

第10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3月18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	[議題1] 評価分類等の見直しについて [議題2] 31年度の団体視察について
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、概ね修正案のとおりとし、委員長が最終確認することとした。 ・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、様式及び作成要領に対するこれまでの意見等を踏まえ、概ね修正案のとおりとし、委員長が最終確認することとした。 ・31年度の視察先団体は（公財）横浜市国際交流協会及び（公財）寿町勤労者福祉協会とし、7月25日（木）に実施することとした。
議 事	<p>大野委員長 平成30年度第10回横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催します。</p> <p>事務局 初めに本日の委員会運営等について事務局から説明をお願いします。</p> <p>事務局 会議の公開・非公開についてですが、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。会議録も公開となります。</p> <p>大野委員長 次に、定足数ですが、全員の御出席を頂いていますので、委員会条例第7条に定める半数以上の出席となっており、定足数を満たしていることを報告します。</p> <p>事務局 それでは議題に入ります。</p> <p>事務局 評価部分等の見直しの（1）総合評価における評価について、事務局から資料の説明をしてください。</p> <p>大野委員長 <事務局から資料1及び資料2について説明></p> <p>事務局 資料2-1、案の2が作られて、そして意見を踏まえ、案の1が委員の皆様へ説明資料として提示されたということですか。</p> <p>大野委員長 案1、2両方とも提示しています。</p> <p>事務局 提示された上で、資料9にあるような意見があったということですね。そして、それを踏まえてこの総合評価について更に審議する必要があるということです。</p> <p>大野委員長 まず、皆さんからお気づきになった点を挙げていただいて、それを整理していこうと思います。</p> <p>事務局 なかなか分かりやすい、すっきりしたものにするのは難しい</p>

	<p>ですね。</p> <p>委員の皆様からの御意見を踏まえて、事務局で修正案を考えました。</p> <p>では、それも説明してください。</p> <p><事務局から資料9及び修正案資料について説明></p> <p>フロー図を作ることは前回の委員会で意見がありました。総合評価で示されるデータやパラメータは全体の一部であるため、コンサルタントのように細かい判断はできません。また、委員会も限られた日数・時間で審議しています。その中でどのように最善のものを見つけていくかという考えのもと、フロー図を考えました。限界はあろうかと思いますが、その点も踏まえて委員の皆様判断頂けたらと思います。</p> <p>案2には戻らないということによろしいですか。</p> <p>それも含めてですが、全般的な印象としては案2よりは案1が良いと思っています。</p> <p>そして案1よりも修正案の方がよかろうということですね。ですから案2に戻って議論するというのはあまり必要ないと。</p> <p>はい。</p> <p>それでは、まず意見をあげていただいて、取れんしていきたいと思いますが、何かありますか。</p> <p>図の見方が少し分かりません。</p> <p>修正案のフローによると、②③④⑤がbかcに行くようになっているのですが、案1、案2は、cに行くのは③か⑤であるようなのですが。</p> <p>線が被ってしまって分かりにくいのですが、意図としては案1と同じです。①がaに、②がbに、③がcに、④がbに行きます。</p> <p>間違いですか。従来の案1と同じですね。</p> <p>はい。</p> <p>分かりました。</p> <p>「特段の指摘なし」というのは、もっと積極的な表現として「予定通り成果を上げており、引き続き設定した目標を推進する」という意味で「設定した方向で推進」の方が良かろうかということですが、いかがですか。「特段の指摘」というよりも受け取る方は意味が伝わりやすいと思います。</p> <p>修正案の方が①を選択しやすいと思います。案1だと、一点の問題もない、課題がないことになるため、修正案が良いと思います。その上で、修正案をベースに質問とコメントをしますが、左側に進捗・達成状況があります。これが「予定どおり」と「予定を下回る」となっていますが、毎回悩ましいのが最終</p>
事務局	
大野委員長	
事務局	
事務局	
大野委員長	
事務局	
大野委員長	
事務局	
大野委員長	
遠藤委員	
事務局	
大野委員長	
事務局	
遠藤委員	
大野委員長	
鴨志田委員	

