

**令和元年度**  
**第8回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 次第**

令和2年3月3日（火）  
15:30～17:00  
市庁舎3階 総務局会議室A

<開会>

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  
【資料1】令和元年度総合評価 振り返り結果一覧

議題2 令和2年度経営向上委員会の運営等について  
(1) 令和2年度経営向上委員会の運営について  
【資料2】令和元年度 経営向上委員会 審議スケジュール  
(2) 評価分類等について  
【資料3】総合評価の評価フロー（修正案、見え消し版）  
【資料4】協約等（素案）作成要領（修正案、見え消し版）

議題3 令和2年度団体視察について  
【資料5】視察実施状況一覧

<その他>

<事務連絡>

<閉会>

■令和元年度 総合評価等及び所管局・団体の振り返り一覧

資料 1

a 引き続き取組を推進 (19団体)

団体名		評価理由		経営向上委員会助言	所管局・団体の振り返り
1	(公財)横浜市国際交流協会	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	協約目標は全て「順調」となっている。 相談センターやラウンジ相談窓口など、事業実施にあたっては、対象者の支援に1人当たりいくらのコストがかかっているのかを明確にするなど、コスト意識をもって費用対効果を十分に検討した上で取り組む必要がある。 また、今後も外国人の増加が見込まれるなど環境変化が想定されるため、長期的な視点を持って、教育委員会事務局が所管する国際学生会館の受託を含めた各事業のコスト削減やあり方を市と検討することが求められる。	入管法の改正に伴い外国人のさらなる増加が見込まれるなか、引き続き経営の向上に取り組むため、関係機関やNPO、学校等と連携・協働しながら、各部門の事業の効率化を図ると同時に、財務基盤の安定化を目指す。
2	(公財)横浜市体育協会	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	協約目標は全て「順調」となっている。 民間事業者の参入が進んでおり、公益的使命の達成に向けては、民間事業者との連携や支援がこれまで以上に求められる。 また、事業実施にあたっては、民間事業者との役割分担を明確にして行う必要がある。	本協約に関して、各事業における不断の改善・強化等により、すべて目標を達成しました。 横浜市全体のスポーツ振興を図るため、民間事業者との連携や支援を進めるとともに、市内競技団体・各区体育協会等74団体が加盟する団体としての強みを活かして、インクルーシブスポーツ(※1)をはじめとした多様な事業を推進し、スポーツをする市民を増やします。 さらに、ボランティアセンターにおいて、ボランティア登録者やスポーツ指導者など、スポーツを支える市民を増やします。 ※1 「インクルーシブスポーツ」とは、障害の有無や年齢、性別、国籍等を問わず、誰もが相互に人格と個性を尊重し支え合い、人々の多様な在り方を相互に認め合える全員参加型の社会である共生社会の実現に向けた取組を推進する、各人の適正にあったスポーツ活動のことをさします。
3	(公財)横浜市芸術文化振興財団	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	協約目標は全て「順調」となっている。 今後は、集客増に向けた事業企画だけではなく、シニア層をはじめとした幅広い層が主体的に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。	利用者数目標が順調に推移しており、公益的使命の達成に向けた取組は、一定の成果を出すことができています。この使命を今後も果たしていくためには、財政基盤を盤石にし、持続可能な組織を形成していくことが必要であるため、シニア層をはじめとした幅広い客層の満足度を高め、収入増につながるよう取組を検討していく。
4	(株)横浜国際平和会議場	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	協約目標のうち、平均営業利益率は「未達成」となったが、一定の利益率をあげている。今後の借入金の返済や大規模改修工事を見据えるほか、パシフィコ横浜ノース開業による収支も見極めながら、適切な財務管理に努めてほしい。	既存施設の競争力強化及びパシフィコ横浜ノース開業による売上増加に取り組むとともに、真に必要な大規模改修工事の費用などを見込みながら、適切な財務管理に努める。
		次期協約に対する意見	「引き続き経営の向上に取り組む団体」	各項目で設定した単年度目標について、PDCAサイクルを回しながら経営向上に取り組むこと。パシフィコ横浜ノース開業の影響による収支構造を見極めながら、営業利益率の目標管理を含め、財務に関する取組を進める必要がある。	—
5	(公財)本原記念横浜生命科学振興財団	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	設定した協約目標については「順調」に推移している。令和2年度末までに、YBIRD事業に関して事業手法転換に向けた取組を進め、中長期的に安定した財務構造を構築する必要がある。	現協約の期間中、協約目標の達成に向けた取組を引き続き進めます。 財務に関する取組については、YBIRDの事業手法を転換するため、床の賃貸と既存の設備機器の売却に向けた準備を進めています。
6	(公財)横浜企業経営支援財団	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	設定した協約目標は「順調」に推移しており、保有施設の最適化を進めていることは評価できる。 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る。あわせて、市内企業への支援として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できるようにすることが求められる。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るべきである。	中小企業等の経営基盤の安定・強化等を支援し、横浜経済の活性化及び地域社会の健全な発展に寄与するために、国内経済の動向や中小企業等が抱える課題及びニーズ等を踏まえ、より効果的な支援に取り組めます。 特に当面は、消費税増税後の景気動向などを踏まえるとともに、台風等の自然災害により厳しい経営環境に直面している中小企業等への寄り添った支援を行っていきます。 また、次期協約を見据え、本市と財団において、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の設定について検討を進めます。 さらに、個別企業への支援から得られた成果やノウハウを財団内で蓄積、活用するだけでなく、汎用的な課題解決方法を効果的に公表するなど、より多くの市内中小企業への支援に繋がる取組を実施していきます。
7	横浜市信用保証協会	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	専門資格保有率に関する協約目標が「やや遅れ」となっているものの、取得者増加につながる新たな取組を実施しており、最終年度の目標達成が期待できる。	公益的使命の達成に向けて、引き続き金融機関との連携を生かし、創業保証の周知など創業者への金融支援の促進等に取り組むとともに、経営課題を有する企業の早期発見に努め、経営改善が必要な企業に対しては外部専門家を派遣するなど経営支援の取組を進めます。 また、専門資格の取得に向けた研修の実施など、経営支援等を行える専門知識を有する職員の育成に取り組めます。
8	(公財)よこはまユース	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	協約目標は全て「順調」となっている。 事業の廃止、縮小、移管を行っていることは評価できる。引き続き、事業の整理・重点化等に取り組む、青少年を育む環境を作っていく中間支援的役割を効率的・効果的に担っていく必要がある。また、事業実施にあたっては、費用対効果を十分に検証した上で行うこと。	当法人は、青少年の健全育成に携わる中間支援組織として、地域・団体の活動支援やネットワークづくり、人材育成に取り組んでまいりました。その活動により、青少年育成に携わる人材や団体のスキルアップ、活動意欲の向上、担い手の輪の広がりを感じています。 近年、青少年を取り巻く環境は変化し、複雑化しています。引き続き、効果的な取組について検証し、費用的効果をふまえて、事業の整理・重点化を図ってまいります。 今後も、市と法人が連携しながら、社会全体で青少年を育成する環境づくりを進めてまいります。
9	(公財)横浜市総合保健医療財団	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	協約目標について、予定した成果を上げており、引き続き設定した方向性で推進することを期待する。 介護療養病床の今後の在り方については、将来の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。	各協約目標の進捗状況については、全ての取組で「順調」となりました。今後も目標達成に向けて所管課と団体で調整しながら取り組んでいきます。 また、介護療養病床の今後のあり方については、団体の公益的使命・役割を整理し、団体が提示した具体的な方策である「併設型介護療養院」への転換に関して、転換先や転換時期等を関係部署と協議しながら、本協約期間内で市としての方針を決定していきます。
10	(福)横浜市社会福祉協議会	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	30年度までの協約について、市民後見人バンク登録者の目標は「未達成」となったが、受任率が67.9%になっているように一定程度市民後見人として地域で活躍できる状況になっていることを確認した。 また、その他の目標は全て「順調」となっており、団体経営は順調に推移している。	最終評価が「未達成」となった市民後見人バンク登録者数については、31年3月末時点でバンク登録者のうち67.9%が受任しており、バンク登録者に対する受任割合は政令市の中でもトップレベルとなっています。また、31年4月には第4期養成課程を終え、新たに23人がバンク登録を行いました。今後も受任状況を踏まえ、バンク登録者及び受任者の増加について引き続き取り組んでいきます。 その他主要目標については概ね達成となりました。今後も、社会的孤立や生活困窮など制度の狭間にある複合的な課題にきめ細かく対応するため、制度の充実と併せ、住民のつながりの中で見守り支えあう地域づくりに取り組んでいきます。
		次期協約に対する意見	「引き続き経営の向上に取り組む団体」	社会福祉に関する課題が複雑化・多様化しているため、整理した市社協・区社協・地区社協の役割をそれぞれが果たし、公益的使命の達成に向けて取り組む必要がある。 新たに協約目標とした寄付・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。	—
11	横浜高速鉄道(株)	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	協約目標は全て「順調」となっており、引き続き設定した方向性を推進することを期待する。みなとみらい21地区への企業進出や相互直通運転(相鉄・東急直通線)による鉄道ネットワークの拡充などの環境変化に対応し、利益の増加など団体経営を向上していくことが求められる。	今後も地域と一体となった誘客策の展開や構内開発などの経営の多角化に努め、安定的な経営を続けていくとともに、引き続き安全・安定輸送の確保に向け公益的使命の達成に向けた取組を推進し、業務・組織の改革など、団体経営の向上を図ってまいります。
12	(一社)横浜みなとみらい21	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	設定した協約目標については「順調」に推移している。 今後については、みなとみらい21地区を取り巻く環境が変化している状況を踏まえ、今後の団体経営の方向性を示していくことが求められる。	今後、みなとみらい21地区を取り巻く環境の変化を的確にとらえながら、団体の経営の方向性を検討してまいります。
13	(株)横浜シーサイドライン	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	協約目標は平成30年度末時点では全て「順調」となっている。 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て、財政上の課題を検証、分析し進める必要がある。	協約期間の最終年度であることを念頭に、主要目標達成に向けて計画的に取り組むことができました。今後も、金沢臨海部での経済活動に必要な不可欠な公共交通機関を運営する団体として、安全・安定運行を支える経営環境の維持と財務の健全化に取り組めます。 また、協約期間満了後に発生した鉄道人身傷害事故については、財政上の課題の検証・分析と併せて、事故原因の究明と責任の所在を明確にするのと同時に、利用者の信頼回復に全力で取り組みます。
		次期協約に対する意見	「引き続き経営の向上に取り組む団体」	令和元年6月の逆走事故による損失を早期に確定し、中期経営計画の見直しを含めて対応する必要がある。また、利用者等への信頼回復に努めること。 営業収入や純利益の増加に向けて、沿線住民の利用だけでなく、沿線施設との連携をより一層強化するなど取組を強化することが求められる。 また、今後は鉄道事故防止だけではなく、無人運転での防犯なども含めたより広範囲での安全対策を検討、実施することを期待する。	—

