

平成27年度 第1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5月28日(木) [13:15~16:15]
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	
開催形態	公開(傍聴0名)
議 題	[議題1] 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 [議題2] 外郭団体への関与のあり方の見直しについて
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな評価手法(協約及び団体経営に係る総合評価)の進め方については事務局案の通り了承した。 ・総合評価に使用する各種チェックシート等については、設問の修正、追加などを行い、次回委員会までに整理することとした。 ・外郭団体への関与のあり方の見直しについては、今後の委員会で継続的に審議を重ね、検討を進めることとした。
議 事	<p>1 開会</p> <p>大野委員長 それでは、今年度第1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。</p> <p> 今年度、また新たなテーマも課題として入ってくるようですので、皆様、お忙しいところと思いますが、ご協力よろしくお願いいたします。</p> <p> それでは、委員5名、全員出席ということですので、委員会の条例の規定によりまして、定足数を満たしておりますので、これを確認させていただいて、早速議題に入りたいと思います。</p>
	<p>2 総務局長挨拶</p> <p>大野委員長 まず、本日、山隈総務局長にご出席いただいておりますので、ぜひ一言ご挨拶を賜りたいと思いますので、よろしくお願いいたします。</p> <p>山隈局長 (あいさつ)</p> <p>大野委員長 どうもありがとうございます。</p>
	<p>3 諮問</p> <p>大野委員長 それでは、次に、横浜市長から当委員会への諮問がありますので、これを事務局より説明していただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。</p> <p>事務局 それでは、諮問書につきまして、山隈総務局長より読み上げさせていただきます。</p> <p>山隈局長 <山隈総務局長から資料について説明> 【資料1】</p> <p>大野委員長 どうもありがとうございます。</p> <p> (諮問書の手交)</p> <p>大野委員長 ご覧のとおり、ただ今諮問を頂戴いたしました。</p>

		<p>山隈総務局長は、これより公務の関係で退席されるということで、よろしくお願いいたします。</p> <p>どうぞよろしくお願いいたします。</p> <p>(山隈総務局長退室)</p>
大野委員長		<p>4 【議題1】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</p> <p>それでは、議題の1番に入りまして、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、諮問の1つ目にございました。これについて事務局より、まず内容について説明をいただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。</p>
事務局		<p><事務局より資料について説明> 【資料2】</p>
大野委員長		<p>ありがとうございます。</p> <p>かなり複雑に見えるかもしれません。議題の1、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は、評価のプロセス、評価項目、それに係る評価シートの様式、内容、質問事項等、多岐にわたっております。相互に関連していると思うのですが、まず、お手元の資料で4ページ、新たな評価手法の進め方、この流れについて捉えておく必要があるのかと思います。この流れに関連して何かご質問がありましたら、あるいはこれそのものというよりも、これに関連したところでも構いませんが、メインは進め方の流れ図についてご質問ご意見があれば、いただきたいと思いますが、いかがでしょうか。</p>
田邊委員		<p>あるいは、そもそも論からでも結構です。細かなものに入る前に、お願いします。</p> <p>監査法人による確認のところ、①で、「経営点検シートを中心に、団体経営の健全性を確認」となっていますが、会社の場合、健全性という、資本金がどんと大きくて、余裕を持っているところは健全性が高くなります。</p> <p>横浜市から出資されているお金が有効に使われているかどうかという視点になると、たくさん出資集めといて、それが寝ている状況の方が、健全性が高くなってしまいます。どこかでそういう視点からチェックを入れないと、単なる健全性という話だけでなく、資産の有効活用がされているかという視点を合わせて評価をする必要があるのではないかと思います。いかがでしょうか。</p>
大野委員長		<p>この点について、何かご意見ありますか。事務局はありますか。</p>
事務局		<p>この経営点検シートをご覧のとおり、いわゆる一般的な経営の健全性というよりも、例えば資産が今どういう状況になっているか、有効に活用されているかとか、そういう観点での点検シートになっています。そういう意味では、田邊委員がおっしゃっていただいた評価については、我々も、もちろん団体の経営がうまくいくように</p>

