令和８年11月　山形市

山形市外郭団体経営改革方針

はじめに

これまで山形市では、国の法改正や行財政改革の動きを踏まえ、外郭団体と連携して経営改革に取り組むことで、政策の推進や市民サービスの維持・向上を図ってきました。

今後、山形市発展計画2030の目的とする「山形市が持つ強みや特長を活かしながら持続可能なまちづくり」を実現する上で、専門的なノウハウや関係機関との信頼関係を持つ外郭団体は欠かせない存在です。

一方で、社会経済情勢の変化に伴い、外郭団体の経営環境も大きく変化しています。将来にわたり持続的・安定的に社会的使命を果たしていくためには、経営や業務の最適化、内部統制の充実強化など、各々の外郭団体の特性に合わせて自ら改革に取り組む必要があります。

山形市と外郭団体は、山形市の政策実現に向けて相互補完関係にあります。そのため、山形市も外郭団体と連携し、各々の団体の改革を後押しする支援や取り組みを行うことにより、外郭団体へ着実な改革を促していきます。

本方針は、外郭団体における改革に向けた方向性や基本的な考え方、また、それを促す山形市の関与のあり方を定めるものです。

なお、本方針における「最適化」とは、一定の条件のもとで、市民・利用者・関係者及び外郭団体職員等の満足度、山形市政策への貢献度、コストパフォーマンス及びタイムパフォーマンスなどを向上させ、全体として最も優れた状態とすることを目指します。

1　背景と目的

骨太の方針2002（平成14）に基づく三位一体の改革、2003（平成15）年の地方自治法改正に基づく指定管理者制度の導入、2008（平成20）年の公益法人制度改革関連3法施行など、山形市ではこれまで国の法改正や行財政改革の動きを踏まえ、2005（平成17）年策定の山形市新行革プランや2007（平成19）年策定の山形市外郭団体見直し方針などに基づき、各外郭団体と連携して必要な改革を行ってきました。

しかしながら、近年、少子高齢化や国内外情勢の変化により、市民ニーズの多様化、産業・地域振興、物価高騰、人材不足、インフラ老朽化、自然災害への対応など、行政を取り巻く経営課題は山積みです。

山形市の外郭団体も同様の課題を抱えていることに加え、多くの外郭団体が1990年代前半（平成年代初頭）に多く採用したプロパー職員の定年退職に伴う業務承継や、昇任や処遇の改善が期待できないことにより一部の外郭団体職員に士気の低下が見られるなどの課題に直面しています。

一方で、外郭団体は長年培ってきた関係機関等との厚い信頼関係による人的組織的ネットワークと専門的なノウハウを有しており、山形市の政策実現、市民目線でのサービス向

上に向けて不可欠な存在であり、山形市と外郭団体は相互補完関係にあります。

外郭団体が定款の設立目的に定める社会的使命を果たしていくためには、各々の団体自らが経営課題の解決に向け、改革に取り組む必要があります。

山形市は相互補完関係にある外郭団体の改革を後押しする支援や取り組みを行うことにより、改革の着実な推進を図ります。

2 本方針の対象団体

本方針の対象は、山形市の政策実現やサービス向上に向け市長事務部局等と関連の深い外郭団体とし、具体的には次の条件のいずれかに該当する外郭団体とします。

(1)山形市が当該団体の基本財産等の4分の1以上を出資又は出えんを行っている団体
(2)山形市が財務面や人事面で経営に深く関与している団体

なお、本方針の対象外の法人についても、必要に応じて本方針を準用し、山形市は適正な範囲で助言・指導を行います。

市長事務部局以外の各部局においても、本方針を踏まえ関連する外郭団体の経営改革に必要に応じて取り組んでいきます。

No	対象団体名	区分	該当条件
1	一財)山形市都市振興公社	管理運営系	(1)、(2)
2	公財)山形市スポーツ協会	管理運営系	(2)
3	一財)山形コンベンションビューロー	管理運営系	(1)、(2)
4	公財)山形市文化振興事業団	管理運営系	(1)、(2)
5	一社)山形市観光協会	管理運営系	(2)
6	一社)山形市農業振興公社	管理運営系	(1)、(2)
7	一社)山形勤労者福祉サービスセンター	管理運営系	(2)
8	社福)山形市社会福祉協議会	福祉系	(2)
9	社福)山形市社会福祉事業団	福祉系	(1)、(2)
10	一財)山形市健康福祉医療事業団	福祉系	(1)、(2)
11	山形市土地開発公社	不動産系	(1)、(2)
12	株)七日町再開発ビル	不動産系	(1)

※並びは区分ごとに令和8年度当初予算で山形市からの支出額の多い順

3 外郭団体の現状と課題

(1)外郭団体の収支状況から見た課題

本方針の対象とする12団体の令和7年度決算では、支出総額が73億円で、そのうち山形市からの受託業務は約42億円で58%、外郭団体の自主事業に係る分は約28億円で38%、その他は約3億円で4%となっています。

