

## 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、団体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。この取組では、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、各団体の実績等への評価などを行っています。

このたび、令和2年度の各団体の実績等に対する「総合評価」及び令和3年度からの「協約等」について、委員会の答申を受けましたので、概要を報告します。なお、各団体の総合評価等については、所管局の常任委員会において報告されています。

### 1 総合評価（令和2年度の取組実績等を踏まえた評価結果）

#### （1）対象団体

全35団体

#### （2）評価の方法

団体及び所管局が行った協約の取組実績や経営状況等に対する自己点検結果を基に、監査法人から示された課題整理も踏まえ、委員会が審議及び総合的な評価を行いました。

#### 【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※ ※最終振り返り時の分類名	・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、団体経営の方向性を見直しが必要となっている。

### (3) 評価結果

1 団体が「団体経営は順調に推移」に、30 団体が「事業進捗・環境変化等に留意」に、4 団体が「取組の強化や課題への対応が必要」に分類されました。コロナ禍により、ほとんどの団体が「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」に分類されています。

#### 【全団体の評価結果】

分類	団体名
引き続き取組を推進／ 団体経営は順調に推移（1 団体）	(公財) 木原記念横浜生命科学振興財団
事業進捗・環境変化等に留意 (30 団体)	(公財) 横浜市男女共同参画推進協会 (公財) 横浜市国際交流協会 (公財) 横浜市芸術文化振興財団 (公財) 三溪園保勝会 (公財) 横浜観光コンベンション・ビューロー (株) 横浜国際平和会議場 (公財) 横浜企業経営支援財団 (公財) 横浜市消費者協会 (公財) 横浜市シルバー人材センター 横浜市信用保証協会 横浜市場冷蔵 (株)、横浜食肉市場 (株) (株) 横浜市食肉公社 (公財) 横浜市寿町健康福祉交流協会 (公財) 横浜市総合保健医療財団 (社福) 横浜市社会福祉協議会 (社福) 横浜市リハビリテーション事業団 (公財) 横浜市緑の協会 (公財) 横浜市資源循環公社 横浜市住宅供給公社 (公財) 横浜市建築保全公社 (一社) 横浜みなとみらい21 (株) 横浜シーサイドライン 横浜港埠頭 (株) (公財) 帆船日本丸記念財団 横浜ベイサイドマリーナ (株) 横浜ウォーター (株) 横浜交通開発 (株) (公財) 横浜市ふるさと歴史財団 (公財) よこはま学校食育財団
取組の強化や課題への対応が必要 (4 団体)	(公財) 横浜市スポーツ協会 (公財) よこはまユース 横浜シティ・エア・ターミナル (株) 横浜高速鉄道 (株)
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（協約及び団体経営の方向性）

### （1）審議対象団体

- ア 協約更新団体 24 団体  
 イ 協約変更団体（コロナ禍等により、協約目標などを見直した団体） 5 団体

### （2）審議の方法

団体及び所管局が作成した「協約等（素案）」を基に、総合評価結果も踏まえ、公益的使命の達成度を判断できる目標が設定されているかなどの観点から委員会が審議しました。また併せて、団体経営の方向性（団体分類）の確認を行いました。

### （3）団体経営の方向性（団体分類）の結果

今年度協約を更新または変更した 29 団体のうち 27 団体については、分類の変更は行わず、2 団体（※）については「事業の整理・重点化等に取り組む団体」から、「引き続き経営の向上に取り組む団体」に変更しました。

#### 【全団体の団体経営の方向性（団体分類）】

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	横浜市場冷蔵（株）	
事業の整理・重点化等に取り組む団体	横浜ベイサイドマリーナ（株）	
引き続き経営の向上に取り組む団体	(公財) 横浜市男女共同参画推進協会	(公財) 横浜市国際交流協会
	(公財) 横浜市スポーツ協会	(公財) 横浜市芸術文化振興財団
	(公財) 三溪園保勝会 [協約変更]	(公財) 横浜観光コンベンション・ビューロー [協約変更]
	(株) 横浜国際平和会議場 [協約変更]	(公財) 木原記念横浜生命科学振興財団
	(公財) 横浜企業経営支援財団 (※)	(公財) 横浜市消費者協会
	(公財) 横浜市シルバー人材センター	横浜市信用保証協会
	横浜食肉市場（株）	(株) 横浜市食肉公社
	(公財) よこはまユース (※)	(公財) 横浜市寿町健康福祉交流協会
	(公財) 横浜市総合保健医療財団	(社福) 横浜市社会福祉協議会 [協約変更]
	(社福) 横浜市リハビリテーション事業団	(公財) 横浜市緑の協会
	(公財) 横浜市資源循環公社	横浜市住宅供給公社
	横浜シティ・エア・ターミナル（株） [協約変更]	(公財) 横浜市建築保全公社
	(株) 横浜シーサイドライン	横浜高速鉄道（株）
	横浜ウォーター（株）	(一社) 横浜みなとみらい 2 1
	横浜交通開発（株）	横浜港埠頭（株）
	(公財) よこはま学校食育財団	(公財) 帆船日本丸記念財団
	(公財) 横浜市ふるさと歴史財団	

下線：今年度協約を更新・変更した29団体 ※：団体分類を変更した2団体

### 3 複数の団体及び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

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である。今回、多くの団体で適切な目標設定となっていたものの、依然として経営向上に資するのかわかりにくいものも見受けられるので、引き続き適切な目標設定を検討してもらいたい。

#### (2) コロナ禍での団体経営について

コロナ禍により、ほとんどの団体において目標に対する「未達成」「遅れ」が多くなっている。アフターコロナに向けて、市と一層綿密に議論し、組織を挙げて検討・実施してもらいたい。

#### (3) 市の財政への貢献について

市の財政状況が厳しさを増す中、団体はこうした状況を理解し、市の財政に貢献する視点も併せ持つ必要がある。

#### (4) 団体経営に対する市の適切な関与について

市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、指導力を発揮してもらいたい。

### 4 答申を受けた今後の対応

団体及び所管局は、委員会答申を踏まえた経営向上に向けた取組を検討し、団体経営に反映させていきます。

今後も、所管局と団体が共通の課題認識を持ち、協約の更新・取組の実施から総合評価に至る一連のサイクルを繰り返すことで、協約マネジメントサイクルの実効性を更に高め、外郭団体の経営向上に努めていきます。

なお、委員から「各団体の審議をより深く行うべき」と意見を受けており、来年度以降の委員会の運営にあたっては、毎年度の審議団体数を絞る方向で検討します。

### 5 添付資料

横浜市外郭団体等経営向上委員会答申（令和3年10月）

【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、外郭団体等に対する適切な関与を行うため
委 員 員	鴨志田 晃 氏 （横浜市立大学 学術院国際総合科学群 経営学コース教授）【委員長】
	碓井 敦子 氏 （碓井公認会計士事務所 公認会計士）
	田邊 恵一郎 氏 （プラットフォームサービス(株) 相談役）
	戸田 龍介 氏 （神奈川大学 経済学部 教授）
	治田 友香 氏 （関内イノベーションイニシアティブ(株) 代表取締役社長）
設 置	平成 26 年 10 月 21 日
所掌事務	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>3 外郭団体等の設立、解散、合併等に関すること</li> <li>4 その他外郭団体等に関し市長が必要と認める事項</li> </ol>

# 横浜市外郭団体等経営向上委員会

答申

令和3年10月



## 目次

I	はじめに	1
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	2
	1 総合評価	
	2 協約等	
	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	
	4 来年度以降の委員会運営及び審議方法について	
III	各外郭団体の総合評価及び協約等について	8
	1 公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会	9
	2 公益財団法人横浜市国際交流協会	14
	3 公益財団法人横浜市スポーツ協会	17
	4 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団	22
	5 公益財団法人三溪園保勝会	30
	6 公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー	37
	7 株式会社横浜国際平和会議場	44
	8 公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団	48
	9 公益財団法人横浜企業経営支援財団	54
	10 公益財団法人横浜市消費者協会	61
	11 公益財団法人横浜市シルバー人材センター	64
	12 横浜市信用保証協会	70
	13 横浜市場冷蔵株式会社	77
	14 横浜食肉市場株式会社	80
	15 株式会社横浜市食肉公社	85
	16 公益財団法人よこはまユース	89
	17 公益財団法人横浜市寿町健康福祉交流協会	98
	18 公益財団法人横浜市総合保健医療財団	102
	19 社会福祉法人横浜市社会福祉協議会	110
	20 社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団	123
	21 公益財団法人横浜市緑の協会	131
	22 公益財団法人横浜市資源循環公社	140
	23 横浜市住宅供給公社	147
	24 公益財団法人横浜市建築保全公社	158
	25 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社	166
	26 横浜高速鉄道株式会社	173
	27 一般社団法人横浜みなとみらい21	179
	28 株式会社横浜シーサイドライン	186
	29 横浜港埠頭株式会社	192
	30 公益財団法人帆船日本丸記念財団	198
	31 横浜ベイサイドマリーナ株式会社	204
	32 横浜ウォーター株式会社	213
	33 横浜交通開発株式会社	217
	34 公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団	224
	35 公益財団法人よこはま学校食育財団	236
IV	参考資料	242
	1 委員名簿	
	2 開催実績	
	3 諮問文	
	4 横浜市外郭団体等経営向上委員会条例	



## 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。

平成30年度に市が策定した「横浜市中期4か年計画2018～2021」では、行政運営の不断の見直し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、協約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。

令和3年度は、外郭団体全35団体の総合評価に加え、協約期間が令和2年度で終了した24団体及び新型コロナウイルス感染症拡大防止による影響（以下、「コロナ禍」という。）により協約を変更した5団体について、審議を行った。審議にあたっては、コロナ禍の影響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ている中、各団体の市の財政に貢献する視点も重視したほか、市の目指す方向性の一つである「観光・MICEの振興による活力と賑わいのある都市の実現」に対し、各団体がどの様に貢献できるかについても重点的に議論した。

協約マネジメントサイクルというPDCAサイクルを効果的に運用するためには、どのような目標を設定するかが重要であり、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。今後とも、現在設定している協約目標が、外部の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、その見直しを含め、適宜検討するべきである。特に、コロナ禍が長期化したことによる社会経済環境の変化への対応はもちろんのこと、アフターコロナを見据えた対応も求められる今日においては、この考え方が一層重要となる。

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3年10月27日

横浜市外郭団体等経営向上委員会

委員長 鴨志田 晃

委員 碓井 敦子

同 田邊 恵一郎

同 戸田 龍介

同 治田 友香

## 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

全 35 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 2 年度の実績等により自己点検した結果をまとめた「総合評価シート」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、監査法人による専門的・客観的視点に基づく点検を行い、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、団体に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いただくことも意図したものである。

市及び団体には、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ていただき、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られ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2年度実績に基づく評価結果

(ア) 評価にあたって

令和2年度実績に基づく各団体の総合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大半であった。その主な要因は、令和2年4月から5月までの緊急事態宣言の発令等に伴い、施設の閉館やイベントの中止という市の方針や、集客施設等における来場者数の減少などの外的要因であった。

コロナ禍という過去に類を見ない状況においても、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。昨年度来のこの方針を受け、ほとんどの団体が自己評価を「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という客観的事実を直視し、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。公益的使命の達成に向けて経営の在り方を工夫すべき点はないか、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を協議・検討することを期待したメッセージとして受け止めてもらいたい。

(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 (1 団体)	公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団
事業進捗・環境変化等に 留意 (30 団体)	公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会 公益財団法人横浜市国際交流協会 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団 公益財団法人三溪園保勝会 公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー 株式会社横浜国際平和会議場 公益財団法人横浜企業経営支援財団 公益財団法人横浜市消費者協会 公益財団法人横浜市シルバー人材センター 横浜市信用保証協会 横浜市場冷蔵株式会社 横浜食肉市場株式会社 株式会社横浜市食肉公社 公益財団法人横浜市寿町健康福祉交流協会 公益財団法人横浜市総合保健医療財団 社会福祉法人横浜市社会福祉協議会 社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団 公益財団法人横浜市緑の協会 公益財団法人横浜市資源循環公社 横浜市住宅供給公社 公益財団法人横浜市建築保全公社 一般社団法人横浜みなとみらい21 株式会社横浜シーサイドライン 横浜港埠頭株式会社 公益財団法人帆船日本丸記念財団 横浜ベイサイドマリーナ株式会社 横浜ウォーター株式会社 横浜交通開発株式会社 公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団 公益財団法人よこはま学校食育財団
取組の強化や課題への 対応が必要 (4 団体)	公益財団法人横浜市スポーツ協会 公益財団法人よこはまユース 横浜シティ・エア・ターミナル株式会社 横浜高速鉄道株式会社
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

24 団体

イ 協約変更団体

5 団体

(3) 審議の進め方

審議にあたっては、令和2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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・速やかに廃止すべきもの</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
民間主体への移行に向けた取組を進める団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
事業の整理・重点化等に取り組む団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団体運営（公益的使命感等）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</li> <li>・団体運営（公益的使命感等）の実現強化に向け、事業の重点化を進めるべきもの</li> <li>・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</li> </ul>
引き続き経営の向上に取り組む団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・団体運営（公益的使命感等）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</li> <li>・団体運営（公益的使命感等）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</li> </ul>

##### イ 団体ごとの分類結果

今年度協約を更新、変更を行った 29 団体のうち 27 団体については、これまでの分類からの変更は行わず、従前の分類のままとした。残る 2 団体（※）については、「事業の整理・重点化等に取り組む団体」から、「引き続き経営の向上に取り組む団体」に変更した。

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	横浜ベイサイドマリーナ株式会社
引き続き経営の向上に取り組む団体	公益財団法人横浜市スポーツ協会 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団 公益財団法人三溪園保勝会[協約変更] 公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー[協約変更] 株式会社横浜国際平和会議場[協約変更] 公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団 公益財団法人横浜企業経営支援財団（※） 公益財団法人横浜市シルバー人材センター 横浜市信用保証協会 横浜食肉市場株式会社 株式会社横浜市食肉公社 公益財団法人よこはまユース（※） 公益財団法人横浜市総合保健医療財団 社会福祉法人横浜市社会福祉協議会[協約変更] 社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団 公益財団法人横浜市緑の協会 公益財団法人横浜市資源循環公社 横浜市住宅供給公社 公益財団法人横浜市建築保全公社 横浜シェイ・エア・ターミナル株式会社[協約変更] 横浜高速鉄道株式会社 一般社団法人横浜みなとみらい21 株式会社横浜シーサイドライン 横浜港埠頭株式会社 公益財団法人帆船日本丸記念財団 横浜交通開発株式会社 公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団 公益財団法人よこはま学校食育財団

### 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。

令和3年度は、全35団体のうち24団体が協約を更新、5団体がコロナ禍を受け協約を変更した。更新を行った団体については、団体の果たすべき公益的使命を再度確認した上で市民サービス提供のあり方や、執行体制などについて、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。加えて、変更を行った団体においては、その背景や再設定後の目標値の根拠についても審議を行った。多くの団体において、これまでの本委員会からの意見を受け止め、前向きな検討が行われ、年度ごとの振り返りができる適切な目標設定になっていたと感じている。しかし依然として、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も見受けられる。

このような団体については、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。

## (2) コロナ禍での団体経営について

コロナ禍が長引く中、外郭団体においても、令和2年4月から5月にかけて緊急事態宣言が発令された際は、市の方針などにに基づき、施設の閉館やイベントの中止などの対応をとってきた。これを受け令和2年度は、ほとんどの団体において、協約目標に対する「未達成」「遅れ」が例年より多くなっており、中には大幅な減収が生じている団体もある。

コロナ禍は不可抗力的なものではあるが、こうした苦境に直面している時であっても、各団体は公益的使命の達成に向けて歩み続けていかなければならない。また、アフターコロナに向けて、各団体はその存在意義を明確にし、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、組織を挙げて検討・実施してもらいたい。

## (3) 市の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2,000億円を超える収支不足が見込まれている。団体は、そのような市の財政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。

## (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、コロナ禍、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り、必要な市民サービスを継続していくという視点で市は団体の財務状況にも注視していくべきである。

## 4 来年度以降の委員会運営及び審議方法について

本委員会の平成26年度の発足以降、各団体では本委員会からの意見を受け止め、不要不急な事業の見直しや人的関与の適正化といった経営改革が行われてきたものと評価している。

そのような状況の中、委員間で「この間で各団体の目標設定が明確化され、年度ごとの評価が行いやすくなった。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」という意見が共有された。このことについては、本委員会と市との間で、来年度以降の審議方法を検討していくこととする。

### Ⅲ 各外郭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)



## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会
所管課	政策局男女共同参画推進課
協約期間	令和2年度～令和6年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	新型コロナウイルス感染症拡大等、環境は大きく変化している。事業実施にあたっては、真に支援が必要な市民をこれまで以上に明確にした上で、事業の成果・効果が団体の使命達成に繋がっているか常に点検し、適宜協約内容の見直しなどを行う必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① あらゆる分野における女性の活躍

ア 公益的使命①	働きたい・働きたい女性への就業等支援				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	女性としごと 応援デスク 年間利用件数 2,000 件／年（3 館合計） (参考) 平成 28 年～令和元年度実績の平均値：1,978 件				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>緊急事態宣言等による休館や時短営業、あるいは外出自粛の影響などにより、開設以来重点を置いてきた対面相談について、相談数が想定を下回る結果となった。そこで、「キャリアカウンセリング」や「社会保険労務士による労働サポート相談」については、オンラインでの相談を開始した。</li> <li>コロナ下で苦しい状況にある女性たちの切実な声を受け、「女性としごと応援デスク」の支援メニューに、就職活動や働き方の見直しをサポートするための「マネー&amp;ライフプラン相談」を追加したほか、「《コロナ下》女性のしごとと暮らし電話相談」窓口を開設した。</li> <li>市社協と協働して、経済的に困窮した一人暮らしの女性に対し、「ヨコ食ハッピーギフト for 一人暮らしの女性」事業を行い、直接支援としてお米券等を配付した。合わせて、協会が作成した暮らしに関する相談のためのガイドブックを同封し、利用可能な制度の案内に努めた。</li> </ul>		エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンライン相談により、外出控えや非接触を望む方に加え、遠方からの相談にも対応できた。</li> <li>家計の立て直しに苦労している女性に対して、課題解決の支援を行うことができた。また、生活不安を抱える女性に対して、区や市内の生活支援制度を案内し、リファーすることができた。</li> <li>就労に関わらず、生活不安など様々な相談がある中で、複数の支援ツールをもつ男女共同参画推進協会の強みを発揮した対応を行うことができた。</li> <li>電話相談をきっかけに、「女性としごと応援デスク」の存在を知らせることができた。</li> <li>お米券等配付事業については、民間等から社協に対する寄附金を財源とし、対象者約 1,000 人に届けることができた。なお、ガイドブックを同封することで、「相談できる場所などの情報が役に立った」などの声が多数あり、困難を抱える女性に対して必要な支援先を知らせることができた。</li> </ul>	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
数値等	1,383 件	-	-	-	-
当該年度の進捗状況	遅れ（新型コロナウイルス感染症拡大による緊急事態宣言及び外出自粛の影響のため（R2.4～5月全休館等））				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>「女性としごと応援デスク」のうち、就活ナビゲーター相談（対面）は、令和元年度の 835 件から令和2年度</li> </ul>		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>高いニーズがあった「マネー&amp;ライフプラン相談」や、通話料無料の「《コロナ下》女性のしごとと暮らし電話</li> </ul>	

	<p>323件と500件以上の減となった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍による極めて厳しい社会・経済情勢の中では、「女性としごと応援デスク」が担う就労支援の相談窓口よりも、生計維持のための緊急小口資金や生活保護などの窓口の利用ニーズが高い状況にあったと推察される。</li> <li>・家計不安や生活困窮など複合的で深刻な相談が増加している。</li> <li>・相談者には様々な困難を抱えている背景があるため、個々のニーズに応じた細やかな就労支援が求められる。</li> <li>・コロナによる外出自粛の影響は今後も続くと思込まれるため、対面だけでなくオンライン等非接触での相談対応も引き続き必要である。</li> </ul>		<p>相談」を実施し、女性の抱える複合的な困難に対する相談対応や、生活支援を含めた情報提供を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ下のニーズに合わせた相談内容の分類や集計方法等を見直し、今後の事業展開に生かしていく。</li> <li>・引き続き、非接触のオンライン（Zoom）や電話での相談対応を継続する。</li> <li>・SNSを活用した広報に取り組み、制度や窓口の案内の強化を図る。</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ② 安全・安心な暮らしの実現

ア 公益的使命②	困難な立場にある男女への支援					
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	<p>SNSを活用したデートDV相談の実施</p> <p>(参考) 令和元年度実績： -</p>					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協会（相談支援センター）では初となるSNS相談の技能習熟のため、外部から講師を呼び、実践的な研修を行った。</li> <li>・「デートDV LINE相談 実施ガイドライン」を策定した。</li> <li>・市内中学・高校の協力校21校（7,945人）に広報カードを配布し、2～3月の14日間、LINE相談を試行実施した。</li> <li>・12件の相談があり、デートDVを含め人間関係に悩む生徒から相談が寄せられた。</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・10代の若者は通学や帰宅途中など移動のすき間時間を活用してLINE相談を行うことや、平日の相談が多いことなど利用方法の特徴や傾向が把握できた。</li> <li>・相談者とのやり取りの中で、まずは信頼関係を築き、その上で、自身の置かれた状況がデートDVであることを気づかせる問いかけや、必要に応じて更なる支援先を紹介するなど、これまでのDV相談で培ってきたスキルがSNS相談においても有効であることが、利用者の声から確認できた。</li> </ul>			
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	
数値等	設計・試行実施	-	-	-	-	
当該年度の進捗状況	順調（SNS相談の企画を設計し、試行実施したため）					
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・令和2年度の試行実施では、相談数が想定よりも下回ったため、本格実施に向けて必要な検証結果が得られなかった。そのため、3年度に更なる試行実施を行い、相談件数を増やして、対象者の範囲や広報のあり方など、具体的な検証や分析を行う必要がある。</li> <li>・他団体による類似事業との連携、役割分担等の検討も必要である。</li> </ul>		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象年齢を高校生・大学生に引き上げて、より具体的な相談に結び付け、相談内容の検証を行う。</li> <li>・若年層が相談しやすいような相談窓口名称の再考、広報物のビジュアル要素を高めた上で、SNSを多用する高校生・大学生がターゲットであることを考慮し、インターネットを活用した広報を行い、相談件数の増加を図る。</li> <li>・全国を対象として実施している県内のNPOと広報等での連携を図る。</li> </ul>		

### ③ 男女共同参画社会の実現に向けた理解の促進・社会づくり

ア 公益的使命③	ハラスメント防止対策の推進				
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	ハラスメント研修に参加もしくは講師派遣を受けた企業等の数：24社（団体）／年  （参考）平成27年度～令和元年度実績の平均値：20（団体）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昨年度に引き続き、市内企業に対し、対面のハラスメント防止研修を5社（団体）に行った。</li> <li>・コロナ禍でのオンライン開催のニーズに対応するため、研修の構成や進め方について見直しを行い、動画配信形式でのオンライン研修を3社に実施した。</li> <li>・研修ニーズの掘り起しを目的として、管理職を対象とした「ハラスメント対策セミナー」を実施し、8社が参加した。</li> </ul>		エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オンライン開催の実績を重ねたことで、オンラインで円滑に講義・ファシリテーションできるようになり、今後一層の活用が期待できる。</li> <li>・研修ニーズの掘り起こしにより、「ハラスメント対策セミナー」は、参加した8社のうち、新規申し込みが6社あった。</li> </ul>	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
数値等	16団体	-	-	-	-
当該年度の進捗状況	遅れ（新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、講師派遣依頼が前年度から減少（キャンセル含む）及びハラスメント対策セミナー参加企業が減少したため。）				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハラスメント防止対策に取り組んでいない企業が未だに多い状況に加えて、感染拡大の影響により研修を取りやめる企業が多く、ハラスメント防止対策の減退が懸念される。</li> <li>・オンライン研修は、受講者の集中力が欠けやすく、ファシリテーションに工夫が必要である。</li> <li>・ハラスメント対策の必要性を訴えるとともに、集合型のセミナーや講師派遣以外の方法による、研修手段の開発及びPRが必要である。</li> </ul>		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セミナーや講師派遣以外の方法として、ハラスメント防止研修教材（動画）の開発・提供及びPRを行い、ハラスメント防止対策に取り組む企業を増やす。</li> <li>・引き続きオンライン研修スキル向上のための勉強会や研修を実施し、オンライン開催ニーズに対応する。</li> </ul>	

### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	<p>財務基盤の安定・強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般正味財産額に大きく影響する当期経常増減額が、平成24年度から27年度までマイナスであったため、近年は自主財源の増加に向けた取組を強化してきた。</li> <li>・この取組により平成28年度から令和元年度は当期経常増減額がプラスで推移している。</li> <li>・自主財源の増加に向けた事業と団体の公益的使命達成に向けた効果のバランスを検証し、財務基盤の安定化を維持する必要がある。</li> </ul>				
イ 協約期間の主要目標	<p>一般正味財産額を同水準の金額に維持</p> <p>（参考）令和元年度一般正味財産期末残高：135,338千円</p>				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍における社会情勢の変化、市民ニーズの変動を踏まえた事業手法の変更や、事業費・事務費等について必要な見直しを行った。</li> <li>・講座・イベントを中止することで、感染症拡大の状況下で真に必要とされる事業に経営資源を集中させた。</li> <li>・協働や共催により、外部からの財源で事業を実施した。</li> <li>・さらに、横浜市からの委託を受け、社会の課題に対応するための新たな調査を実施した。</li> </ul>		エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業手法の変更や事業費・事務費の見直しを行ったうえで、市に対する適時適切な状況説明及び資料提出を行い、負担金及び支援金による補填を受けることができた。</li> <li>・真に必要とされる事業に資源を集中させることにより、コロナ下での女性の仕事や暮らしに関する多くの課題に対応することができた。</li> <li>・民間企業からの協賛金により、いわゆるSTEM分野における女性活躍推進を目的とした、女子児童対象の実験教室を開催することができた。</li> </ul>	

				<ul style="list-style-type: none"> <li>国の交付金を活用した横浜市の事業を受託し、就職氷河期世代非正規職シングル女性に対する実態調査を行った。</li> </ul>	
<b>オ 実績</b>	<b>令和2年度</b>	<b>令和3年度</b>	<b>令和4年度</b>	<b>令和5年度</b>	<b>令和6年度</b>
数値等	136,519千円	-	-	-	-
当該年度の進捗状況	順調（横浜市からの補填を受けることにより一般正味財産額を維持することができているため）				
<b>カ 今後の課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成28年度から令和元年度にかけてプラスを維持してきた当期経常増減額について、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により大幅なマイナスとなったため、今後改善の必要がある。</li> <li>オンライン環境の整備は、講座の実施や有料施設の利便性向上にあたって、今後ますます重要性が高まると思われるが、環境整備やセキュリティの確保に費用を要する。</li> </ul>		<b>キ 課題への対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当期経常増減額の回復に向けて、図書購入や人的警備等の見直しにより更なる経費削減に努めるとともに、講座参加費の値上げや助成金・協賛金の獲得により収入の増加を図る。</li> <li>協会の強みである研修動画を販売し、財源の確保に努める。</li> <li>クラウドファンディングなどWEBを活用した収入確保も検討する。</li> <li>オンライン環境の整備については、市内地区センター等で導入されることなど需要が高まっている状況を踏まえて、他団体へのヒアリングや情報収集を行い、市と協議しながら対応を進める。</li> </ul>	

### (3) 人事・組織に関する取組

<b>ア 人事・組織に関する課題</b>	公益的的使命を果たしていくための高度な専門性の維持・向上				
<b>イ 協約期間の主要目標</b>	人材育成の考え方や研修制度、人事評価等を含めた人材育成計画の策定・実施				
	(参考) 令和元年度実績： -				
<b>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度な専門性や広い視野を持つ人材を育成するため、横浜市の他の外郭団体等にヒアリングを実施した。</li> <li>社労士と相談しながら、複数の職制（固有・嘱託・契約）のうち、まずは当団体の柱を担う固有職員の果たすべき役割、求められる能力についての検討を行った。</li> </ul>		<b>エ 取組による成果</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員をキャリアごとに「能力開発・伸長期」・「能力活用期」・「運営責任職」・「経営責任職」に区分した上で、職務の級（1～8級）ごとに、人材育成において到達すべき目標となる、職員の果たすべき役割と求められる能力について、具体的に整理した。</li> </ul>	
<b>オ 実績</b>	<b>令和2年度</b>	<b>令和3年度</b>	<b>令和4年度</b>	<b>令和5年度</b>	<b>令和6年度</b>
数値等	主要な内容の策定	-	-	-	-
当該年度の進捗状況	順調（人材育成計画の策定に向け、その主要な内容となる「固有職員の果たすべき役割、求められる能力」についての具体的に整理したため）				
<b>カ 今後の課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成の一環として既存の研修制度や人事評価は、今回整理した職位ごとの果たすべき役割及び求められる能力とリンクしたつくりとはなっていないため、整理する必要がある。</li> </ul>		<b>キ 課題への対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個々の研修の目的を改めて整理し、不足している研修を加えた、効果的な研修体系を構築する。</li> <li>職員を公正かつ客観的に評価し、個々の能力開発・能力活用に繋げるため、今回整理した到達目標に合わせて、人事評価制度を見直す。</li> </ul>	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

- ・令和3年版男女共同参画白書によると、新型コロナウイルスの感染拡大で女性労働者が離職を余儀なくされ「女性不況（シーセッション）」と呼ばれる雇用悪化に直面している。また、感染防止対策による外出自粛要請等で家にいる時間が長くなり、家庭生活の負担増やストレスを抱えることによるDVの深刻化など、負の影響が今後も懸念される。
- ・指定管理施設である男女共同参画センターにおいて、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、対面だけでなく開催できる事業の体制整備や、施設の感染症対策の徹底など、利用者が安心、安全に施設を利用できる取組を進めていくことが求められている。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・コロナ下においては、雇用不安や生活不安など複合的な課題を抱える女性に対し、フリーアクセスの電話相談を継続し、課題の解消に引き続き取り組む。
- ・経済的困難を抱える就職氷河期世代の非正規職シングル女性を対象に、安定した就労につながるよう、一人ひとりのニーズに合った就活プランを作成し、キャリアカウンセリングを行いながら就職後の定着まで伴走支援を行う支援事業を、横浜市と連携しながら進める。
- ・DVについては今後も深刻な相談が続くことを想定し、こども青少年局や区役所と連携し、情報共有しながら相談事業を進めていく。また、若年層への対応として、SNSを活用したデートDV相談の体制を整備していく。
- ・男女共同参画センターの運営については、引き続き利用者が安心、安全に利用できるよう、リモートを活用した講座を実施する。さらに、施設利用時の感染症対策を徹底していくとともに、ニーズの高いIT関連講座の拡充など時代の変化を捉えた事業を増やしていく。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会答申）				
分類	引き続き取組を推進／ 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
助言	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「あらゆる分野における女性の活躍」、「男女共同参画社会の実現に向けた理解の促進・社会づくり」が「遅れ」となっている。</p> <p>引き続き市所管局と団体が十分に協議を行い、団体の公益的使命と行うべき事業を明確にした上で、施設の在り方や効率的・効果的な運営方法の検討が求められる。</p>			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市国際交流協会
所管課	国際局政策総務課
協約期間	平成30年度～令和3年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	ICTの進展によって言語の壁は取り払われるなど社会状況が大きく変化していく中で、今後も公益的使命感を果たしていくために、業務組織の改革を始め、各取組については、取り巻く環境の変化を踏まえ、効率的・効果的に行う必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### 多様な視点で進める多文化共生のまちづくり

