

平成 27 年度  
第 3 回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 次第

平成27年11月19日（木）  
13：15～17:15  
横浜市庁舎 3 階総務局会議室

- 1 開会
- 2 [議題 1] 28年度の総合評価に向けた点検手法について
- 3 [議題 2] 外郭団体に対する横浜市の関与のあり方について  
(中間まとめ)
- 4 その他事務連絡
- 5 閉会

資料 1：点検手法の改善一覧

資料 2：経営点検シート、総合評価シート

資料 3：外郭団体に対する横浜市の関与のあり方について（中間まとめ）

資料 4：27年度（後半）経営向上委員会開催スケジュール



## 平成27年度 経営状況点検手法の改善一覧

## ◆主な修正点

経営点検シート	
課題・意見	改善の方向性
<p><b>◆全体（監査法人）</b> 質問の集約化や細分化、回答における前提条件等を明示して、<u>団体毎の回答水準を一定にすることが望まれます。</u></p>	<p><b>◆全体</b> 1（事業と目的の適合性）について、各団体の回答の様子を踏まえ、<u>質問の集約化、細分化を図りました。</u>また、回答のレベルに差がある項目について、<u>回答における前提条件を明示し、回答水準の平準化を図ります。</u></p>
<p><b>○全体（総務局）</b> 各設問の柱ごとの点検結果を踏まえた現状の課題及び今後の対応を記載する欄について、<u>課題のみを記載する団体が散見されました。</u></p>	<p><b>○全体（総務局）</b> <u>「現状の課題」と「今後の対応」を記入する欄に分割します。</u></p>
1 事業と目的の適合性	
<p><b>◆1-2-1 団体の主要な事業</b> 1-1（市と団体の役割分担）で記載した内容と同じ内容を記載している団体が多く、<u>また定款記載の事業内容と整合している旨の記述も散見されました。</u>さらに、1-2-1については、2-1（市民ニーズの把握）の2つ目の回答と重複する団体も多く、<u>同じ内容の回答が度々記載されていることから、事業の目的の適合性や求められる役割、団体の必要性については、質問の集約が望ましいと考えます。</u> また、市と団体の役割に加え、市が直営ではなく団体が事業を実施することの合理性かつ有効性を確認する項目を設けることが望ましいと考えます。</p>	<p><b>◆1-2-1 団体の主要な事業</b> 主要な3事業と団体のミッションとの整合を問う設問を廃止します。<u>団体の力（経営資源）の分配についてを確認するため、事業名、金額、総事業費に占める割合を記載する欄を新たに設けます。</u></p> <p><b>◆1-1 市と団体の役割分担</b> また、<u>市が直営ではなく団体が事業を実施することの合理性かつ有効性を確認する項目は1-1の設問に追加します。</u></p>
<p><b>◆1-6-2 類似・競合団体の有無</b> 市内における類似・競合の有無を前提に回答している団体が多いですが、市が直営するよりも他の団体が実施することに合理性があると判断する理由として<u>経済的合理性に重きをおく場合には、市内の類似・競合に限定されることなく、近隣都市における類似団体も委託先として検討する余地があると思われ</u>ます（極端な例ですと、横浜市ではない他の自治体で活動する民間団体や外郭団体に委託した方がコスト面で効果的である場合等）。 したがって、<u>類似・競合を検討するにあたって前提（比較対象）を明確にすることが必要と思われ</u>ます。</p>	<p><b>◆1-6-2 類似・競合団体の有無</b> 経済合理性を重視する必要がある一方で「<u>市内事業者への優先発注</u>」が重要な施策の一つとなっています。近隣都市における類似団体を委託先の候補とするかは今後慎重な検討が必要と考え、当面は「<u>市内の民間事業者等</u>」と比較することと限定し、<u>回答の統一を図ります。</u> また、<u>近隣都市における類似団体の把握については、2-2（競合他社の動向把握）に設定して</u>います。</p>
2 重要な外部環境の変化	
<p><b>◆2-3 法・制度改正の影響</b> 団体によって<u>法改正・制度改正の記載レベルが異なります。</u> <u>実施事業に直接関係のある法令等に記載対象を絞るのか、あるいは、消費税、マイナンバー制度導入などの団体にも影響すると思われる法改正は予め記載し影響や対応方針を記載し、さらに各団体に固有の関連法令について別途記載する形式とすることも検討が必要と思われ</u>ます。</p>	<p><b>◆2-3 法・制度改正の影響</b> 団体の<u>公益的</u>事業に直接関連する法令等に対する設問と、<u>どの団体にも影響すると思われる法改正等に対する設問を分けて記載</u>します。 なお、<u>どの団体にも影響すると思われる法改正については、総務局が毎年度指定、変更</u>します。 (例：消費税、マイナンバーなど)</p>

<b>3 情報の公開・コンプライアンスの推進</b>	
<p>◆3-1 情報開示 団体によって記載レベルが異なりますので、「経営点検シート説明書」の「3 情報の公開・コンプライアンスの推進 3-1 情報の公開 ②留意点」に記載の各項目を予め記載し、対応する公開情報を記載する形式とすることで、各団体の公開レベルの比較も可能となり、情報公開への取組が明確になると考えられます。</p>	<p>◆3-1 情報開示 左記の通り修正します。</p>
<p>◆3-2 コンプライアンスの取組 団体によって記載レベルが異なりますので、「経営点検シート説明書」の「3 情報の公開・コンプライアンスの推進 3-2、3-3 コンプライアンスの取組 ①点検項目の意義」で列挙している観点を予め記載し、対応する取組を記載する形式にすることにより、より具体的な取組内容を把握することが可能となると思われれます。</p>	<p>◆3-2 コンプライアンスの取組 左記の通り修正します。</p>
<p>◆3-3 法令違反等 「いいえ」と回答があった場合に、具体的な事実関係のみ記載する形式となっているため、当該事実の発生が団体に与える影響、原因分析、改善方針についても記載する形式とすることが望ましいと考えます。</p>	<p>◆3-3 法令違反等 左記の通り修正します。</p>
<b>4 財政的支援の適正度</b>	
<p>◆4-1-1、4-1-2 横浜市からの収入 算出した割合を妥当と判断している団体もありますが、妥当と考える根拠が記載されている団体が少なく、また妥当な割合の水準を設定するのも困難であると思われるため、市全体の財政負担軽減という観点からは、市からの収入を軽減する余地の有無や、軽減するための取組方針等を確認するのが望ましいと考えます。 また、市からの収入以外の自主財源の確保に努める取組を記載する項目設定が望ましいと考えます。取組目標を設定できない団体（市からの補助や収入に依存せざるを得ない団体）はその理由を記載する形式とするのが望ましいと考えます。</p>	<p>◆4-1-2 横浜市からの収入 算出した割合に対する認識を問う設問を廃止し、市からの収入を削減するための取組を問う設問を設けます。</p> <p>◆自主財源の確保に努める取組【要検討】 自主財源の確保や、団体の収益性向上（対価を払ってでも受けたいサービスの提供）を問う設問について、4-2とは分けて設定することを検討しています。 （財務上の視点だけではなく、公益サービスの向上や事業のあり方等の視点から検討してほしいため、財務関連の項目からは分けた方がよい）</p>
<b>5 財務数値（安全性、健全性）</b>	
<p>◆5-5（随意契約） 「随意契約とした理由」の記述として、「当初の発注先である」、「特定機器のため」、「当初の設置業者」等記載されている団体が多いですが、他の事業者では明らかに対応できない特殊技術や専門性が明らかかな場合を除き、他の事業者へ発注した場合のコスト削減効果等経済的合理性をどのように検討したかどうかを記載する形式とすることが望ましいと考えます。</p>	<p>◆5-5（随意契約） 他の事業者へ発注した場合のコスト削減効果等経済的合理性の検討内容を記載するよう設問を修正します。 また、やむを得ず随意契約とした場合でも、安易に前年と同額にするのではなく、価格交渉を実施しているかを記載するよう修正します。</p>
<b>6 資産の活用状況、資産・負債の含み損益等の状況</b>	
<p>◆6 全般（資産の活用状況等） 経営点検シート6では退職給付引当金、貸倒損失引当金を適正に計上しているかについての質問項目がありますが、これらに限定することなく、その他計上すべき引当金を適正に計上しているかについても確認を行うのが望ましいと考えます。 さらに、その他の引当金についても、相当する資金確保の有無を確認することが、財務の健全性を把握する上で有益と考えます。</p>	<p>◆6 資産の活用状況等 団体において、必要な引当金が計上されているのか、また相当する資金を確保しているかを問う設問を追加します。</p>
<p>◆6-5 関連（基本財産の運用状況） 基本財産が金融資産の場合には、基本財産の運用（利息等の果実）が財団運営にどの程度寄与しているのか具体的な数値を把握し、補助金や負担金又は委託費の引き下げ余地の有無を確認する項目を追加してはどうでしょうか。</p>	<p>◆6-5 関連（基本財産の運用状況） 基本財産の管理の方法及び管理の方法ごとの金額、対応する基本財産について記載するよう設問を修正します。また、その基本財産について、運用益がどのように活用されており、団体経営に寄与しているかを記載するよう修正します。</p>