	<p>大野委員長</p> <p>鴨志田委員</p> <p>事務局</p> <p>鴨志田委員</p> <p>事務局</p> <p>鴨志田委員</p> <p>大野委員長</p>	<p>という視点はあるのですが、それ以上に、公益的な事業をしっかりと確実に実施していただくという観点からの問いかけになりますから、監査法人との確認の視点の中にちゃんと我々として、監査法人にお伝えをしていくということです。</p> <p>あくまでも監査法人が行う作業としては、所管局・団体が作成した自己点検シートに基づいた団体としての経営の健全性だということで、財務構成とか、財務運用ということもあるかもしれないが、とにかく点検シートの枠の中で団体経営はどうかという判断をしてもらおうということです。</p> <p>もちろん、枠から外れたところについては、枠をつくった委員会として、また別の角度から指摘をするということもあろうかと思えます。</p> <p>そのほか、進め方の流れについて、ご意見等ありますでしょうか。</p> <p>意見というより質問ですが、この流れに沿って各団体がシートを記入したり、監査法人の確認等があると思うのですが、それぞれのプロセスの期間、それから記入を期待する人、それを具体的に設定しているのか。トップが自ら行うことを期待するものなのかそうではないのか。そのあたりのところの期間的な問題と、作成をする場合に、それぞれの組織のどういう立場の方にお問い合わせするのか、何かそのあたりの具体的な取り決めというか、基本的な考え方がありましたら教えていただきたいのですが。</p> <p>期間については、基本的には決算値が出た段階で依頼をしますもので、6月の終わりから7月の終わり、あるいは8月の中旬あたりにかけて、所管局・団体で作成をしていただきたいと思います。</p> <p>あと、誰が作成するかということについては、細かな点までは詰め切れていない部分となっています。</p> <p>経営のかなり上の方針にかかわるので、担当者に任せるという話でもないだろうという気もします。</p> <p>もちろん団体として、あるいは所管局として、一定の合意をする以上は、それなりの立場の人たちにちゃんと確認をしていただいたものが我々のところに出てくるという前提でいます。</p> <p>一方、この取組そのものが、団体経営の全体の向上に、底上げにつながってほしいという思いがあるので、これらの自己点検の中身は、当然団体の内部、それはトップから職員に至るまで、全体をちゃんと共有していただきたいと思います。</p> <p>わかりました。どうもありがとうございます。</p> <p>そのほか、いかがでしょうか。</p> <p>基本的な流れ・進め方は、これでよろしいということですので、次に、今後のスケジュールと、確認シートの中身の大きく分けて2つですよね。</p>
--	--	--

		<p>先ほどちょっと鴨志田委員から回答期間とありましたが、それも含めて対応しているところが、6 ページ、7 ページですか、ここがスケジュールですね。</p> <p>このスケジュール、流れについてはいかがでしょうか。6 ページ目が、5月の段階で、経営向上委員会を開いて、試行的な実施を求めるための評価の仕組みの検討と、評価方法の検討を今行っているところなのですが、今後、監査法人により確認が行われ、総務局による確認が行われて、秋に入ってから、経営向上委員会がそれらを受けて、経営向上委員会としての評価のプロセスが入ってきます。</p> <p>先ほど説明がありましたように、指定管理でかなりの財務的な面を賄っているような団体が、もし選定に漏れた場合とか、あるいは、埠頭株式会社のように大きな企画の中に組み込まれる可能性がある場合、こういうケースが出てきた場合の対応は、それはそれとしてやるということを進めていくということですね。</p> <p>そして、もう一つの今検討している評価の仕組みとその評価方法を 27 年度の夏の終わりごろに、答申として出せるところまで持っていきたいということですね。</p> <p>あともっと大きな流れで、平成 28 年度以降、それから協約最終年度、これは団体によって年度が違うようですが、その各年度の、それから協約最終年度の委員会としての役割がチャートとして書かれておりますので、質問がありましたらお願いしたいと思います。</p> <p>鴨志田委員 協約最終年度は、そうすると 29 年度とか、30 年度とか、数年以内。</p> <p>大野委員長 そうということになります。先ほど話した 2 段階ですか、これは後でまた出てくると思いますが。</p> <p>鴨志田委員 3 年か、4 年か、5 年か。</p> <p>事務局 27 年度、28 年度の 2 か年間の協約期間である団体が 2 団体あります。</p> <p>大野委員長 ですから、その団体については次の協約をどうするかということ、28 年度の終わりごろまでに検討しなければならないということですね。</p> <p>5 年の協約期間のある団体については、毎年のように評価結果を受けて、こちらの委員会として審議を行うということを繰り返していくということですね。</p> <p>このようなスケジュールになっておりますが、ご確認いただけましたでしょうか。</p> <p>それでは、その次のテーマとしては、今度は、所管局や団体による点検評価項目、すなわちそれぞれのシートの点検項目、これらについて、項目全体あるいは項目の個々の内容、あるいは質問、経営</p>
--	--	--

