

大分県公社等外郭団体に関する指導指針

平成21年9月策定	大分県行政企画課
平成24年5月改正	大分県行政企画課
平成28年4月改正	大分県行政企画課
平成29年3月改正	大分県行政企画課
令和3年5月改正	大分県行政企画課
令和3年11月改正	大分県行政企画課

第1 趣旨

公社等外郭団体（以下「外郭団体」という。）の業務運営は、団体自らが主体的に判断し、その責任において行っていくことが基本であるが、県行政と密接な関係を持つものであることから、公正かつ公平に業務を遂行し、県民の信頼を確保することが重要である。

県としても、平成7年度に「大分県公社等外郭団体に関する指導監督要綱」（以下「指導監督要綱」という。）、平成10年度に「公社等外郭団体見直し基準」（以下「見直し基準」という。）、平成16年度に「行財政改革プラン」を策定し、外郭団体を所管する部局長（本庁の各部長、会計管理者、警察本部長、教育長及び企業局長をいう。以下「主管部局長」という。）等により、外郭団体の指導監督を行ってきたところである。

しかしながら、指定管理者制度の導入をはじめ、公的サービスへの民間事業者等の担い手の拡大、公益法人制度改革の実施など外郭団体を取り巻く環境は大きく変化している中で、国では「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」（H18.6.2）の制定を受けた「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」（H18.8.31）や、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（H19.6.22）の制定を受けた「第三セクターの改革に関するガイドライン」（H20.6.30）を示し、必要性の減少した事務及び事業の民間活動領域の拡大、出資法人に対する補助金・委託金の抑制、経営が悪化した第三セクターの集中的な改革などを要請している。

もとより、外郭団体の適切な運営は、県の行財政運営全般に大きな影響を及ぼすものであることから、今後の外郭団体の運営指導を徹底するため、国からの要請も踏まえ、「指導監督要綱」及び「見直し基準」を全面的に改定し、平成21年度に「大分県公社等外郭団体に関する指導指針」（以下「指導指針」という。）を策定したところである。

さらに、平成22年度に実施された包括外部監査では、外郭団体の事業運営等を対象とし、団体や事業の統廃合の必要性、県関与のあり方の見直し、県の指導体制の強化など多数の指摘等を受けた。

また、県議会からも、平成22年度の行財政改革特別委員会において、外郭団体に対する出資や人的、財政的援助の必要性を明確にし、絶えず検証すべきといった提言も受けた。

そこで、平成23年度に、団体のあり方や出資の必要性を含めた県関与のあり方等の検証を行い、今後3年程度を見越した各団体ごとの「見直し方針」（以下「見直し方針」という。）を策定（H28.9改定）し、各外郭団体と共有しながら見直しを進め、各所管部局が適切な進捗管理をするものを通じ、外郭団体の指導監督の強化を図ってきたところである。

そして、令和3年度から、昨今の急速な社会情勢の変化等に即応し、柔軟な見直しや運営指導等を行うことができるよう指導指針と見直し方針を統合し、新たな指導指針に基づき、毎年度、各所管部局が各外郭団体の経営状況並びに各団体のあり方及び県による各団体への人的・財政的関与の見直しの進捗状況等（以下、「経営状況並びに見直しの進捗状況等」という。）を点検・管理し、適正な運営指導を行っていくこととした。

第2 団体の定義

本指針において「外郭団体」とは、次に掲げる「指定団体」及び「その他の出資等団体」をいう。

- 1 指定団体 県の事務と密接な関係を有する事業を行う団体で、次のいずれかに該当するものをいう。（別表1）

- (1) 基本財産、資本金等に県が出資又は出せん（以下、「出資等」という。）を行っており、その比率が25%以上の団体。ただし、地方独立行政法人及び専ら国等が指導を行う団体を除く。
 - (2) 県の補助金、交付金等の額又は委託料の額が、継続的に（注）団体の財政規模の50%以上である団体
 - (3) 県職員を業務援助のため継続的に派遣している団体
 - (4) その他特に指導監督する必要がある団体
（※「継続的」とは、3年以上連続しており、将来も同様の状態であることが予測されるなど、恒常的である状態をいう。）
- 2 その他の出資等団体 県からの出資等の比率が25%未満の団体（上記1の（2）から（4）までに掲げるものを除く。）をいう。ただし、地方独立行政法人及び専ら国等が指導を行う団体を除く。（別表2）