7 人員と組織の健全化・活性化	
<p>◆7-2、7-3 関連（管理職及び役員の位置づけと必要性） 管理職比率、役員数比率、常勤役員数比率が比較的高い団体が多いですが、適正水準と回答している団体が多いため、一定比率以上或いは一定人数以上の団体については、各管理職及び役員の位置づけ（担っている役割）と必要性について記載するのが望ましいと考えます。</p>	<p>◆7-2 管理職者数比率 管理職者数比率が30%以上の（仮に管理職一人につき非管理職者2人が最小規模とした）場合、管理職数の削減は可能か、削減できない場合は、その必要性（役割、位置づけ）を含めて理由を記載するよう設問を修正します。</p> <p>◆7-3 役員数比率 役員数が一定数以上の団体について、役員数・役員構成の考え方について記載するよう設問を修正します。また、役員数を削減できない場合には、その理由を記載するように修正します。</p>

協約進捗状況確認シート	
課題・意見	改善の方向性
<p>◆協約の見直し項目の追加 平成26年度実績が27年度以降の目標値を上回っている場合の目標数値の見直しの要否を検討する項目を設けることが望ましいと思われます。</p>	<p>◆協約の見直し項目の追加 協約の「進捗状況」欄について、「見直し」を含む5分類を選択できるよう修正します。また、「目標達成によって得られる効果の検証」欄を追加し、協約目標達成によって、団体本来のミッションや団体経営に効果が見込めない場合や、既に目標数値を達成している場合に、協約の見直しが可能となるよう変更します。</p>

総合評価シート	
課題・意見	改善の方向性
<p>○協約の取組状況（総務局） 協約進捗状況確認シートと、総合評価シートの記載内容が重複しています。</p>	<p>○協約の取組状況（総務局） 協約進捗状況確認シートを廃止し、総合評価シートの「協約の取組状況」欄に、「協約進捗状況確認シート」の内容を記載するよう変更します。</p>

◆その他修正点

経営点検シート	
1 事業と目的の適合性	
<p>○1-2-3 協約の目標項目（総務局） 協約の目標項目と団体のミッションとの整合性を問う設問について、見直しを実施する目標項目も指定せず、漠然と聞いていたため、見直しが図られたのか分かりにくい。</p>	<p>○1-2-3 協約の目標項目（総務局） 「協約進捗状況確認シート」に、協約の進捗状況と「目標達成によって得られる効果」を記載する欄を設け、協約項目と団体のミッションの達成に向けた効果を確認するよう促します。</p>
<p>○1-5-2 事業の実施手法（総務局） 団体が担う公益的事業の実施手法について、現在の実施手法におけるメリットのみを記載する団体が多く見られた。</p>	<p>○1-5-2 事業の実施手法（総務局） 例示として他の実施手法との比較検討結果などを記載する旨を追加します。</p>
<p>◆1-6-2&amp;1-6-3（類似・競合団体の有無、競争参加の必要性） 1-6-2について、「はい」と回答した上で、1-6-3の理由及び概要として競合するような団体はないという回答が散見されました。また、1-6-3についても、「はい」と回答した上で、1-6-3の理由及び概要として競合するような団体はないという回答も散見されました。1-6-2 では、把握しているかどうかの確認ではなく、類似・競合する事業の有無を確認し、1-6-3では、1-6-2で「はい」と回答した団体のみが回答する形式とし、最後に1-6-1から1-6-3に対する回答理由及び概要を記載する形式が妥当と思われます。</p>	<p>◆1-6-2&amp;1-6-3（類似・競合団体の有無、競争参加の必要性） 指摘の通り修正します。</p>

<b>2 重要な外部環境の変化</b>	
<p><b>○2-1 市民ニーズの把握（総務局）</b> 下段の設問について、団体の公益的使命や役割についての記載が多く、市民目線でのニーズ調査の分析といった本来の主旨が伝わっていないと思われます。</p>	<p><b>○2-1 市民ニーズの把握（総務局）</b> 団体の存在意義ではなく、市民が団体に求めるサービスを問うよう、設問の文言を修正します。</p>
<p><b>○2-2 競合他社の動向把握（総務局）</b> 類似した事業を実施する競合他社等の動向の把握については、他都市における同様の団体（外郭団体含む）についての動向の把握について記載する団体が少数でした。</p>	<p><b>○2-2 競合他社の動向把握（総務局）</b> 例示を追加し、他都市における同様の団体の分析を含むことを明示します。</p>
<b>6 資産の活用状況、資産・負債の含み損益等の状況</b>	
<p><b>◆6-1-4 関連（含み損のある有価証券の有無）</b> 含み損の把握は総額ベースで確認することとなっておりますが、総額ベースで含み益である場合であっても、含み損がある有価証券が存在場合には、売却等の処分により損失が顕在化するため、含み損のある有価証券の有無を確認する形式とするのが望ましいと考えます。</p>	<p><b>◆6-1-4 関連（含み損のある有価証券の有無）</b> 指摘の通り修正します。</p>
<p><b>○6-1-5、6-3（総務局）</b> 設問が「～していませんか」と否定型の質問となっており、誤答が散見された。</p>	<p><b>○6-1-5、6-3（総務局）</b> 設問に「～の場合は「はい」とお答えください」などと注記を追加しました。</p>
<p><b>◆6-4 関連（余資運用投資（有価証券等）の有無と活用方針）</b> 資産の有効活用を検討する観点からは、特定資産と基金だけでなく、余資運用投資（有価証券等）についての必要性や運用・処分方針を確認する項目を設定するのが望ましいと考えます。</p>	<p><b>◆6-4 関連（余資運用投資（有価証券等）の有無と活用方針）</b> 設問6-2（財産運用の内部規程）において、団体の財産運用及び管理について質問しているため、その中で確認をいたします。</p>
<b>7 人員と組織の健全化・活性化</b>	
<p><b>◆7-2 関連（役員人件費）</b> 役員人件費が収入に占める割合について、「経営点検シート説明書」の「7 人員と組織の健全性・活性化 7-3 役員数 ①点検項目の意義 ②着眼点」にも記載されている通り、担当業務の割合に比して著しく高額にならないことが重要ですので、常勤及び非常勤役員の役員報酬が占める割合を確認する項目を設定し、役員の位置づけと合わせて検討することが望ましいと考えます。</p>	<p><b>◆7-2 関連（役員人件費）</b> 常勤役員の報酬については別途総務局にて全体の水準を把握、精査することとし、経営点検シートには反映いたしません。</p>
<p><b>○7-3 役員数・役員比率（総務局）</b> 所管局に監査法人の点検結果を確認してもらう中で、「役員でも、職員を兼務している者がいるため、役員数が多いとは言えない」という声が多くあがりました。</p>	<p><b>○7-3 役員数・役員比率（総務局）</b> 役員比率の計算に加えて、職員を兼務する役員数を記載する欄を追加します。</p>

