

平成 30 年度
第10回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 次第

平成31年 3月18日 (月)
9 : 30~12:00
関内新井ビル 3階しごと改革室内
ミーティングルーム

- 1 開会

- 2 評価分類等の見直しについて
 - (1) 総合評価における評価分類
 - (2) 団体経営の方向性における団体の分類等
 - (3) 複数の団体及び所管局での検討が求められる課題について

- 3 31年度団体視察について

- 4 その他

- 5 事務連絡

- 6 閉会

評価分類の見直し等について

第9回委員会での各委員からの意見を踏まえ、次のとおり、協約マネジメントサイクルにおける評価分類等の見直しに係る事務局案を再整理しました。

1 総合評価における評価分類

判断フロー図の作成、語句の定義、分類bの名称変更など

	第9回委員会等での主な意見	対応案
1	分類bについて、「一部課題」と言われても分かりにくい。	・分類bの名称を「事業進捗・環境変化等に留意」に変更
2	判断基準を明確にすべき	・フロー図を作成 判断基準を明確化
3	「取組」「課題」とは何かを明確にすべき。	・語句の定義をフロー図に明記
4	設定した目標の達成度だけでなく、団体の使命や協約目標の適切性も評価基準(分類の考え方)に示すべき	・「分類の考え方」を修正 目標の達成状況に加えて、環境変化等に対する課題も含めたものに修正
5	現分類名は、協約期間中の中間評価の意味合いが強い。	・第9回委員会時点から変更せず 「引き続き～」に「団体経営は順調に推移」を追加

【参考】総合評価における評価分類

現在の評価分類		見直し後の評価分類(案)
引き続き取組を推進	→	a 引き続き取組を推進 / <u>団体経営は順調に推移</u>
—		b <u>事業進捗・環境変化等に留意</u>
取組の強化や課題への対応が必要		c 取組の強化や課題への対応が必要
協約の見直しが必要		d <u>団体経営の方向性・協約の見直し</u> が必要
団体経営の方向性を見直しが必要		

2 団体経営の方向性における団体の分類等

分類名の変更(③事業の再整理～、④引き続き～)

	第9回委員会等での主な意見	対応案
1	団体の経営向上は、総合評価で意見すればよい。	・分類名を変更 「引き続き <u>経営の向上</u> に取り組む団体」を「引き続き <u>公益的使命の達成</u> に取り組む団体」に修正
2	「事業の再整理・・・」としているが、「事業の整理・・・」が良い。	・分類名を変更 「事業の整理・重点化等に取り組む団体」に修正

【参考】団体経営の方向性における分類

現在の分類（分類の考え方）	見直し内容
① 統合・廃止の検討を行う団体	—
② 民間主体への移行に向けた取組を進める団体	—
③ 事業の再整理・重点化等に取り組む団体	事業の整理・重点化等に取り組む団体
④ 引き続き経営の向上に取り組む団体 （引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの）	引き続き公益的使命の達成に取り組む団体 （引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、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）

3 複数の団体及び所管局に共通して検討が求められる課題（様式見直し）

様式の再修正、作成要領への明記

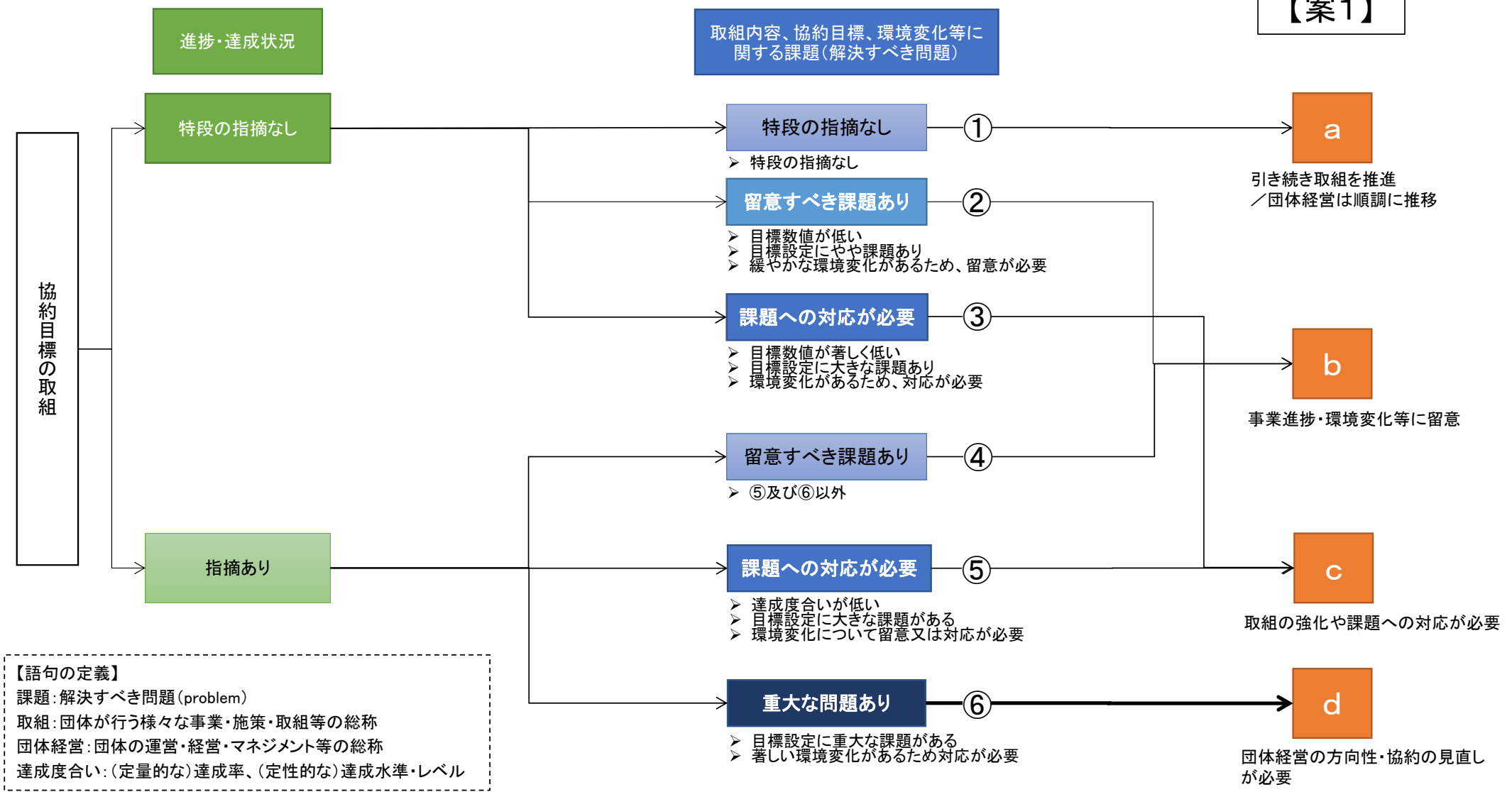
(1) 協約

	第9回委員会等での主な意見	対応案
1	「現在の公益的使命」ではなく、「今後の公益的使命」の方が良い。	・様式を修正 「上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命」に修正
2	公益的使命は、重要度が高いものから順番に記載すべき	・作成要領に明記 目標設定のための留意事項等
3	団体経営の方向性の変更有無の欄があった方が良い。	・様式を修正 「前協約からの団体経営の方向性の変更の有無」欄を追加
4	「民間主体の運営に向けた取組」及び「事業の再整理・重点化等に向けた取組」は、論点をはっきりさせるべき。	・作成要領に明記
5	「財務上の課題」につながる目標を設定すべき	・様式を修正 「財務の改善に向けた取組」から「財務に関する取組」に変更 ・作成要領に明記
6	「組織・業務の改革」というまとめ方に違和感がある	・様式を修正 「組織・業務の改革」を「人事・組織に関する取組」に変更

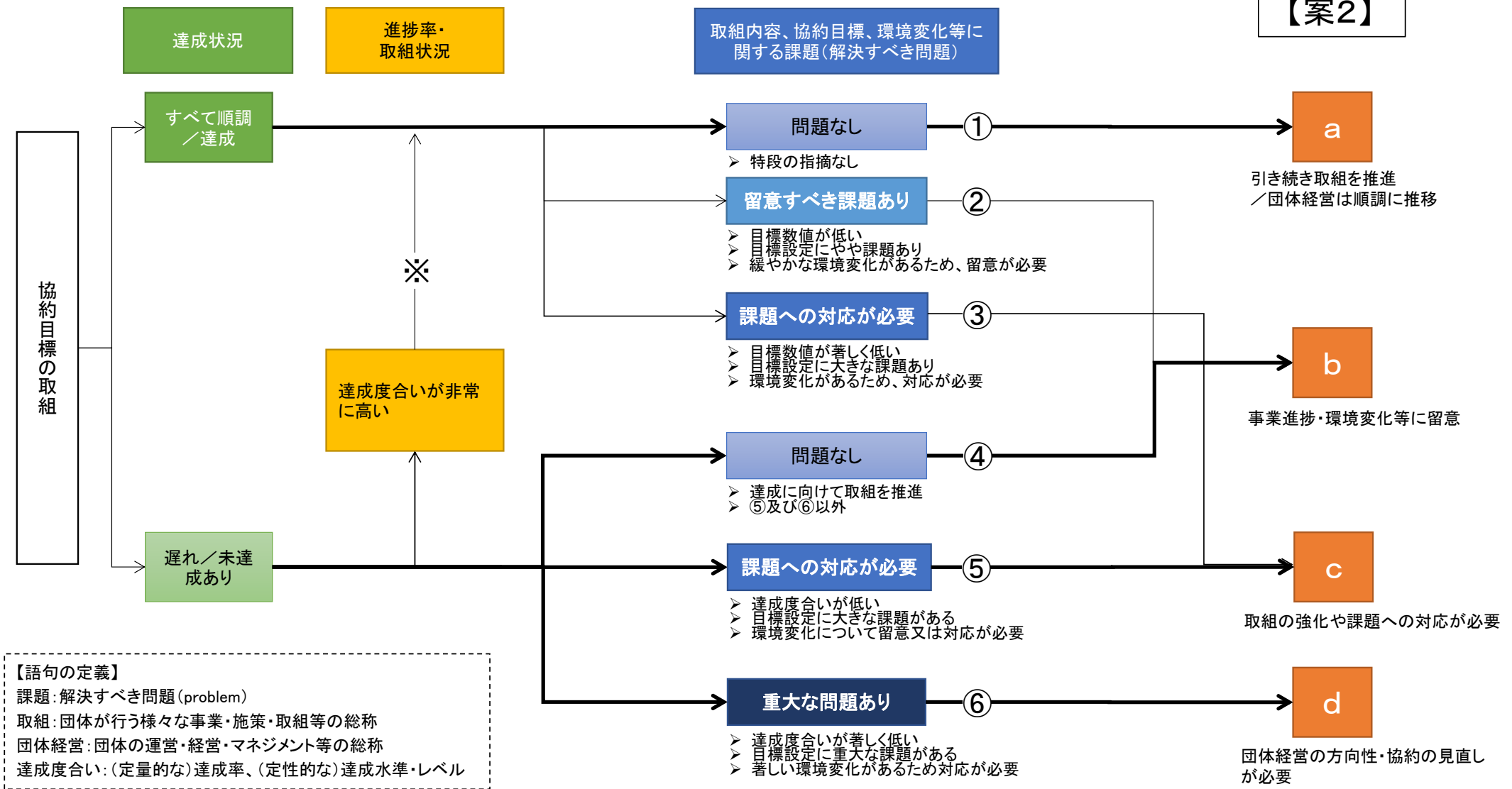
(2) 総合評価シート

	第9回委員会等での主な意見	対応案
1	参考扱いで良いので協約期間中の各年度の目標数値も明記してほしい。	・作成要領に明記
2	「2 団体を取り巻く環境等」については、環境の変化があり、それを踏まえた団体の経営状況に関して課題があり、その課題にどう対応するかという流れである。	・様式を修正 「(1) 今後想定される環境変化等」及び「(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応」に変更

【案1】



【案2】



分類の考え方

【案1】

評価分類	分類の考え方
a 引き続き取組を推進 ／団体経営は順調に推移	① 協約目標の進捗（達成）状況に関して特段の指摘はなく、／引き続き取組を推進する。 ／団体経営は順調に推移している。
b 事業進捗・環境変化等に留意	② 協約目標の進捗（達成）状況に関して特段の指摘はないが、留意すべき課題がみられるため検討を期待する。 ④ 協約目標の進捗（達成）状況に関する指摘や留意すべき課題への対応を期待する。
c 取組の強化や課題への対応が必要	③ 協約目標の進捗（達成）状況に関して特段の指摘はないが、大きな課題への対応が必要となっている。 ⑤ 協約目標／に関する取組の強化や大きな課題への対応が必要となっている。
d 団体経営の方向性・協約の見直しが必要	⑥ 団体が公益的使命に基づき事業を推進していく上で、重大な課題（取組が公益的使命に貢献していない、著しい環境変化に対応できていない等）が生じており、団体経営の方向性や協約等の見直しが必要となっている。

分類の考え方

【案2】

評価分類	分類の考え方
a 引き続き取組を推進 ／団体経営は順調に推移	① 協約目標は／全ての項目が達成に向けて順調に推移（※）しており、引き続き取組を推進する。 ／全ての項目が達成（※）されており、団体経営は順調に推移している。
b 事業進捗・環境変化等に留意	④ 協約目標に／遅れがあるため、事業進捗に留意しながら目標達成に向けて取組を推進することを期待する。 ／未達成の項目があるがその達成度合いは高く、団体経営は概ね順調に推移している。 ② 協約目標は／全ての項目が達成に向けて順調に推移している（※）が、環境変化等に関して課題がみられる。 ／全ての項目が達成された（※）が、環境変化等に関して課題がみられる。
c 取組の強化や課題への対応が必要	⑤ 協約目標に／遅れがあることや環境変化等に関して大きな課題が生じているため、取組の強化や課題への対応が必要となっている。 ／未達成の項目があることや、環境変化等に関して大きな課題が生じているため、取組の強化や課題への対応が必要となっている。 ③ 協約目標は／全ての項目が達成に向けて順調に推移している（※）が、環境変化等に関する大きな課題への対応が必要となっている。 ／全ての項目が達成された（※）が、環境変化等に関する大きな課題への対応が必要となっている。
d 団体経営の方向性・協約の見直しが必要	⑥ 団体が公益的使命に基づき事業を推進していく上で、重大な課題（協約目標の達成度合いが著しく低い、取組が公益的使命に貢献していない、著しい環境変化に対応できていない等）が生じており、団体経営の方向性や協約等の見直しが必要となっている。

