

平成27年度第4回横浜市外郭団体等経営向上委員会会議録	
日 時	平成28年1月28日（木）[12：30～15：00]
開催場所	横浜市庁舎3階 共用会議室
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	
議 題	<p>[議題1] 団体経営の方向性及び協約の修正について (公財) 帆船日本丸記念財団</p> <p>[報告] (公財) よこはまユース</p> <p>[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 (答申案)</p>
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> ・(公財) 帆船日本丸記念財団は、「引き続き経営の向上に取り組む団体」に分類した。 ・(公財) よこはまユースの協約の修正についての報告を受けた。 ・「外郭団体に対する横浜市の関与のあり方について」の答申について、概ね案のとおり決定した。今後、修正すべき点等は、委員長に一任した。
議 事	<p>大野委員長</p> <p>1 開会</p> <p>それでは、第4回の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>今回、全委員の出席をいただいておりますので、委員会条例第7条第2項の規定によって、定数を満たしていることを確認し、議題に入りたいと思います。</p>
	<p>大野委員長</p> <p>2 団体経営の方向性及び協約の修正について</p> <p>【議題1】(公財) 帆船日本丸記念財団</p> <p>それでは、議題1、(公財) 帆船日本丸記念財団の「団体の方向性及び協約」の修正について審議いただきたいと思います。</p> <p>平成26年度に実施した本委員会におきまして、団体ごとに「団体経営の方向性及び協約」について審議しましたが、その中で、帆船日本丸記念財団については、現在、運営している日本丸のメモリアルパークの28年度以降の指定管理者の公募が、平成27年度に改めて行われるということで、その結果を踏まえ、改めて団体経営の方向性についてこの委員会に諮ることになっておりました。このたび、その公募の結果を踏まえ、「団体経営の方向性及び協約」を修正するということになりましたので、団体と所管局の方々においていただきました。</p> <p>まず、団体を所管しております港湾局賑わい振興課から御説明をお願いいたします。</p> <p>所管局</p> <p><所管局より「団体経営の方向性及び協約(素案)」等の説明></p> <p>【資料1】【資料2】</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>ありがとうございました。</p> <p>それでは、引き続きまして、事務局から補足の説明をお願いいたします。</p> <p><事務局より論点等の説明>【資料P3】</p> <p>ありがとうございます。</p> <p>それでは、早速ですが、所管局及び事務局からの報告・説明に基づき、審議を行います。御発言がありましたらお願いいたします。では田邊委員、よろしく申し上げます。</p> <p>4点質問させていただきます。</p> <p>一つ目は、現在の協約には、「市民ニーズを反映した施設運営」という言葉が入っていましたが、今回の協約（素案）には、そこが削られています。その理由があれば、御説明をお願いします。</p> <p>二つ目が、港湾局がこの財団の所管である理由について、不明確な部分があります。恐らく、団体の設立当時は港湾局が財団の担当局として、設立したことについて、疑義はなかつたろうと思えます。ただ、今後、収入増とかコスト削減に取り組み、来場者数を増やしていこう、という話になれば、例えば文化観光局が担当した方が、大きな成果につなげていけるかもしれないということがあります。</p> <p>また、子供たちが海事思想を勉強するきっかけづくりについても、強く推進していくのであれば、教育委員会との連携を強めていく必要がある。そういった観点から協約の素案を見て、港湾局がこの団体を所管しなければいけない理由がよく分からないので、その点の御説明をお願いします。</p> <p>三つ目は、コストの削減についてですが、例えば有料入場者数で目標の8万人になったとしても、年間の指定管理料が約3億円ですから、1人当たり約3,500円のコストがかかっていることになります。収入増やコスト削減に対して具体的な構想や目標があるならば、御説明をお願いします。</p> <p>例えば、収入増については、1階のレストランは賃貸をしているのでしょうか。目標どおり来場者数が増えたならば、レストランの売上げなどが上がりますので、当然それに応じた賃料アップの交渉もできると思います。また使われていないスペースがあれば、有料で貸すことによって、新たな収入を得ることができると思います。</p> <p>同じように、コスト削減ですと、グッズの売上げが約1,200万円とありますが、その売上げを得るための人件費はいくらかという事などを、コストセービングの目で洗い出す必要があると思うので、そのあたりの計画があれば、あわせて御説明をお願いします。</p> <p>最後に四つ目です。施設の見学をさせていただいた時に、メモリアルパークの先に塔屋のような建築物がありましたが、うまく活用</p>
--	--	---

