

## (8) 公益財団法人水戸市国際交流協会

### ①概要

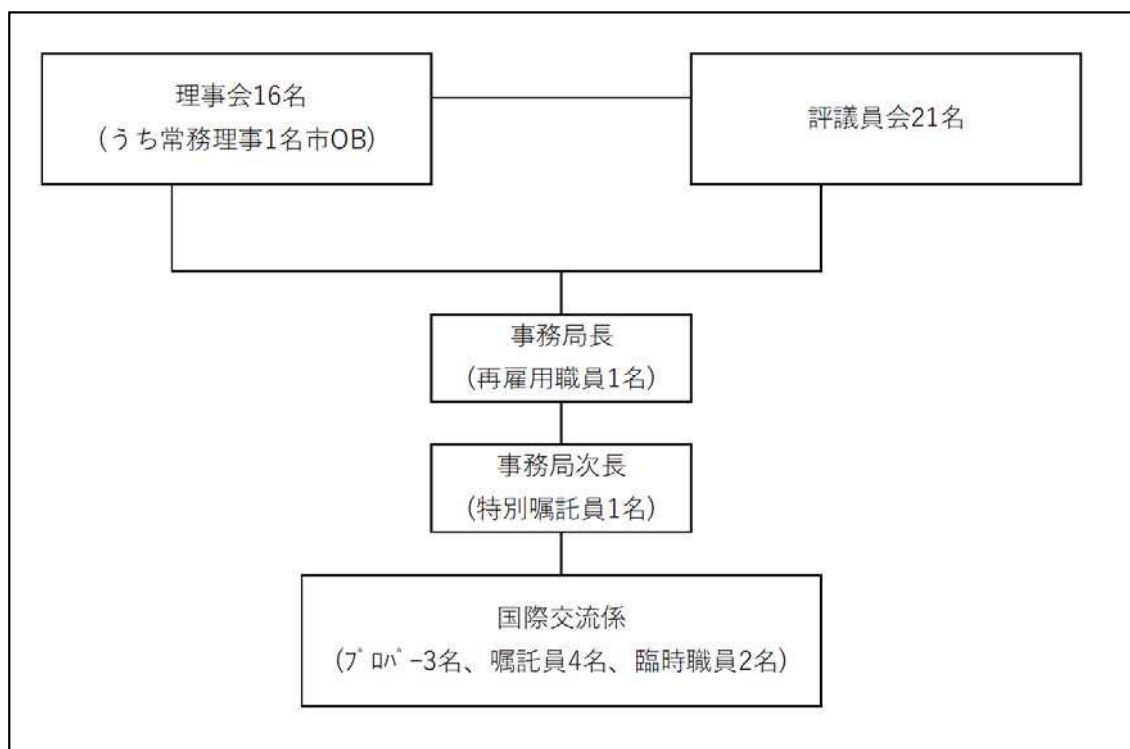
公益財団法人水戸市国際交流協会（以下、「交流協会」という。）は、平成7年3月28日に、水戸市、民間団体等と連携を図りながら、市民の国際交流に関する活動の促進、国際感覚の醸成、国際理解の増進を図り、国際交流についての啓発普及を行うとともに、国際交流を推進することにより国際都市水戸を目指し、もって地域文化の創造、地域の活性化に寄与することを目的として設立された。

この目的を達成するために、定款では次の事業を行うこととしている。

- (1) 海外諸都市との国際交流事業の実施
- (2) 市民の国際交流活動に対する支援
- (3) 国際交流に関する講演・講座・研修等の実施
- (4) 外国人市民に対する支援
- (5) 国際交流に関する情報・資料の収集及び提供
- (6) 水戸市国際交流センターの管理及び運営の受託
- (7) 前各号の事業を達成するために必要な事業

### ②組織

令和2年4月1日現在の組織の状況は、以下のとおりである。



### ③財政の状況

平成30年度から令和2年度における財政の状況の推移は、以下のとおりである。

(貸借対照表)

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
資産の部			
流動資産	15,688	11,744	19,580
現金預金	15,159	11,123	19,019
未収金	6	103	6
前払金	522	517	554
固定資産	121,909	120,960	122,344
基本財産	100,000	100,000	100,000
定期預金	100,000	100,000	100,000
特定資産	21,672	20,724	21,775
退職給付引当資産	3,316	3,916	4,299
運用基金積立資産	18,356	16,808	17,476
その他固定資産	236	236	568
車輛運搬具	0	0	0
什器備品	—	—	331
電話加入権	226	226	226
投資有価証券	10	10	10
資産合計	137,597	132,704	141,924
負債の部			
流動負債	12,538	7,426	16,253
未払金	11,449	7,194	15,989
預り金	1,089	232	263
固定負債	3,315	3,915	4,298
退職給付引当金	3,315	3,915	4,298
負債合計	15,854	11,342	20,551
正味財産の部			
指定正味財産	100,000	100,000	100,000
地方公共団体補助金	100,000	100,000	100,000
(うち基本財産への充当額)	100,000	100,000	100,000
一般正味財産	21,743	21,362	21,373
(うち特定資産への充当額)	18,357	16,809	17,477
正味財産合計	121,743	121,362	121,373
負債及び正味財産合計	137,597	132,704	141,924

(正味財産増減計算書)

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
一般正味財産増減の部			
経常増減の部			
経常収益	71,535	73,948	73,094
基本財産運用益	9	10	10

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
	特定資産運用益	1	1	0
	事業収益	27,638	26,506	29,089
	施設管理受託収入	27,341	26,364	27,210
	交流事業受託収入	—	—	1,826
	参加者負担金	297	142	52
	受取補助金等	43,309	45,444	43,705
	受取寄付金	212	1,550	50
	雑収益	363	436	238
	経常費用	71,748	74,329	73,427
	事業費	54,217	56,508	57,252
	人件費	33,109	32,659	34,977
	光熱水費	3,737	3,927	3,280
	使用料及び賃借料	979	937	622
	支払助成金	732	2,288	—
	委託料	8,291	8,661	10,806
	その他事業費	7,367	8,034	7,566
	管理費	17,531	17,820	16,174
	人件費	13,368	13,376	12,085
	使用料及び賃借料	1,118	1,369	1,253
	委託料	518	500	506
	その他管理費	2,526	2,574	2,329
	当期経常増減額	△213	△380	△332
	経常外増減の部			
	経常外収益	—	—	343
	経常外費用	—	—	—
	経常外増減額	—	—	343
	税引前当期一般正味財産増減額	△213	△380	10

#### ④市の関与の状況

平成 30 年度から令和 2 年度における市の関与の状況は、以下のとおりである。

(単位：円)

項目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
補助金	43,309,660	45,444,366	43,705,866
委託料	27,341,292	26,364,162	27,210,945

#### ⑤実施事業の状況

実施事業の状況は、以下のとおりである。

国際化や多文化共生に寄与する事業	(公益目的事業 1)
センターの管理運営事業	(その他事業 1)
水戸市国際交流センター	指定管理

【国際化や多文化共生に寄与する事業】（公益目的事業1）

（単位：千円）

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
経常増減の部			
経常収益	50,948	53,033	54,205
基本財産運用益	9	10	10
特定資産運用益	1	1	0
事業収益	23,770	22,908	25,770
施設管理受託収入	23,473	22,765	23,892
交流事業受託収入	—	—	1,826
参加者負担金	297	142	52
受取補助金等	26,717	28,360	28,254
受取寄付金	212	1,550	50
雑収益	235	203	119
経常費用	51,161	53,414	54,538
事業費	51,161	53,414	54,538
人件費	32,512	32,014	34,265
光熱水費	3,078	3,273	2,796
使用料及び賃借料	916	914	602
支払助成金	732	2,288	—
委託料	6,959	7,369	9,669
その他事業費	6,963	7,555	7,204
当期経常増減額	△213	△380	△332

【センターの管理運営事業】（その他事業1）

（単位：千円）

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
経常増減の部			
経常収益	3,055	3,094	2,713
事業収益	2,523	2,522	2,094
施設管理受託収入	2,523	2,522	2,094
受取補助金等	472	523	588
雑収益	59	48	30
経常費用	3,055	3,094	2,713
事業費	3,055	3,094	2,713
人件費	597	645	711
光熱水費	658	654	484
委託料	1,332	1,291	1,137
その他事業費	467	502	380
当期経常増減額	—	—	—



【法人会計】

(単位：千円)

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常増減の部			
経常収益	17,531	17,820	16,174
事業収益	1,343	1,075	1,223
施設管理受託収入	1,343	1,075	1,223
受取補助金等	16,119	16,560	14,862
雑収益	68	184	88
経常費用	17,531	17,820	16,174
管理費	17,531	17,820	16,174
人件費	13,368	13,376	12,085
使用料及び賃借料	1,118	1,369	1,253
委託料	518	500	506
その他管理費	2,526	2,574	2,329
当期経常増減額	—	—	—

⑥事務処理について

【指摘事項】

(イ) 退職給付引当金の計算方法を適正に実施すべきこと

退職給付引当金の計算において算定基準の給与および支給率を誤った金額・率を用いて計算しており、計算誤りが生じている。

令和 2 年度末の貸借対照表において退職給付引当金は 4,298,618 円計上されているが、本来の退職手当の支給額の算定方法等による、あるべき退職給付引当金の金額としては 3,765,618 円であり、533,000 円が過大に退職給付引当金として計上されている。

法人の適切な財政状態を表すため、適正な算定方法により退職給付引当金を計上すべきである。

(参考) 公益財団法人水戸市国際交流協会職員退職手当規程

第 6 条 退職手当の額は、退職日の給料月額に別表に掲げる退職事由別・勤務期間別支給率を乗じた額とする。

【指摘事項】

(ロ) 水戸市指定管理業務に係る現金の簿外管理を是正すべきこと

水戸市国際交流センターの施設使用料について、市との契約において市へ全額送金する

こととしているため協会の財務諸表において当該現金を計上していない。しかし実態としては日々市へ送金しているのではなく、1週間などのある程度の期間が経つまで協会において保管したのちに市へ送金を行っている。現金の管理は現金簿で日々管理を行い責任者までの確認を経ているため管理としての問題はない。

令和3年3月末における施設利用料現金残高は22,200円と金額的に大きくはないものの、一時的にでも協会が現金を保管・管理しているものについては、預り金等の勘定科目により協会の財務諸表に計上する必要がある。

**【指摘事項】**

(ハ) 旅行費用に関する請求内容の最終確認について

令和元年度に行われた以下の姉妹都市等訪問派遣事業については、交流協会が、旅行会社との窓口となり、旅行条件書を取り交わしている。

「旅行条件書（海外受注型企画旅行用）」（提出日2019年10月17日）より抜粋

宛先 : 公益財団法人水戸市国際交流協会  
 団体名 : 2019年度国際親善姉妹都市アナハイム市親善訪問派遣事業  
 旅行期間 : 2019年10月18日(金)~2019年10月25日(金) 8日間  
 申込人員、旅行代金

申込人員	一人当たり金額
参加者7名	@384,000円
A様ご夫妻2名	@743,000円
B様1名	@743,000円
水戸市国際交流協会理事長1名	@434,000円
随行者2名	@434,000円

旅行代金のお支払い

申込金 : 0円 支払期限 : -  
 旅行代金の残金 : 7,890,840円 支払期限 : 2019年10月15日

上記の旅行条件書に基づいて実施された旅行について、水戸市国際交流協会は、最終参加人数による全体の最終請求額をまとめた請求書を旅行会社から入手していない。

支出負担行為書（第11113-1号）による以下の変更があったことが記録されている。

支出負担行為書より抜粋

債権者：(株)JTB

摘要：団員旅費追加分（11名）（1アナ派遣）

目的：団員旅費追加分

・台風の影響により団員のキャンセルが発生したことにより、団員数が激減したため、旅行代金に変更となった。そのため、増額となった旅費については、協議の結果

水戸市（協会）が支払うこととなった。  
@88,000×11名=968,000円

請求書は、水戸市国際交流協会及び水戸市（参加する市長、議員、議会事務局）、参加した市民にそれぞれに提出されている。

一方で、変更があった後の全体の最終請求額を把握できる請求書が、国際交流協会に提出されていない。現状では、最終の確定参加人数に基づいて、旅行条件書等の契約内容通りに請求されているのか、途中の変更分については協議の結果を適切に反映した金額となっているか、契約の当事者となった国際交流協会が確認できない状態となっている。

当該旅行の諸条件について契約した当事者は水戸市国際交流協会である。最終参加人数による確定した請求額を把握できる請求書及びその請求内訳を入手し、契約当事者として、正しく請求されていることを確認する必要がある。

## ⑦経営改善計画

令和2年度から令和5年度を対象期間とする第5次経営改善計画は、以下のとおりである。

### 【経営方針】

#### 1. 社会環境等の変化への対応

水戸市において、2020（令和2）年1月1日現在、3,656人の外国人が生活しており、在留外国人数の推移で見ると、協会設立当時（1995（平成7）年）の2,059人から、約1.7倍に増加している。在住する外国人の増加により、言葉や文化・習慣の違いによる問題、あるいは、教育の問題なども顕在化している。

また、平成31年4月の新たな出入国管理及び難民認定法の施行により外国人労働者の急増が見込まれるほか、外国主要国等との経済連携協定の進展や観光振興への取組により一層の地域の国際化が進むことが予想される。これまで以上に地域の国際化が活発化していく中で、地域社会における多文化共生の必要性は一層増大し、国際化・国際交流施策に関する市民ニーズも、ますます複雑多様化していく。

当協会は、今後とも、社会経済情勢の変化や多様化する市民ニーズなどに対応した運営に努める。

#### 2. 指定管理者としての堅実な業務の遂行

2006（平成18）年度から、水戸市国際交流センターの指定管理者として指定を受け、市民レベルの国際交流活動の促進と国際理解の推進に向けた事業を実施している。その結果、より多くの市民が身近に国際交流活動に参加できる機会を提供し、地域の国際化、多文化

共生の推進、ひいては地域の活性化を図るといふ当協会の設立趣旨を実現している。

今後も、サービスの向上と経費削減という指定管理者制度の趣旨を踏まえながら、継続的に指定管理者の指定を受けられるよう一層の経営改善に取り組む。

### 3. 公益法人としての適正かつ安定的な運営

茨城県から公益財団法人の認定を受け、2011（平成23）年7月1日より公営財団法人としての運営を行っている。公益財団の運営においては、「自己責任」と「自主・自律性」に基づくことが強く求められ、ガバナンスの確保、コンプライアンスの実践、透明性ある法人運営、公益性の高い事業展開などに取り組むことが重要となる。

社会のニーズに応えるとともに、公益法人制度の趣旨に則って、適正な協会運営を安定的に継続できるよう努める。

### 4. 適正な管理運営の推進

これからの協会の経営にあたっては、果たすべき目的、役割を再確認するとともに、外部環境の変化を踏まえながら、組織の内部環境の最適配分・配置を検討し、経営の効率化・自立化の向上などの経営改善に積極的に取り組み、経営基盤の強化を図る。

また、2010（平成22）年度に策定した「中長期計画」に則りながら、今後も引き続き、地域の国際化・多文化共生の推進に関する事業の一層の充実・強化を図るとともに、水戸市国際交流センターについても、施設の設置目的の実現を目指し、国籍を問わない全ての市民が安全で快適に利用できるような環境づくりを念頭においた管理運営に引き続き努めていく。

#### 【経営課題】

##### 組織運営等に係る課題

#### (1) 公益法人制度に対応した組織運営

限られた人員体制の中で、組織基盤の整備を図りながら、公益認定法人にふさわしい適正な運営を継続的にしていくことが求められる。

協会が1995（平成7）年に設立されてから20年以上が経過し、その間、市から受託する水戸市国際交流センターの指定管理者導入や国の公益法人制度改革、市派遣職員の引き揚げなど、大きな変革を経てきた。協会もこれらの変革とともに変遷してきたが、自主的・自律的な組織体制の確立が求められるなか、協会は過渡期を迎えており、今後、協会が目指すべき方向性について見直す必要がある。

協会の設立理念を堅持しながら、時代の変化や市民のニーズに則した公共性の高い組織運営と事業展開ができるよう、市における協会の位置付け、あり方などを踏まえ、市と協議の上、具体的な施策を打ち出していく必要がある。

## (2) 役員等

これまで役員等の定数削減に取り組んできた。定数の削減については、ある程度の成果が上がり、現状数が適当であると考え。今後は、役員等について適正なメンバーを維持し、必要に応じて、定数の見直しを図ることが求められる。

## (3) 事務局

国際交流係 1 係制の中、プロパー職員の数を最低限に抑え、嘱託員を登用したほか、事務量の増加に伴い苦慮してきたシフト勤務体制の問題に対して、プロパー職員及び嘱託員による夜間施設管理を取り止め、臨時職員を配置するなど柔軟に対応してきた。

その一方で、体制の縮小により、個々の職員に求められる業務範囲や責任が増大するなか、当協会の運営の基幹を支えるプロパー職員数は少なく、独立した法人としての安定的な運営を行うための組織基盤の整備が、課題となっている。

また、協会職員は、語学力・事務能力・企画力など一定の能力が求められるが、高い能力を持つ人材は労働市場での価値も高いことから、嘱託員の待遇では優秀な嘱託員ほど長期的に就労せず、人材が流出する結果となり、人材不足から中長期的な事業に取り組むことができない状況にある。

厳しい財政状況の中、人件費の抑制は重要ではあるが、プロパー職員と嘱託員の適正数の確保と嘱託員の長期雇用に繋がる職場環境の整備が最終目標である。2019（令和元）年度の体制は、プロパー職員 3 名、嘱託員 4 名、再雇用者 1 名（事務局長）、特別嘱託員 1 名（事務局次長）、臨時職員 2 名の計 11 名となっている。今後、現事務局長の再雇用期間が終了することや嘱託員の高齢化など、安定的な運営体制の確保が問題となっている。その中で、当協会が一組織として自立し、中長期的なビジョンを持って業務に取り組めるよう、今後の協会運営に必要な組織体制について、水戸市の関係部署とともに検討を行う必要がある。

## (4) 職員研修・人材育成

当協会の職員は、様々な立場の人たちと協働を進めるための基礎コミュニケーション能力、外国人への対応に不可欠な語学能力、各種国際交流事業の企画実施能力、関連法規への対応や法制執行等を的確に行うための法務能力、複雑な公益法人会計基準に対応した財務諸表の作成や適正な経理運営を遂行するための財務能力、施設の維持管理を確実にを行うための IT 機器や施設設備等ハードの管理運用能力、相談業務を適切に行うための関連知識の習熟、指定管理者としての適正な運用を行うための地方自治法など行政制度への知悉など、協会事務局職員に求められる資質は多岐に渡るが、少人数組織であることから、個々の職員が複数の役割をこなす必要がある。

人事評価について、組織規模が小さく職員数も限られる協会の状況を踏まえ、一般的な人事評価制度とは異なる、職員の意欲の向上に結び付く評価のあり方について、模索・検討を行っていく必要がある。

今後、個々の職員の能力が従来に増して問われていくなかで、様々な方策を通して、

人材育成を積極的に推進していくことが必要である。

#### (5) 協会上中期計画の策定

協会の設立当初と比べ、現在の水戸市で暮らす外国人市民は増加し、また、多様化しているため、多文化共生社会へ向けた対応が求められる。そのため、社会経済情勢や協会を取り巻く環境の変化に対応しながら、中長期計画を定めていくことが必要となる。第一次中長期計画は、2015（平成27）年度までの5か年計画であるが、目標途上の事業や未着手の事業もあることから、2020（令和2）年度についても引き続き、第一次計画に沿って遂行している。今後、水戸市の国際交流に対する施策や第一次中長期計画での取り組みの検証・評価を行い、前計画を踏襲しながら速やかな次期計画を策定する。

#### 運営経費に係る課題

市からの補助金や委託料が、今後とも厳しく抑制されることが見込まれる状況の中で、収入増に向けた取組及び経費削減に向けた取組の両輪による不断の努力が求められる。

##### (1) 収入増に向けた取組

###### ア 参加者負担金収入

付加価値の高い事業を企画、実施するとともに、積極的な広報活動に取り組んでいくことで参加者の増大や新規者の獲得に繋げる必要がある。

###### イ 寄付金収入

魅力のある事業を実施することで、協会の理解者・支援者を拡大し、さらなる寄付者の獲得に努めることが重要である。

###### ウ センター使用料収入

センター使用料収入については、利用料金制度を導入しておらず協会の収入にはならないが、センター使用料収入が増加することにより、施設管理委託料に還元される割合も大きくなる。