※＝遅れが見られる（／未達成の項目がある）がその達成度合いが非常に高い場合等を含む。

○ 団体経営の方向性における分類（事務局案）

団体分類		分類の考え方		修正の考え方
現行	修正案	現行	修正案	
統合・廃止の検討を行う団体	① 統合・廃止の検討を行う団体	①速やかに廃止すべきもの ②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 ③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	変更なし	・審議等の円滑化を図るため、各評価分類に呼称(①～④)をつける。(以下同じ)
民間主体への移行に向けた取組を進める団体	② 民間主体への移行に向けた取組を進める団体	①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 ②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	変更なし	—
事業の再整理・重点化等に取り組む団体	③ 事業の整理・重点化等に取り組む団体	①団体運営(公益的使命等)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 ②団体運営(公益的使命等)の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの ③地方独立行政法人化の検討も含め、事業の再整理を進めるべきもの	変更なし	—
引き続き経営の向上に取り組む団体	④ 引き続き公益的使命の達成に取り組む団体	①引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、更なる経営努力を続けるべきもの	①引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、 <u>使命の達成に向け、効果的・効率的な経営を進める</u> べきもの	・「引き続き」に前例踏襲のイメージがあるため修正 ・「更なる経営努力」を具体的に表現
		②団体運営(公益的使命等)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 ③団体運営(公益的使命等)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	変更なし	—

協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人〇〇〇〇〇〇
所管課	〇〇局 〇〇〇〇課
団体に対する市の関与方針	積極的に経営に関与する団体

1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	横浜市は、開国以来、海外から多様な文化や考え方を受け入れて発展し、在住外国人と地域社会が共に暮らしやすい、多文化共生のまちづくりを推進している。
(2) 設立以降の社会環境の変化等	・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の検討) ・急速な技術の進歩
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	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、すべ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。

2 団体経営の方向性等

(1) 団体経営の方向性 (団体分類)	引き続き公益的使命の達成に向けて取り組む団体	参考 (前期協約の団体経営の方向性)	引き続き公益的使命の達成に向けて取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	〇〇調査により把握した公益的使命達成に向けた課題である◇◇に対応するため、新規事業として△△を実施することとした。合わせて、▽▽事業を縮小し、□□事業を廃止することとし、団体の使命達成に向け、効率的・効果的な団体経営を行えるようにしたため。		
(4) 協約期間	平成〇〇年度～平成〇〇年度	協約期間設定の考え方	〇〇中期経営計画の期間

3 目標等

(○) 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」以外は削除してください。

ア 民間主体への移行に向けた現状及び課題	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検討・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	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。 (参考) 30年度実績：事業公益性の分析
主要目標達成に向けた具体的取組	団体 市とともに、〇〇機能を維持する方策を検討する。民間主体への移行後の団体経営について検討する。合わせて、市保有株式の売却に向け、市とともに既存株主との調整等を行う。
	市 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。

(○) 事業の整理・重点化に向けた取組 ※「事業の（再）整理・重点化等に取り組む団体」以外は削除してください。

ア 事業の整理・重点化に向けた取組を行う理由等	団体の公益的使命である◇◇◇により注力するため、保有施設の最適化を行い、財務構造の健全化を図るとともに、人員をより適切に配置する必要がある。 また、横浜市内の□□全体の活性化に繋がる取組が求められている。	
イ 事業の整理・重点化に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・○○（施設）の売却 ・□□（施設）の最適化に向けた具体策の推進 ・◇◇◇全体の活性化に繋がる事業実施 (参考) 30年度実績 ◇◇（施設）の一部売却	
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・○○（施設）を売却する。 ・□□（施設）の最適化に向け、関係者と調整し具体策を決定する。 ・◇◇◇全体の活性化に繋がる事業を新たに実施する。
	市	団体が所有する施設の意義等を踏まえ、市における資産活用、財産管理・評価及び処分等を参考に助言を行い、団体と連携して整理を進めます。

(○) 公益的使命の達成に向けた取組

① 観光・MICE事業の推進

ア 公益的使命①	行政と事業者と連携して観光・MICE事業を推進し、地域経済活性化に貢献する。	
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	ラグビーワールドカップ及び東京オリンピック・パラリンピック開催を好機として、観光・MICEによる交流人口の獲得に向け、団体のマーケティング機能を強化するとともに、公民一体となった観光MICE事業を推進する必要がある。	
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①公式ウェブサイトへのユニークユーザー数:◇◇◇万(H33年度) ②◇◇◇の誘致件数:□□件(4か年累計) (参考) 30年度実績 ①○○○万、②△件	主要目標と公益的使命の因果関係 ①公式ウェブサイトへのユニークユーザーの増加により横浜の資源を広く国内外に知ってもらうことができ、横浜市への来街者数の増加につながるため。 ②◇◇◇の誘致件数が増えることはMICE振興につながるため。
	主要目標達成に向けた具体的取組	①サイト利用者データ分析を踏まえて、新しいコンテンツである○○を発信する。 ②○○へのセールス活動をこれまで以上に重点的に実施する。
	市	より高い効果がえられるよう、事業実施にあたっては、団体とともに十分な検討・調整を行う。

(○) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	会費収入及び事業収入を増加させ、経営を強化し、自立性を高め、これまで以上に事業者の期待に応えられる団体になる必要がある。	
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	会費収入及び事業収入の増加：〇〇〇〇千円	
	(参考) 30年度実績 △△△△千円	
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇など誘致事業に関する共同セールスを実施する。 ・ウェブサイトでの広告料収入増加に向けた取組を実施する。
	市	・より高い効果がえられるよう、団体への助言、支援及び指導を行う。

(○) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	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。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	国家資格である〇〇の取得者の増：△年度：□人増、◇年度：▽人増、□年度：○人増 (参考) 30年度実績 〇〇人	主要目標と課題解決の因果関係	国家資格である〇〇は、△△なため、団体の公益的使命感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。
	従来からの内部研修による人材育成の取組に加え、市や民間企業など外部機関が主催する研修を活用し職員のスキルアップを図るほか、職員の健康に関する研修を実施し健康経営に取り組みます。		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体		
	市	市が主催する研修等について情報提供を行い、積極的に参加を促します。	

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

団体経営の方向性 (団体分類)	
協約に関する意見	
附帯意見	

協約等（素案）作成要領

- ◆ 協約（素案）の策定にあたっては、団体が果たすべき公益的使命（ミッション）が社会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。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。

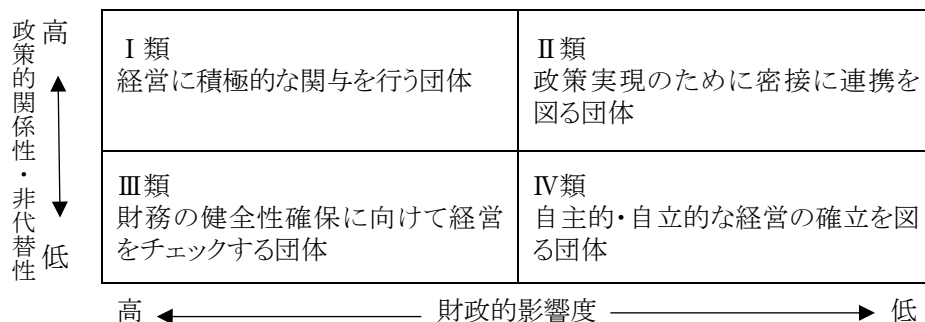
(2) 団体に対する市の関与方針

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 団体の使命等

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社会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)

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

(2) 設立以降の社会環境の変化等

設立時から今後想定される団体を取り巻く社会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の検討)
- ・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)
- ・法律の改正(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)

(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命

設立以降の社会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、すべ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 団体経営の方向性等

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、社会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、「引き続き公益的使命の達成に取り組む団体」、「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"> ・速やかに廃止すべきもの ・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 ・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
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"> ・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 ・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
③ 事業の整理・重点化等に取り組む団体	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 ・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
④ 引き続き公益的使命の達成に取り組む団体	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、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 ・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 ・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

イ 参考（前期協約の団体経営の方向性）

30年度までの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（平成〇～〇年度）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 目標等

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。

目標等の策定にあたっては、次の事項に留意してください。

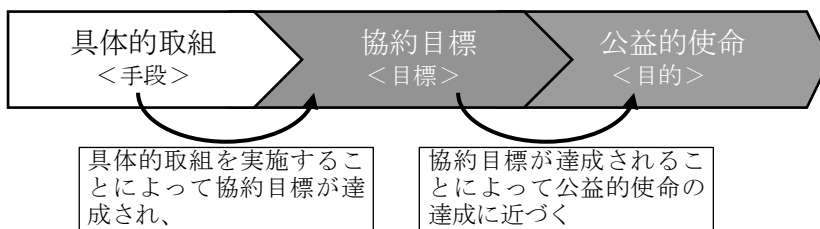
【目標設定のための留意事項】

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



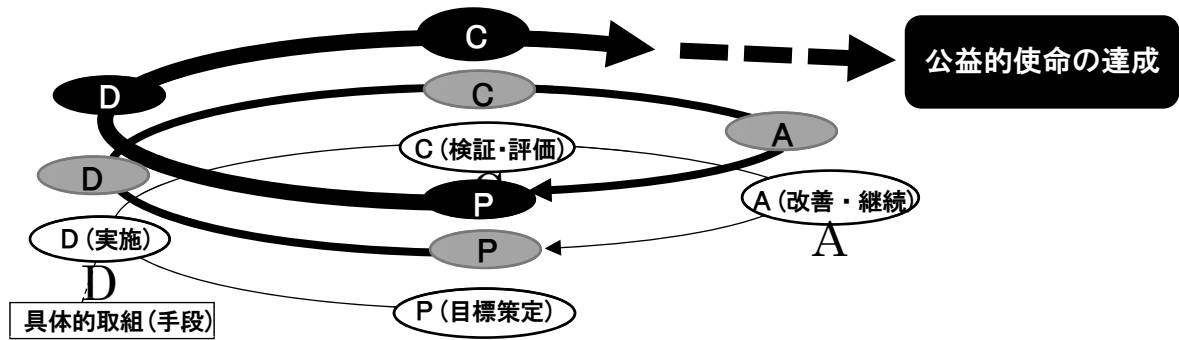
参考2 公益的使命、協約目標、具体的取組の関係イメージ(協約)

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① ○○○○○○

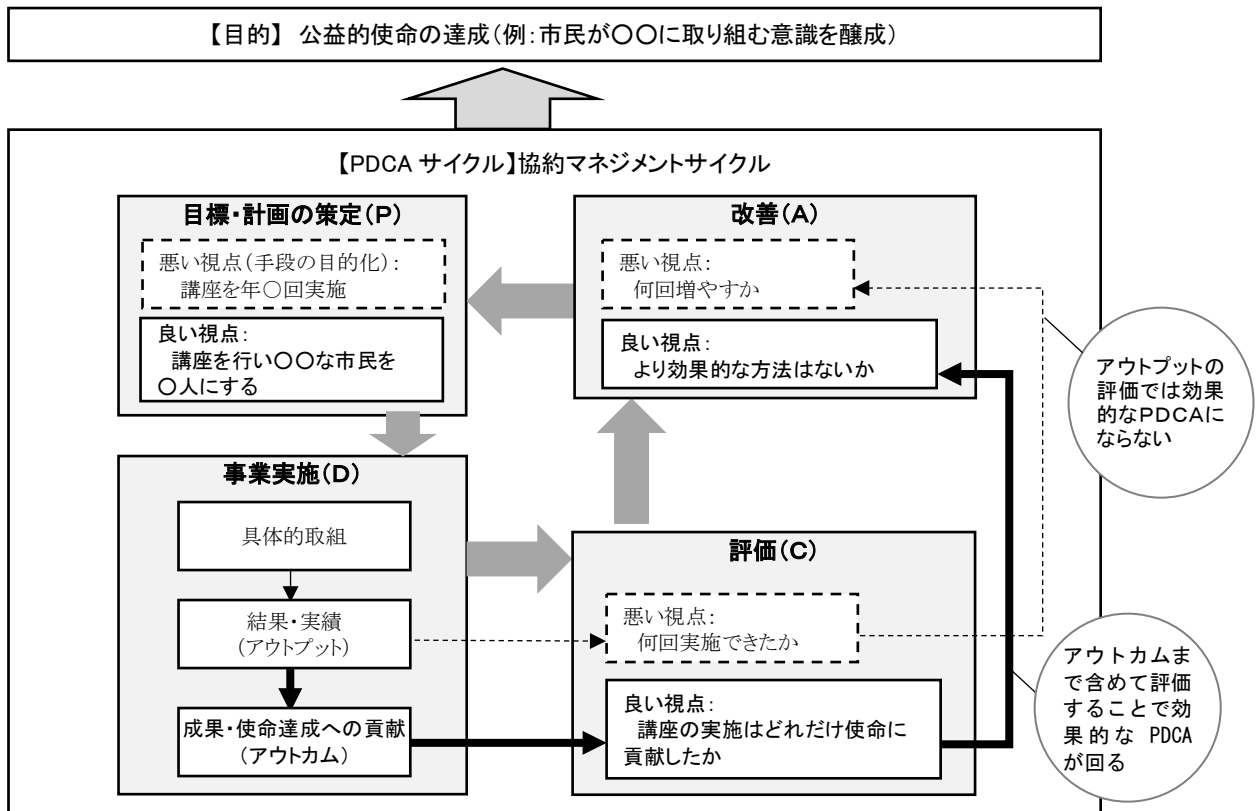
ア 公益的使命①			
<目的>			
イ 公益的使命達成に向けた現在の課題等			
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標		主要目標と公益的使命の因果関係	
<目標>			
主要目標達成に向けた具体的取組	団体		
	市		
<手段>			

