

持続可能な公民連携体制
(外郭団体等のあり方を含む)
経営分析・事業分析報告書

2025年3月
財政・変革局市政変革推進室

目次

■ 検討状況①

令和6年10月 第3回X会議報告資料 P.2～17

1 外郭団体等の概要

- ・ 外郭団体等の北九州市における定義 …… P. 03
- ・ 外郭団体 21 団体の一覧 …… P. 04
- ・ 出資法人 52 団体の一覧 …… P. 05

2 外郭団体に関する取り組みの現状

- ・ 政令市比較（団体数） …… P. 06
- ・ 法人形態別・分野別外郭団体一覧 …… P. 07
- ・ 外郭団体の基本的な考え方 …… P. 08
- ・ 外郭団体に対する総合調整 …… P. 09
- ・ 総合調整の内容（協議・報告） …… P. 10
- ・ ミッション遂行状況評価・公表 …… P. 11
- ・ 現状に関する本市の認識 …… P. 12

3 今後の検討にあたっての課題整理

- ・ 将来動向に対する本市の認識 …… P. 13
- ・ 外郭団体の持つ可能性（ポテンシャル） …… P. 14
- ・ 検討すべき主な視点 …… P. 15
- ・ 所管局、団体による評価・検討・点検等の概要 …… P. 16

4 今後のスケジュール（予定）

…… P. 17

■ 検討状況②

令和7年1月 第6回X会議報告資料 P.18～36

1 外郭団体へのヒアリングから見た課題

- ・ ヒアリング実施スケジュール …… P. 19
- ・ 課題の分類・整理 …… P. 20
- ・ 団体から示された課題と件数 …… P. 21
- ・ 団体毎の課題の件数 …… P. 22
- ・ 【課題】マネジメント（ヒト） …… P. 23
- ・ 【課題】マネジメント（カネ） …… P. 25
- ・ 【課題】マネジメント（モノ） …… P. 26
- ・ 【課題】ガバナンス（団体の自律性） …… P. 27
- ・ 【課題】ガバナンス（市との関係） …… P. 28
- ・ 各課題の要因のグルーピング …… P. 30

2 外郭団体の変革

- ・ 検討すべき主な視点 …… P. 31
- ・ 北九州市と外郭団体の関係性の見直し …… P. 32
- ・ 関与のあり方と団体個々の経営のあり方 …… P. 33
- ・ 担当局、団体、財政・変革局による変革 …… P. 34
- ・ 変革の取り組み（団体課題の解決策案など） …… P. 35

3 今後の取組み

- ・ 変革内容とスケジュール（R7.1時点） …… P. 36 2

持続可能な公民連携体制 (外郭団体等のあり方含む)

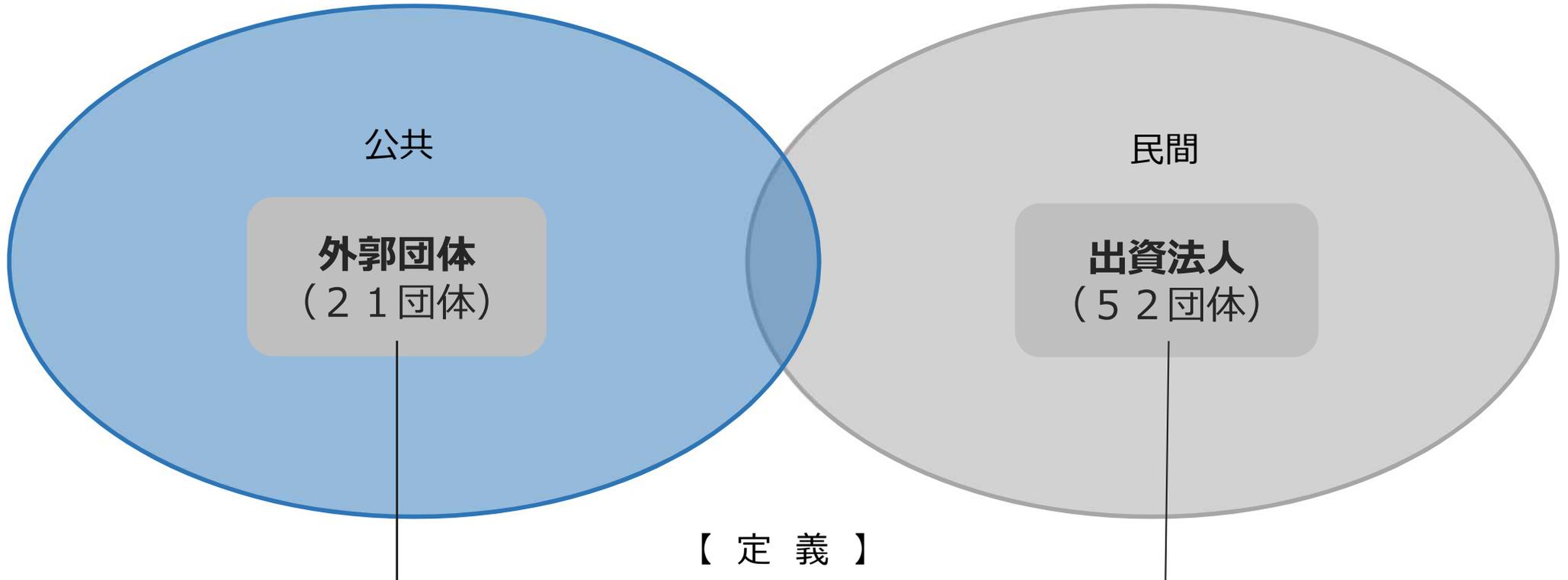
検討状況について

2024年10月

財政・変革局 市政変革推進室

1 外郭団体等の概要

外郭団体等の北九州市における定義



- ・市が設立した地方住宅供給公社及び地方道路公社
- ・市が資本金、基本金等の4分の1以上を出資している法人、かつ市の出資が最大のもの（地方独立行政法人を除く）
- ・前頁に掲げるもののほか、人的または財政的負担の状況を考慮し、別に定める法人（現在は該当無し）

北九州市が出資する法人のうち
左記を除く法人

1 外郭団体等の概要

外郭団体 21 団体の一覧

民間委託等できない、または適さない業務について、市が直接担うより効果的かつ効率的な事業運営を行うことにより、市の政策の一翼を担う団体 ⇒ 北九州市の行政運営を支援・補完する役割

1	(公財)アジア成長研究所	8	(株)北九州輸入促進センター	15	北九州高速鉄道(株)
2	(公財)北九州国際交流協会	9	(公財)北九州産業学術推進機構	16	北九州市住宅供給公社
3	(公財)アジア女性交流・研究フォーラム	10	皿倉登山鉄道(株)	17	ひびき灘開発(株)
4	(公財)北九州市芸術文化振興財団	11	(公財)北九州観光コンベンション協会	18	北九州埠頭(株)
5	(社福)北九州市福祉事業団	12	北九州貨物鉄道施設保有(株)	19	北九州エアターミナル(株)
6	(公財)北九州国際技術協力協会	13	(公財)北九州市どうぶつ公園協会	20	(株)北九州ウォーターサービス
7	(公財)北九州市環境整備協会	14	福岡北九州高速道路公社	21	(公財)北九州市学校給食協会

1 外郭団体等の概要

出資法人52団体の一覧

北九州市が出資する法人のうち、外郭団体を除く法人

1	地方公共団体情報システム機構
2	(株) ジェイコム九州
3	(公財) 福岡県建設技術情報センター
4	(一財) 建築コスト管理システム研究所
5	(独法) 北九州市立大学
6	白島石油備蓄(株)
7	(一財) 地域活性化センター
8	(公財) 福岡県暴力追放運動推進センター
9	(一財) 地方公務員安全衛生推進協会
10	(一財) 地域社会ライフプラン協会
11	(株) 日本宝くじシステム
12	(株) テレビ西日本
13	地方公共団体金融機構
14	(独法) 北九州市立病院機構
15	サンアクアTOTO(株)
16	(株) サンアンドホープ
17	(一財) 太平洋戦全国空爆犠牲者慰霊協会
18	(独法) 高齢・障害・求職者雇用支援機構

19	(株) 北九州パワー
20	西日本ペットボトルリサイクル(株)
21	(公財) 産業廃棄物処理事業振興財団
22	(公財) 福岡県豊前海漁業振興基金
23	(公財) ふくおか豊かな海づくり協会
24	(一財) 九州オープンイノベーションセンター
25	北九州まちづくり応援団(株)
26	(公財) 九州運輸振興センター
27	(一財) 地域総合整備財団
28	(公財) 福岡県産業・科学技術振興財団
29	福岡県信用保証協会
30	(公財) 福岡県農業振興推進機構
31	(公社) 福岡県畜産協会
32	福岡県農業信用基金協会
33	(公財) 福岡県水源の森基金
34	全国漁業信用基金協会
35	(公社) ふくおか園芸農業振興協会

36	北九州野球(株)
37	北九州紫川開発(株)
38	ハートランド平尾台(株)
39	(一財) 福岡県建築住宅センター
40	(公財) 区画整理促進機構
41	(独法) 都市再生機構
42	(一財) 道路管理センター
43	福岡県住宅供給公社
44	(一財) 高齢者住宅財団
45	(公財) リバーフロント研究所
46	(一財) 河川情報センター
47	(一財) 砂防フロンティア整備推進機構
48	ひびきコンテナターミナル(株)
49	小倉国際流通センター(株)
50	(一財) 港湾空港総合技術センター
51	(一財) 沿岸技術研究センター
52	(一財) みなと総合研究財団