# 経営点検シート

この点検シートは、団体及び団体所管局が、現在の団体の経営・運営状況を分析し、課題及び今後の対応を整理するために作成するものです。

平成 27 年度

横浜市

団体名

公益財団法人 ○○

所管課名

○○局○○課

## <シートの構成>

- 1 事業と目的の適合性 【所管局がお答えください】
- 2 重要な外部環境の変化
- 3 情報の公開・コンプライアンスの推進
- 4 財政的支援の適正度
- 5 財務数値(安全性、健全性)
- 6 資産の活用状況、資産・負債の含み損益等の状況
- 7 人員と組織の健全化・活性化

## <留意事項>

金額単位:原則、千円未満四捨五入

%単位:小数点第3位未満四捨五入

前期=26年度 / 前々期=25年度

1 事業と目的の適合性 【所管局がお答えください】

1-1 横浜市と団体の事業の役割分担は明確になっていますか。また、市の直営ではなく、団体が事業を実施することの合理性・有効性については確認をしていますか。  
 「はい」の場合、役割分担の内容について、簡潔に記入してください。「いいえ」の場合、役割が不明瞭であると思われる点について簡潔に記入してください。

はい

横浜市の役割
団体の役割
役割が不明確であると思われる点
<p style="text-align: center;"><b>追加項目</b></p>

1-2 所管局は、次の各項目について、団体の設立目的及びミッションとの整合性等について記載してください。

1-2-1 団体の主要な事業

団体の主要な事業は、団体の設立目的及びミッションと整合性がありますか。「はい」の場合、事業費の上位3事業との整合性について記入してください。「いいえ」の場合、その理由を事業①の欄に記入してください。

はい

事業①（「いいえ」の場合はここに記入）	設問変更
事業②	
事業③	

(参考) 団体の主要な事業について、事業費の上位3事業他の内容、金額、総事業費に占める割合について記入してください。  
 ※事業①～③と「その他」で合わせて100%になるように設定してください。

事業名・事業内容	金額	総事業費に占める割合
事業①	千円	%
事業②	千円	%
事業③	千円	%
その他	千円	%
		合計 100%



1-2-2 事業の統廃合・再整理

団体が実施している事業のうち、統合・廃止・終了予定の事業はありますか。「はい」の場合、その事業の概要及び予定時期について記入してください。

はい

所管局は、団体の公益的な役割から、団体が実施すべきであるが、まだ実施できていない（今後実施する予定も含む）事業がある場合、その事業について記入してください。

1-2-3 協約の目標項目

はい

団体の協約の目標項目は、団体の設立目的及びミッションと整合性がありますか。の場合、具体的に整合性を記入してください。「いいえ」の場合、その理由を記入してください。

協約進捗状況確認シートに記載するよう変更

X

1-2-4 市の中期4か年計画や各施策の基本計画

はい

団体が実施する事業は、市の中期4か年計画や各施策の基本計画の推進に貢献していますか。「はい」の場合、具体的にその内容について記入してください。「いいえ」の場合、その理由を記入してください。

1-3 所管局は、団体が施設運営（指定管理施設、本市から受託している施設のほか、自主事業等で運営している施設を含む）をしている場合、団体の役割と施設運営の必要性について、整合性の確認をしていますか。

はい

「はい」「いいえ」の回答に関わらず、整合性の認識について、具体的に記入してください。

1-4 設問1-1～1-3の自己点検の結果から、現状の課題及び今後の対応について記載してください。

**現状の課題**

**今後の対応**

課題と今後の対応を分けて記載するよう変更

1-5-1 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の確認をしていますか。

はい

1-5-2 団体が担う公益的事業について、本市としてその公益的事業を将来にわたり安定的に実施していくための実施手法(指定管理、委託、補助などの形態)として、最適なものとなっていますか。

はい

1-5-1、1-5-2の「はい」、「いいえ」の回答に関わらず、その理由及び概要について具体的に記入してください。(例:他の実施手法との比較検討結果などを記載してください。)

例示を追加

1-6-1 所管局は、団体が担う公益的事業について、これまでの事業スキームだけではなく、他の事業者等でも担えるような事業スキームとしていくことを検討していますか。

はい

1-6-2 所管局は**把握している中で**、団体が担う公益的事業について、団体以外の**市内の**民間事業者等が行う事業と類似・競合する事業**はありますか。の有無について把握していますか。**

はい

1-6-3 **1-6-2の回答が「はいの場合」**、所管局は、他の民間事業者等との競争を経て団体が実施している事業について、団体が競争に参加する理由と必要性を検証していますか。

はい

1-6-1～1-6-3の「はい」、「いいえ」の回答に関わらず、その理由及び概要について具体的に記入してください。

設問を修正

## 2 重要な外部環境の変化

2-1 市民・施設利用者・顧客の動向やニーズを、団体で調査分析したり、市や他の団体が収集した情報を活用するなどして、把握していますか。

はい

「はい」の場合、団体で採用している調査方法について、具体的に記入してください。「いいえ」の場合、その理由について記入してください。

また、市民が期待する団体の存在、役割についてどのように考えているか記入してください。

**また、上記の調査結果から、市民が、団体にどのようなサービス・役割を求めていると思われるか、記載してください。**

設問を修正

必要により顧客動向や顧客ニーズ調査(満足度調査でも可)の資料を添付してください。

2-2 類似した事業を実施する競合他社等の動向を把握していますか。

はい

「はい」の場合、団体で採用している調査方法について、具体的に記入してください。「いいえ」の場合は、その理由について記入してください。

また、類似した事業を実施する団体や民間の競合他社の動向について簡単に記入してください。**(他都市の外郭団体や同様の団体も含まます。)**

例示の追加

類似した事業を実施する団体や民間事業者等の中で、団体が目指すべき指標となるような団体があれば、その団体名と理由について記入してください。**(他都市の外郭団体や同様の団体も含まます。)**

例示の追加

2-3 団体の事業活動に関係する法及び制度改正による影響を、団体で調査分析したり、市や他の団体が収集した情報を活用するなどして、把握していますか。  
(影響を受ける法及び制度改正が予定されていない場合、「該当なし」とお答えください)

はい

「はい」の場合、団体で採用している調査方法について、具体的に記入してください。「いいえ」の場合、その理由について記入してください。

また、法及び制度改正が予定されている場合、改正による影響について記入してください。

設問の修正

(1) 団体の公益的事業に直接関連する法令等(例:介護保険法など)

「はい」の場合、団体で採用している調査方法及び法や制度の改正が予定されている場合、改正による影響について簡単に記入してください。また、「いいえ」の場合、その理由について記入してください。

法律・規則等名称:
調査方法・改正による影響

団体の業務に直接関連する法令と、全団体に関連する法令に分けて記載。全団体に関する法令は、毎年度総務局が選定。

(2) 消費税法の改正

「はい」「いいえ」の回答に関わらず、改正による影響及び対応について記入してください。

--

2-4 設問2-1～2-3の自己点検の結果や経済状況・市場動向などの団体を取り巻く環境を総合的にみて、現状の課題及び今後の対応について記載してください。

※今後の対応については、対応の想定について、想定している時期(期間)、どのように対応するのか(手段と成果)について、具体的に記載してください。

現状の課題
今後の対応・時期

課題と今後の対応を分けて記載するよう変更

### 3 情報の公開・コンプライアンスの推進

3-1 団体の経営情報や活動状況の情報開示に積極的に取り組んでいますか。

はい

「はい」の場合、行っている情報開示方法(Web、パンフレット等)及び具体的な公開内容を記入してください。「いいえ」の場合、その理由について記入してください。

~~Blank response area for 'Yes' answer.~~

「はい」の場合、公開している団体の情報欄に、実施している情報開示方法(Web、パンフレット等)を記載してください。

団体の情報	実施している公開手法(WEB、パンフレット等)
①広報・宣伝活動としての情報提供	
②事業活動内容	
③財務情報や事業計画・事業報告	
④団体概要	
⑤その他( )	

「いいえ」の場合、その理由について記載してください。

Blank response area for 'No' answer.

