

平成 27 年度

第 4 回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 次第

平成28年1月28日（木）

12：30～15:00

横浜市庁舎 3 階 共用会議室

- 1 開会
- 2 団体経営の方向性及び協約の修正について  
[議題 1] (公財)帆船日本丸記念財団
- 3 [報告] (公財)よこはまユース
- 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  
(答申案)
- 5 その他事務連絡
- 6 閉会

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）



団体名	公益財団法人 帆船日本丸記念財団	所管課	港湾局賑わい振興課
-----	------------------	-----	-----------

経営の方向性			
外郭団体としての必要性、役割	市民とともに誘致した帆船日本丸の保存・公開を担うことを目的に設置された団体であり、帆船日本丸、博物館、日本丸メモリアルパークの管理運営を通して、海事思想の普及や青少年育成など公益的事業に取り組んでいる。横浜市と協力し、市民を対象とした様々な事業を進めていくために、公益団体としての役割を果たすことが求められている。		
団体経営の方向性(団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	経営改革方針(旧方針)における団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
方向性の考え方(理由)	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。27年度に実施された日本丸メモリアルパーク指定管理者選定において、公募の結果、当団体が28～32年度の指定候補者として選定された。新たな5か年の指定管理期間においては、団体の強みである蓄積された専門的知識と長年のノウハウ、ボランティアとの協力関係をさらに強化し、青少年の育成や海事思想の普及に貢献できる魅力ある施設づくりにより積極的に取り組んでいく。 団体の経営面においては、過年度の分析を次年度の予算編成と事業計画に反映させるサイクルにより、コスト削減と収入増の両立によって引き続き効率的な財政運営を目指す。		
団体経営の方向性及び協約の期間	平成27年～平成29年	3年間以外の場合の考え方	<input type="checkbox"/> 団体の中期経営計画期間 <input type="checkbox"/> 主要施設の指定管理受託期間 <input type="checkbox"/> その他( )

協約(団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組)			
<b>【取組の概要】</b>			
<p>団体が果たすべき公益的使命に係る事業を継続しながら、みなとみらい21地区の集客施設としての新たな魅力づくりに取り組む必要がある。市が中期計画に掲げる「市民が集い、憩う港の活性化」を推進するためにも、団体と市の連携が不可欠である。</p> <p>団体の経営効率化のためには、コスト削減・収入増の取組継続とともに、検証・分析に基づく予算編成と事業計画が必要である。組織のスリム化を進める一方、コンプライアンスや組織の活性化が課題となっている。団体が自主的に取組を推進するにあたり、市は取組状況のチェック及び情報提供を行う。</p>			
1 (1) 公益的使命の達成に向けた取組			
団体の目指す将来像	海事思想の普及や海・港・船に親しみ、楽しみ、ふれあえる参加型事業を提供することで、海洋都市横浜の魅力向上を図るとともに、青少年の育成と港周辺地区の賑わい創出に寄与していく。		
現在の取組	さまざまなイベントの企画や誘致を行い、賑わい創出を図っている。また、学校への営業活動等に力を入れていく。		
協約期間の主要目標	①日本丸メモリアルパーク利用者数138万人 ②帆船日本丸及び横浜みなと博物館有料入場者数81,500人 ③小・中・高等学校の来校数610校	25年度実績	①127万人 ②73,500人 ③571校
具体的取組	団体	目標数値 ①138万人 ②81,500人 ③610校	
	市	・学校への営業活動、旅行代理店への働きかけ、みなとみらい地区周遊客への情報発信など ・パーク内アリーナでのイベントを積極的に開催するとともに横浜港周辺施設とのネットワークを有効に活用し、他施設と連携した取組を実施 ・水域活性化や地域活性化のため、日本丸メモリアルパークを積極的に活用し、団体と連携して賑わいを創出する。 ・市のイベントや広報等を活用し、団体の情報発信を促進する。	