ア 公益的使命	外国人住民の生活基盤の充実、地域でのつながりを促進する取組や多様な文化的背景等を活かした在住外国人の活躍促進による多文化共生のまちづくりの推進				
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	① 連携・協働団体数の増 500 団体 ② 地域で活躍する外国人の増 2,500 人				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	① 外国人住民への情報提供・相談・通訳対応や、日本語学習支援、学習支援、などの実施にあたり、ICTを活用してリモート化を図り、関係機関やNPO、学校等との連携・協働を進めた。 ② 外国人住民が母語を活かした通訳・翻訳ボランティア、文化紹介講師として活躍する機会の創出をオンライン化も図りながら進めた。	エ 取組による成果	① コロナ禍のもと、日本語学習支援等教室のオンライン化支援により活動を維持できたところもあるが、学校などの多文化理解の活動は大幅に縮小し、連携・協働団体数は14団体の減となった。 ② 市民通訳の活動もタブレットなどによる遠隔通訳を導入し活動の継続を図ったが、学校等からの依頼減少に伴い地域で活躍する機会も減り、1,495人の減となった。		
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	令和2年度	最終年度 (令和3年度)
数値等	① 451 団体 ② 2,170 人	① 494 団体 ② 2,397 人	① 504 団体 ② 2,174 人	① 490 団体 ② 679 人	-
当該年度の進捗状況	① 順調（令和2年度時点での中間指標とする487団体を超過しているため。） ② 遅れ（令和2年度時点での中間指標とする2,417人に達しなかったため。） *団体数については、令和2年度の時点での中間指標である487団体を超過しているものの、前年度比で減少。外国人増加数については同中間指標の2,417人に大きく及ばなかった。				
カ 今後の課題	コロナ禍で生活に関わる在留資格や労働など専門性を要する相談の増加が見込まれる。また、新たに導入したICT活用がコロナ後においても活かされるよう取組のステージを上げていく必要がある。	キ 課題への対応	関係機関へのタブレット端末の配布を進め、円滑に連携できるよう体制を整える。また、外国人集住地域で実践している在住外国人と自治会町内会等との関係づくりなどを一層進める。		

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	収入増加による財政基盤の安定化				
イ 協約期間の主要目標	事業収入(参加料収入等)の増(目標数値:一般会計事業収入13,468千円)				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	語学講座のオンライン化及び開催会場拡大検討、研修講師派遣のオンライン参加等により収入増加を図った。		エ 取組による成果	オンラインという新たな手法により、限定的ではあるものの、収入の確保策を行った。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度(令和3年度)
数値等	11,224千円	12,894千円	12,500千円	1,748千円	-
当該年度の進捗状況	遅れ(語学講座及び研修講師派遣が新型コロナウイルス感染症拡大防止のため当初の計画通り開催できなかったため)				
カ 今後の課題	主要収入源である語学講座の収益拡大できる余地がないか検討する必要がある(開催回数・開催場所)。		キ 課題への対応	語学講座のオンライン化を一層進めるとともに、感染防止対策の強化及び国際協力センターの空きスペースの借用・活用による教室規模の拡大を通じて、受講生の増加に努める。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	外国人の急増等、時代の要請に適切に対応できる組織運営				
イ 協約期間の主要目標	職員採用計画の作成と次代の団体を担う人材の確保				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	コロナ禍で採用計画基本案の一部見直しについて検討した。		エ 取組による成果	年齢構成の平準化、共生に向けたコーディネート力の強化に加え、アフターコロナも考慮した人材確保に向けた課題整理を行った。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度(令和3年度)
数値等	採用計画未作成	採用計画検討開始	採用計画基本案作成	採用計画基本案の一部見直し	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ(新型コロナウイルス感染症の収束及びその後の影響も見据え、検討を継続中)				
カ 今後の課題	時代の要請に対応できる能力をもった人材の確保を念頭に、職員採用計画の策定、人材配置体制の確立が必要である。		キ 課題への対応	国費と市費による委託事業での必要な人材を見極め、採用計画の策定を進める。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

横浜市の外国人は平成31年4月に10万人を超えたが、令和2年中に外国人はおよそ2,000人減少した。一方、入管法の改正により全国で新たに最大34.5万人の外国人労働者を受け入れる方針は変更がないことから、今後入国制限が緩和されれば本市においても再び外国人人口が増加に転じると見込まれる。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

・課題

今後、入国制限が緩和され外国人労働者の受入拡大が進んだ場合、在留資格の取り扱いや労働問題など、専門的な相談対応の増加が見込まれる。また、遠隔通訳等ICTの活用によりいかに効率的にサービスを提供できるかが課題となる。

・対応

外国人への総合的な情報提供・相談対応を行う「横浜市多文化共生総合相談センター」と地域における日本語学習環境の改善を進める「よこはま日本語学習支援センター」を両輪として、国際交流ラウンジなど関係機関との連携も強化しながら、社会状況の変化にしっかり対応して公益的使命を果たしていく。

#### 総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会答申）

分類	引き続き取組を推進／ 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
助言	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の一部、「財務に関する取組」等が「遅れ」となっている。</p> <p>今後は、在住外国人が適切に地域社会へ参画していただくことができるよう支援していくという視点を持ちながら、市所管局と団体が十分に協議して事業を推進してほしい。また、引き続き国際学生会館の運営の在り方について、市所管局と検討してほしい。</p>			



## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市スポーツ協会
所管課	市民局スポーツ振興課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	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。

### 1 協約の取組状況等

#### （1）公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	「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」のために、誰もがスポーツに親しむことができる機会を提供します。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	障害者スポーツの普及を重視しつつ、誰もがスポーツに親しめるよう各種ニーズに合わせた多様な事業を展開することで、スポーツを「する」、「ささえる」市民を増やします。 3,190,000人以上 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。 3,184千人以上 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。 6千人以上			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①参加者の安全安心を重視し、感染症対策を万全にした事業を展開しました。 ②プロスポーツチームとの連携を強化しました。	エ 取組による成果	①施設の休館やイベントの中止が求められた状況においてもスポーツを親しむ機会を少しでも提供することができました。 ②スポーツを「ささえる」参加者数を増加させることができました。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	事業参加者数 3,174,136人 (内訳) 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	事業参加者数 3,554,542人 (内訳) ①「する」スポーツ参加者数 3,543,591人 ②スポーツを「ささえる」参加者数 10,951人	事業参加者数 2,735,891人 (内訳) ①「する」スポーツ参加者数 2,723,214人 ②スポーツを「ささえる」参加者数 12,677人	事業参加者数 791,620人 (内訳) ①「する」スポーツ参加者数 778,335人 ②スポーツを「ささえる」参加者数 13,285人
当該年度の進捗状況	未達成（スポーツを「ささえる」参加者数は目標を達成したが、コロナ禍による施設閉館やイベント中止の影響により、全体の目標には大きく届かなかったため）			
カ 今後の課題	with コロナ時代における新しい事業展開が必要となります。	キ 課題への対応	施設やイベントにおける感染症対策を万全にしつつ、オンライン等を活用した事業展開も進めていきます。	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	補助金・施設管理(指定管理・普通財産施設)に依存しない健全な経営を行います。			
イ 協約期間の主要目標	事業活動収入に対する補助金収入の比率 10%未満			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	感染症対策を講じながら、可能な限り事業を実施し、経費の削減に努めました。	エ 取組による成果	補填金を除いた実績は7.7%であり、収入の確保と支出の削減を行うことで、厳しい状況の中でも目標を達成することができました。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	8.3%	8.7%	7.1%	23.5%
当該年度の進捗状況	未達成(コロナ禍で施設が閉鎖したこと等への補填金が大きく影響したため)			
カ 今後の課題	with コロナ時代における確実な収入の確保が必要となります。	キ 課題への対応	事業の見直しを行うとともに、定員に対する充足率を高めていきます。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	固有職員の年齢層が高く、今後定年退職者の増加に伴うノウハウの継承や人材育成が課題であり、研修・人事考課・人事異動を通して人材育成を図る必要があります。			
イ 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。 ①H30年度：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 R元年度：人材育成計画の中間期振り返りの実施 R2年度：人材育成計画の改正 ②H30年度：スポーツ系専門資格の取得者延べ 130人 R元年度：スポーツ系専門資格の取得者延べ 140人 R2年度：スポーツ系専門資格の取得者延べ 150人			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①中間期振り返りを踏まえ、人材育成計画の改正を行いました。 ②当協会の事業に必要なスポーツ系専門資格の取得・更新に取り組みました。	エ 取組による成果	①SDGsの視点など社会情勢に即した計画としました。 ②スポーツ系専門資格の保持者が増加することで、スポーツに関する知見を高めることができました。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	スポーツ系専門資格の取得者延べ110人	スポーツ系専門資格の取得者延べ132人	スポーツ系専門資格の取得者延べ141人	スポーツ系専門資格の取得者延べ150人
当該年度の進捗状況	達成(協約の目標(①人材育成計画の改正を実施、②専門資格は取得者数目標150名)を達成したため)			
カ 今後の課題	横浜市外郭団体における唯一のスポーツ関連団体として、スポーツや健康に関する知見を更に高めていく必要があります。	キ 課題への対応	スポーツや健康増進に関する確かな知識を有した職員を増やしていきます。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が蔓延したことで、外出自粛等による健康二次被害の問題が生じていくとともに、少子高齢化社会が一段と進むことでスポーツ活動による健康寿命の延伸がより一層重要視されるようになっていくと予想されます。また、令和2年度横浜市民スポーツ意識調査でコロナ禍にもかかわらずスポーツ実施率の大幅な上昇が見られたことから、新しい生活様式の中でできるスポーツの需要が高まっていると考えられます。

さらに、共生社会の実現に向けて誰もがスポーツを通じて社会参画することができるよう求められています。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

感染症対策を万全に講じながらスポーツに親しむことのできる機会を提供するとともに、リモートワークなどの新しい生活様式に対応した事業展開を行っていきます。

また、スポーツを通じた共生社会の実現に向け、障がい者スポーツ指導員等の人材を活用しながら、インクルーシブスポーツへの関心を高めていきます。

なお、これらの事業推進にあたっては、新型コロナウイルスの影響なども依然として払しょくできないことから、事業見直しや手法転換などにもチャレンジしていくことが求められています。

## 協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人横浜市スポーツ協会
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

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	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
(2) 設立以降の環境の 変化等	<p>横浜市スポーツ協会は、1929年の設立以後、スポーツの普及・振興、市民の健康づくりに寄与することを旨とし、様々な活動を進めてきました。</p> <p>1986年には、加盟団体の陸上競技や野球などの種目団体、各区体育協会、学校関連団体が協力して財団法人化し、2007年には横浜市のスポーツ施設管理を担っていた(財)横浜市スポーツ振興事業団と、2012年には(社)横浜市レクリエーション協会と、2013年にはスケートリンクを運営していた(財)神奈川体育館と事業統合するなど、生涯スポーツや競技スポーツ振興事業に加え、施設の管理・運営やスポーツ情報の提供、レクリエーション振興など、活動の場は時代とともに幅広くなってきています。</p> <p>このような中、高齢化社会を迎える中での健康寿命の延伸、コロナ禍における活動自粛に伴う健康二次被害の予防、さらには、障害の有無や年齢・性別等にかかわらず多様な人々が社会参画することができる共生社会の実現など、多様化する社会課題の解決に向けスポーツ活動による貢献が求められています。また、令和2年度横浜市民スポーツ意識調査でコロナ禍にもかかわらずスポーツ実施率の大幅な上昇が見られたことから、新しい生活様式の中でできるスポーツの需要が高まっていると考えられます。</p> <p>さらに、公の施設の指定管理者制度に民間企業の参入が増加しています。</p>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	<p>上記(2)記載のとおり、市の施策により団体の形態も機能も変化中、多様化する社会課題の解決にスポーツ活動による貢献が求められています。</p> <p>当団体はこれに対応するため、加盟団体との連携やスポーツ施設の管理・運営を通じ、健康寿命の延伸や医療費抑制、コロナ禍における健康二次被害の予防、共生社会の実現などに向け、今後も新しい生活様式にも対応した様々な形で広く市民がスポーツに親しむことのできる場を提供するとともに、民間企業と連携しながらスポーツによるまちの賑わいづくり創出にも貢献していきます。</p>

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和3年度～5年度	協約期間設定 の考え方	前協約の期間と同期間

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	「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」のために、コロナ禍、またその後においても誰もがスポーツに親しむことのできる機会を提供します。
イ 公益的使命の達成に に向けた現在の課題等	<p>競技スポーツ、生涯スポーツ、地域スポーツ、健康体力づくりなど、スポーツの普及・振興に引き続き取り組んでいく必要がありますが、特に現在は活動制限・運動不足が長期化する中、新しい生活様式に対応した形で市民がスポーツを楽しめる場をより多く提供することが求められています。</p> <p>また、障害の有無や年齢・性別等にかかわらず、市民の誰もがスポーツを楽しめる多様な機会の創出が課題となっています。</p>

ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	① 事業参加者数 230 万人以上 ・令和3年度：92 万人以上 ・令和4年度：184 万人以上 ・令和5年度：230 万人以上 ② インクルーシブスポーツ実施加盟団体数 4 団体以上 ・令和3年度：2 団体以上 ・令和4年度：3 団体以上 ・令和5年度：4 団体以上 (参考) 令和2年度実績： ① 685,568 人 ② 1 団体		主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	① 新型コロナウイルス感染症の影響を受ける以前の事業参加者数を目指します。 ② インクルーシブスポーツ実施加盟団体数を着実に増加させることを目標とします。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体 リモートワークなどの新しい生活様式に対応した事業の実施や、誰もがスポーツを楽しめるインクルーシブスポーツの推進、スポーツボランティアセンターの運営を通じたスポーツ人材の養成・活用など、より多くの市民が多様な関わり方でスポーツに参加することができる機会・場の創出に取り組んでいくとともに、当協会が培ったインクルーシブスポーツのノウハウを適切に加盟団体へ提供していきます。		

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	新型コロナウイルスの影響により安定的な事業収益が見込めない中であっても、長期的に公益的な使命・役割を果たしていくためには、資産管理を含め健全な財務体質の維持に向けた経営努力が必要となっています。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	当期一般正味財産増減額を黒字とする (参考) 令和2年度実績： △ 10,108,080 円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	固定資産などを含めた正味財産の安定化のため、収支バランスを踏まえた経営を行い単年度黒字の実現を目指します。
	主要目標達成に向けた具体的取組		

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	スポーツ振興の専門組織として、これまで培った知識や経験を継承しつつ、安全で効果的な運動を実施するための知識や技術などを有した人材を増やすことが必要です。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	スポーツ・健康増進等に関する資格の取得者 延べ190人以上 ・令和3年度：171人以上 ・令和4年度：183人以上 ・令和5年度：190人以上 (参考) 令和2年度実績： 延べ158人	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	スポーツや健康増進等に特化した公的認定機関の資格を取得することで、一定水準以上の専門知識を身につけることができ、確かな知見に基づいたスポーツ指導を行うことができます。
	主要目標達成に向けた具体的取組		

### 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／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
委員会からの助言・意見	コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」や「財務に関する取組」が「未達成」となっている。 団体設立時と比較して民間事業者の参入など団体を取り巻く環境が大きく変化しており、団体の公益的使命や事業の在り方について、今後も一層検討を進めていくことが求められる。			
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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団
所管課	文化観光局文化振興課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	現在取り組んでいるガバナンス力の向上等を実現することにより、協約目標を達成し、将来にわたって団体の使命を達成していく必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 「文化芸術創造都市による魅力・にぎわいの創出」

ア 公益的使命①	東京2020オリンピック・パラリンピックに向けて市内外から横浜の文化拠点への来場者を拡大し、横浜市中期4か年計画2018-2021における政策「文化芸術創造都市による魅力・にぎわいの創出」を実現する。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	横浜美術館、横浜みなとみらいホール、横浜能楽堂、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館の利用者数を3か年累計5,300千人とする。			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	令和元年度までは、協約目標を達成するペースだったが、令和2年度はコロナ禍による臨時休館や開館時間変更、定員変更等の制限があり、利用者数が減少した。市民が文化芸術に触れる機会を絶やさぬため、感染拡大防止策を徹底しながら開館し、事業を実施した。またオンラインによる配信事業など、新たな取組を行った。	エ 取組による成果	<p>イベントや国際展が次々と中止となる中で、安全対策を徹底して実施した「ヨコハマトリエンナーレ2020」は、大きな注目を集めた。また各施設において、動画やWeb等を活用し、動画配信や、オンラインによるイベントへの参加等、施設に来館しなくても文化芸術に接することができる様々な取組を実施し、好評を得た。</p> <p>【参考】 令和2年度オンライン実績315万回(5施設) ○横浜みなとみらいホール ・横浜WEBステージ 270万回 ・オルガン・1ドルコンサート 1万7千回 ○横浜能楽堂アカイコレクション (2019年・「こども狂言堂」より狂言「柿山伏」他) 8万4千回 ○横浜美術館 ・ヨコハマトリエンナーレ2020「エピソード00-10、X」 5万8千回 ・オンラインで楽しむワークショップチャンネル 2万3千回 ・市民のAトリ講座 240人 他</p>	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	1,773千人 (027-29 累計5,283千人)	2,245千人	1,940千人 (累計4,185千人)	500千人 (累計4,686千人)
当該年度の進捗状況	未達成(達成率88%)			

<p>カ 今後の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5月現在、新型コロナ収束が見えない状況であり、影響は長期に及ぶことが予測される。</li> <li>令和2年度は、新型コロナの影響で文化施設への来場が困難な中、オンラインの取組を推進した。これまでのノウハウを生かして今後に展開することが必要。</li> <li>オンライン等の活用により、文化芸術に触れる機会をつくることで、コロナ禍の収束後、文化施設に足を運ぶ人を増やすことが重要。</li> </ul>	<p>キ 課題への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍においては、安全対策を徹底した上で、文化芸術活動を継続する。</li> <li>コロナ禍以前のように、市民が気軽に文化施設に来場しづらい状況をふまえ、また今後、コロナ禍の収束後を見込み、市民や地域、学校等との関係性の強化に取り組むとともに、SNSやオンラインを活用し、文化芸術の魅力発信を行うことで、市民と文化芸術をつなぎ、施設への来場を促進する。</li> </ul>
----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ② 「子どもたちの感性や創造性を育むために優れた文化芸術に親しむ機会の充実」

<p>ア 公益的使命②</p>	<p>様々なジャンル、手法の子ども事業を継続的に実施することにより、横浜市中期4か年計画2018-2021の主な施策にある「子どもたちの感性や創造性を育むために優れた文化芸術に親しむ機会を充実させる」ことを実現する。</p>			
<p>イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>子ども達の感性や創造性を育むために優れた文化芸術に親しむ機会を充実させる。指標として、市内子ども数に占める、子ども対象事業参加者数の割合を24%とする。(子ども対象事業参加者数÷横浜市内18歳以下人口)</p>			
<p>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和2年度はコロナ禍による臨時休館や開館時間変更、定員変更等の制限の下、感染防止策を徹底し、安全・安心な事業運営を実施した。</li> <li>子ども対象事業も、その多くが中止・延期、計画変更を迫られたが、可能なものについては、安全対策を徹底し、実施した。</li> <li>WEBを活用した取り組みやオンラインの活用など、子どもたちが、実際に文化施設に足を運ばなくても楽しめるような工夫を行った。</li> </ul>	<p>エ 取組による成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンラインを活用した事業やアーカイブを活用したWEB上の取り組みの成果として、横浜能楽堂では学校の休校を受けて、小学校の国語の教科書に掲載されている狂言「柿山伏」の公演動画を5月に公開。学校の授業や教員の教材研究にも活用され、令和2年度の再生回数が5万2千回を超えた。</li> <li>大佛次郎記念館では中高生を対象としたビブリオバトルをオンラインで実施し、横浜市内のみならず遠方からの参加もあった。</li> </ul>	
<p>オ 実績</p>	<p>29年度</p>	<p>30年度</p>	<p>令和元年度</p>	<p>最終年度 (令和2年度)</p>
<p>数値等</p>	<p>23%</p>	<p>25%</p>	<p>22%</p>	<p>5%</p>
<p>当該年度の進捗状況</p>	<p>未達成（最終年度の目標達成率20%（平成30年度104%、令和元年度92%）） ※令和元年度まで使用した推計人口による統計は、横浜市において、更新を一時停止している。そのため、令和2年度の人口データは、「住民基本台帳による年齢別人口」（令和3年3月31日）を使用。</p>			
<p>カ 今後の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナの影響は収束が見えない状況であり、この状況は長期に及ぶことが予測される。</li> <li>感染拡大により減少した参加者を、すぐに回復することは困難なことが予測される。</li> <li>オンラインの取組を推進した一方で文化芸術の真髄は実体験による感動である。ライブの感動を伝え、コロナ禍の収束後、文化施設に足を運ぶ人を増やすことが重要。</li> </ul>	<p>キ 課題への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍においては安全予防対策を徹底した上で活動を継続する。</li> <li>リアルでの実施が困難な状況が続くことが見込まれるため、オンライン等の活用など、工夫して文化芸術の体験の機会を提供していく必要がある。</li> <li>コロナ禍による開催中止等により減少した、子どもたちの文化芸術体験を充実させるため、引き続き、教育委員会、学校、教師や教師を目指す学生との連携強化を行う。</li> </ul>	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	市からの補助金、指定管理料以外の自主財源を増やし、自立性を高めていくことが課題。財政基盤を盤石とすることで、収益に係る変動要素の多い各事業が、財団全体の財務に与える影響を最小限としていく。			
イ 協約期間の主要目標	自己収入割合の3か年平均を40%以上とする。 (経常収益－指定管理料収益－受取横浜市補助金) ÷ 経常費用			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和元年度まで、各施設において入場料収入や施設利用収入の確保に取り組み、目標を上回る成果を上げていたが、令和2年度は事業や施設利用が中止、制限を受ける中、助成金等、収入確保や経費削減努力を徹底した。</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和2年度臨時休館等により、入場料収入等の文化芸術収益は対予算47%減、施設利用料収益は54%減と大きく縮小した。各施設の経費削減努力などにより、決算のマイナス額は最小限にとどめることができた。</li> <li>コロナ禍を受け、文化芸術活動を行う団体やアーティストに向けた横浜市との協働による支援事業を実施した。</li> </ul>	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	35%	40%	41%	33% (3か年平均38%)
当該年度の進捗状況	未達成 (達成率95%)			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍の影響は長期に及ぶと予測され、当財団が継続的に公益事業を実施するため、またコロナ収束後の事業実施のため、持続可能な経営が必要。</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和2年度、コロナ関連の新規助成等に積極的に申請し、通常年を上回る助成金を得たように、令和3年度も引き続き、助成金等、自己収入の獲得に取り組む。</li> <li>財団全体の業務合理化、効率化を目的とした規程類の見直しと、業務システムの導入。</li> </ul>	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	職員の平均年齢が47歳、50歳以上の職員が42%を占めるなど年齢構成の偏りが見られる。一方、時代の要請である多様な働き方や職員のモチベーション向上が、将来にわたって安定的な組織・運営を行うために必要であり、その対応が課題。			
イ 協約期間の主要目標	職員の意欲・能力の評価に応じた処遇を実現することで、モチベーション向上につなげ、組織の総合力を向上させる。			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用試験を実施し若手職員を採用した。</li> <li>職員のモチベーション向上を目指し、前年度に整備した、職員の行動、実績を処遇に反映する人事制度を稼働した。</li> <li>再雇用制度の見直しに着手した。</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>年齢構成の偏りを改善した。</li> <li>人事評価を令和2年4月から処遇に反映。</li> <li>再雇用職員制度の検討。職員へのアンケート実施および方向性のまとめ。</li> </ul>	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	人材育成の長期ビジョン (「人材マネジメントポリシー」)の策定	人事考課評価項目変更 MBO評価反映方法変更 階層別研修試行実施	評価制度の改正 階層別研修本格実施 多様な働き方に対応した 制度の整備	人事評価を処遇に反映 -
当該年度の進捗状況	達成			



<p>カ 今後の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>29年度に策定した「人材マネジメントポリシー」に基づく新たな人事評価制度や研修が適切に機能し、総合的な文化芸術施設運営組織としての専門性と組織力向上に結び付いているかの検証が必要。</li> <li>将来にわたる安定的な組織運営を行うため、年齢構成の偏り是正とノウハウの継承を両立しながら実施することが必要。</li> </ul>	<p>キ 課題への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員アンケートを実施し、人事評価制度や研修が職員のモチベーション向上につながっているか等、「人材マネジメントポリシー」が適切に機能しているかの検証を行い、今後の研修や人事制度の検討及び次期人材育成計画（R5年度～R9年度）の策定に生かす。</li> <li>ノウハウを着実に継承するため、各種研修等の実施、計画的な若手人材の確保や再雇用制度の整備に着手する。</li> </ul>
----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<ul style="list-style-type: none"> <li>令和3年6月現在、神奈川県は「まん延防止等重点措置」により、20時以降の外出自粛が求められており、横浜市のガイドラインにより、文化施設も20時までの利用、事業実施にあたっては感染症拡大防止の観点から様々な制限の元にある。今後のコロナ禍による影響は、収束が見えない状況である。</li> <li>コロナ禍において、文化施設の休館や運営や事業に制限がかかる中、オンラインでの取組みが注目されている。</li> <li>大規模改修工事のため、横浜みなとみらいホールが令和3年1月から約1年10か月、横浜美術館は令和3年3月から令和5年度までの長期休館となる。</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染拡大で離れた来場者を、すぐに回復することは困難なことが予測される。当財団が公益事業を継続していくためには、ガイドラインによる制限を遵守し、安全対策を徹底しながら、文化事業を継続する地道な取組が必要である。そのため、不測の事態に対応し得る持続可能な経営に取り組む。</li> <li>コロナ禍において、オンラインの取組みを加速したが、今後、コロナ収束後を見越し、通常のコンサートや展覧会の実施とともに、オンラインコンテンツを有効に活用していく。</li> <li>横浜美術館、横浜みなとみらいホールは、休館中も横浜市内の美術・音楽を代表する施設として、継続的に芸術文化振興に寄与することが求められる。休館期間に、横浜を代表する文化施設としての専門性を高め、企画を準備する。</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団
所管課	文化観光局文化振興課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	当財団は、芸術文化を総合的に振興することにより、横浜独自の魅力ある都市創造のための社会基盤の整備を推進し、もって創造性豊かで潤いと活力に満ちた市民生活の実現に寄与することを目的とする。
(2) 設立以降の環境の 変化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 環境変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 少子高齢化の進展、コミュニティの変容</li> <li>・ 民間文化施設の増加、公立文化施設の老朽化（大規模改修および長期休館）</li> <li>・ コロナ禍の影響による文化施設運営の制限</li> </ul> </li> <li>② 国の文化施策の変化（法令等） <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方自治法一部改正による指定管理者制度の導入（平成 15 年）</li> <li>・ 劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（平成 24 年 6 月 27 日公布）</li> <li>・ 文化芸術基本法（平成 29 年 6 月 23 日公布・施行）、文化芸術推進基本計画</li> </ul> </li> <li>③ 市の文化施策の変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 横浜市文化芸術創造都市施策の基本的な考え方（横浜市文化観光局平成 24 年 12 月）</li> <li>・ 横浜市中期 4 か年計画②2018-2021</li> </ul> </li> <li>④ その他 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公益財団法人への移行（平成 21 年）</li> </ul> </li> </ul>
(3) 上記 (1)・(2) を踏まえた 今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 上記 (2) の法令や市文化施策に示されるように、文化芸術は人と人との絆を育む源泉となるとともに多くの人々を惹きつける魅力を都市に与える。市民が文化芸術体験を行う環境づくり、場づくりを進める。</li> <li>② 文化芸術のすそ野を広げ、広く市民に文化芸術体験を伝えるため、誰もが文化芸術活動に参加できる環境づくりが必要となる。年齢や障がいの有無、子育て中の方、介護中の方など、それぞれの事情を問わず、文化芸術に触れることができる環境の整備を推進する。</li> <li>③ コロナ禍において、文化芸術の重要性が再認識されるなか、様々な工夫を行いながら①や②の使命を実現していく。</li> </ul>

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考（前期協約の 団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和 3 年度～ 5 年度	協約期間設定 の考え方	前協約の期間と同期間 横浜美術館及び横浜みなとみ らいホール休館期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 文化施設における文化芸術体験機会の創出

ア 公益的使命①	文化施設における多様な文化芸術体験を通じ、心豊かな市民生活の実現につなげる。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>財団が運営するさまざまな施設において、施設の特色を生かした事業を行い、市民が気軽に文化芸術体験ができる状態をつくるとともに、市民の文化芸術への関心を高めることが求められる。</li> <li>コロナ禍の影響により、文化施設の来場者は大きく減少した。安全・安心な環境の確保と文化事業の継続的な実施により、市民の文化芸術体験の関心を高め、文化施設への来場者をコロナ以前の状況に近づけていくことが求められる。</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>財団運営施設への来場者数 (休館中の横浜みなとみらいホール、横浜美術館を除く7施設 横浜能楽堂、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館、大佛次郎記念館、横浜市民ギャラリー、横浜市民ギャラリーあざみ野、磯子区民文化センター)</p> <p>令和3年度 600千人 令和4年度 950千人 令和5年度 1,200千人</p> <p>(参考) 令和2年度実績: 306千人</p>	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化施設への来場者数は、市民の文化芸術の体験機会やその関心を示す指標。</li> <li>3年間でコロナ禍以前の来場者数に回復させることを目標とする。</li> </ul>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>来場者に安心感を与える、徹底した安全対策と説明の実施。</li> <li>SNSの活用、施設ごとの記者懇談会の開催、校長会を通じた学校への働きかけ、地域の方々を招いた見学会の実施など、各施設の特色を生かした広報活動。</li> <li>教師や教師を目指す学生を対象とした講座の実施や、地域の学校の子どもたちをリハーサルに招き、出演者等と交流するイベントの実施など、学校と連携した取組。</li> <li>子どもたちとシニアが文化芸術を通じて交流する取組み、文化施設のボランティアや地域文化の担い手としてシニアに積極的に参加いただく取組。</li> <li>観光・企業等との連携による都市の魅力を向上させる取組。</li> </ul>

##### ② 文化施設以外での文化芸術の提供

ア 公益的使命②	横浜市内全域において、年齢(子ども・シニア層)、性別、障がいの有無、国籍、経済事情等に関わらず、誰もが文化芸術に触れられる機会を提供することで、心豊かな市民生活の実現につなげる。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化芸術への関心を高めるため、子どもの頃から本物の文化芸術を身近な場所で体験する機会を設けることが求められる。</li> <li>障がいや年齢により、横浜市中心部の文化施設に出かけることが難しい方が文化芸術に触れる環境をつくる必要がある。</li> <li>オンライン活用は配信(有料・無料)、アーカイブ活用、バーチャル見学会等、多様です。またオンラインにアクセスする環境等の課題もあり、施設・事業によりニーズを把握し、検証することが必要。</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①地域へのアウトリーチ実施場所 令和3年度 50箇所 令和4年度 52箇所 令和5年度 55箇所 【令和2年度 49箇所】</p> <p>②オンライン事業の実施・検証 令和3年度 9施設 令和4年度 9施設 令和5年度 9施設 【令和2年度 9施設】</p>	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p>	<p>①学校や高齢者施設、病院等、身近な場所へのアウトリーチ数が、文化施設への来場が難しい方々等が芸術に触れる機会を測る指標となる。</p> <p>②誰もが文化芸術に触れられる機会を提供する手段として、オンラインの活用等の工夫が必要です。オンライン活用は取組が多岐であり、個人の環境等により有効性が異なることが考えられるため、各施設において様々な取組を行い、その有効性を検証する。</p>

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校、高齢者施設、病院等、地域の身近な場所でアウトリーチ事業を実施。</li> <li>横浜美術館・横浜みなとみらいホールは、大規模改修に伴う長期休館期間中に、横浜市内全区において、事業を実施</li> <li>配信、アーカイブの活用、バーチャル見学会等、各施設・事業ごとにオンラインを活用した取り組みを行う。</li> </ul>
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>市の広報媒体を利用した広報・プロモーションへの協力。</li> <li>市関係部局、学校等との関係構築の支援。</li> </ul>

