

資源循環局が所管する外郭団体の 協約マネジメントサイクルに基づく評価結果等について

本市では、各外郭団体が一定期間における主要な経営目標を本市との「協約」として掲げ、経営の向上を促進する「協約マネジメントサイクル」の取組を進めています。

27年度から各団体において取組を進めている「協約」については、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」という）を活用し、協約の進捗状況及び経営を取り巻く環境の変化への対応に関する評価を毎年度実施し、マネジメントサイクルの効果の向上及び団体経営の健全化を図っていくこととしています。

この度、公益財団法人 横浜市資源循環公社（以下「公社」という）について、27年度から29年度までの協約期間が終了したため、外郭団体の取組結果の検証を行い、これを踏まえ、委員会による評価が実施されました。また、30年度からの「団体経営の方向性及び協約」（案）について、委員会での議論を踏まえ、団体と協議のうえ、作成しましたので御報告します。

1 評価結果

(1) 協約の期間 27～29年度

(2) 協約目標の取組結果（抜粋）

ア 公益的使命の達成に向けた取組

取組	25年度実績	29年度実績	29年度目標	取組結果
①公的関与が必要な事業の円滑な実施	・適正、安定的な運営（ペットボトル分別基準評価： 全施設Aランク、 残渣率13%）	・適正、安定的な運営 《ペットボトル分別基準評価： 全施設Aランク、 残渣率11.24%》	・業務運営水準の持続（選別施設管理運営業務における資源物の高品質化の維持 《 <u>ペットボトル分別基準評価</u> ： Aランク、 <u>残渣率13%</u> 》）	達成
②横浜市から管理運営を受託した施設を活用した啓発及び他局・民間企業等が主催するイベントへの出展啓発の推進	・啓発対象者： 22,934人 ・新規イベントへの出展：2回	・啓発対象者： 37,488人 ・新規イベントへの出展：21回	・啓発対象者： 30,000人 ・新規イベントへの出展：10回	達成
③リユース食器の普及・拡大	・個数：272,717個 ・リピート率：78% ・新規利用：24件	・個数：390,811個 ・リピート率： 89.06% ・新規利用：47件	・個数：300,000個 ・リピート率：85% ・新規利用：30件	達成

取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）

- ① 公的関与が必要な事業として、適正かつ安定的に推進されました。
目標値に掲げた「ペットボトル分別基準評価Aランク」及び「残渣率13%以下」についても、設備及び作業工程の改善に取り組み、目標が達成されています。
- ② 横浜市受託施設を活用した市民啓発では、小学生の社会科見学施設としての有益性・利便性を知っていただく広報を重点的に実施することで実施校・見学者数が増加しています。
また、イベントへの出展啓発では、従来からの資源循環局関連イベントに加え、他部局や地域団体等が主催する集客力の高いイベントへの出展を増やすことで目標が達成されています。
- ③ リユース食器の普及・拡大については、各区役所と連携し、ターゲットを絞った広報や運営方法についてのアドバイス、運営補助などのPR活動により、目標が達成されています。

イ 財務の改善に向けた取組

取組	25年度実績	29年度実績	29年度目標	取組結果
①経常収支（評価損益等調整前当期経常増減額）の黒字を確保	1,070千円/年	32,827千円/年	1,100千円/年	達成
②収益事業（技術指導）での受注額の拡充	2,688千円/年	12,150千円/年	5,000千円/年	達成

取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）

経常収支の黒字確保を図るため、収益事業の拡充や効率的な運営に努めるとともに、とりわけ技術指導の受注額拡充については、新規案件を獲得することで、協約目標が達成されています。

ウ 業務・組織の改革

取組	25年度実績	29年度実績	29年度目標	取組結果
①人材育成プログラムの策定	未策定	運用	運用	達成
②スキル向上のための研修への参加件数増加	研修参加： 延件数33件/年	68件/年	研修参加： 延件数60件/年	達成
③固有職員の将来の経営幹部を目指した人材育成	係長：7人	課長補佐へ登用 (2人)	上位級への登用	達成