3-2 コンプライアンスに関する取組(法令違反だけではなく、個人情報の保護、ハラスメントの防止、公益通報者保護法の周知、内部通報の制度化等を含む)を行っていますか。

はい

「はい」の場合、行った取組の具体的な内容を記入してください。「いいえ」の場合、その理由について記入してください。

~~Blank response area for 'Yes' answer.~~

設問の修正

「はい」の場合、行った取組の具体的な内容を記入してください。

	具体的な取組内容
①法令違反	
②勤務環境の整備	
③外部の声を拾う仕組み	
④その他( )	

想定される項目を記載し、それに対し具体的な取組内容を記載する形式に変更

「いいえ」の場合、その理由について記入してください。

Blank response area for 'No' answer.

3-3 前期中に、法令違反、個人情報の漏えい、ハラスメントの申し立て、告発等はありませんでしたか。違反等がなかった場合には、「はい」とお答えください。

はい

「いいえ」の場合、対象事案の件数及び具体的な内容を記入してください。

対象事案の件数・内容	対象事案の件数・内容に加え、発生が与えた影響の範囲・内容等について記載するよう変更
発生が与えた影響の範囲・内容	
原因分析の結果と改善方針	

#### 4 財政的支援の適正度—市との財政的関係性

4-1-1 総収入に占める横浜市からの収入割合を算出してください。

※横浜市からの収入＝補助金、委託料、新規の貸付金を含む  
 横浜市からの収入割合＝①横浜市からの収入÷②総収入(又は売上)合計×100%

計算過程を記入してください。

前期  ÷  ×100% =  %

①補助金  + ②委託料(指定管理)  + ③委託料(事業委託)  + ④貸付金他

前々期  ÷  ×100% =  %

①補助金  + ②委託料(指定管理)  + ③委託料(事業委託)  + ④貸付金他

4-1-2 4-1-1で算出した横浜市からの収入割合に対する認識を記入してください。

**横浜市からの収入(補助金、貸付金)(委託料を除く)を削減するための取組を実施していますか。**

「はい」の場合、具体的な取組内容を記載してください。(内部経費の見直しや自主財源確保の観点から記載してください)  
 「いいえ」の場合は、その理由を記載してください。

横浜市からの収入を削減するための取組を問う設問に変更

4-2 現在、横浜市から債務保証又は損失補償を受けていませんか。受けていない場合、「はい」とお答えください。

「いいえ」の場合、債務保証又は損失補償の具体的内容及び減額するための今後の対応を記入してください。

4-3 現在、横浜市から市税や使用料の減免措置、或いは公有財産の無償貸付を受けていませんか。受けていない場合は、「はい」とお答えください。「いいえ」の場合には、減免措置や無償貸付等の具体的な内容、理由及びその考え方について記載してください。

## 5 財務数値(安全性、健全性)

5-1-1 前期の借入金依存度を算出してください。

借入金依存度 = ①(借入金 + その他有利子負債) ÷ ②資産合計 × 100%  
 計算過程を記入してください。

前期  ÷  × 100% =  %

前々期  ÷  × 100% =  %

5-1-2 5-1-1で算出した借入金依存度に対する認識を記入してください。また、今後の資金繰りの懸念事項及び対応策を記載してください。

5-2 当期一般正味財産増減額(公益法人)、当期純利益(株式会社)等は、プラスですか。

はい

「いいえ」の場合、マイナスとなっている原因及び今後の対応策について記載してください。

5-3 (株式会社のみ)前期の売上高経常利益率は、前々期に比べて上昇していますか。

はい

(株式会社以外の団体は、「該当なし」とお答えください。)

売上高経常利益率 = ①経常利益 ÷ ②売上高 × 100%

計算過程を記入してください。

前期  ÷  × 100% =  %

前々期  ÷  × 100% =  %

5-4 他の団体(任意団体も含む)、個人(役員、あるいは他の関係者など)に対して債務保証を行っていませんか。

はい

「いいえ」の場合、行っている債務保証の内容及び金額を記載してください。

5-5 原材料、部品、サービス等の購入及び提供・施設管理に係る全ての経費について、コスト低減のため、競争入札や複数の供給者と価格交渉を行うことを前提としていますか。また、やむを得ず随意契約をする場合においても、同様の視点から安易に前年同額とせず、適切な価格交渉等を行っていますか。上記のすべてに合致する場合のみ「はい」とご回答ください。

はい

「はい」「いいえ」の回答にかかわらず、随意契約とした金額上位5件の契約名、金額、理由を記入してください。及び他の事業者に発注した場合のコスト削減などの経済的合理性をどのように検討したのか、検討内容を記入してください。また、相手方との価格交渉の実施状況も記入してください。

契約名	金額	随意契約とした理由・経済的合理性の検討内容 価格交渉の状況
	0千円	
	0千円	
	0千円	
	0千円	
	0千円	

経済的合理性の検討内容・価格交渉の状況を記載するよう変更

5-6 設問5-1～5-5の自己点検の結果から、現状の課題及び今後の対応について記載してください。

※今後の対応については、対応の想定について、想定している時期(期間)、どのように対応するのか(手段と成果)について、具体的に記載してください。

現状の課題
今後の対応(想定時期・手段)

課題と今後の対応を分けて記載するよう変更



6 資産の活用状況、資産・負債の含み損益等の状況

6-1-1 退職給付引当金は適正に計上していますか。

はい

(退職給付引当金を計上する必要がない場合は「該当なし」とお答えください。) 「いいえ」の場合、適正に計上していない退職給付引当金の金額及び計上していない理由を記載してください。

計上していない金額	計上していない理由
0千円	

6-1-2 退職給付引当金に見合うだけの資金(積立預金、企業年金等)を確保していますか。

はい

(退職給付引当金を計上する必要がない場合は「該当なし」とお答えください。) 「いいえ」の場合、不足している資金額及び不足額を充足する今後の方針を記載してください。

不足している資金額	今後の方針
0千円	

必要な引当金計上がされているか(計上漏れがないか)、相当する資金が確保されているかを問う設問を追加

6-1-3 販売用不動産(時価処分する不動産)を所有している場合、含み損益を把握していますか。

はい

販売用不動産(時価処分する不動産)を所有している場合、次の資料を添付してください。

※ 具体的に時価評価方法、評価時点及び含み損益の資料を添付してください。なお、販売見込みが低いものもしくは販売実現が5年以降先となるものはその旨を記載してください。

販売用不動産(時価処分する不動産)の含み損金額及び今後の販売・処分方針を記載してください。

含み損金額(総額)	今後の販売・処分方針
0千円	

6-1-4 時価が把握可能な(注1)全ての有価証券について期末時の帳簿価額と期末時の時価(注2)を比較し含み損益を把握していますか。のある有価証券を保有していませんか。保有していない場合、「はい」とお答えください。

はい

(注1)「時価が把握可能な」有価証券とは、証券取引所の上場銘柄や店頭市場の登録銘柄の株式、証券市場を通じて売買され、市場価格の設定される有価証券に加え、仕組債など金融機関から時価が把握可能な証券を指します。