14	横浜港埠頭(株)	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	協約目標は全て「順調」となっており、引き続き設定した方向性を推進することを期待する。公益的使命の達成に向け、本牧ロジスティクスパーク計画を予定通りに進める必要がある。	協約の取組は、全ての項目で「順調」に推移しています。指定管理施設や団体が所有する在来施設の維持管理を的確に行い、借受者に継続的に利用いただき、安定的な収益の確保を図るとともに、本牧A突堤のロジスティクス拠点計画など、ふ頭機能の転換を着実に進めます。また、横浜川崎国際港湾株式会社と連携し、国際コンテナ戦略港湾施策に積極的に協力し、国際競争力強化に貢献します。
15	横浜市住宅供給公社	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	協約目標について、住宅相談年間件数以外は全て「順調」となっている。「やや遅れ」となっている住宅確保要配慮者の住宅確保に関する公益的使命については、次期協約に向け、実施した事業の成果・効果を把握するとともに、PDCAサイクルがより効率的・効果的に運用できる目標設定を検討することが求められる。	協約に掲げた目標の多くが順調となっています。「やや遅れ」となっている住宅相談については、今後は新設した居住支援協議会の相談窓口を加えて、住まいに関する悩みや不安に応える機会を増やすだけでなく、相談内容を居住支援協議会にフィードバックし、新たな市の施策の展開等に反映させることで、事業の実施効果を高めていきます。
16	(公財)帆船日本丸記念財団	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	協約目標は全て「順調」となっている。引き続き、市が行う帆船日本丸の大規模改修に協力することが求められる。 また、東京2020オリンピックパラリンピック開催年に完工する大規模改修後に向けて、集客数及び利用料金収入の増加を図る取組を企画する必要がある。企画にあたっては、友の会会員等、サポーターへの取組強化等を図り、収入を増加することを期待する。	協約の取組は、全ての項目で「順調」に推移しています。帆船日本丸大規模改修を契機に、市民見学会、海洋教室、ボランティアの技術伝承のための親子展帆等の市民参加の取組を強化し、魅力をPRすることで、更なる集客数及び利用料金収入の増加に注力していきます。
17	横浜ウォーター(株)	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	協約目標は全て「順調」となっており、目標達成に向けて引き続き設定した方向性を推進することが求められる。 海外案件の受注が不透明になる等、状況が変化しているため、収支管理を正確に行い事業を実施する必要がある。	これまでの国内外における水道事業支援の実績を生かして、目標達成に向けて順調に取組を進めています。今後も、事業を取り巻く状況の変化に対応して、柔軟にビジネスチャンスの獲得や新たなニーズの把握に努め、安定した経営基盤の強化を図るとともに、積極的に事業展開を進めていきます。
18	横浜交通開発(株)	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	協約目標は全て「順調」となっている。将来に渡り安全で確実な交通サービスを提供するためには、バス乗務員の人材確保の強化が求められる。また、交通局と一体となって交通局保有資産の有効活用による収益確保に積極的に取り組む必要がある。	横浜交通開発株式会社としては、バス乗務員の人材を確保するため、引き続き養成枠として大型二種免許未保持者の採用や、離職者を防ぐための処遇改善に努めます。また、交通局保有資産の新規開発が可能な駅構内や鉄道高架下などについて調査し、開発の具体化を図ります。交通局としても、今後も横浜交通開発株式会社と連携・協力して、資産の有効活用やバス事業の運営に取り組み、市営交通サービスの安定的かつ効果的な提供に取り組んでいきます。
19	(公財)横浜市資源循環公社	予定した成果を上げている	設定した方向性で推進	協約目標は全て「順調」となっている。一部事業の終了に伴い収益が減少しているという財務面での課題に対して、早期に対応する必要がある。	協約目標の取組に関する進捗状況(実績)は順調であり、引き続き取組を推進します。既存事業の収益を確保しつつ、新規収益事業の開拓へ向け、引き続き検討していきます。

b 事業進捗・環境変化等に留意(12団体)