		<p>的に協約案として出てきたものは、一応、委員会として承認を受けた目標をベースに評価を行うので、左側についてはあくまでも協約として認められた目標に対して判断するということが良いのですよね。その確認と、右側について言うと、実際上は目標設定について十分な議論が行われずに、その目標設定について難ありかなというままで協約期間がスタートしてしまっているの、改めて右側では実質的に協約目標の設定についても、評価の段階でフィードバックするという位置づけでよろしいですか。</p>
	大野委員長	<p>まず、「予定どおり」、「ほぼ予定どおり」というのは、協約案が提示され、そこに設定されている目標についても、委員会としては通常は認めています、時には協約の目標を更に検討して欲しいと意見を付して終わるケースもあります。そして団体はそれでも直さないケースがある。そのまま行ったときに、例えば、目標数値が低い場合は時々あります。例えば、寄附金の設定が低いままで、その旨を再指摘することもあります。けれども、目標自体は達成されています。10万円で設定していて、10数万で達成というのは目標数値が低いのではないかという指摘はあるだろうし、私の理解では目標数値が低いというのは環境が変わっているということです。そうであれば、もっと目標を上げた方が良いのではないかというケースもあると思います。目標数値が低いというのは、もともと低いケースもあるが、環境の変化によって目標数値が低くなっているというケースもあると思います。</p> <p>それから、目標設定にやや課題ありという場合は、もともと指摘した問題がでたケースもあるし、現状をみると、この目標ではいけないのではないかというケースも状況に応じて出てくるであろうという意味に捉えた方が良いのではないかという理解をしていますが、それは共通認識でよろしいですか。</p>
	各委員	はい。
	大野委員長	<p>修正案の「緩やかな環境変化があるため留意が必要」はセットになると思います。それで目標数値が低くなっているのではないとか課題が出ているのではないかということを検討してください。環境変化にとってもついていけないような状況になっていけばもっと下の評価に行くと思います。</p>
	鴨志田委員	<p>確認ですが、最終的に公式的には「a b c d」に分類されますが、②のbとか③のbということは公式なものではなくて、あくまでも委員会の中での分類の位置づけという理解でよろしいのですよね。</p>
	事務局	はい。最後のa b c dで分類名としては四つですが、公表す

	<p>るという考えで言えば助言という形で委員会としては明確にすべきと思います。</p>
<p>鴨志田委員</p>	<p>要は同じbでも、②と④には少し幅がありますよね。そこはどのように伝えるかということです。</p>
<p>事務局</p>	<p>まずは四つに分けて、分けた理由は助言として御指摘いただきたいと思っています。②か④かで、おそらくコメントの中身が変わってくると思います。</p>
<p>鴨志田委員</p>	<p>そこで変えるということですね。</p>
<p>田邊委員</p>	<p>この修正案で良いと思いますが、「予定どおり」とか「ほぼ予定どおり」というより、しっかりと「予定どおりの成果を上げている」という指標をはっきり示しておいた方が良いと思います。</p> <p>数値だけがひとり歩きしそうなので、そのチェックも必要だと思います。いわゆる定量的な目標の他に、定性的な目標も組んでいるはずなので、その両面でしっかり見るという、それが左側の結果の部分だと思います。そして真ん中の協約の目標の部分についてですが、「緩やかな環境変化」、「著しい環境変化」とありますが、環境変化にランクをつけるより、環境変化があるので根本的な見直しが必要、環境変化があつて、一部見直しが必要など、対応の仕方でランクを付けた方が良いと思います。環境変化の度合いは委員会では評価しづらいと思います。</p> <p>それから書き方の順番として、「目標数値が低い」というのはどうも数値がひとり歩きしそうなので、先に環境変化の点を出し、その次に目標設定について書き、その次に定量的な目標数値としたらどうでしょうか。いわゆる定量的な目標数値は達成することが究極の目的ではなくて、定性的な、克服しなくてはならない課題が解決しているのかという視点で一部数値を持ってきてみるということを分かりやすくしておいた方が良いと思うので、順番を入れ替えるとか、言葉の説明を入れるくらいで済む話だと思います。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>いわゆる数値を上げる、達成することは目的ではないということはよく分かるのですが、その目標数値は、理念なり使命なりを達成するうえでは、この目標数値を達成することが必要であり、それで達成度合い、使命が達成されているかどうかを判断して欲しいという、それが目標だと思います。</p> <p>そうすると目標を達成しているかどうかというのは、使命を達成しているかどうかを判断する材料、基本となるものです。</p> <p>ですから、進捗達成状況を見ると、確かに当初設定した目標に照らし合わせて使命を遂行しているだろうと思われるが、状</p>