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誤った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

目標の策定にあたっては、具体的取組事項が目的になってしまう「手段の目的化」に留意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

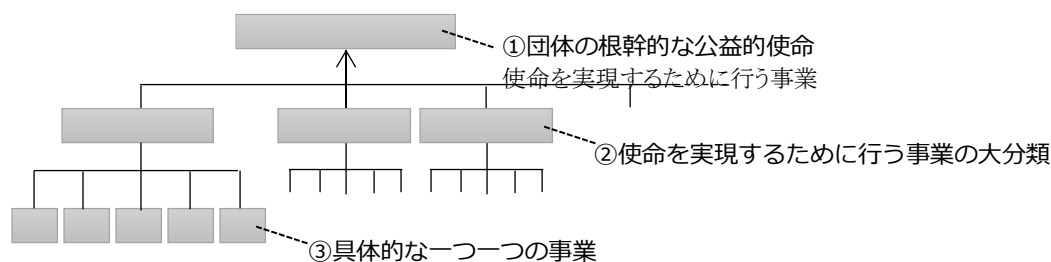
② 協約目標とする項目の選定

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あたっての課題（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あ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検討・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図ることが出来る指標としてください。

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）

(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。

(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・理由から事業の再整理・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等

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、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、廃止もしくは縮小する事業に関する記載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ており、市及び団体に求められる公益的使命、取組が変化してきています。今後の公益的使命を効率的・効果的に実現できる事業を実施するため、事業の先駆性や有効性等を点検し、事業の拡充、継続、縮小、終了を行う必要があります。
- ・今後、団体に求められる公益的使命の達成に向け、団体の経営資源をこれまで以上に効率的・効果的に配分するため、保有施設の最適化を図る必要があります。また、〇〇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、横浜市〇〇〇〇の活性化を図る取組が求められています。
- ・〇〇について、民間事業者の参入が進んでいるため、当団体が実施する意義を検証する必要があります。

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図ることが出来る指標としてください。

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（〇年度：検討、□年度：◇◇の拡充、△△の終了等）
- ・保有施設の最適化（〇〇施設の整理（売却）、その他施設的具体策着手）

(i) 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。

(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あたっては、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□□を行う必要があります。

・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ます。

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・記載して下さい。

(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図ることが出来る指標としてください。

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：□□%）
- ・◇◇研修の実施による▽▽の実現。△△研修の実施による□□の実現
- ・〇〇の拡大：△△数、□□件（参考 △△年度実績：◇◇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
- ・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
- ・◇◇事業の実施による市民の〇〇意識の醸成：〇〇%
- ・市の〇〇計画の実現に資する◇◇の取組実績：〇〇件
- ・団体の支援による地域での課題解決件数：〇〇件

(イ) 主要目標と公益的使命の因果関係

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。

(例)

- ・市内の◇◇の〇〇の割合が増えることは、△△なため、団体の公益的的使命である□□につながります。
- ・団体の公益的的使命である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、▽▽が期待できるため。また、〇〇を対象にした△△研修により◇◇が□□となることが期待できるため。
- ・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、団体の公益的的使命である▽▽を図るとともに、地域の活性化につながります。
- ・〇〇と△△が□□となる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▽▽の推進に貢献するため。

(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。

(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）の策定にあたっては、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。

(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。
- ・安定的な収入確保のため、事業単位でのコスト管理体制を構築する必要がある。

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図ることが出来る指標としてください。

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：○年度：△△%減、◇年度：□□%減、▽年度：○○%減
- ・講座参加料の増：○年度：△△円、◇年度：□□円、▽年度：○○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

(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。

(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）の策定にあたっては、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)

- ・○○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

(ア) 協約期間の主要目標／参考（○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図ることが出来る指標としてください。

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○○の取得者の増：△年度：□人増、◇年度：▽人増、□年度：○人増
- ・①トレーナー制度を導入②階層別の人材育成研修を年1回ずつ実施
- ・固有社員の中から管理職を○名登用した。

(イ) 主要目標と課題解決の因果関係

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。

(例)

- ・ 国家資格である〇〇は、△△なため、団体の公益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。
- ・ ①トレーナー制度を導入することにより、業務や社会人マナーの指導以外に、日常的な相談や普段の様子を見守る担当職員を付けることで、新人職員の不安を軽減し、早期に会社になじめるようサポートを行うことが狙い。
 - ②階級別の研修を実施することで、求められるスキルや知識を習得できる他、同期入職者の横のつながりを深め、若手職員の離職を防止する効果を見込んでいる。

(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。

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。

総合評価シート（〇年度実績）

団体名	公益財団法人〇〇〇〇〇〇
所管課	〇〇局 〇〇〇〇課
協約期間	平成〇〇年度～平成〇〇年度
団体経営の方向性	統合・廃止の検討を行う団体

1 協約の取組状況等

(○)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」以外は削除してください。

ア 協約期間の主要目標	〇〇年度までにロードマップを策定し、□□年度までに株式を売却する。				
イ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・民間主体への移行に向けた会社の運営体制を検討した。 ・株式の売却に向け、株価の算定を行いつつ、売却先を検討した。 				
ウ 実績	29年度	30年度	31年度	32年度	最終年度(33年度)
数値等	既存株主への意向調査の実施、課題の抽出	〇〇事業の実施方法を決定	株式譲渡に向けた関係者との調整	-	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ（株式譲渡に向け関係者と調整しているが結論が出ておらず、民間主体への移行に向けたロードマップが作成できていないため。）				
エ 今後の課題	民間主体への移行後の〇〇事業の実施方法を決定した上で、市保有株売却を行う必要がある。		オ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・民間主体移行後も〇〇事業が確実に実施できる方策を市と団体に協議し決定する。 ・市保有株の売却方法等について、市が、既存株主や団体と調整を行う。 	

(○)事業の整理・重点化に向けた取組 ※「事業の（再）整理・重点化等に取り組む団体」以外は削除してください。

ア 事業の整理・重点化に向けた取組を行う理由等	団体の公益的使命である◇◇◇により注力するため、保有施設の最適化を行い、財務構造の健全化を図るとともに、人員をより適切に配置する必要がある。 また、横浜市内の□□全体の活性化に繋がる取組が求められている。				
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇（施設）の売却 ・□□（施設）の最適化に向けた具体策の推進 ・◇◇◇全体の活性化に繋がる事業実施 				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	今後の公益的使命を効率的・効果的に実現していくため、実施事業の先駆性や有効性等を点検した結果、〇〇事業を拡充、△△事業を縮小、□□事業を終了することとした。				
エ 実績	29年度	30年度	31年度	32年度	最終年度(33年度)
数値等	△△（施設）売却	〇〇売却 ◇◇実施	□□の具体策検討	-	-
当該年度の進捗状況	順調（〇〇を売却し、□□のあり方について、関係者と調整し、来年度に具体策を決定する見込みが立ったため。）				
オ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・□□（施設）の最適化を早期に実現する必要がある。 ・◇◇◇全体の活性化を更に進める必要がある。 		カ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・□□（施設）の最適化に向けて関係者と調整する必要がある。 ・実施した◇◇◇全体の活性化に繋がる事業の成果を検証し、今後の事業を決定する。 	

(○)公益的使命の達成に向けた取組

観光・MICE事業の推進

ア 公益的使命①	行政と事業者と連携して観光・MICE事業を推進し、地域経済活性化に貢献する。				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①公式ウェブサイトへのユニークユーザー数：903万（H33年度） ②◇◇の誘致件数：25件（4か年累計）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①サイト利用者データ分析を踏まえて、新しいコンテンツである〇〇を発信した。 ②〇〇へのセールス活動をこれまで以上に重点的に実施した。	エ 取組による成果		①ユニークユーザーは◇件となり、MM地区の来街者は□名増加している。 ②30年度の◇◇を〇件した。31年度の◇◇を□件成約した。	
オ 実績	29年度	30年度	31年度	32年度	最終年度(33年度)
数値等	①〇〇〇万 ②△件	①◇◇◇万 ②□件	-	-	-
当該年度の進捗状況	順調(ユニークユーザー数の目標達成に向けて、中間指標としていた▽▽▽万人を超えているため。)				
カ 今後の課題	①インバウンドへの対応 ②都市間競争が激しくなっている。		キ 課題への対応	①海外向けに訴求力のあるコンテンツを充実させる。 ②市の関係部署や民間企業と連携した取組を充実させる。	

(○)財務に関する取組

ア 財務上の課題	会費収入及び事業収入を増加させ、経営を強化し、自立性を高め、これまで以上に事業者の期待に応えられる団体になる必要がある。				
イ 協約期間の主要目標	会費収入及び事業収入の増加：〇〇〇〇千円				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・〇〇など誘致事業に関する共同セールスを実施した。 ・ウェブサイトでの広告料収入増加に向けた取組を実施し、広告料が〇〇円増加となった。				
エ 実績	29年度	30年度	31年度	32年度	最終年度(33年度)
数値等	△△△△千円	◇◇◇◇千円	-	-	-
当該年度の進捗状況	順調(共同セールス等の実施により、団体の有効性をPRすることができ、会員が〇人増加し会費収入が〇〇円増加した。)				
オ 今後の課題	共同セールスの成果を企業に理解してもらい、さらなる会員増加につなげる必要がある。		カ 課題への対応	共同セールスを継続するとともに、〇〇業種の企業に会員になってもらうためのPR活動を行う。	

(○)人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	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。				
イ 協約期間の主要目標	国家資格である○○の取得者の増：△年度：□人増、◇年度：▽人増、□年度：○人増				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	○年○月に作成した人材育成計画に基づき、専門的な知識を必要とする職員について、外部の研修の参加を促すとともに、団体内においてフィードバックできる機会を設定した。		エ 取組による成果	・○○の取得者が□人増加した。 ・団体のフィードバックにより○○の知識を持っている職員が□人増加した。	
オ 実績	29年度	30年度	31年度	32年度	最終年度(33年度)
数値等	○人増	□人増	◇人増	-	-
当該年度の進捗状況	順調（○○の資格保持者が、中間指標より□名多くなったため。）				
カ 今後の課題	引き続き、○○の取得者を増やす必要がある。		キ 課題への対応	団体内のフィードバックの機会を活用し、外部の研修の参加を促す。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

観光・MICEによる交流人口の獲得に向けた都市間競争が激化している。 ラグビーワールドカップ及び東京オリンピック・パラリンピックが開催される。
--

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

ラグビーワールドカップ及び東京オリンピック・パラリンピック開催を好機として、観光・MICEによる交流人口の獲得に向け、団体のマーケティング機能を強化するとともに、公民一体となった観光MICE事業を推進する。

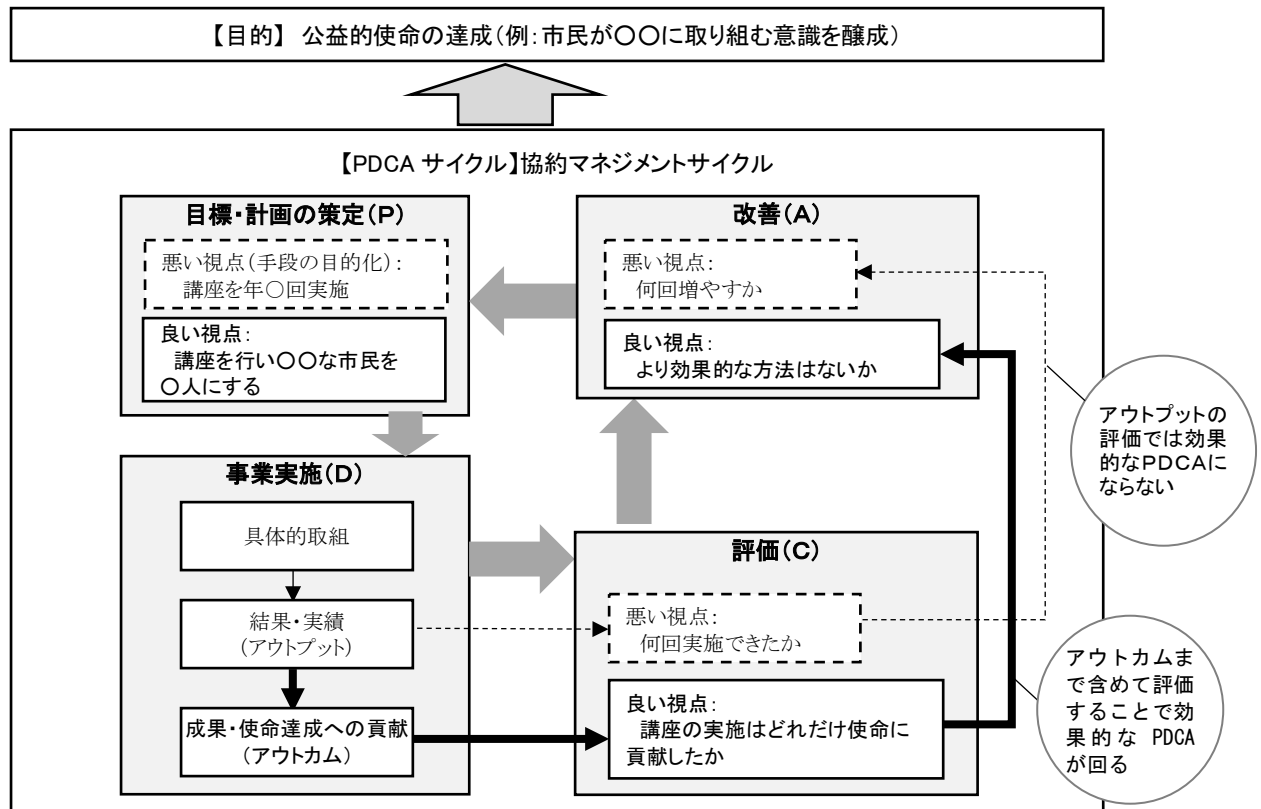
総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）				
分類	引き続き取組を推進	事業進捗・環境変化に留意	取組強化・課題対応	協約等の見直し
助言				

