

<b>令和2年度第9回 横浜市外郭団体等経営向上委員会会議録</b>	
日 時	令和2年11月11日（火）[8:45~12:00]
開催場所	横浜市庁舎18階 共用会議室 なみき17
出席者	大野委員長、鴨志田委員、田邊委員、治田委員
欠席者	柴田委員
開催形態	公開（傍聴者なし）
議 題	<p>○総合評価の実施について</p> <p>[議題1] 横浜市場冷蔵株式会社（※）</p> <p>[議題2] 株式会社横浜港国際流通センター（※）</p> <p>[議題3] 公益財団法人よこはま学校食育財団</p> <p>[議題4] 公益財団法人帆船日本丸記念財団（※）</p> <p>○答申（案）について</p> <p>○委員会運営等について</p> <p>（※）「協約等」の審議も含む。</p>
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申について、概ね案のとおりとし、最終的な確認は委員長に一任することで了承された。</li> <li>・ 各団体の暫定的な評価分類及び団体経営の方向性について、正式に決定することとした。</li> <li>・ 来年度以降の委員会運営について、対応案を事務局で検討の上、次回委員会で協議することとした。</li> </ul>
議 事	<p><b>開会</b></p> <p><b>（大野委員長）</b></p> <p>令和2年度第9回横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催します。</p> <p>本日は、柴田委員は欠席です。審議に入る前に、事務局から説明をお願いします。</p> <p><b>（事務局）</b></p> <p>本委員会は横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱に基づき、原則公開となり、会議録も公開です。</p> <p>定足数ですが、柴田委員が御欠席のため4名となりますが、定足数は満たしています。</p> <p>本日の流れです。前回の委員会までに、全ての団体に対して暫定の評価をいただいています。このうち4団体については、文言の修正や追加の確認事項などがあるため、再審議をお願いします。</p> <p>その上で、今年度の委員会答申を取りまとめる段階となりましたので、答申の案について協議をお願いします。</p> <p>最後に、委員からいろいろな御意見を事務局にいただきましたので、それらの内容を共有し、年度末に向けて検討課題を整理する段取りを考えたいと思います。以上です。よろしくお願いします。</p> <p><b>（大野委員長）</b></p> <p>説明のとおり、最初に総合評価の再審議4団体について審議をお願いします。</p>
	<p><b>[議題1] 横浜市場冷蔵株式会社</b></p> <p><b>（大野委員長）</b></p> <p>事務局から説明をお願いします。</p>

**(事務局)**

資料1ページからです。この団体は、すでに審議いただき、暫定評価もいただいています。その上で、団体所管課より総合評価シート及び協約等素案の一部文言について修正の求めがありますので、御説明します。

まず、総合評価シートです。「②市の株式の保有割合の低減」の「課題への対応」欄に「市の保有株式の売却方法等について市と団体で協議を進め、取締役会に報告や承認を得る」という文言があります。最後について「取締役会に報告し確認を受ける」に改めたいというものです。

考え方としては、承認については、市保有株式であり、取締役会の承認がなくても売却できるため、承認という文言を改めるものです。

次の協約等素案も同様の内容です。同じく、市の株式保有割合の低減の項目について、主要目標達成に向けた具体的取組の中で、同様の文言があります。「横浜市と協議し取締役会に報告し確認を受ける」に改めたいというものです。御確認をお願いします。以上です。

**(大野委員長)**

何か御意見はありますか。

**(田邊委員)**

会社の定款に、株式の譲渡制限が入っているのではないですか。株式の譲渡制限があると、取締役会の承認が必要になります。

**(大野委員長)**

どのレベルで承認を得る形になるかということです。

**(事務局)**

株式の譲渡制限に関する規定はありません。

**(大野委員長)**

譲渡制限付株式ではないということですね。

**(田邊委員)**

譲渡制限がないなら、勝手に売却できてしまいます。その売買代金についてなんら制約のない状況の中で、第三者に売却されると、市は困るのではないですか。したがって、普通は譲渡制限を付けたいと思います。中小企業は、ほとんど付けています。むしろ、もし制限が付いていないのだとすれば、早く取締役会で譲渡制限を付けた方が良いのではないですか。

**(大野委員長)**

譲渡制限を付ける決定は、定款に取締役会でとあれば、取締役会です。

**(田邊委員)**

譲渡制限が無いことについて、市としてその株式という資産を持つことのリスクがあるということを懸念するということを委員会の意見として入れておいたほうが良いのではないのでしょうか。取締役会と株主の大半の意向に全く沿わないところへ売却することができるということです。

**(事務局)**

承知しました。

**(大野委員長)**

今の株主は、ほとんどが事業者ですね。

**(事務局)**

そうです。市場内の事業者が株主です。

**(大野委員長)**

お互いに阿吽の呼吸となっているのかもしれませんが。

**(事務局)**

この団体は、株を売却するかしないかというところが議論の中心だと思います。その方向性は、ずれていません。文言を「承認」にするか、「確認」にするかはもう一度確認します。

**(大野委員長)**

取締役会イコール株主総会に近いと思いますので、定款変更はスピーディーにやれると思います。

**(事務局)**

では、承認を得るには、譲渡制限があるなしに関わらず、事実上の承認を得るといふほうがいいのではないかという感じでしょうか。

**(田邊委員)**

そうですね。

**(大野委員長)**

ほかの株式会社も確認して、譲渡制限を付ける、付けないという判断がしっかりとできているのかどうか、所管局が認識しているのかどうかを確認してください。

**[議題 2] 株式会社横浜港国際流通センター**

**(大野委員長)**

次は、横浜港国際流通センターです。よろしく申し上げます。

**(事務局)**

資料 9 ページからです。団体経営の方向性は、今まで「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」に位置付けてきました。今年度第 5 回委員会に所管局が出席し、同じく外郭団体である横浜港埠頭株式会社との一体的経営を目指すという市の方針を御説明し、これについては環境の変化を捉えた合理的な判断であるという評価をいただきました。

第 5 回委員会では、団体経営の方向性については特段の議論がありませんでした。その後、横浜ベイサイドマリーナなどの審議の際に、横浜港国際流通センターの団体経営の方向性も議論したほうがいだろうということになり、第 8 回委員会で団体経営の方向性を今までの「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」から、「引き続き経営の向上に取り組む団体」に分類していただきました。

これに伴い、総合評価シートと協約を修正しているため御説明します。総合評価シートは、9 ページの黄色い網掛けが修正箇所です。これは横浜ベイサイドマリーナなどと同様二段書きにしています。協約に関する意見は、まだ固まっていないため空欄にしています。