団体名		評価理由		経営向上委員会助言	所管局・団体の振り返り
1	(公財)横浜市男女共同参画推進協会	予定した成果を上げている	環境変化について留意が必要	協約目標は全て「順調」となっている。一方、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、環境変化に応じた対応を進める必要がある。	本年6月には女性活躍推進法や労働施策総合推進法が改正され、企業においては女性活躍に関する一般事業主行動計画の策定義務の対象が拡大されるとともに、ハラスメントへの対応も求められています。また、社会的な課題であるDVについても、若年層への広がり大きな問題となっています。協会においても、既存事業の見直しを進めるとともに、ニーズの拡大が見込まれる企業に対するハラスメント防止対策への支援や、若年層のコミュニケーション方法の変化に対応した相談しやすい窓口を検討していくなど、昨今の大きな社会課題を踏まえた事業を充実させていきます。
2	(公財)三溪園保勝会	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	入園者数、事業収入に関する目標が「未達成」となっており、目標達成に向け、より一層の取組が求められる。また、長期的大規模修繕については、計画通りに実施するため、国、神奈川県、横浜市と調整し、財源確保に努めることが求められる。	新たな魅力創造、受入環境の向上、プロモーション強化を三位一体で取り組み、収入の増加に励むとともに、保勝会の「顧客志向」「文化財で稼ぐ」といった意識の醸成に取り組む。大規模修繕については、本市はもとより、国、神奈川県とも調整し、確実な財源確保に努める。
3	(公財)横浜市消費者協会	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	財務に関する取組が「やや遅れ」となっている。次期協約に向けて、ICTの進展などにより消費者被害の原因や内容が変化している中、国や県も消費者行政を行っていることを踏まえ、今後果たすべき公益的使命を明確にした上で適切な目標設定を検討することが求められる。また、相談内容が多様化、高度化、複雑化する中、人事・組織に関する課題を分析し対応する必要がある。	財務に関する取組が「やや遅れ」となっておりますが、今後、貸し会議室と有料出前講座の更なる周知に取り組みます。次期協約に向けては、環境変化等を踏まえて、消費者の利益の保護及び増進を図り、横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与するために、適切な目標を検討します。また、相談内容が多様化、高度化、複雑化する中、相談員に幅広い知識と経験が必要とされていますが、人材が不足し、今後更に確保することが困難になっていくと考えられることから、人材の確保と育成に取り組めます。
4	(公財)横浜市シルバー人材センター	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	就業機会の提供や契約金額など設定した協約目標が一部「未達成」となっている。取組が遅れている「就業実人員」、「会員数」及び「契約金額」については、未達成となっている原因を分析し、成果・効果が出る取組を実施し、目標を達成することを期待する。	適正就業の推進による影響等に加え、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」第9条の規定に基づき、65歳まで働き続けることができる企業が増えたことにより、「やや遅れ」の目標があります。「やや遅れ」となっている原因を分析し、会員の経験・能力を生かせる仕事の開拓や会員増強のために商業施設などに出向いて市民対象の仕事相談、求人情報の公開を行うなど、成果・効果が出る取組を実施したことにより、令和元年9月末現在では、就業実人員や契約金額が平成30年同月比を上回るなど一定の効果が上がってきています。目標達成に向け、今後これらの取組をさらに進めていきます。
5	(株)横浜市食肉公社	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	全国的に牛の飼養頭数等が減少傾向にあることやTPPの影響による輸入牛の増加が想定され、団体の収益に直結する集荷頭数が減少する可能性があるため、常に財務状況への留意が必要である。	市場間競争が一層激化するなか、集荷頭数による影響の少ない特別注文品の売上を増加させることをはじめとして、常に経営の効率化に努め、財務改善を進めていきます。また引き続き、衛生管理体制の徹底を図ることにより、安心・安全な食肉の供給という公益的使命を果たしていきます。
6	(公財)横浜市寿町健康福祉交流協会	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	公益的使命の達成に向けた取組の目標の一つである健康診査受診者数及び財務に関する取組の目標の一つである診療事業収益の項目が「未達成」となっている。今後は、令和元年6月に開所した横浜市寿町健康福祉交流センターに市が期待する公益的使命の達成に向けて事業を実施する必要がある。	今期協約においては、横浜市寿町健康福祉交流センターの完成を見据え、事業の再整理・重点化の取組の中で団体の定款変更を行うなど、団体のあり方や実施する事業を整理しました。次期協約については、公益事業を継続していくために必要な財源の確保について引き続き取り組むとともに、新たに整備された横浜市寿町健康福祉交流センターの供用をとおして、寿地区住民の健康づくり・介護予防、生きがいつくり、社会参加などに向けた支援の他、地域住民の交流事業等、公益的使命の達成に向けた取組を進めていきます。
		次期協約に対する意見	「引き続き経営の向上に取り組む団体」	平成31年4月の定款変更、令和元年の横浜市寿町健康福祉交流センターの開所など、団体経営を取り巻く環境等は大きく変化しており、設定した目標の達成状況や事業の進捗を適宜点検、分析し、目標設定や事業の進捗に課題が生じた場合は、速やかに見直す必要がある。	—
7	(福)横浜市リハビリテーション事業団	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	障害児支援の充実に向けた目標である初診待機期間及び人事・組織に関する取組の目標である年次有給休暇の取得率が「やや遅れ」となっている。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。	「障害児支援の充実」については、地域療育センターの初診待機期間の短縮に取り組んでいるものの、利用申込みは今後も増加すると予想されるため、大幅な短縮は困難な状況です。加えて、保育所・幼稚園、児童発達支援事業所など、地域療育センターの支援が必要な関係機関も増加しており、診療を含めた地域療育センター全体の支援体制を見直すことが必要となっています。このような状況の変化を踏まえ、地域療育センターに求められる役割やサービスのあり方を抜本的に見直していきます。また、「高次脳機能障害相談事業」については、リハビリテーションセンターでの相談対応に加え、29年度に18区の中途障害者地域活動センターで相談を受けられるよう体制を構築し、身近な地域での相談窓口を設けることにより、高次脳機能障害者の生活の充実にも寄与しました。引き続き、相談支援の充実・強化を図るため、地域とのネットワークづくりの強化や、関係機関や技術支援・研修会の開催など、高次脳機能障害者への総合的な支援に向けた取組を推進します。「障害者スポーツ団体のネットワーク構築」については、30年度末の取組目標である市内10区でのネットワーク構築を達成しました。引き続き、横浜市体育協会や中途障害者地域活動センター、スポーツ推進委員等と連携し、障害者が身近な地域でスポーツ活動に取り組める環境整備を推進します。「人事・組織に関する取組」については、多様化する利用者ニーズへの対応等により、業務の幅は拡大していますが、より一層の業務効率化を図ることを通じて、更なる超勤時間の削減と年休取得率の向上について、周知徹底を行うとともに、管理職を中心に業務効率化に向けた取組のさらなる強化を目指します。
8	(公財)横浜市緑の協会	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	財務に関する取組の目標である収入の増加について、天候の影響等から屋外型施設の利用者が減少したこと等により「やや遅れ」となっている。また、市が推進するPark-PFI制度をはじめとする公民連携の取組や公園の指定管理を更新できなかったこと等、公園管理を取り巻く状況等が変化している。団体経営にあたっては、環境の変化に留意する必要がある。	財務に関する取組の目標である収益事業収入については、天候による悪影響を最小限にとどめるため、動物園における飲食・販売事業の改善や来園者の増加に向けたSNSやブログ等を活用した様々なPR・情報発信や、イベントによる安定的な誘客・収入確保に向けた取組を積極的に推進してまいります。公園管理を取り巻く環境の変化については、本市としては、令和元年9月に策定した「公園における公民連携に関する基本方針」を踏まえ、Park-PFI制度を始めとする様々な公民連携の具体的な取組を検討してまいります。また、団体としては、Park-PFI等の事業者との連携も含めた公民連携の取組について検討するとともに、公園管理にかかる高度なノウハウを有する団体の優位性を発揮し、引き続き公園の指定管理の維持・獲得に取り組んでまいります。

9	(公財)横浜市建築保全公社	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	<p>公益的使命の達成に向けた取組の目標の一つである工事満足度調査と人事・組織に関する取組が「やや遅れ」となっている。</p> <p>修繕工事に対する不満足解消を施設の安全性と利便性を高めることにつなげるためには、工事監理指針を徹底させる仕組みの構築や普及啓発事業として実施する研修内容の見直しを行う必要がある。また今後、公共建築物の老朽化が進んでいく中、公益的使命の達成に取り組んでいくため、PDCAサイクルがより効率的・効果的に運用できる目標設定を更に検討することが求められる。</p>	<p>協約に掲げた目標の多くが順調となっています。「やや遅れ」となっている、「施設管理者の修繕工事に対する不満足解消」については、「不満」の原因・事例を研修会等で事業者と共有するとともに、公社独自の工事監理指針を策定し、統一的な工事監理を進めることにより、事業者と施設管理者とのきめ細かな調整・対応を図ります。また、「業務効率化による長時間労働の縮減」については、適正な人員配置と業務の効率化を推進します。</p>
10	横浜ベイサイドマリーナ(株)	予定した成果を上げていない	留意すべき課題あり	<p>民間主体の運営に向けた取組が「やや遅れ」となっている。令和2年度中に株式譲渡を実現するため、認識している課題への対応について早急に結論を出す必要がある。</p>	<p>将来にわたる公益性を担保できるスキームの構築には、公有水面の管理や本市財政への影響などの点で課題があり、引き続き検討を進めていきます。</p>
11	(公財)横浜市ふるさと歴史財団	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	<p>入館者数の増という目標が「遅れ」や「やや遅れ」となっている。目標を達成するため、施設ごとに増減の原因を詳細に分析した上で、積極的に取り組む必要がある。また、より効率的・効果的に団体経営を行っていくためには、施設再編成の検討や商品販売や在庫管理の施設全体での一元管理の検討などが求められる。</p>	<p>平成29年度は、600万人もの来場者があった全国都市緑化フェアの影響で、特に日本大通りに面した開港資料館への入館者数が多かった特殊要因があり、5施設全体で過去最高の入館者数がありました。平成30年度は、都市発展記念館の企画展などが目標数を大きく上回る入館者数でしたが、各施設周辺に都市緑化フェアのような大規模イベントがなく、夏には「災害級の暑さ」に見舞われました。5施設全体で過去2番目の入館者数となりました。5施設全体の入館者数、4施設の有料入館者数ともに、減少する結果となってしまいました。</p> <p>このような結果を受けて、今年度は、各施設への来館者状況を随時把握するとともに、学校や観光客の動向を捉えたり、地域イベントへのタイアップの働きかけを実施したりすることで、野外施設も含めた文化財施設への来館者数増加のための取組を行っています。</p> <p>また、今年度から来年度にかけて、オリンピック・パラリンピックや新庁舎への移転等の機会をとらえた企画展や、施設間の連携による多角的な視点による企画展といった、魅力的な展示の開催に取り組んでいきます。</p> <p>しかしながら、入館者の4割以上を占める中核施設である歴史博物館が、令和元年8月から令和2年3月末まで、天井脱落対策・外壁修繕工事で休館しているため、令和元年度の5施設全体の入館者数等は、29年度に比べ大幅に減少する見込みです。</p> <p>今後も、所管局である教育委員会とふるさと歴史財団は、本市の文化財行政を担う中核組織であるとの共通認識のもと、各施設の管理運営や事務の見直しを行うとともに、両者が一体となって、横浜の歴史や文化を踏まえた各館の展示・歴史的な資料等について、保存と活用の取組を進めてまいります。</p>
12	(公財)よこはま学校食育財団	予定した成果を上げていない	目標設定にやや課題あり	<p>財務に関する取組の目標が「遅れ」となっている。財務に関する取組を実施するにあたっては、収入と支出の両面から課題分析した上で行う必要がある。</p> <p>今後も公益的使命を達成していくためには、学校訪問など実施した事業の内容や成果をPDCAサイクルにより、改善が図れるようにすることが求められる。</p> <p>また、更なる工夫をしてより安価で美味しい給食物資の提供を目指していくことを期待する。</p>	<p>財務に関する取組目標の達成に向け、新たな広告掲載事業者やその他独自購入の確保を引き続き目指します。当団体の運営はほぼ本市からの委託料による中、当団体の財務全体の課題について検討していきます。</p> <p>また、安全・安心な食材を確実に事故なく供給するという使命の達成に向け、指導した内容とその成果を明確にする等、引き続き改善に努めてまいります。</p> <p>給食物資の調達に当たっては、「横浜市中心企業振興基本条例」の趣旨を尊重しつつ、価格を重視した競争入札と、サンプルによる食味など、価格のみでないコンベ方式の両方の選定方法を実施することで、引き続き安価で美味しい給食物資の提供を目指します。</p>

