

大阪府の出資法人への関与（指定出資法人制度、  
経営評価制度）のあり方に関する提言

平成21年2月

大阪府指定出資法人に関する専門家会議  
（経営評価部会）



## 提 言

大阪府では平成20年6月、大阪維新プログラム(案)を策定、公表した。

この中で、出資法人についても、

- 出資法人が行っているすべての事業について、改めてその必要性・効果を検証し、出資法人のあり方を見直す。
- 民間・NPOの活動領域が広がっていることを踏まえ、出資法人のあり方を見直す。
- 行政責任の所在を明確にするため、府と出資法人の関係を抜本的に見直す。

という基本的視点から改めて見直しを行い、指定出資法人の数を策定時点43から20にまで削減する方針を公表した。

今回の見直しは、廃止・解散や民営化、経営からの撤退という見直し手法以外に、法人に対する財政的・人的支援を解消し、自立的な法人経営に移行させようというもの、また、指定出資法人として存続する場合にあっても、府の関与を一定、縮小しようというものである。府の行政目的実現のため、公共的サービスを提供するという立場は変わらないものの、可能な限り、自立的経営を目指すという方向性を鮮明にしたということができる。

当経営評価部会では、指定出資法人の経営改善に関し、専門的な見地から審議し、意見を述べることを責務としている。大阪府が、指定出資法人に関して、上述のような考え方から今回、大幅な見直しを実施したことを受け、これからの府と出資法人との関係について、以下、提言する。

### 1. 指定出資法人の範囲(指定の基準)

現在、府では以下のいずれかの基準に該当する法人のうち、特に指導又は調整をする必要のある法人について、指定出資法人としての指定を行い、全庁的な指導調整の対象としている。

- 府の出捐金又は出資金の割合が 25 パーセント以上であり、かつ、府の出資割合が最も大きい法人
- 府の事務事業との関係が密接である法人

この基準では、「指導又は調整をする必要のある」あるいは、「府の事務事業との関係が密

接」と判断する基準が具体的に示されていない。今後の府と法人の関係を考えると、府が法人経営に対し指導的役割をもって関与する基準を明確に示しておくことが必要と考える。

ここで、指定出資法人として、全庁的な指導・調整を行う必要性を改めて考えてみたい。

指定出資法人は、府の施策目的を効果的・効率的に実現するために府が出資(出捐)を行う等、設立に関与している。その事業内容の密接度から、必要に応じて、府から役員・職員の派遣を行い、また、補助金等の財政的支援を行っている。さらに、法人で実施する事業が、府が求める効果・成果に達しているかを、常に把握し、必要な改善を講じる必要がある。このように密接な関係があるため、府としても指導・調整を通じて、適正な法人経営が確保され、事業が効果的・効率的に実施されるよう、指定出資法人としての指定を通じて、法人経営に府が指導的役割を持って関与していくことが必要になると考える。

この考え方を具体的な視点として列記すると、

- 府の施策目的と密接な関係を有した事業を、当該法人において実施しているか。
- 府がどの程度の出資を行っているか。
- 府がどの程度の人的・財政的関与を行っているか。
- 仮に法人が財務的に重大な損失を生じさせた場合、府ひいては府民に対して不利益が生じる惧れはないか。

といったものになる。基準を検討するにあたっては、こうした視点を反映させるべきであると考ええる。

なお、法人の設立にあたり、必要な出資・出捐を行ったこと自体は、設立時の府の施策上の要請や政策判断によるものである。その後の社会経済環境の変遷の中で、現時点においても設立時と同等の施策上の要請があるとは限らない。法人が自立化し、府の人的・財政的関与がなくなった法人に対しては、その実態を踏まえ、指定出資法人としないなど府と法人の実質的關係についても十分に留意すべきである。

逆に、出資比率が低くても、経営状況に重大な課題を有した法人がある場合には、出資者あるいは設立に関与した者として、必要な指導調整を行わなければならない。そのためにも常に、府出資法人全体の経営状況等を集約する中で、潜在的なリスクを有する法人がないかを把握するよう留意されたい。

以上、指定出資法人の範囲(基準)は、出資比率の重要性はもちろんであるが、府の施策目的実現の観点から、法人経営にどれだけ実質的に関わっているかを重視すべきである。その際には、株式会社の実質的支配力基準や地方公共団体の連結バランスシートの考え方も

参考にしながら、より具体的に設定すべきと考える。

## 2. 関与の内容

財政再建プログラム(案)に基づく出資法人の見直しを進めるにあたっては、法人自らが見直し方向に沿った経営努力を重ねることは言うまでもなく、府として法人の自立化をサポートしていくことが求められる。

その際には、法人と府との関わり方についても、従来のように細かく事前規制を行うのではなく、自己決定・自己責任の原則のもと、経営判断を可能な限り法人にゆだね、府はその結果に対する評価を行い、改善指導を講じるという方向に移行すべきである。