水戸市の国際交流目的外使用につき徴収するセンター使用料は、全国の類似施設と比較しても、格段と低額の料金設定となっている。施設維持管理にかかる経費を勘案しながら、適切な施設管理運営ができるよう、センター使用料の料金改定について市に提言していく。

###### エ その他

国や国際交流団体による助成金の活用についても積極的に応募することで、引き続き、取組を進めていくことが課題である。

##### (2) 経費削減に向けた取組

###### ア 人件費

業務や繁忙に応じた勤務日、勤務時間の柔軟かつ弾力的な割り振りを行うことなど、限られた職員を最大限に活用できる無駄のない職員配置を行い、人件費の抑制に努めることが必要である。

それと同時に、市の補助金等が抑制されるなか、業務の質や量を精査し、人員体制に見合った無理のない業務量に絞ることで時間外勤務等の抑制に繋げる努力や、短期的・専門的な業務については専門業者へアウトソーシングなどを進めていくことが重要である。

#### イ 事務経費等

創意工夫をしながら可能な限り経費の削減に努めていくことが必要である。

#### ウ 施設管理経費

大きな割合を占める光熱水費について、利用者の意向も踏まえつつ、市民サービスの向上と経費抑制を両立させていくことが重要である。

また、経年劣化により、施設設備の各所において修繕等必要箇所が年々増加している。今後、修繕等の実施に伴い、施設管理経費の増大は不可避であるが、可能な限りの創意工夫により、必要経費を最小限に抑制していくことが必要である。

施設管理については、引き続き、あらゆる分野において、可能な限り経費の削減に取り組み、その節減に努めていくことが必要である。

#### エ 基金の運用

協会と市ではそれぞれ、国際交流の促進を目的とする事業に対し取り崩すことのできる基金を保有している。これらの基金について、寄付者の意向に沿った事業を実施し、有効に活用していくことが重要となるため、基金の用途等について、年次計画を作成することが必要である。

### 事業に係る課題

#### (1) 自主事業

##### ア 中長期計画に則った事業展開

当協会の事業計画にあたり目指すべき基本的方向として以下の5つを定めている。

- ①外国人住民への生活支援の強化（多文化共生社会の実現に向けた取組の推進）
- ②異文化理解・異文化交流の推進（多文化共生社会の実現に向けた取組の推進）
- ③時代の変化に対応した都市間交流の推進
- ④民間団体との連携・協働
- ⑤協会の理解者・支援者・利用者の拡大

基本的方向性を保ちながら、社会情勢の変化や市民のニーズに合わせ、個々の事業内容をそのつど見直し、発展させることが重要である。具体的には、水戸市では小学校1年生から英語教育が取り入れられることを受け、国際感覚を持った青少年の育成を目的とした講座の充実を図るといったことが挙げられる。

また、これまで協会の事業は、市民を対象として講座等を実施するといった「提案型」が主でしたが、昨今、様々な自治体あるいは団体が「協働」を掲げている。協会の事業も「提供型」から「共に創り上げていく“協働型”」に力を注いでいくことが必要であると考えられる。中長期計画の中で、「民間団体との連携・協働」を基本方針の一つとして挙げて

いるが、それを更に推し進めた形で、地域住民や外国人市民と協働で事業を企画し実行することが今後の課題である。

#### イ 公益性の高い事業展開

公益性の確保という意味では、事業の目的が現在の社会環境の中で、公益として成立するかを常に確認していくことが重要となる。営利企業の場合、市場ニーズの変化や競争結果、事業が社会環境に適合するような形に変化するインセンティブがあるが、一般的に公益法人の場合、そのような機会が少ないため、事業内容が時代に合わなくても温存されやすい傾向にあるとも言われている。

協会の国際交流事業については、これまでも、公益に資する事業の推進に努めてきたが、今後は、「公益財団法人」としてふさわしい事業のあり方を常に念頭に置き、様々な手法や機械を活用し、時代の変化や市民ニーズを的確に把握、反映させながら、これまで以上に公益性の高い事業を展開していくことが課題である。

#### (2) 水戸市からの受託事業

センター管理業務の原資となる管理委託料については、抑制傾向が続くことが見込まれることから、今後とも引き続き経費の節減を図りながら、指定管理者としての責務を念頭に置き、サービスの向上、積極的な広報を通して、センターの利用促進に努めていくことが必要である。利用促進に向けた効果的な取組を進めていくにあたっては、アンケート等を通して、利用者の意向や要望をいかに的確に把握し、管理運営業務に反映させていくかが課題となる。

また、施設開館から20年が経過し、設備には経年劣化等に伴う不具合も見られる。設備等の修繕・改修には相当な経費がかかることが想定されることから、適切な備えが必要となる。したがって今後とも引き続き、劣化等について現況の把握に努め、補修・修繕等を計画的に行うことができるよう進めていく必要がある。

#### 改革の視点

##### 3つの改革の視点

- ① 「公共性の高い事業の実施」
- ② 「自主的・自立的な執行体制の確立」
- ③ 「効率的・効果的な事業運営」



改革項目

組織

公益財団法人として適正な運営

実施内容	公益財団法人にふさわしい適正な運営を引き続き行う。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	適正な運営	_____	_____	_____	_____→
	組織の見直し	_____	_____	_____	_____→
目指すべき成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正な組織運営の継続（行政庁から勧告・命令等を受けない運営、公益財団法人格の維持）</li> <li>協会のあり方など目指すべき方向性の見直し</li> </ul>				

諸規定の整備

実施内容	法律改正等による状況変化に合わせ、公益財団法人に適合する諸規定の制定、見直し等を行う。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	諸規定の整備	_____	_____	_____	_____→
目指すべき成果	公益財団法人に適合する諸規定に基づく適正な組織運営				

役員数の適正化

実施内容	公益財団法人として適切な理事会、評議会運営を推進すべく、役員等の構成メンバーの適正化に努める。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	構成メンバーの適正化	_____	_____	_____	_____→
目指すべき成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>バランスのとれた構成メンバーを維持することによる理事会・評議員会の一層の適正化</li> <li>必要に応じた定数の見直し</li> </ul>				

効率的で適正な事務局組織の編成

実施内容	業務内容に応じた効果的な人材運用を図り、機能的・効率的な事務局組織の編成に努めるとともに、適正な人員体制の実現を目指すことで、より良い労働環境の整備に取り組んでいく。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	機能的・効率的な事務局組織の編成	_____	_____	_____	_____→
	「働き方」の見直し	_____	_____	_____	_____→
目指すべき成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>機能的・効率的な事務局体制の確立</li> <li>適正な人員体制の確保に努める一方で、業務内容を精査し、現行体制に見合った無理のない業務量と業務の平準化を目指す。</li> </ul>				

人材育成の推進

実施内容	<p>時代の変化に即応し、主体的な判断能力を有する人材を育成する。</p> <p>(1) 職員の能力向上を図るため、職員研修を実施するとともに、外部機関等が主催する各種研修会等に積極的に参加する。</p> <p>(2) 組織の目標を明確にするとともに、日々のコミュニケーション、フィードバックを大切に、個々の積極的な意見・行動を評価することで、職員の意欲向上を図る。</p>				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	職員研修の実施及び外部研修会等への積極的な参加				→
	適正な評価とさらなるチャレンジ意欲の向上				→
目指すべき成果	・職員の能力及び意欲の向上				

事業計画の策定

実施内容	<p>水戸市の外国市民が、年々、増加・多様化する中、多文化共生社会への対応が求められている。社会経済情勢や協会を取り巻く環境の変化に対応しながら、前中長期計画での取組の検証・評価を踏まえ、次期計画の調査検討を行う。</p>				
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	
	・前計画の検証・評価	・次期計画の調査検討			→
目指すべき成果	・市民のニーズに応えた有益性の高い事業運営				

財務

収益の拡大

実施内容	<p>市からの補助金・委託料に大きく依存することなく、自主・自立の協会を目指し、自主財源の確保に取り組む。</p> <p>(1) 付加価値の高い事業の企画・実施を行うことにより、参加者負担金等の適正な徴収を図る。</p> <p>(2) 公益財団法人の寄附税制上の優遇措置を活かし、寄付金の獲得に努める。</p> <p>(3) 国や国際交流団体からの助成金を得るために、積極的に応募する。</p>				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	参加者負担等の適正な徴収				→
	寄付金の獲得				→
	助成金の獲得				→
目指すべき成果	・自主財源収入の増加				

## 経費の削減

実施内容	市民サービスの向上を図りながら、経費削減に取り組む。 (1) 人件費については、引き続き、柔軟な勤務シフト体制の導入等による時間外勤務の抑制や、専門業務における適正な人材の活用等により、その抑制と人材価値の最大化に努める。 (2) 事務経費等については、創意工夫をしながら経費削減することにより、引き続き抑制に努める。 (3) 設備修繕等の増加により上昇が見込まれる施設維持経費について、可能な限り抑制に努める。 (4) 寄付者の意向に沿った効果的な事業を行うことができるよう、基金使途との年次計画を策定し、経常費用の抑制に努める。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	人件費の抑制	→	→	→	→
	事務経費等の抑制	→	→	→	→
	施設維持経費の抑制	→	→	→	→
	基金使途の年次計画の策定	→	→	→	→
目指すべき成果	・経費の抑制				

## 事業

### 当協会中長期計画に則った事業展開

実施内容	協会では、国際化の一層の進展や社会環境の変化に的確に対応した事業を行うため、国籍を問わない市民からのアンケート調査結果などを踏まえたうえで策定した「財団法人水戸市国際交流協会中長期計画」に則り、各種事業を効果的、効率的に進める。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	協会中長期計画に基づいた事業展開	→	→	→	→
目指すべき成果	・中長期計画に基づく事業の着実な実施を通じた、各分野における国際交流の推進 ・社会情勢の変化や市民のニーズに合わせた事業の刷新 ・協働型の事業の推進				

### 公益財団法人にふさわしい公益性の高い事業展開

実施内容	公益財団法人として、公益性の確保に留意しながら、アンケート等を通して、国籍を問わず、市民のニーズに則した各種事業を展開していく。				
実施年次		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
	公共性の高い事業の推進	→	→	→	→
	アンケート等を通じた市民ニーズの把握、事業への反映	→	→	→	→
目指すべき成果	・市民のニーズに則した公共性の高い事業の推進				

水戸市国際交流センター管理運営の一層の充実

実施内容	第三期の指定管理者として、また第四期目を視野に入れて、水戸市国際交流センターの管理運営の一層の充実を図る。 (1) これまでの管理運営の経験で培ってきたノウハウ、人材ネットワークを活用しながら、施設の設置目的を十分に理解したうえで、行政、市民、関係団体等との連携を図りながら、水戸市の国際化の進展に向けた各種取組に引き続き務める。 (2) 地方自治法、国際交流センター条例等の関係規定を遵守し、住民の平等利用に十分留意した運営に引き続き努める。 (3) サービス向上、利用促進に向けた効果的な取組を進めていくため、アンケート等様々な手法により、利用者の意向や要望を的確に把握し、管理運営業務に反映させる。 (4) 施設設備には老朽化等による不具合も見られ、修繕・改修には相当な経費がかかることが想定される。設備劣化等について現状の把握に努め、補修・修繕等を計画的に行う。				
		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
実施年次	水戸市の国際化の進展に向けた各種取組の推進				→
	市民に親しまれる適正なセンター管理運営の推進				→
	利用者アンケート等を通じた、利用者の要望の把握、運営への反映				→
	設備劣化等の把握、計画的な修繕の実施				→
目指すべき成果	・国際交流センターの管理運営の一層の充実				

⑧事業のあり方について

【意見】

(イ) 県や近隣市町村との連携について

令和2年度の国際交流センターの具体的な事業費の内訳は以下の通りとなっている。

事業科目	予算額	決算額	差異	備考
1 海外諸都市との交流事業	5,426	23	5,402	
アナハイム市からの訪問団受入	552	—	552	
水戸市学生親善大使の派遣	1,380	—	1,380	
アナハイム市学生親善大使の受入	457	—	457	
重慶市への訪問団派遣	2,567	—	2,567	
重慶からの訪問団受入	305	—	305	
重慶市青少年交流事業	165	—	165	
重慶市交流関係	—	23	△23	支援物資運送料
その他海外諸都市との交流事業	—	—	—	

事業科目	予算額	決算額	差異	備考
2 市民の国際交流に対する支援業務	227	246	30	
国際交流のつどいの開催	169	181	△12	パネル作成費、資料、行使謝礼等
国際交流団体連絡会の開催	4	—	4	
日本語指導ボランティア団体への支援	104	65	38	行使交通費・謝礼、資料等
3 国際交流に関する講座等の実施事業	552	389	162	
国際理解講座の開催	322	389	△67	行使謝礼、資料、材料費、印刷費、PCリース等
国際交流パーティーの開催	218	—	218	消耗品等
国際理解のための外国人の紹介	12	—	12	
4 外国人市民に対する支援事業	1,878	675	1,202	
子どものための日本語ボランティア	734	3	730	教材費
多文化共生のための日本語教育等支援事業	692	613	78	通信運搬費、講師交通費・謝礼等
在住外国人からの聞き取り	6	—	6	
外国人のための防災訓練	62	20	41	通信運搬費、材料費等
生活情報紙「Culture Pot MITO」の発行	22	22	△0	通信運搬費、消耗品等
どうようサロンの開催	66	6	60	ゲスト謝礼
日本文化体験等事業の実施	296	8	287	通信運搬費、消耗品、国内旅行傷害保険料
5 国際交流に関する情報の収集及び提供事業	1,505	2,003	△498	
協会機関誌の発行	474	335	138	機関紙印刷、発送費等
資料の収集及び提供	1,031	1,668	△637	書籍、PC消耗品、ホームページ維持管理費等
6 多言語生活ガイドブック改訂版作成事業	1,827	1,824	2	印刷費、翻訳筆耕料、ホームページ改修費等
7 水戸市・重慶市友好交流都市提携20周年記念事業	4,055	2,818	1,236	記念品作成、翻訳筆耕料、記念誌作成委託費等
8 施設維持管理業務	14,219	14,017	201	国際交流センター維持管理費
9 その他	219	200	18	自販機・コピー機維持管理費、備

事業科目	予算額	決算額	差異	備考
				品減価償却費
10 人件費	38,323	35,052	3,270	役員報酬、職員給与等(按分)
合計	68,281	57,252	11,028	

国際交流センターの事業のうち、施設維持業務と交流都市との交流事業が大きな部分を占めている。

経営改善計画にもあるように、今日、日本では少子化で労働人口の減少により、特定技能制度として外国人の日本での就労を促す施策が進められている。このような現象は、他の先進諸国でも同様であり、いかに働き手に来てもらうかで国際間の競争が生じている。

この様な中であって、日本に、茨城県に、水戸市に来た外国人に対して、住みよさを提供していくことが、このような競争の中で勝ち残る方策であり、また、そのような環境が地域の国際化に繋がるものであると考える。

これは、近隣の市町村でも同様である。

現在、国際交流センターは、近隣市町村にはない施設を構え、人員も有している。

今後、地域に生活する外国人をサポートし、かつ地域住民に対し外国人との日常生活での交流をサポートをしていくような国際交流の事業を拡大していく上では、茨城県との連携を密にしながら、近隣市町村との広域連携を図り、費用負担を求めながら、中核的機能を果たす役割を担うことも検討していく必要がある。

## (9) 一般財団法人水戸市勤労者福祉サービスセンター

### ①概要

一般社団法人水戸市勤労者福祉サービスセンター（以下、「サービスセンター」という。）は、平成8年9月5日に、水戸市の中小企業に勤務する勤労者と事業主及び水戸市に居住し市外の中小企業に勤務する勤労者に対して、総合的な福祉事業を行うことにより、勤労者の福祉の向上を図るとともに、地域の企業の振興及び地域社会の発展に寄与することを目的として設立された。

この目的を達成するため、定款では茨城県において次の事業を行うこととしている。

- (1) 中小企業勤労者福祉に関する調査研究事業
- (2) 中小企業勤労者福祉に関する情報提供事業
- (3) 中小企業勤労者に関する各種セミナー等の事業
- (4) 中小企業勤労者の福利厚生事業
- (5) 茨城県及び水戸市が行う勤労者福祉推進事業への協力事業
- (6) その他この法人の目的を達成するために必要な事業

### ②組織

令和2年4月1日現在の組織の状況は、以下のとおりである。



### ③財政の状況

平成30年度から令和2年度における財政の状況の推移は、以下のとおりである。

(貸借対照表)

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
資産の部			
流動資産	2,649	6,311	10,616
現金預金	2,515	4,940	10,526
未収金	0	1,236	—
前払金	133	134	90
固定資産	79,150	80,948	82,541
基本財産	50,000	50,000	50,000
基本財産積立預金	50,000	50,000	50,000
特定資産	29,150	30,650	31,150
退職給付引当資産	6,150	6,150	6,150
事業運営積立資産	23,000	24,500	25,000
その他固定資産	0	298	1,391
什器備品	0	298	804
ソフトウェア	0	0	587
資産合計	81,799	87,259	93,157
負債の部			
流動負債	952	407	2,998
未払金	952	407	2,998
固定負債	4,353	4,194	4,690
退職給付引当金	4,353	4,194	4,690
負債合計	5,305	4,601	7,689
正味財産の部			
指定正味財産	50,000	50,000	50,000
地方公共団体出捐金	50,000	50,000	50,000
(うち基本財産への充当額)	50,000	50,000	50,000
一般正味財産	26,493	32,658	35,468
(うち特定資産への充当額)	23,000	26,455	26,459
正味財産合計	76,493	82,658	85,468
負債及び正味財産合計	81,799	87,259	93,157

(正味財産増減計算書)

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
一般正味財産増減の部			
経常増減の部			
経常収益	156,877	155,703	139,204
基本財産運用益	4	4	4
特定資産運用益	2	2	2
受取会費等	62,413	65,217	63,939
受取入会金	479	500	477



科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
	受取会費	61,934	64,717	63,462
	福利事業収益	45,146	35,581	27,792
	自己啓発事業収益	12,739	8,417	464
	余暇活動事業収益	28,933	23,421	26,088
	健康維持増進事業収益	3,473	3,742	1,239
	受取補助金等	32,311	35,748	30,148
	共済事業収益	16,835	18,980	17,165
	雑収益	164	170	152
	経常費用	157,356	149,698	136,394
	事業費	101,254	89,559	78,336
	給付事業費	24,430	27,160	25,075
	共済保険給付金	16,835	18,980	17,165
	付加給付金	7,595	8,180	7,910
	福利事業費	69,910	56,352	49,355
	自己啓発事業費	19,814	12,954	1,456
	余暇活動事業費	39,841	32,585	39,515
	健康活動増進事業費	10,254	10,812	8,383
	事業運営費	6,913	6,046	3,905
	人件費	2,494	2,398	114
	使用料及び賃借料	434	57	573
	その他	3,984	3,590	3,217
	共済保険料	15,558	16,251	15,935
	管理運営費	40,543	43,887	42,122
	人件費	28,938	29,342	29,957
	運営費	11,604	14,544	12,165
	人件費	5,569	8,655	5,663
	手数料	1,565	1,645	1,544
	委託料	440	404	443
	使用料及び賃借料	944	964	1,247
	減価償却費	—	99	266
	その他の管理運営費	3,084	2,775	2,998
	当期経常増減額	△478	6,005	2,809
	経常外増減の部			
	経常外収益	—	159	—
	経常外費用	—	—	—
	経常外増減額	—	159	—
	税引前当期一般正味財産増減額	△478	6,165	2,809

#### ④市の関与の状況

平成 30 年度から令和 2 年度における市の関与の状況は、以下のとおりである。

(単位：円)

項目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
補助金	32,311,000	35,748,000	30,148,000