		<p>況判断等を見れば、やはりこの目標では不十分ではないか、状況からしてこのような目標ではまずいのではないか、あるいは低すぎる、高すぎるのではないかということが次の判断として入ってくると思います。そういう意味でこの順番は崩さない方が良いのではないのでしょうか。</p> <p>そのうえで、まずは団体としては協議のうえ、団体として決めた協約目標を達成すべく活動するということです。だから、まずそれを見る。それでうまくいっているかどうかの認識をしてもらい、うまくいっているようだけど状況を考えるともう少し目標を上げて良いのではないかということがでてくる。</p> <p>あるいは違う目標を設定しても良いのではないかということですね。</p> <p>目標の入れ替えも必要ではないかというケースもあると思いますので、順番としてはこれで良いと思います。</p> <p>分かりました。私もそれで納得しました。</p> <p>ただ、先ほどの「著しい環境の変化に対応が必要」とは、どのような対応になるか、もう少し分かりやすい言葉があればよいと思います。確かに抜本的、根本的な見直しが必要だろうというのはあっても良いのかもしれませんが。そこのところも少し指摘していただいたということも含めていかがでしょうか、他に御意見よろしいですか。</p> <p>事前ヒアリングの時も少し申し上げたのですが、このフローそのものは、かなり詰められてきていると思います。気になるのは運用です。実際に委員会で最終的にどれに相当しますかというときに、少しどれかなと悩むところがあります。その意味でいうと、例えば、これまで評価してきた過去の評価の対象についてこれを分類したときにすんなりいくのか、aかbかあるいはcかと悩むのかと考えると、例えば「予定どおり、ほぼ予定どおり設定した方向性で推進」というのは公益的使命、財務という目標設定も的確で、全体としてその方向でしっかりとやっていただきたい、ある意味申し分のない団体で、私が思い浮かべるのは三溪園のケースで、最大でも3つか4つくらいです。</p> <p>そうすると、事務局側にお伺いしたいのですが、この「a b c d」は恣意的に割合を決める必要はないのですが、かなりaは少なくなってbが大多数、あるいはbとcが大多数ということになるわけですが、それはそれでよいという理解ですか。</p> <p>恣意的に、どこかを多くする、少なくするという事は適当ではなく委員会のご判断になると思います。</p> <p>ただし、総合評価は、ある程度連続性をもって評価していま</p>
	田邊委員	
	大野委員長	
	田邊委員	
	大野委員長	
	鴨志田委員	
	事務局	

	<p>すが、今回の見直しはマイナーチェンジであるという認識ですので、来年から突然仕組みや判断基準が大幅に変わってしまうとなると、混乱が予想されます。もともと基準を明確にしたいということでフロー図を作りましたので、その結果、どういう分類になるのかというのはあると思います。</p> <p>今まではcが数団体、あとは全部aでした。ただ、その残りのaの中にもいろんなレベルがあるということでbを作ろうと話がでてきました。</p> <p>そういう意味では今までのaが2つに分かれると思っています。</p>
鴨志田委員 事務局	<p>そうですね。</p> <p>半分ずつでなくてはならないなど、そのような趣旨ではありません。</p>
鴨志田委員 事務局	<p>もちろん。結果としてそういう可能性があるということですね。</p> <p>はい。</p>
大野委員長 事務局	<p>そういう意味では、bはaダッシュとかaマイナーって感じですね。</p> <p>もともとの委員会の議論の出発点はそのような感じだったと認識しています。</p>
鴨志田委員 事務局	<p>そうですね。そのあたりは団体とのコミュニケーションの中でしっかり伝えて御理解いただくことが重要と思います。</p> <p>事前説明では、一部dに分類される団体もあるはずだという意見がありました。今、委員が言われた、逆バージョンだと思います。それについては、今回の見直しは、マイナーチェンジで今までと大きく変えないという中では、修正案では反映されていないと思います。</p>
大野委員長 事務局	<p>しかしそういう点も共通認識を持つ必要があると思います。</p> <p>少し基本的なことで気になった箇所があります。②が留意すべき課題があって、目標値が低いとか課題があるということで、これは事業進捗や環境変化に注意すべきということですね。そしてbに書かれている「目標数値が著しく低い」、「目標設定に大きな課題がある」は、あくまでも目標です。目標そのものに言及しているのです。目標に限定しているとする、「取組の強化」に素直に行くのかどうかと思います。むしろ目標の見直しに行ってしまうのかなという気がするのです。</p> <p>③の流れということですね。</p>
大野委員長 事務局	<p>そうです。</p> <p>進捗は予定通りですが、目標に対する指摘が判断基準に基づいている。それがcの「取組の強化」に流れるかどうか。</p>

	事務局でも考えましたが、dに行く流れを作っていない理由は、委員が先ほど言われた通り、今の協約を委員会は認めているという中で、今までdに分類された団体がないということ踏まえて、一番厳しい評価でcではないかということです。
大野委員長	そうしますとcの「取組の強化」という側面と、and/or なのか、または「課題への対応」ということで、課題への対応という点に重点をおいた指摘もありうると思います。
事務局	今の話ですと、⑤の流れがまさに「取組の強化」というコメントが付くのではないかと思います。
大野委員長	要するに、分類としてcはかなり黄色若しくは赤信号に近いということですね。
事務局	そのように理解しています。
大野委員長	進捗はしているが、この状況では、かなり高い目標に変える必要がある、目標の入れ替えが必要になっているのではないかと等ということがはっきりしているときには、課題への対応が必要ということに重点が行くわけですね。
鴨志田委員	委員会として目標値が妥当だと判断するということが必要ならばaに行かないということですね。
大野委員長	そうですね。やはり、団体と所管局が協議のうえ設定した目標が、私たち委員会の意見と異なる場合はaには行かないと考えた方が良いでしょう。
鴨志田委員	そういう意味ではメッセージ性はありますね。
事務局	協約目標は最終的には市の判断で定めるため、委員会の認識との齟齬はあり得ると思います。
大野委員長	あり得ますね。その他、御意見ありますか。
	コメント、意見等を出していただいた方の中から改めて指摘したいことがありましたらお願いします。
	先ほど田邊委員が言われた言葉の使い方、根本的見直しとか一部、若干の見直しとか入った方が良いでしょう。
事務局	環境変化に格付けするのは難しいという御発言の部分ですよ。
大野委員長	そこをどう表現するか、どこに入れたら良いかと冷静に考えた方が良いでしょう。
	その他、総合評価について皆さんが御指摘された点がありますか。あるいは疑念は解消されましたか。
大江委員	進捗達成状況について、「予定どおり」、「ほぼ予定どおり」、「予定を下回る」と書いてありますが、何となく案2の「順調、達成、遅れ、未達成あり」の方が結果に対しての判断になるので分かりやすい気がします。

