

**令和2年度**  
**第10回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 次第**

令和3年2月3日(水) 15:00～16:30  
市庁舎18階 共用会議室 みなと4

<開会>

議題1 令和3年度経営向上委員会の運営等について

- 【資料1-1】 令和3年度に向けた課題と対応案
  - 【資料1-2】 総合評価の評価フロー 修正案(見え消し版)
  - 【資料1-3】 総合評価シート作成要領 修正案(見え消し版)
  - 【資料1-4】 協約等(素案)作成要領 修正案(見え消し版)
  - 【資料1-5】 経営点検シート 修正案(見え消し版)
  - 【資料1-6】 団体基礎資料 修正案
- その他

議題2 令和3年度団体視察について

- 【資料2】 外郭団体視察実施状況一覧

議題3 令和2年度総合評価を受けた所管局・団体振り返りについて

- 【資料3】 令和2年度総合評価結果及び所管局・団体の振り返り一覧

<その他>

- (1) 団体の経営状況について(報告)
- (2) 今後の委員会の審議方法について(意見交換)
- (3) その他

<事務連絡>

<閉会>



## 令和3年度に向けた課題と対応案

## 1 趣旨

令和2年度の経営向上委員会で各委員からいただいたご意見等を踏まえて、協約目標や総合評価の方法等を一部、見直します。

## 2 見直し案

## (1) 外郭団体所管課や団体職員への説明の場の設定

これまでは、所管局・団体への総合評価シート等の作成依頼は文書が中心でしたが、令和3年度に向けて、これまでの委員会での議論のポイントや所管局・団体職員が念頭に置くべき点などについて、直接、事務局職員から口頭でも説明する場を設けます。

説明日：令和3年3月2日、8日（「PDCA研修」の場で説明）

## (2) 各種記載要領・様式等の改正

※具体的な改正内容は別添資料の赤字部分を参照。

※青字追記部分…1/15までの意見を踏まえた修正

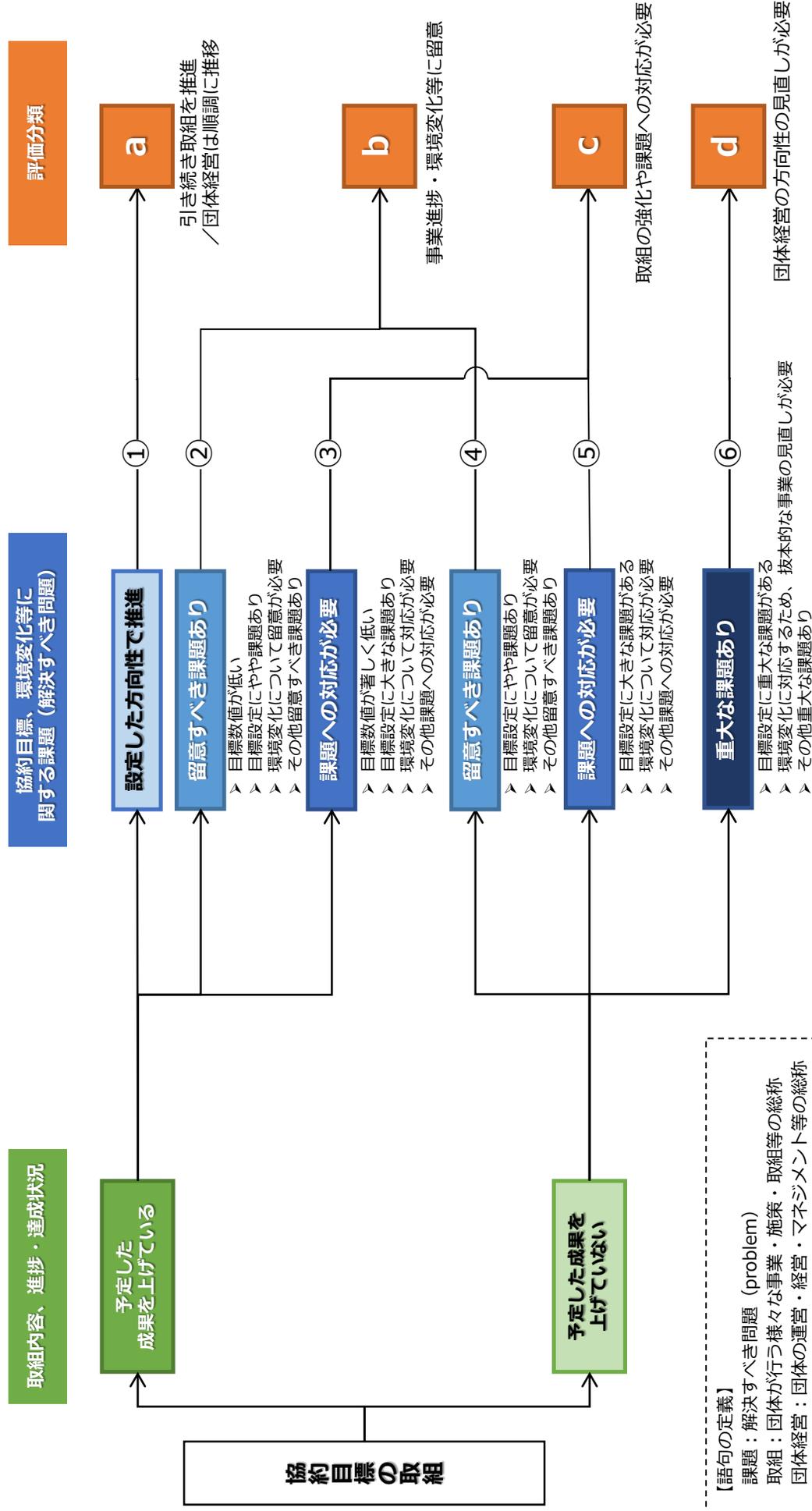
項目	改正内容
1 委員会答申	<p>【方向性】 経営向上委員会の考え方がより正確・確実に伝わるようにする。</p> <p>【具体的内容】 ・総合評価シート作成依頼時に資料として「委員会答申（概要）」を掲載する。</p> <p><u>見直し案への意見及び修正案</u> ・協約MCの意義を所管局・団体に改めて伝えるべき。 →PDCA研修の冒頭で伝える</p>
2 総合評価	<p>【方向性】 年度を超えた大きな経営環境の変化（災害、事故、多額の損失見込の発生、経営形態の変更、大規模な新規事業、多額の借入、不祥事などによる信用失墜）がある場合には委員会での審議の対象となるようにする。</p> <p>【具体的内容】 ・資料1-2「総合評価の評価フロー」（A4、1枚資料）評価の考え方（注釈）に追記 ・資料1-3「総合評価シート 作成要領」P8, 9に追記</p> <p><u>見直し案への意見及び修正案</u> ・資料1-2「総合評価の評価フロー」（A4、1枚資料）評価の考え方（注釈）の文言を、より正確に伝わるよう修正すべき。 →該当箇所の文言修正、所管局への依頼文に趣旨を追記 ・資料1-3「総合評価シート 作成要領」P3, 7の文言をより正確に伝わるよう修正すべき。 →該当箇所の文言修正、所管局への依頼文に趣旨を追記 ・直近の経営状況（4～9月分）、団体の認識及び今後の方針を報告内容に含めるべき。 ・評価対象時期と評価実施時期にずれがあり、当該年度ではなく前年度末までの結果を評価している。委員会をもっと早い時期に開催できないか。</p>

<p>3 協約目標 【全般】</p>	<p>【方向性】 団体が真に追及すべき課題や団体の中で大きな事業費を占める事業が協約目標として設定されるようにする。</p> <p>【具体的内容】 ・資料1-4「協約等（素案）作成要領」P4、P5、P7に追記</p> <p><u>見直し案への意見及び修正案</u> ・資料1-4「協約等（素案）作成要領」P5 図中の表現をより分かりやすく修正すべき。 →図中の表現を修正 ・その他、文言の修正</p>
<p>4 協約目標 【財務】</p>	<p>【方向性】 各団体が「財務」の協約目標を検討するにあたり、市財政への貢献を念頭におくようにする。</p> <p>【具体的内容】 ・資料1-4「協約等（素案）作成要領」P9に追記</p> <p><u>見直し案への意見及び修正案</u> ・資料1-4「協約等（素案）作成要領」P9の文言をより正確に伝わるよう修正すべき。 →該当箇所の文言を修正</p>
<p>5 協約目標 【人事・組織】</p>	<p>【方向性】 「人事・組織」に関しては、数値目標にこだわるあまり、適切な目標設定が妨げられている恐れがあるので改める。定性的な目標を設定する際の留意点を示す。</p> <p>【具体的内容】 ・資料1-4「協約等（素案）作成要領」P11～13を全面的に修正</p>
<p>6 経営点検シート</p>	<p>【方向性】 ・財務健全化、資産活用・含み損益の把握、人員・組織の健全化、不祥事防止について、「直近で対応した内容」が把握できるようにする。 ・点検項目の精査、所管局・団体の作業の効率化などの観点から、総合評価で議論すべきものなどについて記載内容を改める。 (※柴田委員から頂いたご意見も踏まえています。)</p> <p>【具体的内容】 ・資料1-5「経営点検シート」のとおり修正</p> <p><u>見直し案への意見及び修正案</u> ・退職給付引当金の不足額がある場合、今後の方針（各年度の計上予定額など）を明らかにすべき。 →資料1-5「経営点検シート」の6-1-1、6-1-2に年度ごとの計上予定額等を記載するよう修正</p>

<p>7 団体基礎資料</p>	<p><b>【方向性】</b>  団体基礎資料（総合評価シート）の後ろについているA4 1枚の資料）の「常勤役員数と人件費（報酬総額）が関連しておらず、誤解を招くことがあったので改めます。</p> <p><b>【具体的内容】</b>  ・資料1－6「団体基礎資料」の「役職員数」の表を、報酬支払人数がわかるように修正</p>
<p>8 その他</p>	<p><b>見直し案等への意見</b>  ・団体の努力だけで経営向上の見込みがない場合、所管局のリードが必要。</p>



# 総合評価の評価フロー



- 総合評価の評価フローにおける一連の評価は、各団体から提出された総合評価シート等に基づき、経営向上委員会が判断・審議・決定します。
- 経営向上委員会が行う評価の対象は、原則として協約目標の達成度（当該年度の実績）を対象としますが、次年度以降に発生した状況や、想定される環境変化への今後の対応等についても対象に含むことがあります。  
（参照：「総合評価シート作成要領」p.8）



## 総合評価シート作成要領

○ これまでの「市会」や「経営向上委員会」からの指摘等を踏まえ、単に取組内容や実績だけでなく、団体の使命達成に向けた課題に対して、どのような事業に取り組み、どのような成果が出たのか、今後どのように取組・改善を行っていけば良いのかなどについて、市と団体で十分に協議した上で作成してください。

### ○ 協約に関する意見

#### ・ 平成 30 年度までに協約を策定した団体

協約における「素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申」の「方向性に関する意見」を転記してください。

#### ・ 令和元年度以降に協約を策定した団体

協約における「協約等（素案）に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申」の「協約に関する意見」の内容を転記してください。

### 1 協約の取組状況等

協約に掲げる目標について、これまでの取組状況等の自己点検をしてください。

なお、団体経営の方向性が「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」又は「事業の整理・重点化等に取り組む団体」である団体については、「民間主体の運営に向けた取組」又は「事業の整理・重点化に向けた取組」も記載することとしています。

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

取組内容や実績に加えて、協約期間中に生じた環境の変化等を踏まえた今後の団体経営に関する課題及び対応等についても記載してください。

なお、協約目標を複数設定している場合には、「① ○○○」「② △△△」のように、小見出しを付してください。様式は、協約目標を複数記載できるようにしていますので、必要に応じて表を加除願います。

##### ア 公益的使命（「① ○○○」「② △△△」…）

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

平成 30 年度までに協約を策定した団体は、「団体経営の方向性及び協約」の「団体の将来像」欄及び「協約（素案）作成要領」を参考に記載してください。

##### イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

##### ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために協約期間中に取り組んだ内容について、事業名のみではなく取組内容が分かるよう、具体的に記載してください。

(例)

- ・〇〇に対する△△な広報プロモーションを事業費〇〇円で実施
- ・職員〇人により面談を月平均△件、年合計□件実施した。
- ・団体と市が〇〇という課題を共有し、その対策として△△に対する□□を実施
- ・〇〇や△△等の地域において□□に携わる人材を対象に、◇◇や▽▽についての研修を実施した。市内全〇〇自治会のうち△△自治会で計◇◇回実施した結果、□□人が参加した。
- ・◇◇を月に〇回実施し、▽▽と□□のマッチングを図った。

## エ 取組による成果

上記ウの取組が公益的使命の達成にどのような効果があったのか、どれだけの成果を上げたのか 客観的かつ的確に判断できるよう、具体的に記載してください。

(例)

- ・広報プロモーションにより、〇〇に対する△△の認知度が上がり、□□と比較して◇◇の効果上がり、▽▽相当の利用者数の増加に繋がった。
- ・□□において〇人の就労が決定し、当事者たちが安心して地域生活を送れる一歩となった。
- ・〇〇の実施により△△が図られ、その結果、□□が期待でき、今後の利用者増につながる。
- ・〇〇の実施により、△△な相談がされるようになり、今後□年間に於いて◇件のプロジェクトの創出が期待される。
- ・面談の実施により〇〇な状態になり△△となるため、□□な公益的使命の達成が期待できる。
- ・地域における〇〇を実現させるためには、既存の人材が課題認識を持つことが不可欠である。□□研修の実施により、受講者間での課題共有が図られ、地域の△△合同のイベントが〇回開催される等の波及効果が生まれている。
- ・〇年度実績の△千人と比較して、□千人増となった。来場者が順調に増えており、横浜の魅力発信につながっている。

## オ 実績

### (ア) 数値等

協約期間の前年度から、当該年度までの確定実績を記載してください。

なお、実績が数値でない場合に、その実績によって団体の公益的使命の達成に結びつくことが明確に分かるよう、工夫して表現してください。

### (イ) 当該年度の進捗状況

#### ○途中年度(最終年度 以外)

当該年度の実績が目標値に対してどの程度進捗したか、「順調・やや遅れ・遅れ・見直し・達成<sup>\*</sup>」の中から選択してください。また、その進捗状況とした理由を記載してください。

<sup>\*</sup>「達成」は累計数の目標等、最終年度も達成が確実となった場合に記載してください。単年度目標を途中年度に達成した場合には、「順調」としてください。

#### ○最終年度

実績が目標数値に達したかどうか、「達成・未達成」のいずれかを選択してください。また、その進捗状況とした理由を記載してください。

(例)

- ・順調 (中間指標としていた〇〇万人を超えているため。)

・遅れ（〇〇の提供の人数が前年度から減少しており、中間指標としていた□□人に達成していないため。）

## カ 今後の課題

協約期間中に生じた環境の変化等を踏まえた公益的使命の達成に向けた取組や、解決しなければならない課題等を記載してください。

## キ 課題への対応

上記カの課題に対する今後の対応を 具体的に記載してください。

## （２）財務に関する取組

取組内容や実績に加えて、財務に関する取組を行う契機となった財務上の課題を踏まえ、今後の課題や対応等を記載してください。

### ア 財務上の課題

団体の経営向上を図るためには、公益的使命を効率的・効果的に達成できるように予算（事業費）を配分する必要があります。そのためには、収入及び支出が最適になっているか点検し、課題がある場合には、その課題の解決に向けた取組を実施することになります。

現在の財務上の課題や改善すべき内容について、収入及び支出のそれぞれに関する課題の有無のみならず、資産や債務の状況も加味して確認の上、記載 ~~することが求められます~~ してください。

