

第9回 横浜市外郭団体等経営向上委員会会議録					
日 時	平成31年1月31日（木）[9：30～11：30]				
開催場所	関内新井ビル3階しごと改革室内ミーティングルーム				
出席者	大野委員長、遠藤委員、大江委員、鴨志田委員、田邊委員				
欠席者	なし				
開催形態	公開（傍聴0名）				
議 題	<p>[議題1] 平成30年度 総合評価の所管局・団体振り返りにについて</p> <p>[議題2] 評価分類等に関する委員会としての課題について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総合評価における評価の分類 ・団体経営の方向性における団体の分類等 <p>[議題3] 複数の団体及び所管局での検討が求められる課題について</p> <p>[議題4] 31年度団体視察について</p>				
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> ・総合評価における評価分類及び団体経営の方向性における団体の分類等について、「分類名」及び「分類の考え方」の修正等を行い、次回委員会で再度審議することとした。 ・複数の団体及び所管局での検討が求められる課題について、様式及び作成要領の修正等を行い、次回委員会で再度審議することとした。 				
議 事	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; vertical-align: top;"> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>1 開会</p> <p>第9回外郭団体等経営向上委員会を開催します。事務局から委員会の運営について説明をお願いします。</p> <p>本委員会は、横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱に基づき、原則公開となります。会議録も公開です。また、全員の御出席を頂いており、定足数を満たしています。</p> <p>議題について補足しますと、本年度の委員会答申に、「評価分類等に関する委員会としての課題」として、今後委員会の中で別途審議する項目がありまして、これが本日の中心的な議題です。また、「複数の団体に共通する課題」として、所管局や団体に対して適切な目標を設定する必要があると意見を附しました。この対応も本日の議題です。これら2点に関して、来年度の総合評価に間に合うよう進めていきます。評価分類の見直しという重要な内容を審議し、事務局にて整理の上、再度、出来れば年度内に委員会を開催し、案をまとめたいと考えています。宜しくお願いします。</p> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>2 [議題1] 平成30年度 総合評価の所管局・団体振り返りにについて</p> <p>議題に入ります。事務局から資料の説明をお願いします。</p> <p><事務局から資料について説明></p> <p>この報告について、御質問ありますか。所管局・団体の振り返りとして、委員会に対しての要望は何かありましたか。</p> </td> </tr> </table>	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p>	<p>1 開会</p> <p>第9回外郭団体等経営向上委員会を開催します。事務局から委員会の運営について説明をお願いします。</p> <p>本委員会は、横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱に基づき、原則公開となります。会議録も公開です。また、全員の御出席を頂いており、定足数を満たしています。</p> <p>議題について補足しますと、本年度の委員会答申に、「評価分類等に関する委員会としての課題」として、今後委員会の中で別途審議する項目がありまして、これが本日の中心的な議題です。また、「複数の団体に共通する課題」として、所管局や団体に対して適切な目標を設定する必要があると意見を附しました。この対応も本日の議題です。これら2点に関して、来年度の総合評価に間に合うよう進めていきます。評価分類の見直しという重要な内容を審議し、事務局にて整理の上、再度、出来れば年度内に委員会を開催し、案をまとめたいと考えています。宜しくお願いします。</p>	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p>	<p>2 [議題1] 平成30年度 総合評価の所管局・団体振り返りにについて</p> <p>議題に入ります。事務局から資料の説明をお願いします。</p> <p><事務局から資料について説明></p> <p>この報告について、御質問ありますか。所管局・団体の振り返りとして、委員会に対しての要望は何かありましたか。</p>
<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p>	<p>1 開会</p> <p>第9回外郭団体等経営向上委員会を開催します。事務局から委員会の運営について説明をお願いします。</p> <p>本委員会は、横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱に基づき、原則公開となります。会議録も公開です。また、全員の御出席を頂いており、定足数を満たしています。</p> <p>議題について補足しますと、本年度の委員会答申に、「評価分類等に関する委員会としての課題」として、今後委員会の中で別途審議する項目がありまして、これが本日の中心的な議題です。また、「複数の団体に共通する課題」として、所管局や団体に対して適切な目標を設定する必要があると意見を附しました。この対応も本日の議題です。これら2点に関して、来年度の総合評価に間に合うよう進めていきます。評価分類の見直しという重要な内容を審議し、事務局にて整理の上、再度、出来れば年度内に委員会を開催し、案をまとめたいと考えています。宜しくお願いします。</p>				
<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p>	<p>2 [議題1] 平成30年度 総合評価の所管局・団体振り返りにについて</p> <p>議題に入ります。事務局から資料の説明をお願いします。</p> <p><事務局から資料について説明></p> <p>この報告について、御質問ありますか。所管局・団体の振り返りとして、委員会に対しての要望は何かありましたか。</p>				

	<p>田邊委員</p>	<p>では次に定性的な評価をどうするかというように段階的に整理していく上で、今の御意見は非常に重要だと思います。</p> <p>他に何か御意見ございますか。</p> <p>定量的な部分が独り歩きしていると思います。定量的な部分はどちらかという手段で、数値が目標になり、その達成の為にどうしていくかという手段です。この数量自体が適正かどうかは、営業であれば分かりやすいのですが、社会的課題を解決する組織の場合、判断が非常に難しい。そのため、定量が独り歩きしないようにするには、定性要因もしっかり課題として整理しなくてはいけないと感じました。</p> <p>それを行う為には、一番最初にミッションが適切かという事を常に見直す必要があります。ミッションは毎年変わるものではなく、5年や10年スパンで社会情勢等を受けて多少変化していくものだと思います。しかし、ミッションから出て来る目標は、かなり社会変化の影響を受けやすい。あるいは市の財政状況にも大きく左右される部分もあるので、目標としては、3年の計画を立てて、ローリングプランをする事で毎年見直しする。そうでないと、目標だけが3年間固定化されてしまう。社会環境は刻々と変わるため、ミスマッチが生まれてしまう。一度決めた目標数値を達成していようがまいが、その目標が正しいかどうかを見直す、それは定量的な目標だけでなく、定性的な目標も同様に毎年見直さないと、うまく回っていかないと感じました。</p> <p>分類の一覧表の中で気になるのが、cの分類は、目標達成に向けて取組を強化するという視点と、目標そのものがずれていないかと言う視点と、この2面で評価していく必要があるのではないか、意見として申し上げます。</p>
	<p>大野委員長 大江委員</p>	<p>関連して他に御意見はありますか。</p> <p>評価軸として、「ミッションが適切か」、「協約目標が適切か」の2つであるという事が本当に重要です。今まで「引き続き取組を推進」で良いのか、首を捻りながら分類していた団体は、ミッションがずれていても目標を達成しているから、そう分類せざるを得ないという判断だったのだと思います。その判断からすると、全体において、修正案に「ミッションの立て方が適切であるか」、そして「その上で目標値を達成出来たかどうか」という2つの文言を全てに入れていくと、目標数値を達成していても、そもそもミッションがずれているという時にはaにはなり得ないという事になるので、両方の要素を評価軸の中に入れての方が良いと思います。</p>
	<p>大野委員長</p>	<p>他に御意見ありますか。</p>