総合評価シート作成要領

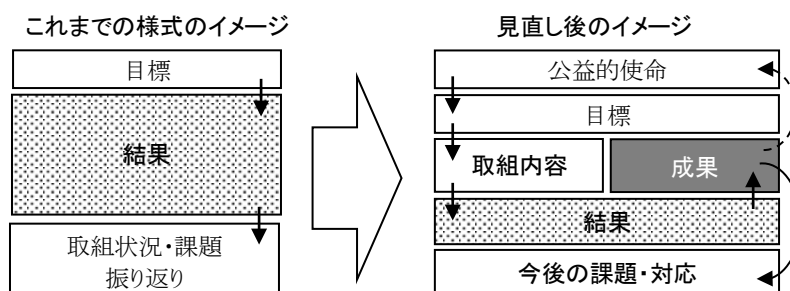
- 総合評価に向けた所管課・団体の自己点検は、これまでの市会や経営向上委員会からの指摘等を踏まえ、単に取組内容や実績を自己点検するだけでなく、団体の使命達成に向けた課題に対して、どのような事業に取り組みどのような成果が出たのか、今後どのように取組・改善を行っていけば良いのか等について、市と団体で十分に協議した上で実施してください。

【より効果的な総合評価を行うための様式見直しについて】

- 総合評価は、PDCA サイクルにおける「Check (評価)」にあたる部分であり、「Action (改善・継続)」につながるような事柄を見つけ出すことが肝要です。そのためには、具体的取組の「結果・実績」を確認するだけでなく、それらの取組による「成果・使命達成への貢献」を分析する必要があります。



- これらを踏まえ、31年度からの総合評価シートでは、結果(アウトプット)だけでなく、課題・課題に対する取組内容・成果(アウトカム)が見える様式に見直しています。



1 協約の取組状況等

団体経営の方向性が「民間主体の運営に向けた取組」及び「事業の（再）整理・重点化に向けた取組」である団体については、その方向性を目指す上での課題等があり、その解決に向かう有効な助言となるような審議を行う必要がある旨が、経営向上委員会から指摘されています。このことを踏まえ、各項目の記載順を入れ替え、最初に「民間主体への移行に向けた取組」又は「事業の整理・重点化に向けた取組」を記載することとしています。

(1) 民間主体への移行に向けた取組（※「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」である団体は、民間主体の運営への移行を早期に進めていく必要があります。総合評価に向けた自己点検にあたっては、取組内容や実績に加えて、移行にあたっての課題やその対応方法等についても、市と団体で十分に協議を行った上で、総合評価シートを作成してください。

ア 協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

イ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために前年度もしくは協約期間中に取り組んだ内容を 事業名のみではなく、取組内容が分かるように具体的に記載してください。

(例)

- ・株式の売却に向け、株価の算定を行うとともに、売却先を検討した。

ウ 実績

(7) 数値等

協約策定の前年度から協約最終年度までの実績を 確定分まで記載してください。

実績が数値でない場合には、実績（成果）が民間主体への移行に結びつくことが明確に分かるように表現してください。

(例)

- ・〇年度：既存株主への意向調査の実施・課題の抽出
- 年度：株式譲渡手法の検討・決定
- 年度：株式譲渡に向けた関係者との調整
- 年度：株式譲渡の実施

(イ) 当該年度の進捗状況

- ・最終年度以外（中間）：当該年度の実績が目標数値に対してどの程度進捗したか、「順調・やや遅れ・遅れ・見直し・達成[※]」の中から記載してください。

また、自己点検において、その進捗状況とした理由を記載してください。

※「達成」は累計数の目標等、最終年度も達成が確実となった場合に記載してください。単年度目標を途中年度に達成した場合には「順調」としてください。

- ・最終年度：実績が目標数値に達したかどうか、「達成・未達成」のいずれかを記載してください。

(例)

・やや遅れ(株式譲渡に向け関係者と調整しているが結論が出ておらず、民間主体への移行に向けたロードマップが作成できていないため。)

エ 今後の課題

本市の資本関与の解消(本市保有株の売却)及び人的関与の解消(本市職員・本市OB役員の解消)など、民間主体への移行に向けて取組又は解決しなければならない課題等について、協約期間中に生じた環境や状況の変化等を踏まえ、記載してください。

オ 課題への対応

上記エの課題に対する今後の対応を具体的に記載してください。

(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(再)整理・重点化等に取り組む団体」である団体については、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取組が必要です。総合評価の自己点検にあたっては、取組内容や実績の自己点検に加えて、整理・重点化等にあたっての課題やその対応方法等についても、市と団体で十分に協議を行った上で、総合評価シートを作成してください

ア 事業の整理・重点化に向けた取組を行う理由等

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、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、廃止も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。

(31年度からの協約の様式では、協約に当該項目があるため、その内容を転記してください。30年度までに協約を策定した団体は、事業の(再)整理・重点化等に向けた取組を行うこととなっている理由を、過去の経営向上委員会の答申や審議内容を参考にして簡潔に記載してください。)

イ 協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために協約期間中に取り組んだ内容について、重点化に関することだけではなく、廃止もしくは縮小する事業に関しても記載してください。

また、事業名のみではなく、取組内容が分かるように具体的に記載してください。

(例)

- ・今後の公益的使命を効率的・効果的に実現していくため、実施事業の先駆性や有効性等を点検し、〇〇事業を拡充、△△事業を縮小、□□事業を終了することとした。
- ・団体が保有する施設のうち〇〇について、決定した方針に基づき、他の区分所有者への売却を実施した。

エ 実績

(7) 数値等

協約策定の前年度から協約最終年度までの実績を 確定分まで 記載します。

実績が数値でない場合には、実績（成果）が事業の整理・重点化等の進展等に結びつくことが明確に分かるように表現してください。

(イ) 当該年度の進捗状況

- ・最終年度以外（中間）：当該年度の実績が目標数値に対してどの程度進捗したと考えられるか、「順調・やや遅れ・遅れ・見直し・達成^{*}」の中から記載してください。

また、自己点検において、その進捗状況とした理由を記載してください。

※「達成」は累計数の目標等、最終年度も達成が確実となった場合に記載してください。単年度目標を途中年度に達成した場合には「順調」としてください。

最終年度：実績が目標数値に達したかどうか、「達成・未達成」のいずれかを記載してください。

(例)

- ・順調（〇〇を売却するとともに、□□のあり方について、関係者と調整し、来年度に具体策を決定する見込みが立ったため。）
- ・やや遅れ（〇〇調査により、公益的使命達成に向けた課題が□□であることを把握したが、新規事業・縮小事業・廃止事業が決定していないため。）

オ 今後の課題

事業の整理・重点化等の達成に向けて取組又は解決しなければならない課題等について、協約期間中に生じた環境や状況の変化等を踏まえ、記載してください。

カ 課題への対応

上記オの課題に対する今後の対応を具体的に記載してください。

(3) 公益的使命の達成に向けた取組

総合評価に向けた自己点検は、取組内容や実績に加えて、協約期間中に生じた社会環境の変化等を踏まえた今後の団体経営に関する課題及び対応等についても、市と団体で十分に協議を行った上で、総合評価シートを作成してください。

ア 公益的使命（①、②・・・）

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

最新の協約が30年度以前に作成した団体は、「団体経営の方向性及び協約」の「団体の将来像」欄及び「協約（素案）作成要領」を参考に記載してください。

公益的使命の達成に向けた取組として、複数の協約目標を設定している場合には、それぞれの

分野・種類・事業名等に応じて「① ○○○」「② ○○○」のように、小見出しを付してください。様式は、公益的使命の達成に向けた取組の協約目標を2つ記載できるものになっていますので、3つ以上ある場合は追加し、1つの場合は余分な表を削除してください。

イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために協約期間中に取り組んだ内容について、事業名のみではなく、取組内容が分かるように具体的に記載してください。

(例)

- ・公式ウェブサイトの閲覧数を増加させるため、○○をターゲットとした△△を実施するとともに、□□を目的に◇◇を実施。
- ・○○を目的に△△に関する□□や◇◇に関する▽▽の情報を年○回ツイート実施
- ・利用者数の目標を達成するため、○○に対する△△な広報プロモーションを事業費○○円で実施。
- ・職員○人により面談を月平均△件、年合計□件実施した。
- ・団体と市が○○という課題を共有し、その対策として△△に対する□□を実施。
- ・○○や△△等の地域において□□に携わる人材を対象に、◇◇や▽▽についての研修を実施した。市内全○○自治会のうち△△自治会で計◇◇回実施した結果、□□人が参加した。
- ・新規業務の受注増加のため、◇◇を月に○回実施し、▽▽と□□のマッチングを図った。

エ 取組による成果

上記ウの取組が公益的使命の達成にどのような効果があったのか、どれだけの成果を上げたのか 客観的かつ的確に判断できるよう具体的に記載してください。

(例)

- ・○○事業の実施により△△のページの閲覧数が□人から◇人に増加し、▽▽が○○名増えた。
- ・年○回のツイートによりフォロー数が△△から□□となり、◇◇の認知度が向上し▽▽な公益的使命の達成に繋がっている。
- ・左記広報プロモーションにより、○○に対する△△の認知度が上がり、□□と比較して◇◇の効果が上がり、▽▽相当の利用者数の増加に繋がった。
- ・□□において○人の就労が決定し、当事者たちが安心して地域生活を送れる一歩となった。
- ・○○の実施により△△が図られ、その結果、□□が期待でき、今後の利用者数の増加に繋がる。
- ・○○の実施により、△△な相談がされるようになり、今後□年間に於いて◇件のプロジェクトの創出が期待される。
- ・面談の実施により、○○な状態になり△△となるため、□□な公益的使命の達成が期待できる。
- ・地域における○○を実現させるためには、既存の人材が課題認識を持つことが不可欠である。□□研修の実施により、受講者間での課題共有が図られ、地域の△△合同のイベントが開催される等の波及効果が生まれている。
- ・29年度実績の○千人と比較して、□千人増となった。来場者が順調に増えており、横浜の魅力の発信に繋がっている。

オ 実績

(7) 数値等

協約策定の前年度から協約最終年度までの実績を 確定分まで 記載します。

実績が数値でない場合には、実績（成果）が団体の公益的使命の達成に結びつくことが明確に分かるように表現してください。

(イ) 当該年度の進捗状況

最終年度以外（中間）：当該年度の実績が目標数値に対してどの程度進捗したと考えられるか、「順調・やや遅れ・遅れ・見直し・達成*」の中から記載してください。

また、自己点検において、その進捗状況とした理由を記載してください。

※「達成」は累計数の目標等、最終年度も達成が確実となった場合に記載してください。単年度目標を途中年度に達成した場合には「順調」としてください。

最終年度：実績が目標数値に達したかどうか、「達成・未達成」のいずれかを記載してください。

(例)

- ・順調（ユニークユーザー数の目標達成に向けて中間指標としていた〇〇万人を超えているため。）
- ・遅れ（〇〇の提供の人数が前年度から減少しており、中間指標としていた□□人に達成していないため。）

カ 今後の課題

協約期間中に生じた社会環境の変化等を踏まえた公益的使命の達成に向けて取組又は解決しなければならない課題等を記載してください。

キ 課題への対応

上記カの課題に対する今後の対応を具体的に記載してください。

(4) 財務に関する取組

総合評価の自己点検にあたっては、取組内容や実績に加えて、財務に関する取組を行う契機となった財務上の課題を踏まえ、今後の課題や対応等について、市と団体で十分に協議を行った上で、総合評価シートを作成してください

ア 財務上の課題

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。

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。

(31年度からの協約の様式では、協約に当該項目があるため、その内容を転記してください。

30年度までに協約を策定した団体は、団体が抱える財務上の課題を簡潔に記載してください。)

(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ため、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。
- ・安定的な収入確保のため、事業単位でのコスト管理体制を構築する必要がある。

イ 協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために協約期間中に取り組んだ内容について、事業名のみではなく、取組内容が分かるように具体的に記載してください。

(例)

- ・〇〇を目的とした△△に関する出前講座を、□□、◇◇等を対象に年間〇件実施し、延べ▽▽人が参加し、講座料収入が□□円増加した。
- ・会費収入を増加し自主財源を確保するため、会員に対し、〇〇を目的とした△△を実施。
- ・自主財源の積立のために寄附金の増を図るべく〇〇に対し△△を実施した結果、□□円増となった。
- ・プロジェクト単位でのコスト管理を評価する仕組みを導入した。

エ 実績

(7) 数値等

協約策定の前年度から協約最終年度までの実績を 確定分まで記載します。

実績が数値でない場合には、実績（成果）により、財務の改善がどのように図られたかが明確に分かるように表現してください。

(イ) 当該年度の進捗状況

最終年度以外（中間）：当該年度の実績が目標数値に対してどの程度進捗したと考えられるか、「順調・やや遅れ・遅れ・見直し・達成[※]」の中から記載してください。

また、自己点検において、その進捗状況とした理由を記載してください。

※「達成」は累計数の目標等、最終年度も達成が確実となった場合に記載してください。単年度目標を途中年度に達成した場合には「順調」としてください。

最終年度：実績が目標数値に達したかどうか、「達成・未達成」のいずれかを記載してください。

(例)

- ・順調（共同セールス等の実施により、団体の有効性をPRすることができ、会員が〇人増加し会費収入が〇〇円増加した。）

オ 今後の課題

協約期間中に生じた社会環境の変化等を踏まえた財務の改善に向けて取組又は解決しなければならない課題等を記載してください。

カ 課題への対応

上記カの課題に対する今後の対応を具体的に記載してください。

(5) 人事・組織に関する取組

総合評価の自己点検にあたっては、取組内容や実績に加えて、当該協約目標を設定した背景となっている団体の人事・組織上の課題等についても、市と団体で十分に協議を行った上で、総合評価シートを作成してください

ア 人事・組織に関する課題

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。

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、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。

