

## ■全体をとおして

### ●全体をとおして

外郭団体については、外郭団体ごとで税理士も違えば、財務諸表のフォーマットも異なっています。決算のあり方について統一する必要があります。

総合事務所については、職員数が850人よりさらに減少となる可能性もあるので、地区の産業構造や人口動態などの特殊性を把握したうえで、全庁組織のシステムやあり方の議論とコンセンサスが必要です。

## 1. 社会福祉法人 中津川市社会福祉協議会

### ●現 状

社会福祉協議会の17年度決算報告では、市から出された補助金・委託金は1億5,198万円でした。また会費収入は2,748万円、寄付金は1,390万円でした。収入を大まかに分解すると、介護保険収入が5億2,993万円で、他に事業収入と市の助成金と会費収入があり、経常収入合計が12億4,129万円でした。職員数は18年12月1日現在で本所41名、支所5箇所、合計219人です。その人件費が概ね5億円でした。主な事業としては介護保険事業者として運営しています。会費については、税金のように、一律口座引落としとして区費から落としています。

### ●内 容 (福祉事業における市と社協との仕事の分担)

市の予算を実際にどのように執行しているのか、明確にするべきです。社協の本来の姿は民営事業者です。予算額、決算額が膨大な金額になっています。本来の事業は地域福祉事業であるのに介護保険事業で経営しています。会費の受取り方についても、本来地域に出向いて事業説明をして会費を集めるべきだが、税金の徴収のように、一律口座引落としとして区費から寄付金として引き落とししていることは問題です。社協は民間事業者で、民間的感覚の中で事業展開をするべきです。事務局長が市の職員であり、市が下請け業者としています。事業の目的をはっきりさせること、会計・決算を明確にすることです。

### ●見えてきた課題

- ・ 決算書(県社協指導とする)が複雑。分かりやすくしてください。
- ・ 委託料、補助金の使途を明確にしてください。
- ・ 会費の使途を明確にしてください。
- ・ 役員の位置づけについての考え方。
- ・ 事業のPRが必要。
- ・ 自立していく認識はあるのか。
- ・ 将来ビジョンについて考えているのか。

## 2. 中津川市民病院・国保坂下病院・各診療所

### ●現 状

#### 1. 産科の問題(里帰り出産規制)について

恵那産婦人科が5月以降廃業する旨の意向があり、年400件程度の取扱いがあったことから、産科難民を出さない為の一手段として一部例外はあるものの、里帰り出産の規制を行いました。中津川市全体として産科基盤を築くため、医師派遣協力の体制協定と地域連携の体制強化が図られています。

#### 2. 医師の確保について

名古屋大学系列の病院ではあり、産科以外の医師確保は何とかなりそうな状況ではあるが、医師の派遣業が発足する等の動きもあるので、それらも踏まえて今後検討が必要です。

#### 3. 電子カルテについて

現在の厚生労働省の動向として、DPC(\*)指定病院=急性期病院という考え方が強まっています。また、包括医療を効率よく行っていく手段として電子カルテが必要であります。その他にも1患者1

カルテという作業効率を含めて、財政的に厳しい中での投資です。

#### ●内 容

産科の問題（里帰り出産規制）の問題、医師の確保の問題、電子カルテについて協議を行った。市民病院と坂下病院の考え方として、2つの病院を1つにする方法、それぞれの機能を活かしていく方法、場所・機能をリニューアルする方法等が考えられるが、現実的な話では、機能を分けて行っていくことが良いと考える。経営については、病院だけの問題ではなく、開業医、県立多治見病院等、横の連携も重要であるので、それらを踏まえた計画を策定すべきです。現在経営分析の詳細が分からない状況で、今後DPCが進んでくことや帳簿が一緒になることを模索しながら、坂下病院と一緒にして検討すべきです。

#### ●見えてきた課題

中間施設の形成も含めて、保健・福祉・医療という役割分担を再構築することに重点を置くことが必要です。短期的な計画と長期的な計画を分けて作成する必要があります。

\* Diagnostic Procedure Combination の略。DRG（Diagnosis Related Group；診断群分類）に基づく、医療機関別包括評価による医療費の定額支払い制度。

---

### 3. 中津川市土地開発公社

---

#### ●現 状

平成18年度決算では、約26億円の借金があるが、その内訳は、

① 国交省事業用地（国道19号）代行取得費用	約13億円
② 市道等公有用地代行取得分	約4億円
③ 公社事業取得用地（造成済）（売却可能地）	約2億円
④ 〃（未造成地）	約7億円

