

市民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ることとしています。

30年度においても、市民局所管の「公益財団法人横浜市体育協会」について、取組実績を踏まえ、委員会による評価を実施しました。また、協約期間が27年度から29年度までであったため、委員会での議論を踏まえ、30年度からの「団体経営の方向性及び協約」（案）を作成しましたので、あわせて御報告します。

1 公益財団法人 横浜市体育協会の評価結果

(1) 26年度に定めた団体経営の方向性等

ア 団体経営の方向性

「事業の再整理・重点化等に取り組む団体」

イ 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
事業参加者数を 100万人以上にする	996,485人	1,698,917人	100万人以上	達成
施設利用者数を 1,000万人以上にする	9,821,322人	10,789,563人	1,000万人以上	達成

取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）

横浜マラソンの中止等荒天の影響もありましたが、障害者スポーツ推進に向けた取組の強化や、区体協をはじめとする諸団体によるイベント開催の拡大、また、横浜市スポーツボランティアセンターの運営、保育園への派遣指導といった新たな事業を開始したこともあり、事業参加者の目標を達成することができました。

スポーツセンターや日産スタジアム、プールなどの施設では、工事や改修、荒天による休館などの影響もありましたが、新たに建設した横浜銀行アイスアリーナの順調な滑り出しに加え、各施設における教室事業の工夫や改善、プロスポーツの試合開催などにより、施設利用者数についても目標を達成することができました。

イ 事業の再整理・重点化等に向けた取組

取組	25年度実績	29年度実績	29年度目標	取組結果
健全な経営を行うとともに、市の方針に合わせた施設管理や事業展開を行う	市において事業のあり方の検討	市の動向を注視し、方針に合わせた施設運営を行った	市の動向を注視し、協会として、検討結果に合わせた施設経営を行う	達成

取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）

市としては、余熱及び旧余熱プール（5施設）について、「プール及び野外活動施設等の見直しに係る方針」（平成27年10月）が示され、民間活力を活用した運営手法を導入し、さらなる利用促進・経営改善を行うため、指定管理者制度を導入する方針を平成28年度に決定し、平成31年4月から指定管理者による管理開始を予定しています。

団体は、施設管理に依存しない健全な経営を行うため、健康経営や子どもの体力向上、インクルーシブスポーツの推進といった新たな事業を展開したほか、指定管理施設の運営に関する事業の再整理に向けた検討を進めました。

ウ 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
事業活動収入、事業活動支出に対する補助金以外の収入の比率90%以上を維持する	収入：91.6% 支出：92.7%	収入：91.7% 支出：95.0%	収入：90%以上 支出：90%以上	達成

取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）

長期借入金の返済や安定的な組織運営のため、月次による収支状況の管理や決算見込みの作成を年に2回行いました。新たな事業展開としては寄付金に基づく障害者スポーツの推進について担当部署を設置し、取組を強化しました。また、働く世代の健康づくりについても、関係団体との協議を進めつつ、次年度からの取組強化への方向性をまとめました。

これらにより、総収入に対する指定管理及び普通財産施設（横浜銀行アイスアリーナ以外の運営施設）の収入割合が減少しつつあります。

エ 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
職員のモチベーションを高め、組織の活性化を図るよう、人材育成に係る計画を整備し実施する	人事考課制度の導入と定着	実施・改正	実施・見直し	達成

取組結果の検証（協約期間全体を通じての振り返り）

計画的・体系的に職員のキャリア形成と合わせた人材育成を図り、職員がいきいきと働くことができることで、市民から信頼され、協会理念が実現できるよう、「人財育成計画」を策定しました。この計画をベースに各種研修や職員意識調査の実施、嘱託職員の無期化制度や固有職員の業績評価制度等の整備を行いました。

また、職員の健康づくりを経営的な視点から考え、「健康経営」への取組を行った結果、「横浜健康経営認証クラスAA」の認証を受けました。

(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	29年度までの協約については、すべて目標を達成している。事業の再整理・重点化に向けた取組については懸案であった屋内プールの管理方法を変更したことは評価できる。