	田邊委員	<p>点検シートですか、③の経営点検シートでは具体的な細かな内容が出ていますが、これらも含めて何かご意見、ご質問等ありましたらお願いしたいと思います。いかがでしょうか。</p> <p>12 ページの一番下に進捗状況欄とあります。これは、目標に向かって手段として何を実施して、それがどうなのかということだとすると、これ以外に「見直し」というのを入れるべきだと思います。</p> <p>つまり、目的に対しての手段が適正ではなかったということは、よくあることなので、「見直し」という考えが出て、どう見直すのかということ、新しい手段を明記していくということになり、そういう意味では、そこにサイクルが出てくると思うのです。</p> <p>そのためなのですが、手段が適正だったかどうかというのは、結局、成果をどう判断するかですね。</p> <p>例えば職員研修を実施します。(年3回)と書いてあって、職員研修をやった結果、職員のスキルがアップしたかどうかの成果の確認というのが必要なので、その成果の確認をした上で、達成か順調かとか、あるいは見直しかとか、そういう成果をどこかで見ていかないと、PDCAにならないと思うので、それを加えていただけたらいいのではないかと思います。</p>
	大野委員長	<p>協約進捗状況確認シートの中にですね。</p> <p>どのように考えたらよろしいでしょうね。ご意見ありますか。</p>
	事務局	<p>おっしゃっていただいた要素は確かに必要な要素なので、進捗状況欄については、達成、順調などの4区分しか設定してないのですが、今言われたことを踏まえて、ここは修正したいと思います。</p> <p>この進捗状況を確認するのは実績が出てからということになるので、28年度からスタートになります。そういう意味では、今年度の取組状況の確認をする中で、取組状況は確認できたが、ではその取組の成果についてはどう評価できるのかというところが、今後やりとりの中で出てくれば、この評価シートを改善していきたいと考えています。</p> <p>今いただいたご意見については、我々も心にとめて、進捗状況欄には、見直しという項目を設けて、何を見直すのか、どういう結果だったからどう見直すのかということがわかるような、点検ができるシートにしていきたいと思っています。</p>
	大野委員長	<p>今の進捗状況欄という、達成、順調、やや遅れ、遅れということを③の進捗状況欄のところで書くということですね。</p> <p>そして、目標達成に向けた課題と今後の対応のところ、やや遅れだったらどういう対応をとるか、あるいは、今おっしゃった見直しという認識があれば、どんな見直し方法をとっていくかという答えを書いてもらうということになりますね。</p>
	事務局	<p>はい。</p>

	<p>田邊委員 大野委員長 田邊委員</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長 大江委員</p>	<p>関連でよろしいでしょうか。</p> <p>はい、どうぞ、お願いします。</p> <p>役所の場合は、かなりしっかりした研修制度があるので、それによってかなり職員の方々が啓発されていると思います。そういうしっかりした制度が役所内にはあるのに、外郭団体になるとちょっと疎かになっていると思われれます。ただ研修をしましたとか、何回やりますとか。</p> <p>ですので、例えば、役所内には、試験を受けていろいろな昇格につながる制度があります。そういう制度の検討とかということを示す必要があります。前回拝見した職員研修のところを見ると、具体性がないというか、どんな成果を求めているのか、研修をやることを目的としてしまっているなど、手段の目的化がかなり見えました。ちょっと立ち入って書き込める方法がないと、せっかくここまでのをやるのに、何か通り一遍倒の差しわりのない答えをしとけばいいや、ということになってはもったいないと思います。</p> <p>確かに、各団体の規模によって研修がきちりできているところと、小規模でやり切れないところとあって、そのやり切れないところを支援するのが我々の役割の一つでもあると思います。</p> <p>もう一つは、各団体によって、均質な部分もあれば、特別な能力も発揮しなければいけない部分もあるので、その部分に対する研修制度がきちんと各団体で確立されていることが望ましいし、それが、我々が団体に対して専門的な分野をお任せする根拠というか、背景となりますので、その辺はおっしゃるとおりだと思います。</p> <p>続いて、どうぞ。</p> <p>今の人材のところの関連で申し上げますと、当然、終わった後の評価のところを書くということも大切かと思うのですが、むしろそれを事前に認識され、人材の育成をどのように考えていくかということ、事前に団体もしくは所管局にご認識いただくということが必要ではないかと思えます。むしろ、経営点検シートで、25 ページに人員と組織の健全化、活性化の項目がありますから、こちらに、今事務局がおっしゃられたようなこの団体に特有に必要な専門性は何か、それに対しての人材が質・量ともに伴っているのか、伴っていない場合、質が足りているのかいないのか、足りていないのであれば、どういう教育を施さなければいけないのかといった項目を事前に設けられたら良いのではないかと感じました。</p> <p>それともう一つ、人材に関するところで申し上げますと、先ほど組織内でのミッションの共有等が非常に重要だとおっしゃられたかと思うのですが、やはりそういったところのミッションが共有できているのかという点検項目も必要ではないかと感じた次第です。</p> <p>以上です。</p>
--	---	---