	所管局	<p>されていないというお話だけ伺いましたので、その建物についての活用計画があれば、教えていただきたい。</p> <p>まず1点目の、前回の協約にあった「市民ニーズ」の言葉が今回の素案に入っていない点ですが、当然、市民ニーズの把握は非常に重要だと考えており、その点を疎かにするつもりは全くありません。お客様満足度についても、90数%ということで、目標に掲げてありますので、その点は変わりなく重要視していきたいと考えております。</p> <p>ただ、今回の表現の中で別の項目に多くを割いたため言葉としては抜けておりますが、姿勢には変わりありませんので、御理解をいただければと思います。</p> <p>続いて、2点目の港湾局が所管する理由ですが、委員のおっしゃるとおり、観光の施設としても非常に重要だと考えており、また、教育の面も非常に重要だと考えております。</p> <p>ただ、その前に、団体の目的として、海洋教育や海事思想の普及、船の保存がありますので、その点については、やはり港湾局が所管していくべきだと考えております。</p> <p>御指摘のとおり、観光客の増は、一つの重要な役割を担っていると考えておりますので、関係局や、周辺の施設、観光施設とも連携した取組を進めています。例えば、横浜観光コンベンション・ビューローと連携して、色々なイベントの告知などでの連携を行っています。さらに県外からの修学旅行の誘致活動などは横浜観光コンベンション・ビューローが行っておりますが、先ほどの目標数にもありました学校の誘致では、連携してセールスに回るなどの取組を行っています。そのため、所管を変更するよりは、今後も必要な部分は連携を図る形で取り組んでいきたいと考えております。</p> <p>また、教育委員会とも同様に、連携しており、市内の小・中学校の課外授業で施設を利用させていただく取組を行っています。</p> <p>それから、3点目が有料入場者数8万人という目標について、入場料収入だけでは管理費など、指定管理業務を賄うには足りないということについてです。当然それだけで賄おうとすると、料金を非常に高くしなくてはならないため、ある程度、市も指定管理料の負担をした中で、市民の皆さんに適正な見学料で利用させていただくことが重要かと思っておりますので、経費の削減の努力などは当然していくべきだとは思いますが、全てを入場料などで賄うのは不可能と考えております。</p> <p>最後に、四つのタワー棟と呼んでいる施設があります。そのうち二つは展望施設になっており、高いところから景色を御覧いただけます。橋でつながっている方の建物です。</p> <p>もうあと二つは、財団の事務室や管理施設となっています。また</p>
--	-----	--

	<p>大野委員長 外郭団体</p>	<p>一部貸し出しを行っています。</p> <p>御指摘のとおり、もう少し活用ができないかということもあるのですが、施設が老朽化をしており、貸出しをすることになると、場合によってはエレベーターなども修繕が必要になってきます。</p> <p>ただそうはいつでも、放っておくのももったいないので、新たな貸付などできないかを、今検討しております。その辺も今後収入増に繋げていきたいと思っております。</p> <p>それから、レストランの部分は、市から財団に目的外使用許可という形で、一旦お貸しした上で、財団がレストラン事業者と業務委託契約という形で契約をしております。なかなか場所が悪いということがありまして、営業的には苦しいところもあるのですが、また工夫はしていきたいと考えております。</p> <p>どうぞ。</p> <p>今のお話の中で若干補足させていただきたいと思えます。</p> <p>2点目の港湾局が財団を管理する理由について、先ほど所管局から説明したとおりですが、私は、市を退職する前は文化観光局という観光の分野にいました。それから他に、財団内に教育委員会出身の課長がおり、文化観光局との連携、あるいは観光行政はどのように行ったら良いかとか、そういうことは多少のノウハウはあります。それから、教育委員会とのつながりなどは、どの時期に学校にお願いをしてこちらに来ていただくかという、そのタイミングを捉えて説明に行かなければいけないと思うのですが、それが横浜市内の学校だけではなくて、関東エリアぐらいの学校だと、同じ時期に課外授業があるなど色々なことを考えて、そのタイミングを捉えて営業に行っております。</p> <p>1月、2月にかけて、この関東近辺の小学校、中学校に、本日も何人かの職員は営業に行っております。</p> <p>それから、有料入場者数の関係とコストの関係についてです。有料入場者数を増やすというのは非常に大事なことですが、まずは、今回第3期の指定管理を受けるに当たって、我々は月次決算という事をしっかり行っていこうと考えております。色々な目標・指標等を管理していく取組でして、その中で、有料入場者数を増やすにはどうするかという方法です。</p> <p>一つは、市内の小・中・高の学校の校外の学習でうちに来ていただいた場合は、これは、教育という点では、我々財団としての大きな使命ではありますが、無料のため歳入としては大きく上がってきません。そのため、市外で、県内あるいは県外でこちらに利便性の高い地域の小・中・高に戦略的に売り出していくということを考えています。現在、例えばみなとみらい線が埼玉まで延びていますし、JRも東京につながっていきまして、さらには圏央道が通ったと</p>
--	-----------------------	--