取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）

- ① 公社における人材育成の基本的な考え方に基づき、中長期的な人材育成を目的とする「人材育成プログラム」を策定し、28年度から運用が開始されています。
- ② 各職員が、業務上必要な専門知識・スキルを習得するため、年間を通じて様々な外部研修を受講し、目標を上回る受講件数となっています。
- ③ 日常的な指導（OJT）やキャリア形成を踏まえた人事異動により、幅広く知識・経験を積み、得意分野を伸ばし不得意を克服することが人材育成の基本としています。
人件費の制約が課題となりますが、個々の職員の専門性や知識・能力は育っており、新たに良好な成績の2人の係長が課長補佐へ登用されました。

(3) 30年度経営向上委員会の評価結果及び助言

評価結果※	委員会助言
引き続き取組を推進	公的関与が必要な事業である、びん・缶・ペットボトルの選別施設運営など29年度までの協約について、目標は全て達成となっており、団体の経営は順調に推移している。

※委員会による評価は、以下の4つの評価分類から、団体ごとに決定しています。

- ①引き続き取組を推進 ②取組の強化や課題への対応が必要 ③協約の見直しが必要
④団体経営の方向性を見直しが必要

(4) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

29年度までの協約については、公的関与が必要な施設運営等を適正かつ安定的に推進するとともに、人材育成プログラムの運用開始による組織体制の強化や効率的運営等により目標を達成することができました。

2 30年度からの「団体経営の方向性及び協約案」

(1) 委員会の答申概要

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
方向性に関する意見	収益事業の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。また、市は民間事業者の利用拡大について検討を進めていくことが求められる。

(2) 団体経営の方向性及び協約案の概要

協約期間	平成30年度～32年度	
方向性の考え方	<p>当該団体は、本市が実施する廃棄物処理のうち、公的関与が必要な施設運営等を安定的に担うとともに、収益事業である廃棄物処理施設等の建設に関する地方自治体への技術支援事業及び海外からの技術研修員の受入事業の拡充を図ります。</p> <p>今後も、社会経済状況の変化に対応し、本市は民間事業者が実施可能な事業は民間事業者が行うよう図るとともに、団体としては効率的な執行に努め、継続的に事業が担える組織体制としながら、引き続き経営の向上に取り組むべき団体とすべきと考えます。</p>	
主要目標	公益的使命の達成に向けた取組	①公的関与が必要な事業の円滑な実施 ②横浜市から管理運営を受託した施設を活用した啓発の推進 ③啓発イベントの開催、イベント等への出展啓発の推進
	財務の改善に向けた取組	収益事業である海外からの技術研修員の受入（開発途上国への技術支援事業）等での受注額を拡充する
	業務・組織の改革	①スキル向上のための研修への参加 ②固有職員の将来の経営幹部を目指した人材育成

3 添付資料

- (1) 資料1「平成30年度 総合評価シート」(資源循環局所管団体部分(答申抜粋))
- (2) 資料2「団体経営の方向性及び協約案」(団体経営の方向性に関する答申を含む)

【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会等について

1 経営向上委員会概要

設置根拠	横浜市外郭団体等経営向上委員会条例(平成26年9月25日施行)
設置目的	外郭団体等のより適正な経営の確保を図るとともに、外郭団体等に関して適切な関与を行うため
委員 (任期2年)	大野 功一 (関東学院大学 名誉教授)【委員長】
	遠藤 淳子 (遠藤淳子公認会計士事務所 公認会計士)
	大江 栄 (エフ・ブルーム(株) 代表取締役 中小企業診断士)
	鴨志田 晃 (横浜市立大学 学術院国際総合科学群経営学コース教授)
田辺 恵一郎 (プラットフォームサービス(株) 代表取締役会長) ちよだプラットフォームスクエア(官民連携による中小企業者のビジネスコミュニティ施設) 運営会社を経営	
設置	平成26年10月21日
所掌事務	1 外郭団体等のより適正な経営を確保するための仕組み及び外郭団体等に対する市の関与の在り方に関すること 2 外郭団体等の経営に関する方針等及びその実施状況の評価に関すること 3 外郭団体等の設立、解散、合併等に関すること 4 その他外郭団体等に関し市長が必要と認める事項