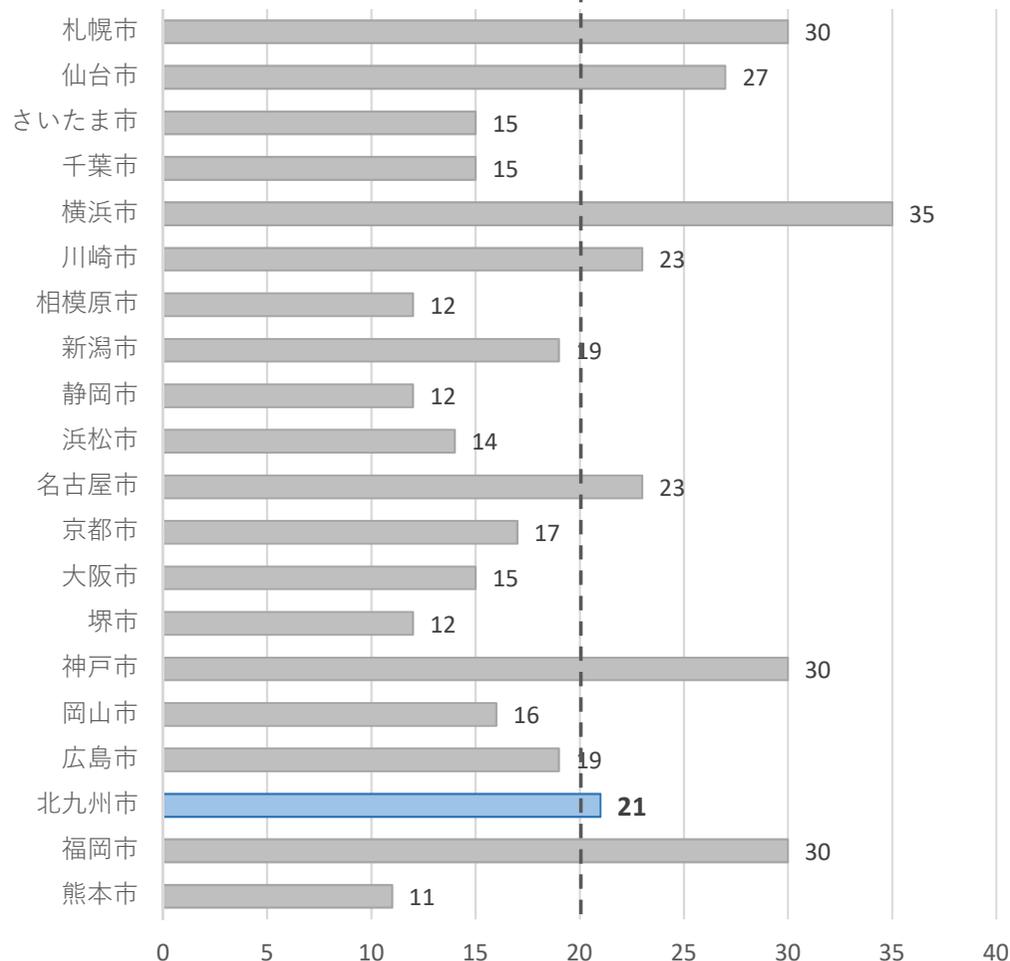
2 外郭団体に関する取り組みの現状

政令市比較（団体数、人口10万人当たりの団体数）

- ・団体数で見ると、北九州市は政令市平均レベルの2.1団体
- ・人口10万人当たりの団体数は、仙台市、新潟市につづき3番目に多い

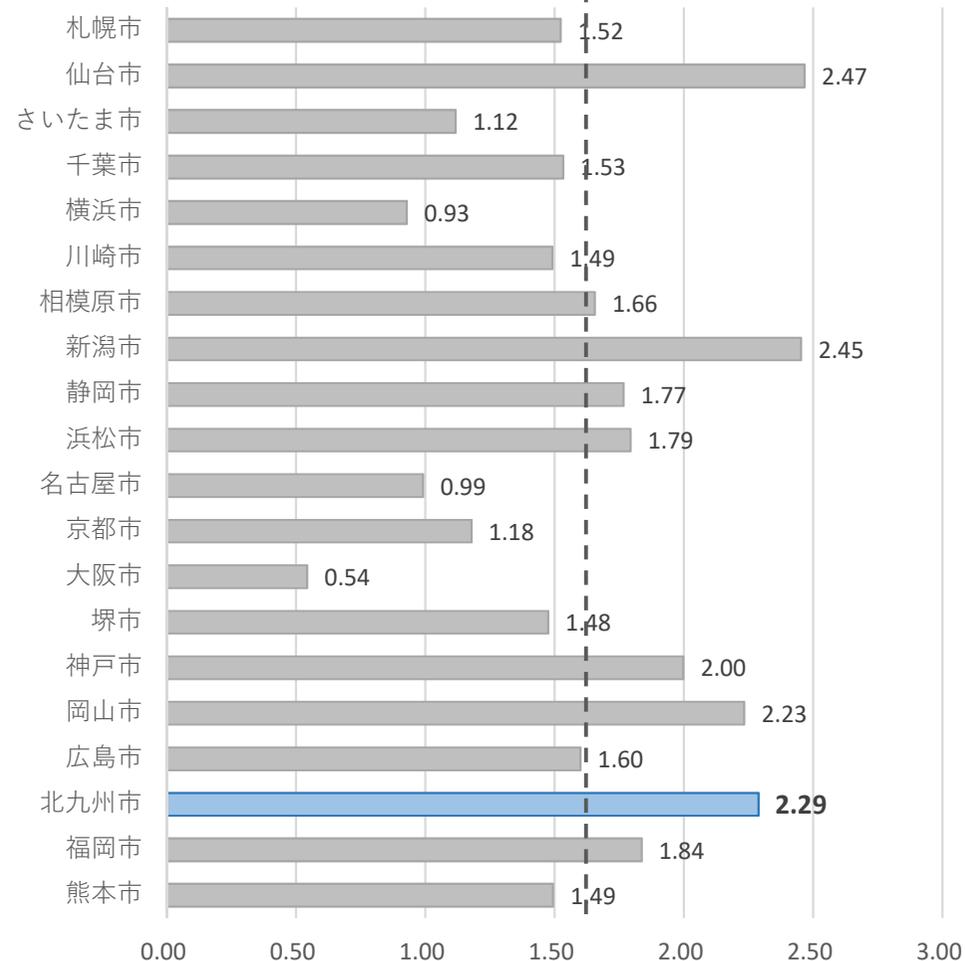
外郭団体の団体数

平均 2.0



人口10万人当たりの外郭団体の団体数

平均 1.62



※時点：令和5年4月1日

2 外郭団体に関する取り組みの現状

法人形態別・分野別外郭団体一覧

- ・北九州市では、幅広い行政分野において、様々な法人形態の外郭団体を活用している状況
- ・分野別で見ると、交通系の団体が6団体と、他の分野に比べて多い

法人形態		公益財団法人	株式会社	地方公社	社会福祉法人
分野		10団体	8団体	2団体	1団体
芸術・文化・スポーツ	1団体	北九州市芸術文化振興財団			
医療・福祉	1団体				北九州市福祉事業団
産業・雇用	3団体	北九州観光コンベンション協会 北九州産業学術推進機構	北九州輸入促進センター		
環境	3団体	北九州市環境整備協会 北九州国際技術協力協会	ひびき灘開発		
公園管理	1団体	北九州市どうぶつ公園協会			
交通	6団体		皿倉登山鉄道 北九州エアターミナル 北九州高速鉄道 北九州貨物鉄道施設保有 北九州埠頭	福岡北九州高速道路公社	
まちづくり・地域開発	1団体			北九州市住宅供給公社	
上下水道	1団体		北九州ウォーターサービス		
行政協力・その他	4団体	アジア成長研究所 アジア女性交流・研究フォーラム 北九州国際交流協会 北九州市学校給食協会			

2 外郭団体に関する取り組みの現状

外郭団体の基本的な考え方

1 外郭団体の役割

⇒ 民間委託等でできない、または適さない業務について、市が直接担うより効果的かつ効率的な事業運営を行うことにより、市の政策の一翼を担う。
北九州市の行政運営を支援・補完する役割 「民間にできるものは民間に委ねる」

2 市の適切な関与による政策の実現

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) ミッションの明示と
成果の視点による評価 | ・市から団体に対し、政策に沿ったミッションを明示
・ミッション遂行状況を、第三者機関を活用し、成果の視点で評価 |
| (2) 市職員の派遣等のあり方 | ・団体の経営状況、ミッション遂行状況などを踏まえ、必要最小限の職員派遣に止める
・市職員の再就職は、経験や能力を理由とした各団体からの要請に基づく
・報酬や任期は、公務内における再任用制度との均衡を図る |
| (3) 市の財政支出の精査
(補助金・委託料等) | ・補助金・委託料の金額は妥当であるか、また成果をだしているかなどを精査
・「民間にできるものは民間に委ねる」という視点を踏まえ、外郭団体への委託契約を精査 |
| (4) 市の指導調整機能の強化 | ・健全な団体運営の維持のため、市の指導調整機能を強化 |

3 外郭団体の効果的・効率的な事業運営

- | | |
|------------------------|---------------------------------------------------|
| (1) トップマネジメントの強化 | ・経営トップには、官民含め幅広い分野から、経営能力のある人材を登用 |
| (2) P D C Aサイクルによる事業運営 | ・ミッションを着実に遂行するため、団体内における、P D C Aサイクルの構築を進める |
| (3) 監査機能の充実 | ・コンプライアンスの強化を図るとともに、団体内部における監査機能の一層の充実を図る |
| (4) 組織・人員体制の効率化 | ・専門性や継続性を考慮しながら、自主財源で長期的に人件費を確保できることを前提として正規職員を採用 |
| (5) 給与体系の抜本的な見直し | ・市や民間給与の状況に準拠しつつ、各団体の経営状況等も踏まえ、適正な給与体系・給与水準を検証 |
| (6) 外郭団体における人材育成 | ・市による研修、外郭団体と市との間、外郭団体間における人事交流の仕組みを構築する |