		<p>ということで、バスでも結構便利な所だということで、埼玉などに戦略的に投げかけています。</p> <p>それから、もう一つ、施設の稼働率、これを捉えて、稼働率を何%という目標を作り、その目標を守るにはどのような戦略を打っていくかと。これも、中身として、単に稼働率を高めるのではなく、どういう人たちがどういう曜日に利用していくかという傾向を把握することが大事だと思います。</p> <p>例えば、月曜日や火曜日は、一般に会社は、なかなか施設を借りたがらないのです。なぜかという、土曜日、日曜日に社員が準備をしなければならないからです。そのような要因で、売れ残るようなところは、例えば、会社の研修等で使えますよと提案するなど、中身を精査して営業活動を行っていくことが非常に大事だと思っています。</p> <p>それから、売店の話ですが、おっしゃる通り、内容の分析は行っています。</p> <p>私も、この12月に博物館や美術館等の施設役員を対象とした文化庁主催の研修に参加したのですが、そこで話し合ったのは、売店収入というのは、結構、その施設全体の収入の中では大きな要素になってくると。また、売上げを上げるためには、その中身で、そこに行かないと買えない物などをうまく売っていかないといけないということで、そういう面で、歳入を増やすための工夫はまだまだやらなければいけない。現状で申し上げますと、収入と支出、人件費以外に売上原価とか、そういうのを計算していくと結構厳しい状況にあると。ここは、改善の余地が大きくあるのかなと思っています。</p> <p>大野委員長 ありがとうございます。田邊委員、よろしいですか。</p> <p>田邊委員 後ほどまた伺います。ありがとうございます。</p> <p>大野委員長 それでは、遠藤委員。お願いします。</p> <p>遠藤委員 添付の資料7Pでは、正味財産増減計算書で、25年度、26年度の当期経常損益がそれぞれ、▲2,525万円、▲2,411万円となっています。新しい協約の目標数値であるメモリアルパークの利用者数が138万人、有料入場者数が8万1,500人です。この人数設定は、入場者数を増やすことによってこのマイナスが解消されていくといった試算を見込んでの設定になっているのでしょうか。</p> <p> 団体が健全に運営していくためには、毎年マイナスを出していくというのは許されないことだと思います。そこで、協約の中で見込んでいる入場者数・利用者数の数字が、そのマイナスを将来的に減らしていく、もしくはその協約期間中に減らしていくということを見込んで、試算した結果の数字になっているかどうかを確認させていただきたい。</p>
--	--	---

	外郭団体	<p>先ほど申し上げた、目標数値を設定していくことによって、改善されていくと思っています。</p> <p>ただ、私どもは、今回の公募を受けるに当たり、架空の数字ではなく 26 年度の決算ベースの数字を使って、それに対して収入を 1%、支出を 1% カットしていくという、爪先上りの数で行っていかうという形で数字をつくりました。</p> <p>その中で、月次決算で目標数値を、それぞれで細かくつくっていき、それをチェックしながら、年度の早い時期に課題を整理して解決していくということによって、プラスになる要素ができるだけ早くなるような形にしていきたいと思っています。</p> <p>ですから、現状のこの数字の中では、前期のマイナス分の解消までは考えて行っておりません。</p>
	大野委員長	遠藤委員、よろしいですか。
	遠藤委員	はい、ありがとうございます。
	大野委員長	先ほど提案書の中の数字だという説明がありましたが、この目標数値を作成された際は、収支改善についてはそれほど強く意識されていないくて、来場者数を増やしていこうという趣旨の数字だと理解していいのですね。
	外郭団体	<p>我々には、基本的に指定管理料の削減は、公募にあたって求められる課題です。それを解決するにはどうしたらいいかという話で、利用料金収入を毎年 1% ずつ増やしていく。具体的にどうしたらいいかという点では、先ほど申し上げた、どういう点に戦略を掲げて営業を行うかということと、それ以外にも施設の稼働率、それから入札等でなるべく競争の原理を高めて、経費を下げっていくということで、支出も 1% ぐらいずつ下げていく等の計算をしております。</p>
	大野委員長	では、次に大江委員、よろしくをお願いします。
	大江委員	平成 29 年度の目標数値をお示しいただいていますが、これを達成すると、今よりも収益はどれぐらい増えるかということは、試算されていますか。
	外郭団体	正確ではありませんが、約 300 万円程度です。
	大江委員	<p>前回施設見学に伺った際に、来場者を増やすために、共同事業者にコンサルティングを御依頼されているというお話だったのですが、その 300 万円とコンサルティング費の費用対効果等については、御検討・御検証はされているのでしょうか。</p>
	外郭団体	<p>基本的に、増える部分が 300 万円ですが、ベースになるものは当然あります。それから、今までは J T B コーポレートセールスと共同事業体を組んでおりましたが、今回は J T B コミュニケーションズという、J T B グループ内でも会社を変えて共同事業体を組んでいます。こちらは、東京都等の公共施設三十数団体のコンサルティングを実施しておりまして、我々と同じような管理をしている団体</p>

