

(管理運営状況について)

11 理事会の強化について

各団体は、独立した法人としての経営管理体制を構築すべきであり、そのためには理事会を強化し、行政という観点からだけでなく経営という観点からも、最高意思決定機関及び業務執行監督機関としての機能が果たせる体制とする必要がある。また、常勤理事がない団体については、少なくとも一人は常勤理事が必要であると思われる。

(現状及び問題点)

理事会は各団体の寄附行為・定款に「法人の業務に関する重要な事項を議決し、及び執行する」と規定されているとおり、各団体の最高意思決定機関及び業務執行監督機関である。

また、理事、監事等の役員についても、各団体の寄附行為・定款に、理事長以下各役職の種類、定数、任期、常勤・非常勤の別、選任条件、選任母体等が規定されている。

理事の構成については、「公益法人の設立許可及び指導監督基準」(平成8年9月20日閣議決定)において、「理事のうち、(中略)所管する官庁の出身者が占める割合は、それぞれ理事現在数の3分の1以下とすること。」と、規定されている。各団体理事における県職関係者の占める割合はいずれも3分の1以下であり、上記条件は満たしている。

これに対して以下の状況が見受けられた。

- (1) すべての監査団体において、理事会は決算、予算の承認のために年2、3回開催されているだけである。

審議内容も議事録を閲覧したが、機能を十分に果たしているとは言えず、有識者理事(外部理事としての機能を担うことが期待されている)の活用も不十分である。

しかしながら、各理事は県を代表する有識者で多忙の方が多くなかなか十分な時間をとることはできない状況である。(国際、森林、農業、フラワー、畜産、馬事、建設、教育)

- (2) 理事長、副理事長、専務理事、常務理事といった重要ポストが空席となっている、若しくは空席となっていた事例。

- ・ 副理事長、専務理事が欠員であった(専務理事は往査日現在も欠員)。(国際)
- ・ 理事長、副理事長が欠員であった(副理事長は往査日現在も欠員)。(農業)
- ・ 理事長、常務理事が欠員であった(常務理事は往査日現在も欠員)。(フラワー)
- ・ 理事長が欠員であった(往査日現在も欠員)。(馬事)

上記のうち、理事長、副理事長の欠員がある団体は、寄附行為で「群馬県副知事の職にあるものをもって充てる。」と規定されており、県副知事の空席の状態が継続しているために結果として欠員になっているものである。

これらの重要ポストが欠員であった団体は、各団体の寄附行為に適合していない状態であり、特に理事長の空席は、団体の代表者の欠員という異常事態といえる。

- (3) 常勤理事が空席となったことにより理事がすべて非常勤理事となっていた事例。
(国際、農業、畜産、馬事)

(改善策)

- (1) 理事会が、最高意思決定機関及び業務執行監督機関としての機能を十分に果たせるように努める必要がある。行政という観点からだけでなく、経営という観点からも意思決定及び業務執行監督ができる理事会を組織すべきである。

また、指定管理者制度の導入など、各団体を取り巻く環境が今後厳しくなることを考慮すると、コスト感覚のある民間企業経営者の登用を団体の自立、業務効率化の観点から検討することが望まれる。

- (2) 平成 15 年度末において理事長以下重要ポストが欠員であった団体は、各団体の寄附行為・定款に適合していない状態であった。その後平成 16 年 6 月の理事会でほとんどが補選されたが、依然として欠員のままのものもあった。寄附行為・定款を改正する等(例えば必要により置くものとする等)の対策が必要であると思われる。

- (3) 常勤理事がいない団体については、経営という観点から、少なくとも一人は常勤理事が必要であると思われる。その場合、経費節減の観点から事務局長兼務にすることも考えられる(全国的にもかなりの実例がある)。

(参照 国際 2 - 17 頁、森林 3 - 16 頁、農業 4 - 35 頁、フラワー 5 - 21 頁、畜産 6 - 30 頁、馬事 7 - 12 頁、建設 8 - 27 頁、教育 9 - 29 頁)

12 経営会議等の活用について

それぞれの団体で発足させた「経営会議」、「経営戦略会議」若しくは「定例会」等は、理事会を補完する機能があるので、いくつかの問題点を解決し、これを活用していくことは、有効であると思われる。

（現状及び問題点）

これらの会議については、時代の変化が急激で課題が多く、適時適切に対応しなければならぬ事項が増加しているため、及び頻繁に理事会を招集することが不可能であるために設置したものである。また、重要な事項については、経営会議等の議論を、理事会、評議員会に報告し議論してもらっている。