	<p>鴨志田委員</p>	<p>aの「協約の取組状況」と「団体経営」、これらの言葉の使い分けを明確にしないといけないと思います。それから「取組」と「課題」という言葉です。bの修正案、「一部取組・課題等を改善しつつ取組を推進」で、「取組」という言葉は、要するに団体としての協約の実現に向けた取組を指すのだと理解しますが、「課題」というのは、「取組」に伴う色々な課題だと考えます。例えば、人事労務管理上の課題があるとか、以前から議論されている施設・設備の問題になるのではないか、それは目標達成の取組と共に関連して出てくる、ヒト・モノ・カネ・情報といった課題を言うのか、そのあたりを言葉として整理する必要があります。</p> <p>団体の使命や存在理由があり、使命を達成する為の定量的な目標・定性的な目標があつて、それを実現していく、執行の為の具体的な計画、これらが協約を構成すると思います。そして、団体自らが、それらが実行されていった結果、あるいは途中でチェックをかけて、遂行状況のチェックであつたり、遡って目標値や目標の見直し、あるいは環境が大きく変化しているとすればミッションそのもの見直しが必要になってくる、そして委員会としては全体を見てa・b・c・dと評価していくと私は捉えています、その捉え方自体どうですか。そして先ほどからの、何に狙いをつけてa・b・c・dと評価していくのかという話になるのだと思います。先程の定量的な点では分かりやすい、達成できているaなのか、あるいは一部問題・未達成あるからb、あるいは目標がほとんど達成されていないとなるとc・dのどちらかになるのだと思います。ではなぜ目標が未達成なのか、行為そのものなのか、それとも使命に係る部分なのか、その辺りが論点になるのだと思います。cは目標の決め方に問題があり、存在そのものは認める。dは環境が変化しているにも関わらず、以前のままのサイクルでやっているとすると、もっと根本的な部分を見直したらどうかという評価になるのだと理解しています。そのあたりを踏まえていかがですか。</p> <p>これまでの団体とのやり取りを振り返ってみたいのですが、出してくる目標が適切ではなく、それを何度もフィードバックしているにも関わらず平行線に終わるといった団体がありました。現在、何が問題かという、出してくる目標の中だけで協約として判断していて、彼らの全体性を見ることが出来ないという点があります。例えば、課題として施設管理・自主財源・財産があります。これらを所与のものとして、全団体の評価対象に入れる、あるいは目標として何かを入れる</p>
--	--------------	---

<p>大野委員長 田邊委員</p>	<p>事を前提とした上で目標を出して下さいとする。そして、団体が出す目標に関わらず、共通項目として施設管理や財産の部分は評価すると事を委員会として宣言しておければ、協約として彼らが行う事は評価するが、そもそも団体の経営は共通なので、「協約に基づく」という点では、それを含めた形で総合評価を実施した方が、私は団体経営の全体の評価に繋がると思います。</p> <p>しばらくフリートキングで結構です。</p> <p>定性的な目標は数値化しづらいから入れないという団体がいくつかありました。数値で表すように努力して欲しいですが、数値化出来なくても、それは目標です。でも目標としてしっかり書いていないから、振り返りの時に定性的な目標はほとんど評価されないままという事が一番の問題だと思います。確かに数値化しづらいものは沢山ありますが、元々の使命からすると絶対に必要な目標だと思います。4つ・5つの基本要素のように書かれているものとして、施設管理が適正か、自主財源が確保されているかというものがありますが、自主財源は確保しないといけないように書かれている。もう一点言うならば、基本財産を食い始めてしまうと、それが財政的な課題である、と書かれていたりしますが、本当にそうなのでしょうか。例えば基金を多く持っている団体は、基金を減らす事で市の財政に貢献する事も十分に存在意義に繋がっていくと思うので、そのような要素を5つ位掲げ、全ての団体に見直してもらおう。</p> <p>施設を管理する事をミッションとしている団体があります。確かに設立当初はそうだったかもしれないのですが、今の時代に、本当に施設管理を団体のミッションとして掲げていて良いのかという点は、チェックする必要があると思いますし、社会の現状からすれば、施設の複合化は各地で盛んに行われており、各団体で1つの建物を持つ必要があるのか、というチェックを入れる必要があると思います。例えば、男女共同参画推進協会に視察で行った時に、立派な図書館がありました。徒歩5分位の所に市立図書館があります。この地域に本当に2つの図書館が必要なのかという視点に関しては、これまでの流れの中では見る事が出来ない。そのような意味では全体に係る課題について整理しておいて、必ず見直してもらおう事が必要だと思います。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>「課題」と「目標」の整理がつかないのです。基本的には、団体として使命を負って、使命を実現する為の取組を行う、要するに目標に対する手段がある。目標を実現する為には手</p>