である。このうち①②は、国交省及び市に計画的に買戻しを行ってもらっており、その間の利息も請求できているので、公社経営に及ぼす影響はほとんどないといえる。残り③④の事業用地確保（維持及び管理）に要する費用が、経営にマイナスを与えており、これの解消または是正が公社の大きな課題といえます。現在のところ③については、地価にあわせた価格修正等を行い、毎年チラシを作成し、順次販売を行っています。また、④については、塩漬け土地化しているところが多く、土地の整理（面積修正、筆界確認等）が出来たところで売却可能などから順次競売の実施等を行い、処分しているのが現状です。

#### ●内 容

長期保有地を抱え、経営状況が問題になっている土地開発公社の財務内容が明らかになりましたが、管理できないものは市に返還（市有地＝普通財産）すべきです。民間の手法を導入し効果的な土地の分譲や企業誘致等を行い、関連各部署と連携を図ることにより保有土地について、処分方針に基づき処分の促進を図る必要があります。

#### ●見えてきた課題

塩漬け土地については、市の普通財産にし、市が管理すべきと考えます。  
負債を清算していく必要があります。

---

### 4. 外郭団体（9団体）

---

《共通内容》

#### ●現状

外郭団体ごとで税理士も違えば、財務諸表のフォーマットも異なっています。  
資本金と建物資産、販売の仕入れなどの会計基準が統一されていません。  
バランスシートでは市の資産と外郭団体の資産とが入り混じっており複雑です。

#### ●見えてきた課題

- ・ 責任不在の経営の在り方に疑問。
- ・ 外郭団体の借金や赤字を引き受ける市の状況。（補助金や委託金の投入）
- ・ 「公」と「民」がもたれあう外郭団体の最も悪い面であり、責任分担を明らかにするべき。

- ・ 経営状況を的確に把握するため、市が監督、指導する際の簡易チェック表を作成すべき。
- ・ 経営状況を客観的に把握できるよう、全ての団体が共通して使える貸借対照表や経常利益、キャッシュフローなどが必要。

## 《個別内容》

### (1) 財団法人付知振興公社

5年先の姿を考えたとき現状で経営が成り立つのが問題です。合併前の市町村が投資したことの実態を把握し、土地を含めた資産を出して公平に比較するべきです。テナント料や契約の基準、坪単価・面積について外郭団体全体ではどうなっているかを把握しておく必要があります。

また、販売している特産品リストの一覧を作成し商工会やJAとも連携していくことです。

ヒアリングの中で、おんぼいの湯にレストラン・食堂を併設したい話がありましたが、道の駅から弁当を仕入れていくぐらいが良いと思います。

### (2) 山口特産開発株式会社

経営改善は、抜本的対策を見つけないと出来ません。しかしキャッシュフローもあり、経営的には文句ありません。現状ではモデルになると思われず。

但し現管理者、社員に対し「1円で資産譲渡するから一切を民間経営しないか？」の問いには「ノー」の答え。このことの意味は慎重に考える必要があると思います。

また、昼食として定食を頂きましたが、各委員から「まずい、高い」という意見がありました。

### (3) 株式会社クアリゾート湯舟沢

契約の中で修理費は市が負担することから、将来、市の負担が増えていくと予想されます。本市に4か所ある中津川の温泉のあり方も担当部署で十分考えていく必要があります。経営状態の問題についても株主に説明していくべきです。営業活動や経営方針、サービスについては経営戦略会議に期待します。

但し、決算書の償却費の減額、社員のパート化で利益を一時的に出しただけでは結局「目先の問題」の解決に過ぎず、誰のための決算かを疑問に思います。また、パート化による従業員の接客態度の低下が見られ現場主義にたった戦略会議の再構築を望みます。

### (4) 株式会社クオリティ・ファーム中津川

建物設立年や減価償却などをしっかり行い、価値を把握しておく必要があります。売上と受託管理を分けるべきです。儲けになる経営改善が必要です。

### (5) 株式会社ひるかわ企画

施設は市の所有で、地代は市を通じて地主に払っているわけですが、市の外郭団体に対する考え方を明確にするべきです。但し、経営努力を懸命にしている姿は十分伝わってきました。施設の老朽化による修繕費増、トイレの水洗化など客サービス向上の方策も利益が出ないため苦慮している点も財政支援の1ヒントと考えました。