団体名	公益財団法人 帆船日本丸記念財団	所管課	港湾局賑わい振興課
-----	------------------	-----	-----------

協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）

2 財務の改善に向けた取組及び業務・組織の改革

団体の目指す将来像		効率的な財政運営と組織内の人材育成を推進するとともに風通しのよい組織風土を目指す。		
現在の取組		<ul style="list-style-type: none"> <li>適切なコスト削減に努めるとともに、利用料金等の収入増を図る。</li> <li>勤務実績を踏まえた給与への反映。</li> <li>固有職員の役員を含む管理職への登用・昇任について検討。（23年度 固有職員→役員 1名実施）</li> <li>コンプライアンス委員会の設置及び内部通報制度を見直し外部窓口を設置。全職員を対象にしたコンプライアンス研修等の取組を実施。</li> </ul>		
協約期間の主要目標		25年度実績	①指定管理料304百万円 ②検討	目標数値 ①300百万円 ②固有職員の管理職への登用・昇任の実施（1名）
具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>LED導入推進による光熱水費や契約コストの削減等を図る一方、JTBとの連携による客数増などの収入増の取組</li> <li>定年退職等による団体の世代交代を見据えて、固有職員の管理職への登用・昇任を実施することで、安定した組織運営を実現し職員のキャリアアップへの意識を高める。</li> <li>より風通しのよい組織風土を目指して、コンプライアンス委員会の定期開催・内部通報のための外部窓口設置・全職員対象の研修等の取組を継続しつつ、取組の形骸化を防ぐ検証の機会を設ける。</li> </ul>		
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>市が実施する研修で団体役職員も参加可能なものについては、適切な情報提供を行い、団体役職員のスキルアップの機会として役立ててもらおう。</li> <li>コンプライアンス委員会には、引き続き市職員が委員として出席して団体の取組状況を把握し、風通しのよい組織風土への取組が進められているかを確認する。また、年一度の定期監査に加えて、所管課で団体の事務処理チェックを実施する。</li> </ul>		

**団体経営の方向性**

**審議の論点**

新たに第3期（28年度から32年度）の指定管理者に指定されたことから、その間は事業の安定的な実施と市民サービスの向上に努め、更なる経営の向上に向けた取組を進めるべきと考えます。

また、指定管理施設の受託の有無が財団の存続に決定的な影響があることから、市はまず、日本丸メモリアルパークの指定管理者の選定方法について考え方を整理した上で、その結果を踏まえて団体の今後のあり方について方針を定めていく必要があると考えます。

◆ 公益的使命の達成

**総務局の意見**

**所管局の考え**

◆ 財務の改善

**総務局の意見**

**所管局の考え**

◆ 業務・組織の改革

**総務局の意見**

**所管局の考え**

団体名

**公益財団法人 帆船日本丸記念財団****団体概要** (平成27年7月1日現在)

- (1) 設立形態  
公益財団法人
- (2) 設立年月日  
昭和59年10月1日
- (3) 所在地  
横浜市西区みなとみらい二丁目1番1号
- (4) 基本金  
1,149,828千円 (うち横浜市出資額810,000千円、出資割合67.1%)
- (5) 設立目的  
海国日本の船員養成に輝かしい功績を残した練習帆船日本丸を国際港都横浜において永く保存し、同船を公開するとともに青少年の錬成の場として活用し、あわせて博物館等において、海と港と船に関する理解と知識の増進を図る。
- (6) 代表者  
会長 金 近 忠 彦
- (7) 役職員数  
役員数 10人  
うち常勤 4人 (うち横浜市派遣 0人、うち横浜市退職 2人)  
うち非常勤 6人 (うち横浜市現職 0人、うち横浜市退職 1人)  
職員数 13人 (うち横浜市派遣 0人、うち横浜市退職 0人)
- (8) 横浜市所管局課  
港湾局賑わい振興課

**主要事業** (平成27年7月1日現在)

## ア 帆船日本丸事業 (横浜市から受託)

## (ア) 公開日数・観覧者数

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
公開日数	日 291	日 289	日 290	日 288	日 289
観覧者数	人 148,315	人 138,687	人 163,568	人 162,692	人 178,776

(イ) 総帆展帆開催回数 9回、満船飾実施回数 16回

(ウ) 海洋教室開催実績 22回開催、参加者数 1,182人

## イ 横浜みなと博物館事業 (横浜市から受託)

## (イ) 公開日数・観覧者数

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
公開日数	日 303	日 310	日 312	日 308	日 309
観覧者数	人 140,259	人 135,911	人 161,062	人 155,945	人 174,899

## (イ) 特別展覧会・企画展開催

- a 船の旅と横浜港－秘蔵コレクション－ 入館者数 11,846人
- b のぞいてみよう深海の不思議展4 入館者数 51,591人
- c 企画展「日本の海の玄関 大さん橋物語」 入館者数 13,257人

- d 報道写真が映す戦後の横浜港 入館者数 16,128人  
 (ウ) 教育普及事業 工作教室・見学会・クイズラリー等開催20件 参加者数 15,907人  
 (エ) ライブラリー利用者数

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
利用者数	人 13,743	人 10,250	人 11,421	人 12,281	人 12,119

ウ 寄附金の募集状況

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
寄附金額	千円 209	千円 2,914	千円 1,046	千円 1,619	千円 1,478