#### ⑤実施事業の状況

実施事業の状況は、以下のとおりである。

中小企業勤労者福祉に関する調査研究事業	アンケートや窓口等で要望等の聴取を行い、福利厚生事業を活用する人々の視点を企画に反映させるとともに、上部団体である全国中小企業勤労者福祉サービスセンターを通して他のサービスセンターの事例や事業の調査研究を行い、当法人の企画や提供するサービスの質の向上を図る。
中小企業勤労者福祉に関する情報提供事業	当法人で実施する各種事業情報をホームページ、サービスセンターニュース、広報みとにより提供する。
中小企業勤労者の福利厚生事業	
給付事業	祝金、弔慰金及び見舞金の慶弔給付を全労済協会に一部委託をし、あわせてセンター独自給付を行う。
自己啓発事業	ハープクラフト教室等の事業や観劇や各種コンサートチケットあっせん等の事業を行う。
余暇活動事業	旅館・ホテル、レジャー施設等の割引協定や割引チケットあっせんのほか、季節に応じた旅行などの事業を行う。
健康維持増進事業	各種スポーツイベントや人間ドッグ、健康診断受検助成等の事業を行う。
老後生活安定事業	退職金制度等のパンフレットを窓口に着目し、情報提供を行う。
会報(エンジョイライフみと)の発行	実施する事業の案内を中心に、奇数月に発行する。
企画運営委員会の活動	
会員拡大の促進	

サービスセンターの実施する事業は、福利厚生事業の単一事業となっている。

## ⑥事務処理について

### 【指摘事項】

(イ) 優待金券にかかる管理の不備を是正すべきこと

令和 2 年度に余暇活動事業として実施した優待金券の配布について、サービスセンターが会員の申し込みに基づき購入した優待金券の管理簿において、金券の受領日付・受領者印のないものがあった。

担当者からのヒアリングによると当該受領日付等の欠落は事務手続き上の漏れであり、優待金券について申込者が郵送の希望をせず引き取りに来ない場合は直接連絡をして受領の手続きを行っており、優待金券が在庫となることはないとのことであったが、事業実績報告において受領簿を添付しているが決裁時に資料の欠落項目について見落とされていた。

優待金券については容易に盗用・換金可能であり、管理は厳密に実施する必要があるため職員間のチェックを形骸化せず、内部統制を十分に機能させる必要がある。

### 【指摘事項】

(ロ) 事業運営積立資産に関する規程の整備

特定資産として、事業運営積立資産が貸借対照表に計上されている。事業運営積立資産の残高について、平成 30 年度・令和 1 年度・令和 2 年度の推移をみると以下の通りである。

(単位：円)

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
特定資産 事業運営積立資産	23,000,000	24,500,000	25,000,000
以下、参考情報			
一般正味財産	26,493,537	32,658,608	35,468,476
経常収益	156,877,209	155,703,546	139,204,268
経常費用	157,356,133	149,698,116	136,394,400
当期経常増減	△478,924	6,005,430	2,809,868

事業運営積立資産は、特定資産として資産計上されている。特定資産は、「特定の目的のために用途等に制約を課した資産」であり、用途について「特定の目的」が明らかにされている必要がある。現状、当該特定資産に関する規程は整備されておらず、「特定の目的」が明確ではない。

平成 25 年度に総計 7,000,000 円の事業運営積立資産の取崩が行われている。この取崩の

決裁に関して、決裁手続きの記録である「収入調定書（事務局長専決）」上では、取崩の目的が明記されていなかった。

そもそも規程によって事業運営積立資産の「特定の目的」が明確になっていないため、当該取崩が「目的取崩」なのか、「目的外取崩」なのかを判断することができなかった。

特定資産に関する規程を整備し、事業運営積立資産の用途に関する「特定の目的」を明らかにすることが必要である。また、規程には「特定の目的」に加えて、以下の事項が記載されることが必要である。

- ①目的
- ②積立の方法
- ③目的取り崩しの要件
- ④目的外取り崩しの要件
- ⑤運用方法
- ⑥その他

事業活動による余剰資金を過度に内部留保しているのではないかと、といった懸念が提示された場合には、特定資産として積み立てられている金額が、将来の「特定の目的」に備えた適切なものであることを説明できる必要がある。積立額が「特定の目的」に備えた合理的な見積もりに基づくものであることを説明するために、以下の「公益法人における特定費用準備資金に関する Q&A」を参考に考え方を整理しておくことが必要である。

「公益法人 information よくある質問（FAQ）」より抜粋。下線は追記したもの。

問 V - 3 - ⑦（公益目的事業比率） 将来の収支の変動に備えて法人が自主的に積み立てる特定費用準備資金について教えてください。

答

1 特定費用準備資金となるものの中には、例えば、既存事業を維持する場合であっても、将来において見込まれている収支の変動に備えて法人が自主的に積み立てる資金（基金）や、専ら法人の責に帰すことができない事情により将来の収入が減少する場合に積み立てる資金（基金）もあります。（問 V - 3 - ④参照）。

2 前者の将来において見込まれている収支の変動に備えて法人が自主的に積み立てる資金（基金）については、過去の実績や事業環境の見通しを踏まえて、活動見込みや限度額の見積もりが必要となります。

想定される事例としては、公益目的保有財産である金融資産の運用益で公益活動を行う法人において、従来、年利回り 5 %程度で運用できていたものが、金融資産の償還等に伴い、これまでと同じ金融商品で運用すると年利回りが 1 %程度となる見込みの場合、臨時収入等による特定費用準備資金により、具体的に収入減少を補填するものが考えられます。

この場合の特定費用準備資金は、翌事業年度以降の 5 年間の収入の減少見込

みを合理的に説明し、その範囲内で当該事業年度以降の5年間で積立可能な剰余金を積立て・取崩すものです。

3 後者の専ら法人の責に帰すことができない事情により将来の収入が減少する場合に積み立てる資金（基金）の事例としては、補助金等により事業を行っていた場合において、補助金等の削減が予想され、収入の減少が見込まれていることへの対応のための基金が考えられます。この場合は、積立限度額の合理的な算定にあたっては、理事会等における認識を踏まえた、収入の減少の蓋然性の高さの説明が求められることとなります。

4 どちらの場合においても、申請書や定期提出書類の別表C（5）において、具体的な説明を記載していただくこととなります。また、これらの特定費用準備資金は収入減少に対応して取崩し、計画期間の満了等により特定費用準備資金を全額取り崩すまでは、再度同種の特定費用準備資金は積み立てられませんので、注意が必要です。

【意見】

(ハ) 給付金該当者のうち未申請者に対する対応について

会員が給付金を受給するためには、給付金の請求手続きが必要とされている。

「給付事業に関する事務取扱要領」より抜粋。下線は追記したもの。

(給付金の請求)

第6条 給付金を受けようとする者は、給付金請求書（様式第1号）及び給付事由証明書（様式第2号）に、必要な関係書類を添えて請求するものとする。

2 給付の請求は、給付事由の発生した日から6カ月以内に行わなければならない。ただし、理事長がやむを得ないと認めるときは、この限りではない。

会員に対する給付金は、毎年25百万円前後の金額が給付されている。給付金の区分と平成30年度・令和元年度・令和2年度の給付実績を示すと以下の通りである。

(単位：円)

区分	給付金単価	平成30年度	令和元年度	令和2年度	
結婚祝金	@20,000	660,000	1,000,000	620,000	
出産祝金	@10,000	470,000	340,000	450,000	
永年勤続祝金 ※	10年祝金	@10,000	1,130,000	980,000	1,110,000
	15年祝金	@15,000	1,500,000	1,770,000	1,500,000
	20年祝金	@20,000	2,160,000	2,200,000	2,280,000
	25年祝金	@25,000	2,325,000	2,300,000	2,025,000
	30年祝金	@30,000	2,790,000	2,940,000	3,120,000
	40年祝金	@30,000			

区分		給付金単価	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
小学校入学祝金		@ 10,000	850,000	950,000	850,000
中学校入学祝金		@ 10,000	1,180,000	1,100,000	1,250,000
成人祝金		@ 20,000	220,000	420,000	240,000
還暦祝金 ※		@ 20,000	2,000,000	2,820,000	2,400,000
結婚記念	銀婚祝金	@ 20,000	1,080,000	1,040,000	1,180,000
	珊瑚婚祝金	@ 20,000	1,440,000	1,260,000	1,180,000
	金婚祝金	@ 30,000	990,000	1,140,000	1,260,000
弔慰金 ※	会員	@ 100,000 / @ 200,000	2,300,000	2,800,000	2,100,000
	配偶者	@ 30,000	480,000	690,000	450,000
	子	@ 20,000	120,000	140,000	80,000
	親	@ 10,000	2,030,000	2,340,000	2,100,000
傷病見舞金		@ 10,000~ @ 30,000	705,000	930,000	880,000
合計			24,430,000	27,160,000	25,075,000

※：「自治体提携慶弔共済保険」契約の対象となる給付金。

給付金の給付には会員からの請求手続きが必要となるため、未請求の場合には、給付金未支給が発生することとなる。

対策として、隔月で発行する「サービスセンターNEWS」には「慶弔給付状況」を掲載し、給付事由が発生した会員に給付を促す取り組みを行っている。これに加えて、サービスセンター側で給付事由の発生が把握できる「勤続祝金」「成人祝」「還暦祝」については、該当する会員に請求を促す通知を発送している。なお、通知を発送する取り組みについては、規程上で要求されている手続きではなく、サービスセンターが会員のために独自に行っている取組とのことである。

サービスセンター側で給付事由を把握できる「勤続祝」「成人祝」「還暦祝」以外の給付金については、会員からの請求がなければ給付事由の発生を確認することができない。

このため、現状でどの程度の規模で未請求による給付金未支給額が存在するのか、把握することができない状況にある。

未請求による給付金未支給額の規模については明確には把握できないものの、そもそも、条件を満たせば給付されるべき給付金が、会員に給付されないという事態を少なくすることを検討していく必要がある。

## ⑦経営改善計画

令和2年度から令和5年度を対象期間とする第5次経営改善計画は、以下のとおりである。

現在、中小企業や勤労者を取り巻く環境は働き方改革関連法案の成立により、働くことの価値や働き方の質が問われるようになり、社員の勤労意欲を高めるためにも「福利厚生」は改めて欠かせないものになっている。

国庫補助金が平成20年度をもって打ち切りになり、地方行財政の運営についてもますますその厳しさが増している中、市からの補助金は継続されているものの、中小企業の福利厚生向上のためには、サービスセンターの一層の経営努力が求められている。

これらの現状を踏まえ、この計画はサービスセンターとしての経営の自立化、会員の規模拡大、事業の見直しなど、経営課題の解消を図るとともに、なお一層の中小企業及び勤労者福祉向上に向けた事業の推進を図る指針とし、併せてサービスセンターの短期計画に位置付けるものとする。

### 経営方針

#### 1. 経営理念

サービスセンターは、中小企業と大企業との福祉格差を是正し、中小企業で働く勤労者が豊かで充実した生活を送ることができるよう地域における中小企業とその勤労者の「福祉向上の身近な世話役」として運営することに努めてきた。

しかし、中小企業を取り巻く社会経済環境や自治財政の悪化などによりサービスセンターの運営は厳しいものがあるが、このような時代こそ個別企業の枠を超えた中小企業の福利厚生を共同で実施するサービスセンターの役割がこれまで以上に重要になってきている。

また、企業内の従業員福利厚生事業を代行するいわゆる「民間福利厚生代行会社」が台頭しており、民間福利代行会社に劣らぬ事業の充実等の検討が求められる。

このような現況の中で、地域に密着した事業の優位性を生かし、さらに広域性、多様性に関しては、全国的な組織である「全国中小企業勤労者福祉サービスセンター」を利用し、サービスセンターの魅力を十分に周知しながら地道な努力を重ねることにより、水戸市のサービスセンターならではの経営に努め、これらの団体等との差別化を図っていく必要がある。

今後は、会員の高齢化、男女による価値観の違い、社会構造の変化等により、変化する勤労者ニーズに対応した事業をさらに創意工夫を図るとともに、企業や勤労者ニーズを的確にとらえながら自立化に向けた効率化・効果的な運営を行うために、引き続き

「安心・楽しく・みとらしく」

～地域で働き地域で暮らす勤労者のための自立的なサービスセンターを目指して～

を経営方針とし、今後のサービスセンターの運営に取り組むものとする。

## 2. 経営の基本的な考え方

今後のサービスセンターの自立化に向けての重点課題としては、以下の 4 項目が考えられるところであり、その解消を目指して、より効率的・効果的な運営を展開するものとする。

- ① 経営の安定を図るため、会員規模の拡大に努めること。 【組織】
- ② 効率的な事務局体制の確立を図ること。 【組織】
- ③ 健全な財政構造による経営基盤の安定を図ること。 【財務】
- ④ 勤労者の生涯総合福祉向上を目指し、併せて会員の拡大を実現するために会員ニーズに合った魅力のある事業展開と内容を充実させること 【事業】

## 現状と課題

### (1)組織

現在の事務局体制は、常勤職員 6 名（うち 1 名は常務理事）のうち参事、事務局長が市 OB（嘱託員）、事務局次長（プロパー）、管理共済係長（プロパー）であり、係員（プロパー）であり、会員サービスの向上のためにも引き続き現行体制を維持することが円滑な運営に繋がるものと考えられる。

また、効率的な運営を進めるため、事務局組織については、会員獲得のための制度普及推進員（以下「推進員」という。）5 名の臨時職員を平成 28 年からは 2 名に削減し、固定費の増大を抑制したのをはじめ、会員の増加に伴い給付事業や福利事業が煩雑となったことから、平成 15 年 4 月には管理係と共済係を統合して管理共済係とするなど、組織の簡略化についても見直しを図ってきたところである。

今後、事務の合理化と省力化に向けた取組みを行うと同時に、職員の研修に努め事務局体制の整備と充実を図る必要がある。

### 【課題・問題点】

- ① 会員の規模拡大
  - ア 会員は開設以来、毎年増加していたが、平成 21 年度をピーク（5,653 人）に、平成 22 年度以降は減少傾向にある(平成 30 年度 5,234 人)。
  - イ 退会者数が高い水準で推移している。このことは、特に事業所の退職者及び比較的事業参加の少ない個人事業主などが多く含まれており、今後もこの傾向は続くことが予想される。
  - ウ 事業所の中には、サービスセンターそのものの存在を知らなかったり、従業員の福利厚生に無関心であることが多く見受けられる。また、福利厚生費に支出することをためらう事業所もかなりあると考えられる。
  - エ 1 事業所当たりの会員数は平成 30 年度末の平均でわずか 2.7 人の状況にあることから、



今後は 10 人以上の事業所の加入促進が必要である。

オ 推進については、会員獲得の面で大きな役割を果たしているが、景気低迷の長期化に伴う中小企業における福祉厚生費の縮減などによって獲得数が少なくなっている状況にある。

カ 毎年 500 人程度の退会者があり、それ以上に入会者を獲得しなければ会員拡大にはならないというジレンマを抱えており、会員拡大には新規会員の獲得が重要だが、退会者を増やさないことも重要となってくる。

## ② 事務局体制の確立と効率的な運営

ア サービスセンターにとって会員の増加は歓迎すべきことであるが、それに伴い事務の負担が年々大きくなっている。余暇活動事業など福利事業については 1 つの事業を実施するまでに、

・事業計画の立案	・業者等との打合せ	・広報（募集）
・参加者決定及び通知	・参加費等の徴収	・参加者向けの資料作成
・事業の遂行準備	・事業の遂行	・事業の精算

など、一連の手続きを経ることが必要であり、総ての事業についてサービスセンター職員が随行する状況となっている。

こうした負担は、時間外労働の増加になるばかりでなく、内部事務にも影響を及ぼすとともに、職員の健康管理面からも段階的に解消することが求められている。そのため、業務に責任をもって専念できる職員 6 名体制を維持することが必要である。

イ 会費の口座振替の促進や会計ソフトの導入、会員管理のデータベース化など、効率的な事務執行を進めるうえで必要がある。

## (2)財務

サービスセンターの国庫補助金が平成 20 年度で打ち切りになり、現在は市からの補助金のみとなっており、平成 30 年度の収入(総額 156,877 千円)のうち、市補助(32,311 千円)の占める割合は 20.6%を占めている状況である。

一方、経費に関しては、管理運営費の大部分が補助金によって賄われており、今後は、収入の拡大と同時にコスト意識を徹底し、最小限の経費で最大の効果を生む「効率性」の向上を図らなければならない。

サービスセンターの会費は、1,000 円/月で、全国水準（平均会費 625 円）から見ると高く、その分自主財源が豊富であることから多様な事業展開が可能となっている。

慶弔給付事業については、保険業法の改正により平成 20 年度から全労済協会へ委託して実施している。そのうち、給付項目について検討し、サービスセンター独自の給付が有利な項目については、サービスセンターで行い、他は再共済している。

また、万一に備えて毎年積み立てを行っており、平成 30 年度末では累計 2,300 万円となっている。

### 【課題・問題点】

- ア 全会員のうち 60 歳以上の会員の占める割合は 41.2%を占めており、会員の高齢化が進んでいる。一方、20 代、30 代の会員は減少している。
- イ 現在、ツアーの事業時に参加者アンケート（顧客満足度調査）を実施し、会員のニーズの把握に努めているが、参加者の少ない事業や採算を大幅に下回る事業については再考し、より多くの会員が満足できるよう事業の見直しや質の向上を図る必要がある。また、今後ツアー以外の事業にもアンケート調査を行い会員ニーズの把握に努める。
- ウ 新たな財源の確保を図りながら、安定した財政基盤を確立し健全な運営を図る。
- エ 市の財政的支援がある程度必要であり、市の財政が厳しいおり用途の十分な協議が必要である。
- オ 基本財産についても、効果的な運用方法について検討する。

### (3) 事業

サービスセンターは、会員サービスを基本として様々な事業を実施しているが、大きく慶弔給付事業や余暇活用などの福利事業である。

#### 【課題・問題点】

- ア 会員の増加・ニーズの多様化により、福利事業である余暇活動事業や健康維持増進事業などについても募集定員を大幅に上回る申し込みのある事業が数多く出ていることを踏まえ、より多くの会員が参加できるよう事業によっては実施回数や募集人員を再考する必要がある。
- イ 事業の募集をファックス（7割）と窓口（3割）で行い、先着順で参加の決定をしているが、特に人気のある事業については、参加者の決定方法について検討する必要がある。
- ウ 業種（職業）によっては、平日を休業日としている事業所もあり（サービス業のみで 30.8%）特に、土・日などの休日を利用して実施する事業に参加できない事業所も多く見られ、事業によっては、開催曜日を検討する必要がある。
- エ 企画運営委員については、事業を遂行するうえで大きな役割を果たしているが、関係する事業内容のマナー化も指摘されており、新たな事業企画の再検討が求められる。

## 改革の視点

### (1) 組織

#### ① 会員規模拡大

会員の拡大は、サービスセンターによって最も重要な課題である。これは、事業のスケールメリットの発揮と経営基盤の安定には欠くことができない要因であり、その対策に創意と工夫を加えながら、日々の努力を続けることにより会員拡大に向けて取り組むことが求められている。

今後、この計画期間内に会員数 5,500 人を確保し、維持することを目指すこととする。

なお、会員数 5,500 人の会員維持を目指すうえで考えられる改革の視点は次のとおりで

ある。

#### ア 会員の加入促進活動

(ア) 推進員による事業所訪問や勧誘活動の強化

(イ) 「会員拡大月間」の継続

現在、年2回（7月・8月・1月・2月）実施している「会員拡大月間」を引き続き推進するとともに推進員、役員、市関係職員、事務局員が連携し集中的に会員拡大を行う。

(ウ) 会員や会員事務所による未加入事業所の照会や勧誘の促進

現在、未加入事業所の紹介があって、その事業所が会員となった場合は、紹介者に対してクオカードを進呈しているが、この制度の普及とともに紹介するメリットを会報（サービスセンターニュース）を活用し周知を図る。

(エ) 未加入事業所へのダイレクトメール送付

(オ) 個人会員制度の継続

(カ) 関係団体(商工会議所、商工会、労働組合、全労済等)の協力を得て勧誘を行う。

(キ) 推進の報酬制・任期の検討

会員の勧誘を行うため推進員を雇用しているが、その賃金体系は基本給と新規加入会員獲得数に応じた歩合制である。今後、より多くの会員拡大を図るため、新たな報酬体系作りを行うものとする。

また、その任期は1年更新で、おおむね3年とし新陳代謝を図る。定年は65歳とする。

#### イ PR活動

(ア) 広報「みと」をはじめ、タウン誌などへのサービスセンター案内の掲載

(イ) ホームページでの案内

(ウ) マスコミ等へのサービスセンター情報の提供

#### ウ 退会者対策

(ア) 継続会員制度の活用

(イ) 退会理由の把握

(ウ) 参加状況の把握

(エ) 職員による会報配布

会員が4名上の事業所については、サービスセンター職員が会報を配布し、会員とのコミュニケーションを図り、退会者の防止に努める。

#### ② 事務局体制の確立と効率的な運営

ア サービスセンター主催事業のうち「日帰りツアー」などについては、随員職員は1名を原則とし、多人数が参加する事業など複数で対応が必要な場合は、推進員の随員により事務局の負担を軽減する。また、ツアーの内容によっては、随員を省略する。