各団体では、要綱、要領などにより会議の目的、構成員、開催日が決められ、現在のところ予定通りの開催で、内容も各団体が現在直面している重要事項を取り上げ、充実しており、かなり有効に機能していると思われるが、問題点として以下の点が考えられる。

理事会の諮問組織としての位置付けが組織上明確になっていないこと。

経営会議の構成員に非常勤理事が入っていないこと。

したがって、構成員はすべて県職員退職者か県派遣職員であり、有識者または民間出身者等がないか、または少数なこと。

会議次第と項目は記載されているものの、議事録の作成、保存が義務化されていないこと。

（改善策）

これらの会議の内容は実質的に理事会の機能と同等であり、諸般の事情から頻繁に理事会を招集することが不可能であるのであれば、その補完方法として経営会議等を活用していくことは有効であると考えられる。

改善策としては上記問題点を解決することが必要であるが、特に構成員が県出身者だけである点は見直すべきであり、有識者や民間企業の経営者の参加及び活用が望まれる。

（参照 フラワー5 - 21 頁、畜産 6 - 30、教育 9 - 29 頁）

13 指定管理者制度への対応について

フラワー、馬事、教育の各団体については、公の施設の管理運営について指定管理者制度の導入が予定されており、各団体全体を踏まえた経営管理を重視し、中長期的な視野のもとに経営管理を実践していける人材を登用する等、指定管理者制度に向けた態勢を整える必要がある。

（現状及び問題点）

フラワー、馬事、教育の各団体は「地方自治法の一部を改正する法律」（平成 15 年 9 月 2 日施行）の施行後 3 年以内に指定管理者制度に向けた態勢を整える必要がある。

指定管理者制度については、各団体が管理受託している施設が導入対象施設であるため、各団体にとっては大きな転機になると思われる。施設の有効活用と同時に、経済的・効率的な運営管理が要求されるとともに、民間事業者と対等の業務サービスも要求されることになる。

（改善策）

各団体は、これまで施設ごとの管理運営に重点が置かれてきたが、今後は団体全体を踏まえた経営管理が重要になってくる。すでに経営の見直しがはじめられており、各団体では人材の育成に力を入れ、継続的、体系的な職員研修と人事交流を行っているが、さらに人件費及び経費の節減を図るとともに、中長期的な視野のもとに各団体の組織全体の経営管理を実践していける人材を登用していくことが重要になると考えられる。

（参照 フラワー5 - 21 頁、馬事 7 - 13 頁、教育 9 - 30 頁）

14 中長期経営計画について

現時点においては、中長期経営計画が策定されていない団体が多い。事業目的を達成するためにはある程度安定的な事業展開が必要であり、早急に中長期経営計画を策定する必要がある。

(現状及び問題点)

現時点において各団体では予算として年次事業計画は策定しているものの、中長期経営計画については作られておらず、長期的なビジョンを持った事業運営に欠けている。

(改善策)

公益性と採算性の両面を追求し、長期的視野を持って目的を達成していくためには、実現のための計画(経営基本方針、中長期経営計画及び年次事業計画)を策定、実行していく必要がある。

特に今後管理運営がますます厳しくなることが予想される各団体では、中長期的な視野のもとに組織全体の経営管理を実践していくためにも、事業の計画的な遂行が不可欠であり、早急に中長期経営計画を策定する必要がある。

(参照 森林 3 - 17 頁、農業 4 - 35 頁、馬事 7 - 13 頁、建設 8 - 27 頁、教育 9 - 30 頁)

15 人事運用の自立化について

自立的、効率的な経営の実施のため、主体的な人事戦略を持つことが望まれる。

(現状及び問題点)

現在人事、予算等における細部にわたって県との協議が求められ、各団体の自主性が発揮されている部分が少ない。

本来的に民間法人である各団体の運営に対し、職員処遇に県準拠主義を導入したため、民間法人たる各団体の設立時に期待した民間活力が生かされているとは言いがたい。

また、長期間にわたり継続的に同じ事業を実施していく団体の場合には、施設責任者や管理者が短い在任期間で交代になる県派遣職員であるために、経営管理上のノウハウが蓄積されないことは効率的な事業の実施の阻害要因となる恐れもある。

(改善策)

各団体は人事管理だけでなく、効率的な経営に資する人事戦略を持ち、主体的に人事に関する施策を実施することが望まれる。

また、県は各団体に相当程度の裁量を与え、団体が自主性を発揮できるように法的な、若しくは事実上の関係について具体的な見直しをすることが必要であると考えます。

(参照 国際 2 - 18 頁、森林 3 - 17 頁、農業 4 - 36 頁、フラワー 5 - 24 頁、馬事 7 - 13 頁、建設 8 - 27 頁、教育 9 - 30 頁)

