとともに、民間と競合する施設管理業務を中心とした団体ではなく、民間では実施が困難な公益的事業を中心とした団体を目指してしていくべきである。・ ソフト事業の実施拡大については、市と体育協会の役割分担を明確にした上で検討する必要がある。
事業関係	<ul style="list-style-type: none">・ 施設管理業務の内容を精査し、施設によっては雇用問題に留意しつつ施設管理業務を民間へ委譲することも検討すべきである。・ ソフト事業については、市との役割分担について検討が必要であるほか、団体の価値を高めるために自主事業の強化が必要である。
職員関係	<ul style="list-style-type: none">・ 市派遣職員は引揚げる計画であり、市派遣職員引揚後はプロパー職員が法人運営を担っていくこととなる。そのため職員の資質と専門性向上に努めるべきである。・ 人材育成及び安定した組織体制作りの観点から、他団体との人事交流の必要性も検討すべきである。
財務関係	<ul style="list-style-type: none">・ 団体の収入に占める市補助金・委託料の割合が大きい団体である。・ 今後、自立した経営を目指していくためにも、引き続き自主財源の確保策の検討を進めるべきである。

(財)高橋記念美術文化振興財団

組織意義	<ul style="list-style-type: none"> 平成11年4月に旧豊田市美術振興財団と旧高橋記念芸術文化振興財団の統合により設立された法人であり、高橋節郎館内の展示企画等の運営、奨励援助事業等を実施し、漆工芸の振興と地域文化の向上を目的としている。 平成18年度の市運営評価では、法人の統廃合及び直営化を検討したが、寄贈品の取扱い等に課題があることから、法人格の整理は継続課題としている。
改革ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> 組織の社会的信用と税制優遇を維持向上するため、公益認定の取得を目指すべきである。 ただし、公益認定が取得できない場合には、適用税制の変更により運用益収入の減少等が発生することから、再度法人のあり方を検証すべきである。
事業関係	<ul style="list-style-type: none"> 公益財団法人として当該法人の事業領域を対外的に説明するためには、高橋節郎館の運営に関する市美術館と財団の役割分担を再整理する必要がある。この高橋節郎館の運営業務のうち、当該法人が担う領域を明らかにするため委託契約若しくは協定書の締結などを検討されたい。 また、当該事業の責任主体と財源構造を整理すべき点にも留意されたい。
職員関係	<ul style="list-style-type: none"> 公益財団法人として存続していくためには、事業運営の理念・ノウハウを的確に指導継承できる人材確保が必要である。 現状では、市美術館職員の事務従事等により組織を運営しており、法人が独自に専門員等を確保している状況にないため、改善を検討すべきである。
財務関係	<ul style="list-style-type: none"> 市との受注や補助関係はなく、基本財産運用益等の自己財源により運営している法人である。 引き続き、保有資産の効果的かつ安定的な運用を実施し、財源の充実に努められたい。

参考資料

豊田市職員の再就職に関する取扱要綱

(目的)

第1条 この要綱は、一般職に属する常勤の職員で定年により退職するもの（以下「定年職員」という。）の再就職に関し、市、出資法人等、定年職員その他関係者が遵守すべき事項を定めることにより、公正で透明な再就職制度の運用を図ることを目的とする。

(定義)

第2条 この要綱において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

- (1) 出資法人等 市がその資本金、基本金その他これらに準ずるものの4分の1以上を出資している法人(豊田市土地開発公社を除く。)及び社団法人豊田市シルバー人材センターをいう。
- (2) 民間企業等 出資法人等以外の民間企業その他各種団体をいう。
- (3) あっ旋 特定の個人の雇用を推薦する行為をいう。

(基本方針)

第3条 市は、定年職員が再就職を希望する場合は、当該定年職員の知識経験及び能力に応じた再就職先の確保に努めるものとする。

- 2 市は、定年職員の再就職の調整に当たっては、出資法人等に対しあっ旋はしないものとする。ただし、市長が特に必要と認めた場合は、この限りでない。
- 3 定年職員は、前項本文の規定に関わらず、出資法人等が行う求人公募に対し応募し、及び受験することができる。

(定年職員及び出資法人等の個別交渉の禁止)

第4条 定年職員及び出資法人等は、定年職員の再就職先の確保を目的とした情報交換及び交渉並びに再就職を有利に働かせる行為をしてはならない。

(報酬の支給の制限)

第5条 定年職員の再就職先となった市又は出資法人等は、当該定年職員の報酬の額について、年間500万円を超えない範囲内で社会経済情勢を十分に踏まえて、かつ、当該定年職員が担当する業務の責任に応じて設定するものとする。ただし、市の特別職の職員として再就職をする場合及び市長が特に必要と認めた場合は、この限りでない。

- 2 出資法人等は、定年職員を雇用する場合は、その者の報酬水準について市と協議しなければならない。

(退職金の支給の禁止)

第6条 定年職員の再就職先となった市又は出資法人等は、当該定年職員の就労期間に係る退職金を支給してはならない。ただし、市の特別職の職員として再就職をする場合は、この限りでない。

(再就職の期間)

第7条 市又は出資法人等に再就職をした定年職員は、65歳に達する日の属する年度の末日を超えて当該再就職先において就労してはならない。ただし、市の特別職の職員として再就職する場合及び市長が特に必要と認めた場合は、この限りでない。

(民間企業等への再就職及び営業活動の制限)

第8条 民間企業等に再就職をした定年職員は、退職後2年間は、市の職員に対し、退職前5年間に担当していた業務に関わる宣伝、情報収集、入札への参加、契約交渉その他再就職先の営業を目的とする行為及び働きかけをしてはならない。

(再就職先の報告)

第9条 定年職員は、次の各号のいずれかに再就職をした場合は、退職後14日以内に再就職状況報告書(別記様式)を市長に提出しなければならない。

(1) 出資法人等

(2) 市から委託業務を受託し、又は補助金の交付その他の財政支援等を受けている民間企業等

(再就職の状況の公表)

第10条 市長は、前条の規定による報告を受けたときは、当該定年職員の氏名、退職年度及び退職時の役職並びに再就職先の団体名及び役職を公表するものとする。

(委任)

第11条 この要綱に定めるもののほか、定年職員の再就職に関し必要な事項は、総務部長が別に定める。

附 則

この要綱は、平成23年1月1日から施行する。