	<p>予定という言葉を使うのであれば、「予定どおり」、「ほぼ予定どおり」の、「ほぼ予定どおり」を外した方が良いと思います。予定どおりの言葉の枠の幅を少し持たせて、ひとつの言葉で収めた方が良いのではないと思います。</p>
事務局	<p>フロー図では、「順調」とか「遅れ」という言葉はあえて使いませんでした。</p> <p>入れなかった理由は、総合評価で団体と所管局が行う自己点検の進捗を「順調」、「遅れ」という言葉を使っているため、同じ「順調」という言葉でも団体が言っている順調と委員会が言っている順調では異なるからです。</p>
大野委員長	<p>フロー図で見ると自分たちの自己評価で「順調」と言っていれば上に行くだろうというように、同じ言葉で違う考えだと分かりにくいと思い、「順調」という言葉は使いませんでした。</p>
事務局	<p>今、御指摘の「予定どおり」と「ほぼ予定どおり」を一つにするべきかどうかという事についてはどうですか。</p> <p>客観的なデータで判断できれば一番良いと思いますが、委員会から見て、低いと思われる目標を掲げている団体があった場合、その目標さえ達成すれば上の評価になると認識されてしまうと、それは委員会の意図とは違ってきます。その判断するのも委員会です。そうなることと完全に機械的に判断するのは難しく、結局委員会の場でその良し悪しを判断することになると考えた結果が案1であり、修正案です。</p>
田邊委員	<p>この表の中で書かなくても、「予定どおり」がどのような意味なのか、説明の中で分かりやすく書いてはどうですか。</p> <p>所管局に対して、当初掲げた目標を期待通り達成しているのかという観点で見ると伝える。委員側も客観的に判断するのは難しいです。おそらく話し合いの中で、ある意味、主観的な判断にならざるを得ないです。</p> <p>ですから、例えば目標数値が非常に低くて甘い数値であっても一応数値上は達成しているし、大きな課題がないとなれば上に行くのですが、その数値で良いのかという指摘になれば②とか③に移り、最終的にbに行くという話です。我々が今まで検討してきた流れにきわめて沿っているという意味では、予定どおりはフローとしても良いと思います。</p>
大江委員	<p>「ほぼ」は、削除した方が良い、削除しても良いと思います。</p> <p>最終的に見えてくるのは「a b c d」の部分であれば、一旦ここで「予定を下回る」になったとしても敗者復活、ではないですけど、④に分類されればbに上がると考えると、この進捗達成状況は結果なので、割とシビアに見た方が良いと思います。</p>

	<p>このフロー案は皆さんに見てもらうので、目標数値の設定に課題があったり、目標数値が低いとbやcや場合によってはdに行くのだという危機感は、今後は十分に植えつけられると思います。</p> <p>ですので、進捗・達成状況はできたかできてないか、それで良いのではないのではないかとということが先ほどの質問の意図です。</p> <p>数値目標を掲げているものは、数値目標でチェックするが、全部の達成すべき課題について数値目標が掲げられているわけではないです。</p> <p>人事面とかそういう面は数値に出しにくい。</p> <p>出しにくいです。そういう面は定性的な問題がしっかりと期待した通りの成果を上げているかどうかというのを、我々は数値と合わせて判断していくと思うので、「予定どおり」か、「予定どおりではない」のかで良いと思います。</p> <p>「予定どおり」と予定に幅を持たせたとしたら、その表現が必要になると思います。100 という数値目標を出していると、それを下回ったらフロー図の下の流れに行ってしまうと受け止められてしまう場合、必要になりますよね。下の流れに行くのは恐らく、「ほぼ予定どおり」よりも下の度合いだと思います。ですから、それを表現できれば良いですね。「ほぼ」より少し下。しかし、「予定を下回る」が「ほぼ予定どおり」とどう違うのだとなりかねないですかね。</p> <p>今説明した資料には入っていませんが、様式の見直しについて、資料6を御覧ください。</p> <p>当該年度の進捗状況の欄があり、「やや遅れ」とカッコ内に理由を書いています。委員から、何故「順調」なのか、何故「やや遅れ」なのかが分からないという意見を再三頂いており、今回の様式の見直しに合わせ、自己点検において「順調」にした理由、「やや遅れ」にした理由をはっきりさせたいと考えています。それが書かれれば、ポイントになっている「予定どおり」、「ほぼ予定どおり」といった点は委員会としても今よりも判断がしやすくなるのではないかと考えています。</p> <p>これは表現が難しいです。「予定をかなり下回る」とすると、判断が少し難しくなります。</p> <p>「重大な」という表現の場合と同じ問題が起きてしまう気がします。</p> <p>それは、「ほぼ」等の表現でも同じ問題がでてきます。「重大な」等の表現はよく監査の分野で使っています。</p> <p>「概ね」などですね。</p>
田邊委員	
大野委員長	
田邊委員	
大野委員長	
事務局	
大野委員長	
事務局	
大野委員長	
遠藤委員	

