

令和元年度第8回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 会議録					
日 時	令和2年3月3日(火) [15:30~17:15]				
開催場所	市庁舎3階 会議室A				
出席者	大野委員長、遠藤委員、大江委員、鴨志田委員、田邊委員				
欠席者	なし				
開催形態	公開(傍聴者なし)				
議 題	<p>[議題1] 令和元年度総合評価を受けた所管局・団体振り返りについて</p> <p>[議題2] 令和2年度経営向上委員会の運営等について</p> <p>[議題3] 令和2年度団体視察について</p>				
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> ・令和2年度の委員会審議について、今年度の開催方法を踏襲することとした。 ・総合評価の評価フローについて、概ね改正案のとおり了承するとともに、軽微な修正等について大野委員長の確認後に確定することとした。 ・協約等(素案)の作成要領について、概ね改正案のとおり了承するとともに、軽微な修正等について大野委員長の確認後に確定することとした。 ・令和2年度の団体視察先について、引き続き事務局と大野委員長で検討を進めることとした。 				
議 事	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>開会</p> <p>令和元年度第8回外郭団体等経営向上委員会を開催します。はじめに、委員会の運営について事務局から説明をお願いします。</p> <p>本市は新型コロナウイルスの感染拡大の恐れが減少するまで、当面の間、市が主催するイベント、会議、研修等について、原則中止または延期することとしています。今後、外郭団体の経営にも少なからず影響があると考えているため、状況を注視しているところです。本会議は、本市の行政活動を行う上で重要な会議であり、こうした外部委員会については感染症予防を十分に行うことで開催させていただいています。そのため、本日はマスク着用、手の消毒をしっかりと行った上で開催します。</p> <p>続いて会議の公開・非公開についてです。本委員会は横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱に基づき、原則公開となります。会議録も公開です。続いて定足数ですが、本日は、全委員出席となっていますので定足数を満たしています。事務局からは以上です。</p> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>[議題1] 令和元年度総合評価を受けた所管局・団体振り返りについて</p> <p>審議に入ります。本日は議題が3つです。第1議題、令和元年度の総合評価結果を受けた所管局、団体の振り返りについてです。事務局から説明をお願いします。</p> <p>資料1を御覧ください。令和元年度の外郭団体等経営向上委員会は8月28日から11月6日まで計7回開催し、11月25日に答申をいただきました。答申後、団体を所管する局は、12月上旬の横浜市議会へ答申内容と評価結果を受けた所管局と団体の振り返りを報告しています。外郭団体全36団体の答申と所管局と団体による振り返りを一覧にしたもの</p> </td> </tr> </table>	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>開会</p> <p>令和元年度第8回外郭団体等経営向上委員会を開催します。はじめに、委員会の運営について事務局から説明をお願いします。</p> <p>本市は新型コロナウイルスの感染拡大の恐れが減少するまで、当面の間、市が主催するイベント、会議、研修等について、原則中止または延期することとしています。今後、外郭団体の経営にも少なからず影響があると考えているため、状況を注視しているところです。本会議は、本市の行政活動を行う上で重要な会議であり、こうした外部委員会については感染症予防を十分に行うことで開催させていただいています。そのため、本日はマスク着用、手の消毒をしっかりと行った上で開催します。</p> <p>続いて会議の公開・非公開についてです。本委員会は横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱に基づき、原則公開となります。会議録も公開です。続いて定足数ですが、本日は、全委員出席となっていますので定足数を満たしています。事務局からは以上です。</p>	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>[議題1] 令和元年度総合評価を受けた所管局・団体振り返りについて</p> <p>審議に入ります。本日は議題が3つです。第1議題、令和元年度の総合評価結果を受けた所管局、団体の振り返りについてです。事務局から説明をお願いします。</p> <p>資料1を御覧ください。令和元年度の外郭団体等経営向上委員会は8月28日から11月6日まで計7回開催し、11月25日に答申をいただきました。答申後、団体を所管する局は、12月上旬の横浜市議会へ答申内容と評価結果を受けた所管局と団体の振り返りを報告しています。外郭団体全36団体の答申と所管局と団体による振り返りを一覧にしたもの</p>
<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>開会</p> <p>令和元年度第8回外郭団体等経営向上委員会を開催します。はじめに、委員会の運営について事務局から説明をお願いします。</p> <p>本市は新型コロナウイルスの感染拡大の恐れが減少するまで、当面の間、市が主催するイベント、会議、研修等について、原則中止または延期することとしています。今後、外郭団体の経営にも少なからず影響があると考えているため、状況を注視しているところです。本会議は、本市の行政活動を行う上で重要な会議であり、こうした外部委員会については感染症予防を十分に行うことで開催させていただいています。そのため、本日はマスク着用、手の消毒をしっかりと行った上で開催します。</p> <p>続いて会議の公開・非公開についてです。本委員会は横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱に基づき、原則公開となります。会議録も公開です。続いて定足数ですが、本日は、全委員出席となっていますので定足数を満たしています。事務局からは以上です。</p>				
<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>[議題1] 令和元年度総合評価を受けた所管局・団体振り返りについて</p> <p>審議に入ります。本日は議題が3つです。第1議題、令和元年度の総合評価結果を受けた所管局、団体の振り返りについてです。事務局から説明をお願いします。</p> <p>資料1を御覧ください。令和元年度の外郭団体等経営向上委員会は8月28日から11月6日まで計7回開催し、11月25日に答申をいただきました。答申後、団体を所管する局は、12月上旬の横浜市議会へ答申内容と評価結果を受けた所管局と団体の振り返りを報告しています。外郭団体全36団体の答申と所管局と団体による振り返りを一覧にしたもの</p>				