（31年度からの協約の様式では、協約に当該項目があるため、その内容を転記して下さい。30年度までに協約を策定した団体は、団体が抱える人事・組織上の課題を簡潔に記載して下さい。）

（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 協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために協約期間中に取り組んだ内容について、事業名のみではなく、取組内容が分かるように具体的に記載してください。

（例）

- ・〇年〇月に作成した人材育成計画に基づき、専門的な知識を必要とする職員について、外部の研修の参加を促すとともに、団体内においてフィードバックできる機会を設定した。
- ・責任職候補の職員に対する〇〇研修を実施したほか、〇〇の課長級ポストを市派遣職員から固有職員の登用に切り替えた。
- ・協約期間中に固有社員を1名採用するために、採用活動を進めるとともに、入社時の組織体制案の検討を進めた。

エ 取組による成果

上記ウの取組により、業務・組織の改善がどのように図られたのか、どれだけの成果を上げたのかを客観的かつ的確に判断できるよう具体的に記載してください。

(例)

- ・〇〇研修受講により、△△が可能な職員が□□人増加した。
- ・団体内においてフィードバックできる機会を設けたことにより、一般職員の相対的な知識量を増やすことができ、〇〇をできる人材が□名増えた。
- ・事業の見直しと人員配置の見直しを行い、限られた経営資源で最大限の効果を上げられる組織体制を構築した。(〇〇事業の拡充、△△事業の縮小(廃止))
- ・〇〇名の専門員を新規に採用したほか、〇〇名が△△資格を取得したことで、□□業務の対応件数が◇◇件程度増加した。
- ・固有職員の昇任意欲が〇〇→△△に上昇したほか、固有責任職の割合が□□%となった。

オ 実績

(7) 数値等

協約策定の前年度から協約最終年度までの実績を確定分まで記載します。

実績が数値でない場合には、実績(成果)により、業務・組織の改革がどのように図られたかが明確に分かるように記載してください。

(イ) 当該年度の進捗状況

最終年度以外(中間):当該年度の実績が目標数値に対してどの程度進捗したと考えられるか、「順調・やや遅れ・遅れ・見直し・達成※」の中から記載してください。また、自己点検において、その進捗状況とした理由を記載してください。

※「達成」は累計数の目標等、最終年度も達成が確実となった場合に記載してください。単年度目標を途中年度に達成した場合には「順調」としてください。

最終年度:実績が目標数値に達したかどうか、「達成・未達成」のいずれかを記載してください。

(例)

- ・順調(〇〇研修受講により、△△が可能な職員が□□人増加した。)

カ 今後の課題

協約期間中に生じた社会環境の変化等を踏まえた業務・組織の改革に向けて取組又は解決しなければならない課題等を記載してください。

キ 課題への対応

上記カの課題に対する今後の対応を具体的に記載してください。

2 団体を取り巻く環境等

総合評価は、協約に掲げた目標の取組内容や実績だけを評価するのではなく、「経営の健全性」や「環境の変化への対応」等も評価対象に加えることによって、外郭団体の経営全体に係る総合的な評価を実施しているものです。したがって、各団体を取り巻く社会環境の変化等により生ずる団体経営に関する課題及びその対応等について、市と団体で協議した上で総合評価シートを作成してください。

(1) 今後想定される環境変化等

各団体が対応すべき今後想定される環境の変化等（内部、外部環境等）を記載してください。

記載にあたっては、「経営点検シート」での自己点検を参考にしてください。

(経営点検シートの主な関連設問：「1 事業と目的の適合性」、「2 重要な環境の変化」)

(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の検討）
- ・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）
- ・法律の改正（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）
- ・〇〇事業の実施には専門知識を必要とする職員が必須だが、全国的に人材が不足しており、今後更に人材を確保することが困難になってくる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

上記(1)「今後想定される社会環境の変化等」により生ずる公益的使命達成に向けた団体経営に関する課題を記載してください。

あわせて、その課題に対する対応策や対応の方向性を記載してください。

記載にあたっては、「経営点検シート」での自己点検を参考にしてください。

(経営点検シートの主な関連設問：「2 重要な環境の変化」)

(例)

- ・IoT・AI技術等の進展が、団体実施事業に影響を与える可能性がある。そのため、新しい技術革新の進展状況を適宜確認するとともに、新規技術の導入を検討し、公益的使命の達成に向け、効果的・効率的に取り組んでいく必要がある。
- ・民間事業者の参入が進んでいる〇〇については、団体が実施する意義・目的を確認し、今後のあり方を検討する必要がある。（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）
- ・これまで市施設の指定管理を受注してきたが、受注機会が減少傾向にある。公益的使命の達成に向け、団体の経営資源（ヒト・モノ・カネ・）の分配を検討するとともに、指定管理のあり方について、市と協議の上、決定していく必要がある。
- ・〇〇法の改正に伴い、団体が△△を行うことが求められる。今後団体に求められる公益的使命を再確認し、目標の適切性を検証し、優先順位をつけて事業を実施する必要がある。

3 総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

経営向上委員会の審議終了後に記載しますので、当初は記載不要です。後日、総務局外郭団体担当から、委員会意見（評価分類及び助言）を記載した総合評価シート（委員会答申）を送付します。（11月中下旬頃）

4 所管局・団体の振り返り

上記3で送付された 委員会答申 に対して、所管局・団体で振り返りを実施し、当欄に記載してください。当欄に記載したうえで、第4回市会定例会における各局常任委員会にて報告してください。

※ 30年度総合評価までは、当欄への振り返りの記載は、市会への報告後に総務局で行っていましたが、31年度からは 当欄に振り返りを記載のうえ、市会へ報告することとします。

団体視察実施状況一覧

資料 8

	団体名	視察状況	31年度協約策定
1	(公財)横浜市国際交流協会		
2	(公財)横浜市男女共同参画推進協会	30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	(株)横浜インポートマート	26年度	
13	横浜市信用保証協会		
14	横浜市場冷蔵(株)	26年度	
15	横浜食肉市場(株)		
16	(株)横浜市食肉公社		
17	(公財)よこはまユース	26年度	
18	(公財)寿町勤労者福祉協会	27年度	○
19	(公財)横浜市総合保健医療財団	29年度	
20	(福)横浜市社会福祉協議会	26年度	○
21	(福)横浜市リハビリテーション事業団	29年度	
22	(公財)横浜市緑の協会	26年度	
23	(公財)横浜市資源循環公社	26年度	
24	横浜市住宅供給公社	29年度	
25	(公財)横浜市建築保全公社		
26	横浜シティ・エア・ターミナル(株)	26年度	
27	横浜高速鉄道(株)		
28	(一社)横浜みなとみらい21		
29	(株)横浜シーサイドライン		○
30	(株)横浜港国際流通センター	26年度	
31	横浜港埠頭(株)	28年度	
32	(公財)帆船日本丸記念財団	27年度	
33	横浜ベイサイドマリーナ(株)	26年度	
34	横浜ウォーター(株)		
35	横浜交通開発(株)		
36	(公財)横浜市ふるさと歴史財団	26年度	
37	(公財)よこはま学校食育財団		
合計		21団体	4団体

第 10 回経営向上委員会の事前説明における主な意見

1 総合評価における評価分類

- ・「特段の指摘なし」という表現に違和感がある。「a 引き続き・・・」は、「ほぼ順調」、「目標についてほぼ予定通りの成果を上げている」というイメージである。「指摘あり」という表現は、「順調に推移しているとは言えない」、「予定通りの成果を上げられていない」というイメージである。
- ・「a 引き続き・・・」の分類の考え方は、他の分類の考え方と同様に「引き続き取組を推進する」ではなく、設定した目標が OK だという表現にした方が分かりやすい。
- ・「b 事業進捗・環境変化等に留意」と「c 取組の強化や課題への対応が必要」の分けが曖昧である。評価では、できるだけ副詞を使わない。「大きな」と「重大な」の違いが分からない。取組が○か×か、目標が○か×かを評価するようにできないか。
今回の評価分類案で評価した場合、a と d は、1 割ずつくらいという印象である。
- ・フロー図に「留意すべき課題あり」とあるが、全ての団体が環境変化等に留意する必要がある。
- ・「d 団体経営の方向性・協約の見直しが必要」に分類される団体もあるはずである。
- ・「d 団体経営の方向性・協約の見直しが必要」という分類があると、a～c に分類された団体は協約の見直しが必要ではないというメッセージになるのではないか。

2 団体経営の方向性における団体の分類等

- ・事務局案の分類名「引き続き・・・」では、審議した新しい協約について、委員会からの意見がないように見えてしまう。
「事業の整理」と「引き続き」を「統合・廃止」と「民間主体」以外ということで、一緒にし、その中で3分類とかにした方が経営向上委員会の意見を的確に伝えられるのではないか。

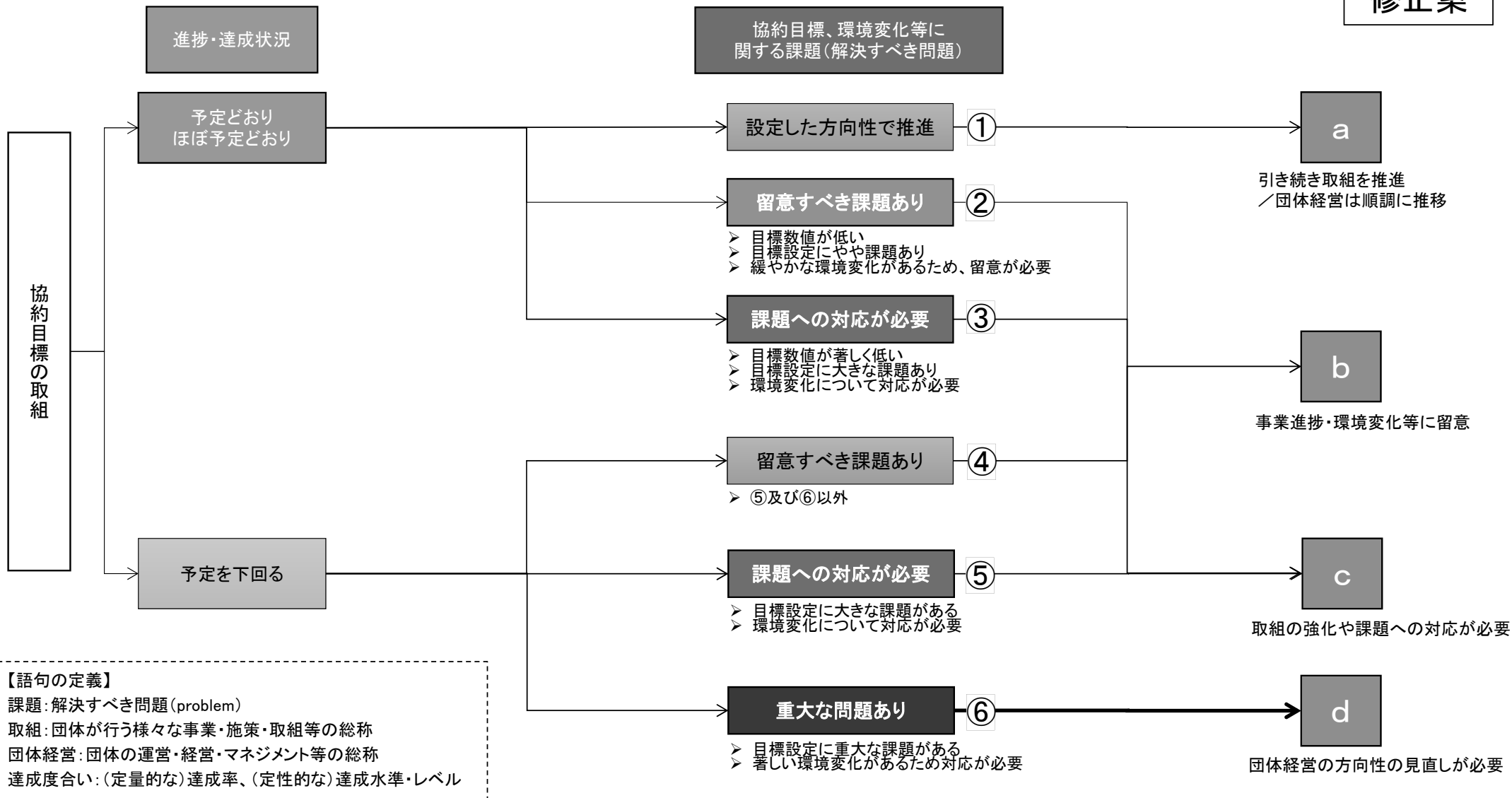
3 複数の団体及び所管局に共通して検討が求められる課題（様式の見直し）

- ・作成要領の例には、「検討」という言葉は使うべきではない。
- ・民間主体の運営に向けた取組に関して、市の関わり方をどのようにするかということについて、例を「現状及び課題」に入れるだけでなく、「主要目標」にも入れるべき。
- ・事業の整理・重点化に向けた取組のアの欄は、「理由等」ではなく、「理由及び期待する成果・効果」にした方がよい。
- ・財務に関する取組について、自主財源増加に向けた取組は、実施する前提ではないということ为例に入れるべき。
- ・コスト管理体制の構築で終わるのではなく、支出削減までを例にするべき。
- ・人事・組織に関する取組について、市や他団体への出向による知識習得を例に入れてほしい。
- ・例に、人事評価制度の導入を入れた方がよい。

4 その他

- ・来年度、各団体の総合評価を行う前に、事前に委員会において、実際にどのように分類していくかについて、議論したほうが良い。そのために、例年の審議の前に審議会を開催できれば良いと思う。
- ・委員会で審議する際に、収支、市の関与（人事面、財政面）などがまとまった資料がほしい。

修正案



【語句の定義】
課題: 解決すべき問題 (problem)
取組: 団体が行う様々な事業・施策・取組等の総称
団体経営: 団体の運営・経営・マネジメント等の総称
達成度合い: (定量的な)達成率、(定性的な)達成水準・レベル