### (6) 財団法人椈の湖ふれあい村

資本金＝運転資金です。資本金は会社を運営していくための資本となるお金ですから、ここから経費を支払うことには何の問題もないと考えます。高い利子を払って借り入れていることは問題です。市が金を出している外郭団体については、借入をしている場合、どのように処理されているのかを調査すべきです。同じ施設でも管理料が委託料や補助金の交付による等、様々であるのが見えてきました。全体に市の構想がありません。問題が起こるとその都度対策を出すことになっています。総合事務所長も担当者もムダな業務です。経費科目や会計士、監査の統一をするべきと改めて思いました。

### (7) 株式会社きりら坂下

経営統合して収益を上げるべきです。互いに補填しあったほうがいいのではないかと。また、社長が副市長でマイナスを出す社長でいいのか。外郭団体は、公と民間の混合企業です。はじめから公の方も大きく関わっていかないと駄目です。自立できるものにしていくには極めて重要なことです。当初の目的である地域の活性化は果たせたか検証するべきです。こうした評価を行い、市は積極的に指導関与することが大切です。但し、民間人が経営にあたっていることで改善努力は他の外郭団体と違いたく見習う点がありました。また、1,000円の定食も他とは群を抜き美味しかった、とメンバーは誉めていました。

## (8) 株式会社阿木レイクサイド

施設としては平成6年に設立され古いが、管理者1人で施設を切り盛りしている現状では、経営に無理がある。経営の規模を縮小して、償却を無くすことではないか。当初から地域主導で運営しています。外郭団体に市の考え方をに入れていくべきです。当初の整備計画の市のスタンスを見直す必要があります。市の全体を見て外郭団体の見直しをするべきです。

## (9) 財団法人なかつがわふれあい公社

管理している施設の老朽化により管理費が増えています。公益法人は、儲けてはいけない制度であり基本は収支ゼロの考え方ですが、決算額の前年度比較の分析は明確にすべきです。業務改善では職員の給料支払い等の事務は、効率性を考えると役所が行えば良いと判断します。経営に関わる数値の基本的な捉え方や管理の方法など改善が必要です。指定管理制度の考え方や随意契約の理由について市は考え直す必要があります。

---

## 5. 総合事務所のあり方

---

### ●現 状

合併協定書に基づき将来は本庁方式（コミセン方式）に移行することが予想されます。また市の職員は10年後に850人体制になる計画でしたが、前倒しで平成22年度末に850人となる見込みです。

### ●内 容

行政のスリム化のために総合事務所とコミセンのバランスを考えます。市民に不安を持たせないために、支所機能の平準化や各地域の特性を活かした組織の編成、拠点化（コミセン+ライフライン担当+拠点業務）などを検討すべきです。

また、行政エリアの再編についても検討が必要であり、各地域がこれまで培ってきた歴史などに十分配慮しつつ、住民生活に急激な変化を来すことのないよう、住民のコンセンサスを得ながら段階的に進めていくことが大切です。機能として重要なことは、市役所の出先機関だけであってはならない。住民の要望をどう処理するか、地域の住民と一緒にまちづくりが出来るよう強化していくことです。また、地区ごとのビジョンを立てることです。そして本庁と出先機関の役割を明確にし、それぞれ責任を持たせるべきです。

### ●見えてきた課題

#### 1) 支所機能の役割

- ・ 機能として重要なことは、市役所の出先機関だけであってはならない。住民の要望をどう処理するか、地域の住民と一緒にまちづくりが出来るよう強化していくことです。また、地区ごとのビジョンを立てることです。
- ・ コミセンと総合事務所の機能を考えていく中で、窓口・企画・基盤・産業・保健業務の平準化が必要です。“市役所業務のシステム”は、光ファイバー網を利用して形成していくことが大切です。
- ・ 本庁も含めた、組織のスリム化が必要です。
- ・ コミセン・総合事務所には、公平に予算と権限を与え、それぞれ責任を持たせるべきです。

#### 2) 地域特性と体制

- ・ それぞれの地域が持つ歴史や文化・産業などの特徴をつかみ、地域の特性を活かした行政サービス（特にライフライン）を提供できる担当の配置が必要です。また、支所に予算を持たせるとともに、企画力が必要です。