次に12団体の収入総額は75億円で、そのうち山形市からの指定管理料や委託料は約28億円で38%、会費等の自主財源に係る分は約35億円で47%、その他は約11億円で15%となっています。

外郭団体は、日々、利用者ニーズに寄り添いながら丁寧な業務遂行に取り組んでおりますが、ここ数年の物価高騰や人件費増、人材不足により厳しい経営環境にあります。

管理運営系の7団体は、収支が均衡し経営は安定していますが、物価高騰や人件費増、人材不足への対応が課題です。これら団体の主な業務は、山形市から受託している公の施設の管理運営となっています。公の施設の利用者数は、令和2年度から令和5年度の新型コロナウイルス感染症の影響で一時落ち込んでいましたが、それ以降は概ね令和元年度以前の状態に回復しております。

また、公の施設の管理運営業務に加えて、外郭団体の組織目的に合わせ中心市街地活性化や文化スポーツなどの地域振興、農業・観光・コンベンションや勤労者福祉などの産業振興に寄与するため、利用者ニーズを踏まえながら関係機関とも連携し、様々な事業に取り組んでいます。これらの業務の多くに山形市からの委託金や補助金を充てている状況です。

福祉系の3団体は、経営環境に厳しさが増しており、民業圧迫の回避などを考慮した事業の見直しが必要な状況です。

福祉3団体の収入は、支出と同様に、会費等の自主財源に係る分は71%、その他は3%となっており、介護保険事業などに係る収入の割合が高くなっています。

介護保険事業を始めとする様々な福祉事業は、新型コロナの影響はあったものの、その後の利用者数は概ね順調に推移しています。一方、高齢者施設、特に、高齢者デイサービス事業は、新型コロナ感染症流行前から、民間事業所の参入による供給量の増加により全市的に稼働率が伸び悩んでおり、民業圧迫を回避するため、社福)山形市社会福祉協議会及び社福)山形市社会福祉事業団で管理運営してきた2施設3事業の運営を令和7年度から終了しております。

また、介護事業を主に行う団体については、収入のほとんどを占める介護報酬(公定価格)の大幅な増額がない昨今、収支差率が全体的に低下し、施設老朽化による小規模修繕の増加もあいまって、経営環境は年々悪化しています。

不動産系の2団体の経営は安定していますが、施設老朽化や今後の土地の利活用について検討が必要な状況です。

土地開発公社は、山形市からの依頼を受け事業用地の先行取得と管理業務を行っており、事業収支の均衡が保たれている状況です。ただし、長期にわたり保有している用地について、社会状況の変化に伴い山形市として今後の利活用のあり方について検討が必要な状況です。

㈱七日町再開発ビルについては入館者の増加などで安定基調の経営ですが、テナント売上げの逓減、施設設備の老朽化、物価高騰等の課題があります。今後、旧大沼周辺地区市街地再開発との関わりの中で、会社自体のあり方から検討が必要な状況です。

これまで外郭団体は、山形市や関係機関と連携し、将来を含めたサービスの需要量の把握に努め事業量の調整を図るとともに、利用者の声に寄り添いながら、サービス内容の改善に取り組んできました。今後も、引き続き少子高齢化をはじめとする社会経済情勢の変化、市民や利用者のニーズの変化へ的確に対応しながら、外郭団体に求められる社会的使命を果たすため、必要な事業を遂行し、最適な成果をあげることが求められています。

(2)経営ビジョン、経営計画

外郭団体は社会的使命を果たすため、それぞれの定款において、山形市政の発展、市民の健康と福祉の増進、産業経済の発展、地域社会の活性化、明るく豊かで潤いのある市民生活などに寄与することを目的として規定しています。

しかしながら、目的を具体化した経営ビジョン(ある時点の理想像や目指すべき姿)の設定や、ビジョンの実現に向けて中長期の目標(具体的な数値や行動)や取り組みを定める経営計画を策定している団体は、対象12団体中3団体のみの状況です。

外郭団体は毎年度事業計画や予算を策定し事業を遂行しておりますが、社会的使命を果たし、持続可能な団体経営を行っていくためには、経営ビジョンと経営計画の策定は不可欠です。

なお、これまでの予算制約の影響により、財務処理など内部管理業務のデジタル化が進んでおらず、経営や業務の最適化の阻害要因の一つとなっています。

(3)内部統制

経営計画に基づく取り組みを着実に進め、社会的な信用を確保していくために内部統制が重要です。内部統制は、外郭団体が健全かつ効率的に事業活動を行うために組織内に構築する「ルールや仕組み」です。不正やミスを防ぎ、財務報告の信頼性を確保し、

法令を遵守することで、外郭団体の価値向上を図ります。

内部統制の具体は、法令遵守チェック、組織要員管理、人事労務管理、人材育成、人材確保、ハラスメント対策、財務管理、資産管理、情報セキュリティ、危機管理など多岐にわたります。各団体の現状は、山形市に準じた対応を講じていますが、明文化されていない場合や、万が一トラブルが発生した場合への対応などについて課題があります。