※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

<p>本協約に関しては、各事業における団体の不断の改善・強化等により、すべて目標を達成した。</p> <p>また、このうち特に事業の再整理・重点化に向けた取組については、市は懸案であった屋内プールの管理方法を変更し、平成31年度から実施予定であるほか、団体は一層の健全経営実現に向けた取組を進めた。</p>

2 公益財団法人 横浜市体育協会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	市のスポーツ施策を実現するため、費用対効果が最大限に発揮される事業を実施する必要がある。

※委員会による分類は、以下の4つの項目から、団体ごとに決定しています。

- ①引き続き経営の向上に取り組む団体 ②事業の再整理・重点化等に取り組む団体
③民間主体への移行に向けた取組を進める団体 ④統合・廃止の検討を行う団体

(2) 団体経営の方向性及び協約案の概要

協約期間		30年度～32年度
主要目標	ア. 公益的使命の達成に向けた取組	<p>各種ニーズに合わせた多様なスポーツ推進事業を実施することで、身近な場所でスポーツに親しむ機会（する・ささえる）を提供し、スポーツに関わる市民を増やします。</p> <p>①「する」・・・様々な種目・規模の大会や、各種スポーツ施設における教室・イベント等においてスポーツを行う市民を増やします。</p> <p>②「ささえる」・・・ボランティア登録者やスポーツ指導者など、スポーツを支える参加者数を増やします。</p>
	イ. 財務の改善に向けた取組	イベントや教室の参加料、受託料、協賛金等の収益を増やすことで、事業活動収入に対する補助金収入の比率10%未満を維持します。
	ウ. 業務・組織の改革	人材育成検討会を設置し、人材育成計画を定期的に見直し・更新することで、専門性の高い人材を養成するとともに、職員のモチベーション向上、組織の活性化を図ります。

3 添付資料

- (1) 平成 30 年度総合評価シート
- (2) 団体経営の方向性及び協約案

【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会の概要

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（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 横浜市体育協会	所管課	市民局スポーツ振興課
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 事業の再整理・重点化等に取り組む団体

	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事業参加者数を100万人以上にする	実績 (単位)	996,485人	1,292,288人	1,357,671人	1,631,438人	
		進捗 状況	-	-	順調	順調	達成
	②施設利用者数を1,000万人以上にする	実績 (単位)	9,821,322人	10,209,260人	11,730,875人	11,606,485人	(目標) 1,000万人以上
		進捗 状況	-	-	順調	順調	(実績) 10,789,563人 達成
	取組結果の検証 (協約期間全体を通じての振り返り)	<p>横浜マラソンの中止等荒天の影響もありましたが、障害者スポーツ推進に向けた取り組みの強化や、区体協をはじめとする諸団体によるイベント開催の拡大、また、横浜市スポーツボランティアセンターの運営、保育園への派遣指導といった新たな事業を開始したこともあり、事業参加者の目標を達成することができました。</p> <p>スポーツセンターや日産スタジアム、プールなどの施設では、工事や改修、荒天による休館などの影響もありましたが、新たに建設した横浜銀行アイスアリーナの順調な滑り出しに加え、各施設における教室事業の工夫や改善、プロスポーツの試合開催などにより、施設利用者数についても目標を達成することができました。</p>					
	事業の再整理・重点化等に向けた取組	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	
	健全な経営を行うとともに、市の方針に合わせた施設管理や事業展開を行う。	実績 (単位)	市において事業のあり方の検討	市において事業のあり方の検討、各施設の方針の方向性を決定	市において事業のあり方の検討、各施設の方針の決定	市において事業のあり方の検討、各施設の方針の決定	(目標) 市の動向を注視し、協会として、検討結果に合わせた施設経営を行う。
		進捗 状況	-	-	-	-	(実績) 市の動向を注視し、方針に合わせた施設運営を行った。 達成
	取組結果の検証 (協約期間全体を通じての振り返り)	<p>市としては、余熱及び旧余熱プール(5施設)について、「プール及び野外活動施設等の見直しに係る方針」(平成27年10月)が示され、民間活力を活用した運営手法を導入し、さらなる利用促進・経営改善を行うため、指定管理者制度を導入する方針を平成28年度に決定し、平成31年4月から指定管理者による管理開始を予定しています。</p> <p>団体は、施設管理に依存しない健全な経営を行うため、健康経営や子どもの体力向上、インクルーシブスポーツの推進といった新たな事業を展開したほか、指定管理施設の運営に関する事業の再整理に向けた検討を進めました。</p>					
	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	
事業活動収入、事業活動支出に対する補助金以外の収入の比率90%以上を維持する	実績 (単位)	収入:91.6% 支出:92.7%	収入:90.6% 支出:90.6%	収入:91.2% 支出:93.9%	収入:90.1% 支出:94.9%	(目標) 収入:90%以上 支出:90%以上	
	進捗 状況	-	-	順調	順調	(実績) 収入:91.7% 支出:95.0% 達成	
取組結果の検証 (協約期間全体を通じての振り返り)	<p>長期借入金の返済や安定的な組織運営のため、月次による収支状況の管理や決算見込みの作成を年に2回行いました。新たな事業展開としては寄付金に基づく障害者スポーツの推進について担当部署を設置し、取り組みを強化しました。また、働く世代の健康づくりについても、関係団体との協議を進めつつ、次年度からの取組強化への方向性をまとめました。</p> <p>これらにより、総収入に対する指定管理及び普通財産施設(横浜銀行アイスアリーナ以外の運営施設)の収入割合が減少しつつあります。</p>						

