

平成27年度第2回 横浜市外郭団体等経営向上委員会会議録	
日 時	平成27年8月20日（木）[13：15～15：00]
開催場所	横浜市庁舎3階総務局会議室
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	
開催形態	
議 題	[議題1] 新たな協約マネジメントサイクルにおける評価手法について（答申案）
決定事項	①「新たな協約マネジメントサイクルにおける評価手法」についての答申を決定した ②外郭団体の平成26年度年次計画の振り返り結果についての報告を受けた（※②は事務局からの報告事項）
議 事	<p>大野委員長</p> <p><b>1 開会</b></p> <p>それでは、第2回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>本日は委員5名全員出席いただいておりますので、委員会条例の規定に基づきまして定足数に達しております。これを確認させていただきますまして、早速始めさせていただきます。</p>
	<p>大野委員長</p> <p><b>2 [議題1] 新たな協約マネジメントサイクルにおける評価手法について（答申案）</b></p> <p>それでは、議題1、「新たな協約マネジメントサイクルにおける評価手法について（答申案）」について審議を始めます。</p> <p>今年の5月に新たな「協約マネジメントサイクルにおける評価手法について」、審議していただきました。その際の意見等を整理させていただいて、私と事務局で答申案としてとりまとめさせていただきました。まず、その内容について、事務局より説明していただいて、その内容を各委員に確認していただきたいと思っております。</p> <p>それでは、答申案について、まず事務局よりご説明をお願いします。</p> <p>事務局</p> <p>&lt;事務局より資料について説明&gt; <b>【資料1】</b></p> <p>大野委員長</p> <p>ありがとうございます。この内容は「資料1」の次、3ページの「これまでの外郭団体の取組の評価手法」、4ページの「新たな評価手法の進め方」などの、前回、審議していただきましたこれらの資料を踏まえています。まず、意見としては総合評価を実施する。従来は、数的なものや量的なものを協約目標に掲げて、それが達成されているか否かというところに重点が置かれており、その法人の運営が健全なのかどうか、あるいは新たな環境の変化に対応できるようになったのかどうか、こういった点について</p>

		<p>での評価が、どちらかという欠落していた。この点を踏まえて、これからの新たな評価の方法としては総合評価ということで、協約目標に加えて経営の健全性、外部環境の変化、それに対する対応の程度、これらをしっかりと評価していこうということであります。</p> <p>そして、2番目として、それを毎年実施していただくこと。毎年の自己点検を実施していただくことで、状況の変化に対して迅速な対応を行っていただこうということであります。</p> <p>そして、3番目が、市の所管局による点検をしっかりと行っていただくこと。これは、私どもが委員会答申として前回提出した中にある「複数の団体に共通する課題と解決に向けた取組の方向性」について十分留意して、市所管局がその役割を担って点検を行っていただきたい。これが3つ目であります。</p> <p>そして、留意点としては協約の進捗状況の点検のあり方、2番目が統一的視点による課題の整理ということを挙げております。</p> <p>前回の議論を踏まえた形で、答申案といたしましたが、何かお気づきの点がございましたら、ご意見いただきたいと思いますが、いかがでしょうか。より強調した方が良く、あるいは、ここは外したほうがよいということがありましたら、ご指摘をお願いします。</p> <p>事務局から特に、補足などありますか。</p> <p>1点補足ですが、答申としては、資料1ページの1枚という形になります。3ページ以降の、「資料2」「資料3」については、この答申の検討の際に活用した資料ということで検討の中身ではあるのですが、最終的な答申を構成するものではないということでご理解をいただければと思います。</p> <p>確認ですが、「総合評価シート」、「経営点検シート」について、様式が5ページ、7ページにあります。これらのシートは今回の答申案に基づく最終案という理解でよろしいのでしょうか。</p> <p>現時点における案ということでご理解いただければと思います。</p> <p>これらのシートについては、この答申案とは別に、今後も修正を検討していく可能性はあるということよろしいですか。</p> <p>おっしゃるとおりです。現時点ではまだ27年度の実績が出てきてないので、実績がない中では、各シートのすべてを記載するというのを団体・所管局に依頼をしておりません。</p> <p>今年度は、26年度の実績がある中で、団体には、モデル実施的に、記載してもらっています。それを、今度の委員会の前までに一旦整理をさせていただいて、ご報告させていただきたいと思っております。その中でもし、この点はもっとうすべきだとか、この点</p>
事務局		
事務局	事務局	
事務局	事務局	
事務局	事務局	
事務局	事務局	