エ 記念品（オリジナルグッズ）販売事業

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
売上金額	千円 13,719	千円 12,027	千円 13,003	千円 12,968	千円 12,949

## 公益的使命

### 横浜市ではなく団体が事業を行う理由

帆船日本丸を横浜に誘致した際に、市が航海訓練所に提出した「帆船日本丸保存活用基本計画書」に、帆船日本丸と附属の緑地・博物館・研修施設は一体管理を行うこと、その管理運営組織として財団法人を設立することが明記されている。

帆船日本丸事業においては、航海訓練所と連携して日々の公開事業やボランティアの指導にあたるとともに、30年間のノウハウを生かして市に対して帆船の保存に関する技術的な助言を行っている。博物館事業においては、専門的な知識をもった学芸員が将来にわたって適切な保存と公開を行うことができる安定性と長年培った人脈を有していることで、多くの資料の寄贈・寄託や展示品の借用が可能になっている。

### 主要な事業について、団体の設立目的、ミッションとの関連性

当団体は、市民とともに誘致した帆船日本丸の保存・公開と付属の緑地・博物館・研修施設の管理運営を担うことを目的に設置された。現在は、指定管理者として帆船日本丸・博物館を含む日本丸メモリアルパークの管理運営を行うなかで、海事思想の普及や青少年育成など公益的事業に取り組んでいる。

### 所管局の課題認識

団体が行う公益的事業は、日本丸メモリアルパークの管理運営を担うことで実施できるものであるが、現在は施設に指定管理者制度が導入され5年ごとの公募となっている。今年度の指定管理者選定評価委員会において委員から出された意見もふまえて、今後の選定方法を検討する必要がある。また、団体の経営効率化のためには、コスト削減・収入増の取組継続とともに、検証・分析に基づく予算編成と事業計画が必要である。



**財務状況** (25年度, 26年度: 3月31日現在)

	25年度	26年度
<b>&lt;資産の部&gt;</b>		
資産合計	1,928,988	1,913,842
流動資産	55,200	70,675
固定資産	1,873,787	1,843,166
<b>&lt;負債の部&gt;</b>		
負債合計	65,120	72,478
流動負債	43,164	50,374
固定負債	21,956	22,104
<b>&lt;正味財産の部&gt;</b>		
正味財産合計	1,863,868	1,841,363
指定正味財産	1,140,647	1,142,253

	25年度	26年度
経常収益	415,888	439,131
経常費用	441,141	463,243
経常損益	△ 25,253	△ 24,111
経常外収益	4,702	0
経常外費用	0	0
経常外損益	4,702	0
税引前当期損益	△ 20,551	△ 24,111
一般正味財産期末残高	723,221	699,110
当期指定正味財産増減額	1,748	1,607
指定正味財産期末残高	1,140,647	1,142,253
正味財産期末残高	1,863,868	1,841,363

	25年度	26年度
補助金	0	0
委託料	303,993	310,474
市税等の減免	839	0
損失補償残額	0	0
新規借入額	0	0
借入金残額	0	0

**人事組織** (役職員数は各年度7月1日現在、人件費総額は各年度3月31日現在)

	26年度	27年度
役員数	10	10
常勤役員	4	4
固有	0	0
市現職	0	0
市OB	2	2
非常勤役員	6	6
固有	0	0
市現職	0	0
市OB	1	1
職員数	14	13
固有	7	6
市派遣	0	0
市OB	0	0
嘱託員数	6	7
固有嘱託	1	2
市OB嘱託	2	2

※職員数は、嘱託員数やアルバイト数を除く

	26年度	27年度
人件費総額 (a)	130,664	137,543
役員報酬	1,485	1,464
職員人件費	107,662	116,621
退職給与引当預金支出額	5,367	1,965
法定福利費	16,149	17,493
総収入 (b)	465,148	438,446
人件費割合 (a/b)	28.1%	31.4%

※人件費は、嘱託員やアルバイトを除く

**平均年齢・年齢構成** (27年7月1日現在)

区分	平均年齢	年齢構成				
		30歳未満	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代
全職員	42.0歳	3人	4人	4人	2人	2人
うち固有職員	49.3歳	0人	2人	3人	1人	2人