		<p>段が必要で、次は手段が目的となって、さらにそれに対する手段というように、目的・手段のピラミッドがあると思います。そうすると、この「目標」の中にいわゆる「課題」が組み込まれています。目標の設定の仕方は、色々ありますが、どの団体にも共通する、あるいは一部に共通する財政的な課題、財務的な課題、人事的な課題、組織運営上の課題、色々課題があつて、その実現の為に具体的な行動目標があると思うので、この「取組」と「課題」の言葉をもう少し整理出来ないかと思います。</p> <p>また、指定管理、施設管理が目標になっている団体があります。いくつかでは指定管理が重要な事業になっており、必要なのだとは思いますが、具体的にその達成の為にどの程度客を集めるのか、あるいは使命達成の為に財政的な安定性が必要で、現状に対し3年間でどれだけ改善していくか。使命があつての目標は、何らかの課題があると思います。課題が無ければ目標は無いと思います。その辺がうまく整理出来れば。そこが整理出来ていると a・b・c・d の分類も分かり易くなると思います。課題認識、目標設定も定量的・定性的なものが具体的に記述されていて、それらが実行され、達成されていけば a です。不十分な項目が何個かあつて、それが本質的な所でその項目が達成出来ないと団体の使命が十分達成されないとすれば c になる。更に使命そのものの見直しや状況によっては目標・課題そのものの見直しにつながるという団体がうまく分けられればと思います。</p> <p>これまでの流れは良く分かるし、評価分類するという事であればまさにその通りですが、なぜ今まで課題や問題点について私たち委員会と団体側が平行線だったかという、そもそも課題認識を持てるという事は、今実施している事に問題意識があるということです。問題意識が無いから課題意識が持てない、という点が最大の問題点だと思います。自分達で問題意識を持つ事は非常に難しいので、そこを実務としてコンサルや評価等で外部の人間が探っています。中にいる人がそれに気付かない中で評価基準を変えても、そこが改善されないと団体や所管局には何を言っているか分からないという状況は続いていくのではないかと思います。勘のいい一部の団体・所管局が気付く事はあるかもしれないですが、今の話は難易度が非常に高いと思います。</p> <p>しかし、全く役に立たなかったわけではないと思います。課題について委員会と共通認識を持てた団体は、次の協約を立てる時に目標の設定から手段までが共感できる形になったと</p>
	大江委員	
	田邊委員	

<p>大江委員</p>	<p>思います。おっしゃる通り、共通認識のための問題意識を持たせるといふ事は必要だと思います。</p>
<p>鴨志田委員</p>	<p>その問題を委員会が、ある程度共通する問題を明確にして、「皆さんの団体ではどうですか」と問いかけをしないと、恐らく気が付かない。すごく難しい話だと思います。</p>
<p>遠藤委員</p>	<p>オペレーション上、この場で我々とやり取りをする団体が限られています。団体が委員会に出席せずに書類の提出のみで審議している団体の方が多いわけです。それは考えないといけないと思います。</p> <p>例えば、最初から施設を持っている団体に対しては、委員会としては、施設管理は民間で出来るなら民間でやった方がよいというように、最初の時点で評価点にした方がよい様な気がします。「使命」と言われると、公的な使命から来るので、自分たちがスリムアップして継続出来るというような発想の目標は立たないように思います。委員会として、財務は、問題点や論点を明らかにした方がよいと思います。その上で、それぞれの使命に対する目標を立ててもらふ。使命の中から自分達が継続していく為の問題点はないように思います。問題点を洗い出して解決する為の手段は考えない。委員会の考え方に対して、団体から施設を持たなければいけない理由を説明してもらった上で、再度委員会で評価するようにしたら良いのではないかと思います。団体が継続する為の問題点を解決することが課題と思います。それをどうするのかを委員会として提示して、回答をもらうというのも良いと思います。そうしないとバラバラで、同じ土俵に上がらないと思います。組織としては公益的使命を持っている為、継続的な活動が出来ていかないといけないと思うので、それが出来るような提言も委員会として出来たら良いと思います。</p>
<p>田邊委員</p>	<p>ミッションはその組織の経営者あるいは会員によって見直されないといけないと思います。ある意味、市が大株主や基金の拠出者なので影響力は大きい。まさに横浜市の方針としてどうするのか、経営トップがどう考えていくのかを明確にしないと動かないかもしれない。我々が意見を述べることは出来ても、市の基本的な考え方と違うとか、市とコンセンサスが取れていないとなると。例えば、天下りの問題で言うならば無用な天下りはなるべく無くすとか、基本財産の運用は出来るだけ控えるようにといった基本方針が出来てくれば全体が回ってくるかもしれない。</p>
<p>遠藤委員</p>	<p>ここで評価しても、市の担当局の考え方によっては、実際に組織を変えられるかは分からないという事ですね。</p>

<p>田邊委員</p>	<p>市全体としての、議会承認レベルでの意思決定があつてこそ初めてミッションの変更が出来るだろうという事です。直接我々が変えなさいとは言えないので、ある程度行政のトップとしての方針を明確にしてもらわないとこのような事は進まない。以前は、何よりも民営化させる事が目的であると明確になっていたのだが、全部の組織が民営化には適していない事が分かってきた。当初ははっきりした方針が示されたのでしよう。</p> <p>それと「課題」ですが、委員会の中でも一人一人が課題と言っている時に同じ認識になっていないのではないかと、委員長の話聞いて思いました。社会的課題という大きな課題を解決するために組織があるという社会的「課題」と、委員会がいう「課題」が一緒になってしまっている。一つ一つの物事をやる時に問題となっている解決すべき問題という小さな課題。それと大きな課題。更に言うならば、組織が共通して持つべき課題が「課題」という言葉で表してしまうとまずいかと思いました。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>委員会として具体的にどのような事を求めるかという事は重要だと思いますが、時間の都合もあります。本来はそのような議論は行っておかないといけないため、洗い出しておく必要があります。やはり評価ですので、a・b・c・dという段階があつた方が受け取る側としても良いと思います。大きく分けるとここに入るといふ点は大事だと思います。最初に問題となつたのが、団体分類する時に「引き続き取組を推進」が多くなつてしまつた。しかし、多くの団体にコメントが付いている。その辺りを選び分けた方が良いのではないかと、という事が課題であつたと認識しています。その課題に応える為に分類をどうするかという話になつたという経過です。</p> <p>この時に、表現として難しいと思つたのが「取組状況」と「団体経営」の違いで、この違いはもう少し整理した方が良いと思います。それから、bの「成果・効果を上げている」とまで言ってしまうのはテーマが大きな話になってしまうのではないかと。要するに団体が設定した目標が達成されたかどうかのレベルに留めた方が良いのではないかと。その上で、「一部課題がある」ならばその課題は何か。達成されている、あるいは順調だが、目標や目標数値の見直しあるいはその実現の為の手段をしっかりと見直した上で引き続きやってもらいたいという意味で、a・bの分類というのは最低限必要だと思います。その上で問題状況として少し大きいのがc・dになつて来るのだと思います。まずは、私たちがa・bをしつか</p>