分類の考え方

評価分類	分類の考え方
a 引き続き取組を推進 ／団体経営は順調に推移	① 協約目標に関して（ほぼ）予定どおりの成果を上げており、／引き続き設定した方向性を推進する。 ／団体経営は順調に推移している。
b 事業進捗・環境変化等に留意	② 協約目標に関して（ほぼ）予定どおりの成果を上げているものの、留意すべき課題がみられるため検討を期待する。 ④ 協約目標の進捗（達成）状況に関する指摘や留意すべき課題への対応を期待する。
c 取組の強化や課題への対応が必要	③ 協約目標に関して（ほぼ）予定どおりの成果を上げているものの、大きな課題への対応が必要となっている。 ⑤ 協約目標に関する取組の強化や大きな課題への対応が必要となっている。
d 団体経営の方向性を見直しが必要	⑥ 団体が公益的使命に基づき事業を推進していく上で、重大な課題（取組が公益的使命に貢献していない、著しい環境変化に対応できていない等）が生じており、団体経営の方向性を見直しが必要となっている。

協約等（素案）作成要領

- ◆ 協約（素案）の策定にあたっては、団体が果たすべき公益的使命（ミッション）が社会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。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。

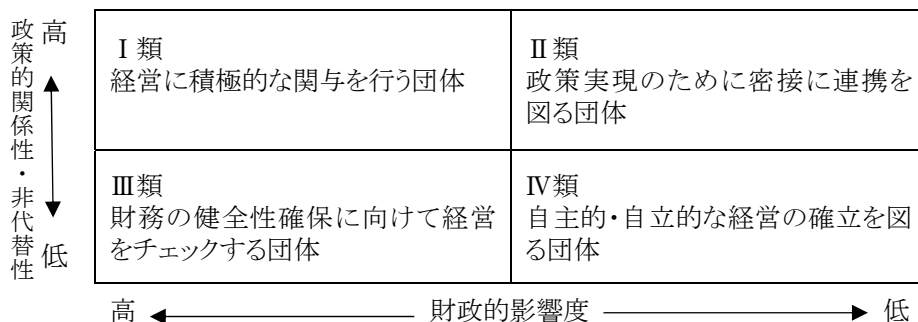
(2) 団体に対する市の関与方針

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 団体の使命等

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社会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)

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

(2) 設立以降の社会環境の変化等

設立時から今後想定される団体を取り巻く社会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の検討)
- ・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)
- ・法律の改正(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)

(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命

設立以降の社会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、すべ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 団体経営の方向性等

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、社会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、「引き続き公益的使命の達成に取り組む団体」、「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">・速やかに廃止すべきもの・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・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
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">・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・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
③ 事業の整理・重点化等に取り組む団体	<ul style="list-style-type: none">・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・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・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
④ 引き続き公益的使命の達成に取り組む団体	<ul style="list-style-type: none">・引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、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・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・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

イ 参考（前期協約の団体経営の方向性）

30年度までの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（平成〇～〇年度）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 目標等

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。

目標等の策定にあたっては、次の事項に留意してください。

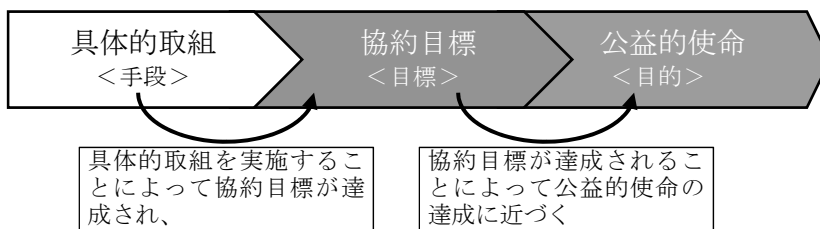
【目標設定のための留意事項】

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



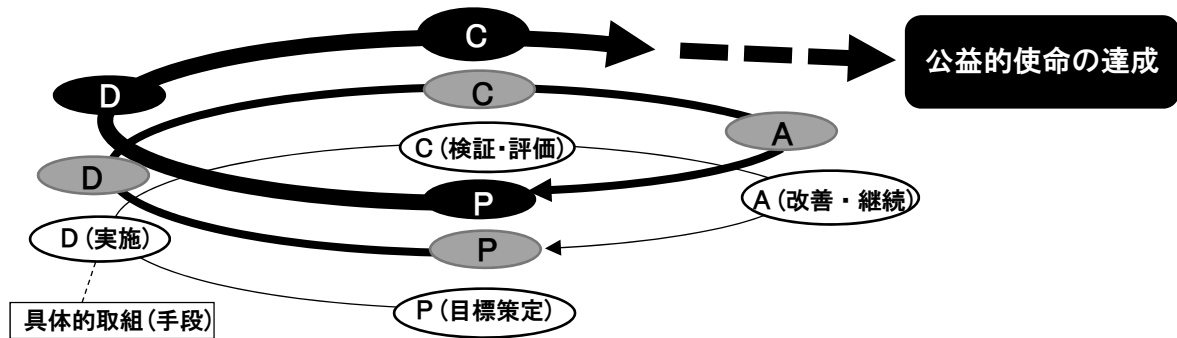
参考2 公益的使命、協約目標、具体的取組の関係イメージ(協約)

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① ○○○○○○○○

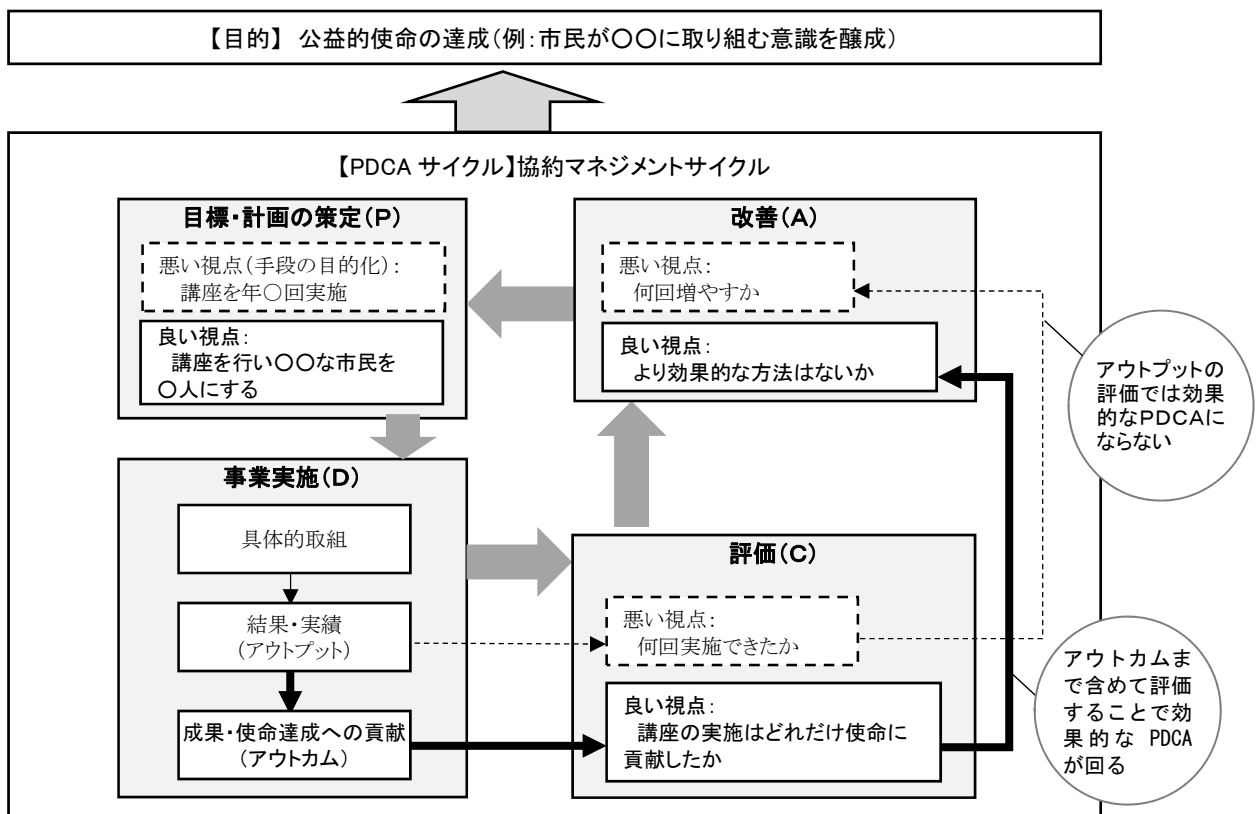
ア 公益的使命①			
<目的>			
イ 公益的使命達成に向けた現在の課題等			
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標		主要目標と公益的使命の因果関係	
<目標>			
主要目標達成に向けた具体的取組	団体		
	市		
<手段>			

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誤った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

目標の策定にあたっては、具体的取組事項が目的になってしまう「手段の目的化」に留意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

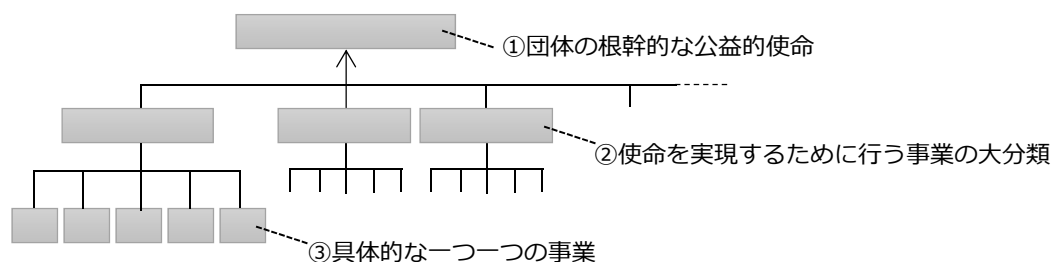
② 協約目標とする項目の選定

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あたっての課題（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あ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検討・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 (○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図ることが出来る指標としてください。

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)
- ・民間主体への移行後の市の関与のあり方を決定する。

(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。

(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・理由から事業の再整理・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等

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、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、廃止もしくは縮小する事業に関する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ており、市及び団体に求められる公益的使命、取組が変化してきています。今後の公益的使命を効率的・効果的に実現できる事業を実施するため、事業の先駆性や有効性等を点検し、事業の拡充、継続、縮小、終了を行う必要があります。
- ・今後、団体に求められる公益的使命の達成に向け、団体の経営資源をこれまで以上に効率的・効果的に配分するため、保有施設の最適化を図る必要があります。また、〇〇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□□の活性化を図る取組が求められています。
- ・〇〇について、民間事業者の参入が進んでいるため、当団体が実施する意義を検証する必要がある。

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図ることが出来る指標としてください。

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（〇年度：検討、□年度：◇◇の拡充、△△の終了等）
- ・保有施設の最適化（〇〇施設の整理（売却）、その他施設的具体策着手）

(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。

(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あたっては、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 ○○○」「② ○○○」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□□を行う必要があります。

・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ます。

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・記載して下さい。

(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図ることが出来る指標としてください。

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：□□%）
- ・◇◇研修の実施による▽▽の実現。△△研修の実施による□□の実現
- ・〇〇の拡大：△△数、□□件（参考 △△年度実績：◇◇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
- ・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
- ・◇◇事業の実施による市民の〇〇意識の醸成：〇〇%
- ・市の〇〇計画の実現に資する◇◇の取組実績：〇〇件
- ・団体の支援による地域での課題解決件数：〇〇件

(4) 主要目標と公益的使命の因果関係

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。

(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□□につながります。
- ・団体の公益的使命である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、▽▽が期待できるため。また、〇〇を対象にした△△研修により◇◇が□□となることが期待できるため。
- ・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▽▽を図るとともに、地域の活性化につながります。
- ・〇〇と△△が□□となる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▽▽の推進に貢献するため。

(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。

(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）の策定にあたっては、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。

なお、収入増加に向けた取組として自主財源に関する事業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、委託費等で賅っていることから、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図ることが出来る指標としてください。

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：○年度：△△%減、◇年度：□□%減、▽年度：○○%減
- ・講座参加料の増：○年度：△△円、◇年度：□□円、▽年度：○○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

(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。

(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）の策定にあたっては、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)

- ・○○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（○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図ることが出来る指標としてください。

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○○の取得者の増：△年度：□人増、◇年度：▽人増、□年度：○人増
- ・①トレーナー制度を導入②階層別の人材育成研修を年1回ずつ実施
- ・固有社員の中から管理職を○名登用した。

(4) 主要目標と課題解決の因果関係

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。

(例)

- ・ 国家資格である〇〇は、△△なため、団体の公益的・社会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。
- ・ ①トレーナー制度を導入することにより、業務や社会人マナーの指導以外に、日常的な相談や普段の様子を見守る担当職員を付けることで、新人職員の不安を軽減し、早期に会社になじめるようサポートを行うことが狙い。
 - ②階級別の研修を実施することで、求められるスキルや知識を習得できる他、同期入職者の横のつながりを深め、若手職員の離職を防止する効果を見込んでいる。
- ・ 市及び他団体に出向することにより幅広い知識を習得し、マネジメント能力を向上する。
- ・ 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・社会的使命の達成を目指す。

(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。

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。

総合評価シート（〇年度実績）

団体名	公益財団法人〇〇〇〇〇〇
所管課	〇〇局 〇〇〇〇課
協約期間	平成〇〇年度～平成〇〇年度
団体経営の方向性	統合・廃止の検討を行う団体
協約に関する意見	社会環境の変化に応じて、効率的・効果的に事業を実施する必要がある。特に、障害者のスポーツ活動については、将来像をより具体的にし目標の実現により、団体の使命を達成する必要がある。 また、目標については、最終的な到達点を踏まえた上で、その達成がどのような効果につながるのかが分かるような、より適切な指標を検討していく必要がある。