続いて協約です。13 ページを御覧ください。団体経営の方向性については、先ほどと同様に二段書きにしています。協約期間は、平成 32 年のところを令和 2 年に修正しています。

続いて 15 ページを御覧ください。こちらは、これまでの団体経営の方向性を変える前の協約で、1 の (2) 網かけの部分を変更しています。

	<p>修正後は 14 ページになります。この団体は、協約策定が少し前であるため古い様式です。その中の 3「業務・組織の改革」に、横浜港埠頭株式会社との一体的経営について記載しています。具体的には 3（2）、横浜港埠頭株式会社への本市保有株式の有償譲渡という旨を明記し、今年の委員会で説明した内容を協約にも反映しています。説明は以上です。</p> <p><b>(大野委員長)</b></p> <p>議論に沿った形で修正したということですが、何か御意見ありますか。それでは、これは承認したものとします。</p>
	<p><b>[議題 3] 公益財団法人よこはま学校食育財団</b></p> <p><b>(大野委員長)</b></p> <p>次は、公益財団法人よこはま学校食育財団です。よろしくお願ひします。</p> <p><b>(事務局)</b></p> <p>資料 17 ページです。よこはま学校食育財団については、第 6 回委員会で御審議いただき、適切な目標設定をしてほしいという御意見をいただいています。</p> <p>評価は、b 評価です。21 ページの団体基礎資料に関して、常勤役員を 3 名にしている理由について御質問をいただきました。資料はありませんが、確認した内容を回答します。</p> <p>平成 29 年度までは、常勤理事は 2 名体制でした。平成 29 年度に当時の理事長が病氣療養で不在となり、理事会の定足数を満たさなくなるという課題が顕在化しました。</p> <p>これを受けて、所管局である教育委員会事務局は安定的な執行体制が必要ということで検討した結果、平成 30 年度から理事 3 名体制とし常勤理事 1 名を増員しています。増員するにあたっては、教育委員会事務局内でも是非を含めて議論を行っています。給食の食材を購入するという、約 90 億円の予算規模を考慮して 3 名体制としています。</p> <p>団体基礎資料のあり方については、ほかの団体の審議の際に知りたい情報が分からない資料であるという御意見をいただきました。これは、来年度以降に向けて検討します。この団体については、常勤理事 3 名ですが、人件費等の抑制ということで増員の 1 名分は市派遣職員で事務局長と兼務という形で常勤役員に任命しており、役員としての報酬は支給対象外となっています。</p> <p>繰り返しになりますが、理事会の定足数を満たす安定的な執行体制を構築するために常勤体制 3 名で平成 30 年度から行っています。</p> <p>説明は、以上です。</p> <p><b>(田邊委員)</b></p> <p>説明になっていません。定足数に関しては、常勤でなくても良いのです。非常勤を入れて過半数出席していれば良いのです。病氣になってしばらく回復しそうにないと思ったら交代ということになるため、理由になっていないと思います。ほかの団体が、一生懸命役員を減らす方向で動いている中ですので、もっと明確な説明が必要だと思います。90 億円という数字があるから、どうしても常勤が 3 名必要だということは理由にはならないと思います。</p> <p><b>(大野委員長)</b></p> <p>常任理事、事務局長、課長級が兼務になっています。どちらに比重がありますか。</p>

実態はどうか。

**(事務局)**

実態は事務局長の仕事の比重が多いと思います。

**(大野委員長)**

財務的に負担がなく、理事会構成が専任何名、非常勤何名という制約がない限りは、非常勤で構わないということになります。

**(事務局)**

常勤・非常勤の明記はしていませんが、現状では、理事長、専務、常務を置くとなっています。

**(大野委員長)**

規定はありますか。

**(事務局)**

団体の定款です。3名体制にする前に、定款で専務を置くとなっているが、専務を置いていないという県からの指摘がありました。

**(田邊委員)**

民間企業も行政も、こういうところのスリム化を努力している中、増やす理由が明確ではありません。もし、専務理事を置くということにしているのであれば定款を変更するべきであり、理事長と専務理事は毎日どのような役割を持ってどうしているのかという実態を見ながら、市民にしっかりと説明が付くように明確にするべきだと思います。意見です。

**(事務局)**

お伝えします。

**(大野委員長)**

こういう意見が出ていることを伝えてもらい、反応を待ちましょう。

**(事務局)**

やり方の一つの意見として、定足数のことで言うと、常勤ではなく非常勤を増やせばいいのではないかといいことですか。

**(大野委員長)**

理事長、専務理事、常務理事という3ポジションが絶対的に必要なのか。定款に定めておいて、実際にそのポジションに就けないと業務に差支えが出るのか。

**(田邊委員)**

勘違いがないようにしておきたいのですが、常勤役員ではなく非常勤役員を増やすようにとは言っていません。定足数を満たさないとの説明がありましたので、一つのやり方として発言しました。それによって定足数は満たせるため、理由になっていないという意見です。

**(大野委員長)**

以上で、公益財団法人よこはま学校食育財団の審議を終了します。

**[議題4] 公益財団法人帆船日本丸記念財団**

**(大野委員長)**

次に公益財団法人帆船日本丸記念財団の説明をお願いします。

**(事務局)**

資料23ページです。日本丸については第6回と第8回の委員会で審議しており、

質問及び確認をいただいています。コロナの影響で、目標の修正等をする必要はないのかという質問を受けて、目標の修正案が示されている団体です。

修正案については 28 ページです。黄色網掛け部分が修正箇所、変更前は網掛けしていません。目標数値の下方修正が出されています。

具体的には(2)②の小・中・高等学校の来校数について、下方修正されています。合わせて、財務の改善に向けた取組の目標である有料入場者数と利用料金収入も下方修正されています。

第8回の委員会において、再度質問をいただいています。総合評価についてはb評価をいただいています。

資料 33 ページを御覧ください。5が、第8回委員会で追加した確認事項です。質問は、利用料金収入の令和2年度の目標数値について、コロナの影響により5,700万円から1,700万円に下方修正、約4,000万円減の案が示されている。4,000万円収入が減少することを踏まえた対応を教えてくださいというものです。

回答です。コロナウイルス感染症拡大の影響による本市指定管理業務の利用料金収入等の減少については、合理性が認められる範囲において本市が一部負担することについて全庁的に協議をおこなっているところです。団体としては、前述の支出減への取組も継続すると共に、ほかにも削減項目がないか、さらなる検討を進めていきますとの回答です。