	<p>大野委員長 鴨志田委員</p>	<p>に対する管理のノウハウがあります。どういうところをチェックすれば営業がしっかりできるかという我々が苦手とする部分をアドバイスいただけます。あともう一つは、JTBのグループの中ですから、従来と同じような形で、JTBコーポレートセールスとも連携をとりながら行ってくれる団体ということで、そこを選びました。</p> <p>トータルコストとしては、まだ新しくJTBコミュニケーションズとは契約は結んでないのですが、今までの契約の半分以下になると思います。</p> <p>その理由は、今まで職員を派遣してもらっていましたが、今回の契約では派遣は無くなるためです。その代わり通常のアドバイスなど、向こうからの情報提供等をしてもらう形に変えていきます。</p> <p>では、鴨志田委員、お願いします。</p> <p>今の議論の延長上で御質問・御意見も含めて申し上げたいのですが、この日本丸記念財団だけの問題ではない、いわゆる指定管理制度そのものについてです。これは今日、事務局から審議の論点ということでも問題提起されていることにつながる話です。</p> <p>5年ごとに3億円相当の指定管理者の委託を行います。その中で公募を行って選定をするのですが、現実問題として、これ以外の財団も含めて見てみると、施設を受託する組織としては安定性・継続性が求められる。あるいは、事業としても継続性が求められる。ただ、一方で、公募という形で行わざるを得ない。すると、言い方は悪いですが、形式化するか、あるいは常にある形で選定されるところが決まってしまうか、あるいは事業者が入れ代わった結果、事業の継続性に大きな問題が生じるかということに繋がるのだと思います。</p> <p>この問題意識のもとに確認といいますか、意見ですが、現在、この3億円の業務を、この施設全体を一括りに公募しています。今も議論がありました、JTBコミュニケーションズに委託する部分というのは、その部分は、日本丸記念財団がノウハウを持っていないがゆえに委託する訳です。</p> <p>要するに、市で検討すべき課題ですが、継続的に日本丸財団として、例えば専門性が求められる学芸員に関わる部分など、指定管理業務全体の3億円のうち、事業者が継続して同じであるべき部分と、むしろ競争入札等によって、広く外部に公募を行い、場合によってはどんどん事業者が変わっても良いとする部分。この場では、この3億円の施設全体に掛かる指定管理料の内訳が見えませんが、例えば1億5,000万円と1億5,000万円に分けて考えるなどという事は、この施設に限らず、いわゆる指定管理者制度全般についての意見・質問になりますが、その点はどうお考えか、市にお伺いした</p>
--	------------------------	--

	<p>所管局</p> <p>鴨志田委員</p> <p>外郭団体</p> <p>所管局</p> <p>鴨志田委員</p> <p>所管局</p> <p>大野委員長</p> <p>田邊委員</p>	<p>い。</p> <p>そうですね。特に、この日本丸メモリアルパークについては、財団の設立経過などからも当財団以外に本当に運営ができるのか、という意味でも、今回の指定管理者選定評価委員の方から選定方法を検討すべきではないかという御意見をいただいております。今後、検討していきたいと思っています。</p> <p>一方、先生も御指摘のように、競争させることによって新しい相手が出てきたりとか、経費の削減ができたという良い点もありますので、施設運営の継続性を重視するのか、競争によるメリットを重視するのかということで、特にこの日本丸メモリアルパークについては、今後、選定方法についても検討していきたいと考えています。</p> <p>例えば、団体の職員の方が、今 13 人ですが、この方々の持っているスキルや経験、この事業を行う上で非常に固有な専門性を有している方はどの位のいるのでしょうか。一方、いわゆる一般的な事務といった方はどの位の割合なのでしょう。</p> <p>今、学芸員は 4 人います。あとは、会計処理の専門家がいますし、人事関係など専門性がある程度ないといけない人材は、財団の存続のために雇っております。</p> <p>他は、一般的な事務ですが、この職員たちも何年か経験してくれば、当然、蓄積したノウハウはありますので、すぐに外から来た人が同じような業務ができるものではないと思います。</p> <p>他に海洋教育などを行っておりますので、その面では航海訓練所とのつながりが非常に強く、その繋がりには財団固有のものであります。</p> <p>航海訓練所の人材には、学芸員の方などもカウントされるのですか。</p> <p>学芸員と航海訓練所は別になります。</p> <p>財団固有の職員自体のノウハウもそうですし、特に総帆展帆などは、ボランティアの方とのつながりが非常に大きく、ボランティアの方が継続して行っていただけないと、総帆展帆もできなくなりますので、そういう意味での事業の継続が可能である点も、非常に当団体が有している特徴的なところかと思っております。</p> <p>では、田邊委員、続けてどうぞ。</p> <p>意見になりますが、まず 1 点目として、「団体経営の方向性及び協約」の方向性の考え方というところに、「団体の公益的使命は、日本丸メモリアルパークの管理運営と不可分である」と記載されていますが、公益的使命は、青少年の育成や海事思想の普及ではないかと思っております。これは、そのまま読むと理解できないところがあるので、修正した方がよいという意見が 1 点目です。</p> <p>2 点目は、有料入場者数という数ではなく、有料入場者数の売上</p>
--	---	--