団体名	公益財団法人 横浜市体育協会		所管課	市民局スポーツ振興課			
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	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
	職員のモチベーションを高め、組織の活性化を図るよう、人材育成計画を整備し実施する	実績 (単位)	人事考課制度の導入と定着	人事考課制度の定着	人材育成に関する基本的な考え方の整理（素案の作成）	計画の策定	(目標) 実施・見直し
		進捗状況	-	-	順調	順調	(実績) 実施・改正
	取組結果の検証 (協約期間全体を通じての振り返り)	計画的・体系的に職員のキャリア形成と合わせた人材育成を図り、職員がいそいそと働くことができることで、市民から信頼され、協会理念が実現できるよう、「人材育成計画」を策定しました。この計画をベースに各種研修や職員意識調査の実施、嘱託職員の無期化制度や固有職員の業績評価制度等の整備を行いました。また、職員の健康づくりを経営的な視点から考え、「健康経営」への取り組みを行った結果、「横浜健康経営認証クラスAA」の認証を受けました。					
② 環境・状況の変化	平成28年度から、指定管理施設の応募結果や施設利用中止により運営施設の増減が発生しています。(増：緑スポーツセンター・泉スポーツセンター・三ツ沢公園、減：港北スポーツセンター・港南プール・本牧市民プール) 平成29年度は、日産スタジアムがラグビーワールドカップ2019™に向けた改修により約4か月間、磯子スポーツセンターは天井工事により約9か月間臨時閉館しました。また、みなとみらいスポーツパークが11月をもって運営終了となりました。 ラグビーワールドカップ2019™や東京2020オリンピックパラリンピックに向けた機運が高まるとともに、スポーツ庁において第2期スポーツ基本計画がH28年度末に策定されました。スポーツの成長産業化が明確に打ち出されたことにより、スタジアム・アリーナのプロフィットセンター化や異業種と連携した様々な取り組みに向けた動きが進んでいます。						
③ 経営状況	平成27年度から自己所有施設としてスケートリンクを整備したため、長期借入金が発生していますが、スケートリンクの運営自体は当初計画通り順調に推移しています。 経営の安定性を高めるため、確実な借入金の返済で自己資本比率を高めながら、流動比率についてもしっかりと確保していくことが求められます。このため、今後もスケートリンクの運営状況を注視しつつ、収益源の多様化も図っていく必要があります。						
④ 今後の課題	不採算部門である屋内プールの運営方式がH31年度から指定管理者制度へと移行するため、また、現在指定を受けている指定管理施設の多くがH32年度までの指定期間となっているため、それぞれについて対応していく必要があります。 財源の多くが指定管理施設からの収入となっているため、引き続き団体の強みを活かしつつ新たな事業への取り組みを強化し、収益源の多様化を図る必要があります。 また、東京2020オリンピック・パラリンピック等を契機としたスポーツブームを一過性で終わらせることなく、スポーツ・文化及び共生社会をどのように根付かせるかが今後の課題となります。						
⑤ 課題への対応	平成29年度末に、新たな中期計画(2018～2020年度)を策定しました。この計画に基づき、プールの指定管理者制度対応も含め次期指定管理者について、応募への考え方等を整理し、応募施設決定プロセスを明確化します。 また、公益的事業として特に重要となる部分については体制の強化も図るとともに、ラグビーワールドカップ2019™や東京2020オリンピック・パラリンピックへの関心を高めつつ、レガシーにつながる事業展開や「働く世代」に向けた健康事業等、新たな事業の収益化を進めていきます。						
⑥ 協約の見直し	協約の見直しの必要性： 有 無						
	【見直しが必要な理由及び協約の変更内容】						