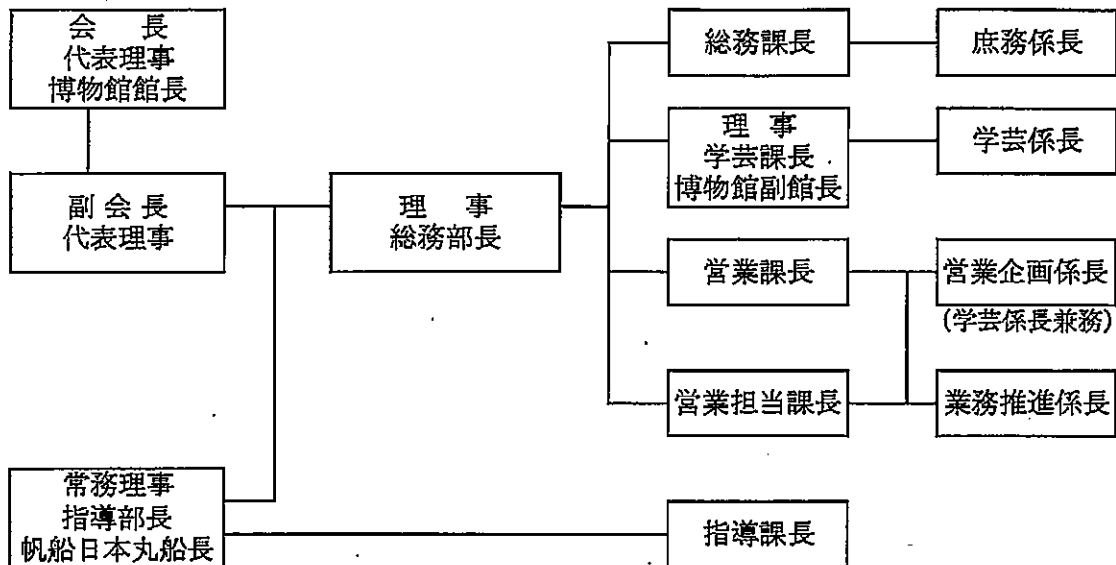
※全職員は、嘱託員やアルバイトを除く

## 管理執行体制

### (1) 職員配置体制表

指定管理者の業務となる「日本丸メモリアルパーク施設」(以下「施設」という。)の管理運営については、次の職員配置体制で業務を執行するものとします。

#### ① 組織図



#### ② 職員配置

業務内容	所管		分担業務	所属員	備考
一般管理業務	総務課	庶務係	庶務、経理、人事、給与、労務 理事会等、指定管理、売店運営	4名	アルバイト3名配置 売店運営
横浜みなと博物館 管理運営業務	学芸課	学芸係	常設展示事業、特別展示事業 教育普及事業、調査・研究・ 収集・出版活動事業、 ライブラリー(資料閲覧室)事業	3名	アルバイト7名配置 ライブラリー、操船シミュ レーター運営等
一般管理業務 学校関連業務 営業企画業務	営業課	業務推進係 営業係	来館者受付、施設利用許可、 訓練センター(研究施設)貸 出、シーカヤック教室運営、 学校営業・市場調査、金銭取 扱、施設維持管理、イベント、 広報・企画、営業、特別展示 事業、教育普及事業	8名	アルバイト13名配置 受付業務、券売所 シーカヤック教室 業務全般 イベント、広報等
帆船日本丸 管理運営業務	指導課		保存事業、公開事業、青少年 錬成事業、教育普及事業	10名	
計				24名	※他に総務部長1名

(役員・兼務を含まず)

団体名	公益財団法人 よこはまユース	所管課	こども青少年局 青少年育成課
-----	----------------	-----	-------------------

経営の方向性			
外郭団体としての必要性、役割	市の重要施策である、青少年の健全育成及び困難を抱える若者の自立支援を効果的に進める上で、民間・行政の間に立つ存在として、先駆的な取組を進め、各種団体の連携の核となる組織が必要です。 新たな課題に対する先駆的な取組、青少年に対する多様な体験機会の提供、青少年に関わる人材の育成、地域活動や各種団体の活動支援・連携の強化、放課後児童育成事業の展開など、市の青少年施策における重要な一翼を担っています。		
団体経営の方向性(団体分類)	事業の再整理・重点化等に取り組む団体	経営改革方針(旧方針)における団体分類	団体分類なし(その他)
経営向上委員会答申: 団体経営の方向性	事業の再整理・重点化等に取り組む団体	経営向上委員会答申: 方向性に関する意見	青少年の健全育成が団体の主な使命であることを踏まえ、団体が果たすべき中間支援機能の具体的な取組を明確にし、事業の重点化による再整理に取り組むこと。
方向性の考え方(理由)	22年度末をもって横浜こども科学館の指定管理者から外れたことを受け、大きな環境変化への対応として、大幅な職員削減や給与等のカットにより、法人運営を維持できるよう対処するとともに、団体の今後のあり方について議論を行い、24年度に「経営方針」としてまとめました。この「経営方針」を踏まえ、困難を抱える若者の自立支援や放課後児童育成施策の中間支援等、新たな分野へも積極的に取り組むなど、中長期的な安定経営につなげるための努力を行ってきました。 子ども・若者を取り巻く環境が大きく変化するなか、団体がこれまで取り組んできた青少年の健全育成に加え、近年、大きな課題となっている困難を抱える子ども・若者の支援についても、事業者間の連携強化や地域人材の育成など、団体の強みを活かした取組が期待されています。また、子ども・子育て支援新制度の施行後、放課後児童育成施策を円滑に進めるには、団体のノウハウを活かしつつ、現場・地域と行政をコーディネートする役割が望まれます。 今後は、中間支援機能の発揮を第一の目的として、人材育成やネットワークづくり等に重点的に取り組むとともに、その取組を具体化、強化、補完するため、青少年施設や放課後キッズクラブの運営等の充実にも取り組みます。		
団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～29年度	3年間以外の場合の考え方	<input type="checkbox"/> 団体の中期経営計画期間 <input type="checkbox"/> 主要施設の指定管理受託期間 <input type="checkbox"/> その他( )