4 公益財団法人における基本財産のあり方

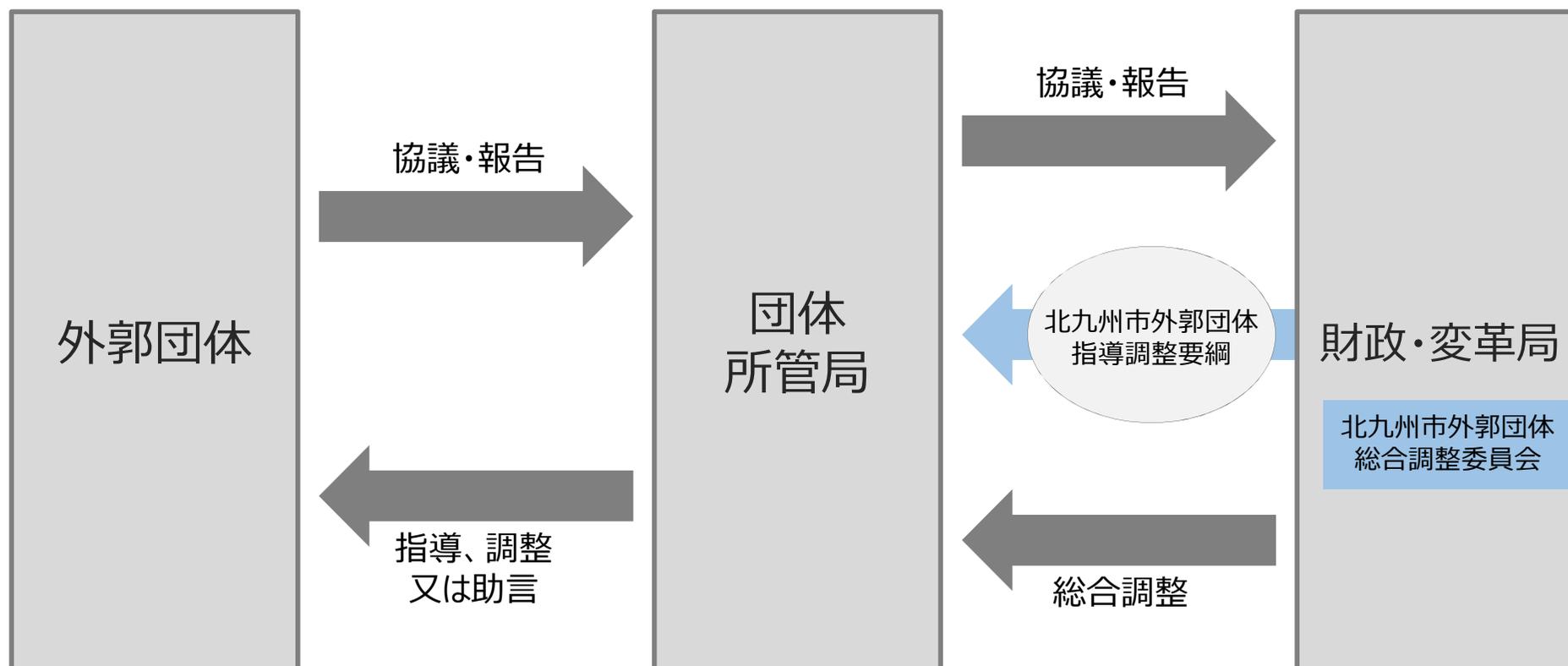
⇒ 公益財団法人の基本財産の保有については最小限に止め、それ以外の基本財産については、市に返還を求める

2 外郭団体に関する取り組みの現状

外郭団体に対する総合調整

- ・指導調整にあたっては、「北九州市外郭団体指導調整要綱」を踏まえ、各団体に関与している状況
- ・財政・変革局の総合調整を踏まえ、団体所管局が指導、調整又は助言を実施
- ・必要な総合調整を行う機関として、「北九州市外郭団体総合調整委員会」を設置

【 総合調整の流れ 】



2 外郭団体に関する取り組みの現状

総合調整の内容（協議・報告）

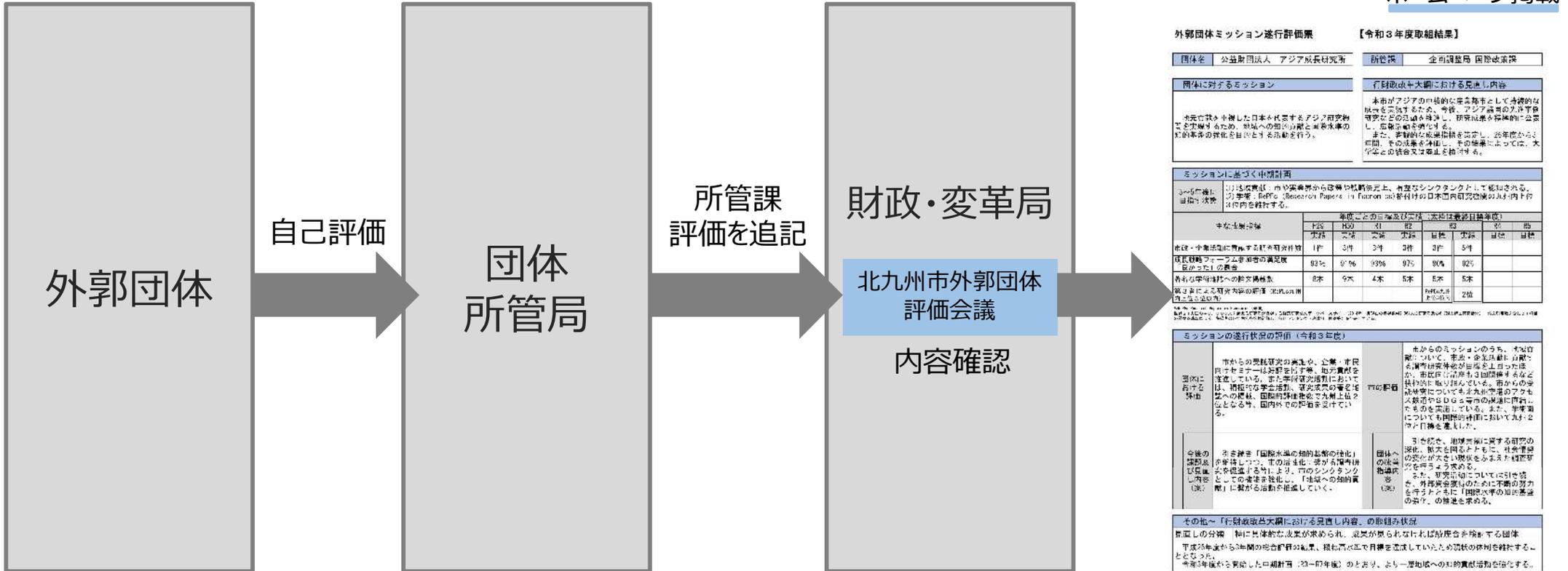
協議事項 (要綱第5条)	<ol style="list-style-type: none">1. 運営に関する基本方針の設定または変更に係る事項2. 定款又は寄附行為の重要な変更に係る事項3. 人事、給与若しくは組織に係る基本制度及び固有職員の採用に関する事項 昇任の基準、市職員の派遣、給料表の改定、課・係等の新設・廃止等4. 資産、財産の運用又は取得処分に関する重要事項5. その他運営に係る重要事項 ※市の財政的負担及び人的負担を伴う事業の開始、変更及び廃止等
報告事項 (要綱第6条)	<ol style="list-style-type: none">1. 予算及び事業計画2. 決算報告及び事業報告3. 役員の就任状況4. 基本的諸規程の改正等

2 外郭団体に関する取り組みの現状

外郭団体のミッション遂行状況評価

- ・北九州市から外郭団体に明示したミッションを、外郭団体が適切に遂行しているかについて、成果の視点で毎年度評価を実施（予算・決算時）
- ・外郭団体の自己評価及び団体所管課による評価について、学識者、公認会計士等の専門知識を有する構成員からなる「北九州市外郭団体評価会議」による確認を経て、評価結果をホームページに公開