		<p>げを幾らにするのかとか、個別に売上目標を設定しないと、なかなか年度ごとの達成はできない。先ほど遠藤委員が御指摘された、2,400万円もある赤字を払拭することも難しい。収入は、個別具体的に何をどのぐらい上げていくのかという計画が必要だと思います。</p> <p>関連して、御提案ですが、新規事業を入れていかないと売上げはなかなか伸びていかないと思います。「共同事業者の御指導のもと、周辺の学校への営業を一生懸命行っています」、というレベルですと、売上の増加はたかが知れているので、新規事業を考えていくことが、今後必要になってきます。例えば、船上ウエディングを行うとか、新たな需要を掘り起こして新たな収入を得ていくのだというお考えを、ぜひ取り入れてもらいたいと思います。</p> <p>最後に、これは一番重要なことだと思いますが、3億円の指定管理料のうち、船の保存にどの位の費用をかけているのでしょうか。港湾局が管轄する理由は船だということが大きいので、船の保存のためにどのぐらいの費用がかかっているのかを明確にするべきです。</p> <p>それから、指定管理業務の中に公園があります。公園で大きな収入を上げていくことは、大変難しいことです。これについても、他の公園と同じように、幾らのコストが妥当であるかという数字を明確にしていく必要がある。全体の指定管理料から、それらを差引いた分が幾らなのかということで、その差引かれた後の金額で、仮にこの場所で民間企業が営業活動を行ったとしたら、幾らで借りてもらえるか、収入を上げられる可能性があると思います。</p> <p>今は、一括して指定管理料を出して運営してもらっていますが、ある程度切り離すと、実は収入を得られる可能性があるということ、を、港湾局として、長期的な視点でお考えになっていただきたいのです。財団が不要だと言っているのではなくて、こういった整理を進める中で、財団の公的使命が何なのかということが明確になっていきます。それを切り離す検討・検証がない中で、現状の施設運営が団体の公的ミッションだと書いてあるところが、私には理解しづらい部分です。</p> <p>大野委員長 ありがとうございます。後でまた御意見をまとめたいと思います。では、今の段階で帆船日本丸記念財団の、団体経営の方向性、団体分類をどうするかということで、まず結論を出し、その後、意見を整理したいと思います。それに先立ち、今の段階での団体分類に関連する御指摘・発言の整理を、事務局からお願いします。</p> <p>事務局 まず、今回の協約の修正の前提として、昨年度の経営向上委員会でもう一度諮ることとなった一番大きい理由である、団体の28年度以降の指定管理者としての受託の有無については、継続して団体</p>
--	--	--

	<p>が実施するということが決まりました。その上で、改めて設定した目標数値のポイントは、メモリアルパークの利用者数を伸ばしていく、また、日本丸及び横浜みなと博物館の入場者数を、収益が上がるような部分に着目して伸ばしていくといった部分が大きな変更点でした。</p> <p>各委員の先生方からは様々な視点からの御意見がありました。収益を上げていく必要があるという部分については、より目標の中身を掘り下げて、具体的に達成していくためにはどうするのか。例えば、これまでも実績の経常損益がマイナスでしたので、これを解消するための具体的な方策にどのように取り組むのかといった、といった部分に対して具体的な計画を持つべき、といった御意見を多くいただいたと思います。</p> <p>また、現在は指定管理料3億円に対し、入場者1人当たりのコストが約3,500円かかっているのを具体的にどう下げていくのか、また共同事業者のコンサルティングの委託料等、それに基づいて得る収入増の金額など、コストや費用対効果の分析をより一層、促進すべきではないかといった御意見がありました。</p> <p>また団体からは、そういった部分に対しては、月次決算の分析を、これまでよりも加速して行っていくといったことと、一つ一つの施設の稼働率の目標については、これまでよりも細かい目標を立てて管理するといった御回答がありました。</p> <p>ただ、そうして収入をより増やすというところで、例えば、現在展望施設が老朽化しているなどという課題はありますが、活用されていない部分を活用するなどして、ダイナミックな新規事業の企画を進めていくべきといった御意見をいただきました。</p> <p>それから、指定管理のあり方については、事務局の審議の論点にも少し記載させていただきましたが、指定管理者としては、今回、毎年3億円で5年間受託するといった部分が決定いたしました。ただ、この財団ならではのノウハウですとか、安定的な経営主体がなければ施設運営ができないといった要素がある一方で、5年毎で公募が行われますので、ある意味、その施設運営の安定性がぶつ切りにされる可能性があります。一方で、競争性を担保していく必要があるという部分について経費の削減などメリットがあり、その2つのバランスが市としての大きな課題ではあります。今回の日本丸メモリアルパークであれば、その3億円のうちの安定的に行っていくべき部分と競争原理に任せていく部分といった部門ごとに分けた施設運営方法の分析が今後課題ではないかという御意見をいただきました。</p> <p>大野委員長 どうもありがとうございます。</p> <p>それではまず、この団体については、この度の指定管理者として</p>
--	---

	<p>各委員</p> <p>大野委員長</p> <p>大野委員長</p> <p>大野委員長</p> <p>鴨志田委員</p> <p>鴨志田委員</p> <p>大野委員長</p> <p>鴨志田委員</p> <p>大野委員長</p>	<p>決まりましたので、改めて団体経営の方向性について、新たな分類をどうするかですが、この分類について何か御意見はありますか。</p> <p>ここで素案として出ている通り、「引き続き経営の向上に取り組む団体」として位置付けるということで、御意見、御異議はありますでしょうか。</p> <p>(異議なし)</p> <p>特になければ、この協約(素案)どおり「引き続き経営の向上に取り組む団体」として、委員会としては決定いたします。</p> <p>この後、委員会の意見をまとめますが、この段階で第1号議案については、審議を終了したいと思います。団体と所管局の方々、御出席いただきましてありがとうございます。今後ともよろしくお願ひします。</p> <p>(所管局・団体退席)</p> <p>それでは早速ですが、ただいまの議論の中で出てきた意見について、先ほど事務局から整理していただきましたが、その中で特に強調しておきたい点あるいは補足、追加しておきたい点等ありましたらお願ひします。</p> <p>一点、大きな問題点は、収支を改善するという視点が少し弱いところだと思われまふ。その点について、もう少し緻密な行動計画を立て、収支計画として実行するように、あるいは現状をよく分析して実行するという収支計画を立てるようにという点は重要なポイントだと思ひまふ。</p> <p>そのほか、幾つかあげておきたいという御意見ありますか。</p> <p>既に出ていることの確認ですが、有料入場者数、7万3,500人、8万1,500人と、これはどうやって決めたのかという点です。単純に5年間で10%なのですね。一つは、収支から決めていくという考え方。これに対する目標だとすると、今回の目標数値は全然足りないですね。もう一つは、市場規模から決める考え方。要するに、横浜市が観光客数を5年後で確か30か40%増やすと言っているのです。それと同じ割合でやれば、これが40%に増えても良いのではないのでしょうか。横浜市の観光客の中で同じ割合の人に来てもらうということはあると思ひまふので、その辺りのこだわりが弱いかなという感じがしました。</p> <p>その他ありますでしょうか。あと、指定管理の決定方法については、この団体だけの問題ではないと思ひまふので、改めて審議する機会がありましたら行いたいと思ひまふ。</p> <p>指定管理の受託の有無が決まるまでは団体の計画が出せないというのが、あちこちにあるというのは課題だと思ひまふ。</p> <p>そうですね。それともう一つ、私が気になった点は、公募ではなく非公募にして運営主体を固定化するとサービスの質が落ちると</p>
--	--	--

