

平成26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	平成27年 3 月 26 日 (木) [13 : 15~15 : 20]
開催場所	横浜市庁舎 3 階総務局会議室
出席者	大野委員長、遠藤委員、大江委員、鴨志田委員、田邊委員
欠席者	なし
開催形態	公開 (傍聴 0 名)
議 題	[報告] 団体経営の方向性及び協約案について [議題] 27年度の審議の進め方について
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価の手法については、27年度第 1 回の経営向上委員会で事務局案を基に検討することとした。</li> <li>・「関与のあり方」については、継続的に議論していくこととした。</li> <li>・27年度のスケジュールについては、事務局案を了承した。</li> </ul>
議 事	<p><b>1 開会</b></p> <p>大野委員長      それでは、第 8 回横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催させていただきます。年度替わりのお忙しい中、お集まりいただきまして、ありがとうございます。</p> <p>では早速ですが、5 名全員出席ということで、定足数を充足しておりますので、始めさせていただきます。</p>
	<p><b>2 [報告] 団体経営の方向性及び協約案について</b></p> <p>大野委員長      まず報告としまして、団体経営の方向性及び協約案について、昨年の 10 月に諮問を受けて、1 月まで審議を重ねまして、先月の 2 月 17 日に委員会の答申を市長あてに提出しております。その委員会の答申を受けまして、各団体と所管局で団体経営の方向性及び協約案について作成していただきました。</p> <p>つきましては、この件につきまして事務局より報告がありますので、まずその説明をお聞きいただきたいと思います。よろしくお願いいたします。</p> <p>事務局            よろしくお願いたします。お手元に資料 1 として、「27 年度からの団体経営の方向性及び協約案」という冊子になっているものが 1 つ。あと、資料 2 として、「横浜市外郭団体等経営向上委員会答申への対応状況」という資料を付けております。これは別刷りの方に入っている資料です。こちらをご覧くださいと思います。</p> <p>1 の「団体経営の方向性 (団体分類)」についてということで、全団体において委員会答申の団体分類のとおり、最終的に協約案には反映しております。※のところですが、(公財) 横浜市体育協会と (公財) よこはまユースにつきましては、素案の段階では「引き</p>

続き経営の向上に取り組む団体」ということでいただいておりますが、答申を踏まえて最終的には「事業の再整理・重点化等に取り組む団体」という形で分類して、協約案を作成していただいております。

2の「方向性に関する意見」についてですが、答申を踏まえ、庁内における意思決定ということで、これは調整会議という横浜市の意思決定の会議がありますが、そちらに案を提出させていただいて、最終的に市会常任委員会でも各所管から議員の皆様にご説明した上で、最終的に協約をまとめております。

こちらの表にありますとおり、「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」は5団体ありましたが、これについてはそれぞれについて反映していただいております。左側に団体名、真ん中に方向性に関する意見ということで、この部分が答申に盛り込まれております。その右側は主な反映項目ということで、その答申を踏まえてどの部分に反映したかということがこちらに記載されております。

「その他」というものがありますが、一番下の※のところ、主な反映項目「その他」ということで、期間中における市及び団体の具体的取組について文章を修正したもの、もしくは審議を行った協約の素案の中に既に記載されているもので、協約案においても同内容を記載しているものなどという形で表現しております。

なお、「方向性の考え方」というのは、協約案にある方向性の考え方という項目の部分です。例えば次の「事業の再整理・重点化等に取り組む団体」が5団体ありますが、先ほどちょっと触れましたけれども、体育協会とよこはまユースにつきましては、一番上と3番目ですが、右側の主な反映項目については「団体分類」ということで、それぞれ変更しております。なお、これは主な反映項目ということで、当然団体分類を変えますと目標も変わってきますし、記述についてもそれにふさわしい内容に修正していただいております。

次に、「引き続き経営の向上に取り組む団体」ということで、こちらは26団体ありましたが、横浜市国際交流協会を初め、裏面に行っていただいて、よこはま学校食育財団まで、方向性の考え方という部分については7団体について直していただいております。あるいは、木原記念横浜生命科学振興財団ですとか、横浜市消費者協会、裏面のシルバー人材センターなどにつきましては、協約の主要目標を、答申を踏まえて改訂していただいております。なお、一番下にあります27年度に改めて団体経営の方向性を審議する団体ということで、※2の部分ですが、横浜港埠頭（株）です。こちらにつきましては現在、東京都と川崎市、各埠頭会社との統合の方向性を審議している状況で、それが27年度中には方向性が出てくるという

ことですので、出てきた段階で改めて本委員会にお諮りしたいと考えております。

それでは、主な団体について幾つか触れておきたいと思います。まず、資料1の5ページをご覧くださいと思います。いろいろ議論がありました体育協会です。こちらについては、一番上から2つ目の項目、団体経営の方向性（団体分類）について、素案では「引き続き経営の向上に取り組む団体」ということで所管局・団体からいただいておりますが、最終的に「事業等の再整理・重点化等に取り組む団体」ということで位置付けていただいております。

それに伴いまして、1の（2）の部分ですが、事業の再整理・重点化等に向けた取組ということで、協約期間の主要目標の項目です。「健全な経営を行うとともに、市の方針に合わせた施設管理や事業展開を行う」ということで、25年度実績においては、「市において事業のあり方の検討を行っている」、目標数値は「市の動向を注視し、協会として、検討結果に合わせた施設経営を行う」ということです。

地域スポーツ施設等につきましては、指定管理等の問題についてこちらの委員会でもいろいろ議論をいただきましたが、この一番下の具体的取組のところをご覧くださいと思います。市は、「再整理・重点化に向けて、地域スポーツ施設等の見直しについて検討します。その際、現場である、施設管理者や事業実施者の意見も聞きながら進めます」と書いていただいております。

団体としては、「市の方針や協会としての自主事業等の展開を見据えて、市の検討状況等の把握に努めるとともに、方針が出てからは、早期に方針に合わせた施設経営ができるよう、経営を行います」ということで、具体的な記述ではありませんが、今後こういった検討が行われていく中で、我々も毎年度チェックをする形になりますので、進捗状況の管理とあわせてこういった点も今後チェックしながら方向性について必要な意見をいただければと考えております。

次に、こちらも議論になりましたよこはまユースです。33ページをご覧くださいと思います。こちらも団体経営の方向性（団体分類）の部分が、「事業の再整理・重点化等に取り組む団体」となっておりまして、素案では「引き続き経営の向上に取り組む団体」ということでしたが、このような形に変更していただいております。

これに伴いまして、新たに目標を立てていただいております。35ページの1の（4）事業の再整理・重点化等に向けた取組という、この新しい項目を立てていただいております。この部分ですが、目標としては2点ありまして、一つが、「人材育成、ネットワーク推進、活動支援と体験事業の実施」。もう一点が、「放課後キッズクラ

ブや青少年施設の運営を通じたノウハウの蓄積、課題把握等」ということです。目標数値のところをご覧くださいと、「現場運営で得たノウハウ・課題等を活かした中間支援機能の発揮」ということで、こちらで議論していただいたその役割、ユースとして果たすべき公益的使命を拡充するという意味で、中間支援機能の発揮ということを目標数値に入れていただいております。具体的な目標については、1の(1)から(3)までの「公益的使命の達成に向けた取組」という中で、いろいろ目標を立てていただいております。これらの目標を達成しながら中間支援機能をどれだけ発揮していただけているのかというようなことを今後チェックしていただければと考えております。

次に、答申を踏まえて方向性の考え方に反映した団体として、資源循環公社を取り上げたいと思います。資料は51ページです。こちらは「引き続き経営の向上に取り組む団体」ということですが、3段目の右側「経営向上委員会答申：方向性に関する意見」の欄で、2行目「団体が果たしてきた役割を検証しながら、民間事業者の活用を引き続き検討すること」というご指摘をいただいております。これについて方向性の考え方を修正しております。

その下、方向性の考え方(理由)の部分ですが、3段落目、「公的な事業を実施している団体として公平性・公正性及び透明性を確保しつつ、社会状況の変化に柔軟に対応しながら、引き続き経営の向上に取り組めます」ということで、公平性・公正性、透明性を確保しながら、社会状況の変化に柔軟に対応するという部分におきまして、団体が果たしてきた役割を検証しながら、民間事業者の活用を引き続き検討ということを織り交ぜております。

そのほか、53ページ、横浜市住宅供給公社です。こちらも資源循環公社と同じように、経営向上委員会からいただいた方向性に関する意見ということで、「民間事業者等が担えない事業に重点化するとともに、今後も民間事業者等の参入状況を踏まえながら事業の見直しを図ること」ということで、この部分について方向性の考え方に反映しております。方向性の考え方の4行目、「環境に配慮したまちづくりなど、民間事業者等の参入状況を踏まえながら」というところが新たに追加されております。資源循環公社はどちらかというと意味を読み込むような形ですが、住宅供給公社についてはこのような形ではっきり方向性の中にうたわせていただいております。

あと、答申を踏まえて協約の主要目標に反映した団体についてご紹介したいと思います。1つ目として、前後して恐縮ですが、木原記念横浜生命科学振興財団、15ページになります。こちらの上の段の経営の方向性の5つ目の項目、経営向上委員会答申のところ