	<p>り分けて、委員会として言いたい事が埋もれないようにして いくには a・b の分類はあった方が良くと思います。大概の 団体が a になってしまっても、よくよく見るとしっかり指摘 していますので、その指摘に重要な事があれば b、そして指 摘が非常に重要で、単に目標を達成すれば良い訳ではないと いう団体が c あるいは d になるという分け方が基本的な所で 宜しいですか。</p>
<p>鴨志田委員</p>	<p>a に分類されている団体を新しい評価軸で再分類した時に b と c にどの程度振り分けられるか、振り分けの基準も委員 会の中である程度共通した認識を持っていないと新しい評価 について意見の集約が出来なくなってしまうと思います。</p>
<p>事務局</p>	<p>事務局で仮に分類したところ、a と b はおよそ半々になり ました。区分けの際に苦労した点は、目標の達成・未達成だ けで判断すると、目標は未達成だが取組自体は良い。目標値 の腫が高かったという団体が全て b になる。そのような意味 では、「総合評価」であるので、定量的な指標のみで判断する ものではありません。以前はまさに目標のみ・定量のみで判 断していたがそれ以外にも課題はあるということから、今の 総合評価の仕組みが導入されました。定量・定性・社会的な 課題等について、委員会として総合的に見て、判断して頂き たいと考えています。</p>
<p>田邊委員</p>	<p>一番大事な点は、団体の活動の結果、課題をしっかりと解決 しているかどうか。</p>
<p>事務局</p>	<p>公益的使命への貢献ですね。</p>
<p>田邊委員</p>	<p>貢献する為の細かい手段が数値となり、あるいは定性的な 目標となって出て来ます。色々な事を実施したが、殆ど社会 的課題を解決していないという団体もあるのです。それは、 おそらく目標の設定が間違っているのです。それは我々も気 付かない事はあるし、やってみて初めて分かる事もあると思 うので、そのような振り返りが出来るようにする必要があり と思います。</p>
<p>事務局</p>	<p>その点は、事務局としても、目標の数値化という事を過度 に考慮するような誘導をしてしまった部分もあります。この ことは様式を見直して、公益的使命は何なのか、使命に対し て取組がどのように貢献するのかという点まで記載するよう に変更した方が良くと考えています。目標を的確にする為、 事務局として、研修の実施も含め考えます。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>委員会の大きな役割は、目標設定の妥当性という点ですよ ね。この目標を実現する事が使命ならば、本当にこの目標で 良いのか。この目標が遂行された結果、使命が達成出来るの</p>

		<p>か。自分達の振り返りが出来るような目標を設定するようこれまで言ってきており、今後もしっかり言っていけないといけないと思います。使命と目標、手段の関係が明確になってくれば、委員会としては粛々と評価して、大きな環境変化に行き着いたなら、それを指摘し、団体や委員会として認識する環境変化についての見直しを求めるといった評価になると思います。</p>
事務局		<p>「課題」という単語を便利に使ってしまっている面はありますが、オペレーション上の問題という意味の課題と、外から見た時の課題があると思います。</p>
大野委員長		<p>取り巻く環境による課題と団体との関わりで生じている課題です。</p>
事務局		<p>団体や所管局は恐らくオペレーション上の問題が見え易いのですが、この委員会が存在する事で、外からの視点、自分達では気付かない視点で課題を見つけ、PDCA サイクルを回してもらいたいと考えています。</p>
大野委員長		<p>出来るだけ受け取る側との認識が近い定義にして頂ければと思います。</p>
事務局		<p>定義はしっかりしておく必要があると思っています。</p>
鴨志田委員		<p>学問領域によって違いますが、システム科学では問題を problem、課題は issue と言います。あるべき姿に対するギャップをどう埋めるか、これが issue=課題なのです。解決策は solution といって、それは費用対効果や実現可能性、タイムフレームとか複数ある方法のうちから決めていくものです。</p>
大野委員長		<p>これまでの意見を踏まえ、事務局でまとめて下さい。</p>
事務局		<p>一点悩んでいるのが、目標を達成している団体だけが a ならば、委員会としての評価は高い団体でも目標の一つが未達成なら b になります。目標が未達成の b から a にどのように引き上げるのか。踵を上げた目標設定により、ようやく目指している所に届くという辺りが委員会の意見と認識しています。そういう事を踏まえると、未達成となった時にもそこまで悪くない、よくやったという見方もあると思います。そういった時に達成か未達成だけが判断基準だと、a にしづらい。</p>
田邊委員		<p>とても大事な話で、今の目標数値を見てしまうから、そうになってしまう。そこに今日の議論となった、定性要因でも大事な目標だという点を考慮する事で、定性要因はある意味感覚的な問題で、そもそもこの団体が活動している事が社会的課題の解決に役立っているのかという所は全体を感覚で捉えるしかないと思います。これを数値化したり、公平・平等な観点でという事は難しいと思うので、そのような要素も総合</p>

		<p>評価には入るといふ仕組みにする考えで問題ないと思いま す。</p> <p>そして、今のお話を聞くと、aの団体はほとんど無くて良い のかもしれませんが。</p>
大江委員		<p>そして、今のお話を聞くと、aの団体はほとんど無くて良い のかもしれませんが。</p>
事務局		<p>無いです。</p>
大野委員長		<p>報告する際、aが1団体で、bが30団体となると、昨年度 と受け取る側での印象が随分変わります。</p> <p>市としてこの総合評価の仕組みを動かしていくには、受け る側から見てドラスティックに変えてしまうと、今までと全 然違うものに見えてしまい、評価を受ける側としてもこのよ うな評価を正面から受け止めてもらえないと困ります。ある 程度、安定性という事も大切です。</p>
鴨志田委員		<p>a・bだけではなく、sがある形ではどうですか。</p>
事務局		<p>sは以前の評価ではありました。</p> <p>bとcの振り分けも、客観的にという時にイメージが湧き づらい所です。</p>
田邊委員		<p>数値のみの評価では無くなってくると、まさにそこは委員 会として真剣に議論して、最終的には委員長の御判断。それ を全て客観的に合理的に判断出来るようにするとすると、も っと細かく団体の状況を知らないとは出来ません。</p>
事務局		<p>そう思います。フロー図を作るのなら、「重大な」とか「一 部」などの表現で振り分けるという事でしょうか。</p>
田邊委員		<p>定性的な取組があるので、その取組方法が優れているのな らば、それを継続していけば課題解決が見えて来るので、数 字だけ独り歩きしない方法を考えるのではないですか。</p>
事務局		<p>多少抽象的な表現になってしまっても。</p>
田邊委員		<p>仕方がないと思います。</p>
事務局		<p>はい。これ以上パラメーターを増やす事も難しく、現在の 様式の情報の範囲内で進めていくしかないとは考えていま す。</p>
田邊委員		<p>そうですね。</p>
事務局		<p>最終的な評価分類としては、下に行く程課題が沢山あると いう意味では、評価軸は一つだと思います。目標が適切か、 取組が適切かという二つの視点を一つの軸にしてa・b・c・ dという形にしている今のままで考え方はいかがでしょう か。「目標が悪い」分類、「目標は適切だが取組が悪い」分類 という分け方なのか、今は一緒にして「引き続き取組を推進」 や「取組の強化や課題への対応が必要」といった分類をして いるのだと思いますが。</p>
大野委員長		<p>私のイメージでは、cは恐らく課題は分かっているが取組</p>