イ 営業力を強化するため、事務局員、推進員の研修を行うと同時にサービスセンター加

入のメリット等を具体的に示したパンフレット類を新たに作成するなどし、推進員が事業所訪問の際に活用しやすくする。

ウ これまでもにも効率的な事業執行を進めるため、会計ソフトの購入、会員管理のデータベース化など必要な措置を図ってきたところであるが、今後においても必要に応じた新たな機器類の導入を検討する。

エ 事務の合理化、省力化、一部事務を外部委託等により効率化を図る。

オ 以上の効率的な運営を目指すうえでも、また、会員への責任ある対応を図るうえでも事務局体制の確立が、喫緊の課題であった。このため、平成 28 年 10 月 1 日プロパー正職員 1 名を採用し事務局体制の強化を図った。

## (2) 財務

### ① 経営基盤の安定

今後の管理運営にあたっては、サービスセンターを単に「運営する」という考えではなく「経営する」というスタンスに立ち、サービスセンターの経営改善を図るためには「収支均衡」の志向をもって事業の展開を図る大切である。このことは、会費等の収入総額内に支出総額を収めることであり、収入の拡大と同時にコストの削減を行うことが必要であり、更に事務事業の効率化、経費の削減を意識し事業運営に取り組むものとする。

また、市に対しても地域勤労者の重要性に鑑み、引き続き財政面や職員の派遣など経営安定のために必要な支援を積極的に行うよう求める。

ア 収入面での拡大は、安定的な経営を目指すためには必要条件である。このことから、会員拡大を行うことが重要であり、早期に 5,500 人以上の会員を目指すものとする。

イ 事業の参加者負担金については、会員 7 割、家族会員 8 割程度で実施しているが、今後、個別事業ごとの負担割合を検討するものとする。

ウ 収入拡大の方策としては、現在、年 6 回発行している会報や「エンジョイライフみと」に事業所の広告掲載や会報送付時の際の折り込み手数料を得ることや、収益事業などについても検討し実施する。

エ 支出の面ではコストの削減を図ることが必要であり、事業支出については、事業内容の見直しを行うとともに、福利事業での不採算事業や参加者の少ない事業をスクラップする。また、各種事業での会員アンケートの希望の多い事業を設定する。

オ 管理費については、大部分を市からの補助金で賄われており、市においても財政厳しいおり、積極的な経費の削減に取り組むものとする。

## (3) 事業

### ① 魅力ある事業展開と内容の充実

ア 給付事業については、会員の高齢化が進んでおり 60 歳以上を超える会員の給付が限られているため、これらの年代も給付を受けられる給付体系や支給額について検討する必

要がある。

イ 福利事業である各種の事業開催については、申し込み期間を事前に調整したうえで募集を行って参加人数の把握を早めるなどの対応を図り、定員を超えた場合は早急に旅行会社等と連絡を取るなどして、実施回数や参加者の追加が可能な事業については、より多くの会員が参加できるよう対応する。

また、平日が休業日の事業所もあることから、引き続きアンケートの回答などを参考にしながら、事業内容や実施日などを検討する。

ウ 参加者等が減っている事業や、あまり人気のない事業はスクラップし、採算面を特に考慮しながら新たな事業の展開を図る。

エ 先着順に参加者の決定をするため、人気のある事業については募集開始と同時に定員となるケースもあって、すぐにキャンセル待ちの状態になることがある。特に人気のある事業については、事業参加申込みに対する受付方法や参加者の決定方法を検討する必要がある。

オ 企画運営委員が行う事業は概ね参加者も多いが、運営内容がマンネリ化しているとの指摘も一部にあることから、事業企画を抜本的に改善する。また、企画運営委員についても、引き続き公募すると同時に若返りを図ることなどしながら各事業での事務局業務を補完する役割を担うよう努力する。

カ 会報（エンジョイライフみと）は、隔月で年 6 回発行しているが、主に開催事業の案内や事業報告などの多い紙面構成となっている。今後は、さらに魅力ある紙面作りを目指し、事業主や勤労者に役立つ情報を提供するなど、会報の内容を刷新し充実させる。

キ スケールメリットの活用と事業充実のため、全国的な組織である全福センターが行っている共同化事業・購買事業の積極的な参加を進めるとともに、隣地のひたちなか市サービスセンターと現在 4 事業について共同開催しているが、引き続きこれを継続するとともに事業数の拡大を検討する。

## 改革項目

### (1)組織

#### ① 会員規模の拡大

##### ア 加入促進活動

実施内容/実施年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
(ア)推進員活動の強化	継続実施	→	→	→
(イ)会員拡大の月間の継続	継続実施	→	→	→
(ウ)既会員による加入促進	継続実施	→	→	→
(エ)ダイレクトメールの発送	継続実施	→	→	→
(オ)個人会意制度の継続	継続実施	→	→	→
(カ)関係団体との連携	継続実施	→	→	→

《会員拡大計画(目標値)》

内容/年度	30年度 実績	令和元年度 実績	令和2年度 目標値	令和3年度 目標値	令和4年度 目標値	令和5年度 目標値
年度末会員数	5,234	5,450	5,500	5,550	5,600	5,650
年度内増加数	161	216	50	50	50	50

イ PR活動

実施内容/実施年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
(ア)広報誌等の積極活用	継続実施	→	→	→
(イ)ホームページによる案内	継続実施	→	→	→
(ウ)サービスセンター情報の提供	継続実施	→	→	→
《目標値》サービスセンターそのものの存在を周知することは、今後の運営にとっては極めて大切なことである。広報「みと」への定期的な掲載、ホームページによる案内及び会報の掲載、加入案内パンフレット等の活用など積極的なPRを展開することにより入会を促す一助とする。				

ウ 退会者対策

実施内容/実施年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
(ア)継続会員制度の活用	継続実施	→	→	→
(イ)退会理由の把握	継続実施	→	→	→
(ウ)参加状況の把握	継続実施	→	→	→
(エ)職員による会報配布	継続実施	→	→	→
《目標値》継続会員制度を有効活用することや退会理由の把握及び職員による会報配布を継続実施し、増加の傾向にある退会者数に歯止めをかけ、年間退会者数を500人以下に抑えることを目標とする。				

② 事務局体制の確立と効率的な運営

ア 事務局負担の軽減

実施内容/実施年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
(ア)推進員の活用	継続実施			
(イ)ツアー随行員の検討実施	検討実施			
《目標値》日帰りツアー等への推進員随行を一部実施しているが、随行回数を増やすとともに、ツアーの内容によっては、随行員を省略することについても検討し実施する。				

イ 営業力の強化

実施内容/実施年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
(ア)推進員の活用	継続実施	→	→	→
(イ)ツアー随行員の検討実施	検討実施	→	→	→
(ウ)マスコミ等の活用	一部実施	→	→	→
《目標値》研修については、職場研修を中心に実施する。また、マスコミ等の活用については、前述のPR活動と合わせて推進する。内容によってはひたちなか市勤労者福祉サービスセンターとの協働も視野に入れながら進める。				

ウ 事務の効率化

実施内容/実施年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
(ア)OA 機器類の導入	検討	_____	_____	_____→
(イ)事務の合理化	継続実施	_____	_____	_____→
≪目標値≫より効率的な事務執行を進めるため、必要に応じた機器類の導入について検討するとともに、事務の合理化、一部委託等を行い事務の省力を継続実施する。				

エ 事務局体制の強化

実施内容/実施年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
(ア)プロパー職員の増員	継続実施	_____	_____	_____→
≪目標値≫より効率的な事務執行を進めるため、常勤5名体制を堅持する。				

(2)財務

① 経営基盤の安定

実施内容/実施年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
(ア)5,500人の会員達成	目標達成	確保	_____	_____→
(イ)負担割合の適正化	検討随時実施	_____	_____	_____→
(ウ)収益事業の検討	検討随時実施	_____	_____	_____→
(エ)事業支出の削減	継続実施	_____	_____	_____→
(オ)管理費の削減	継続実施	_____	_____	_____→
(カ)給付事業の見直し	検討随時実施	_____	_____	_____→
≪目標値≫ (ア)の5,500人以上の会員については、早期の目標達成を目指す。また、計画期間内は5,500人の会意数維持を目指す。 (イ)の各種事業への参加負担金については、個別事業ごとの負担割合を検討し随時実施していく。 (ウ)の収益事業については、現在実施している家庭常備薬のあっせんについては、継続実施し、他の収益事業についても全福センターのアドバイス等をはじめ、他のセンターの状況などを参考にしながら対応する。 (エ)・(オ)の支出の削減については、会員から不満がでないように継続的に実施する。また、金額的なものを除く別の面でのサービスの提供を考慮する。 (カ)について、会員のニーズを考慮し状況に応じ見直していく。				

(3)事業

① 魅力ある事業の展開と内容の充実

実施内容/実施年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
(ア)支給項目の検討	検討随時実施	_____	_____	_____→
(イ)事業内容等の検討	検討随時実施	_____	_____	_____→
(ウ)事業の見直し	検討随時実施	_____	_____	_____→
(エ)参加受付等の見直し	検討随時実施	_____	_____	_____→
(オ)企画運営委員の活用	随時実施	_____	_____	_____→
(カ)会報紙面の刷新	随時実施	_____	_____	_____→
(キ)共同化事業の推進	継続実施	_____	_____	_____→

《目標値》(ア)の給付事業については、支給額や支給項目について検討し、随時実施する。(イ)・(ウ)の事業開催に対する募集等については、会員にとっては身近な問題でもあるため随時検討して実施して行く必要がある。(キ)ひたちなか市との連携については、現在も年間 4 事業を共同開催しているが、新たな共同化事業についても今後検討していく。また、全福センターとの共同化も積極的に推進していく。

#### ⑧事業のあり方について

##### 【意見】

(イ) サービスセンターの事業のあり方について検討すべきこと

平成 30 年度から令和 2 年度の事業の収支を伴う内訳は、以下のとおりである。



【平成30年度事業費収支計算表】

平成31年3月31日現在  
(単位：円)

No.1

区分	開催日	事業名	金額	予算額	実績額	決算額(A)	実績額(B)	収入予算額	決算額(B)	参加料	センター負担額(A) - (B)	センター負担額
自 己 啓 蒙 発 達 事 業	5/27・30	1 シルク・ドゥ・クレイユ「ダイハク キュリオス」公演ツアー	1,600,000	1,600,000	5,705,149	5,705,149	19,145×298	1,152,000	3,334,000	11,000/12,000/3,000	448,000	2,371,149
	6/7	2 梅沢富美男劇団特別公演チケットあつせん	400,000	400,000	533,610	4,410×121		288,000	555,000	4,900/5,500	112,000	△ 21,390
	6/9	3 阿波和夫コンサート2018NHK福徳也チケットあつせん	400,000	400,000	483,480	6,120×79		288,000	379,500	4,500/5,500	112,000	103,980
	6/17	4 ちよつとお屋にクラシックチケットあつせん	40,000	40,000	22,900	1,500×15		26,000	15,000	1,000	14,000	7,500
	6/25	5 水鏡かお리콘サートチケットあつせん	400,000	400,000	195,000	5,000×39		288,000	179,000	4,900/5,000	112,000	16,000
	7/5~24	6 パソコン教室(中級ワード・エクセル)	80,000	80,000	24,000	8,000×3		42,000	12,000	4,000	38,000	12,000
	7/7	7 今昔雑談集 七夕の裏チケットあつせん	40,000	40,000	94,500	3,500×27		26,000	67,500	2,500	14,000	27,000
	7/11	8 ハーブクラフト教室	90,000	90,000	94,200	3,140×30		48,000	45,500	1,500/2,000	42,000	48,700
	8/3	9 歌舞公演チケットあつせん	400,000	400,000	361,000	4,750×75		288,000	273,500	3,500/4,000	112,000	87,500
	8/21・28	10 志村けん一應「悪料理」公演ツアー	2,400,000	2,400,000	1,661,880	15,678×106		1,872,000	1,114,000	10,000/11,000	528,000	547,880
	9/6・15	11 劇団四季「キヤッツ」観劇ツアー	3,000,000	3,000,000	4,348,283	22,185×196		2,340,000	3,165,760	12,000/15,000/17,000	660,000	1,182,523
	9/8	12 劇団四季ミュージカル「ソング&ダンス」チケットあつせん	400,000	400,000	484,500	8,075×60		288,000	374,000	5,000/7,000	112,000	110,500
	9/10	13 エルゴ・ベルワルツ&クラリネット・シネマチケットあつせん	40,000	40,000	71,000	3,500×22		26,000	55,000	2,500	14,000	22,000
	9/17	14 平原健吾15周年記念コンサートチケットあつせん	400,000	400,000	618,120	6,120×101		288,000	519,500	5,000/5,500	112,000	88,620
	9/29	15 親子絵画「HUGっと！アキアアア」チケットあつせん	200,000	200,000	105,000	2,500×42		128,000	86,000	2,000/2,500	72,000	19,000
	11/6~22	16 パソコン教室(上級ワード・エクセル)	80,000	80,000	56,000	8,000×7		42,000	28,000	4,000	38,000	28,000
	11/23	17 そば打ち体験教室	65,000	65,000	55,950	2,238×25		28,500	27,500	1,000/1,500	36,500	28,450
	11/25	18 ワンコ・ワグザ・ワグザ・ワグザ・ワグザ・ワグザ・ワグザ	40,000	40,000	28,000	7,000×4		26,000	20,000	5,000	14,000	8,000
	12/9	19 はたらく男女のふれあいSTORY	40,000	40,000	14,144	3,536×4		12,000	7,000	1,000/2,000	28,000	7,144
	12/12	20 クリスマス飾り巻きし教室	79,500	79,500	128,100	3,560×35		48,000	87,500	2,500	31,500	40,600
	12/14・15	21 花いっぱい運動(冬の寄せ植え配布)	200,000	200,000	214,000	1,000×214		160,000	160,700	800/1,500	40,000	53,300
	12/20	22 お正月飾りリース教室	180,000	180,000	58,100	3,873×15		124,000	37,500	2,500	56,000	20,600
	12/22	23 冬のカーデニング教室	120,000	120,000	58,450	2,923×20		64,000	42,700	1,900/2,200	56,000	15,150
	12/23	24 クリスマス・プレゼンテーションコンサートチケットあつせん	40,000	40,000	73,500	3,500×21		26,000	52,500	2,500	14,000	21,000
	2/5~21	25 パソコン教室(画像編集・ホームページ作成)	80,000	80,000	40,000	8,000×5		42,000	20,000	4,000	38,000	20,000
	2/7	26 プリザーブドフラワー教室	105,000	105,000	86,240	3,080×28		63,000	57,000	2,000/2,500	42,000	29,240
	2/11	27 福徳全国大会チケットあつせん	40,000	40,000	8,000	2,000×4		30,000	6,000	1,500	10,000	2,000
	2/12・17	28 ミュージカル「ラブ・ネバ・ダイ」公演ツアー	2,400,000	2,400,000	1,983,727	18,714×105		1,872,000	1,306,500	12,000/13,500	528,000	677,227
	2/16	29 平原健吾「水戸de Opera」チケットあつせん	40,000	40,000	40,000	4,000×10		26,000	30,000	3,000	14,000	10,000
	2/24	30 米村でんじろうサイエンスショーチケットあつせん	400,000	400,000	115,101	2,588×45		288,000	87,900	1,900/2,200	112,000	27,201
	3/10	31 春のカーデニング教室	120,000	120,000	53,150	2,588×20		64,000	38,600	1,900/2,200	56,000	14,550
	3/21	32 おかあさんといっしょがらびこぼーがやっでどど！チケットあつせん	400,000	400,000	455,000	2,600×175		288,000	328,800	1,800/2,100	112,000	126,200
	8/4	33 恐竜どうぶつ園2018チケットあつせん	0	0	291,800	2,700×106		0	226,500	2,000/2,500	0	65,100
年間		34 映画鑑賞助成	1,500,000	1,500,000	1,247,200	600×2,076,300×294		1,500,000	1,500,000		1,500,000	1,247,200
年間		35 各団体助成「NHK学園ほか」	12,500	12,500				12,500			12,500	0
小計		34事業	15,932,000	15,932,000	19,814,484		10,591,500	12,739,960			5,340,500	7,074,524

区分	開催日	事業名	金額	算積額	算積額	実施積額	収入予算額	参加料	センター負担率	センター負担額
余	4/(年間)	1 東武動物公園ハッピーフリーパスあっせん	540,000		540,000	540,000	600,000	600,000	△ 60,000	△ 60,000
	4/(年間)	2 東京ディズニーリゾート特別利用助成	2,500,000		2,187,000	2,187,000	0	0	2,500,000	2,187,000
	4/12・15	3 風流「扇形船」遊覧と池草自由散策の旅	2,400,000		2,205,479	2,205,479	1,740,000	1,554,000	660,000	651,477
	6/15・10	4 初夏の扇形船びわ湖リゾート	2,200,000		2,110,940	2,110,940	1,640,000	1,360,000	560,000	750,940
	6/16	5 びわ湖リゾート「扇形船」遊覧と池草自由散策の旅	45,000		44,000	44,000	21,000	19,000	24,000	25,000
	6/7(半年)	6 スパリゾートハワイアンズ入場券あっせん	810,300		810,000	810,000	1,168,000	1,168,000	△ 357,700	△ 358,000
	7/20	7 納涼バーブー	1,500,000		1,476,393	1,476,393	1,005,000	594,000	495,000	882,393
	7/	8 ビアガーデンチケット「フエリヴエールサンシャイン」	600,000	中止	600,000		450,000		150,000	0
	7/20～8/31	9 ビアガーデンチケット「ホテルレイクビュー水戸」	600,000		584,820	584,820	450,000	427,500	150,000	157,320
	7/20～9/30	10 ビアガーデンチケット「プレジデントホテル水戸」	600,000		416,000	416,000	450,000	364,000	150,000	52,000
	7/20～9/30	11 ビアガーデンチケット「ホテルラスタスザガーデン水戸」	600,000		741,000	741,000	450,000	585,000	150,000	156,000
	8/(年間)	12 ひたち海浜公園のりもの券あっせん	720,000		401,400	401,400	600,000	446,000	120,000	△ 44,600
	9/(年間)	13 ジェフグルメカードチケットあっせん	5,760,000		5,160,000	5,160,000	4,800,000	4,300,000	960,000	860,000
	9/	14 Jリーグサッカー観戦入場券あっせん	264,000	中止	264,000		176,000		88,000	0
	9/22	15 ハゼ釣り体験とお楽しみ最高会	210,000		271,520	271,520	96,000	135,570	114,000	135,950
	9/23	16 水戸京成ホテル「茨城温泉」豪華券あっせん	45,000		41,200	41,200	21,000	17,700	24,000	23,500
	10/1～31	17 水戸京成ホテル「茨城温泉」豪華券あっせん	1,250,000		1,032,000	1,032,000	1,000,000	720,700	250,000	311,300
	10/	18 ホテルラスタスザガーデンチケット「フエリヴエールサンシャイン」	300,000	中止	300,000		225,000		75,000	0
	10/1～11/30	19 ホテルラスタスザガーデンチケット「ホテルレイクビュー水戸」	300,000		221,400	221,400	225,000	184,500	75,000	36,900
	10/1～11/30	20 ホテルラスタスザガーデンチケット「プレジデントホテル水戸」	300,000		281,650	281,650	225,000	235,800	75,000	45,850
	10/16～17・10/28～21	21 ホテルラスタスザガーデンチケット「ホテルラスタスザガーデン水戸」	300,000		765,000	765,000	225,000	550,800	75,000	214,200
	10/16～17・10/28～21	22 伊豆名所めぐりと温泉1泊の旅	4,800,000		4,099,340	4,099,340	3,392,000	3,161,250	1,408,000	938,090
	11/(半年)	23 スパリゾートハワイアンズチケットあっせん	810,300		810,000	810,000	1,168,000	1,168,000	△ 357,700	△ 358,000
	12/7	24 クリスマスマスバイ	2,500,000		2,479,157	2,479,157	1,675,000	1,237,000	825,000	1,242,157
	12/11・16	25 東京ディズニーランド遊園パスツアー	1,760,000		1,957,000	1,957,000	992,000	1,346,000	768,000	611,000
	12/	26 クリスマスマスバイ	450,000	中止	450,000		300,000		150,000	0
	12/1～25	27 クリスマスマスバイ	450,000		274,500	274,500	300,000	213,500	150,000	61,000
	12/1～25	28 クリスマスマスバイ	450,000		313,200	313,200	300,000	261,000	150,000	52,200
	12/1～20	29 クリスマスマスバイ	450,000		368,500	368,500	300,000	301,500	150,000	67,000
	1/4～2/28	30 水戸京成ホテル「デザートパイクン」あっせん	750,000		554,550	554,550	500,000	390,100	250,000	164,450
	1/25～21・1/21～28	31 海外「台湾」2泊3日の旅	12,800,000		7,310,880	7,310,880	10,400,000	6,187,400	2,400,000	1,123,480
	2/(年間)	32 アクアワールド大洗子チケットあっせん	720,000		686,450	686,450	432,000	493,400	288,000	193,050
	3/(年間)	33 植物園チケットあっせん	30,000		30,000	30,000	18,000	20,000	12,000	10,000
	3/13・17	34 イチゴ狩りと日帰り温泉の旅	1,280,000		1,336,716	1,336,716	912,000	844,500	368,000	492,216
	11/15～20	35 「伊豆・静岡知事と交流館の伊豆と物産展」お買物チケットあっせん	0		57,000	57,000	0	47,500	0	9,500
年	間	36 指定宿泊助成	150,000		274,500	274,500	0		150,000	274,500
		不特定	100,000						100,000	0
	小	計	49,344,600		39,841,593	39,841,593	36,256,000	28,933,720	13,088,600	10,907,873