		<p>はこういうところに変えるべきだとかいうご意見があれば、変えていきたいと思います。最終的には28年度、すなわち27年度の実績が出た来年の今ごろの時期から、このシートを使った評価に入っていきたいと考えています。</p>
大野委員長		<p>組織や団体や所管局からも、シートについて「この点はこのようにしてほしい」という要望は出る可能性はあるのですね。</p>
事務局		<p>そうですね。現在、記載してもらっているので、その結果色々な意見があれば、資料としてまとめ、ご報告したいと思います。</p>
大野委員長		<p>それを受けて、またこの委員会で検討する材料になるということですね。</p>
事務局		<p>今回の委員会に向けて、そう考えています。</p>
事務局		<p>今、試行的実施を進めている中では、シートの②「協約進捗状況確認シート」と③「経営点検シート」の書ける部分を書いています。また、それを監査法人にも統一的な視点で見ってもらう中で、例えば共通の課題があるとか、こういう設問もあったほうがいいのではないかとか、そのような意見があれば、そういった点も含めて今後の委員会に諮らせていただいて、来年度に向けては、各シートをもう少しリニューアルした形で実施してまいりたいと考えております。</p>
		<p>そういう意味では、この答申案はまさに評価手法の基本的な考え方をまとめたということであります。</p>
大野委員長		<p>ほかによろしいでしょうか。</p>
各委員		<p>(異議なし)</p>
大野委員長		<p>それでは、新たな協約マネジメントサイクルにおける評価手法についての答申案を答申として市長に提出するということで決定いたします。ありがとうございます。</p>
事務局		<p>委員長、事務局からもう一点ご説明させていただく点がございます。</p>
		<p>先日の、第1回の委員会において、9ページの「協約進捗状況確認シート」及び11ページからの「経営点検シート」、特に、「経営点検シート」につきましては、この場でいろいろなご意見を頂戴いたしましたので、それを踏まえて、変更点が幾つかあります。その点についてのみ、ご紹介をさせていただければと思います。</p>
大野委員長		<p>議題1に関連した報告事項ですね。ではお願いします。</p>
事務局		<p>&lt;事務局より資料について説明&gt;【資料2】</p>
大野委員長		<p>ありがとうございます。何か気づかれたところがありましたら、ご意見お願いいたします。</p>
		<p>前回からどのように変更があったか、比較できないのですが、削除したところはありませんか。</p>
事務局		<p>削除したところはありません。基本的に新たに追加になった要</p>

	素がただ今ご説明した内容でして、ゴシック体の太字で書いてあります。
大野委員長	<p><b>3 [報告] 外郭団体の26年度次計画の振り返り結果について</b></p> <p>よろしいでしょうか。それでは、次に報告事項に入ります。</p> <p>事務局より、平成26年度年次計画振り返り結果についてのご報告をお願いいたします。</p>
事務局	<事務局より資料について説明> <b>【資料3】</b>
大野委員長	<p>ありがとうございます。</p> <p>今、C評価を受けた要改善の団体、それからB評価を3つ受けた団体について、理由と今後の取組についてグループ分けしてその説明をお聞きいただきましたが、何かご意見ありますか。お願いします。</p>
田辺委員	<p>7番の食肉市場のHPアクセス件数ですが、本日、ここで議論すべきことではありませんが、本来、そういう目標を掲げることが正しいのかどうかという観点が必要だと思います。この年次計画の策定時点ではそういう見直しはしていないと考えていいのですね。</p>
事務局	<p>第3期協約の期間を延ばすといった性格があり、同じ目標を掲げて、その数字だけを精査しています。</p>
田辺委員	<p>今後は、例えばこういうものを目標に掲げていましたが、それは目標としてふさわしくないという場合には、これから先は検討するという理解でよろしいですね。</p>
事務局	<p>新しい協約の中で目標が既に変わっているものもありますし、同じ目標が残っている場合で、意味のないものであれば、次の協約を策定する時に見直していくことになると思います。</p>
田辺委員	わかりました。
事務局	<p>例えば、人事について役員の登用が未達だった項目などが2つありましたが、27年度からの協約で取り組む中では、少し目標の立て方を変えていて、人材育成には取り組むのですが、まずは研修などの充実や人事考課の導入により人材育成に取り組むという内容にしており、未達だった目標をそのままではなくて、未達だった結果を踏まえて、着実に一歩先に進むような具体的な目標ということで、改善を加えたものを今回、設定しているものもあります。</p>
大野委員長	<p>ありがとうございます。</p> <p>私も少し気になったのが、設定された目標そのものに問題があるケース、目標の設定の仕方に問題がある場合があるということです。今日、議論することではありませんが、こういうところをまず考えなければいけません。目標に対して結果が未達でした。「理由は〇〇です」ではなく、目標自体が当初からその目標でよ</p>