令和元年度以降に策定した協約には、当該項目がありますので転記してください。

平成30年度までに協約を策定している場合は、団体が抱える財務上の課題を簡潔に記載してください。

（例）

- ・団体の財源の多くを市からの補助金、指定管理料、委託費等で賄っているため、事業の効率化によるコスト削減により市の財政負担の軽減に貢献することが求められる。
- ・事業収入を増加させ、団体の自立性を高める必要がある。そのため、講座事業の実施目的、対象者、効果を踏まえた実施方法等を決定し、参加料収入等を増加させる必要がある。
- ・安定的な収入確保のため、事業単位でのコスト管理体制を構築する必要がある。

### イ 協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

### ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために協約期間中に取り組んだ内容について、事業名のみではなく取組内容が分かるよう、具体的に記載してください。

（例）

- ・〇〇を目的とした△△に関する出前講座を、□□、◇◇等を対象に年間〇件実施し、延べ▽▽人が参加し、講座料収入が□□円増加した。
- ・会費収入を増加し自主財源を確保するため、会員に対し、〇〇を目的とした△△を実施
- ・自主財源の積立のために寄附金の増を図るべく〇〇に対し△△を実施した結果、□□円増となった。

・プロジェクト単位でのコスト管理を評価する仕組みを導入した。

## エ 取組による成果

上記ウの取組により、財務上の課題の解決にどのような効果があったのか、どれだけの成果を上げたのかを 客観的かつ的確に判断できるよう、具体的に記載してください。

(例)

- ・寄附金額を△△円増加させたことで、市からの補助金を〇〇千円削減し、市の財政負担の軽減に貢献した。
- ・講座受講人数が〇〇名増加し、□□となり、◇◇という公益的使命の達成に寄与した。また、講座料収入が□□円増加し、一般正味財産を減少から増加にすることができた。
- ・プロジェクト単位のコスト管理を実施したことで、〇〇千円分の経費削減を行い、安定した経営につなげた。

## オ 実績

### (ア) 数値等

協約期間の前年度から、当該年度までの確定実績を記載してください。

なお、実績が数値でない場合には、その実績によって財務の改善がどのように図られたかが明確に分かるよう、工夫して表現してください。

### (イ) 当該年度の進捗状況

P 2 (オ(イ))と同様の考え方で記載してください。当該項目の一例は、以下のとおりです。

(例)

- ・順調（共同セールス等の実施により、事業の有効性をPRすることができ、会員が〇人増加し会費収入が〇〇円増加した。）

## カ 今後の課題

協約期間中に生じた環境の変化等を踏まえた財務の改善に向けた取組や、解決しなければならない課題等を記載してください。

## キ 課題への対応

上記カの課題に対する今後の対応を 具体的に記載してください。

## (3) 人事・組織に関する取組

取組内容や実績に加えて、当該協約目標を設定した背景となっている団体の人事・組織上の課題等についても記載してください。

### ア 人事・組織に関する課題

団体が継続して事業を運営していくためには、事業に必要な人材の確保（採用、育成、管理職登用）や適切な組織運営が重要となります。どのような課題があるのかを明らかにした上で、その課題を解決するためにどのようなことに取り組むべきかなど、現在の人事・組織上の課題や改善すべき内容を記載する必要があります。

令和元年度以降に策定した協約様式には、当該項目がありますので転記してください。

平成30年度までに協約を策定している場合は、団体が抱える人事・組織上の課題を簡潔に記載

してください。

(例)

- ・〇〇事業に必要な△△分野の専門知識を持った職員を中長期的に確保する必要がある。
- ・50歳以上の職員が□%を占めており、将来にわたって安定的な組織運営を行うため、知識・ノウハウの継承を行う必要がある。
- ・雇用形態の多様化が進んでおり、フルタイム職員よりも多くのパートタイム職やボランティアスタッフが業務に従事している。これらのスタッフを適切に管理監督するための体制が必要になっている。

## イ 協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

## ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために協約期間中に取り組んだ内容について、事業名のみではなく取組内容が分かるよう、具体的に記載してください。

(例)

- ・〇年〇月に作成した人材育成計画に基づき、専門的な知識を必要とする職員について、外部の研修の参加を促すとともに、団体内においてフィードバックできる機会を設定した。
- ・責任職候補の職員に対する〇〇研修を実施したほか、〇〇の課長級ポストを市派遣職員から固有職員の登用に切り替えた。
- ・協約期間中に固有社員を1名採用するために、採用活動を進めるとともに、入社時の組織体制案を決定した。

## エ 取組による成果

上記ウの取組により、業務・組織の改善がどのように図られたのか、どれだけの成果を上げたのかを 客観的かつ的確に判断できるよう、具体的に記載してください。

(例)

- ・〇〇研修受講により、△△が可能な職員が□□人増加した。
- ・団体内においてフィードバックできる機会を設けたことにより、一般職員の相対的な知識量を上げることができ、〇〇をできる人材が□名増えた。
- ・事業の見直しと人員配置の見直しを行い、限られた経営資源で最大限の効果を上げられる組織体制を構築した。(〇〇事業の拡充、△△事業の縮小(廃止))
- ・〇〇名の専門員を新規に採用したほか、〇〇名が△△資格を取得したことで、□□業務の対応件数が◇◇件程度増加した。
- ・固有職員の昇任意欲が〇〇→△△に上昇したほか、固有責任職の割合が□□%となった。

## オ 実績

### (7) 数値等

協約期間の前年度から、当該年度までの確定実績を記載してください。

なお、実績が数値でない場合には、その実績によって業務・組織の改革がどのように図られたかが分かるよう、工夫して表現してください。

### (イ) 当該年度の進捗状況

P2(オ(イ))と同様の考え方で記載してください。当該項目の一例は、以下のとおりです。

(例)

- ・順調（〇〇研修受講により、△△が可能な職員が□□人増加した。）

## カ 今後の課題

協約期間中に生じた環境の変化等を踏まえた業務・組織の改革に向けて取組又は解決しなければならない課題等を記載してください。

## キ 課題への対応

上記カの課題に対する今後の対応を具体的に記載してください。

## 以下は、該当する団体のみ

該当する団体は、「1 協約の取組状況等」における記載順序を以下のとおりとしてください。

- (1) 民間主体の運営に向けた取組 又は 事業の整理・重点化に向けた取組
- (2) 公益的使命の達成に向けた取組
- (3) 財務に関する取組
- (4) 人事・組織に関する取組

### (1) 民間主体の運営に向けた取組 ※横浜市場冷蔵株

当該団体は、民間主体の運営への移行を早期に進めていく必要があります。

取組内容や実績に加えて、民間主体への移行にあたっての課題やその対応方法等についても記載してください。

#### ア 協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

#### イ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために前年度若しくは協約期間中に取り組んだ内容を 事業名のみではなく取組内容が分かるよう、具体的に記載してください。

(例)

- ・株式の売却に向け、株価の算定を行うとともに、売却先を検討した。

## ウ 実績

### (ア) 数値等

協約期間の前年度から、当該年度までの確定実績を記載してください。

実績が数値でない場合には、その実績によって民間主体への移行に結びつくことが明確に分かるよう、工夫して表現してください。

(例)

- ・〇年度：既存株主への意向調査の実施・課題の抽出
- 〇年度：株式譲渡手法の決定
- 〇年度：株式譲渡に向けた関係者との調整
- 〇年度：株式譲渡の実施

## (イ) 当該年度の進捗状況

P 2（オ(イ)）と同様の考え方で記載してください。当該項目の一例は、以下のとおりです。

(例)

- ・やや遅れ（株式譲渡に向け関係者と調整しているが結論が出ておらず、民間主体への移行に向けたロードマップが作成できていないため。）

## エ 今後の課題

本市の資本関与の解消（本市保有株の売却）及び人的関与の解消（本市職員・本市OB役員の解消）など、民間主体への移行に向けて取組又は解決しなければならない課題等について、協約期間中に生じた環境や状況の変化等を踏まえ、記載してください。

## オ 課題への対応

上記エの課題に対する今後の対応を 具体的に記載してください。

## (1) 事業の整理・重点化に向けた取組 ※(公財)横浜企業経営支援財団、(公財)よこはまユース、横浜バイクワークス(株)

当該団体は、どのような原因・理由から事業の整理・重点化が必要なのかを的確に把握した上で、その原因・理由を解消するための具体的な取組が必要です。

取組内容や実績に加えて、整理・重点化等に当たった課題や、その対応方法等についても記載してください。

### ア 事業の整理・重点化に向けた取組を行う理由及び期待する成果・効果

公益的使命を達成するために、事業の整理・重点化等を行う理由と、事業の整理・重点化等を行うことにより、成果・効果としてどのような課題の解決が図られるのかを記載する必要があります。また、事業の整理・重点化等に向けた取組は、団体の経営資源（ヒト・モノ・カネ）をどのように配分するかが重要であるため、廃止若しくは縮小する事業に関する記載 が求められます してください。

令和元年度以降に策定した協約には、当該項目がありますので転記してください。

平成30年度までに協約を策定している場合は、団体が抱える財務上の課題を簡潔に記載してください。

### イ 協約期間の主要目標

協約における当該項目に関する内容を転記してください。

### ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容

目標達成のために協約期間中に取り組んだ内容について、重点化に関するだけでなく、廃止若しくは縮小する事業に関する記載してください。また、事業名のみではなく、取組内容が分かるように具体的に記載してください。

(例)

- ・今後の公益的使命を効率的・効果的に実現していくため、実施事業の先駆性や有効性等を点検し、〇〇事業を拡充、△△事業を縮小、□□事業を終了することとした。
- ・団体が保有する施設のうち〇〇について、決定した方針に基づき、他の区分所有者への売却を実施した。

## エ 取組による成果

上記ウの取組により、事業の整理・重点化等としてどのような効果があったのか、どれだけの成果を上げたのかを 客観的かつ的確に判断できるよう、具体的に記載してください。

(例)

- ・△△事業を縮小（廃止）し、〇〇事業を拡充することにより、公益的使命の達成に向けた□□という最重要課題の解決に取り組むことができるようになった。
- ・施設管理部門の統合により、管理費を削減し、財務状況の健全化を図った。
- ・保有施設の処分を実施したことで、施設の維持管理に係る業務や財政負担が削減され、〇〇に寄与する〇〇事業へ経営資源をさらに配分（〇〇円、〇〇人 等）することが可能となった。

## オ 実績

### (ア) 数値等

協約期間の前年度から、当該年度までの確定実績を記載してください。

実績が数値でない場合には、その実績によって事業の整理・重点化等の進展等に結びつくことが明確に分かるよう、工夫して表現してください。

### (イ) 当該年度の進捗状況

P 2（オ(イ)）と同様の考え方で記載してください。当該項目の一例は、以下のとおりです。

(例)

- ・順調（〇〇を売却するとともに、□□のあり方について、関係者と調整し、来年度に具体策を決定する見込みが立ったため。）
- ・やや遅れ（〇〇調査により、公益的使命達成に向けた課題が□□であることを把握したが、新規事業・縮小事業・廃止事業が決定していないため。）

## カ 今後の課題

事業の整理・重点化等の達成に向けて取組又は解決しなければならない課題等について、協約期間中に生じた環境や状況の変化等を踏まえ、記載してください。

## キ 課題への対応

上記カの課題に対する今後の対応を 具体的に記載してください。

## 2 団体を取り巻く環境等

経営向上委員会が行う総合評価は、**原則として、協約目標に対する当該年度（今回は令和2年度）の実績等に基づき判断しますが、次年度以降に発生した状況や、想定される環境変化への今後の対応等についても対象に含むことがあります、「総合的」に評価しています。**

各団体に求められる公益的使命は、経営環境によって変化することがありますので、現に求められる使命はどのようなものであるか確認し、各団体を取り巻く環境の変化等により生ずる団体経営に関する課題及びその対応等について記載してください。

### (1) 今後想定される環境変化等

各団体が対応すべき今後想定される環境の変化等（内部、外部環境等）を記載してください。

(例)

- ・市民ニーズの変化（団体が行う事業・サービスの利用者・参加者・受益者等の減少、よりニーズのある分野への経営資源の投入）
- ・民間事業者の参入等（類似事業の普及・一般化に伴う団体事業との差異の減少、団体が果たしてきたモデル的役割の終了）
- ・法令等の改正（規制緩和、新規事業での対応の必要性の表出）
- ・情報化の急速な進歩（IoT・AI 技術の進展に伴ったより効率的・効果的なサービス提供の可能性）
- ・少子高齢化の進展（家族形態の変化に伴う課題の変化）
- ・〇〇事業の実施には専門知識を必要とする職員が必須だが、全国的に人材が不足しており、今後更に人材を確保することが困難になってくる。

## (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

上記(1)「今後想定される環境変化等」により生ずる公益的使命達成に向けた団体経営に関する課題を記載してください。あわせて、その課題に対する対応策や対応の方向性を記載してください。

記載にあたっては、「経営点検シート」での自己点検を参考にしてください。

経営点検シートにおける主な関連設問は、「1 事業と目的の適合性」と「2 重要な環境の変化」です。

(例)

- ・IoT・AI 技術等の進展が、団体実施事業に影響を与える可能性がある。そのため、新しい技術革新の進展状況を適宜確認するとともに、新規技術の導入の是非を決定し、公益的使命の達成に向け、効果的・効率的に取り組んでいく必要がある。
- ・民間事業者の参入が進んでいる〇〇については、団体が実施する意義・目的を確認し、今後のあり方を決定する必要がある。(類似事業の普及・一般化に伴う団体事業との差異の減少、団体が果たしてきたモデル的役割の終了)
- ・これまで市施設の指定管理を受注してきているが、受注機会が減少傾向にある。公益的使命の達成に向け、最適な団体の経営資源（ヒト・モノ・カネ）の分配を決定するとともに、指定管理のあり方について、市と協議の上、決定していく必要がある。
- ・〇〇法の改正に伴い、団体が△△を行うことが求められる。今後団体に求められる公益的使命を再確認し、目標の適切性を検証し、優先順位をつけて事業を実施する必要がある。

### ◆ 令和3年4月以降に発生した案件について

総合評価は原則として、協約目標に対する当該年度の実績等に基づき判断します。ただし、経営向上委員会からは、「年度を越えて大きな変化や取組があった際には、これも考慮した上で評価すべきである」と指摘されています。このため、年度を越えて「団体経営に大きな影響を与える案件」(例：災害、事故などによる重大な損害・損失、経営形態の変更、大規模な新規事業、多額の借入れ、不祥事等による信用失墜など)が発生した場合には、別紙(任意様式)にて説明資料(財務への影響分析は必ず触れてください)を作成してください。

※総合評価シート提出後から経営向上委員会での審議までの間に発生した案件は、別紙を追加で提出してください。

### 3 総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

経営向上委員会の審議終了後に記載しますので、当初は記載不要です。後日、総務局から委員会答申（評価分類及び助言）を記載した総合評価シートを送付します（11月中下旬見込み）。

