

令和4年度第8回 横浜市外郭団体等経営向上委員会会議録	
日 時	令和4年10月20日（木）[12:15~14:50]
開催場所	横浜市庁舎18階 共用会議室 みなと4
出席者	嶋志田委員長、碓井委員、寺本委員、戸田委員、治田委員
欠席者	なし
開催形態	公開（傍聴者なし）
議 題	○総合評価等の実施について [議題1] 公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー（再審議） ○答申（案）について ○その他事務連絡
決定事項	・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。 ・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。
議 事	[議題1] 公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー（再審議） 1 総合評価等の実施について （所管局） ・協約等（素案）修正案について説明 2 委員からの意見・確認事項 （戸田委員） ・協約等（素案）の「公益的使命の達成に向けた取組」について、市の観光施策の大部分を団体が担うことから、市の掲げる観光消費額を目標として設定したという説明は理解するが、団体の目標にマクロ数値を設定することには違和感がある。団体が努力し成果を上げて、外的要因等から市の観光消費額が減少してしまえば「未達成」と評価せざるを得ない。反対に団体の努力と関係なく達成となることもあり得る。そのような指標は委員会として快く納得することはできない。所管局がこの方向性を了承したのか。 （所管局） ・マクロな目標に挑んでいくことになるため、団体のミクロの動きをどう評価するのかというご指摘もあると思う。一方で、国の観光施策を担う外郭団体（日本政府観光局（JNTO））も、JNTOの取組の結果が日本全体の観光産業に与えた影響をJNTO自身の指標としており、市の観光消費額目標を団体の目標として取り組もうとする今回の協約目標と同様の仕組みとなっている。ご指摘の通り観光業は水物であり、団体の努力に必ずしも結果が比例しないことはあり得るが、マクロな部分の結果責任についても市と団体で共有していく必要があると考えている。 ・市及び団体による取組の成果は毎年度検証していく。令和4年度から団体のマーケティングに基づく施策提言機能を強化していく方針なので、今後数年はこの方針に則り取り組んでいきたい。 （戸田委員） ・ビッグデータの内容や把握方法等も成果として委員会に提示してほしい。加えてビッグデータと団体施策の因果関係が分かるものについて具体的な数字を提示し

てほしい。

(所管局)

・観光消費額回復に向けた施策の成果については説明の必要があると認識している。

(戸田委員)

・データの分析・加工等といったIT技術を持った人材の確保が課題。団体の観光施策におけるビッグデータの活用においても同様の課題があると思うが、団体にそのような人材は何人いるのか。

(所管局)

・データ分析と加工にかかる専門人材については3年かけて育成してきており、現時点で3人の専門人材がいるが、今後は各部門でデータ分析を担えるように組織全体に浸透させていきたい。人材育成に加えて、大学の研究機関とも連携している。

(戸田委員)

・見える化した結果や施策と成果の関連性について、今後委員会に提示してほしい。数値化できるようになれば協約の指標として掲げてほしい。

(治田委員)

・団体の取組・事業と、成果の関連性がわかりづらい目標となっている。「財務に関する取組」で「国費を活用した事業の実施」を目標としているが、国費事業の実施主体である観光地域づくり法人(DMO)として得られる金額は、団体全体の予算に比して少額であり、国からの補助金を獲得しても横浜市からの補助金が大きく減るわけではない。また、国費を活用した事業実施が団体の経営努力によるものと言えるのか。

(所管局)

・国費を活用した事業の実施目標は、観光政策立案の主体を市から団体に移行する過程の客観的指標として考えたもの。件数を累計10件としている理由は、協約期間を通じて右肩上がりの目標値としていることがポイントとなっている。国費を獲得するには全国のDMO間での競争となる。国費事業として採用される熟度の高い案件を提示できるように組織を強化していくことを主眼において右肩上がりの数字を設定している。

・市の歳出改革の手法のひとつとして、国費・県費等の多様な財源活用が挙げられていることから、市の歳出改革には貢献できると認識している。

(治田委員)

・歳出改革への貢献を目的とするのであれば、件数ではなく、事業費に占める市費と国費の割合や金額を記載すべきではないか。

(所管局)

・財源への貢献の指標も検討したが、国費の予算が毎年大きく変わるため金額の設定が難しく、客観的な基準として件数を設定した。

(治田委員)

・件数と金額を併記するなど、市民目線でより分かりやすく表現し、成果の実態が分かるようにしてほしい。

(所管局)

・令和5年度以降はマーケティングに基づく実績の振り返りを実施していきたい

と考えている。

(治田委員)

・前協約では「人事・組織に関する取組」として、「職員満足度」や「賛助会員満足度」を目標に掲げていたが、この課題が解決していないうちに指標が変わってしまうのは取組の積み重ねが見えなくなってしまうのではないかと。DMOの補助メニューを獲得していくための組織基盤の強化という意味でも、職員満足度や賛助会員満足度は大事な指標であったと思う。これは意見として伝えさせていただく。

(寺本委員)