が資料1です。12月の議会への報告後、いくつかの団体については取組が少し進んでいるところもあるため、その状況を説明します。質問がありましたらお願いします。

まず、「引き続き取組を推進」に分類された団体です。

公益財団法人横浜市芸術文化振興財団です。委員会からは、協約目標は全て順調となっている。今後はシニア層を始めとした幅広い層が主体として参画できるような企画を実施することにより、収入増加に取り組むことを期待すると意見がありました。今年度実施した収入増加に向けた取組の実施状況について説明します。横浜美術館では、オランジュリー美術館とコラボしたルノワールとパリに恋した12人の画家たち展、いわゆるルノワール展において、閉館後の夜間、休館日を利用し、人数限定でプレミアムナイトデー、協賛企業に向けた特別観覧を実施しました。これらの取組を展覧会中、7回実施し、5,000以上が参加しており、引き続きこうした取組を進めたいとのことです。また、横浜のシティブランド向上を目的に文化施設や公的空間でのユニークデイにも取り組んでいます。令和元年度の事例としては、横浜能楽堂で企業等のパーティでの利用を働きかけ、2回実施されました。2回とも外国人のお客様を迎える内容で、能舞台の見学等、日本文化に触れる付加価値による、能楽堂の新たな利用形態につながっているとのことです。こうした様々な観点からの取組を試みていくことで、施設の価値を高め、ひいては収入増加に貢献していく努力をしていくとのことです。協約目標の一つである利用人数において大きな割合を占める横浜美術館の企画展については、ルノワール展において目標人数を上回る22万人となりました。令和2年度については、集客力のある横浜トリエンナーレ2020が東京2020オリンピック・パラリンピックに合わせて開催されることが決まっています。

次は、公益財団法人横浜企業経営支援財団です。保有施設の最適化を進めることについては評価いただいています。一方で、次期協約を見据え、真に必要な中小企業支援に注力するよう、事業の整理・重点化を着実に進める必要があり、実施する事業の成果、効果をより客観的かつ的確に判断できる目標を設定し、PDCAサイクルを効果的に運用することができるようにすることが求められるとの意見を頂いています。また、個別企業への支援から得られた成果やノウハウを市内中小企業全体が活用できるようにすべきであるとの意見を頂いています。中小企業全体の活性化を図る取組については、この協約を策定した昨年度も意見を頂いており、昨年度の答申以降、所管局と団体で取組を検討しています。今年度の答申後の取組としては、IDECが平成29年度から毎年発行している支援事例集を改良し、例えば収益増加に向けた改善ポイントや海外企業との取引における留意点、日常的な財務状況の把握など、小規模、中小企業者向けの経営改善ポイントをいくつかピックアップして掲載し

ています。今後も個別企業への支援から得られた成果やノウハウ、汎用的な課題解決方法を効果的に公表することで取組を拡充し、より多くの市内中小企業の支援につなげたいとしています。事例集の6～7ページが、意見を頂いて新たに追加したページです。次期協約を見据え、事業の成果、効果をより客観的、的確に判断できる目標の設定について進めますとのことです。

続いて、公益財団法人横浜市総合保健医療財団です。答申では、介護療養病床のあり方については、団体の使命が何であるべきか点検し、市と長期的な視点で検討する必要があるという意見を頂いています。介護療養病床については、国から令和5年度までに廃止する方針が出されています。団体から市に転換の方針案が提出されています。この案を受け、市として令和3年度から介護療養病床を介護医療院に転換することを意思決定しました。転換後も指定管理とすることを決定し、管理者の選定等を行っていくということです。介護医療院への転換後の公益的使命を明確にして、事業内容を検討してく段階になっています。また、施設改修の内容等について専門機関として意見を市に伝えていくとのことです。

続いて、社会福祉法人横浜市社会福祉協議会です。今年度に新しく協約を策定した団体です。新たに設定した寄附、遺贈に関する目標については、実施した事業の成果、効果を把握した上で取組を進めることを期待するという意見を頂いています。寄附文化の醸成については、いろいろな団体が苦勞しているため、アクションプランがあったほうが良いとアドバイス頂いています。団体は現時点で寄附文化の醸成について目指すべき姿を、寄附の額や件数ではなく人に着目し、寄附に関心があるけれども行動に移していない人に寄附してもらう、寄附の経験がある人に引き続き寄附してもらう、寄附に関心を持っていない人に関心を持ってもらうということにまずは取り組みたいとのこと。具体的には、答申後の12月2日に相談窓口を設置し、これにより従前から相談したいという要望のあった人に対応できると考えています。設置後、高額の寄附や遺贈の相談を受け付けており、関連する団体への寄附にもつながっているとのこと。専任課長を設置していることをお伝えしていますが、児童養護施設や乳児院・地域活動ホーム・行政機関・NPO法人などへのヒアリングを行い、今後どのように進めるかの検討などを具体的に進めていきます。委員の意見のとおり、寄附文化の醸成については一朝一夕に進むものではないため、継続して取り組みたいと考えており、答申にあるとおり成果、効果を把握しながら事業に取り組みたいと考えています。