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>当財団は前期協約において、自己収入割合を協約の財務目標に掲げることで、経営の自立性を高める努力を行ってきた。また、令和2年度、コロナ禍による臨時休館等の影響により、自己収入は大きく落ち込んだが、市からの補填等により、当財団の経営は安定していると言える。</li> <li>令和3年度から、当財団の事業収入獲得において大きな存在であった横浜美術館および横浜みなとみらいホールが長期休館となり、事業収入が大きく減少することが見込まれる。</li> <li>一方で、コロナ禍の影響は続いており、定員の50%での運営や、臨時休館が求められる事態も想定される。</li> <li>公益的使命を果たしていくために、休館中の横浜美術館（休館予定 令和3年3月～令和5年度中）・横浜みなとみらいホール（休館予定 令和3年1月～令和4年10月）を除いた施設において、コロナ前までの水準に自己収入を回復させる必要がある。</li> </ul>		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	横浜美術館・横浜みなとみらいホールを除いた7施設の自己収入割合 ※自己収入÷総収入 令和3年度 29% 令和4年度 31% 令和5年度 32% (参考) 令和2年度実績：22%	<b>主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍の影響は続いており、定員の50%での運営や、臨時休館が求められる事態も想定される。</li> <li>休館中の横浜美術館・横浜みなとみらいホールを除く7施設において、コロナ前までの水準に自己収入を回復させることが、公益的使命を果たし、経営の自立性を高めることにつながる。</li> </ul>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体 <ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な助成金等の獲得努力</li> <li>安全性を確保し、社会情勢を注視しながら、徐々に事業・貸館を再開し、活用を積極的に周知していく。</li> </ul>	市 <ul style="list-style-type: none"> <li>団体の財政状況について共有するとともに、業務監察などを通じて健全な財政運営を支援していく</li> </ul>	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来にわたる安定的な組織運営を行うため、組織の年齢構成偏りの是正、経験豊富なベテラン職員から次世代職員へのスキル及びノウハウ継承、若手職員育成が必要。</li> <li>総合的な芸術文化施設運営組織として専門性・組織力を強化するため、人事制度と育成計画を含めた「人材マネジメントポリシー」の検証と改善が必要。</li> </ul>		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>次代を担う若手人材の確保（採用試験の計画的実施）・育成。</li> <li>専門人材育成研修を通じた専門性強化。</li> <li>次期人材育成計画（「人材マネジメントポリシー後期育成プラン(R5-9)」）の策定に向けた、現行（「前期育成プラン(H30-R4)」）の取組の検証と改善（年度ごとの具体的目標）</li> </ul> 令和3年度 人事評価制度についての職員アンケート実施、検証、改善点検討 「人材育成プラン」検証、改善点検討 令和4年度 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン(R5-9)」策定 令和5年度 「人材マネジメントポリシー後期育成プラン」開始	<b>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画的な採用と若手育成が、組織の年齢構成偏りの是正及び将来にわたる安定的な組織運営につながる。</li> <li>総合的な芸術文化施設運営組織として信頼を得て組織運営を展開するため、研修を通じた専門性強化が求められる。</li> <li>「人材マネジメントポリシー」に基づく人事制度や人材育成の取組が専門性・組織力の強化につながるために、PDCAサイクルによる検証と改善が有効。</li> </ul>

		(参考) 令和2年度実績： ・採用試験実施 ・行動、実績を反映する人事制度の稼働 ・専門人材育成研修実施、舞台芸術系専門職員の評価制度稼働		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	・人事評価制度の検証のために必要な質問項目や対象者を精査し、職員アンケートを実施、改善点を検討する。 ・改善点を反映した「人材マネジメントポリシー後期育成プラン (R5-9)」を策定、実施するとともに、研修ごとにアンケートを実施し、プランのさらなる改善につなげる。		
	市	市の取組み事例などを都度共有し、必要な支援を行う		

横浜市外郭団体等経営向上委員会答申				
総合評価分類	引き続き取組を推進／ 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 助言・意見	<p>コロナ禍により、団体が運営する施設の利用者数やイベントの開催等に影響が出ており、「公益的使命の達成に向けた取組」の「文化芸術創造都市による魅力・にぎわいの創出」「子どもたちの感性や創造性を育むために優れた文化芸術に親しむ機会の充実」の取組等が「未達成」となっている。</p> <p>コロナ禍及びアフターコロナにおける、オンライン活用などによる新たな事業展開やその検証を積極的に行うとともに、引き続き利用者数増や収支の改善に向けた取組が期待される。</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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人三溪園保勝会
所管課	横浜市文化観光局 観光振興課
協約期間	平成30年度～令和4年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	将来にわたって公益的使命を果たしていくため、引き続き収入の増加を図っていく必要がある。また、建造物の長期大規模修繕について、国、神奈川県、横浜市と十分に調整し、計画通りに実施することが求められる。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ①入園者数の増

ア 公益的使命①	国民共有の文化遺産である重要文化財建造物等及び名勝庭園の保存・活用を通して、歴史及び文化の継承とその発展を図り、日本の文化を世界に発信する。（定款より）					
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	入園者数目標 500,000人					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①新たな魅力創造 ・臨春閣の大規模修繕に伴い修繕した美術工芸品の特別展開催 ・季節の催事（蓮、紅葉、桜）に合わせた茶店での季節限定メニューの提供 ・季節の催事における、カメラレンズメーカーと連携した高性能レンズ貸出しサービス、園内の見どころマップやフォトスポットの掲示など、新たな企画の実施 ・桜の催事における、人数限定の早朝開園、ホテル事業者と連携した鶴翔閣でのカフェなど、新たな企画の実施  ②コロナ禍での受入環境の向上 ・正門の密集や接触を避けるための事前決済オンラインチケットの導入 ・季節催事での来園者の分散を図るための平日限定企画の実施（鶴翔閣でのカフェ等）		エ 取組による成果		①新たな魅力創造 ・臨春閣特別展には2万人以上の来館があった。 ・紅葉催事期間（11/21-12/6）の入園者数が前年同時期に比べ2,846人増加した。 ・カメラメーカー、ホテルなど外部事業者との連携体制が構築でき、今後も連携が期待できる。  ②コロナ禍での受入環境の向上 ・桜の催事にあわせて導入したオンラインチケットは、導入後2週間で来園者の約1割（1,322枚）の購入があった。またチケット販売サイトに約100件のコメントが投稿され、平均4.5点（5点満点）と高評価であった。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	467,592人 <small>（29年1月～12月）</small>	407,029人 <small>（30年1月～12月）</small>	407,534人 <small>（31年1月～12月）</small>	221,730人 <small>（2年1月～12月）</small>	-	-
当該年度の進捗状況	見直し（コロナの影響による緊急事態宣言を踏まえた臨時休園（令和2年4月8日～5月31日）、外出自粛の影響）					
カ 今後の課題	・コロナの影響により入園者数が大きく減少している。コロナ禍及びアフターコロナを見据えた、年間を通じた新たな魅力の創造、来園者満足度の向上、プロモーションの拡充に継続的に取り組む必要がある。		キ 課題への対応		・2年度から開始した市職員派遣及び経営アドバイザー業務委託を通じて策定した経営戦略を着実に実行し、感染症対策を行いながら、特に個人来園者の増加に取り組む。 ・新たに実施した企画の振り返りを踏まえ、今後の企画の磨き上げに活かす。 ・園内茶店でのキャッシュレス決済の導入を進める。 ・高額消費者向けの高付加価値コンテンツ等、多様なニーズに対応できる新規コンテンツを開発する。	

## ②外国人入園者数の増

ア 公益的使命②	国民共有の文化遺産である重要文化財建造物等及び名勝庭園の保存・活用を通して、歴史及び文化の継承とその発展を図り、日本の文化を世界に発信する。(定款より)					
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	外国人入園者数目標 50,000人					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>■プロモーション</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・YCVBと連携し、MICE業界関係者向け国際会議「ICCA Asia Pacific Chapter Summit 2020」(@パシフィコ横浜)の参加者向けに、三溪園の紹介動画を作成・発信</li> <li>・JNTO 香港事務所の SNS 掲載用として画像を提供</li> <li>・三溪園とゆかりのあるインドの詩人タゴールに関連するコンテンツを観月会において企画し、インド大使館へ情報提供</li> <li>・三溪園 SNS での園内画像の配信頻度の向上(週1回程度→毎日)</li> <li>・旧燈明寺本堂を舞台に、ドイツの演奏家と連携した能声楽奉納のリモート公演を配信</li> </ul>	エ 取組による成果	<p>■プロモーション</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外のICCA参加者約150名に対し、三溪園をPRできた。</li> <li>・JNTO香港事務所のSNS(フォロワー約1万人)を通じて発信できた。</li> <li>・インド大使館の文化センター所長が視察に来園され、以後連絡が密になり、今後のPR面での協力や施設利用が期待できる。</li> <li>・三溪園SNSのフォロワー数が年間で約55%増加(1,841→2,850)した。</li> <li>・能声楽奉納のリモート公演配信により、国内外約1,200名の視聴者に三溪園をPRできた。</li> </ul>			
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度(令和4年度)
数値等	44,255人 (29年1月～12月)	46,180人 (30年1月～12月)	47,147人 (31年1月～12月)	8,986人 (2年1月～12月)	-	-
当該年度の進捗状況	見直し(新型コロナウイルス感染症による渡航制限の影響)					
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・渡航制限により入園者数が大きく減少している。この影響は当面続くと思われるため、アフターコロナを見据えた、外国向けの情報発信等に注力する必要がある。</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・YCVB や海外レップ等の関連団体と連携し、外国向けの情報発信を強化し、コロナ収束後を見据えた外国人来園者の獲得につなげる。</li> </ul>			

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	平成30年度に着手した重要文化財建造物の大規模修繕及び耐震対策工事を計画的に実施するため、長期的に多額の財源が必要であるが、自主財源（総事業費の1/6）は計画通りに確保できていない。加えて、老朽化がみられる電気・消防設備等のインフラの修繕のための財源も必要である。					
イ 協約期間の主要目標	①事業収入増 385,000千円 ②貸出施設利用件数の増 400件 ③寄附金の増 1,000千円					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>①経営戦略に基づき、個人来園者増を図るため、季節催事を見直し、各催事の開催目的を明確化（満足度獲得/収益確保/認知拡大）した上で、特別感のある早朝開園や鶴翔閣でのカフェなど単価の高いサービスの提供に新たに取り組んだ。</p> <p>②貸出施設利用促進に向け、利用者ヒアリングや利用状況分析を実施し、特に利用ピークとなる季節の利用枠の増枠などの課題を整理した。</p> <p>③臨春閣特別展や会合等などの機会を捉え、寄附金の呼びかけを行った。</p>	エ 取組による成果	<p>①紅葉の催事期間中の入園者数が前年同時期より2,846人増加し、11月の入園料収入は前年同月より約8%増加した。</p> <p>②課題を踏まえ、貸館の利用規約を改定し、ピークとなる季節の利用枠を増枠した。</p> <p>③コロナ禍ではあるが、寄附の獲得につながった。</p>			
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度 (令和4年度)
数値等	①338,201千円 ②343件 ③実績なし	①307,476千円 ②308件 ③受入体制構築	①286,468千円 ②300件 ③1,113千円	①174,292千円 ②202件 ③541千円	-	-
当該年度の進捗状況	見直し（新型コロナウイルス感染症の影響による入園者数等の減少）					
カ 今後の課題	<p>①コロナ禍で来園者が減少している中、新たな顧客層の獲得、入園料以外の新たな収入源の確保が必要であることから、複数の新たな取組に挑戦したが、収支が赤字となった取組もあり、今後改善が必要である。</p> <p>②コロナ禍で古建築の貸出施設の利用件数は減少している。コロナの影響はしばらく続き、これまでの利用形態での貸館利用がしばらく見込めないことを踏まえ、新たな利用方法の検討も必要である。</p> <p>③寄附申請書による寄附以外の仕組みの構築の検討が必要である。</p>	キ 課題への対応	<p>①料金設定、広報開始のタイミングなど、新たな取組により得られた課題を、今後の催事の企画運営に活かす。</p> <p>②事業者ヒアリングを通じ、庭園での結婚式前撮り後のご家族での会食としての貸館利用のニーズがあることが判明したため、プランの検討や営業、三溪園ウェディングに特化したSNSの立上・発信等に取り組む。</p> <p>③他施設での取組についてヒアリング調査等を実施し、オンラインなど多様な寄附の仕組みの導入や周知方法を検討する。</p>			



### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	施設の根幹となる文化財建造物保存修理を担う職員の採用・育成					
イ 協約期間の主要目標	①文化財修理に対して高い専門性を持った職員の採用及び研修、指導 ②保存修理及び維持管理の専門性を高める 数値目標：研修会等参加・開催回数10回（年2回）					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	① 専門職員が園内の重要文化財修繕工事を手掛けている建築業者の作業現場で、専門家の指導を受けた（2回）。 ②専門職員から全職員向けに、文化財保存修理の専門技術について学ぶ臨春閣特別展の説明会を実施した。また、来館者向けギャラリートークを5回開催した。		エ 取組による成果		①作業現場で説明を受けることで、修理技術についての知識を深めることができた。 ②専門職員のプレゼンテーションスキルの向上の機会となった。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	実績なし	①ボランティア向け見学会1回開催	①1名採用、外部研修へ参加1回 ②ボランティア向け見学会2回、入園者向け見学会2回開催	①文化財修理専門業者の作業所見学2回 ②臨春閣修繕に係るギャラリートーク5回開催	-	-
当該年度の進捗状況	順調（ ）					
カ 今後の課題	コロナ禍により主な研修会が中止されているが、専門職員が最新の知識を得られるよう、継続的かつ計画的な研修等の受講機会が必要である。		キ 課題への対応		三溪園だけでなく様々な修理現場から学ぶとともに、コロナ後は選定保存技術保有団体主催の研修会等に積極的に参加する。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

- ・大規模修繕等の実施にあたり、多額の費用が長期的に必要であり、文化財を「守る」だけではなく「魅せる」意識をより一層高め、収入を積極的に獲得することが不可欠である。
- ・新型コロナウイルスの影響が当面続くとともに、コロナ禍をきっかけとした新しい生活様式や旅行行動パターンの変化等を踏まえた対応が必要である。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・持続可能で安定した施設の管理・運営を実現するためには、新たな魅力創造、保全・活用のための資金確保、寄附金のより積極的な働きかけ、人材育成など総合的な改革が必要である。  
そこで、令和2年度から三溪園保勝会の経営機能強化を目的とした経営アドバイザー業務委託を通じ、財務分析や市場調査等を踏まえ、保勝会の経営戦略や施策を立案し、施策の実行支援に取り組み始めている。
- ・コロナ禍においても団体運営を維持するための資金確保が必要である。経営戦略に基づき、個人来園者数の増加、貸出施設・庭園利用の増加等に向けた取組を、着実に推進する。全職員参加で取り組んでいる新たな取組のPDC Aサイクルを回し、来園者満足度の向上や収益確保につなげていく。
- ・アフターコロナを見据え、訪日外国人旅行者等の積極的な集客に向けた準備期間として、情報発信等に取り組む。(公財)横浜観光コンベンション・ビューロー等と連携し、JNTO等の外国人向けSNS等への情報・素材提供を通じた情報発信、海外への発信につながる文化芸術系団体への営業等に取り組む。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会答申）				
分類	引き続き取組を推進／ 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
助言	<p>様々な経営努力は認められるが、コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「入園者数の増」「外国人入園者数の増」等の目標に遅れが生じ、目標を見直している。</p> <p>経営アドバイザーと連携した戦略・施策立案により、コロナ禍及びアフターコロナにおける有料入園者数の拡大や来園者満足度の向上に取り組み、経営機能が強化されることを期待する。</p>			

**団体経営の方向性及び協約【変更案】**

団体名	公益財団法人三溪園保勝会	所管課	文化観光局観光振興課
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	当団体は、原家が横浜市に「三溪園」の寄附を申出したことにより、三溪園の所有、管理及び運営を行うことを目的に、当時の横浜市長が理事長となり昭和28年に設立された団体である。 公益財団法人として運営管理することで、重要文化財建造物及び名勝庭園の維持管理に関し、専門的人材の配置や育成が可能となっている。また、文化的遺産を将来にわたり良好な状態で残していく使命に大きく貢献している。		
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）	引き続き経営の向上に取り組む団体
経営向上委員会答申：団体経営の方向性	経営向上委員会答申：方向性に関する意見		
方向性の考え方（理由）	<p>10棟の重要文化財を含む17棟の歴史的価値の高い建造物と、国の名勝指定を受けた約53,000坪の広大な日本庭園など、本市唯一無二の文化遺産を保存整備し、将来にわたり良好な状態で残していくことが団体の役割として受け継がれている。現在策定中の「横浜市中期4か年2018-2021」において、公民一体での観光・MICE施策を推進することにより、国内外からの誘客を一層強化する必要があるとしており、三溪園が持つ歴史・文化的資産も観光施策に活用していく。</p> <p>また、文化財保護法等の一部改正により、地域における文化財の総合的な保存・活用又は個々の文化財の確実な継承に向けた保存活用制度の見直しが図られ、三溪園においても文化財を生かしつつ、その継承に取り組むことの重要性を鑑みて、より積極的に施設の利活用を進めていく。</p> <p>さらに、戦後復旧工事から60年経過し、多くの建造物の老朽化に伴い、長期大規模修繕が必要となっている。迎賓施設としての魅力の向上や日本文化の伝承、将来にわたり良好な状態で残していくための適正な修繕、整備及び耐震化に努め、公益的使命を果たすために、本市としても積極的に関与・支援することは必要不可欠であり、また、引き続き経営努力を続ける必要がある。</p>		
団体経営の方向性及び協約の期間	平成30～34年度	協約期間設定の考え方	<input 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 checked="" type="checkbox"/> その他（料金改定等の影響を踏まえた事業展開及び新しい目標設定及び確認を行うに適した期間）

**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】**

迎賓施設としての魅力の向上や日本文化とのふれあいや伝承の場を、将来にわたり良好な状態で残していくための適正な修繕、整備など、公益的使命を果たすために、集客に関する目標設定を行うとともに、安定した事業執行に向けて、施設の整備及び運営体制を整える。

1 (1) 公益的使命の達成に向けた取組

団体の目指す将来像	認知度及び来訪率の向上、再来訪につながる魅力を発信等、満足度の高い施設を目指す。		
現在の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の特性を生かしたイベントや季節催事の実施</li> <li>入園料等の改定と年間パスポートの拡充</li> <li>旅行会社やホテルコンシェルジュ等への営業活動</li> <li>多言語リーフレット（英、中（繁・簡）、韓、仏）の発行</li> </ul>		
協約期間の主要目標	<b>【現 行】</b> ①入園者数の増 ②外国人入園者数の増  <b>【変更案】</b> ① <b>有料入園者数</b> ②来園者満足度 ③外国人来園者等に向けた情報発信の取組件数	29年度実績 ①467,592人 (29年1月～12月) ②44,255人 (29年1月～12月)	<b>【現 行】</b> ①500,000人(1月～12月) ②50,000人(1月～12月)  <b>【変更案】</b> ① <b>3年度170,000人、4年度227,000人</b> ②3年度93%、4年度95% ③3年度10件、4年度20件
具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜観光コンベンション・ビューローと連携した三溪園ならではの魅力のPR</li> <li>インスタグラム等のSNSを活用した情報発信の強化など新たな広報活動の展開</li> <li>受入環境整備（トイレ、多言語案内等）、サービスの拡充とともに国内外からの来園者満足度の向上</li> <li>国内外の団体ツアー客やクルーズ船客などへの積極的な誘致活動【削除】</li> <li>英語対応可能なガイドボランティアの拡充</li> <li>メインターゲット（市内在住・非シニア層）を意識し、来園者満足度向上や収益確保を目的とした、既存の催事の見直しや新たな魅力づくり【新規】</li> <li>（公財）横浜観光コンベンション・ビューロー、海外レップ（中国、米国）等と連携した海外への情報発信【新規】</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>市の広報媒体等の積極的かつ効果的な活用</li> <li>市内、局内の事業等と連携し、相乗効果を高めるとともに三溪園の利用促進</li> <li>横浜市中で唯一無二の重要文化財を有する日本庭園としての情報発信、施設整備の支援</li> <li>経営アドバイザーと連携した保勝会の経営機能強化、戦略・施策の立案、企画や広報等の実行支援【新規】</li> </ul>	

団体名	公益財団法人三溪園保勝会	所管課	文化観光局観光振興課
-----	--------------	-----	------------

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	施設の良好な維持管理を行い、入園者数、事業収入ともに増加を目指す。 また、施設の特性を生かした利用枠の拡大、平日の施設利用の拡充を図る。			
現在の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>入園料及び施設使用料の改定による影響の検証</li> <li>庭園利用や結婚披露宴等による古建築の貸出し</li> </ul>			
協約期間の主要目標	<b>【現 行】</b> ①事業収入 ②貸出し施設利用件数 ③寄附金  <b>【変更案】</b> ②貸出施設・庭園利用料収入	29 年 度 実 績	①338,201千円 ②304件 ③実績なし	<b>【現 行】</b> ①385,000千円 ②400件 ③1,000千円  <b>【変更案】</b> ①3年度：262,000千円、4年度352,000千円 ②3年度：65,000千円、4年度89,000千円
具 体 的 取 組	団 体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新料金に見合った施設の整備及びサービスの提供【削除】</li> <li>・企業への営業活動のためのセールスツールの拡充</li> <li>・横浜観光コンベンション・ビューローと連携したセールス活動</li> <li>・結婚式以外の施設利用の提案ライイイベント開発や企業の利用誘致【修正】</li> <li>・寄附金確保のためのセールス体制の強化とサポーター制度等の検討</li> <li>・メインターゲット（市内在住・非シニア層）を意識した企画の実施による顧客層の拡大、入園料以外の新たな収入源の開発による客単価向上に向けた検討【新規】</li> </ul>		
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続き、適正な料金体系の検討、調整を団体とともに進める。【削除】</li> <li>・市内、局内の事業等と連携し相乗効果を高めるとともに、貸出施設の活用促進</li> <li>・市内及び市内会議の誘致やセールス支援、事業PRの支援</li> <li>・経営アドバイザーと連携した保勝会の経営機能強化、戦略・施策の立案や実行支援【新規】</li> </ul>		

3 業務・組織の改革

団体の目指す将来像	今後の長期大規模修繕に向けた自主財源の確保及び魅せる文化財として価値を守り、伝えられる専門的な職員を擁する団体			
現在の取組	戦後復旧工事から60年経過し、多くの建造物の老朽化に伴い長期大規模修繕が必要となっており、専門家の指導のもと、修繕、耐震化計画を策定。 また、国、県、市の支援に向け調整を行っている。			
協約期間の主要目標	・文化財修理に対して高い専門性を持った職員の採用及び研修、指導 ・保存修理及び維持管理の専門性を高める	29 年 度 実 績	新規のため実績なし	目 標 数 値  10回 (研修会等2回/年)
具 体 的 取 組	団 体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団体の根幹となる使命を直接担う人材である専門性の高い人材の雇用及び育成</li> <li>・専門職員と臨時職員やボランティアを含む多様なスタッフとの情報共有の仕組みづくり</li> <li>・長期大規模修繕中の集客への影響や見せ方の工夫など、課題に対する検証と実行</li> <li>・重要文化財の長期修繕においては、引き続き、国、県、市の支援に向けた調整</li> </ul>		
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門性の高い人材確保に向けた支援</li> <li>・歴史的建造物等の長期大規模修繕の計画的な実施にかかる支援等</li> <li>・重要文化財の長期大規模修繕における支援について、国、県と事業の必要性の確認及び補助金負担率の調整</li> </ul>		

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー
所管課	文化観光局 観光振興課
協約期間	平成30年度～令和3年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	横浜市の関係部局や企業等との連携をこれまで以上に充実させ、団体が横浜の観光・MICEの推進における中心的な役割を担い、効率的・効果的な取組を実施することが求められる。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 横浜観光情報ウェブサイトのユニークユーザー数

ア 公益的使命①	行政・事業者と連携して観光・MICE事業を推進し、地域経済活性化に貢献すること				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	横浜観光情報ウェブサイトのユニークユーザー数 903万（令和3年度）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	安全安心な滞在空間や在宅でも楽しめる横浜観光など、コロナ禍の生活スタイルに合わせた情報発信を行った。また、アクセス数増の為、YahooJapanやSmartNewsなど外部の大手サイトと連携や、Find Your YOKOHAMA キャンペーンプロモーションサイトと連携し、横浜観光情報へのアクセス流入を図った。		エ 取組による成果	安全安心な観光情報や、Goto キャンペーンの情報などの発信により、新型コロナウイルスの影響で減少したユーザー数回復に向けた取組を行ったが、前年度実績には届かなかった。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度（令和3年度）
数値等	617万	703万	814万	391万	-
当該年度の進捗状況	見直し（新型コロナウイルスの影響によりアクセス数が減少しており、回復に時間がかかるため）				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マスメディアの多様化にあわせ、ウェブサイトや広告、SNS、動画サービスなど数多くのプラットフォームの流行に迅速に対応していく必要がある。</li> <li>・情報発信のトレンドは1年ごとに变化するため、長期的には情報発信量と発信内容の質を追っていく必要がある。</li> <li>・コロナ禍においてもユニークユーザー数の回復につなげるための対応が必要である。</li> </ul>		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スマートフォンなど個人デバイスに向けた情報発信に適した露出面積、ターゲットごとの傾向に対応した情報訴求など、新たな視点で情報発信を考えていく。</li> <li>・在京メディアを中心としたメディアアリレーションを強化し、財団以外の媒体を活用した情報発信のチャンネルを増やしていく。</li> <li>・コンテンツ強化（コロナ禍でも楽しめる観光情報の発信等）、流入経路を拡大するための導線強化、国内外の来街者や来街予定者の利便性向上を目的としたAIチャットボットの導入等を行っていく。</li> </ul>	

② 300名以上(中大型)の国際会議の誘致成功件数

ア 公益的使命②	行政・事業者と連携して観光・MICE事業を推進し、地域経済活性化に貢献すること				
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	300名以上(中大型)の国際会議の誘致成功件数 25件(4か年累計)				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	現地での誘致活動はできなかったが、オンラインで開催された、国内外の商談会に計3回参加した。また、計3回のオンライン商談会のなかで、サイトビジット(視察)を1回実施した。	エ 取組による成果	コロナ禍による海外渡航制限などにより当初予定していた現地セールスはできなかったが、オンライン商談会に参加し、横浜が安全安心なMICEの開催地であることをPRすることで、将来のMICE開催につながる顧客が獲得出来た。また、オンラインでのサイトビジット(視察)にて、2020年に新規開業したMICE施設やホテルの映像を紹介し、横浜の最新情報を提供することができた。		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度(令和3年度)
数値等	2件	6件	16件	1件	-
当該年度の進捗状況	順調(予定どおりの成果を上げているため。)				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商談会や視察のオンライン化への対応するためのセールスツールが不足している。</li> <li>・ハイブリッド開催となった場合など現地参加者を増やすための魅力あるメニューが不足している。</li> <li>・コロナ禍における新たなニーズに対応するため、市内事業者の提案力の向上が必要である。</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オンライン上で効果的な誘致活動を行うため、ホテル等の施設情報や観光情報を紹介するデジタルコンテンツを充実させる。</li> <li>・MICE参加者の来訪の動機付けとなるようなプレ・ポストツアー、ユニークベニュー(※)等の商品開発を行う。</li> <li>・MICEの新しい開催形態に対応した商品開発等を行うことができるよう、市内事業者の人材の育成を行う。</li> </ul> <p>(※)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プレ・ポストツアー:会議の前後に行われる会議出席者のための観光ツアー</li> <li>・ユニークベニュー:歴史的建造物、文化施設や公的空間等で、会議・レセプションを開催することで特別感や地域特性を演出できる会場</li> </ul>		

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	団体の経営基盤強化のための更なる増収					
イ 協約期間の主要目標	①自主財源（会費収入及び事業収入）の増 40,000千円（令和3年度） ②賛助会員数の増 720団体（令和3年度）					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>① 自主財源の増</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・収益事業として、食事・体験・物販が楽しめる電子チケットを販売し、販売金額の一部が収益となる事業「中華街バル」などの実施を検討した。</li> <li>・通常の受託事業、ウェブサイト広告、記事掲載料等の増収も見込めなかったため、運営経費の節減を行い、自主財源の確保に努めた。</li> </ul> <p>② 退会抑制、会員獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会費を減額し、賛助会員の退会抑制に努めた。</li> <li>・様々な機会を捉え、新規会員獲得の働きかけ</li> <li>・会員ニーズを反映した、交流機会の提供(参加者名簿の事前共有、新規会員と既存会員の交流機会の設定 等)</li> <li>・コロナウイルス感染防止のため、マスクを全会員に配布。また、コロナウイルスに関する支援情報などに特化したメールマガジンを適宜発信。</li> </ul>	エ 取組による成果	<p>① 収益事業として実施を検討した中華街バルなどがコロナ禍で実施できず、次年度へ延期した。当該年度単発の事業も含め、さまざまな事業受託を行ったが、コロナウイルスの影響により、会費の減額措置や広報収入減により、自主財源が減収となった。</p> <p>② コロナ禍において、相当の退会が見込まれたが、休会を認める等の退会抑制、日々の会員獲得の働きかけにより、入退会の差は僅差に留められた。</p> <p>入会 28 事業者。 退会 33 事業者。</p>			
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	令和2 年度	最終年度 (令和3 年度)	
数値等	①37,942千円 ②602団体	①49,506千円 ②613団体	①68,407千円 ②627団体	①21,061千円 ②622団体	-	
当該年度の進捗状況	見直し（コロナ禍による賛助会員退会の流れが続いており、それに伴い会費収入が減収となるため。）					
カ 今後の課題	<p>① 中華街バルなど、収益事業の実施を検討したが、コロナ禍で実施不可になるなど、自主財源の獲得手段が限定されているため、引き続き収益事業を開拓していく必要がある。</p> <p>② コロナ禍により、賛助会員の業績悪化、事業縮小などの理由で、賛助会員退会の傾向が続くことが見込まれる</p>		キ 課題への対応	<p>①</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・収入確保（資産運用）、収益事業の開拓（観光・MICE分野のノウハウを収入源につなげる有料セミナーの開催）といった取組みを実施、また安定した収入源となるものを検討していく。あわせて、経費節減（会議室見直し）も継続して行う。</li> </ul> <p>②</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規会員獲得に向けたセールス活動、既存会員への定期的なコンタクトを図る。</li> <li>・会員ニーズの高い情報提供、交流機会の提供を行った。</li> <li>・サービス内容に対する会員の評価を継続して把握し、特典を改善することで、コロナ禍に対応した退会を抑制、また入会の促進を図る。</li> </ul>		

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	組織の持続的な成長実現のための体制整備。固有職員の若年層の新規採用を行っていなかったことで、職員の年齢構成に偏りが生じている。管理職における民間企業からの派遣職員の比率が高まっており、人脈やノウハウを財団として蓄積・共有していく必要がある。				
イ 協約期間の主要目標	①組織力の状況を把握するための職員満足度 50.0% (令和3年度) ②事業者からの信頼度を計るための賛助会員満足度 60.0% (令和3年度)				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>①</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・能力開発、チームワーク向上を狙い、階層別・目的別に研修を実施した。</li> <li>・前回満足度調査の結果を踏まえ、職員ひとり一人と経営層の面談の場を設け、意思疎通を図った。</li> <li>・在宅勤務制度を導入した。</li> </ul> <p>②</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナウイルス感染防止のため、マスクを全会員に配布した。また、コロナウイルスに関する支援情報などに特化したメールマガジンを適宜発信した。</li> <li>・コロナ禍において、賛助会員へのヒアリングでニーズの高かった交流会をオンサイト、情報提供をオンラインにて開催した。</li> </ul>	エ 取組による成果	<p>①</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修及び経営層との個別面談により、モチベーションと組織貢献意識の向上につながった。</li> <li>・コロナ禍に合った勤務制度の導入を行い、働きやすい環境を作ることができた。</li> </ul> <p>②</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍での賛助会員に対する支援策やニーズに沿った事業実施でさらなる信頼関係の構築につながった。</li> <li>・賛助会員のビジネス機会、新たな関係性につながる機会となった。</li> </ul>		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度 (令和3年度)
数値等	①職員の総合満足度 38.5% ②賛助会員満足度 53.6%	①職員の総合満足度 26.1% ②賛助会員満足度 58.18%	①職員の総合満足度 44.4% ②賛助会員満足度 51.6%	①職員の総合満足度 58.1% ②賛助会員満足度 62.7%	-
当該年度の進捗状況	順調 (職員の総合満足度、賛助会員満足度共に向上しているため。)				
カ 今後の課題	<p>①</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事考課・異動・研修の好循環により、職員の帰属意識、モチベーションのさらなる向上を図る必要がある。</li> <li>・安定的な組織とするため、管理職への正規職員の登用、人材育成の推進が必要である。</li> </ul> <p>②</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍の厳しい状況の中、これまで以上に事業者ニーズを把握し、会員満足度を上げ、退会を防ぐことが求められる。</li> </ul>	キ 課題への対応	<p>①</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事制度を的確に運用するため、人材育成を管理職共通のMBO必須項目とし、OJT、キャリアプラン支援など職員育成を推進。研修成果を検証し、今後の職員研修計画に反映することで、能力開発につなげる。</li> <li>・管理職登用へ向けて職員の意識啓発、育成を図る。</li> <li>・事業展開の基盤となるマーケティング機能をより強化するため、企画課を新設し、組織改編を行う。</li> </ul> <p>②</p> <p>(満足度調査以外での) 既存会員への事業者ニーズの把握、定期的なアンケート・ヒアリングを実施し、賛助会員の求めるサービス提供を行っていく。</p>		



## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

- ① 未だ続く新型コロナウイルスの影響で、五輪の延期・縮小開催、インバウンドの大幅な減少など観光・MICE産業が大きく落ち込む中、中期計画に掲げる目標達成に向けては厳しい状況が続いている。今後、世界的にワクチン接種の進捗に合わせて多国間での人々の移動が回復するとともに、観光市場の変化が見込まれるが、完全な回復には3～4年を要すると言われている。
- ② IR整備による横浜への来訪者の状況変化、「観光まちづくり」の視点による都市間競争の激化、さらに観光庁による全国的なDMO（※）の推進等、YCVBの周辺環境が大きく変化することが見込まれる。

(※) DMO(観光地域づくり法人)

地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ① 観光MICE関連の業界全体の景況が厳しく先が見通せない中、観光トレンドを的確に把握し、コロナ禍における「新たな生活様式」への迅速な対応や民間のニーズを捉えた事業者支援など、アフターコロナに向けて求められる対応は多岐に渡る。そのために、コロナ禍の社会状況に応じて、最新かつ正確な都市魅力の発信、ICT技術を活かしたセールス、プロモーション活動など、マーケティングに基づいた市場予測を捉えた事業執行を行い、臨機応変な対応を続けていく。
- ② 将来の可能性、変化の時代に向けて「選ばれる都市」であるために、横浜市が持続可能な観光・MICE都市づくりを進めるにあたり、YCVBには、将来にわたって観光・MICEの振興、けん引役としての役割が求められる。その役割を果たすためには、自主事業による財源確保、DX化による運営効率化、新たな市場把握、分析等の専門スキル向上を図るなど、財団の経営基盤の強化と持続可能な組織づくりに取り組んでいく。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会答申）				
分類	引き続き取組を推進／ 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
助言	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「横浜観光情報ウェブサイトのユニークユーザー数」、「財務に関する取組」の「賛助会員数の増」等に遅れが生じ、目標を見直している。自主事業による財源確保や、会員ニーズの把握やセールス活動による賛助会員数の増を目指すなど、経営基盤の強化に努めていく必要がある。</p> <p>次期協約では、マーケティング調査の結果を踏まえ、団体の公益的使命達成に向けた効果的な目標設定を期待する。</p>			

## 団体経営の方向性及び協約【変更案】

団体名	公益財団法人 横浜観光コンベンション・ビューロー	所管課	文化観光局観光振興課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体		

経営の方向性			
外郭団体としての必要性、役割	<p>当該団体は、市内の観光MICE関連事業者を中心とする約600事業者が賛助会員となっており、市内観光・MICE分野において随一の情報量・ネットワークを有している。また、MICEの誘致・開催支援を行う唯一の公益団体としても高い存在意義を持っている。その強みを発揮して、行政と事業者の連携の中核となり、観光・MICE事業を推進することで、地域経済活性化に貢献する団体という役割を担っている。</p> <p>本市の新たな中期4か年計画の政策6「観光・MICEの推進」においても、「公民一体で観光・MICE施策を推進することにより、国内外からの誘客を一層強化する必要がある」としており、本市の事業施策を実行する団体の役割は非常に重要となっている。</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	前期協約における団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体
方向性の考え方（理由）	<p>ラグビーワールドカップ2019<sup>TM</sup>や2020オリンピック・パラリンピックの開催、パシフィコ横浜ノースの開業といった好機をとらえて、観光・MICE事業を推進することによる、交流人口の獲得や観光消費額の増加に対して、事業者からの期待が非常に高まっている。また、観光・MICEの推進により、地域経済を活性化していくことについては、本市の新たな中期4か年計画の戦略1に位置付けられている。</p> <p>一方で、観光・MICEによる交流人口の獲得に向けた国内外の都市間競争は年々激化している。さらに、観光MICE事業の需要や担い手も多様化が進んでいる。</p> <p>このような状況のもと、公民一体となって戦略的に観光・MICE事業を推進していくためには、団体が賛助会員ネットワークを生かして、行政と事業者の連携の中核となり、「国内外からの来街者の獲得（国内外からの誘客及びMICE誘致、開催支援）」「来街者の受入支援（観光客受入環境整備）」「事業者間のコーディネート（事業者間の交流と事業創出支援）」への注力がこれまで以上に求められている。</p> <p>また、その機能を十分に発揮するため、組織・財務の改善に向け「固有職員の育成」や「財団経営強化のための財源の確保」に取り組む必要がある。</p>		
団体経営の方向性及び協約の期間	平成30～33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】

行政・事業者と連携して、「国内外からの来街者の獲得（国内外からの誘客及びMICE誘致、開催支援）」「来街者の受入支援（観光客受入環境整備）」「事業者間のコーディネート（事業者間の交流機会の提供と事業創出支援）」といった団体の機能を発揮した取組を行うことで、観光・MICE事業を推進し、地域経済活性化に貢献する団体を目指す。また、団体が十分機能を発揮できるよう、組織・経営基盤を強化する。

#### 1 (1) 公益的使命の達成に向けた取組

団体の目指す将来像	行政・事業者と連携して観光・MICE事業を推進し、地域経済活性化に貢献する団体		
現在の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外からの誘客のためのセールス及びプロモーション</li> <li>観光案内所運営、多言語での情報発信など観光客受入環境整備</li> <li>横浜の観光・MICE情報の発信</li> <li>MICE誘致、開催支援</li> </ul>		
協約期間の主要目標	①公式ウェブサイトへのユニークユーザー数 ②300名以上（中大型）の国際会議の誘致成功件数	29年度実績	①617万 ②2件
目標数値	①【 <b>現行</b> 】903万 【 <b>変更案</b> 】400万 ②25件（4か年累計）		
具体的取組	<p>①YCVBが運営する「横浜観光情報」は、横浜の観光・MICE情報を集積・発信し、横浜への来訪意欲の促進と来訪者の回遊性向上につなげている。昨今の旅行形態（団体旅行から個人旅行へ）や情報収集手段（スマートフォンの普及によるウェブサイトの役割の増大）の変化に対応し、滞在・宿泊を促進し、観光消費額の増を図るためには、ウェブサイトを活用した情報発信を強化する必要がある。そこで、情報技術の急速な変化に適応した「安全性・信頼性の高い情報提供」と利用者ニーズの多様化に対応した「訴求力のあるコンテンツの充実」に取り組むことで、サイト訪問者数増を目指す。また、サイト利用者データの分析し、効果的な情報発信に活用していく。</p> <p>②MICE誘致・開催支援では、中大型MICE誘致のため、パシフィコ横浜ノースの他、みなとみらい地区内に開業する新しい施設の魅力をアピールし、主催者団体等へのセールスを展開する。関連情報収集の独自ルートを開発のため、JNTOやJETRO、市・県の海外オフィス等との連携を強化する。多様なインセンティブを誘致するため交通アクセス、企業集積等を活かし、企業や団体が実施する宿泊を伴うミーティングや研修旅行・報奨旅行の誘致に注力する。</p>		
市	①②共通：目標達成に向け、より高い効果が得られるよう、事業実施に当たっては取組内容等について、YCVBとともに十分な検討・調整を行っていく。		

団体名	公益財団法人 横浜観光コンベンション・ビューロー	所管課	文化観光局観光振興課
-----	--------------------------	-----	------------

**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		自主財源の確保、賛助会員の増により経営を強化した、事業者の期待に応えられる団体			
現在の取組		<ul style="list-style-type: none"> <li>・印刷物（ガイドマップ等）販売による収入確保</li> <li>・ウェブサイトを活用した広告料による収入確保</li> <li>・誘致誘客事業での共同セールス機会の創出による収入</li> <li>・新たな事業誘発に向けた事業者間のコーディネート</li> </ul>			
協約期間の主要目標		29年度実績	①37,942千円 ②602団体	目標数値	①40,000千円 ②【現行】720団体 【変更案】622団体
具体的取組	団体	①横浜市や事業者等からの期待やニーズに応える経営を目指し、ウェブサイト広告料収入などの事業収入増による財源確保に取り組む。 ②事業者間のコーディネートによる事業誘発や会員へのメリット提供により新規会員を獲得する。			
	市	①②共通：目標達成に向け、より効果が得られるようYCVBへの情報共有、情報提供及び支援に努める。			

**3 業務・組織の改革**

団体の目指す将来像		職員の専門性やチームワークを基にした、事業者からの信頼度が高い団体			
現在の取組		職員意見集約及び新たな人事評価制度の検討			
協約期間の主要目標		29年度実績	①職員の総合満足度 38.5% ②賛助会員満足度 53.6%	目標数値	①職員の総合満足度 50.0% ②賛助会員満足度 60.0%
具体的取組	団体	①組織の持続的な成長を目指すとともに、職員の能力が最大限に発揮されるよう、組織の改善を進める。そのため、若年職員の採用、管理職への職員登用を推進する。また、職員の観光MICE振興に関する専門的知識やスキルの向上のため、各事業について研修の機会を積極的に提供する。 ②賛助会員をはじめ事業者、関係団体とともに効果の高い事業を実施できるよう、データ分析に基づくマーケティング強化を進める。			
	市	①②共通：目標達成に向け、より効果が得られるよう、YCVBへの助言、支援及び指導に努める。			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	株式会社横浜国際平和会議場
所管課	文化観光局MICE振興課
協約期間	令和元年度～令和3年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	各項目で設定した単年度目標について、PDCAサイクルを回しながら経営向上に取り組むこと。パシフィコ横浜ノース開業の影響による収支構造を見極めながら、営業利益率の目標管理を含め、財務に関する取組を進める必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命①	MICE開催による地域経済の発展や賑わいの創出への貢献				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	協約最終年度に以下を達成 ・施設総来場者数 470万人/年				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	施設内の消毒清掃や飛散防止など新型コロナウイルス感染防止対策を講じ、開催が実現できるよう主催者支援を行った。	エ 取組による成果	消毒清掃方法を見直し、国際的な衛生基準を満たした施設であることを証明するGBAC-STAR認証を取得した。		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度(令和3年度)
数値等	428万人/年	413万人/年	380万人/年	45万人/年	-
当該年度の進捗状況	見直し（コロナ禍の影響により、催事開催自粛・オンライン開催を併用した催事が増加したため。				
カ 今後の課題	開催が実現できるよう引き続き、安全・安心な開催環境を整備する必要がある。	キ 課題への対応	感染防止対策の継続とリアルとオンラインを併用したハイブリッド開催等を提案しながら、開催につなげていく。		

#### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	開催中止による売上減少を補うため、資格試験での利用などコロナ禍でも需要のある新たなターゲットの開拓と確実なキャンセル料の徴収などを行い、売上を確保するとともに、コストの削減に努め、利益を確保する必要がある。				
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協約最終年度に売上高112億円を達成</li> <li>・協約期間を通じ黒字決算を確保</li> <li>・借入金の借換実施</li> </ul>				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	資格試験利用へのセールスやキャンセル料の請求など売上を積み増す取組と経費の削減を行った。	エ 取組による成果	新規顧客の獲得に加え、売上確保のため、顧客の理解を得たうえでキャンセル料を請求した。		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度(令和3年度)
数値等	売上85.3億円 黒字決算：達成 借入金借換：未実施	売上82.8億円 黒字決算：達成 借入金借換：未実施	売上86.3億円 黒字決算：達成 借入金借換：実施	売上49億円 黒字決算：未達成 借入金借換：未実施	-
当該年度の進捗状況	見直し（コロナ禍の影響により、赤字決算となったため。				

カ 今後の課題	売上の確保と経費削減に取り組む必要がある。	キ 課題への対応	実現可能な開催を提案するとともに、新たな顧客の開拓。資格試験会場への貸出などで売上を確保するとともに、固定費等の削減を行う。
---------	-----------------------	----------	----------------------------------------------------------------

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パシフィコ横浜ノースの運営に必要な人員の確保</li> <li>・日本のMICE業界を牽引する人財の育成</li> </ul>				
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協約期間を通じ、5名の新規採用を行う</li> <li>・階層別、職種別の体系的な研修プログラムを策定し、全社員を対象に実施する</li> </ul>				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・階層別研修プログラムの策定と実施、資格取得や語学学習等の支援。</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・階層別の外部オンライン研修受講のほか、CS研修、TOEIC IP試験（団体別特別受験）などを実施。</li> </ul>		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度（令和3年度）
数値等	2名新規採用	3名新規採用	3名新規採用	3名新規採用	-
当該年度の進捗状況	順調（新規採用の確保、研修プログラムを策定、実施したため。）				
カ 今後の課題	MICE運営事業や大規模改修工事の進捗状況等を踏まえながら、技術職の採用を含めた継続的な組織体制の見直しが必要。	キ 課題への対応	社員に求めるスキルや採用人数など、経営環境や事業状況を見極めながら、技術職を含めた組織の最適化、研修プログラムの充実等に取り組んでいく。		

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<p>新型コロナウイルス感染症は、未だ収束の兆しを見せず、先行きの不透明感により、主催者の開催マインドは冷え込んでいる。</p> <p>当施設は、大規模な催事が多く、数年先まで一定程度の予約があるが、現在の予約催事が予定通り開催できるか、オンラインまたはハイブリッド開催になるか、中止になるかは、開催直前の感染状況により左右されるため、依然として厳しい状況にある。感染拡大防止においては、ワクチン接種の進捗が重要な鍵を握るとともに、治療薬の開発が様々な行動制限の緩和に繋がるものと想定されることから、本格的なMICE需要の回復にはまだしばらく時間を要するものと見ている。</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<p>収支的に厳しい状況ではあるが、徹底した感染対策を講じ、安全・安心な開催環境を提供するとともに、オンライン・ハイブリッド開催等の新たなMICEの開催形態を模索し、顧客に提案していく。また、令和2年度に開業したパシフィコ横浜ノースを含めた施設のキャパシティと運営ノウハウを生かし、コロナ禍でも需要のあるターゲットへの積極的なセールス等で売上の確保に取り組むと同時に、委託費等の固定費削減や水光熱費等の変動費の節減に向け、効率的な施設運営を徹底するなど、利益の確保に取り組んでいく。</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会答申）				
分類	引き続き取組を推進／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
助言	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の施設総来場者数や、「財務に関する取組」の売上高等に遅れが生じ、目標を見直している。</p> <p>売上が大幅に減少し、団体経営へ大きな影響が続いていることから、引き続き財務の改善に取り組んでもらいたい。</p> <p>また、新たなMICEの開催形態の模索など、コロナ禍及びアフターコロナにおける新たなビジネスモデルを積極的に検討し、企業競争力の向上を目指してもらいたい。</p>			

## 【変更】協 約 等（素案）

団体名	株式会社横浜国際平和会議場
所管課	文化観光局MICE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

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	・ 横浜市の国際交流活動の推進と国際文化都市の形成を図るため、「みなとみらい 21 事業」のリーディングプロジェクトとして昭和 62 年に団体が設立され、平成 3 年にパシフィコ横浜が開業した。
(2) 設立以降の環境の変化等	<p>【現 行】・ 国内各都市において、MICE が産業振興策として活用され、その基盤となる施設整備計画（新設・増設）が多数進行中である。また、アジア諸国においても、国家主導による大規模 MICE 施設の整備が進み、国内外での誘致競争が激化している。</p> <p>・ 横浜市が整備し、団体が運営事業者となる新 MICE 施設（以下、パシフィコ横浜ノース）が令和 2 年春に開業する。</p> <p>【追加案】・ <u>新型コロナウイルス感染症の拡大により、MICE の開催中止、延期、規模縮小が相次いでいる。</u></p>
(3) 上記 (1)・(2) を踏まえた今後の公益的使命	・ 既存パシフィコ横浜の競争力強化、パシフィコ横浜ノースの開業による新たな顧客開拓・市場創出へ取り組むことで、地域経済の更なる発展・賑わい創出・国際化へ貢献していく。

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考（前期協約の団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	-		
(4) 協約期間	令和元年度～令和 3 年度	協約期間設定の考え方	団体の中期経営計画と同期間

### 3 目標

#### (1) MICE 開催による市内経済活性化への貢献

ア 公益的使命①	MICE 開催による地域経済の発展や賑わいの創出への貢献		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<p>【現 行】 既存パシフィコ横浜の高稼働により、問い合わせに対して会場を提案できず機会を逸している。パシフィコ横浜ノースの開業によりこの課題を解決するとともに、新たな顧客開拓を進める必要がある。</p> <p>【変更案】 <u>新型コロナウイルス感染症の拡大により、MICE の開催中止、延期、規模縮小が相次いでいるため、新たな開催形態を顧客に提案することで、新規需要を掘り起こす必要がある。</u></p>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>【現 行】 協約最終年度に以下を達成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設総来場者数 470 万人/年</li> </ul> <p>【変更案】 協約最終年度に以下を達成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開催件数 480 件/年</li> </ul> <p>(参考) 令和 2 年度実績： 275 件/年</p>	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p>	<p>【現 行】 施設総来場者数の増加は、市内経済の発展や賑わいの創出といった団体の公益的使命の実現につながる。パシフィコ横浜ノースの開業により、さらなる来場者の増加が期待できるため、470 万人を目標数値とした。</p> <p>【変更案】 <u>コロナ禍で催事の開催件数が、激減しているなか、1 件でも多くの催事を開催することは、市内経済の発展といった団体の公益的使命の実現に寄与する。</u></p>



主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<p>【現行】横浜市・横浜観光コンベンション・ビューローとの誘致連携強化、新たな海外商談会への出展、様々なプロモーション活動の展開等を通じ、アジア圏でのプレゼンス向上、パシフィコ横浜ノースを含めた新規顧客の開拓に努め、大型MICEの誘致に取り組む。</p> <p>【変更案】徹底した感染対策を講じ、安全・安心な開催環境を提供するとともに、オンライン・ハイブリッド開催等の新たな開催形態へ対応する設備等を整備するなど、コロナ禍でも需要のあるターゲットへ積極的なセールスを行い、開催の確保に取り組む。</p>
	市	<p>【現行】引き続き横浜観光コンベンション・ビューロー等と協働し、新規顧客の開拓を進め、大型MICEの誘致を支援する。</p> <p>【変更案】<u>感染症予防対策費用などMICE主催者を支援することで、1件でも多くの市内開催を実現させ、市内経済の発展や賑わいの創出につなげていく。</u></p>

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	パシフィコ横浜ノースの開業、既存パシフィコ横浜の競争力維持・強化を目的とした大規模改修の実施により、黒字決算を確保しつつ、さらなる売上高を確保する必要がある。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	団体	<p>【現行】・協約最終年度に売上高112億円を達成 ・協約期間を通じ黒字決算を確保 ・借入金の借換実施</p> <p>【変更案】・協約最終年度に売上高86.6億円を達成 ・協約最終年度の黒字決算を確保 ・借入金の借換実施</p> <p>(参考) 令和2年度実績： 売上高49億円</p>	<p>【現行】・パシフィコ横浜ノース開業に伴う会場使用料収入等の増加に取り組むとともに、コスト削減へ取り組むことで、黒字決算の確保に努める。 ・借入金の一部を、より金利の低い借入れに借り換えることで金利負担を軽減し、経営改善に努める。</p> <p>【変更案】・現在、予約が決定及び決定が見込まれる催事の会場使用料売上をベースに、算出。</p>
		市	<p>【現行】・会場使用料や付帯収入の売上増へ積極的に取り組む一方、大規模改修工事の費用抑制、月次決算の徹底による変動コストの随時把握など、予算達成に向けた収支管理を徹底する。 また、金利負担軽減に向けた取組も実行する。</p> <p>【変更案】・サーマルカメラや飛沫防止グッズの貸出、会場規模を活かしたソーシャルディスタンスを確保した会場レイアウトの提案など安全・安心な開催環境を提供するとともに、オンライン・ハイブリッド開催などの新常態に対応した新商品の提案を行う。 また、顧客に対し、丁寧な説明を行い、理解を得たうえで、キャンセル料の確実な徴収を実施する。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<p>【現行】経営状況を随時確認し、借入金の早期繰上返済に向け、引き続き団体と協議を進める。</p> <p>【変更案】<u>新型コロナウイルス感染症拡大の影響による経営状況を随時確認し、パシフィコの持続的経営に向け、引き続き団体と協議するとともに更なる経営支援の必要性について検討を進める。</u></p>	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パシフィコ横浜ノースの運営に必要な人員の確保</li> <li>・日本のMICE業界を牽引する人財の育成</li> </ul>		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協約期間を通じ、5名の新規採用を行う</li> <li>・階層別、職種別の体系的な研修プログラムを策定し、全社員を対象に実施する</li> </ul> <p>(参考) 令和2年度実績： 2名新規採用</p>	<p>【現行】パシフィコ横浜ノースの運営業務を滞りなく遂行するには、段階的な社員採用が不可欠である。</p> <p>【変更案】各社員に求められるスキルを明確化し、対応する研修を受講することで、MICE業界を代表する人財を育成していく。</p>
		市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年度ごとに、必要人数の募集・選考を行い、人財を確保する。</li> <li>・会社が提示する研修プログラムをベースに、各社員が年度ごとの研修受講計画を立案し、計画に沿って受講する。また、各社員の受講状況や受講率を一元管理し、達成度を測る。</li> </ul> <p>本市で行われる研修等の積極的な活用を促し、団体の人財育成を支援する</p>

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人 木原記念横浜生命科学振興財団
所管課	経済局産業連携推進課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	目標達成に向けた取組が着実に実行されている。とりわけ、YBIRDの事業手法転換については、この間の取組が着実に進展していることが認められる。引き続き、認識している課題への着実な対応が求められる。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	生命科学に関する共同研究開発等の推進及び生命科学の応用による産業活性化の支援			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①研究開発プロジェクト創出件数 36件（累計） ②マッチング件数 75件（累計） ③企業・大学等の相談対応件数 225件（累計）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①プロジェクトの創出に向けメンバー参画の調整、助成事業を実施 ②マッチングイベントの参加企業と相談対応等で財団が支援している市内中小企業とのマッチングを個別に調整 ③支援先への訪問回数を増やすなど、きめ細やかに相談に対応	エ 取組による成果	①市内中小企業と大学の研究開発プロジェクトなど33件を創出 ②イベントにおけるマッチング方法を工夫するなどして、310件実施 ③知財戦略や資金調達など、196件の相談に対応	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	① 12件 ② 25件 ③ 71件	① 7件 ② 106件 ③ 130件	① 30件(37件) ② 109件(215件) ③ 166件(296件)	① 33件(70件) ② 310件(525件) ③ 196件(492件) ( )内は30年度～の累計
当該年度の進捗状況	達成（トライアル助成の実施や、BIBLIOの運営、イベントにおけるオンライン等の積極的な活用により、当初目標を上回るプロジェクト創出件数、マッチング件数・相談件数を達成）			
カ 今後の課題	①②③ 横浜経済の活性化に向け、健康・医療分野においても、これまで以上に産学官金の連携を深め、マッチング機会の拡大や、新たな事業分野への参入支援、販路開拓支援等が求められている。	キ 課題への対応	①②③ 従来の対面に加え、オンラインやリモートを活用したマッチング機会の創出に取り組む。	



## (2)財務に関する取組

ア 財務上の課題	施設の維持管理や YBIRD の事業手法転換等を見据えた財務状況の改善			
イ 協約期間の主要目標	①YBIC（横浜バイオ産業センター）入居率の維持 100% ②年度末の現金預金残高及び修繕積立金の合計額 240 百万円 ③YBIRD 事業のあり方検討・調整・方針決定（調整の完了及び方針決定）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①良好な研究環境の提供（修繕の計画的な実施、感染症対策の強化等） ②経費抑制、未収金回収 ③YBIRD 事業の適切な転換	エ 取組による成果	①入居率 100%の維持 ②年度末の現金預金残高及び修繕積立金の合計額 318 百万円 ③YBIRD 設備機器の売却と買主への床賃貸を開始	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	①100% ②169 百万円 ③検討開始	①100% ②224 百万円 ③あり方検討の完了	①100% ②299 百万円 ③転換に向けた課題整理・具体策着手	①100% ②318 百万円 ③入札成立、契約締結・売却完了
当該年度の進捗状況	達成（数値等 3 項目のいずれも目標を達成）			
カ 今後の課題	①②築 12 年を迎えた YBIC の計画的な設備更新や修繕の実施	キ 課題への対応	①②YBIC の計画的な修繕の実施及び、それに向けた十分な積立の実施	

## (3)人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	生命科学の学術と産業の振興に必要な多様なニーズに対応できる職員の人材育成			
イ 協約期間の主要目標	職員（任期付、嘱託、派遣含む）の計画的な研修受講 60 回/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・研修やセミナー等の開催情報を適時、財団内で共有 ・業務分担に配慮したうえでの励行 ・オンライン研修の積極的な活用	エ 取組による成果	・研修やセミナー等で得た情報を企業間マッチング等に活用 ・会計・労務等関連業務の質的向上	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	60 回	63 回	73 回	77 回
当該年度の進捗状況	達成（コロナ禍でも、オンライン等を積極的に活用し、当初の計画を上回る受講回数を確保することで、生命科学分野の最新動向等、各職員の担当業務に応じた知見・ノウハウの獲得につながっている。）			
カ 今後の課題	財務や労務等に加え、生命科学や産業振興に寄与する幅広い専門知識の習得が必要。	キ 課題への対応	研修受講による基礎的な知識とともに、セミナー等での交流を通じ、社会情勢の変化に対応する専門的な知識の習得につなげる。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

- ・国内の少子高齢化が急速に進む中、横浜市においても超高齢化社会の進展や、人口減少など、横浜経済を取り巻く状況は厳しさを増している。
- ・こうした中、新型コロナウイルス感染症により、社会経済活動が抑制され、世界中で大幅に景気が後退した。
- ・横浜経済においても、新型コロナウイルスの影響は長期化し、市内の中小企業・小規模事業者は依然として厳しい状況に置かれている。
- ・一方で、中小企業のデジタル化や、新たなビジネス創出等に対する意識も高まっており、さらに2050年の脱炭素社会の実現に向け、環境分野への進出等を検討する企業も増加している。
- ・健康・医療分野においても、デジタルヘルスなど、ITやAIとの融合が進み、新たなビジネスが創出される事例も増えている。
- ・さらに、I・TOP横浜やLIP.横浜といったプラットフォームを活用し、製造業をはじめとする市内中小企業・小規模事業者が、健康・医療分野への参入が進んでいる。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

#### 〈課題〉

- ・産学官金の連携による横浜経済の活性化が期待されており、健康・医療分野においても、これまで以上にマッチング機会の拡大や、新たな事業分野への参入支援、販路開拓支援等が求められている。
- ・急速に進化するデジタル技術、IoTなどライフサイエンスにとどまらず、様々な技術分野に関する知識の習得が必要とされている。
- ・財団が運営する、賃貸型研究施設YBICは、築12年が経過し、今後、経年劣化に対応した大規模修繕が必要。
- ・育児や介護といった事情に加え、出勤の抑制等が求められる中、個々の職員の状況に応じ、多様な働き方ができる職場づくりが求められている。

#### 〈対応〉

- ・新型コロナウイルス感染症により、イベントやセミナーにおいてもオンライン化が進んでおり、オンラインやリモートを活用したマッチング機会の創出等に取り組んでいく。
- ・外部研修の受講等、ベテラン職員によるOJT等により、ライフサイエンスに関する専門的な知識や技術とともに、デジタルトランスフォーメーションや、脱炭素化、SDGsなど、幅広い知識を習得する。
- ・安定的な財務基盤に向け、YBICについて、定期的な修繕及び設備更新、それに向けた積み立ての実施等を行い、高稼働率を維持し、安定的な賃料収入につなげていく。
- ・計画的な人材育成を行うとともに、テレワークの推進等、職員一人一人が専門能力を高め、最大限力を発揮できる環境を整備し、組織力を最大限生かしていく。

## 協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人 木原記念横浜生命科学振興財団
所管課	経済局産業連携推進課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	財団は、学術交流及び学術奨励を行い、広く社会に生命科学研究の重要性を伝えるとともに、生命科学における大学や研究機関と産業界等との共同研究の組織化を推進し、その有機的連携を図ること及び自ら共同研究に参画して実施することをもって、神奈川県内の生命科学の振興とその応用による産業の活性化に寄与することを目的とする。
(2) 設立以降の環境の 変化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内の少子高齢化が急速に進む中、横浜市においても超高齢化社会の進展や人口減少など、横浜経済を取り巻く状況は厳しさを増している。</li> <li>・ こうした中、新型コロナウイルス感染症により社会経済活動が抑制され、世界中で大幅に景気が後退した。</li> <li>・ 横浜経済においても新型コロナウイルスの影響は長期化し、市内の中小企業・小規模事業者は依然として厳しい状況に置かれている。</li> <li>・ 一方で、中小企業のデジタル化や新たなビジネス創出等に対する意識も高まっており、さらに2050年の脱炭素社会の実現に向け、環境分野への進出等を検討する企業も増加している。</li> <li>・ 健康・医療分野においても、デジタルヘルスなど、ITやAIとの融合が進み、新たなビジネスが創出される事例も増えている。</li> <li>・ さらに、I・TOP横浜やLIP.横浜といったプラットフォームを活用し、製造業をはじめとする市内中小企業・小規模事業者が、健康・医療分野への参入が進んでいる。</li> </ul>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	引き続き中・長期的な視点に立って事業の改善や財政基盤の安定化に努め、生命科学の振興とその応用により産業活性化に寄与する取組を進める。

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">無</span>		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由			
(4) 協約期間	令和3年度～5年度	協約期間設定 の考え方	団体の中期経営計画及び横浜市中期4か年計画

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	生命科学に関する共同研究開発の推進及び産業活性化		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 厳しい経営状態である市内事業者に対して、産学官金の連携により、社会課題解決や中小企業のチャレンジ支援につながる、新たなビジネスモデルを創出することが必要。</li> <li>・ 健康寿命の延伸や超高齢社会の進展、新型コロナウイルスの影響により高まった市民の健康意識等によって市場拡大が見込まれる健康・医療分野への市内中小企業の参入を促す必要がある。</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①研究開発プロジェクト創出件数 累計 60 件 【3年度 20 件、4年度 20 件、5年度 20 件】</p> <p>②マッチング件数 累計 330 件 【3年度 110 件、4年度 110 件、5年度 110 件】</p> <p>③企業・大学等の相談対応件数 累計 450 件 【3年度 150 件、4年度 150 件、5年度 150 件】</p> <p>(参考) 令和2年度実績(過去4年平均): ①33 件 (20 件/年平均) ②310 件 (138 件/年平均) ③196 件 (141 件/年平均)</p>	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	横浜市中期4か年計画(2018-2021)及び過去の実績に基づき、必要な件数を設定。研究開発プロジェクト創出やマッチング、企業・大学等の相談対応により、共同研究開発の推進及び産業活性化を目指す。
主要目標達成に向けた具体的取組			

#### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	生命科学振興とその応用による産業活性化等の公益的使命達成に向けて、安定的な財務基盤の確保が必要。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>①YBIC 稼働率 97%以上による安定的な収益確保</p> <p>②YBIC の修繕及び設備更新等に向け、年間 3,000 万円以上の積立を実施、もしくは修繕等に利用</p> <p>(参考) 令和2年度実績: ①稼働率 100% ②修繕積立残高 149 百万円</p>	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	<p>①YBIC における高稼働率 (97%以上) を維持し、安定的な賃料収入を得ていく。1 室程度は空室とし、設備更新及び館内増床等に対応できるようにしながらも、着実に借入金返済が返済できるよう 97%に設定。</p> <p>②築 12 年を迎える YBIC の稼働率を維持するため、積立金を確保し、定期的な修繕及び設備更新を実施。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組			<p>団体</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①YBIC の高稼働率維持に向け、WEB での募集周知や企業へのアプローチなど、積極的なリーシング活動を推進。</li> <li>②中長期的な修繕計画の着実な実施と、将来の修繕及び設備更新に向けた積立を実施。</li> </ul> <p>市</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 団体の財政状況について情報共有し、安定的な財務基盤確保のために適切に関与していく。</li> <li>・ スタートアップ支援や企業誘致等の本市の取組と連携し、団体の行う YBIC へのリーシング活動や政府系機関の研究開発プロジェクト受託等を支援する。</li> </ul>