平成30年度 総合評価シート

最終振り返り

団体名	公益財団法人横浜市資源循環公社	所管課	資源循環局 総務課
協約期間	平成27年度～平成29年度（協約期間終了後の最終振り返り）		

分団 類型	引き続き経営の向上に取り組む団体							
	公益的使命の達成に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段：協約目標 下段：実績	
① 協約の取組状況	① 公的関与が必要な事業の円滑な実施	実績 (単位)	適正・安定的な運営(ペットボトル分別基準評価:全施設Aランク、残渣率13%)	適正・安定的な運営(ペットボトル分別基準評価:全施設Aランク、残渣率12.67%)	適正・安定的な運営(ペットボトル分別基準評価:鶴見・戸塚・金沢Aランク、緑Bランク、残渣率12.77%)	適正・安定的な運営(ペットボトル分別基準評価:全施設Aランク、残渣率12.07%)	(目標) 業務運営水準の持続(選別施設管理運営業務における資源物の高品質化の維持(「ペットボトル分別基準評価:Aランク、残渣率13%以下」)) (実績) 適正・安定的な運営(ペットボトル分別基準評価:全施設Aランク、残渣率11.24%)	
		進捗状況	-	-	順調	順調	達成	
	② 横浜市から管理運営を受託した施設を活用した啓発及び他局・民間企業等が主催するイベントへの出展啓発の推進	実績 (単位)	啓発対象者:22,934人 新規イベントへの出展:2回	啓発対象者:22,398人 新規イベントへの出展:2回	啓発対象者:28,770人 新規イベントへの出展:6回	啓発対象者:30,127人 新規イベントへの出展:13回	(目標) 啓発対象者:30,000人 新規イベントへの出展:10回 (実績) 啓発対象者:37,488人 新規イベントへの出展:21回	
		進捗状況	-	-	順調	順調	達成	
	③ リユース食器の普及・拡大	実績 (単位)	個数:272,717個 リピート率:78% 新規利用:24件	個数:296,459個 リピート率:73% 新規利用:35件	個数:299,050個 リピート率:82.60% 新規利用:15件	個数:384,237個 リピート率:86.20% 新規利用:39件	(目標) 個数:300,000個 リピート率:85% 新規利用:30件 (実績) 個数:390,811個 リピート率:89.06% 新規利用:47件	
		進捗状況	-	-	順調	順調	達成	
	取組結果の検証 (協約期間全体を通じた振り返り)		<p>①各事業において適正かつ安定的に推進してきた。目標値に掲げた「ペットボトル分別基準評価Aランク」及び「残渣率13%以下」についても、設備及び作業工程の改善に取り組み、目標を達成することができた。</p> <p>②資源選別施設等の横浜市受託施設を活用した市民啓発では、小学生の社会科見学施設としての有益性・利便性を知っていただく広報を重点的に実施することで実施校・見学者数が増加した。また、イベントへの出展啓発では、従来からの資源循環局関連イベントに加え、他部局や地域団体等が主催する集客力の高いイベントへの出展を増やすことで目標を達成することができた。</p> <p>③各区役所と連携しターゲットを絞った広報、運営方法についてのアドバイス、運営補助などのPR活動により、全ての目標を達成することができた。</p>					

