

I はじめに

本委員会（横浜市外郭団体等経営向上委員会）は、平成26年9月に施行された「横浜市外郭団体等経営向上委員会条例」に基づき、同年10月に設置されたものである。その役割は、市が外郭団体等の適正な経営の確保を図り、適切に関与することができるよう、市長の諮問に応じて調査・審議することにある。

令和4年度に市が策定した「横浜市中期計画2022～2025」では、市民ニーズに応える持続的な行政運営の推進に関する主な取組の一つに、「協約マネジメントサイクルによる外郭団体の経営向上」が掲げられており、本委員会の果たす役割には大きな期待が寄せられているものと認識している。

本委員会が発足した平成26年度には協約マネジメントサイクルの改善を行い、以降、毎年度全団体を審議対象とした。その後、令和3年度の本委員会において、「今後は、毎年度の審議団体数を絞り、各団体の審議に時間をかけ、より深く議論を行っていくべきではないか」という意見が共有され、本委員会と市との間で検討した結果、令和4年度からは審議団体数を絞ることとした。

令和7年度は、審議に先立ち団体との議論を深めることを目的に、団体が運営する施設の視察を2団体で実施した。実際の現場を見ることは、審議の実効性を高める上で有効であったことから、今後も団体の協力を得ながら実施していきたい。今年度の6団体の審議に際しては、各団体が策定する中期経営計画と新協約との整合性や、前協約期間で生じた課題への対応状況及び新協約期間における団体経営の方向性や目標設定等について議論を行った。また、市の財政状況が厳しさを増し、各団体においても市への財政的な貢献に向けた努力が求められる中、各団体が市と連携しながらどのような検討を行っているかという点についても議論した。

今後も審議団体との議論を深め、審議の実効性を確保するためには、審議団体数の見直しを進める必要がある。

協約マネジメントサイクルというP D C Aサイクルを効果的に運用するためには、目標設定が最も重要である。委員会審議における議論を踏まえ、新たに目標を設定した団体や、アウトプット指標ではなくアウトカム指標を新たに設定した団体、更なる経営向上に向けた取組を目標に設定する団体など、団体の公益的使命の達成に向けた取組を積極的に推進する団体が増えていると感じている。一方で、団体の公益的使命等の達成度を的確に検証・評価できる指標が設定されていない団体や、過去の実績等と比較し消極的な目標を設定する団体も一部に見受けられた。

人口減少や少子高齢化社会の進展、物価高騰や金利上昇など著しく変化する外部環境に対応するためにも、団体の現状の課題を正確に把握し、具体的かつ挑戦的な目標を設定することを期待したい。

さらに、市の財政状況が厳しさを増している中、財政貢献という観点も加えた目標となっているかどうか、その見直しを含め、不斷に検討するべきである。以上の観点から今年度の審議を行い、その結果をまとめたのでここに答申として提出する。

本答申が外郭団体の更なる経営向上と市民サービスの質的向上の一助となることを期待する。

令和7年11月〇日

横浜市外郭団体等経営向上委員会

委員長 寺本明輝

委員 太田眞晴

同 橋本美奈子

同 福田敦

同 三坂慶子

II 外郭団体の「協約マネジメントサイクル」の推進について

1 総合評価

(1) 基本的考え方

協約マネジメントサイクルにおける外郭団体への評価は、各団体から提出された自己評価シート、協約等（素案）、財務諸表及び委員会審議における団体との議論等を基に「協約目標の進捗・達成状況」「経営状況・取組内容、環境変化等に関する課題」及び「目標設定等に関する課題」の各項目を総合的に評価している。

また、原則として、審議年度の状況を対象とするが、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る。

(2) 対象団体

6団体（協約更新：3団体・協約変更：1団体・中間評価：2団体）

(3) 審議の進め方

審議にあたっては、市所管局及び各団体が令和6年度の実績等に基づき、協約の取組状況や団体の経営状況等について、自己評価した結果をまとめた「自己評価シート」や今後の公益的使命等を踏まえた目標を設定する「協約等（素案）」及び財務諸表等に基づき、議論を行っている。