第3 他の法令等との関係

外郭団体の指導監督、調整等については、関係法令、国の通知等に特別の定めがあるものを除くほか、この指針に定めるところにより実施するものとする。

第4 主管部局長の基本的な責務

- 1 主管部局長は、指定団体の運営について、主管部局長としての責任を十分認識し、常にその状況を把握するとともに県の行財政運営に影響を及ぼすことのないよう、適切な指導監督を行うものとする。また、その他の出資等団体についても、県との関連の度合いに応じ、必要な範囲内で指定団体に準じた指導監督を行うものとする。
- 2 主管部局長は、指導監督を行うに当たっては、外郭団体の自主性を尊重しつつ、外郭団体の有する機動性、弾力性、柔軟性を損なわないよう配慮しなければならない。
- 3 主管部局長は、指定団体の指導監督に当たっては、当該団体の協力を得て、毎年度、原則として別紙様式1により、当該団体の経営状況並びに見直しの進捗状況等を点検・管理し、その評価結果を総務部長に報告するものとする。
- 4 主管部局長は、その他の出資等団体の指導監督に当たっては、当該団体の協力を得て、毎年度、原則として別紙様式2により、当該団体の経営状況並びに見直しの進捗状況等を点検・管理し、その評価結果を総務部長に報告するものとする。
- 5 主管部局長は、第3項及び前項による経営状況並びに見直しの進捗状況等の評価結果に基づき、各外郭団体に対し、適切な指導助言を行うものとする。
- 6 主管部局長は、指定団体及びその他の出資等団体において不祥事等、緊急の事案が発生した際は、別紙様式3により、直ちに総務部長に報告するものとする。また、事案発生後、1ヶ月以内に再発防止等に必要な措置について別紙様式4により、総務部長に報告するものとする。
- 7 主管部局長は、前項による再発防止等に必要な措置が確実に実行されるよう、適切な助言指導を行うものとする。

第5 総務部長の責務

- 1 総務部長は、外郭団体に対する指導監督が統一的かつ円滑に行われるよう、必要に応じ指導監督に係る事項について主管部局長からの協議を受けるものとする。
- 2 総務部長は、主管部局長から報告された外郭団体の経営状況並びに見直しの進捗状況等の評価結果について確認を行い、県のホームページ等で公開するとともに、必要に応

じ、主管部局長に改善を要請するものとする。

- 3 総務部長は、指定団体及びその他の出資等団体において不祥事等、緊急の事案について主管部局長から報告された概要及び再発防止等に必要な措置の実施状況について適宜、確認を行い、必要に応じて協議及び助言指導を行うものとする。

第6 外郭団体のあり方（統廃合等）の検討

主管部局長は、各外郭団体の業績や経営状況等の実態に加え、設立当時からの外部環境の変化や実施事業の進捗・目的達成状況等を勘案し、団体のあり方（統廃合等）について常に検討を行い、次の基準に該当する団体について、積極的に統廃合等の指導を行うものとする。

1 廃止又は縮小の対象とすべきもの

- (1) 設立目的が達成されたもの
- (2) 設立の意義が薄れ、又は中長期的にみて薄れることが予測されるもの
- (3) 事業の必要性が低下し、活動実績が少ないもの
- (4) 県が民間企業に直接委託することが可能な事業を主たる事業として行っているもの
- (5) 累積欠損があり、かつ、経営状況等からみて累積欠損の解消が困難と判断されるもの

2 合併又は統合の対象とすべきもの

- (1) 設立目的及び事業内容が類似しているもの
- (2) 規模が小さく、財政基盤も脆弱で事業運営が不安定なもの

3 事務局統合の対象とすべきもの

- (1) 事務事業の効率化・弾力化の観点から、組織体制の簡素合理化・事業の総合化が望まれるもの

第7 外郭団体の適正な運営指導

主管部局長は、次の基準に基づき、外郭団体の適正な運営について適時適切に指導するものとする。特に、指定団体に対しては、別記1に掲げる事項を踏まえ、指導監督を確実に行うものとする。