1 協約の取組状況等

(〇)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」以外は削除してください。

ア 協約期間の主要目標	〇〇年度までにロードマップを策定し、□□年度までに株式を売却する。				
イ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> 民間主体への移行に向けた会社の運営体制を検討した。 株式の売却に向け、株価の算定を行いつつ、売却先を検討した。 				
ウ 実績	29年度	30年度	31年度	32年度	最終年度(33年度)
数値等	既存株主への意向調査の実施、課題の抽出	〇〇事業の実施方法を決定	株式譲渡に向けた関係者との調整	-	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ（株式譲渡に向け関係者と調整しているが結論が出ておらず、民間主体への移行に向けたロードマップが作成できていないため。）				
エ 今後の課題	民間主体への移行後の〇〇事業の実施方法を決定した上で、市保有株売却を行う必要がある。	オ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 民間主体移行後も〇〇事業が確実に実施できる方策を市と団体に協議し決定する。 市保有株の売却方法等について、市が、既存株主や団体と調整を行う。 		

(〇)事業の整理・重点化に向けた取組 ※「事業の（再）整理・重点化等に取り組む団体」以外は削除してください。

ア 事業の整理・重点化に向けた取組を行う理由等	団体の公益的使命である◇◇◇により注力するため、保有施設の最適化を行い、財務構造の健全化を図るとともに、人員をより適切に配置する必要がある。 また、横浜市内の□□全体の活性化に繋がる取組が求められている。				
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> 〇〇（施設）の売却 □□（施設）の最適化に向けた具体策の推進 ◇◇◇全体の活性化に繋がる事業実施 				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	今後の公益的使命を効率的・効果的に実現していくため、実施事業の先駆性や有効性等を点検した結果、〇〇事業を拡充、△△事業を縮小、□□事業を終了することとした。				
エ 実績	29年度	30年度	31年度	32年度	最終年度(33年度)
数値等	△△（施設）売却	〇〇売却 ◇◇実施	□□の具体策検討	-	-
当該年度の進捗状況	順調（〇〇を売却し、□□のあり方について、関係者と調整し、来年度に具体策を決定する見込みが立ったため。）				

オ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・□□（施設）の最適化を早期に実現する必要がある。 ・◇◇◇全体活性化を更に進める必要がある。 	カ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・□□（施設）の最適化に向けて関係者と調整する必要がある。 ・実施した◇◇◇全体の活性化に繋がる事業の成果を検証し、今後の事業を決定する。
---------	--	----------	--

**(○) 公益的使命の達成に向けた取組
観光・MICE事業の推進**

ア 公益的使命①	行政と事業者と連携して観光・MICE事業を推進し、地域経済活性化に貢献する。				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①公式ウェブサイトへのユニークユーザー数：903万（H33年度） ②◇◇の誘致件数：25件（4か年累計）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①サイト利用者データ分析を踏まえて、新しいコンテンツである○○を発信した。 ②○○へのセールス活動をこれまで以上に重点的に実施した。	エ 取組による成果		①ユニークユーザーは◇件となり、MM地区の来街者は□名増加している。 ②30年度の◇◇を○件した。31年度の◇◇を□件成約した。	
オ 実績	29年度	30年度	31年度	32年度	最終年度（33年度）
数値等	①○○○万 ②△件	①◇◇◇万 ②□件	-	-	-
当該年度の進捗状況	順調（ユニークユーザー数の目標達成に向けて、中間指標としていた▽▽▽万人を超えているため。）				
カ 今後の課題	①インバウンドへの対応 ②都市間競争が激しくなっている。		キ 課題への対応	①海外向けに訴求力のあるコンテンツを充実させる。 ②市の関係部署や民間企業と連携した取組を充実させる。	

(○) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	会費収入及び事業収入を増加させ、経営を強化し、自立性を高め、これまで以上に事業者の期待に応えられる団体になる必要がある。				
イ 協約期間の主要目標	会費収入及び事業収入の増加：○○○○千円				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> ・○○など誘致事業に関する共同セールスを実施した。 ・ウェブサイトでの広告料収入増加に向けた取組を実施し、広告料が○○円増加となった。 				
エ 実績	29年度	30年度	31年度	32年度	最終年度（33年度）
数値等	△△△△千円	◇◇◇◇千円	-	-	-
当該年度の進捗状況	順調（共同セールス等の実施により、団体の有効性をPRすることができ、会員が○人増加し会費収入が○○円増加した。）				
オ 今後の課題	共同セールスの成果を企業に理解してもらい、さらなる会員増加につなげる必要がある。		カ 課題への対応	共同セールスを継続するとともに、○○業種の企業に会員になってもらうためのPR活動を行う。	

(○)人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	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。				
イ 協約期間の主要目標	国家資格である○○の取得者の増：△年度：□人増、◇年度：▽人増、□年度：○人増				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	○年○月に作成した人材育成計画に基づき、専門的な知識を必要とする職員について、外部の研修の参加を促すとともに、団体内においてフィードバックできる機会を設定した。		エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・○○の取得者が□人増加した。 ・団体のフィードバックにより○○の知識を持っている職員が□人増加した。 	
オ 実績	29年度	30年度	31年度	32年度	最終年度(33年度)
数値等	○人増	□人増	◇人増	-	-
当該年度の進捗状況	順調（○○の資格保持者が、中間指標より□名多くなったため。）				
カ 今後の課題	引き続き、○○の取得者を増やす必要がある。		キ 課題への対応	団体内のフィードバックの機会を活用し、外部の研修の参加を促す。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

<p>観光・MICEによる交流人口の獲得に向けた都市間競争が激化している。 ラグビーワールドカップ及び東京オリンピック・パラリンピックが開催される。</p>
--

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<p>ラグビーワールドカップ及び東京オリンピック・パラリンピック開催を好機として、観光・MICEによる交流人口の獲得に向け、団体のマーケティング機能を強化するとともに、公民一体となった観光MICE事業を推進する。</p>
--

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

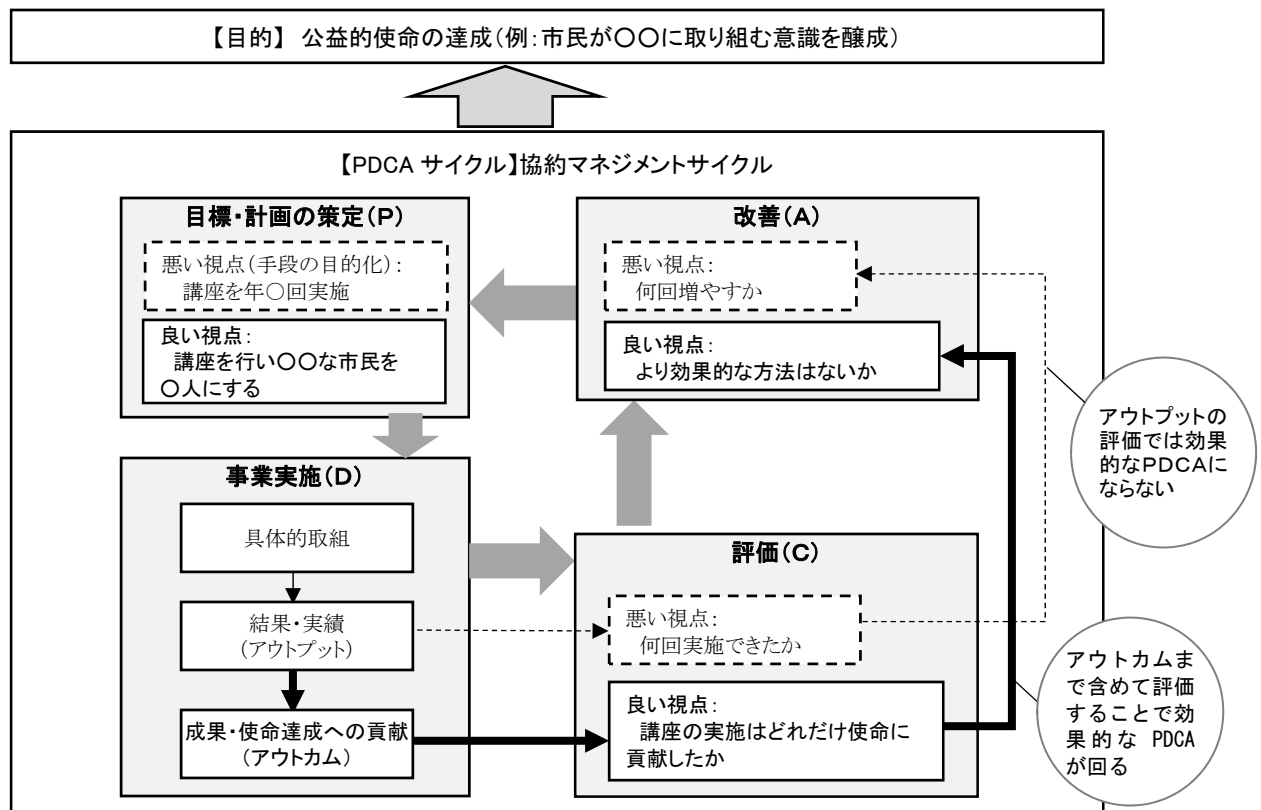
分類	引き続き取組を推進	事業進捗・環境変化に留意	取組強化・課題対応	協約等の見直し
助言				

総合評価シート作成要領

- 総合評価に向けた所管課・団体の自己点検は、これまでの市会や経営向上委員会からの指摘等を踏まえ、単に取組内容や実績を自己点検するだけでなく、団体の使命達成に向けた課題に対して、どのような事業に取り組みどのような成果が出たのか、今後どのように取組・改善を行っていけば良いのか等について、市と団体で十分に協議した上で実施してください。

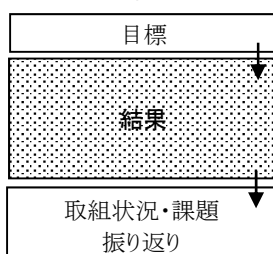
【より効果的な総合評価を行うための様式見直しについて】

- 総合評価は、PDCA サイクルにおける「Check (評価)」にあたる部分であり、「Action (改善・継続)」につながるような事柄を見つけ出すことが肝要です。そのためには、具体的取組の「結果・実績」を確認するだけでなく、それらの取組による「成果・使命達成への貢献」を分析する必要があります。

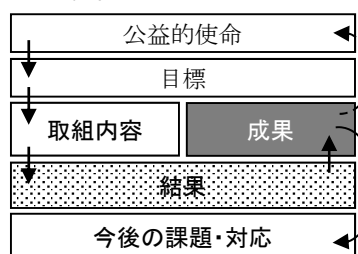


- これらを踏まえ、31 年度からの総合評価シートでは、結果 (アウトプット) だけでなく、課題・課題に対する取組内容・成果 (アウトカム) が見える様式に見直しています。

これまでの様式のイメージ



見直し後のイメージ



1 協約の取組状況等

団体経営の方向性が「民間主体の運営に向けた取組」及び「事業の（再）整理・重点化に向けた取組」である団体については、その方向性を目指す上での課題等があり、その解決に向かう有効な助言となるような審議を行う必要がある旨が、経営向上委員会から指摘されています。このことを踏まえ、各項目の記載順を入れ替え、最初に「民間主体への移行に向けた取組」又は「事業の整理・重点化に向けた取組」を記載することとしています。

(1) 民間主体への移行に向けた取組（※「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」である団体は、民間主体の運営への移行を早期に進めていく必要があります。総合評価に向けた自己点検にあたっては、取組内容や実績に加えて、移行にあたっての課題やその対応方法等についても、市と団体で十分に協議を行った上で、総合評価シートを作成してください。

ア 協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

イ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために前年度もしくは協約期間中に取り組んだ内容を事業名のみではなく、取組内容が分かるように具体的に記載してください。

(例)

- ・株式の売却に向け、株価の算定を行うとともに、売却先を検討した。

ウ 実績

(7) 数値等

協約策定の前年度から協約最終年度までの実績を確定分まで記載してください。

実績が数値でない場合には、実績（成果）が民間主体への移行に結びつくことが明確に分かるように表現してください。

(例)

- ・〇年度：既存株主への意向調査の実施・課題の抽出
- 〇年度：株式譲渡手法の検討・決定
- 〇年度：株式譲渡に向けた関係者との調整
- 〇年度：株式譲渡の実施

(4) 当該年度の進捗状況

- ・最終年度以外（中間）：当該年度の実績が目標数値に対してどの程度進捗したか、「順調・やや遅れ・遅れ・見直し・達成※」の中から記載してください。

また、自己点検において、その進捗状況とした理由を記載してください。

※「達成」は累計数の目標等、最終年度も達成が確実となった場合に記載してください。単年度目標を途中年度に達成した場合には「順調」としてください。

- ・最終年度：実績が目標数値に達したかどうか、「達成・未達成」のいずれかを記載してください。

(例)

・やや遅れ(株式譲渡に向け関係者と調整しているが結論が出ておらず、民間主体への移行に向けたロードマップが作成できていないため。)

エ 今後の課題

本市の資本関与の解消(本市保有株の売却)及び人的関与の解消(本市職員・本市OB役員の解消)など、民間主体への移行に向けて取組又は解決しなければならない課題等について、協約期間中に生じた環境や状況の変化等を踏まえ、記載してください。

オ 課題への対応

上記エの課題に対する今後の対応を具体的に記載してください。

(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(再)整理・重点化等に取り組む団体」である団体については、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取組が必要です。総合評価の自己点検にあたっては、取組内容や実績の自己点検に加えて、整理・重点化等にあたっての課題やその対応方法等についても、市と団体で十分に協議を行った上で、総合評価シートを作成してください

ア 事業の整理・重点化に向けた取組を行う理由等

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、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、廃止も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。

(31年度からの協約の様式では、協約に当該項目があるため、その内容を転記してください。30年度までに協約を策定した団体は、事業の(再)整理・重点化等に向けた取組を行うこととなっている理由を、過去の経営向上委員会の答申や審議内容を参考にして簡潔に記載してください。)

イ 協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために協約期間中に取り組んだ内容について、重点化に関することだけではなく、廃止もしくは縮小する事業に関しても記載してください。

また、事業名のみではなく、取組内容が分かるように具体的に記載してください。

(例)

- ・今後の公益的使命を効率的・効果的に実現していくため、実施事業の先駆性や有効性等を点検し、〇〇事業を拡充、△△事業を縮小、□□事業を終了することとした。
- ・団体が保有する施設のうち〇〇について、決定した方針に基づき、他の区分所有者への売却を実施した。