(4)職員

外郭団体のプロパー職員の年齢構成は50代が33.6%、40代が35.6%、30代が18.6%、20代が12.2%となっており、今後5年から10年後の大量退職に備え、団体内での業務承継、既存業務の見直し、優秀な人材確保などが課題となっています。

加えて、給与等の処遇も設立の経緯や関係事業者との均衡などを背景に、山形市と同等の処遇の外郭団体がある一方で、それより低い外郭団体があるなど不均衡な状況にあります。一部の外郭団体は処遇の低さから新たな人材確保に支障をきたす事案も散見されています。

外郭団体の規模が小さいほど、昇進などのキャリアアップが事実上困難な状況もあり、処遇の低さと重なり、外郭団体職員の士気低下につながっている傾向も見受けられます。

また、外郭団体の有期雇用職員が従事している業務の承継について、外郭団体特有の強みである専門的なノウハウや関係機関との信頼関係を保持・充実するため、改善の余地があります。

(5)指定管理者制度

指定管理者制度は地方自治法の改正を踏まえ、山形市でも2006(平成18)年に導入しました。2026(令和8)年4月現在、山形市の公の施設69施設に当制度を適用し、20法人が指定管理者として、施設の使用許可、利用者へのサービス提供と改善、施設設備の維持修繕などの管理運営業務に当たっています。本方針対象の外郭団体においても、9団体で計40施設の指定管理業務を継続的に受託しています。

指定管理者制度の目的は、民間事業者等のノウハウやアイデアを活用し、公の施設の運営にあたり市民サービスの向上と業務の最適化を図ることです。

しかしながら、導入から20年が経過し、社会経済情勢も大きく変化している中で、様々な課題も露呈しています。

特に、複数年度にわたる指定管理料の総額を債務負担行為により上限設定することは、ここ数年の物価高騰や人件費増において、業務の遂行にあたり過度なコスト削減への圧力になっているおそれがあります。また、指定管理の協定期間は通常5年または10年で設定しており、指定管理となっている外郭団体は協定更新にともなう次期の受託が不確定なため、長中期の経営計画を立てにくく、若年職員の計画的採用にも影響が生じ

ています。

また、公の施設の老朽化が進み、今後の受託そのものに不安を持っており、また、長寿命化工事期間中の利用料減少に伴う外郭団体の経営への影響について不安を持っている状況にあります。

加えて、受託している外郭団体と発注を担当する山形市所管部課との間で、修繕工事など個別対応における役割分担、毎年度の協定締結、業務履行状況のモニタリング、複数年度協定の更新など調整業務が多岐にわたり煩雑であるなどの状況もあります。

本方針の対象となっている外郭団体が指定管理を受託している施設の状況では、対象施設40施設のうち非公募による選定が14施設で約35％、公募による選定が26施設で約65％となっています。公募の場合でも、すでに受託している外郭団体のみが応募を行い選定されており、民間事業者等が応募してきた事例は皆無な状況です。

これまでの実績を踏まえながら、今後も地域や関係団体の実情に応じた丁寧な施設管理運営を行っていくためには、これまで受託してきた外郭団体に継続して発注できるような制度運用の見直しについて検討の必要があります。

加えて、利用者等のニーズに応じたサービス向上、物価高騰や人件費増を踏まえた的確で柔軟なコスト算定、費用対効果の向上などについて更なる改善が必要です。

4 改革に向けた基本的考え方

一般的に外郭団体には、行政と連携しながら民間事業者のノウハウを活用し、質の高いサービスを提供することや、業務を最適化することが期待されています。

これらは外郭団体や民間事業者に限らず、行政である山形市自身にも求められているものです。そのため山形市では、「市民目線の行政」および「チャレンジする山形市政」を基本姿勢とし、サービス向上と業務の最適化に向けて、公民連携をはじめとする様々な政策の展開や業務改善を不断に行っています。

山形市の外郭団体においても同様の取り組みが求められており、今後も各々の外郭団体が自らに課せられた社会的使命を全うすべく、具体的な活動を通じて地域社会に貢献していく必要があります。

外郭団体は、設立からこれまでの活動を通じて関係機関等との信頼関係を培ってきており、それに裏打ちされた人的・組織的なネットワーク、専門的なノウハウやスキルを有しています。これは、特定の分野において長年真摯に取り組んできたからこそ得られた、外郭団体特有の強みです。

地方自治法において、行政としての社会的使命は「住民の福祉の増進」と定義されています。また、「山形市発展計画2030」では、「持続可能なまちづくりを目指し、まちの強みを活かし、課題を解決し、選ばれるまち」となることを目指しています。