1 事業運営

- (1) 毎年度点検・管理する経営状況並びに見直しの進捗状況等を事業計画に反映させるとともに、必要な改善を図ること。
- (2) 各事業年度の事業計画と実績とを対比するとともに、経年的な傾向を検討するなど事業効果を検証し、経営計画等に反映させること。
- (3) 他の外郭団体等と連携して事業を実施した方がより効果的な場合には、有機的な連携を確保すること。
- (4) 外郭団体相互又は民間企業と競合する事業については、当該事業の見直しを行い、必要性が乏しくなっているものは、廃止、縮小又は統合すること。
- (5) 個々の事業については、社会経済情勢の変化に対応し、県民ニーズに適合したものとなるよう不断の見直しを行い、スクラップ・アンド・ビルドを実施すること。

2 事業収入の確保と財政基盤の強化

- (1) 既存事業については、採算性が確保されるよう経営努力により事業量の確保を図ること。
- (2) 新規事業の導入や受託事業の確保等により経営基盤の強化を図ること。
- (3) 運営費補助を恒常的に受けている外郭団体については、団体としての自立性確保に向け、収支内容・運営体制の見直しを行うこと。
- (4) 県からの補助金、委託料等によらない事業分野の開拓に努め、財源の多様化を図ること。

3 資金管理及び運用の効率化・適正化

- (1) 一般社団法人及び一般財団法人等にあつては、基本財産及び運用財産の適切な管理運用を図ること。
- (2) 資金の長期借入れについては、確実な返済計画を策定するとともに、低利資金の確保等金利負担の軽減を図ること。
- (3) 資金運用については、他の外郭団体等と連携し、共同運用が可能な外郭団体にあつては、スケールメリットを活かした方策を実施すること。

4 計数管理の徹底と経費の節減

- (1) 公益法人会計、企業会計等複式簿記を導入し、公認会計士等の指導を受けるなど、計数管理の徹底を図ること。
- (2) 一般管理費については、毎年度一定率の節減目標を設定するなど可能な限り抑制していくこと。
- (3) 工事原価等については、積算の見直しを行い、コストの削減を図ること。
- (4) ICT化等を推進し、事務の効率化を図ること。

5 予算執行の適正化

- (1) 諸規程を整備し、規程に基づいた適正な予算執行を行うこと。
- (2) 予算執行の適正化を図るために、複数の職員によるチェック体制を確立すること。
- (3) 食糧費及び旅費については、厳正かつ簡素を旨とした適正な予算執行の徹底を図ること。
 - ① 食糧費については、執行基準を策定するとともに、予算執行に当たっては、支出の目的、内容等を精査のうえ、必要最小限度にとどめること。
 - ② 旅行命令を発するに当たっては、出張の業務内容を精査のうえ、必要最小限度の人員及び期間とすること。
- (4) 事業の発注その他の契約事項については、厳正かつ適正な業務執行を行うこと。

6 組織の簡素合理化と理事会等の機能強化

- (1) 業務運営の効率化のため、課又は係の統合等により、組織の簡素合理化を図ること。
- (2) 役員数の適正化
 - ① 事業規模の動向、経営状況を勘案し、必要最小限度の役員数にとどめること。
 - ② 過去3年間にわたり理事会等への役員本人の出席がない役員については、当該役員を変更し、又は役員定数から削減すること。
- (3) 職員数の適正化
中長期的な視野に立った職員数の適正化計画を策定するなど、事業規模に応じて職員数の適正化を図ること。
- (4) 事務決裁規程等の諸規程（別記2）の整備により、経営責任の所在及び意思決定過程の明確化を図ること。
- (5) 事業の進捗状況の報告や課題の把握、経営計画の定期的見直し等のため、必要に応じ適宜理事会等を開催するなど、理事会等の機能強化を図ること。
- (6) 団体の役員等について、経営等に精通した民間人等の登用を促進すること。
- (7) 団体の監事等に公認会計士を登用するなど、監査機能の強化を図ること。

7 給与の適正化等

- (1) 外郭団体の業績、経営状況等の実態を踏まえ、安易に県職員の給与に準拠することなく、経営計画に則った適正な給与体系をとること。
- (2) 役員報酬は、役員が経営の責任者であることから、経営状況等を反映させた適正な額とすること。
- (3) 職員の退職金については、年度間の支出の平準化を図るため、単年度の予算措置による支給を避け、退職給与引当金により対応すること。