c 取組の強化や課題への対応が必要（5団体）

	団体名	評価理由	経営向上委員会助言	所管局・団体の振り返り
1	(公財)横浜観光コンベンション・ビューロー	予定した成果を上げていない	<p>課題への対応が必要</p> <p>人事・組織に関する目標が「遅れ」となっているが、組織に課題があることを認識し、課題解決に向けた取組を始めていることは評価できる。今後は、原因分析を的確に行い、効果的な取組を実施し、課題を解決していく必要がある。</p> <p>また、財務に関する取組の一つに掲げている「賛助会員数の増」の目標が「やや遅れ」となっている。退会理由を的確に分析し抑制の取組を実施するとともに、会員に対するメリットを明確にし、新規加入会員の増加に向けた取組を一層強化する必要がある。</p>	<p>職員満足度の向上のため、役員が全職員とのヒアリングを実施するとともに、管理職に対する評価者研修を実施することで、人事考課制度の理解を進める。また、正規職員の管理職登用が進んでいない点について組織的な課題としてとらえ、その改善に向けて職員の能力開発等に取り組む。賛助会員の退会の主な理由には、事業方針の転換等、事業者側の事由によるものが多い実態もありますが、会員企業がよりメリットを感じられるような施策の実施等を通して、新規会員の増加と退会の抑制に取り組む。</p>
2	横浜市場冷蔵(株)	予定した成果を上げていない	<p>課題への対応が必要</p> <p>協約（協約期間：平成29年度～令和元年度）における民間主体の運営に向けた取組の「具体的取組」に遅れが見られるため、取組を強化し早期に民間主体への移行を実現する必要がある。今後の進捗状況によっては、次期協約策定時に向けて、「団体経営の方向性」の見直しも視野に入れて団体経営のあり方を検討していくことが求められる。</p>	<p>民間主体への移行に向け、引き続き、市の株式保有割合の低減の前提となる冷蔵施設のフロン対策・老朽化対策を進めていくとともに、市の株式保有割合の低減に向けた課題の整理や今後の進め方等について団体と協議を進め、次期協約において、株の売却に向けて取り組んでいきます。</p>
3	横浜食肉市場(株)	予定した成果を上げている	<p>環境変化について対応が必要</p> <p>2期連続赤字決算となっており、恒常的な課題として財務の改善に取り組む必要がある。</p> <p>また、TPP等の協定による安価な輸入肉の増加や、出荷市場の選別など、環境の変化が想定されるため、長期的な視点を持って団体の役割を検討することが求められる。</p>	<p>市場間競争が一層激化するなか、食の安全を第一に安定供給を図るとともに、業務の効率化に努めます。また、卸売市場法の改正を契機とする新たな事業の展開等、収益向上に向けた取組を進めます。</p>
4	横浜シティ・エア・ターミナル(株)	予定した成果を上げていない	<p>課題への対応が必要</p> <p>民間主体の運営に向けた取組が「やや遅れ」、公益的使命の達成に向けた取組の一つであるお客様満足度の追求が「遅れ」、財務に関する取組が「やや遅れ」となっている。</p> <p>民間主体の運営に向けた取組については、取組を強化し早期に民間主体への移行を実現する必要がある。今後の進捗状況によっては、次期協約策定時に向けて、「団体経営の方向性」の見直しも視野に入れて団体経営のあり方を検討していくことが求められる。</p>	<p>公益的使命の達成に向けた取組のうち「お客様満足度の追求」については、バス事業者へ割引運賃導入等の働きかけをするなどサービス向上に努めるとともに、財務に関する取組については、営業活動の強化や、損益の改善や業務の効率化に取り組んでいくことで公益的使命を果たしていきます。</p> <p>また、民間主体への移行に向けた取組については、経営向上委員会の助言を真摯に受け止め、様々な角度からの検討を進めます。</p>
5	(株)横浜港国際流通センター	予定した成果を上げていない	<p>目標設定に大きな課題あり</p> <p>入居率の維持向上や繰越損失の縮減等の協約目標は全て「順調」となっており評価できる。</p> <p>一方、令和2年度中に民間主体の会社のあり方や新しい体制が整理できるようにするため、累積解消等の他に、民間主体への移行につながる具体的内容を定めたロードマップを作成して着実に進めていく必要がある。</p>	<p>協約の取組は、全ての項目で「順調」に推移しています。</p> <p>引き続き、累積損失の削減や入居率の維持・向上に努めるとともに、今後の物流動向や港湾機能の強化を踏まえ、会社の運営体制のあり方などについて、市と団体で整理を進めていきます。</p>

d 団体経営の方向性を見直しが必要（0団体）

	団体名	評価理由	経営向上委員会助言	所管局・団体の振り返り

令和元年度 横浜市外郭団体等経営向上委員会 審議スケジュール

	第1回 (AM)	第1回 (PM)	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回	第7回
	8/28 (水) 9時～12時 (180分)	8/28 (水) 13時30分～17時 (210分)	9/5 (木) 9時～12時 (180分)	9/18 (水) 13時30分～17時 (210分)	10/8 (火) 13時30分～17時 (210分)	10/23 (水) 13時30分～17時 (210分)	10/24 (木) 9時～12時 (180分)	11/6 (水) 13時30分～17時 (210分)
	説明者	団体名	説明者	団体名	説明者	団体名	説明者	団体名
1	事務局	(株)横浜国際平和会議場	事務局	(福)横浜市リハビリテーション事業団	事務局	(公財)横浜市ふるさと歴史財団	所管課	(株)横浜国際平和会議場
2	事務局	(福)横浜市社会福祉協議会	事務局	横浜港埠頭(株)	事務局	横浜シティ・エア・ターミナル(株)	所管課	(一社)横浜みなとみらい21
3	事務局	(一社)横浜みなとみらい21	事務局	横浜ベイサイドマリーナ(株)	事務局	横浜市場冷蔵(株)	所管課	(公財)横浜市男女共同参画推進協会
4	事務局	(公財)横浜市寿町健康福祉交流協会	事務局	(公財)よこはまユース	事務局	(公財)横浜市建築保全公社	事務局	(公財)横浜市総合保健医療財団
5	事務局	横浜高速鉄道(株)	事務局	(公財)木原記念横浜生命科学振興財団	事務局	横浜交通開発(株)	事務局	(公財)木原記念横浜生命科学振興財団
6	事務局	(公財)横浜市男女共同参画推進協会	事務局	(公財)横浜企業経営支援財団	事務局	横浜食肉市場(株)	事務局	(公財)横浜企業経営支援財団
7	事務局	(公財)横浜市シルバー人材センター	事務局	(公財)横浜市体育協会	事務局	(株)横浜市食肉公社	事務局	(福)横浜市リハビリテーション事業団
8	事務局	(公財)横浜市消費者協会	事務局	(公財)横浜市国際交流協会	事務局	(公財)横浜観光コンベンション・ビューロー	事務局	(公財)横浜市緑の協会
9	事務局	(公財)帆船日本丸記念財団	事務局	横浜ウォーター(株)	事務局	(公財)横浜市資源循環公社	事務局	(公財)横浜観光コンベンション・ビューロー
10	事務局	(公財)よこはま学校食育財団	事務局	横浜市信用保証協会	事務局	(株)横浜港国際流通センター	事務局	(公財)横浜観光コンベンション・ビューロー
11	事務局	(公財)横浜市緑の協会	事務局	横浜市住宅供給公社	事務局	(公財)三溪園保勝会	事務局	(公財)横浜市緑の協会
12		事務局	(公財)横浜市総合保健医療財団	事務局	(株)横浜インポートマート			事務局
13		事務局	(公財)横浜市芸術文化振興財団		第3回以降の進め方			事務局
14								事務局
15								事務局
16								事務局
17								事務局
18								事務局
19								事務局



## 協約等（素案）作成要領

- ◆ 協約（素案）の策定に当たっては、団体が果たすべき公益的使命（ミッション）が環境の変化等に伴って変化していないかを確認した上で、公益的使命の達成につながる目標を設定します。市と団体で意識を共有し、十分な協議の上で作成してください。
- ◆ 特に、目標の設定に際しては、単に定量化・数値化しやすい事業を目標とするのではなく、団体の公益的使命に照らして特に重要な分野や、多くの経営資源（ヒト・モノ・カネ）を投入している事業を中心に、当該目標の達成が公益的使命の達成につながるものが分かるものを選択してください。
- ◆ 協約マネジメントサイクルを効果的に運用するためには、目標の達成が団体の公益的使命の達成に至ることが客観的かつ的確に判断できる目標を設定することが重要である旨が経営向上委員会から指摘されています。この指摘も踏まえ、様式を一部見直しています。平成 30 年度までと比べて記載事項が増えていますので、下記の記載要領を参考にして作成してください。

## ○ 団体名等

## (1) 団体名・所管課

団体名及び所管課を記入してください。

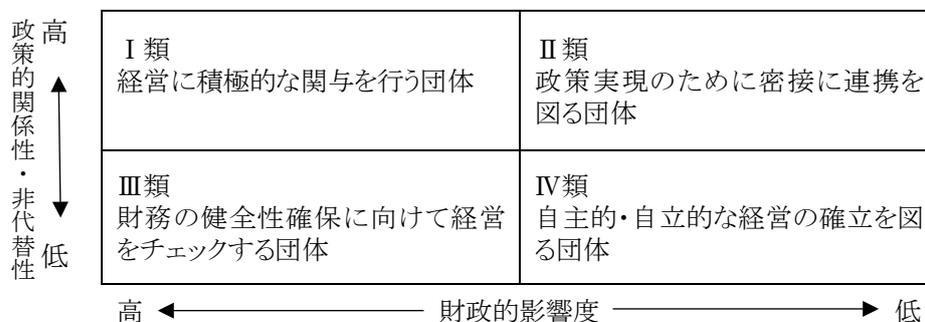
## (2) 団体に対する市の関与方針

関与方針の 4 分類（「経営に積極的な関与を行う団体」、「政策実現のために密接に連携を図る団体」、「財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体」、「自主的・自立的な経営の確立を図る団体」）のうち、該当するものを選択してください。