団体名	公益財団法人 横浜市体育協会	所管課	市民局スポーツ振興課
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）		

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>29年度までの協約については、全て目標を達成している。事業の再整理・重点化に向けた取組については懸案であった屋内プールの管理方法を変更したことは評価できる。</p>			

団体経営の方向性及び協約(素案)

団体名	公益財団法人 横浜市体育協会	所管課	市民局スポーツ振興課
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	<p>当団体は、横浜市民の体育・スポーツを振興し、もって横浜市民の健全な心身の発達と明るく豊かな市民生活の形成に寄与することを目的としており、52の競技団体や各区体育協会など計74の団体が加盟している本市で唯一の団体であり、横浜市スポーツボランティアセンターの事務局も担っています。</p> <p>また、横浜市では、スポーツを通じて全ての市民の皆様がいきいきとした心豊かな生活を送ることができるよう、「スポーツ推進計画」及び「中期4か年計画」において、身近な場所でスポーツに親しむ機会を提供することとしており、当該団体を「本市におけるスポーツ施策の中核的な担い手」と位置付けています。この役割を果たすことにより、スポーツ推進計画の基本目標である「子どもの体力向上方策の推進」、「地域スポーツの振興」、「高齢者・障害者スポーツの推進」、「トップスポーツとの連携・協働の推進」の推進等に引き続き貢献することが求められています。</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	前期協約における団体経営の方向性(団体分類)	事業の再整理・重点化等に取り組む団体
方向性の考え方(理由)	<p>前記政策目標を実現させていくため、団体がこれまで蓄積してきたノウハウや経営資源、多数の地域団体・加盟団体との長年にわたる深い信頼関係等により、本市におけるスポーツ施策の中核的存在であるという団体の特性を生かし、市と連携・協力して、地域スポーツ支援、障害者スポーツの推進、大規模スポーツイベント開催支援、スポーツ施設管理運営等を行い、団体の経営理念である「いつまでもスポーツが楽しめる明るく豊かな社会の実現」を目指します。</p> <p>前期協約期間において、団体の経営上長年の懸案であった屋内プールについて、市が指定管理者制度導入を決定し、事業の再整理を図りました。</p> <p>また、団体の「中期計画」等に基づき、施設運営以外の安定的な財源確保のため、長期的な運営が可能となる横浜文化体育館のPFI事業への参入(民間企業を代表とするグループの構成員)や、企業を顧客とした「働く世代」に向けたスポーツ・健康産業関連といった事業の多様化など、更なる経営の向上に積極的に取り組んでいます。</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 checked="" 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 type="checkbox"/> その他()

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】

経営理念である「いつまでもスポーツが楽しめる明るく豊かな社会の実現」に向け、加盟団体や地域活動団体と連携しながら、市民のスポーツへの参加や健康・体力づくり、障害者スポーツの推進、大規模スポーツイベントの開催等を支援していきます。また、これらの事業を安定的に且つ安全に展開するためには、財政基盤や人材基盤の安定化が求められるため、財源の確保や今後の協会運営を担う人材育成、組織の活性化に取り組んでいきます。