8 職員の活性化

- (1) 職員の採用に当たっては、公募などによる幅広い人材の確保や採用事務の効率化に努めること。
- (2) 職員研修への取組を促進し、組織上可能な外郭団体においては、業務・職種を異にする人事異動や他の外郭団体等への派遣などを試み、職員の資質向上と活性化を図ること。

第8 外郭団体に対する県の「人的関与」の見直し

主管部局長は、次の基準に基づき、外郭団体に対する県の人的関与の見直しを常に行うとともに、人的関与が適正なものとなるよう指導するものとする。

1 県職員等の役員就任

(1) 県職員の役員（監事等を除く）就任

- ① 県職員は、当該外郭団体の業務が県行政と密接不可分であり、施策を推進するうえで県の一定の関与が真に必要と認められる場合のみ、役員に就任するものとする。また、役員に就任した県職員は、役員としての自覚と責任を十分認識したうえで、その職務に当たるものとする。
- ② 知事及び副知事は、重複して同一の外郭団体の役員に就任しないものとする。
- ③ 主管部局長（外郭団体を所管していない部局長を含む。）は、真に必要があると認められる場合を除き、他の部局が所管する外郭団体の役員に就任しないものとする。
- ④ 外郭団体を所管する部局の職員（部長、審議監、課長等）が当該団体の役員に就任する場合にあっては、その人数は原則として2人を超えないものとする。
- ⑤ 外郭団体の役員数（監事等を除く。）に占める県職員の役員数の割合は、原則として3分の1以内とする。

(2) 県職員の監事等への就任等

- ① 県職員は、原則として外郭団体の監事等に就任しないものとする。

(3) 県退職者の役員就任

- ① 外郭団体からの要請に基づき、事業目的・内容、公益性などを総合的に判断し、必要に応じて対応するものとする。
- ② 常勤役員としての就任を検討する場合は、外郭団体の職員等の登用の可能性を考慮して対応するものとする。
- ③ 常勤役員の就任期間は、外郭団体の事業活動や組織体制の実態に合わせ弾力的に対応するものとするが、原則として3年以内とする。

2 県からの職員派遣（業務援助）

- (1) 県からの職員の派遣に当たっては、派遣の必要性や派遣人員などの見直しを常に行い、必要最小限の人員となるように努めるとともに、団体の自主性・独立性の観点から、派遣解消期限を設定するなど、その縮小に努めるものとする。
- (2) 職員派遣に当たっては、当該派遣職員の業務及び責任分担を事前に明確にするものとする。
- (3) 派遣された職員の給与は、原則として外郭団体が負担するものとする。

3 県退職者に対する退職金不支給

外郭団体に再就職した県退職者が外郭団体を退職する場合において、退職金その他これに類する一切の金品を支給しないものとする。

第9 外郭団体に対する県の「財政的関与」の見直し

主管部局長は、次の基準に基づき、外郭団体に対する県の財政的関与の見直しを常に行うとともに、外郭団体の事業収入の確保等について指導するものとする。

1 県の財政的支援

- (1) 外郭団体の形態に応じ、その設立目的、公共性の度合い及び事業の収益性等を十分検討のうえ、補助対象事業等を限定し、より効率的な事業運営を指導するものとする。
- (2) 補助金等
 - ① 補助金については、県の事業との重複を避け、社会情勢に即した必要性や事業の実施効果等とともに、外郭団体自らの具体的な歳出削減策を踏まえ、可能なものから補助対象の範囲、補助率等を見直すものとする。
 - ② 貸付金、負担金等についても、補助金と同様に見直すものとする。
 - ③ 既存の補助金について、貸付金で対応可能なものは貸付金に移行していくものとする。
 - ④ 委託料については、委託事業の必要性(外郭団体の持つ専門的な知識、技術等を活用したものとなっているか、必要な効果が上がっているかなど)を再検討し、委託内容や委託料の積算方式等について見直しを行うものとする。
 - ⑤ 設立後一定期間経過したにもかかわらず県の財政的支援が必要な場合は、改めて経営計画等を見直し、健全経営に向けた検討を行うとともに、外郭団体の自助努力を更に喚起するものとする。
 - ⑥ 県からの恒常的な補助金、委託料等が毎年度増加している外郭団体にあつては、増加原因の検討を行い、今後も増加が見込まれる場合は、補助金、委託料等の増額によらない抜本的な経営計画等の策定を指導するものとする。

