

会 議 録

- 1 名 称 第8回北九州市行財政改革調査会
- 2 議 題 等 議事 「外郭団体改革」について
- 3 開 催 日 時 平成25年2月18日(月)
14時00分～16時00分
- 4 開 催 場 所 小倉リーセントホテル(1階:ガーデンホール)
- 5 出席した者(委員)の氏名
齋藤 貞之 工藤 裕子 藤田 和子 原田 美紀
重淵 雅敏 衛藤 辨一郎
(欠席委員:根本 祐二)
- 6 議事の概要(諮問事項)
行財政改革について
(1)官民の役割分担と持続的な仕事の見直しの仕組みについて
(2)公共施設のマネジメントについて
(3)外郭団体改革について
(4)簡素で活力ある市役所の構築について
- 7 経 過 (委員発言内容)

議事:「外郭団体改革」について(資料1、2)

【資料1:「外郭団体改革について」総論部分に関する論点(案)】

資料1は、現状を踏まえた上で、答申素案作成担当の工藤委員において整理したものに、各委員からいただいた意見を加味して取りまとめている。総論部分は、様々な角度からの議論が必要であるため、資料の項目ごとに審議していきたい。

(「2 外郭団体のマネジメントのあり方」の4項目目)「事業運営の状況や財務状況のチェック等も含めた団体内部監査のあり方」について。内部監査だけ記載があるが、財団法人の場合、公益法人制度改革に伴い監事機能がかなり強化されている。内部監査となると、理事長直轄で内部を監査するという事になるため、監事が監事としての業務をきちんと行うという事を入れていただきたい。

また、「2 外郭団体のマネジメントのあり方」の6項目目)「団体に対する市や外部の指導調整機能のあり方」とあるが、趣旨としては外郭団体全体を評価する外部の評価委員会を作ったらどうかという事だと認識している。もう少し関連が分かるようにしていただければと思う。

外郭団体の場合、大きく2つのガバナンスがあり、1つは、市が与えたミッションに対して、妥当に遂行されているかをチェックする機能がある。また、トップマネジメントの下、理事会がチェックする機能を果たしているかのガバナンスがもう一つある。行政は、この2つの側面から見ていく必要がある。

市から外郭団体に対してミッションを明確に示すということだが、ミッションを与える市側の政策部門はどこが担うのかが明確にされていない。

例えば、北九州産業学術推進機構（以下、「FAIS」という）では、カー・エレクトロニクスの拠点化を推進しているが、現在ではカー・エレクトロニクスから必要な要件が時代とともに変わっている。

また、国際東アジア研究センターでは、設立当時は環黄海10都市の経済交流の一環として始まったが、そのような時代ではなくなってきており、むしろ環境技術などをどんどん売り物にしていくために、ASEANなど受け入れの相手側の調査や、環境技術を商売にするためのあり方などを研究すべきである。

世の中の変化に応じて、外郭団体のあり方やミッションは次々と変わっていく。外郭団体において行われる具体的な取り組みは、市の大きな事業目的の中に入ってこななければならない。

市：非常に難しい問題である。1つは、市においてミッションを明らかにする機能を今後どうやって強化していくか。もう一つは、外郭団体側は独自の意思決定機関を有しており、時代の流れに伴って新しいもの（ミッション）にシフトしなければならないとなった場合、どこまで外郭団体側で対応できるのか。その際のルールをどうするか。これらについて、きちんと定義をしていかなければならない。

外郭団体の課題というより、行政組織の中でミッションをどのように明確化するのか。これを常にチェックしておかなければ、外郭団体が独り歩きしてしまい、勝手にどんどん目的を作っていく。その仕組みについては、少し検討課題として残していただきたい。

もう一つは、市のミッションを受けて、政策の具体化を外郭団体が担うが、内部チェックとしてのコントロール機能が理事会にないと駄目である。いわゆる市からのガバナンスの問題と外郭団体内部のガバナンスの問題をもう少し明確にする必要があるため、理事会機能について、もう少し具体的に責任体制が果たせるシステムを検討していくことが必要ではないか。

市：市の政策決定の部分については、最後の諮問項目である「簡素で活力ある市役所の構築」のところで議論になるかと思っている。人事給与制度等々あるが、市の政策決定の仕組みなどの部分については、ミッションを明確にする事を見据えて、そこでしっかりご議論いただきたいと思っている。

また、必ずしも市の職員が全ての理事に就任しているわけではなく、市の関連の者以外にも、広く民間の方にもご就任いただいているので、そのあたりもまた、ゆくゆくご説明した上で、ご議論いただければと思っている。

（市職員の派遣とプロパーの採用・育成について）借り物の人ばかりでは、組織が健全に育つはずない。やはり独立してプロパーが育っていく方が組織としては健全だと思う。ただし、現実問題としてなかなかできない。そもそもプロパーが育ちにくい、もしくは育てられないという外郭団体がある事がおかしいので、その辺りを少し見直していくことが良いと思う。