		<p>かったのかどうか。あるいは、目標を設定するときの状況、環境と目標の合理性が理解できるものとなっているか。</p> <p>例えば、横浜市の緑の協会では「固有職員は平均年齢が低くて、平均在籍年数が短い実態があり、管理職に3人登用するという高い目標は達成できませんでした」と書いてあります。このように、もともと達成できないようなものが目標設定されていたのではないかと思わせるものがあったり、短い文章の中では説明し切れないこともあるのかなと思います。横浜市芸術文化振興財団の「横浜美術館の企画展等において、目標入場者数を下回ったことが大きな理由です」といった部分は、これで理由になっているのかどうか、よくわからなかったですね。やはり未達成の目標については、その理由がしっかり押さえられてないと、その先の目標設定なり検証ができないと思います。</p> <p>そういう意味では、これからPDCAサイクルを回していく上で、各団体の状況を私たちが把握していかなければいけないのですが、その際、目標設定の段階がかなり重要であるということを、再度認識したような次第です。</p> <p>おっしゃるとおりで、例えば、今の横浜美術館の例ですと、ホイッスラーの企画展を行ったものでした。その企画展は恐らく、これだけの人数が入るものだと思って予算化したのですが、実際にはそれが入りませんでした。目標を下回ったという結果よりも、ホイッスラーがどのぐらいの認知度があってどのぐらい人が入るのか。それに対してどのぐらいお金をかけてよかったのか。そういう経過をしっかりと検証していかないといけないと思います。</p> <p>その目標の設定段階で確認すべき点に何か漏れがあったのかどうか。そういうところがそろわないと、次のプランニングに行けないと思います。そういう意味では、目標をそのように設定した理由を、もう一度しっかり確認することが重要なと聞きながら思いました。</p> <p>27ページの「別表1」についてですが、評価結果の良好、優良、要改善という結果は、あくまでも協約事項の個別評価結果S、A、B、Cの状況によって決まっているのですね。</p> <p>そうです。</p> <p>大野委員長と田邊委員がおっしゃったことと全くつながる話なのですが、要するに、この目標の評価項目が本質的なものとなっているかどうか。この38の団体を、今後は総合的に評価していく要素として、外部環境などの評価項目を加えるということですが、総合的な評価結果案を見たときに、「よく経営できている」「ちょっと問題がある」というような分類ですが、それとはまたちよ</p>
--	--	--

		<p>っとミスマッチが出ている感じがあると思います。その点は今後の課題ということで、ここにいらっしゃる方、恐らく全員共通の認識をしていると思いますが、今後の重要な課題かと感じました。</p>
事務局		<p>新しい協約においても、必ずしも、その団体の核となる要素に関連して、きちんとした目標設定がされているかどうかという点に関しては、若干まだこなれていない部分があると思います。そういう意味で、目標以外の要素からもその経営がうまく進むようにしていき、その次の段階の協約では、さらに改善された協約の項目になっていくということ、少し繰り返していかなければならないと思っています。</p>
鴨志田委員		<p>個別目標の評価結果、S、A、B、C、と全体の結果との関係は、単純にカウントで機械的に決まるのですね。</p>
事務局		<p>そうです。例えば、A評価以上がすべてであれば優良だというように決まっています。</p>
鴨志田委員		<p>この評価方法では、あくまで目標項目においてだけで言えばその評価だというだけで、その団体の経営全体が優良なのかどうかとは関係がないというところにミスリードをする可能性があると感じます。</p>
事務局		<p>おっしゃるとおりです。</p> <p>逆に、団体としては一生懸命行っていますが、この評価方法だと、要改善になってしまうといった声があります。「経営全体を見れば優良と評価できる」というような話は所管局からいただいているところもあります。今回の評価方法は、あくまでもその年度に設定した目標に対してどうだったかというものとなっています。</p>
大野委員長		<p>先ほどの今後の評価手法についての答申は、これを機会に私たちから評価のあり方を見直すという答申になると思います。今説明をいただいた中でもかなり問題があるということが共通認識になったと思います。</p>
田辺委員		<p>29ページの12番の食育財団については、未達成理由がどういう内容なのかかわからないですね。</p>
事務局		<p>少し追加でご説明させていただきますと、食育財団については、入札手続の透明性・競争性をさらに高めるため、入札制度改善に取り組むことが目標として、具体的には3項目の取組目標がありました。その3項目の一つが業者登録状況の緩和ということで、登録手数料を廃止しようというのが1つ目。</p> <p>2つ目が落札情報の公開の範囲の拡大ということで、一般食品類の入札結果のホームページへの掲載等を行うと。</p> <p>もう一つが未達成となった電子入札の実施です。電子入札の一</p>

	<p>田辺委員 大野委員長</p>	<p>部実施を検討したのですが、物価高騰による交渉や再入札で、いわば対面でのやり取りがどうしても必要になってしまうことから導入コストを上回るメリットを見出せないということで、当面見送ることにしたという結果になっています。</p> <p>3項目立てたうちの2つは達成なので、3分の2でCという結果になっています。</p> <p>今のご説明をいただいてよくわかりました。</p> <p>今後は、こういった課題を頭の片隅に置いていただいて、今後の私たちの作業を行っていくことにしたいと思います。</p> <p>それでは、以上をもちまして、[報告]「外郭団体の平成26年度年次計画の振り返り結果について」は終了いたします。</p>
	<p>事務局</p>	<p><b>4 その他事務連絡</b></p> <p>&lt;事務局から、次回日程と視察の実施について、説明&gt;</p>
	<p>大野委員長</p>	<p><b>5 閉会</b></p> <p>では、これをもちまして、本日の会議を閉会いたします。</p>
<p>資 料</p>	<p>資料1：新たな協約マネジメントサイクルにおける評価手法について (答申案)</p> <p>資料2：新たな協約マネジメントサイクルにおける評価手法 (関連資料)</p> <p>資料3：外郭団体の26年度年次計画の振り返り結果について</p> <p>資料4：平成26年度 年次計画振り返り結果 (冊子)</p>	