また、自立的経営への移行に向けた経営計画が、従来以上に重要になってくる。中期経営計画を策定する法人数は増えているものの、多くが現在の事業を引き続き実施することを前提に中期的な目標を抽象的に示すにとどまっている状況が見受けられる。また、現在の計画は、財政再建プログラム(案)で示された方向性に向けたプロセスとも一致していないものもあると思われ、改めて精査することが必要になってくる。その際には、府の施策目標実現をも担っているという指定出資法人の位置づけを踏まえ、府との十分な協議を通じて、府と法人の共通認識を形成しながら、策定をすすめられたい。

また、法人見直しの意義、現在の法人がおかれている状況等を法人職員をはじめとした関係者が正しく認識し、それぞれが厳しい姿勢、緊張感をもって臨まれたい。従来のような、ともすれば、相互依存的な関係では、財政再建プログラム(案)で目指す新たな法人の姿にはたどり着けないのではないか、というのが当部会の認識であることもあわせて申し添えたい。

## 3. 経営評価制度の改正

これまでの経営評価制度は、法人の経営状況や課題を明らかにするとともに、中期経営計画の策定促進などの誘導的效果を示した。また、法人経営を様々な財務分析指標を用いて、定量的に把握するという、従来、特に財団法人には、あまり馴染みのなかった手法を導入、定着させてきた。しかし、こうした啓発的效果、意識改善効果は年数を経ると薄らいでくる。

また、法人の存立意義や事業の必要性について、法人自らの評価と府の認識・評価との間に乖離がみられたり、法人自ら設定する経営目標の水準が低下傾向にある等の課題が顕在化し、自己評価を中心とした評価方法自体も、抜本的な改善が必要な段階にきたことは、部会としても、これまで指摘してきたところである。

今後、多くの法人が、自らの経営判断による運営に移行しようとしている状況を踏まえ、経営評価制度もまた、これを促進するものであることが必要と考える。従来のように現状を点検し、分析することはもちろんであるが、それ以上に、法人のビジョン実現に向けて、現時点の取組み状況がどの水準にあり、計画どおりに進んでいるのか、あるいは、取組み自体に問題がないのかを、的確に把握、評価するとともに、改善を検討できるものとするべきである。そのため、経営評価制度は、現状の点検評価、目標達成状況評価を一元化した上で、より目標達成状況を評価する方向に重点化すべきである。

また、目標を設定する際には、総花的に目標を並べるのではなく、中期経営計画に基づき戦略上、重要なものを精査した上で、法人の目指す姿が誰に対してもシンプルでわかりやすく伝わるよう改善を講じられたい。

以上、述べた点を踏まえつつ、法人自らが現状をどう認識し、どのように改善しようとしているのかを客観的な分析をもって、まず説明されたい。法人は、府が提示したミッションに対して、知恵を絞り、より高い効果を追及していくことが本来の姿である。府において審査・評価を実施するにあたって、府がその現状をどのように受け止めているのか、さらに、府から法人に対して何を求め、どう評価しているかが読み取れるよう留意されたい。

また、経営評価部会においても、上記の点を踏まえた経営評価が行われ、法人の経営状況、事業の実施状況等があるままに伝わってくることで、部会においてよりの確な議論、法人に対する評価が可能になるものと考えている。

次に、府において取り組んでいる、「顧客第一主義」に基づく府庁のホスピタリティ向上の取組みを出資法人にも浸透されたい。指定出資法人は、何らかの形で府民を直接対象としたサービスを提供していることが多く、府庁以上に、利用者満足度等の府民からの評価やサービスの質に対する評価を把握し、改善を講じることが重要であると考え。利用者満足度調査では評価しづらい法人事業もあるとは思いますが、十分な議論を重ね、事業の対象者からの評価・信頼を把握し、改善を講じるスタイルを、この機会に身につけられたい。

#### 4. 最後に

今後、大阪府と出資法人の関係は大きく変わっていく。多くの法人が府の関与の度合いを薄め、自立的経営への移行を目指すこととなる。今回は、こうした取組みを促進する観点から、指定出資法人制度という枠組みと経営評価制度を中心に審議を行った。

しかし、枠組みや制度がいくら整っても、その成否は結局、そこに携わる関係者の意識にかかっている。出資法人だけではなく、府職員もあわせて法人改革に臨む意識改革を行い、府と法人との関係をもう一度見直されたい。法人を守るだけのような姿勢では真の自立化は実現できない。府の施策目的実現の観点に立ったミッションを府として明確に提示できるよう、さらにその取組みを正しく評価する姿勢を保たれるよう、最後に要望し、提言とする。

## 大阪府指定出資法人に関する専門家会議

### 経営評価部会 委員名簿

小田利昭	公認会計士
林由佳	公認会計士
松川雅典	弁護士
山本浩二 (部会長)	大阪府立大学経済学部教授
善積康子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 主任研究員