(注2)時価は、期末日の主要な証券取引所における当該有価証券の最終価格や発行金融機関の公表情報に基づき算定します。

含み損益 = ①時価総額 - ②帳簿価額

「はい」「いいえ」の場合、次の資料を添付してください。また、各有価証券の含み損の金額及び処分方針を記載してください。

※ 前期末の含み損益を示す資料を添付してください。なお、前期中に時価に大きな変動があればその旨を記載してください。

含み損金額(総額)	今後の処分方針
0千円	

含み損金額	今後の処分方針
0千円	
0千円	

設問を変更

「いいえ」の場合はその理由と今後の対応について記入してください。

時価が把握できない有価証券を保有している場合には、どのようにリスク管理を行っているか、記入してください。

6-1-5 貸倒れの可能性が高い(注)又は実績がある債権を所有していませんか。**所有していない場合、「はい」とお答えください。**

はい

(注)貸倒れの可能性が債権とは、期限内に入金がなく滞留している債権、資金不足のため期日を延長、分割払いに変更、若しくは支払を猶予している等当初の支払条件を変更した債権、支払期日が通常の債権に比べて長い債権、財務内容が著しく悪い相手先の債権等を指します。

貸倒れの可能性が高い又は実績がある債権を所有している場合、次の資料を添付してください。

※ **具体的に貸倒れの可能性が高い又は実績がある債権残高、貸倒れ危険性及びそれに伴う管理方法の資料を添付してください。**

貸し倒れの可能性が高い債権の金額及び今後の回収方針を記載してください。

貸し倒れの可能性の高い債権金額(総額)	今後の回収方針
0千円	

6-2 団体の財産運用及び管理について、内部規程及び方針は定められていますか。また、財産運用に関する専門の組織を設置していますか。

はい

※ **団体の資産運用(内部規程)の資料を添付してください。**

「いいえ」の場合はその理由と今後の対応について記入してください。

6-3 所有する固定資産の内、遊休または処理方針が決まっていないものがありますか。**固定資産の遊休がなく、処理方針が決まっている場合は「はい」とお答えください。**

はい

「いいえ」の場合、次の資料を添付してください。

※ **遊休資産の内容、金額の資料を添付して下さい。**

6-4 所有する固定資産の内、特定資産及び基金について、その目的や処理方針が明確に定められていますか。

はい

(特定資産や基金を所有していない場合、「該当なし」とお答えください。)

「はい」「いいえ」の回答に関わらず、固定資産の内、特定資産**(金融資産のみ)**及び基金の金額及び目的・処理方針について記入してください。

特定資産 名称	金額	目的・処理方針
	0千円	
	0千円	
	0千円	

基金 名称	金額	目的・方針
	0千円	
	0千円	

6-5 (財団法人のみ)団体の基本財産の**現状の運用・管理の状況及び今後の方針管理の方法及び管理の方法ごとの金額、対応する基本財産**について記載してください。

管理方法	対応する基本財産、金額
例)市債	例)基本金 ○○○千円、○○基金 ○○○千円

所管局は基本財産の規模について、その妥当性の評価とその理由について記載してください。

**基本財産の運用益が団体経営にどのように活用され、寄与しているか記載してください。**

基本財産の管理状況、運用益の活用状況を問う設問に変更

6-6 設問6-1～6-5の自己点検の結果から、現状の課題及び今後の対応について記載してください。

※今後の対応については、対応の想定について、想定している時期(期間)、どのように対応するのか(手段と成果)について、具体的に記載してください。

**現状の課題**

**今後の対応・時期**

課題と今後の対応を分けて記載するよう変更

## 7 人員と組織の健全性・活性化

7-1-1 団体では、採用、人材配置、研修、人事評価に関する方針を策定し、それに基づいた人事施策を実行していますか。

はい

(採用、人材配置、研修、人事評価の4つに関するすべてに方針が策定されている場合のみ、「はい」とお答えください。)

「はい」「いいえ」の回答にかかわらず、団体における採用、人材配置、研修、人事評価の人事に関する方針を具体的に記入してください。

項目	団体の方針	
採用		
人材配置		
研修		
	主な研修メニュー	研修の目的(ねらい)
人事評価		

7-1-2 団体が事業を行う上で職員が必要とする専門性と、現在その専門性を持つ人材の人数及び水準について、団体の認識及び今後見込まれる課題への対応を記入してください。

7-1-3 また、上記人事施策の中で、職員のモチベーション向上に向けた取組や工夫について記入してください。

7-1-4 団体における、経営課題や目標(協約も含む)、経営方針などを組織内でどのように共有を図っていますか。

7-2 団体の管理職(注)者数比率を算出して~~ください~~。は30%を超えていませんか。超えていない場合は「はい」とご回答ください。

はい

(注)管理職とは、団体における課長相当職以上を指します。

管理職者数比率＝①管理職数÷②職員数×100%

計算過程を記入してください。

①	0人	÷	②	0人	×	100%	＝	管理職者数比率	%
---	----	---	---	----	---	------	---	---------	---

「いいえ」の場合、管理職数削減の取組について記載してください。また、管理職数を削減できない場合には、その理由(各管理職の位置づけ、役割を含め)について記載してください。

設問の追加

7-3 団体の役員数比率及び常勤役員数比率を算出してください。

役員数比率＝①総役員数(常勤役員数＋非常勤役員数)÷②職員数×100%

計算過程を記入してください。

① 0人 ÷ ② 0人 × 100% = 役員数比率 %

うち、職員業務を兼務している役員数

0人

職員兼務の役員人数を記載するよう変更

常勤役員数比率＝①常勤役員数÷②職員数×100%

計算過程を記入してください。

① 0人 ÷ ② 0人 × 100% = 常勤役員数比率 %

7-3-2 役員数が株式会社においては10人以上、その他公益法人等(社会福祉法人、一般社団法人を含む)においては12人以上いませんか。いない場合は「はい」とお答えください。

はい

※役員等の構成の変化などに関する第15回インターネット・アンケート集計結果((公財)日本監査役協会、27年1月)において、26年に非上場企業の監査役平均人数2.75人、取締役平均人数7.58人。公益法人に関する概況(内閣府、27年)において、公益財団法人の幹事平均人数2.0人、理事平均人数9.6人。

「いいえ」の場合、役員数、役員構成についての考え方を記載してください。また、役員数を削減できない場合には、その理由について記載してください。

設問の追加

7-3-3 常勤役員の前払報酬額を算出してください。

はい

①常勤役員報酬額合計÷②常勤役員数

計算過程を記入してください。

① 0千円 ÷ ② 0人 = 千円

設問の追加

7-4 団体の固有職員における離職率を算出してください。

離職率＝(当該年度の離職者数)÷(期首従業員数＋期中入職者数)

計算過程を記入してください。

※固有職員についてのみ計算します。(市退職者、市派遣職員は含まない)

※定年退職者、有期雇用満了による退職は含みません。

当該年度の離職者数

期首従業員数＋期中入職者数

前期 0人 ÷ 0人 × 100% = %

前々期 0人 ÷ 0人 × 100% = %

7-5 団体における職員の人件費について、総収入における人件費の比率を算出してください。

人件費率 = ①人件費合計額 ÷ ②総収入額 × 100%  
 計算過程を記入してください。

前期	0千円	÷	0千円	×100% =	%
前々期	0千円	÷	0千円	×100% =	%

7-6 7-1～7-5までの点検結果や、人員と組織体制の健全性及び将来的な年齢構成の変化、人件費の増減の見通しの観点から、団体における現状の認識及び今後の方針について記載してください。