協約(団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組)

【取組の概要】

24年度策定の「経営方針」を踏まえ、行政施策と地域を繋ぐ中間支援組織として、人材育成、ネットワーク推進、体験機会の提供を通じ横浜市の青少年施策と法人の理念の具現化を図ります。

- 1 「人材育成」・・・子ども・若者と関わる人材を育成します。
- 2 「ネットワーク推進」・・・子ども・若者の支援・育成に関わる機関・団体のネットワークを推進します。
- 3 「体験機会の提供」・・・子ども・若者が大人と関わりながら成長できる機会を拡充します。
- 4 「組織・経営基盤の強化」・・・新たな課題に対応できる組織体制、財政基盤の強化を図ります。

1 (1) 公益的使命の達成に向けた取組

団体の目指す将来像	・地域全体で青少年を支える環境を醸成するための人材育成		
現在の取組	・青少年の周囲に存在する困難やリスクに対し、社会全体で早期発見・未然防止に取り組めるよう、青少年の育ちを見守り支援できる人材を養成しています。 ・青少年の体験活動を支える地域の人々が実施する研修を支援(企画、講師派遣等)しています。 ・放課後児童育成事業スタッフのスキルアップ研修を実施しています。		
協約期間の主要目標	①地域における青少年の体験活動の支援(相談、助言、啓発)並びに、講座、セミナーの実施回数増加 ②小学生の成長支援を目指した、放課後児童育成事業スタッフのスキルアップ	25年度実績 ①実施回数:1,516回 活動支援:1,366回 講座セミナー:150回 ②調査・研究	目標数値 ①実施回数:1,680回以上 活動支援:1,500回以上 講座セミナー:180回以上 ②研修項目を体系化し研修を実施
具体的取組	団体	・地域に出向くかたちでの相談、助言、啓発を推進するとともに、対象者のニーズに細かに応えられる比較的小規模な講座、セミナーの機会を増やします。 ・講座、セミナー等については、青少年の課題を中心にテーマを取り上げ、地域や団体で活動する指導者・育成者の課題解決につながる有益な取組であることを積極的にPRします。 ・放課後児童育成事業に携わる人材の育成研修の項目を充実させることで、各事業者が行うプログラムの充実や多様な体験機会の提供等につなげていきます。	
	市	・地域における活動支援や人材育成に取り組む団体に対し、事業費の補助を行います。 ・放課後児童育成施策の担い手である「放課後児童支援員」の育成や制度管理等を行います。	

団体名	公益財団法人 よこはまユース	所管課	こども青少年局 青少年育成課
-----	----------------	-----	-------------------

協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）

1 (2) 公益的使命の達成に向けた取組

団体の目指す将来像	・ネットワークの推進や団体の運営支援による、青少年育成活動の更なる充実や新たな取組の創出		
現在の取組	・青少年の居場所づくりや自立支援に取組む機関・団体とのネットワークづくりに取り組んでいます。 ・はまっ子ふれあいスクールと放課後キッズクラブ双方の交流機会をつくり、キッズクラブ移行時の安定運営を支援しています。		
協約期間の主要目標	①青少年に関わる人材ネットワークの拡充と既存ネットワークとの連携強化 ②放課後キッズクラブ等の安定運営のための支援、事業の充実を目指したネットワーク構築	25年度実績 ①青少年の居場所・地域活動拠点連絡会1回／年 ②事業企画	目標数値 ①青少年に関わる人材ネットワーク会議4回／年 ②NPO法人立ち上げに向けた相談・助言3件／年、交流会6回／年
具体的取組	団体	・青少年に関わる人材ネットワーク会議を開催し、課題や活動ノウハウの共有、情報交換等により青少年育成活動の拡充、より良い環境づくりを進めます。 ・放課後キッズクラブ化に向けた課題解決に資するため、はまっ子ふれあいスクールと放課後キッズクラブ双方の交流機会をつくるとともに、NPO法人立ち上げ型キッズクラブへの相談・助言を行い、移行時の安定運営を支援します。 ・放課後キッズクラブのネットワークづくりに取組み、円滑な情報交換による安定運営と提供プログラムの向上を目指します。	
	市	・民間事業者の協力を得ながら、青少年の地域活動拠点事業や寄り添い型学習等支援事業等を推進します。 ・横浜市立小学校341校のうち249校に設置されているはまっ子ふれあいスクールについて、平成31年度を目途に、全てを放課後キッズクラブへ転換する目標を立てています。	