横浜市は市の施設である指定管理施設について、緊急事態宣言中は市の方針で指定管理施設を閉館させていたため、この期間について支援するという方向性です。緊急事態宣言解除後については、コロナの影響はありますがオープンしているので、今、支援の考え方を整理しているところであり、どういう形でどの程度支援するかという詳細の結論は出ていません。

支出抑制については、団体も重要と考えており、前回の委員会でも御説明した通り、資料 32 ページに記載があります。委託の清掃費、アルバイト雇用など支出減に向けた取組を行っています。

コロナ禍で中止している事業もあります。この地区のにぎわい創出を目的とした総帆展帆という帆を広げる企画を定期的に行っていますが、この事業を中止しています。この事業は数千万円単位で費用がかかっており、この部分の支出減もあります。また、少しずつではありますが、団体の努力により、指定管理料が減少しています。

今回、コロナの影響により目標数値を下げていますが、今後については、VR等を活用した体験型コンテンツの導入や国の助成金を活用した帆船日本丸と博物館の連携などによる利用料金収入の増加に取り組んでいくとのことです。

収入が4,000万円減少することを踏まえた対応ですが、指定管理施設への横浜市の支援額が明確でないということもあり、修正した目標の達成に向けて取り組んでいくとのことです。説明は、以上です。

**(大野委員長)**

引き下げた数値の妥当性、論拠を示してほしいということが質問の主旨です。その点についていかがですか。

**(事務局)**

考え方を 32 ページに記載しています。可能な限り実態に沿うように試算してい

ます。コロナの影響について、緊急事態宣言下の4～5月は異常値として除外し、6月、7月、8月の実績を元に、コロナの影響率を算定しています。

その影響率に目標の数値を掛け、月ごとの人数、利用料金を出し、それを合計したものが変更後の目標数値です。

**(大野委員長)**

何か御意見はありますか。4月、5月の緊急事態宣言で閉じている間の数値は異常値のため外した。6月、7月、8月分が、前年比で何%くらい減っているかを算出した上で平均を出し、それを用いて年間合計の数値を求めたということですか。

**(事務局)**

その通りです。

**(田邊委員)**

これは横浜市だけではなく、自治体はこれから3月に向けて補正をしていかなければいけないということですね。欠損金を市から補填していかなければいけない。

基本的には、市の指導により休館を余儀なくされた。日本丸もそうだが、市はそれを補填しなければならない、ある意味義務が出てくるだろうと思います。これを継続して行っていけば、市の財政はパンクする危険が出てきます。

この団体に限らず、来年も同じ状況だったらどうするのですか。

**(事務局)**

市からの補填については、6月分以降は決まっていません。コロナの影響はありますが、施設はオープンしています。

今のところは今年度の支援を考えています。

**(田邊委員)**

その通りだと思います。お金がないから無理だと思います。補正を組んで、今年度分は補てんするが、その先は、各団体の経営努力でお願いしますというスタンスにならざるを得ないと思います。

その先を見ておく必要があります。企業であれば、このままいったら大変なことになります。まず、最初に内部留保はどのくらいあるのか。この危機的状況の中で、一生懸命経費を削減したとしても、人員削減をしない限り経営が難しくなることは明らかです。

そのため、早い段階で先々の経営を見通しておく必要があります。基本財産などを取り崩すということも視野に入れるべきだと思います。たとえば日本丸記念財団であれば、最悪のシナリオとして基本財産9億円のうち、1億円取り崩しておけば1年は持つなどです。この計画は企業なら、当然考えることです。

これは日本丸に限った話ではなく、外郭団体が管理運営している施設が多くあります。委員会としては、コロナの問題について、市にそういう指導をしてほしいと考えています。また、基金や剰余金がない団体について、市はどうしていこうと考えているのですか。

**(事務局)**

その問題は、今、我々が直面している問題ですが、団体経営は、原則、自主自立であるとすでに各団体の所管課に示しています。

ただし、外郭団体は市民サービスを提供するために市が設置した団体であるため、市民サービスがストップしないように団体の経営破綻は許されないと考えてい

	<p>ます。</p> <p>そうは言っても団体の自主自立が基本であり、まずは団体の中で基金や剰余金を取り崩して、この苦境をしのぐことが第一であると考えています。</p> <p>もしも、本当に団体の経営が破綻することになりそうであれば、市は対応を考えなければなりません。今は、以上のような順番で考えています。</p> <p><b>(田邊委員)</b></p> <p>分かりました。</p> <p>皆そういうことは分かっているが、具体的なことがないため、万が一のときは基金を取り崩す方向で検討するとは記載できないということですね。</p> <p><b>(大野委員長)</b></p> <p>それでは、日本丸の総合評価に移ります。</p> <p><b>(事務局)</b></p> <p>暫定として、b評価をいただいています。</p> <p><b>(大野委員長)</b></p> <p>そうですね。</p> <p>目標設定に課題ありではなく、環境変化に留意が必要ということですね。</p> <p><b>(事務局)</b></p> <p>前回の委員会では、他の団体の評価を踏まえるとb評価が妥当であろうということになっています。</p> <p><b>(大野委員長)</b></p> <p>コメント欄は、どうでしょうか。今まで出てきたコメントを集約すると、どのようになりますか。</p> <p><b>(事務局)</b></p> <p>コロナの影響がある団体です。現協約は、今年度までであり、公益的使命を継続して達成していくため、次期協約策定にあたっては、団体経営の向上に取り組み、基金の取り崩しなども含めて目標を設定することが求められるという御意見でしょうか。</p> <p><b>(田邊委員)</b></p> <p>一番似ている団体は、三溪園だと思います。</p> <p>しかしながら、新型コロナ以降は、同じことだと思います。</p> <p><b>(大野委員長)</b></p> <p>それが、いいと思います。新型コロナウイルス感染症による団体経営への影響は、非常に大きく深刻な状況である。それについては、今後も続くことを想定して、新たな事業を含むコスト削減目標を入れるなど対応が求められるということですね。</p> <p><b>(事務局)</b></p> <p>分かりました。</p>
	<p><b>答申（案）について</b></p> <p><b>(大野委員長)</b></p> <p>答申案について、事務局と私で原案を作成し、事前に各委員に御覧いただいた上、意見をいただきました。意見を反映、修正した点を説明してください。</p> <p><b>(事務局)</b></p> <p>横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申案について御確認いただきたいと思います。</p>