16 人件費抑制施策について

コスト削減の重要課題として人件費抑制施策が必要であり、プロパー職員の待遇見直し、組織、職制の簡素化をはじめ、業務内容の見直しによる職員配置の再検討等の実施が求められる。

(現状及び問題点)

行政コスト計算書によると各団体における総コストに占める人件費は次の通りである。

科 目	国 際	森 林	農 業	フラワー
管理費中人件費(千円)	54,608	23,918	44,061	237,694
事業費中人件費(千円)	0	0	83,042	0
退職給与引当金繰入額(千円)	1,368	1,541	8,618	12,948
賞与引当金繰入額(千円)	31	1,369	2,404	3,335
人件費合計(千円)	56,007	26,828	138,125	253,977
行政コスト総額(千円)	112,014	53,807	971,347	651,810
コスト総額に占める人件費割合(%)	50.0	49.8	14.2	38.9

科 目	畜 産	馬 事	建 設	教 育
管理費中人件費(千円)	17,461	67,289	250,910	545,919
事業費中人件費(千円)	39,451	0	0	1,034
退職給与引当金繰入額(千円)	1,319	4,245	17,007	50,004
賞与引当金繰入額(千円)	120	996	16,597	34,963
人件費合計(千円)	58,351	72,530	284,514	631,920
行政コスト総額(千円)	1,101,314	104,476	453,135	1,243,163
コスト総額に占める人件費割合(%)	5.2	69.4	62.8	50.8

このように人件費は総コストに占める比率の高い項目であり、今後財政がますます厳しくなり、民間並みの経営が要求されてくる中で、人件費の抑制に関する施策は重要課題であると考え(ただし、サービスの質の維持は重要であり、両者のバランスを取ること大前提である)。

現在の各団体には人件費抑制に関して下記の問題点があると考えられる。

(1) プロパー職員が、原則として県職員と同等の待遇になっていること。

昇格、昇給基準、手当、休日及びその細則に至るまで県の規程等を準用している。県職員の処遇については、最近では、能力主義、実績主義が導入されているものの、昇給、昇格が原則として年次で決定される等、年功序列的なコンセプトで運用されて

総 論

おり、プロパー職員の平均勤続年数の上昇に伴う人件費の高騰が経営上の大きな課題になることが懸念される。

(2) 県派遣職員の人数が多く、相対的に人件費が高額になっていること。

各出資団体の職員構成及び平均給与月額は以下のとおりである。(単位：人、千円)

職員区分	国 際		森 林		農 業		フ ラ ワ ー	
	人数	平均給与月額	人数	平均給与月額	人数	平均給与月額	人数	平均給与月額
県 派 遣	2	513	2	437	5	426	13	400
プロパー	4	321	0	0	10	350	11	326

職員区分	畜 産		馬 事		建 設		教 育	
	人数	平均給与月額	人数	平均給与月額	人数	平均給与月額	人数	平均給与月額
県 派 遣	0	0	1	485	15	422	30	413
プロパー	9	340	6	333	16	311	28	361

年齢、経験年数、従事職務、職位等から県派遣職員の給料はプロパー職員に比べて高額となっている。給料の高い県職員が多数派遣されることは、各団体の人件費が高額となるひとつの原因となっている。

(注) 畜産については上表に記載はしたが、プロパー職員の給与の算定は同協会独自の給与規程によっており、県の基準も参考にするが、県の基準より何等級か安い水準になっていること、県派遣職員がいないこと、により上記問題点は該当しない。

(改善策)

(1) 各団体は本来的に民間企業であり、自主的に給与体系を制定できるのであるから、プロパー職員の処遇については、県の規程の準用ではなく独自の給与体系の確立(退職金規程、福利制度等を含む)、さらには職員採用基準及び昇給昇格基準を整備することを検討されたい。

ただし、在籍職員の処遇について改正することは困難であろうから、その調整については今後の検討課題となる。

いずれにしても、県職員と同等の処遇という制度は見直しが必要であり、人事考課の給与への反映、従来の年功序列制度からの脱却等の改革が急務であると考えらる。

(2) 高コストである県職員の派遣を見直すべきである。そのためには、組織、職制の簡素化をはじめ、業務内容の見直しによる職員配置の再検討をして、組織の規模及び質が、実施する事業に対して必要かつ十分であるかどうかを検討し、