	大野委員長	<p>ありがとうございます。</p> <p>確かに、確認シートを見ますと、公益的使命の達成に向けた取組として、数値的なもの、あるいはそれ以外の定性的なものもありますが、その結果、どういう効果なり成果があったのかということを確認する項目が団体ごとにあったほうが良いと思います。</p> <p>それで、目標達成というのが、5名から10名にしますとか、100万円の売り上げは120万円にしますとか、こういうものと取組そのものとは違うのですよね。</p> <p>その数値自体が成果そのものになるケースと、先ほど研修にあったように、研修そのものを行ったという事実も大切ですが、それが今後の成果としてあらわれそうだとか、やり方変えなければいけないかもしれないというのは、単なる進捗度だけでは言えないところがありますね。</p> <p>そこをどこかうまく書き込めるところがあるといいかもしれないですね。</p>
	事務局	<p>例えば、これまでの取組状況などの記載の中には、目標は達成したが、手段は変えましたとか、あるいは目標は達成できなかったが、こういう取組みをしたとか、そういうことが書かれることが望ましいのかなと思っています。できる限り我々が出すもの、文例みたいなものの中に、そういうニュアンスを入れていきたいと思います。</p>
	田邊委員	<p>質問と意見なのですが、外郭団体の職員研修を統合的に行うことをされてらっしゃるのですか。</p>
	事務局	<p>現状では、例えば横浜市の新任採用の研修とか、そういう中に、共通して知ってもらいたいことがある場合に、枠の中で外郭団体の方が出席できる取組を今年度から始めました。</p>
	田邊委員	<p>いいですね。まず、例えばコンプライアンスの問題だとか何とかは、これは全組織共通して必要な専門性でない部分については、そういうものを、例えば、研修をやると理解度チェックというものはあるのですか。</p>
	事務局	<p>何に関心を持ったかとか、どういうことを学んだかとか、そういうことは大体書かせています。</p>
	田邊委員	<p>それが、その組織にフィードバックされるという仕組みはあるのですね。</p>
	事務局	<p>今行っておりますのが、6月に、団体課長級及び係長級を対象にしたコンプライアンス研修と、人権研修。これは市で行っているものに外郭団体にも声をおかけして参加できるようにしています。あとはトップマネジメントセミナーとして、我々の局長と部長級を対象とした研修に外部講師、著名な方を招いて講演いただくとか、総合講座形式で行うものがありますので、そういう機会には外郭団体の役員の方、トップの方にお声かけをさせていただいており、これ</p>

		<p>は去年から始めています。こういった市の研修であっても、外郭団体として参加することに意義がありそうなものについては、随時実施をしていけるように、今我々も意識的に対応をしているところです。</p> <p>ただ、専門的な領域のところはどうしても団体任せになってしまうところがありますが、共通的なところは引き続きやっていきたいと考えています。</p> <p>専門性を除いた部分について、新採用職員研修のみならず、ステップアップもあるのですから、全体として経営向上をさせるための方法というのでしょうか、それが、今の一つの方法だと思うので、ちょっとそのメニューを洗ってみるというのはどうでしょうか。横浜市には研修課みたいな部署があるのですか。</p> <p>人材開発課がありまして、横浜市職員に対する研修のメニューを、新規採用職員、それから30代、40代、職位に応じて研修を企画・実施しています。</p> <p>研修のスタイルによって、必ずしも横浜市の職員以外の者が入れるものばかりではないのですが、その点は人材開発課とも相談しながら、可能はものは外郭団体職員でも参加できるよう適宜調整していきたいと思います。</p> <p>もう一つ、研修に直接参加できなくても、研修で使ったテキストが、外郭団体にも有効であろうというものがあれば、外郭団体にそれを提供するというのも、今年から少し始めています。</p> <p>そのほか、評価項目、あるいは、その他点検シートの文言等も含めて何かありましたら。遠藤委員、お願いします。</p> <p>質問ですが、団体とか横浜市の中の環境とか求められるものが変わっていったときに、第一に行わなければいけないことがほかに出てきてしまった場合っていうのは、協約の見直しということが必要になってきますよね。</p> <p>それが団体の経営に大きな影響を与えるものであれば、当然それは必要になると思います。</p> <p>そうすると、団体自身が、自分が結んだ協約を変えなきゃいけない事象が起きてないかということ、きちんと把握しているかどうかというチェックも必要になってくると思います。</p> <p>最初の総合評価シートのところで、④の「今後の課題」というところがあるのですが、これが喫緊の問題になってしまったときには、すぐにアクションとらなければいけないということが出てくると思います。ここら辺も見直しして、絶えず自分の中で見直しして、環境に合っているのか、変えなければいけないのかということも考えていますかという質問も必要なのではないかなと思ったのですが。</p>
田邊委員		
事務局		
大野委員長		
遠藤委員		
事務局		
遠藤委員		

