

外郭団体の新たな協約マネジメントサイクルの評価手法について

本市では、各外郭団体が一定期間における主要な経営目標を本市との「協約」として掲げ、経営の向上を促進する「協約マネジメントサイクル」の取組を進めています。

26 年度には、これまでの課題等を踏まえて仕組みの改善（※）を行い、27 年度からは、各団体において「新たな協約」の推進に取り組んでいます。

このたび、「新たな協約マネジメントサイクル」を進めていく上での「評価手法」について、具体的な考え方がまとまりましたのでご報告いたします。

※ 26 年度に行った協約マネジメントサイクルの改善内容

	新たな協約	従前（第3期協約等）
協約の位置づけ及び策定プロセス	市と団体が共通認識を持って取組を進めるため、 市の方針と協約目標を一体のものとして、市と団体が協議して策定	市が示す経営改革方針を基に団体が協約目標を設定
協約期間	団体の「中期経営計画」等と連動することにより、目標達成時期を明確化するため、 3年を基本として、団体の実状を踏まえた期間を個別に設定（最長5年）	全団体に同一の期間（第3期協約では3年）を設定
評価手法	各団体の取組状況を定期的かつ総合的に把握するため、 毎年度、横浜市外郭団体等経営向上委員会で点検を実施し、経営全体に係る総合的な評価を実施	協約期間終了後、監査法人を活用した数値に基づく客観的な評価を実施

1 新たな評価手法

(1) 考え方

これまでの評価手法の課題等を踏まえ、協約に掲げた目標以外に「経営の健全性」や「環境の変化への対応」等を評価の対象に加えた総合的な評価を実施します。

また、評価結果を団体が翌年度の経営改善に反映できるよう、所管局・団体による点検及び横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下、「経営向上委員会」）を活用した評価を毎年度実施し、マネジメントサイクルの効果の向上・団体経営の活性化を促進してまいります。

	新たな評価手法	これまでの評価手法
対象範囲と評価基準	<ul style="list-style-type: none"> ○ 協約に掲げた目標を対象とすることを基本 ○ 「経営全般の健全性」や「環境の変化への対応」等を追加 ○ 評価は、協約に掲げた目標の達成度を基本としつつ、新たに生じた課題への対応状況及び取組による成果・効果を含め総合的に判断 → 総合的な評価の実施による課題等の把握と対応 → 団体の設立目的に沿った経営の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 協約に掲げた目標を対象 ○ 評価は、協約に掲げた目標の達成度により分類
時期	<ul style="list-style-type: none"> ○ 毎年度終了後に点検・評価を実施 → 課題への迅速な対応と目標設定の柔軟性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 協約期間終了後に実施（※1）
主体	<ul style="list-style-type: none"> ○ 常設の附属機関である経営向上委員会による評価（監査法人は、評価を行う上での課題等の整理に補完的に活用） → 評価の継続性・一貫性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務委託により監査法人による評価（※2）
新たな視点	<ul style="list-style-type: none"> ○ 市所管局により、事業手法・実施主体の適切性を確認 → 団体の専門性や事業を継続する意義の明確化 	

※1 「第3期協約」（23～25年度）では、25年度に中間評価を実施

※2 「26年度年次計画振り返り」は自己評価

(2) 検討経過

27年3月から8月にかけて、経営向上委員会にも意見を求めながら、検討を進めました。

ア 経営向上委員会開催実績

27年3月～27年8月 (計3回)

イ 経営向上委員会からの答申

「新たな協約マネジメントサイクルにおける評価手法について (答申)」

(27年8月20日付) 別紙のとおり

【参考】経営向上委員会の概要

設置根拠	横浜市外郭団体等経営向上委員会条例
委員	大野 功一 (関東学院大学 経済学部教授) 【委員長】
	遠藤 淳子 (遠藤淳子公認会計士事務所 公認会計士)
	大江 栄 (エフ・ブルーム (株) 代表取締役 中小企業診断士)
	鴨志田 晃 (横浜市立大学 学術院国際総合科学群経営学コース教授)
	田邊 恵一郎 (プラットフォームサービス (株) 代表取締役会長)
設置	平成26年10月21日

2 今後のスケジュール (予定)

【27年度】

28年3月まで 各団体の協約の取組状況の確認と評価項目の整理・調整

【28年度】

28年7月頃 各団体・所管局により、27年度実績を踏まえた自己点検

28年9月～11月頃 経営向上委員会による各団体の評価の実施

28年12月 各団体の協約取組状況や経営向上委員会による評価結果等の各局常任委員会での報告及び公表



横浜市長
林 文子 様

横浜市外郭団体等経営向上委員会
委員長 大野 功一

新たな協約マネジメントサイクルにおける評価手法について（答申）

平成 27 年 5 月 28 日総行第 294 号により諮問を受けた標記の件について、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」）にて審議を重ねた結果、次のとおり意見をまとめたので、答申として提出する。

1 意見

(1) 総合評価の実施

従来の協約マネジメントサイクルにおける外郭団体の評価は、協約目標の達成状況を対象としてきた。この手法は、主要な経営目標を明確にし、その実績を量る点では有効であるが、法人運営の健全性や新たな外部環境への対応等を主たる評価の対象としていないため、協約目標以外に団体が抱える課題等が見落とされる恐れがある。

このため、協約目標に加えて環境の変化や経営全般をチェックする視点を盛り込んだ総合評価の形式を整える必要がある。これによりマネジメントサイクルの効果が向上し、団体経営の活性化に寄与するものとする。

(2) 毎年度の自己点検の実施

外郭団体及び所管局は、総合評価の視点を踏まえて、毎年度自己点検を実施する必要がある。これにより新たな課題の把握や課題に対する迅速な対応が可能となり、より効果的な点検になると考える。

委員会が各団体の協約の進捗状況や経営上の課題等を踏まえて各団体を評価し、課題に対する助言等を行い、各団体がその助言等を以後の協約の取組や経営の改善に活かしていくことにより、団体の専門性や公益性が一層高まり、市民サービスの向上につながっていくことを期待する。

(3) 市所管局による点検

外郭団体の業務は市の業務を補完するものであるため、その事業手法・実施主体が最適なものとなっているか市が定期的に点検を行う必要がある。この点検に際しては、平成 27 年 2 月委員会答申Ⅲ 2 (3)「複数の団体に共通する課題と解決に向けた取組の方向性」に留意していただきたい。

2 留意点

(1) 協約の進捗状況の点検について

ア 単に協約目標の進捗度合いの数値による点検に留まらず、協約目標の達成を通じて得られる成果や効果（本来の目的）を意識しながら点検を行う必要がある。

イ 所管局・団体は、自己点検の結果により、必要に応じて協約の見直しについても検討するなど、市民サービス向上の観点から柔軟な姿勢で取り組む必要がある。

(2) 統一的視点による課題整理

毎年度の委員会での審議をより効率的・効果的に進めるため、委員会開催に先立ち、監査法人等が所管局及び団体による自己点検の結果を統一的な視点で点検し、団体経営に係る課題等を整理することが必要と考える。

以上