ます。この間、各委員からの意見に基づき修正し、最終的には委員長に確認いただきました。

まず、6 ページです。柴田委員から、団体経営の方向性の分類の変更について、その主語が明記されていないという御指摘を頂戴しました。これについて、市からの提案を受けたものとして赤字部分を追記しています。また、8 ページを御覧ください。(5) 団体分類の変更についてですが、3 行目にも同様の主旨で、「市から」と追記しています。

次に、7 ページにお戻りください。(2) 協約マネジメントサイクルにおける目標設定の重要性についてですが、鴨志田委員から目標設定の重要性について、改めて考え方を示していただきました。より正確に表現を強調するよう、追記等をしています。

次に、田邊委員からの御意見についてです。同じ7 ページの(1) コロナ禍での団体経営について、最後の赤字部分を修正しています。「また、このように社会経済状況が変化しているときだからこそ、市がこれまで以上に団体の経営に積極的に関与し、施策を見直したり、方針を明確化しながら団体とともに努力していくことを期待する」と追記しました。市が方針を明確化し、団体の経営に関与することの必要性などについて、御意見を頂戴したことによるものです。

再び8 ページを御覧ください。(4) 財務に関する課題についてですが、3 行目に文言を追記しました。コロナ禍の状況においても、団体として収支改善に取り組まなければならない旨、改めて御意見をいただいたことによるものです。答申案に関する変更点の説明は以上です。

他にいただいた御意見について、一部で申し訳ありませんが、現状について説明します。

田邊委員からの御意見が2 点あります。外郭団体固有職員を参加対象に含む研修等という資料を御覧ください。田邊委員からは、その団体特有の研修を除き、質の向上と効率化のため、市の研修制度について、例えば合同研修を導入するなどの検討について意見を頂戴しました。

この資料は令和元年度の実績ですが、総務局外郭団体担当が主催する研修があります。例えば、外郭団体の経営向上のための効果的な PDCA サイクルの運用研修などです。私たちが主催するものは、主に、外郭団体の職員と所管課の職員、両方を対象としています。一方で、本市では人材育成に力を入れており、様々な研修等があります。その中で、外郭団体の職員も参加できると良いと思われるものについて、研修の所管部署に対して働きかけ、一部研修等について外郭団体の職員も参加できるようにしています。御意見にそのまま合致する内容ではないとは思いますが、こうした取組を行っています。

田邊委員をはじめ、各委員が外郭団体の人材育成に対して課題認識を持っておられることは承知しています。事務局としてもそのように思っており、外郭団体に向向している市職員からも、同様の声があります。

300 から 400 人規模の団体もありますが、多くの団体が 20 から 30 人、数十人規模であり、自前では十分な研修を実施できない現状です。民間の研修に参加できればいいのですが、多くの研修は参加費用が 1 回数万円、専門研修だと 10 万円近くはかかりますので、団体の財務状況から考えても、なかなか参加させることができ

ない状況です。そういった中で、市職員向けの研修の席が空いていれば外郭団体職員を参加させてもらえないか、総務局から投げかけ、できるだけ門戸を開いてもらうという取組をしています。

もうひとつの資料ですが、本市の市民利用施設の予約システムガイドブックの表紙と、その対象施設一覧の抜粋です。

田邊委員から、団体ごとに会議室の貸出を行っていることについて、横浜市全ての会議室や集会場の予約システムを統合すれば、利用者の利便性が更に向上し、業務の効率化も図れるのではないかという意見を頂戴しました。本市では、横浜市民用施設予約システムを構築しており、文化観光局の所管として文化施設、市民局と環境創造局の所管として市民利用施設が対象となっています。利用者登録を行うことで、施設の予約申込がスマホなどのできるというものです。例えば、関内ホールではリハーサル室等、他に集会室や会議室等もあります。スポーツ施設では、スポーツセンターなどがあります。公園等も含め、全ての施設に外郭団体関わっているわけではありませんが、本市が関わっている施設等については、このように統合化を図り、利用・利便性の向上に努めています。

**(鴨志田委員)**

いつから、サービスを開始されているのですか。市民には周知されているのですか。

**(事務局)**

10年以上前だと思います。市民への周知も行っています。ただ、全ての施設が網羅されているわけではありません。このシステムを作ったときに、どのような考え方で対象施設を決定したのかは把握できていません。ただ今の説明は現状についての内容です。文化施設等は、そのほとんどを外郭団体が運営している施設となっています。

**(鴨志田委員)**

自治体や各地域の交流施設の傾向かもしれませんが、テニスコートなどを特定の団体が長期間おさえてしまうのです。新規で利用したいときになかなかできないようです。

**(大野委員長)**

このような施設、設備についてもPDCAサイクルに取り組んでいただきたい。

**(田邊委員)**

予約システムについては、このようなレベルだろうと思い、質問しました。ユーザーサイドから見て物事を考えておらず、システムを統合したという事実だけです。

このような取組の大きな目的は、公平、平等を担保するということです。予約を取れる、取れないという公平、平等もありますが、施設の充実度や、駅からの距離、駐車場の整備状況など様々な条件を加味しながら連携して料金を設定すべきです。減免措置というものがよくありますが、例えば、市の公園を使う場合は会場使用料を無料や半額にするなど、それぞれの団体のさじ加減で行っています。

これから施設の複合化を考えなければ、全ての施設を長期的に維持することは大変なことです。例えば、文化施設は利用目的が文化活動ではなくても利用できます。文化活動では利用されずに空いているが、周辺にもしかしたらビジネスユースとし

でのニーズがあるかもしれません。

この施設の中に、IDEC の会議室、つまり経済局所管の施設は入っていません。IDEC もたくさん会議室を持っています。例えば、中小企業向けという制限を外せば、中小事業者にとっては市民の活動に接することで、ビジネスチャンスが生まれるわけです。行政が市民生活を縦割りに分断しています。

我々の生活は、ここからここまでが仕事、ここからは個人の生活というように、はっきり分けられるものではありません。こうした施設の複合化を推進するためには、まず、予約システムと料金体系を公平・平等にすることが必要です。ビジネスユースの価格が高いのは大いに結構です。駅が近く便利で立派な設備であれば、料金がなくて良いと思います。しかし、料金が安くないとなかなか活動ができない市民にとっては、少し不便で、古いかもしれないが、安価で使えることが大切です。つまり、公共施設のマーケティングができていないということを言いたいです。