	事務局	<p>行政の皆さんがおっしゃいますが、そうならない管理方法もあると思うのです。あるいは運営主体を安定させることによってこそ向上させることができる、という方向性もあろうかと思うので、競争させたほうがサービスの質や量がよくなるという固定観念は良くないだろうと思います。</p> <p>そうですね。それはそのとおりだと思います。</p> <p>ただ、市の中でも、民間に移行していくべきだという考え方と、一方で、公で行う役割をきちんと発揮すべきだという考え方があります。時代によって少しずつ変化するものがあるのは一つ事実ですし、もう一つは、現在、非公募で実施している施設も当然あるので、非公募の施設においても、目標をきちんと立てさせるとか、それに対する評価をして、PDCAを回していくということは、もう当たり前前の話ですので、非公募にしたら質が下がるということではないと思います。</p> <p>一方で、費用の面とかコスト削減についての意識が、やはり民間と競争をするということになると緊張感が違うというのは確かにあります。例えばそれが3億円は保証されている場合と、保証されない可能性があるというのは大きく異なります。保証されないから、とにかく指定管理料を下げるためにはいかにコストを下げて収入を得るためにどうしたらいいかと、真面目に考えるという面もあって、非公募であってもそういった緊張感をどう保たせるかというのは、指定管理施設を所管している市側も、非常に苦心をしているところではあります。</p> <p>今回のこのような団体の場合に、指定管理制度の非公募とするべきかどうかという議論に今後なると思うのですが、そういう意味では、先ほど鴨志田先生や田邊先生がおっしゃったような、部門といいますか、パートパートの中の考え方で競争性を発揮させる部分と、その団体の特性を生かして維持していく部分と、というのを切り分けて考えるというのも、一つの考え方だと思いました。</p>
	大野委員長	<p>どうもありがとうございました。この点は、この委員会にとっても大きなテーマですので、折に触れ出てくる課題だと思います。また御審議の程よろしくお願いします。</p>
	田邊委員	<p>後に、答申案としてまとめる際のこの委員会の意見は、先ほど言ったような内容を事務局と私とでまとめさせていただきますが、よろしいでしょうか。何かありましたらお願いします。</p> <p>先ほどの入場者数の話ですが、やはりそれを達成すると同時に、売上げをしっかりと上げていくこと。上げるためには入場料収入だけでなく、新規事業なども必要だと思います。コストを1%削減という目標は、達成されたとしても大きな効果とは言えないからです。</p>

	<p>遠藤委員</p> <p>田邊委員</p> <p>遠藤委員</p> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>事務局</p> <p>田邊委員</p>	<p>もう一点。この指定管理施設について、全部一体ではなければならないという理由が理解し難いのです。</p> <p>でも、先ほどの田邊委員のお話の中でもありましたが、例えば、船の維持だけはどうしても民間には委ねられないので、そこだけは市が行って、あとの運営は民間が参入する可能性を残す。日本丸の中を毀損させないようにした上で宿泊サービスを行うとか、学校で研修や体験等で泊まられている方がいるのなら、一般に開放してみるとか、甲板でウエディングや写真撮影を行ってみるとか。そういった民間参入が考えられる部分と切り離れた方がすっきりすると思います。そうすると、財団の存在意義も、船の維持というところに特化すれば明確になると思うのですが。</p> <p>公園部分については港湾局が所管している事も気になります。公園管理なら緑の協会もあります。</p> <p>そうですね。また一方で、場所貸しというか、施設の運営を公募したら、色々な業種から手が挙がってくると思います。</p> <p>非常に重要な点だと思います。今回指定管理が決まって、次の協約の更新が近づくころには、それがやはり検討課題として出てくると思います。その時に従来どおり、一体管理とするのか、その切り分けをしっかりと行って効率化あるいは、効果を上げていく形にしていけるのかという点は、その次の段階だと思いますが、これを忘れないようにしておきたいと思います。</p> <p>今言われたことは、いわゆる団体の公益的使命、先ほど田邊先生からも団体の本来の目的は青少年の育成や海事思想の普及とではないのかと、その部分について、この団体の意義がある訳ですが、それ以外の不得意な部分について、最適な運営をどう考えるかということだと思うので、指定管理のあり方を議論する中で課題になってくるものだと思います。</p> <p>今回の協約期間というのが、27年度から29年度までの3か年になります。その次の協約が30年度から32年度となってくるので、まさに現行の協約期間が指定管理の終わりの年に合ってきます。今回いただいた御意見については、参考的な意見として次期協約にもちゃんと引き継がれる形で残していきます。</p> <p>もう一つ、文化財保護や公園管理とか、明らかに収益性のない部分があります。それをその他の収益性のある部分との運営を一体として担わせている。その結果、収益を伸ばすことが不得意な人がそれを行おうとしているのです。しかし、公的使命って何なのか、そこに特化する財団だと。特にセーフティーネットの部分なんかは、収益性はないですね。ですから、あらゆるその財団を同じように見るのではなく、その公的ミッションが何かということを確認した上で、コアの部分については、補助金を出してでも行っていくとい</p>
--	--	---