続いて株式会社横浜シーサイドラインです。今年度に協約を策定しました。今後の団体経営にあたっては、令和元年6月に発生した逆走事故による損失を含め、財政上の課題を検討、分析し進める必要があると意

見を頂いています。また、損失を早期に確定し、中期経営計画等の見直しを含めて検討する必要があるとしています。今年度に協約を策定しましたが、事故があったため、協約期間を1年とし、来年度も協約を策定します。昨年10月23日に審議していただきましたが、それ以降に状況に変化がありましたので報告します。新聞報道等もありましたが、2月27日に国土交通省運輸安全委員会から事故の経過報告がありました。報告書をまとめるまでにはまだ時間がかかりますが、これまでに判明した事項をまとめたものです。断線した線は車両の製造時から車両の部材に接触した状態であったと考えられ、車両走行中の振動により絶縁体が徐々に摩耗し、走行中に断線したと推定されるといったことや車両設計において車両に発生する可能性のある断線などのトラブルに関する網羅的な検討が十分に行われていなかったことなどから、逆走する可能性について認識できなかった可能性があるということで、車両メーカー側についても言及されています。

現在の運行状況は、昨年12月2日から事故発生前の通常ダイヤに戻っています。輸送人員も回復傾向にあります。損失額については、怪我をされたお客様が治療中であること、団体として車両メーカーに対して損害賠償請求をする意向があること、また運輸安全委員会の結果が出ていないため、具体的な確定には至っていません。損害賠償請求について、メーカー側からは真摯に対応するという回答を得ています。損害額は確定していませんが、令和2年度からの協約については中期経営計画の修正も含めて検討していきたいとのことです。

続いて横浜ウォーター株式会社です。令和2年度からの協約を策定する団体です。現在は令和2年度からの新協約の検討を進めるとともに、令和2年度からの団体、水道局それぞれの次期中期経営計画の検討を行っている最中とのことです。それらについて所管局にヒアリングした内容を説明します。団体はまもなく設立から10年を迎え、設立当初は市の受託事業を中心に事業をスタートし、現在は国内外におけるコンサルティング業務を中心に行っており、創業期から成長期を迎えています。団体の次期中期計画においては、水道法の改正や施設の老朽化、技術者の不足といった水道事業体が抱える課題を解決するために、団体の業務へのニーズはますます高くなると考えています。国内外の環境変化に対応するために、国際案件、国内案件、市の受託それぞれの事業領域のバランスを保つことでリスクコントロールし、売上を伸ばしていきたいと考えています。注力する事業を見極め、組織体制を強化するため必要な人材の採用や育成、ガバナンスの強化にも注力したいとのことです。これまでの経営基盤を礎に、コンサルティング業務を柱として事業を整理して進める方針とのことです。水道局の次期中期経営計画においても、団体がこの10年で培った技術やノウハウを生かして事業の一層の拡大や公益的使命である水道局の経営基盤の強化に貢献することが期待され

ています。次期協約における具体的な協約目標については、令和元年度の決算見込みを考慮し、決定することです。現協約のように、国内外における支援件数を目標に掲げることが貢献度を表すのに分かりやすいと思われるため、大きく目標を変えることは考えていないことです。次期協約の詳細については、今年の8月以降の審議において御説明します。団体の次期経営計画は市会にて報告をしていく予定のことです。

続いて、「事業進捗・環境変化等に留意」に分類されている団体です。

始めに、公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会です。委員会からは答申において男女共同参画社会を取り巻く環境は大きく変化しており、経営資源が限られる中、事業の選択、集中を進め、団体の強みを発揮し、変化に応じた対応を進める必要があるとの意見を頂いています。この団体は、令和2年度からの協約を策定する団体です。この意見を受け止め、令和2年度からの指定管理に向けて事業の見直しを行い、一部事業については廃止、縮小することをすでに決定しています。具体的には、昨年度に視察した際に話題になったヨガ教室やストレッチ講座について、3館合わせて14講座を廃止することを決定しています。また、パソコン講座についてもこれまで3館で実施していましたが、これを1館に集約します。情報事業として実施している資料収集などについては、3館から1館に集約します。令和2年度からの協約に向けて、今年度の委員会において別紙資料で説明しましたが、これからの公益的使命については、次期協約の方向性として、女性としごと応援デスク、SNSを活用したデートDV相談、ハラスメント防止研修講師派遣について説明しました。委員会からは、女性としごと応援デスクについては、限られた経営資源をいかに効率的に活用していくかという視点で整理すべきという意見をいただきました。廃止、縮小した事業に配分していた経営資源について、団体に求められる公益的使命に資する事業に集中していくということで、委員会からの意見を踏まえて所管局、団体において次期協約策定に向けて検討しています。