	事務局	<p>実際に、喫緊の課題でいうと、指定管理の更新が課題となる可能性が想定されます。9割以上の施設が、27年度中に指定管理の更新を迎えます。</p> <p>仮に更新にあたり指定管理をとれなかった。そうなったときに、団体には雇用している職員がいます。その一方で、横浜市が、別の事業の予定をしているとなれば、当然、その中で団体が果たす役割についても状況が変わってくるのですが、その団体と局との関係の中で、そういった状況における調整は難しいと思います。</p> <p>ストレートに、この問題が生じたから、この団体が経営を変えなければいけないという時があれば、状況が変わったことによってじわじわと団体経営へ影響を与えてくるものもあります。</p> <p>そういった部分は、我々もアンテナを張りながら、こういう状況になったら、この団体に影響があるだろう、予想される影響に対して、その団体に所管局がどういう指導をしているのか、また団体がどういう対応をしているのかということは、尋ねていかなければいけないと思っています。</p> <p>その辺は、所管局の所管課では判断し切れない部分がありますので、横浜市全体でも議論しながら、極端に言えば、そういった団体を、「残すのか残さないのか」、「統合するのか別の事業を任せるのか」、もろもろの判断が必要な場面が出てくると思います。それは、一義的には所管課に考えてもらい、我々としてはタイミングを捉えながら、問題提起をしていく必要があると考えています。</p> <p>外郭団体は、右向けと言っても、右を向くのにかなり時間がかかることもあります。それは、自分自身が経験して思ったことですが、方針が決まるまでは、やはり局でしっかり方向性をきちっと立て、外郭団体で対処すべきことが何であるかも含めて、協議ができるものを整備しなければいけないかなと思います。</p>
	大野委員長	<p>今の関連で、例えば、総合評価シートの②環境状況の変化、これについて、団体あるいは所管局が認識し、この段階でかなり大きな問題だと思われるのに、ここに記載がない場合は、このシートの流れでいくと、監査法人が指摘するというより、やっぱり総務局になりますよね。</p> <p>そこがまず指摘をし、それを受けて、この委員会でも、その点も含めて、ではこの団体については改めてここを検討してくれとか、緊急のフィードバックが必要になる可能性もありますね。</p>
	事務局	<p>先ほどの指定管理の関係で言いますと、大体9月末から10月いっぱいぐらいまでで、大体見えてきます。それが12月の第4回定例会に議案として出てくるということになっていますので、11月から12月にかけて、ある程度、どの団体がどういう状況なのかというのは見えてくると思いますから、その辺は我々もちゃんとつかん</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>で、意見が言えるようにしていきたいと思います。</p> <p>あとは、関連法規の改定とか、あるいは市の方針にかかわる問題であるとか、そういう環境的なリスクマネジメントの問題ですね、これは明らかに。</p> <p>経営評価シートで、18 ページの部分、重要な外部環境の変化について、まず自己チェックで、ここで確認できる仕掛けをつくりつつ、我々総務局としてもしっかりとアンテナを張って、必要な団体の経営に影響を及ぼすであろう項目について、しっかりフォローしながら確認をします。</p> <p>それについては、捉えた段階で団体にも報告をしますし、委員会に対しても、意見として伝えて審査をしていただきます。</p> <p>ほかお気づきになったところありましたらお願いします。この作業、スケジュールでいきますと、8月の終わりか9月の初めぐらいまでに、この仕組みと評価方法について答申を出すということによろしいですね。</p> <p>今日、いただいた意見を反映できれば反映させていった形で、ここで最終的な答申案を決定ということになりますね。</p> <p>今の段階で、事務局で、委員の方々が指摘した内容を箇条書き的に言えますか。</p> <p><事務局から議事要旨の報告></p> <p>どうぞ、お願いします。</p> <p>市民のニーズに的確に応えつつも、経営の健全性を担保するには、「収入をいかに上げるかという努力」が必要になると思います。そのあたりを点検する設問をどこかに入れるべきです。無料にすれば利用者は増える、料金を上げると利用者は減るという、一般的にはそうですが、実は、経営努力をすることによって、料金を上げながらも利用者が増えるという、実は、利用者が増えるということは、そのサービスの対価を払ってでも価値があると認めるということ、これがまさに経営だと思うので、その要素をどこかに入れていくべきだと思います。</p> <p>収入を上げる努力は、具体的にどんなことをしているのか、どういう目標を掲げているのか、受益者負担を上げることはできないのかという、そういうチェックがどこかで必要だと思います。</p> <p>というのは、入場者数は増えているのに収入は減っているという事例がありました。</p> <p>どうも、入場者は学校からの校外学習が多かったという、そういうのは、入場者数が増えたからといって大きな成果を上げたとは実は言えません。</p> <p>市民のニーズにマッチする企画を行えば、入場料とのバランスによってという、ここはぜひ入れていただけるといいと思います。</p>
--	--	--

	事務局	<p>それと、16 ページですが、1-2-3 は、基本的には市の中期 4 年計画などとの整合性ということだと思っております。</p> <p>「整合性」の確認という言葉、「関連性」ではないと思っております。きちんと市の 4 年計画と整合性を持っているかという、団体のミッションが上位で、市の計画が下位ということはないと思っております。</p> <p>団体のミッションがあったとしても、市の基本方針が変われば、団体は、その方針に沿ってミッションを変えていくということが必要だと思っております。</p> <p>ということからすると、常に、自分のところのミッションは、市の基本的なものの考え方とか方針に合致しているかという、その整合性のチェックというのは、毎年必要なことだと思います。ちょっと言葉を、ここは変えていくのと、1-2-1 も、1-2-2 も、「関連性が」と書いてあるのですが、ここは、「整合性」という言葉のほうがよろしいかと思っております。</p> <p>それから、1-5-1 が、ちょっと言葉がわかりづらいですが、所管局は、団体が担う公益的事業について、「その担い手」として必要な専門性を有している者がいるかの確認という意味だと思います。 ちょっとここはわかりやすい言葉でお願いできればと思います。</p> <p>それから、1-6-3 ですが、新しい公共という国が掲げている概念の中には、民間が代替できるかどうかというチェックが入っています。</p> <p>今までは、そういう民間団体あるいは企業がなかった、サービスの担い手がなかったのですが、今はあるかもしれないというチェックですので、民間による代替は可能なかどうかとか、代替できることを行っているのではないかという、競争だけしていけばいいという話でもなくて、いいサービスを安価に提供できる民間が出たら、民間にどんどん代替をしていくというのが時代の流れではないのでしょうか。</p> <p>最後のご意見、1-6-2 が、団体が担う公益事業について、団体以外の民間事業者等が行う事業と類似・競合する事業の有無について把握をしているかということなので、今行っている事業が、もともとは団体でないと実施できないからこそ、外郭団体をつくってやってきたところがあるのですが、民間が育ってきたことによって、それがどう変わっているのかということを中心に把握しているかということだと思います。</p> <p>他に担う団体についてしっかりと調査研究しているか、他の民間でもできるかどうかということを知るような設問を少し工夫したいと思っております。</p>
--	-----	--