## 【参考】関与方針について

本市では、外郭団体に対する市の基本的な関与のあり方を本市内部で整理したものとして、市の関与方針を定めています。関与方針は、協約マネジメントサイクルにおける団体経営の方向性や協約の前提となるものであるため、協約等の策定・更新時には十分に踏まえる必要があることとしてしています。（平成 29 年 1 月 23 日総行第 1726 号「外郭団体に対する関与方針の決定等について」）

## ○関与方針のイメージ図



## 1 団体の使命

外郭団体は、民間の資金や人材、経営のノウハウを活用しながら、公共的・公益的な事業やサービスの提供を効率的・弾力的に行うために設立されたものであり、団体ごとに公益的使命(ミッション)を持っています。

しかし、この公益的使命は未来永劫にわたって不変ではなく、団体の事業そのものの進展や環境の変化等に伴って変動(又は消失)するものであることから、それらとの整合性を定期的に確認・検証し、それに基づいた事業を進めていく必要があります。

### (1) 団体の設立目的(設立時の公益的使命)

団体設立に至った環境や目的(設立当時の環境・状況、市民ニーズ、団体の役割等)を記載してください。記載に当たっては、定款や外郭団体報告書等を参考にしてください。

### (2) 設立以降の環境の変化等

設立時から今後想定される団体を取り巻く環境の変化等を具体的に記載してください。

(例)

- ・市民ニーズの変化(団体が行う事業・サービスの利用者・参加者・受益者等の減少、よりニーズのある分野への経営資源の投入)
- ・民間事業者の参入等(類似事業の普及・一般化に伴う団体事業との差異の減少、団体が果たしてきたモデル的役割の終了)
- ・法令等の改正(規制緩和、新規事業での対応の必要性の表出)
- ・情報化の急速な進歩(IoT・AI 技術の進展に伴ったより効率的・効果的なサービス提供の可能性)
- ・少子高齢化の進展(家族形態の変化に伴う課題の変化)

### (3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命

設立以降の環境の変化等により生じた団体経営上の課題を明確にし、その解決につながる公益的使命を記載してください。

複数の公益的使命がある場合には、重要度の高いものから記載してください。

重要度を判断する際は、経営資源(ヒト・モノ・カネ)の配分量を考慮してください。

(例)

- ・上記(2)記載のとおり、現在の社会は複雑化しています。当団体は、この複雑化した社会に対応し、全ての人の個性と能力が発揮される〇〇の実現のため、□□を目指します。この公益的使命の達成に向け、①△△する社会の実現及び②◇◇を図ります。
- ・上記(2)の状況に対応するため、〇〇を進め□□な△△を提供するとともに、◇◇に向けその周知活動を強化する必要があります。これまでの取組を推進するとともに、〇〇を進めることにより、引き続き□□に対して△△を提供し、◇◇や〇〇を図るとともに、□□が求められています。

## 2 団体経営の方向性

団体経営の方向性は、外郭団体改革を推進する中で、団体のあり方や市の関与の考え方等を内外に意思表示するものとして活用されてきましたが、経営向上委員会におけるこれまでの議論等を経て、各団体の方向性はある程度固まってきました。このような状況を踏まえ、今後は、環境の変化等が生じ、団体経営の方向性を見直す場合に、その考え方も含め十分な議論を行うものとし、様式を一部修正しています。

### (1) 団体経営の方向性（団体分類）／参考（前期協約の団体経営の方向性）

#### ア 団体経営の方向性（団体分類）

下表の「団体経営の方向性分類表」に基づき、「引き続き経営の向上に取り組む団体」、「事業の整理・重点化等に取り組む団体」、「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」、「統合・廃止の検討を行う団体」から選択してください。

#### 【参考】団体経営の方向性分類表

団体分類	分類の考え方
① 統合・廃止の検討を行う団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・速やかに廃止すべきもの</li> <li>・廃止に向け、協約期間中に残務・財産整理等を計画的に進めるべきもの</li> <li>・統合等により、現在の公益サービスの継続を目指すべきもの</li> </ul>
② 民間主体への移行に向けた取組を進める団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の関与を見直し、協約期間中に民間主体の経営へ移行すべきもの</li> <li>・財務状況改善後等に民間主体の経営へ移行するため、協約期間中に財務状況の改善を進めるべきもの</li> </ul>
③ 事業の整理・重点化等に取り組む団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団体運営（公益的使命）の実現及び財務状況の改善に向け、事業の統廃合を伴う経営改革を進めるべきもの</li> <li>・団体運営（公益的使命）の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの</li> <li>・地方独立行政法人制度活用の検討も含め、事業の整理を進めるべきもの</li> </ul>
④ 引き続き経営の向上に取り組む団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持・向上を図るとともに、使命の達成に向け、効果的・効率的な経営を進めるべきもの</li> <li>・団体運営（公益的使命）に問題はないが、財務状況の改善に向けた取組を進めるべきもの</li> <li>・団体運営（公益的使命）に問題はないが、経常損益の早期黒字化を図りつつ、今後の運営形態について幅広く検討すべきもの</li> </ul>

#### イ 参考（前期協約の団体経営の方向性）

前期協約における団体経営の方向性（「引き続き経営の向上に取り組む団体」、「事業の再整理・重点化等に取り組む団体」、「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」、「統合・廃止の検討を行う団体」）を記載してください。

### (2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無

団体経営の方向性を前期協約のものから変更すると考える場合は「有」、変更する必要がないと考える場合は「無」を選択してください。

### (3) 団体経営の方向性の分類変更理由

前期協約における団体経営の方向性から、今回の団体経営の方向性を変更すると考える場合は、変更する理由を記載してください。変更しない場合は、当欄に「－」を記載してください。

#### (4) 協約期間／協約期間設定の考え方

協約は、団体の経営向上を図る目的があり、単に一定期間の目標を設定すれば良いというものではなく、団体の中期的な事業計画等と連動させていくことが重要です。

そのため、協約期間については、原則として、各団体の中期的な経営計画等（又は団体事業の中核を担う施設の指定管理期間等）と整合させることとし、原則として2年～5年間の中で設定してください。

##### ア 協約期間

2年～5年間の中で設定し、具体的な期間（令和〇～〇年度）を記載してください。

##### イ 協約期間設定の考え方

アの協約期間を設定した理由・考え方を記載してください。

(例)

- ・〇〇中期経営計画の期間
- ・主要事業の終了予定時期が〇年であるため
- ・前協約の期間と同期間

### 3 目標

総合評価シート及び経営点検シートによる自己点検（振り返り）の内容や前年度までの経営向上委員会答申等を踏まえ、今後の団体の使命及び使命達成に向けた課題を明確にした上で、目標の達成が団体の使命達成に至ることが客観的かつ的確に判断できる目標を設定してください。

目標等の策定に当たっては、次の事項に留意してください。

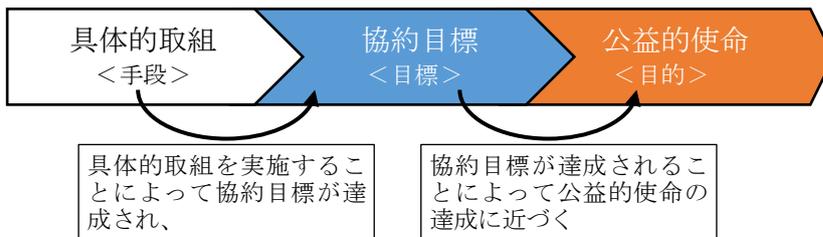
#### 【目標設定のための留意事項】

##### ① 目標設定に際して必要な視点

協約マネジメントサイクルを効果的に運用するためには、目標の達成が団体の公益的使命の達成に至ることが客観的かつ的確に判断できる目標を設定することが重要である旨が経営向上委員会から指摘されています。

協約目標は、公益的使命の達成（最終ゴール）へ向かうルート上の通過点（中間ゴール）としての意味合いを持ちます。らせん状に PDCA サイクルが回っていく中では、それを達成することによって、団体の公益的使命の達成に近づいていくような目標を策定する必要があります。

##### 参考1 公益的使命、協約目標、具体的取組の関係



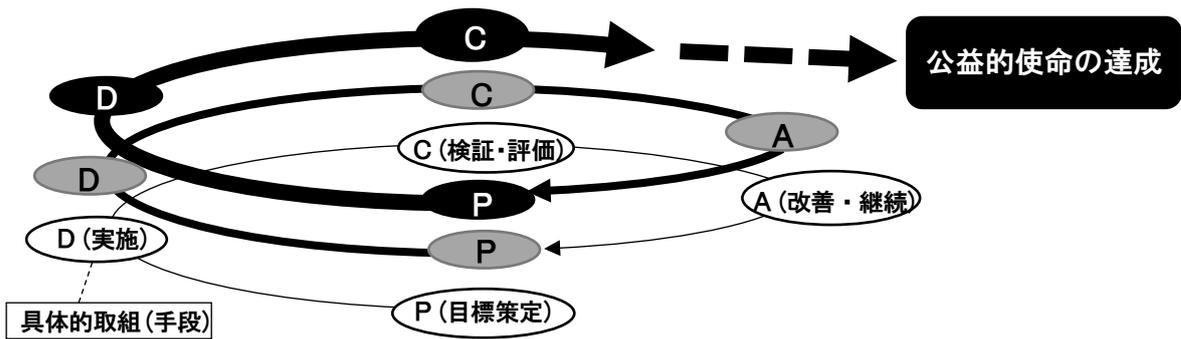
##### 参考2 公益的使命、協約目標、具体的取組の関係イメージ(協約)

###### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

###### ① ○○○○○○○

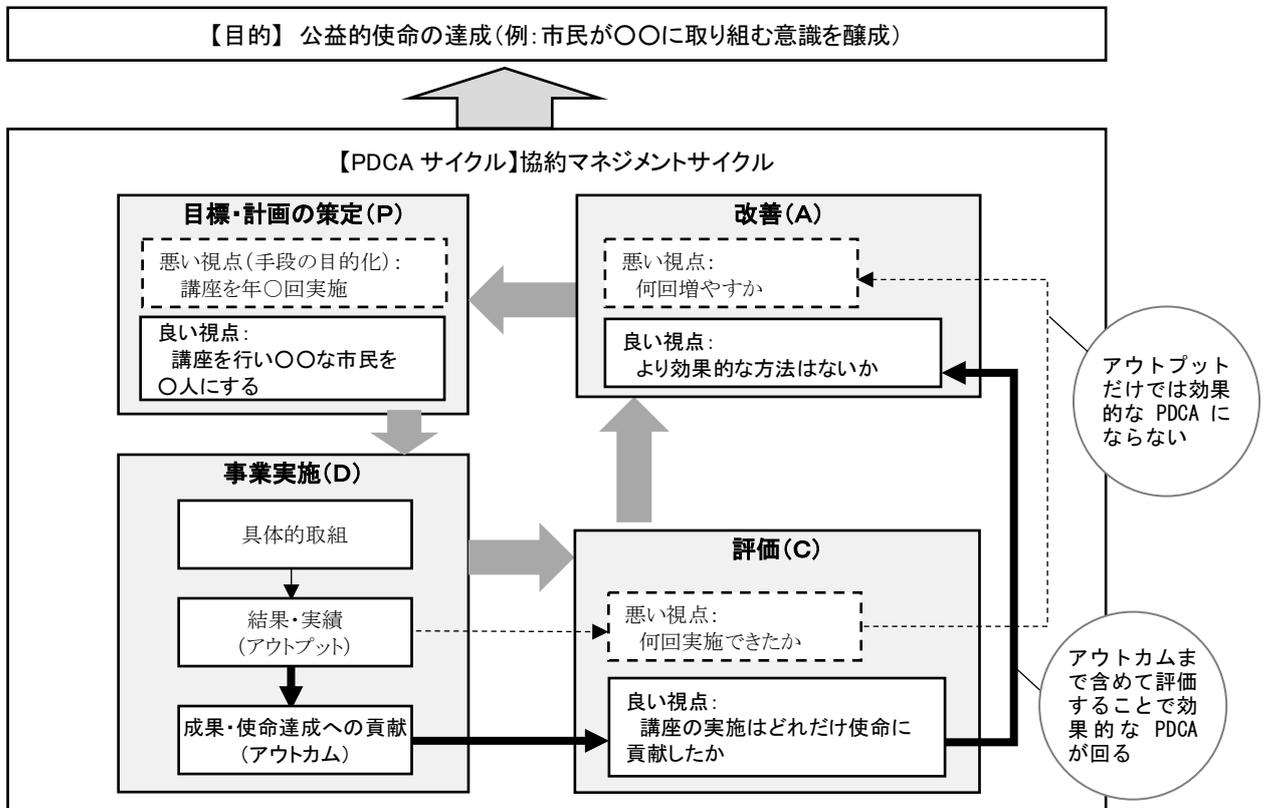
ア 公益的使命①			
<目的>			
イ 公益的使命達成に向けた現在の課題等			
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標		主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	
<目標>			
主要目標達成に向けた具体的取組	団体		
	市		
<手段>			

参考3 協約マネジメントサイクルにおけるPDCA サイクルのイメージ図



参考4 アウトプット指標によるPDCAサイクルの例

目標は、単なる結果・実績（アウトプット）よりも、成果・使命達成への貢献（アウトカム）を意識した目標にすることが重要です。この視点が明確になると、総合評価の際に問題点や対応策が明確になり、効果的なPDCAを回すことができます。



参考5 手段の目的化

目標の策定に当たっては、具体的取組事項が目的になってしまう「手段の目的化」にならないようにする必要があります。（協約目標の達成によって公益的使命の実現にどのように作用するのかが判然としない場合は、手段が目的化しています。）

	適切ではない例（手段の目的化）	適切な例
公益的使命	市民が当然に〇〇に取り組む社会の形成	市民が当然に〇〇活動に取り組む社会の形成
協約目標	〇〇研修の出席者を〇人にする。	〇〇活動に携わる市民を〇人にする。
具体的取組	〇〇や〇〇に関する研修を実施する。	〇〇研修を年〇回実施し〇人参加

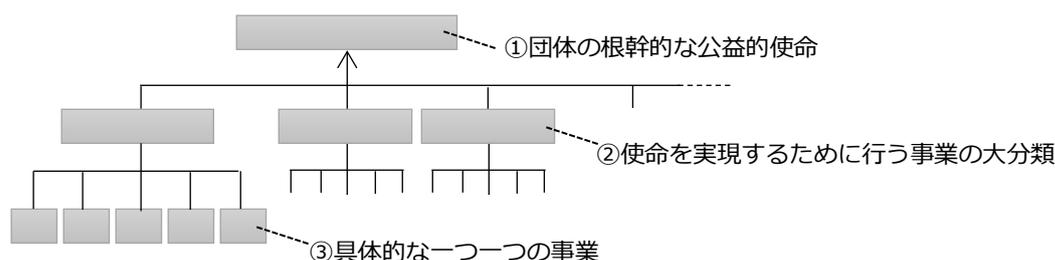
## ② 協約目標とする項目の選定

各団体は様々な事業を行っていますが、それら一つ一つの事業ごとに協約目標を設定する必要はありません。

単に定量化・数値化しやすい事業を協約目標とするのではなく、団体の公益的使命や財務・組織等の課題に照らして特に重要な分野（項目）や重点的に取り組んでいる（多くの経営資源（ヒト・モノ・カネ）を投入している事業等）ものを設定してください。

また、当該協約目標の達成が公益的使命の達成につながるものを選択してください。

### 参考6 協約目標とする項目の選定方法の例



手順1 団体の事業を整理・分類し、それぞれの事業と団体の公益的使命との関係性を「見える化する」。(→上図の①「公益的使命」と②「事業の大分類」を整理する。)

手順2 「②事業の大分類」の中から、「①公益的使命」の実現につながる度合い（因果関係）が強いものを選択する。(→これが複数ある場合は、公益的使命の達成に向けた取組を複数設定する場合の「小見出し」になる。)

手順3 「②事業の大分類」を構成する一つ一つの事業（③）の中から、当該事業の実施結果が「①公益的使命」の実現につながる度合い（因果関係）が強い事業を選択する。(→これが、具体的な「協約目標」を設定する事業となる。)

手順4 それぞれの協約目標について目標数値を設定する。目標数値は、定量が望ましいが定性でも差し支えない。また、目標設定の際には、単なる結果・実績（アウトプット）よりも、成果・使命達成への貢献（アウトカム）を意識する。

### （1）民間主体の運営に向けた取組（※「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」のみ）

団体経営の方向性が「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」である団体については、早期の移行を目指す必要があることから、現時点での状況や移行に当たっての課題（本市の人的関与及び資本関与等）を明らかにした上で、主要目標を設定するとともに、その目標を達成するための手段としての具体的取組の内容を記載します。

#### ア 民間主体への移行に向けた現状及び課題

民間主体への移行に向け、現在の状況及び移行に当たっての課題を記載してください。

（例）

- ・設立当初から団体が担ってきた〇〇は、本市施策の実現に必要であり、民間主体への移行後もその機能を維持する方策について決定する必要がある。

#### イ 民間主体への移行に向けた協約期間の主要目標等

##### （7）協約期間の主要目標／参考（〇年度実績）

協約期間で取り組む民間主体の運営に向けた具体的な目標及び目標値を「～を〇〇にする」のように具体的に記載してください。

目標は目標達成の効果・成果を客観的かつ的確に測ることができる指標としてください。  
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。

目標の下段に前年度の実績を簡潔に記載してください。

(例)

- ・〇〇年度までにロードマップを策定し、□□までに株式を売却する。  
【〇〇年度：ロードマップの策定、〇〇年度：株式売却】
- ・〇年度に本市OB役員に代わり、民間企業出身者を登用する。(本市OB□人→△人)  
【〇〇年度：募集・選考、〇〇年度：登用】
- ・民間主体への移行後の市の関与のあり方を決定する。  
【〇〇年度：要件の整理、〇〇年度：関与のあり方を決定】

#### (イ) 主要目標達成に向けた具体的取組

目標を達成するために団体及び市が取り組む内容を具体的に記載してください。

記載に当たっては、「何を・どのように・いつまでに・誰が(どのような体制で)」が分かるようにしてください。

(例)