### (3) 人事・組織に関する取組

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務や労務等に加え、生命科学や産業振興に寄与する幅広い専門知識の習得が必要。</li> <li>・職員一人一人が健康的で働きやすい職場を作ることが必要。</li> <li>・公益財団法人として、デジタル化や脱炭素化といった社会のニーズに対応した組織運営が要請されている。</li> </ul>		
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>①研修受講及び、セミナーや交流会への参加70回/年以上                  ②多様な働き方に対応するため、テレワーク等の本格導入（令和3年度試行実施継続、令和4年度本格導入）                  ③公益財団法人として、社会ニーズに対応した組織運営を実施</p> <p>(参考) 令和2年度実績(過去4年平均):                  ①77回(68回/年平均)                  ②在宅勤務試行実施                  ③ -</p>	<p>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</p>	<p>①研修受講等を通じ基礎能力を習得するとともに、セミナーや交流会等に参加し、企業や研究者とのネットワークを構築することで、最新の生命科学や産業振興に寄与する専門能力を習得。                  ②テレワーク等、職員の状況に応じた働き方を導入することで、一人一人の力を最大限発揮できる環境を整備。                  ③公益財団法人として、デジタル化や脱炭素化等、社会ニーズへの対応をしっかりと果たすことで、公益的な役割を担っていく。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修受講による基礎的な知識とともに、セミナー等での交流を通じ、社会情勢の変化に対応する専門的な知識を習得。</li> <li>・育児・介護等、個々の職員の状況に応じ、多様な働き方に対応できるようテレワーク等を導入。</li> <li>・デジタルヘルスの推進及びYBICの省エネ化推進や、CO2削減に資する技術開発支援等、社会ニーズに対応したデジタル化や脱炭素化等の取組を実施。</li> </ul>	
	<p>市</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本市で行われる研修等について積極的に情報提供し、団体の人材育成を支援する。</li> </ul>	

<p>横浜市外郭団体等経営向上委員会答申</p>				
<p>総合評価分類</p>	<p>団体経営は順調に推移</p>	<p>事業進捗・環境変化等に留意</p>	<p>取組の強化や課題への対応が必要</p>	<p>団体経営の方向性の見直しが必要</p>
<p>委員会からの助言・意見</p>	<p>協約目標は全て「達成」となっている。                  YBIRDの事業転換が完了したことについては評価できる。今後は、団体の公益的使命である生命科学分野の産業活性化支援等について、精力的に取組を進めてほしい。</p>			
<p>団体経営の方向性(団体分類)</p>	<p>引き続き経営の向上に取り組む団体</p>			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人横浜企業経営支援財団
所管課	経済局経営・創業支援課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	事業の整理・重点化等に取り組む団体
協約に関する意見	横浜市の中小企業全体の活性化を図る取組を検討し実施することが求められる。

### 1 協約の取組状況等

#### （1）事業の整理・重点化に向けた取組

ア 事業の整理・重点化に向けた取組を行う理由及び期待する成果・効果	中小企業を取り巻く状況は厳しさを増しており、経営者の高齢化による事業承継や、人手不足対策として生産性向上など企業によって様々な問題を抱えている。このような状況に対応するため、企業訪問を増やすとともに地域で開催するセミナーや相談会を拡大することにより、企業が抱える課題を掘り起こして企業の実情に即した支援を実施し、中小企業の経営基盤の強化等に寄与していく。				
イ 協約期間の主要目標	地域密着型支援の現場訪問件数の増加 5,250件（平成30～令和2年度累計）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	企業訪問 1,932件 ※全区出張セミナー開催		エ 取組による成果	（平成30～令和2年度累計） 達成件数 5,441件オンライン相談など新たな手法による相談を実施し、企業側がより活用しやすい環境の構築につながった。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）	
数値等	1,050件	1,692件	1,817件	1,932件	-
当該年度の進捗状況	達成（目標としていた現場訪問件数5,250件を超えているため。）				
カ 今後の課題	積極的な現場訪問により、支援施策の利用や財団の認知度向上が図られた中、今後は利用者にとって満足できる課題解決策を提示できているか、支援の成果・効果を分析する必要がある。また、支援を通じて蓄積した課題解決手法等を発信し、企業の財団利用をよりいっそう促進する必要がある。		キ 課題への対応	財団利用者を対象にアンケート調査を行い、満足度などを測定していく。また、蓄積した経験や知見を財団ウェブサイト等で定期的に情報発信を行っていく。	

#### （2）公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命①	様々な中小企業に対する基礎的支援の充実に加え、成長に結びつく効果的な支援の実施による中小企業の経営基盤の強化や経営革新の促進に資する。				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①事業承継相談件数の増加 200件（平成30～令和2年度累計） ②販路拡大に向けたマッチング件数の増加 915件（平成30～令和2年度累計）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①コロナ禍のため対面相談が困難な中でオンラインも取り入れ相談を実施した。 ②コーディネーター等外部専門家の拡充とオンライン展示会の出展を積極的に行った。		エ 取組による成果	（平成30～令和2年度累計） ①達成件数 268件 ②達成件数 1,012件	

オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)	
数値等	① 41 件 (市の直接事業) ② 292 件	① 88 件 ② 369 件	① 117 件 ② 353 件	① 63 件 ② 290 件	-
当該年度の進捗状況	達成 (目標としていた事業承継相談数 200 件、マッチング件数 915 件を超えているため。)				
カ 今後の課題	窓口、出張相談、オンラインによる相談などの支援体制の一層の充実や、企業の課題に中長期的な支援が継続できる仕組みの強化が必要。		キ 課題への対応	相談内容に合わせた IT 環境等の環境整備のほか、各支援機関との連携、研修等の実施による質の高いサービスの提供ができる体制の構築。	

### (3) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	施設を保有していることによる損益赤字の常態化。将来見込まれる保有施設の大規模修繕等に要する費用負担の増大。				
イ 協約期間の主要目標	保有施設の最適化 (施設ごとの保有・管理・運営方法) 平成 30 年度 一部施設の整理、その他施設の条件整理と具体策の検討 令和元年度 具体策に着手 令和2年度 推進				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	横浜市等関係者との協議を進め、保有施設の一部を処分した。		エ 取組による成果	財政健全化の推進と本来業務への取組強化を行うことができた。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)	
数値等	横浜メディア・ビジネスセンターの整理に着手	・横浜メディア・ビジネスセンター (1F) の売却・ IDEC 移転を含めた横浜情報文化センターの有効活用 の検討 ・横浜市金沢産業振興センター における施設のニーズ把握	・横浜メディア・ビジネスセンター (5F~7F) の売却・横浜情報文化センターへの移転の決定 ・横浜市金沢産業振興センターの再整備の可能性について検討	一部施設の整理 (継続)、一部具体策の検討に着手及び推進	-
当該年度の進捗状況	達成 (横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー (一般棟) の最適化に向けた検討に着手)				
カ 今後の課題	①横浜市金沢産業振興センター、横浜金沢ハイテクセンター (一般棟) の最適化に向けて、施設の条件整理及び市場ニーズ等を把握する必要がある。 ②新型コロナウイルス感染症の影響を受ける入居者や施設利用者のフォロー等により入居率維持や収益確保が必要である。		キ 課題への対応	①横浜市等関係者と連携しながら、課題の整理や計画策定等を行い、最適化を推進する。 ②財団内で連携による入居者支援の強化 (各支援内容の周知、セミナー等の実施) 及び適宜経営相談に応じる。	

### (4) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	実務経験や専門家資格取得等を通じた企業支援に係る専門人材育成の強化				
イ 協約期間の主要目標	職員の専門資格保有率向上による、現場に精通した中小企業支援の専門人材育成 平成 30 年度 60% 令和元年度 80% 令和2年度 100%				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	資格保有率や保有資格の現況確認と未達成職員に向けた定期的な励行を実施した。		エ 取組による成果	目標であった全職員 (100%) の専門資格保有率を達成でき、財団専門人材育成の強化がより図られた。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)	
数値等	50%	69%	91%	100%	-

当該年度の進捗状況	達成（職員の専門資格保有率 100%）		
力 今後の課題	取得した資格を活かし、質の高いサービスを継続して提供していく必要がある。	キ 課題への対応	定期的な研修の実施により PDCA を回し、実践力の強化及び各職員の持つ情報等の共有化の推進による職員の支援力向上に努める。

## 2 団体を取り巻く環境等

### （1）今後想定される環境変化等

新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、ウィズコロナ、アフターコロナを見据えた新たな対策・支援への取組が急務となっている。対策の一環として、IT活用等によるデジタル化の推進、非常事態における事業継続のための環境等の整備がより一層求められる中、財団への市内中小企業等から求められるニーズも多岐に渡るものと考えられる。

また、財団の保有する施設の最適化に向けた取組を横浜市と連携し推進することで財務の健全化と財団の本来業務に注力することが求められている。

### （2）上記（1）により生ずる団体経営に関する課題及び対応

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う緊急事態宣言やまん延防止等重点措置による市内経済への影響は今後も長期化することが見込まれるため、引き続き補助金活用等の中長期的な支援の継続と新たな支援内容の検討及び迅速な対応が重要な課題となる。

新たな支援内容として、既に取り入れているオンライン相談を始めとした IT 関係の環境整備が進められている。企業の IT 活用促進も課題となっており、支援を行う職員の IT 関連スキル向上の研修などを強化し、効果的な支援を図っていく。

また、アフターコロナを見据え、有料で実施している経営コンサルティング事業のさらなる活用など伴走型支援により企業の成長促進を図っていく。

さらにまた財団の財務健全化及び本来業務の注力のため、保有施設の最適化についてより一層推進していくことが課題であり、関係者との協議等を進めていく。



## 協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人横浜企業経営支援財団
所管課	経済局経営・創業支援課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	財団は、市内中小企業等の経営基盤の安定・強化、経営革新、新事業創出、創業の促進を図るための支援事業及び産業関連施設の管理運営事業を行い、もって横浜経済の活性化及び地域社会の健全な発展に寄与することを目的とする。
(2) 設立以降の環境の 変化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜市中心企業支援センター・中核的支援機関としての指定・認定を受け、中小企業等が抱える多様な課題に対してワンストップサービスを提供できる体制が整備されている。</li> <li>・コロナ禍の影響による経済環境の変化、デジタル化や脱炭素社会への対応など、中小企業等が抱える課題やニーズはこれまで以上に多様化・複雑化している。</li> <li>・各保有施設等の老朽化に伴い大規模修繕に係る経費負担が増大し財政状況がひっ迫してきたことから、財団にとって真に必要な中小企業支援に注力していくために、段階的に保有施設等の最適化に取り組んでいる。</li> </ul>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	中小企業等が抱える課題やニーズはこれまで以上に多様化・複雑化していることから、個々の状況に寄り添ったきめ細かな支援により適切な課題解決策を提示するとともに、フォローアップを含めた継続した支援により、中小企業等の成長・発展に寄与していく。また、支援を通じて蓄積した課題解決手法等を広く発信することにより、市内中小企業全体の活性化に役立てるとともに、財団の利用促進を図る。

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 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
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	<p>前協約では、公益的使命の実現に向けて、訪問等による中小企業等の具体的な課題やニーズの掘り起こし及び実情に即した継続的・効果的な支援、保有施設の最適化に重点を置いた取組を推進してきた。それにより、令和2年度横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申においては、「引き続き取組を推進」の分類として、前協約目標は全て順調との評価を受けている。</p> <p>今後は、「引き続き経営の向上に取り組む団体」として、同様の取組を推進するとともに、経済環境の変化に伴う中小企業等の課題やニーズを把握しながら、伴走型支援や情報発信を強化していく。また、引き続き保有施設の最適化に向けて、横浜市金沢産業振興センター等への対応について市と協議して進める。</p>		
(4) 協約期間	令和3～5年度	協約期間設定 の考え方	前協約の期間と同期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 利用者満足度の維持向上と有益な情報の発信

ア 公益的使命	個々の状況に寄り添ったきめ細かな支援により、利用者のニーズや課題を掘り起こし、課題解決をめざす伴走型支援を行うとともに、情報発信を強化し市内中小企業全体の活性化と財団の利用促進を図る。
---------	----------------------------------------------------------------------------------------------

イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者にとって満足できる課題解決策を提示できているか、支援の成果・効果を分析する必要がある。</li> <li>・支援を通じて蓄積した課題解決手法等を、財団の利用者だけでなく、市内中小企業全体が活用できるように発信するとともに、さらに多くの企業に支援を広げるため財団の利用促進を図る必要がある。</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>① 利用者満足度の維持向上 利用者が満足できる課題解決策を提示することで、利用者満足度の維持向上を図る。</p> <p>令和3～5年度 各年度5段階評価の4以上が全体の80%</p> <p>②課題解決手法の情報発信による新規相談者の増 定期的に課題解決手法の情報発信を実施することで、市内企業全体に寄与するとともに財団の利用者の増加を図る。</p> <p>【新規相談者の増】 令和3～5年度 新規相談者数：各年度350者</p> <p>【情報発信】 令和3～5年度：累計72回 令和3年度 24回 令和4年度 24回 令和5年度 24回 ※年度ごとに見直しと改善を行いながら実施する</p> <p>(参考) 令和2年度実績： ・区役所(18区)出張セミナー満足度77% ・相談者数869者の内新規相談者数300者が新規利用者数 ・メールマガジンやSNSを利用した支援施策等の定期的な情報提供を実施</p>	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	<p>①利用者満足度調査は、財団の実施している支援が、利用者が満足できる課題解決策の提示につながっているかの検証ができるとともに、より効果的な支援方法の検討にもつながる。</p> <p>②課題解決手法等の情報発信は、財団を利用していない企業への周知や財団の利用につながる。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体		<p>① 財団利用者を対象にアンケート調査を行い満足度を測定する。フォローアップや支援方法の見直しにつなげることで、さらなる利用者満足度の維持向上を図るとともに、経営コンサルティング事業など伴走型支援の充実を図る。</p> <p>② 財団職員が蓄積した経験や知見(専門家との同行で得た支援ノウハウ含む)を財団ウェブサイト等で定期的に掲載することで、中小企業等が課題解決や成長・発展に向けた取組に活用できる有益な情報として広く還元していくとともに、新たな利用者の増加を図る。</p>
	市	地方公共団体や関係機関が実施する中小企業支援等に関する情報を随時提供する。	

## ②企業価値向上のための経営計画策定支援

ア 公益的使命	資金調達・獲得や、経営計画策定から事業のフォローアップまでの伴走型支援により、中小企業等の企業価値や経営力を向上させ、市内経済の活性化を図る。
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍のような厳しい経済情勢の変化に迅速かつ柔軟に対応するためには、戦略的な事業計画の策定や、盤石な経営体制の構築により、企業価値や経営力を向上させる必要がある。</li> <li>・支援制度の活用や資金獲得の幅を広げるために、経営計画策定の支援が求められている。</li> </ul>

ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	補助金等の資金獲得や各種計画の認定に向けた支援を実施する。	主要目標の設定根拠及び公益的・使命との因果関係	資金獲得や各種計画の認定に向けた支援により、新規事業展開による経営革新や、設備投資・財務管理等による体制強化が促進され、企業価値や経営力の向上につながる。
	令和3～5年度：累計120件 令和3年度 40件 令和4年度 40件 令和5年度 40件 (参考) 令和2年度実績：支援実施件数 30件		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	企業価値や経営力の向上を目指す中小企業等に対し、それぞれの事業展開に適した補助金等(事業再構築補助金、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金、事業承継補助金等)の獲得や、各種計画の策定(経営革新計画等)に向けて、財団職員と専門家等が連携して関与し、事業計画策定段階からフォローアップまで伴走型支援を実施する。継続したフォローアップにより、収益性や生産性の向上などにつながる好事例を増やし、成果の把握に努めていく。	
	市	経営支援や経営計画策定に取り組むメリットについて情報発信を行う。	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	保有施設の老朽化に伴う大規模修繕に係る経費負担が、財務面に大きな影響を及ぼす可能性がある。特に老朽化が著しい横浜市金沢産業振興センターや、令和5年度に買取を予定している横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー(一般棟)の最適化に向けた検討が必要である。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	横浜市金沢産業振興センター及び横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー(一般棟)の最適化 令和3年度 保有施設等の課題整理と調整 令和4年度 最適化に向けた計画策定 令和5年度 最適化に着手及び推進 (参考) 令和2年度実績：横浜市及び現所有者等関係機関との協議及び条件整理	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー(一般棟)については、公益法人として買取後の保有が難しいため最適化に向けた検討が必要であり、老朽化の著しい横浜市金沢産業振興センターとあわせて、財団だけでなく、横浜市及び現所有者等関係機関とも協議を重ね推進していく。
	横浜市金沢産業振興センター及び横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー(一般棟)の最適化については、金沢地区の産業団地の活性化と一体的に検討する必要があるため、横浜市と連携しながら検討を進めていく。		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	横浜市金沢産業振興センター及び横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー(一般棟)の最適化については、金沢地区の産業団地の活性化と一体的に検討する必要があるため、横浜市と連携しながら検討を進めていく。	
	市	金沢地区の産業団地の活性化について一体的に検討を進める中で、横浜市金沢産業振興センター及び横浜金沢ハイテクセンター・テクノタワー(一般棟)の最適化についても、団体と連携しながら検討を進めていく。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	これまで、研修や専門資格の取得促進により、企業支援に係る専門人材の育成を進めてきた。相談者の多様なニーズや課題に応じた支援を提供するためには、職員のスキルアップを図り、課題解決策が提案できる専門人材等を育成する必要がある。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	・人事考課の項目として「能力開発・能力活用等の目標」を取り入れるとともに、研修の実施により職員のスキルアップを支援し、専門人材等の育成を図る。 令和3～5年度 R3：項目取り入れ・評価実施、研修の実施 R4・5：評価実施、研修の実施 各年度研修実施10回 (参考) 令和2年度実績：	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	人事考課の項目として「能力開発・能力活用等の目標」を取り入れることにより、育成を図る専門人材等のあるべき姿が共有されるとともに、取組状況の確認や評価ができ、効果的な人材育成につながる。 また、課題解決策の提案力を高めるための研修や、評価を踏まえたフォローアップ研修等を行うことで、職員のスキルアップを支援し、専門人材等の育成につなげる。

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事考課の項目として「能力開発・能力活用等の目標」を取り入れるにあたり、育成を図る専門人材等のあるべき姿を精査し、職員への共有を図るとともに、取組状況の確認や評価により職員の人材育成を図る。</li> <li>・職員が保有する専門資格や蓄積した経験及び知識等を、課題解決につなげていくという観点から、ケーススタディなど実践的な研修を継続的に実施する。また、企業のデジタル化を支援するため、IT活用やIT導入に関する研修を実施する。</li> </ul> 研修実施後は効果を検証しながら、内容や実施方法等をより効果的なものに改善していく。
	市	随時、研修情報の提供を行う。

横浜市外郭団体等経営向上委員会答申				
総合評価分類	引き続き取組を推進／ 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 助言・意見	<p>協約目標は全て「達成」となっている。</p> <p>事業の整理・重点化に取り組み、保有施設の最適化を着実に進めてきたことは評価できる。引き続き、残された保有施設の最適化に向けて市所管局と検討を進めるほか、市内中小企業の支援に当たっては支援の成果の把握方法やより効果的な支援方法を検討し、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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市消費者協会
所管課	経済局消費経済課
協約期間	平成30年度～令和3年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	社会環境の変化に対応した消費生活総合センターの役割を随時検証するとともに、事業実施にあたっては効率的に行うことが求められる。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 相談解決率とあっせん解決率

ア 公益的使命①	消費者の利益の擁護及び増進を図り、横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与する				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①消費者被害の救済のために一定の相談解決率を確保 *98.0%以上 ※助言、情報提供、あっせん解決、解決機関への移送、情報受付記録による相談解決件数を相談受付件数で割った数値 ②消費者被害の救済のために一定のあっせん解決率を確保 *90.6%以上 ※あっせん解決件数をあっせん解決件数とあっせん不調件数の合計で割った数値				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①相談者が納得できる解決へと導くため、複雑な契約内容の相談等について、正確かつ詳細な聴き取りを行えるよう取り組んでいる ②交渉力が乏しく紛争の自主的解決が困難な高齢者などに対しては、相談員が積極的にあっせんを行い解決に向けて取り組んでいる	エ 取組による成果	①解決に向けた助言や相談内容に適した解決機関への移送等を適切に迅速に行っている ②あっせん解決件数が目標達成には数件届かなかったものの、独居高齢者宅のリフォーム工事や不用品回収契約等の新たなトラブルに粘り強く交渉を行い解決できている		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度 (令和3年度)
数値等	①98.7% ②91.6%	①99.2% ②92.7%	①99.0% ②90.9%	①99.2% ②90.0%	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ(相談解決率は目標数値を達成している。コロナ禍における結婚式場キャンセル問題など事業者の責を問えない案件が多く、あっせん解決率の目標達成には数件届かなかった)				
カ 今後の課題	①相談解決率は高い水準を維持しているので、今後はさらなる解決に向けた努力と合わせて、被害未然防止やトラブル解決が自身で可能な方などに向けた、必要かつ有益な情報を、発信していく ②あっせん解決率は高い水準ではあったものの、コロナ禍という状況下で多くトラブルが発生した結婚式場等のキャンセル問題等、個別解決が困難な事案が多くあった。これらの解決については業界団体のガイドライン等の措置も必要となるが、引き続き丁寧かつ粘り強いあっせんを実施していく必要がある	キ 課題への対応	①相談員が常に新手の消費者トラブルに迅速に対応できるようにするとともに、電話システムやHP等のICTを積極的に活用しながら、トラブル解決に向けた情報を発信し、相談員の助言、情報提供と合わせて相談解決率の向上に寄与していく ②1件ごとに事案の問題点を抽出し粘り強く交渉を重ねていくとともに、業界団体との懇談会や他センター、国機関等との意見交換等の場で、積極的にトラブルの問題点等について情報提供を行い問題解決に向けた働きかけを行っていく		

## ② ツイッターによる情報発信

ア 公益的使命②	消費者の利益の擁護及び増進を図り、横浜市民の安全で快適な消費生活の実現に寄与する				
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	ツイッターによる継続的な情報発信 週1回以上かつ105回程度のツイート回数（年度目標） なお、若者の消費者被害を防止するため、若者に馴染みが深いツイッターでの注意喚起を活用				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	若者を狙った消費生活トラブルや新型コロナウイルスに便乗した悪質商法などに巻き込まれないために事例を紹介	エ 取組による成果	年度目標数値の「週1回以上かつ105回程度」のツイート回数を達成		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度（令和3年度）
数値等	105回	105回	105回	106回	-
当該年度の進捗状況	順調（年間目標を達成し、様々な案件に対応したツイートを行うことによって若者を中心とした消費者に注意喚起を行った）				
カ 今後の課題	成年年齢引下げ等の時宜を得た消費者関連情報の内容提供及び閲覧者数の拡大	キ 課題への対応	若者に増加している相談をはじめとした有用かつタイムリーな情報を分かり易い内容で発信するとともに、3年度に実施予定の人気アニメとタイアップした情報発信の準備を行った		

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	自主財源の確保を図り、安定的な法人運営を行う				
イ 協約期間の主要目標	2,000,000円 消費生活総合センター内会議室の有効活用及び出前講座実施件数増により、過去3年度の利用率収入及び出前講座収入の平均値を超える収入を確保（27年度～29年度の平均値は1,818,000円）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・会議室の空き状況を随時ホームページで案内するとともに入居しているビルの2階エントランスにも掲示するほか、近隣事業所へ会議室案内チラシをポスティングした ・ホームページやちらしにより、出前講座を周知	エ 取組による成果	会議室について、新型コロナウイルス感染症の影響のため、前年度に比べて利用率収入が約8%減少した また、9回予定していたシニア大学への講師派遣がコロナ禍の影響で全て中止になったことも影響した		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度（令和3年度）
数値等	1,928,000円	1,909,600円	1,799,256円	1,546,430円	-
当該年度の進捗状況	遅れ（取組内容について努力したが、特に会議室について、新型コロナウイルス感染症対策による利用者の自粛の影響が大きく、全体として昨年度より実績が大きく落ち込んだ（前年度比85.9%））				
カ 今後の課題	コロナ禍の影響の長期化に伴い、会議室の予約キャンセルなどが続いており、新たな生活様式に対応する中で収入確保を図る必要がある	キ 課題への対応	会議室の使用に関して感染症対策の徹底について周知するとともに、新たな生活様式に対応したオンラインの活用など出前講座の拡充等について検討し、収入確保に取り組んでいく		

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	質が高く効率的な消費生活相談サービスを安定的に提供できる職員体制の維持				
イ 協約期間の主要目標	相談員の相談対応能力の維持・向上 専門知識研修:年12回開催、グループ研修:グループごとに年12回開催				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	タイムリーな事例を題材とした事例検討会や民法改正等の法律改正をテーマにした研修等、相談対応に即した研修内容を組み立て、またコロナ禍でリモートでの研修形式も導入しつつ実施		エ 取組による成果	民法の改正に伴って、改正内容(債権法、不動産売買)や、キャッシュレス決裁など、相談現場での法解釈等を再確認でき、実際の相談解決の場面で役立つ	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度	最終年度(令和3年度)
数値等	専門知識研修 年12回開催 グループ研修 グループごとに 年12回開催 (全相談員参加)	専門知識研修 年12回開催 グループ研修 グループごとに 年12回開催 (全相談員参加)	専門知識研修 年12回開催 グループ研修 グループごとに 年12回開催 (全相談員参加)	専門知識研修 年12回開催 グループ研修 グループごとに 年12回開催 (全相談員参加)	-
当該年度の進捗状況	順調(専門知識研修、グループ研修ともに目標数値を達成している)				
カ 今後の課題	高齢者の消費者トラブルの増加、成年年齢引き下げに伴う新たな契約トラブルの発生等、相談内容の複雑化・多様化等に対応していく		キ 課題への対応	今後もオンライン研修等活用しながら様々な法改正を専門知識として吸収し、相談内容と照らし合わせて現場での処理に活用できるようにしていく。また、必要に応じて地域ケアプラザ等関係者と連携し相談処理を行っていく	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<p>国においては、成年年齢の引き下げ等への対応など消費者教育の推進や地域における消費者安全ネットワークの連携、ICTの進展や消費者支援での協働など今後の消費者政策上の新たな課題をあげており、これを踏まえた新たな消費者行政施策の展開が求められている。</p> <p>相談業務については、相談内容が多様化、高度化、複雑化する中で、相談員に幅広い知識と経験が必要とされているが、労働市場の流動性が高いことから人材が不足しており、人材の確保が重要となっている。</p> <p>また、新型コロナウイルス感染症対策のため、貸会議室や展示・情報資料室の運用方法、消費生活教室・講演会の実施方法や柔軟な出勤体制を組むことなど、新たな生活様式への対応が必要となっている。これを受けて団体としても市と協調して対応していくことが求められる。</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<p>最新の消費者トラブルの動向を把握し、的確な相談業務を推進するとともに、新型コロナウイルス感染症への対応など上記の環境変化や将来の課題とされている国の方向性を見据えたうえで、横浜市の消費者行政を担う一員として、区役所や地域ケアプラザ等と連携しながら協会として適切に対応していく。</p> <p>相談員の人材確保については、他都市や民間企業との獲得競争により困難性が増しているため、横浜市と団体で協力しながら処遇改善に取り組んできたが、引き続き人材確保、育成に向けて努力していく。また、スーパーバイザーによる相談対応力の強化に努めるとともに、経験が少ない相談員に対しては、経験豊富な主任等によるOJTによって実務経験を積み重ねるとともに、集合研修の専門知識研修、グループ研修等を行うことで、人材育成に取り組んでいく。</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

総合評価(横浜市外郭団体等経営向上委員会答申)				
分類	引き続き取組を推進/ 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
助言	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「相談解決率とあっせん解決率」について「あっせん解決率」が「やや遅れ」、「財務に関する取組」が「遅れ」となっている。</p> <p>次期協約に向けて、事業の成果・効果をより客観的かつ的確に判断できる目標の検討が求められる。</p>			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市シルバー人材センター
所管課	経済局雇用労働課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	高齢者の労働力人口の増加に対応するため、多様な就業機会の提供に向けた取組を一層強化する必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 就業機会の提供拡大及び会員数の増加

ア 公益的使命①	多様な就業機会の提供				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①就業機会の提供拡大 就業実人員 7,250 人 ②会員数の増加 会員数 10,500 人				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>①について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会報に求人情報を同封することで、ネット環境下にはない会員に対しても情報提供を行った。</li> <li>・コロナの影響で事業推進員による訪問営業が制約を受けたため、WEB受注の対象範囲を拡大し、新たな受注の獲得に努めた。</li> <li>・企業が人材を獲得しやすいよう、会員の高い専門知識や技術を紹介したスキルシートをセンターのホームページ上で試験的に公開した。</li> </ul> <p>②について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナの影響で予定していた大規模出張仕事相談会が実施できなかったため、WEB上で会員登録ができるようオンライン会員登録制度をモデル実施した。</li> <li>・昨年度に引き続き、広報よこはま（市版4月・7月 区版9月号）に会員募集広告を掲載した。</li> </ul>		エ 取組による成果	<p>①について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・同封した求人情報への問い合わせが増えるなどの反響があったが、コロナによる、活動自粛及び大口顧客であるホテルの休業等が大きく影響し、目標値に達しなかった（目標比 82.6%）。また、前年度比でもマイナス（前年度比 88.8%）となった。</li> </ul> <p>②について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナによる活動自粛が影響し、目標値を達成することはできなかったものの（目標比 93.1%）、令和元年度とほぼ同数の会員数を維持することができた。</li> </ul>	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）	
数値等	①6,967 人 ②9,925 人	①6,451 人 ②9,411 人	①6,743 人 ②10,383 人	①5,989 人 ②10,384 人	
当該年度の進捗状況	未達成（平成30年度実績に比べて上回った項目もあるものの、全体的に目標値を下回った）				
カ 今後の課題	<p>①について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナによる活動自粛の影響がしばらく続きそうであり、対面による仕事の紹介や訪問による営業活動など従来のやり方を見直す必要がある。</li> </ul> <p>②について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナによる活動自粛の影響がしばらく続きそうであり、従来の対面型の会員募集活動を見直す必要がある。</li> </ul>		キ 課題への対応	<p>①・②について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>令和2年度試験的に実施したスキルシートのホームページ上での公開やオンライン会員登録を令和3年度以降本格的に運用していくことで、コロナによる活動自粛の影響を低減させていく。</li> </ul>	



## ② 高齢者に対する生きがいの支援

ア 公益的使命②	高齢者に対する生きがいの支援及び地域の活性化				
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	高齢者の生きがいをづくり支援 サークル活動・セミナー・ボランティア等の実施回数 1,200 回				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	コロナの感染拡大防止のため、サークル活動等の自粛を要請したことから、場所の提供などの支援は緊急事態宣言解除後の一定期間に限定された。 なお、コロナ禍で家にこもりがちな会員支援として、会報等への懸賞付きクロスワードパズルの掲載やシルバーストレッチ体操の推奨を行った。		エ 取組による成果	コロナの影響で十分な活動支援が行えなかったが、会報に掲載したクロスワードへの反響は大きかった。 (懸賞応募者数：505 名)	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和 2 年度)	
数値等	1,140 回	1,593 回	1,395 回	134 回	
当該年度の進捗状況	未達成 (コロナの影響で最終年度の数値が目標を下回った)				
カ 今後の課題	コロナによる活動自粛の影響がしばらく続きそうであり、支援のあり方を見直す必要がある。		キ 課題への対応	ホームページでのセミナー動画の提供なども検討していく。	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	契約金額の増加				
イ 協約期間の主要目標	契約金額の増加 目標金額 3,917,160 千円				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	契約金額を増加させるため、会員数の増加、就業機会の拡大に取り組んだ。 (取組みの詳細は 1 (1) のとおり)		エ 取組による成果	コロナの影響で令和元年度を下回る結果 (令和元年度比 89.5%) となった。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和 2 年度)	
数値等	3,730,213 千円	3,584,566 千円	3,559,827 千円	3,185,383 千円	
当該年度の進捗状況	未達成 (目標値を下回ったため)				
カ 今後の課題	会員数の増加及び就業機会の拡大により、契約金額の増加につなげることが必要であり、課題については、1 (1) のとおり。		キ 課題への対応	会員数の増加及び就業機会の提供拡大に関する課題への対応については、1 (1) のとおり。	