	<p>状況が悪い、要するに執行レベルで問題がある。dは目標設定あるいは課題認識に問題がある団体というように分けられるのではと思います。</p>
田邊委員	<p>課題の認識の所がdなのだと思います。目標設定の部分は、目標に定性的なものが入ってくれば状況は一変するのだと思います。今は、現在掲げている数値の目標だけで団体がやっている事の全てを評価出来ないだろうという話になっています。課題認識の誤りというのが一番。</p>
大江委員	<p>前提を覆す話になってしまうかもしれないですが、マトリクスの課題認識とミッションの設定と事業構造の設定が出来ているかいないかを縦軸で見る。その上で立てた目標が達成出来ているかどうかをマトリクスで見るとした時に、ミッションに基づいた事業構造が出来ていないとか、目標設定が出来ていないという時には目標数値が達成していてもいなくてもc・dになる、という考え方ならば納得できます。</p>
事務局	<p>現状でdに位置づけられる団体はこれまで無い中で、どのように考えていくかという点があると思います。</p>
田邊委員	<p>今の大江委員の意見はまさにその通りだと思います。いくら目標を掲げていても、その目標がミッションの達成に役立たない目標であれば、それを達成したからといって意味が無いという話ですよね。私も同意見です。</p>
大江委員	<p>おっしゃる通りです。</p>
大野委員長	<p>目標の適切性や認識は、プランの段階で議論しないとけないと思います。つまり委員会の責任が重い。その時に時間的な余裕も無い中でどこまで出来るのか。団体が出してきた目標に対して、これで良いのかと言いながら進んでいる状態です。本格的に行うならば、プランの段階でどこまでコミット出来るか。現状コミットしきれないし、団体や所管局ともそこまで突き詰めて議論出来ていない。こちらの意見に対し、対応している団体もあれば、十分に理解出来ていない団体もあります。その為、協約や団体経営の見直しという事は、まず団体と委員会が十分に話し合っ共通認識を持つというプラン段階において、どこまで委員会がコミット出来るかという事が大切だと思います。</p> <p>もう一つは、3年間の協約期間で団体・所管局あるいは委員会が、環境変化を認識出来た所で、次の協約に対する前段階の総合評価になります。自分達で振り返って、環境変化や変化に伴う課題が認識出来ていれば問題無いわけで、それが次の協約の中でどこまで反映されているかを、委員会として次の議論で行う。本当は総合評価と協約の策定を同じ時期に</p>

		<p>実施している点も課題です。本当は少しずつする必要があります。</p>
鴨志田委員		<p>プランの段階で目標が適切でなければ、委員会としては認めないという事です。</p>
大野委員長		<p>現状の認識がまずいのではないか。環境変化や競争相手が出て来ている現状では外に任せるものがあるのではないか。それにも関わらず認識しないのであれば、それを課題として委員会は意見する。それでも団体や所管局がそれで良いというのであれば、そのように動いてもらうしかないですよ。</p>
鴨志田委員		<p>委員会は目標が妥当とは認めていないとコミットするとなると、自動的にc・dを覚悟してという事になります。そうすると、更なるやり取りが必要になる事はありますよね。</p>
大野委員長		<p>あります。だからそこを完全に一致させるのは難しいにせよ、議論がしっかりされていれば、その後の議論も出来ると思います。そこが曖昧だと、その後の評価でも曖昧な評価になってしまいます。</p>
田邊委員		<p>計画段階で委員会の意見を言ったが、結局、団体が立てた目標でとなった時に、最終的な振り返りの時点で実は委員会の考えが違っていたという事も考えられます。現場を良く知っている方が立てた目標の方が良いというケースもあると思います。それは素直に認めるべきだと思います。だから、意見の対立があってもその検証の段階で目的が正しかったかどうかを探るしかないと思います。委員会が必ず正しい訳ではないという認識を持っていれば良いと思います。意見が違うが取り組んでもらって、1年後、本当にこの目標で良かったかどうか警鐘を鳴らしたり、目標を見直してもらったり、3年間ですることは出来るのです。</p>
大野委員長		<p>プランの段階でそれだけのやり取りが出来ていると、その後のコミュニケーションが続きます。やり取りがおざなりになってしまっていると、認識のずれを理解できないまま最終評価をして、理解出来ないまま団体が受け止めて、また次のプランを作るとなってしまう、非常に意味のない循環になってしまいます。</p>
遠藤委員		<p>意思疎通さえうまく出来ていれば、3年間のやり取りのうちに次の協約がより良くなるという可能性はありますね。</p>
大野委員長		<p>委員会の認識も変わって来るかもしれない。</p>
遠藤委員		<p>思っていた事が違ったというのは、当然あると思います。</p>
田邊委員		<p>2割位の団体は相当意識が改善され、しっかりした協約を立てようと、そして実行しようというのは感じます。その数が増えてくると良いのですが、計画段階でコミットし</p>