- ・既存株主、関係者との協議により、〇〇機能を維持する方策を決定する。保有株式の株価算定や売却方法の比較検討を実施し、売却に向けた諸条件を決定する。

## (2) 事業の整理・重点化に向けた取組 (※「事業の整理・重点化等に取り組む団体」のみ)

団体経営の方向性が「事業の整理・重点化等に取り組む団体」である団体は、どのような原因・理由から事業の整理・重点化が必要なのかを的確に把握した上で、その原因・理由を解消するための具体的な目標や取組を策定します。

### ア 事業の整理・重点化に向けた取組を行う理由及び期待する成果・効果

団体が公益的使命を達成するために、事業の整理・重点化等を行う理由及び原因を記載してください。

また、事業の整理・重点化等を行うことにより、成果・効果としてどのような課題の解決が図られるのかを記載してください。

事業の整理・重点化等に向けた取組は、団体の経営資源(ヒト・モノ・カネ)をどのように配分するかということが重要であるため、重点化に関することだけではなく、廃止若しくは縮小する事業に関しても記載してください。

経営向上委員会から、事業の整理・重点化に関して答申や審議の際に意見が出されている団体については、その内容も参考にしてください。

(例)

- ・〇〇を取り巻く環境は近年大きく変化し、団体に求められる公益的使命や取組も変化しており、□□という課題に対応することが求められています。事業の統合により、経営資源を□□の課題を解決する事業に配分することができます。
  - ・保有施設の最適化を図り、団体の財務構造をより一層健全なものとしします。これにより、ヒト・モノ・カネという団体の経営資源を〇〇という課題を解決するための事業に配分し、団体に求められる公益的使命の達成に向けた取組を進めます。
- また、□□への支援を行うため、事業の先駆性や有効性等を点検し、事業の拡充、継続、縮

小、終了を行い、横浜市の□□の活性化を図っていきます。

・〇〇について、民間事業者の参入が進んでいるため、□年後の◇◇事業からの撤退を視野に入れつつ、当団体が実施する意義を検証し、今後の〇〇のあり方を決定する必要がある。これにより、ヒト・モノ・カネという団体の経営資源を△△という課題を解決するための事業に配分し、団体に求められる公益的使命の達成に向けた取組を進めることができる。

## イ 事業の整理・重点化に向けた協約期間の主要目標等

### (7) 協約期間の主要目標／参考（〇年度実績）

事業の整理・重点化等に向けた協約期間における目標を記載してください。

目標は、目標達成による効果・成果を客観的かつ的確に測ることができる指標としてください。

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。

目標の下段に参考として、協約期間前年度の実績を記載してください。

(例)

・〇〇事業の拡充及び廃止

【〇〇年度：検討、〇〇年度：◇◇の拡充、△△の終了、◇◇の縮小】

・保有施設の最適化

（〇〇施設の整理（売却）、その他施設の具体策着手）



【〇〇年度：〇〇施設の売却、〇〇年度：△△施設の方向性の確定、

〇〇年度：◇◇施設の整理】

### (4) 主要目標達成に向けた具体的取組

目標を達成するために団体及び市が取り組む内容を具体的に記載してください。

記載に当たっては、「何を・どのように・いつまでに・誰が（どのような体制で）」が分かるようにしてください。

## (3) 公益的使命の達成に向けた取組

公益的使命の達成に向けた取組に係る目標設定に当たっては、単に定量化・数値化しやすい事業を選択するのではなく、団体の公益的使命に照らして特に重要な分野（項目）や多くの経営資源（ヒト・モノ・カネ）を投入している事業の中から、当該協約目標の達成が公益的使命の達成につながるものを選択します。（前記の「目標設定のための留意事項」に掲げた考え方等を参照して下さい。）

この結果、公益的使命の達成に向けた取組を複数設定する場合には、それぞれの分野・種類・事業名等に応じて「① 〇〇〇」「② 〇〇〇」のように、小見出しを付し、それぞれの使命に対応する協約目標を設定してください。様式は、公益的使命を2つ記載できるものになっていますので、3つ以上ある場合追加し、1つの場合は余分な表を削除してください。

### ア 公益的使命

1 (3) の今後の公益的使命を踏まえ、今期の協約期間中に達成を目指す使命を記載してください。

公益的使命の達成に向けた取組を複数設定する場合には、それぞれの項目に応じた細分化された公益的使命を記載します。

(例)

- ・〇〇分野において△△が活躍する社会の実現
- ・〇〇の多様な□□ニーズに応え、△△を通じて◇◇を提供する。

## イ 公益的使命達成に向けた現在の課題等

上記アの公益的使命の達成に向け、団体が抱える現状の課題や公益的使命と現状の間のギャップが客観的かつ的確に分かるように具体的に記載してください。

(例)

- ・使命①について

〇〇の割合が横浜市（約7割）は全国平均（約6割）に比べ高くなっています。一方で、△△の9割が□□を希望しています。この課題を解決するためには、◇◇の是正や〇〇解消、△△を行う必要があります。

使命②について

〇〇のうち△△の割合は約2割となっており、□□な状況にあります。◇◇が顕在化してきている一方で、〇〇となっており、△△な対応を強化する必要があります。

- ・団体の提供する〇〇と市内の△△のニーズに□□が異なるというミスマッチが生じており、◇◇の人数や▽▽の件数が伸び悩んでいる。この課題を解決するためには、〇〇に対する△△や□□を行う必要がある。

- ・〇〇の推進のためには、△△が課題になっている。その課題解決に向けては、□□が重要であり、そのため、◇◇と▽▽のマッチングの機会を増加させることが求められている。

## ウ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標等

前述のとおり、協約目標を達成することが団体の公益的使命の達成に至ることが客観的かつ的確に判断できる目標を設定することが重要であることに留意して策定・記載してください。

### (7) 協約期間の主要目標／参考（〇年度実績）

公益的使命を達成するための協約期間における目標を記載してください。

目標は目標達成による効果・成果を客観的かつ的確に測ることができる指標としてください。

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。

目標の下段に参考として、協約期間前年度の実績値を記載してください。数値化が困難な指標については、簡潔に表現してください。

(例)

- ・◇◇の〇〇の割合の増加：〇〇%（参考 △△年度実績：□□%）

【〇〇年度：△%、〇〇年度：△%、〇〇年度：△%】

- ・〇〇の拡大：△△数、□□件（参考 △△年度実績：◇◇件）

【〇〇年度：△件、〇〇年度：△件、〇〇年度：△件】

- ・マッチング機会の増加による新技術や新製品の開発の増加：〇〇件

【〇〇年度：△件、〇〇年度：△件、〇〇年度：△件】

- ・事故ゼロの達成（継続）

- ・〇〇被害にあった市民の減少：〇〇件（〇〇年度実績）

【〇〇年度：△件、〇〇年度：△件、〇〇年度：△件】

- ◇◇事業の実施による市民の〇〇意識の醸成：〇〇%（〇〇年度実績）  
【〇〇年度：△%、〇〇年度：△%、〇〇年度：△%】
- 市の〇〇計画の実現に資する◇◇の取組実績：〇〇件（各年度）  
【〇〇年度：△件、〇〇年度：△件、〇〇年度：△件】
- 団体の支援による地域での課題解決件数：〇〇件（〇〇年度実績）  
【〇〇年度：△件、〇〇年度：△件、〇〇年度：△件】

#### (イ) 主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係

協約目標を達成することで、どのような成果や効果を期待するのか、公益的使命にどのように貢献するのが客観的かつ的確に判断できるようにするため、公益的使命との協約目標の因果関係を記載してください。

あわせて、何故その目標としたのか、何故その目標数値としたのかが分かるように、目標を設定した根拠を記載してください。

(例)

- 市内の◇◇の〇〇の割合が増えることは、△△なため、団体の公益的使命である□□につながる。◇◇の最終目標は、▽▽人程度確保することであるため、××年までにその半分である△△人を確保できるよう〇〇を目標数値とした。
- 〇〇の達成に向けては、△△が課題であり、□□を対象に◇◇研修を実施することで、▽▽となるため、△△という課題の解決が期待できる。▽▽のために◇◇研修は〇〇の全員が受講する必要があるため、（3か年で全対象者の受講を目指し、）〇〇を目標数値とした。
- 〇〇の拡大は、△△につながるため、より多くの□□に◇◇を提供することで、団体の公益的使命である▽▽の実現に寄与します。今回の協約期間においては、市内〇〇の□□%に◇◇を提供することを目指し、△△人を目標数値としました。
- 〇〇と△△のマッチング機会の増加により◇◇が期待でき、新技術、新製品の開発も増え、横浜市施策である▽▽の推進に貢献する。マッチング機会が〇〇件に達成することで、□□件ほどの新技術、新製品の開発が期待でき、△△という課題の解決が図られる。

#### (ウ) 主要目標達成に向けた具体的取組

目標を達成するために団体及び市が取り組む内容を具体的に記載してください。

記載に当たっては、「何を・どのように・いつまでに・誰が（どのような体制で）」が分かるようにしてください。

### (4) 財務に関する取組

団体の経営向上を図るためには、公益的使命を効率的・効果的に達成できるように予算（事業費）を配分する必要があります。そのためには、収入面及び支出面が最適になっているかを点検し、課題がある場合には、その課題の解決に向けた取組を実施する必要があります。