※今後の方針については、予定している時期(期間)、どのように対応するのか(手段と成果)について、具体的に記載してください。

<b>現状の課題</b>	課題と今後の対応を分けて記載するよう変更
<b>今後の対応・時期</b>	

# 平成28年度 総合評価シート(案)

平成 年 月 日

団体名	公益財団法人 ○○	所管課	○○局○○課
協約期間	平成○○年度～平成○○年度（●か年の●年目）		

<b>分 団 類 体</b>	引き続き経営の向上に取り組む団体						
<b>① 協 約 の 取 組 状 況</b>	公益的使命の達成に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (目標)	29年度 (目標)
	(例) ①○○を■■人増加させます。	実績 (単位)	○○人	○○人	▲▲人	◆◆人	■■人
		進捗率	-	-	33%	◆◆%	-
		進捗状況	-	-	順調	順調	-
	(例) ②●●施設の稼働率●●%の維持	実績 (単位)	●●%	●●%	●●%	●●%	●●%
		進捗率	-	-	98%	●●%	-
		進捗状況	-	-	やや遅れ	見直し	-
	これまでの取組状況						
	28年度の取組状況・見込み						
	目標達成に向けた課題 と今後の対応						
	目標達成によって 得られる効果の検証						
	協約目標の見直しの要否						
	財務の改善に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (目標)	29年度 (目標)
		実績 (単位)					
		進捗率	-	-			-
進捗状況		-	-			-	
これまでの取組状況							
28年度の取組状況・見込み							
目標達成に向けた課題 と今後の対応							
目標達成によって 得られる効果の検証							
協約目標の見直しの要否							

団体名	公益財団法人 ○○		所管課	○○局○○課			
協約期間	平成○○年度～平成○○年度（●か年の●年目）						
① 協約の取組状況	業務・組織の改革		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (目標)	29年度 (目標)
		実績 (単位)					
		進捗率	-	-			-
		進捗状況	-	-			-
	これまでの取組状況						
	28年度の取組状況・見込み						
	目標達成に向けた課題と今後の対応						
目標達成によって得られる効果の検証							
協約目標の見直しの要否							
	【総括】						
② 環境・状況の変化	<p>経営点検シートでの確認を踏まえ、各団体の状況（内部、外部環境等）に協約の策定時から大きな変更がある場合はその内容を記載してください。</p>						
③ 経営状況の団体	<p>協約の取組状況及び経営点検シート等での団体の経営状況の確認を踏まえ、現在の団体の経営状況について記載してください。</p>						
④ 今後の課題	<p>協約の実行状況や、環境の変化、経営点検シート等で顕在化した団体の経営上の課題を踏まえ、今後団体経営の向上に取り組む上での課題を記載してください。</p>						
⑤ 課題への対応	<p>上記「④今後の課題」欄で抽出した課題に対する、今後の対応策について記載してください。（協約への反映に関わらず、今後の対応について記載してください。）</p>						
⑥ 協約の見直し	協約の見直しの必要性： <input checked="" type="radio"/> 有 <input type="radio"/> 無						
	【見直しが必要な理由及び協約の変更内容】		<p>例) 公益的使命の達成②「○○の参加者数」 ○○のため、○○の参加者数を△△人に変更します。</p>				
	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">新設</div>						



団体名	公益財団法人 ○○	所管課	○○局○○課
協約期間	平成○○年度～平成○○年度（●か年の●年目）		

監査法人のコメント	<div style="border: 1px dotted orange; border-radius: 15px; padding: 10px; background-color: #FFDAB9;"> <p>○経営向上委員会に諮るにあたり、事前に監査法人による課題・コメントを記載します。 経営向上委員会では、課題・コメントを参考に経営向上委員会としての評価を審議・決定していただきます。</p> </div>
-----------	--

総務局の意見等	<div style="border: 1px dotted orange; border-radius: 15px; padding: 10px; background-color: #FFDAB9;"> <p>○総務局から、各団体のこれまでの事業への取組状況や経営に関する個別の経緯・背景等に基づく課題を記載します。 監査法人による課題・コメントと共に、経営向上委員会としての評価の参考としていただきます。</p> </div>
---------	--

※経営向上委員会の評価・コメントを公表する時点で、監査法人コメント・総務局意見等の欄は削除します。

総合評価結果			
引き続き取組を推進	取組の強化や課題への対応が必要	協約の見直しが必要	団体経営の方向性 の見直しが必要

経営向上委員会 助言



## 外郭団体に対する横浜市の関与のあり方について（中間まとめ）

### 1 関与のあり方を検討する目的

横浜市では、これまで外郭団体は自主的・自立的な経営を目指すことを基本的な方針としてきましたが、国の指針において団体の経営健全性確保と活用の両立が求められるなど、外郭団体を取り巻く環境も変化してきています。

そこで、横浜市においても市と各団体の関係性を改めて検証するとともに、団体の役割や特性に応じた適切な関与のあり方を検討し、団体経営の最適化や効果的な指導・調整を行う仕組みを確立する必要があります。

#### (1) 団体経営の最適化

経営への積極的な関与や自主的・自立的な経営の確立など、団体の役割や特性に応じて適切な関与を行うことにより、民間の経営ノウハウや専門的人材の活用など 市の施策を効率的・効果的に実現できる最適な経営体制を整備・強化し、市民サービスを一層高めることができます。

#### (2) 外郭団体への効果的な指導・調整

外郭団体への関与を整理して類型化することにより、市の方針に沿った団体運営が継続できるよう、より効果的な外郭団体への適切なガバナンスの確保を図る必要があります。

これにより、議会等からの情報開示への対応やリスクの高い債券の購入禁止など、市の方針・施策に沿った団体運営について、一定の効力を持った指導・調整をすることが可能になります。

### 2 市が外郭団体の経営に関与する目的

外郭団体は、社会経済情勢の変化や多様化する市民ニーズに対応し、民間の資金や人材、経営のノウハウを活用しながら、公共的・公益的な事業やサービスの提供を効率的・弾力的に行うために設立され、市行政を補完し、公的サービスを安定的に提供する上で重要な役割を担っています。

そのため横浜市は、こうした 行政の一翼を担う団体に対して適切なガバナンスを確保し、市の方針や重要施策に確実に取り組むよう指導・監督する必要があります。 また、一部の団体に対しては多額の貸付金や損失補償などを行っており、団体経営の悪化は横浜市の財政に大きく影響を与えます。そうした事態を防ぐためにも、横浜市は団体の経営に一定程度関与し、団体の財務の健全性を確保する必要があります。

### 3 関与基準

団体が果たすべき公的役割や財務状況はそれぞれ異なり、すべての団体に強い関与が必要なわけではないため、市の関与の必要性を判断する基準が必要です。

市が団体の経営に関与する目的は、一つは団体が市の方針や重要施策に確実に取り組むこと、もう一つは団体の財務の健全性（市財政の健全性）確保です。そのため、「政策的関係性・非代替性」及び「財政的影響度」の高低を市が団体の経営に関与する基準（関与基準）とし、この基準に基づいて、各団体に対してそれぞれの位置付けに応じた関与を法人形態ごとに行ってい

くことが有効です。

#### (1) 政策的関係性・非代替性

「政策的関係性」とは、市の重要政策と団体の事業との関係性の強弱を示します。そのため、団体の事業が市の施策を補完し、市の重要政策を実現するために経営に関与することが不可欠な団体は「政策的関係性が高い団体」となります。

政策的関係性を判断する基準として、例えば、横浜市中期計画など、横浜市議会基本条例第13条により議決された計画等に係る施策を実現するために不可欠な団体であるか、非公募で指定管理施設を運営しているか、主たる業務を市との単独随意契約等により行っているか、市が行うべき業務を市に代わって、又は市と一体的に行っているか、などが考えられます。