1 (3) 公益的使命の達成に向けた取組

団体の目指す将来像	・青少年が直接参加する活動・体験機会の提供の拡大及び、そこから得られるノウハウや課題をもとにした、指導者、育成者、関係団体等に対する中間支援機能の強化		
現在の取組	・青少年の社会性・自主性を育むため、多様な人たちとの関わりの中で様々な文化や知識、価値観に触れる機会となる、ボランティア活動や科学、自然などの体験機会を地域や関係団体、施設等と連携して提供しています。 ・青少年の体験活動を支える地域の人々の活動を支援し、青少年の体験機会を拡充しています。 ・放課後キッズクラブ18か所を運営し、小学生に体験機会を提供しています。 ・青少年施設において利用者の活動やニーズに対応した施設利用の相談や支援、設備機材を充実することで、青少年活動の充実を図っています。 《設置目的》 青少年育成センター：青少年に関わる指導者・育成者の養成の場 青少年交流センター：青少年の育ちの場 野島青少年研修センター：青少年の集団宿泊体験の場		
協約期間の主要目標	①他団体と連携・協働による、青少年が直接体験できる活動プログラムの拡充 ②施設利用者の満足度の向上 ③他団体へのノウハウ提供等による活動支援	25年度実績 ①実施回数:243回 参加者数:12,321人 ②各施設の満足度 育成C: 91.4% 交流C: 87.3% 研修C: 98.3% ③実施	【29年度末目標】 ①実施回数:270回以上 参加者数:16,000人以上 ②各施設の満足度 育成C: 95.6% 研修C: 98.7% ③実施
具体的取組	団体	【青少年が直接体験できるプログラム】 ・相談、助言、啓発を通じて関係を構築し、地域との連携事業回数を増やします。 ・地域や関係機関と連携し、放課後キッズクラブの体験プログラムを充実します。また、他の運営法人にノウハウを提供し放課後キッズクラブ全体の体験プログラムを充実します。 【青少年施設利用者の施設における活動の充実】 ・施設利用者の活動充実のため、各施設の利用方法、事業の周知、施設利用の相談や支援、設備機材の充実、新たな体験プログラムの開発提供を行い、利用者満足度を向上させます。	
	市	・青少年の地域活動拠点を18か所に増やすなど、青少年の居場所づくりや多様な体験機会を提供できる場づくりを進めます。 ・市ホームページや広報チラシ等により、施設の周知を図ります。	

団体名	公益財団法人 よこはまユース	所管課	こども青少年局 青少年育成課
-----	----------------	-----	-------------------

**協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）**

1 (4) 事業の再整理・重点化等に向けた取組

団体の目指す将来像	中間支援機能の発揮を第一の目標として人材育成やネットワークづくり等に取り組むとともに、その取組を具体化、強化、補完するため、青少年施設や放課後キッズクラブの運営等の充実にも取り組みます。		
現在の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域や機関・団体と連携・協働し、青少年育成事業の実施、活動支援、人材育成、自立支援事業を行っています。</li> <li>・放課後キッズクラブを運営し、小学生の体験機会の充実、スタッフ育成、ボランティアの活動推進等に取り組んでいます。</li> <li>・青少年施設の運営により、活動の場の提供、活動支援、情報収集・提供等に取り組んでいます。</li> <li>・上記の3つの取組で得たノウハウや課題をもとに、青少年分野において最も歴史があり、地域に根差している中間支援組織として、人材育成、ネットワーク推進、活動相談・コーディネート等の機能を発揮しています。</li> </ul>		
協約期間の主要目標	①人材育成、ネットワーク推進、活動支援と体験事業の実施 ②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	25年度実績	①講座・研修、連絡会、相談、コーディネート ②放課後キッズクラブ18か所、青少年施設3か所の運営
具体的取組	①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 ※1(1)～(3)に掲げる目標数値により、進ちょくを確認)	目標数値	
団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の法人の事業スキームは、それぞれの取組が相互に関係することで相乗効果が生まれています。</li> <li>・法人が第一の目標とする人材育成、ネットワークの推進といった中間支援機能を十分に発揮するために、今後も、青少年施設や放課後キッズクラブの運営等を通じたノウハウの蓄積や課題把握等に取り組みます。</li> </ul>		
市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外郭団体を含む、青少年育成に関わる団体の活動支援を行うとともに、各事業実施にあたっては、公募により、適切な事業者を選択していきます。</li> </ul>		