協約（素案）の策定に当たっては、団体の財務上どのような課題があるのかを明らかにした上で、その課題を解決するためにどのようなことに取り組むべきかを市と団体で十分に議論し、具体的な協約目標や具体的取組事項を策定してください。

#### ア 財務上の課題

現在の財務上の課題や改善すべき内容について、収入及び支出のそれぞれに関して課題の有無を確認した上で記載してください。確認に当たっては、資産や債務の状況も加味してください。

なお、自主財源による収入増加を検討する場合には、団体の本来業務との関係性や費用対効果を十分に検証した上で、公益的使命の達成に向け、団体経営が向上する場合にのみ事業を実施すべきであると委員会から指摘されています。

(例)

- ・団体の財源のほとんどを市からの補助金、指定管理料、委託費等で賄っていることから、事業の効率化によるコスト削減により市の財政負担の軽減に貢献することが求められる。
- ・事業収入を増加させ、団体の自立性を高める必要がある。そのため、講座事業について、実施目的、対象者、実施による効果を踏まえた実施方法等を検討し、参加料収入等を増加させる必要がある。
- ・事業単位でのコスト管理体制を構築し、支出の削減に取り組む必要がある。

## イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標等

### (7) 協約期間の主要目標／参考（〇年度実績）

上記財務上の課題を解決するための協約期間における目標を記載してください。

目標は目標達成による効果・成果を客観的かつ的確に測ることができる指標としてください。

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。

目標の下段に参考として、協約期間前年度の実績値を記載してください。数値化が困難な指標については、簡潔に表現してください。

(例)

- ・委託費 減の削減  
【〇〇年度：△△円減、〇〇年度：□□円減、〇〇年度：〇〇円減】
- ・講座参加料の増  
【〇〇年度：△△円、〇〇年度：□□円、〇〇年度：〇〇円】
- ・プロジェクト毎にリスク評価を実施
- ・当期一般正味財産増減額
- ・正味財産期末残高▽▽円の確保  
【〇〇年度：△△円、〇〇年度：□□円、〇〇年度：◇◇円】

### (4) 主要目標の設定根拠及び財務上の課題との因果関係

協約に掲げた目標を達成することで財務上の課題に対して、どのような成果や効果を期待するのか、客観的かつ的確に判断できるよう具体的に記入してください。

あわせて、何故その目標としたのか、何故その目標数値としたのかが分かるように、目標を設定した根拠を記載してください。

(例)

- ・市計画において、◇◇事業の〇年度の参加人数について5年で〇%増の□□人としている。この目標の達成に貢献するため、参加料収入を▽円増の△△円とすることを目標とした。
- ・団体の自立性確保のため、〇〇建設時の長期借入金を早期に返済する必要がある。〇〇年までの完済を目指し、〇〇円／年の経常利益の確保に努める。
- ・最重要事業である◇◇事業に必要な△△円を確保するため、事業ごとの費用対効果を検証し、支出削減を行う。

(ウ) 主要目標達成に向けた具体的取組

目標を達成するために団体及び市が取り組む内容を具体的に記載してください。

記載に当たっては、「何を・どのように・いつまでに・誰が（どのような体制で）」が分かるようにしてください。

(5) 人事・組織に関する取組

団体が継続して事業を運営していくためには、事業に必要な人材の確保（採用、育成、管理職登用）や適切な組織運営が重要な課題となります。協約（素案）の策定に当たっては、団体の人事・組織上どのような課題があるのかを明らかにした上で、その課題を解決するためにどのようなことに取り組むべきなのか等について、市と団体で十分に議論し、具体的な協約目標や具体的取組事項を策定してください。

ア 人事・組織に関する課題

現在の人事・組織上の課題や改善すべき内容を記載してください。

(例)

- ・〇〇事業に必要な△△分野の専門知識を持った職員を中長期的に確保する必要がある。
- ・50歳以上の職員が□%を占めており、将来にわたって安定的な組織運営を行うため、知識・ノウハウの継承を行う必要がある。
- ・雇用形態の多様化が進んでおり、フルタイム職員よりも多くのパートタイム職やボランティアスタッフが業務に従事している。これらのスタッフを適切に管理監督するための体制が必要になっている。

イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標等

(7) 協約期間の主要目標／参考（〇年度実績）

上記人事・組織に関する課題を解決するための協約期間における目標を記載してください。

目標は目標達成による効果・成果を客観的かつ的確に測ることができる指標としてください。

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。

目標の下段に参考として、協約期間前年度の実績値を記載してください。数値化が困難な指標については、簡潔に表現してください。

(例)

- ・国家資格である〇〇の取得者の増  
【〇〇年度：□人増、〇〇年度：▽人増、〇〇年度：◇人増】
- ・トレーナー制度を導入  
【〇〇年度：制度設計、〇〇年度：実施】
- ・階層別の人材育成研修を年1回ずつ実施  
【〇〇年度：実施、〇〇年度：実施】
- ・固有社員からの管理職登用（〇〇年度までに計〇名）  
【〇〇年度：〇名、〇〇年度：〇名、〇〇年度：〇名】

(4) 主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係

協約に掲げた目標を達成することで人事・組織に関する課題に対して、どのような成果や

効果を期待するのか、客観的かつ的確に判断できるよう具体的に記入してください。

あわせて、何故その目標としたのか、何故その目標数値としたのかが分かるように、目標を設定した根拠を記載してください。

(例)

- ・国家資格である〇〇は、△△なため、団体の公益的的使命達成に向けて実施している□□事業を実施する上で有効な資格である。当該資格は、〇〇事業に従事する全□□名が取得することが望ましいため、未取得△名全員の資格取得が必要である（すべての関係部署で資格を保持する職員が1人以上いる状態を目指し、3か年で□□人増加させる）。
- ・〇〇の職員は、□□の実績が低下しがちであり、◇◇制度の導入により改善を目指す。
- ・〇〇研修の実施により、□□に必要な知識を習得でき、固有職員の管理職登用につながるため、団体の自主自立性を向上させるうえで必要なものである。
- ・市への出向により、幅広い知識の習得とともに、市施策への理解を深め、公益的的使命の達成に向けた団体経営を進めるうえでの中心となる人材を育成する。
- ・人事評価制度を導入することにより、職員を育成して効率的・効果的な事業進捗を図り、団体経営を向上し、公益的的使命の達成を目指す。人事評価制度の導入は、限られた経営資源の配分を最適化するための有効な手段の一つである。

#### (ウ) 主要目標達成に向けた具体的取組

目標を達成するために団体及び市が取り組む内容を具体的に記載してください。

記載に当たっては、「何を・どのように・いつまでに・誰が（どのような体制で）」が分かるようにしてください。

## 4 その他

### (1) 協約等素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

提出された協約等素案をもとに経営向上委員会で審議を行い（9～11月）、委員会から答申が示されます。（11月中下旬頃）

所管局・団体は委員会答申及び委員会審議内容を踏まえ、協約等（案）を作成し、第4回市会定例会の各局常任委員会にて報告をお願いします。

※ 手続きの詳細及び市会報告様式等は9月中下旬頃に改めて御連絡いたします。

### (2) 協約の確定・公表

各局で協約等（案）を市会に報告したのち、協約確定について副市長決裁を取り、確定後に協約を総務局外郭団体担当まで御提出ください。総務局にて各局の協約を取りまとめのうえ、総務局ウェブページに公表します。

※ 手続きの詳細は9月中下旬頃に改めて御連絡します。

視察実施状況一覧

資料5

	団体名	視察状況	R2年度協約策定
1	(公財)横浜市男女共同参画推進協会	30年度	○
2	(公財)横浜市国際交流協会	R元年度	
3	(公財)横浜市体育協会	26年度	
4	(公財)横浜市芸術文化振興財団		
5	(公財)三溪園保勝会	29年度	
6	(公財)横浜観光コンベンション・ビューロー		
7	(株)横浜国際平和会議場		
8	(公財)木原記念横浜生命科学振興財団	26年度	
9	(公財)横浜企業経営支援財団	26年度	
10	(公財)横浜市消費者協会		
11	(公財)横浜市シルバー人材センター		
12	横浜市信用保証協会		
13	横浜市場冷蔵(株)	26年度	○
14	横浜食肉市場(株)		
15	(株)横浜市食肉公社		
16	(公財)よこはまユース	26年度	
17	(公財)横浜市寿町健康福祉交流協会	27年度・R元年度	
18	(公財)横浜市総合保健医療財団	29年度	
19	(福)横浜市社会福祉協議会	26年度	
20	(福)横浜市リハビリテーション事業団	29年度	
21	(公財)横浜市緑の協会	26年度	
22	(公財)横浜市資源循環公社	26年度	
23	横浜市住宅供給公社	29年度	
24	(公財)横浜市建築保全公社		
25	横浜シティ・エア・ターミナル(株)	26年度	○
26	横浜高速鉄道(株)		
27	(一社)横浜みなとみらい21		
28	(株)横浜シーサイドライン		○
29	(株)横浜港国際流通センター	26年度	
30	横浜港埠頭(株)	28年度	
31	(公財)帆船日本丸記念財団	27年度	
32	横浜ベイサイドマリーナ(株)	26年度	
33	横浜ウォーター(株)		○
34	横浜交通開発(株)		
35	(公財)横浜市ふるさと歴史財団	26年度	
36	(公財)よこはま学校食育財団		
合計		20団体	5団体