次に公益財団法人三溪園保勝会です。今年度の答申では、入場者数、事業収入に関する目標が遅れとなっており、より一層の取り組みが求められるという意見を頂いています。入場者数、事業収入の増加に向けた新たな取組について説明します。横浜の日本文化を感じてもらう取組として、今までになかった三溪園らしいお土産の新規開発を行い、12月にお披露目会を開催しました。初日で完売し、以降も順調に売上を伸ばしており、事業収入に貢献しています。9月から11月に行われたラグビーワールドカップ期間中においても、和楽器ライブなども行い、三溪園や能楽堂など、主だった市内観光地を回るメディアツアーを横浜観光コンベンション・ビューローが主催し、15の海外メディアから参加を得ました。また、7月から9月に横浜美術館で行われた原三溪展で、連携企

画として美術館と三溪園の間に無料シャトルバスを運行しました。こうした努力により、入場者数については、速報値ですが令和元年度の前年同月比で増加しています。現在の客層については高齢者が多く、若年層など新たな客層を開拓したいと考えています。若年層に対してはSNSなどによる情報を発信しており、現在は人気のある臨春閣という施設が大規模修繕に入っており、専門家や職員解説付きの見学会を開催します。工事期間でしか見ることのできない企画を実施することです。台風や天候等の影響により事業収入は苦戦していますが、入場料に見合うコンテンツとするため、集客の取組は継続して行うとのことです。

続いて、社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団です。答申では、発達障害児の増加に伴う利用申し込みの増加が今後も予想される等の環境の変化に対応する必要があるという意見をいただきました。現状の取組を含めて説明します。初診待機期間は今後も伸び続けると見込んでいますが、早期の受診が必要と判断した場合には、既に、待機の順番によらず、受診できるようになっています。一方、経過観察したほうが良い場合には、あえて一定の期間を設けてから診察するようにしているとのことです。後者の場合、初診待機期間は伸びることになります。団体の目標となっている市の中期計画の初診待機期間については、当時は初診前の支援がなく、診察してから支援がスタートするという仕組みになっていたため、初診待機期間中の保護者の不安解消が大きな課題の一つでした。現在では、利用申し込みがあった場合には診察を待つことなく、団体が速やかに専門職による面談等を実施しています。これにより、保護者の不安を一定程度受け止めており、現在は面談を行う以前のような保護者の不安は殆どなくなっていると認識しています。このような状況のため、初診待機期間という目標だけでは取組の成果がはっきりと把握できるとは言えないかもしれないと団体も所管局も認識しています。こうした中で、現在障害者施策推進協議会という附属機関において、軽度な知的を伴うあるいは知的な遅れを伴わない発達障害者施策に関して諮問しており、令和2年3月に答申が出される予定です。この答申を踏まえ、市と団体を含めた療育センターの管理運営者が一緒になり、これからの地域療育センターのあり方を検討していき、令和3年度からの第4期横浜市障害者プランにも反映させることを考えています。この検討を行う中で、次期協約にも掲げられるであろう、障害児支援の充実についても、環境変化に合わせた形で検討するとのことです。

これら9団体は、答申をいただいたあとに少し状況の変化や進展があった団体です。質問、意見等がありましたらお願いします。

大野委員長

9団体について取組を進めている状況の説明がありました。何かありますか。

田邊委員

IDECについてです。委員会からの助言としては事業の整理、重点化をお伝えしました。事業の整理についてはなにかコメントはありました

		<p>か。本当にその事業が必要かどうかは検討しているのですか。その検討が必要だと思います。SNS を活用している団体がある中、IDEC は未だに冊子対応が良いのですか。例えば相談についても訪問すると言いますが、Web 相談はやっているのですか。中小企業の経営者からしたら、昼間に相談に来られても忙しいときは困るということもあるでしょう。あるいは、夜に疑問が発生したときに、例えば Web 上でこういった材料を揃えたいというような相談ができるとうい。もう一つは、クラウドファンディングです。小規模事業者で、例えば長い間飲食店を運営してきたが、立ち退き等でうまく行かなくなったときに、クラウドファンディングを活用して、そのお店のファンがお金を出し合って存続できるといった事例が出てきています。応援した人たちが良い顧客としてサポートし続けるという仕組みになるのです。そういったクラウドファンディングの活用方法をまさに団体は研究するべきではないでしょうか。今までの延長線上の取組だけでなく、そういう取組を検討しているか教えてください。</p> <p>事務局 事業の整理については、委員会から意見を頂いていることは当然認識しています。本来業務である中小企業支援について、成果をしっかりと把握できる目標を立て、それに見合う事業を実施するべきと考えています。事例集については、所管局としてもこの取組で十分とは考えておらず、昨年に委員会から意見を頂いて検討を始めたところで、少し歩み出した成果として説明しました。SNS の活用やクラウドファンディングなどのアイデアについては所管局に伝えたいと思います。</p> <p>田邊委員 IDEC は経営を支援する立場のため、経営の手本にならなくてはなりません。自分自身が効率的効果的な経営をしている姿を見せることが何より必要です。業務の洗い直しもできない人が、本来は指導できるはずがないと思います。そのような気持ちを組織として持つことが、事業の整理、重点化ということに敏感に対応するために必要だと思います。</p> <p>大野委員長 その他にありますか。</p> <p>鴨志田委員 c 評価の団体について、今日、説明はありますか。</p> <p>事務局 鋭意調整を進めているところであり、今日の報告はありません。</p> <p>大野委員長 委員会としては大きな関心事ですので、事務局も状況を早期に把握してください。</p> <p>田邊委員 横浜シーサイドラインについて、損失額が確定しないと次の計画が見えてこないということは言われたとおりです。損害賠償請求するというのであれば、被害については補填されるという想定のもとで計画を組む必要があると思います。それが確定しないと計画を立てられないということでは、経営は成り立ちません。</p> <p>事務局 委員会の場でも所管局に直接伝えていただいて、所管局もそのとおりと認識しています。今日の時点では報告できませんが、来年度の委員会では損失額が確定していなくても何かしらの計画という形で報告が必</p>
--	--	--