		<p>で、「YBIRD について、新たな協約期間のなかで、団体と市が連携を図りながら事業収入の確保・増加に努めること。また、市は収支の状況を注視し、状況に応じて、運営のあり方について、適宜検討を行うこと」というご指摘をいただいております。</p> <p>こちらを踏まえまして、おめくりいただいて 16 ページになります。2の「財務の改善に向けた取組」の「協約期間の主要目標」②です。「YBIRD の事業収支額」というのを新たに追加しました。25年度実績で1億 1200 万円であるものを、1億 4000 万円まで伸ばすという数値目標を新たに追加していただいております。この程度の収入があれば、YBIRD の事業収支が改善することが見込めるといことで、明確にこちらは位置付けていただいております。</p> <p>そのほか、社会福祉協議会です。43 ページになります。経営の方向性の部分で、経営向上委員会からの答申ということで、方向性に関する意見の部分ですが、「増大する福祉ニーズに対応するため、引き続き市や地域と連携しながら、団体が果たすべき役割を常に点検すること。また、市社協・区社協・地区社協の役割分担、特に区社協は別法人とする必要性が不明確であることから、改めて位置付けを検証すること」。</p> <p>特に後段の部分につきまして、おめくりいただいて 45 ページになります。3番「業務・組織の改革」です。こちらの「協約期間の主要目標」ウの部分ですが、「地域支援を充実させるために、行政、市社協・区社協、地域ケアプラザの役割について検討」という項目を新たに追加していただいております。25 年度には未実施であるものを、目標数値として「検討を実施」と掲げていただいております。</p> <p>以上のように、いろいろ濃淡はありますが、答申を踏まえながら各所管局及び団体におきまして、協約等の修正をしていただいております。</p> <p>1 点目の報告につきましては以上です。</p> <p>ありがとうございます。多岐にわたりましたが、何かご質問なりご意見なり、ありますでしょうか。この協約案の「案」がとれるのはいつになるのでしょうか。</p> <p>年度明け4月1日からこの協約でスタートすることになるので、それまでにとということなのですが、実は3月 30 日に記者発表を予定しております。記者発表を経て4月1日からは正式な協約として発効するという考えております。</p> <p>一方、団体の方でも機関承認が順次進んでいまして、その機関承認を経る中で一部修正が入っているというのも今まで若干ありました。</p> <p>皆さんに大変精力的に審議していただいた内容が十分反映され</p>
	大野委員長	
	事務局	
	大野委員長	

	<p>たかどうかというのはご意見があろうかと思いますが、このような形でまとまってまいりました。これから次の議題とのかかわりがありますが、今後これらの協約案が協約となって、それが実行されて、その実行のプロセスにおいて暫定的評価が行われることとなりますが、そのときにまた改めてこの協約の内容について見直しということもあるかもしれません。その辺の具体的な過程について、審議の進め方について、あるいはこの取り扱いについては、次の議題の中で説明させていただいて、審議していただきたいと思います。</p>
<p>大野委員長 事務局</p>	<p><b>3 [議題] 27年度の審議の進め方について</b></p> <p>それでは議題に移りまして、<b>27年度</b>の審議の進め方です。資料3から7に沿いまして説明をいただくこととなります。</p> <p>これから資料3以降を使ってご説明します。ちょっと資料が前後するところがありますので、すみませんがよろしくお願いします。</p> <p>資料3「<b>27年度の審議の進め方について（案）</b>」をご覧くださいと思います。こちらの資料の中では大きく、市の取組と、経営向上委員会の取組ということで、2つ分けて記載しております。</p> <p>まず最初に、<b>27年度以降</b>の市の主な取組です。「横浜市中期4か年計画」というものが、昨年末<b>12月26日</b>の横浜市の議決を経て発効しております。その中で行政運営の取組の一つに、外郭団体改革の徹底という項目が掲げられておりまして、それに基づいて取組を推進してまいります。</p> <p>その中身ですが、2点あります。(1) 協約マネジメントサイクルによる団体の経営向上・改革の推進ということで、今まさに<b>26年度</b>に策定する協約について、団体と連携しながら着実に取り組みます。そして、その取組状況について、評価手法を改善した上で、毎年度、経営向上委員会から評価をいただいて、必要な対策を講じていくということです。</p> <p>2点目として、団体への関与の見直しです。各団体はその専門性や公益性を最大限に発揮できるよう、市の関与のあり方について検討を実施し、中期計画期間中、計画期間が平成<b>29年度</b>ということになっていますので、<b>29年度末</b>を目途に、団体ごとの役割や位置づけに応じた支援やガバナンスのあり方について整理していくということです。</p> <p>こちらはそれぞれ、資料4にも出ておりますが、そこの抜粋で参考という形で次に記載させていただいております。中期4か年計画の取組状況ということで、項目は2点、目標を挙げております。1つが、協約マネジメントサイクルによる団体の経営向上・改革の推進。2点目として、団体への関与の見直しという2つの項目です。マネジメントサイクルの向上がまさに今、来年度以降から始まるそ</p>

の協約の進捗管理ということになります。この項目の一番右に 26 年度を取組状況ということで、「全 38 団体のうち 36 団体の新たな協約を策定」となっています。この※は下になりますが、残り 2 団体のうち 1 団体は、ケーブルシティ横浜ですが、27 年度当初に統合予定ということでこれは除外されます。残りは先ほども触れましたが横浜港埠頭（株）、こちらが 27 年度に策定するというので協約が揃ってまいります。あと、団体への関与の見直しですが、「適切な活用等に向けた再整理の実施」ということで、この辺りが来年度以降、委員会からいろいろご意見をいただきながら進めてまいりたい項目です。

27 年度の経営向上委員会の審議の進め方（案）です。次の内容について意見をいただきたいと考えております。26 年度以降の経営向上委員会答申における「複数の団体に共通する課題」を今回の答申の中でいただいておりますので、それら複数の団体に共通する課題についても順次対応を図ってまいりたいと考えております。詳細はまた追ってご説明したいと考えております。

2 の（1）協約マネジメントサイクルによる団体の経営向上・改革の推進です。アの「団体の経営向上の取組の評価手法について」ということで、これまでは、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してまいりました。

今後は、協約マネジメントサイクルの実効性をさらに高めるという観点から、毎年度、経営向上委員会から、協約の取組状況だけでなく、経営全体にかかる総合的な評価をいただくことができるよう、評価手法を改善する必要があると考えておまして、新たな評価手法のイメージを資料 6 という形で添付しております。2 枚ほどおめくりいただいて資料 6 の横の表になりますが、ご覧いただきたいと思えます。

この資料 6 ですが、これまでの外郭団体の取組の評価手法ということで、第 3 期協約まではこのようなやり方でやってまいりました。一番左側に「協約」があつて、評価主体ということで監査法人という枠が大きくあります。今まで協約というのは、公益的使命の達成と、財務の改善、業務・組織の改革という、この 3 つのカテゴリーに分けて、それぞれのカテゴリーごとに取組項目を設けておまして、主に数値目標で目標を立てていただいております。

これらの取組項目につきまして、次に右に行ってくださいまして、個別評価ということで、各年度、実は今回の協約は最終年度の目標値を立てていますが、今までの協約では各年度の数値目標がありました。そういう意味で、各年度の目標値に対しての達成状況をまず個別に評価しておりました。数値目標を立てていただいておりますから、そういう意味では何分の何ということ、分母にその

目標値、分子に取組実施結果を置くというような形で、例えば一番左にありますとおり、それが **110%**以上の達成率であればSという形で機械的に評価しておりました。それをさらに右側に行きまして、総合評価という形で、すべての協約事項の評価を総合して評価を実施という形になっております。

これが、ここに書いてあるとおりですが、取組状況をそれぞれSABCに分けて、例えば、すべての協約事項がA以上であれば優良、例えば、すべての評価をした結果、Bが3つ以上またはCが1つでもあれば要改善という形で、機械的に割り振っていました。これについては、監査法人に委託を出しましてそれぞれの進捗率、あるいは総合評価の数値の出し方が正確であるかという客観的なものを担保しながら、このような形で総合評価を実施しておりました。

しかし、これまでの評価手法の課題ということで、下の枠のところですが、まず1点目として、団体経営全体にかかる評価がされていないということで、これは一昨年あったのですが、1つの例ですけども、仕組債の購入など経営上の課題があっても、協約の取組が順調であれば評価が高くなるという問題がありました。

2点目として、評価の結果が改善につながっていないということで、取組状況を評価し、公表することに重点が置かれ、課題への具体的な対応策を示すことができていませんでした。

また3点目として、団体を取り巻く環境の変化や取組姿勢などが評価に反映されないということで、団体の経営努力によらない外部要因による目標の達成・未達成の場合や、未達成に対する改善の取組が既になされ、今後達成する見込みとなっている場合であっても評価時点の実績で機械的に評価しておりました。

これらの課題を改善していきたいということで、裏面になりますが、新たな評価手法のイメージです。今までのような実績に対するSABCという機械的な評価ではなく、進捗率などをもとに今後どのように対応すべきかということのポイントとして評価をしたらどうかということです。一番左に「協約」があって、そのほかの経営に関する影響を及ぼす要素として環境の変化、あと、経営面からの総合評価を実施していったらどうかというご提案です。協約と環境の変化と経営について、それぞれ所管局・団体による点検を経て、監査法人による確認を経て、最終的に経営向上委員会による評価に結び付けていきたいというのが全体の流れです。

協約と環境の変化と経営のポイントを、所管局・団体による点検、真ん中の部分ですが、協約については目標が設定されています。その①の部分ですが、最終年度の目標値に対しての進捗状況を個別に確認して、最終年度の見込みを予測していくようなやり方はどうかと考えております。最終年度の目標値に対して、前年度までの決算



値までの取組がどうであったかということで、進捗率という考え方を採用してはどうかと思っています。当然その後、今後の最終年度までにどういうプロセスでそれを伸ばしていくのか、やっていくのかということがありますので、最終年度の見込みもあわせて書いていただくと。