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	職員の人材育成強化				
イ 協約期間の主要目標	①職員研修の拡充（研修受講回数2回/人） ②健康経営の推進（横浜健康経営認証の取得）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①コロナによる影響で、対面での集合研修を中止にせざるを得なかったが、代わりにオンライン研修の受講勸奨や所属単位の研修を行った。 ②横浜健康経営認証上位区分の取得に向けて、職員が健康について相談できる体制の構築に取り組んだ。		エ 取組による成果	①研修受講回数が約12回/人となり、協約目標を達成した。 ②職員が保健師に健康相談できる体制を構築し、横浜健康経営認証上位区分の申請に向けた準備を整えた。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）	
数値等	①1.2回/人 ②未策定	①0.95回/人 ②横浜健康経営認証 クラスA取得	①2.3回/人 ②横浜健康経営認証 クラスAA取得	①12回/人 ②横浜健康経営認証 クラスAA取得	
当該年度の進捗状況	達成（研修受講回数を達成し、健康経営認証（AA）を取得した。）				
カ 今後の課題	①職位や経験年数に応じた計画的な職員育成の仕組みを構築する必要がある。 ②職員の健康に対する意識をより向上させ、健康診断の有所見者数を減らしていく必要がある。		キ 課題への対応	①求めるべき職員像等を示した「職員育成ビジョン」を作成し、これに基づいて計画的な職員育成を行っていく。 ②横浜健康経営認証AAAの取得及び維持を通じて、職員の健康意識をより向上させ、健康診断の有所見者数を減少させる。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<p>①会員獲得に影響する環境変化 「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の改正により、70歳までの就業機会の確保が企業の努力義務とされたことで、健康で働く意欲のある高年齢者を取り込めるかが課題である。</p> <p>②財政状況に影響する環境変化 令和5年度から消費税に関して適格請求書等保存方式が実施され（経過措置あり。）、支払消費税の負担が増加する（経過措置が終了する令和11年10月からは1億7千万円程度負担増の見込み【令和元年実績に基づき試算】）。</p> <p>③コロナウイルスによる環境変化 コロナウイルス感染症予防対策により活動が制約される結果、新規顧客及び新規会員の獲得がより困難となるほか、経済活動の停滞により契約金額の落ち込みも懸念される。</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<p>①について 労働力人口の減少により、人材不足が深刻となっており、高齢者に対しても労働力としての期待が高まっている。しかし、企業等における再雇用の義務化や定年延長などにより、シルバー人材センターに登録しなくても高齢者が働くことができる環境が整いつつあり、契約金額、会員数ともに今後の伸びが鈍化することが見込まれる。会員目線に立った就業相談・情報提供、会員活動の積極的支援、発注者が会員のスキル情報にアクセスしやすい環境を構築するなどを通じてシルバーの魅力を高め、他との差別化を図ることで、会員や地域の家庭・企業に選ばれる組織を目指す。</p> <p>②について 他のシルバー人材センターと連携を取りながら、特例措置を講じてもらえるよう全国シルバー人材センター事業協会を通じて国へ働きかける。また、収益の柱を適格請求書等保存方式の影響を受けない労働者派遣事業に切り替えるなどの検討も必要に応じて行う。</p> <p>③について 新たな非対面式の事業スタイル（WEBを活用した会員・顧客獲得など）を活用し、コロナウイルスによる影響の軽減を図る。</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------


## 協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人横浜市シルバー人材センター
所管課	経済局雇用労働課
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

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	健康で働く意欲を持つ定年退職者等の高齢者(以下「高齢者」という)の希望に応じた臨時的かつ短期的な就業又はその他の軽易な業務に係る就業の機会を確保し、及びこれらの者に対して組織的に提供すること等により、高齢者の生きがいの充実、福祉の増進並びに社会参加の推進を図り、もって高齢者の能力を生かした活力ある地域社会づくりに寄与することを目的としている。
(2) 設立以降の環境の変化等	少子高齢化がより一層加速し、これに伴い高齢者に対する労働需要の高まりが想定される。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業、家庭、地域のニーズを踏まえながら、就労等を通じた高齢者(会員)の生きがいをづくりや地域の活性化に寄与していく。</li> <li>・語学能力などの高度なスキルや専門知識を有する会員の就労機会の選択肢を増やせるよう、就業の開拓が求められている。</li> </ul>

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ 		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	-		
(4) 協約期間	令和3年度～5年度	協約期間設定の考え方	団体作成の基本計画の期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① より多くの高齢人材の紹介を通じた地域社会づくりへの寄与

ア 公益的使命①	適正規模の会員数を確保し、労働力不足に悩む地域企業や家庭に安定的に会員を紹介する。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	仕事に対して紹介できる会員の数が不足している。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	会員数 12,200 人 【3年度 11,000 人、4年度 11,600 人、5年度 12,200 人】 (参考) 令和2年度実績：10,384 人	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	・会員数を多く確保することにより、就労の可能性が高まって、就業者の増加につながる。 ・市内の60歳以上人口の1%（政令市シルバーの令和元年度実績 1.26%）を会員とすることを目標に数値設定している。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体	・令和3年度から令和5年度の間、登録料を無料にして入会しやすい環境を整えていく。 ・会員特典の充実（商店街の割引チケットの配布ほか）などにより退会者を抑制する。 ・令和3年度から、オンライン会員登録を本格的に実施していく。
		市	・会員獲得に向け、より一層団体の認知度を高めるため、広報活動を支援する。

##### ② 多様な高齢者の就業を通じた生きがいの創出

ア 公益的使命②	高齢者が就業を通じて生きがいを実感して、多様な就業に結びついている。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	会員の希望する職種と企業側が求めている職種との間にギャップがある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	就業実人員 7,000 人 【3年度 6,420 人、4年度 6,700 人、5年度 7,000 人】 (参考) 令和2年度実績：5,989 人	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	コロナの影響が協約期間中も継続すると仮定し、コロナ禍における就業率（令和2年度2月末時点 57.4%）をベースに就業実人員を設定している。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体	・会員の就業希望が高い事務系分野等の開拓を継続的に行う。 ・令和3年度から会員のスキルをまとめたスキルシートをホームページ上で積極的に公開し、企業が会員情報にアクセスしやすい環境を構築する。
		市	・公共事業を増やすため、各区局への周知を徹底し、業務の発注を促進する。具体的には、過去の実績等を紹介し、ポスティングや筆耕、封入封緘作業、申請書類のチェック業務等の幅広い業務での利用を拡大する。

#### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	コロナ禍で事業収入が大きく落ち込んでいるため、収入を増やし財務基盤を強化する必要がある。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	契約金額 35 億円 【3年度 33 億円、4年度 34 億円、5年度 35 億円】 (参考) 令和2年度実績：3,184,424 千円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	契約金額 35 億円を達成することで、補助金の減額やコロナ禍でマイナスとなった収支を均衡させる。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体	・上記(1)の取組を通じて収入額を増やすほか、令和3年度からプロジェクトを立ち上げて、現行業務の見直し、効率化を促進し、費用を抑制する。
		市	・各事務所における契約状況や各区局のイベント等の情報を共有し、団体のPRや新たな契約・会員の獲得に結び付く広報に積極的に取り組む。

### (3) 人事・組織に関する取組

#### ① 職員満足度及び健康に対する意識の向上

ア 人事・組織に関する課題	①職員満足度が低く、チーム力に課題があるため、今後連携の意識を高めていく必要がある。 ②職員の健康保持・増進に取り組むことで、健康不良を未然に防ぐ必要がある。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①職員満足度（満足+どちらかといえは満足）70% 【3年度50%、4年度60%、5年度70%】 ②健康経営認証AAAの取得及び維持 ----- （参考）令和2年度実績： ①46%（令和2年度試験的に実施） ②健康経営認証AA	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	①職員の満足度を高め、チーム力が高まれば、困難な状況に直面しても安定的に運営できる組織を作り上げることができる。 ②健康経営認証の取得にあたり、職員各自が健康について考える機会を持てば、意識の改善につながり、仕事の成果も向上する。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	①職員育成ビジョンを策定し、経営理念を浸透させることで、職員の間一体感を醸成する。 ②健康を増進する取組を行うことで、健康経営認証AAAの取得を目指す。	
	市	・市が主催する研修等について情報提供を行い、積極的に参加を促す。	

#### 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／ 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 助言・意見	コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」、「財務に関する取組」が「未達成」となっている。 企業等における定年延長など、団体を取り巻く環境が大きく変化する中、国の方針等にも注視しながら、他都市事例の調査・研究を行うなど、今後の団体の在り方を検討してほしい。また、会員のニーズに合った仕事を提供できるよう取組を進めてほしい。			
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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	横浜市信用保証協会
所管課	経済局金融課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	経営支援による保証債務の健全化については、対象企業の選定も含め、公平公正に行うことが求められる。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	金融機関等と連携して市内中小企業者に対する適時適切な信用保証の提供や、経営支援を行うことを通じた市内中小企業者と横浜経済活性化への貢献			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①創業者への金融支援（創業関連保証、創業等関連保証）の促進 1,350件(3か年) ②事業承継に向けた企業面談の推進 340企業(3か年) ③生産性向上に向けた経営改善（設備投資提案）の推進 70件(3か年)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	① ・市内新設法人に、保証制度や経営支援メニュー等をダイレクトメールで送付。また、創業をテーマとした期間展示を市立図書館で実施。 ・当協会による0.40%の保証料割引により、横浜市における保証料助成と合わせ、保証料負担ゼロの取組の実施。  ②当協会利用先のうち代表者が60歳以上等の条件で対象先を抽出し、訪問、面談を実施。  ③経営改善等の提案や計画策定支援において、外部専門家から生産性向上の視点を含めて実施。	エ 取組による成果	①保証料負担ゼロの取組の継続と周知活動が創業者への金融支援の堅調な実績につながった。  ②事業承継の準備状況を確認した先のうち17企業から外部専門家派遣の申込に至り、事業承継に必要なステップとなる既存事業の磨き上げにつながった。  ③外部専門家からの提案や計画策定支援に基づき、支援対象企業の設備の更新や導入等につながった。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①438件/年 (H27～29：1,087件)  ②64企業/7か月  ③23件/年 (H27～29：42件)	①581件 達成率43.0%  ②135企業 達成率39.7%  ③39件 達成率55.7%	①560件 達成率84.5%  ②158企業 達成率86.2%  ③22件 達成率87.1%	①375件 達成率112.3% (H30～R2：1,516件) ②70企業 達成率106.8% (H30～R2：363件) ③13件 達成率105.7% (H30～R2：74件)
当該年度の進捗状況	達成（目標①～③につき、いずれも協約目標を上回る事ができた。）			
カ 今後の課題	最終年度は、新型コロナウイルス感染症の影響による厳しい経済環境や、市内事業者の事業継続のための資金繰り支援を最優先に取り組んだことにより、実績は大幅に減少したが、2年度目までの実績もあり、協約目標は上回る事ができた。  新型コロナウイルス感染症の収束が見通せない中ではあるが、中小企業者が事業資金を調達する際に利用する公的保証機関であることを踏まえ、地域に根差した保証協会として引き続き公益的な役割を果たせるよう、横浜市や金融機関等と連携し、創業支援や事業承継等の資金ニーズに対応していく必要がある。		キ 課題への対応	今後も、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける市内事業者への資金繰り支援を最優先に取り組む必要があるが、地域経済の維持・発展のため、国や横浜市による政策保証を活用して資金調達を支援するとともに、信用補完制度の一層の周知に努め、利用促進を図る。

## (2)財務に関する取組

ア 財務上の課題	経営課題を有する企業の早期発見に努めるとともに、返済緩和など経営改善が必要な企業に対して、金融機関などとの連携を強化して、個別企業の実態に即した期中管理・経営支援により、利用企業者の経営改善を促進していくことが求められている。			
イ 協約期間の主要目標	①「簡易経営診断サービス（McSS）」の実施回数増加 2,500回(3か年) ②外部専門家派遣事業実施先に対するフォローアップ訪問件数の増加 400件(3か年) ③経営改善計画に基づく金融支援の実施 90企業(3か年)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①創業保証先等に対し、受診を働きかけ、簡易経営診断を実施し報告書を提供。 ②外部専門家派遣実施先について、経営改善に向けた取組の進捗状況確認のため決算期の管理を行い、適時に専門家と当協会職員で訪問を実施。 ③外部専門家派遣による経営改善等提案や計画策定支援に際して、経営サポート会議を開催し、支援先企業と金融機関の間に立って、金融支援に向けた調整を実施。	エ 取組による成果	①経営者に対して業界内における自社の相対的位置の把握と、経営改善の必要性の認識を高めるとともに、簡易経営診断の結果に応じて外部専門家派遣による経営支援につなげた。 ②フォローアップ訪問により、外部専門家派遣実施後の業績推移や経営課題を把握し、必要に応じて「ターゲット支援」も活用して、企業の課題解決を支援することができた。 ③当協会主催の経営サポート会議を開催し、当事者間の合意形成を図ることで、新規融資・既存融資の借換・柔軟な返済軽減などの金融支援につなげた。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①821回/年 (H27～29：1,952回) ②137件/年 (H28～29：226件) ※H28年度から開始 ③25企業/年 (H27～29：60企業)	①936回 達成率 37.4% ②153件 達成率 38.3% ③32企業 達成率 35.6%	①644回 達成率 63.2% ②140件 達成率 73.3% ③31企業 達成率 70.0%	①556回 達成率 85.4% (H30～R2：2,136件) ②110件 達成率 100.8% (H30～R2：403件) ③4企業 達成率 74.4% (H30～R2：67件)
当該年度の進捗状況	未達成（目標②は達成。目標①③は新型コロナウイルス感染症の影響を受ける資金繰り支援を最優先に取り組んだため未達成となった。）			
カ 今後の課題	最終年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける市内事業者の事業継続のための資金繰り支援を最優先に取り組むため、経営支援部門等の職員を保証窓口への応援に出すなど、迅速処理に全力を尽くしたため、実績は大幅に減少し、最終的に未達成となった。 コロナ禍で多くの借入を行った市内事業者が増えていることから、今後は資金繰り支援に加え、経営改善を促す経営支援が求められる。体制を再構築し、個別企業の実態に即した期中管理・経営支援による利用企業者の経営改善に再度取り組む必要がある。		キ 課題への対応	新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける市内事業者等、課題を抱える企業を訪問し、金融機関および中小企業支援機関等と連携した経営支援に取り組むとともに、経営支援部門の組織体制の見直しを図る。

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	中小企業・小規模事業者の多様なニーズや課題に対応する職員の専門性を高めていくことが求められる。			
イ 協約期間の主要目標	全国信用保証協会連合会主催の「信用調査検定」の中の上級資格「認定経営アドバイザー」または中小企業診断士の資格保有率の増加 55%			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・信用調査検定については、受検者を対象に中小企業白書や小規模企業白書に焦点を当てた内部研修を実施。 ・中小企業診断士の資格を有する職員から中堅以下の職員向けに中小企業診断士試験へのチャレンジを促す情報提供を実施。		エ 取組による成果	・認定経営アドバイザーが6名増加。 (平成31年度：2名、令和元年度：4名、令和2年度：0名)
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	47.8%	49.3% (+1.5%)	54.5% (+5.2%)	53.7% (-0.8%)
当該年度の進捗状況	未達成(令和2年度に実施予定であった信用調査検定が新型コロナウイルス感染症の影響により延期(令和3年度に実施予定)となったため未達成となったもの)			
カ 今後の課題	管理職や中堅職員の信用調査検定の受検。 中小企業診断士試験にチャレンジする職員の増加。	キ 課題への対応	引き続き、信用調査検定等への受検を促し、受検者に対しては内部研修を実施する。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<p>「横浜市景況・経営動向調査(令和3年3月実施)」によると、自社業況BSIは中小企業で▲47.2、小規模企業で▲50.4とマイナスが大きくなっており、先行きについては徐々に上昇していく見通しとされているが、依然としてマイナスが大きい先行きとなっている。また、同調査によると緊急事態宣言による今後の売上高への影響について、「今後さらに下回ると想定している」と回答した割合は中小企業で25.5%、小規模企業で27.6%と規模が小さくなるにつれ回答割合が高くなっていることに加え、3割強が「現時点ではわからない」と回答していることから、新型コロナウイルス感染症の収束が長引くほど、売上高への影響が拡大することにより、市内事業者の資金繰りが逼迫することが想定される。</p> <p>さらに、令和2年度は横浜市新型コロナウイルス感染症対応資金(以下、実質無利子・無担保融資という。)をはじめとする新型コロナウイルス感染症関連の保証が多く利用されたことから保証承諾が大幅に増加したが、今後は実質無利子・無担保融資が令和3年3月末で受付終了となったこと、保証料全額助成の制度の利用が増加したことにより、借換えによる資金調達が増減すると見込まれることから、保証承諾はコロナ前水準を下回ることが想定される。また、コロナ禍で多くの借入を行ったものの売上等が改善しない中小企業等を中心に、金融機関など、各支援機関と連携した経営支援が求められる。</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<p>当協会は、『横浜の中小企業の「明日」を身近でサポート』をスローガンに、国および横浜市の中小企業振興施策を踏まえ、信用保証と経営支援を通じて市内事業者の金融の円滑化、経営の改善発達に貢献し、市内事業者の良きパートナーとなることを目指す。</p> <p><b>【課題】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜経済の担い手である市内事業者の減少を食い止めるためにも、創業者および事業承継局面にある市内事業者を資金面や経営支援を通じて支援すること。</li> <li>・市内事業者の持続的な経営改善・生産性向上等のため、ライフステージに応じた経営支援により市内事業者の経営課題の解決に向けた取組みを推進すること。</li> </ul> <p><b>【対応】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・保証料率割引の実施：創業保証制度にかかる保証料率0.40%割引を継続実施。</li> <li>・創業保証制度等の周知：新設法人へのダイレクトメールや関係機関と連携した周知の実施。</li> <li>・事業承継対象先へのアプローチ：経営支援部門のみではなく、保証部門も含めたアプローチの実施。</li> <li>・経営支援部門の組織体制の見直し：経営支援室の創設による人員増により、支援先企業の増加を目指す。</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## 協 約 等 (素案)

団体名	横浜市信用保証協会
所管課	経済局金融課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	<p>横浜市信用保証協会は、戦災で廃虚となった横浜市内の経済を復興するため、横浜市が中心となり、金融機関、商工会議所、商工組合中央会、業者団体等の協力を得て、全国で4番目、戦後初めて発足した、信用保証協会法に基づく認可法人である。</p> <p>横浜市内の中小企業・小規模事業者（以下、「市内事業者」）が金融機関から借入をする際、当協会が保証人になることで信用力を補完し、資金調達をスムーズにする役割を担っている。</p> <p>当協会が横浜市と一対一の関係で存在することで、災害時や経済情勢の悪化等の急激な資金需要の高まりに対し、市融資制度の創設を通じた迅速かつ柔軟な資金繰り支援が可能となり、市内事業者の状況を踏まえた市独自の政策実現に寄与することができる。</p>
(2) 設立以降の環境の 変化等	<p>平成30年4月に信用保証協会法が改正され、市内事業者の経営改善や生産性向上を一層進めていくため、金融機関と保証協会が連携すること及び保証利用企業に対する経営支援が法律上明記された。また令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける市内事業者に、過去最大の金融支援（信用保証）を行った。コロナ禍で多くの借入を行った市内事業者が増えていることから、資金繰り支援に加え、経営改善を促す経営支援が求められる。</p>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	<p>コロナ禍において、当協会の公益的使命である「信用保証の提供」の重要性がより高まった。今後も引き続き、事業継続や新たな事業展開を図る市内事業者が円滑に資金調達できるよう、保証業務を着実に実施する。その上で、創業や事業承継の促進といった、国や横浜市の中小企業振興施策を踏まえ、政策保証を活用した金融支援（信用保証）、ならびに経営支援に取組み、横浜経済活性化に貢献する。</p>

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考（前期協約の 団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由			
(4) 協約期間	令和3年度～5年度	協約期間設定 の考え方	団体の中期事業計画期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 創業者への金融支援

ア 公益的使命①	創業者への金融支援（信用保証）により新たな企業の創出を支援し、横浜経済活性化に貢献する。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、比較的参入障壁の低い飲食店が営業制限を受けるなど、今後数年は創業者にとって厳しい経済環境が続くものとみられ、現状のままでは市内事業者数が減少し、横浜経済に悪影響を及ぼす恐れがある。そのため、創業にあたって必要となる資金面の支援を積極的に行い、創業を促進する必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	創業者への金融支援（創業関連保証、創業等関連保証）の推進 累計 1,150 件【3年度：375 件、4年度：375 件、5年度：400 件】	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	令和2年度実績は、コロナ禍の厳しい経済環境もあり、創業者への金融支援（信用保証）は大幅に減少した。 新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、景況の改善には時間を要すると見込まれるため、令和3年度及び令和4年度は375件、令和5年度は400件とする目標値とした。 創業時は事業が軌道に乗るまで、まとまった資金が必要となるが、一般的に、事業実績のない創業者が金融機関から借入れすることは困難である。当協会が信用保証を提供することで、創業時の資金供給が可能になり、新たな企業の創出、創業者の事業継続に寄与することが期待される。
	（参考）令和2年度実績： 375 件		主要目標達成に向けた具体的取組
	・横浜市中小企業制度融資「創業おうえん資金」等を利用する市内事業者への保証料助成を実施し、事業者の負担軽減を図る。 ・代位弁済となった場合に市が補填することで、団体による同資金の積極的な保証を後押しする。		

##### ② 円滑な事業承継の後押し

ア 公益的使命②	市内事業者の円滑な事業承継を後押しすることにより、市内事業者数の維持や雇用の確保を図り、横浜経済活性化に貢献する。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	2025年には日本の中小企業経営者の2/3が70歳超となる見込みの一方、その半数は後継者未定と、現状のままでは廃業により市内事業者数が減少し、横浜経済に悪影響を及ぼす恐れがある。そのため、事業承継の重要性に対する「気づき」の機会の提供など、事業承継の後押しが必要である。 また、令和2年度はコロナ禍により、訪問の見合わせ等による事業停滞を招いたため、実訪問以外の方法で対応できる環境の整備が課題である。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	事業承継に向けた企業面談（オンライン面談含む）の推進 累計 375 企業【3年度：100 企業、4年度：125 企業、5年度：150 企業】	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	令和3年度はオンライン面談の活用促進を加味し、令和2年度の150%程度の100企業を目標とした。令和4年度以降は実訪問可能な事業者が増加すると見込まれるため、目標値を増加させた。 事業承継は実現までに「経営状況・経営課題等の把握（見える化）」、「事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）」といったプロセスを踏む必要がある。一般的に、一連の作業を事業者のみで進めていくのは困難なため、面談による積極的な働きかけや、継続的フォローといった支援は、事業承継を進めていく上で非常に有効といえる。
	（参考）令和2年度実績： 70 企業		

			また、事業承継の必要性自体を認識していない事業者も多数あり、当協会から「準備の必要性の認識(きっかけ作り)」を行うことで、潜在的な事業承継先の掘り起こしも期待される。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>保証利用企業のうち、代表者の年齢が60歳以上等の条件で対象先を抽出の上、事業承継が必要と考えられる事業者への面談を実施し、事業承継の重要性を共有することで事業継続を支援する。</li> <li>経営支援WEB受付やオンライン会議システムを活用し、訪問が困難な事業者に対しても事業承継の重要性を共有していく。</li> <li>事業承継をテーマとした期間展示を市内図書館で実施する。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜市中企業制度融資「事業承継資金」を利用する市内事業者への保証料助成を実施し、事業者の負担軽減を図る。</li> <li>代位弁済となった場合に市が補填することで、団体による同資金の積極的な保証を後押しする。</li> <li>市、団体、他の支援機関（金融機関、横浜企業経営支援財団等）との連携を強化し、効果的かつ効率的な支援体制の構築を推進する。</li> </ul>	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	<p>新型コロナウイルス感染症に対応した資金繰り支援により、公益的な使命を果たした結果、令和元年度の約2倍まで保証債務残高が増加することとなった。今後は、保証利用企業の経営改善を一層進めることにより、保証債務の良質化を図り、当協会の財務の健全性を維持することが課題である。</p> <p>また、令和2年度はコロナ禍により、専門家派遣見合わせ等による事業停滞を招いたため、実訪問以外の方法で対応できる環境の整備が課題である。</p>		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>専門家派遣の推進 累計900件【3年度：300件、4年度：300件、5年度：300件】</p> <p>(参考) 令和2年度実績： 154企業</p>	<p>主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係</p>	<p>経営支援部門の人員を最大限活用することとし、令和2年度のおよそ2倍を目標とした。より多くの事業者に専門家を派遣し、経営改善を進めることで、保証債務の良質化、当協会の財務の健全化を図る。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営支援体制の強化（経営支援室の創設）により、担当職員を増員する。</li> <li>WEB等の活用により、経営支援メニューの周知拡大を図る。</li> <li>金融機関や横浜企業経営支援財団等との情報連携等を通して、潜在的な経営支援ニーズの把握や、効果的かつ効率的な事業者へのアプローチを行う。</li> <li>事業者にとって利用しやすい仕組みとするため、実訪問とオンライン双方の選択肢を設ける。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>市、団体、他の支援機関（金融機関、横浜企業経営支援財団等）との連携を強化し、効果的かつ効率的な支援体制の構築を推進する。</li> <li>団体が実施する専門家派遣事業等の経営支援メニューの周知を行う。</li> </ul>	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	<p>企業が事業を継続していくためには、ライフステージ（創業期・成長期・持続的発展期・事業承継）に応じた金融支援（信用保証）、経営支援が不可欠である。そういった多様なニーズに対応できるよう、職員の専門性を高めていくことが課題である。</p>		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>全国信用保証協会連合会主催の「信用調査検定」の中の上級資格「認定経営アドバイザー」または中小企業診断士の資格保有率の更なる増加。 【3年度：55%、4年度：57.5%、5年度：60%】</p> <p>(参考) 令和2年度実績： 53.7%</p>	<p>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</p>	<p>令和2年度の実績をもとに、毎年、資格保有率を向上させる目標とした。資格保有者が増加することで、市内事業者に対し、より専門的で質の高い支援に繋げる。</p>

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「人材育成の基本方針」に基づき、計画的に資格取得に向けた各種研修の受講を促す。</li> <li>・中小企業診断士の資格を有する職員から中堅以下の職員向けに中小企業診断士試験へのチャレンジを促す情報提供を実施する。</li> <li>・表彰制度・資格取得費用補助制度の活用等、資格取得に向けた制度の活用を促す。</li> </ul>
	市	市が実施する施策や研修等の情報提供を行う。

横浜市外郭団体等経営向上委員会答申				
総合評価分類	引き続き取組を推進／ 団体経営は順調に推移	<b>事業進捗・ 環境変化等に留意</b>	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 助言・意見	<p>コロナ禍により、「財務に関する取組」の一部、「人事・組織に関する取組」が「未達成」となっている。</p> <p>市内事業者がコロナ禍の影響を受ける中、当団体の行う業務の重要性は高まっており、政策保証を活用した金融支援及び経営支援を引き続き精力的に進めてほしい。</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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	横浜市場冷蔵株式会社
所管課	経済局 横浜市中央卸売市場本場 運営調整課
協約期間	令和2年度～令和4年度
団体経営の方向性	民間主体への移行に向けた取組を進める団体
協約に関する意見	株式の売却に当たっては、市と団体が十分に協議等を行い、市の関与のあり方など様々な課題を整理して進めること、売却に向けたスケジュール管理を徹底することが求められる。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 民間主体の運営に向けた取組

##### ①安定経営に向けた在庫量の確保（一般貨物の拡充）

ア 協約期間の主要目標	一般貨物の在庫量目標 23,000t （南部事業所：11,000t 大黒事業所：12,000t）		
イ 目標達成に向けて取り組んだ内容	原料系貨物の取込みと、新規顧客の獲得に取り組んだ。		
ウ 実績	令和2年度	令和3年度	最終年度 (令和4年度)
	数値等 24,866t (南部事業所 11,128t 大黒事業所 13,738t)		
当該年度の進捗状況	順調（南部は量販店向けの貨物の在庫が増加、大黒は原料系貨物の在庫が増加した）		
エ 今後の課題	外食産業に繋がる貨物の動向に注意し、低迷が続く場合対応が必要	オ 課題への対応	引き続き、原料系貨物の取込みと、新規顧客の獲得に取り組む

##### ②市の株式保有割合の低減

ア 協約期間の主要目標	市の株式保有割合の低減		
イ 目標達成に向けて取り組んだ内容	令和2年2月取締役会において決議された「横浜市の当社株式保有低減について」に基づき、令和3年3月取締役会で売却方法等とその概要スケジュールが報告され、横浜市は団体の既存株主へ買取の意向を伺うアンケートを実施した。		
ウ 実績	令和2年度	令和3年度	最終年度 (令和4年度)
	数値等 取締役会で売却方法を報告、既存株主へのアンケート実施		
当該年度の進捗状況	順調（令和4年度までの株式保有割合の低減に向け、団体及び既存株主に本市の売却方針を説明し、既存株主の株式買取に関する意向を確認した）		
エ 今後の課題	売却の前に第72回定時株主総会で定款の一部変更を提案し、株式の譲渡制限を設定する	オ 課題への対応	定款変更の手続きを実施

## (2) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	市民への安全・安心な生鮮食料品の安定供給		
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①場内貨物の安定運用（本場） 本場の場内貨物 入庫量（年間）10,500 t ②冷蔵施設の安定運用 フロン対策・老朽化対策の実施		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①顧客が求める保管条件や容量等を提供できるよう取り組んだ。 ②年度毎の計画工事を着実に実施できるように、市とその都度協議をした。	エ 取組による成果	①市場貨物が減少傾向となり、成果に繋ぐことができなかった。 ②第一冷蔵庫の冷凍機の更新、製氷施設の更新が実施された。
オ 実績	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	①10,165 t ②第一冷蔵庫の冷凍機の更新、製氷施設の更新を実施		
当該年度の進捗状況	①やや遅れ（新型コロナウイルスの影響で市場貨物が減少傾向になった） ②順調（計画に沿った工事がおこなわれた）		
カ 今後の課題	①新型コロナウイルスの影響による流通量の変化に注意する。 ②冷蔵施設の維持	キ 課題への対応	①場内貨物の安定的な受入れを継続する。 ②市と団体が連携して、第二冷蔵庫棟の設備の更新計画を作成する。

## (3) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	営業利益を確保し、財務安定の継続		
イ 協約期間の主要目標	①売上高 1,167百万円（各年度） ②営業利益率 5.0%（各年度）		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	場内は施設の整備、スペースの確保、場外貨物は3事業所連携による原料貨物の取込み。	エ 取組による成果	原料貨物の取込みの成果はあったが、利用運送事業の減収と市場貨物の取り扱い減少による減収があった。
オ 実績	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	①1,103百万円 ②4.3%		
当該年度の進捗状況	やや遅れ（新型コロナウイルスの影響による利用運送事業の減収があった）		
カ 今後の課題	新型コロナウイルスの影響による流通量の変化に注意する。	キ 課題への対応	場内は施設の整備、スペースの確保、場外貨物は3事業所連携による原料貨物の取込みを継続する。

## (4) 人事・組織に関する取組

### ① 幅広い人材の確保

ア 人事・組織に関する課題	年齢構成の適正化を図るため、定期的に人材を確保する		
イ 協約期間の主要目標	年度毎の採用計画に基づき必要な人材を採用する		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	社員の年齢構成に配慮して、採用活動に取り組んだ。	エ 取組による成果	令和2年度は倉庫作業員1名の募集を実施し、令和3年度4月1名内定
オ 実績	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	社員1名の募集を実施		
当該年度の進捗状況	順調		
カ 今後の課題	社員の年齢構成で若い年代の確保	キ 課題への対応	計画的な採用を継続する