これまで、既に経営の効率化など日常的な範囲でできる事は大体やり尽くしているの

で、次の段階として、市の戦略性を活かした外郭団体のあり方が大事なのだと思う。細かい経営計画というよりは、市がどうあるべきかに立ち返って議論する必要がある。

市民から見たとき、どんな事をやっているのかわかりにくい団体がある。団体名で類推できるくらいの事ができないのはどうなのか。例えば、「アジア女性交流・研究フォーラム」は、韓国と比べて少子化対策がどうだという事が、市としてどこまで必要なのか。市の貸館施設の管理をしており、研究部門を無理やりつけたような感じに見える。研究する必要があるのであれば、「国際東アジア研究センター」も含めて、大学の研究部門と併せて考えていく必要がある。

もう一つは、外郭団体と言って市民が想像するのは「天下り」という言葉である。実際には、いわゆる「天下り」のケースは無いようだが、要らないところで損をしている。

また、団体をなくした場合、市民生活にどのような影響が出るのかを議論していく必要がある。その上で、存続させる必要があるのか、改組で対応できないか、逆に市の中に取り込むことで処理できないかなど、検討しなければならない。

基本財産について、ほとんど利息がない中、資金が眠っていて効率が悪いような印象を受ける。すぐに結論があるわけではないが、どういう方法があるのか、専門家を交えて研究するのも一つの方法だと思う。

基本財産のあり方については、市だけで決定できる問題なのか。また、俗にいう埋蔵金はどのくらいあるのか。

市：市が100%出捐している団体であっても、団体内部での意思決定が必要である。

また、団体によっては市以外にも出捐者がいる場合もあり、当然ながらそれぞれの出捐元との協議も必要になってくるため、市において一方的に決定しにくい面がある。また、市が出捐している財団法人について、基本財産の合計は約57億円、そのうち本市出捐の合計額は約44億円である。

(コンベンション協会が保有する西日本総合展示場本館について、)あれだけの物はもう必要ないのではないか。そうなると地震対策などする必要もない。更新しないという前提で、更新時期がきたら撤去し、スタジアムなど他の用途に活用するという事はできないのか。

市：基本財産のうち、市出捐部分を戻していただく手続きを取ろうとした場合、団体内部での意思決定や他の出捐者との協議などをきちんと整える必要がある。その後、仮に一部を市に戻していただけたらなった場合、それを何の用途に使うかというのは、別の問題としてきちんと議論する必要がある。

【資料2：「外郭団体改革について」各団体の問題点等（委員指摘事項）】

各団体の各論については、24団体のうち、少し議論を深める必要のある団体として、国際東アジア研究センター、アジア女性交流・研究フォーラム、北九州産業学術推進機構、九州ヒューマンメディア創造センター、北九州市土地開発公社、北九州市住宅供給公社の6団体に絞って議論したい。

《国際東アジア研究センター、アジア女性交流・研究フォーラムについて》

参考資料1（の2ページ目「取組みの成果や検討状況等」の2項目目）に記載の「市内の公立大学との統合を検討したが、ICSEADの活動を担保することの協議が整わず、実現には至らなかった。現在、プロジェクト研究等において、九州や東アジアでの研究機関・研究者と共同研究に取り組んでいる」という部分について、統合できなかった理由を具体的に教えて欲しい。

市：市内の公立大学というのは北九州市立大学であるが、そこの統合も一つの選択肢であるし、当時ICSEADそのものが海外の大学とそれぞれ提携関係を持っていたため、海外の大学、国内の他の大学などとの連携も選択肢として有り得た。その中で、北九州市立大学との統合ありきではなく、いろいろな大学や研究機関との連携を模索し、それらの選択肢の中で、ICSEADのネームバリューを最大限に活かす場合、どこと連携した方がいいのかという、少し幅広い検討をしながら現在に至っているという状況である。

ICSEAD：国際東アジア研究センターの略称。

各大学や研究所などの事情を考えたらきりが無い。政治的な要素も絡んでくる。当調査会の役割を考えた場合、調査会としては、『本来どうあるべきか』に限定して方向性を出すべきであり、具体的にどことどう組むかということは、政策決定に関わることだと思う。ICSEADにしても、アジア女性交流・研究フォーラムにしても、研究機関は成果が見えづらく、一方で市からのお金を使っている。ここにメスを入れなければならないという認識は共通している。市の財政がひっ迫して選択と集中を進めなければならない中、複数の研究機関を持つべきなのか。研究機能としては、積極的に統合化するなど、研究自体が充実する方向で進めるべきだと思う。

研究機関でいうと、北九大にもあり、福岡にも九州経済調査協会などのシンクタンクがあるが、ICSEADの場合などは、やはり北九州のこれからの産業発展を考えて、以前は、環黄海10都市の経済交流という事で研究を行ってきたというのがある。しかし、このようなテーマは、現在は環黄海だけでなく、もっとグローバルな問題になってきている。シンクタンクについては、我々もなかなか考えが及ばないところがあるので、これについては、専門家やそれに関わる当事者などの有識者により検討してもらった方がいいのではないかと。