		要と思っています。
		[議題2] 令和2年度経営向上委員会の運営等について
大野委員長		それでは議題1はこれで終了とし、議題2に移ります。令和2年度の経営向上委員会の運営についてです。
事務局		資料2が参考までに令和元年度の審議スケジュールです。昨年度までは、委員会の2週間前を目処に各委員に個別に時間をいただき事前説明をさせていただいていました。今年度についてこの事前説明を行わずに、その代わりとして委員会を開催し、事務局から全団体について提出された新協約や総合評価シートについて説明しました。その上で、委員から意見、質問、確認事項等を頂いています。これが第1、2回の委員会です。この第1、2回で頂いた意見等について事務局から所管局、団体に伝え、その回答を含めて第3回以降の委員会で各団体のこれまでのような審議で説明し、評価いただくような方法に変更しました。事務局としては委員会の場で委員から審議のポイントを確認することができたため、所管課への説明を含めて効果的、効率的な審議となったのではないかと考えています。一方、議論の本質ではないかもしれませんが、委員会の開催回数自体は多くなっている状況です。来年度も委員会を開催していきますので、今年度の方法を踏まえて意見をいただければと思います。
大野委員長		この方法について疑問や改善点はありますか。
嶋志田委員		事務局からの提案は、個別の事前説明をやめて、委員会の回数を増やすということですか。
事務局		そうです。今年度はそのようにさせていただきました。
嶋志田委員		審議に時間がかかるという懸念、デメリットがあります。
大野委員長		とりわけ第1回目についてはそう思います。
田邊委員		時間はかかりますが、事前に各団体への質問を調整できることは、価値があると思います。所管局、団体に出席いただいても、1対1だとなかなか意識の共有が難しいこともあります。時間がかかるものの、意義はあると思います。
遠藤委員		事前に委員全員で話し合えるので、自分が気づかなかった視点に気づける、共有できるというメリットがあると思います。個別の事前説明だと、どうしても一方通行になりがちでした。
大野委員長		時間の調整が難しい面もありますが、概ね同意見でよろしいでしょうか。
嶋志田委員		私も基本的には賛成ですが、丸一日だと集中力が持たないということもあると思います。
大野委員長		時間の調整をなんとかお願いします。団体、所管局へのプレッシャーにもなり、いくつかの団体では効果があったと思います。この方針を踏襲して進めることでお願いします。 続いて評価分類等についてです。

事務局

まずは資料3です。評価のフロー図の修正案です。昨年度末に総合評価分類の見直しを行っていただきました。今年度は見直し後、初めての総合評価でした。委員長からも、第7回の委員会において委員会としても振り返りを行ったほうが良いのではないかという意見を頂いております。所管局とのやり取りを含めて事務局としての認識ですが、引き続き取組を推進、取組の強化や課題への対応が必要、従来のb評価、現在のc評価ですが、この間に新たに事業進捗、環境変化等に留意という分類を新設されました。この見直しに合わせ、フロー図を作成していますので、大きな混乱もなく評価を終えられました。ただ、若干ですが所管課とのやり取りにおいてフロー図上で分かりづらい点がありましたので、検討した修正案を説明します。斜体、下線部が修正点です。左下の米印部、各項目の評価は、総合評価シート等を参考に、経営向上委員会が判断します、という点を追加しました。これは、フロー図上の始めの評価、取組内容、進捗、達成状況について予定した成果を上げているか否かという評価でその後のフローが2つに別れますが、これが総合評価に書かれている団体の自己評価で判断するのかという質問が所管局から出たため、明確に記載しました。続いて2つ目の評価軸について、協約目標、環境変化等に関する課題、解決すべき問題の部分ですが、設定した方向性で推進以外の留意すべき課題ありから一番下の重大な課題ありまで、それぞれの枠内の文言と同様の文言を下に追記しました。これは、これまで明記していた、例えば留意すべき課題について、目標数値が低い、目標設定にやや課題あり、環境変化について留意が必要と記載がありますが、委員が共通する課題として認識されていた目標の達成度合いを客観的かつ的確に判断できるようになっているか確認し、適宜目標を再設定すべきであるという課題を表すことに重点を置いた文言になっています。また、昨年度、評価分類の見直し検討を行った際にも議論になりましたが、分かりやすいフローにしたほうが良いという意見です。実際の評価では単純に目標達成できたかできなかったか、目標が良いか悪いかではなく、多面的な評価をしていただいています。それらを全て図で表すことは困難なため、割り切って2軸で表現していただきました。委員会の評価を所管局に伝えた際に、どのようなフローでその評価になったのか、該当する表現がないという疑問がありました。こうした理由で案を作成しました。委員長には直前でしたが説明をしたところ、一番下に表現を入れたほうが良いのではという意見を伺っています。