## ② 社員教育の充実化

ア 人事・組織に関する課題	品質重視の教育（HACCP 対応の推進と感染症対策の継続、ISO9001 認証から準拠へ移行）		
イ 協約期間の主要目標	①HACCP 対応の推進（感染症対策を併せて推進） ②品質マニュアルの見直し		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	衛生管理計画書（HACCP 対応）を作成した。令和 3 年 1 月に ISO 更新審査を受審し一部品質マニュアルを改訂。感染症対策を継続	エ 取組による成果	衛生管理計画書による衛生基準が確定し、業務等の品質向上に繋がった。感染症が社内から発生しなかった。
オ 実績	令和 2 年度	令和 3 年度	最終年度（令和 4 年度）
数値等	①衛生管理計画書による衛生基準を作成 ②認証機関の指摘に基づく品質マニュアルの一部改訂		
当該年度の進捗状況	順調（衛生管理計画書の作成、一部品質マニュアルの改訂を実施）		
カ 今後の課題	感染症対策を講じつつ、衛生管理計画書の運用と品質マニュアルの見直し	キ 課題への対応	感染症対策は引き続き行い、衛生管理の徹底、品質マニュアルの見直しを進めます

## 2 団体を取り巻く環境等

### （1）今後想定される環境変化等

卸売市場法改正に伴う新たなルールの緩和により、他市場や市場外流通との競争が厳しさを増すが、一方で流通拡大や活性化の可能性もある。  
ただし新型コロナウイルスの影響による外食産業の低迷と天災の影響や水産資源の減少による市場貨物の減少については今後も注意していく必要がある。

### （2）上記（1）により生ずる団体経営に関する課題及び対応

安定的経営を維持し公益的使命を果たせるよう、上記の影響を受ける貨物とは別の貨物の集荷にも努める。

### 総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会答申）

分類	引き続き取組を推進／ 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
助言	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の一部、「財務に関する取組」が「やや遅れ」となっている。 株式の売却に当たっては、取り組むべき課題に向けて市所管局と団体が十分に協議等を行っていく必要がある。</p>			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	横浜食肉市場株式会社
所管課	経済局中央卸売市場食肉市場運営課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	関税率の引き下げの動向など、環境の変化に敏感に対応して公益的使命を果たしていくことが求められる。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### 安全・安心な食肉の供給

ア 公益的使命①	豚枝肉ラインへの HACCP（危害分析重要管理点）方式による衛生管理手法導入により、安全・安心な食肉の供給を図る。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の調査・検討・導入			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	HACCP 方式による衛生管理手法の導入に向け、市場全体で導入に向けたチームを作り、作成したマニュアルの改善、現場確認を行った上で、本格導入準備を整えた。	エ 取組による成果	導入に向けた環境整備や作成したマニュアルの見直し等を行った結果、導入完了の段階まで達した。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	牛枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の導入	豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の調査・検討	豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の試行	豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の導入
当該年度の進捗状況	達成（最終目標である導入まで到達したため）			
カ 今後の課題	消費者、仲卸業者・売買参加者の安全・安心への意識が高まる中、食肉の市民等への安定的な供給に向けて、豚解体ラインの老朽化対策（改修）を控えており、これを契機とした効果的な対応が必要である。	キ 課題への対応	豚解体ライン改修プロジェクトでの意見交換を通して、実務面、品質管理面で、改修計画に現場の意見を反映させる。	



## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	飼養戸数が減少傾向にある中、積極的な営業活動による安定供給を通して、収益の確保を図る。			
イ 協約期間の主要目標	新規取引生産者の獲得 3年間で10社			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	東北や北海道、関東一円を中心とした全国各地への粘り強い出荷要請による営業活動を実施した。	エ 取組による成果	牛・豚ともに新規取引出荷者を確保することにより、目標数値に到達することができた。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	新規取引生産者数2社(牛:1社、豚:1社)	新規取引生産者数5社(牛:3社、豚:2社)	新規取引生産者数4社(牛:3社、豚:1社)	新規取引生産者数10社(牛:9社、豚:1社)
当該年度の進捗状況	達成(最終年度(令和2年度)までの目標である10社を上回る19社の獲得が実現できたため)			
カ 今後の課題	新規取引出荷者を獲得できたが、生産者に継続して安定的に出荷してもらおうことが課題である。	キ 課題への対応	出荷の定着化に向けて、出荷者の満足度を高めるために、売買参加者や仲卸業者との関係性づくりや、新たな購買者の獲得等、営業活動をさらに強化する。また、市場から出荷する食肉を取り扱う小売店・飲食店等の開拓を市と連携して進める。(横浜市場直送店登録制度の活用等)	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	経営安定化や営業強化を図るための人材育成を図る。			
イ 協約期間の主要目標	①人材育成制度の検討、導入 ②社員に対する役割に応じた研修の実施			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	メンター制度等を導入することで、社員が働きやすい環境を整備するとともに、営業手法の実践的研修、衛生管理等の業務関連研修、経営・財務に関する研修を開催した。	エ 取組による成果	新入社員が定着する等、現場社員の意欲も向上している。また、研修等を実施することで社内の衛生管理に関する理解が進むとともに、会社の経営に対する関心が高まった。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	全社員が各役割に応じた研修に参加	全社員が各役割に応じた研修に参加	全社員が各役割に応じた研修に参加	全社員が各役割に応じた研修に参加
当該年度の進捗状況	達成(取組を通して、各社員の意欲向上に寄与した。)			
カ 今後の課題	会社経営の安定化や営業力の強化を図るため、引き続き社員の育成と若手社員の定着化が課題である。	キ 課題への対応	引き続き職制に応じた研修やOJTの実施により、社員の経験や能力に応じた人材育成を実施する。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<p>牛肉については、全国的な飼養戸数の減少や、出荷者による出荷市場の選別が進み市場間競争が一層激しくなってくると考えられる。豚肉については、内食需要が伸びていること等もあり、入荷量、取扱量ともに、安定的に推移していくものと考えられる。</p> <p>また、TPP等により、牛肉・豚肉の関税が引き下げられ、安価な輸入肉の流通量が増加しており、会社を取り巻く経営上の環境は厳しさを増してくるものと考えられる。</p> <p>さらに、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等で外食産業が非常に厳しい状況が続く一方、内食需要は高まっており、消費動向も大きく変化していくものと考えられる。</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<p>会社を取り巻く経営上の環境は厳しさを増してくるものと考えられ、選ばれる市場となるための取組が求められる。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等が続く中、需要変化による卸売価格の変動等の影響が出てくると考えられる。そこで、戦略的な集荷活動、一層の効率化による経費削減、人材育成による営業力の強化、などに取り組み、環境変化への対応を図る。また、コロナ収束後の、消費動向にも注視しつつ、食肉流通の基幹的施設である中央卸売市場を運営する横浜市と、会社が一体となって、安全・安心・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給していく。</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 協 約 等 (素案)

団体名	横浜食肉市場株式会社
所管課	経済局中央卸売市場食肉市場運営課
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

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	<p>横浜市内の流通拠点として開設した公設の中央卸売市場食肉市場の卸売業者として、牛や豚等を集荷し、安全・安心・新鮮・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給する公的な役割を担っている。</p> <p>具体的には、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民ニーズを踏まえた適時・適量の集荷販売を行うことで、食肉の安定供給と適正な価格形成を図る。</li> <li>・代金決済機能を維持することで、円滑な取引の推進に寄与する。</li> <li>・出荷者と消費者を結ぶ食肉流通の拠点として、市民（消費者）に安全・安心な食肉を安定的に供給することで、市民生活の安定と向上に寄与する。</li> </ul> <p>ことが役割である。</p>
(2) 設立以降の環境の 変化等	<p>国内では、牛肉については、全国的な飼養戸数の減少や、出荷者による出荷市場の選別が進み市場間競争が一層激しくなっている。また、高品質・高付加価値及び食の安全性重視へ消費者の関心がシフトしてきており、それらに対応するため、仲卸業者・売買参加者の品揃えに対するニーズも増している。豚肉については、肉食需要が伸びていること等もあり、入荷量、取扱量ともに、安定的に推移している。</p> <p>国外では、TPP 等により、牛肉・豚肉の関税が引き下げられ、安価な輸入肉の流通量が増加しており、会社を取り巻く経営上の環境は厳しさを増している。</p> <p>また、現在、市場外流通が増えているが、一方で、価格形成機能や代金決済機能を有する卸売市場は社会・経済において、引き続き、市民の食生活・食文化及び産業全体を支える社会インフラとしての機能・役割を果たしている。</p> <p>短・中期的な変化としては新型コロナウイルス感染症拡大の影響等があり、外食産業が非常に厳しい状況が続く一方、肉食需要は高まっており、消費動向も大きく変化している。</p>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた 今後の公益的使命	<p>上記(2)のとおり、会社を取り巻く環境は厳しさを増しているが、食肉流通の基幹的施設である中央卸売市場を運営する横浜市と、会社が一体となって、安全・安心・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給していく。</p>

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考（前期協約の 団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	-		
(4) 協約期間	令和3年度～5年度	協約期間設定 の考え方	前協約の期間と同期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	安全・安心・高品質な食肉を、市内中小小売店等や市民等へ安定的に供給する。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	消費者、仲卸業者・売買参加者の安全・安心への意識が高まる中、食肉の市民等への安定的な供給に向けて、豚解体ラインの老朽化対策(改修)を控えており、これを契機とした効果的な対応が必要である。品質管理レベルの維持・向上に資する改修計画となるよう、会社、場内事業者、経済局、健康福祉局(食肉衛生検査所)が一体となって、計画策定に参画していく必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	老朽化対応及び品質管理レベルの維持・向上に資する豚解体ライン改修計画の策定への参画 【令和3年度：基本構想 令和4年度：基本設計 令和5年度：実施設計】  (参考) 令和2年度実績：豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加(3回)	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	豚解体ラインは、使用開始から15年以上経過しているため、改修が必要である。公益的使命達成のためには、会社が関係する部分(係留所・解体後の荷捌き室等)について、品質管理レベル(衛生管理、高品質な肉質)の維持・向上に資するものとなるよう改修計画に反映させる必要があるため、当該計画策定への参画を目標として設定した。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	豚解体ライン改修プロジェクトでの意見交換を通して、現場の意見を改修計画につなげていく。 また、会社が関係する部分(係留所・解体後の荷捌き室等)に関して、実務面、品質管理面で、改修計画に必要な事項を提案する。	
	市	豚解体ライン改修プロジェクトを推進するとともに、他市場等の情報収集を行い、会社をはじめとする場内事業者へのフィードバックをしながら計画を取りまとめる。	

#### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	1(2)に記載したように、集荷を取り巻く環境は大きく変化を続けている。そのような経営環境において、今後の集荷については、かつて取引のあった出荷者や、今まで出荷のなかった出荷者に対して積極的な営業活動を実施することにより、経営面の安定化を図っていく必要がある。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	新規取引出荷者の獲得【3年間計20社】  (参考) 令和2年度実績：新規取引出荷者数10社(牛：9、豚：1) (当初目標3年間で10社)	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	戦略的視野から、品揃えへの貢献・費用対効果・一定以上の頭数が期待できる等、財務への貢献に資する出荷者の獲得は非常に重要な意味を持っている。さらには、それらが、仲卸業者・売買参加者から選ばれる要素ともなり、収入増につながるものとなるため、新規取引出荷者の獲得を目標設定とした。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	出荷者や仲卸業者・売買参加者との顔が見える関係づくりをさらに強化し、市場関係事業者と連携・情報共有することで、出荷者及び仲卸業者・売買参加者から選ばれる市場となり、横浜食肉市場の付加価値の創出等につなげることが重要と考えている。今後の集荷については、現在取引のある出荷者とのつながりを保つだけでなく、かつて取引のあった出荷者や新規出荷者に対して積極的な営業活動を実施して経営面の安定化を図り、費用対効果を見極めた集荷に取り組み、また、一層の経費節減等を図り、収益の確保に努めることが不可欠である。 品揃えに貢献するブランドを有する出荷者や、一定の頭数を継続的に出荷できる出荷者等へ積極的な営業活動を行う。	
	市	市場取扱食肉のPR活動、会社が行う営業に対する支援、出荷者が出荷しやすい体制づくり等により新規出荷者の獲得を図るための支援を行う。市場関係事業者と連携・情報共有することで、横浜食肉市場の付加価値の創出等につなげる。また、横浜市場直送店登録制度等、市場ブランド戦略を中心とした広報活動を会社とともに進める。	

### (3) 人事・組織に関する取組

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<p>社員の能力開発・研修が課題となっており、経営安定化や営業強化を図るための人材育成が不可欠であり、環境の変化を敏感に感じ取り、実行力のある人材を育成するために、役割に応じた社員教育の充実を行っていくことが重要である。</p>		
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>① 品質管理や財務会計等に関する外部講師による人材育成 ② 営業手法や業界動向等に関する内部講師による人材育成</p> <p>(参考) 令和2年度実績： ①メンター制度等の導入 ②全社員を対象に役割に応じた研修を実施 ・営業手法の実践的研修の実施 ・衛生管理等の業務関連研修の実施 ・経営・財務に関する研修の実施</p>	<p>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</p>	<p>専門的な知識をより充実することで、会社の強み、弱みを把握し、さらに実際に改善に取り組むことで、職員の会社に対する意識の向上を図る。こうした人材育成の取組が経営安定化や営業強化に資するものとなるため、目標として設定した。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>	<p>全職員を対象に役割に応じた実践的な研修を行い、知識やノウハウを身に付けることで、より実践的な業務運営ができる人材の育成を目指し、個人情報保護やコンプライアンスの遵守について再確認を行う。</p>	
	<p>市</p>	<p>会社の必要に応じて講師の派遣等の協力や相談を行うとともに、市が実施する研修等の情報提供等を行い、会社の人材育成の支援を行う。</p>	

<p>横浜市外郭団体等経営向上委員会答申</p>				
<p>総合評価分類</p>	<p>引き続き取組を推進／ 団体経営は順調に推移</p>	<p>事業進捗・ 環境変化等に留意</p>	<p>取組の強化や 課題への対応が必要</p>	<p>団体経営の方向性の 見直しが必要</p>
<p>委員会からの 助言・意見</p>	<p>協約目標は、すべて「達成」となっている。 TPP等の協定による安価な輸入肉の増加など、環境変化に留意が必要である。 財務改善の必要性を引き続き認識する必要がある。今後、団体経営の在り方について長期的な方向性を探りつつ、具体的な財務改善策が検討されることを期待する。</p>			
<p>団体経営の方向性 (団体分類)</p>	<p>引き続き経営の向上に取り組む団体</p>			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	株式会社横浜市食肉公社
所管課	経済局中央卸売市場食肉市場運営課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	団体を取り巻く環境は厳しいものになっており、今後も引き続き公益的使命を果たしていくため、効率的・効果的な事業執行が求められる。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命①	豚枝肉ラインへの HACCP（危害分析重要管理点）方式による衛生管理手法導入により、安全・安心な食肉の供給を図る。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の調査・検討・導入			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	豚枝肉ラインへの HACCP 方式について、検討会を年3回実施し、導入に向けた具体的な現場確認、現場の意見を踏まえたマニュアルの作成及び必要な機器、物品の確保等を行った。	エ 取組による成果	導入に向けた左記取組により、導入完了の段階まで達した。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の調査、検討	豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の調査、検討	豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の試行	豚枝肉ラインへの HACCP 方式による衛生管理手法の導入
当該年度の進捗状況	達成（最終目標である導入まで到達したため）			
カ 今後の課題	老朽化した豚解体ラインの改修に向け、安全で機能的、効率的な作業が行える施設となるよう、計画策定に参画していくことが必要である。	キ 課題への対応	豚解体ライン改修プロジェクトでの意見交換を通して、実務面、品質管理面で、改修計画に現場の意見を反映させる。	

#### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	主要な収入源であると畜解体料は、公共性という観点から全国的に安く抑えられている。特別注文品の売上増加により、収益構造の強化を行う必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	特別注文品の売上増加 18,000 千円／年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	医学、医療用途による大学や医療品メーカーの研究材料の提供要望にきめ細かく応えていった。	エ 取組による成果	新規顧客の獲得や、一部の研究用部位の売上増加につながった。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	15,474 千円	18,456 千円	8,918 千円	12,717 千円
当該年度の進捗状況	未達成（一部の研究用部位の売上増加があったものの、豚熱等の家畜伝染病や新型コロナウイルス感染症の流行による輸出停滞等の影響を受け、全体としての売上が減少したため）			
カ 今後の課題	豚熱等の家畜伝染病の流行による輸出停滞や、新型コロナウイルス感染症の流行による医療研究機関の研究中止等、団体を取り巻く環境は厳しさを増している。特別注文品を含めた内臓等副生物の収益を確保するための取組が必要である。	キ 課題への対応	特別注文品の採取・販売について、教育・研究機関のニーズに応じた採取に積極的に取り組み、収益確保につなげる。新規販売先の開拓や、顧客へのきめ細やかな対応等、内臓等副生物の収益確保に資する取組を継続する。	

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	①社員の高齢化に伴い、と畜業務に必要な技術の継承のために、若手従業員の定着・育成が必要 ②安全・安心な食肉を供給していくために、質の高い衛生管理を担う従業員の育成が必要			
イ 協約期間の主要目標	①人材育成制度の検討、導入 ②衛生管理に関する勉強会の開催			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①メンター制度の継続 ②食肉衛生検査所との連携による衛生管理に関する勉強会等の開催（5回）	エ 取組による成果	①若手社員のモチベーション維持が図れた。 ②社員の衛生管理の知識及び意識が向上した。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	-	①メンター制度導入 ②勉強会等6回開催、外部研修2回参加	①メンター制度継続 ②勉強会等5回開催、外部研修1回参加	①メンター制度継続 ②勉強会等3回開催、外部研修2回参加
当該年度の進捗状況	達成（人材育成が順調に進んだため）			
カ 今後の課題	ベテラン社員による優れたと畜技術の若手社員への継承及び衛生管理手順を徹底していくことが必要である。	キ 課題への対応	OJTによると畜技術の継承や品質管理、衛生管理等に関する研修を実施し、社員の育成を進めていく。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<p>全国的な飼養戸数の減少及び出荷者による出荷市場の選別により、市場間競争の激化が想定される。また、日米貿易協定、TPPやEPA等による牛肉・豚肉の関税引き下げや、それに伴う安価な輸入肉の流通量の増加により、団体を取り巻く経営上の環境は厳しさを増している。</p> <p>さらに、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により、内臓等副生物の販売先である医療研究機関の研究中止や輸出停滞等、引き続き不安定な状況が想定される。</p> <p>また、高品質・高付加価値及び食の安全性への消費者の関心は強くなってきている。令和3年6月から HACCP方式による衛生管理を市場全体で実施することとなり、豚解体ライン等の施設の老朽化が進む中であっても、優れたと畜技術による高品質な食肉の供給及び徹底した衛生管理がより一層求められる。</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<p>食の安全性への消費者ニーズに応え、団体が引き続き公益的使命を果たしていくため、老朽化した豚解体ラインの改修に関して、安全で機能的、効率的な作業が行える施設となるよう、計画策定に参画していく。また、厳しい市場間競争に耐え、収益を確保するため、特別注文品を含めた内臓等副生物の収益を確保する取組を継続する。さらに、ベテラン社員の有する優れたと畜技術を若手社員へ継承すること及び衛生管理手順を徹底していくため、OJTや研修等による社員の育成を進めていく。</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------


# 協 約 等 (素案)

団体名	株式会社横浜市食肉公社
所管課	経済局中央卸売市場食肉市場運営課
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

## 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	横浜市中心卸売市場食肉市場唯一のと畜解体業者として、卸売業者が集荷した牛・豚等の肉畜を、徹底した衛生管理の下でと畜解体し、安全・安心・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給する公益的使命を担う。また、卸売市場のと畜業務は、その公共的な位置付けから、東京都や大阪市等では、行政が直接業務を行う等、自治体が深く関与することで食肉の安定的な流通を担保している。
(2) 設立以降の環境の変化等	国内では、牛肉については、全国的な飼養戸数の減少や出荷者による出荷市場の選別が進み、市場間競争が一層激しくなっている。また、高品質・高付加価値及び食の安全性への消費者の関心も強くなってきていることから、従来にも増して徹底した衛生管理が求められている。豚肉については、肉食需要が伸びていること等もあり、入荷量、取扱量ともに、安定的に推移している。 国外では、TPP 等により、牛肉・豚肉の関税が引き下げられ、安価な輸入肉の流通量が増加しており、団体を取り巻く経営上の環境は厳しさを増している。 短・中期的な変化としては新型コロナウイルス感染症拡大の影響等があり、外食産業が非常に厳しい状況が続く一方、肉食需要は高まっており、消費動向も大きく変化している。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	上記(2)のとおり、団体を取り巻く環境は厳しさを増しているが、安全・安心・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給するという公益的使命はより一層重みを増しているといえる。 衛生管理を徹底し、社員の有する優れたと畜技術をさらに向上させ、これらを次世代へ引き継いでいくことで、厳しい環境においても、公益的な役割を担い続けていく。

## 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ 		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和3年度～令和5年度	協約期間設定の考え方	前協約の期間と同期間

## 3 目標

### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	安全・安心・高品質な食肉を、市民等へ安定的に供給する。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	消費者、仲卸業者・売買参加者の安全・安心への意識が高まる中、食肉の市民等への安定的な供給に向けて、令和6年度に、老朽化した豚解体ラインの改修が予定されている。衛生面を強化し、と畜技術をさらに向上させて豚枝肉や内臓等副生物の品質を高め、安全で機能的、効率的な作業が行える施設となるよう、団体、場内事業者、経済局、健康福祉局(食肉衛生検査所)が一体となって、計画策定に参画していく必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	老朽化対応及び品質管理レベルの維持・向上に資する豚解体ライン改修計画の策定への参画 【令和3年度：基本構想 令和4年度：基本設計 令和5年度：実施設計】 (参考)令和2年度実績：豚解体ライン改修プロジェクトの検討会への参加(3回)	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	豚解体ラインは、使用開始から15年以上経過しているため、改修が必要である。改修後も引き続き公益的使命が達成できるよう、団体に関係する部分(解体室・内臓処理室等)について、品質管理レベル(衛生管理、作業負担軽減、安全性等)の維持・向上に資するものとなるよう改修計画に反映させる必要があるため、当該計画の策定への参画を目標として設定した。
	主要目標達成に向けた具体的取組		団体 豚解体ライン改修プロジェクトでの意見交換を通して、団体に関係する部分(解体室・内臓処理室等)に関して、実務面、品質管理面で、改修計画に現場の意見を反映させていく。
	市 豚解体ライン改修プロジェクトを推進するとともに、他市場等の情報収集を行い、団体をはじめとする場内関係者にフィードバックをしながら計画を取りまとめる。		

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	主要な収入源であると畜解体料は、生産者保護等の公益的な観点から、全国的に低く抑えられている。と畜頭数に関しても団体の経営努力により増やすことが可能な要素ではない等の制約があるなか、第二の収入源である内臓等副生物の収益を確保し、財務状況を改善する一助としていく必要がある。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	内臓等副生物の目標販売利益 【45,000千円/年】  (参考) 令和2年度実績： 内臓等副生物 42,964千円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	と畜解体料が全国的に低く抑えられている中、第二の収入源である内臓等副生物の販売利益を確保する。 この取組が財務に資するものとなるため、目標数値とした。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	医療研究等に活用される牛歯、豚眼等の特別注文品の採取・販売については、社会貢献の側面も有し、教育・研究機関のニーズに応じた採取に積極的に取り組み、収益確保にもつなげていく。そして、新規販売先の開拓や、顧客へのきめ細やかな対応等、内臓等副生物の収益確保に資する取組を継続する。	
	市	内臓等副生物について、横浜市場直送店登録制度を活用した飲食店等の事業者向け及び横浜食肉市場PR館を活用した市民向けのPRを行うことで、認知度の向上を図り、販路開拓を支援する。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	社員の高齢化が進む中で、ベテラン社員の優れたと畜技術を若手社員に継承し、団体として安全・安心・高品質な食肉を安定的に供給できる体制を強化する必要がある。そのため、衛生管理等に関する研修を充実させ、社員の育成を図ることが重要である。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	① HACCP、防疫対策等に関する外部講師による人材育成 ② と畜技術、業界動向等に関する内部講師による人材育成  (参考) 令和2年度実績： ① 研修5回実施	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	研修の有効活用や、ベテラン社員から若手社員へ優れたと畜技術継承し、衛生管理への意識及び手順を徹底することが、安全・安心・高品質な食肉を供給するという公益的使命の達成に不可欠な取組であるため、目標として設定した。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	品質管理、衛生管理等に関する研修を実施し、社員の育成に取り組む。また、OJTを通して、ベテラン社員から若手社員へ優れたと畜技術の継承を図る。	
	市	団体の必要に応じて講師の派遣等の協力や相談を行うとともに、市が実施する研修等の情報提供等を行い、団体の人材育成の支援を行う。	

### 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／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
委員会からの助言・意見	コロナ禍等により、「財務に関する取組」が「未達成」となっている。 TPP等の協定による安価な輸入肉の増加などの環境変化に留意するとともに、退職給付引当金の計上不足など、財務状況に注視が必要である。 今後、団体経営の在り方について長期的な方向性を探りつつ、具体的な財務改善策が検討されることを期待する。			
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			



## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人よこはまユース
所管課	こども青少年局青少年育成課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	事業の整理・重点化等に取り組む団体
協約に関する意見	社会環境の変化等に対応した団体の使命・役割を果たしていくため、中間支援機能を発揮しながら、青少年に関わる人材育成や支援団体に対する取組及び放課後キッズクラブ等について、引き続き事業の再整理・重点化に取り組むことが求められる。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 事業の整理・重点化に向けた取組

ア 事業の整理・重点化に向けた取組を行う理由及び期待する成果・効果	<p>子どもの貧困や引きこもりの長期化、地域の教育力の低下など、青少年を取り巻く環境や課題が深刻化しています。また、これらの課題に対応するために、NPO等の民間事業者を中心とした多様な担い手が増えています。</p> <p>よこはまユースは「青少年を育む地域づくり」を目標に、活動を担う人材の育成や体験プログラムの実施など、青少年育成に関する様々な事業に先駆的に取組んできました。しかし、この間、同様の役割を担うことのできる民間事業者や、新たな分野に取り組む団体も増えてきました。</p> <p>このような状況の中、公益的的使命を持つ団体としての役割を再度整理した結果、これまで培ってきた人材育成や事業実施のノウハウ、ネットワークを活かすことで、地域や民間の青少年活動者を支援し、ともに青少年を育む環境を作っていくための中間支援こそが、当法人の担う役割だと整理しました。</p> <p>そこで、本協約期間においてはよこはまユースが担う中間支援の方向性を明らかにし、その方向性に基づき事業の再整理を行っていきます。そのうえで中間的支援として取り組むべき事項については、講座・研修をはじめとしたよこはまユースの様々な取組みを通じて地域や民間事業者に発信、還元していくことで、横浜の青少年育成活動の充実に寄与していきます。</p>		
イ 協約期間の主要目標	<p>①青少年に関する調査の継続的な実施 年1回以上</p> <p>②調査結果に基づく、社会全体への働きかけ 年1回以上</p>		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>①新たな青少年課題を調査するとともに、地域や民間の育成者を対象に情報共有や研修を行いました。</p> <p>【調査テーマ】 「青少年の『成人』意識に関する調査」 ※2022年の成人年齢引き下げに向けた準備や成人教育の必要性・支援のあり方を探る調査。令和2年度は、令和3年度以降の本調査に向けたアンケート項目を設定するための予備調査を実施。</p> <p>②中間報告を機関紙にまとめ、学校・青少年団体・行政・民生児童委員等に配布、HPに掲載しました。</p>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・青少年に関する調査を継続的に実施したことで、青少年の抱える課題や、青少年育成活動のあるべき姿などを行政や活動団体に提示できるようになり、公益的的使命としての中間支援組織の役割強化に重点的に取り組むことができました。</li> <li>・協約期間の3か年で、事業を分析し、地域が主体的に取り組むことで効果が生まれる事業などを整理（廃止）・転換しました。これにより削減できた人的・財政的リソースを、調査・研究及び情報発信（広報）に配分することができました。（職員1人工×250日分、約8,000千円）</li> </ul>
オ 実績	平成30年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中高生と保護者 104,812人を対象に、放課後の過ごし方、体験活動の経験等に関する調査の実施（6～3月）。</li> <li>・調査結果の分析及び発信（機関誌の発行、HP。3月）、事業への反映。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高校生17名を対象に、体験活動や文化活動のイメージ、施設や事業に期待する役割をヒアリング調査した。</li> <li>・調査結果の分析及び発信（機関紙の発行、HP）（3月）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・20～25歳の青少年11人を対象に実施したヒアリング調査の結果に基づき、令和3年度実施予定のアンケート調査の評価項目の検討及び、項目数の調整に活用した。</li> <li>・調査結果の分析及び発信（機関紙の発行、HP、関係団体との学習会）（12月～3月）</li> </ul>
当該年度の進捗状況	達成（法人全体で中間支援機能強化のための事業の組み立てができるようになり、前期協約期間と比較し、調査研究事業や人材育成・ネットワーク形成事業が増加した。）		
カ 今後の課題	中間支援機能を発揮できる体制は整いつつありますが、多様化・複雑化する課題に対応していくために、さらなる事業の整理が必要です。	キ 課題への対応	法人が担っている複数の相談窓口を次期協約期間中に整理し、相談の集約やHP等での効果的な情報発信に取り組むことで、青少年育成の包括的な相談・情報提供機能を強化します。

## (2) 公益的使命の達成に向けた取組

### ① 青少年と関わる人材の育成

ア 公益的使命①	青少年の成長や課題に応じて適切に青少年と関わることのできる人材の育成		
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①青少年育成に携わる地域人材の育成 5900人 ②青少年育成・若者支援に携わる事業スタッフの人材育成 700人		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①青少年指導員や主任児童委員、PTA等の、地域で青少年に関わるボランティア人材の育成を目的とした講座・研修をオンライン併用で実施しました。 【主な講座・研修】 子ども・若者どこでも講座等の地域や青少年団体への職員講師派遣、青少年施設運営ボランティアの養成等 延べ87回  ※中止となった青少年の保護者向けセミナーに代えて、この事業で保護者に伝えたかった内容をまとめた啓発資料を2000部作成し、利用者の保護者や民生児童員等に配布しました。  ②青少年活動に携わる施設や団体職員(民間事業者等)を対象に、青少年活動に関する専門的知識やスキルの取得を目的とした研修・講座をオンライン併用で実施しました。 【主な講座・研修】 青少年の現代的な課題とサポートを学ぶ講座(虐待、発達障害、自殺、DVなど)等 延べ40回	エ 取組による成果	コロナ禍により青少年を取り巻く環境はますます深刻化し、「青少年を支える人材の育成」の必要性への理解が深まったと考えます。 そのニーズに応え、公益的使命を達成するため、オンラインを併用することで、遠方や子育て中の保護者などこれまで参加が難しかった層に研修機会を提供することができました。
オ 実績	平成30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	①地域で活動する人材育成を目的とした研修・講座等の参加者数 8,158人 ②青少年育成に関わる施設・団体スタッフのスキルアップを目的とした研修・講座等の参加者数 934人	①地域で活動する人材育成を目的とした研修・講座等の参加者数 6,092人 ②青少年育成に関わる施設・団体スタッフのスキルアップを目的とした研修・講座等の参加者数 955人	①地域で活動する人材育成を目的とした研修・講座等の参加者数 4,474人 ②青少年育成に関わる施設・団体スタッフのスキルアップを目的とした研修・講座等の参加者数 725人
当該年度の進捗状況	未達成(①年度目標5,900人に対し4,474人だったが、コロナ禍により実施できなかった研修については、資料を作成し対象者に配布するなどの工夫を行った。3か年では目標17,800人に対し、18,724人の参加があり達成できた) (②年度目標700人に対し778人で達成できた。3か年では目標2,000人に対し、2,667人の参加があり達成できた。)		
カ 今後の課題	研修について、一部でオンラインの手法を導入しましたが、コロナ禍・アフターコロナにおいても、参加しやすく・効果を高めるための手法を確立することが求められています。	キ 課題への対応	次期協約期間において、市内外の青少年団体との情報交換や、参加者アンケート・ヒアリングによる検証・試行を繰り返すことにより、PDCAサイクルに基づく実践を行うことで手法を確立するとともに、参加者増に取組みます。