2つ目として、目標と見込みとの差異を分析して課題を整理していかうと考えております。

3点目として、課題に対しての対応を検討し、場合によっては必要に応じて協約を修正していくということも自己点検の中でやっていただきたいという考えです。

下の環境の変化、経営の部分ですが、こちらについては総合評価シートという、総合評価ができるような形のシートを我々の方で考えてまいりたいと思っております。それもチェック項目を幾つか設けて、そのチェック項目をチェックすることで、団体経営に関する評価ができるような形にしていきたいという考えです。これを使って団体を取り巻く環境の変化の確認と、経営全体に関するネガティブチェックを実施したらどうかと考えております。環境の変化の確認や、経営全体に係る取組の確認をして、2点目として課題に対しての対応を検討し、必要に応じて協約を修正するようなことではいかうと考えております。

それらの結果をもとに、我々総務局としても確認のポイントを付した上で、監査法人によるチェックを1回挟もうと思っております。監査法人のチェックの中では、外部の専門家という形での客観的なチェックをしていただきたいと思っておりますが、内容としては所管局・団体の見込みの妥当性ですとか、課題及び必要な対応の合理性等について確認し、意見をいただければと考えております。

これらをまとめまして、最終的に経営向上委員会において評価を実施していただきたいと考えております。所管局・団体による点検結果と、監査法人の意見をもとに、団体ごとに評価を実施し、評価区分に分類したらどうかと考えております。この評価の区分が、「引き続き取組を推進」「更なる経営向上の取組が必要」「協約の見直しが必要」「団体経営の方向性を見直しが必要」、このようなカテゴリーでいただいて、評価を踏まえて所管局・団体が今後の対応に反映していくというようなPDCAサイクルを回していったらどうかと考えております。

この表の中に総合評価シートというのがあるのですが、これが大体どういうものかというイメージについて次のページに書いています。「総合評価シート」(仮称)の項目イメージということで、主な項目で1から9まで掲げています。例えば、事業と目的の適合性。点検内容としては、市との役割分担、事業の設立目的との整合性、

この次のアンダーラインを引いた部分ですが、事業の実施手法・実施主体の合理性、施設運営の必要性という、まさにこの辺りが答申の中でいただいております共通指摘事項について、この総合評価シートの評価項目という形で、まず自己チェックをちゃんとしてもらおうと考えております。

同じように、7番のところで、資産の活用状況、資産・負債の含み損益等の状況というところでも、保有資産の活用状況にアンダーラインがありますが、こちらも共通指摘事項の中で掲げていただいている項目で、これも総合評価シートに入れることで、まずは自己点検をちゃんとできるような仕組みを整えていったらどうかと考えております。あと、総合評価シートの中では、外部環境の変化、あるいは情報の公開、あるいはコンプライアンスの取組とか、事業体としてしっかり取り組んでいただくもの、あるいは変化に対応していただくものについては、この総合評価シートの中に盛り込んでまいりたいと考えております。

あと、先ほど経営向上評価委員会の評価の部分で4つのカテゴリーに分けて最終的に評価を実施していただいたらどうかということで、その新たな評価手法における評価区分の考え方です。これについては、「引き続き取組を推進」から「団体経営の方向性の見直しが必要」な団体ということで、主な考え方はそれぞれ掲げているとおりです。「引き続き取組を推進」については、現時点で大きな課題がないということで、引き続き取組を推進する。「更なる経営向上の取組が必要」につきましては、協約の取組状況に課題があったり、目標達成に向けて取組を強化する必要がある等といった団体があれば、このような考え方のもとでこういう区分をしていただきます。それぞれに従って、なぜその区分にしたかということについて意見を付していただいて、それを踏まえて団体の経営改善に結び付けていきたいと考えております。

もう一枚おめくりいただきますと、もう少し具体的な「新たな評価手法による点検・評価のイメージ」の1つの例としてとらえていただければと思います。まず、一番上の大きな四角囲みですが、所管局・団体による点検、自主点検を経て、その後監査法人による確認を経て、最終的に経営向上委員会による評価、このような流れでやっていきたいと考えております。

1つの例として、一番上の協約についてのところです。27年度から29年度までの3カ年の目標を立てていただいております、最終的な進捗率に向けて今、決算値がどういう状況にあるのかということ、例えば進捗率という考え方で表現していただければと。ここに今後の見込みの部分、一番右側のところで、進捗率100%の下の進捗率の見込みが90%となっていますが、ここは所管局・団

体による点検の中で分析していただきたいと考えております。例えば、〇〇という外部の要因により、達成が困難な状況ということで、今後の対応は、協約の目標値を下方修正という、こういう状況だったとします。団体経営については、点検したところ、新たに仕組債を購入していることが判明したと。今後の対応として、速やかに財産運用規定を改め、再発防止に努めると。ただし、これについては協約項目には追加しないというように、自己チェックの中でそういう判断をされたという例です。

これらのチェックに対して、総務局が考える確認のポイントということで、「今後の見込みについては、積算根拠が不明確であり、直近の推移を踏まえた見込みにより、今後の対策を速やかに講じる必要がある」というようなことでポイントを付しまして、それが一旦監査法人による確認の中に入ります。

監査法人では、「取組項目1の今後見込みについて、28年度の第1四半期の実績を踏まえると、更なる下振れが予想される。また、所管局・団体が分析した要因については、他都市の団体における実績も前年度比減少傾向が確認できることから、一定の影響は認められるものの、減少率は他団体より高く、団体において□□などの努力が必要と考える。仕組債の購入については、今後の財務運営上の大きなリスクとなることから、速やかに対応する必要がある」というような確認をいただいて、それらを踏まえた上で、経営向上委員会により審議をしていただいて、評価をしていただくような形で考えております。

このような流れの中で委員会による審議の結果、例えば協約の見直しが必要という判断がされたということであれば、右側のような意見を付していただくということで、例えば「協約について、外部の要因があるものの、公益的使命を果たす上では当初の目標は必要水準であり、□□などの取組により当初目標の達成に向けて推進すること。一方で、仕組債購入の再発防止に向けて、協約に位置づけて速やかに対応すること」というようなことで、新たな協約の見直しが必要という形で意見をいただき、それを踏まえた上でPDCAサイクルを回していく中で、所管局でも対応を考えてもらうということです。

以上が、今まで我々の方で考えております新たな団体評価手法のイメージです。

もう一枚おめくりいただきますと、新たな評価手法によるPDCAサイクルのイメージがあります。これを年度ベースに落とし込んだときにどういう流れになるかといった時系列を追った表です。

26年度、まさに今月末に新たな協約が策定されまして、団体経営がそれに基づいてスタートします。9月の部分です。前年度の決

算値が出ていますので、前年度決算値及び当該年度の取組状況をもとに、進捗確認・対応検討。この辺は所管局・団体による自己点検をまず行っていただきます。団体経営の方は評価シートによる団体経営の点検をしていただきます。これらの結果を、監査法人による確認をそこで1つ挟みまして、11月ごろを考えていますが、経営向上委員会による評価、審議を3回程度行ってまいりたいと考えております。これを経まして、経営向上委員会から意見が付された結果が出てまいりますと、その評価結果及び今後の対応について、所管局で協議していただいたものを所管局から市会へ報告という形で、12月中には必要に応じて協約の修正や報告をしていただこうと考えております。これを毎年度回していくような方法でいかかかと考えております。

なお、今回2年から5年というサイクルで協約を策定いただいておりますが、最終年度は少し様子が変わっています。これは団体ごとにこのような流れになるのですが、その団体の協約が最終年度になってきた場合は、9月で協約の振り返りを実施し、新たな協約の素案をつくっていただいて、10月から1月にかけて経営向上委員会による審議を経て、1月の終わりもしくは2月上旬に答申を出していただいて、3月中にまた今年行ったような形で答申を踏まえて新協約案を作成、市会報告を経た上で、発効していきたいというようなことで考えております。これがPDCAサイクルの全体像のイメージです。

資料3の4ページにお戻りいただきたいと思っております。一番上のイです。団体の経営向上の取組の進捗状況及び進捗状況を踏まえた今後の対応についてという部分です。今イメージをお伝えしましたが、新たな評価手法により、取組の進捗状況について、点検・評価を行い、取組に課題がある場合は、今後の対応を講じる必要があるということです。ただ、先ほどのPDCAサイクルを回していくのですが、27年度は新たな協約の初年度となることから、協約項目の26年度実績及び今後の見込みをもとに進捗状況の評価を実施したいと考えています。

まだ協約がスタートしていないということで、26年度実績、協約項目に掲げている項目の、それぞれ実際に協約を見ていただくとおわかりのとおり、25年度実績があつて、最終年度の実績がありますので、そういう意味で26年度実績を出していただいて、その確認をしていただきます。今後の見込みもあわせて所管局・団体の自己チェック、監査法人の確認を経たものを確認いただいて、最終的に進捗状況の評価を実施していきたいと考えております。

ウの団体経営の方向性及び協約についてです。これは、27年度に改めて審議することにしていきます横浜港埠頭（株）について、他

都市の埠頭会社との統合の方向性が明らかになった時点で、新たな協約を策定する必要があることから、またこれにつきましては 27 年度中の取組ということでよろしくお願ひしたいと思います。

※の部分ですが、そのほか 27 年度に指定管理の公募を行う団体がいくつかあります。指定管理の公募状況については、その結果いかんによっては団体経営が非常に影響を受ける可能性があるということで、共通する課題でも意見をいただいておりますが、そういった意味で、特に（公財）帆船日本丸記念財団等、環境の変化等を踏まえて必要に応じてご意見をいただく必要があると考えております。帆船日本丸記念財団については、協約の中でも 27 年度指定管理の結果を踏まえて改めて検討したいということで掲げていただいておりますので、そういう意味では、結果が出た段階でこちらの経営向上委員会にもご意見をいただく機会をつくっていきたくと考えております。