【 ミッション遂行状況評価の流れ 】



外郭団体ミッション遂行評価票 【令和3年度取組結果】

団体名	公益財団法人 アジア成長研究所	所管課	企画調整局 国際政策課																																																																	
団体に対するミッション	<p>中央官庁と連携した日本を代表するアジア研究者を育成するため、地域への知見の蓄積と実務水準の向上を目的とした活動を行う。</p>	「行政改革大綱」における見直し内容	<p>本市がアジアの中核的な都市として持続的な成長を遂げるために、今後、アジア諸国の大学と連携した活動を推進し、研発成果を積極的に公表し、広報活動を進めたい。</p> <p>また、学術的な成果を積極的に公表し、26年度から3年間、その成果を評価し、その結果に基づいて、大学との連携を促進し、その成果を公表する。</p>																																																																	
ミッションに基づき申請計画	<p>3～5年以内の計画内容</p> <p>(1) 国際会議：市内実業界から招聘した専門家、有志なシンクタンクとして結成される。 (2) 学術：RIFC (Research Papers in Finance and Economics) 新刊付の日本国内研究機関の内外下付の論文を継続する。</p>	<p>年度ごとの目標及び実績（次年度最終目標年度）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">事業実施内容</th> <th colspan="2">26年度</th> <th colspan="2">27年度</th> <th colspan="2">28年度</th> <th colspan="2">29年度</th> <th colspan="2">30年度</th> </tr> <tr> <th>計画</th> <th>実績</th> <th>計画</th> <th>実績</th> <th>計画</th> <th>実績</th> <th>計画</th> <th>実績</th> <th>計画</th> <th>実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>本局・企画調整局に所属する研究員派遣</td> <td>1件</td> <td>3件</td> <td>2件</td> <td>2件</td> <td>3件</td> <td>3件</td> <td>3件</td> <td>3件</td> <td>3件</td> <td>3件</td> </tr> <tr> <td>成長戦略フォーラムと都市の発展版「成長戦略フォーラム」の開催</td> <td>93%</td> <td>97%</td> <td>93%</td> <td>97%</td> <td>90%</td> <td>92%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>北九州市外郭団体への論文掲載数</td> <td>8件</td> <td>9件</td> <td>4件</td> <td>5件</td> <td>5件</td> <td>5件</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>研究員による研究機関との論文掲載数</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1件</td> <td>2件</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	事業実施内容	26年度		27年度		28年度		29年度		30年度		計画	実績	本局・企画調整局に所属する研究員派遣	1件	3件	2件	2件	3件	3件	3件	3件	3件	3件	成長戦略フォーラムと都市の発展版「成長戦略フォーラム」の開催	93%	97%	93%	97%	90%	92%					北九州市外郭団体への論文掲載数	8件	9件	4件	5件	5件	5件					研究員による研究機関との論文掲載数					1件	2件													
事業実施内容	26年度			27年度		28年度		29年度		30年度																																																										
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績																																																										
本局・企画調整局に所属する研究員派遣	1件	3件	2件	2件	3件	3件	3件	3件	3件	3件																																																										
成長戦略フォーラムと都市の発展版「成長戦略フォーラム」の開催	93%	97%	93%	97%	90%	92%																																																														
北九州市外郭団体への論文掲載数	8件	9件	4件	5件	5件	5件																																																														
研究員による研究機関との論文掲載数					1件	2件																																																														
ミッションの遂行状況の評価（令和3年度）	<p>市内の状況</p> <p>市からのミッションの遂行状況について、市・企業・市民の連携が強化され、研究員派遣が計画を上回ったことが、市民の関心も高まっている。また、学術的な成果を積極的に公表し、広報活動を進めたい。市からの学術論文についても、市内の研究機関との連携が強化されている。市内の研究機関との連携が強化されている。</p>	<p>市の状況</p> <p>市からのミッションのうち、市内の研究員派遣が計画を上回ったことが、市民の関心も高まっている。また、学術的な成果を積極的に公表し、広報活動を進めたい。市からの学術論文についても、市内の研究機関との連携が強化されている。市内の研究機関との連携が強化されている。</p>																																																																		
今後の課題	<p>引き続き「国際会議の知見の蓄積」を推進し、その成果を積極的に公表し、広報活動を進めたい。「成長戦略フォーラム」の開催を継続し、その成果を積極的に公表し、広報活動を進めたい。</p>	<p>団体への成果報告</p> <p>引き続き、国際会議に関する研究の強化、取組を円滑にするとともに、社会課題の解決が大きな課題を克服するための取組を進めたい。</p>																																																																		
その他「行政改革大綱」における見直し内容、の取組状況	<p>計画との関係 特に具体的な成果が求められ、成果が認められれば財政健全化を進めることとなった。</p> <p>平成26年度から28年度の取組計画は、既に計画通り目標を達成していたため、取組の終了を継続することとなった。</p> <p>令和3年度から実施した申請計画（27～29年度）により、より一層地域への知見の蓄積を強化する。</p>																																																																			

2 外郭団体に関する取り組みの現状

現状に関する市の認識

- ▼外郭団体は、市が示すミッションを踏まえ、様々な行政分野で市民、事業者に対し公的サービスを提供。団体の数は、人口10万人当たりの政令市比較では、仙台市、新潟市につづき多いほうから3番目
- ▼市では、全外郭団体について、ミッション遂行状況のHP公開や、団体の人事・財政面の重要事項に対する指導調整など、統一的に関与
- ▼外郭団体は市から人的・財政的支援を受けており、適正運営のための市の関与は不可欠。一方で、市の関与が、外郭団体本来の役割「市が直接担うより効果的かつ効率的な事業運営」に影響を及ぼしていないか、検証が必要
- ▼また、一律的な関与だけでなく、各外郭団体の事業領域の特性や同種の民間事業者の状況を踏まえ、それぞれの経営のあり方を、団体とともに検証・検討が必要

3 今後の検討にあたっての課題整理

将来動向に対する本市の認識

市民ニーズの多様化・複雑化
(少子高齢化対策、教育、経済等)

人口減少に伴う人手不足
(15歳以上人口及び有業者数の減少等)

公的サービス提供に係る業務は
質・量ともに拡大することが想定

働き手の確保や専門的な人材の
育成は容易ではない状況が想定

北九州市の執行体制の維持が厳しさを増す中、
膨大な行政需要に応えていくことは困難

- ✓ 市民・事業者に対して、質の高い公共サービスの提供をしていくことが本市の使命。
- ✓ そのためには、独自の強みやノウハウを持つ組織体との連携、即ち「公民連携」が不可欠。
- ✓ 外郭団体もまた「公民連携」の重要な担い手。外郭団体の持つ可能性が発揮できるよう、市との関係性や各団体の執行体制について見直し・強化が必要。

3 今後の検討にあたっての課題整理

外郭団体の持つ可能性（ポテンシャル）

1 専門能力の蓄積

- ・ 市役所では人事異動により担当者が定期的に変わることがあるが、外郭団体では専門的な人材を継続的に活用することが可能である。
- ・ 若手の専門人材を育成するための場としても機能しており、経験のある専門家の下で若い世代が専門知識や技能を磨くことができる。
- ・ その結果、組織内には専門的なノウハウが蓄積され、さらなる業務の効率化と質の向上が期待される。

2 地元人材の活躍の場づくり

- ・ 北九州市では、専門的な人材が他の都市に移ってしまうことがあり、結果的に人材獲得競争で劣勢に立たされる現状がある。
- ・ 人口減少や専門人材の不足が懸念される中、外郭団体は地元のプロフェッショナル人材が地元で活躍できる場を提供することで、地域における人材の流出を防ぎながら、地元でのキャリア形成を支援することで、地域全体の活力を引き上げる役割が期待される。

3 政策立案の支援機能

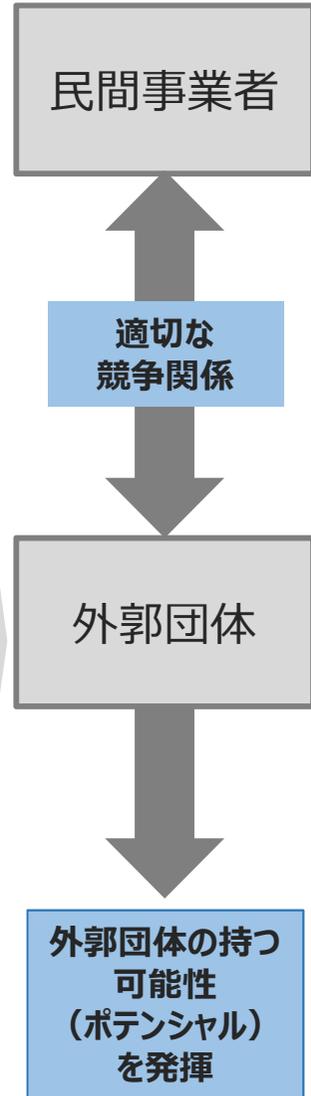
- ・ 外郭団体のスタッフは、現場に近い立場で日々活動しており、利用者や事業パートナー企業からの声を直接聴き、利用者や関係者のニーズに対応している。
- ・ こうして得られた貴重な情報は、外郭団体が持つ専門知識と融合することで、市の政策立案を支援するための重要な基盤となる。
- ・ このようにして、現場の声を反映した、より実効性のある政策の形成に寄与することが期待される。

4 市職員の成長の場

- ・ 外郭団体に派遣された若手職員が現場の実態を理解し、実務を通じて現場感覚を養うことで、職員の育成が図られる。
- ・ こうした経験を積むことにより、職員のスキルアップが期待され、さらに業務を通じて地域の人材や関連業界との人的ネットワークを構築することが可能となる。
- ・ また、職員が直接業務に携わることで、市役所に帰任した際には、外部委託業務の質向上や外注管理能力の向上にも寄与することが見込まれる。
- ・ このように、外郭団体は市職員の成長を促進し、行政全体の業務の質を高める役割を担うことが期待される。

5 直営業務の代行機能

- ・ 現在、市が行うイベントなどは市職員が企画・実行しているが、職員が異動するたびにノウハウが引き継がれにくく、事業の質が低下する可能性がある。
- ・ この問題を解決するため、専門的な知識を持つ外郭団体がその業務を引き継ぎ、イベントや事業を安定的に継続させ、さらに発展させていくことが期待される。
- ・ こうすることで、事業の質が安定し、市民にとってもより良いサービスが提供されることが期待される。