説明にあった連携のような程度では、市民が便利に感じて使う気にはなかなかならないでしょう。予約システムコンシェルジュのような、体育館から公園内の施設、文化施設まで、コンシェルジュデスクへ電話 1 本で相談に乗りますというような仕組みが必要ではないでしょうか。そうした仕組みが、賑わいづくりや観光推進につながるのです。例えば、学会を開催する際に大きな学会であれば皆喜んで誘致しますが、それほど大きくない学会も数多くあります。特に、大学からのニーズはあります。

**(鴨志田委員)**

ニーズはあります。あとは、市民との接点で何か会合をやるなどのケースです。

**(田邊委員)**

そのような時に寄り添って支援をしてくれるところは、なかなかないという意見でした。

それから、研修については、キャリアパスをどうするかということです。外郭団体に固有職員が約 2,700 人もいます。全体としてみれば、大企業です。約 2,700 人のキャリアパスという視点から研修制度を考え直さなければ、本当にその人たちの将来に寄り添っていることになりません。

市の研修制度は、本人がやる気さえあれば、自分を磨くチャンスがたくさんあるということです。

各団体の個別のキャリア形成を考えると、20 から 30 人規模の団体ではできません。新入社員研修も毎年できないでしょう。中途採用ごとにはできません。しかし、市の職員はやっています。

**(事務局)**

はい、そうです。

**(田邊委員)**

約 2,700 人もいます固有団体の職員とは、大きな違いがあるということではないですか。その発想が市側にないとすると、彼らに対してキャリアパスを示すのは誰なのでしょう。今まで各団体に任せきりではないですか。何もできずに終わってしまっています。

誰がやるのかを市側で議論してもらわないことには、個別の団体に人材育成の話をしてむなしさしか残りません。

**(事務局)**

大きな課題だと思います。

**(大野委員長)**

非常に大切なことです。外郭団体同士の交流を進めることも、ものすごく大切なことだと思います。ほかの世界を知らないまま一生を終わるということは非常に不幸なことです。

例えば、完全に移籍することが難しくても、出向で何年か経験するということは市との間では行っているのですか。

**(事務局)**

市との間ではやっています。

**(大野委員長)**

市から派遣していることは知っていますが、市に派遣されることもあるのですか。

**(事務局)**

市に派遣されることも、制度としてあります。ただ、人数は少ないです。

**(大野委員長)**

少ないのですよね。いろいろな団体から職員が来て研修を受けてまた戻る。例えば、Y-CC と横浜港埠頭株式会社などの間で人事異動などはあるのでしょうか。

**(事務局)**

埠頭株式会社と Y-CC はありますが、ごく一部の限られた職員だけです。

**(大野委員長)**

市として仕組みを作らなければ難しいでしょう。

**(事務局)**

課題は、非常によく分かります。御意見として、しっかり受け止めます。

**(大野委員長)**

よろしくお願いします。

**(鴨志田委員)**

団体固有職員の採用について、どのような動機で団体に入るのでしょうか。一般的に公務員は、入庁すると長く在籍します。ある意味、終身雇用的に勤められますが、団体固有職員として入られたあとは、どうなのですか。

**(事務局)**

基本的には、正規職員であれば定年まで働くのが原則です。

市職員よりもむしろ外郭団体の方が専門性の高い特化した分野の仕事をしていますから、そのような思いを持って、前歴や大学で専門としたなど、専門性を追求したいという希望で就職する職員が多いと思われます。

**(大野委員長)**

そのほか、本件についてはよろしいでしょうか。また、答申本文の修正についても含めていかがでしょうか。もう少し検討が必要なことがあれば対応します。なければ、これで形は固まったということでもよろしいですか。

**(事務局)**

何かありましたら、事務局から委員長に確認し、取りまとめをいただくということでも良いでしょうか。

**(大野委員長)**

最終的な判断は、私に一任でよければそのようにします。

次に、団体ごとの評価分類や助言について事務局で取りまとめてもらいました。各委員には事前に確認いただいています。事務局から説明をお願いします。

**(事務局)**

<事務局から資料について説明>

**(大野委員長)**

特に意見や質問がなければ、この案で確定します。もし修正等がありましたら、連絡してください。

次に、委員会運営等についてです。議論している中で、課題が見えてきました。委員会としても PDCA サイクルをしっかりと回していかなければなりません。タイムスケジュールや、協約策定団体が重なってしまうこと、全 36 団体を毎年審議すべきなのかなど、いろいろな課題が出てきています。それらを含め、事務局から説明してください。

**(事務局)**

資料の 35 ページです。今年度は、今日も含めて 9 回の委員会を開催し、答申をまとめていただきました。ありがとうございます。

その中で、委員から、もう少し検討すべきではないかという宿題をいただいております。事務局で検討しました。年度末の 1 月下旬から 2 月の間に、もう一度、委員会を開いていただき、事務局で検討した改善案を審議していただきたいと考えています。

現時点で事務局が検討すべき点について、(1) の総合評価の評価期間については、今年度はコロナの影響もあるものの、書類上は令和元年度実績に基づく審査をいただきました。実際は、令和 2 年度に入ってから審議までの 7、8 か月間で大きく状況が変化しています。それについて、どのように委員会に情報提供するのか、又はどのように評価するのか、曖昧なまま進んできました。完全に整理できるかは分かりませんが、事務局で案を考えて、所管課にも示しながら、委員会での審議方法について検討していきたいと思えます。

(2) は、協約等、総合評価シートの様式改正です。田邊委員が言われているとおり、市の財政は非常に厳しくなっています。団体の財政を健全に維持することは当然ですが、アは、市の財政への貢献についても目標として検討してもらおうということです。全ての団体でそのようなことできるかは分かりませんが、そういった要素も評価、協約の仕組みに入れたほうが良いのではないかと御提案をいただきました。

イについては、団体基礎資料への御指摘ですが、役員数が増えているのに人件費が増えていないというような、審議資料として情報が不足しているという意見をいただいています。適切な資料を作れるように、内容を検討する必要があると考えています。

(3) 経営点検シートの改正についてですが、経営点検シートは、委員の手持ち資料として提供しています。この資料は、所管局、団体は非常に労力をかけて作成していますが、過去約 5 年間、ほとんど記入項目を変えていません。所管局、団体の労力と、委員会における議論に際しての効果の両面から考え、また、柴田委員か