また、「非代替性」とは、当該事業を担える外郭団体以外の事業者の有無であり、政策的関係性と合わせて総合的に「政策的関係性・非代替性」を判断する必要があります。

なお、関与基準の政策的関係性については、団体経営への関与の必要性を判断する基準であって、市の事務事業との関連性とは異なることに留意する必要があります。

#### (2) 財政的影響度

「財政的影響度」とは、団体の経営が悪化した場合の市財政への影響の大きさを示します。そのため、団体経営の悪化により市の貸付金が返済されないなど、市財政への影響が大きい団体は「財政的影響度が高い団体」となります。

財政的影響度の判断基準として、例えば、出資・出捐金、貸付金残高、損失補償額のいずれか一つが1億円以上の団体とすることなどが考えられます。

### 4 関与の考え方

#### (1) 分類ごとの関与の考え方（関与方針）

##### ア 分類A 経営に積極的な関与を行う団体【外郭団体（Ⅰ類）】

市の重要施策の実現や団体の財務の健全性を確保するために、団体の経営に積極的に関与する必要があるグループであるため、市は適切な株式の保有や職員の派遣等により団体の経営全般に一定の関与を行います。

市が主たる出資者であり、かつ出資率50%以上とすることを目安とします。

##### イ 分類B 施策実現のために密接に連携を図る団体【外郭団体（Ⅱ類）】

市の重要施策を実現するために団体と密接に連携していく必要があるグループであるため、市は適切な株式の保有や職員の派遣等により、団体の確実な事業の執行を確保します。

市が主たる出資者であり、かつ出資率25%以上を目安とします。

##### ウ 分類C 財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体【外郭団体（Ⅲ類）】

団体の財務状況が悪化すると市への財政的影響が大きいグループであるため、市は適切な株式の保有や職員の派遣等により経営をチェックする必要があります。

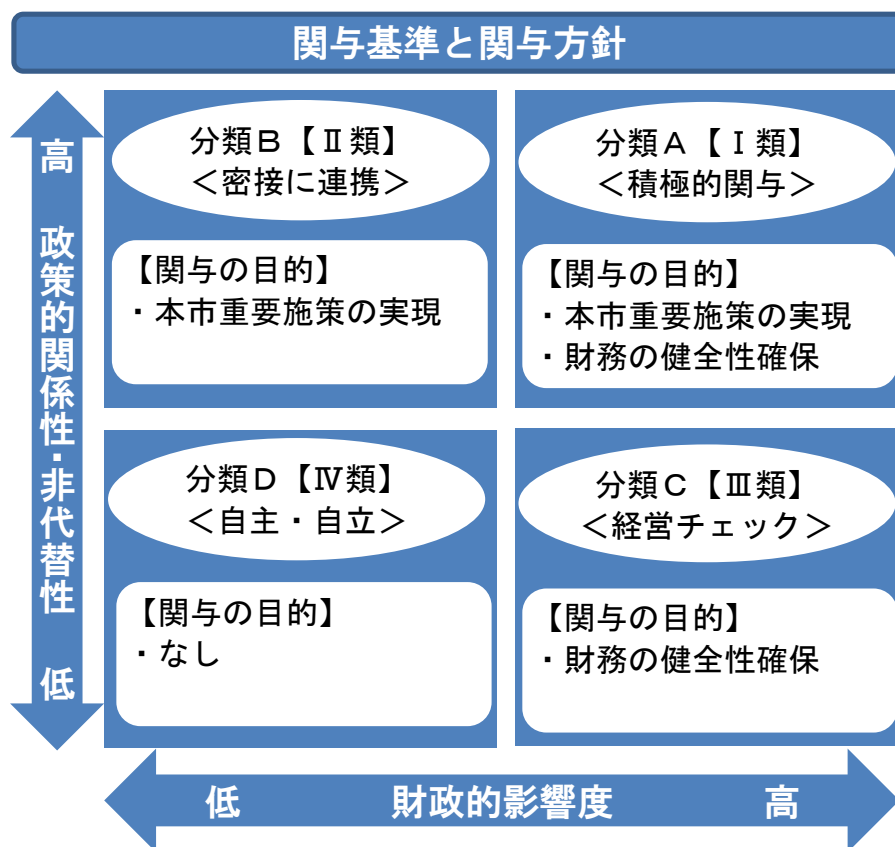
市が主たる出資者であり、かつ出資率25%以上とすることを目安とします。

##### エ 分類D 自主的・自立的な経営の確立を図る団体【外郭団体（Ⅳ類）】

自主的・自立的な経営の確立を図るグループであるため、ガバナンスを目的とした職員派遣や出資による関与を速やかに解消する必要があります。

関与の解消については、原則として出資率を25%未満にすることとし、例外として市以

外の者の出資率が単独で市より高い場合も同等の取り扱いとします。



## (2) 法人形態ごとの関与の考え方

株式会社や財団法人など設立の根拠となっている法律が異なることから、団体への関与の手段は法人形態ごとに検討する必要があります。

### ア 株式会社

株式会社は、利益を上げて出資者（株主）に配当する仕組みを持った法人であり、公益的な使命を持った外郭団体であっても、公益性とのバランスを取りながら利益を上げて株主に還元していく必要があります。

そのため法人形態が株式会社の外郭団体は、民間の経営ノウハウを活用しながら、公益性の確保と収益性向上の両立を目指す必要があります。

なお、株式会社のガバナンスを確保する上では、株式の保有が非常に重要であることから、関与の必要性に応じた出資率を検討する必要があります。

### イ 財団法人

財団法人は、拠出された財産の運用等により事業を行うものですが、横浜市の外郭団体は、その多くが市や個人等から拠出された財産で設立されたものです。

そのため、市が一定程度団体の経営に関与して公益性を確保するとともに、団体が担う公益的事業の更なる向上のため、専門的人材の活用が必要です。また、財団法人では基本的事項の意思決定は評議員会が担っていることから、理事だけでなく評議員としての関与

も重要です。

#### ウ 社団法人

社団法人は、社員により構成される団体であり、横浜市も法人の社員となっています。法人は会員から受け入れる会費により、当該会員に共通する利益を図るための事業を行うことから、専門的人材の活用を図り、団体が担う共益的事業をより向上させる必要があります。

なお、最高意思決定機関である社員総会においては、基本的に社員は等しく議決権が与えられているため（1名につき1個）、社員総会を通じた関与には限界があります。

#### エ 社会福祉法人

社会福祉法人は、公益性の高い社会福祉事業を主たる事業とする非営利法人です。福祉ニーズの多様化・複雑化に対応するため、専門的人材の活用を図り、団体が担う社会福祉事業をより向上させる必要があります。

なお、評議員会は任意設置の諮問機関として位置付けられているため、評議員会を通じた関与には限界があります。

#### オ その他（横浜市信用保証協会、横浜市住宅供給公社）

どちらの法人も個別法を根拠に設立された団体であり、自治体の一定の関与が想定されています。そのため、市が団体の経営に一定の関与を行いつつ、それぞれの団体に求められる専門的人材の活用も必要です。

なお、理事長等の選任については市長が行うこととなっていることから、理事長等の選任を通して関与することも考えられます。

### 5 関与の手段

横浜市が自治体の権限により、所管する外郭団体等に対して関与する法的根拠は、主に地方自治法第221条に基づく市長の調査権等及び第199条に基づく監査委員の監査権があります。

しかし、これらは市の予算や出資金等の適正な管理・執行の確保を目的としたものであり、法人の独自の権限の行使について、市長の関与を認めるものではないと解されています。