団体名	公益財団法人横浜市資源循環公社	所管課	資源循環局 総務課
協約期間	平成27年度～平成29年度（協約期間終了後の最終振り返り）		

①協約の取組状況	財務の改善に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段：協約目標 下段：実績
	①経常収支(評価損益等調整前当期経常増減額)の黒字を確保	実績 (単位)	1,070千円/年	25,487千円/年	28,027千円/年	31,214千円/年	(目標) 1,100千円/年
		進捗 状況	-	-	順調	順調	(実績) 32,827千円/年
	②収益事業(技術指導)での受注額の 拡充	実績 (単位)	2,688千円/年	4,698千円/年	6,469千円/年	5,810千円/年	(目標) 5,000千円/年
		進捗 状況	-	-	順調	順調	(実績) 12,150千円/年
	取組結果の検証 (協約期間全体を通じ ての振り返り)		①経常収支の黒字確保及び②収益事業(技術指導)の受注額拡充を図るため、収益事業の拡充や新規技術指導案件の獲得に努め、協約目標を全て達成できた。				
	業務・組織の改革		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段：協約目標 下段：実績
	①人材育成プログラム	実績 (単位)	未策定	未策定	策定	運用	(目標) 運用
		進捗 状況	-	-	順調	順調	(実績) 運用
	②スキル向上のための研修への参加 件数増加	実績 (単位)	研修参加: 延件数33件/ 年	40件/年	46件/年	72件/年	(目標) 研修参加:延件 数60件/年
進捗 状況		-	-	順調	順調	(実績) 68件/年	
③固有職員の将来の経営幹部を目指 した人材育成	実績 (単位)	係長:7人	係長:7人	係長:7人	係長:7人	(目標) 上位級への登用	
	進捗 状況	-	-	順調	順調	(実績) 課長補佐へ登用 (2人)	
取組結果の検証 (協約期間全体を通じ ての振り返り)		<p>①公社における人材育成の基本的な考え方に基づき、中長期的な人材育成を目的とする「人材育成プログラム」を策定し、28年度から運用を開始した。</p> <p>②各職員が、業務上必要な専門知識・スキルの習得のために年間を通じて様々な外部研修を受講し、目標を上回る受講件数・人数を達成した。</p> <p>③日常的な指導(OJT)やキャリア形成を踏まえた人事異動により、幅広く知識・経験を積み、得意分野を伸ばし不得意を克服することを人材育成の基本としている。人件費の制約が課題となるが、個々の職員の専門性や知識・能力は育っており、必要経験年数を満たし、良好な成績の2人の係長を課長補佐へ登用した。</p>					

団体名	公益財団法人横浜市資源循環公社	所管課	資源循環局 総務課
協約期間	平成27年度～平成29年度（協約期間終了後の最終振り返り）		

② 環境・ 変化・ 状況	協約期間中(27年度から29年度)において、事業運営に関する外部環境について大きな変化はなかった。
③ 経営団 体状況	<p>公社が担うべき事業のあり方については、公的関与が必要な事業は公社に、民間事業者が実施可能な事業は民間事業者にとり事業の再整理を行っており、公社が担うべき事業を高い水準を達成し、適正・安定的に運営している。</p> <p>また、財務面に関しては、借入金や貸し倒れの懸念もなく、経常収支については収益事業を基盤として黒字を維持しており、財政的な安定性を保っている。</p>
④ 今後の 課題	<p>今後も、限られた人員・予算のなかで効果的・効率的な事業運営を継続していくために、個々の職員の専門性やスキルを更に高めるとともに次世代を担う人材を獲得し、知識・技術を継承していく必要がある。</p> <p>財務的な側面では、収益事業の貨物コンテナ用シャーシ置き場貸付事業の終了が30年度に予定されており、全体の収支のバランスが変動することが想定される。また、新たな収益事業の開拓も課題となっている。</p> <p>リユース食器の普及・拡大の取組において、事業費を補完するための財源である貨物コンテナ用シャーシ置き場貸付事業の終了及び本社移転が予定されており、洗浄・保管場所が30年度をもって使用できなくなることから事業の継続性が課題となっている。</p>
⑤ 対応 への 課題	<p>27年度に固有職員の採用を再開したが、今後も必要に応じた採用を行う。また、27年度に策定した人材育成プログラムに基づき、研修計画を立案・実施することで専門的知識・スキルを継承していく。</p> <p>財務面に関しては、自主財源確保のために地方自治体への技術支援事業での受注額を持続していく。また、新たな事業として、29年度より開発途上国への技術支援事業(技術研修員の受入)を開始しており今後も事業を拡充していく。</p> <p>リユース食器の普及・拡大の取組については、貸出事業は市内のリユース食器貸出事業を行う事業者へ引き継いでいく方向で調整を進めている。なお、リユース食器の普及啓発活動については、引き続き、資源循環局や区役所と連携を強化し新たな啓発の場を開拓するなど継続して行っていく。</p>
⑥ 見直し	<p>協約の見直しの必要性： 有 無</p> <p>【見直しが必要な理由及び協約の変更内容】</p>