らも記入項目について意見をいただき、そういった観点から、経営点検シートの評価項目について見直しの検討をしたいと考えています。

(4)は、令和4年度以降の審議方法についての方向性です。令和3年度ではなく、令和4年度です。令和3年度は、全36団体のうち25団体が協約を更新する年なので、審議団体を絞るというよりは、新しい協約を審議しなければいけません。令和4年度以降については、現在の形式で全団体を毎年審議した方が良いのか、それとも、審議団体を絞って深い議論をした方が良いのか、委員も御意見があらうかと思えます。すぐに決める必要はありませんが、御意見をいただければと思っています。

(5)は、その他に委員から御意見があれば、反映していきたいと思っています。

#### (大野委員長)

御意見、要望等がありますか。

特に、治田委員は今年度からの新任で、新たな目線で気付かれたことがあるかと思えますので、お願いできればと思います。

#### (治田委員)

いろいろと勉強させていただきました。よく分からず、御迷惑をおかけしたところもあるかと思えます。

私が一番感じたのは、全体の事業バランスから見た協約目標の各項目の選び方やプロセスが分からないことです。一生懸命に議論しているのですが、議論が本当に団体の経営向上につながっているのかということです。必ずしも合っていない、微妙にずれている、あえてずらしているという目標があったときに、どの程度の情報を提供してもらい、どの段階で意見を言うことで、反映してもらうのか、あるいは反映されないのか、このさじ加減が分からないままでした。今後、このプロセスがとても大事だと思います。また、株式会社という営利団体と、財団法人、社団法人という組織形態によって議論する内容が変わります。私は、非営利組織や株式会社を経営しています。非営利組織は、横浜市が時代の流れの中で作ってきました。どのような組織目的、方向性で考えていくべきなのか、職員の方々の認識が薄まってきています。委員からの意見、質問に的確に答えられておらず、損をしていると思います。その点を見直さないと、必要性が分からないという議論になってしまうのではないかと、気になりました。

本日の議論にもあったように、株式会社の定款など規定があり、それに合ったことをきちんとやり取りしないと、いろいろな意味でずれが生じます。それらを踏まえ、意見が言えるように勉強したいと思います。

市民利用施設については、団体の経営向上にどのように照らし合わせるのかと思いながら聞いていました。気になっているのは、例えば、スポーツセンターは安価で利用できます。また、市庁舎の施設に入ってもらう際に、採算を成り立たせるための規定の中に、もっと利用料を上げれば経営が成り立つような施設についても、全て横並びの利用料金で変えられないということがあります。規定した料金が昔に決まっていて、変えられないということがなぜなのか分からない。それも含めて、この委員会で議論すべきか分かりませんでした。

そのような市民感覚と行政が決めたことのずれを、本当はもっと議論し、横並びで考えなくてはならないと思います。

**(大野委員長)**

大事な視点だと思います。一部の団体は、協約に記載した目標が公益的使命に対応できています。しかし、団体の取組目標が本当に公益的使命の達成を測れるものになっているのか、関連性はどうか、不十分な団体が多くあり、今後とも指摘する必要があります。

今言われた、株式会社、非営利法人でもいろいろな団体があります。委員会としても、それらをまとめて議論すると共通のテーマが見つかるかもしれません。先ほど言った協約の提出時期をずらしていくなど、そういった対応をしないと、36団体を一括して審議している限りは、個々の協約目標について丁寧に議論し、それを団体に返して反映してもらうという往復のやり取りは、ほとんど無理だと思います。協約期間は概ね3、4年の団体が多いです。したがって、その点が大きな検討課題かと思います。

**(治田委員)**

一方で、横並びに見ることも大事です。行政の縦割りの中に収まっているものを、横にして見ることは、すごいことだと思います。大変なことで、やったほうがいいですが、どのようにするのかということです。

**(大野委員長)**

両方やると大変です。

**(田邊委員)**

発足当初と比べたら、真剣になっている団体が3割は出てきたと思います。

**(鴨志田委員)**

改善されていると思いますが、団体側のロジックで話されていて、委員会での議論と合わない場合もあります。

**(田邊委員)**

徐々に改善され、3割ぐらいの団体で手応えを感じるようになりました。また、民営化については、十数年前に方向性を決めた団体が、時間はかかりましたが民営化をやめるという方向性に変更しました。それはそれで良いので、もっと早く決断をすべきでした。この10年間、民営化できない理由を委員会で説明し続けています。

**(大野委員長)**

経営改革委員会という名前だった頃の時代背景があります。恐らく、市会議員の意見の流れに沿っていたし、委員会もその流れに乗って改革すべきものは改革する。民営化、天下りといったことが大きなテーマでした。天下りも、徐々に改善されています。経営向上委員会に変わっても、民営化という流れをずっと引きずっていて、身構えたのだと思います。今言われたように、数年の間に少し雰囲気が変わったと思うようになったのかもしれませんが。

それは先ほど、治田委員が言われたように、ある団体について議論が始まった経緯をおさらいしないと、異動してきた職員が団体を所管する中で戸惑いがあるかもしれないし、これまで市がやってきたことを守らなければならないと思っている所管局も多くあると思います。現状を大幅に変更することはできないという意識を私は感じます。

過去を振り返って、環境変化の中でどのように変わるべきかというような議論が

なかなかできません。例えば、PDCA サイクルがしっかり回っている団体は、審議は書類だけで終わらせ、課題への対応や新協約の策定について審議する際はしっかりと時間をかける。あるいは、毎年自己点検を評価するのではなく、2年に1回などに変える。鴨志田委員も御存じと思いますが、大学基準協会というところでは、何年かに1回は評価の年があり、その間に自己点検をしっかりやるという方法です。結構、厳しい意見がつかますが、毎年評価をやっていたら、双方にとって負担があります。

**(田邊委員)**

そう思います。

**(大野委員長)**

自己点検疲れです。自ら改革することにそれほど違和感がなくても、外部評価や、やり取りを毎年や行うことは大変なことだと思います。自己点検が回っていない団体では、抜き打ち的に来年来てもらおうということもあり得るし、いろいろなやり方が考えられると思います。団体、所管局の負担感を軽くできて、かつ委員会としての負担感も軽くできると良いです。