2 財務の改善に向けた取組

団体の目指す将来像	自主財源収入の増による財政基盤の強化		
現在の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・寄付者の意向を反映させやすい事業指定型寄附金制度を実施しています。</li> <li>・寄付の成果と実績を法人情報誌やホームページに掲載し、寄附者の満足度向上を図っています。</li> </ul>		
協約期間の主要目標	①自主財源収入を平成27年度までに25,700千円/年以上に引き上げます。	25年度実績	自主財源収入 23,850千円/年 目標数値 【27年度以降】 ①自主財源収入 25,700千円/年 以上
具体的取組	①法人イメージの定着と知名度向上のためのPRを強化します。特に、青少年育成寄附金募集事業の強化及びH26年度中に賛助会員むけ新規事業を開発します。 ②成果と実績データの見える化を図りホームページや法人情報誌に掲載し、寄附者等事業協力者の満足度向上を目指すと共に、企業の社会貢献活動との連携事業や助成獲得にも力を入れていきます。		
市			

3 業務・組織の改革

団体の目指す将来像	法人としての経営・組織基盤の強化		
現在の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・23年度～24年度にかけて、事業規模に則した人員体制の整理、職員給与や役員報酬の抑制を行った上で、新たな経営方針を検討・策定しています。</li> <li>・団体独自の事業を評価する仕組みを本格的に導入し、全事業の見直し・改善に活用しています。</li> <li>・職員全員に、人事考課を実施しています。</li> </ul>		
協約期間の主要目標	①事業評価の仕組み：他都市類似団体や大学の研究機関等と連携し、外部委員による事業評価を新たに実施	25年度実績	①全事業を対象に内部評価を実施。(上半期、下半期の年2回)平成26年度事業に反映。 目標数値 ①外部評価実施方法の検討、試行
具体的取組	①団体独自の事業を評価する仕組みを活用したPDCAサイクルの強化、人事考課による職員一人ひとりの能力開発・発揮、公正処遇による充実感、満足感の向上を図ります。		
市			



平成 28 年 月 日

横浜市長  
林 文子 様

横浜市外郭団体等経営向上委員会  
委員長 大野 功一

## 外郭団体への関与のあり方の見直しについて (答申)

平成 27 年 5 月 28 日総行第 294 号により諮問を受けた標記の件について、横浜市外郭団体等経営向上委員会にて審議を重ねた結果、次のとおり意見をまとめたので、答申として提出する。

## 1 見直しの趣旨

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た。しかし、平成 26 年 8 月に出された国の指針において、団体の経営健全性確保と活用の両立が求められているほか、これまで外郭団体が担ってきた事業に民間事業者の参入が進むなど、団体を取り巻く環境が変化してきている。

また、市退職者の再就職の適正化や団体財務の健全性確保等の社会的要請に応えながら、経営の安定化による公的サービスの充実を図るため、引き続き市が外郭団体に対して指導・調整を行っていく必要がある。

そこで、横浜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、団体経営の最適化に向けた効果的な指導・調整を行う仕組みを確立する必要がある。

## (1) 団体経営の最適化

市民サービスの一層の向上に向け、団体の役割や特性を分析して適切な関与を行うことにより、市の政策を効率的・効果的に実現できる最適な経営体制を構築する必要がある。

## (2) 外郭団体への効果的な指導・調整

関与の方針に合わせた適切なガバナンスを確保し、市の方針・政策に沿った団体経営を保持するため、外郭団体への関与のあり方を整理・類型化し、団体に対する関与の方針を明確にする必要がある。

## (3) 関与の方針を踏まえた協約の策定・更新

現行協約を策定する際、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下、「経営向上委員会」という。）の審議において、横浜市の外郭団体に対する方針が整理されていない点が度々議論になった。

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、市は外郭団体に対する関与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。

## 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、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る。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、市の方針や重要政策の実現に向けて確実に取り組むよう指導・監督する必要がある。

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ることが想定される。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る。