### 4 所管局・団体の振り返り

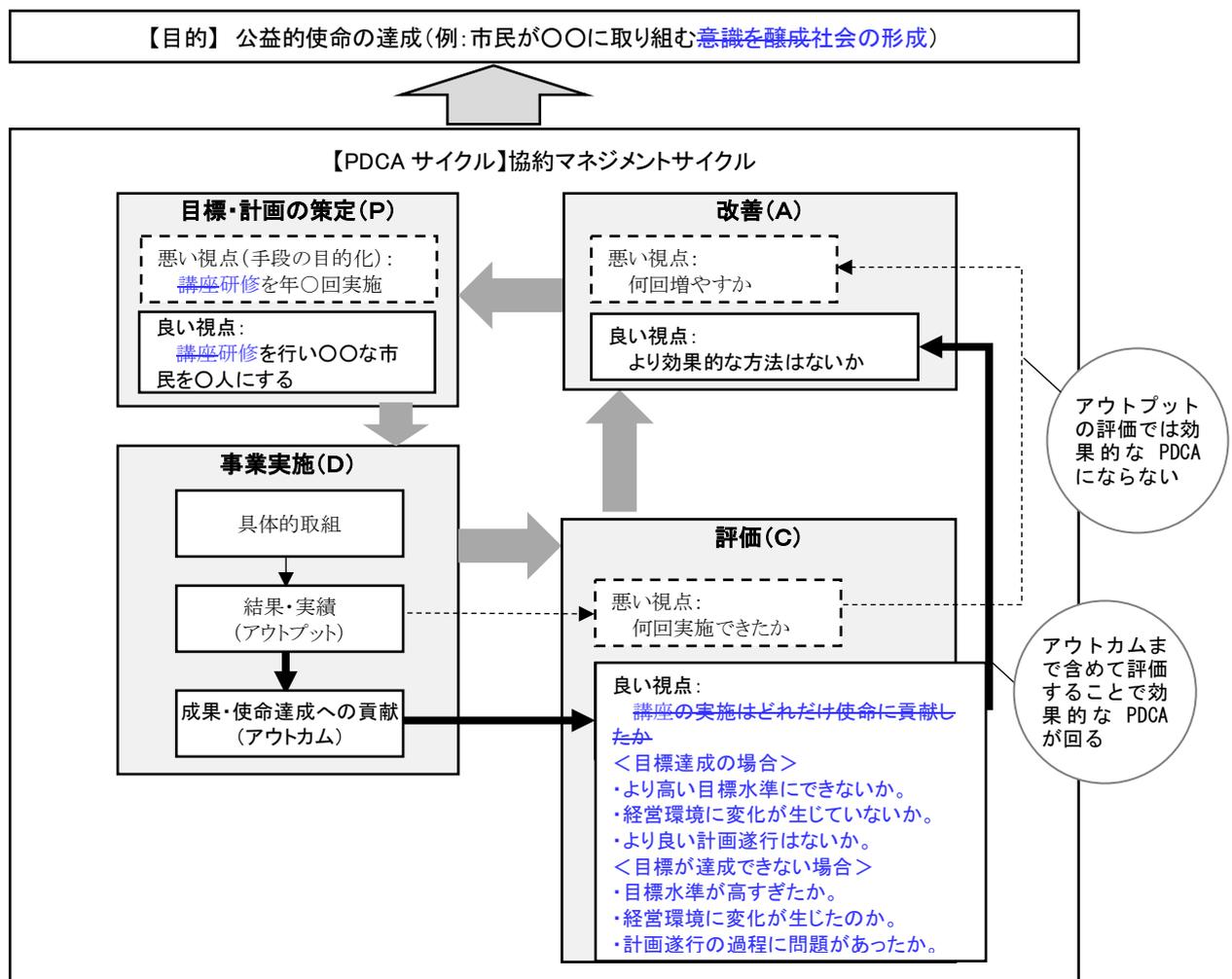
上記3で送付された 委員会答申に対して、所管局・団体で振り返りを実施し、第4回市会定例会の各局常任委員会で報告してください。

その後、総務局にて総合評価シートの最下部に「所管局・団体の振り返り」欄を作成し、常任委員会への報告資料から振り返り内容を転記の上、所管局の確認を経て公表します。

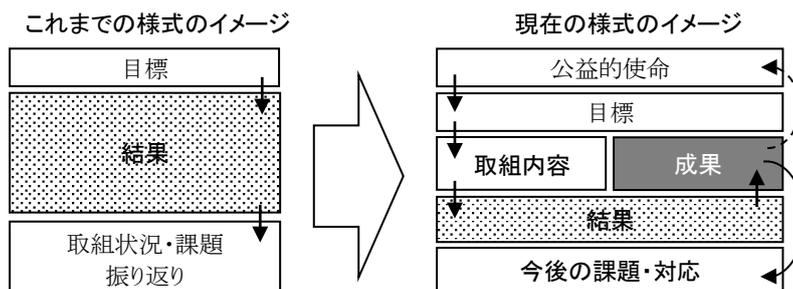
## 【参考】協約マネジメントサイクル（PDCA サイクル）における総合評価の位置付け

### 【より効果的な総合評価を行うために】

- 総合評価は、協約マネジメントサイクル（PDCA サイクル）における「Check（評価）」に当たる部分であり、「Action（改善・継続）」につながるような事柄を見つけ出すことが肝要です。  
 そのためには、具体的取組の「結果・実績」を確認するだけでなく、それらの取組による「成果・使命達成への貢献」を分析する必要があります。



- これらを踏まえ、令和元年度以降の総合評価シートでは、結果（アウトプット）だけでなく、課題・課題に対する取組内容・成果（アウトカム）が見える様式にしています。





## 協約等（素案）作成要領

- ◆ 協約（素案）の策定にあたっては、団体が果たすべき公益的使命が環境の変化等に伴って変動していないかを確認した上で、公益的使命の達成や、団体経営の向上に資する目標を設定する必要があります。市と団体で意識を共有し、十分に協議した上で作成してください。
- ◆ 単に定量化・数値化しやすい事業を目標とするのではなく、団体の公益的使命に照らして特に重要な分野や、多くの経営資源（ヒト・モノ・カネ）を投入している事業を中心に、当該目標の達成が公益的使命の達成につながることを設定してください。
- ◆ 協約マネジメントサイクルを効果的に運用するためには、目標の達成が団体の公益的使命の達成に至ることが客観的かつ的確に判断できる目標を設定することが重要である旨、経営向上委員会から指摘されています。また、市会からも、適切な目標設定について指摘されています。

### ○ 団体名等

#### （１）団体名・所管課

団体名及び所管課を記入してください。

#### （２）団体に対する市の関与方針

関与方針 ※の４分類（「経営に積極的な関与を行う団体」、「政策実現のために密接に連携を図る団体」、「財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体」、「自主的・自立的な経営の確立を図る団体」）のうち、該当するものを選択してください。

※ 本市では、外郭団体に対する市の基本的な関与のあり方を本市内部で整理したものとして、市の関与方針を定めています。関与方針は、協約マネジメントサイクルにおける団体経営の方向性や協約の前提となるものであるため、協約等の策定・更新時には十分に踏まえる必要があることとしています。（平成 29 年 1 月 23 日総行第 1726 号「外郭団体に対する関与方針の決定等について」）

### 1 団体の使命

外郭団体は、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、団体ごとの公益的使命があります。

しかし、この公益的使命は、事業の進展や環境の変化等に伴って変動する場合がありますため、それらとの整合性を定期的に確認・検証した上で、事業を進めていく必要があります。

#### （１）団体の設立目的（設立時の公益的使命）

定款や外郭団体報告書等を参考に、設立目的（設立当時の環境・状況、市民ニーズ、団体の役割等）を記載してください。

#### （２）設立以降の環境の変化等

設立時から今後想定される団体を取り巻く環境の変化等を 具体的に記載してください。

(例)

- ・市民ニーズの変化（団体が行う事業・サービスの利用者・参加者・受益者等の減少、よりニーズのある分野への経営資源の投入）
- ・民間事業者の参入等（類似事業の普及・一般化に伴う団体事業との差異の減少、団体が果たしてきたモデル的役割の終了）
- ・法令等の改正（規制緩和、新規事業での対応の必要性の表出）
- ・情報化の急速な進歩（IoT・AI 技術の進展に伴ったより効率的・効果的なサービス提供の可能性）
- ・少子高齢化の進展（家族形態の変化に伴う課題の変化）

### (3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命

設立以降の環境の変化等により生じた団体経営上の課題を明確にし、その解決につながる公益的使命を記載してください。公益的使命が複数ある場合は、重要度の高いものから記載し、重要度については、経営資源（ヒト・モノ・カネ）の配分量を考慮して判断してください。

(例)

- ・上記(2)記載のとおり、現在の社会は複雑化しています。当団体は、この複雑化した社会に対応し、全ての人の個性と能力が発揮される〇〇の実現のため、□□を目指します。この公益的使命の達成に向け、①△△する社会の実現及び②◇◇を図ります。
- ・上記(2)の状況に対応するため、〇〇を進め□□な△△を提供するとともに、◇◇に向けその周知活動を強化する必要があります。これまでの取組を推進するとともに、〇〇を進めることにより、引き続き□□に対して△△を提供し、◇◇や〇〇を図るとともに、□□が求められています。

## 2 団体経営の方向性

団体経営の方向性は、外郭団体改革を推進する中で、団体のあり方や市の関与の考え方等を意思表示するものとして活用されてきましたが、経営向上委員会におけるこれまでの議論等を経て、各団体の方向性はある程度固まってきました。このような状況を踏まえ、今後は特に、環境の変化等が生じ、団体経営の方向性を見直す場合には、その考え方も含め十分な議論を行う必要があります。

### (1) 団体経営の方向性（団体分類）／参考（前期協約の団体経営の方向性）

#### ア 団体経営の方向性（団体分類）

下表「団体分類の考え方」に基づき、「引き続き経営の向上に取り組む団体」、「事業の整理・重点化等に取り組む団体」、「民間主体へ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」から選択してください。

<団体分類の考え方>

団体分類	分類の考え方
統合・廃止の検討を行う団体	・速やかに廃止すべきもの ・廃止に向け、協約期間中に残務・財産整理等を計画的に進めるべきもの ・統合等により、現在の公益サービスの継続を目指すべきもの
民間主体への移行に向けた取組を進める団体	・市の関与を見直し、協約期間中に民間主体の経営へ移行すべきもの ・財務状況改善後等に民間主体の経営へ移行するため、協約期間中に財務状況の改善を進めるべきもの

事業の整理・重点化等に取り組む団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団体運営（公益的使命）の実現及び財務状況の改善に向け、事業の統廃合を伴う経営改革を進めるべきもの</li> <li>・団体運営（公益的使命）の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの</li> <li>・地方独立行政法人制度活用の検討も含め、事業の整理を進めるべきもの</li> </ul>
引き続き経営の向上に取り組む団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持・向上を図るとともに、使命の達成に向け、効果的・効率的な経営を進めるべきもの</li> <li>・団体運営（公益的使命）に問題はないが、財務状況の改善に向けた取組を進めるべきもの</li> <li>・団体運営（公益的使命）に問題はないが、経常損益の早期黒字化を図りつつ、今後の運営形態について幅広く検討すべきもの</li> </ul>

#### イ 参考（前期協約の団体経営の方向性）

前期協約における団体経営の方向性を記載してください。

#### （２）前協約からの団体経営の方向性の変更の有無

団体経営の方向性を前期協約から変更すると考える場合は「有」、変更する必要がないと考える場合は「無」を選択してください。

#### （３）団体経営の方向性の分類変更理由

変更する理由を記載してください。変更しない場合は、当欄に「－」を記載してください。

#### （４）協約期間／協約期間設定の考え方

協約は、団体の経営向上を図る目的があり、単に一定期間の目標を設定すれば良いというものではなく、団体の中期的な事業計画等と連動させていくことが重要です。

そのため、協約期間については、原則として、各団体の中期的な経営計画等（又は団体事業の中核を担う施設の指定管理期間等）と整合性をとり、2年～5年間の中で設定してください。

#### ア 協約期間

原則として2年～5年間の中で設定し、具体的な期間（令和〇～〇年度）を記載してください。

#### イ 協約期間設定の考え方

アの協約期間を設定した理由・考え方を記載してください。

（例）

- ・〇〇中期経営計画の期間
- ・主要事業の終了予定時期が〇年であるため
- ・前協約の期間と同期間

### 3 目標等

総合評価シート及び経営点検シートによる自己点検（振り返り）の内容や、前年度までの経営向上委員会答申等を踏まえ、今後の課題を明確にした上で、目標の達成が団体の使命達成に至ることが客観的かつ的確に判断できる目標を設定してください。

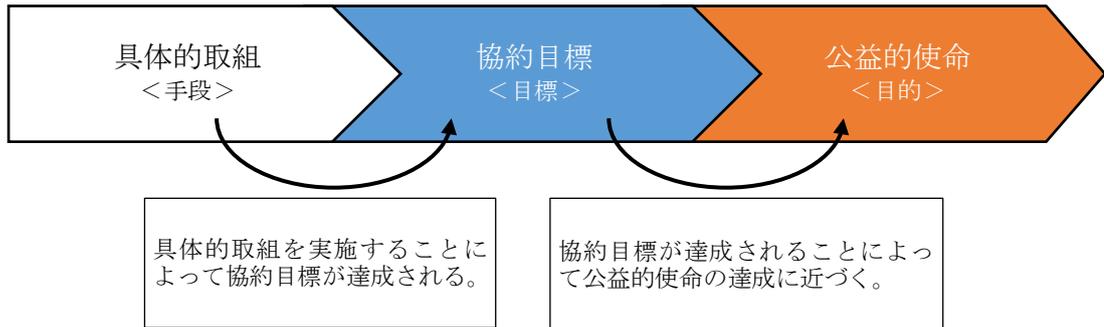
#### <目標設定のための留意事項>

### ①目標設定に際して必要な視点

協約目標は、公益的使命の達成（最終ゴール）へ向かうルート上の通過点（中間ゴール）としての意味合いを持ちます。らせん状にPDCAサイクルが回っていく中では、それを達成することによって、団体の公益的使命の達成に近づいていく目標を設定する必要があります。

経営向上委員会からは、「協約目標の設定について、団体が真に追及すべき課題が反映されていないのではないか」との指摘がされております。PDCAサイクルの運用には目標設定が最も重要であるということを念頭に、十分に検討してください。

#### 参考1 公益的使命、協約目標、具体的取組の関係



#### 参考2 公益的使命、協約目標、具体的取組の関係イメージ(協約)

##### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

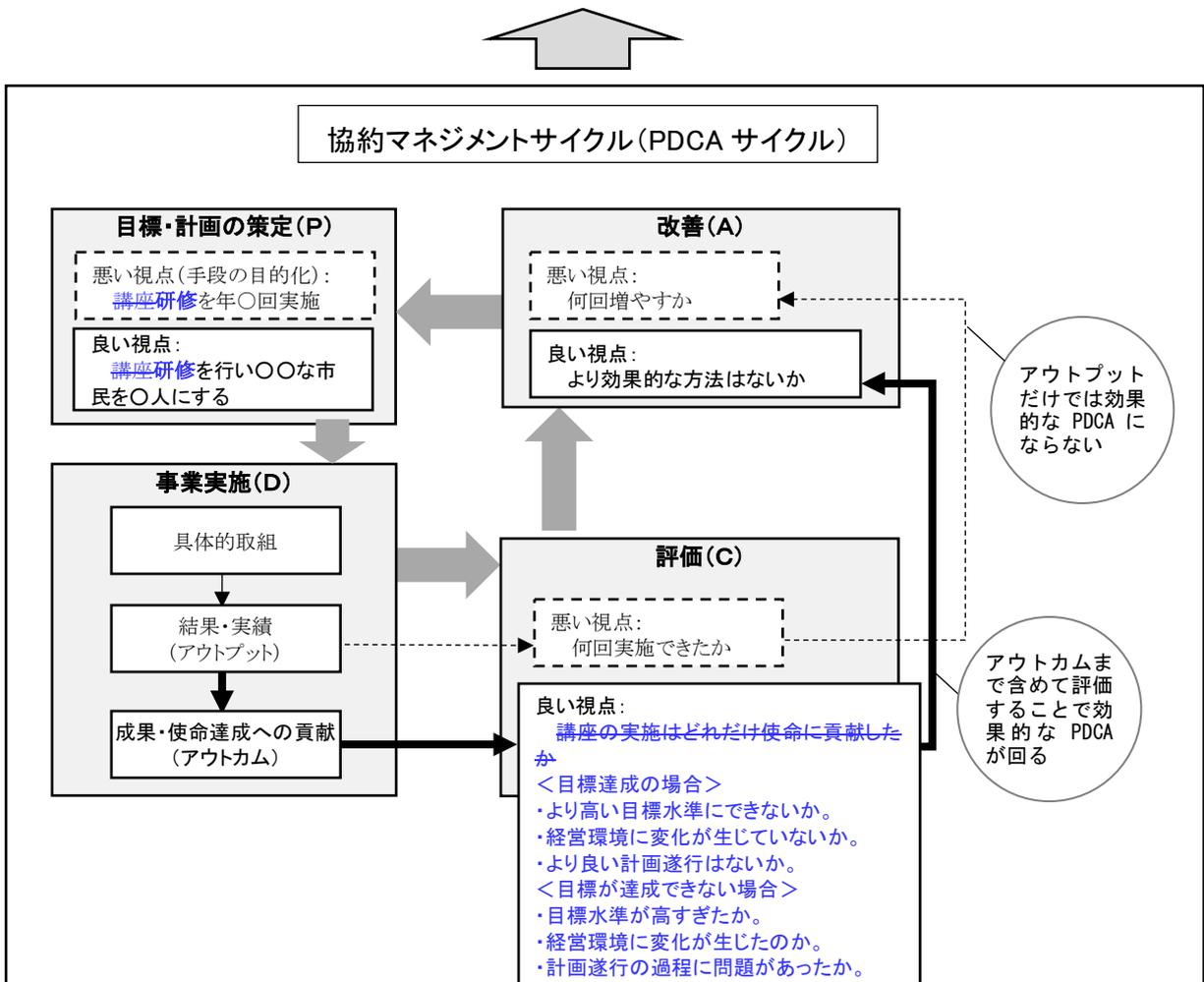
##### ① ○○○○○○○○

ア 公益的使命①			
<目的>			
イ 公益的使命達成に向けた現在の課題等			
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標		主要目標の設定根拠及び公益的 使命との 因果関係	
<目標>			
(参考) 令和2年度実績:			
主要目標達成に向けた具体的取組	団体		
	市		
<手段>			