<p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>各委員</p>	<p>ていれば共通認識のもと、判断し易いと思います。</p> <p>今回様式を見直そうとしている点が、これまで質疑の中でしか表れていなかった部分を様式に入れ、取組を行う事がどのようにミッションに繋がるのかを記載するように見直そうと思っています。それにより、委員会から御意見を頂きます。</p> <p>時間の都合もありますので、次の議題に入りたいと思いますが宜しいですか。このような議論が団体経営の方向性分類にも影響してくると思います。</p> <p><異議なし></p>
<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>田邊委員</p>	<p>(2) 団体経営の方向性における団体の分類等</p> <p>続いて、団体経営の方向性における団体の分類等について、事務局から説明をお願いします。</p> <p><事務局から資料について説明></p> <p>この点も、事前の御意見を頂いていますが、補足や関連して何かありますか。この団体経営の方向性における団体の分類を行っている理由を再確認しておきたいのですが、団体にどのような方向に進んで欲しいという事ですか。</p> <p>団体をどのような方向に進めていくかという基本的な方針になります。以前は、外郭団体はなるべく無くしていこうという方針のもと、廃止する団体、民間に移行する団体、市が引き続きやっていく団体に分類しようと方向性を決めていました。今は国の流れも第三セクターは活用していくという流れに変わっていますので、今となってはどうなのかという点はあると思います。</p> <p>そうですね。</p> <p>「統合」と「廃止」が一緒になっていますが、この2つは意味が全く違うものだと思います。統合は、存在意義はあるが効率が悪いから他の団体と一緒にすることでより良いマネジメントになる、事業は続くという事です。廃止は、ミッションがもう不要なので止めるという事です。スリム化するという事は同じですが、団体の方向性という点と少し違うと思います。</p> <p>それから、民間主体にするのか、それとも行政が関与していくのかというのは方法論であって、「事業の再整理・重点化」と「引き続き」とは違う。「事業の再整理・重点化」と「引き続き」をやる上で解決策として出てくる話だと思います。「統合・廃止」、「民間主体」も「事業の再整理・重点化」と「引き続き」を突き詰めた結果、手段として出てくるものだと思います。「事業の再整理・重点化」と「引き続き」どちらかという時には間の分類が必要な気がします。各団体に対して民営</p>

事務局	<p>化の可能性を探るかはそれぞれでやって欲しい。民間移行が必要無いと言うのならそれは尊重すべきです。ミッションがしっかりしているかを考えさせる為、ミッションが明確にならないなら廃止しなさいという考えになる。統合は、各団体だけでは考えられないので、所管局、市全体として経営の合理化の為に統合が必要という考え方になると思います。</p> <p>従前の経営改革委員会では、この4分類は委員会からの提言という要素がありました。委員会には決定権は無いので、市長がその提言を踏まえて、市としての方針を決定しました。今は、所管局と団体がそれぞれ協議して、自分たちの方向性を決めて委員会で審議し助言するというスタイルです。かつてはどの分類にするのかが中心で、目標は二の次となっていました。今は目標の設定を重視する事にシフトしていると思います。そういう意味でも事務局としては新しい分類は作らなくても良いのではと考えています。</p>
大江委員 遠藤委員	<p>分類する事で何を指すのかですよ。ね。</p> <p>この分類を作った当初と状況が違っているのですよね。あの時は市としても財政が厳しいため、民間に売却できる所は売却して資金を呼び入れてという発想だったと思いますが、利用出来るものは利用するという時代になった時にこの分類もずれてきているような気がします。</p>
大野委員長	<p>今のやり取りを聞くと、この分類は本当に必要かとは思いますが。先程の総合評価分類で、団体の目標が達成されていて、環境認識もしっかりしているならば、これからも進めていって下さいという評価に繋がっていく。ただ、環境の変化は一応確認して、何らかのコメントはします。協約の妥当性を判断する前提は、やはり過去がどうであったか、そして現状、環境がどう変化しているか、で判断します。先ほどc・dで取り組み方に非常に問題がある場合、もっと頑張ってくださいというcの評価になって、d判断された時に、コメントとして、方向性についての委員会としての意見を付ける程度で収めるべきかと思います。サイクルの回し方を今一度整理する必要がありますかと思いました。</p>
事務局	<p>こちらの「再整理・重点化等」というのは条件付き存続といた意味合いが強いのかと思います。総合評価の方は少し違います。</p>
大野委員長 事務局	<p>条件付き存続というのは、cの評価と繋がるかと思います。</p> <p>これらの分類を無くすとした場合は、市として外郭団体の廃止を考える事を止めてしまうと受け取られ兼ねないと思います。直ちに廃止する団体は現状で考えていないですし、国</p>

		<p>の方針として活用という流れではありますが、存在意義が無くなってきた団体があるかどうかの確認は引き続きやっていく事ではないかと思えます。方向性の旗を下ろしてしまうと対外的な市のスタンスとして、横浜市はもう廃止について検討することは無いとなってしまいます。</p>
田邊委員		<p>団体も自分達の方向性を発表しますよね。その時の軸として、一つは存続理由ありという事で廃止は不要。それを1団体ずつ確認させたら良いのではないですか。</p>
大野委員長		<p>協約素案の最後に答申があります。ここで今まで4分類していましたが、ここに今まで通り民営化に引き続き取り組んで欲しいとコメントする事でも良いのではないですか。</p>
事務局		<p>アウトプットとしては良いと思いますが、この分類が今では役立っていないから止めようとした時に、廃止や民営化の検討そのものを止めると思われてしまいます。横浜市としてそのような検討は続ける事はアピールしたいです。</p>
田邊委員		<p>それは3つの要素でやれば良いのではないですか。まずは、存在意義があるから存続すべき、あるいは廃止を考えないといけないという事。2つ目は、組織が小さすぎるから合理化の為統合していくべき。3つ目が民営化へ向かうべきという事です。その3つを必ず自己チェックしたらどうですか。それ以外の場合は委員長が言われた通り総合評価としてやっている事の延長になるのではないかと思えます。</p>
大野委員長		<p>協約素案の様式として、4分類にするか、記述的に書くか、4分類の考え方を残しながらやるかという事だと思います。</p>
事務局		<p>事務局としては、分類を無くしたり見えなくしてしまうのはドラスティックな改善になるため、各方面と調整しながら進める必要が出てくるとは思っています。</p>
大野委員長		<p>分かりました。考え方としては答申の中の団体分類は4分類のまま残していくという事ですか。</p>
事務局		<p>はい、そのつもりです。今後出来ればという事で言えば、総合評価の中で目標の見直し、取組の見直しをしっかりと伝えて、変えてもらうという事があると思えます。今でいう「事業の再整理・重点化」という団体が、まさに目標の見直しや取組が全然違うからもっと抜本的にという事が「事業の再整理・重点化」であり、それは総合評価で指摘する内容であるという所は当然ですが、現状では、事業の再整理・重点化に分類されている3団体、昨年であれば5団体あります。</p>
大野委員長		<p>継続性はあった方が良くと思います。</p>
事務局		<p>この分類になる事による所管局や団体に与えるインパクトは大きい部分があると思えます。少なくとも過去はあったと</p>