3 今後の検討にあたっての課題整理

検討すべき主な視点

市の政策の一翼を担う団体として
外郭団体が可能性（ポテンシャル）を発揮するために

▼北九州市と外郭団体の関係性

- ⇒ 公的サービスの提供主体として、今後の市と外郭団体の関係性はどうか
- ⇒ 将来動向を見据えた外郭団体の新たな位置づけ等を検討すべきではないか

▼北九州市の関与のあり方

- ⇒ 従来の全団体一律的な関与が、今後の外郭団体の執行体制強化に資する最適な関与の手法であるのか検討すべきではないか

▼外郭団体個々の経営のあり方

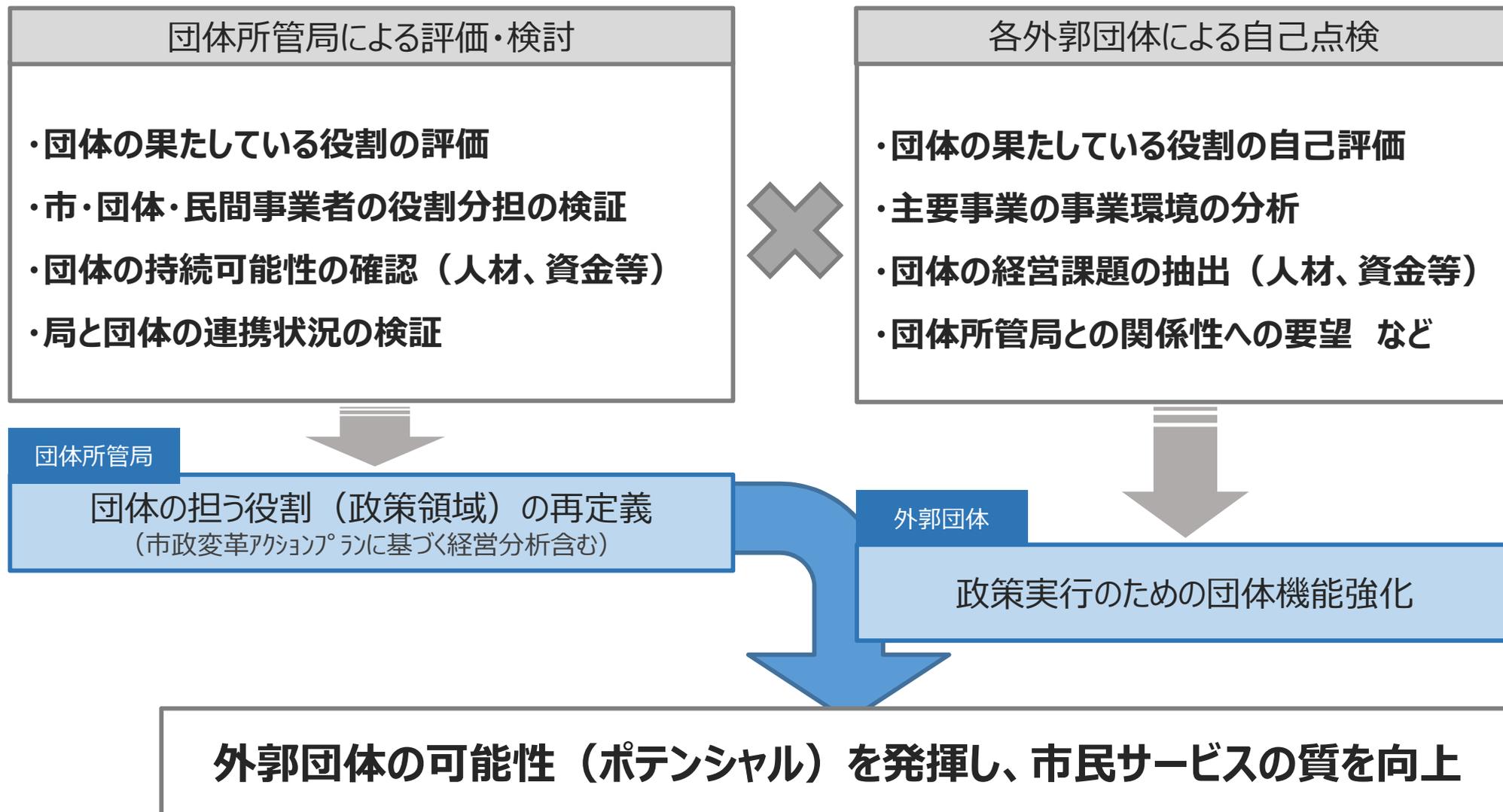
- ⇒ 業務量の増加、人手不足など将来動向を踏まえたうえで、各団体の経営はどうか

- 団体所管局
外郭団体 : 現在の外郭団体の置かれている状況（位置づけや経営課題等）を
団体所管局・外郭団体各々が点検→課題を抽出
- 財政・変革局 : 位置づけや関与手法など「新たな仕組み」の検討を進め、改革の方向性を整理

3 今後の検討にあたっての課題整理

団体所管局、各外郭団体による評価・検討・点検等の概要

- ・各外郭団体との政策連携のあり方、市・団体・民間の役割分担等を検証（団体所管局）
- ・各外郭団体の経営課題、団体所管局との関係性等を検証（各外郭団体）



4 今後のスケジュール(予定)

検討内容とスケジュール

- ・各外郭団体の役割・機能や強みを踏まえて、団体のあり方を再定義、団体の機能強化
- ・市の政策の一翼を担う団体・公民連携の担い手としての外郭団体の役割・機能を明確化、市の関与のあり方を見直し

担当	内容		10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月～
団体所管局	現状把握	所管局による団体評価 (局と団体の役割分担の確認、団体事業の評価)	→							
外郭団体		団体による自己点検 (団体の役割の自己評価、経営課題の抽出など)		→						
団体所管局	今後のあり方	所管局による団体の役割の再定義 (官団民の役割分担、団体活用の考え方など)				→				
外郭団体 団体所管局		政策実行のための団体機能強化の実施							→	
財政・変革局	現状把握	団体へのヒアリング (現状把握・課題抽出)	→							
	今後のあり方	改革の方向性の検討 (外郭団体の役割・機能の明確化)		→						
		団体関与の基準、手法等の検討 (外郭団体がポテンシャルを発揮できる基準など)			→					
		所管局の検討状況確認、助言				→				

持続可能な公民連携体制 (外郭団体等のあり方含む)

検討状況について

2025年1月

財政・変革局 市政変革推進室

1 外郭団体へのヒアリングから見えた課題

ヒアリング実施スケジュール

外郭団体トップ層ヒアリング（特別顧問、官民連携ディレクターにより実施）

実施済み（14団体）		今後実施予定
R6.10.9	(公財)北九州市芸術文化振興財団	(公財)北九州市学校給食協会
R6.12.11	北九州エアターミナル(株)	北九州高速鉄道(株)
	(株)北九州ウォーターサービス	(公財)北九州市環境整備協会
	(公財)北九州観光コンベンション協会	(公財)アジア成長研究所
	(公財)アジア女性交流・研究フォーラム	北九州埠頭(株)
	(公財)北九州国際交流協会	福岡北九州高速道路公社
	(株)北九州輸入促進センター	北九州貨物鉄道施設保有(株)
	(公財)北九州市どうぶつ公園協会	
R6.12.12	(公財)北九州国際技術協力協会	
	(社福)北九州市福祉事業団	
	皿倉登山鉄道(株)	
	北九州市住宅供給公社	
	ひびき灘開発(株)	
	(公財)北九州産業学術推進機構	

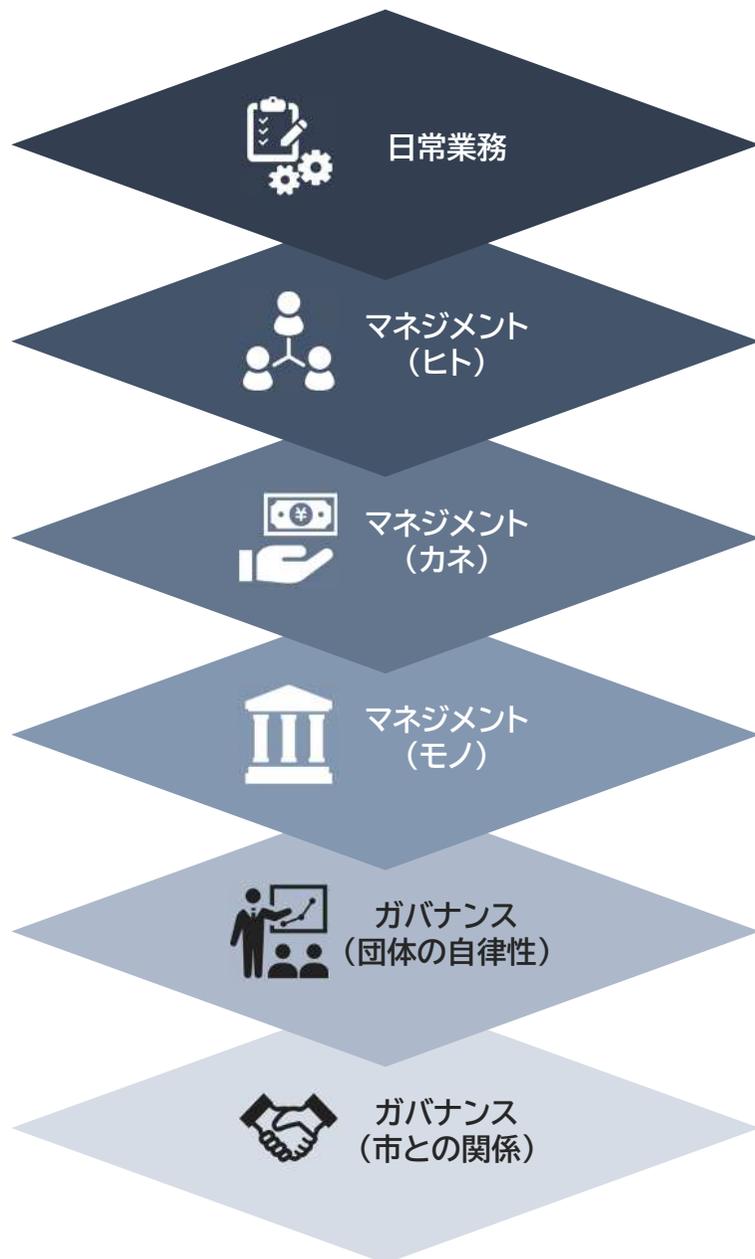
ヒアリングと平行して
「各団体の現状把握」「団体によるガバナンスの自己点検」を実施。
※資料は「参考資料」ページに掲載