1 公益的使命の達成に向けた取組

団体の目指す将来像	身近な場所でスポーツに親しむ(する・ささえる)市民を増やします。		
現在の取組	申し込み・支払方法の簡素化や教室事業の充実、各種事業の積極的なPR等により、事業参加者の増加に努めています。		
協約期間の主要目標	<p>各種ニーズに合わせた多様なスポーツ推進事業を実施することで、身近な場所でスポーツに親しむ機会(する・ささえる)を提供し、スポーツに関わる市民を増やします。</p> <p>①「する」…様々な種目・規模の大会や、各種スポーツ施設における教室・イベント等においてスポーツを行う市民を増やします。</p> <p>②「ささえる」…ボランティア登録者やスポーツ指導者など、スポーツを支える参加者数を増やします。</p>	<p>29年度実績</p> <p>事業参加者数 3,174,136人 (内訳)</p> <p>①「する」スポーツ参加者数3,170,505人 ②スポーツを「ささえる」参加者数3,631人</p>	<p>目標数値</p> <p>事業参加者数 3,190,000人以上 (内訳)</p> <p>①「する」スポーツ参加者数3,184千人以上 ②スポーツを「ささえる」参加者数6千人以上</p>
具体的取組	<p>各種競技団体や各区体育協会など地域団体が加盟している唯一の団体であることの強みを生かし、幼児・児童の体力向上のための支援、地域住民や団体の主体的なスポーツ活動の支援、市民のニーズに合わせた多様な教室やイベント等を企画・開催し、スポーツをする市民を増やします。</p> <p>また、スポーツボランティアセンターの運営等を通じたスポーツ人材の養成・育成・活用事業等を実施し、スポーツを支える市民を増やします。</p>		
市	市民が参加できる事業のほか、一流の選手のプレーを間近で見る事業や、ボランティアとして参加できる事業を実施し、「する・みる・ささえる」多様なスタイルでのスポーツ参加者数の増加を図ります。		

団体名	公益財団法人 横浜市体育協会	所管課	市民局スポーツ振興課
-----	----------------	-----	------------

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	収支バランスの取れた健全な団体運営と行政コストの削減を図ります。		
現在の取組	新規事業の実施や管理施設における収入増を図るとともに経費の削減に努めました。		
協約期間の主要目標	イベントや教室の参加料、受託料、協賛金等の収益を増やすことで、事業活動収入に対する補助金収入の比率10%未満を維持します。	29年度実績 補助金割合8.3%	目標数値 補助金割合10%未満
具体的取組	団体	事業一つひとつの計画をより綿密に行い、収支のバランスを保つとともに新規事業の展開や経費の削減などを図ります。	
	市	団体の自主事業等が市のスポーツ施策のさらなる進展に繋がるよう、情報共有・連携を強化していきます。	

3 業務・組織の改革

団体の目指す将来像	人材育成計画に基づき、職員のモチベーションを高め、組織の活性化を図ることで、今後の協会運営を担う人材育成を進め、市の政策実現に寄与します。		
現在の取組	人材育成計画を策定・改正し、計画に基づき、人事考課、研修、人事異動により、人材育成を図っています。		
協約期間の主要目標	人材育成検討会を設置し、人材育成計画を定期的に見直し・更新することで、専門性の高い人材を養成するとともに、職員のモチベーション向上、組織の活性化を図ります。	29年度実績 ①人材育成計画に基づく実施及び改正 ②スポーツ系専門資格の取得者延べ110人	【30年度】： ①人材育成検討会を設置し育成方法や研修、資格の取得状況の情報共有 ②スポーツ系専門資格の取得者延べ130人 【31年度】： ①人材育成計画の中間期振り返りを実施 ②スポーツ系専門資格の取得者延べ140人 【32年度】： ①人材育成計画の改正 ②スポーツ系専門資格の取得者延べ150人
具体的取組	団体	協会内外の環境の変化に対応し、職員一人ひとりがスポーツ振興のプロフェッショナルとして、高い能力とモチベーションを保持していくため、人材育成計画に基づき、計画的・体系的に職員のキャリア形成と人材育成を図ります。	
	市	策定した計画に沿って人材を育成するとともに、職員が着実にキャリアアップを図ることができるよう、引き続き助言等を行います。	

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	市のスポーツ施策を実現するため、費用対効果が最大限に発揮される事業を実施する必要がある。
協約及びその他経営向上に関する附帯意見	目標は、その達成によって、団体の公益的使命がどの程度達成されたかが判断できるもので、振り返りが可能であるような指標を検討すべき。		