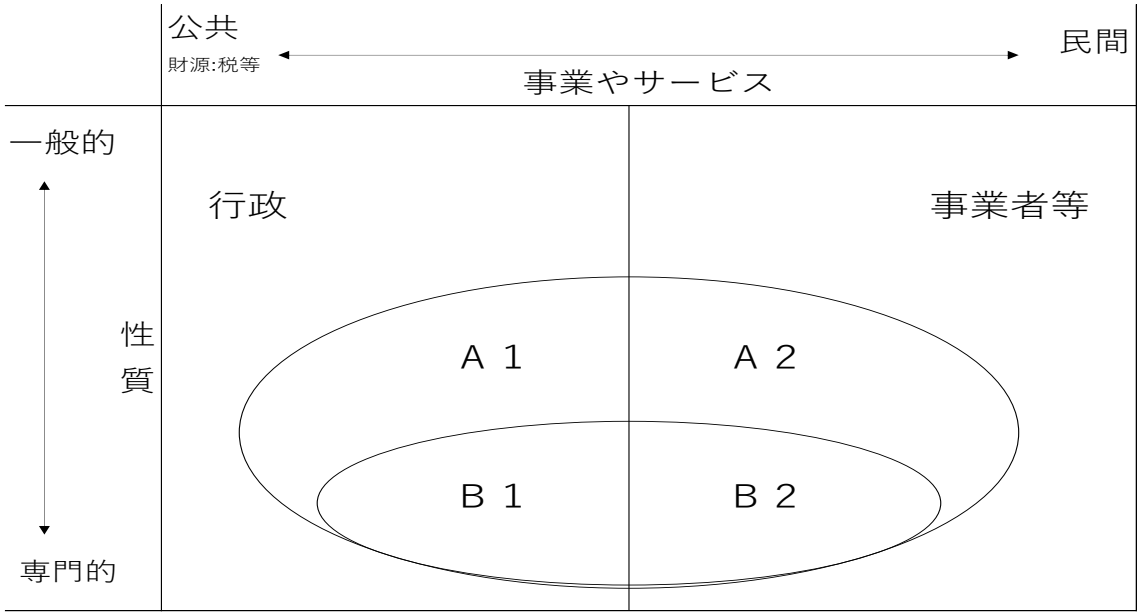
これらの目的を達成し、山形市が展開する様々な政策を確実に実現していくためには、これまで蓄積された強みを持つ外郭団体との連携が不可欠です。

今後、この連携をさらに深化させ、より強固で最適な形へと磨き上げることで山形市と外郭団体の相互補完関係を構築し、市政のさらなる発展と市民サービスの向上へとつなげていきます。

5 目指すべき姿

現在、各々の外郭団体が行っている業務を「公共が担うべきもの」と「民間市場で担うべきもの」に仕分けします。今後、前者は外郭団体が主体的に担うべき業務として拡充・継続し、後者は市場への移行を目指します。

あわせて、各々の外郭団体において経営ビジョン・経営計画の策定や見直しを促し、経営や業務の最適化、内部統制の充実強化に自律的に取り組むことにより、市民・利用者・関係者・外郭団体職員の満足度向上を目指します。



上図は公共と民間の活動範囲に着目した社会構造の概念図です。現代の社会に存在する様々な事業やサービス（以下「業務」という。）の実施主体は、概ね行政、事業者及び公益的法人に大別されます。

行政は税等を原資とし、事業者は業務の対価として得られる収益の一部を原資としています。公益的法人はNPO法人、町内会及びボランティア団体などで、会費、寄付、行政から補助等を原資とし活動しています。

なお、概念図では便宜上、行政と事業者等の間に線引きしていますが、実際は多くの事業やサービスについて、行政、事業者、公益的法人等の複数の法人が重複して実施してい

る場合があります。また、行政が実施主体となっている業務の一部を事業者や公益的法人等（以下「事業者等」という。）に委託し最適化を図っている場合も多くあるなど、業務の実施主体や実施体制は多くのパターンが混在している状況です。

その中で、本方針の対象となる外郭団体は、これまで概念図にあるA1，A2，B1及びB2の範囲にある業務を実施しています。特に、「4　改革に向けた基本的考え方」に記載のとおり長年にわたる信頼とノウハウの蓄積により外郭団体の強みとなっている専門性を活かし、概念図の縦軸のとおり専門的な業務の実施主体となっています。

今後の目指すべき姿として、A1とB1に該当する業務は、外郭団体の強みを活用した方が高い成果を得られるため、外郭団体が実施主体として今後も担っていくことが市民にとって有益と考えます。

一方で、A2とB2に該当する業務は、民間市場の拡大による経済の活性化や民業圧迫の回避の視点から、事業者が担える範囲で実施主体を事業者等へ移行していくことが望ましいと考えます。