エ 実績

(7) 数値等

協約策定の前年度から協約最終年度までの実績を確定分まで記載します。

実績が数値でない場合には、実績（成果）が事業の整理・重点化等の進展等に結びつくことが明確に分かるように表現してください。

(4) 当該年度の進捗状況

- ・最終年度以外（中間）：当該年度の実績が目標数値に対してどの程度進捗したと考えられるか、「順調・やや遅れ・遅れ・見直し・達成※」の中から記載してください。

また、自己点検において、その進捗状況とした理由を記載してください。

※「達成」は累計数の目標等、最終年度も達成が確実となった場合に記載してください。単年度目標を途中年度に達成した場合には「順調」としてください。

最終年度：実績が目標数値に達したかどうか、「達成・未達成」のいずれかを記載してください。

(例)

- ・順調（〇〇を売却するとともに、□□のあり方について、関係者と調整し、来年度に具体策を決定する見込みが立ったため。）
- ・やや遅れ（〇〇調査により、公益的使命達成に向けた課題が□□であることを把握したが、新規事業・縮小事業・廃止事業が決定していないため。）

オ 今後の課題

事業の整理・重点化等の達成に向けて取組又は解決しなければならない課題等について、協約期間中に生じた環境や状況の変化等を踏まえ、記載してください。

カ 課題への対応

上記オの課題に対する今後の対応を具体的に記載してください。

(3) 公益的使命の達成に向けた取組

総合評価に向けた自己点検は、取組内容や実績に加えて、協約期間中に生じた社会環境の変化等を踏まえた今後の団体経営に関する課題及び対応等についても、市と団体で十分に協議を行った上で、総合評価シートを作成してください。

ア 公益的使命（①、②・・・）

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

最新の協約が30年度以前に作成した団体は、「団体経営の方向性及び協約」の「団体の将来像」欄及び「協約（素案）作成要領」を参考に記載してください。

公益的使命の達成に向けた取組として、複数の協約目標を設定している場合には、それぞれの方野・種類・事業名等に応じて「① 〇〇〇」「② 〇〇〇」のように、小見出しを付してください。

い。様式は、公益的使命の達成に向けた取組の協約目標を2つ記載できるものになっていますので、3つ以上ある場合は追加し、1つの場合は余分な表を削除してください。

イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために協約期間中に取り組んだ内容について、事業名のみではなく、取組内容が分かるように具体的に記載してください。

(例)

- ・公式ウェブサイトの閲覧数を増加させるため、〇〇をターゲットとした△△を実施するとともに、□□を目的に◇◇を実施。
- ・〇〇を目的に△△に関する□□や◇◇に関する▽▽の情報を年〇回ツイート実施
- ・利用者数の目標を達成するため、〇〇に対する△△な広報プロモーションを事業費〇〇円で実施。
- ・職員〇人により面談を月平均△件、年合計□件実施した。
- ・団体と市が〇〇という課題を共有し、その対策として△△に対する□□を実施。
- ・〇〇や△△等の地域において□□に携わる人材を対象に、◇◇や▽▽についての研修を実施した。市内全〇〇自治会のうち△△自治会で計◇◇回実施した結果、□□人が参加した。
- ・新規業務の受注増加のため、◇◇を月に〇回実施し、▽▽と□□のマッチングを図った。

エ 取組による成果

上記ウの取組が公益的使命の達成にどのような効果があったのか、どれだけの成果を上げたのか客観的かつ的確に判断できるよう具体的に記載してください。

(例)

- ・〇〇事業の実施により△△のページの閲覧数が□人から◇人に増加し、▽▽が〇〇名増えた。
- ・年〇回のツイートによりフォロー数が△△から□□となり、◇◇の認知度が向上し▽▽な公益的使命の達成に繋がっている。
- ・左記広報プロモーションにより、〇〇に対する△△の認知度が上がり、□□と比較して◇◇の効果が上がり、▽▽相当の利用者数の増加に繋がった。
- ・□□において〇人の就労が決定し、当事者たちが安心して地域生活を送れる一歩となった。
- ・〇〇の実施により△△が図られ、その結果、□□が期待でき、今後の利用者数の増加に繋がる。
- ・〇〇の実施により、△△な相談がされるようになり、今後□年間において◇件のプロジェクトの創出が期待される。
- ・面談の実施により、〇〇な状態になり△△となるため、□□な公益的使命の達成が期待できる。
- ・地域における〇〇を実現させるためには、既存の人材が課題認識を持つことが不可欠である。□□研修の実施により、受講者間での課題共有が図られ、地域の△△合同のイベントが開催される等の波及効果が生まれている。
- ・29年度実績の〇千人と比較して、□千人増となった。来場者が順調に増えており、横浜の魅力の発信に繋がっている。

オ 実績

(7) 数値等

協約策定の前年度から協約最終年度までの実績を確定分まで記載します。

実績が数値でない場合には、実績（成果）が団体の公益的使命の達成に結びつくことが明確に分かるように表現してください。

(イ) 当該年度の進捗状況

最終年度以外（中間）：当該年度の実績が目標数値に対してどの程度進捗したと考えられるか、「順調・やや遅れ・遅れ・見直し・達成※」の中から記載してください。

また、自己点検において、その進捗状況とした理由を記載してください。

※「達成」は累計数の目標等、最終年度も達成が確実となった場合に記載してください。単年度目標を途中年度に達成した場合には「順調」としてください。

最終年度：実績が目標数値に達したかどうか、「達成・未達成」のいずれかを記載してください。

(例)

- ・順調（ユニークユーザー数の目標達成に向けて中間指標としていた〇〇万人を超えているため。）
- ・遅れ（〇〇の提供の人数が前年度から減少しており、中間指標としていた□□人に達成していないため。）

カ 今後の課題

協約期間中に生じた社会環境の変化等を踏まえた公益的使命の達成に向けて取組又は解決しなければならない課題等を記載してください。

キ 課題への対応

上記カの課題に対する今後の対応を具体的に記載してください。

(4) 財務に関する取組

総合評価の自己点検にあたっては、取組内容や実績に加えて、財務に関する取組を行う契機となった財務上の課題を踏まえ、今後の課題や対応等について、市と団体で十分に協議を行った上で、総合評価シートを作成してください

ア 財務上の課題

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。

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。

(31年度からの協約の様式では、協約に当該項目があるため、その内容を転記してください。

30年度までに協約を策定した団体は、団体が抱える財務上の課題を簡潔に記載してください。)

(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ため、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決定し、参加料収入等を増加させる必要がある。
- ・安定的な収入確保のため、事業単位でのコスト管理体制を構築する必要がある。

イ 協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために協約期間中に取り組んだ内容について、事業名のみではなく、取組内容が分かるように具体的に記載してください。

(例)

- ・〇〇を目的とした△△に関する出前講座を、□□、◇◇等を対象に年間〇件実施し、延べ▽▽人が参加し、講座料収入が□□円増加した。
- ・会費収入を増加し自主財源を確保するため、会員に対し、〇〇を目的とした△△を実施。
- ・自主財源の積立のために寄附金の増を図るべく〇〇に対し△△を実施した結果、□□円増となった。
- ・プロジェクト単位でのコスト管理を評価する仕組みを導入した。

エ 実績

(7) 数値等

協約策定の前年度から協約最終年度までの実績を確定分まで記載します。

実績が数値でない場合には、実績（成果）により、財務の改善がどのように図られたかが明確に分かるように表現してください。

(イ) 当該年度の進捗状況

最終年度以外（中間）：当該年度の実績が目標数値に対してどの程度進捗したと考えられるか、「順調・やや遅れ・遅れ・見直し・達成※」の中から記載してください。

また、自己点検において、その進捗状況とした理由を記載してください。

※「達成」は累計数の目標等、最終年度も達成が確実となった場合に記載してください。単年度目標を途中年度に達成した場合には「順調」としてください。

最終年度：実績が目標数値に達したかどうか、「達成・未達成」のいずれかを記載してください。

(例)

- ・順調（共同セールス等の実施により、団体の有効性をPRすることができ、会員が〇人増加し会費収入が〇〇円増加した。）

オ 今後の課題

協約期間中に生じた社会環境の変化等を踏まえた財務の改善に向けて取組又は解決しなければならない課題等を記載してください。

カ 課題への対応

上記カの課題に対する今後の対応を具体的に記載してください。

(5) 人事・組織に関する取組

総合評価の自己点検にあたっては、取組内容や実績に加えて、当該協約目標を設定した背景となっている団体の人事・組織上の課題等についても、市と団体で十分に協議を行った上で、総合評価シートを作成してください

ア 人事・組織に関する課題

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。

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、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。

(31 年度からの協約の様式では、協約に当該項目があるため、その内容を転記して下さい。30 年度までに協約を策定した団体は、団体が抱える人事・組織上の課題を簡潔に記載して下さい。)

(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 歳以上の職員が〇%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 協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために協約期間中に取り組んだ内容について、事業名のみではなく、取組内容が分かるように具体的に記載してください。

(例)

- ・〇年〇月に作成した人材育成計画に基づき、専門的な知識を必要とする職員について、外部の研修の参加を促すとともに、団体内においてフィードバックできる機会を設定した。
- ・責任職候補の職員に対する〇〇研修を実施したほか、〇〇の課長級ポストを市派遣職員から固有職員の登用に切り替えた。
- ・協約期間中に固有社員を 1 名採用するために、採用活動を進めるとともに、入社時の組織体制案を決定した。

エ 取組による成果

上記ウの取組により、業務・組織の改善がどのように図られたのか、どれだけの成果を上げたのかを客観的かつ的確に判断できるよう具体的に記載してください。

(例)

- ・〇〇研修受講により、△△が可能な職員が□□人増加した。
- ・団体内においてフィードバックできる機会を設けたことにより、一般職員の相対的な知識量を上げることができ、〇〇をできる人材が□名増えた。
- ・事業の見直しと人員配置の見直しを行い、限られた経営資源で最大限の効果を上げられる組織体制を構築した。(〇〇事業の拡充、△△事業の縮小(廃止))
- ・〇〇名の専門員を新規に採用したほか、〇〇名が△△資格を取得したことで、□□業務の対応件数が◇◇件程度増加した。
- ・固有職員の昇任意欲が〇〇→△△に上昇したほか、固有責任職の割合が□□%となった。

オ 実績

(7) 数値等

協約策定の前年度から協約最終年度までの実績を確定分まで記載します。

実績が数値でない場合には、実績(成果)により、業務・組織の改革がどのように図られたかが明確に分かるように記載してください。

(イ) 当該年度の進捗状況

最終年度以外(中間):当該年度の実績が目標数値に対してどの程度進捗したと考えられるか、「順調・やや遅れ・遅れ・見直し・達成※」の中から記載してください。

また、自己点検において、その進捗状況とした理由を記載してください。

※「達成」は累計数の目標等、最終年度も達成が確実となった場合に記載してください。単年度目標を途中年度に達成した場合には「順調」としてください。

最終年度:実績が目標数値に達したかどうか、「達成・未達成」のいずれかを記載してください。

(例)

- ・順調(〇〇研修受講により、△△が可能な職員が□□人増加した。)

カ 今後の課題

協約期間中に生じた社会環境の変化等を踏まえた業務・組織の改革に向けて取組又は解決しなければならない課題等を記載してください。

キ 課題への対応

上記カの課題に対する今後の対応を具体的に記載してください。

2 団体を取り巻く環境等

総合評価は、協約に掲げた目標の取組内容や実績だけを評価するのではなく、「経営の健全性」や「環境の変化への対応」等も評価対象に加えることによって、外郭団体の経営全体に係る総合的な評価を実施しているものです。したがって、各団体を取り巻く社会環境の変化等により生ずる団体経営に関する課題及びその対応等について、市と団体で協議した上で総合評価シートを作成してください。

(1) 今後想定される環境変化等

各団体が対応すべき今後想定される環境の変化等（内部、外部環境等）を記載してください。

記載にあたっては、「経営点検シート」での自己点検を参考にしてください。

(経営点検シートの主な関連設問：「1 事業と目的の適合性」、「2 重要な環境の変化」)

(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の検討）
- ・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）
- ・法律の改正（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）
- ・〇〇事業の実施には専門知識を必要とする職員が必須だが、全国的に人材が不足しており、今後更に人材を確保することが困難になってくる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

上記(1)「今後想定される社会環境の変化等」により生ずる公益的使命達成に向けた団体経営に関する課題を記載してください。

あわせて、その課題に対する対応策や対応の方向性を記載してください。

記載にあたっては、「経営点検シート」での自己点検を参考にしてください。

(経営点検シートの主な関連設問：「2 重要な環境の変化」)

(例)

- ・IoT・AI技術等の進展が、団体実施事業に影響を与える可能性がある。そのため、新しい技術革新の進展状況を適宜確認するとともに、新規技術の導入の是非を決定し、公益的使命の達成に向け、効果的・効率的に取り組んでいく必要がある。
- ・民間事業者の参入が進んでいる〇〇については、団体が実施する意義・目的を確認し、今後のあり方を決定する必要がある。（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）
- ・これまで市施設の指定管理を受注してきているが、受注機会が減少傾向にある。公益的使命の達成に向け、最適な団体の経営資源（ヒト・モノ・カネ・）の分配を決定するとともに、指定管理のあり方について、市と協議の上、決定していく必要がある。
- ・〇〇法の改正に伴い、団体が△△を行うことが求められる。今後団体に求められる公益的使命を再確認し、目標の適切性を検証し、優先順位をつけて事業を実施する必要がある。

3 総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

経営向上委員会の審議終了後に記載しますので、当初は記載不要です。後日、総務局外郭団体担当から、委員会意見（評価分類及び助言）を記載した総合評価シート（委員会答申）を送付します。（11月中下旬頃）

4 所管局・団体の振り返り

上記3で送付された委員会答申に対して、所管局・団体で振り返りを実施し、当欄に記載してください。当欄に記載したうえで、第4回市会定例会における各局常任委員会にて報告してください。

※ 30年度総合評価までは、当欄への振り返りの記載は、市会への報告後に総務局で行っていましたが、31年度からは当欄に振り返りを記載のうえ、市会へ報告することとします。