**(鴨志田委員)**

そのような意味で言うと、PDCA サイクルの対象期間がずれていること、Plan、Do が Check、Act につながるのに2年かかることがあること、それから、市と団体で対応する主体が曖昧であること。こうした点は調整する必要があると思います。事務局を含め、委員会も限られた時間の中で議論しますので、委員長が言われたように、例えば3年ごとに審議すると、毎年3分の1になります。その中で、特に3年は経ってはいないけれども、審議が必要な変化があった団体は、特別に2年だけでも審議するなどです。それ以外は、書類などを簡易的にレビューするような形にし、1団体あたりの審議期間を増やす。収入の規模が5億円の団体が100万円規模の目標を立てています。そういった目標設定はもうやめてほしいと思います。しっかりと共有してください。それが確立されれば、お互いに3年後はこれを目指すということが共有できると思います。それが、全く共有化されてないままに、団体職員も市職員も真面目だから、協約に書いたことに、ある意味で逆に縛られてしまうのではないかと思います。そのような形で、うまくメリハリをつけられると良いと思います。

**(事務局)**

全てを改善できるかどうかは分かりませんが、事務局で案を作り、確認いただければと思います。2月上旬に改めて委員会を開催できればと思います。

**(田邊委員)**

PDCA サイクルがうまく回らない理由は、予想数値が出てこないからです。令和2年度に令和元年度の評価をしていますが、令和2年度の予測を入れないと、意味がありません。

企業の場合、計画はもっと前から出ています。委員会の審議が年度の真ん中になってしまうことは、仕方がないです。決算値が3月末で確定して、取りまとめたら6月ぐらいになってしまう。そこから令和元年度の振り返りをするのは良いのですが、その際に令和2年度の決算予測、成果予測を入れた上で審議しないと、その先がどうなのかというPDCA サイクルが回りにくいということです。2年かかって



しまうのは、そのためです。企業は2年もかけません。令和2年度の予想数値を見ながら、令和3年度の方向性を議論するのです。だから、そのことは入れた方が良くと思います。

それから、次のテーマとして必要なのは財源確保です。どのように財源を確保するのか、市にぶら下がっていて大丈夫なのか、今から見ておく必要があります。そのために財務で最も必要なことの1つは、コストカットです。本気でコストカットしないと大変です。稼ぐ行政の話は先ほど入れていただきました。市に対してどのくらい財政貢献をするかという話です。市の財政が厳しくなった際に、市からお金が予定通りもらえないとしても、組織を維持するためにはどうしたら良いのかということは次のテーマです。だから、他団体との合併も1つの案であるし、基金の取り崩しもあるだろうし、施設を手放すなど、そのような話が今から必要になってくるだろうと思います。社会が大きく動き、変わる時期だと思っています。行政も延長線上にはないのではないのでしょうか。

点検シートについて言えば、もっと簡素化し、委員会が利用しやすいレベルのものでいいと考えではどうでしょうか。細かい部分は、それこそ会計士の先生にお任せする以外、見方が難しいです。事務局の目線で理解できそうなレベルで良いのではないのでしょうか。余計な手間をかけない方が良くと思います。

先ほど治田委員から、現協約が決まった際のプロセスが分からないという話がありましたが、私も最初の2年くらいは分からず、大変でした。事前に資料を全部見て、頭に入れて行くのですが、それでも分かりませんでした。

先ほど言われたように、目標がこんなにおかしなもので良いのかと、ずっと思っています。ほかに良い提案ができるのであれば、それを言いますが、なかなか全部の目標についてこうするべきだとは言えません。一生懸命考えますが、なかなか難しいです。

団体が出してきた目標を、あまり目標としてふさわしくないかもしれないと思いつつも、受け付けざるを得ません。これは、ジレンマです。特に、人事・組織についての目標で、いろいろな研修を何回やるというような目標は、このようなことをチェックしていても意味がないと思います。それによって、どのように組織が変わったかということを見たいのです。どのように変わったか、何をインディケーターとして見たらいいのだろうかというように考えています。

団体の使命ではない施設運営を行っている団体がたくさんありますが、3年から4年かけながら改善され、ようやく今日まで来ました。これは、大野委員長のもと、とても大きな成果だったと思います。

市は公的目的の施設を作ると、そのために団体を設立、あるいは既存の団体に運営を任せることがあります。施設運営は、各団体に任せると効率も悪く、大変なこともあり、少しずつ理解をいただいたと思います。施設の複合化についても、少しずつ理解を得られたのではないのでしょうか。男女共同参画センターの図書館コーナーなどの話は、それなりに団体にも理解をいただいたような気がします。

**(治田委員)**

私は、それには反対なのです。あの図書館には意味があると思っています。

**(大野委員長)**

実際に行き、図書館を見せていただくと、男女共同参画の認識の強い分類をして

います。専門家によるものです。しかし、検索システムがとても整っているのに、このような分類をするエネルギーを使う必要があるのかということです。専門家がやると、専門家の意識でいろいろな動かし方をしますが、これからは DX と言われる時代ですから、もう少しうまく利用することも考えられたらと思います。一方で、専門家の意識をしっかり大切にしていけないといけないということは分かるのです。その辺のぶつかり合いで良いと思うのです。その辺をいろいろと感じました。だから、先ほど言ったように、IDEC は金沢産業振興センターについて少し心配があります。

**(田邊委員)**

あとは、治田委員が言われた受益者負担の話です。受益者負担については、社会が変化する中でよく考える必要があります。そこに公平、平等が担保されないと、公共施設の意味をなくしてしまいます。

治田委員からの話で、なぜ対応できないのかということについては、公共施設は全て設置条例があり、全て定められてしまっているために、何かを変更する際は議会の議決が必要になってしまうのです。議会の議決を得るまで、かなり手間もかかります。そこまでの手間をかけてまで頻繁に変えなくてはならないのかという議論があるということです。

**(田邊委員)**

設置条例に基づいて、団体にやってもらっています。設置条例の変更は、議会の決議が必要ですよね。

**(事務局)**

そうです。市の提案で、議会の議決です。団体はどちらかという、あまり主体性はありません。

**(田邊委員)**

そうです。民主主義のルールなので仕方ないと思います。

**(治田委員)**

そこにイノベーションが必要です。

**(田邊委員)**

そのイノベーションは、民主主義をどう考えていくかという根本的なことになってしまいます。逆に言えば、公益目的の施設を普通財産化するということは、どんどん進んでいます。

公益的使命を終えた建物を、今までと違う方向性で使用する際に、普通財産化しておくといういろいろな目的のために使えるということです。今、各自治体が取組を始めているところです。