No.2

(単位：円)

区分	区開催日	事業名	予金	予算額	算額	実績(A)	実施済額	収入予算額	決算額(B)	参加料	センター負担料	センター負担金	
												(A)	(B)
余	4/(年間)	1 東武動物公園ハッピーフリーバスあっせん	540,000	540,000		540,000	1,350×400	600,000	600,000	1,500	△ 60,000	△ 60,000	
	4/(年間)	2 東京メトロ三ノ宮線利用券助成	2,500,000	2,500,000		2,054,000	1,000×2,064	0	0	0	2,500,000	2,064,000	
	4/21・24	3 よこはま動物園ズーラシア見学と横浜中華街散策の旅	1,280,000	1,280,000		1,522,412	7,728×197	912,000	1,322,500	6,390/6,500/2,000	368,000	389,912	
	6/22	4 J2サッカー観戦「水戸ホーリーホック対横浜FC」入場券あっせん	45,000	45,000		76,900	1,478×52	21,000	44,200	1,000/700/300	24,000	32,700	
	6/23・25	5 さくらんぼ祭りツアー	2,000,000	2,000,000		1,601,329	8,518×188	1,440,000	1,164,000	6,000/7,000/2,000	560,000	437,329	
	7/(年間)	6 スパリゾートハワイアンズ入場券あっせん	810,300	810,300		0	0	1,168,000	1,073,600	860(1,342枚)	△ 357,700	△ 1,073,600	
	7/15	7 納涼パーティー	1,650,000	1,650,000		1,440,089	11,339×127	1,005,000	609,000	6,000/7,000	645,000	831,069	
	7/25・27	8 東京メトロ三ノ宮線「遊園ツアー」	2,200,000	2,200,000		2,299,830	9,871×233	1,240,000	1,634,000	6,000/7,000/8,000	960,000	665,830	
	7/17~8/31	9 ピアガーデンチケット「ホテルレイクビュー水戸」	600,000	600,000		780,500	3,500×223	450,000	557,500	2,500	150,000	223,000	
	7/20~9/30	10 ピアガーデンチケット「ホテル水戸」	600,000	600,000		400,000	4,000×100	450,000	350,000	3,500	150,000	50,000	
	7/19~9/28	11 ピアガーデンチケット「ホテルテラスガザン水戸」	600,000	600,000		904,500	4,412×205	450,000	684,900	2,700/4,500	150,000	219,600	
	8/(年間)	12 ひたち海浜公園のりもの券あっせん	720,000	720,000		358,200	1,800×199	600,000	398,000	2,000	120,000	△ 39,600	
	賑	8/10~12, 23~25	13 ユニバーサルスタジアム「道園ツアー」	4,000,000	4,000,000		1,981,683	28,780×74	2,944,000	1,440,000	17,000/18,000/21,000	1,056,000	541,683
8/24		14 J2サッカー観戦「水戸ホーリーホック対FC東京」入場券あっせん	45,000	45,000		34,600	874×23	21,000	20,100	1,000/700/300	24,000	14,500	
9/(年間)		15 ジェエグメルカードチケットあっせん	5,760,000	5,760,000		5,601,600	4,800×1,167	4,800,000	4,668,000	4,000	960,000	933,600	
9/(年間)		16 スパリゾートハワイアンズチケットあっせん	810,300	810,300		1,620,000	654×2,920	1,168,000	1,867,700	300/2,000/1,000	△ 357,700	△ 247,700	
9/21		17 ハゼ釣り体験とお楽しみ昼食	210,000	210,000		251,784	3,997×63	96,000	138,138	1,000/7,500/2,000	114,000	113,646	
10/1~31		18 水戸京成ホテル「茶室カフェ」昼食券あっせん	1,200,000	1,200,000		817,900	2,399×341	800,000	595,400	4,000	400,000	222,500	
10/1~11/30		19 ホテルランチチケット「ホテルレイクビュー水戸」	400,000	400,000		144,000	1,800×80	300,000	230,000	1,500	100,000	24,000	
10/1~11/30		20 ホテルランチチケット「ホテル水戸」	400,000	400,000		281,650	2,150×131	300,000	235,800	1,800	100,000	45,850	
10/1~11/30		21 ホテルランチチケット「ホテルテラスガザン水戸」	400,000	400,000		627,500	2,500×251	300,000	451,800	1,900	100,000	175,700	
10/16・20		22 群馬県温泉と軽井沢散策ツアー	1,760,000	1,760,000		1,405,740	9,830×143	1,232,000	809,500	5,500/6,500	528,000	596,240	
11/10・12		23 信州りんご狩りと小諸城址・徳吉園散策の旅	1,760,000	1,760,000		1,994,520	10,334×193	1,232,000	1,293,500	6,500/7,500	528,000	701,020	
12/6		24 クリスマスパーク	2,750,000	2,750,000		2,073,830	9,342×222	1,800,000	1,116,500	6,000/1,000/2,000	950,000	957,330	
12/1~25		25 クリスマスイブ「ホテルレイクビュー水戸」	450,000	450,000		43,200	5,400×8	300,000	38,400	4,800	150,000	4,800	
12/1~25	26 クリスマスイブ「ホテル水戸」	450,000	450,000		356,400	3,600×99	300,000	297,000	3,000	150,000	59,400		
12/1~20	27 クリスマスイブ「ホテルテラスガザン水戸」	450,000	450,000		244,800	5,100×48	300,000	216,000	4,500	150,000	28,800		
1/4~2/29	28 水戸京成ホテル「デザートバイキング」あっせん	900,000	900,000		338,962	1,832×185	600,000	234,200	1,300/600	300,000	104,762		
1/15・19	29 川崎大師参拝と精進料理ツアー	1,280,000	1,280,000		1,820,940	14,007×130	912,000	1,157,000	6,500/10,000	368,000	663,940		
2/(年間)	30 アクアワールド水戸「大洗」あっせん	720,000	720,000		691,000	1,637×422	432,000	453,600	1,200/600/200	288,000	227,400		
3/(年間)	31 植物公園チケットあっせん	75,000	75,000		0	0	45,000	0	0	30,000	0		
2/15~4/12	32 ボツブサカス 宇都宮公園入場券あっせん	0	0		18,720	2,080×9	0	11,500	1,500/500	0	7,220		
3/7・8	33 日帰り温泉「温泉保養所川ついで」入場券あっせん	0	0		0	0	0	0	0	0	0		
楽													
	年間	34 指定宿泊助成	150,000	150,000		249,000	1,000×116,1,500×216	0	0	0	150,000	249,000	
	小	不特定	100,000	100,000		32,585,569		26,218,000	23,421,838		11,397,600	9,163,731	
		計	37,615,600	37,615,600		32,585,569							

No.3

(単位：円)

区分	開催日	事業名	予算額		実績額		実施済額		収入予算額	参加費	センター負担予算	センター負担金
			金額	積算	決算額	積算	決算額	積算				
	5/11	1 第23回ソフトボール大会	238,000			112,359	1,221×92		98,000	50,465	140,000	61,894
	5/15・16・17	2 日帰り人間ドック「茨城県メディカルセンター」	250,000			285,000	5,000×19、16,000×19		0	0	250,000	285,000
	5/26	3 「安達太良山」日帰りハイキング	1,520,000			1,228,165	9,905×124		1,072,000	692,000	448,000	536,165
	5/28	4 第48回理事長杯ゴルフ大会	1,500,000			1,147,055	12,074×95		864,000	667,000	636,000	480,055
健	7/23・24・25	5 日帰り人間ドック「いばらき健康管理センター」	250,000			145,000	5,000×15、10,000×7		0	0	250,000	145,000
	7/(シーズン期間)	6 砂沼サンビーズ入場券あつせん	108,000		空席終了の為中止	0			97,200	0	10,800	0
康	9/13	7 第51回ボウリング大会	420,000			281,568	2,682×105		224,000	169,000	196,000	112,568
	10/2~25	8 秋のゴルフ教室	162,000			129,600	10,800×12		115,500	93,000	46,500	36,600
	10/29	9 第49回理事長杯ゴルフ大会	1,500,000			1,224,670	12,891×95		864,000	674,000	636,000	550,670
推	10/(年間)	10 市営屋内プール回数券あつせん	96,000			71,300	4,753×15		59,200	56,300	36,800	15,000
	12/(シーズン期間)	11 スキー場リフト券あつせん	980,000			1,198,000	3,111×385		770,000	969,500	210,000	228,500
持	2/14	12 第52回ボウリング大会	350,000			286,956	3,021×95		192,000	175,000	168,000	111,956
	3/(年間)	13 なか健康センター入館券あつせん	430,000			246,400	4,400×56		350,000	196,000	80,000	50,400
増												
進												
事												
業	年間	14 定期健康診断受検助成(1,000円)	700,000			843,000	1,000×843名		0	0	700,000	843,000
	年間	定期健康診断受検助成(500円)	50,000			60,000	500×120名		0	0	50,000	60,000
	年間	15 心の悩みカウンセリング	6,000			0			0	0	6,000	0
	年間	16 日帰り人間ドック助成	2,500,000			3,553,336	100,000×4,114,114名		0	0	2,500,000	3,553,336
		不特定	100,000			0			0	0	100,000	0
小		計	11,170,000			10,812,409			4,705,900	3,742,265	6,464,100	7,070,144
老後生活安定事業		各種情報提供	100,000			0			0	0	100,000	0
合		計	63,477,600			56,352,794			40,204,400	35,581,303	23,273,200	20,771,491

【令和2年度事業費収支計算表】

令和3年3月31日現在  
(単位：円)

No. 1

区分	開催日	事業名	予算額		実績額		実施済額		収入予算額	決算額	参加者数	参加料	センター負担金	
			金	算	決算額	算	決算額	(A)					(B)	
自	4/28	1 前川清&川中英コンサートチケットあっせん	400,000						288,000	0			112,000	0
	5/12	2 飾り巻き寿司教室	96,000						63,000	0			33,000	0
	6/24	3 阪本冬美コンサート2020チケットあっせん	400,000						288,000	0			112,000	0
	7/5	4 島津重矢コンサート2020チケットあっせん	400,000						288,000	0			112,000	0
	7/8	5 ハーブクラフト教室	96,000					25,000	63,000	12,000			33,000	13,000
	7/15・26	6 宝塚1月組公演「ツア-	3,520,000						2,544,000	0			976,000	0
己	9/3	7 ハーバリウム教室	75,000						48,000	0			27,000	17,180
	9/5	8 米村まじろウサイエンスショーおもしろ科学探検チケットあっせん	400,000						288,000	0			112,000	0
	9/12	9 松竹大歌舞伎チケットあっせん	400,000						288,000	0			112,000	0
	9/27	10 劇団四季ミュージカル「The Bridge-歌の架け橋-」チケットあっせん	400,000						288,000	0			112,000	0
	11/	11 バンコン教室(画像編集)	80,000						42,000	0			38,000	0
	11/8	12 はたらく男女のふれあいS.T.O.R.Y. マスクの贈呈2020	40,000					25,938	12,000	7,500			28,000	18,438
	11/28	13 そば打ち体験教室	65,000					56,056	28,500	29,000			36,500	27,056
	12/11・12	14 花いっぱい運動(寄せ植え葉ボタン配布)	200,000					300,000	160,000	225,500			40,000	74,500
	12/	15 親子親子会チケットあっせん	200,000						128,000	0			72,000	0
	12/19	16 冬のガーデニング教室	90,000					48,930	67,000	29,500			33,000	19,430
啓	12/23	17 お正月飾りワークショップ	96,000					100,880	53,000	64,500			33,000	36,380
	12/	18 クリスマスケーキ教室	64,000						42,000	0			22,000	0
	1/20・24、27・13	19 劇団四季「アノと雪の女王」観劇ツアー	6,300,000					4,590,000	0	0			1,710,000	0
	2/	20 コンサートチケットあっせん	400,000					288,000	0	0			112,000	0
発	2/16	21 プリザードフローズン教室	96,000					64,880	63,000	40,000			33,000	24,880
	3/	22 新春観劇公演ツアー	3,200,000						2,304,000	0			896,000	0
事	3/14	23 春のガーデニング教室	90,000					46,350	57,000	27,000			33,000	19,350
	3/	24 観劇全国大会チケットあっせん	20,000						15,000	0			5,000	0
	2/21	25 焼芸寄席(三進亭円楽、林家たけ舟)チケットあっせん						0	0	0			0	0
	1/26	26 飾り巻き寿司教室						0	0	0			0	0
業														
年間	27 映画鑑賞助成(500円)	1,250,000					648,000	500	1,296			1,250,000	648,000	
年間	映画鑑賞助成(300円)	150,000					93,600	300	312			150,000	93,600	
年間	各種講座助成「NHK学園ほか」	12,500					0	0	0			12,500	0	
小計	不特定	500,000					0	0	0			500,000	0	
小計		18,640,500					1,456,314	12,007,500	464,500			6,633,000	991,814	

区分	開催日	事業名	金額	算額	決算額(A)	実施済額		収入予算額	参加料		センター負担予算額	センター負担金 (A) - (B)
						決算額(A)	積算		決算額(B)	積算		
余	4/(年間)	1 東武動物公園ハッピーアワーバスあっせん	580,000		580,000	1,450×400		600,000	567,000	1,500	△ 20,000	13,000
	4/(年間)	2 東京ディズニーリゾート特別利用券助成	2,500,000		196,000	1,000×196					2,500,000	196,000
	5/24・26	3 東京ディズニーランド遊園ツアー	2,200,000									760,000
余	6/24・28	4 J2サッカー観戦入場券あっせん	45,000					1,440,000				24,000
	7/17	5 さくらんぼ狩りツアー	2,400,000					21,000				660,000
	7/17	6 納涼バーテイ	1,650,000					1,740,000				720,000
余	7/(年間)	7 スパリゾートハワイアンズ入場券あっせん	1,620,600					2,336,000	△ 9,200	500 / 800	△ 715,400	9,200
	7/18~9/12	8 ピアガールズコンサート「ホテルレイクビュー水戸」	700,000		629,000	3,956×159		600,000	503,200	3,200/2,000/1,200	100,000	125,800
	7/	9 ピアガールズコンサート「ホテルレイクビュー水戸」	650,000					550,000			100,000	0
余	7/	10 ピアガールズコンサート「ホテルレイクビュー水戸」	650,000					550,000			100,000	0
	8/(年間)	11 ひたち海浜公園のりもの券あっせん	720,000		573,300	2,100×273		600,000	409,500	1,500	120,000	163,800
	9/(年間)	12 ジェットボート体験あっせん	6,240,000		5,703,600	4,850×1,176		5,200,000	4,704,000	4,000	1,040,000	999,600
活	9/	13 J2サッカー観戦入場券あっせん	45,000					21,000			24,000	0
	9/19	14 ハゼ釣り体験とお楽しみ昼食会	210,000		272,031	5,037×54		96,000	115,036	1,000/1,500/2,000	114,000	156,995
	9/	15 プロ野球観戦「千葉ロッテ対北埼玉日本ハム」入場券あっせん	200,000					130,000			70,000	0
動	9/24・27	16 季節の果物(ぶどう・なし・りんご)狩りツアー	1,600,000					1,152,000			448,000	0
	10/1~31	17 水戸京成ホテル「栗城食彩フェア」食事券あっせん	1,200,000		1,499,900	2,767×542		960,000	986,500	1,000/1,000/1,000/1,000	240,000	513,400
	10/1~11/30	18 ホテルランチャケット「ホテルレイクビュー水戸」	350,000		465,750	2,250×207		250,000	310,500	1,500	100,000	155,250
事	10/1~11/30	19 ホテルランチャケット「ホテルレイクビュー水戸」	350,000		488,050	2,150×227		250,000	317,800	1,400	100,000	170,250
	10/	20 ホテルランチャケット「ホテルレイクビュー水戸」	350,000					250,000			100,000	0
	10/14~15、17~18	21 湖沼紅葉と越後湯沢温泉一泊の旅	5,600,000					4,544,000			1,056,000	0
業	10/	22 夜の東京スカイツリー見学と都心の庭園散策ツアー	1,760,000					1,232,000			528,000	0
	11/	23 紅葉の鎌倉巡りと小町通り散策ツアー	1,760,000					1,232,000			528,000	0
	11/	24 B2リーグ観戦入場券あっせん	60,000					39,000			21,000	0
業	12/4	25 クリスマスパーティー	2,750,000					1,800,000			950,000	0
	12/9~25	26 クリスマスディナーチケット「ホテルレイクビュー水戸」	450,000		310,000	5,000×62		390,000	248,000	4,000	60,000	62,000
	12/1~25	27 クリスマスディナーチケット「ホテルレイクビュー水戸」	450,000		547,200	3,900×152		390,000	395,200	2,600	60,000	152,000
業	12/	28 クリスマスディナーチケット「ホテルレイクビュー水戸」	450,000					390,000			60,000	0
	1/4~2/28	29 水戸京成ホテル「デザートバイキング」あっせん	950,000		609,650	1,762×346		650,000	425,600	1,300/1,000/500	300,000	184,050
	1/	30 大相撲初場所観戦と下町散策ツアー	1,200,000					864,000			336,000	0
業	2/(年間)	31 アクアワールド水戸洗心園あっせん	720,000		1,291,570	1,656×780		432,000	866,000		288,000	425,570
	1/	32 いちご狩りと日帰り温泉の旅	1,760,000					1,232,000			528,000	0
	3/(年間)	33 植物公園チケットあっせん	75,000					45,000			30,000	0
3/	34 B2リーグ観戦入場券あっせん	60,000					39,000			21,000	0	