ヒアリングから見えた課題を、
次ページ以降で説明

1 外郭団体へのヒアリングから見た課題

課題の分類・整理

✓ ヒアリング内容を元に、質の高い市民サービスを提供する上で外郭団体が直面している問題を、以下の項目で分類・整理した。



適切なサービス提供

業務の効率化と正確さが重要。適切な業務管理と改善を継続することで、市民の信頼と満足度を向上させる

人材の確保

専門知識と高い意識を持つ人材が不可欠。人材の確保は、サービスの質を維持・向上し、市民の多様なニーズに応えるための基盤

事業資金の確保

必要な事業資金・収益を確保することで、安定的かつ質の高い市民サービスを継続的に提供できる

土地や建物等の効率的活用

サービスの質と向上を高める鍵。土地や建物等を効率的に活用することで、財源の確保や市民へのより良いサービス提供が可能となる

団体の自律的意思決定

適切な団体ガバナンスは、透明性と信頼性を確保し、責任ある運営を実現する。これにより、質の高い市民サービスを安定的かつ公正に提供できる

北九州市政における団体の役割・位置付け

北九州市政における団体の役割・位置付けを適切に行うことで、団体業務の適性化、サービスの質向上と持続可能な団体運営を実現する

1 外郭団体へのヒアリングから見た課題

今回ヒアリングでは把握できなかったが、引き続き状況を確認し、対応を検討する。

団体から示された課題と件数

- ✓「ガバナンス(市との関係)」についての課題が11団体、12件と最多
- ✓「ヒト(人材の確保)」についての課題が10団体、12件とつづく

項目	内容	該当団体・件数
日常業務	○適切なサービス提供 ・ 業務の効率化と正確さが重要。適切な業務管理と改善を継続することで、市民の信頼と満足度を向上させる	—
マネジメント(ヒト)	○人材の確保 ・ 専門知識と高い意識を持つ人材が不可欠。人材の確保は、サービスの質を維持・向上し、市民の多様なニーズに応えるための基盤	10団体 12件
マネジメント(カネ)	○事業資金の確保 ・ 必要な事業資金・収益を確保することで、安定的かつ質の高い市民サービスを継続的に提供できる	3団体 3件
マネジメント(モノ)	○土地や建物等の効率的活用 ・ サービスの質と向上を高める鍵。土地や建物等を効率的に活用することで、財源の確保や市民へのより良いサービス提供が可能となる	4団体 4件
ガバナンス(団体の自律性)	○団体の自律的意思決定 ・ 適切な団体ガバナンスは、透明性と信頼性を確保し、責任ある運営を実現する。これにより、質の高い市民サービスを安定的かつ公正に提供できる	4団体 4件
ガバナンス(市との関係)	○北九州市政における団体の役割・位置付け ・ 北九州市政における団体の役割・位置付けを適切に行うことで、団体業務の適性化、サービスの質向上と持続可能な団体運営を実現する	11団体 12件

1 外郭団体へのヒアリングから見た課題

団体毎の課題の件数

(単位：件)

団体名	マネジメント			ガバナンス		
	ヒト	カネ	モノ	団体の自律性	市との関係	
北九州国際交流協会	2				1	3
アジア女性交流・研究フォーラム	1		1		1	3
北九州市芸術文化振興財団	1			1	1	3
(公財) 北九州国際技術協力協会					1	1
北九州観光コンベンション協会	2				1	3
北九州産業学術推進機構	1				1	2
北九州市どうぶつ公園協会	1	1		1		3
北九州輸入促進センター	1		1		2	4
皿倉登山鉄道	1			1		2
(株式) ひびき灘開発			1		1	2
北九州エアターミナル		1				1
北九州ウォーターサービス	1				1	2
(社福) 北九州市福祉事業団	1		1	1	1	4
(公社) 北九州市住宅供給公社		1			1	2
	12	3	4	4	12	35

1 外郭団体へのヒアリングから見た課題



【マネジメント（ヒト）】人材の確保

- ✓ 専門知識と高い意識を持つ人材が不可欠。人材の確保は、サービスの質を維持・向上し、市民の多様なニーズに応えるための基盤

【課題(←要因)】

- | | |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 団体A | <ul style="list-style-type: none">・ 団体の事業では、民間OBや企業からの現役派遣が戦略立案・実行という重要な役割を担っているが、<u>企業はなかなか人を出せない状況</u>になってきている。← 社会経済環境の変化に応じた人材確保の方策が定まっていない。← プロパー職員等の採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。 |
| 団体B | <ul style="list-style-type: none">・ <u>プロパー職員が数名しかおらず</u>、その職員も平均年齢が60歳前後と高齢化しており、業務継続に問題あり。← 団体の今後の位置づけが定まっておらず、中長期視点での職員採用が行われていない。また、かつては市の派遣職員がいたが、行革の流れで市に引き上げられた。 |
| 団体C | <ul style="list-style-type: none">・ <u>職員の平均年齢が60歳前後</u>。若手職員の募集をしても申し込みが少ない。← 東京、大阪などと人材獲得競争となっているが、処遇面で負けている。また、職員採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。 |
| 団体D | <ul style="list-style-type: none">・ 職員の大半がプロパー職員ではないため、業務の継続、ノウハウの継承など団体業務の持続可能性が危惧される。← 団体の主な収益が指定管理業務となっており、中長期の視点で職員採用を行う余力がない。 |
| 団体E | <ul style="list-style-type: none">・ 社会情勢を踏まえた新しい政策分野を担えるスタッフがいらない。イベント実施は可能だが、企画立案できる人材が不在。理事長と非常勤の職員で事業を回している。← 団体財務に余力がない、また、職員採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。かつては企画広報部門のポストに市の派遣職員がいたが、行革の流れで市に引き上げられた。 |
| 団体F | <ul style="list-style-type: none">・ <u>プロパー職員は50代・40代が中心で20代はゼロ</u>。後任育成に支障。← プロパー採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。・ 団体の主たる事業である誘致業務において、<u>民間企業から派遣される人材に頼っている</u>。← プロパー職員等の採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。 |

1 外郭団体へのヒアリングから見た課題



【マネジメント（ヒト）】人材の確保

- ✓ 専門知識と高い意識を持つ人材が不可欠。人材の確保は、サービスの質を維持・向上し、市民の多様なニーズに応えるための基盤

【課題(←要因)】

- | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 団体G | <ul style="list-style-type: none">・ 全国の他の同種の団体と比べて、人員規模（職員数）はかなり小さく、運営に苦勞している。← 専門職や正規職員の採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。 |
| 団体H | <ul style="list-style-type: none">・ 企業の求めに応じて専門職人材を派遣しているが、ニーズの増加に対応できない。当該専門職が国家資格化されたため、人材の取り合いが厳しくなっている。事業の軸となる職員はいるが、プロパー職員ではなく、後任の人材も育てていない。← 国家資格化に対応した人材確保の方策が定まっていない。← 団体財務に余力がない、また、職員採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。
<ul style="list-style-type: none">・ 今後も引き続きニーズが拡大する分野だが、団体の役割が従来のみで変わっていないため、専門人材にとって働きたくなる職場でない。← 社会情勢の変化に応じた団体の位置づけが定まっていない。 |
| 団体I | <ul style="list-style-type: none">・ 現場に専門性を有する職員が少なく、事業の安全管理面で懸念がある。← 団体財務に余力がない、また、職員採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。 |
| 団体J | <ul style="list-style-type: none">・ 団体の経営戦略を担う人材が不足している。← 過去の職員採用の抑制により、管理職を担うべき年齢層が薄い。また、かつては市の職員が派遣されていた管理職ポストがあったが、行革の流れで市に引き上げられた。 |

【解決策(案)】

①所管局において、団体に関連する政策について今後のあるべき方向性を整理し、そのうえで、団体が担う役割を再定義する。

- ②再定義した役割を踏まえ、団体に不足している人材を市から派遣できる仕組みを構築
- ・ 団体と所管局の協議により、市OBも含め必要な人材の能力を明確化
 - ・ 政策の現場感覚を身に着ける点から、市職員の成長の場としても位置付け

1 外郭団体へのヒアリングから見た課題



【マネジメント（カネ）】事業資金の確保

- ✓ 必要な事業資金・収益を確保することで、安定的かつ質の高い市民サービスを継続的に提供できる

【課題(←要因)】

- | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 団体A | <ul style="list-style-type: none">・ 団体努力で自主事業収入を増やしても、その分は指定管理施設の運営費の一部となっているため、団体の収益とされない。← 市と団体の間で、事業実施に関する共通認識がズレている。 |
| 団体B | <ul style="list-style-type: none">・ 専門職を多く抱える団体において、専門職に関する人件費（指定管理料）として求める額に対して、所管局が提示する額が十分ではない。← 市と団体の間で、必要な経費について考えが一致していない。 |
| 団体C | <ul style="list-style-type: none">・ 団体が利用者と価格交渉する際、経営面だけでなく、市の政策推進への影響も考慮して対応している。また、団体が高額な機材の保有・管理を引き受けており、これらが団体の収益悪化要因となっている。← 市に対して団体の立場が弱く、市におもんばかっている。 |

【解決策(案)】

①所管局において、団体が関連する政策について今後のあるべき方向性を整理し、そのうえで、団体が担う役割を再定義する。

- ②再定義した役割を踏まえ、団体に必要資金について、市から投資することも検討
- ・ 必要な資金の内容や規模を明確化、幅広い調達方法を検討
 - ・ 特命随意契約は、政策の一翼を担う外郭団体のポテンシャルを踏まえ検討

1 外郭団体へのヒアリングから見た課題



【マネジメント（モノ）】土地や建物等の効率的活用

- ✓ サービスの質と向上を高める鍵。土地や建物等を効率的に活用することで、財源の確保や市民へのより良いサービス提供が可能となる

【課題(←要因)】

- | | |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 団体A | <ul style="list-style-type: none">・ 団体が保有するビルは、早めに設備投資を行うことで収益性を上げることが期待できるが、実行できていない。← ビルの位置づけ・性格を今後どうしていくか、方針が定まっていない。← 累積損失があり、市も団体も当座の財政規律を優先している。建物の価値を維持してテナント・賃料を確保する経営マインドが弱い。 |
| 団体B | <ul style="list-style-type: none">・ 将来想定される大規模な施設整備に対し、必要な資金を団体の内部留保で確保しようとしている。← 民間からの資金調達で投資を行う意識が弱い。 |
| 団体C | <ul style="list-style-type: none">・ 建物とセットで団体に事業が譲渡されており、建物の価値や老朽化度の精査次第では団体がリスクを負っている可能性がある。← 市と団体の間で、事業のリスク分担が明確になっていない。 |
| 団体D | <ul style="list-style-type: none">・ ハードの知見が十分でないにも関わらず、団体がソフト事業に加え、建物の維持管理も担っている。← ハード・ソフトの分離によるサービス向上の可能性について、十分に検討されていない。 |