経営向上委員会 助言			
引き続き取組を推進	取組の強化や課題への対応が必要	協約の見直しが必要	団体経営の方向性 の見直しが必要
<p>公的関与が必要な事業である、びん・缶・ペットボトルの選別施設運営など29年度までの協約について、目標は全て達成となっており、団体の経営は順調に推移している。</p>			

所管局・団体の振り返り
<p>29年度までの協約については、公的関与が必要な施設運営等を適正かつ安定的に推進するとともに、人材育成プログラムの運用開始による組織体制の強化や効率的運営等により目標を達成することができました。</p>

団体経営の方向性及び協約(案)

団体名	公益財団法人横浜市資源循環公社	所管課	資源循環局総務課
団体に対する市の関与方針	政策実現のために密接に連携を図る団体		

経営の方向性

外郭団体としての必要性、役割	本市と同様の公平性・公正性及び専門性を有する唯一の公益法人であり、密接な連携を図りながら廃棄物行政の一翼を担い、公益的使命を果たしています。併せて3R、適正処理及び地球温暖化対策を推進する役割を担っています。また、3Rの普及啓発等をより柔軟に実施し、運営を受託する処理施設での啓発など、積極的な取組も実現しています。		
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	前期協約におけ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
方向性の考え方(理由)	<p>当該団体は、本市が実施する廃棄物処理のうち、公的関与が必要な施設運営等を安定的に担うとともに、収益事業である廃棄物処理施設等の建設に関する地方自治体への技術支援事業及び海外からの技術研修員の受入事業の拡充を図ります。</p> <p>今後も、社会経済状況の変化に対応し、本市は民間事業者が実施可能な事業は民間事業者が行うよう図るとともに、団体としては効率的な執行に努め、継続的に事業が担える組織体制としながら、引き続き経営の向上に取り組むべき団体とすべきと考えます。</p>		
団体経営の方向性及び協約の期間	平成30～32年度	協約期間設定の考え方	<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 checked="" type="checkbox"/> その他(これまでの協約期間(3年間)と同期間とし効果の検証を行う)

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】

廃棄物の3Rと適正処理、地球温暖化対策の取り組みを推進することにより、「市民の生活環境の保全」「公衆衛生の向上」「持続可能な循環型・低炭素社会の形成」に貢献します。

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	廃棄物行政の一翼を担い、循環型社会・低炭素社会の実現に持続的に取り組む組織			
現在の取組	公的関与が必要な事業を高い業務運営水準を持続し適正かつ安定的に実施するとともに施設見学者対応、啓発イベント、環境ツアーの開催及び様々なイベントへの出展啓発を通じ、ヨコハマ3R夢プラン及び3R・地球温暖化対策の推進を図っています。			
協約期間の主要目標	①公的関与が必要な事業の円滑な実施	29年度実績	業務運営水準の持続(選別施設管理運営業務における資源物の高品質化の維持) ・ペットボトル分別基準評価Aランク	目標数値 業務運営水準の持続(選別施設管理運営業務における資源物の高品質化の維持) ・ペットボトル分別基準評価Aランク
	②横浜市から管理運営を受託した施設を活用した啓発の推進	29年度実績	選別施設等見学者数 12,250人	目標数値 選別施設等見学者数 13,000人
	③啓発イベントの開催、イベント等への出展啓発の推進	29年度実績	・自主イベント開催:4回 ・イベント等への出展啓発(リユース食器普及啓発・出前講座含)27回	目標数値 ・自主イベント開催:4回 ・イベント等への出展啓発(リユース食器普及啓発・出前講座含)30回
具体的取組	団体	<p>①公的関与が必要な事業である選別施設管理運営事業や南本牧最終処分場管理運営事業等の受託事業を専門的知識を活かし、適正かつ安定的に実施します。 また、現場職員を育成し専門的知識及び技術を確実に継承するとともに運営方法の改善に継続的に取り組み、高い業務運営水準を維持していきます。</p> <p>②横浜市から管理運営を受託した選別施設や廃棄物最終処分場等への見学者を積極的に受け入れ、これら施設を活用した3R・地球温暖化対策の啓発に継続的に取り組んでいきます。特に、環境教育の場として市内の小学生への啓発に継続的に取り組んでいきます。</p> <p>③公社独自に啓発のためのイベントを企画、開催するとともに各種イベントへのブース出展や出前講座等様々な機会を通じて、広く一般市民に対して啓発を行います。また、リユース食器について、啓発や自治会・町内会に対して導入へのアドバイス等を行います。</p>		
	市	ヨコハマ3R夢プランを公社と協働して推進するために必要な連携を図るほか、廃棄物処理施設等の運営を高い次元で維持できるよう、指導・助言を行います。		