なお、各団体の経営状況等については、本委員会での審議に先立ち、安全性・収益性等の観点から、各団体が事前に自己点検し、効率的な審議につなげている。また、協約目標以外にも、各団体が抱える課題等があればその点についても審議するよう留意した。

(4) 評価結果

ア 評価の構成及び位置づけ

総合評価については、平成30年度末に評価分類の見直しを行い、団体が取り組むべき方向性について、次表【総合評価における評価分類の考え方】のとおり、4つに分類している。

本委員会の考える評価分類は、団体経営の良し悪しや経営努力の状況を判定すること自体を目的としたものではなく、団体の経営環境の変化や、事業の取組状況等を再確認する契機としてもらうことを意図したものである。

市所管局及び団体には、その趣旨を汲み取り、評価分類や助言を本委員会からの「支援のメッセージ」として前向きにとらえ、これによって取組を推進させ、団体経営の更なる向上に努めることを期待している。

【総合評価における評価分類の考え方】

評価分類	分類の考え方
引き続き取組を推進／ 団体経営は順調に推移* ※協約最終年度の振り返り時	協約目標に関して予定した成果を上げており、引き続き設定した方向性を推進する。【協約期間中】／団体経営は順調に推移している。【協約期間終了時】
事業進捗・環境変化等に留意	<ul style="list-style-type: none"> 協約目標に関して予定した成果を上げているものの、留意すべき課題が見られるため検討を期待する。 協約目標の進捗（達成）状況に関する指摘や留意すべき課題への対応を期待する。
取組の強化や課題への対応が必要	<ul style="list-style-type: none"> 協約目標に関して予定した成果を上げているものの、大きな課題への対応が必要となっている。 協約目標に関する取組の強化や大きな課題への対応が必要となっている。
団体経営の方向性の見直しが必要	団体が公益的使命に基づき事業を推進していく上で、重大な課題（取組等が公益的使命に貢献していない、環境変化に対応するため事業の抜本的な見直しが必要等）が生じており、団体経営の方向性の見直しが必要となっている。

イ 令和6年度実績等に基づく評価結果

（ア）評価にあたって

審議団体の令和6年度実績に基づく各団体の自己評価シートを確認したところ、多くの団体が設定した目標を達成していることが確認された。

一方で、一部の団体は設定した目標に届かない結果となった。その主な要因は、エネルギー一価格の高騰や人材確保の困難及び収益の伸び悩みなど外部環境の変化等が影響していたと考えられる。

こうした、外部環境の変化等が激しい状況下においても、各団体が更なる経営向上を目指し、現状維持に留まらずに具体的かつ挑戦的な目標を掲げ、それに向けた主体的な取組を推進することを期待している。

本委員会としては、そのような観点から評価分類を行い、ほとんどの団体を「事業進捗・環境変化等に留意」と評価した。

各団体においては、その事実をしっかりと受け止め、公益的使命の達成に向けて経営のあり方を工夫し、経営環境に重大な変化が生じていないか、主要目標は適切に設定されているかといった点について、引き続きの協議・検討をお願いしたい。

(イ) 団体ごとの評価分類

分 類	団 体 名
団体経営は順調に推移 (○団体)	
事業進捗・環境変化等に留意 (○団体)	審議結果を反映
取組の強化や課題への対応が必要 (○団体)	
団体経営の方向性の見直しが必要	

2 協約等

(1) 基本的考え方

これまでの協約等の取組状況等を確認した上で、団体を取り巻く環境の変化等を踏まえ、団体経営の方向性及び協約について審議を行っている。

(2) 対象団体

4団体（協約更新：3団体・協約変更：1団体）

(3) 審議の進め方

審議にあたっては、令和6年度までの協約実績に対する振り返りを踏まえつつ、環境の変化や課題に対応した各団体における現在の公益的な使命・役割を改めて確認するとともに、その達成の程度を検証・評価できる目標が適切に設定されているかを市所管局及び各団体が作成した「協約等（素案）」に基づき、議論を進めた。