		<p>思っています。</p> <p>民間主体への移行を進める団体で、重要な課題が多くあるという場合はどうしたら良いのですか。</p>
田邊委員		
事務局		民間主体の団体の取扱いについては難しいのではないかと事務局としても悩んでいます。
田邊委員		そうですね。民営化の団体の中で、進んでいる印象の団体もあるが、遅々として進んでいない団体もあります。民営化に進むべきでもっと考え直してという事も言えないと意味が無いのでは。
事務局		しっかり進めるようにというのは、総合評価の中では言えると思います。団体経営の方向性のことを総合評価で意見するとしてもしっかり進めるようにということでは同じだと思います。
田邊委員		民間主体への移行を方向性として掲げているが、沢山の課題があるという団体もあるではないですか。
事務局		民間主体の中でも事業の再整理に当てはまる団体があるという事ですか。
田邊委員		そうです。もっと本気でやってほしい団体と今の延長で良いという団体があります。
事務局		その辺りはこれまでもコメントで対応してきた部分です。まずは民間主体を目指す団体だという違いが重要だということですね。
大野委員長		分類は「民間主体に向けた取組を進める団体」とした上で、「方向性に関する意見」の中で、現状出来る事についてやるべきだという意見を付けるという事ですね。
事務局		はい。
田邊委員		分かりました。
大野委員長		分かりました。やはり総合評価の中でどれだけ言えるか。それから協約の中でどれだけ目標設定に対して議論出来るかという事が重要ですね。そのような意味で、今のスケジュールというのは難しいです。年によっては策定団体が集中してしまって時間が取れない。
事務局		集まる時間は限られていますので、それまでにどれだけ事務局で整理できるか。委員会に来てもらう団体を少なくするとか。
大野委員長		年度で分けて、何年かで一巡出来るように、その目標についてしっかり議論出来るようにして欲しいと思います。
事務局		絞り込んで、1団体当たりの時間を少し長くして、というプランはあると思います。
大野委員長		3年、4年、5年の協約期間で何年かすると1度に全部や

<p>事務局 大野委員長</p> <p>事務局 大野委員長</p>	<p>らなくてはいけない年が出てきます。</p> <p>勤労協のように1年早く審議するという事も出来ます。</p> <p>しっかり審議する団体が、ある年度に集中しないように協約の確定時期を見直すという事もやらないと目標設定の議論が大切だといっても難しくなってしまうので、別途検討していきましょう。</p> <p>はい。</p> <p>それでは本議題はこの程度に留めます。</p>
<p>大野委員長</p> <p>事務局 大野委員長 田邊委員</p>	<p>4 [議題3] 複数の団体及び所管局での検討が求められる課題について</p> <p>続きまして、複数の団体及び所管局での検討が求められる課題について、事務局から説明をお願いします。</p> <p><事務局から資料について説明></p> <p>関連意見や補足等がありますか。</p> <p>施設の運営が団体のミッション達成に必要ななど、各団体共通で確認して欲しい課題を自主的にチェック出来る様式が良いと思います。まず施設管理。それから財政の問題です。例えば、キャッシュフローが回らなければいけないのは確かですが、沢山お金を持っていれば良いかということそうではない。そのような事の分かりやすい説明が必要です。例えば、基本財産が少しずつ減っている事が問題である場合、それが本当に問題なのかは考え方によります。財産の問題、施設管理、いわゆる天下り、自主財源。自主財源は確保しないといけないとのイメージを持たれていますが、コストパフォーマンスを考えて実行すべき取組が書かれていたりします。それから内部留保を充実させなくてはいけないというように言いますが、一般企業の会計基準で正しい事が外郭団体として大切なのかという問題はあると思います。それから、業務・組織の考え方で絶対に入れた方が良いのはインセンティブだと思います。インセンティブとはつまり、やる気を向上させるモラルアップです。組織の人員がよりやる気を出すための方策を取っているか。一番聞くのは給料ですが、それ以外にもやる気を出させる方法は多くあるので、そのような努力はおそらく教育として「研修を年何回やりました」というような目標しか出て来ないと思います。研修そのものの目的は何か、組織を構成する人の知識・知恵を向上させるという目的も大いに結構ですが、もう一つ、やる気を起こさせるという事も組織の活性化の為には必要な事だと思いますので、そのような軸も入れないといけないと思います。それから、団体が努力する程、翌年の予算を減らされるという事を</p>

<p>大野委員長 大江委員</p>	<p>良く聞くため、市全体として考え直さないと団体が頑張るほど委託金が減るといふ方式は時代遅れである気がします。どう織り込めるかも含めて検討頂ければと思います。</p> <p>その他、御意見等ありますか。</p> <p>業務・組織の改革について、この2つが一緒に入っている事に違和感があります。「業務の効率化」と「人的資源の」という形にするとか。業務の効率化というのは、プロセスの改善になると思いますが、財務と組織というのはそもそも事業目標を達成する為のどのように資源を配分するかという事と密接に関わってくるので、あくまでも立てた目標、行為と財務、人的資源がリンクしているという事を認識しながら書いて欲しいです。具体的にどうするかという所は考えてみます。</p>
<p>鴨志田委員 事務局 大野委員長</p>	<p>これも3月のタイミングでという事ですか。</p> <p>4団体は新しい協約を立てるため。そう考えています</p> <p>協約について、「公益的使命の達成に向けた取組」、「財務の改善に向けた取組」、「業務・組織の改善に向けた取組」以外の観点で重点的に取り組みたいとか、その他、団体が重視している取組というのはあり得ないですか。この枠組みで全て収まりますか。</p>
<p>事務局 大野委員長</p>	<p>公益的使命の達成に向けた取組がまずあるべきだと思います。色々な取組というの、基本は公益的使命の達成に向けた取組と思っています。</p> <p>公益、財務、業務・組織で大体フォローされるということですね。</p>
<p>事務局 鴨志田委員 大野委員長</p>	<p>そう考えていますが、具体的にどのようなものかというのがあれば。</p> <p>民間化に向けての取組については、民間主体の団体については別出しでありますよね。</p> <p>そうですね。事業の再整理・重点化の取組も。この中で収まりそうですね。少し検討してみます。</p>
<p>事務局 大江委員</p>	<p>業務と組織を分けたらどうかということで、「業務の効率化」を分ける必要はありますか。組織だけ人的だけで良いということなのか、業務の効率化とあつた方が良いのか。御意見を聞いていると、公益的使命の達成のために事業を行い、その為の人・カネをどのように割り振るといふ事が全て出来ていけば、業務の効率化が出来ていると思ひました。「業務・組織の効率化」といふ時にどのような目標をイメージされているのか。業務の効率化と人的に分けるのか、業務・組織の効率化をタイトル上も組織的なものに特化させるのか。</p> <p>概念としては、組織的なものに特化させると思ひます。</p>