**(事務局)**

民主主義という観点はどうしても出てくると思います。例えば公の施設を条例の根拠なく設備して良いのかどうかということは、非常に大きな問題だと思います。

**(田邊委員)**

鴨志田委員が言われた、毎年の審議団体は半分で良いのではないかという意見には賛成です。事務局レベルでチェックしてもらい、引き続き取組を推進と思われる団体については、10分程度の説明と10分程度の質疑で審議を終え、いろいろな課題を一緒に考える必要がある団体について集中的に審議するという事です。審議

を極端に簡素化する、あるいは全くしないということは良くないと思います。

**(大野委員長)**

形骸化してはいけません。団体にメリットがあるような形にしたいです。

**(事務局)**

一点、確認します。田邊委員が言われた1つ目について、例えば、令和元年度の実績を評価する際に令和2年度の数値予測は企業では当然に行っているとのことでした。その予測数値は、協約目標で言えば3年から5年ですが、昨年度から中間年度の目標数値を確認することとしています。その目標数値ではなく、審議時期までに動いている中での予測数値ということでしょうか。

**(田邊委員)**

民間企業では、例えば売上高については最低でも6か月先、本当は1年先くらいまで見越しておかないと、キャッシュフローがどのように回るかが見えません。必ず先々の予測をしています。常に予測を見直し、ローリングしているのです。

だから、目標にしていた年度末の数値をそのまま持ってくるなんてとんでもないです。社会環境に変化が起きていれば、プラスかマイナスに振れるのです。上振れは特に問題ありませんが、下振れした際に、どうするのかということその場で答えられないようでは、経営改善はできません。

**(鴨志田委員)**

総合評価の評価期間とも関係があります。審議では前年度の状態をもとに、2年、3年前に目標を設定しています。今年度のコロナ禍による影響のように、現在の足元の状況はどうなのかということです。今年度末はどうなのかというものが欲しいのです。

**(大野委員長)**

その点は、目標数値がたくさん出てきてわからなくなってしまうと困ります。シンプルにする必要があります。

**(事務局)**

統一的な様式で各団体に指示するとなると、どのようなものが良いのかということは事務局で議論したいと思います。ある程度統一した指示を出さないといけませんので、様式を示す必要があります。ただし、そうすると形骸化しているではないかという話にまた戻り、全ての団体が財務の目標を立てる必要があるのかという話になります。

**(大野委員長)**

上場会社だと、年度始めに決算予測をやります。しばらく経って、予測数値から数%ずれがあれば、それを修正して、予測数値を公表しなければなりません。そのようなレベルの会社では、事務機構もしっかりしているから可能なのです。20から30人の小さな団体は、どこまでできるのかという懸念が一方ではあります。それが負担感にならないようにしなくてははいけない。

**(事務局)**

そう思います。負担感だけで経営向上になっていないのではないかとすると逆効果なので、そこも含めて検討の必要があります。

**(田邊委員)**

しかし、NPOも、財団法人も、株式会社も、先々どうなるのか予想をしないのは

経営ではないので、そのようなところは外郭団体から外れてもらうことだと思います。団体規模が小さくても、どのくらい精緻にやるかという違いであって、先々を見ずして経営はできません。人を増やすのか減らすのかという判断も、それぞれ先々の見通しを立てながら決めていくわけです。

**(事務局)**

分かりました。

**(大野委員長)**

団体の大きさに合った、そのような数値づくりをやってもらう必要があります。

**(事務局)**

事務局で議論して改善案を考えながら、委員会に提案したいと思います。

**(田邊委員)**

人事・組織に関する目標については、いろいろな指標で組んでもらっていますが、審議ではなんとなく手応えがありません。目標設定の仕方も、講習会を何回やったというようなものが多いため、各団体とも人事・組織について明確な数値目標を出しづらいのではないのでしょうか。

**(田邊委員)**

それを無理矢理書かせようとするから、良くないのではないのでしょうか。この目標については、定量的なものでなくても良いかもしれないと思いました。

**(大野委員長)**

そうですね。組織の健全化や意識の向上などです。確かに定量化するのが難しいです。

**(田邊委員)**

従業員満足度のような話が出てくるのです。

**(事務局)**

どうしても、研修の回数というような数値目標を促すと、そうになってしまうというのは、田邊委員の言われたとおりだと思います。

**(田邊委員)**

例えば、「人事評価制度を導入し、職員の働く意欲の向上を図るほか試験制度による無期雇用制度や主任制度を導入しています」と書いてあります。各団体とも、取り組んでいることを全て羅列して、何を重んじて取り組むかという形にし、抜けている事柄を把握するというような気付きを与えるレベルにしないと、何項目やった、何人参加したというようになってしまうのではないかと思います。それではむなしです。それをカウントする必要もあります。よこはま学校食育財団は分かりやすいです。試験制度があるのだそうです。

このような、人事・組織として取り組むべき方法を調べ上げ、それを参考にしながら、どのような取組をしており、特に力を入れているような事柄を把握するレベルで仕方がないのではないのでしょうか。

**(事務局)**

分かりました。それについても検討します。

財務に関する取組も同じで、ほとんどの団体が数値目標を設定しています。先ほど鴨志田委員が言われたとおり、団体の財政規模に対して、100万円レベルのことが目標になっているということもあります。それらも含めて、事務局から所管課へ

	<p>指示する方法も工夫したいと思います。</p> <p><b>(大野委員長)</b></p> <p>うまくいっているという意識があり、課題がなければなくてもいいのです。それをわざわざ数値化する必要はないと思います。</p> <p><b>(田邊委員)</b></p> <p>外郭団体の人たちで、本当に一生懸命取り組んで、こちらでも感動してしまうような事例もあるし、3割くらいの団体はものすごく一生懸命経営向上に取り組まれているということを実感するようになったのは、すごく嬉しいのです。</p> <p><b>(事務局)</b></p> <p>宿題をいくつかいただきました。こちらで案を考え、来年の2月から3月までの間に事務局から次期協約等の作成依頼をしますので、事前に委員から意見をいただき、それを反映させた上、来年度を迎えたいと考えています。</p> <p><b>(大野委員長)</b></p> <p>それでは、本日本日予定の議題等は終了しました。</p> <p>今年の会議はこれを持って終了です。どうもありがとうございました。</p> <p><b>(一同)</b></p> <p>ありがとうございました。</p>
資 料	<p>資料1：総合評価シート</p> <p>資料2：協約等（素案） ※「協約等」の審議団体のみ</p> <p>資料3：経営向上委員会からの確認事項</p> <p>資料4：団体基礎資料</p> <p>資料5：組織図</p> <p>資料6：答申（案）</p>