(4) 団体分類

ア 分類の構成及び考え方

各団体について、本委員会が考える「団体経営の方向性（団体分類）」を次表【団体分類の考え方】のとおり、4つに分類している。

【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	・団体運営（公益的使命等）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
	・団体運営（公益的使命等）の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの
	・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
引き続き経営の向上に取り組む団体	・引き続き、現在の団体運営及び財務状況の維持・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
	・団体運営（公益的使命等）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
	・団体運営（公益的使命等）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

イ 団体ごとの分類結果※審議結果を反映

①今年度協約を更新した3団体のうち、1団体を「事業の整理・重点化に取り組む団体」と分類し、その他の2団体については、従前の「引き続き経営の向上に取り組む団体」と分類した。

②今年度協約を更新した3団体全てについて、これまでの分類からの変更は行わず、「引き続き経営の向上に取り組む団体」と分類した。

なお、協約等に関する委員会の個別意見については、「委員会からの意見」として示した。

団体分類	団 体 名
統合・廃止の検討を行う団体	
民間主体への移行に 向けた取組を進める団体	審議結果を反映
事業の整理・重点化等に取り組む団体	
引き続き経営の向上に取り組む団体	

3 複数の団体及び市所管局に共通して検討や対応が求められる事項

(1) 協約マネジメントサイクルにおける目標設定の重要性について

過去の答申でも繰り返し述べているように、協約マネジメントサイクルを効果的に運用していくためには、目標設定が最も重要な要素である。設定される目標は、団体の公益的使命の達成度が直接的に評価できるものや団体経営の向上に資するものでなければ、マネジメントサイクルの効果的な運用は期待できない。

そのためには、団体の経営についての将来的な考え方や方向性を具体的かつ明確に示したものである事業計画や経営計画の目標値と整合性を持たせ、団体の公益的使命の達成や経営向上につながる具体的な指標とすることが必要である。

令和7年度は6団体の審議を行った。審議にあたっては、人口減少、人材不足、物価高騰及びサーキュラーエコノミーの推進など、団体を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中において、団体の果たすべき公益的使命や存在意義を再度確認し、新たな協約に適切な目標設定がなされているか、課題解決に向け団体が積極的に取り組んでいるか等を主な論点とした。

本委員会審議における議論を踏まえ、新たに目標を設定した団体や、実施回数や参加者数などのアウトプット指標ではなく、事業の成果や社会的インパクトを重視したアウトカム指標を新たに設定する団体、更なる経営向上を目標に掲げる団体など、公益的使命の達成に向け積極的に取り組んでいる団体については、高く評価できる。

一方で、公益的使命等の達成度を的確に検証・評価できる指標が設定されていない団体や、過去の実績と比較し消極的な目標を設定している団体も一部に見受けられた。

団体は、急速に変化する外部環境に対応するためにも、現状の課題を正確に把握し、具体的かつ挑戦的な目標設定を期待したい。

また、設定された目標については、外部環境の目まぐるしい変化により、当初の目標が現状に適合しなくなる可能性や、予定よりも早期に達成される可能性がある。こうした場合は、協約期間中であっても新たな目標を追加することや、目標の内容や数値等を変更するなど、目標管理の視点を併せ持つことが重要と考える。

(2) 市民への説明責任について

外郭団体は、市民サービスを効果的かつ効率的に提供するなど市の行政を補完する役割があり、市政の一翼を担う存在である。多くの団体は市からの業務委託や補助金の交付等を受けており、団体の活動は市民生活に密接に関わっている。事業を推進するにあたっては、公益的使命の観点から、自らが市民サービスにおいて、どのような役割を担っているかを十分に認識し進めてもらいたい。

こうした背景を踏まえ、団体は市民への説明責任を果たす観点から、協約に留まらず、中期経営計画や事業計画書等の積極的な情報開示が求められる。併せて、団体が実施する優れた取組についても積極的に発信し、団体のブランド価値の向上につなげていくことが期待される。

情報開示の取組は、利用者や地域住民及び行政機関等のステークホルダーとの信頼関係の構築に資するものであり、団体の公益的使命を果たす上でも重要な意義を有する。今後は、情報の分かりやすさやアクセス性の向上にも配慮し、より開かれた組織運営を目指すことが望まれる。