高コストである県職員でなければならない業務なのかを常に検証していくことが必要である。

また、プロパー職員の採用、育成等は、団体の主体性、自主性及び経営ノウハウの蓄積等を考えれば今後の課題として検討することが望まれる。

- (3) 業務の選択肢として、他に委託した方が効率的な業務は極力外部委託することを検討する必要がある。

(参照 国際 2 - 18 頁、森林 3 - 17 頁、農業 4 - 36 頁、フラワー 5 - 24 頁、馬事 7 - 13 頁、建設 8 - 27 頁、教育 9 - 30 頁)

17 行政コスト計算書の作成と活用について

各団体は公益法人会計基準に基づき、計算書類を作成しているものの、その内容は各団体の実態を表すものとは言いがたく不十分であると考えられる。各団体の経営実態を表し、コストを網羅的に把握した行政コスト計算書が作成され、公表されるべきである。

(現状及び問題点)

各団体は公益法人会計基準に基づき計算書類を作成しているものの、「収支計算書」及び「正味財産増減計算書」は法人の運営状況を表示する書類であり、ここに計上される収支差額は、法人の業績を示すものであって必ずしも納税者にとっての負担とは一致しない。例えば補助金収入が増加すると各団体の収支にはプラスに作用するが、納税者の負担は逆に増加する。

また、県が外部に管理委託している公の施設は、その財産の所有と事業の実施が複雑で、事業全体の業務実施コストを把握することが困難となっている場合が多い。具体的には、第一に土地を含む各施設は県の所有であるため、建設費用の初期投資や、それに係る改修や修繕等の維持管理費については各団体の計算書類には全く反映されないこと、第二に公益法人会計は減価償却や引当金等発生主義の概念を取入れたものではあるものの、それは正味財産を把握するためのものであって発生費用を把握するためのものではないこと、などが原因である。

(改善策)

行政コスト計算書は、各団体の説明責任の確保と透明性の向上の観点から県民が負担すべきコストを集約して表示する計算書であり、例えば、通常コストとして認識されない県派遣職員の人件費や県有財産の減価償却費などの機会費用もコストとして認識するところに特徴がある。行政コスト計算書を作成することにより、各団体について生じている行政コストについて評価を行い、コストと負担の関係を明示する。そのうえで、各団体の事業全体の経営状況や財政構造を明らかにする。

なお、厳正な評価を要する県のあらゆる事業に行政コスト計算が適用されることを期待する。行政コストの算定によって、県職員に対しては、コスト意識を高揚させることにより諸施策の企画・立案の能力を高め、県民や県議会に対しては、諸施策の正確なコストが開示されることにより、土地・建物等の県の行政資源がどのように使用され、それを誰がどのくらい負担しているのかが分かりやすく伝えることが可能となるからである。

(参考)各団体における行政コスト計算書の計算方法は以下のとおりである。

(支出コストの計算)

支出コストは、まず、各団体の平成15年度収支計算書の支出額から特定預金支出等のコスト対象外支出を除いた金額を計上した。

(発生コストの計算)

発生コストは各団体に勤務する全職員の退職給与引当金繰入額及び賞与引当金繰入額、県有の固定資産に係る減価償却費並びに施設の購入にあたって発行した県債に係る金利となっている。

退職給与引当金は期末要支給額方式により算定し、要支給額ベースで当期に発生した金額を繰入額としている。

賞与引当金繰入額は平成16年6月に支給された期末手当、勤勉手当のうち平成15年度の勤務に係る分を支給対象期間により期間計算している。

減価償却費は残存価額ゼロの定額法で計算している。耐用年数については、建物は主に50年、その他の設備等は主に10年として試算しているので、耐用年数を厳密に見積った場合には計算結果が異なる可能性がある。

土地賃借料は平成16年7月1日を基準日とする土地の評価額に1年定期預金の全国平均0.034%を乗じた金額である。

(管理費の配賦計算)

管理費のうち共通部門において発生するコストは共通経費的な性格を有している。したがって何らかの基準で各部門に配分する必要があるが、明確な配賦基準が把握できず配賦計算が困難であるため、配賦計算は実施していない。したがって各部門に計上された経費をそのまま利用している。

平成15年度の行政コスト計算書については各団体の項を参照のこと。

(参照 国際2 - 18頁、森林3 - 17頁、農業4 - 36頁、フラワー5 - 24頁、畜産6 - 30頁、馬事7 - 13頁、建設8 - 27頁、教育9 - 30頁)