加えて、外郭団体が定款に定める組織目的を実現し、社会的使命を将来にわたり持続的安定的に果たしていくためには、外郭団体の実施対象業務の範囲の見直しと合わせて、経営ビジョンや経営計画の策定とそれに基づく具体的改革改善の取り組み、社会的信用を保持するために必要な内部統制の充実拡充、外郭団体職員のモチベーション向上に向けた取り組みを、外郭団体の特性や状況に合わせて自らが取り組む必要があります。

外郭団体と相互補完関係にある山形市は必要な支援や取り組みを行うことにより、外郭団体へ着実な改革や改善を促していきます。

6　外郭団体における経営改革の視点と方向性

次の各事項について、外郭団体が自ら検証を行い、課題がある場合は解決に向け必要な改革や改善に取り組むよう、山形市は外郭団体に促します。

そのことにより、市政のさらなる発展と市民サービスの向上につなげていきます。そのため、山形市は外郭団体の改革や改善に必要な支援や取り組みについて、最適化の観点から不断に見直しを行い着実な遂行を図ります。

(1)社会的使命の確認と見直し

外郭団体の定款に定める法人の目的は次のとおりです。これを外郭団体は社会的使命と位置づけ、その実現に向けて取り組みを行います。

なお、社会経済情勢の変化に伴い、市民ニーズや関係者のニーズ、社団法人においては会員ニーズとの乖離がある場合は、法人の目的と社会的使命について見直しを行います。見直しにあたっては、当該外郭団体の廃止や類似する目的をもつ他の外郭団体との統合について検討します。

No	団体名	法人の目的
1	一財）山形市都市振興公社	土地資源の開発及び公共的施設の管理運営を中心とした事業を行い、山形市政の発展、市民の福祉増進に寄与
2	公財）山形市スポーツ協会	スポーツを振興し、市民の健康の増進、体力の向上を図り、明るく豊かな市民生活の形成に寄与
3	一財）山形コンベンションビューロー	コンベンションの誘致、支援等を行うことにより、地域経済の活性化、文化の向上及び国際的な相互理解の増進に資する
4	公財）山形市文化振興事業団	芸術文化の普及、振興並びに山形の歴史及び文化の継承とその発展を図るための事業を行い、市民の情操と教養を高め、心豊かで潤いのある市民生活に寄与
5	一社）山形市観光協会	観光事業の振興に関する事業を行い、産業経済の発展と公共の福祉増進に寄与
6	一社）山形市農業振興公社	農産物生産の振興、農産物の需要に均衡する供給及び営農環境の整備改善を行い、農業者の経済的、社会的地位の向上を図り、本市の農業の振興に寄与
7	一社）山形勤労者福祉サービスセンター	中小企業の勤労者のための総合的な福祉事業を行い、勤労者の福祉の向上を図り、中小企業の振興及び地域社会の活性化に寄与
8	社福）山形市社会福祉協議会	社会福祉事業の健全な発達及び社会福祉活動の活性化により、地域福祉を推進
9	社福）山形市社会福祉事業団	利用者が、個人の尊厳を保持しつつ、心身ともに健やかに育成され、又はその有する能力に応じ自立した日常生活を地域社会において営むことができるよう支援
10	一財）山形市健康福祉医療事業団	高齢者の健康相談支援事業、介護老人保健施設の運営を行い、高齢者の健康と福祉の増進に寄与
11	山形市土地開発公社	公共用地の取得、管理及び処分等を行い、地域の秩序ある整備と住民福祉の増進に寄与
12	株）七日町再開発ビル	不動産の賃貸借及び管理業等の事業を営む

（2）業務の最適化

外郭団体は前述「5　目指すべき姿」に記載のとおり現状で実施している固有業務をA1からB2までの4区分に仕分けをします。なお、仕分けの対象は、外郭団体の社会的使命を果たしていくために必要な業務とし、固有業務の実施に必要な理事会等運営、財務

管理、組織人事管理、情報管理などの内部管理業務を除きます。

A1またはB1に該当する固有業務は、今後の利用者等のニーズや社会経済情勢の動向を踏まえ、拡充や継続の方向性を検討します。加えて、新規業務の必要性や可能性も検討します。

合わせて、各固有業務の実施にあたり、最適化の視点を踏まえ、KPI[1)]を設定し、限られた条件の中で高い成果を導き出せるよう不断の改善に取り組みます。

A2またはB2に該当する固有業務は、市内の事業者等へ利用者の移行を検討します。事業者等の受入人数が需要人数より少ない場合、事業者等の受入人数の拡大可能性について検討し、利用者ニーズを踏まえた事業者等への移行見通しや外郭団体職員の年齢構成などを加味し、適切な時期に合理的な期間を設定し段階的移行を目指します。

また、外郭団体がA2またはB2に該当する固有業務を実施する場合、民業圧迫にならないようサービス水準を法令遵守のもと事業者等の水準に合わせるとともに、業務にかかる収入や費用についても事業者等と同等とし、山形市民や山形市の負担が適正になるよう配慮します。