2 番として、団体への関与の見直しということで、こちらも 27 年度以降、我々の中期計画期間において議論しなければいけないポイントの一つです。外郭団体について、従来のように一律に自主的・自立的な経営に向けた取組を進めるだけでなく、団体の役割や特性に応じて、市との連携を強化するなど、団体はその専門性や公益性を最大限に発揮できるよう、市の関与のあり方を見直す必要があります。具体的には、各団体の特性や経営状況、市の政策との関係が大きく異なるため、28 年度以降、団体ごとの位置づけに応じた支援やガバナンスの考え方を整理し、次期協約に反映できるよう、27 年度は、「関与の必要性」「関与の手法」「関与の法的根拠」等について分析・検討し、基本的な方向性を示したいと考えています。28 年度に協約の満期を迎える団体が 2 団体ありまして、YCAT と、もう一つは横浜市場冷蔵が、2 年という短い期間で今回設定していただいておりますので、その 2 団体の新たな協約が策定するまでの間に、この団体関与の見直しについては一つの整理をしてみたいと考えています。

（3）複数の団体に共通する課題への対応ということで、こちらは答申の中、議論をいただく中で各団体に共通する項目ということで抽出していただいた 7 つの項目、これらの対応についての考え方はです。

まず 1 点目、公益的事業の実施手法の再検証については、先ほど触れましたとおり、まずは自己点検をします。中長期的には、当然その実施手法の検討に当たっては、その団体に公益性実現のためにどうしても指定管理をやっていただく必要があるというのであれば、例えば非公募でのやり方もありますので、そういった意味では、「関与の在り方」を検討しながら考えていったらどうかと考えてお

ります。

次の最適な事業主体の再検証です。これもまずは自己点検を実施していただきながらも、当然当該事業については民間事業者等の参入状況も踏まえて、場合によっては外郭団体だけではないさまざまな参入が見込めるということであれば、当該事業の契約更新時にそういった民間の参入状況も踏まえて、こちらの委員会で確認していただくというようなことで考えております。

「民間主体が望ましい団体」については、こちらの委員会で取組状況を確認していただければと考えております。

地方独立行政法人制度の調査研究の推進ということで、これは国の制度改正が今後も予定されておりますことから、そういったものに応じて、所管局及びこちらの委員会におきまして、取組状況を確認していただければと考えております。

外郭団体が保有する資産の有効活用の部分です。こちら自己点検の1つの項目として加えてまいりますので、そういった意味で点検を実施するとともに、中長期的には基本財産をどうするのかというようなことは、「関与の在り方」と密接に絡む部分もありますので、「関与の在り方」の中でこれも検討していきたいと考えております。

団体による施設運営の必要性の再検証の部分です。これも自己点検とあわせて、最適な事業主体と同様に、協約更新時にこちらの委員会で必要性を確認していただくことを考えております。

最後に、取組状況の評価を踏まえた協約目標の見直しです。これは先ほどのPDCAサイクルの中でも触れましたが、取組状況を踏まえて協約の見直しを実施し、あるいは委員会で確認しながらそういった対応をしていただければと考えております。

最後のページになります資料7です。27年度はどういうスケジュールで行っていくかという案です。項目は先ほど挙げましたとおり「マネジメントサイクル」、PDCAサイクルを回す部分と、「関与の在り方」、一番右側に「その他」としてあります。

「マネジメントサイクル」につきましては、5月中に1回委員会を開かせていただければと考えております。その中で、先ほど触れましたが評価手法。具体的な点検手法、その手順、あるいは進捗率の把握法、数値目標ばかりではないですし、その数値目標の水準もさまざまですから、そういう意味では進捗率の把握方法についても整理してご議論いただきたいと考えております。あとは、総合評価のもとになります総合評価シートの評価項目ですとか、その点検の中身についてご審議いただきたいと思います。あとは、評価区分といったPDCAサイクルを回すに当たって必要な要素についてお諮りしたいと考えております。

9月までには決算結果をもとに自己点検及び監査法人による確認が行われますので、それらをもちまして10月以降、11月にかけて委員会を3回ほど開催させていただきながらその評価と、あるいは場合によっては横浜港埠頭（株）の統合の方向性が見えれば新協約の議論もあわせて行っていただきたいと思います。評価についてはこのタイミングで答申をいただいて、各団体がその答申を持ち帰り、それぞれの経営の向上に向けて役立てていただくということなのですが、1月以降、第6回の委員会ということで、こちらは横浜港埠頭（株）の新協約がもしあれば、このタイミングで答申を出していただいて、横浜港埠頭（株）については新協約を年度末に向けて策定していくというような流れで考えております。

右側の「関与の在り方」ですが、これは2か年にわたってじっくりやっていきたいと考えています。関与の必要性、あるいは手法、法的な根拠等に整理しながら、5月、7月、あるいは10月の終わり、1月で、「関与の在り方」については翌年度も引き続きという形になりますが、このようなスケジュールを組ませていただいております。

「その他」ということで、必要に応じて「マネジメントサイクル」「関与の在り方」の議論とあわせて、諮問できるものがあればお諮りしてまいりたいと考えております。

最後、また来年度も今日と同じような形になると思いますが、新たな協約が策定される段になれば、その協約のご紹介と、来年度の取組についてのご提案を最後の年度末の委員会ですでにさせていただければと考えております。開催については、来年度は都合7回程度、お忙しいこととは存じますが予定しておりますので、またよろしくお願ひしたいと思ひます。

27年度の審議の進め方につきましては以上です。

大野委員長

ありがとうございます。今説明いただきました内容についてご審議いただきたいのですが、要するに27年度のこの委員会の審議の進め方です。

いくつかポイントがあるかと思ひます。まず一つは、これまでの外郭団体の取組の評価のプロセスにかえて、10ページにありまふような新たな評価手法を取り入れたいということでありまふ。その中に総合評価シートの話も入っています。そしてもっと具体的に、12ページにありまふその評価のやり方といひまふか、かなり具体的な、こんなふうにして点検・評価をするといふようなイメージ図が出ておひまふ。それをどういふタイムスケジュールでやるかといふのが13ページ以降に出てくるわけでありまふが、まずはそれぞれの団体の実績・評価、それをどのようにやるかといふことについてご意見をいただきたいと思ひまふ。したがひまふして、10ページ、11ペ

		<p>ージ、12 ページあたりを中心に、まずイメージを理解しにくいところがおありかもしれませんので、その辺のご質問からでも結構ですがいただければと思います。</p>
鴨志田委員		<p>確認というか、基本的な質問ですが、新たな評価手法のイメージ、10 ページを拝見して、外郭団体を3か年なり5か年ということで評価してまいりますと。この個別具体的な評価は監査法人が行いますと。本経営向上委員会というのは、その評価の全体の枠組みによる、要するにこの監査法人と経営向上委員会のすみ分けというか役割というのをもう一度確認させていただきたいのです。この監査法人が評価する評価シートについては、経営向上委員会でこれはどういう、そのあり方について審議するということなのでしょう。</p>
事務局		<p>今考えておりますのは、その前に所管局・団体による自己点検がありますので、これら自己点検の内容が監査法人の、白抜きの部分ですが、その「妥当性、課題及び必要な対応の合理性等について確認」をいただくというようなことで考えております。</p>
鴨志田委員		<p>それは監査法人ですね。</p>
事務局		<p>はい。ですからそういう意味では客観審査になります。なので、そこで新たな評価をここでしていただくというよりも、所管局・団体がした評価がどれだけ妥当なのかというチェックをここでしていただければと。</p>
鴨志田委員		<p>この委員会でしていくということですか。</p>
事務局		<p>監査法人にさせていただくということです。それらのチェックが終わったものの最終的な評価という意味では経営向上委員会にお願いしたいと考えております。</p>
鴨志田委員		<p>この評価の定義なのですが、監査法人さんが各団体ごとに基本的にはこれから固めるであろう総合評価シート等を使って団体ごとに、評価という言い方と混同してしまうのですが、これは評価という言葉を使ってよろしいのですか。監査法人は何と言うのか。</p>
事務局		<p>我々はチェックをするというような意味で考えております。</p>
鴨志田委員		<p>その結果に対してこの委員会として政策的な、公益的使命とか財務の状況とか業務・組織の改革等々をにらみながら、外郭団体としてふさわしいチェックがなされているかということ、ないしはそれに関するサイクルについて、特に新年度前半行うということではよろしいのでしょうか。</p>
事務局		<p>監査法人に対して意見を言うのではなくて、あくまでも所管局・団体に対する意見を付していただくという形になります。</p>
鴨志田委員		<p>ちょっと立ち位置がよくわからないのですが。</p>
事務局		<p>今までは、指標とかいろいろ目標が書かれている各協約の項目があります。それがどのくらい進捗しているかというのを、SABCとかという、それはもう数値的とか、進捗度合いによって機械的</p>