	<p>大野委員長 大江委員</p>	<p>そのほかありますか。</p> <p>やはり、経営点検シートの1—2—1、16ページのところで、団体の主要な事業、現状、主要な3事業ということで記載欄が設けられているのですが、むしろ、今現在、全体像としてどんな事業を行っているかというものを列記していただいた上で、それらがちゃんと設立の目的であったりとか、ミッションと関連があるかというチェック項目にされたほうがよろしいかなと思いました。</p> <p>というのは、昨年度の委員会の中で、これは本当にこの団体が行うべきことなのかという議論が結構あったというのが一つです。</p> <p>それと、あともう一つ。本来はこの団体が行うべきことなのに、まだ行われていない事業というのがないのかどうかということです。</p> <p>それと、先ほど列挙というところの上で、その中で撤退することを検討している事業があるのかどうかということも必要でしょうし、今申し上げたとおり、本来ミッションを達成するためには、ここに手を伸ばしておかなければいけないのに、まだできていない事業があるのかどうか。</p> <p>そして、それがあれば、人がいないのか、お金が足りていないのか何なのかという理由まで書けたらよろしいかなと思います。</p> <p>以上です。</p>
	<p>大野委員長 事務局</p>	<p>はい。よろしいですか。</p> <p>全事業、事業群というか、横浜市の施策みたいな話ですけれども、細かな事業というよりは、こういう事業群に対しこういう事業があって、それが本来撤退すべき事業に見えるのに、なぜ撤退しないのか、あるいは、そういうものを見ていく中で、本来、この団体はこんな事業をやるだと思われるのに、なぜやらないのか、予算がないからできないのか、人がいないからできないのか。</p> <p>それは、ひいてはその団体の事業が今の時流にきちんと乗っているかどうかを確認する点検項目でもあるのかなと思います。</p>
	<p>大野委員長 鴨志田委員</p>	<p>鴨志田委員、どうぞ。</p> <p>経営点検シートの項目2のところ、「重要な外部環境の変化」についてです。</p> <p>これについても、先ほどからいろいろな委員の方がおっしゃっている協約の見直し等々、環境の変化なのですが、そこでやはり一番確認しておきたいのが、重要な外部環境の変化に関する全体としての認識について確認をいただき、それを記入いただくことが必要かなと思います。ちょっと関係ないと思うかもしれませんが、2—1は、方法について聞いてますよね。</p> <p>2—2については、これも、まずは方法について聞いているので</p>

		<p>すが、外部環境の変化と団体の、要は協約を含めた目標達成に向けての外部環境の変化との関係についての認識について、包括的に記載いただくところをどこかに設けていただけないかなと思っています。</p> <p>小分けにいろいろ書いてあるのですが、小分けしたら、結局、小分けにしているところの「記入してください」と、この関係がよくわかりません。2-1の「市民が期待する団体の存在、役割について」、これはですから、そういうポイントについて書いてくださいとか、2-2も、類似した事業を実施する団体や民間事業者等の中で、団体の目指すべき指標となる団体があれば、その団体名と理由について記入してくださいとありますし、2-3のところも、法制度等の影響について記入してくださいという、小分けに書いてあるのですが、何か包括的に確認することというのはないのでしょうか。これは協約との関係もあるのですが。</p> <p>重要な外部環境の変化等、団体のミッション、目標達成、これを遂行する上で、協約を作成した以降、時間がたつにつれて外部環境が変化してくるのです。その遂行に際して、外部環境との関係でどのように把握されていますか。</p> <p>特に変わらない、引き続き取組を行うということで認識しているというのであればよろしいですし、そうでないのであれば、特にこういう、例えば制度的なものや、大きな影響が現れつつあるというか、そういう外部環境の認識について、まとめてどこか書いていただいたほうが分かりやすいのではないかなと思います。</p> <p>これは、一つのご提案ということで、意見です。</p> <p>今のところ、鴨志田委員のご質問のところ、2-1、2-2、2-3。</p> <p>小分けにして個別論として聞いているのですが、全体として、例えば制度的な問題が特に重要であるという認識なら、要は、全体のさまざまな外部環境の要素とかというものがあると思うのです。</p> <p>そのところは対応の方針として、2-4の表現方法をちょっと考えていただければいいのかなって気がします。ちょっと抽象的です。</p> <p>抽象的な言葉を充てているので、もう少し総合して、2-1から2-3まで、またその他を包括的に、その関係性について2-4の設問で工夫をしていきたいと思っています。</p> <p>どうぞ遠藤委員、お願いします。</p> <p>2-4のところ、今後の対応というのは、どのぐらいのスパンで考えた今後なのか。協約で対応をしますというのか、今の協約の中で、マイナーチェンジで、協約をまるっきり変更するのではなく、ちょっと目標値を市と協議して変えられるということもできる</p>
	大野委員長	
	鴨志田委員	
	大野委員長	
	事務局	
	大野委員長 遠藤委員	