第10 指定団体に対するその他の指導監督事項

1 情報公開の推進

指定団体は、次に掲げる書類を事務所に備え付けるとともに、インターネットを活用して積極的に公開するなど、情報公開を推進するものとする。

- ① 定款又は寄附行為
- ② 役員名簿
- ③ 社員名簿(社団法人の場合のみ)
- ④ 事業報告書
- ⑤ 収支計算書
- ⑥ 正味財産増減計算書
- ⑦ 貸借対照表
- ⑧ 財産目録
- ⑨ 事業計画書
- ⑩ 収支予算書
- ⑪ 職員数
- ⑫ 職員給与規程
- ⑬ 役員報酬規程
- ⑭ 中・長期経営計画 など

2 経営計画の策定・実施

- (1) 指定団体は、市場調査、需要予測等により社会経済情勢の変化を的確に把握するとともに、経営改善につながる経営指標を用いて、経営状況の客観的な評価・分析を常に行うものとする。
- (2) 前項の評価・分析の結果、長期的視野に立った経営改善が必要と判断された団体にあつては、事業の基本的な方向、重点的に取り組む業務等を十分検討し、概ね10年間の基本計画や具体的な経営のための概ね3年間から5年間程度の実施計画を策定するものとする。また、計画の実施期間中は、前項の評価・分析に基づき、適時適切に計画の見直しを行うものとする。

3 検査・調査等

- (1) 主管部局長は、指定団体の協力を得て、毎年度、経営状況等の検査を行うとともに、必要があると認めるときは、当該指定団体の経営状況等に応じ、定期的な現地調査等、必要な調査を行うものとする。

- (2) 主管部局長は、前項による検査・調査の結果、指定団体の指導監督上、重要又は異例な事項があると認められるときは、直ちに総務部長に報告するものとする。
- (3) 主管部局長は、指定団体に対する指導監督をより適正なものとするため、別記3に定める書類を備え付け、整理しておくものとする。

第11 その他の出資等団体に対するその他の指導監督事項

その他の出資等団体に対する指導監督については、各団体の経営状況等に応じ、第10に掲げる事項に準じて行うものとする。

第12 外郭団体の設立

新たな外郭団体の設立は、原則として認めない。ただし、主管部局長は、次の基準を満たす場合にのみ、新たに団体を設立できるものとする。

- 1 外郭団体の運営について、県の関与のあり方、果たすべき役割等が、将来的な面を含め、設立当事者間で明確かつ適当であること。
- 2 外郭団体として安定した経営状況（原則として、基本財産等の運用益や事業収益等による独立採算が可能であることを指す。）のもとで、設立目的に沿った事業展開ができるよう、総合的な収支計画が明らかになっていること。
- 3 既存の外郭団体や民間企業等では対応できないこと。