大野委員長	「概ね」を使うのです。それは専門家の判断が入っているからです。
遠藤委員	この進捗状況の部分は、最初の振り分けです。遅れがあるのかないのか、予定どおりに進んでいるのかで、機械的に割り振り、そのあとで内容を見て、「予定どおりといえども、改善すべき点がある」等の判断が入るので、この最初の判断は表面的に行う方が迷いはないと思います。受け取る側も、「ここがひっかかってしまったから仕方がない」という納得もしやすいと思います。「やや遅れ」で出したから仕方がないとか。
大野委員長	その時に、予定を下回ると分類されて④番に行ったとして、⑤及び⑥以外の分類はなぜですかと聞かれた時に、どう答えたら良いですか。私の理解では、外郭団体に統制不能な外的要因が発生した場合です。法律が変わったとか、そういった場合はコントロール不能ですよ。その時は事業の進捗状況、環境変化等に留意して対応すべきとして、bに行くという可能性は十分あると思います。
鴨志田委員	⑤、⑥と言葉との関係についてです。⑤及び⑥以外ですから、まず目標設定については、大きくも重大でもないけども課題があるという場合は、④ですよ。環境変化については、⑤及び⑥で環境変化への対応について述べているから、環境変化の対応は入らなくなってしまう。
遠藤委員	たまたま、この時努力が足りなくて、でも来年度は挽回できるとか、普通の運営上で年度設定した予算に未達になってしまったけれども、それが組織的に重要な問題があるわけでもなく、当初の目的を変えるような環境変化があったわけでもなく、ただ努力が少し追いつかなかった、というパターンなのかと思います。
鴨志田委員	③は「環境変化についての対応」が必要となっているのですよね。
田邊委員	そうです。
事務局	フロー図を作るときに今の点を事務局でも悩みました。修正案では、⑤⑥以外は②と同じことが書かれるくらいのイメージです。左側が取り組んだことに対する評価、真ん中が目標が適切かどうかという視点です。ただし、予定を下回る時の対応がdはないにしても、bなのかcなのかの判断を言葉としては表現していません。予定を下回るけれどどうするという判断基準を明記していません。それを書いていたのが案の1の先ほど消した⑤の達成度合いが低いであるとか、⑥の目標設定に重大な課題があるという表現です。⑤より上を表現しにくかったので、④、⑤及び⑥で明確にしませんでした。

<p>鴨志田委員</p> <p>事務局</p>	<p>進捗達成で予定通りの場合は、ほぼaにはならずbになるのですが、予定を下回る結果になった場合はbかcかの分かれ目で、判断の基準を共有しておかないと意見が分かりますよね。</p> <p>その時に目標を達成していないことによってbとcに振り分けるといふものと併せて、目標の適切性に基づいて、bとcを判断するので、フロー図上では2つにしていますが、実際は2つではありません。</p> <p>はじめ事務局では2つにせずに分けて考えたのですが、そうするとグラフがいっぱいになってしまっていて分かりにくいので、集約してこのようにしています。</p> <p>左側のフローは純粋に達成かどうかだけで判断した方がよいのではないかという意見がありましたが、この修正案では取組内容については左側と一緒に判断するというフローです。案1や2には真ん中のグループの一番上に取組内容、協約目標、環境変化に関する課題がありますが、修正案で取組内容は削除しています。</p> <p>取組内容という言葉がどこにもないので、後ほど調整させてください。取組内容はどこで見るのかということがこのフロー図で見えません。</p>
<p>田邊委員</p> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>なくなっているのですね。</p> <p>そうなのです。</p> <p>元々は真ん中のグループの中にパラメータが三つあるのですが、それをフローにすると複雑になるので、一つのかたまりで全体を判断するのはどうかと最初考えていました。仮に、左側は純粋にデータだけで判断するというにすれば、取組内容については真ん中で判断するように戻す必要があります。</p>
<p>事務局</p> <p>田邊委員</p>	<p>左側をどう見るかです。</p> <p>左側は、数値だけというわけにいかないですよ。本当に適切なKPI設定できるケースは少ないです。むしろ、取組内容を見ながらミッションから外れていないかとか、しっかりと目標を立てて成果を上げているかという定性的な見方も左側に入れておくべきだと思います。</p>
<p>大野委員長</p> <p>事務局</p>	<p>そうすると、予定をかなり下回っているが、その環境の中ではものすごく頑張っているというケースをどちらに判断するかです。要するに、取組としてはその団体は一生懸命やっていて、瑕疵はなく、かなり頑張っている。しかし、進捗状況という数値的な面や定性的な面で遅れが目立っているという時にその団体をどこに持っていくかという最終的にはbに持っていきたいですよ。</p> <p>④の流れです。</p>