No.3

区分	開催日	事業名	予金額	算額	額	算額	実務額(A)	積算額	収入予算額	決算額(B)	参加料	センター負担予算額	センター負担額(A) - (B)
健康維持増進事業	4/26	1 「八方ヶ原・ミツモ子山」日帰りハイキング	1,120,000			0			816,000	0		304,000	0
	5/14	2 第50回記念理事長杯ゴルフ大会	1,500,000			0			864,000	0		636,000	0
	5/17	3 第24回ソフトボール大会	238,000			0			112,000	0		126,000	0
	5/20・21・22	4 日帰り人間ドック「茨城県メディカルセンター」	250,000			255,000	5,000×19、10,000×16		0	0	0	250,000	255,000
	7/14・15・16	5 日帰り人間ドック「いばらき健康管理センター」	250,000			155,000	5,000×11、10,000×19		0	0	0	250,000	155,000
	9/11	6 第53回ボウリング大会	336,000			0			192,000	0		144,000	0
	10/20	7 第51回理事長杯ゴルフ大会	1,500,000			936,455	10,069×93		864,000	567,000	6,000/7,000	636,000	369,455
	10/(年間)	8 市営屋内プール回数券あっせん	96,000			0			59,200	0		36,800	0
	10/2～26	9 秋のゴルフ教室	110,000			110,000	11,000×10		77,000	77,000	7,500/8,500	33,000	33,000
	12/(シーズン期間)	10 スキー場リフト券あっせん	1,400,000			1,043,600	3,007×347		1,100,000	696,600	1,500/7,800/2,500	300,000	347,000
	2/12	11 第54回ボウリング大会	336,000			0			192,000	0		144,000	0
	3/(年間)	12 なか健康センター入館券あっせん	430,000			220,000			350,000	175,002	3,500×48、1,167×6	80,000	△44,998
	7/13	13 マスク(50枚入り)プレゼント	0			566,115	3,145×180		0	0	0	0	566,115
	10/25	14 第24回ソフトボール大会	0			140,192	1,078×130		0	73,776	8,000/25,776	0	66,416
	11/8	15 玉原斎原日帰りハイキング	0			0			0	0	0	0	0
	1/22	16 マスク(50枚入り)プレゼント「第2弾」	0			600,416	2,001×300		0	0	0	0	600,416
年間	17 定期健康診断受診助成(1,000円)	700,000			980,000	1,000×980		0	0	0	700,000	980,000	
年間	定期健康診断受診助成(500円)	100,000			59,500	500×119		0	0	0	100,000	59,500	
年間	心の悩みカウンセリング相談料	6,000			1,100	1,100×1		0	0	0	6,000	1,100	
年間	19 日帰り人間ドック助成	3,500,000			3,756,402	2000、1000、1000、1000		0	0	0	3,500,000	3,756,402	
	不特定	500,000			0			0	0	0	500,000	0	
小計	11事業	12,372,000			8,383,780			4,626,200	1,239,374			7,745,800	7,144,406
老後生活安定事業	各種情報提供	100,000			0			0	0			100,000	0
合計	52事業	74,113,100			49,355,462			47,588,700	27,792,710			26,524,400	21,562,752

ところで、サービスセンターは、収益事業を行っておらず、事業活動の財源は、会員の会費と補助金である。

事業内容としては、共済事業と旅行イベント等の開催と物品、チケット等販売の斡旋である。

会員の会費は月額 1,000 円であり、共済については大部分を再共済(月額 271 円)とサービスセンターでの共済分(月額 143 円程度)の合計 414 円程度を負担し、残りの 586 円をサービスセンターの管理費（市から補助金を受けている以外の部分）及び事業費として経営をしている。

事業内容における物品、チケット等の斡旋は、これらの対象商品について、定価よりサービスセンターとして会員に安価に提供できるように提供者からの紹介はされているが、サービスセンターは更に安価に提供できるようにサービスセンターの負担において、提供者の提示価格よりも安く斡旋する方法がとられている。提供者から、サービスセンターが定価より安価に提供してもらえる部分については、サービスセンターが多くの会員を有することによる付加価値とも考えられるが、その価格を下回って提供する部分については、収益事業を行わない原資としては、会費や補助金に他ならず、サービスセンターは会費や補助金を分配しているにすぎないものと考えられる。

物品、チケット等販売の斡旋を分配による事業での発展性は限られており、会員を獲得し、自立して行くためには、会費や補助金を分配の原資とする事業体質を変革し、付加価値を創出し、その付加価値分を分配の原資としていく体質に変革していく必要がある。

そのような活動をしていくためには、現在の事業の実施にあたって、申し込みから集金までの手続きが、窓口やFAXによっており、一つ一つの作業において、職員が記入や入力等を行う必要があり、事務効率が悪い状況であった。限られた職員での、事務の非効率性は、会員の増加による対象者の増加や事業展開の拡大において大きな制約となっている。令和3年10月より、オンラインでの申し込みが可能となっており、この点でオンライン申し込み分について手作業での再入力省力化されたとのことであるが、更に事務の効率化を進め、事務の省力化した部分について、収益事業を含めた付加価値を生ずる事業に向けられるよう取り組む必要がある。

## (10) 一般財団法人水戸市商業・駐車場公社

### ①概要

平成9年8月に設立され、商業振興のための諸施策の実施、市営駐車場の運営受託事業及び公社営駐車場の管理運営を行ってきた。平成16年4月より、住宅公社の解散に伴い旧住宅公社が行ってきたミオス建物管理受託事業及び店舗床賃貸借事業を承継し取り組んでいる。また、平成25年度から商業振興事業に、まちなか交流促進事業が加わり、平成28年3月から新たに、まちなか活性化推進事業として取り組んでいる。

近年の社会経済情勢の変化は急激であり、駐車場事業において大きな収入源である水戸駅南パーキングは、平成21年8月からJRとの共同運営であった駐車場がそれぞれ独自営業となり、水戸駅周辺には民間の大型駐車場が数件立地したことから、使用料収入が激減している。さらに、平成25年度からは、水戸市から無償で借りていた水戸駅南パーキング用地の借地料を減額して水戸市へ納入することとなった。

一方ミオスでは、店舗床賃貸借事業に係るミオス内の空き店舗について、関係者の努力により、平成19年4月茨城県後期高齢者医療広域連合及び当公社が入居したことにより、ミオスを巡る最大の懸案事項が改善しつつある。しかしながら、茨城県後期高齢者用広域連合の今後の体制等の動向について不透明の状況が続いている。

また、平成23年の東日本大震災により水戸市役所が被災したため、生活福祉課の一部が入居したが、平成30年度に完成した新庁舎に移転し、令和元年度は、水戸市の中核市移行に伴う施設整備のため水戸市保健センター等が入居している。

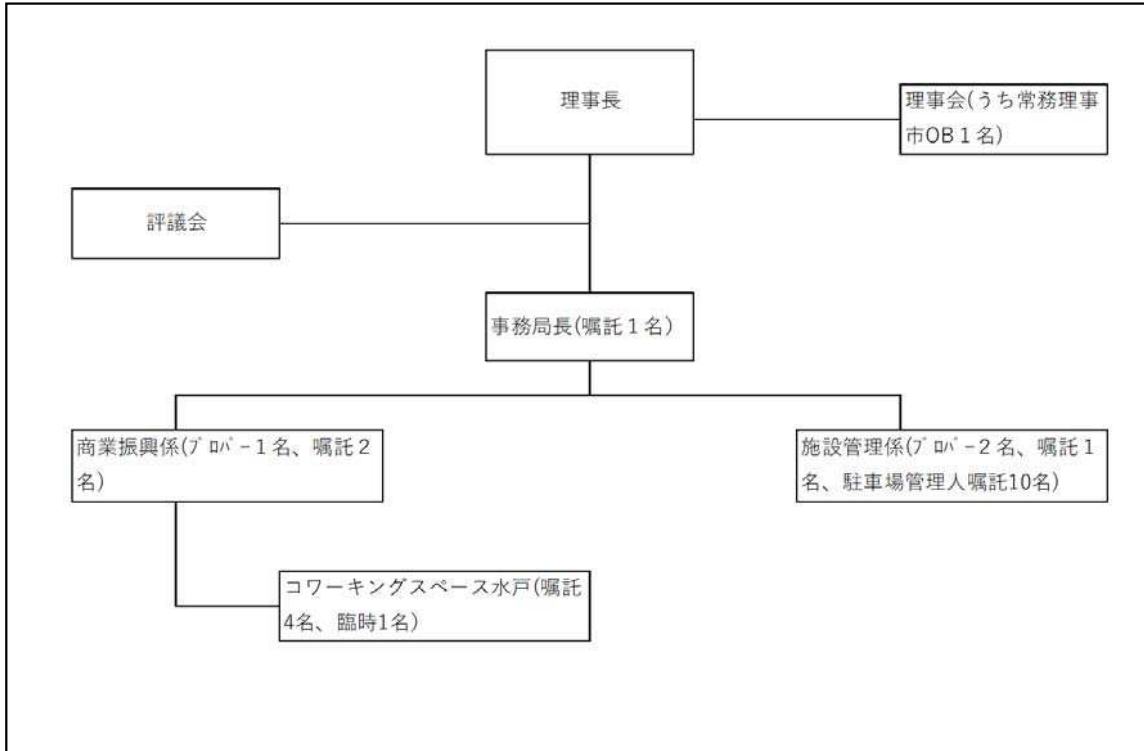
一般財団法人水戸市商業・駐車場公社（以下、「商業公社」という。）は、平成9年8月26日に、水戸市及び関係団体等と連携を図りながら、水戸市内における商店街等の活動に対しての支援のための事業並びに商業活動を支える駐車場の事業等を行うことによって商業の振興を図り、もって市民福祉の向上に寄与することを目的して設立された。

この目的を達成するために、定款では次の事業を行うこととしている。

- (1) 商業振興のための調査、研究及び指導に関する事業
- (2) 商業振興のための人材育成に関する事業
- (3) 商店街の事業に対する助成に関する事業
- (4) 駐車場の設置、管理及び運営に関する事業
- (5) 駐車場等の管理の受託
- (6) 水戸市施行に係る赤塚駅北口再開発ビルの管理及び運営に関する事業
- (7) 前各号の事業を達成するために必要な事業

## ②組織

令和2年4月1日現在の組織の状況は、以下のとおりである。



## ③財政の状況

平成30年度から令和2年度の財政の状況の推移は、以下のとおりである。

(貸借対照表)

(単位：千円)

科目	平成30年度	令和1年度	令和2年度
資産の部			
流動資産	142,372	162,763	164,643
現金預金	138,323	159,373	161,646
未収金	1,477	575	355
前払金	2,571	2,614	2,641
固定資産	228,446	222,619	218,453
基本財産	50,000	50,000	50,000
定期預金	50,000	50,000	50,000
特定資産	11,567	11,567	12,067
退職給付引当資産	11,067	11,067	11,067
修繕引当資産	500	500	1,000
その他固定資産	166,878	161,051	156,386
什器備品	0	0	0

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
	車両運搬具	0	0	0
	電話加入権	229	229	229
	建物	89,009	86,961	84,914
	構築物	66,429	62,609	58,960
	預り敷金特定預金	11,077	11,047	12,199
	保証金	9	9	9
	出資金	10	10	10
	一括償却資産	113	184	63
資産合計		370,818	385,383	383,097
負債の部				
	流動負債	19,643	25,042	21,150
	未払金	15,375	14,550	14,689
	未払法人税等	1,164	7,038	2,670
	前受金	2,559	2,997	3,288
	預り金	544	455	501
	固定負債	14,009	15,851	15,131
	退職給付引当金	2,932	2,932	2,932
	預り敷金	11,077	12,918	12,199
	負債合計	33,653	40,894	36,281
正味財産の部				
	指定正味財産	50,000	50,000	50,000
	(うち基本財産への充当額)	50,000	50,000	50,000
	一般正味財産	287,165	294,489	296,815
	(うち特定資産への充当額)	8,635	8,635	9,135
正味財産合計		337,165	344,489	346,815
負債及び正味財産合計		370,818	385,383	383,097

(正味財産増減計算書)

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
一般正味財産増減の部				
経常増減の部				
	経常収益	224,263	219,374	210,056
	基本財産運用益	4	4	4
	事業収益	188,795	184,910	176,622
	商業振興事業収益	2,135	2,024	1,171
	駐車場使用料収益	20,843	16,731	8,410
	駐車場定期使用料収益	20,580	19,722	22,477
	駐車場管理受託料収益	21,436	21,976	21,652
	店舗床賃貸収益	56,840	56,876	55,039
	店舗床賃貸手数料収益	1,673	1,688	1,376
	建物管理受託料収益	65,286	65,890	66,495
	受取補助金等	34,760	33,515	33,096
	雑収益	703	944	332
	経常費用	223,084	205,011	205,058

科目				平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
		事業費		204,305	183,818	184,059
		人件費		32,495	29,084	30,915
		報償費		3,226	2,682	1,987
		修繕費		13,330	164	570
		賃借料		51,677	52,073	50,200
		租税公課		6,310	4,265	6,291
		委託費		72,907	73,119	73,297
		地代・家賃		8,548	8,427	8,036
		減価償却費		6,140	5,987	5,816
		その他の事業費		9,670	8,011	6,943
		管理費		18,779	21,193	20,999
		人件費		16,287	18,475	18,792
		委託費		653	865	654
		その他の管理費		1,838	1,851	1,552
		当期経常増減額		1,179	14,362	4,997
		経常外増減の部				
		経常外収益		—	—	—
		経常外費用		—	—	0
		経常外増減額		—	—	△0
		税引前当期一般正味財産増減額		1,179	14,362	4,997
		法人税、住民税及び事業税		1,164	7,038	2,670
		当期一般正味財産増減額		14	7,323	2,326

#### ④市の関与の状況

平成 30 年度から令和 2 年度における市の関与の状況は、以下のとおりである。

(単位：円)

項目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
補助金	34,760,106	33,515,011	33,096,984
委託費	21,436,183	21,976,169	21,652,163

#### ⑤実施事業の状況

実施事業の状況は、以下のとおりであり。

商業振興事業のための調査研究及び指導に関する事業（継続事業 1）	
	国、県、市等で行っている補助制度について情報の収集、整理研究を行い、商店会等が実施する各種事業に対し補助金等の相談や補助金申請に対して指導を行う。
商業振興のための人材育成事業（継続事業 1）	
	「水戸市創業支援計画」の創業支援事業者として、水戸市や関係機関と連携し、創業する方のバックアップを行う。また、創業支援塾を開催するとともに、創業や経営に関する相談窓口を設けて、創業時から創業後までのトータル的なフォローアップを行う。
情報提供事業（継続事業 1）	

	公社ホームページにおいて、中心市街地への誘客を図るため、商店街の情報、新規駐車場や既存駐車場の料金変更等最新情報を提供する。
商業振興のための支援事業（継続事業 1）	
	備前堀の通年導水を契機として商店街等が主体となって実施した下市地区の商業振興のための活性化方策に対し、水戸商工会議所との協働で支援を行う。
まちなか活性化推進事業（その他事業 1）	
	企業、創業を目指す方々の共有オフィスとして設置する「コワーキングスペース水戸」において、スペースの提供、各種セミナーの開催及び相談窓口を設置し、創業支援を行う。
駐車場の設置、管理運営に関する事業（その他事業 2）	
	公営駐車場として、水戸駅パーキング及び梅香高架下パーキングの管理運営を行う。
駐車場の管理受託（その他事業 3）	
	市から指定管理者として委託を受け、水戸市赤塚駅北口駐車場の管理運営を行う。
赤塚駅北口再開発「ミオス」関係事業（その他事業 4・その他事業 5）	
	ミオス店舗床賃貸借事業（その他事業 4）
	ミオス 1 階の店舗床共有者(16 名、水戸市も含む)から一括して床を借り上げ、賃借を行う。
	赤塚駅北口再開発ビル「ミオス」の共用部分の管理運営（その他事業 5）
	赤塚駅北口再開発ビル「ミオス」の共有部分の管理を行う。
公社管理運営（法人会計）	

【商業振興事業】（継続事業 1）

（単位：千円）

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常収益		2,751	2,537	2,080
事業収益		235	205	90
商業振興事業収益		235	205	90
補助金等		2,516	2,332	1,990
受取地方公共団体補助金		2,516	2,332	1,990
経常費用		7,270	7,007	6,213
事業費		7,270	7,007	6,213
人件費		3,549	3,494	3,351
報償費		695	768	632
広告料		853	718	709
委託料		1,804	1,662	1,134
その他		368	363	386
当期経常増減額		△4,519	△4,469	△4,133

【まちなか活性化事業】（その他事業 1）

（単位：千円）

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常収益		15,814	14,864	13,769
事業収益		1,900	1,819	1,081
商業振興事業収益		1,900	1,819	1,081
補助金等		13,910	13,045	12,687



科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
	受取地方公共団体補助金	13,910	13,045	12,687
	雑収益	3	0	0
	受取利息	0	0	0
	雑収益	3	—	—
経常費用		18,485	17,487	16,280
	事業費	18,485	17,487	16,280
	人件費	11,969	12,736	12,819
	報償費	2,530	1,914	1,333
	印刷製本費	1,258	985	258
	光熱水費	638	683	686
	委託料	445	15	157
	その他	1,642	1,152	1,025
当期経常増減額		△2,671	△2,623	△2,510

【駐車場の設置、管理運営に関する事業】(その他事業 2)

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常収益		41,594	36,580	31,012
	事業収益	41,424	36,454	30,888
	駐車場使用料収益	20,843	16,731	8,410
	駐車場定期使用料収益	20,580	19,722	22,477
	雑収益	169	126	124
	受取利息	1	1	1
	雑収益	168	124	122
経常費用		47,731	30,229	32,715
	事業費	47,731	30,229	32,715
	人件費	2,913	1,837	2,350
	修繕費	13,230	13	570
	賃借料	3,865	3,864	3,919
	租税公課	6,130	4,159	6,277
	委託料	5,465	5,504	5,426
	地代・家賃	8,548	8,427	8,036
	減価償却費	4,092	3,876	3,705
	その他	3,485	2,545	2,428
当期経常増減額		△6,137	6,351	△1,702

【駐車場の管理受託】(その他事業 3)

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常収益		21,436	21,976	21,652
	事業収益	21,436	21,976	21,652
	駐車場管理受託収益	21,436	21,976	21,652
経常費用		21,436	21,976	21,652

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
	事業費	21,436	21,976	21,652
	人件費	3,231	3,597	3,597
	賃借料	191	188	122
	委託料	18,013	18,191	17,932
当期経常増減額		—	—	—

【ミオス店舗床賃貸借事業】(その他事業 4)

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常収益		59,044	59,382	56,624
	事業収益	58,513	58,565	56,416
	店舗床賃貸収益	56,840	56,876	55,039
	店舗床手数料収益	1,673	1,688	1,376
	雑収益	530	817	207
	受取利息	0	0	0
	雑収益	530	817	207
経常費用		54,749	54,176	52,201
	事業費	54,749	54,176	52,201
	人件費	3,896	2,612	2,746
	賃借料	47,304	47,740	45,968
	負担金	1,281	1,433	1,256
	減価償却費	2,047	2,111	2,111
	その他	220	279	119
当期経常増減額		4,294	5,206	4,422

【赤塚駅北口再開発ビル「ミオス」の共有部分の管理運営】(その他事業 5)

(単位：千円)

科目		平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常収益		65,286	65,890	66,495
	事業収益	65,286	65,890	66,495
	建物管理受託料収益	65,286	65,890	66,495
	雑収益	0	0	0
	受取利息	0	0	0
経常費用		54,631	52,941	54,996
	事業費	54,631	52,941	54,996
	人件費	6,934	4,806	6,050
	委託料	47,178	47,746	48,646
	その他	518	388	299
当期経常増減額		10,654	12,949	11,498

【法人会計】

(単位：千円)

科目	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
経常収益	18,337	18,141	18,422
基本財産運用益	4	4	4
受取補助金等	18,333	18,137	18,418
雑収益	0	0	0
経常費用	18,779	21,193	20,999
管理費	18,779	21,193	20,999
人件費	16,287	18,475	18,792
委託費	653	865	654
その他の管理費	1,838	1,851	1,552
当期経常増減額	△441	△3,051	△2,576

⑥事務処理について

【指摘事項】

(イ) 退職給付引当金の計算を適正に実施すべきこと

退職給付引当金の計算において退職金規程の変更に伴い、変更後の規程に従った計算を計上すべきところ、変更後の規程に従った計算はしたものの過年度に計上した退職給付引当金の金額から減少することとなるため、引当金の金額を減少すべきところ過年度の金額をそのまま計上している。

令和 2 年度末の貸借対照表において退職給付引当金は 2,932,277 円計上されているが、本来の退職手当の支給額の算定方法等による、あるべき退職給付引当金の金額としては 877,975 円であり、2,054,302 円が過大に退職給付引当金として計上されている。

法人の適切な財政状態を表すため、適正な算定方法により退職給付引当金を計上すべきである。

【指摘事項】

(ロ) 資産除去債務について計上すべきこと

公社は、市の土地を借地し、その上に建築物を建設して水戸駅南パーキング事業を行っている。当該土地の返却にあたって、建築物を除去することが必要となり、その履行は貸地人に対する債務である。また将来、資産を除去する際に、除去に関する費用を一括で計上することなく、建築物が収益に貢献する期間に応じて費用として計上していく必要があるものとして、資産除去債務に関する会計基準が設けられている。