#### 参考3 アウトカム指標を用いたPDCAサイクルの例

目標は、単なる結果・実績（アウトプット）よりも、成果・使命達成への貢献（アウトカム）を意識した目標にすることが重要です。この視点が明確になると、総合評価の際に問題点や対応策が明確になり、効果的なPDCAを回すことができます。

【目的】 公益的使命の達成 (例: 市民が〇〇に取り組む意識を醸成社会の形成)



#### 参考4 手段の目的化を防ぐ

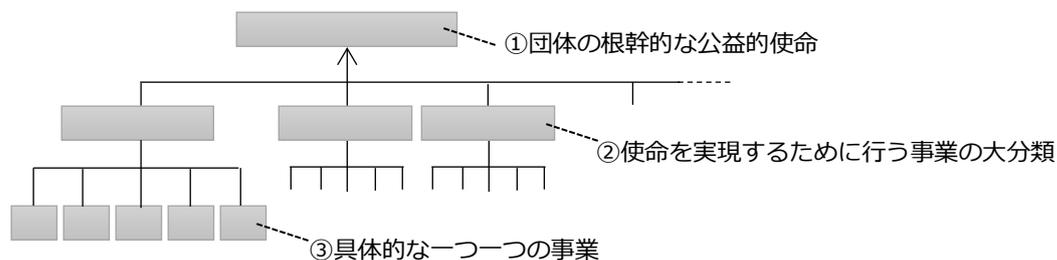
目標の設定にあたっては、具体的取組事項が目的になってしまう「手段の目的化」にならないよう、注意する必要があります。 協約目標の達成によって公益的使命の実現にどのように作用するのかが判然としない場合は、手段が目的化してしまっていると言えます。

	適切ではない例 (手段の目的化)	適切な例
公益的使命	市民が当然に〇〇に取り組む社会の形成	市民が当然に〇〇活動に取り組む社会の形成
協約目標	〇〇研修の出席者を〇人にする。	〇〇活動に携わる市民を〇人にする。
具体的取組	〇〇や〇〇に関する研修を実施する。	〇〇研修を年〇回実施し〇人参加

## ②協約目標とする項目の選定

各団体は様々な事業を行っていますが、それら一つ一つの事業ごとに協約目標を設定する必要はありません。ただし、単に定量化・数値化しやすい事業を協約目標とするのではなく、団体の公益的使命や財務・組織等の課題に照らして特に重要な分野 (項目) や重点的に取り組んでいるものを設定してください。 (多くの経営資源 (ヒト・モノ・カネ) を投入している事業等が設定目標から漏れることのないように留意してください。) また、当該協約目標の達成が公益的使命の達成につながるものを選定してください。

## 参考5 協約目標とする項目の選定方法の例



手順1 団体の事業を整理・分類し、それぞれの事業と団体の公益的使命との関係性を「見える化」する。(→上図の①「公益的使命」と②「事業の大分類」を整理する。)

手順2 「②事業の大分類」の中から、「①公益的使命」の実現につながる度合い（因果関係）が強いものを選択する。(→これが複数ある場合は、公益的使命の達成に向けた取組を複数設定する場合の「小見出し」になる。)

手順3 「②事業の大分類」を構成する一つ一つの事業（③）の中から、当該事業の実施結果が「①公益的使命」の実現につながる度合い（因果関係）が強い事業を選択する。(→これが、具体的な「協約目標」を設定する事業となる。)

手順4 それぞれの協約目標について目標数値を設定する。目標数値は、定量が望ましいが定性でも差し支えない。また、目標設定の際には、単なる結果・実績（アウトプット）よりも、成果・使命達成への貢献（アウトカム）を意識する。

## (2) 事業の整理・重点化に向けた取組 ※(公財)横浜市企業経営支援財団、(公財)よこはまユース、横浜V'VELL'リノ

団体経営の方向性が「事業の整理・重点化等に取り組む団体」である団体は、どのような原因・理由から事業の整理・重点化が必要なのかを的確に把握した上で、それらを解消するための具体的な目標や取組を設定します。

### ア 事業の整理・重点化に向けた取組を行う理由及び期待する成果・効果

団体が公益的使命を達成するために、事業の整理・重点化等を行う理由及び原因を記載してください。また、事業の整理・重点化等を行うことにより、成果・効果としてどのような課題の解決が図られるのかを記載してください。

事業の整理・重点化等に向けた取組は、団体の経営資源（ヒト・モノ・カネ）をどのように配分するかということが重要であるため、重点化に関するだけでなく、廃止若しくは縮小する事業に関するも記載してください。また、経営向上委員会から、事業の整理・重点化に関して答申や審議の際に意見が出されている団体については、その内容も参考にしてください。

(例)

- ○○を取り巻く環境は近年大きく変化し、団体に求められる公益的使命や取組も変化してきており、□□という課題に対応することが求められています。事業の統合により、経営資源を□□の課題を解決する事業に配分することができます。
- 保有施設の最適化を図り、団体の財務構造をより一層健全なものとしします。これにより、ヒト・モノ・カネという団体の経営資源を○○という課題を解決するための事業に配分し、団

体に求められる公益的使命の達成に向けた取組を進めます。  
また、□□への支援を行うため、事業の先駆性や有効性等を点検し、事業の拡充、継続、縮小、終了を行い、横浜市の□□の活性化を図っていきます。  
・〇〇について、民間事業者の参入が進んでいるため、□年後の◇◇事業からの撤退を視野に入れつつ、当団体が実施する意義を検証し、今後の〇〇のあり方を決定する必要がある。これにより、ヒト・モノ・カネという団体の経営資源を△△という課題を解決するための事業に配分し、団体に求められる公益的使命の達成に向けた取組を進めることができる。

## イ 事業の整理・重点化に向けた協約期間の主要目標等

### (7) 協約期間の主要目標／参考（令和〇年度実績）

事業の整理・重点化等に向けた協約期間における目標を記載してください。

目標は、目標達成による効果・成果を客観的かつ的確に図ることができる指標としてください。また、経営向上委員会による総合評価や所管課・団体の自己評価を的確に行えるようにするため、最終年度の目標値とともに協約期間における 各年度の目標値（中間目標値）を記載し、目標の下段には参考として、協約期間前年度の実績を記載してください。

（例）

- ・〇〇事業の拡充及び廃止  
【〇〇年度：検討、〇〇年度：◇◇の拡充、△△の終了、◇◇の縮小】
- ・保有施設の最適化  
【〇〇年度：〇〇施設の売却、〇〇年度：△△施設の方向性の確定、  
〇〇年度：◇◇施設の整理】

### (イ) 主要目標達成に向けた具体的取組

目標を達成するために団体及び市が取り組む内容を 具体的に記載してください。

記載にあたっては、「何を・どのように・いつまでに・誰が（どのような体制で）」が分かるようにしてください。

### (3) 公益的使命の達成に向けた取組

単に定量化・数値化しやすい事業を選択するのではなく、団体の公益的使命に照らして特に重要な分野（項目）や多くの経営資源（ヒト・モノ・カネ）を投入している事業の中から、当該協約目標の達成が公益的使命の達成につながるものを設定してください（多額の事業費をかけている事業や多くの職員を充てている事業等が目標から漏れることのないよう留意してください）。

この結果、公益的使命の達成に向けた取組を複数設定する場合には、「① 〇〇〇」「② 〇〇〇」のように、小見出しを付してください。様式は、協約目標を複数記載できるようにしていますので、必要に応じて表を加除願います。

## ア 公益的使命

1 (3)「今後の公益的使命」を踏まえ、今期の協約期間中に達成を目指す使命を記載してください。公益的使命の達成に向けた取組を複数設定する場合には、それぞれの項目に応じた細分化された公益的使命を記載します。

（例）

- ・〇〇分野において△△が活躍する社会の実現

・〇〇の多様な□□ニーズに応え、△△を通じて◇◇を提供する。

## イ 公益的使命達成に向けた現在の課題等

上記アの公益的使命の達成に向け、団体が抱える現状の課題や公益的使命と現状の間のギャップが客観的かつ的確に分かるよう、具体的に記載してください。

(例)

・使命①について

〇〇の割合が横浜市（約7割）は全国平均（約6割）に比べ高くなっています。一方で、△△の9割が□□を希望しています。この課題を解決するためには、◇◇の是正や〇〇解消、△△を行う必要があります。

使命②について

〇〇のうち△△の割合は約2割となっており、□□な状況にあります。◇◇が顕在化してきている一方で、〇〇となっており、△△な対応を強化する必要があります。

・団体の提供する〇〇と市内の△△のニーズに□□が異なるというミスマッチが生じており、◇◇の人数や▽▽の件数が伸び悩んでいる。この課題を解決するためには、〇〇に対する△△や□□を行う必要がある。

・〇〇の推進のためには、△△が課題になっている。その課題解決に向けては、□□が重要であり、そのため、◇◇と▽▽のマッチングの機会を増加させることが求められている。

## ウ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標等

前述のとおり、協約目標を達成することが団体の公益的使命の達成に至ることが客観的かつ的確に判断できるようにすることが重要であることを踏まえ、設定・記載してください。

### (7) 協約期間の主要目標／参考（令和〇年度実績）

公益的使命を達成するための協約期間における目標を記載してください。

目標は、目標達成による効果・成果を客観的かつ的確に図ることができる指標とする必要があります。また、経営向上委員会による総合評価や所管課・団体の自己評価を的確に行えるようにするため、最終年度の目標値とともに協約期間における 各年度の目標値(中間目標値) を記載し、目標の下段には参考として、協約期間前年度の実績を記載してください。

(例)

・◇◇の〇〇の割合の増加：〇〇%（参考 △△年度実績：□□%）

【〇〇年度：△%、〇〇年度：△%、〇〇年度：△%】

・〇〇の拡大：△△数、□□件（参考 △△年度実績：◇◇件）

【〇〇年度：△件、〇〇年度：△件、〇〇年度：△件】

・マッチング機会の増加による新技術や新製品の開発の増加：〇〇件

【〇〇年度：△件、〇〇年度：△件、〇〇年度：△件】

・事故ゼロの達成（継続）

・〇〇被害にあった市民の減少：〇〇件（〇〇年度実績）

【〇〇年度：△件、〇〇年度：△件、〇〇年度：△件】

・◇◇事業の実施による市民の〇〇意識の醸成：〇〇%（〇〇年度実績）

【〇〇年度：△%、〇〇年度：△%、〇〇年度：△%】

・市の〇〇計画の実現に資する◇◇の取組実績：〇〇件（各年度）

【〇〇年度：△件、〇〇年度：△件、〇〇年度：△件】

- ・団体の支援による地域での課題解決件数：〇〇件（〇〇年度実績）

【〇〇年度：△件、〇〇年度：△件、〇〇年度：△件】

#### (イ) 主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係

協約目標を達成することで、どのような成果や効果を期待するのか、公益的使命にどのように貢献するのが客観的かつ的確に判断できるようにするため、公益的使命との協約目標の因果関係を記載してください。あわせて、なぜその目標とし、その目標数値としたのかが分かるように、設定根拠を記載してください。

(例)

- ・市内の◇◇の〇〇の割合が増えることは、△△なため、団体の公益的使命である□□につながる。◇◇の最終目標は、▽▽人程度確保することであるため、××年までにその半分である△△人を確保できるよう〇〇を目標数値とした。
- ・〇〇の達成に向けては、△△が課題であり、□□を対象に◇◇研修を実施することで、▽▽となるため、△△という課題の解決が期待できる。▽▽のために◇◇研修は〇〇の全員が受講する必要があるため、（3か年で全対象者の受講を目指し、）〇〇を目標数値とした。
- ・〇〇の拡大は、△△につながるため、より多くの□□に◇◇を提供することで、団体の公益的使命である▽▽の実現に寄与します。今回の協約期間においては、市内〇〇の□□%に◇◇を提供することを目指し、△△人を目標数値としました。
- ・〇〇と△△のマッチング機会の増加により◇◇が期待でき、新技術、新製品の開発も増え、横浜市施策である▽▽の推進に貢献する。マッチング機会が〇〇件に達成することで、□□件ほどの新技術、新製品の開発が期待でき、△△という課題の解決が図られる。

#### (ウ) 主要目標達成に向けた具体的取組

目標を達成するために団体及び市が取り組む内容を 具体的に記載してください。

記載にあたっては、「何を・どのように・いつまでに・誰が（どのような体制で）」が分かるようにしてください。

#### (4) 財務に関する取組

団体の経営向上を図るためには、公益的使命を効率的・効果的に達成できるように予算（事業費）を配分する必要があります。そのためには、収入面及び支出面が最適になっているかを点検し、課題がある場合には、その課題の解決に向けた取組を実施する必要があります。

団体の財務上どのような課題があるのかを明らかにした上で、その課題を解決するためにどのようなことに取り組むべきか十分に検討し、具体的な協約目標や取組事項を設定してください。

<修正案>

なお、経営向上委員会から、市からの委託料及び補助金の削減並びに事業収入の増及び運営経費の削減などによる利益等の市への還元等により市への財政的な貢献に向けた努力を行っていくべきであるとの指摘もされています。

また、自主財源確保に向けた収入増加の取組にあたっては、「わずかな資金を得るために団体本来の使命の遂行が阻害されるようなことがあってはならない」との指摘にも留意して事業及び目標の設定について検討してください。

### <修正前>

なお、経営向上委員会から、「市からの委託料、補助金の削減、事業収入の増加や運営経費の削減などによる利益等の市への還元等を通じて、市への財政的な貢献に向けた努力を行っていくべきである」との指摘もされています。このような視点からの事業及び目標の設定について積極的に設定検討してください。

(略)

なお、自主財源確保に向けた収入増加の取組にあたっては、経営向上委員会から、「わずかな資金を得るために団体本来の使命の遂行が阻害されるようなことがあってはならない」との指摘がありますので、注意してください。

## ア 財務上の課題

現在の財務上の課題や改善すべき内容について、収入及び支出のそれぞれに関する課題の有無のみならず、資産や債務の状況も加味して確認の上、記載 することが求められます してください。

(例)

- ・団体の財源のほとんどを市からの補助金、指定管理料、委託費等で賄っていることから、事業の効率化によるコスト削減により市の財政負担の軽減に貢献することが求められる。
- ・事業収入を増加させ、団体の自立性を高める必要がある。そのため、講座事業について、実施目的、対象者、実施による効果を踏まえた実施方法等を検討し、参加料収入等を増加させる必要がある。
- ・事業単位でのコスト管理体制を構築し、支出の削減に取り組む必要がある。

## イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標等

### (7) 協約期間の主要目標／参考（令和〇年度実績）

上記アの財務上の課題を解決するための協約期間における目標を記載してください。

目標は、目標達成による効果・成果を客観的かつ的確に図ることができる指標とする必要があります。また、経営向上委員会による総合評価や所管課・団体の自己評価を的確に行えるようにするため、最終年度の目標値とともに協約期間における 各年度の目標値（中間目標値）を記載 し、目標の下段には参考として、協約期間前年度の実績値を記載してください。

(例)

- ・委託費の削減  
【〇〇年度：△△円減、〇〇年度：□□円減、〇〇年度：〇〇円減】
- ・講座参加料収入の増  
【〇〇年度：△△円、〇〇年度：□□円、〇〇年度：〇〇円】
- ・正味財産期末残高▽▽円の確保  
【〇〇年度：△△円、〇〇年度：□□円、〇〇年度：◇◇円】

### (イ) 主要目標の設定根拠及び財務上の課題との因果関係

協約に掲げた目標を達成することで財務上の課題に対して、どのような成果や効果を期待するのか、客観的かつ的確に判断できるよう 具体的に記載してください。あわせて、なぜその目標とし、その目標数値としたのかが分かるように、設定根拠を記載してください。

(例)

- ・市計画において、◇◇事業の〇年度の参加人数について5年で〇%増の□□人としている。この目標の達成に貢献するため、参加料収入を▽円増の△△円とすることを目標とした。
- ・団体の自立性確保のため、〇〇建設時の長期借入金を早期に返済する必要がある。〇〇年までの完済を目指し、〇〇円/年の経常利益の確保に努める。
- ・最重要事業である◇◇事業に必要な△△円を確保するため、事業ごとの費用対効果を検証し、支出削減を行う。

#### (ウ) 主要目標達成に向けた具体的取組

目標を達成するために団体及び市が取り組む内容を 具体的に記載してください。

記載にあたっては、「何を・どのように・いつまでに・誰が (どのような体制で)」が分かるようにしてください。

#### (5) 人事・組織に関する取組

団体が継続して事業を運営していくためには、人材の **育成・採用及び**適切な組織運営が重要となります。

団体の人事組織 **(人材の育成・採用及び適切な組織運営)** 上どのような課題があるのかを明らかにした上で、その課題を解決するためにどのようなことに取り組むべきか検討し、協約目標や取組事項を設定してください。

~~団体が継続して事業を運営していくためには、事業に必要な人材の確保(採用、育成、管理職登用)や適切な組織運営が重要な課題となります。~~

~~団体の人事・組織上どのような課題があるのかを明らかにした上で、その課題を解決するためにどのようなことに取り組むべきか検討し、具体的な協約目標や取組事項を設定してください。~~

#### ア 人事・組織に関する課題

現在の人事組織 **(人材の育成・採用及び適切な組織運営)** 上の課題や改善すべき内容を記載してください。

(例)

##### ①人事

##### ◆育成

- ・管理職の能力向上

組織的な目標設定や優先順位の判断、的確な進行管理、コーチングスキル等、マネジメント能力を高める必要がある。

- ・中堅職員の能力向上

組織目標・方針を理解して、上司の補佐、後輩の指導を行うとともに、職場全体のチームワークや風土づくりに貢献する人材が必要である。

- ・若手職員の能力向上

組織を円滑に運営するため、安定した基本業務を身に着け、将来の管理職候補としての基礎を築く必要がある。

#### ◆採用

・求める人物像に当てはまる人材の採用

環境の変化を捉えた今後必要となる人材像が明確になっていない。

求める人材とのアプローチ方法が確立できていない。

#### ②組織

・職員の高年齢化

50歳以上の職員が〇%を占めており、将来の安定的な組織運営に課題がある。

~~・〇〇事業に必要な△△分野の専門知識を持った職員を協約期間内に◇◇名以上（又は全職員のうち〇%）、確保・維持する必要がある。~~

~~・50歳以上の職員が〇%を占めており、将来にわたって安定的な組織運営を行うため、新卒中途の新規採用（協約期間内に合計〇名）及び知識・ノウハウの継承を行う必要がある。~~

~~・雇用形態の多様化が進んでおり、フルタイム職員よりも多くのパートタイム職やボランティアスタッフが業務に従事している。これらのスタッフを適切に管理監督するための体制が必要になっている。~~

### イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標等

#### (7) 協約期間の主要目標／参考（令和〇年度実績）

上記アの人事・組織に関する課題を解決するための協約期間における目標を記載してください。目標は、目標達成による効果・成果を客観的かつ的確に図ることができる指標とする必要があります。また、経営向上委員会による総合評価や所管課・団体の自己評価を的確に行えるようにするため、最終年度の目標値とともに協約期間における 各年度の目標値（中間目標値） を記載し、目標の下段には参考として、協約期間前年度の実績を記載してください。

なお、定量的な目標設定が困難な場合は、やむを得ず定性的な目標を設定することになりますが、その場合も、目標の達成が「人事・組織に関する課題」の解決につながることを客観的かつ的確に判断でき、翌年度以降達成度が評価できるものにしてください。

(例)

#### ①人事

#### ◆育成

・管理職の能力向上（マネジメント能力の向上）

外部のマネジメント研修を受講し、研修の定着度を図るため報告書を提出するとともに、業務目標を再検討する。課の超勤時間削減（対前年比〇〇%）、公益的使命に掲げている〇〇の〇〇を増加させる。

・若手職員の能力向上

個人の超勤時間削減（対前年比〇%）、公益的使命に掲げている〇〇の〇〇を増加させる。

・中堅職員の能力向上

チームを牽引する力、調整力を強化するため、コミュニケーション研修やリーダーシップ

研修を企画・実施する。

◆採用

・求める人物像に当てはまる人材の採用

1年目：求める人物像とそれに対する採用手法の確立

2年目：採用活動の実施、採用結果に対する課題の洗い出し及び改善策の立案

3年目：改善策に基づく採用活動の実施

②組織

・職員の高年齢化

ベテラン職員の知識・ノウハウを継承するため、年3回の勉強会を開催

ベテラン職員の知識・ノウハウを継承するため、トレーナー制度を導入

①新卒・中途の新規採用：協約期間内で〇〇名目標

~~【〇年度：〇名、〇年度：〇名、〇年度：〇名、〇年度：〇名、〇年度：〇名】~~

②トレーナー制度を導入

~~【〇年度：制度設計（トレーナー〇名増）、〇年度：運用・課題抽出（トレーナー〇名増）】~~

③国家資格である〇〇の取得者数〇〇人（全従業員△%）を目標

~~【〇年度：〇人増（合計△人）、〇年度：▽人増（合計△人）、〇年度：◇人増（合計△人）】~~

④階層別の人材育成研修を年1回ずつ実施、受講者の割合〇%以上を目標

~~【〇年度：〇人増（合計△人）、〇年度：▽人増（合計△人）、〇年度：◇人増（合計△人）】~~

⑤雇用管理体制の策定・運用

~~【〇年度：検討・策定、〇年度：運用開始、〇年度：課題抽出・修正】~~

⑥固有職員からの管理職登用（〇〇年度までに計〇名）

~~【〇〇年度：〇名、〇〇年度：〇名、〇〇年度：〇名】~~

(イ) 主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係

協約に掲げた目標を達成することで人事・組織に関する課題に対して、どのような成果や効果を期待するのか、客観的かつ的確に判断できるよう、具体的に記載してください。あわせて、なぜその目標とし、その目標数値としたのかが分かるように、設定根拠を記載してください。

(例)

・管理職のマネジメント能力や中堅職員の能力、若手職員の能力が向上することにより、課の超勤時間削減（対前年比〇%）し、公益的使命に掲げている〇〇の〇〇を〇〇増加させることができ、より効率的、効果的に公益的使命を達成できる組織となる。

・求める人材の採用や、ベテラン職員の知識・ノウハウの継承により、将来に渡って安定的な組織運営が行える。

- ~~国家資格である〇〇は、△△なため、団体の公益的使命感達成に向けて実施している〇〇事業を実施する上で有効な資格である。当該資格は、〇〇事業に従事する全〇〇名が取得することが望ましいため、未取得△名全員の資格取得が必要である（全ての関係部署で資格を保持する職員が1人以上いる状態を目指し、3か年で〇〇人増加させる）。~~
- ~~〇〇の職員は、〇〇の実績が低下しがちであり、◇◇制度の導入により改善を目指す。~~
- ~~〇〇研修の実施により、〇〇に必要な知識を習得でき、固有職員の管理職登用につながるため、団体の自主自立性を向上させるうえで必要なものである。~~
- ~~市△の出身により、幅広い知識の習得とともに、市施策△の理解を深め、公益的使命感の達成に向けた団体経営を進める上での中心となる人材を育成する。~~
- ~~人事評価制度を導入することにより、職員を育成して効率的・効果的な事業進捗を図り、団体経営を向上し、公益的使命感の達成を目指す。人事評価制度の導入は、限られた経営資源の配分を最適化するための有効な手段の一つである。~~

#### (ウ) 主要目標達成に向けた具体的取組

目標を達成するために団体及び市が取り組む内容を 具体的に記載してください。

記載にあたっては、「何を・どのように・いつまでに・誰が（どのような体制で）」が分かるようにする必要があります。

## 4 その他

### (1) 協約等（素案）に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

経営向上委員会で審議を行い（9～11月）、委員会答申が示されます（11月中下旬見込み）。

委員会答申等を踏まえ、協約等（案）を作成し、第4回市会定例会の各局常任委員会で報告してください。市会報告の詳細は、改めてお知らせします（9月中下旬見込み）。

### (2) 協約の確定・公表

各局で協約等（案）を市会常任委員会で報告したのち、協約の確定について副市長決裁を取り、確定後の協約を総務局外郭団体担当まで提出してください。各局の協約を取りまとめの上、市ウェブページに公表します。手続きの詳細は、改めてお知らせします（9月中下旬見込み）。

1 団体経営と外部環境の変化【所管課がお答えください。】※現行の1・2を統合  
 1-事業と目的の適合性【所管局がお答えください】

【1-ねらい】

—時代の変遷に市の施策が対応していく中で、団体が果たすべき役割にも変化が生じます。社会情勢に伴い、団体の存在意義、団体本来のミッションや事業の必要性について常に確認し、市が団体の役割を明確に位置付けることが重要です。  
 —団体が施設運営を実施している場合には、施設運営そのものが目的化することのないよう、施設運営そのものの必要性や、他の団体ではなく、本市の外部団体が運営を行う必要性を明確にする必要があります。  
 —また、団体が公益的事業を継続して実施するためには、安定的に実施できる方法にする必要があります。市は事業の公益性と必要性、実施主体として必要な専門性を確認するとともに、市の財政状況も踏まえながら、その手法が最適であるか検証することが求められます。  
 —その他にも、民間企業におけるCSRの定着や公益的事業への取組が増えている現状から、市はこれまでの事業スキームを前提とせず、民間事業者等の参入が少ない分野においては新たな事業主体を育成することも含め、民間事業者等においても市が期待する役割を担えるような事業スキームを検討・構築していく必要があります。

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。

「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、役割が不明確であると思われる点について簡潔に記入してください。

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

団体の存在意義、ミッションなどの大局的な議論は「経営点検シート」ではなく、「協約」の議論で行う。

(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	%

1-2 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。

団体の存在意義、ミッションなどの大局的な議論は

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。

1-3 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」「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 ー団体がその専門性を活かした公益的な事業を市の公募による指定管理や団体の自主財源により実施している場合、指定管理選定や団体の経営状況の変化により事業の継続性が損なわれる可能性があります。団体が担う公益的業務の実施手法(指定管理、委託、補助などの形態)は最適なものとなっていますか。

ー「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。)

団体の存在意義、ミッションなどの大局的な議論は「経営点検シート」ではなく、「協約」の議論で行う。

1-5-1 ー所管局が把握している中で、団体が担う公益的業務について、団体以外の市内の民間事業者等が行う事業と類似・競争する事業はありますか。

1-5-2 ー1-5-1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。

1-5-3 ー民間企業においてもCSRの定着や公益的な事業への取組が進んでいます。現在団体が実施している事業において、新たな事業主体を育成することも含め、民間等においても市が期待する役割を担えるような事業スキームを検討していますか。

1-5-1～1-5-3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。

※2-2と類似

## 2 重要な外部環境の変化

### 【2 おらい】

団体を取り巻く外部環境を把握し、サービス内容を充実させ、事業効率を向上させるためには、団体の事業に関連する業界や競合他社及び他都市等の動向を把握する必要があります。関連業界、他都市の類似団体等との比較分析やマーケットリサーチにより、実施しているサービス内容の修正の必要性について定期的に検証することが必要です。

また、団体が行う事業の根拠となる、或いは依拠すべき必要のある法・制度等の変更は、運営上重要な制約要因となるため、確実にその動向を把握し対応していく必要があります。

類似事業実施団体の動向、法・制度改正以外にも、経済状況や市場動向など、団体の経営や事業の運用に影響を与える要素は多くあります。団体を取り巻く環境の変化を的確に分析し、柔軟に対応していくことが求められます。

- 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」の場合、具体的に、どのようにしてニーズを調査分析しているのか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。

※満足度調査を実施している場合、調査用紙を添付してください。また、どのように満足度を集計、分析しているかを下の欄に具体的に記入してください。

--

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。

--

- 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」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れます。)

--

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れます。)

--

- 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)

・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の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

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など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。

昨年度調査で把握している課題について、これまでに対応した内容

把握している課題についての対応状況について回答欄を追加。

現状の課題

今後の対応・時期

### 3 情報の公開・コンプライアンスの推進

【3 ねらい】  
 外郭団体は行政の一翼を担う、公益的事業の実施主体として、団体の情報の積極的な公開は配慮すべき事項の一つです。納税者たる市民に対して、団体の事業及び経営に関する情報を積極的に公開し、市民に情報が明確に伝わるような伝達手段の多様化に取り組むことが必要です。  
 団体を取り巻く環境変化やリスクは多様化・複雑化しており、ひとたび不祥事や法令違反等が発生した場合の影響は、職員個人の責任にとどまらず、団体の社会的信頼を失うことに繋がります。こうした事態を防ぐには、個人の自助努力のみに頼るのではなく、組織全体としてコンプライアンスの推進に取り組んでいく必要があります。

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」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、広報紙、パンフレット等）を記載してください。

※総務局でまとめて公表している「法人の経営状況を説明する書類」については、全団体に共通して実施しているため、下の表には記載しません。

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	「重要度が低いため削除でもいいのでは？」（柴田委員意見）
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。

3-2 コンプライアンスに関する取組（法令違反だけでなく、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」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	「重要度が低いため削除でもいいのでは？」（柴田委員意見）
③ 外部の声を拾う仕組み	
④ その他（ ）	

「いいえ」の場合、その理由について記入してください。

3-3 前期中に、法令違反、個人情報の漏えい、ハラスメントの事案の発生申し立て、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。

「いいえ」の場合、対象事案の件数及び具体的な内容などを記入してください。

対象事案の件数・内容
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

3-4 前年度に3-3に掲げる法令違反等が発生した場合、その後の改善策等の取組状況を記入してください。

「事案発生時の対応状況」について回答欄を追加。

#### 4 市との財政的関係性

**【4 ねらい】**  
 団体経営の向上の観点からは、各団体の経営者による継続的な経営努力により、市への依存を改善することが重要なポイントです。横浜市からの収入割合は、団体や事業の性質に応じて現在の状況が適切かどうか、改善が必要ではないか、注視する必要があります。また、債務保証や損失補償は市へ将来負担が生じるリスクがあり、団体の経営努力を阻害する可能性もありますので、行わないことが望まれます。(平成26年8月5日総務大臣通知「第三セクター等の経営健全化の推進等について」)  
 減免措置等の内容、理由、支援の額(本来負担すべき金額)を常に明らかにし、事業収支及び減免措置等の根拠を明確にしておくことが求められます。漫然と支援の継続を行うのではなく、都度支援の必要性を検証し、状況の変化に合わせて、その減免措置等の合理性について、常に検証する必要があります。  
 また、市民サービスの向上とサービスの安定供給を実施する中で、収入を上げるとともに、利用者が対価を払ってでも受けたいと思うサービスを提供することが重要です。コスト削減以外にも、集客力・利用率向上に向け魅力的なサービスづくりに取り組む必要があります。事業の構造等を分析し、見直すとともに公益サービスの向上の視点からの検討が必要です。