		<p>に振り分けをし、所管局でそれを評価して、おおむね順調ですとか、ちょっといろいろ課題があって遅れていますとか。</p>
	<p>鴨志田委員 事務局</p>	<p>それは監査法人。 いや、まずは所管局と団体で自己点検をします。こういうふうに評価したという自己評価を監査法人がチェックをして、その評価は正しいのか、正しくないのか、問題があるのか、課題があるのかと いうのを確認してもらい、チェックしてもらいというものです。監査法人が、順調ですとか遅れていますとか、そういう評価を被せる ことではありません。</p>
	<p>鴨志田委員 事務局</p>	<p>そここのところは、監査法人としての通常の役割というものがありますよね。その範疇でやっているということですか。 はい。従来はそこで監査法人にある程度それを追認してもらい、それとも違うのであれば違う意見を出してもらい、そして最終的な 評価をさせていた。</p>
		<p>でもそれは協約の項目ごとにそれを機械的に振り分け、そして所管局・団体の意見を加味した上での評価を監査法人に確認していた レベルなので。</p>
	<p>鴨志田委員 事務局</p>	<p>監査法人は一般の民間企業の監査をするわけですね。当然、民間企業としての経営の公平性とか状況について監査をしますと。基本的 にそこに求められるもの、範疇のことを外部団体にするだけではないのですね。プラスアルファのことをしてもらい。</p>
		<p>そこはやはり限界がありまして、監査法人は監査を中心に会社・団体の経営状況を評価するという視点が強いものですから、外郭団 体のような行政の一翼を担うような公共性、公益性みたいなところとか、専門性みたいなところ、役割、そういったものを加味してや るといところまでなかなか踏み込めなかった。そういう限界があるので、経営向上委員会という委員会を立ち上げさせていただ いて、様々なご意見を評価に反映させたいと考えています。</p>
	<p>鴨志田委員 事務局</p>	<p>むしろ補完するという理解でよろしいのですか。 はい。そういうものも含めて総合的に、監査法人がやったところもやっていただいて結構なのです。監査法人はこう言っているけれ ども違うのではないかということも当然言っていただいて結構なのですし、さらに監査法人の枠を越えた大きな議論も含めて、この 経営向上委員会による評価というところで引き続き取組を進めなさいとか、協約の達成がまだまだ十分ではないとか、見直し自体が 必要なのではないかと、そういうご意見をここの委員会をお願いしたいと考えています。</p>
	<p>鴨志田委員</p>	<p>そうすると結局、この経営向上委員会が評価する対象なり視点というものがあって、そのうちの一部を監査法人が基本的に押さえて いると。そうすると監査法人が評価、チェックという言い方ですが、</p>

	<p>事務局</p> <p>大野委員長 田邊委員</p> <p>事務局</p>	<p>チェックをすることについても一応我々の評価の中に入りますけれども、そこから漏れているもの、むしろそこに加えるべきものについてもちゃんとこの中でやりましょうと。この漏れる部分ないしは逸脱する部分についても、新年度のプロセスの中で、あるいは評価体系の中で委員会として議論をしていきたいと思いますという、そういう理解でよろしいのですか。</p> <p>はい、そういうことです。監査法人のところはお任せしましょうということではなくて、遠藤先生もいらっしゃるので当然やっていただきたいと思うのですが、例えば来年度は7回ほどお願いしようと考えていますが、全部の団体を向上委員会場でそこまで細かくやることは難しいというところもあって、監査法人に業務の評価の一部をやってもらって、それを総括的に拾って、ここでは最後の評価をしていただきたい、そんな形でやらせていただければと考えています。</p> <p>よろしいですか。私もちょっと引っかかる場所があったので。多分大切なのは、評価の基準は評価委員会のコンセンサスをもって決めましょうということだろうと思うのです。ですので、そういう意味では監査法人に「こういう視点を入れて監査をしてください」ということがあるならば、それはこの委員会できちんとはつきりお願いするということが必要だと思います。</p> <p>例えば、基本財産。普通の法人を考えた場合は、それをいかにうまく運用して利益を出しているかというのが大切な指標になります。ところが、そういう仕組債だとか、ちょっとリスクのあるものを本来すべきなのかどうかというのは、本当はそれは政治的判断で行うべきことです。我々はその判断はできないので、そういうことについては市としての方針を出していただかないと、困りますというのが、多分この委員会の一番大切な役割ではないかと思えます。</p> <p>そうすると、例えば「むやみに基金を運用して利益を出して収支を良くさせるようなことを安易にやらないように」という方針を市が決めれば、それに基づいてこの委員会としては監査法人に、こういう視点もちゃんと入れてくださいとお願いする。</p> <p>もう一つは、財政状況が厳しい中、基金をできたら市に返してもらいたいとか、出資金を返してもらいたいと。こういう意向が、市としてはっきり明確に方針が決まれば、監査法人に対してただ抱えているだけの資金はできるだけ出してほしいとお願いする。これは数値化して目標化させるということが出来ます。こんなイメージでいいのではないかというふうに承っていたのですが。</p> <p>来年、当初にすぐ評価ができるわけではないので、評価手法と書いてありますが、評価手法、それから今おっしゃった評価基準、視</p>
--	---	---

		<p>点、こういったものを、監査法人のチェックの視点だけではなくて、この委員会で総合的評価とは何か、今までは数値評価的な各項目ごとの進捗度合いを評価していただくというのが中心だったことから、もう少し先ほど申し上げた公益性だとか、この団体の存在意義だとか、そういったものを加味した総合評価とは一体何かというところをまず議論していただいてからだと思っています。</p> <p>田邊委員 恐らく定性要因を定量化して評価できるようになれば、数字で出てくるようになるだろうけれども、なかなかちょっとそれは難しいから、自己チェックのところは、定性的なものをできるだけ定量化を目指すものの、定性的にもやはりチェックをしてもらうということが必要になるかもしれません。</p> <p>大野委員長 だから、目標数値にはならなくて、目標段階というか。持っている資産に対しての回転率みたいなものというのは数値化できるけれども、例えば社会的役割を果たしているかどうかというのを数値的にあらわすことはものすごく難しいことですよ。だから、まず自己評価をしてもらって、最終的にはどこかで、「あなたたちは5段階のうち4とか3ですよ」というのは必要かもしれません。</p> <p>遠藤委員 遠藤委員、お願いします。</p> <p>遠藤委員 ちょっとお話を伺っていて、最初、自分もこれは整理がどうやってつくのかなと思っていたのですが、多分、所管局・団体による点検というのは、この評価目標というのを委員会でこのようなレベルでやりなさい、こういう項目に対してこういう評価方法でやりなさいというのを出して、それをチェックシートなり、みんなができるような感じにして、各自にやってもらうと結局お手盛りという問題が出てくると思うのです。自己点検ということなので。</p> <p>鴨志田委員 その自己点検に対するお手盛りを監査法人で、この数値は大き過ぎるよねというようなことを言って修正というか、あるべき姿に戻してもらって、その出してもらったものをたたき台として委員会で議論するということになるのかなと。</p> <p>遠藤委員 そのお手盛りのところの、客観化のところには何かあるわけですね、評価基準が。</p> <p>遠藤委員 ちょっとこれは難しいなと思ったのは、結局、監査法人が見られるとすると数値的なものだと思うのです。この進捗度合いとかそういうところだと思うのです。そうすると、それというのは将来の見込みとかが入るので、それに対して、これは行き過ぎだよ、これは見込みが高過ぎるよね、というのは、最後になってみればわかるのですが、その進行段階ではよほどのずれがあるような、現実からすごく乖離したような数値が出ない限りは、これは絶対間違いだというのは言えないと思うのです。そうすると、これはすごく難しいなと思ったのです。これを自分がやれと言われた瞬間に、これは難</p>
--	--	---

	<p>大野委員長 大江委員</p>	<p>しいなというのを感想として持ちました。</p> <p>皆さんに意見を伺います。大江委員、何かありますか。</p> <p>一番感じる場所としては、やはりその団体さんがよりよい活動ができるという、その目標に資するために評価をするのだというのであれば、量的に測れる場所というのももちろん大切ですが、むしろ定性的な部分の、例えばこの評価シートの1番目、事業と目的の適合性みたいな場所というのは、非常に根幹的な大事な場所になってくると思います。</p> <p>こういう場所を果たしてどうやって数値ではかるのかというのは非常に難しい場所、ある意味では、30何団体あったら30何団体と同じ視点を持って評価をするのではなくて、恐らく1団体ごとに評価の視点、それもそれぞれ強弱というものがあるって評価しないと、多分それぞれの団体の現状の課題、現実を目指していく姿という場所になかなか合致してこないのではないかなというのが率直な印象です。</p> <p>ただ、これは申し上げるのは簡単なのですが、ではこの30団体個別に評価の視点をつくって、一つ一つ評価していくことがこの委員会で果たしてできるかどうかというのはまた別の話にはなるかと思いますが、率直に感じた印象としてはそんな場所です。</p>
	<p>大野委員長</p>	<p>ちょっと事務局に伺いたいのですが、図で、所管局・団体がまず自己点検しますよね。自分たちの目標はこのように設定しました、こういう環境の中でこういう結果が出ました、結構うまくいきましたとか、あるいはこういう点で落ち度がありましたとか、という評価をしてもらうわけですね。</p> <p>それを受けて、総務局で確認のポイントを付すといった場合、今の段階でどんなことをイメージできますか。私がイメージできる範囲で言うと、例えば監査法人による確認ができる範囲というのは、その評価が客観的なデータに基づいて行えたのかどうか、非常に主観的な推測が入っていないかどうか、それから、その判断から出てくる課題設定が結びついているのかどうかとか、そのようなレベルのところまで評価しますが、例えば対応が妥当かどうかの評価、これは結構難しいと思うのです。要するにかなり経営の根幹にかかわってくるところで、監査法人がここまで専門家かという、私の知っている限りはそんなに専門家は多くないと思います。特にこういう特殊な団体に関しては。</p> <p>従いまして、私がイメージすると、繰り返しますが、自己点検の際にちゃんと評価すべきところが評価されているかどうか、その評価に客観的合理性があるかどうか、そして、それに基づいて課題設定がつながっているかどうか、この程度までだと思っています。そこから先は、そこまでちゃんとしっかり行えていれば、私たちはそ</p>