	大野委員長	<p>う考え方が必要だと思っています。その切り分けがないが故に、本来収益を上げられる施設にもかかわらず、それができていない事に対して、もったいないという気持ちがあります。</p> <p>はい、わかりました。ありがとうございます。</p> <p>それでは、この件につきましては、終了いたしまして、時間の都合もありますので、次の報告案件に入りたいと思います。</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>3 【報告】(公財) よこはまユース</p> <p>公益財団法人よこはまユースの団体経営の方向性と協約について、事務局から報告があるということです。お願いいたします。</p> <p><事務局より資料の説明> 【資料3】</p> <p>どうもありがとうございます。要するに、この委員会では既に昨年度1回審議をしました。しかし、審議の後、青少年交流センターについては廃止になったので、その点についての目標数値を外し、他の施設については指定管理者として決定したので、満足度を29年度まで延ばして数値を上げた、というところだけを確認することです。その他、御意見はよろしいでしょうか。</p> <p>(異議なし)</p> <p>事業内容については、本来色々な意見は出てくるだろうと思いますが、今回は報告のあった点だけを修正することを確認し、この審議は終了したいと思います。</p>
	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p>	<p>4 【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</p> <p>(答申案)</p> <p>続きまして議題2、「外郭団体に対する横浜市の関与のあり方(答申)」についてです。今年度、外郭団体に対する横浜市の関与のあり方について、皆さんに審議していただきましたが、これまでの間、色々な角度から御意見いただきまして、どうもありがとうございました。</p> <p>これまでの議論あるいは意見を整理いたしまして、事務局と調整しながら、答申案を取りまとめました。その内容について、事務局からまず説明をいただき、御質問や御意見を頂戴し、より内容をブラッシュアップできればと思いますので、よろしく願います。</p> <p>それでは、お願いいたします。</p> <p><事務局より資料の説明> 【資料4】</p> <p>それでは、今、全文読み上げていただきました。その内容について、お気づきの点、修正あるいは追加等がありましたら願います。あるいは考え方そのものについて、それが十分に盛り込まれて</p>

		<p>いるかどうか、あるいはずれがないかという観点から御指摘いただければと思います。</p> <p>それでは、田邊委員、お願いします。</p> <p>16 ページからの関与の手段のところ、例えば事業委託料とか補助金・助成金とか、毎年の予算配分による関与ということがあったら、それはどこか入るところがありますか。</p> <p>その点については、確かに検討段階で委託料や補助金で関与することが可能かどうか議論はありましたが、結論としては、それは難しいと思っています。理由としては、例えば委託ですと、その団体の関与の必要性や位置付けに応じて、委託料が変わるものではありません。つまり、その事業に必要な委託料は決まっているのです。関与が低いから、委託料を下げます、となると、団体としてはその委託は引き受けません、となり、困るのは横浜市になります。したがって、関与の手段、そういった団体の関与の手段には使えないのではないかと考えられます。</p> <p>補助金についても同じ理由ですが、例えば、これが団体に対する運営費補助、事業費補助ではなくて運営費補助、団体を維持するために補助金を出している、そういったものがあるのであれば、関与の手段として考えられますが、横浜市では運営費補助は原則廃止し、事業費補助に転換していくという方針なので、運営費補助自体がほとんどありません。そのため、これも関与の手段には使えないということで、今回この関与の手段からは外させていただきました。</p> <p>いかがでしょうか。この点は、重要な点です。要するに、事業内容を決めて委託、あるいは補助金を出しているのですから、その委託する事業内容を実現するために必要な経費はおのずと決まってくる。ですから、それをもって関与するというよりも、決まった事業に対して必要なレベルの補助金なり、委託料を決めるという因果関係を、逆にしちゃいけないということですね。ある程度の、これを下げたりして関与することが、事業内容に影響を与えるということですか。</p> <p>おっしゃるとおりです。</p> <p>委託料・補助金を出す出さないという点ではどうですか。</p> <p>出す出さないということになると、その事業が必要かどうかという判断になってしまいます。出さないということであれば、そもそもその委託事業は行わなくてもいいということになります。</p> <p>例えば前提として、市の施策をしっかり理解し、独自のちゃんとしたノウハウを持って、公的ミッションをしっかり果たしている団体だからこそ、いろいろな事業委託をするものであると。しかし、そのミッションをしっかり把握をしていなかったり、それに代替性</p>
	田邊委員	
	事務局	
	大野委員長	
	事務局	
	田邊委員	
	事務局	
	田邊委員	

