

平成13年度杉並区公社等経営評価結果について

1. 公社等経営評価導入の経緯等

近年の低金利やペイオフの解禁などの影響で公社等の経営環境は悪化し、これを支援する地方自治体の財政も厳しい状態が続いている。このような中で、杉並区では区が出資、出捐または財政的、人的支援を継続的に行っている公社等8団体の経営改善を目指し、本年度から新たに経営評価制度を導入することとした。

経営評価は、前年度の活動状況を対象に、一次評価を各団体が、二次評価を区の所管部局が、三次評価を行政評価部会が行った。

2. 各団体別経営状況の特徴と総合経営評価（三次評価）

(1) (財) 杉並区勤労者福祉協会

- ・ 人件費比率が徐々に拡大している。また、会員数や提供サービス数は次第に低する傾向にある。
- ・ 全会員に意識調査を行うなど、顧客志向経営が導入されつつある。今後、顧客満足度調査等による、魅力ある事業への入れ替えや受益者負担についても検討する必要がある。
- ・ 過去5年間補助金依存率の低下を続け、自立的経営を強化している。
- ・ 一般勤労者、あるいは一般の区民等に協会から提供するサービスについて、総合的な経営の観点から、受益者負担を含め、再検討することが必要である。

| | |
|------------------|--|
| 3 次 評 価 | <p>補助金依存率が毎年低下するなど、徐々に経営が自立化する方向にある。</p> <p>事業所加入率及びサービス利用率が漸減傾向であり、会費に見合う受益意識が高まる魅力ある事業と会員拡大の努力が求められる。また、財団経営の視点から一般事業を再検討するとともに、受益者負担などの収入確保も必要である。</p> <p>数値目標の導入による目標管理及び組織の見直しや定額補助制度により、更に自立した経営に向かうことが望まれる。</p> |
|------------------|--|

(2) (財) 杉並区さんあい公社

- ・ 総収入及び総資産が順調に伸びつつあり、補助金への依存度は過去3年間徐々に低下している。その一方で、介護保険事業を伸ばし経常収支は黒字となっている。
- ・ 職員数が減っているにもかかわらず、人件費比率の上昇による管理費比率の急上

昇が見られ注意を要する。

- ・ 介護保険サービスとの関係において、既存事業の見直し再構築が必要である。
また、ホームヘルプサービス事業の長期的見通しと、ヘルパー時間預託量の取り扱いに留意する必要がある。

| | |
|------------------|---|
| 3 次 評 価 | <p>介護保険事業及び隙間型事業の「ホームヘルプ」事業ともに堅調で徐々に自立性は高まっているといえる。</p> <p>基本財産からの借入金の返済も困難ではない。</p> <p>社会福祉協議会との統合に向けての検討にあたっては、既存事業の見直しと再構築を図りながら、現在のさんあい公社の収益事業部門の業績を、さらに伸ばす方向で進めていく必要がある。</p> |
|------------------|---|

(3) (財) 杉並区スポーツ振興財団

- ・ 人員数が大きく、人件費の比率が40%を超えて高いが、その比率が徐々に高まる傾向が見られる。
- ・ 人材有効活用と顧客志向の強化のため、区の派遣職員制度等のあり方を見直すとともに、所属職員の能力・実績に基づく人材育成管理を強化する必要がある。
- ・ 講座などの事業については、受益者負担などの事業経営努力が必要である。
- ・ 施設の改修工事における区との役割分担と連携の関係を整理強化する必要がある。

| | |
|------------------|---|
| 3 次 評 価 | <p>補助金定額方式や利用料金制度を活用して、総額補てん主義意識から脱却し、経営の自律性強化によるコスト意識の浸透が求められる。</p> <p>また、職員の能力を十分引き出すとともに職員数を抑制し、職員の配置の見直し等により、人件費の削減を図ることが求められる。</p> |
|------------------|---|

(4) (財) 杉並区障害者雇用支援事業団

- ・ 雇用支援、就労機会の提供とも順調に推移しており、就職定着率が100%を達成するなど、一定の成果をあげている。
- ・ 区補助金が400万円減額している中で事業収入が110万円伸びており、補助金への依存度は低下しており、人件費、管理費の削減努力も見られる。
- ・ 雇用支援、就労機会の提供とも順調に推移している。より一層効率的な運営を図り、あわせて他の類似団体との比較検討による水準の維持向上も必要である。

| | |
|------------------|---|
| 3 次 評 価 | <p>補助金収入依存度を下げる一方で、職場定着指導数などの活動指標が上昇しており、経営努力は評価できる。</p> <p>補助金収入依存度は比較的低いものの、事業の多くは区との関連性が強いものに偏っている面が見受けられる。将来にわたる安定的経営を考えれば、就労支援事業の強化と併せて、民間企業等との連携を強化するなどして、新規の事業ならびに雇用分野の開拓を図る必要がある。</p> |
|------------------|---|