・「財務に関する取組」の目標設定について、国費予算が流動的なのは理解できる。一方で、財団の総収入額に対する市補助金の比率を下げていることだが、団体の令和4年度の予算書では、自主事業収益額は前年を下回り、補助金比率は増加している。補助金割合の引き下げに取り組んでいくのなら、団体予算に反映させるべきではないか

(所管局)

・国費の予算編成と市の予算編成は同時期なので反映させるのが難しい状況。

(団体)

・自主事業収益の4年度予算額については、前回の委員会での説明の通り、3年度実績をベースに低めに見積もっている。令和4年度になり、新たに実施した事業等もあり今年度に関しては、予算以上の自主事業収入となる見込み。

(寺本委員)

・今後も自主事業収益の予算額を増額していくつもりであれば、そういった点も協約の目標にできるのではないかと。

(鴨志田委員長)

・委員会は団体と所管局が取り組んでいる観光振興施策の重要性は理解している。団体の経営努力の評価のために、日々の努力の見える化に取り組み、指標として設定してほしい。「協約等(素案)」の「主要目標達成に向けた具体的な取組」に記載される内容が、経営努力の中身であり、どのように成果につながっているのか分析して取組を推進してほしい。委員会からの意見を受け止め、真摯に取り組んでほしい。

3 所管局、団体への確認事項について

・特になし。

○答申(案)について

1 答申の構成及び前文の内容について

(鴨志田委員長)

・答申(案)前文について、事務局と原案を作成し、事前に各委員から意見を聴取した。それらを踏まえた答申の構成や概要について、事務局から説明してほしい。

(事務局)

・今年度の答申全体の構成は、前文である「Ⅰ はじめに」、「Ⅱ 外郭団体の「協約マネジメントサイクル」の推進について」と、「Ⅲ 審議団体の総合評価及び協約等について」、「Ⅳ 参考資料」となっている。

・前文では、審議方法を変更した経緯や理由、市において「行政運営の基本方針」

	<p>の策定が進められている中、各団体が市財政への貢献に向け、どのような検討を行うべきかということなどについて重点的に議論を行ったということに記載した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Ⅱ「3 複数の団体及び市所管局に共通して検討や対応が求められる事項」では、「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」、「コロナ禍での団体経営について」、「市財政への貢献について」、「団体経営に対する市の適切な関与について」の4点を記載した。 ・各委員からいただいた意見は主に2点ある。1点目は、審議団体のほとんどが『事業進捗・環境変化等に留意』、『取組の強化や課題への対応が必要』と評価されたことについて、ただちに経営努力が不十分であったことを示しているのではない一方で、目標未達という事実を直視する必要があること、経営環境の変化を捉え、経営改革に一層努めるべきということを明確に伝えるべきというご意見。これを受け、1(4)「イ 令和3年度実績に基づく評価結果」に、その趣旨の文章を記載した。 ・2点目は、コロナ禍の長期化等により先が見通しづらい状況の中、協約期間の早い段階で目標を達成する団体が見受けられたことや、目標が状況の変化に適合できなくなる可能性も考えられることから、現在掲げている目標について、状況や環境の変化等が生じた場合は、協約期間中でも変更を検討してほしいということ伝えるべきというご意見。これを受け、3(1)「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」に、その趣旨の文章を記載した。 <p>(鴨志田委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・答申(案)前文については概ね案のとおりとし、最終的な確認は委員長に一任していただきたい。 <p>→全委員同意</p> <p>2 団体ごとの評価分類や意見内容など</p> <p>(事務局)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各団体の暫定評価の状況、委員からの意見内容について説明。 <p>(鴨志田委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・暫定評価としている各団体の総合評価分類については、変更せず最終的な評価とすることを提案する。 <p>→全委員同意</p> <p>(鴨志田委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・以上をもって、令和4年度の各団体の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。
	<p>○その他事務連絡</p> <p>(鴨志田委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・来年度以降の「協約等」様式の変更内容について、事務局から説明してほしい。 <p>(事務局)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今年度の審議では、各団体の市財政貢献の方向性についてもご議論いただいた。今後は、市所管局と団体としても、市財政貢献に対する考え方を明示していく必要があると考えている。そこで、令和5年度以降の協約様式について、2「団体経営の方向性」に、項目「市財政の貢献に向けた考え」を新たに追加したいと考えている。

	<p>(戸田委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・変更案については賛成である。市財政への貢献については、市所管局と団体が方向性などをしっかりと考える必要がある。選択肢ではなく、自由記載の形式とする理由を教えてほしい。 <p>(事務局)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・団体の公益的使命や経営状況等によって、市財政貢献の方向性や取組内容が異なるため、一律に選択肢を設けるのではなく、自由記載の形式とした。 <p>(鴨志田委員長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・委員会として、来年以降の様式の変更について了承するという事によろしいか。 <p>→全委員同意</p>
資 料	<p>資料 1 : 総合評価シート</p> <p>資料 2 : 協約等 (素案)</p> <p>資料 3 : 答申 (案)</p> <p>資料 4 : 来年度以降の「協約等」様式 (案)</p>