事務局	ここでいう業務の効率化というのは当初はシステムの導入等をイメージしていたようです。
大江委員	なるほど。
事務局	会計制度の整理とか。業務の能率向上というか。公益的使命とは別と言いつけるかは分かりませんが、業務を進める上での土台というのでしょうか、そのようなニュアンスで分けていたという経緯はあるようです。
田邊委員	組織の課題を解決するための業務改善という繋がりになるのだから、一緒なのはおかしいかもしれないですね。財務の改善のために業務を見直すという関係ですよ。
鴨志田委員	組織のあるべき姿をイメージされている団体が非常に少ないのです。どうしたら良いかという所で、とりあえず研修しますというような。
事務局	それは、もしかしたら安易に数値で立てやすいものを見つけて目標にしている、あるべき姿から考えていないかもしれません。目標を作るための指導の中でそこは改善できていると思っています。
田邊委員	組織の人員の過不足とか人材とかトータルで見る必要があるという事ですよ。
事務局	そうですね。どの団体も高齢化が問題とか若い人が来ない等と書いてあるのですが、目標にはなっていない。
田邊委員	それから、人員過剰であるという見方も検討して欲しいという事と、単独の組織としては効率が悪いという、先程の統合の視点ですね。
事務局	組織とか人の部分が多いのかもしれませんが。
鴨志田委員	違う視点での確認ですが、修正・変更したら各団体に対して知らせますよね。新しい協約を今後作るに際しては、この協約を一つの踏み台にしながら自身をレビューするのだと思いますが、実際に、この内容はどのような形で伝えるのですか。文書だけではないですよ。
事務局	様式の見直しということですか。
鴨志田委員	例えば、「この目標では組織の改善になっていません」という協約を策定する上での視点というか書き方について。
事務局	それは、直接説明します。
鴨志田委員	個別でやるのですか。
事務局	今回、様式を変えるため、現状を踏まえて、記載要領をこれまでより詳細に記載した方が良いと考えています。例を多く入れようと思っています。その上で策定してもらい、提出された後は、事務局が見て、そこからは個別に委員会ではこのような指摘が出るかなという視点で調整を行います。その

<p>田邊委員 事務局 大野委員長</p> <p>田邊委員 大野委員長</p> <p>大野委員長</p>	<p>ような意味では、これまでは個別の書き方の調整が主で、総合的な信念を伝えていませんでした。そこは伝わりきっていませんでしたと事務局として反省している点です。</p> <p>委員会とすると、どこか一つの団体で、記入の事例を見せてもらうのが良いです。</p> <p>イメージでということであれば用意します。</p> <p>業務・組織の改革の部分は、「人事・業務・組織の改善」と人事を表に出した方が良いと思います。人事面でモチベーションを高めるにはどうしたら良いかという点で、確かにお金の問題もあるし、異動の問題もあるし、人事交流もあります。そういう所まで目を向けて頂きたいと思います。そのような面では「人事」を表に出した方が良いと思います。「業務」というと、人の問題よりもその人のやる事、やり方の問題、「組織」というとその人達の組み合わせの問題になります。その人達の処遇を含めた人事、この中には天下り等も入って来ると思います。目標に出てくる固有の職員採用等は必要なテーマだと思います。</p> <p>市等からの出向もありますよね。</p> <p>はい。それでは他に御意見等よろしいですか。</p> <p><意見なし></p> <p>それでは本件はこの程度に留めまして、最後の議題に入ります。</p>
<p>大野委員長</p> <p>事務局 大野委員長 鴨志田委員</p> <p>事務局</p> <p>大江委員 事務局</p> <p>大江委員 事務局 大野委員長 委員各位 大野委員長</p>	<p>5 [議題4] 31年度団体視察について</p> <p>続きまして、31年度の視察についてです。事務局から資料の説明をお願いします。</p> <p><事務局から資料について説明></p> <p>次年度の視察先で御希望等ありますか。</p> <p>寿町の建て直している施設はこのタイミングで視察は可能ですか。</p> <p>寿町勤労者福祉会館の新しい会館は来年度の7月には視察が可能だと聞いています。</p> <p>国際交流協会には視察に行ってみたいです。</p> <p>事務所と現場で実際に相談業務をしている国際交流ラウンジがあります。</p> <p>あと指定管理の施設がありますよね。</p> <p>国際学生会館です。</p> <p>他によろしいですか。</p> <p><意見なし></p> <p>それでは本議題を終了します。</p>
	<p>6 その他事務連絡</p>

	<p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p>	<p>本日予定していた議題は全て終了しました。</p> <p>事務局から事務連絡等がありますか。</p> <p>今後の予定ですが、事務局で本日の審議の内容を整理します。本日の審議以外でお気づきの点等がありましたら、メール等で御連絡をお願いします。</p> <p>次回の委員会日程は別途、調整しますが、可能であれば3月中に開催したいと考えています。</p> <p>分かりました。</p> <p>それでは以上をもちまして、平成30年度第9回委員会を終了します。</p>
<p>資 料</p>		<p>資料1 : 総合評価結果一覧(助言・振り返り)</p> <p>資料2-1 : 委員会としての課題等(総合評価)</p> <p>資料2-2 : 総合評価における分類</p> <p>資料2-3 : 委員事前説明メモ(総合評価)</p> <p>資料3-1 : 委員会としての課題等(団体経営の方向性)</p> <p>資料3-2 : 団体経営の方向性における分類</p> <p>資料3-3 : 委員事前説明メモ(団体経営の方向性)</p> <p>資料4-1 : 複数の団体に共通する課題</p> <p>資料4-2 : 団体経営の方向性及び協約(素案)</p> <p>資料4-3 : 総合評価シート 様式</p> <p>資料4-4 : 委員事前説明メモ(複数の団体)</p> <p>資料5 : 団体視察実施状況一覧</p>