なお、A2またはB2に該当する固有業務について、市内において移行の受け皿となる事業者等が現に存在しない場合、当該固有業務はA1またはB1の業務とみなします。当該外郭団体として固有業務を継続しますが、その場合でも、事業者等の動向を注視し、同業務を行う事業者等が生じた場合、順次、縮小や廃止の見直しを行います。

内部管理業務についても、A1またはB1に該当する固有業務と同様に業務の最適化に向け不断の改善に取り組みます。

(3)経営ビジョン、経営計画の策定や見直し

ア　経営ビジョンの策定や見直し

外郭団体はその社会的使命の実現に向けて、外郭団体としてあるべき姿をわかりやく表現する経営ビジョンを設定します。すでに策定している外郭団体は、本方針を踏まえ必要に応じて見直しを行います。

イ　経営計画の策定や見直し

経営ビジョンを実現するとともに中長期の経営課題を解決するため、外郭団体は計画期間を概ね5年とする経営計画を策定します。

経営計画には、前述6(1)、6(2)及び後述6(4)の検討を踏まえるとともに、EBPM[2)]の視点も取り入れ、固有業務と内部管理業務の各々について、新規、拡充、

1) KPI･･･Key Performance Indicatorの略で、目標を達成するための取組の進捗状況を定量的に測定するための指標

2) EBPM･･･Evidence-Based Policy Makingの略で、統計や業務データなどの客観的な証拠に基づく政策立案のこと。

DX化[3)]、改善、縮小、廃止などの具体的取り組み、KPI、実施スケジュール等を設定します。

経営計画の推進にあたっては、外郭団体自らが進捗状況を把握し、PDCAサイクル[4)]により検証と改善に取り組みます。

すでに経営計画を策定している外郭団体は、本方針を踏まえ必要に応じて見直しを引き続き行います。

ウ　事業計画

外郭団体は、経営計画を踏まえ事業計画を毎年度策定し、山形市や関係機関と連携し、計画の着実な遂行を図ります。

（4）内部統制の充実強化

内部統制は、外郭団体職員のモチベーション向上、組織の士気高揚、不正やミス防止など、経営目的の実現に向け最適な成果を導き出していくために必要な団体内のルールや仕組みであり、その充実強化を図ります。

そのため、次の事項について、外郭団体は、山形市の取り組みに準じルール等の明文化とそれに基づく適正な運用を行います。すでに明文化している外郭団体は、本方針を踏まえ必要に応じて見直しを行います。

特に、外郭団体の経営環境の変化に伴う経営課題の解決に向け、次のアからオまでの事項について、外郭団体は、重点的に充実強化を図ります。また、次のカからサまでの事項については、すでに各団体で必要な措置が講じられている状況ですが、今後、山形市が見直しを行った場合など状況の変化に応じて必要な見直しを行い、適正な運用を行います。

ア　要員計画（採用計画含む）

前述6（2）業務の最適化に伴う取り組みの着実な遂行に向けて、外郭団体は、プロパー職員の定年見通し等を踏まえ、外郭団体職員の理解や協力を得ながら、各業務に必要な適正な要員の配置を行うための要員計画を策定します。必要に応じ組織の見直しも検討します。

合わせて、外郭団体は、要員計画を踏まえて採用計画も策定し、適正な採用数と優秀な人材の確保を図ります。

また、外郭団体は、雇用期限のある会計年度任用職員や再任用職員が固有業務の大半を占めている場合、長期雇用による外郭団体の強みの醸成に結びつかないた

3）DX･･･Digital Transformationの略で、デジタル技術による社会経済の変革を意味する。デジタル技術も活用して住民本位の行政・地域・社会等を再デザインするプロセスのこと。

4）PDCAサイクル･･･Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）の頭文字をとったもので、業務の効率化を目指す方法の1つ。

め、当該業務の山形市直営化を進めます。

イ　職員モチベーションアップ、人材育成、人材確保、女性活躍

外郭団体は、掲げるビジョンの実現や経営計画の推進を図るため、外郭団体職員が主体的に業務に取り組み、外郭団体職員各々のモチベーションアップにつながるよう、給与等の処遇改善やワークライフバランスに配慮した多様な働き方ができる労働環境の改善などに取り組みます。

特に、A1とB1に該当する固有業務は山形市の代替として業務を遂行する責任があることから、外郭団体職員の給与等処遇が山形市職員と同等となるよう前述6（2）業務の最適化の実施や指定管理協定の更新などに合わせて見直しを行います。

人材育成、人材確保及び女性活躍について、令和8年度改定の山形市職員人材育成・確保基本方針並びに同年度策定予定の山形市自律型人材育成基本計画、同行動計画及び山形市次世代育成支援・女性活躍推進のための行動計画2035を基本に、外郭団体は自らの特性も加味し、人材育成確保計画を策定します。なお、すでに策定している外郭団体は本方針を踏まえ必要な見直しを行います。