大野委員長	案2は、それを下に持っていかないようにする為に矢印を上の方に分類してみようと考えたのですね。救い上げるための矢印です。
事務局	そうです。客観的に判断した後、特別なものだけ引き上げるということです。
大野委員長	環境的に見てこれは無理だとなった時に、上にもっていかうとしたのでしょうか、留意すべき課題がある時はどのようなケースなのか分かるようにする必要があります。非常に努力しているが、外的要因等によって達成できない状況が生じている等のケースが考えられます。あるいは行政から強く組織改革を迫られたとか。ほとんどは外部要因でしょう。
鴨志田委員	事業の進捗状況、環境変化等に留意して頑張っ欲しいというケースがありうると思います。
田邊委員	少し違う視点からですが、課題の対象について、これはあくまで団体の評価ですが、往々にしてあったのが所管局側の問題です。この問題について、所管局がどう判断するかに大きく委ねられているという時も当然課題ということになりますよね。
鴨志田委員	なります。
事務局	ですから、ケースによって違いますが、課題の対象というのはあくまで団体とそれを所管する局と双方だということですね。
田邊委員	外郭団体が処理できる課題に限定する必要はありません。
大野委員長	④の説明だけであればほぼという感じですね。
事務局	上にいくルートがちゃんとあるということがうまく説明できれば良いです。④になるのは⑤及び⑥以外だと具体的に私たちはどう当てはまるのか、事例が少しでも脚注のような形でもあると良いのですが。
田邊委員	留意すべき課題があるか検討するというイメージでしょうか。それほど深刻な問題がなければ④に留まる。場合によっては④からaへ行くってことはありうるのでしょうか。
事務局	考え方としてはあっても良いと思います。
田邊委員	そこは不運だろうが何だろうが、不運もある意味、環境変化に対応できなかったと捉えれば、bはbでいいですね。
事務局	PDCA サイクルなので、それは良いと思います。
大野委員長	あまり大きな分類の変化を加えないとするならば、aとbの意味を丁寧に説明することに徹した方がいいかもしれません。bは決してその団体を否定的に捉えているわけではないと。
事務局	先ほどaダッシュという考えがありました。
大野委員長	実質的にはaです。
鴨志田委員	これまでのaがaとbに分かれるようなイメージですね。

田邊委員	コメントでしっかり説明しましょう。先ほどの⑤及び⑥以外という言葉はあった方が良いでしょう。
事務局	それは④の下の方印のところ。
大野委員長	もう少しうまく説明しきれなかったら注で何か定義しておくなどで対応しましょう。
事務局	今回作成要領も含めてマニュアルを充実させたいと思っています。また、各局に説明しますので、ここで書かれていない考え方などを伝えたいと思います。
大野委員長	だいぶ分かっていたと思いますので、あとは微調整をしてもらうこととして、次のテーマに移って良いでしょうか。
(一同)	はい。
大野委員長	それでは、次の団体経営の方向性における団体の分類などについて事務局から説明をお願いします。
事務局	<事務局から資料1、3、9について説明>
大野委員長	いかがですか。ただいまの説明について御意見ありましたらお願いします。
	修正案の表現についてです。④の「引き続き公益的使命の達成に取り組む団体」ですが、事業の整理に取り組む団体もやはり公益的使命の達成に向けて取り組まなければいけない団体ですよね。そういう意味では、これからも問題なく頑張りたいということになるだろうと思います。「引き続き公益的使命の達成に向けて取り組む団体」というのは整理・重点化に取り組む団体であっても引き続き公益的使命の達成に向けて取り組む団体になるのです。
事務局	分類としての整理が重複してしまう気がするのです。 そこは事務局も認識していますが、今この事業の再整理に3団体が分類されています。現在、事業の再整理に向けて取組を進めているところであり、位置付けは今のままで、委員会として、引き続きしっかり取り組んでほしいという認識を見せていく方が委員会の趣旨が伝わりやすいと考えています。多少矛盾はあるかもしれませんが、現状、総合評価でdに分類されている団体が1団体もない、事業の整理と総合評価のdの団体は何となくイコールなのかなと思います。dが現状ないなかで事業の整理がある。現状位置付けられている団体があるということから残した方がいいのではないかと考えました。
大野委員長	今の委員長の御指摘は、そもそも外郭団体は公益的使命の達成を目指すものだからということでしょうか。 どの団体も公益的使命を達成するために存在するのだから、分類名にそれが4分の1の分類とするのはおかしくて、ほぼすべてが公益的使命の達成に向けて取り組むはずだということ