##### 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×100%

計算過程を記入してください。

前期 (令和元年度)	0千円	÷	0千円	×100%＝	%							
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; text-align: center;">①補助金 0千円</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">+</td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; text-align: center;">②委託料(指定管理) 0千円</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">+</td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; text-align: center;">③委託料(事業委託) 0千円</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">+</td> <td style="width: 15%; border: 1px solid black; text-align: center;">④貸付金他 0千円</td> </tr> </table>						①補助金 0千円	+	②委託料(指定管理) 0千円	+	③委託料(事業委託) 0千円	+	④貸付金他 0千円
①補助金 0千円	+	②委託料(指定管理) 0千円	+	③委託料(事業委託) 0千円	+	④貸付金他 0千円						
前々期 (平成30年度)	0千円	÷	0千円	×100%＝	%							
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; text-align: center;">①補助金 0千円</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">+</td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; text-align: center;">②委託料(指定管理) 0千円</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">+</td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black; text-align: center;">③委託料(事業委託) 0千円</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">+</td> <td style="width: 15%; border: 1px solid black; text-align: center;">④貸付金他 0千円</td> </tr> </table>						①補助金 0千円	+	②委託料(指定管理) 0千円	+	③委託料(事業委託) 0千円	+	④貸付金他 0千円
①補助金 0千円	+	②委託料(指定管理) 0千円	+	③委託料(事業委託) 0千円	+	④貸付金他 0千円						

##### 4-1-2 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。

「経営点検シート」ではなく、「協約」の検討項目とし追加する。  
 (補助金、委託料、債務保証、借入金などの情報は他の資料から得ることがで

##### 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 ー現在、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。

4-4 ー(有料のサービスを提供している場合において)団体の収益力向上に向けて、価格に納得できるような魅力的なサービスの提供ができるよう、具体的な改善に取り組んでいますか。(サービスの質と利用率、事業の構造の見直しといった観点から工夫や改善をしている点について、具体的に記載してください。)

「経営点検シート」ではなく、「協約」の「財務に関する取組」で検討する。

## 5 財務数値(安全性、健全性)

**【5 ねらい】**  
 団体が安定的に公共サービスを提供するには、財政的に安定かつ健全であることが必要です。各設問で算出した数値から財務状況を分析し、課題がある場合には対応策を検討してください。  
 当期一般正味財産増減額、当期純利益等がマイナスを継続している場合、行っている事業ごとの収支状況を把握し、事業ごとに対応策を取る必要があります。また、事業環境等の変化により事業収支の好転が望めない事業は、実施手法の変更や廃止も含めた検討が必要になります。**売上高経常利益率については、前年度と比較して向上していることが望ましく、一般的な対策としては、管理活動や財務活動の効率化を図り、売上高に対する費用の割合を減少させることや、職員1人当たりの売上高を増やすことが考えられます。**  
~~また、団体が債務保証を行うことは極力避けるべきです。現在債務保証がある場合には、被保証先の財政状態、経営成績から判断して、債務の弁済が不可能と見込まれ、保証債務の履行請求に基づく損失発生の可能性が極めて高い場合は、保証債務損失引当金の計上の要否及びその十分性を検討すべきです。~~  
~~また、団体が効率的に事業を実施するには、サービスの提供等による各種コストの低減が有効です。一般的に外部委託には、人件費の削減、事業運営上の機動力の確保等のメリットがありますが、単に外部委託するだけでなく、その外部委託コストそのものを低減させる努力や、費用対効果の分析も必要です。~~  
 なお、随意契約の場合、サービスの供給事業者が継続的に受注していることが多く、他の事業者との競争原理を働かせることにより、コスト削減の効果が大きく出ることがあります。また、やむを得ず随意契約をする場合においても、価格交渉を行うことが重要です。

### 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 (令和元年度)	0千円	÷	0千円	× 100% =	%
前々期 (平成30年度)	0千円	÷	0千円	× 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。

「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。

(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 (令和元年度)	0千円	÷	0千円	× 100% =	%
前々期 (平成30年度)	0千円	÷	0千円	× 100% =	%

全ての団体が当然に分析している項目であり、一律で回答を求める必要性は薄い。

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。

「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、随意契約している案件はありますか。

随意契約とした金額上位5件の契約名、金額、理由及び他の事業者が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 (内容)	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	
		随契理由	経済的合理性
	0千円		

各団体は入札等を実施しており、一律で回答を求める必要性は薄い。

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)等について、具体的に記載してください。

<p>昨年度調査で把握している課題について、これまでに対応した内容</p>
<p>現状の課題</p>
<p>今後の対応(想定時期・手段)</p>

把握している課題についての対応状況について回答欄を追加。

## 6 資産の活用状況、資産・負債の含み損益等の状況

**【6ねらい】**  
 団体の資産運用は、市からの財政支援を受けている中で、「安全性、確実性」を重視することが求められています。収支状況、団体の財務状況を的確に把握し、安定した団体運営に努めることが重要です。公益法人は、銘柄分散(ポートフォリオ)での運用等一部の例外を除き、営利企業の株式保有等を行ってはならないとされています。有価証券に投資する場合は、安全な運用を行うとともに、その評価を定期的に行い、運用成績を把握することが必要です。また、必ず運用管理体制(規程、組織体制等)を整備してください。団体の資金運用額等を勘案しながら、必ず金融機関・金融商品に関する情報を有する市の関係局課からの情報提供・助言を受けて下さい。  
 なお時価が把握できない有価証券については、客観的な算出方法を持って算定・評価し、潜在的リスクを把握することが必要です。  
 特定資産及び基金については、その積立基準や取崩しについて規定し、必要額を精査した上で、計画的な取得、取崩しを行う必要があります。団体の事業規模に対し、資産が余剰となっているか、また位置づけが明確になっているか、検

**今後の計上計画(年度ごと)、不足している理由及び年度ごとの今後の計画を記載するよう修正。<柴田委員意見を反映>**

### 6-1-1 退職給付引当金は適正に計上していますか。

(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、計上していない理由及び今後の計上計画(年度ごと)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及び今後の計上計画(年度ごと)
0千円	理由: 計画(年度ごと):

### 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。

(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、理由及び不足額を充足する今後の計画(年度ごと)を記載してください。

不足している資金額	不足している理由及び今後の計画(年度ごと)
0千円	理由: 計画(年度ごと):

### 6-1-3 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。

(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ように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入手可能な有価証券を指します。

(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からの時価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

「いいえ」の場合、次の資料を添付してください。また、所有する有価証券の含み損益金額(総額)、含み損のある各有価証券の含み損の金額及び取扱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。(前年度末の帳簿価額と時価、含み損益を明示した資料)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。

含み損益金額(総額)	
千円	
含み損金額	今後の取扱方針
0千円	
0千円	

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。

6-1-4 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。

(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。(両方とも整備している場合のみ、資料を添付の上「はい」とお答えください。)

- ※ 団体の資産運用体制の分かる資料(内部規程、方針、専門組織の設置等)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、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。

(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	

6-4 設問6-1～6-3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。

※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。

昨年度調査で把握している課題について、これまでに対応した内容

把握している課題についての対応状況について回答欄を追加。

現状の課題

今後の対応・時期

## 7 人員と組織の健全性・活性化

**【7 ねらい】**  
 団体が継続して事業を運営するためには、事業に必要な人材の確保（採用、育成、管理職登用）が重要な課題となります。  
 管理職の数が事業規模に比べて多すぎる場合、日常業務の意思決定の迅速性や人件費の過重な負担が問題となります。このような場合は、管理職者数の見直しまたは職務内容・管理職の配置の見直しが必要です。また、管理職に占める固有職員の割合が低い団体については、固有職員が自らのキャリアパスを描きにくく、モチベーションの向上に繋がらないという課題があります。  
 職員数に対する役員の比率が高い場合は、役員の職務内容の検証を行います。加えて、担当職務の重複や経営意思決定以外の職務（事務的な仕事等）の比重が高いといった事実があればこれを改めます。  
 また、非常勤役員であっても、一定の管理コストはかかることから、担当業務の内容や団体の業績・規模に適合した役員人件費の負担水準とする必要があります。  
 職員及び非常勤役員の人件費は、団体の公益性をかんがみ、担当業務の役割や類似の民間事業者等に比して著しく高額にならないことが重要です。各団体は、現状の分析をしっかりと行い、職員の年齢構成等を踏まえた今後の人件費の増減の見通しを把握し、それに対する財源確保等の対応策をとる必要があります。

7-1-1 ー団体では、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。



（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	「経営点検シート」ではなく、「協約」の「人事・組織に関する取組」で検討する。	
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 ー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 ーまた、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 団体に於ける、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。

「経営点検シート」ではなく、「協約」の「人事・組織に関する取組」で検討する。

7-2 団体の管理職(注)者数比率は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。

(注)管理職とは、団体に於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。

7-3-1 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総役員数＋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

全団体に回答を求める必要性は薄く、課題のある団体については、「総合評価」の中で指摘や議論をしている。

常勤役員数比率＝①常勤役員数÷②総役員数×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。

※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。

常勤役員の数(月額で報酬を支払っている者)「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、報酬を支払っている常勤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。

7-3-3 常勤役員の前平均報酬額を算出してください。

①常勤役員報酬額合計÷②常勤役員数(報酬支払者のみ)

計算過程を記入してください。

① 0千円 ÷ ② 0人 = 千円

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=(当該年度の固有離職者数)÷(期首固有職員数+期中固有入職者数)

※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。

計算過程を記入してください。

当該年度の固有離職者数

期首固有職員数+期中固有入職者数

前期 (令和元年度)	0人	÷	0人	×	100%=	%
前々期 (平成30年度)	0人	÷	0人	×	100%=	%

「重要性が低いので削除してもよいのではないか？」(柴田委員意見)

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 (令和元年度)	0千円	÷	0千円	×	100%=	%
前々期 (平成30年度)	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等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)等について、具体的に記載してください。

<p>昨年度調査で把握している課題について、これまでに対応した内容</p> <p>把握している課題についての対応状況」について回答欄を追加。</p>
<p>現状の課題</p>
<p>今後の対応・時期</p>

団 体 基 礎 資 料

令和2年7月1日現在

団体名	(公財)〇〇〇〇財団
-----	------------

1. 役職員数

役 員 数	平成30年度	令和元年度	令和2年度
	7 人	7 人	7 人
常勤役員	2 (0) 人	2 (0) 人	3 (1) 人
固有	0 人	0 人	0 人
市現職	1 (0) 人	1 (0) 人	1 (0) 人
市OB	1 (0) 人	1 (0) 人	2 (1) 人
その他	0 人	0 人	0 人
非常勤役員	5 人	5 人	4 人
固有	0 人	0 人	0 人
市現職	1 人	1 人	0 人
市OB	0 人	0 人	0 人
その他	4 人	4 人	4 人

職 員 数	平成30年度	令和元年度	令和2年度
	22 人	26 人	30 人
固有	4 人	5 人	6 人
市派遣	5 人	6 人	7 人
市OB	6 人	7 人	8 人
その他	7 人	8 人	9 人
嘱 託 員 数	13 人	11 人	10 人

※職員数は、役員兼務、嘱託員、アルバイトを除く

※「常勤役員」の( )内は、役員報酬を受けず、職員給与のみの支払いを受ける者の人数。

2. 人件費及び市からの補助金、委託料等

項 目	平成30年度決算額	令和元年度決算額
総 収 入 額	9,108,517 千円	8,917,987 千円
人 件 費 総 額	41,159 千円	43,741 千円
うち常勤役員報酬	13,932 千円	13,958 千円
横浜市からの補助金総額	0 千円	0 千円
横浜市からの委託料総額	9,107,177 千円	8,914,202 千円
横浜市からの貸付金総額	0 千円	0 千円
うち長期貸付金総額		
うち短期貸付金総額		

※人件費には、嘱託員やアルバイトを含まない

3. 経常(営業)収益、経常(営業)費用

	平成30年度決算額	令和元年度決算額
経常(営業)収益	9,108,517 千円	8,917,987 千円
経常(営業)費用	9,095,303 千円	8,882,925 千円

4. 平均年齢・年齢構成

区 分	平均年齢	30歳未満職員数	30歳代職員数	40歳代職員数	50歳代職員数	60歳代職員数
全職員	50.8 歳	0 人	1 人	2 人	5 人	0 人
(うち固有職員)	54.0 歳	0 人	0 人	1 人	5 人	0 人

※嘱託員やアルバイトを除く



外郭団体視察実施状況一覧

資料 2

	団体名	視察状況	R 3 年度協約策定
1	(公財)横浜市男女共同参画推進協会	30年度	
2	(公財)横浜市国際交流協会	R元年度	
3	(公財)横浜市スポーツ協会	26年度	○
4	(公財)横浜市芸術文化振興財団		○
5	(公財)三溪園保勝会	29年度	
6	(公財)横浜観光コンベンション・ビューロー		
7	(株)横浜国際平和会議場		
8	(公財)木原記念横浜生命科学振興財団	26年度	○
9	(公財)横浜企業経営支援財団	26年度	○
10	(公財)横浜市消費者協会		
11	(公財)横浜市シルバー人材センター		○
12	横浜市信用保証協会		○
13	横浜市場冷蔵(株)	26年度	
14	横浜食肉市場(株)		○
15	(株)横浜市食肉公社		○
16	(公財)よこはまユース	26年度	○
17	(公財)横浜市寿町健康福祉交流協会	27年度・R元年度	
18	(公財)横浜市総合保健医療財団	29年度	○
19	(福)横浜市社会福祉協議会	26年度	
20	(福)横浜市リハビリテーション事業団	29年度	○
21	(公財)横浜市緑の協会	26年度	○
22	(公財)横浜市資源循環公社	26年度	○
23	横浜市住宅供給公社	29年度	○
24	(公財)横浜市建築保全公社		○
25	横浜シティ・エア・ターミナル(株)	26年度	
26	横浜高速鉄道(株)		○
27	(一社)横浜みなとみらい21		○
28	(株)横浜シーサイドライン		○
29	(株)横浜港国際流通センター	26年度	○
30	横浜港埠頭(株)	28年度	○
31	(公財)帆船日本丸記念財団	27年度	○
32	横浜ベイサイドマリーナ(株)	26年度	○
33	横浜ウォーター(株)		
34	横浜交通開発(株)		○
35	(公財)横浜市ふるさと歴史財団	26年度	○
36	(公財)よこはま学校食育財団		○
合計		21団体	25団体