		<p>れを受け取って、ここはほぼ目的どおり動いていて課題も出てこない、というところはスキップして外していった、問題点を提起されたものについて、私たちが違った角度から公益性はどうであるとか、例えば市との連携はうまくいっているのかどうか検討します。数量的に把握するところはほとんど監査法人にやってもらって、財務的な面もチェックしてもらって、例えば財務的なリスクはないのか、安全なのかどうかということも、できる範囲でやってもらいます。メインは団体自身が設定した目標に対する評価のプロセスや、ドキュメントがしっかりしているのかどうかということと終わるのかなという気がするのですが、どうでしょう。そのところとあと、総務局から確認のポイントを付すというけれども、それがどんなイメージになるのかというのを、そのようにとらえた場合どうなるかということをお願いします。</p> <p>この確認のポイントについては、まだ具体的なイメージは持っていなかったのですが、評価をするに当たって、先ほどの仕組債のときもそうだったのですが、その時代時代でそういう財産運用に対してさまざまな新しい商品とか出てきたときに、団体の方でなかなかそれに対応する能力がない場合には、そういった点はちゃんとチェックしてくださいねというようなことを、我々が基準を1つつくって、そういうチェックを当ててもらうためのポイントを提示するというようなことを考えています。</p> <p>割と1つの団体で起こった事件が、実はほかの団体にも起こり得る内容のものだったりするケースが多いので、そういったものについては、それをほかの団体にフィードバックするために、こういうポイントについてチェックしてくださいというようなことを時々やることがあるので、そういったものを今の段階では想定しています。</p> <p>要は、できる限りどの団体でも共通してチェックできる項目をしっかりとまとめましょうという提案だと思うのです。これは全部ばらばらにやっていくことは無理なので、できるだけ共通で括りましょうということなのですが、共通で括る項目が、すごく大切なのは、「市の基本計画と合致しているミッションになっていますか」ということです。基本計画が変わるたびに、本来は外郭団体のミッションの見直しが必要なのに、ほとんどなされていないのです。設立当初のミッションのままずっと来ているので、恐らく昔のものを見ると、施設運営をすることが最も大切なミッションになっていたりしているケースもあります。それから、いくつかの団体が合併していくプロセスの中であいまいになってしまっていることもあるので、市の基本計画と合致しているかどうかということをやちゃんとチェックする。こういう市の基本計画があるから我々のミッションは合致し</p>
	事務局	
	田邊委員	

		<p>ているのだと書かせることだと思うのです。それは監査法人でチェックができる内容ではないかと思います。</p> <p>それから、財産の運用についても、やはり行ったり来たりしてしまして、できるだけ運用して自主財源を稼げなんて言っていた時代もあったのですが、リスクを考えると、しかも必要なノウハウとかもありますので、団体ごとにそういう運用をすることに本当にメリットがあるかどうか、ここもポイントなのです。それは恐らく政治的判断で、ここでどうなのですか、方針を出してくださいというお願いを、国で言えば閣議決定でもしてもらわないと、なかなか基準の中に入れづらいことかと思うのです。</p> <p>そういうことがはっきりしてくると、ここにはいっぱいお金が眠っているねという単なる話ではなくて、それをなぜそんなプールをしておかないといけないのですかという理由を書かせることによって、これも監査法人がチェックできるようになっていくということだと思います。各団体に共通してチェックができるような基準をつくりましょうというのが、恐らくこの総合評価シートの項目イメージだろうと思うのです。</p> <p>この問題を考える上で、9ページの監査法人が主体となって行った評価に、これまでの評価手法の課題というのが3点挙げられていますよね。この課題をどこで解決するのがこれからのプログラムなのかとか、これからの評価手法なのかということを考えてみますと、団体の経営にかかる評価がされていないといった場合、ここで挙げているのは、本来こんな仕組債を買うなんていうのはこの団体の趣旨に合わないからということで、単に一例として挙げたと思うのですが、こういったものは監査法人のチェックのレベルで出てくるもの、チェックできるものですか。</p> <p>これは評価のところに入れてもらえばいいのではないかと思います。投資方針、投資を行う場合に、例えば有価証券とかそういう投資を行う場合に、あなたの団体では投資の規程がありますとか、専門部隊がありますとか、運用しているのはいくらですかとか、それによる損益はいくら出ていますとか、期末の評価損益・含み損益はいくらありますかというのは、チェックシートに入れればすぐ簡単にできるので、その辺りは入れてもらって、その規程があるかないかというのは監査法人が簡単にチェックはできると思います。</p> <p>なるほど。それで、協約の取組が順調であれば評価が高くなる、要するに経営上のほかの問題点を抱えていても、数字さえ出していれば今まではよかったというところのチェックですよ。それが今、監査法人でできるものと、もう一つ難しいのは、例えば目標値が100であって、ちゃんと100達成されている、だけど、この3つ目の項</p>
	大野委員長	
	遠藤委員	
	大野委員長	

		<p>目にあるように、環境変化があつて、これは今の状況では当たり前 に達成できているというときに、よくやったねとはならないような 評価をしなければいけない。これは多分監査法人でできるような評 価なのだろうなと思っているのです。すなわち、環境の変化も取り 込んだ自己点検をやってくれとなっているわけですね、この 10 ペ ージでは。要するに自己点検を単に 100 達成しましたではなくて、 自己点検で 100 達成できたけれども、非常に厳しい中で 100 達成 したと書くか、かなり余裕ができて、環境がこんなになって非常に 需要が増えたとか、そういった自己点検は経営をやっているわけだ からできるはずで、そういうこともちゃんとつなげて判断している かどうかというのは、監査法人が確認できるかなと思うのですが、 どうでしょう。それは難しいのですか。</p> <p>遠藤委員      ただ、民間であれば業種とか、そのときの売上の標準とか、そう いうものが出るはずなのですが、こういう公益法人に対しての標準 という、同じような事業をやっている、ほかのみんなが今こう上が っているとか、そういう平均値というのが統計的に出ていけばそれ は可能なのですが、恐らくそういう統計値があるかどうかというの は、ちょっと難しいのかなと思います。行政がやっている部分、例 えば社会福祉法人とかそういうのになってくるとまた、(株)TK Cとかそういうところはデータを持っているかもしれませんが、こ ういう公益法人に対しての一般的な数値というのは求めづらいか なと思います。</p> <p>田邊委員      ですから他の自治体との比較というのが圧倒的に多いですね。</p> <p>大野委員長      この環境の変化というのは、そういう需給関係ではなくて、例え ば法律的に省令等が変わったために、なかなかこの業務がうまく進 められなくなったとか、そういった客観的なところも入ってくると 思うのです。</p> <p>遠藤委員      そういう分析はできると思います。法令が変更になって減ったと か増えたとか。</p> <p>大野委員長      だからそういうことを所管局なり団体がそれぞれちゃんと自己 分析をやってくださいというのがこの趣旨なわけですね。もしそう いうものの関連がうまくつけられていなければ、監査法人からこの 辺も考える必要があるという評価がこちらに回ってくれば、何らか の検討はできると。</p> <p>遠藤委員      監査法人でやるのは、言ったことに対する裏はとれると思うので す。こういう法律が変わりました、それに対して今までそういう法 律の枠内にいた人たちが減りましたというのは、その拾ってきた数 値のバックデータがあれば、そのバックデータが正しいのかどうか というのはチェックできます。</p> <p>鴨志田委員      ただ、環境の変化の確認のところ、ほとんどの場合エクスキュ</p>
--	--	--

	事務局	<p>ーズなのですね。結局、我々はやっているけれども、というのがありますよね。世の中はこういうふうになっていて、我々もある程度伸びたけれども、我々は他に比べて十分に伸びていないというのを書くことがあまり想像しにくい。そこはどのように枠をはめたらいいかというのをちょっと。</p> <p>今回新しい中期計画をつくりましたけれども、以前の中期計画の評価をやった上で新しいものをつくっているのですが、その中で一つ似た事例がありました。青少年問題を解決するという項目が、市の目標でありました。特にいじめだとかひきこもりだとか、今そういう社会現象が起きている。これを改善するという目標のもとに、目標としてはあらゆるいろいろな施策を置いたわけです。例えば相談所をいっぱい増やします、アドバイザーの数をこれだけ増やします、いろいろやりますと書いてある。それを全部達成した。だから評価上はAなのですが、でもこういう社会問題は改善していない。なおさら混迷の度を深めている。深刻になっている。これはAを付けるわけにはいかない。AかBかCかと我々は考えました。まさにそういうところ、一般的な常識だとか、一般的なこういうものに対する見地からどうなのだと。公益性の部分でやれる範囲というのは確かに限られてはいると思うけれども、目標設定はこれで十分だったのだろうか。もっと別の手法があったのではないだろうか。</p> <p>だから今回は、総合評価といっても優良、良好、要改善という紋切型ではなくて、今回こういう見直しが必要なのではないか、こういう視点をもっと入れる必要があるなどという、ある意味では定性的な評価を入れながら総合評価を行う。SABCという評価には、そういうものが入ってくれば入ってくるほどできなくなるのではないかと思います。でも、その全体をまとめて、一つの文章みたいな感じになるかもしれませんが、それをもって総合評価としてもいいのではないかとというのが事務局案です。これについてもいろいろご審議いただいて、最終的に総合評価とは一体何かということを決めていただく、そういう段取りを年度当初やっていただければと思います。</p> <p>結論としてさっきの青少年施策は、当初目標に掲げたものはやったけれども、それで解決しているわけではないということは、まだまだ取組が足りないのだという評価にしました。そういう議論を内部でやったので、それは外部の目をきちんと当てて評価しなかったらそれこそお手盛りだと思います。だから、それぞれの団体で必要な取組が何なのかというのは、まさにこの経営向上委員会をつくらせていただいた、そこにあるのかなと思います。</p> <p>待機児童の問題などもそうですね。僕は決して横浜が目標数値を誤っていたとは思わないけれども、国が号令を出してよそが本</p>
	田邊委員	



