

横浜市外郭団体等経営向上委員会

答申

令和 5 年 11 月

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、協約の進捗状況などに対する総合評価や更新する協約の内容などについて審議してきた。この間各団体では、本委員会からの意見を受け止め、経営改革が行われてきており、令和 3 年度の本委員会において共有された、「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」という意見を受け、本委員会と市との間で検討し、昨年度からは審議団体数を 12 団体程度に絞ることとした。

そのような方針のもと、令和 5 年度は 13 団体の総合評価を行い、うち 3 団体については新協約の審議も行った。加えて、1 団体の変更協約について審議を行った。審議にあたっては、アフターコロナをはじめとする環境変化への対応や、新たな協約における目標設定に関する議論に多くの時間が費やされた。

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、市とも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。

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、目標設定が重要であり、この点は、以前から本委員会が特に強調しているところである。各団体の新たな協約については、これまでの本委員会の意見を受け止め、適切な目標設定に積極的に取り組む団体が増えていると感じている。

しかし、アフターコロナや著しく変化する外部環境への対応も求められる今日においては、その上でもなお、現在設定している協約目標が、外部環境が著しく変化する状況下において公益的使命等の達成度を的確に検証・評価できるものになっているかどうか、市の財政状況が厳しさを増している中、財政貢献という視点も加えた目標になっているか、その見直しを含め、不断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。

協約マネジメントサイクルの推進により、各団体の経営を更に向上させていくことを期待する。

令和 5 年 11 月 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 河 合 千 尋

同 黒 木 淳

同 治 田 友 香

同 福 田 敦

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、「協約に掲げた目標以外に『経営の健全性』や『環境の変化への対応』等を評価の対象に加えた総合的な評価を実施する」ことを基本方針としている。

本委員会は従来からこの趣旨を踏まえ、各団体の総合的な評価を行っている。

(2) 対象団体

13 団体

(3) 審議の進め方

審議にあたっては、市所管局及び団体が、協約の取組状況や団体の経営状況等について、令和4年度の実績等により自己評価した結果をまとめた「自己評価シート」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、監査法人による客観的視点に基づく確認を行い、効率的な審議につなげるとともに、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も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	・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	・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4年度実績に基づく評価結果

（ア）評価にあたって

審議団体の令和4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、実績が目標に達していない団体が半数以上であった。その主な要因は、コロナ禍やエネルギー価格高騰の影響によるものであった。

外部環境が著しく変化する昨今のような状況においても、各団体が経営努力を推し進めていることは、本委員会としても十分に理解している。しかしながら、経営目標として数値等を掲げた以上、これに到達していない場合は、本委員会ではその努力を認めながらも原則として「達成していない」ものとして評価することとしている。令和2年度来のこの方針を受け、審議団体においても、自己評価を「遅れ」「未達成」としていた。

いかなる組織の経営でも、自然災害など想定外の事象が発生したとしても、組織力を結集し、これを乗り越えていくための努力をしなければならない。団体の性質によってコロナ禍や外部環境の変化の影響度も様々だが、目標数値等を達成していない場合は、目標とした市民サービスを提供できなかった、財務や人事組織に関する取組が目標に至らなかったという客観的事実を受け止め、団体経営の現状を分析・検討すべきである。そして、厳しい経営環境の変化の渦中にあるからこそ、各団体が組織を挙げて、果たすべき公益的使命を再確認し、経営改革に一層努めていくべきである。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」、「取組の強化や課題への対応が必要」と評価した。繰り返しになるが、このことは、ただちに各団体の経営努力が不十分であったと評価しているのではない。しかし、団体においてはその事実をしっかり受け止め、公益的使命の達成に向けて経営の在り方を工夫し、経営環境に重大な変化が生じていないか、目標設定はどのようにあるべき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

今後更新予定です。

分 類	団 体 名
引き続き取組を推進 (団体)	
事業進捗・環境変化等に 留意 (団体)	
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	該当団体なし

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

ア 協約更新団体

3 団体

イ 協約変更団体

1 団体

(3) 審議の進め方

審議にあたっては、令和4年度までの協約に対する最終振り返りとして行った総合評価を踏まえつつ、環境の変化に対応した現在の団体の公益的な使命・役割を改めて確認し、その達成の程度を判断できる目標が設定されているかを市所管局及び団体が作成した「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

今年度協約を更新、変更した4団体すべてについて、これまでの分類からの変更は行わず、従前の「引き続き経営の向上に取り組む団体」のままであった。

なお、協約等に関する委員会の個別意見については、「委員会からの助言・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	該当団体なし
民間主体への移行に向けた取組を進める団体	該当団体なし
事業の整理・重点化等に取り組む団体	該当団体なし
引き続き経営の向上に取り組む団体	公益財団法人三溪園保勝協会 横浜市場冷蔵株式会社 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社 公益財団法人帆船日本丸記念財団[協約変更]

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。そのうえで、可能な限りアウトカム指標にすること、目標数値に明確な根拠をもつことが求められる。

令和5年度は、3団体が協約を更新、1団体が協約を変更した。審議にあたっては、人口減少、人材不足、物価上昇及び世界情勢の変化など、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た上で、市民サービス提供のあり方、アフターコロナに向けた具体的な対応や執行体制及び市財政貢献などについて、しっかりと検討がされているかが審議の主な論点であった。

全ての団体が環境変化を踏まえた協約策定に取り組んだが、設定した目標が団体の経営向上等に資するかどうかわかりにくいものや、目標数値の設定根拠が不明確なものも見受けられる。このような目標については、社会経済環境の変化等を適切に踏まえた公益的使命の再確認を行い、適切な目標設定を検討してもらいたい。

また昨今は、コロナ禍の長期化や社会環境の目まぐるしい変化により、目標設定にあたり先が見通しにくい状況も見受けられる。そのため、現在掲げている目標の内容や目標達成のための取組が変化に適合できなくなったり、協約期間の早期に目標を達成したりする可能性もある。そのような場合には、協約期間中であっても新たな目標を加えたり、目標の内容や数値を変更することも積極的に検討してもらいたい。

(2) アフターコロナにおける団体経営について

長期化したコロナ禍が令和4年後半より落ち着きを見せ始めた。社会全体でアフターコロナに向けた対応が加速化している中、各団体においても、コロナ禍をきっかけとした外部環境の変化を分析し、公益的使命をしっかりと再確認したうえで、新たな方針や組織体制などについて、市と一層綿密に議論し、組織を挙げてスピーディーに具体的な対応策を検討・実施してもらいたい。

(3) 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、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、2065年度に1,800億円近くの収支不足が見込まれている。また、そ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、市からの委託料、補助金の削減をはじめ、利用料金などの増収策や市への配当の検討など、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。

その上で、このような市財政貢献にあたっては、市の方針に基づき、市所管局は、団体と密

に連携しながら取組を進めるなど、より一層の指導力を発揮してもらいたい。

（４）団体経営に対する市の適切な関与について

外郭団体は基本的に市が主体となって設置したものであり、市政の一翼を担うものである。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。

昨今、社会経済環境は、人口減少、少子高齢化の進展、厳しい市の財政、民間企業・NPO 等の進出といった大きな変化の中にある。こうした中であるからこそ、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、これまで以上に経営に関する議論を、団体と綿密に行い、効果的・効率的な市民サービスの提供に向けて指導力を発揮してもらいたい。

また、財務状況が厳しさを増している団体もある。必要な市民サービスを継続していくという視点で、団体が効果的・効果的に取組を進めることに加え、市所管局も団体の財務状況に注視し、団体と綿密に議論しながら、団体が行うべき事業の精査等を行ってもらいたい。