続いて資料4です。協約の作成要領です。委員から意見を頂いて作成しているものです。今年度からの協約を策定する団体についての審議において、最終年度の目標指標だけでなく、中間年度の目標指標も明記されないと、委員会として判断できないという意見を頂きました。今年度協約を策定した団体については、協約期間が1年間である横浜シーサ

	<p>イドラインを除き、途中の年度の目標指標を明記しています。それを受け、作成要領についても明確に途中の年度の目標を記載するようにという内容を追記したいと思っています。8ページ、民間主体への移行に向けた取組を進める団体に関する部分です。「また、委員会による総合評価や所管課・団体の自己評価を的確に行えるようにするため、最終年度の目標値とともに協約期間における各年度の目標値を記載してください」という文言を追記したいと思っています。これに合わせ、下の記載例も変更したいと思います。続いて事業の整理・重点化に関する目標についても同様に文言を修正しています。公益的使命の達成に向けた取組の目標も同様です。同じように下に例示を追記しています。財務に関する取組目標も同様です。例示については、「プロジェクト毎にリスク評価を実施」については、中間年度の評価において実施という文言が続いてしまい、例示としてはふさわしくないと考え削除しています。正味財産増減額については、各年度の金額を書くように変更しています。人事、組織に関する目標については、同様に文言を追記し、例示も追記しています。2つ目の階層別の人材育成研修については、各年度に実施が続いてしまうので、成果効果が分からないと意見を頂いていますが、人材育成の指標として研修はあり得ると考える中で、例示として記載するのが適切なのか難しいと考えています。事務局として案がなく申し訳ないのですが、アドバイスがありましたらお願いしたいと考えています。説明は以上です。</p> <p>大野委員長 資料3の修正案についてはいかがでしょうか。例えば留意すべき課題ありというのは目標数値が低いとか設定目標にやや課題ありとか環境変化等について留意が必要、その他に留意すべき課題があるのであればその課題を包含できるような表現にしようということです。最後の重大な課題ありについても、その他重要な課題ありという項目でその他の指摘を含めるということではいかがでしょうか。</p> <p>鴨志田委員 よく整理していただいたと思います。確認ですが、予定した成果を上げている、上げていないという評価軸ですが、団体が設定した目標数値について達成しているか否かが一つ、もう一つは設定した目標値が適切ではない、公益的使命に対してどうなのかという視点で、トータルで達成しているか否かということだと思います。今回の提案は後者で評価するということですか。</p> <p>田邊委員 前者だと思います。</p> <p>大野委員長 私の理解では、団体が目標、プランを作成して実行して評価する、これが自己評価です。自己評価は自己評価として提示してもらい、それを前提としてその評価が達成されているのかという観点での評価がフロー図の第1段階だと思います。</p> <p>鴨志田委員 確認ですが、あくまでもそこは協約策定時に設定された目標値を基準にまずは議論するということですね。</p>
--	---

	大野委員長	<p>そうです。第1段階での評価が逆転することもあります。目標は設定したものの、その後、環境変化で状況が変わり、当初の目標設定のままでは次回以降大変だ、あるいは途中の段階で状況が変わっている場合には課題への対応、留意すべきという評価になることもあると思います。アスタリスクで左下に、各項目の評価は総合評価シートを参考に経営向上委員会が判断します、と説明のために入れても良いです。もう少し分かりやすくするとすれば、各項目の評価は各団体等の総合評価シート等を参考にしつつ、経営向上委員会が独自に判断するものだと思いますというように、しっかり書く方法もあります。</p>
	鴨志田委員	<p>項目の評価ということですね。</p>
	田邊委員	<p>協約を策定するとき、この数字は適切ではないと意見しても修正しない団体もあります。それが協約に記載されると、団体はその数字で取り組むこととなります。しかし、委員会としてはその目標数値が低いと判断するのがフローの真ん中ということで良いですね。</p>
	大野委員長	<p>そうです。委員会も、結果として了承していることとなります。そこが難しいところです。その協約目標を認めたわけではないという場合があります。取組内容と進捗状況、達成状況と表現した場合には、立てた目標が前提となってしまいます。</p>
	鴨志田委員	<p>結果としてそれを是認したこととなります。</p>
	大野委員長	<p>委員会としては、協約以前に毎年の総合評価でそれを指摘し続けるしかないと思います。</p>
	鴨志田委員	<p>目標設定された低すぎる数値を達成している場合は、第1段階では上のフローになるのですね。</p>
	大野委員長	<p>そうです。委員会としては次期協約策定時を待つのではなく、状況が変わっているという指摘を協約1年目からしていく必要があると思います。それに対応していないとすれば、目標数値は達成しているけれども環境変化等に対応しきれていないという評価になります。委員会として指摘し続ければ、委員会の評価の正当性が高まる根拠となると思います。</p>
	鴨志田委員	<p>ロジック上の可能性の話ですが、成果を上げていた上でd評価、上げていないけれどもa評価というようにはつながっていません。そのような設計ということで良いのですね。</p>
	田邊委員	<p>先ほど是認するという話がありましたが、この短い審議時間でこれらの協約目標が全て適正かどうかは判断しきれない場合もあります。意見しても修正されない場合は、是認するかしないではなく、修正しないことを前提に評価するということができないと思います。意見交換をしたけれども、団体が設定した目標を達成したか否かでまずは判断する。しかし、その数値が低すぎたり、目標が適切かどうかは、毎回議論することだだと思います。もう一つ、目標数値が高すぎる団体がありました。パシフィコでしたか。想定していなかったことが起きました。利</p>