別記1（第7関係）運営に関する事前協議、報告、状況把握等を要する事項

運営に関する指導監督事項	事前協議・報告
<p>1 法人管理に関する事項</p> <p>① 合併又は解散</p> <p>② 定款又は寄附行為の変更</p> <p>③ 諸規程の制定又は改廃(軽微なものを除く)</p> <p>④ 総会又は役員会に係る事項〔議案〕 〔会議結果〕</p> <p>⑤その他法人管理に関する重要事項</p>	<p>事前協議</p> <p>事前協議</p> <p>事前協議</p> <p>事前協議</p> <p>報告</p> <p>事前協議</p>
<p>2 組織及び人事管理に関する事項</p> <p>① 組織の新設又は改廃</p> <p>② 職の新設又は改廃</p> <p>③ 役員の選任又は解任</p> <p>④ 役員の任期及び報酬等の基準の改廃</p> <p>⑤ 職員の給与、旅費等の基準の改廃</p> <p>⑥ 職員の勤務時間その他勤務条件の改廃</p> <p>⑦ 役員定数及び職員定数の増減</p> <p>⑧ 職員の採用・退職計画</p> <p>⑨ 職員の研修計画</p> <p>⑩ その他組織及び人事管理に関する重要事項</p>	<p>事前協議</p> <p>事前協議</p> <p>事前協議</p> <p>事前協議</p> <p>事前協議</p> <p>事前協議</p> <p>事前協議</p> <p>報告</p> <p>事前協議</p>
<p>3 事業管理に関する事項</p> <p>① 業務運営の基本方針及び中期長期の事業計画の策定又は変更</p> <p>② 各事業年度の事業計画の策定又は変更</p> <p>③ 各事業年度の事業報告</p> <p>④ 業務方法書等の改廃</p> <p>⑤ その他事業管理に関する重要事項</p>	<p>事前協議</p> <p>事前協議</p> <p>報告</p> <p>事前協議</p> <p>事前協議</p>
<p>4 財務管理に関する事項</p> <p>① 予算の作成又は変更</p> <p>② 各事業年度の資金計画及び借入金の償還計画</p> <p>③ 決算報告</p> <p>④ 基本財産の造成又は処分</p> <p>⑤ 重要財産の取得又は処分</p> <p>⑥ 剰余金の処分案又は損失金の処理案</p> <p>⑦ 長期借入に関する事項</p> <p>⑧ その他財務管理に関する重要事項</p>	<p>事前協議</p> <p>事前協議</p> <p>報告</p> <p>事前協議</p> <p>事前協議</p> <p>事前協議</p> <p>事前協議</p> <p>事前協議</p>
<p>5 その他</p> <p>① 団体の管理運営に係る重要事項</p> <p>② 事故報告等</p> <p>③ 監事の行う監査結果及び講じた措置状況</p> <p>④ 広報活動に係る計画</p>	<p>事前協議</p> <p>報告</p> <p>報告</p> <p>報告</p>

注1 上記は、各団体への県の指導監督、関与の最低基準を定めたものである。主管部局長においては、必要に応じて、指導事項の挿入、報告事項から協議事項への変更などを検討するものとする。

注2 主管部局長は、必要があると認める場合、指定団体と「業務運営に関する協定」等を締結し、指導監督等を確実にを行うものとする。

別記2(第7 6(4)関係) 整備・保存が必要な諸規程、帳簿等

外郭団体が整備、保存しなければならない諸規程、帳簿等は、原則として次のとおりとする。

- 1 組織及び事務処理に関する規程
組織規程：事務局組織、職制、定数、内部牽制、監査実施基準等に係る事項
事務分掌規程：事務分掌に係る事項
事務決裁規程：決裁に係る事項
公印取扱規程：公印管守に係る事項
文書取扱規程：文書授受・保管に係る事項
- 2 財務会計に関する規程
会計・経理規程：収入、支出、契約、予算・決算等に係る事項
財産・物品管理規程：財産及び物品の管理等に係る事項
- 3 就業に関する規程
就業規則：勤務時間、休日、休暇、時間外、宿日直、欠勤、懲戒、分限、定年、任免手続等に係る事項
- 4 給与等に関する規程
給与規程：給料、報酬、諸手当の支給基準及び支給方法等に係る事項
旅費規程：旅費の支給基準及び支給方法等に係る事項
- 5 業務実施に関する規程
業務方法書、営業約款等
- 6 その他
定款又は寄附行為
許認可等関係書類
登記関係書類
役員名簿及び履歴書
職員名簿及び履歴書
会議議事録
事業計画書
事業報告書
収支予算書
収支計算書
貸借対照表
財産目録
その他、収支予算の管理に必要な帳簿（仕訳帳、総勘定元帳、現金出納帳、預金出納帳、借入金台帳、貸付金台帳、備品台帳、物品管理台帳、固定資産台帳 等）

※5の業務実施に関する規程については、外郭団体の態様により省略可。

別記3(第10 3(2)関係) 備え付けが必要な書類

主管部局長が備え付けなければならない書類は、原則として次のとおりとする。

- (1) 設立及び出資等の経緯
- (2) 定款又は寄附行為
- (3) 総会及び役員会に関する書類
- (4) 役員及び職員名簿
- (5) 基本的諸規程
- (6) 事業計画
- (7) 予算及び決算に関する書類
- (8) その他指導監督に必要な書類