※R2年度は視察を実施せず



a 引き続き取組を推進（9団体）

団体名	評価理由	経営向上委員会助言	所管局・団体の振り返り
1 (公財)木原記念横浜生命科学振興財団	予定した成果を上げている 設定した方向性で推進	目標達成に向けた取組が着実に実行されている。とりわけ、YBIRDの事業手法転換については、この間の取組が着実に進展していることが認められる。引き続き、認識している課題への着実な対応が求められる。	現協約の期間中、協約目標の達成に向けた取組を引き続き進めます。 財団の使命である生命科学分野の学術振興や産業活性化支援等について、企業や大学等研究機関の信頼に応じて着実に事業を推進していくために、研究開発の動向や中小企業のビジネスニーズ等について、専門的な知見を有する人材の育成に取り組んでいきます。
2 (公財)横浜企業経営支援財団	予定した成果を上げている 設定した方向で推進	協約目標は全て「順調」となっている。 「金沢産業振興センター等の再整備」については、団体の公益的使命遂行に資する内容になるよう市と団体で十分に協議してもらいたい。 次期協約に向けては事業の成果・効果をより客観的かつ的確に判断できる目標を設定する必要がある。	引き続き協約目標の達成に向けた取り組みを進めます。 「金沢産業振興センター等の再整備」については、保有施設の最適化に向け、先事例などを参考に、進出可能性のある業界、企業にヒアリングを行うなど、引き続き、ニーズを把握します。これらを踏まえ、金沢臨海部全体の活性化に向けて、関係機関と協議・調整しながら、最適化に向けた事業スキームの検討を進めます。 また、次期協約に向けて、コロナ禍において厳しい経営環境に直面している市内中小企業をしっかりと支援していくとともに、事業の成果・効果をより客観的かつ的確に判断できる目標を設定するため、本市と財団で定期的に協議し、検討を進めていきます。
3 横浜市信用保証協会	予定した成果を上げている 設定した方向で推進	協約目標は全て「順調」となっている。 横浜市の信用保証協会として独自性を発揮しながら、目標達成に向けて取り組んでももらいたい。 市内経済が新型コロナウイルス感染症の影響を受ける中、市内事業者の事業継続のため行っている資金繰り支援について、引き続き注力してもらいたい。	市内経済が新型コロナウイルス感染症の影響を受ける中、引き続き、横浜市と横浜市信用保証協会が密接に連携し、信用保証を通じて市内事業者の事業継続に必要な資金調達の支援を最優先課題として取り組みます。
4 (公財)横浜市寿町健康福祉交流協会	予定した成果を上げている 設定した方向性で推進	協約目標は全て「順調」となっている。今後も引き続き、実施した事業の成果・効果が団体の公益的使命の達成に繋がっていることが明確かどうかを確認する必要がある。	令和元年度については健康福祉交流センターの開所を皮切りに、各種取組を積極的に行い、目標についてはおおむね順調な推移となりました。 一方、今後は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、利用人数の減少や収支の悪化などが想定されます。感染防止対策を適切に行い、安心して来館いただける環境を整えることで影響を最小化し、引き続き市民への保健医療の提供、健康づくり・介護予防等の事業を行い、地域の福祉の向上を進めていきます。
5 (公財)横浜市総合保健医療財団	予定した成果を上げている 設定した方向性で推進	協約目標は全て「順調」となっている。認知症者支援にあたっては、専門医の継続的な確保に努めて早期の受診希望に応え、公益的使命の達成に向けて取り組む必要がある。	各協約目標の進捗状況については、全ての取組で「順調」となりました。今後も所管課と団体で調整しながら取り組んでいきます。 また、認知症鑑別診断の需要は高いため、今後も医師（常勤・非常勤）の確保に努め、可能な限り診療枠の維持・増枠を図り、認知症の早期発見・早期治療に貢献していきたいと考えています。
6 (公財)横浜市資源循環公社	予定した成果を上げている 設定した方向性で推進	協約目標は全て「順調」となっている。「公的関与が必要な事業の円滑な実施」として目標に掲げている「ペットボトル分別基準評価Aランク」については、令和元年度評価では1施設Bランクとなったが、令和元年度中に改善に取り組み、令和2年度評価ではAランクとなっており、予定した成果を上げていると評価できる。 次期協約策定においては、収益事業であった貨物コンテナ用シャーシ置き場貸付事業の終了などに伴う財務面での課題に対応する必要がある。	協約目標の取組に関する進捗状況（実績）は順調であり、引き続き取り組みを推進します。 次期協約策定に向けて、財務面の更なる対応も検討していきます。
7 (公財)横浜市建築保全公社	予定した成果を上げている 設定した方向性で推進	「人事・組織に関する取組」のうち、「長時間労働の縮減」については、当初設定した目標には至っていないが、業務量が大幅に増加したためであり、組織体制を強化するなど課題解決に向けた取組が行われている。 また、これまでの経営向上委員会からの指摘事項を真摯に受け止め、今後の団体経営の計画に反映させていることは大いに評価できる。 次期協約に向けては事業の成果・効果をより客観的かつ的確に判断できる目標を設定する必要がある。	協約に掲げた目標のほとんどが順調となっています。「やや遅れ」となっている「業務効率化による長時間労働の縮減」については、令和元年度に完成した新システムの活用などによる業務効率化や、収支のバランスにも留意した適正な人員配置などにより、課題解決に向けた取組をさらに推進します。また、次期協約に向けて、取組による効果がわかるような目標設定について検討します。
8 (株)横浜港国際流通センター	予定した成果を上げている 設定した方向性で推進	協約目標は全て「順調」となっている。当期純利益は協約目標を上回ったほか、将来の運営体制について検討を進めた。	協約の取組は、全ての項目で「順調」となっています。 引き続き、入居率の維持・向上により繰越損失の削減を進めるとともに、市保有株式の一部を横浜港埠頭㈱に有償譲渡し、YCCと埠頭㈱の一体的な経営を目指すことで、横浜港のロジスティクス施策の一元化を図り、その相乗効果により、国際コンテナ戦略港湾政策の一つである「創貨」の担い手としての役割を果たしていきます。
	団体経営の方向性 (団体分類)	④引き続き経営の向上に取り組む団体 横浜世外郭団体である横浜港埠頭株式会社との一体的な経営を目指すという運営体制の変更案は、社会環境の変化を捉えた合理的な判断であり、評価する。	—
9 横浜港埠頭(株)	予定した成果を上げている 環境変化について留意が必要	協約目標は全て「順調」となっている。 今後の団体経営については、株式会社横浜港国際流通センターとの一体的な経営を目指すことについては合理的な判断と考えるが、これによる経営への影響を分析し、迅速かつ適切に対応していく必要がある。	協約の取組は、全ての項目で「順調」に推移しています。 横浜港の管理運営を担う団体として、横浜港全体のふ頭再編を支えながら、適切な管理運営を行うことで、継続的な利用や新規利用を促し、横浜港の活性化と安定的収益の確保を図ります。併せて、横浜港のロジスティクス機能の強化を図るため、株式会社横浜港国際流通センターとの一体的な経営に向けて、着実に取組を進めていきます。

b 事業進捗・環境変化等に留意（24団体）

	団体名	評価理由	経営向上委員会助言	所管局・団体の振り返り	
1	(公財)横浜市男女共同参画推進協会	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	「公益的使命の達成に向けた取組」及び「財務に関する取組」に関する協約目標が「未達成」となっている。引き続き、団体経営においては、環境変化等に留意して進める必要がある。	新型コロナウイルス感染症は、女性の就労環境に大きな影響を与え、併せて経済不安や生活不安などの様々な課題を生じさせています。このような状況に対応し、協会ではオンライン相談など女性の就労相談窓口の拡充を進めており、さらに、新型コロナウイルス感染症の影響で生じた女性の抱える複合的な課題を解決に繋げていく相談窓口も設置予定です。 次期協約においても、社会環境の変化を踏まえ、女性の就労支援、デートDVに関するSNSを活用した相談、企業のハラスメント防止対策を重点的な取組として進めていきます。今後も、社会環境の変化に柔軟に対応し、協会の公益的使命の達成に向けて取組を進めていきます。
		団体経営の方向性(団体分類)	④引き続き経営の向上に取り組む団体	新型コロナウイルス感染症拡大等、環境は大きく変化している。事業実施にあたっては、真に支援が必要な市民をこれまで以上に明確にした上で、事業の成果・効果が団体の使命達成に繋がっているか常に点検し、適宜協約内容の見直しなどを行う必要がある。	—
2	(公財)横浜市国際交流協会	予定した成果を上げていない	その他留意すべき課題あり	「多様な視点で進める多文化共生のまちづくり」に関する目標の一部が「やや遅れ」となっている。国際学生会館の経費削減など運営の在り方について検討する必要がある。	入管法の改正に伴う外国人の更なる増加や新型コロナウイルス感染症による環境の変化に対応するため、事業の効率化や財務基盤の安定化を図りつつ、多文化共生社会の実現に向けて公益的使命を引き続き果たしていく。
3	(公財)横浜市スポーツ協会	予定した成果を上げていない	その他留意すべき課題あり	「する」スポーツ参加者数の目標が「やや遅れ」となっている。また、次期協約においては、民間事業者が参入している中での団体の公益的使命を明確にし、事業の成果・効果をより客観的かつ的確に判断できる目標を設定する必要がある。	「する」スポーツ参加者数は、コロナ禍による施設閉館や台風等の荒天に伴うイベント中止により、目標に至りませんでした。 次期協約目標は、コロナ禍が続くことを前提として、団体の財務、業務・組織の改善に向けた取組について検討します。 また、スポーツに親しむ（する・みる・ささえる）機会を提供するという公益的使命の達成に向けた取組について、加盟団体である競技団体・各区体育協会等74団体と連携して進めます。
4	(公財)横浜市芸術文化振興財団	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	「市内子ども数に占める、子ども対象事業参加者数の割合」の目標が「やや遅れ」となっている。新型コロナウイルス感染症により、団体が運営する横浜美術館など多くの施設で、利用者数や収入に影響が出ている。大きな環境変化と強く認識した上での対応が求められる。	元年度は、「子ども対象事業参加者数の割合」を除きすべての目標を達成できたが、新型コロナウイルス感染症により、2年度は当初から文化施設の閉館による収入減などの影響を受けている。 影響の長期化を見越した財政基盤の在り方を検討していくとともに、このような状況下においても公益的使命を果たすため、映像技術の活用など、新たな文化芸術の発信方法の可能性を探り、横浜の文化芸術を停滞させないよう努めていく。
5	(公財)三溪園保勝会	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	入園者数、事業収入等に関する目標が「遅れ」となっているが、今回、「外国人入園者数」が過去最高となるなど、様々な努力が認められる。 しかしながら、新型コロナウイルス感染症による団体経営への影響は大きく、深刻な状況である。今後、昨今の状況が長期化することも想定し、新たな事業スキームを検討するなど危機感を持った対応が求められる。	入園者数、事業収入等に関する目標の遅れを受け止め、また、新型コロナウイルス感染症による団体経営への影響が大きいことを踏まえ、2年度における市からの経営アドバイザー業務委託等を通じて、所管局と団体が一体となって取り組む。 市場調査等から、三溪園の強みを見出し、課題を明確化した上で、来園者数や収入の増加に向けた新たな取組や業務最適化の視点を含め、経営戦略を立て、新たな事業スキームで目標達成に向けて事業を推進する。
6	(公財)横浜観光コンベンション・ビューロー	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	「賛助会員数」に関する目標と「人事・組織に関する取組」が「やや遅れ」となっている。 人事組織に関する取組では、「職員の総合満足度」は改善したものの、「賛助会員満足度」は低下する結果となっている。原因を分析した上、効果的な施策の検討・実施が求められる。 新型コロナウイルス感染症による影響に関しては、取り組むべき事柄を常に見直していく必要がある。	賛助会員の満足度向上に向けて、事業者ニーズをより把握し、特典の改善、より細やかな対応などにつなげ、新規会員増加、退会抑制に努める。なかでも会員のニーズが高かった情報収集・提供について、今後さらに強化することで、会員満足度の向上を目指す。 また、新型コロナウイルス感染症による影響については、観光・MICEの新たな価値観、ニーズを的確に捉え、市場動向の変化に合わせた取組みを実施していく。あわせて、会員向けに感染予防に関する情報も含め、迅速な情報収集・提供を継続して行う。
7	(公財)横浜市消費者協会	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	財務に関する目標が「遅れ」となっている。 新型コロナウイルス感染症の影響を含めた環境変化に留意しながら、事業の成果・効果をより客観的かつ的確に判断できる目標の検討が求められる。	財務に関する目標については、新型コロナウイルス感染症による影響を受けた実績の精査、分析を行います。 また、当該団体の公益目的事業が持続可能となるよう収入の補完策も含めて、新たな目標設定について、次期協約の作成時に検討していきます。
8	(公財)横浜市シルバー人材センター	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	「就業機会の提供拡大」及び「会員数の増加」、「財務に関する取組」の目標が「やや遅れ」となっている。 企業における定年延長や新型コロナウイルス感染症による影響などの環境変化が生じている中、他都市における先進事例を調査・研究するなど、公益的使命達成に向けた手法等をさらに検討していくことが求められる。	就業実人員は前年度より改善したが、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」に基づき、65歳まで働き続けることができる企業が増えたことや、新型コロナウイルス感染症による影響などにより、「やや遅れ」となっている目標があります。 今後は、「やや遅れ」となっている原因を分析するほか、コロナ禍の影響を軽減するためのオンライン会員登録など、新たな取組を実施します。さらに、他都市の事例を調査・研究するなど、団体の公益的使命の達成に向けた取組を進めていきます。
9	横浜市場冷蔵(株)	予定した成果を上げていない	その他留意すべき課題あり	「民間主体の運営に向けた取組」で、「一般貨物の拡充(南部)」が「未達成」となっている。また、「市の株式保有割合の低減」の目標達成に向けては、今後取り組むべき大きな課題が残されている。 株式の売却に当たっては、市と団体が十分に協議等を行っていく必要がある。	民間主体への移行に向け、南部、大黒事務所において、引き続き一般貨物の拡充に努めていきます。 市の株式保有割合の低減については、売却方法等の課題の整理や今後の進め方等を、市と団体とで十分に協議を行い、着実に実施していきます。
		団体経営の方向性(団体分類)	②民間主体への移行に向けた取組を進める団体	株式の売却に当たっては、市と団体が十分に協議等を行い、市の関与のあり方など様々な課題を整理して進めること、売却に向けたスケジュール管理を徹底することが求められる。	—
10	横浜食肉市場(株)	予定した成果を上げている	目標設定にやや課題あり	財務に関しては、令和元年度、赤字決算は解消された。引き続き、TPP等の協定による安価な輸入肉の増加など、環境変化に留意するとともに、財務状況を注視する必要がある。 目標については、事業の成果・効果がより客観的かつ的確に判断できるものとなるよう、検討が求められる。	新型コロナウイルス感染症拡大の影響が長期化するなか、費用対効果を重視した集荷の取組など、一層の効率化による経費削減により財務の強化を図ります。また、人材育成を通じた営業力の強化、卸売市場法改正等を踏まえた新たな収益源の開拓等に取り組み、環境変化への対応を図ります。
11	(株)横浜市食肉公社	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	「財務に関する取組」について、人件費の削減は認められるものの、目標への取組に「やや遅れ」が見られる。 TPP等の協定による安価な輸入肉の増加など、環境変化に留意するとともに、退職給付引当金の計上不足など引き続き団体の財務状況を注視する必要がある。	新型コロナウイルス感染症拡大の長期化等、市場を取り巻く環境が大きく変化するなか、特別注文品の売上増加や、販管費等の営業費用の縮減等により、財務の一層の強化を図ります。また、食の安全を第一に、衛生管理を徹底することで、安心・安全な食肉を供給するという公益的使命を果たしていきます。