### 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、すべての団体に一律的な関与が必要なわけではないため、市の関与の強弱を判断する基準が必要である。

市が団体の経営に関与する目的は、前述のとおり一つは団体が市の方針や重要政策の実現に確実に取り組むこと、もう一つは団体の財務の健全性を確保し、市財政の悪化を未然に防ぐことである。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（以下、「関与基準」という。）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ある。

#### (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すものである。即ち、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」となる。

政策的関係性を判断する基準として、例えば、横浜市中期計画等、横浜市議会で議決された計画等に係る政策を実現するために不可欠な団体であるか、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、などが考えられる。

また、「非代替性」とは、外郭団体以外で当該事業を担うことができる事業者の有無、あるいは希少の程度を示すものであり、例えば非公募での施設運営等により団体が市の施策を補完している場合は、「非代替性が高い団体」となる。

これら二つを合わせて、総合的に「政策的関係性・非代替性」を判断する必要がある。

#### (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すものである。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」となる。

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る。

### 4 関与の考え方

#### (1) 関与基準に基づいた関与の考え方

関与基準に基づいて外郭団体に対する関与の考え方を整理すると、外郭団体に対する関与は、「政策的関係性・非代替性」の高低及び「財政的影響度」の高低を組み合わせた4つに分類することができる。市は関与基準に照らして、各団体の状況を踏まえて適切に分類しなけ



ればならない。

また、各分類の団体に対しては、関与基準の考え方を踏まえると、次の4つの方針（以下、「関与方針」という。）により関与していくことが考えられる。

ア 経営に積極的な関与を行う団体【Ⅰ類】

市の重要政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う必要がある。

この分類の団体は、市の適切な関与を確保するため、市が主たる出資者であり、かつ出資比率50%以上を目安とすることが望ましい。

イ 政策実現のために密接に連携を図る団体【Ⅱ類】

市の重要政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する必要がある。

この分類の団体は、市の適切な関与を確保するため、市が主たる出資者であり、かつ出資比率25%以上を目安とすることが望ましい。

ウ 財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体【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る。

この分類の団体は、市の適切な関与を確保するため、市が主たる出資者であり、かつ出資比率25%以上を目安とすることが望ましい。

エ 自主的・自立的な経営の確立を図る団体【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の解消に向けて、速やかに取り組む必要がある。

関与の解消については、原則として出資比率を25%未満にすることとし、例外として市以外の者の出資比率が単独で市より高い場合も同等の取り扱いとすることが考えられる。

(2) 法人形態ごとの関与の考え方

株式会社や財団法人等設立の根拠となっている法律が異なることから、団体への関与については、法人形態ごとに検討する必要がある。

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る。

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る。

また、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。

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あるが、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ある。

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ある。

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ある。

#### 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る。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る。

社団法人の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ることを考慮する必要がある。

#### 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ある。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る。

社会福祉法人における評議員会は、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ることを考慮する必要がある。

#### 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る。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ある。

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る。

## 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る。

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る。

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、様々な手段を組み合わせることが効果的である。

### (1) 協約の策定・更新

協約を策定・更新する際は、市の関与方針に応じた団体経営の方向性や協約の目標を設定することとし、これにより市の関与方針を踏まえた協約に基づく団体経営を図ることが可能となる。

### (2) 市職員の派遣等

外郭団体への職員の派遣・兼職については、これを「ガバナンスの確保」や「支援・連携」などを目的とした派遣・兼職に整理することが考えられる。市の関与の程度や目的に合わせてガバナンスを目的とした派遣・兼職を行うことにより、市の政策に沿った業務の執行や財

務の健全性確保を図ることが可能となる。

(3) 株式会社に対する出資

株式会社については、出資比率によって経営への関与が大きく変わることから、市の関与の必要性に合わせて適切に株式を保有し、株主としての権利により団体の経営に関与することが可能となる。

(4) その他

ア 協定等の締結

団体に対する市の指導・監督を補完するため、必要に応じて市と団体が協定等を締結することも検討すべきである。

イ 定款の見直し

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るはずである。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、市の求める役割・事業を団体の定款に具体的に明記するよう要請し、団体に求める役割を明確にすることも考えられる。

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る。協約は、団体の経営の方向性や取組等について定めたものであるが、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ある。

そこで、今後協約を策定・更新する際は、市と団体が協議し、市の関与方針に応じた団体経営の方向性や協約の目標を設定することにより、市の関与方針を踏まえた協約に基づく団体経営を進める必要がある。

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することとしている。

一方で関与方針は、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る。ただし、団体を取り巻く環境に大きな変化がない限りは、基本的に市の関与方針が変わるものではないと考える。