現状、公社は、この資産除去債務を適用しておらず、将来における債務や除去に要する費用が計上されていない。

公社の財政の状態を適正に判断していくために、資産除去債務を計上していくことが必要である。

## ⑦経営改善計画

令和2年度から令和5年度を対象期間とする第5次経営改善計画は、以下のとおりである。

### 【経営方針】

今後、さらに財政状況が厳しくなる中、市との連携をより密にして以下の事項に重点を置きながら、具体的な事業展開を図るものとする。

- ① 事務局体制の確立と効率的な運営
- ② 経営基盤の安定
- ③ 新たな事業展開と事業内容の充実

### 【現状と課題】

#### (1) 組織

法人化当時は常勤職員4名（うち1名は常務理事）体制であったが、平成16年4月から住宅公社の解散に伴いミオス関係事業を承継したことにより常勤職員8名（うち1名は常務理事）体制となった。

その後、平成18年6月より常務理事が理事長に就任、平成19年4月から常勤職員7名（うち2名は理事長とフルタイム嘱託員）体制となり、そのうち、水戸市から事務局長、事務局次長兼係長の2名が派遣されていた。

平成21年度から派遣職員が1名減、嘱託員が1名増となり、平成24度からは事務局長も市OBとなった。

また、平成25年度から効率的な運営を図るため、公社職員から3名を係長に登用し事務局体制を強化したところであるが、職員（係長）1名が休職となり、臨時職員1名を補充し対応していたが、平成26年度に退職となった。

このため、平成27年度から職員1名を採用するとともに、駐車場管理係と施設管理係を統合し、3係から2係へと組織の再編を行った。

また、令和元年6月末で施設管理係職員1名が退職し、令和2年4月に欠員補充のための職員採用を行った。

今後は、事務局次長を公社職員から昇格させるなど、事務局体制の更なる充実を図る必要がある。

また、新公益法人制度改革により、事務局体制の確立や効果的な運営を展開するうえでの課題・問題点は次のとおりである。

## 課題・問題点

- ① 市からの派遣職員が終了したため、市とより密接な連携を図ることが必要である。
- ② 公社職員が少人数のため、事務の効率化や事業の見直しを図る必要がある。
- ③ 当公社の業務は、専門的知識や資格を必要とし、内容も多岐にわたっている。職員の育成には長期間を要するため、職員採用計画を策定し、将来を見据えた人材の確保が必要である。
- ④ 平成 25 年 4 月から一般財団法人へ移行したため、今後も公益目的支出計画を確実に遂行していく必要がある。

## (2) 財務

ミオス店舗床賃貸借事業については、当初から、公社が店舗床の権利者（共有者）から一括して床を賃借し、一般テナントへ転貸していることから、テナントに空きが出ると、権利者（共有者）へ支払う賃料の確保できなくなるリスクを背負っている。

このため、平成 16 年に一部の権利者に対し賃料引き下げ（1,513 円/㎡月から 1,089 円/㎡月に）の要請を行い、平成 28 年度までにすべての権利者から賃料引き下げの同意を得た。

当公社の経営改善を図るためには、駐車場事業、ミオス管理業務事業、ミオス店舗床賃貸借事業における収支均衡が重要であり、各事業の収入拡大とコスト削減が必須である。

このため、当公社が着実に所期の目的を達成するためには、自助努力を原則として関係機関・団体の協力及び支援のもと、健全で安定した経営を目指すものとする。

また、当公社は商業施策実施の補完団体としての重要性に鑑み、水戸市に対して引き続き財政面等経営安定に必要な支援を積極的に行うよう求める。

経営基盤の安定を図る上での課題・問題点は次のとおりである。

## 課題・問題点

### 公益目的事業（継続事業）

- ① 商業振興関係事業については、当公社が行ってきた各種事業を再度精査し、確実に公益目的支出計画を実施していく必要がある。

### 駐車場事業

- ① 市営駐車場受託事業に関しては、平成 28 年度から赤塚駅北口駐車場の指定管理者として水戸市から受託しており、職員 1 名分（56%）の人件費が加えられているが、今後事務手数料を要望する場合は市と協議調整が必要である。
- ② 公営駐車場（水戸駅南パーキング）については収入確保に努めるほか、管理運営の見直しを行い、更なるコスト削減に努める必要がある。

#### ミオス店舗床貸貸借事業

- ① 空き店舗対策として不動産業者への依頼や、PR に努めているが、さらなる空き店舗解消に向けた取り組みの強化が必要である。
- ② 空き店舗の解消に加え、水戸市との連携や賃貸借事業本来の利益を生み出す経営策について検討する必要がある。

#### (3) 事業

現時点での課題・問題点は次のとおりである。

##### 課題・問題点

##### 商業振興関係事業

- ① 平成 16 年度から創業支援のための「みと黄門元気塾」、平成 25 年度からは名称を改め「みと創業支援塾」を開催し、令和元年度で 16 回目となるが、受講生は延べ 400 名を超えている。また、公益目的支出計画のひとつであるため、今後も継続して実施していく必要がある。しかしながら、卒業後の継続的な支援が十分ではないため、今後は、創業者の拡大に向けて、創業支援を担当する人材の育成、及び継続的な水戸市からの支援が必要である。
- ② 商店会等が実施する調査研究などの商店街活性化対策事業に対し、予算の範囲内において商業振興事業補助金を交付している。財源の確保に努めながら、商店会等の活性化に向けた取り組みを継続する必要がある。

##### まちなか活性化推進事業

- ① 創業・起業を目指す事業者等を支援することにより、商業や地域経済の活性化を図るため、平成 28 年 3 月に「コワーキングスペース水戸」を設置し、創業・起業を目指している方を対象として各種セミナーの開催や相談業務を行っている。関係機関との連携による支援策についての情報の共有など、創業者支援の強化が求められている。
- ② 中心市街地における各商店会等で実施する賑わい創出のための各種事業や水戸駅ペDESTリアンデッキでのイベントの PR に努めるなど、各商店会との連携の強化が求められている。
- ③ 水戸市からの補助を受けて行う事業であるため、目的達成に向けた重点事業の整理が必要である。

##### 駐車場関係事業

- ① 水戸駅南パーキングについては、水戸市から当該用地を借地しているが、終了期間が明確になっていない状況である。このため、今後も継続できるよう市と協議していくことが必要である。
- ② 水戸駅南パーキングについては、周辺に駅商業ビル専用の大型駐車場があるため、

利用客の集客を図るためのPRが必要である。

#### ミオス関係事業

- ① 10年目の劣化診断による大規模修繕工事については、平成25年度に一部実施したが残工事が残っているため、令和3年度に予定されている大規模修繕工事の着実な実施とともに、長期修繕計画の策定が今後の課題となっている。
- ② 空き店舗については、PRや空き店舗を探している事業者の情報収集に努めるなどの検討が必要である。

### 5 改善の視点

#### (1) 組織

##### (ア) 事務局体制の確立と効率的な運営

公社職員の体質強化を図るとともに、事務の効率化を推進し、環境の変化に対応できる自主・自立の経営基盤の構築を目指す。

##### 【対応策】

- ① 各事業の年間サイクルの把握に努め、業務繁忙時の担当職員に対する他職員の業務補助、複数対応など事務量の均等化に努める。
- ② 事務局体制の更なる充実を図るため、公社職員から事務局次長への登用について検討する。
- ③ 平成25年4月に一般財団法人となったため、今後も公益目的支出計画を確実に遂行する。

#### (2) 財務

##### (ア) 経営基盤の安定

駐車場事業で1名、ミオス管理事業で2名の公社職員の人件費を賄っている。また、水戸市から無償で借地していた水戸駅南パーキング用地について、平成25年度から借地料を支払っており、負担となっている。

さらに、市営駐車場の指定管理者として、平成24年度から職員1名の人件費が措置されたが、平成28年度から指定管理を行う駐車場が1箇所となり、人件費も職員1名の56%となった。このため、今後は事務手数料等について、水戸市と協議する必要がある。

##### 【対応策】

#### 商業振興関係事業

- ① 適正な運営に努めるとともに、新法人改革にあわせて事業の見直し等について市と協議を進める。
- ② 創業者支援の充実を図るため、支援策等について水戸市及び関係機関と連携を強化

する。

#### 駐車場事業

- ① 市営駐車場（1箇所）については、引き続き市との協議を踏まえ、適切な運営に努める。
- ② 公社営駐車場については、市有地を借地して営業しているが、借地料の減免の継続について水戸市に要請していく。また、エクセル等との連携を継続するとともに、バイク等の利用促進、定期利用者の確保などに努める。

#### ミオス店舗床賃貸借事業

- ① 民間不動産業者への空き店舗情報の提供や、公社ホームページを利用したPRに努めるとともに、店舗を探している事業者の情報収集に努めるなど、空き店舗解消のための対応策を推進する。
- ② 賃貸借事業については、現状のままでは、いつ赤字になるか分からない状況であるため、賃貸借事業の改善に向けて、将来的に改善策を見出すための検討を進める。

#### ミオス管理業務事業

- ① ミオス管理組合関係者との連携を密にし、継続して受託できるようニーズに沿った業務を遂行する。

### （3）事業

#### （ア）新たな事業展開と事業内容の充実

公益目的支出計画については、確実に遂行していくことが必須となっている。このため、収益事業では、その他の事業で公社の核となる駐車場事業について、大型バス、マイクロバス、バイク、カーシェア駐車場等他の駐車場にないものを取り入れ収入増を図るとともに、ミオス関連事業ともども安定収入を目指し、充実した経営を図る必要がある。

#### 【対応策】

#### 商業振興関係事業

- ① 「みと創業支援塾」事業については、卒業生の起業が増えているなど一定の成果を上げているが、依然として起業率は低い状況であるため、卒業生に対するフォローアップ体制を整えながら、引き続き継続する方向で進める。
- ② まちなか活性化事業については、水戸市、金融機関、創業支援事業者等と連携を図りながら、「コワーキングスペース水戸」において、相談窓口を設置するとともに、創業セミナーを開催するなど、創業者に対する個別支援体制を強化しつつ、各種事業を実施する。
- ③ 商業振興事業補助金については、補助対象とすべき市内商店街団体に関し、水戸市



と協議・調整を進める。

#### 駐車場関係事業

- ① 水戸駅南パーキングに係る収入が当会社の自主財源の核となっていることから、水戸市からの借地については、水戸市と協議・調整を行い、借用期間が延長されるように努める。
- ② 水戸駅南パーキングについては、駅南口全体の駐車場数が増加していることから定期駐車等の集客に努める。また、エクセル等との連携により利用客の増加に努める。

#### ミオス関係事業

- ① 空き店舗については、令和元年度中に撤退する店舗があるため、不動産業者等にも依頼し、空き店舗解消に努める。さらに、後期高齢者医療広域連合の今後の動向に注視するとともに、令和2年度には、水戸市保健センター等も移転することから、水戸市も含め検討を進める。

### 6 改善項目

#### (1) 組織

##### (ア) 事務局体制の確立と効率的な運営

実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 研修会への参加の実施</li> <li>② 各職員の事務量の均等化に向けて検討</li> <li>③ 公社職員から事務局次長への登用について検討</li> <li>④ 公社職員採用計画の策定</li> </ul>			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
				▶
目 標 値 (目指すべき成果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 専門性を有する職員の育成</li> <li>② 事務の効率化</li> <li>③ 事務局執行体制の強化</li> <li>④ 将来を見据えての人材確保</li> </ul>			

#### (2) 財務

##### (ア) 経営基盤の安定

実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 「公益目的支出計画」の実施</li> <li>② 公社営駐車場収益確保対策の実施</li> <li>③ 店舗床賃貸借事業の空き店舗対策の実施</li> <li>④ 店舗床賃貸借事業経営の改善</li> </ul>			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
				▶
目 標 値 (目指すべき成果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 計画に沿った確実な事業の遂行</li> <li>② 集客力向上による財源の確保</li> <li>③ 店舗床賃貸借事業経営の安定化</li> <li>④ 店舗床賃貸借事業経営の安定化</li> </ul>			

(3) 事業

(ア) 新たな事業展開と事業内容の充実

実施内容	① 「公益目的支出計画」に位置付けられた「みと創業支援塾」の充実 ② 創業者支援策の強化 ③ 商業活性化事業の展開 ④ 中心市街地活性化事業の実施 ⑤ 公社営駐車場の新たな事業の展開 ⑥ 店舗床賃貸借事業の空き店舗対策の実施 ⑦ 建物管理業務の充実			
実施年次	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
目 標 値 (目指すべき成果)	① 創業者の増加による商業活性化 ② 総合的な創業支援による創業者の増加 ③ 商業活性化の推進 ④ 中心市街地活性化の推進 ⑤ 集客力の向上による安定的経営基盤の確立 ⑥ 新規出店者の確保による安定的経営基盤の確立 ⑦ 受託業務内容の充実及びサービスの向上			

⑧事業のあり方について

【意見】

(イ) 新規事業等の体制について検討すべきこと

商業公社は、7名（プロパー3名、嘱託4名）の職員の組織で、駐車場管理、店舗床賃貸借及び建物管理事業の収益事業を行いながら、創業支援等の公益支出目的の事業を行っている。建物管理事業は、多くの収益に貢献しているが、組合運営事務や管理運営業務及び債権管理を含めた予決算業務まで担っており、相当の事務負担を伴っている。

このような建物管理事業や店舗床賃貸借事業等の収益事業に多忙であり、創業者の増加により商業活性化や商業活性化の推進といったことを目的とする新たな事業展開や事業内容の充実といった取り組みへの余地は、生じてこないというのが組織の実態ではないかと考える。

経営者の高齢化による事業承継の一つの手法として新規事業者の事業承継や新型コロナウイルス感染症の影響により疲弊した事業者からの新陳代謝としての新規事業者の起業への期待などもある中で、公社の果たす役割への期待もあることから、市は、商業公社の現状と期待を整理し、あり方について、検討されたい。

(11) その他

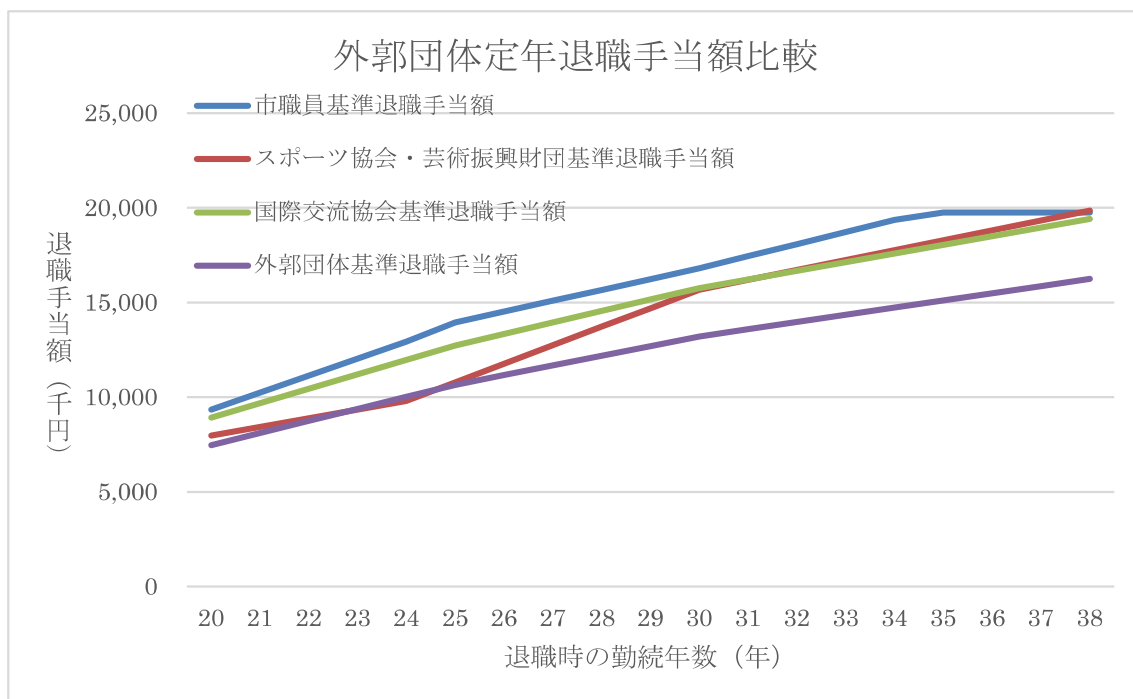
(水戸市人事課への意見)

【意見】

(i) 外郭団体の退職手当に関する基準の適用を推進すべきこと

外郭団体の退職手当に関する基準（平成30年4月1日改正）において、福祉関係団体を除く9団体について統一的な退職手当制度を基準として明確に提示している。しかし、令和2年度末時点において9団体中3団体（公益財団法人水戸市スポーツ振興協会、公益財団法人水戸市芸術振興財団、公益財団法人水戸市国際交流協会）については基準に沿った退職手当制度となっていない。

外郭団体において実施する事業は異なるものの、経営実態として市からの補助金や委託事業費が収入の大きな割合を占めている状況である。そのような中、市が示した退職手当制度に従い従来の制度を変更した法人と従前の制度を利用している法人が混在しているため外郭団体間において不公平が生じている。市担当課へのヒアリングにおいて定期的に制度の改正状況は確認しているものの、全団体の基準への統一に向けた目標期限は定めていないとのことであった。外郭団体間における不公平を是正するため、退職手当制度の統一を進める必要がある。



定年退職時の勤続年数	20年	25年	30年	35年	38年
市職員基準退職手当額 (千円)	9,343	13,945	16,807	19,755	19,755
スポーツ協会・芸術振興財 団基準退職手当額(千円)	7,980	10,783	15,675	18,288	19,855
国際交流協会基準退職手当 額(千円)	8,930	12,730	15,770	18,050	19,418
外郭団体基準退職手当額 (千円)	7,474	10,655	13,199	15,108	16,253

シミュレーション条件

- ・退職時の給与は 380,000 円。
- ・退職手当額は定年退職による算定。
- ・市職員基準退職手当額は基本額+調整額。
- ・調整額の算定において 22 歳で就職した者(就職時 1 級)が 10 年で 1 級昇格するものと仮定し、初任給 171,000 円、定年退職時(38 年目)の給与 380,000 円まで毎年同額で昇給した場合の退職時における調整額と同額とする。

### 第3 包括外部監査報告の結果に添えて提出する意見

#### (1) 外郭団体等の適正規模、業務のアウトソーシング等について、検討すべきこと

社会福祉法人水戸市社会福祉協議会は301名、公益財団法人水戸市スポーツ振興協会は65名の職員数があるものの、その他の法人は総じて、少数で運営されている。

少人数での運営において、人件費は抑制される傾向にはあるが、以下の点で、非効率を生じるものと考えられる。

##### ①事務効率性が低下する。

法人を運営、管理していくにあたって、適正に行われていく必要な業務に、予算・決算等の会計業務や人事等の総務事務業務がある。少数での運営にあたって、これらの業務は、事業規模に応じて比例的に業務量が減少するものではなく、法人として行うにあたっての最低の事務負担は、相当あるものである。その上、これらの業務にあたっては、適法に適正に行われていく必要があり、専門性を要求される部分でもある。

これらの業務の観点から、少規模の法人が個別に法人格を有しながら活動を推進していくには、少規模な法人の中において、これらの業務に精通した職員を配置する必要があり、小規模な法人が多ければ多いほど、事務効率性を低下させているものと考えられる。

##### ②事業効率性に対する支障が生じる。

現状、小規模な法人の会計業務や総務業務においては、これらの業務に専任という形ではなく、事業を担当しながら兼務する形で、法人の運営がなされている。このため、事業にかける時間が持てず、従前の事業を踏襲する形で事業が継続されてきている部分が見られる。

事業窓口として、市民等と直接接する事業職員が、市民の声を聞き、環境変化に則してより有効な事業へと既存事業から展開していくことは、事業の効率性に寄与するものである。

##### ③内部統制機能が構築できない。

法人を、有効かつ適法に運営していくためには、内部統制組織を形成していく必要がある。

内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令などの遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって達成されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成されるものとされている。

ところで、この内部統制を行っていくには、単独で業務を担うのではなく、2人以上の人間がチェックする等、相互牽制しながら、統制を行っていく必要があるものである。しかし、少数な組織においては、これらのチェック機能を働かせながら業務を推進する組織を構築していくには、限界が生じる。

④契約事務の適正性の担保に、限界が生じる。

契約事務を行うにあたって、入札及び随意契約の締結を行うことになるが、これらの業者の選定等にあたっては、法人の担当者と業者との関係は、常に一定の距離を保たれていることが必要である。