(3) 外部環境の変化等に対応した団体経営について

近年、物価の高騰や金利の上昇など外部環境の変化が団体の事業運営に新たな課題をもたらしている。

エネルギー価格や資材費の上昇に加え、人件費の増加も顕著であり、施設の維持管理や事業実施にかかるコストが全体的に上昇している。また、金利の上昇により、借入金に係る利息負担が増加しており、資金調達や設備投資の判断に慎重さが求められる状況となっている。

団体は、こうした状況を踏まえ、現状の事業を所与のものとせず、これまでの事業内容や収益構造を改めて検証するなど外部環境の変化に対応した戦略的な事業展開が求められている。

また、市所管局は、団体の収益構造や取り巻く厳しい状況を的確に把握した上で、団体が実施する事業の見直しに加え、施設の入場料や利用料の見直し等についても、サービスの持続可能性や利用者ニーズ及び負担の公平性などを踏まえた総合的な検討を進める必要がある。

併せて、市所管局は、急速に変化する外部環境に的確に対応するため、検討にあたって明確な期限を設定し、スピード感を持って着実に議論を進めることが強く求められる。

また、人材不足がより深刻化しており、多くの団体において、職員の高年齢化や人材確保の困難化が喫緊の課題となっている。これらの状況は、団体の安定的な運営や市民サービスの持続的な提供に対して、大きな影響を及ぼすものであり、早急かつ計画的な対応が求められる。

このような状況に対応するためには、職員が満足して働く環境を整えることで、サービスの質が向上し、その結果、市民の満足度が高まり、最終的に組織の成果や社会的価値の向上につながるという「サービス・プロフィット・チェーン」の視点等も活用し、多様な働き方の導入や健康経営の推進及びDXの活用等の取組を組織全体で積極的に推進してもらいたい。

これらの取組を通じて、職員一人ひとりが働きがいを感じながら、より付加価値の高い業務に集中できる環境を整備するとともに、外部環境の変化や市民ニーズに柔軟に対応できる組織体制を構築することを期待する。

(4) 市財政への貢献について

近年、市の財政状況は厳しさを増しており、令和4年「横浜市の長期財政推計」では、人口減少・超高齢社会の進展による税収の減少や社会保障経費の増大などにより、2030年度に約500億円、2065年度に約1,800億円近くの收支不足が見込まれている。また、こうした厳しい状況下において、市では「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」「横浜市中期計画2022～2025」「行政運営の基本方針」を『3つの市政方針』として掲げ、施策の推進と財政の健全性の維持を両立する持続可能な市政運営の実現に向けた取組を進めている。

団体は、そのような市の状況を十分に理解し、市の財政に貢献する視点も併せ持つ必要がある。すなわち、各団体は収支改善に向けて、常にコスト意識を持ちながら事業を進めるなど、財務改善に一層取り組むとともに、団体が保有する基金等の活用や委託料、補助金のより一層の効率化、貸付金返還など市への財政的な貢献に向けた対応が求められる。

また、外郭団体が管理する施設は、市民サービスの提供や地域の活性化に資する重要な資産である。これらの施設は、地域社会の多様なニーズに応える場として、今後もその役割を果たしていくことが期待される。

一方で、利用状況や運営効率が低調な施設が見受けられることから、こうした施設については、市民ニーズの変化に応じた施設機能の見直しや、より的確なサービスの提供を通じて、施設の有効活用を一層推進していく必要がある。

施設の活用にあたっては、単に現状の維持・継続を前提とするのではなく、当該施設を他の

用途に転用した場合に得られる潜在的な価値を比較・評価する「機会費用」の視点をはじめ、地域特性や将来的な社会変化など様々な視点を取り入れて、柔軟に検討することが望ましい。

このように、外郭団体による市財政への貢献を着実に進めるためには、市の方針に基づき、市所管局が団体と密接に連携しながら取組を推進することが不可欠である。市所管局は、団体の自主性を尊重しつつも、必要に応じて的確な助言と指導を行い、より一層の指導力を発揮することが強く求められる。