	<p>です。もちろん、民営化するとなれば公益的使命はおそらく民営化されるのだから薄まってくる、あるいは事業の整理・重点化に取り組む団体はおそらく引き続き公益的使命の達成に向けて取り組む団体になるのではないか。</p>
事務局	<p>事業の整理・重点化に取り組みつつ、事業の再整理を行うということになります。</p>
大野委員長	<p>だから、③にしる④にしる、公益的使命の達成が主たる目標になっているはずだから、この表現だとちょっと誤解を与えるかと思います。</p>
事務局	<p>「経営の向上」という以前の表現について、経営の向上とは何か、というところから委員会の議論があって、その表現をどうするかだと思います。</p>
大野委員長	<p>分類の考え方の修正案も少し気になるところで、ここだけ分かりやすくするために変更して「引き続き現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、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」、要するに、引き続き今までの経営の実績をということ、意味は分かって区別はついているとは思いますが。</p>
鴨志田委員	<p>実質的にはここですよ。①②③は団体の形態について、こうしなさいというメッセージがあって、④は分類上変更なしということですね。</p>
大野委員長	<p>そうですね。</p>
鴨志田委員	<p>身もふたもないというか、そのままズバリであれば、団体分類としては変更ありませんと。</p>
大野委員長	<p>だから、従来の分類の方がメッセージとしては、近くなってしまうのです。そこは少し難しいですね。</p> <p>ついでに言ってしまうと、「引き続き経営の向上に取り組む団体」としても財政状況が良くない団体はありますよね。</p>
事務局	<p>何期か連続で赤字のところはあります。</p>
大野委員長	<p>ありますよね。その状況を維持してくれてというのは少し気になるので、維持・向上くらいにしておいたらどうでしょうか。維持するところもあるけども、向上して欲しいところもあるので、マイナーだけど少し考えておいた方がいいかなと思います。</p>
	<p>戻りまして、団体分類ですが、④番目の表現はどうでしょうか。「引き続き経営の向上に取り組む団体」だと、やっぱりまずいかな。</p>
鴨志田委員	<p>やはり、先ほどから議論してきた総合評価でこの委員会としてのメッセージを含めるわけですよ。ここはあくまでも団体の形態、民営化なのか見直しなのかというメッセージですか</p>

<p>大野委員長 鴨志田委員</p>	<p>ら。 特に見直しなしでいいか。 委員長の言われる意味はよく分かります。適切な言葉がない のです。</p>
<p>大野委員長 鴨志田委員 大野委員長 事務局</p>	<p>代案がないと少し難しいですね。 変更なしだとどうでしょうか。 そうですね。 元々の発端は総合評価と同じように a ダッシュみたいなもの が作れないかということでした。</p>
<p>大野委員長 事務局 田邊委員</p>	<p>ただ、今となっては積極的に分類する意味もあまりないので、 考え方や分類名を微修正することで対応できないかと考えて いたところ、経営の向上という部分を直してはどうかと考 えたものです。こうした課題感から言えば、元のままでダメだ ということはないと考えます。</p>
<p>大野委員長 事務局 田邊委員</p>	<p>ないけれども、直してしまうと逆に分かりにくいですね。 それは委員長御指摘のとおりです。 ④になっても、二つか三つに分けないと、全部一緒にするの はどうなのかというところからの議論です。大幅な見直しをし たわけではありません。先ほどの説明はごもっともで、そうい うことからするとあえて今4分類を5分類にするとか6分類 にするとすると、事務局としても説得しづらいという事情はよ く分かったので、取り下げます。つまり、何かすれば何かコメ ントに入れていく程度にして、分類そのものは現状どおりの方 がいいかもしれません。公益的使命という言葉が突然出てくる と、何故変えたのかと、またその説明をしないといけない。</p>
<p>大野委員長 事務局</p>	<p>説明しきれないから。私も見落としていて申し訳ない。元 に戻すという事でよろしいですか。 修正案に先ほど財政状態について、向上という言葉を入れて ください。</p>
<p>事務局 大野委員長</p>	<p>分かりました。 この方向で良いと思います。もっと評価して欲しい、もっと 評価できると。</p>
<p>事務局 大野委員長</p>	<p>「更なる経営努力」をより分かりやすい表現に細かく考え 方で示すということです。 それで、よろしいですか。他に御意見ありますか。</p>
<p>事務局 大野委員長</p>	<p>それでは続きまして、3番目の(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の事務局からの説明です。 よろしくお願ひします。</p>
<p>事務局 大野委員長</p>	<p><事務局から資料1、4、9について説明> かなり丁寧な修正をしていただきましたが、何か御意見あり</p>