先日、北九州市立大学環境技術研究所における放射能汚染廃棄物処理技術が環境省の除染技術実証事業に採択されたニュースを見て、とてもうれしかった。これは日本だけでなく、世界中に必要とされる研究の結果であり、私ども市民はこういうものを望んでいる。その点で、国際東アジア研究センターとアジア女性交流・研究フォーラムについては、研究の成果を市民に対して返してもらっていない事があり過ぎるため、大学等との関係も含めて、整理された方がいいのではないかと。

北九州市がその団体に何を求めるのか。市の政策に沿ったミッションを明示し、そのミッションに応じた研究であれば、相応の必要性は出てくる。それが研究のための研究であれば、そこから外れてきて、そもそも外郭団体がすること自体がどうなのかという事に行き着く。研究者個人の研究のための研究であれば、市が関わる問題ではないと思う。

先般この団体についてもヒアリングを行った結果、まず一つ目は、固定の研究員は、それぞれ専門領域を持っており、市のミッションや社会経済情勢が変わったからといって、何でもできるわけではないため、難しい面がある。一方、任期付きの研究員については、その時々テーマを扱っており、市のシンクタンクとしての機能はある程度持っている。そのため、逆に基礎研究になじまず、大学との連携が難しいという判断を過去にされたと聞いている。

2つ目は、税金で運営されている以上、最終的に市の経済や市民に資する研究である必要があるが、市の研究機関としての役割を果たしているのか、市民への説明責任を果たしているのかについて、非常に難しい面がある。

3つ目については、研究だけでなく、男女共同参画社会の推進やDVの問題、施設の管理運営などその他のミッションをたくさん受けていることが問題であり、結果として外部から見ても分かりにくい構造になっている。必要に応じて市に戻したり、他に渡したり、やめたりするなど、どうしたら効率的になるのかという点で、一度業務を精査する必要がある。

《北九州産業学術推進機構、九州ヒューマンメディア創造センターについて》

それぞれ個別では大きな問題を抱えているというわけではないが、設立当初の役割とその後の社会経済の進展等に伴って、今日の役割が少し変化してきているところが問題である。そのため、両者が協働する事によって、それぞれの「強み」を活かした合理化というものができるのではないかと感じている。

学術研究都市の施設管理については、どうしてもFAIS(北九州産業学術推進機構)が受けなければならないのか。また、(参考資料1の15ページに)市からの補助金が7億5200万円とある。恐らく補助金をFAISが受けて、企業などに交付しているのではないと思うが、補助金を出すときにはきちんと評価をしないと、その補助金が活かされないと思う。きちんと評価されているのか。

市： 前回は一般公募によりFAISを指定した。ソフト事業とハード事業を一体的に管理運営してもらった方が効率的・効果的であることから、一本の業務としてまとめ、選定にあたっては、当然プレゼンテーションを受けた上で、指定管理者としてきちんと選定をしている。ただし、次回からは、条件付公募という形態に変更する。

補足だが、FAISにおいて清掃等の再委託を行っている業務については、入札により広く事業者を募集したうえで、選定している。

また、約7億円の補助金のうち、中小企業向けの補助金が約1億3000万円ある。大学向けの補助金が約1億円あり、残りは様々な事業の経費や市派遣職員以外の職員の人件費として充てている。

九州ヒューマンメディア創造センターとFAISについて、一つは機能の構造化を念頭に置いて再検討する必要性はこれまでも言われてきた。もう一つは、研究系の機関というものは、ガバナンスが働かない要素が非常に多い。ガバナンスがもう少し明確化できる形にしないとこういった機関は独りよがりになる可能性が非常に高い。その部分の仕組みづくりをしていただきたい。

また、北九州市では、指定管理者制度の導入にあたり、効率性ないしは効果性の側面

から『民間でできるものは民間で』という考えのもとに検討を始めたが、この制度に馴染むものと馴染まないものがあり、専門特化しなくてはいけない領域のものについては、条件付きなどを取り入れているのだと認識している。

《北九州市土地開発公社、北九州市住宅供給公社について》

北九州市土地開発公社と北九州市住宅供給公社については、時代の変遷によって、存在意義が変わってきた。土地開発公社はいつフェードアウトしていくかという問題があり、住宅供給公社は設立当初と住宅事情や民間の市場も異なるため、(民間事業者と競合する部門については、)いかにフェードアウトをしていくかという事に尽きる。

本日の議論を踏まえて、今後の議論の方向性を整理する事が次の課題となる。工藤委員においては、事務局と調整しながら、答申素案のたたき台を作成していただきたい。
(一同「異議なし」)

8 問合せ先 総務企画局 行政経営室
電話番号 (582)2160