(5) 団体経営に対する市の適切な関与について

外郭団体は、団体による自主自立の経営を原則としているが、基本的に市が主体となって設置したものであり、市政の一翼を担う存在である。

したがって、団体がどのような公益的使命を負い、どのような市民サービスを提供していくべきかといった基本的な方向性を示す責任は一義的には市にあるといえる。

厳しい市の財政状況のもとで、必要な市民サービスを持続的に提供していくためには、実施事業の費用対効果の分析に加え、業務の生産性や効率性の観点からも、実施の要否を検討することが求められている。

このような状況を踏まえ、市所管局は、団体の設置目的や公益的使命を常に念頭に置きながら、これまで以上に団体との間で経営に関する建設的な議論を重ね、効果的かつ効率的な市民サービスの提供に向けて、強い指導力を発揮してもらいたい。

また、団体の基本的な方向性やあり方を検討する際は、急速に変化する外部環境に的確に対応するため、明確な検討期限を設定し、スピード感を持って着実に議論を進めることが強く求められる。

Ⅲ 審議団体の総合評価及び協約等について（各団体分については、次頁以降に掲載）

令和7年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会			
総合評価分類	団体経営は順調に推移	事業進歩・環境変化等に留意	取組の強化や課題への対応が必要	団体経営の方向性の見直しが必要
委員会からの意見	<p>協約目標は全て「達成」している。</p> <p>団体を取り巻く環境変化や社会的課題等に対応すべく、新規事業の立ち上げや既存事業の再編に積極的に取り組む姿勢を示している。また、団体が実施した事業の成果や影響について、単なる事業報告にとどまらず、追跡調査や分析を通じて、社会的インパクトの検証を着実に実施している点は高く評価できる。</p> <p>一方で、稼働率が低迷している管理施設のあり方や機能強化の検討に加え、アウトリーチ型事業の推進にあたっては、現在団体が実施している事業の整理・重点化に取り組み、団体の限られた経営資源の配分に十分留意する必要がある。</p> <p>引き続き、事業の社会的インパクトに対する検証を進め、その成果を地域社会へ還元するとともに、事業の選択と集中を通じ、限られた経営資源を効果的に活用することにより、男女共同参画センターとしての役割が最大限に発揮されることを期待する。</p>			
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 または 事業の整理・重点化等に取り組む団体			

令和7年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	株式会社横浜国際平和会議場			
総合評価分類	団体経営は順調に推移	事業進捗・環境変化等に留意	取組の強化や課題への対応が必要	団体経営の方向性の見直しが必要
委員会からの意見	<p>「公益的使命の達成に向けた取組」が「未達成」となっている。コロナ禍による売上減少という厳しい状況を乗り越え、令和5年度及び6年度には総売上高が100億円を超えるなど、着実に経営の回復に努めてきた点は評価できる。また、国内外で競争が激しいMICE市場において、国内MICE施設における国際会議の開催件数で継続してトップを維持していることも高く評価できる。</p> <p>一方で、売上高に影響する稼働率の向上や料金改定に向けた具体的な取組の早期実現が望まれる。また、財政面では借入金の返済残など、引き続き留意が必要な部分がある。</p> <p>今後は、所管局と団体が密接に連携しながら、施設利用者に対する新たな付加価値の創出を通じて、国内外の市場競争に打ち勝つための更なる成長と経営努力に継続して取り組んでほしい。</p>			
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			

令和7年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	公益財団法人横浜市消費者協会			
総合評価分類	引き続き取組を推進	事業進捗・環境変化等に留意	取組の強化や課題への対応が必要	団体経営の方向性の見直しが必要
委員会からの意見	<p>「公益的使命の達成に向けた取組」の一部が「やや遅れ」となっている。団体収入の大部分を市からの指定管理料や委託料が占める中、国の交付金を財源とする県補助金の動向が不透明であり、事業の継続性やサービス水準の維持に影響を及ぼす可能性があり、今後の財務状況には留意が必要である。</p> <p>また、管理施設である「横浜市消費生活総合センター」においては、来館者数や会議室の利用状況が低調な状態が続いている。</p> <p>次期協約の策定にあたっては、施設を有効に活用するための施策を検討とともに、施設稼働率等の定量的な指標を設定し、目標管理を行うことが求められる。</p> <p>併せて、消費生活相談員の担い手不足が顕在化していることから、相談員の確保や育成に向けた取組を強化するとともに、令和8年秋に稼働予定の新システムの導入を契機として DX を積極的に推進し、相談業務の効率化と質の向上を図ることを期待する。</p>			
団体経営の方向性 (団体分類)				