外郭団体は、山形市との相互理解をさらに深めるため人事交流を行い、A1またはB1に該当する固有業務の最適化、または、外郭団体及び山形市の職員双方の視野拡大やスキル向上を図ります。

外郭団体は、山形市と相互補完関係にあり公務員と同等のモラルやスキルが求められるため、外郭団体職員が山形市の研修を受講する機会を拡充し、職務職階に応じ求められる姿勢や取り組み、法令遵守の基本や取り組み、業績評価や能力評価の手法など、内部統制や外郭団体職員の資質向上に必要な基本的内容の習得を図ります。

ウ　法令遵守

法令遵守は、法令例規に基づき社会で決められているルールを守ることで、外郭団体はもとより行政や事業等の様々な組織が社会的な信頼を維持するために不可欠な取り組みです。

特に近年は利用者や職員のプライバシーと権利を守るため、個人情報保護、情報セキュリティ対策及び公益通報の体制整備、また、虐待防止の観点から、迅速で適切な対応のための報告・相談窓口の設置、虐待防止委員会の運営などが法令により義務付けられています。

外郭団体は、これらの対応について概ね取り組んでいます。今後も、根拠となっている個人情報保護法、サイバーセキュリティ基本法、公益通報者保護法及び児童高齢障がい虐待防止3法など根拠法令の改正や山形市の見直しを踏まえながら、必要に応じて見直しを図ります。

なお、万が一、事案が発生した場合、原因や背景を分析し、再発防止策を確実に実施します。

エ　ハラスメント対策

パワーハラスメントやセクシャルハラスメントの防止について、国では女性をはじめ多様な労働者が活躍できる就業環境の整備を図るため、労働政策総合推進法などを改正し、相談体制の整備、相談者への不利益な取扱いの禁止などの雇用管理上必要な措置を講じることを事業主に義務化しています。

外郭団体では、山形市の取り組みに準じて必要な措置を講じており、適正な運用を図ります。

カスタマーハラスメントの防止について、国ではハラスメントのない職場づくりの推進等を図るため、労働施策総合推進法等を改正し、2026（令和8）年10月から事業主には雇用管理上必要な措置を講じることが義務付けられます。

山形市では2026（令和8年）2月にカスタマーハラスメント対策マニュアルを策定し事案の発生抑制と発生時の必要な対応について定めておりますが、外郭団体においても同様に必要な取り組みを進めていきます。

オ　BCP（業務継続計画）

BCPは、法人等が自然災害などの緊急事態において、事業資産の損害を最小限にとどめながら、主要な事業の継続や早期復旧を行うため、平常時から行うべき取り組みや緊急時の対応などを予め決めておく計画です。

山形市では、地震災害編と新型インフルエンザ編を策定し運用しています。外郭団体においても、山形市と同様にBCPの策定とそれに基づく適正な運用を行います。すでに策定している外郭団体は、本方針を踏まえ必要に応じて見直しを行います。

カ　意思決定

理事会の承認事項、専決、代決等については、すでに取り扱いのルールが確立しており、今後、必要に応じて見直しを行います。

キ　人事管理、労務管理

すでに取り扱いのルールが確立しており、今後、必要に応じて見直しを行います。なお、ルールが明文化されていない場合もしくは不足している場合は、その是正を行います。

ク　財務管理（予算、執行、決算、自主財源確保、税務管理）

すでに取り扱いのルールが確立しており、今後、必要に応じて見直しを行います。な

お、ルールが明文化されていない場合もしくは不足している場合は、その是正を行います。

ケ　資産管理

すでに取り扱いのルールが確立しており、今後、必要に応じて見直しを行います。なお、ルールが明文化されていない場合もしくは不足している場合は、その是正を行います。

コ　法務管理（契約や調達の適正化を含む）

すでに取り扱いのルールが確立しており、今後、必要に応じて見直しを行います。なお、ルールが明文化されていない場合もしくは不足している場合は、その是正を行います。

サ　文書管理

すでに取り扱いのルールが確立しており、今後、必要に応じて見直しを行います。なお、ルールが明文化されていない場合もしくは不足している場合は、その是正を行います。

7　山形市の関与における視点と方向性

山形市の外郭団体への関与については、地方自治法等に基づく指導、理事や監事等の役員就任による人的関与、委託料や補助金等による財政的関与などを行っています。

具体的には、毎年度定期的に山形市議会定例会へ本方針の対象12団体のうち7団体が経営状況の報告を行い、事前に内容の確認を山形市の担当部署が行っています。また、12団体全てが監査委員による監査対象となっており、運営補助や指定管理などの視点から外郭団体の経営内容について監査を受けています。

人的関与については、本方針の対象12団体中11団体に山形市の現職・OB職員合わせて延べ69人が役員として就任し、理事会での審議や監査などを行っています。

財政的関与については、本方針の対象12団体へ委託料、指定管理料及び補助負担金などにより、令和7年度決算ベースで総額33億円を計上し、業務の遂行状況を確認しながら執行を行っています。