		<p>益率でしたか。予定していた成果は上げていなかったけれども、目標数値を変更して a 評価でも良いという意見もありました。この場合、b 評価にはなるのですよね。この場合は b 評価で良いと思います。</p>
事務局		<p>答申においては、目標数値が低すぎるという表現の団体はなかったと思います。ただ、協約目標を是認しているかという話は、今日の議論でも意見がありますが、今年度に総合評価シートの様式を見直したことで、上の方に協約に関する意見という欄を設け、明示するように変更しました。答申において例えば目標が低すぎると記載があれば、総合評価シートでもそれが表現されるようになっています。委員会としては是認しているということにはならないかと思います。</p>
大野委員長		<p>それでは資料 4 についてです。何かありますか。年度ごとの目標値を設定して明記してもらいたいということです。</p>
田邊委員		<p>市でも職員研修などがありますよね。理解度チェックのようなものは実施するのですか。</p>
事務局		<p>必ずではありませんが、アンケートは実施します。</p>
田邊委員		<p>どのくらい研修を聞いていたかというチェックではなくて、研修の良し悪しなどの意見をもらうということですか。</p>
事務局		<p>感想やテーマ設定などです。ウェブで研修ができる仕組みがありますが、こちらは理解度チェックが付いていることが多いです。説明が全て終わったあとに、理解度チェックとして全設問を正解するまで回答し続けるようなものです。間違っても解説を見て正しい回答がわかるようにするものです。</p>
田邊委員		<p>防火管理責任者についても、2 日間研修を受けて最後に一応試験があります。何点なら駄目ということは公表されていないと思いますが、試験があるということで受講者はがんばるようになっていきます。研修については、どれくらい研修をやったのかというより、受けた人が、どれくらい理解が深まったかのチェックを入れないと、本当の意味で研修にならないと思います。管理職登用というのは、市の場合は登用の試験があります。外郭団体もあるのでしょうか。</p>
事務局		<p>あるところとないところがあると思います。決まりはありません。</p>
田邊委員		<p>人事組織に関しては、市の基本方針に合わせるということでも良いと思います。</p>
大江委員		<p>組織も大きいところから小さいところまであるので、小さいところでやりきれない部分などもあるかもしれません。研修の例を入れてしまうこと自体が、研修をやるのが目的化してしまう可能性もあり、難しいと思います。</p>
田邊委員		<p>規模が小さい団体については、数団体を集めて集合研修のような形にし、市の研修担当などが引き受けるのが最も合理的なやり方だと思います。管理職についても、小さい団体であっても一つの基準を市として示す必要があると思います。</p>

<p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>鴨志田委員</p> <p>大江委員</p> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>記載例については、大江委員が言われたとおり改訂に合わせて消すことも考えましたが、仮に消しても研修は目標として設定される可能性は高いと思い、相談しました。田邊委員が言われた研修については、一昨年度に同様の意見を頂いており、遅くなりましたが、今年度に団体職員を呼んで意見交換を行っています。しかし、団体の規模によってすでに自団体で実施していたり、どの分野を統一的に実施するかについては、難しい部分がありました。一例で言いますと、県の情報漏えいを受けて情報セキュリティに関する研修を実施しました。やれるところからですが、全体として効率的に研修を実施する方向で少しずつ進めています。</p> <p>難しいところで、やれば良いとならないようにしなくてははいけません。やったことの成果が把握できるような形であれば、その成果を目標にするのが一番良いです。難しいところですが、やってほしいところでもある。そうすると、なぜその目標としたのかが分かるように、設定した根拠から、委員会は議論を深めていきます。この目標でどこまで成果が出るのか。もし把握できる目標が他にあればそれに変えてほしいという意見を言うということです。ただ訪問件数が何件ではなく、それがどのような意味を持っていて、どのような成果に結びつくのかという説明ができるように準備してほしいです。それができれば、自ら目標をより良く変えていけるという可能性があります。</p> <p>記載要領については、委員長から話のあった点とそれに伴う例示では研修を載せつつ、研修の目標については削除ということでしょうか。</p> <p>研修のアウトカムという、例えば資格取得者数、組織としての提案力や営業力、セキュリティ対応力の向上が目的ですから、それをしっかり書いてもらおう。そこまで落とし込んでもらえれば良いのではないのでしょうか。</p> <p>そういう意味では、階層別のとせず、具体的に研修の内容の例にしたほうが良いかもしれません。</p> <p>〇〇研修の成果〇名などでしょうか。なかなか難しいと思います。</p> <p>上の例と合わせる形で、研修を例示するということが良いでしょうか。</p>
<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>[議題3] 令和2年度団体視察について</p> <p>それでは令和2年度団体視察についてです。</p> <p>資料5を御覧ください。資料にあるとおり、昨年度は横浜市国際交流協会の本部と学生会館、横浜市寿町健康福祉交流センターの新しくできた施設を視察いただきました。来年度はどの団体を視察するか希望があれば意見を伺いたいと思います。事務局で委員長と相談しながら、決定したいと思います。</p>
<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>閉会</p> <p>ここからは事務連絡に入ります。</p> <p>突然ではありますが、遠藤委員と大江委員から今年度末をもって委員</p>