【解決策(案)】

①所管局において、団体が関連する政策について今後のあるべき方向性を整理し、そのうえで、団体が担う役割を再定義する。

②再定義した役割を、所管局と団体で締結する「連携協定」において明記する。

③再定義した役割を踏まえ、団体においてガバナンス（役員体制、経営体制）を再構築し、課題解決を実行する。

1 外郭団体へのヒアリングから見た課題



【ガバナンス（団体の自律性）】 団体の自律的意思決定

- ✓ 適切な団体ガバナンスは、透明性と信頼性を確保し、責任ある運営を実現する。これにより、質の高い市民サービスを安定的かつ公正に提供できる

【課題(←要因)】

- | | |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 団体A | <ul style="list-style-type: none">・ 常勤役員が理事長1名にとどまり、実際に事業を動かす人材が常勤役員に入っていない。また、集客が重要な団体にも関わらず、エンタメやコンテンツの民間人材が役員におらず、有効な経営判断ができない。← 常勤役員や外部民間人材の役割・必要性が認識されていない。 |
| 団体B | <ul style="list-style-type: none">・ 団体の事業実施には特定の専門性が不可欠であるが、当該専門性を有する人材が団体の役員におらず、有効な経営判断ができない。← 専門人材の役割・必要性が認識されていない。← 団体において適性ある専門人材の確保ができていない。 |
| 団体C | <ul style="list-style-type: none">・ 株式会社であるにも関わらず、ユーザー満足度の向上を図る対策など、稼ぐ知見のある役員がおらず、有効な経営判断ができない。← 外部民間人材の役割・必要性が認識されていない。 |
| 団体D | <ul style="list-style-type: none">・ 役員構成が現場統括者中心となっているが、一方で、経営の視点や他地域の同種事業の状況等から本質的な問いかけができる外部人材が少なく、有効な経営判断ができない。← 外部民間人材の役割・必要性が認識されていない。 |

【解決策(案)】

①所管局において、団体に関連する政策について今後のあるべき方向性を整理し、そのうえで、団体が担う役割を再定義する。

②再定義した役割を踏まえ、団体においてガバナンス（役員体制、経営体制）を再構築する。

③役員体制は、団体業務に直結した知見を持った専門家を、市役所内外だけでなく全国から登用する。

1 外郭団体へのヒアリングから見た課題



【ガバナンス（市との関係）】北九州市政における団体の役割・位置付け

- ✓ 北九州市政における団体の役割・位置付けを適切に行うことで、団体業務の適性化、サービスの質向上と持続可能な団体運営を実現する

【課題(←要因)】

- | | |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 団体A | <ul style="list-style-type: none">・ 事業の相手方となる大学や企業の状況など、団体設立の頃と状況が変わっているが、大きく事業内容を変えることなく、かつ、市から様々な事業を総花的に受けている。← 社会情勢の変化に応じた団体の位置づけが定まっていない。← 所管局において、発生する業務を安易に外郭団体に担わせており、団体も受け入れている。 |
| 団体B | <ul style="list-style-type: none">・ 団体の所有する建物を市の成長戦略にもっと活用できる可能性があるが、現状維持にとどまっている。← 社会情勢の変化に応じた団体の位置づけが定まっていない。・ 団体名と今の団体の業務が合っていない。← 団体設立時の目的について、社会情勢を踏まえ変更したが、団体名が見直されていない。 |
| 団体C | <ul style="list-style-type: none">・ 市の方針にしたがって事業を行っているが、赤字となる年もある。人事異動で市の方針が変わる。← 市の方針が人事異動により変わる。 |
| 団体D | <ul style="list-style-type: none">・ エンターテインメントの充実、市民活動の促進、市のブランド向上など、団体が担う役割が複数あるが、今後、どのような役割に重点を置いて事業を行っていくのか、団体が十分に理解できていない。← 市の政策の方向性が団体に十分に示されていない。 |
| 団体E | <ul style="list-style-type: none">・ 団体で多数の講座を実施しているが、今のユーザーの関心と合っていない。← 社会情勢の変化に応じた団体の位置づけが定まっていない。← 事業実施について、ユーザー目線のニーズ把握が不足している。 |
| 団体F | <ul style="list-style-type: none">・ 団体の管理する土地を市の成長戦略にもっと活用できる可能性があるが、現状維持にとどまっている。← 社会情勢の変化に応じた団体の位置づけが定まっていない。 |

1 外郭団体へのヒアリングから見た課題



【ガバナンス（市との関係）】北九州市政における団体の役割・位置付け

- ✓ 北九州市政における団体の役割・位置付けを適切に行うことで、団体業務の適性化、サービスの質向上と持続可能な団体運営を実現する

【課題(←要因)】

- | | |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 団体G | <ul style="list-style-type: none">・ 団体を統合した結果、統合効果を得ることが難しいB to BとB to Cの事業部門が併存している。← 過去の市の行政改革において、行政分野の目線で類似する団体を統合した。 |
| 団体H | <ul style="list-style-type: none">・ 元々は、定年になった人が、自らのスキルをボランティア的に生かすという事業。定年延長の影響で人材が集まらなくなり、求められるスキルもミスマッチが生じ始めている。← 社会経済環境の変化に応じた事業そのものの再構築ができていない。 |
| 団体I | <ul style="list-style-type: none">・ 団体名と今の団体の業務が合っていない。← 社会情勢に合わせて団体業務の見直しが進んでいるが、団体名が見直されていない。 |
| 団体J | <ul style="list-style-type: none">・ 子ども、高齢者など団体が扱う領域が極めて広く、市からの受託事業も多数に上る。このため、団体において各部門を把握し全体の戦略を立てることが困難。← 市が団体の現場の実情を知らず、市の各部署がばらばらに団体へ業務を委託している。 |
| 団体K | <ul style="list-style-type: none">・ 指定管理施設の運営について、改善努力を行ったにもかかわらず市の評価が低く、納得できない。← 施設運営で何を指すか、市と団体の目線が合っていない。 |

【解決策(案)】

①所管局において、団体に関連する政策について今後のあるべき方向性を整理し、そのうえで、団体が担う役割を再定義する。

②再定義した役割を、所管局と団体で締結する「連携協定」において明記する。

1 外郭団体へのヒアリングから見えた課題

各課題の要因を、以下の4つにグルーピングした。

1 市が団体の業務を正確に理解できていない

例) マネジメント (カネ) 関連

- ・団体が必要と考える経費に対し、市が提示する額が十分ではない

2 団体財務に余力がないことや、市の承認が必要なため、人材確保が行えない

例) マネジメント (ヒト) 関連

- ・プロパー職員が数名しかおらず、平均年齢が60歳代と高齢化している など

3 団体に対し、市が中長期的な政策の方向性を示せていない

例) マネジメント (モノ) 関連

- ・団体が保有するビルの早期の設備投資が行われず有効活用されていない など
- ガバナンス (市との関係) 関連
- ・団体設立時から社会情勢が変わっているが事業内容が見直されない など

4 団体が有効に経営判断を行うための「外部民間人材」が確保されていない

例) ガバナンス (団体の自律性) 関連

- ・集客が重要な団体にも関わらず、エンタメやコンテンツの民間人材が役員にいない など

2 外郭団体の変革

検討すべき主な視点

参考：令和6年10月30日 第3回市政変革会議（X会議）資料 抜粋

3 今後の検討にあたっての課題整理

検討すべき主な視点

市の政策の一翼を担う団体として
外郭団体が可能性（ポテンシャル）を発揮するために

▼北九州市と外郭団体の関係性

- ⇒ 公的サービスの提供主体として、今後の市と外郭団体の関係性はどうあるべきか
- ⇒ 将来動向を見据えた外郭団体の新たな位置づけ等を検討すべきではないか

▼北九州市の関与のあり方

- ⇒ 従来の全団体一律的な関与が、今後の外郭団体の執行体制強化に資する最適な関与の手法であるのか検討すべきではないか

▼外郭団体個々の経営のあり方

- ⇒ 業務量の増加、人手不足など将来動向を踏まえたうえで、各団体の経営はどうあるべきか

- 団体所管局
外郭団体 : 現在の外郭団体の置かれている状況（位置づけや経営課題等）を
団体所管局・外郭団体各々が点検→課題を抽出
- 財政・変革局 : 位置づけや関与手法など「新たな仕組み」の検討を進め、改革の方向性を整理

2 外郭団体の変革

北九州市と外郭団体の関係性の見直し

検討すべき主な視点

▼北九州市と外郭団体の関係性

- ⇒ 公的サービスの提供主体として、今後の市と外郭団体の関係性はどうか
- ⇒ 将来動向を見据えた外郭団体の新たな位置づけ等を検討すべきではないか

北九州市と団体の関係性の見直し

▼外郭団体は、「民間委託等できない、または適さない業務について、市が直接担うより効果的・効率的な事業運営を行うことにより、市の政策の一翼を担う団体」という考え方。

▼市の関与が、外郭団体本来の役割「市が直接担うより効果的かつ効率的な事業運営」に一定程度の影響を及ぼしている状況の改善を図る。

現状

財政・変革局による、
管理型の総合調整を行う
「外郭団体」

見直し後

政策を担う「担当局」と
公民連携パートナーとなる
「政策連携団体」

2 外郭団体の変革

関与のあり方と団体個々の経営のあり方

検討すべき主な視点

▼北九州市の関与のあり方

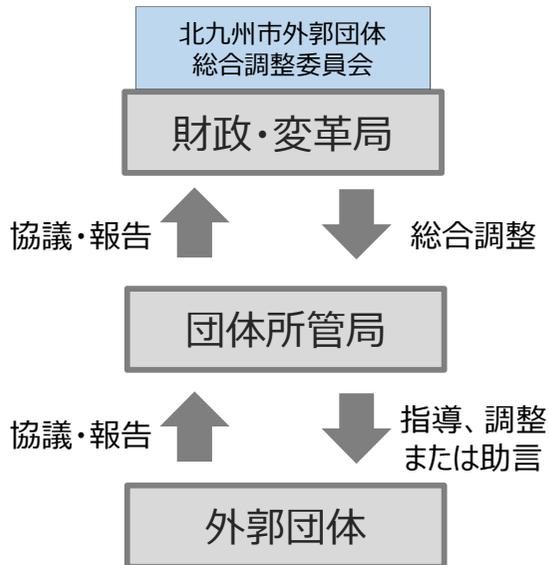
⇒ 従来の全団体一律的な関与が、今後の外郭団体の執行体制強化に資する最適な関与の手法であるのか検討すべきではないか