	<p>事務局</p> <p>大野委員長</p>	<p>気になってやり出したために、対比上横浜があまり良くなく見えるということ。では横浜が手を抜いていたのかというと、多分そんな話ではないということだろうと思うのです。そういうのは、社会環境の変化によって随分見え方が変わってしまったということだと。</p> <p>評価はいろいろな視点があります。待機児童ゼロをやりました、横浜に住めば待機児童で悩まなくていいのだということ、かなり流入されてきた子どもを持つ親御さんがいます。ですからゼロが達成できなくなりました。でも、そこはそういう部分でマイナスになったけれども、人口がこれから減っていく中で、都市として人口を増やせる、そういう施策としては成功かもしれないとか、いろいろな評価があると思います。</p> <p>ちょっとまた話を戻します。これまでの評価の手法の課題の2つ目のところで、評価の結果が改善につながっていないという、これはどこで対応すべきで、どこが課題として受けとめるべきかという大きな問題ですよ。改善するのは当然、個々の団体、それから市ですよ。それを監査法人に委ねるのはほとんど無理だと私は思っているのです。遠藤委員はよく知っていると思いますが、企業の継続性という問題が監査の対象になったときに、どこに問題があって、企業がどういう対応策を出しているかということを確認するのです。ただ、対応策が効果を発するかどうかという評価は監査法人でもできないので、そこは基本的には見ないのです。ちゃんと注記事項として書いてあるかどうかだけ見るのです。ちゃんと自覚しているかどうか、それを外部の人がわかるように記載しているかということなのです。</p> <p>だから、この10ページの図でいきますと、監査法人も大変だと思うのです。この右側の監査法人による確認のところで、「所管局・団体の見込みの妥当性」、これも結構難しいのです。評価の合理性なり、客観性なり、そこは判断できると思うのです。それから、課題が提示されているかどうか。対応策が示されているかどうか。しかし、合理性まで判断してもらうのは無理だと思います。そういったことをちゃんと団体が意識しているかどうか。意識していなかったら、監査法人の確認の中でそのことをこちらに指摘してもらえれば、そこをこちらが考えたりできるわけなので、この白抜きの文字のところはちょっと表現を変えないと、最初に鴨志田委員が聞いたように、こちらの役割とかなり重複してしまうかなと思います。</p> <p>だから、繰り返しになりますが、この所管局・団体の自己点検の妥当性、合理性、あるいは客観性といったところの評価。それから、それに対しての課題及び対応の提示ができていくかどうか。こういうところとめておいた方がいいのかなという気がしますが、いかがでしょうか。</p>
--	-------------------------	--

	田邊委員	<p>おっしゃるとおりで、先ほどのご説明が一番わかりやすく、子どものいじめの問題を解決するために相談箇所を増やすとか、いろいろ対策を講じたという、これは手段ですよ。目的は何だったのかというと、子どものいじめを撲滅すること。手段が目的の達成につながったかどうかというチェックが必要なものであって、相談場所を10カ所つくり、それが80%できていますという、これは手段が達成されているかどうかの話なので、目的が合致しているかどうかという評価になっていないのですね。</p> <p>だから、先生がおっしゃるように、やったことが目的に対してどういうふうになんと解決につながっているのか、もしくは、実は手段を完全にやったのだけれども、目的の社会的課題の解決にはつながらなかったというのだったら、その評価を各団体でまずやってみようということなのかもしれないですね。そうすると課題の整理はできると。</p>
	大野委員長	<p>だから、自己点検シートはどんなのができるかわかりませんが、まず最初に自分たちの年度の目標なり課題なりが項目として挙がる。これに対してどういう取組をするということが書いてある。後半になったら取組がこの程度達成されたと自己評価をする。その達成された証拠資料なりをちゃんと添付できるようにしていただく。最後に、中項目ぐらいのところ、財務面ではこのくらい達成されていますとか、あるいは教育面ではこれだけのことができていますという自己評価の中分類があり、それで総合評価としてどうかという評価をやるので、一番肝といいますか、大切なところは、所管局の作成するシートが、ばらばらになっては困る。もちろん考えておられると思いますが、そこが重要になるかなという気がします。</p> <p>そうすると監査法人も作業がやりやすいですし、そこでしっかり客観的なデータに基づいた評価が行われていて、問題がないということであれば、そこは先ほど言いましたように除いて、こちらはもう機械的に結構ですということにして、多分いくつか問題が出てくるはずですから、そこを中心に委員会として検討し、評価することにするべきかなと思いますので、まずは評価シートのひな形をつくる作業が大切ですね。案はできていますか。</p>
	事務局	<p>実は今までも、総合評価シートとは呼んでいませんでしたが、経営評価シートというのがありました。それは、完全に自己チェックのためのシートとして活用していました。それはまず、団体の目標はどれで、その目標に対してどういう取組をして、その取組の結果がどうだと、そういう経営全体が評価できるようなものは作っていました。ただ、それは団体と所管局だけでやっていただいていたので、我々もその結果については十分把握しておりませんでしたし、中身も吟味していなかったもので、そういう今あるものをこの流れに</p>

		<p>沿うような形で1回見直しして、今度は公表というのがテーマになってきますので、そういう意味では中身をちゃんとチェックしなければいけない。</p> <p>そのチェックをするために、今までお手盛りのままで完結していたものを、一定の基準なり考え方で、合理性がちゃんととれているかということを確認して、そこが監査法人の役割なのかなと我々は考えていました。そういったものを作ろうかと思っています。来年度1回目の委員会的时候には、そのひな形というか案をお示しできるような形で、今日いろいろご議論いただいておりますので、それらを踏まえて対応を考えていきたいと思っています。</p> <p>その辺を考えていただいて、12 ページの新たな評価手法による点検・評価のイメージのところ、監査法人が仕事を受けるに当たってイメージがしっかりつくれるようにしなければいけないと思いますので、この3～4行の文章は先ほどの議論を踏まえて、どんな仕事をやってもらうのかということをもう少しわかりやすくしてください。恐らく、こういう点で努力が必要だという指摘は、それは多分私たちが言うことになるかと思うのです。できるだけ客観的に、自己点検が正確に行われているかどうかというところを監査法人に見ていただくということにしたらいいかなと思います。</p> <p>これが大きなテーマの一つで、この先、今度はこのタイムスケジュールでできるかということで、何ページになりますか。</p> <p>27年度については14ページになります。</p> <p>27年度ですよね。だから、今3月末で、今話しているような評価の手法等の取りまとめは、5月のころにもう一度原案を作っただけで検討する。これでフレームワークとしていいかどうかということを決めることになると思います。左側の「マネジメントサイクル」のところは、5月に評価手法を固めるということになるかと思っています。今日はいろいろ提案、意見を出してもらおうということにしたいと思っています。</p> <p>他にまだご意見はありますか。</p> <p>意見ではありませんが、この個別の具体的な日程というのはいつごろ決まりますでしょうか。何月何日という。</p> <p>できるだけ早く決めていただかないと。</p> <p>早くしていただけると。</p> <p>恐らくまた基本的な曜日、多分平日の午後という形になるので、ご都合がうまく合うような日程をあらかじめ、来年度の皆さんの年度のスケジュールが決まってきた段階でご相談させていただいて、例えば今年度であれば木曜日というラインが基本的に割と皆さんご都合がつくということで優先的に押さえさせていただいたので、年度が明け次第、また皆様とスケジュールを調整させていただければ</p>
--	--	--

	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>田邊委員</p> <p>事務局</p>	<p>ばと思います。よろしくお願いします。</p> <p>それから、総合評価の件ですが、11 ページに書いてあります主な項目、事業と目的の適合性から人員と組織の健全性まで、この辺は特に問題はなさそうですか。何を挙げていいか難しいところがあります。例えば、コンプライアンスの取組は、法令違反等の状況を書いていただくとして、内部通報制度の有無、普通はあるのでしょうか、基本的には。</p> <p>あるはずです。</p> <p>小さいところはないと思いますが。</p> <p>小さいところで意識が十分浸透していないような場合も。これは一例として挙げていますが、先ほど総務局の意見を付すところがありましたけれども、去年もいくつかあったのですが、例えば情報公開に当たって個人情報漏えいしてしまったとか、他の取組はよくてもそういった項目が1つでもあれば、何らかの形で引っかかるような仕組みを整えていきたいということで、情報の公開についてもコンプライアンスの取組についても、同じような視点で考えています。</p> <p>この辺で何かお気づきのところがありましたら、最後に固める段階にでもご意見をいただければと思います。</p> <p>そのほか、評価に関してありますでしょうか。</p> <p>どういう方向に持っていくかというのは、先ほども申し上げましたけれども政治的判断によるところが結構大きいので、市としての基本的な方針を明確にしてもらった方がいいことがいくつかあると思うのです。そのうちの 하나가、さっきも申し上げました出資金とか基金をどうしていくのかということです。市としてそういう基金を運用して自主財源を確保しなさいという方針なのか、それとももう市に返してもらって必要なお金を市がちゃんと毎年予算化して手当てをしていくのか、これはどっちが正しくてどっちが間違っている話ではないので、そこがすごく大切です。おおよそその方針は、「民間主体への移行に向けた」というのがまさにその話にかなり近い部分で、一応方向性は見えているようにも思います。ある意味そこがきっちりまとまらないと、いや、うちは基金を戻さないで10億持ち続けますとか、それははっきりしないと不公平になるということは、局長会議というのでしょうか、そういうところで議論が必要だと思います。</p> <p>今おっしゃった出資金とか基金の話は、ある程度方向は出ていると思います。基本的に、公益財団は300万円基本金があればいいとなっているのですが、そうはいかないところがあります。ですから、その団体の規模、役割に応じた適切な基本金にまずはそろえていきましょうということがベースだし、それ以外の方針はないと思って</p>
--	---	--