	遠藤委員	<p>退任の意向を承っています。事務局としてはお二人の意向を尊重したいと思っています。とても残念ですが、本日が最後の委員会となります。一言御挨拶を頂ければと思います。</p> <p>この委員会の前身である経営改革委員会から委員を務めさせていただきました。思い付きで発言させていただいたり、自由に発言させていただき、それを受け止めていただいた委員会に感謝しております。なかなかできない施設見学をさせていただいたり、個人の資産にもなり、感謝しております。どうもありがとうございました。</p>
	大江委員	<p>私は経営向上委員会から務めさせていただきました。先ほど伺ったら5年半ということで、そんなに経ったのかという感じがします。東京から来る電車の中で、お役に立てたのだろうか、少しでもお役に立てれば良いと思いながらやって参りました。委員会に参加して、私にはない視野、視点から、深い知見から色々な意見が出て、それが、遠藤委員が言われたとおりに勉強させていただいたというところに感謝したいと思っています。あわせて、事務局も毎回手厚く細かいところまでサポートしていただいて、サポートなしには5年半を務めることはできなかったと思います。ありがとうございました。</p>
	事務局	<p>長い間、ありがとうございました。感謝いたします。最後に横浜市を代表して、総務局長の大久保から御挨拶申し上げます。</p>
	総務局長	<p>本日は令和元年度の最後の委員会ということで、今年度の振り返りとともに来年度の方向性について議論いただいたと聞いております。この一年間本当に皆様ありがとうございました。7月の視察から始まり、本日まで8回の委員会を開催させていただきました。特に8月から11月にかけては本市の予算編成の時期ということで、その時期に合わせて精力的に議論いただき、答申をまとめていただくということで、委員の皆様におかれましては忙しい中、力を発揮していただいて心から感謝申し上げます。ありがとうございました。私もかつて外郭団体を所管する課の課長をしておりました。具体的には男女共同参画推進協会ですが、施策を推進するため、また、そのための施設を運営するために立ち上げた団体です。その頃には、その施設を外郭団体が運営することが前提であり、外郭団体の職員に行政の職員とは違う専門性を持った者を集めて施策に当たるのが当然、運営を引き続き担うことも前提となっているという状況でした。時代とともに様々な社会的支援が外郭団体以外からもたくさん得られるようになる中で、外郭団体が果たす役割や行政府との関係についても時代によって様相が異なっていると私も感じておりました。その中でも外郭団体としての役割を十分に発揮していくためには、その団体でなければできないことは何なのか、改めて市も団体も確認しながら、時代に合わせながら発揮していくというプロセスが、変化の激しい時代にあってはますます重要になってくるものと思います。その中で委員の皆様にはそれぞれの専門分野から忌憚のない意見を頂き、時に</p>

	<p>は厳しく、時には温かい視点で見守っていただき、指導を頂いてきたと認識しています。こういう時代であるからこそ、委員会にお願いする、期待することはこれからもますます大きくなると思いますので、引き続き御指導をお願いしたいと思います。また、その上で遠藤委員、大江委員から御挨拶を頂戴しましたが、本当に長い間、本市の施策と外郭団体について見てきていただいてありがとうございました。遠藤委員におかれましては、前身である経営改革委員会から 10 年に渡って力添えをいただき、団体の成長、市の施策の移り変わりを見守ってきていただいたと思っています。大江委員におかれましては、経営向上委員会の発足当時から力添えをいただき、とりわけ昨年は協約目標の設定方法についての研修会をお引き受けいただき、お力を頂戴したと聞いております。繰り返しになりますが、長い期間御指導いただいたことに感謝申し上げます。これからも横浜市の市政について御支援、御協力をいただくことがあるかと存じます。1年間どうもありがとうございました。引き続きどうぞよろしくお願いいいたします。</p> <p>大野委員長 それではこれで今年度の経営向上委員会は終了となります。今年度は評価方法の見直しなどがあり、事務局も所管局との対応が大変だったと思います。ありがとうございました。この1年間やってきて、嬉しいことは、団体の中に委員会の答申に対する受け止めかた、団体の動きについて、積極性や改善が見られることです。全ての団体ではないですが、少しでも、あるいは明らかに変わってきた団体があることは嬉しく思います。委員の皆様は厳しくも温かい意見の賜物と思って感謝しております。これを動かしていくためには事務局の動きなくしては成就しませんので、今後もよろしくお願ひします。また、最後になりましたが遠藤委員、大江委員におかれましては、御尽力いただきありがとうございました。これからそれぞれのお仕事で御活躍をお祈り申し上げます。ありがとうございました。</p>
<p>資 料</p>	<p>資料 1 : 令和元年度経営向上委員会答申・振り返り一覧 資料 2 : 令和元年度委員会審議スケジュール 資料 3 : 総合評価の評価フロー 改正案 資料 4 : 協約等(素案)作成要領 改正案 資料 5 : 視察実施状況一覧</p>