団体名	公益財団法人横浜市資源循環公社	所管課	資源循環局総務課
-----	-----------------	-----	----------

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

団体の目指す将来像		健全かつ安定的な経営				
現在の取組		新たな収益源の確保、経営面での基礎となる財務基盤の安定に努めている。				
協約期間の主要目標		①収益事業（地方自治体への技術支援事業）での受注額を持続させる	29年度実績	8,143千円 (27~29年度実績平均)	目標数値	8,500千円 (30~32年度平均)
		②収益事業（開発途上国への技術支援事業）での受注額を拡充する	29年度実績	3,981千円	目標数値	5,000千円
具体的取組	団体	<p>公社の各経費の抑制を図るとともに、これまで実施してきた地方自治体への技術支援事業のほかに、新たに開始した開発途上国への技術支援事業（技術研修員の受入）の拡充などにより財務基盤の安定に努めます。具体的には、</p> <p>①地方自治体への技術支援事業では、廃棄物処理施設等の建設に関する技術・知見を有する職員を引き続き育成し、継続的な受注を図っていくとともに、関係団体への働きかけを継続して行っていくことで、受注機会の創出に努めていきます。</p> <p>②29年度から新たな取組として開始した開発途上国への技術支援事業では、研修内容の充実を図り、研修受託機関として魅力ある内容が提示できるよう努めて行くとともに、受注額の拡充を図っていきます。</p>				
	市	財務状況や事業の実施状況について、引き続き定期的な確認を行い、健全な運営を図っていきます。				

3 業務・組織の改革

団体の目指す将来像		職員の能力が最大限に発揮される組織				
現在の取組		第3期協約（23年度から25年度）において、事業の執行体制の見直しと固有職員の係長登用などにより、市派遣職員・市OB職員を削減し人員のスリム化を図りました。その後も、固有職員の将来の経営幹部を目指した人材育成を進め上位級への登用を行いました。現在は、その体制を維持しつつ、業務の継続に必要な人材の確保並びに育成による組織の活性化に努めています。				
協約期間の主要目標		①スキル向上のための研修への参加	29年度実績	研修参加：68回	目標数値	研修参加：70回
		②固有職員の将来の経営幹部を目指した人材育成	29年度実績	課長補佐2人 係長5人	目標数値	上位級への登用
具体的取組	団体	公社人材育成プログラムに基づき研修を通じた職員全体のスキルアップを図ります。また、固有職員の幹部登用に向けた人材育成を進め、その結果として、さらに上位級へ登用できる人材育成を進めます。				
	市	人材育成プログラムについての情報共有や、公社職員が参加できる本市主催研修の情報提供などの側面的支援を行います。				

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

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	方向性に関する意見	収益事業の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。また、市は民間事業者の利用拡大について検討を進めていくことが求められる。
----------------	------------------	-----------	---