	<p>事務局</p> <p>鴨志田委員</p> <p>遠藤委員</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p>	<p>のでしょうか。</p> <p>課題の大小というよりは、課題の内容によっては、比較的簡易に変えられるものから、協約の新しい方向の設計が必要なものまで、様々なものがあると考えています。場合によっては、団体の方向性そのものに影響を与えるものであれば、次期協約の見直しのときに議論しなければいけないと思います。</p> <p>そのものは全部同じです。4—4も同じような、「今後の」という、全部同じ表現ですね。</p> <p>今の協約の期間、ちょっと方向がずれてしまっていますが、協約ですからそのまま進んでいって次回見直すのか、又は協約の中で見直せる部分は見直していくのか、見直しが必要だということのある程度把握した上で、それに対応するのかもしれないのか、というのもちろん確認をしていただきたい。</p> <p>それができるような問いになっているといいかなと思うのですが、こう色々と環境把握をしました、変わっていて、ここで団体としては一部ずれてしまっている部分があるので、一部目標の中、この数値を見直しましたとか、手法を見直しましたとかということまで書いていただけると、一旦決めてしまったら、間違っているとしても粛々に行っているということではなく、環境にアップデートしてついていっているのだなという。そうすると、市から出ているお金とか、そういうものを有効に無駄なく使われているのかなという判断はできるのではないかなと思います。</p> <p>もちろん、監査法人のチェックの一部に、そういった面を我々も期待していて、ここに課題が出されてくる、その課題に対する対応というものが、ちゃんと方程式として成立しているのかという観点からも言ってもらいますし、我々も、今遠藤委員がおっしゃっていただいたような視点を持っています。</p> <p>まだまだ取組みが甘いとか、これはやっぱりちゃんと協約を修正して、しっかり腰を据えて取り組んでいくのだとかいう意見を付した上で評価をして頂けたらと思います。</p> <p>実際、この現状の課題や今後の対応の記載については、全部同じ書き方になったりするので、遠藤委員がおっしゃっていただいた内容がちゃんと伝わるように、どういう課題に対して、どういうテーマ、目標、それぞれやり方を変えたのか、何を変えて、いつまでにどういう形で対応をするのだということを、具体的に記載されるよう、記入要領の中で、しっかり表現をしていきたいと思います。</p> <p>そのほかありますか。</p> <p>今、皆さんからいろいろなご意見出ました。</p> <p>その中で、果たして個々の団体の設立目的とミッションは、誰が検討するのが問題です。要するに、その団体が存在するのは、設</p>
--	---	--