	<p>田邊委員</p>	<p>います。</p> <p>そうですか。ではあまりにもたくさん持っているところからは戻させる方針はあるのですね。</p>
	<p>事務局</p>	<p>ただ、その基本金と特定財源の割り振りについて、今回もいろいろありましたけれども、そのところはすごく難しいところです。では特定財源にして次期事業積立金みたいな形で計上させる方がいいのか、その額、規模の問題もあります。このくらいの額が本当に必要なのかという、その妥当性、客観性はまさに監査法人でもきちんとチェックしてもらった上で、ここでお諮りしなければならない。</p> <p>それから、基本財産における出資金の問題は、やはり外郭団体であるかどうかという、その存在の確認というか根拠にもなります。<b>25%以上出資している場合、50%以上出資している場合、市長の調査権や監査委員の監査権</b>というのが法律で規定されていますので、そういうことを満たすことは最低限必要だろうという出資の割合の問題。</p> <p>それから、基金の話につきましては、いろいろな団体で基金を持っていたのですが、これは2年ぐらい前からもう基金の運用益を当てにしたような運営は難しいということで、どんどん取り崩しをさせ、そこから事業費に充てさせて、そして寄附をしている場合もありますが、補助金、そういったものを減らして、そのお金で当面運営してくださいという方針で進めておりますので、そこはもうある程度そういう方針で行くということは出ていると思います。</p>
	<p>田邊委員</p>	<p>その方針に基づいて監査法人でそういうしっかりしたチェックがエビデンスとして残る感じでイメージしていいのですか。</p>
	<p>事務局</p>	<p>だからまさにそれは市の方針として、そういうポイントで見てくださいと、先ほど確認のポイントを付す、そのポイントがあると思います。難しいのは、次の事業費にあてたいという部分がどの程度必要なかというところは、逆に監査法人でもなかなか難しいところがあるのではないかなと思います。それが、いや、そんなことやる必要はないと言えるのかどうかという、監査法人では難しいかもしれないなと思います。</p>
	<p>田邊委員</p>	<p>事務局</p> <p>事業の継続性の問題ですね。役所の助成とか補助金の場合は単年度になって翌年継続できなくなるかもしれない。しかしこの事業は財団としてはずっと継続していくべきであると。それは本当に難しい判断ですね。</p> <p>難しいですね。自主自立で回していくお金のストックがどのくらい必要なかというのは、市の補助金だけで食べていけばいいじゃないかという真っ向からぶつかるころだし、どう運営されていくべきなのかという根幹論にも触れるところなので、非常にナイー</p>

	田邊委員	<p>ブというか、難しい話になるかもしれませんね。</p> <p>でもそういうところをできるだけ、自己評価もでき、監査法人も客観的に審査できて、という仕組みができれば何よりだという考え方でよろしいのでしょうか。</p>
	事務局	<p>はい。</p>
	田邊委員	<p>それともう一点。公共施設の運営についてもこの評価シートの中に入れていただいている、7番ですか、保有資産というのはどちらかというとお金のイメージなのですか。</p>
	事務局	<p>1の事業の目的の適合性のところで考えています。</p>
	田邊委員	<p>「施設運営の必要性」ですね。施設運営を本来事業とするのかどうかという。要するにミッションとするのかどうかというのは、やはり公平にチェックをしていく必要があると思っているので、そのあたりも議会とか、あるいは行政側もそっちの方向でいいのですか。</p>
	事務局	<p>まさにそのお話は、市の政策に影響を及ぼしていると思っています。ここでこういう議論をさせていただいた話は、市の調整会議にもかけて報告しております。その中で指定管理制度の問題点とか、従来からわかっていたことはいくつもあるのですが、突きつけられたなど。まさに市の政策として、政策管理をどういう手法でやっていくことがいいのか、もっと所管局がきちんと考えるべきだという議論をさせていただいていますので、ある意味、この外郭団体をきっかけにした市の行政のあり方といいますか進め方、施設管理もですが、そういったものに対して問題提起をさせていただいたというふうに私は思っています。</p>
	田邊委員	<p>ありがとうございました。</p>
	大野委員長	<p>今議論していただいているところは、14ページ、資料7ですね。今まで議論してきた「マネジメントサイクル」のところと、もう一つの柱になっている「関与の在り方」、ここにかかわってくると思うのです。これは今、スケジュールとしては5月、7月、10月か11月、あるいは1月と継続的に検討していかなければいけないテーマとして日程上挙げてもらっているわけですが、ここが今、問題になっている、私たちが最後の最後になって加えた市に対する提案と、市と団体に対する提案、提示でしたか、ありました。このところがテーマになると思うのです。</p> <p>そうすると、これをどうやって進めていくかというのが難しいところで、この中だけで議論していいものなのか、あるいは責任ある立場の人に出てきてもらって議論した方がいいのか、そこはこういうやり方がいいのかというのがちょっと思案のしどころだと思うのですが、いかがでしょうか。</p>
	事務局	<p>最終的には外郭団体を、市と連携して市と一体となって取組を進</p>

	<p>大野委員長</p>	<p>める団体というものと、そこから離れて市から自立して自主的な財源をちゃんと確保しながら自前でやっていくという団体とに分け、一方で、その市と一体的にやってもらうためにはどういう手段でやるのか、施設運営をどうしていくのか、あるいは人的な支援をどうするのか、財政的な支援をどうするのかということまで含めて、最終的には団体ごとにそういう基準をちゃんとつくった上でしっかり落とし込んでいくというようなところを考えておりますので、来年度はその基準をどこにどのようにして置いていくのかということ、いろいろご意見をいただきながら議論ができればいいかなと思っています。</p> <p>来年度4回ほど「関与の在り方」ということで検討のタイミングを書かせていただいておりますが、中身はどこまでできるかというのがまだちょっとわからない部分が多いので、それは今後、年度明け次第、我々事務局としても案を練りながら、ご意見をいただきながら進めてまいります。</p> <p>あと、委員長におっしゃっていただいた、委員会がどこまでここで決めていいのかという問題については、基本的には意見をいただいて、市が執行機関として決定していくという形になりますので、ある意味、最終的にそれをどう受けとめて、どういう形でやるかということについては、市が責任を持ってやる形になりますので、そこは委員会として最終的には答申という形でまとめていただければ、あとは市として対応させていただくという形になると思っております。</p> <p>ただ一点、私たちが議論してきて、市の方針がこうであれば、しっかりしていれば、こういう意見も言えたはずなのだけどもというのがあるのですよね。例えば具体的に言うと、民間主体が望ましいといったときに、どういう基準で判断するのか、民間主体の方向性としてどういうものをイメージしているのか、どういうものをもって民間主体と考えるかというのが、なかなか私たちも詰め切れていない。ということは、市も詰め切れていない中で議論しているのだと思います。</p> <p>それから公益性という面で考えると、何回も言っていることですが、外郭団体をつくる基準というものが、当初個別にはあったと思うのだけれども、共通する視点なり、基準なり、公約数的なところは何なのだろうというところがよく理解できていないので、その辺、現状ではどうなのだろうというのを聞いてみたいのです。これからは外郭団体をつくるかもしれない。これはもう公益的使命は民間に任せていいのではないかとか、当初考えていたようなことは達成されて必要性はなくなっているのではないかという判断もしやすくなるのです。その辺はどこまで市が議論しているのか。</p>
--	--------------	--

	<p>事務局</p> <p>大野委員長</p>	<p>そしてあり方検討会をいろいろな形でぎくばらんにフリーに、今まで私たちが議論してきた経験も踏まえて意見交換したらいいかなと思っています。</p> <p>今おっしゃっていただいたポイントは確かに、我々として決定しなければいけない要素がいろいろあるかなと思います。その部分とあと、いろいろな事業がある中で、いろいろな公益性を持っている団体がある中で、類似の民間でやっているものもあるし、独占的にやっているものもさまざまある中で、団体も所管も巻き込んでいろいろな意見交換ができる場面を、今後のあり方を検討するための一つの材料としてできればいいかなと思います。そこは我々としても会議の持ち方を工夫する中で調整していきたいと思っています。</p> <p>それともう一点、議論の中でも出てきた重要な点として記憶しているところでは、これは団体とその所管局だけの問題ではなくて、所管局間の連携がとれば、もっと施設・設備の有効利用、人材の交流なりもできるはずだということです。これは理想論かもしれないけれども、そういった議論も必要なかなと思っています。詰め切れていないので、もうちょっと議論した上で提案したいところでもあるわけです。そういうところをこの「在り方検討」のテーマで検討できればと思っていますので、よろしくお願いします。</p> <p>これから 27 年度に入りまして、こういったスケジュールで基本的にはやっていきたいと思っています。また皆さんの日程調整にご協力いただかなければならないと思いますが、引き続きよろしくお願いいたします。</p> <p>以上をもちまして議題は終了したいと思います。ありがとうございました。</p>
	事務局	<p><b>4 その他事務連絡</b></p> <p>&lt;事務局よりスケジュール等の説明&gt;</p>
	大野委員長	<p><b>5 閉会</b></p> <p>では、これで終了します。どうもありがとうございました。</p>
資 料	<p>資料 1 : 横浜市外郭団体 27年度からの団体経営の方向性及び協約案</p> <p>資料 2 : 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申への対応状況</p> <p>資料 3 : 27年度の審議の進め方について (案)</p> <p>資料 4 : 横浜市中期 4 か年計画 2014-2014 (抜粋)</p> <p>資料 5 : 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申 (抜粋)</p> <p>資料 6 : 新たな評価手法のイメージ</p> <p>資料 7 : 27年度経営向上委員会開催スケジュール (案)</p>	