そのため、市が関与方針に応じて適切な関与を行っていくには、様々な手法を組み合わせるいくことが効果的です。

#### (1) 協定等の締結

市と団体が協定等を締結し、市が団体に対して市の施策上必要かつ合理的な指導・監督を行い、団体は誠意をもってこれに対応すること等を明確にします。

#### (2) 株式会社に対する持ち株比率

市の関与の程度に合わせて必要な株式を保有し、株主としての権利により団体の経営に関与します。

#### (3) 市職員の派遣等

市の関与の程度や目的に合ったポストに職員の派遣、または兼職（以下、「派遣等」という。）を行うことにより、市の施策に沿った業務の執行や財務の健全性確保を図ります。

なお、現状においても市職員が外郭団体に派遣等されていますが、これを例えばガバナンスの確保を目的とした派遣等、支援・連携を目的とした派遣等などに整理し、外郭団体に対

する職員の派遣等をより戦略的に行うことも検討する必要があります。ただし、職員の派遣については、あくまでも団体への人的援助が目的であることに留意が必要です。

#### (4) その他

市が外郭団体を設立するにあたっては、必ず市として団体に求める役割があります。法令上、「法人は、法令の規定に従い、定款その他の基本約款で定められた目的の範囲内において、権利を有し、義務を負う」（民法第 34 条）こととされていることから、市が団体に求める役割・事業を定款の中に具体的に明記し、団体に求める役割を明確にすることも考えられます。

### 6 関与方針と協約との関係

横浜市では、市と団体が「団体経営の方向性」に基づいて、中期的な主要目標である協約を策定しています。協約は、団体の経営の方向性や取組などについて定めたものですが、これに対して関与方針は、各団体の現状を関与基準に当てはめ、市の団体に対する関与の考え方を定めるものです。

そこで、今後協約を策定・更新する際は、市の関与方針を踏まえて団体経営の方向性を決定することとし（関与方針と協約のイメージ①）、将来的な団体経営の方向性についても、現状どおり協約で定めることとします。

なお、横浜市外郭団体等経営向上委員会において協約を審議する際、団体の位置付けに応じた審議の内容や方法、協約策定の要否を変えることも考えられます。

また、協約は団体の中期的な主要目標であることから、基本的に団体の中期的な計画等に合わせて更新していきますが、関与方針は団体の位置付けに応じて市の関与を変えるものであることから、団体の財務状況や市の中期計画、民間事業者等の参入状況など 団体を取り巻く環境の変化に応じて、適宜見直す必要があります（関与方針と協約のイメージ②）。

【関与方針と協約の対比】

	関与方針	協 約
目 的	<ul style="list-style-type: none"> <li>各団体の現状を関与基準に当てはめ、<u>市の団体に対する関与の考え方を定めたもの</u></li> <li>関与方針に基づいて、市はそれぞれの団体に必要な関与を行っていく</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>外郭団体の経営の方向性や取組</u> を定めたもの</li> <li>団体の公益的使命達成に向けた一定期間の目標を市と団体において共有することにより、<u>団体の経営の向上を促進する</u></li> </ul>
策定プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>市の団体に対する関与の考え方であるため、<u>経営向上委員会の答申を踏まえ、総務局と所管局が協議して決定</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市の方針と協約目標を一体のものとし、市と団体が共通認識をもって取組を進めるため、<u>経営向上委員会の答申を踏まえ、所管局と団体が協議して策定</u></li> </ul>
見直しサイクル	<ul style="list-style-type: none"> <li>市の中期計画の更新や民間事業者の参入など、<u>団体を取り巻く環境の変化に合わせて、必要に応じて見直し</u></li> <li>毎年、総合評価の実施により関与方針の妥当性を確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協約は団体の中期的な主要目標であることから、<u>基本的に団体の中期的な計画等に合わせた更新</u></li> <li>毎年、総合評価の実施により協約内容の妥当性を確認</li> </ul>
分 類	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営に積極的な関与を行う団体</li> <li>施策実現のために密接に連携を図る団体</li> <li>財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体</li> <li>自主的・自立的な経営の確立を図る団体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き経営の向上に取り組む団体</li> <li>事業の再整理・重点化等に取り組む団体</li> <li>民間主体の移行に向けた取組を進める団体</li> <li>統合・廃止の検討を行う団体</li> </ul>
関与方針と協約の関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>協約の更新や修正をする際は、<u>関与方針に応じて審議の内容や方法、協約策定の要否等のほか、団体経営の方向性を決定</u></li> <li>関与方針は、団体の現状に対する市の関与の考え方であり、将来的な団体の方向性（民間主体への移行等）については、<u>協約の団体経営の方向性で定める</u></li> </ul>	

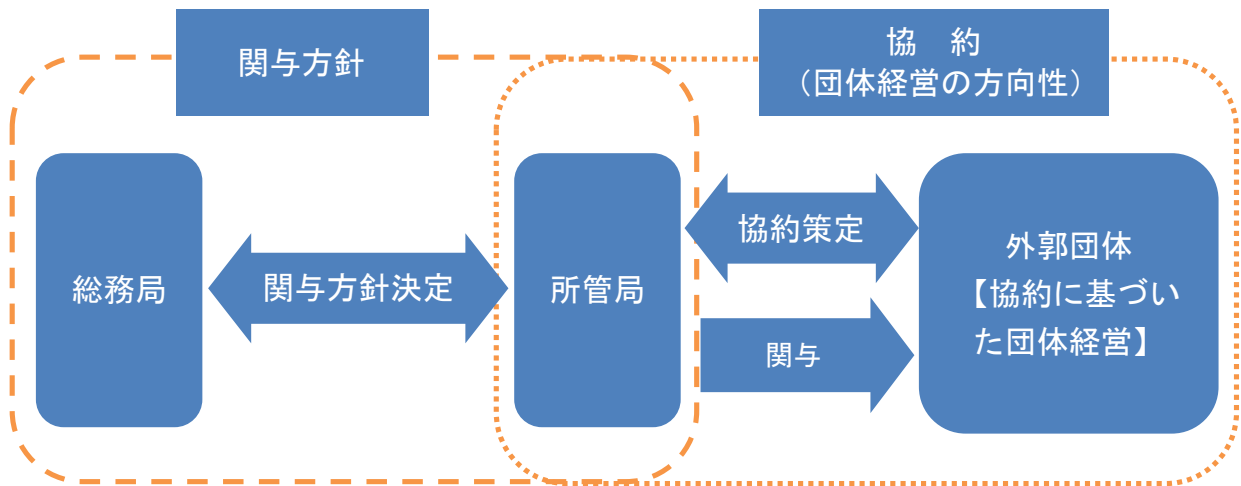
【関与方針と協約（団体経営の方向性）の対応表】

		協 約 (団体経営の方向性)			
		引き続き経営の向上に取り組む団体	事業の再整理・重点化等に取り組む団体	民間主体の移行に向けた取組を進める団体	統合・廃止の検討を行う団体
関与方針	積極的関与	○	○	×	○*
	密接に連携	○	○	×	○*
	経営チェック	○	○	○	○
	自主・自立	×	×	○	○

※団体経営の向上を目的とした団体の統合



関与方針と協約のイメージ①



関与方針と協約のイメージ②

	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
団体の中期的計画等								
協 約								
関与方針								
横浜市中期計画								



月	マネジメントサイクル (協約評価、 新協約策定・変更)	関与のあり方	その他
10月			
11月	<p>経営向上委員会 ③</p> <p>【報告】 ①「協約進捗状況」と「経営点検シート」の監査法人点検結果 ② ①を踏まえた評価シートの変更案の説明</p>	<p>【審議】 ・中間とりまとめを目的とした議論</p>	
12月	<p>団体視察</p>		
1月	<p>経営向上委員会 ④</p> <p>【審議】 ・日本丸記念財団の協約変更 【報告】 ・ユースの協約の変更</p>	<p>【審議】 ・答申(案)による最終的な議論</p>	
2月	<p>答申 ※日本丸のみ</p>	<p>答申</p>	
3月	<p>市会 関与のあり方等の報告</p> <p>経営向上委員会 ⑤</p> <p>・28年度の予定 その他</p>		