	事務局	<p>が既に生まれていたりするようなものだから、市の意向をきちんと理解していなかったら入札ですよという場合はどうでしょう。</p> <p>そういった場合にはすでに入札で行っている、ということになります。</p>
	事務局	<p>財政支援については、ガバナンスを効かせるための手段としては、今回捉えていません。今おっしゃっていただいたとおり、例えば、非公募なり、単独随契、その団体でしかできないから担わせるということについては、今回の考え方の中で非代替性という政策的な軸でフォローしています。ただ、一般競争入札のようなものについては、それは外郭団体も事業者の一つとして参加をしてもらえばいいと思っており、そういったものは団体の公益性に着目をお願いしている業務ではないということで、整理しています。</p>
	大野委員長	<p>何か他に御意見ありませんでしょうか、表現も含めて。</p> <p>この答申の今後の取り扱いについて説明していただけますか。これをどのように用いて議論が行われ、どういう方向性を出そうとしているのか、についてお願いします。</p>
	事務局	<p>2月の上旬に横浜市の中で意思決定を行う会議がありますので、それまでに答申をいただいて、その答申を踏まえて横浜市としてはこうしたいという案を出させていただきます。そこで了承されれば、概ね横浜市の方針としてこれが決まりますが、もし仮にそこで答申と横浜市の方針に多少ずれがあるような場合は、何故ずれたかということも含めて、議会などに説明していくことになります。</p>
	大野委員長	<p>ここには添付されていないのですが、前回の審議の際に、関与方針を4つの象限に分けた図がありましたね。あれを答申の添付資料としてはつけないのですか。</p>
	事務局	<p>答申の添付資料とすることは可能です。</p>
	大野委員長	<p>基本的な考え方を理解していただくのに、私たちも理解するのにあの図は役立っていましたので、この説明文の中の参考資料として添付していた方がいいと思います。</p>
	事務局	<p>わかりました。</p>
	大野委員長	<p>そのほか、何かありますか。</p> <p>ちょっと1つ表現が気になります。13 ページ（3）関与の方針を踏まえた協約の策定・更新についてですが、度々確かに経営向上委員会で議論になりました。その次の「外郭団体に対する市の方針なくしては市の政策を反映した協約を策定・更新することは困難である。そのため、市は、これらの方針を明確にした上で、協約の策定・更新作業を行う必要がある。」これを読んだときに、無くても私たちは協約について審議してきた経過もあるので、例えば、一貫した結論を出しにくい、審議がしにくい、といった表現の工夫を加えたいと思います。</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>事務局</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>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>各委員</p> <p>大野委員長</p>	<p>わかりました。今、委員長がおっしゃったように、一貫した審議がしにくい等の記載に改めます。</p> <p>あと、小さなことですが、14 ページに、影響度や代替性に対して、高低と強弱という言葉を両方使っていますね。これは読めば分かるからいいかなとは思いますが、マトリックスのところでは高い低いとなっています。</p> <p>そうです。高低です。</p> <p>では、高低に揃えてもらえますか。</p> <p>わかりました。表現を訂正いたします。</p> <p>何度も再提出していただいて、大分整ってきたのですが、よろしいでしょうか。何かお気づきの点、小さなことでも結構です。</p> <p>確認ですが、この意味というのは、政策に係る非代替性及び財政的影響度という軸を明示的に設定しましたということですね。今までも、もちろんそういう考え方もありましたが、明示的にそれを設定して4つのカテゴリーというものを意識して、それによって関与度を検討するということですね。</p> <p>はい、そうです。</p> <p>議論の中でも、私たち自身が整理し切れていませんでしたが、そういう考え方は当然持って行っていた。それを今、整理して、答申として出しましょうと、こういうことですね。</p> <p>はい。</p> <p>よろしいでしょうか。</p> <p>(異議なし)</p> <p>それでは、この答申(案)は答申といたしまして、市長宛てに提出をいたします。先ほど指摘をしましたところについては、見直しをしていただくということで、これを答申として確定したいと思います。ありがとうございました。</p> <p>それで、今日の審議事項は終了ということになります。</p>
	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>5 その他事務連絡</p> <p>では審議は終了いたしまして、事務局から事務連絡等ありましたらお願いしたいのですが、何かありますか。</p> <p><事務局より今後の日程について連絡></p>
	<p>大野委員長</p>	<p>6 閉会</p> <p>それでは、本日はこれにて終了したいと思います。ありがとうございました。</p>

資 料	資料 1 : 団体経営の方向性及び協約 (素案) (日本丸) 資料 2 : 団体概要資料 資料 3 : 団体経営の方向性及び協約 (修正) (ユース) 資料 4 : 外郭団体に対する横浜市の関与のあり方について (答申案)
-----	--