		<p>立の目的があつて、ミッションがある。それに応じて業務を行う、業務の内容がそのミッションと整合性があるのかというチェックをし、それで環境が変化してくれば、当然業務内容に見直しが必要、あるいは協約の内容の見直しが必要になります。</p> <p>同時に、団体の存在の意味なり、ミッションなりを検討する必要を団体に投げかけるというのは、結構辛いところがありますよね。あるいは認識することが現場では難しいということがありますよね。</p> <p>そういうことをどこで議論したらいいのかということになると、やっぱりこの次のテーマになる市の団体への関わり方というところで議論すべきなのかなとも思いますが、どうでしょう。</p> <p>団体が自ら環境変化を認識して、先ほど項目の2の環境の変化のところ、こういう変化が出ている、法律の変化も出ている、ではミッション変えなきゃいけないとか、あるいは、存在そのものの意義を見直さなきゃいけないとか、そういうところまで問うていいのかどうか、どうでしょうね。</p> <p>一つ言えることは、ミッションが変わってくるということは、横浜市からのお金の出方が変わってきます。今までAという事業をやるためにお金を出していたのですが、どうも外部環境が変わってきたから、Aという事業はもうやめまじょうと、Bという事業にしてくださいと、その段階でもう大きく変わっています。</p> <p>受ける側は、今度、Aという事業を行っていたのですが、それを、お金がなくなったらすぐやめられるかどうかという判断を片方ですつつ、Bという事業を行うための体制をどうとろうかという判断をする。</p> <p>それが、最終的に、事業の中に占めるAとBの割合に応じて、ミッションが変化するまでのものだとか、あるいは、その過程にあるものなのか、その辺が団体の側から判断しづらい部分もあります。局も、Aという事業をやめてBという事業を出したが、Bという事業を出し続けるのか、それは、本当はCという事業を出すためのBという事業なのか、団体側からするとその辺が余り明確になって出てきてないのです。</p> <p>したがって、ミッションが変化する大きな変化があれば、団体に考えさせることではなくて、局が考えないといけません。</p> <p>その局が考えたことが、横浜市全体として認められるものなのか、逆に、そこまでミッションを変えるのであれば、別にその団体ではなくてもいいのではないかという判断も含めて、我々が関与する意義があると思っています。</p> <p>ありがとうございます。</p> <p>その点、非常に重要なテーマですので、また別の問題として、ま</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>田邊委員</p> <p>事務局</p> <p>田邊委員 大野委員長</p>	<p>ずはこの枠の中で可能な限り考えます。もちろん、この質問項目も、試行的に行っていたいただいているのですから、もしできれば、監査法人でも、回答が団体によって違った意味にとらえて回答しているのでしたら、それを気づいたら教えていただきたいし、また事務局でも、気づいたら言っていたいただきたいと思います。</p> <p>どうぞ、田邊委員。</p> <p>23 ページの資産の活用状況のところあたりに、出資金だとか、あるいは基本財産が過剰ではないかとか、その何か自己チェックがどこかに入っていますか。</p> <p>24 ページの6-4に少し書かせていただいているのですが、正直言いまして、我々も、基本財産の規模がどのくらいが適正な規模なのかというあたりは答えを持っていません。逆に言うと、団体もかなり悩むだろうなと思われます。ただ出資あるいは出捐した時点ではそれなりの理由・理屈があった、そのお金を、今、本当にどこまで低金利の時代に保有する意味があるのかというところを、どう認識しているのかということは答えられるのかなと考えています。</p> <p>わかりました。</p> <p>ただ、基本的には、市の方針としては、たくさん余計なお金を持たせていても、それは資産の有効活用ではないという方針が出てるとすれば、もう少しそこを自己チェックできるように、ちょっとこの部分を膨らませていただくと、もともとは基本財産を渡して、その運用益で事業をやりなさいというところが圧倒的に多かった。</p> <p>ところが、今はむしろ、そんな危ないこと行わないでくれという方針ですので、基本財産を取り崩してでも行い続けるというのも方法ですし、もう少し書けるようにしないと、「特に問題ありません」で終わってまいります。</p> <p>基本財産についての現状運用管理の状況、今後の方針について、記載をしてもらうので、ここで運用管理の状況の中で、我々が今、例えば取崩しへの転換をすとか、いろいろ今後の予算をつくっていく中で、予算編成をしていく中で、その基準をつくるので、そこと合致をしないのであれば、個々に指摘をしながら、課題を出して、総務局として意見を付して評価できるようにしたいと考えています。</p> <p>団体に書かせると、難しい要素もありますが、ただ、それを課題としてちゃんと皆が、団体と我々も認識できるような仕方をもって評価していただきたいと思います。</p> <p>わかりました。</p> <p>はい、ありがとうございます。</p> <p>その他にもいろいろおありかと思いますが、これについては、こ</p>
--	---	--

		<p>のあたりで一旦整理したいと思います。</p> <p>監査法人による経営の健全性についての確認について、公益性の観点からというふうな質問は、ちょっと負担が大きいです。</p> <p>というのは、やはり監査法人は、進捗率とか、進捗状況とか、差異の分析とかについて、その自己点検の合理性とか妥当性とか、そういったところをメインに見ていただくことになると思うので、もし公益性の観点から判断するのであれば、ここは、経営向上委員会か総務局で、メインに行うべきかと思いますので、そのような投げかけをしていただければと思います。</p> <p>ということで、議題の1は、これにて終了させていただきます。</p>
	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>各委員</p> <p>大野委員長</p>	<p>5 【議題2】 外郭団体への関与のあり方の見直しについて</p> <p>議題の2に入りたいと思います。</p> <p>外郭団体の関与のあり方の見直し、この委員会に諮問されたことの一つであります。これについて、まず事務局よりご説明いただきたいと思いますので、よろしくをお願いします。</p> <p><事務局より資料について説明> 【資料3・4】</p> <p>ありがとうございます。</p> <p>この2つの議題については、最後に説明がありました、33ページ目の経営向上委員会開催スケジュールでおわかりのとおり、これから少し時間をかけて検討していこうということで、結論は先にということで、今日が最初のこのテーマの検討ということですので、時間を限って、今日はお話をさせていただきたいと思います。</p> <p>今の説明の中で、確認しておきたいこと、お願いします。</p> <p>もし特にこここのところを確認しておきたいというものがありましたら、ご発言いただければと思いますが、いかがでしょうか。</p> <p>先ほどの、32ページの図を見て、さっと理解をするというのなかなか難しいかもしれませんので、この辺の見方とか、確認したいことがありましたらいただきたいと思います。</p> <p>(特になし)</p> <p>では、外郭団体への関与のあり方の見直しについては、このような流れで、今後の委員会で検討を進めていきたいと思いますが、今日のところはこの議題は一旦終了したいと思いますので、よろしいでしょうか。</p>
	大野委員長	<p>6 閉会</p> <p>それでは、本日予定いたしました議題は終了いたしました。</p> <p>以上をもちまして審議は終了いたしたいと思います。</p> <p>ありがとうございました。</p>
資料		<p>資料1：諮問文</p> <p>資料2：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（案）</p>

	資料3：外郭団体等に対する「関与のあり方」の検討
	資料4：平成27年度 経営向上委員会開催スケジュール