12	(公財)よこはまユース	予定した成果を上げていない	目標設定にやや課題あり	「青少年育成に携わる団体の活動支援」の一部及び「財務に関する取組」が「やや遅れ」となっている。団体がこれまで行ってきた事業の整理・重点化や、より良い協約目標を検討していることは評価できる。次期協約において、実施した事業が団体の公益的使命の達成に寄与することが客観的かつ的確に判断できる目標を設定する必要がある。	当法人は、青少年の健全育成に携わる中間支援組織として、地域・団体の活動支援やネットワークづくり、人材育成に取り組んできました。その活動により、青少年育成に携わる人材や団体のスキルアップ、活動意欲の向上、担い手の輪の広がりを感じています。近年、青少年を取り巻く環境は、急激に変化し、複雑化しています。特に、新型コロナウイルス感染症拡大による社会状況の劇的な変化が青少年へ与える影響は計り知れません。このような状況の中、公益的使命の達成に寄与することができる目標設定や効果的な取組について検証し、費用対効果をふまえて、事業の整理・重点化を図っていきます。今後も、市と法人が連携しながら、社会全体で青少年を育成する環境づくりを進めてまいります。
13	(福)横浜市社会福祉協議会	予定した成果を上げていない	その他留意すべき課題あり	「公益的使命の達成に向けた取組」の目標としている指標に達していない項目がある。「寄付・遺贈」に関する目標については、団体の取組の成果・効果を客観的かつ的確に判断できる目標を設定する必要がある。	「地区社協の取組強化」においては、令和2年3月に開催を予定していた「地区社協全体会」が新型コロナウイルス感染症拡大の影響でやむなく中止となりましたが、当日発表予定であった事例等の資料については各区社協を通じて参加予定者に配布し、代替措置を講じました。また、「対象や世代を限定しない地域の居場所」については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により、目標としている指標に達しませんでした。また、地域ケアプラザや区社協による居場所の立ち上げや運営継続に関する支援は継続されています。その他の項目についても、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により、目標としている指標に達していないものがありますが、今後、新たな生活様式に合わせた地区社協活動や、居場所のあり方の見直しを進め、実施方法等の工夫を図りながら取り組んでいきます。また、状況によっては、指標の見直しについても検討します。「寄付・遺贈」に関する目標については、市社協の中期計画にも位置付けており、進行管理をする中で、取組の効果を把握しながら事業に取り組みたいと考えています。その中で、適切な目標設定のあり方についても引き続き検討していきます。地域においては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、高齢者等の見守り活動に支障が生じたり、一人暮らしの学生が新たに生活困窮になるなど、想定していなかった課題が明らかになっています。また、暮らしの変化に伴い、個人が抱える課題が多様化しています。今後も、コロナ禍における地域や近隣による見守り・支え合いなど、地域の中で解決する取組を一層進めることや、企業や社会福祉法人・施設など、地域組織以外との連携を積極的に図りながら、地域づくりを進めます。
14	(福)横浜市リハビリテーション事業団	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	「公益的使命の達成に向けた取組」の目標の一つである「初診待機期間の短縮」及び「人事・組織に関する取組」の目標の一つである「年次有給休暇の取得率の向上」が「やや遅れ」となっている。「障害児支援の充実」については、環境の変化に合わせ、団体の取組の成果・効果を客観的かつ的確に判断できる目標を設定する必要がある。市は、次期協約策定にあたり、団体に求める役割を明確にすることが求められる。	「障害児支援の充実」については、地域療育センターの初診待機期間の短縮に取り組んでいるものの、利用申込みは今後も増加すると予想されること、専門的な医師の確保が困難であること等により、大幅な短縮は困難です。加えて、保育所・幼稚園と地域療育センターを併用する児童の増加や支援が必要な関係機関の増加もあることから、診療を含めた地域療育センター全体の支援体制を見直す必要があります。このような状況の変化を踏まえ、現在、地域療育センターに求められる役割やサービスのあり方の見直しを進めています。また、「高次脳機能障害相談事業」については、リハビリテーションセンターでの相談対応に加え、平成29年度に18区の中途障害者地域活動センターで相談を受けられるよう体制を構築し、身近な地域での相談窓口を設けることにより、高次脳機能障害者の生活の充実に寄与しました。引き続き、相談支援の充実・強化を図るため、地域とのネットワークづくりの強化や、関係機関への技術支援・研修会の開催など、高次脳機能障害者への総合的な支援に向けた取組を推進します。「障害者スポーツ団体のネットワーク構築」については、令和元年度末の取組目標である市内11区でのネットワーク構築を達成しました。引き続き横浜市スポーツ協会や中途障害者地域活動センター、スポーツ推進委員等と連携し、障害者が身近な地域でスポーツ活動に取り組める環境整備を推進します。「人事・組織に関する取組」については、利用者の増加やニーズの多様化への対応などで業務の幅は拡大していますが、業務効率化等の取組による超勤削減など一定の成果もできています。年休取得率の向上については、さらなる周知徹底を行うとともに、個々の職場の状況に合わせた方策を検討・推進していきます。
15	(公財)横浜市緑の協会	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	「緑化推進事業」及び「財務に関する取組」の目標について、目標数値に達していない。次期協約においては、環境変化に対応する公益的使命達成に向けた取組と、団体の収支構造を精査した上での収支改善に向けた取組の双方を踏まえた協約目標を設定する必要がある。今後の団体経営については、公園管理においてPark-PFI制度が導入されるなど、環境が変化していくことを踏まえて検討していくことが求められる。	「緑化推進事業」及び「財務に関する取組」が目標未達となったことについては、新型コロナウイルス感染症拡大防止のために市の要請に基づき実施した管理施設の閉鎖や、台風による里山ガーデン・動物園の一時閉鎖等が大きく影響しました。引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響や横浜市の公園におけるPark-PFI制度の導入状況などの公園管理の環境変化等を踏まえ、公益的使命達成と団体の収支状況の改善が両立できるよう取り組んでまいります。
16	横浜市住宅供給公社	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	「公益的使命の達成に向けた取組」のうち「住み慣れた身近な地域で、誰もが安心して暮らし続けられる、持続可能な住宅地・住環境の形成」が「遅れ」となっている。また、時代とともに団体の社会的使命に変化が生じていることから、市の政策実現に向け、次期協約では団体に期待する役割と求める成果を明確にし、事業の成果・効果をより客観的かつ的確に判断できる目標を設定する必要がある。	協約に掲げた目標のほとんどが順調となっています。「遅れ」となっている「住み慣れた身近な地域で、誰もが安心して暮らし続けられる、持続可能な住宅地・住環境の形成」については、再開発事業における的確な進捗管理や、エリアマネジメント協議会におけるコロナ禍に対応した柔軟な支援策により、課題解決に向けた取組をさらに推進します。また、次期協約に向けて、取組による効果がわかるような目標設定について検討します。
17	横浜高速鉄道(株)	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	「財務に関する取組」について、中期経営計画の令和元年度目標値を下回っている。新型コロナウイルス感染症拡大等の影響により今後も厳しい状況が続くことが予想されるため、収入確保や支出削減の取組を進める必要がある。市においては、沿線の賑わい創出について団体間の連携を推進するよう取り組むことを期待する。	現在、コロナ禍を踏まえ、団体では新たな中期経営計画の検討を進めているところであり、収入確保策、更なる費用の削減、設備投資の見直し、業務の効率化などの検討を進めているところです。沿線の賑わい創出に関しては、駅が沿線地域の活性化に向けた拠点となるよう、公共空間の利活用などのまちづくりノウハウを活用して、賑わい創出のための有効活用策を検討する取組を団体と連携して行っています。今後も他の団体も含め連携して取り組みます。
18	(一社)横浜みなとみらい21	予定した成果を上げていない	その他留意すべき課題あり	「財務に関する取組」が「やや遅れ」となっている。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により「にぎわいの形成」が困難になっている。こうした中、公益的使命の達成に向け、環境の変化について留意が必要である。	新型コロナウイルス感染症の影響により、「にぎわいの形成」が困難になっているが、協約内容への影響の長期化度合い、取り巻く社会環境の変化などを見定めながら、公益的使命の達成に向けて取り組んでいく。
19	(株)横浜シーサイドライン	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	令和元年6月に発生した逆走事故については、損失の確定など引き続きの対応が求められる。新型コロナウイルス感染症の影響による減収に対しては、短期的な影響に止まらないものと想定した上で、中長期的な見通しに基づき、具体的な改善計画を早期に策定する必要がある。	令和元年6月の事故については、安全運行・定時運行の確保、利用者の信頼回復を主要な目標に掲げ取り組んだ結果、一定の成果が得られました。引き続き、損失の確定や事故車両の修補に向けて取り組みます。負傷者への対応についても誠意を持って進めていきます。また、新型コロナウイルス感染症の影響による減収に対しては、財政上の課題の検証を踏まえた事業の見直し等を経営改善計画として早期に策定し、単年度黒字化を達成できる体制づくりに取り組みます。
		団体経営の方向性(団体分類)	④引き続き経営の向上に取り組む団体	新型コロナウイルス感染症による影響を踏まえ、黒字経営に向けた具体的な改善計画の策定が求められる。「(仮称)上瀬谷ライン」への事業参画の可能性も含め、現時点から協議・検討を進めていくこと。	—
20	(公財)帆船日本丸記念財団	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	「日本丸メモリアルパークの運営」に関する目標が前年度実績を下回っている。新型コロナウイルス感染症による団体経営への影響は大きく、深刻な状況である。今後、昨今の状況が長期化することも想定し、新たなコスト削減や事業スキームを検討するなど危機感を持った対応が求められる。	目標は前年実績を下回ったものの、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う施設閉鎖等の影響を最小限に留めることができ、全ての項目で「順調」と考えておりますが、実態に即して協約内容の一部を見直しました。今後も感染症拡大防止を徹底すると共に、横浜みなと博物館の展示物の更新等の検討により、目標達成に向けた取組を推進していきます。
21	横浜ウォーター(株)	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	財務に関する目標の一部と、人事・組織に関する目標がわずかながら「未達成」となっている。国内外の環境変化に留意しながら、より一層、公益的使命の達成に向けて努力していくことが求められる。	各種事業を積極的に推進するとともに、プロジェクトの的確な進捗管理を図ることで、概ね予定した成果をあげることができた。今後も国内外の上下水道事業を取り巻く環境の変化に柔軟に対応し、ビジネスチャンスの獲得や新たなニーズの把握に努め、事業推進を図るとともに、組織力を強化し、公益的使命の達成に向けて取り組む。
		団体経営の方向性(団体分類)	④引き続き経営の向上に取り組む団体	国内外における環境変化に留意するほか、上下水道一体となったビジネスモデルの強みを生かしながら、引き続き、公益的使命や財務に関する目標などの達成に向けて取り組んでいくこと。	—

22	横浜交通開発(株)	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	「有責事故撲滅」に関する目標が「遅れ」となっている。交通局保有資産の更なる有効活用や、ITを利用した安全性分析による事故防止の徹底並びに事務処理の効率化を進めることなど、経営改善を目指す必要がある。 次期協約においては、長期的な展望の中で市民の交通手段の需要変化を見込みながら、市と連携して目標を定め、市民の利便性維持・向上を目指す必要がある。	横浜交通開発株式会社は、交通事業者としての使命である「安全」を最優先に、事故の撲滅に向けた取組を強化してまいります。 また、交通局保有資産の更なる有効活用や、バス事業の強化に努め、情勢を見極めながら、経営改善に努めてまいります。 交通局としても、引き続き横浜交通開発株式会社と連携・協力して、資産の有効活用やバス事業の運営に取り組み、安全、確実、快適な市営交通サービスの提供に取り組んでいきます。 次期協約の策定におきましては、コロナ禍や、新たな生活様式等、長期的な交通需要の変化を捉え、市民の利便性確保や経営改善等に向けた、新しい目標や指標を定めてまいります。
23	(公財)横浜市ふるさと歴史財団	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	「公益的使命の達成に向けた取組」の目標としている施設入館者数等について、「やや遅れ」となっている。新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえ、公益的使命の達成に向けた施設入館者数だけではない目標や取組を検討する必要がある。 また、これまで以上に賑わいが創り出せる方策を検討するとともに、市は施設需要が減少することも想定して施設再編成も含めて検討することを期待する。	現在、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、事前のオンラインによる入館予約やイベントの予約の開始といった取組を進めながら、事業に取り組んでいるところです。新型コロナウイルスの拡大による一時休館を経て再開した後も、野外施設や博物館施設への入場者・入館者が回復せず、学校団体の来館も厳しい状況となっています。 また、現在、教育委員会が中心となり、横浜市における文化財の保存・活用の総合的な計画である「文化財保存活用地域計画」の策定を進めており、博物館を文化財活用の拠点とすることも検討する予定です。 こうした状況もふまえ、引き続き時節を捉えた魅力的な展示の実施に取り組むにつれ、公益的使命の達成に向けて、次期協約目標では、施設の入館者数だけではない新たな目標の設定を団体とともに検討する必要がありますと認識しています。 今後も、所管局である教育委員会とふるさと歴史財団は、本市の文化財行政を担う中核組織であるとの共通認識のもと、引き続き新型コロナウイルス感染症による影響から施設需要が減少することも想定して、各施設の管理運営や事務の見直しを行うとともに、両者が一体となって、横浜の歴史や文化を踏まえた各館の展示・歴史的な資料等について、保存と活用の取組を進めてまいります。
24	(公財)よこはま学校食育財団	予定した成果を上げていない	環境変化について留意が必要	「財務に関する取組」が「遅れ」になっている。食育推進関連事業については、団体の本来の使命の遂行が阻害されることがないように、様々な視点から検討した上で取り組むことが求められる。 次期協約においては、団体が実施した事業の成果、効果が安全・安心な給食物資の供給という公益的使命の達成に繋がっていることを客観的かつ的確に判断できる目標を設定する必要がある。	「財務に関する取組」については、現協約の目標である独自歳入の確保、及び前協約の目標であり、現在も引き続き取り組んでいる事務経費の削減のいずれも継続していく観点から検討してまいります。 次期協約においては、これまでに経営向上委員会からいただいたご指摘を真摯に受け止め、食育財団が公益的使命を果たしていることをより具体的にお示しできる目標を設定できるよう検討してまいります。

c 取組の強化や課題への対応が必要（3団体）

団体名		評価理由		経営向上委員会助言	所管局・団体の振り返り
1	(株)横浜国際平和会議場	予定した成果を上げていない	環境変化について対応が必要	新型コロナウイルス感染症により、公益的使命の達成に向けた「施設総来場者数」の実績が目標値を下回るなど、経営上、極めて大きな影響を受けている。今後も、事業の性質上、その影響が続くことが予想されるため、新たなビジネスモデルの確立など、経営向上に向けた抜本的な検討や対応が求められる。	元年度は、施設総来場者数の目標を除き、全ての目標を達成できたが、新型コロナウイルス感染症により、団体経営に大きな影響を受けている。 今後も、この状況が続くことが見込まれるが、WEB配信とリアルな会議を併用したハイブリッド形式など、新たなMICEの開催様式の確立を目指す。 加えて、感染症の収束後を見据え、国内最大規模の多目的ホールを活かしたインセンティブ旅行など、新たな需要を取り込むことで、健全な経営基盤の確保に努める。
2	横浜シティ・エア・ターミナル(株)	予定した成果を上げていない	その他課題への対応が必要	「民間主体の運営に向けた取組」が「未達成」となっている。また、「財務に関する取組」の協約目標も「未達成」となっている。 今後、市の関与の下で公益的使命の達成に向けてさらなる努力を期待する。	本市が進める「観光・MICE都市」を実現するため「団体経営の方向性」を「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」から「引き続き経営の向上に取り組む団体」に変更し、市の関与の下で公益的使命の達成に向けて経営していく方針とします。 また、引き続き課題への対応に取り組む、協約目標の達成に努めます。
		団体経営の方向性(団体分類)	④引き続き経営の向上に取り組む団体	横浜市施策を推進するため「団体経営の方向性」を変更し、引き続き市の関与の下で経営していくという方針を尊重する。 今後は、市がこれまで以上に団体経営に積極的に関与し、市が目指す施策に沿った経営となるよう、指導力を発揮することを期待する。	
3	横浜ベイサイドマリーナ(株)	予定した成果を上げている	その他課題への対応が必要	「民間主体の運営に向けた取組」については、方針を変更したため「達成」に至らなかった。 今後、市の関与の下で、株式会社としての健全な経営の維持に加え、公益的使命の達成に向けてさらなる努力を期待する。	健全経営の維持に加え、新たな公益的使命の達成に向けた取組を進めていきます。
		団体経営の方向性(団体分類)	③事業の整理・重点化等に取り組む団体	横浜市施策を推進するため「団体経営の方向性」を変更し、引き続き市の関与の下で経営していくという方針を尊重する。 ベイサイドマリーナ地区は、横浜市の賑わいづくりに大きなポテンシャルを持った地区である。 次期協約においては、株式会社としての健全な経営の維持に加え、団体は市財政への寄与など今後どのように市に貢献していくのか明確にする必要がある。	

d 団体経営の方向性の見直しが必要（該当なし）

団体名		評価理由		経営向上委員会助言	所管局・団体の振り返り