このため、契約事務を行うにあたっては、定期的に法人の業務担当者を異動するなどの配慮を行うことになるが、少数な法人にあつては、その異動が難しく、異動したとしても、法人関係者全員が、既に、業者との距離を置けない状態となっていることも危惧される。

現状、この点に関しては、市が予算統制を通じて、金額的なモニタリングを行っているが、入札制度が形骸化している傾向が生じている。

以上の観点から、適正な法人規模を検討されることや各外郭団体で共通の事務作業などについてはいずれかの団体に専門職を配置し、他の団体はアウトソーシングする等により事業により専念できる仕組みを構築することを検討されたい。

(2) 外郭団体等の管理手法、市所管課間の横断的な連携体制の在り方について検討すべきこと

現在、各法人は、市の以下の部署に所管されて、予算措置や事業運営が行われている。

法人名	所管課
社会福祉法人水戸市社会福祉協議会	福祉総務課、障害福祉課、高齢福祉課
一般社団法人水戸観光コンベンション協会	観光課
公益社団法人水戸市シルバー人材センター	福祉総務課
公益財団法人水戸市スポーツ振興協会	体育施設整備課
公益財団法人水戸市芸術振興財団	文化交流課
一般財団法人水戸市農業公社	農政課
一般財団法人水戸市公園協会	公園緑地課
公益財団法人水戸市国際交流会	文化交流課
一般財団法人水戸市勤労者福祉サービスセンター	商工課
一般財団法人水戸市商業・駐車場公社	商工課

各法人の事業や管理が、市の縦割りの行政組織に依存する形になっている。

ところで、外郭団体は、そもそも行政の補完、効率的な事業運営などを行うために設立されているものであるが、各外郭団体活動を縦割りの区分で管理することによる非効率性が

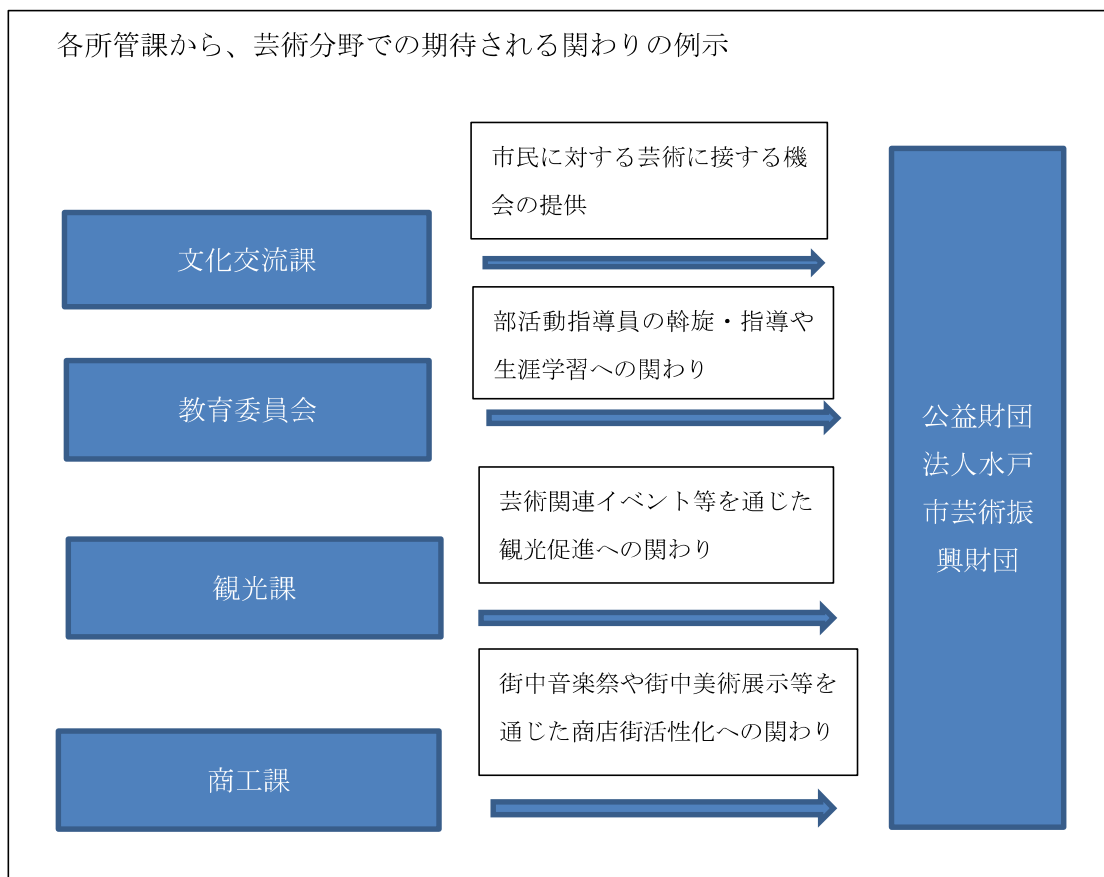
以下の点で生じるものと考えられる。

### ①組織横断的な目的の達成における非効率について

各外郭団体が所管課を通じた事業や管理となることにより、外郭団体の目的を果たしていく事業において、所管課が実施する事業に過度に重点が置かれる傾向がでてくる。

例えば、「学校の働き方改革を踏まえた部活動改革について」で唱えられる学校の部活動を、学校単位から地域単位への転換への取組におけるスポーツや芸術分野において、これらの分野で直接的に行政を補完する役割に特化している公益財団法人水戸市スポーツ振興協会や公益財団法人水戸市芸術振興財団が、その分野での専門性に対する知見や人脈を通じて果たしうる役割は大きいものと考えられる。このような期待に対し、学校の働き方改革に対する主管が教育委員会であり、公益財団法人水戸市スポーツ振興協会が体育施設整備課、公益財団法人水戸市芸術振興財団が文化交流課の所管となることにより、直接的な取組への連携が見られない。

スポーツや芸術という分野からのアプローチと市の各行政組織の役割からのアプローチが必ずしも同一とならないことに対し、所管課を通じたアプローチのみでは、外郭団体の関わる事業を、市として最も効果的に活用している状況とはならないことになることにも留意が必要である。



各外郭団体において専門的に特化して行う分野での活動が、市民にとって、広範囲に最も有効に活用されるよう、市の行政組織の所管課の枠組みにとらわれない着眼からの事業の在り方への検討が必要である。

## ②マネジメントにおける非効率について

### (イ) マネジメントにおける経営手法からの視点について

効率的な事業運営の観点から見ると、観光誘致やコンベンション推進といった事業は、積極的に対外的にアピールしていく営業活動が要求される事業と考えられる。また、これらの目的は、観光誘致やコンベンション推進を通じて、地元経済が活性化し、また市民の地元への愛着の増幅と考えられる。このような目的を達成していく上では、外郭団体が単独で自らのみで事業を遂行していくのではなく、如何に、この目的に共感する地元経済界や市民を巻き込んで、一体として事業を起こしていくかという形で事業を遂行していくことが必要である。このような活動を行っていく上では、市自らが単独で事業を行うのではなく、外郭団体が中心となってその役割を担っていくことに意義はあるものと考えられる。

ところで、現状の観光誘致やコンベンション推進を担う部署を有する団体は、一般社団法人水戸観光コンベンション協会と公益財団法人水戸市スポーツ振興協会が併存している。目的を共有する2つの法人で活動するより、1つの組織でマネジメントを行うことが、人的資源を有効に活用し、それを統括するマネージャー人材も1人で対応可能である。

また、現在、一般社団法人水戸観光コンベンション協会は好文カフェ（レストラン）及び好文茶屋（軽食・土産品）を、一般財団法人水戸市農業公社は森のシェーブル館（チーズ製造・販売及び軽食）を、一般財団法人水戸市公園協会は植物公園内に軽食・喫茶（令和2年度より一般財団法人水戸市農業公社より移管、改装中で未営業）、そして公益財団法人水戸市芸術振興財団では、芸術館内においてレストラン及び喫茶（賃貸）の飲食系の施設を有している。

これらの施設のうち、森のシェーブル館及び改装前の森のシェーブル館は一般財団法人水戸市農業公社が自ら運営しているが、他の施設は各々賃貸されている状況である。

これらの市の施設を最も有効活用していく方策としては、市の物産をテーマとして、提供し、市民及び観光に資する形で経営されていくことが望ましいと考えられる。しかし、現在の少数な組織にあっての、行政の補完としての事業を遂行していく中で、民間競合する飲食店等の経営を行う人的資源に余力がなく、有効な活用に至っていない。

これら必要な経営ノウハウを要する施設の運営にあたっては、そのノウハウを有するマネジメントできる一つの団体で集約して経営することにより、収益性や市への貢献に資するものと考えられる。



### ③予算統制や人事制度のあり方について

現在、外郭団体は公益法人に限らず一般財団法人においても運営補助金を得ていることから予算統制され、給与体系は、市の給与規定に準じて規定されている。このことが、業務や法人の経営における弊害となっている部分も考えられる。

#### (イ) 求人への弊害

市の給与体系は、公務員としての地位に基づくものである。民間と競合する、あるいは民間で習得したノウハウの提供を受けるための人材を求める場合、市の給与体系に拘束される状況では、人材の確保も困難であると思慮される。外郭団体が効率的で効果的な経営を行っていく上で、行政ノウハウとは異なるマネジメントやスキルの人材を求めていくことも必要であるが、このため、このような人材を求めるにあたっては、市の給与基準ではなく、民間における給与相場を考慮した給与を提示していく必要があるものと考えられることから、給与体系について検討をしていく必要がある。

#### (ロ) 職務執行における弊害

多くの外郭団体は市の補助金、委託費に依存している。水戸市財政課によると、これらの補助金、委託料に関する予算の増減については、少子高齢化等による社会福祉費の増加やインフラの老朽化等により、市の財政も厳しさを増す中であって、外郭団体が実施する事業についても、最少の経費で最大の効果をあげる観点から、成果を反映した予算措置に努めているとのことである。すなわち、成果が上がっている事業等については、補助金、委託費の増額を図る一方、成果が少ないと判断する事業については、市の支出を削減し、あわせて外郭団体や事業を委託している市所管課において、事業の廃止や手法の変更も含めた事業の見直しに向け、主体的に検討を行うべきものとしている。

このような状況下にあって、外郭団体自体としては、市の予算の削減に対して、事業の見直し（事業そのものを見直す、あるいは事業のやり方を見直す）や収益事業等により財源を確保することが必要である。このことについては、各外郭団体は十分に認識しており、第5次経営改善計画にも反映されているところである。

しかし、年功的に上昇する給与体系を有する法人では、実際には事業の抜本的な見直しなどの期待する方向での改善が具体化されず、このような市の補助金や委託費の削減に対し、予算規模の縮小、経費削減といった短期的な対応に終始し、その結果、既存事業の単なる縮小を招いているという現状が見られる。

このことは、市における外郭団体に対する人材管理の視点が、予算の削減に対する対応への要求に重点が置かれ、外郭団体内部での管理も予算管理からの既存事業を官僚制組織

で行われていることに起因するものと考えられる。

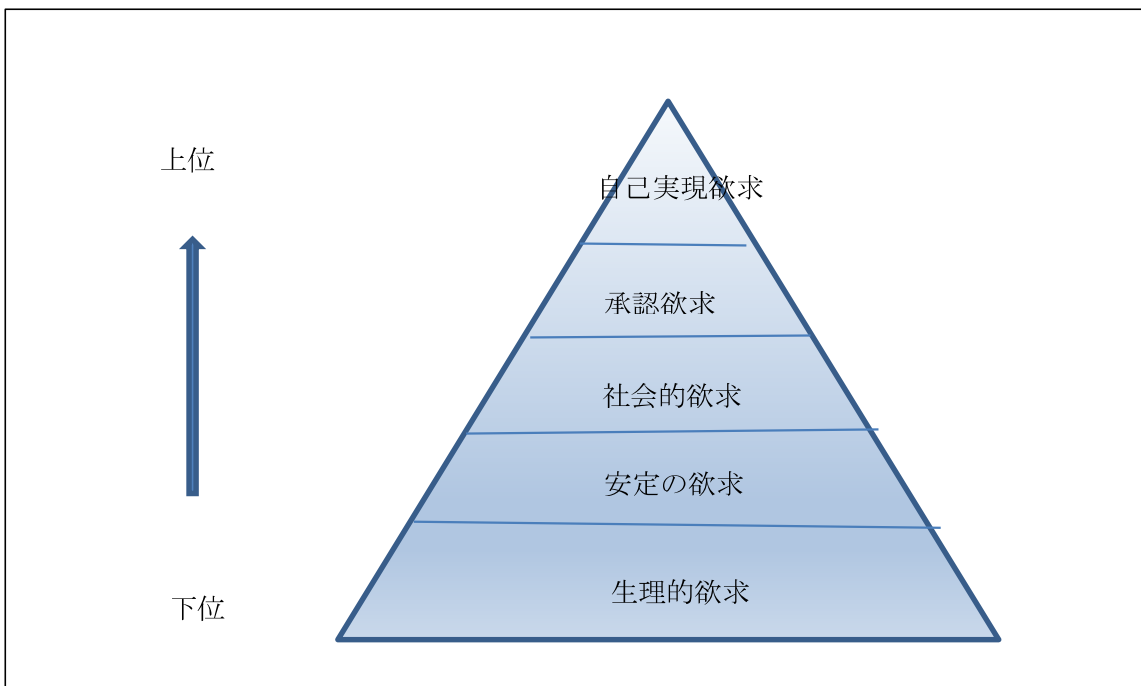
古典的な経営学における人材管理の在り方に、ダグラス・マクレガーの X 理論 Y 理論が挙げられる。

X 理論は「人間は本来なまけたがる生き物で責任をとりたがらず、放っておくと仕事をしなくなる」という考え方で、命令や強制で管理し、目標が達成できなければ処罰といった、「アメとムチ」による経営手法とされ、正確性が要求される職種に向くとされている。

一方、Y 理論は「人間は本来進んで働きたがる生き物で、自己実現のために自ら行動し、進んで問題解決をする」という考え方で、創造性を要求される職種に向くとされている。

この X 理論 Y 理論は単に併存するのではなく、マズローの提唱した人間の欲求階層説に基づいて、X 理論による環境が満たされた場合に Y 理論に移行できるとされている。

(マズローの欲求階層説)



- 自己実現欲求 : 「自分の世界観や人生観に基づいて「あるべき自分」になりたいと欲求」
- 承認欲求 : 「他者から尊敬されたい、認められたいという欲求」  
高位の承認欲求：自己尊重や意識づけ、自立性を得ることで満たされる  
低位の承認欲求：他人からの賞賛や注目、尊敬によって満たされる
- 社会的欲求 : 「友人や家庭、会社から受け入れられたいという欲求」
- 安定の欲求 : 「心身ともに健康でかつ経済的にも安定した暮らしをしたい欲求」
- 生理的欲求 : 「生きていくために必要な基本的・本能的な欲求」

外郭団体では、予算削減の取組の中での既存事業規模の維持を達成することで精一杯であり、承認欲求では低位の承認欲求での X 理論によるマネジメントで遂行されているように見える。事業の見直しや収益への取組みを実現していくためには、高位の承認欲求を満たし Y 理論によるマネジメントへの変換を目指していく必要があり、Y 理論へのマネジメントを可能としていくことで、予算削減の中での、より効果的な事業そのもの見直しや収益機会の確保等への新たな取組みが芽生えてくるものと考えられる。

そのためには、現状の事業を予算化し、事業を遂行していく上で、本来の目的をより効率的に遂行したことによる成果や、積極的に収益事業に取り組んだ結果としての成果に対して、外郭団体や職員への分配が出てこない場合や予算削減による嘱託職員の割合の増加は、職員全体の士気の減退及び従前の事業の継続でより発展的な展開への誘引が出てこないことが危惧される。

各外郭団体において官僚制度の徹底を図ることなく、外郭団体の自助努力により予算削減が事業規模の縮小とならないように、収益事業や委託事業における成果については、外郭団体の職員定数の増加や人事評価制度及び社内表彰制度の導入等も含めた給与体系の見直し等にも反映される仕組みを検討していく必要がある。

### (3) ボランティア活用について検討すべきこと

分権改革の中で、地方自治体には多様化する住民ニーズを的確に把握し、サービスを提供する必要がある。しかし、地方自治体自体は少子高齢化により経済成長性が見られない中で、事業の選択と集中等による行政改革への取組を同時に行わなければならない。地方自治体自らが提供できない部分を、より良い「まちづくり」を提起する中で、協働、ボランティアへの期待が高まっている。市においても、「水戸市第 6 次総合計画—みと魁プラン—」に掲げた将来都市像「笑顔あふれる安心快適空間 未来に躍進する 魁のまち・水戸」の実現に向け、市民との協働によりとあるように協働を一つの大きな要素に掲げているところである。

各外郭団体においても、経営改善計画においてボランティアの活用等という項目が見られ、事業遂行、発展において、その役割は期待されているところである。

ところで、ボランティアの活用というが、ボランティアを一方的に活用するというだけでは限界があり、ボランティアを活用するためにボランティアへの参加を促すための方策が見られない。

そもそも、ボランティアとは、「志願者」「融資者」という意味を持ち、誰もが、自分のできることを自分の意志で周囲と協力しながら無償で行う活動のこととされている。しかし、無償で行うという金銭的対価性を伴わない活動故に、活動に参加してもらうための機会や価値を、活用側が用意していく必要がある。

そのためには、①参加する機会の提供、②参加を促し、継続させる動機づけや参加する環境の準備等の体制を整備していくことが重要である。

#### ①参加する機会への情報の提供

ボランティアへの参加を検討した人が、どうしたらボランティアに参加できるのかを探さなければならないということに労力を強いられるというのは、非効率である。

現在、社協において、ボランティア会館を運営し、ボランティアの窓口となっているが、社会福祉ボランティアが対象であり、それ以外のボランティアの窓口とはなっていない。

ボランティアに対する期待が多様にある中で、あらゆる多様なボランティアに協力を得ていくためには、簡単にアクセスできる窓口を設置することは効果的であると考えられる。

#### ②参加を促し、継続させる動機づけ及び環境の準備などの体制整備

フレデリック・ハーズバークは、人間の仕事における満足度は、満たされると上がる要素（動機付け要因）と不足すると下がるという要素（衛生要因）があるとしている。

（動機付け要因）

「達成すること」「承認されること」「仕事そのもの」「責任」「昇進・向上」といった、仕事の満足度に関わる要素であり、「ないからといってすぐに不満がでるものではない」ものの「あればあるほど仕事に前向きになる」要素

（衛生要因）

「給与」「福利厚生」「経営方針・管理体制」「同僚との人間関係」「監督（上司との関係など）」といった、仕事の不満に関わる要素であり、「整備されていないと不満を感じる」ものの「整備されても満足につながるわけではない」要素

ボランティアは金銭的報酬を伴わない活動故、参加を促し、継続させるためには、協力を得たい活動に対して、参加で得られるであろう達成感や仕事の意義、役割及び責任等の動機付け要因を訴求し、参加してもらったボランティアに対し不満を感じさせる衛生要因を減じるよう配慮し、協力を得ていく必要がある。

また、社協が社会福祉ボランティアに行っているようなボランティア表彰について、市全体のボランティアを対象とした表彰制度等を設け、その感謝の意を伝えるなどもボランティアへの関心に資するものと考えられる。

#### (4) おわりに

各外郭団体は、経営改善計画を策定し、取り組んでいる。経営改善計画において、現状認識、課題認識が、取組方針も示されている。しかし、個別の取組方針について、現状を打破するものではなく、現実的に対応できるものを選定しているように見て取れる。

各外郭団体において取り組むにおいて、現状の所管課を通した補助金や委託のあり方について、補助金や委託費を基に人員まで所管課を通じて市が管理している状況の中では、限界が生じているものとも考えられる。

市の現在の水戸市第 6 次総合計画及び各法人の第 5 次経営改善計画の計画期間は、令和 5 年度までとなっており、令和 6 年度から、市も各外郭団体も新たな計画期を迎える。

市は、既存の所管課を通じて運営されている外郭団体の枠組みを取り払い、市が行政を補完し、効率的と期待する役割を最大限に発揮できる外郭団体のあり方について再検討を行い、最大限外郭団体がその役割を担いながら活動できるよう自主性と責任を持たせた環境を整え、運営を図れる方策を検討していかなりたい。