これらのことに加えて、今後は当方針に基づき次の事項について、外郭団体へ必要な改革を山形市から促すことで、市政の発展と市民サービスの向上を図ります。

外郭団体へ検討等を促すにあたり、外郭団体の問合せや調整などを丁寧に行うため、総務部内に外郭団体経営改革ヘルプデスク（以下、「外郭ヘルプデスク」という。）を設置します。

各項目の検討等は、外郭団体と所管する山形市の所管部課及び外郭ヘルプデスクを中

心に行い、必要に応じて山形市の関係部課とも連携し行います。

(1)社会的使命の確認と見直し

前述6(1)外郭団体の社会的使命について検討を促します。検討により、他の外郭団体と目的が重複するなどの場合、統合や廃止、業務の移管について、関係する外郭団体と調整を行います。

(2)業務の最適化

ア 業務見直し

前述6(2)業務の最適化について、外郭団体へ検討を促します。見直しにあたっては、外郭団体の職員の年齢構成や指定管理者の更新時期などを踏まえ、実施内容や実施時期について外郭団体と調整を行います。

イ 市発注業務等(委託、指定管理、補助)の最適化

前述7(2)アの業務見直しに合わせて、山形市から外郭団体へ発注や支援等を行っている各業務についても、最適化の視点から再点検を行い、必要に応じて見直しを行います。

特に、再委託率の高い発注業務は、山形市から再委託先への直接発注へ切り替えます。

また、外郭団体の有期雇用契約による職員が業務の大半を遂行している場合は、当該業務の継続性と従事職員の雇用の安定性を確保するため、山形市が直接実施する業務に切り替え、従事職員も山形市での雇用に変更します。

加えて、指定管理者制度による公の施設の管理運営業務については、物価高騰や人件費増及び大規模長寿命化工事に伴う全部または一部の休業への対応など、前述3(5)の指定管理者制度の課題の解決に向けて、次期基本協定の更新に合わせて、従来の指定管理による方式と新たな委託方式を比較検討し、業務の最適化の視点からより有効な方式を選択することとします。

なお、比較対象とする公の施設は、これまで指定管理者の選定にあたり公募、非公募いずれの場合も本方針対象の外郭団体のみが選定されている施設とします。

(3)経営ビジョン、経営計画の策定や見直し

前述6(3)経営ビジョン、経営計画について、外郭団体へ2027(令和9)年度中の策定または見直しを促します。

また、内部管理業務のデジタル化をはじめとするDXの取り組みについて、実効性が高く計画的に推進できるよう知見を有する人材や機関の紹介などを行います。

加えて、内部管理業務のうち外郭団体で共同処理が望ましい、または、可能な業務の

統合処理のあり方について研究を行います。

(4)内部統制の充実強化

前述6(4)内部統制の充実強化のうち計画の策定や見直しが必要な事項は、外郭団体へ2028(令和10)年度中の策定または見直しを促します。ただし、法令等に期限の定めのある事項はその期限までの策定を促します。

それ以外の事項については、随時、策定や見直しを促します。

(5)財政的関与

前述6(3)経営ビジョン、経営計画の策定、見直しに基づき、今後、外郭団体が具体的取り組みを行うにあたり必要な経費について、山形市は委託料や補助金などで必要な予算措置を適正な範囲で講じます。

(6)人事的関与

前述6(3)経営ビジョン、経営計画の策定、見直しに基づき、今後、外郭団体が具体的取り組みを行うにあたり、山形市は必要な人的支援を適正な範囲で行います。

また、山形市と外郭団体との相互理解をさらに深めるとともに、業務の最適化や相互の職員の視野拡大やスキル向上を図るため、山形市と外郭団体との人事交流を行います。

加えて、外郭団体の職員が山形市の研修を受講する機会を拡充し、職務職階に応じ求められる姿勢や取り組みなど基本的スキルの習得を図ります。

なお、山形市を退職した職員が外郭団体へ再就職した場合の処遇について、外郭団体の職員として担う責任と権限に応じた処遇となるよう、必要に応じて見直しを行います。

8 改革の推進方法

(1)推進期間

2027(令和9)年度から2031(令和13)年度までの5か年とします。

(2)外郭団体における推進方法

経営ビジョン、経営計画の策定または見直しの内容を公表するとともに、経営計画の進捗状況を年1回公表します。

(3)山形市における推進方法

外郭団体の経営計画の策定または見直しについて、山形市として必要な助言と支援

を行います。

外郭団体の経営計画の進捗状況を定期的に把握するとともに、着実な遂行が図られるよう状況に応じて必要な助言や支援を行います。

助言や支援の内容は、市民目線を基本とし、外郭団体の意見や要望も踏まえながら、外郭ヘルプデスクを中心に関係部課と連携し検討します。

なお、2007（平成19）年度策定の山形市外郭団体見直し方針は本方針の策定により廃止します。