<p>鴨志田委員 事務局</p>	<p>ますか。 これは各団体に対して、どのタイミングで配布されて、説明会は実施されるのですか。</p>
<p>鴨志田委員 事務局</p>	<p>協約マネジメントサイクルに対する見直しは委員会で年度末を目途に確定させ、4月中旬に作成要領や様式を示したいと考えています。その上で、説明会は5月くらいになりますが、そこで少しポイント等を示します。 また、来年度に協約を作る4団体へは、個別に考え方を事務局で示します。そういう意味で通知を出すだけとはしません。すでに接触を始めています。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>4月から5月ということですね。分かりました。 今まで、このような基本的な考え方を積極的に伝えてこられておらず、単に様式を示して所管課及び団体を書いてもらっていたという部分が今回の議論に繋がっているかもしれないという反省もあります。今年は念入りにきちんと伝えていきたいと考えています。</p>
<p>事務局</p>	<p>他に御意見はありますか。もし何かあったら、分からないことでも事務局に連絡していただけたら、最終的な判断は私の方でさせていただきます。よろしくお願ひします。 それでは、31年度の団体視察について事務局から説明をお願いします。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>来年度の視察先についてです。これまで、横浜市国際交流協会、学生会館を見たいという御意見と事業の再整理になっている寿町勤労者福祉協会は新しい会館ができるということで、この2団体について視察の希望をいただいています。現状、実施時期については7月に半日の時間を頂いて2団体の視察を行いたいと思っています。本日は、可能であれば7月のいつにするか、あるいは2団体以外に視察したいところなどを伺えればと思います。 視察の時期については、寿町勤労者福祉協会は6月にオープンしたばかりでバタバタしてしまっているの、視察対応が可能になるのが7月になるとのことです。少し落ち着く7月を希望する旨を確認しています。委員会開催前の7月にお願ひできればと思っています。よろしくお願ひします。</p>
<p>大野委員長</p>	<p>2団体が候補に挙がっていますが、その他に御希望等がありましたら、あるいはここは検討したらどうかとか、御指摘いただけますか。 特になければ、この2団体を7月、寿町勤労者福祉協会が落ち着いた頃に視察します。まだ先ですが、できれば今日の段階で決めたいということですね。</p>

	<p>事務局</p> <p>一同</p> <p>事務局</p> <p>一同</p> <p>事務局</p> <p>大野委員長</p> <p>事務局</p> <p>(一同)</p>	<p>視察は1日でできますよね。</p> <p>半日と思っています。午後であれば、1時から5時までで可能ですね。</p> <p><日程調整></p> <p>では、7月25日の木曜日で決定ですね。午後1時過ぎくらいからが良いでしょうか。</p> <p>そうですね。</p> <p>細かい場所と時間はまた改めてお伝えします。</p> <p>また用事ができて、無理になったら御連絡いただいたら再考したいと思います。全員参加できるようにしたいと思います。</p> <p>今日は順調に予定通り、予定内の時間通りに終了します。</p> <p>今年度最後ということで一言、御挨拶させていただきます。</p> <p>今年度10回の開催ということで、今日を含めまして、大変熱心に御意見を頂戴し、本当にありがとうございました。今年度37団体中30団体が協約の見直しを行い、例年にも増して大変な御苦勞をおかけしましたが、貴重な御意見をたくさん頂戴しまして御礼申し上げます。それからもちろん、その間の調整も皆様お仕事をもちの中でお時間を割いていただいて本当にありがとうございました。外郭団体改革については、御案内の様に行政改革の非常に重要な柱ということで取組をずっと進めてまいりました。そのような認識を行政側も持っていますが、得てして、どうしても社会や時代の変化に敏感になかなか対応できずに現状維持でもいいのではないかと気がちで、このような形で委員の皆様から御意見を頂戴するというのは大変大きな機会であり、刺激にもなりまして、今後にも繋がっていくと考えて思っています。簡単ではございますが、本当に一年間ありがとうございました。</p> <p>ありがとうございました。</p>
<p>資 料</p>	<p>資料1：評価分類の見直し等について</p> <p>資料2：総合評価フロー、分類</p> <p>資料3：団体経営の方向性における分類（事務局案）</p> <p>資料4：協約等（素案） 様式</p> <p>資料5：協約等（素案） 作成要領</p> <p>資料6：総合評価シート 様式</p> <p>資料7：総合評価シート 作成要領</p> <p>資料8：団体視察実施状況一覧</p> <p>資料9：第10回経営向上委員会の事前説明における主な意見</p> <p>修正案：総合評価フロー、分類</p> <p>修正案：協約等（素案） 作成要領</p> <p>修正案：総合評価シート 様式</p>	