令和7年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	横浜高速鉄道株式会社			
総合評価分類	団体経営は順調に推移	事業進捗・環境変化等に留意	取組の強化や課題への対応が必要	団体経営の方向性の見直しが必要
委員会からの意見	<p>「公益的使命の達成に向けた取組」及び「人事・組織に関する取組」の目標の一部が「未達成」となっている。</p> <p>コロナ禍において一時的に大幅な赤字を計上したものの、令和5年度以降は2期連続で10億円を超える経常利益を確保している点は高く評価できる。</p> <p>一方で、開業から20年を経過したことに伴い、施設や車両等の老朽化が進行しており、今後は維持管理コストの増加が見込まれるとともに物価高騰や金利上昇など経済環境の変化にも十分留意する必要がある。</p> <p>新協約期間においては、設定した目標を実績が上回る場合には、目標の上方修正を行うなど目標管理を徹底するとともに、輸送の安全性や財務の健全性に関する情報をはじめ、ステークホルダーに対する積極的な情報開示等を通じて団体のブランド価値向上に引き続き取り組むことを期待する。</p>			
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			

令和7年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	公益財団法人帆船日本丸記念財団			
総合評価分類	引き続き取組を推進	事業進歩・環境変化等に留意	取組の強化や課題への対応が必要	団体経営の方向性の見直しが必要
委員会からの意見	<p>協約目標は全て「順調」となっている。</p> <p>企業協賛やイベント時の有料観覧席の設置といった新たな取組や、博物館のリニューアル、パーク内で開催された屋外イベント等の好調を背景に、利用者数の増加が顕著である。これに伴い、利用料金収入も増加しており、長年の赤字から脱却し、令和5年度から黒字となったことは評価できる。</p> <p>これが短期的な効果に留まらないよう、利用者の増加要因やニーズを更に分析し、来館者の属性等に応じた戦略的なプロモーションを行い、更なる集客と収益の増加につなげてほしい。</p> <p>一方で、2030年に船齢100年を迎えることから、所管局を中心に今後の日本丸の保存・活用等の方向性について、費用対効果などを含め多面的な視点による検討に早期に着手してもらいたい。</p>			
団体経営の方向性（団体分類）				

令和7年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団			
総合評価分類	引き続き取組を推進	事業進歩・環境変化等に留意	取組の強化や課題への対応が必要	団体経営の方向性の見直しが必要
委員会からの意見	<p>「公益的使命の達成に向けた取組」の一部が「やや遅れ」「遅れ」であり、「財務に関する取組」の一部も「やや遅れ」となっている。</p> <p>団体においては、専門的な人材の強みを生かした取組への努力は理解できるため、引き続き公益的使命の達成に向けた取組を着実に推進してほしい。また、国の補助金を活用した開港資料館の施設整備などを契機として、入館者数及び事業収益の増加を図り、赤字決算からの脱却と協約に定められた財務目標の達成に向けた経営努力を期待する。</p> <p>所管局においては、過去にあり方が検討された4施設について強い危機感とスピード感を持って着実に検討を推進していただきたい。特に、検討にあたっては、昨今の社会環境の変化や多様化する社会ニーズを踏まえた新たな視点を取り入れ、他自治体の事例も参考にしていただきたい。</p> <p>また、施設の新たな利活用による費用対効果を踏まえ、跡地活用を含めた総合的な検討を進めてほしい。</p> <p>そのためにも、4施設のあり方に関する結論に向けて、早期に市としての方向性とロードマップを示す必要がある。</p>			
団体経営の方向性 (団体分類)				