(5) 杉並リサイクル協会

- ・ 集団回収事業などの事業の拡大に伴い、補助金収入の依存度、管理費比率が低下するなど効率性が高まっている。
- ・ 各事業を良好に発展させており、独立した任意団体としてのメリットが出ていることを窺わせる。

| | |
|------------------|--|
| 3 次 評 価 | <p>総収入ならびに総資産が上昇する中、補助金収入依存度が年々下がっており、経営努力は評価できる。</p> <p>設立してから間もないこともあるが、経営計画が策定されておらず、また、業務の妥当性の確保やチェック体制に不備な面があり、この点を早期に改善し、事業内容が設立目的と齟齬が生じないように配慮していくことが必要である。</p> <p>今後、NPO 法人、中間法人などの非営利法人に自己変革すること等により、自立的、効率的経営の強化を図ることを検討する必要がある。</p> |
|------------------|--|

(6) 杉並区文化・交流協会

- ・ 補助金依存度、管理費比率、人件費比率等について、同種・同規模の他団体との比較が必要である。
- ・ 補助金額の点からは、統合効果が現れ効率化が図られていることが窺われる。
- ・ 適正な受益者負担の考え方が必要である。また、定額補助により自立性を高める工夫が必要である。

| | |
|------------------|---|
| 3 次 評 価 | <p>受益者負担の見直しや定額補助方式の導入等による自立性の強化が求められる。また、団体で担うべき事業規模等事業計画を整備するとともに、民間や他都市類似団体とのコスト比較など十分検討を深める必要がある。</p> <p>今後、NPO 法人、中間法人などの非営利法人化や民営化を含めた経営形態の検討や事業のバウチャー方式なども研究することにより、自立的、効率的経営の強化をはかる必要がある。</p> |
|------------------|---|

(7) (社福) 杉並区社会福祉協議会

- ・ 区委託事業依存度が 84.6%と高く、また補助金収入依存度が 12.8%で、併せると 100%に近い財務状況であり、自律意識が育ちにくい構造となっている。
- ・ ボランティア活動支援事業については順調に伸びている。

| | |
|------------------|---|
| 3 次 評 価 | <p>地域福祉権利擁護事業の相談やボランティア登録などサービス拡大を進めている。</p> <p>8億円を超える総収入をもつが、経営的視点が杉並区経営評価対象団体の中でも弱く、経営構造の改革に取り組む必要がある。</p> <p>さんあい公社との統合に向けた検討を契機に、職員配置や人件費などについて、経営的な視点からの大胆な見直しが急務である。</p> |
|------------------|---|

(8) (社) 杉並区シルバー人材センター

- ・ 総収入は過去5年間着実に伸びており、あわせて事業者収益も伸びている(率は横ばい)。
- ・ 独立性強化のため、高齢者の知識経験を生かした、高付加価値の就業機会の開発が課題である。
- ・ 分かち合い就業なども実施し、高齢者の心身の健康や生きがいなどに貢献している。

| | |
|------------------|---|
| 3 次 評 価 | <p>独自に経営分析による管理手法を導入し、モデル的事例として紹介されている。順調に会員数が拡大するなど、堅調な実績をあげている。</p> <p>平成12年度経常収支マイナス78万円となったが、これは退職金引当金の過年度分一括処理による特別損失計上等によるものである。</p> <p>今後、組織規模に見合ったIT化整備により、サービス向上が望める。また、更なる就業者の拡大や、経験知識の優れた高齢者の付加価値の高い事業開拓などにより、自立的な経営の発展が期待できる。</p> |
|------------------|---|

3. 全体を通してのまとめ及び今後の課題

- ・ 各団体においては、パフォーマンスの高い事業を行うため、自律性を模索しつつあるが、現状は、計画性、戦略性にかけているといわざるを得ない。今後、経営評価等により年次業績報告等の透明性を高めるなかで、民間経営の長所を生かした「経営」を行うことが求められる。
- ・ 経営強化には比較が必須であるが、民間企業や他都市の類似団体等とのデータ比較等、経営の強化をはかる必要がある。
- ・ 平成14年4月からの「公益法人への職員派遣法」の施行に伴い、派遣を行う立場、派遣を受ける立場双方の環境整備を早急に行う必要がある。また、併せて今

後の外郭団体の職員制度のあり方を検討する必要がある。

- ・ 利用料金制、定額補助、実績補助などの経営インセンティブ制度が、各団体の経営実績にどう反映されていくか等について、今後留意していく必要がある。
- ・ 実績補助については、使用する指標、妥当な基準などについての考え方を示し、事業計画をたてやすくする必要がある。また、現在実績補助方式をとっていないシルバー人材センターなどにも、自律性強化のため実績補助の導入を検討する必要があると考えられる。
- ・ 区が実施する研修への受け入れなど、職員研修の支援を求めている団体が多い。
- ・ 経営分析定量指標については、適正值、標準値についての検討や、指標の一部入れ替えの検討などが必要である。