▼外郭団体個々の経営のあり方

⇒ 業務量の増加、人手不足など将来動向を踏まえたうえで、各団体の経営はどうあるべきか

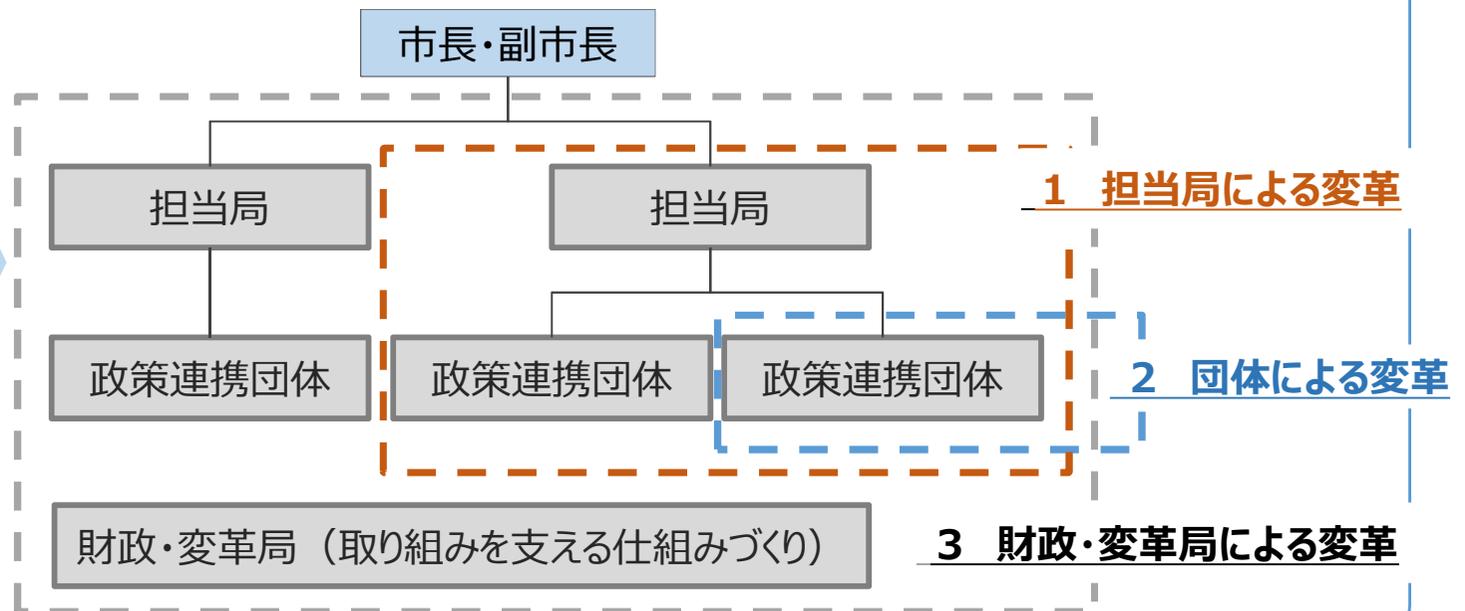
現 状

(全団体一律的な関与)



今後の取組

(団体毎の役割・特性等に応じたパートナーシップ構築)

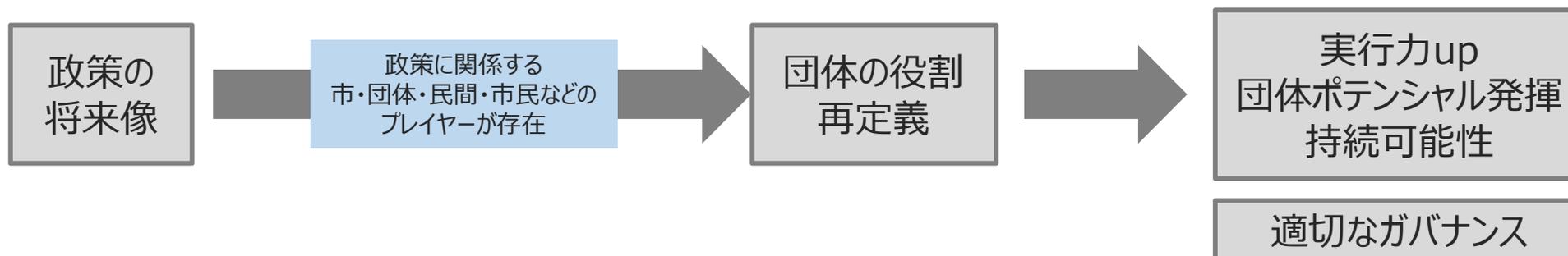


2 外郭団体の変革

担当局、団体、財政・変革局による変革

1 担当局による変革

- ・ 担当局において政策領域の将来像を描き、団体が担う役割を再定義（役割分担や活用の考え方など）
- ・ 政策を担うパートナー団体としての戦略的活用に向けた担当局のガバナンス強化（団体に対するミッション（目標）の提示・共有など）
- ・ 団体の持つ可能性（ポテンシャル）の発揮・団体の持続可能性の実現に向けた連携協定の締結（人材面、財政面の活用・投資など）



2 団体による変革

- ・ 政策連携団体として、筋肉質な組織体制の確立に向けた各団体による自律的な経営改革の促進（各団体に共通する課題の解決や、ガバナンス点検を踏まえた経営課題の解決など）

3 財政・変革局による変革

- ・ 従来の全団体一律の管理手法から、団体特性に応じたメリハリのある関与手法を導入（仕組みの検討）
- ・ 政策連携団体全体の執行力強化に向けた取り組みの展開（団体の役員・職員のあるべき姿、人材育成に向けた検証、業務のP D C A、情報公開、役員体制の強化に向けた仕組みの検討など）
- ・ 担当局の検討内容に応じ各団体の財務上の課題等を整理、庁内検討

2 外郭団体の変革

変革の取り組み（団体課題の解決策案など）

政策連携団体の変革（案）	検討主体			ヒアリングにより、団体から示された課題への対応			ガバナンス	
	担当局	団体	財政・変革局	マネジメント			団体の自律性	市との関係
				ヒト	カネ	モノ		
1 定期的なコミュニケーションの場の設定 <ul style="list-style-type: none"> 現状共有、困りごと、解決すべき課題などを共有する定期的な場の設定 課長レベルを月1程度、トップレベルを四半期ごとに開催 	○	○	◎	○	○			○
2 団体が担う役割の明確化 <ul style="list-style-type: none"> 団体が関連する政策について、今後のあるべき方向性を整理 団体が担う役割を再定義（市、団体、民間、市民などの役割分担の明確化） → 担当局と団体の連携協定に明記 	◎	○		○	○	○	○	○
3 団体内部のガバナンス再構築 <ul style="list-style-type: none"> 団体がその役割を果たす上で必要な役員構成、会議運営、情報公開等の見直し 			◎				○	
4 市の関与ルールの見直し（人材面） <ul style="list-style-type: none"> 団体の人事制度・職員採用に関する市の「審査」を「報告」に変更 団体が今後担う役割に応じて、市職員の派遣を検討（市職員の育成も兼ねる） 団体への市OBの配置について、求められる能力を明確化 			◎	○				
5 市の関与ルールの見直し（資金面） <ul style="list-style-type: none"> 団体が今後担う役割に応じて、必要な資金を検討（補助金等） 政策連携団体だけに設けられた、特命随意契約に関する審査制度を廃止 			◎		○			
6 市の関与ルールの見直し（指導調整から連携協定へ） <ul style="list-style-type: none"> 「市及び団体の役割」「市職員派遣・補助金等の考え方」などについて、担当局と団体で「連携協定」を締結 市の指導調整制度（定款変更、中期計画、人事制度・採用、財産取得処分等）は、「審査」から「報告」に変更 			◎	○	○	○		○
7 団体のガバナンス・事業実績の見える化 <ul style="list-style-type: none"> 再構築されたガバナンスの状況や団体事業の実績に関して、共通の公表ルールを整備 必要に応じ、外部有識者等によるチェック機能も検討 		◎					○	

3 今後の取組み

変革内容とスケジュール(R7.1時点)

- ・市と団体の関係性を見直し、「外郭団体」の呼び名を「政策連携団体」に改める（公民連携のパートナー）
- ・この考え方を踏まえ、「担当局による変革」「団体による変革」を進め、個々の団体について役割の再定義、団体名の変更、団体機能強化などについて、担当局・団体の両輪で取組みを進める

担当	内容		10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月～
団体担当局	現状把握	担当局による団体評価 (局と団体の役割分担の確認、団体事業の評価)	実施済み								
政策連携団体 団体担当局		団体による自己点検 (団体の役割の自己評価、経営課題の抽出など)	実施済み (一部、今回会議で提示)								
担当局による変革	変革	担当局による団体の役割の再定義 (官団民の役割分担、団体活用の考え方など)				→					
団体による変革		政策実行のための団体機能強化の実施							→		
財政・変革局による変革	現状把握	団体へのヒアリング (現状把握・課題抽出)	一部実施済み (未実施団体は別途実施)								
	変革	改革の方向性の検討 (政策連携団体の役割・機能の明確化)	実施済み (今回会議で方向性提示)								
		団体関与の基準、手法等の検討 (政策連携団体がポテンシャルを発揮できる基準など)				→					
		担当局の検討状況確認、助言、 各団体の財務課題等の整理				→					