## ② 青少年育成団体の活動支援

ア 公益的使命②	青少年育成に携わる団体の活動支援（情報収集・提供、ネットワークづくり）		
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	①青少年育成活動のコーディネート・連携事業の実施 500件 ②青少年育成に携わる団体を対象にした連絡会・交流会の実施 12回		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①施設等休館中も相談窓口を開設し、オンライン活動のノウハウや助成金情報等を提供しました。 ・青少年に対する食糧支援などのCSR活動と必要としている団体との間をコーディネートしました。 ・団体を対象に、オンラインイベントや会議のための機材や場の貸出、実施サポートを行い、コロナ禍における青少年活動を支援しました。 相談・コーディネート件数：延べ449件（うち、CSRコーディネート5件※うち新規2件） ②青少年活動者や団体の関心や課題に応じたテーマを設定した勉強会や意見交換会を実施しました。 ・横浜市が各区で設置を進めている寄り添い型支援事業の受託団体の情報交換会や、横浜市が推進している「青少年の地域活動拠点」スタッフによる報告会を主催し、顔の見える関係づくりと運営課題やノウハウを共有する機会を作りました。 延べ12回（連携団体数71）	エ 取組による成果	① 青少年活動に関わるCSRをコーディネートすることで、青少年活動のニーズと企業が持つニーズをマッチングすることができました。また、企業が関わることで青少年支援に直接または間接的に関わる層（社会人）が拡大しました。さらに、団体に対し事業のオンライン実施のための支援などを行なったことで、コロナ禍での青少年活動の維持に繋がりました。 ②オンラインを併用し参加しやすい環境を整えた結果、情報交換会・連絡会を計画どおり開催することができ、コロナ禍におけるノウハウ共有の機会をつくり、活動の充実につなげました。
オ 実績	平成30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	①青少年育成活動のコーディネート・連携事業の実施 559件 ②青少年育成に携わる団体を対象にした連絡会・交流会の実施 10回	①青少年育成活動のコーディネート・連携事業の実施 554件 ②青少年育成に携わる団体を対象にした連絡会・交流会の実施 7回	①青少年育成活動のコーディネート・連携事業の実施 449件 ②青少年育成に携わる団体を対象にした連絡会・交流会の実施 12回
当該年度の進捗状況	未達成（①第1回目の緊急事態宣言時の活動自粛時にはコーディネート件数が減となり年度目標500件に対し449件で未達成となったが、3か年の目標1,500件に対し1,562件実施でき達成できた） （②年度目標12回に対し12回実施し達成できたが、3か年の目標36件に対し、31件実施のため未達成となった。令和元年度第4四半期に予定していた連絡会等の中止が影響をしている）		
カ 今後の課題	コロナ禍により従来型ネットワークによる交流機会が減少しニーズの把握や発信が難しくなったこと、青少年課題が多様化、複雑化し変化が激しくなったことにより活動団体側のニーズと提供側のニーズをマッチングするノウハウやスキルが求められています。また、マッチングまでの時間を短縮していくことも重要な課題です。そのための効果的なコーディネートを実践する必要があります。	キ 課題への対応	効果的なコーディネートを行うしくみづくりのために以下のことに取り組みます。 ・地域の青少年団体等のニーズを把握するため、法人の実施する各事業（人材育成研修、連絡会・勉強会など）のアンケート項目に、ニーズ把握に関する共通項目を設定します。またアンケートで把握した結果は整理し、HPで発信します。 ・企業・団体が持つニーズを効果的に活用できるよう、申込から実施までのスケジュール、問合せ方法をHPに掲載します。 ・資金、物品、人材等のニーズに応じてCSRを実施している企業・団体に依頼をします。

### ③ すべての青少年・若者を支える地域社会づくり

ア 公益的使命②	すべての青少年・若者の成長を見守り、支える地域社会づくり		
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	①事業実施によるノウハウの蓄積 570回 ②一般市民への啓発を目的としたセミナー実施 年1回以上		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	① 既存のプログラムの他に、自宅や学校でも楽しめる体験学習の映像プログラム作成・配信や、来館しなくても青少年同士が交流できるオンラインサロンの実施、オンラインを使った若者の社会体験活動など、体験や学ぶ場が制限された青少年に対し、新たな交流・体験機会の提供に取組み、成果をWEB等で発信しました。 (プログラム実施件数延べ 433 件、事業参加者数延べ 6,426 人)  ② 青少年活動に関心のある市民を対象に講演会を実施しました。コロナ禍において深刻化した青少年課題(虐待、面談DV等)をテーマに、自宅からも参加できるよう会場参加と併せてライブ配信を行いました。 参加人数(配信登録数含む) 143人 <b>【テーマ】「子どもの人権～生きる力の輝き～(森田ゆり氏)」</b>	エ 取組による成果	① 感染防止対策やオンラインを活用した、コロナ禍でも実施できる事業の実践ノウハウが蓄積されました。  ② 参加方法を会場参加とライブ配信の選択制にしたことで、子育て世代等これまで参加しにくかった層に啓発の機会を広げることができました。
オ 実績	平成 30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	① 青少年施設や事業における、プログラム実施 714回 ② 子ども・若者エンパワメントセミナーの実施 1回(11月)*参加人数 249人	① 青少年施設や事業における、プログラム実施 795回 ② 子ども・若者エンパワメントセミナーの実施 1回(11月)*参加人数 226人	① 青少年施設や事業における、プログラム実施 433回 ② 子ども・若者エンパワメントセミナーの実施 1回(11月)*参加人数 143人
当該年度の進捗状況	未達成(①今年度はコロナの影響により目標 570回を達成できなかったが、代替として映像コンテンツ作成などに取組んだ。3年間では目標 1,700回に対し 1,942回実施となり達成できた。) (②年1回実施の目標を順調に達成できた)		
カ 今後の課題	コロナ禍で制限されている青少年活動(体験・交流を中心に)を、コロナ前の水準に引き上げていく新たな工夫が求められます。	キ 課題への対応	従来型の体験・交流事業に代わる新たな青少年活動を実践するための第一歩として、次期協約期間は、新たな青少年活動実践手法についての、調査・研究や試行的実施、ノウハウの発信を行います。

### (3) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	財源の多くが市からの補助金、指定管理料、委託費で構成されているため、新たな事業を開拓していく上で自主財源率を高めていく必要があります。		
イ 協約期間の主要目標	・自主財源の増加 28,000 千円		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・休館や時短の影響を受け、自主事業収入は大幅減となりました。</li> <li>・オンラインを活用した様々な事業については、コロナ禍で活動が制限された人たちが一人でも多く参加しやすいよう試行的期間と位置づけ、大半を無料で実施しました。</li> <li>・自主事業として継続している「高校内での居場所づくり事業（中退予防事業）」の実施経費については横浜市社会福祉基金の補助を得て実施することができました。</li> <li>・オンライン事業が浸透してきたことを受け、令和3年度に向けオンライン決済を導入しました。</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・休館に伴う市からの補てん金や光熱水費をはじめとする管理経費が減額となったため、収支の赤字は最小限にとどめることができました。</li> <li>人件費については、休館や事業休止時も感染拡大防止や事業実施方法の改善などに取組む必要があったため削減できませんでしたが、今後の事業実施や相談・情報提供に活かすことができるノウハウの蓄積につながりました。</li> <li>・4,310 千円の外部財源を獲得し「校内居場所カフェ」を実施しました。延べ4,000 人超の高校生に対し食糧提供や相談・交流・社会体験機会を提供することができ青少年支援に繋がりました。</li> </ul>
オ 実績	平成 30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	28,675 千円	24,950 千円	9,109 千円
当該年度の進捗状況	未達成（コロナの影響を受け自主事業収入が大幅減となった。ただし、外部からの財源獲得は順調にでき、コロナ禍における事業充実につなげることができた）		
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜市の財政状況や事業中止・休館等により左右されない、安定した収入源が求められます。</li> <li>・コロナ禍による集合型研修等の減少による参加費収入減が予想されます。状況に関わらず安定的かつ効果的な事業を実施していくために、オンライン機材の充実や、オンラインに関する職員の研修・教育が必要です。</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中間支援組織としての役割強化と安定的な団体運営のため、指定管理施設の利用促進や事業参加費などの自主事業収入の増に取組むとともに、企業・団体からの業務受託・寄附・助成金など外部からの財源の獲得にも力を入れます。</li> <li>・オンライン機材を整備・充実により大人数への対応や多様な事業展開を可能とすることで、参加人数の増（収入増）につなげます。併せて、職員を対象に機材の操作をはじめ新たな事業ツール活用のために、職場単位での教育のほか、全職員を対象とした研修を年2回実施します。</li> </ul>

#### (4) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	社会や青少年課題の変化に対応し、青少年育成を効果的に推進するための職員養成（力量形成）及び職員が力を発揮しやすい組織づくりが必要となっています。		
イ 協約期間の主要目標	・職員採用・育成計画の策定		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織課題と中長期的課題対応策に基づく採用計画を策定し、職員の高齢化を踏まえた正規職員の採用（30歳以下）を行うとともに、管理職の兼職解消や欠員補充に取組みました。</li> <li>・法人内のオンライン環境の整備を行い、育成計画に基づいた研修機会を確保しました。</li> </ul> <b>【主な内部研修】</b> 人権研修、職員学習会、新採用研修、管理職研修 延べ9回 <b>【主な外部研修派遣】</b> 内閣府、公益会計セミナー、若者相談支援スキルアップ研修など 延べ26件	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正規職員の採用や管理職の内部登用を実施したことで、中長期的な経営に向けた体制整備をすすめることができました。</li> <li>・法人内のオンライン環境を整備したことで、職員の研修受講環境が充実し（移動時間の軽減など）、全職員を対象とした研修参加率が10%程度増加しました。</li> </ul>
オ 実績	平成30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員育成計画の策定と研修の実施</li> <li>・契約職員の処遇改善（無期雇用化、給与改善）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員育成計画に基づく人材養成</li> <li>・放課後キッズクラブ職員の処遇改善（手当の整備）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員育成計画に基づく人材養成</li> <li>・職員採用計画に基づく正規職員の採用試験及び昇任試験の実施／契約職員の処遇改善（時短）</li> </ul>
当該年度の進捗状況	達成（職員採用計画に基づき、中長期的な職員体制を整備することができた）		
カ 今後の課題	職員育成計画に基づく人材育成をより効果的に行うため、これまであいまいであった個々の目標設定を明確にする必要があります。	キ 課題への対応	次期協約期間中に、MBOを導入し、部署・職員の事業を整理し、効果的・効率的な事業実施や事業配分を構築するとともに、目標管理と職員育成計画に基づく人材養成を行います。

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

昨年度に引き続き、感染症拡大の影響による交流機会の減少や景気低迷により、青少年を育む環境は厳しい状況が続くと想定されます。特に交流機会や集団活動の制限、それに伴う心理的な“出控え”は、青少年育成活動の縮小にもつながり、青少年の心身の成長に影響が出ると予想されます。同時に、青少年活動の縮小は法人の減収にもつながります。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

コロナ禍における青少年活動の維持やアフターコロナを想定した活動の充実に取り組むとともに、安定的な経営基盤を整備することが課題です。

時流に応じた事業の重点化を行いながら、適正な職員配置や財源確保に取り組めます。また、指定管理施設では新たな手法での体験プログラムの提供などの取り組みにより利用者数をコロナ禍前の水準に戻すことで財源確保に努めるとともに、企業・団体からの業務受託・寄附・助成金など外部からの財源の獲得にも力を入れます。

## 協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人よこはまユース
所管課	こども青少年局青少年育成課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	公益財団法人よこはまユースは、すべての青少年が周囲の人々から見守られ、人のつながりのなかで成長していくことができる社会を醸成するとともに、様々な体験を通じ青少年自らが学び育つ機会を提供することにより、未来を担う青少年の成長に寄与することを目的として設立しました。
(2) 設立以降の環境の変化等	近年、急速な少子高齢化の進行、雇用形態の多様化や厳しい雇用情勢、情報化社会の進展等により、青少年や保護者を取り巻く環境が大きく変化しています。 この環境変化は、ネットいじめや非行・犯罪被害、ニート・引きこもり・不登校の深刻化、子どもの貧困問題等、青少年課題の多様化・複雑化をもたらしました。 さらに新型コロナウイルス感染症の拡大による社会環境の変化が、多様な人たちとの体験や交流等、人とのつながりの中での青少年の心身の成長機会を奪い、これに対応した新たな青少年育成施策が求められるようになりました。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	多様化・複雑化する青少年課題に的確に対応するため、社会全体で青少年の成長を支える仕組みや機会を拡充します。そのために、地域や社会で青少年を見守り育てるものの有効性を普及し、併せて青少年に関わる人材の育成、青少年が社会や活動に参画する機会を作ります。

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考 (前期協約の 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
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	<p>前協約期間中の取り組みにより、中間支援機能を果たすことが法人の役割であることが明確になり、それに基づく事業の整理・重点化を行うことができました。</p> <p>1 事業整理と成果 事業すべてを分析し、地域や他機関・団体が法人のノウハウを活かし取り組むことで効果が生まれる事業や法人が関与しなくても主体的に継続していける既存事業等を整理(廃止)・転換しました。これにより、人的・経済的リソースを重点事業に配分することができました。</p> <p>2 事業の重点化 重点化した青少年に関する調査・研究を継続的に実施したことで、青少年課題や青少年育成活動のあるべき姿などを行政や活動団体に提示できるようになり、中間支援機能を強化することができました。</p> <p>今後は団体経営の方向性の分類を変更し、多様化・複雑化する青少年課題への効果的な対応、コロナ禍における青少年活動の維持やアフターコロナを想定した青少年活動推進のために、引き続き重点化した事業に注力することが求められています。</p>		
(4) 協約期間	令和3年度～5年度	協約期間設定 の考え方	団体の中期経営計画の期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

青少年活動及び青少年育成団体への支援、スキルや場の提供

ア 公益的使命	<p>青少年を見守り・支える人材の育成や団体の活動支援などを通じて、人や場のつながりを広げることで、青少年が社会に参画し多様な人たちとの関わりの中で成長していくことができる横浜を目指す。</p>		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<p>①市内全域の青少年を対象に施策を展開するために、法人は市内全域に存在する様々な青少年団体や地域団体等とのネットワークを構築し、連携・協働しながら青少年事業を推進する必要がある。</p> <p>②青少年支援の担い手として、青少年に向き合い寄り添うことができる人材が求められている。人材の育成のために、コロナ禍にあっても参加に繋がる動機付けとしての啓発と効果的な研修機会を、目的や環境に合わせて新しいスタイルで実施することが必要となっている。</p> <p>③地域の青少年活動の担い手の青少年指導員をはじめ、青少年活動を支える地域人材が高齢化している。さらにコロナ禍にあって青少年が地域活動に参加できる機会が減少し、地域の青少年活動を支える次世代人材の育成が難しくなっている。</p> <p>また青少年にとって地域活動に参画することは、主体的に社会性を身につける絶好の機会であり、青少年と地域活動を結びつける機会が求められている。</p>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①地域や団体が取り組む青少年活動の充実 →連携・協働団体数 350 団体 【3年度：330 団体、4年度：340 団体、5年度：350 団体】</p> <p>②青少年にかかわる人材の育成 →講座研修参加者の活動意欲向上率 80% 【3年度：70%、4年度：75%、5年度：80%】</p> <p>③青少年が地域活動や社会体験活動に参画する機会の拡充 →法人の取り組みを通じて、地域活動や社会活動につながった青少年の人数 6,000 人 【3年度：4,500 人、4年度：5,200 人、5年度：6,000 人】</p> <p>(参考) 令和2年度実績： ①327 団体 ②新規目標 ③4,489 人</p>	<p>主要目標の設定根拠及び公益的 使命との 因果関係</p>	<p>①青少年関係機関・団体の繋がり の拡充により、市内全域の多 種多様な活動を、法人が持つ スキルや場を活用し支援する ことができる。 また、実践者や活動希望者 など様々な人達をつなぐこと で、青少年活動に携わる新た なネットワークが構築でき、 多様なニーズに応じた効果 的・効率的な支援をコーディネート できる。</p> <p>②講座やセミナーを通じて、 活動スキル、青少年を地域で 育てることの大切さを市民に 伝え活動意欲や活動への参 画レベルを高める。</p> <p>③青少年が地域活動や社会 体験活動に参画することで、 青少年が主体的に社会性を 身につけ成長する機会とな り、地域の青少年活動を 支える次世代人材の育成に つながる。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<p>①地域や団体の青少年活動の支援や、地域や団体と連携することで、青少年の活動機会を拡充する。また交流会・連絡会を実施し、青少年に携わる人材や機関・団体をつなげ活動を活性化させる。</p> <p>②ニーズや課題に応じた講座研修・セミナーを実施する。また活動相談、SNS等オンラインによる情報提供を充実させ、法人が持つ青少年に関する情報やスキルを提供する。</p> <p>③青少年が主体的に活動に参画しようとする意欲を高め、将来的な地域活動の担い手となるきっかけとなるよう、青少年が地域活動や社会体験活動に参画する機会を地域等活動先と連携して取り組む。</p>	
	市	<p>①青少年の地域活動拠点の連絡会等を法人と連携して開催。</p> <p>②市民向け講座（エンパワーメントセミナー）等を共催</p>	



## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	市からの補助金、事業受託が収入の大部分を占めている。経済状況等により市からの収入が減額になったとしても、中間支援組織としての法人の役割を果たせるよう、自主事業収入等により自主財源率を高める必要がある。 また事業参加者の多くが、青少年や子育て世代の保護者、ボランティアであり、参加費を低額に抑える必要があるため、企業や団体等からの助成金や寄附金等を獲得する必要がある。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自主財源 28,000 千円の確保</li> <li>【3年度：12,000 千円、4年度：20,000 千円、5年度：28,000 千円】</li> </ul>	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	法人経営の安定化を図り公益的使命を継続して果たしていくために、自主財源比率を高める方策として、協約期間中に確保する自主財源額増を目標に設定した。
主要目標達成に向けた具体的取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>①新たな手法での体験プログラムの提供や講座研修等の実施により、参加・利用促進を図り自主事業収入や施設利用収入を増加する。</li> <li>②企業・団体からの業務受託・寄附・助成金など、外部からの財源の獲得を強化する。</li> <li>③参加費・協賛金等の収入増と実施経費（変動費・固定費）削減を柱とした事業の収益率向上のため、これまでの実績に基づく収益事業の収支分析と見直し改善により収益を増額する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①所管している施設について学校等の関係団体に周知を図り、利用を促進する。</li> </ul>	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	社会や青少年課題の変化に対応し青少年育成を効果的に推進するため、長期に亘り中間支援組織として安定的に役割を果たしていける組織のマネジメント手法の改善、職員のスキルアップが課題。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>①職員育成と組織目標達成のための目標管理制度（MBO）の実施と活用。</li> <li>【目標管理シートに基づく職員面談の実施：年2回以上】</li> <li>②職員育成計画に基づく職員（正規職員・契約職員）対象の内部研修の実施</li> <li>【年5回以上、研修への平均参加率70%】</li> </ul>	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>①目標管理制度により、職員のモチベーション・能力向上へのエンパワメントを図ることができる。また、個人と組織の目標のベクトルを合わせることで、組織としての機能強化を図ることができる。</li> <li>②職員個々の目標設定及び評価に基づいた計画的な研修を実施することで、効率的かつ効果的に職員を育成できる。</li> </ul>
主要目標達成に向けた具体的取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>①目標管理制度（MBO）を導入することで、職員育成と組織のマネジメント手法の改善を図る。</li> <li>②人材育成計画を作成し、法人内外の研修に職員を参加させ、スキルアップを図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①人材育成に有効な研修・講座等の案内をする。</li> </ul>	

### 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／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
委員会からの助言・意見	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「青少年と関わる人材の育成」「青少年育成団体の活動支援」が「未達成」となっている。</p> <p>これまで団体は事業の整理・重点化等を進めてきている。民間事業者の参入状況や青少年を取り巻く社会環境の変化に対応しながら、団体が果たすべき役割や事業の整理等について今後も一層検討を進めていくことが求められる。</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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市寿町健康福祉交流協会
所管課	健康福祉局生活支援課援護対策担当
協約期間	令和元年度～令和5年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	平成31年4月の定款変更、令和元年の横浜市寿町健康福祉交流センターの開所など、団体経営を取り巻く環境等は大きく変化しており、設定した目標の達成状況や事業の進捗を適宜点検、分析し、目標設定や事業の進捗に課題が生じた場合は、速やかに見直す必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 健康づくり・介護予防の推進

ア 公益的使命①	寿地区を中心とした市民へ保健医療の提供、健康づくり・介護予防等の事業を行い、地域福祉の向上を図ります。					
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	① 健康・介護予防普及啓発活動の充実 令和5年度目標：講座等への参加者のべ800人/年 (各年度目標 元 540人 2年度 650人 3年度 700人 4年度 750人 5年度 800人) ② 健康コーディネート室の支援対象者数の拡大 令和5年度目標：支援対象者実数 450人/年 (各年度目標 元 210人 2年度 300人 3年度 350人 4年度 400人 5年度 450人)					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①協会内の事業間連携により、地区内事業所へ出張講座を増やしました。また、感染予防のため、体操等の講座は広場で、参加者数を増やせない講座は、回数の増で対応しました。 ②来室者や行政はじめ関係機関からの依頼により把握した支援対象者の健康課題に合わせた保健指導・栄養指導を実施し、対象者の個性に合わせて、各種事業への参加勧奨を行いました。	エ 取組による成果	来室者の毎日の健康チェックや、講座開催や訪問活動などでの個別支援を行う中で、自分の身体に起っていることの意味や日常の健康管理の要点を知っていただき、「不安なことがあればまずは健康コーディネート室に相談しよう。」という利用者の流れができてきています。			
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度(令和5年度)	
数値等	①	605	418	-	-	-
	②	291	466	-	-	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ (①普及啓発活動についてコロナ感染症影響下であり講演会の中止や講座定員を減らしたことによる減 ②様々な関係機関との連携や来室者への積極的な声掛けにより大幅増)					
カ 今後の課題	・疾病、引きこもり等でアプローチが困難な対象者への支援 ・コロナウイルス感染防止に配慮した実施方法	キ 課題への対応	・会場・行政・関係機関との情報交換、区介護事業者との連携 ・3密を避けた開催方法の検討(広場の活用・開催人数見直し等)			

## ② 地区内外の交流の促進

ア 公益的使命②	多くの住民が、1室平均3畳という住宅事情の中で日々を過ごしており、生活の質の向上が課題であるため様々な活動の場への参加を高め、社会参加・生きがいをづくりにつなげます。				
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	<p>① 諸室の利用者人数 令和5年度目標：延べ127,000人/年 (各年度目標 元 96千人 2年度 118千人 3年度 120千人 4年度 123千人 5年度 127千人)</p> <p>② 寿地区住民を主な参加対象とした社会参加・生きがいをづくり 令和5年度目標：延べ1,000人/年 (各年度目標 元 710人 2年度 850人 3年度 900人 4年度 950人 5年度 1,000人)</p>				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	生きがいをづくり事業では、運動・アート・文化・健康など様々なジャンルの講座を企画し、より多くの利用者が関心をもって参加できるようにしました。図書室では貸出図書の入替えを行い、新書の貸出を充実しました。	エ 取組による成果	感染拡大防止対策のため、休館や閉館時間の繰り上げ、事業の休止などもありましたが、一定制限の下、センター諸室を有効に利用したり、屋外を使った事業の充実を図り、生活の質の向上・社会参加・生きがいをづくりにつなげることができました。		
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	①	143,118人	59,315人	-	-
	②	2,411人	2,263人	-	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ (①新型コロナウイルス感染対策による閉館 (4/9~5/26)、利用団体の事業の縮小など諸室の貸し出しが減少。②ウォーキングサッカーなど屋外での行事の拡充による参加者の一定数確保)				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幅広い住民のセンターの利用と事業への参加促進のための工夫が必要である。</li> <li>・団体登録の促進による地域外へのPRと利用を進める必要がある。</li> <li>・さらに新型コロナウイルス感染防止に配慮した運営対策を講じる必要がある。</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広報紙配布などを通じて、簡易宿泊所居住者へ利用促進のPR</li> <li>・周辺自治会などへの利用促進の働きかけ</li> <li>・利用者の検温・消毒の徹底及びマスク着用など感染防止対策の励行</li> </ul>		

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	公益事業の継続のため、協会の行う事業（診療所、浴場事業等）の収入増加を図り、安定した経営を維持する必要があります。				
イ 協約期間の主要目標	事業実施による収入の増加 令和5年度目標：事業の収入 155,000千円（内訳 診療所 142,600千円 浴場 11,900千円 貸付事業 500千円） （各年度目標 元 150,000千円 2年度 151,000千円 3年度 152,000千円 4年度 153,000千円 5年度 155,000千円）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	患者の立場に立った診療体制の維持・向上、スタッフの研修 浴場では、はまともカード優待参加・高齢者優待入浴の実施による利用促進		エ 取組による成果	患者数が安定的に推移、浴場の利用者は、昨年比1日平均約17人の増	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	157,545千円	162,315千円	-	-	-
当該年度の進捗状況	順調（診療所の安定的な運営と、浴場PRに努めたことで、想定した収益の確保することができた）				
カ 今後の課題	医療体制の維持充実（医師・看護師等スタッフの確保）		キ 課題への対応	募集の案内、医師会等へのアプローチ	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的な市民サービスの提供にあたっては、安定的な組織運営が必要です。</li> <li>提供するサービスの質の向上を図るため、全職員が組織目標を共有し、意欲的に働くことができるよう人事制度の改善を図ることが必要です。</li> <li>施設での業務・運営を円滑に行うことが求められるため、内部研修の充実・業務改善や効率化を継続して進める必要があります。</li> </ul>				
イ 協約期間の主要目標	① 人事組織体制の見直し 令和5年度目標：実施 ② 業務の改善・効率化提案表彰制度の導入 令和5年度目標：（提案実施件数（表彰数））5件/年 ③ 内部研修年間開催回数 令和5年度目標：47回実施/年				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	人事考課制度の導入、職員の企画による全体研修の実施、人材育成プロジェクトでの人材育成計画の議論		エ 取組による成果	職員の意欲、チャレンジ、帰属意識の高揚	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	① 給与制度見直し	人事考課制度の導入	-	-	-
	② 制度検討	制度検討	-	-	-
	③ 21回	13回	-	-	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ（人事考課導入など①は順調に進捗②表彰基準などについて検討段階、3年度中の制度導入を予定③コロナ影響等で実施回数は減ったが、企画など職員主体の取り組みが進んでいる）				
カ 今後の課題	引き続き職員の意欲、帰属意識の高揚に取り組む必要がある。 【再掲】医師・看護師等スタッフの確保		キ 課題への対応	人事考課制度の見直し、業務提案を実施につなげていく組織体制づくりを進める。 【再掲】募集の案内、医師会等へのアプローチ	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

・寿地区には120軒(令和2年11月1日時点)の簡易宿泊所があり、約5,800人の住民が3畳程度の居室で生活しています。高齢化率は54%と高く、90%が生活保護を受給し、要介護者や障害者も多く生活しています。  
 ・近年、特に後期高齢者の増加が顕著で1,200人を超えており、今後も増加することが想定されます。また単身者がほとんどで、社会的に孤立しやすい環境にあります。  
 ・新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、消毒の徹底・3密の回避等感染防止に向けた取組を進める必要があり、施設全般にわたり施設利用・運営の見直しが求められます。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

・寿地区住民の健康づくり・介護予防、生きがいづくり、社会参加などに向けた支援のほか、生活環境の改善、市民相互の助け合い・交流などが求められるため、「横浜市寿町健康福祉交流センター」と「寿生活館」の運営を通じて、取組を進めてまいります。  
 ・また、今後も継続して地域で活動を行っていくため医療・保健の提供を充実していくとともに、地域と連携しながら、事業の拡大等による地域ニーズへの対応を進めていく必要があります。  
 ・新型コロナウイルス感染防止対策の実施により利用人数上限の引き下げによる利用人数の低下をはじめ利用控えが想定されます。感染防止対策を適切に行い、安心して来館いただける環境を整えることで影響を最小化し、市民へ保健医療の提供、健康づくり・介護予防等の事業を行い、地域福祉の向上を進めていきます。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会答申）				
分類	引き続き取組を推進／ 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
助言	コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「健康・介護予防普及啓発活動の充実」「諸室の利用者人数」の項目が「やや遅れ」となっている。 住民の高齢化など団体を取り巻く環境が変化中、健康づくり・介護予防等の事業の推進によって地域福祉の向上を口指してもらいたい。また、施設運営にあたっては、コスト意識を持ちながら取り組むことを期待する。			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市総合保健医療財団
所管課	健康医福祉局保健事業課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	高齢者や障害者等の要支援者が増加していく中で、現在の団体が行う事業における公益的役割及び事業の特色を明確にし、また、今後団体が安定して事業を行っていく上で、市とともに療養病床のあり方、人件費や修繕費等の増大に対応していくための考えを整理する必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 認知症者支援

ア 公益的使命①	急増する認知症の人に対し、高い専門性の見地からの鑑別診断を行うとともに、診断結果を地域の医療機関に提供することを通して診断後の地域における医療と支援につなげる等、認知症の人が地域で支えられ見守られる社会を作るための支援を行う。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	認知症鑑別診断の実施件数（年間1,100件以上の鑑別診断を実施）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	緊急事態宣言の影響で発生した、キャンセルや申込み控え、予約日の延期希望等については、キャンセル待ちをしている方への迅速な調整を行った。	エ 取組による成果	コロナ禍によるキャンセル等の影響については、より早期の診断を求めてキャンセル待ちをしている方への調整により、1割減に留めた。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	1,076件	1,155件	1,155件	986件
当該年度の進捗状況	未達成（30年度、令和元年度と順調に推移してきたが、2年度は緊急事態宣言期間中のキャンセル及び申込み控え等により、未達成となってしまった）			
カ 今後の課題	認知症専門医等の安定的な診療体制の維持に加え、安心安全に受診できるように感染防止策の徹底が必要。	キ 課題への対応	精神科医師等の継続的な確保に加え、有効な感染防止策の徹底に努めていく。	

## ② 高齢者支援施設のあり方検討

ア 公益的使命②	急速に進む高齢化社会の中で、変化する家族のあり方と多様な市民ニーズを的確かつ柔軟にとらえ、社会的な課題となっている要介護高齢者のために最も必要で効果的なサービスを提供する。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	令和5年度末に予定されている介護療養病床の廃止を見据え、横浜市総合保健医療センターの介護療養病床（12床）について、今後求められる医療・介護ニーズへ対応するための検討を進めます。（現在の介護療養病床の転換等に向けた具体的な方針を決定）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	令和3年度に実施予定だった介護療養病床の介護医療院への転換について、コロナ禍で利用者家族への説明が十分行えなかったため先送りしたが、利用者等への説明を開始した。	エ 取組による成果	円滑な転換に向けた準備が進んだ。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	検討を開始した。	当センターの介護療養病床の転換方針案を策定した。	当センターの方針案を市に説明し了解を得た。	転換準備
当該年度の進捗状況	達成（円滑な転換に向けた準備が進んだ）			
カ 今後の課題	介護医療院への転換に係る施設改修内容の確定、利用者の理解促進	キ 課題への対応	施設改修内容の検討促進、利用者への丁寧な説明の実施	

## ③ 精神障害者支援

ア 公益的使命③	精神障害者のリハビリ（障害を抱えながらも希望や自尊心をもち、自立して自分らしい生活を送ることが）が推進され、本人が主体的に人生を選択し、地域のなかで暮らしていくことができる社会を目指して取組を進める。			
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	① 生活訓練施設における退所者に占める単身生活及びグループホームに移行した利用者の割合（70%以上） ② 障害福祉サービスの利用に係る計画相談の件数（29年度比30%以上の増）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・他部署や関係機関との連携を密にし、スムーズに地域移行ができるようにした。 ・計画相談を実施している3か所（港北、神奈川、磯子）の生活支援センターと総合相談室の担当者で定期的に連絡会を開催し、取組状況等を確認した。	エ 取組による成果	・目標を達成する取り組みができた。 ・取り組みにより長期入院している精神障害者の地域移行が進み、計画相談を必要としている精神障害者にサービスを提供することができた。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	① 68.2% ② 584件	①63.6% ②724件	①90.9% ②834件	①76.4% ②821件
当該年度の進捗状況	達成（①については70%以上を達成、②については29年度比で40.6%増を達成）			
カ 今後の課題	①新型コロナウイルスの流行による稼働への影響 ②現在の実績を維持。そのためには、計画相談を担う人材の育成と、他の所管業務とのバランスを考慮することが課題。	キ 課題への対応	①感染対策の徹底 ②維持	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	公益財団法人として安定した経営を継続していくため、収支バランスのとれた健全な財務状況を実現する必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	一般正味財産期末残高（前年度決算の期末残高を維持）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	新型コロナ関連の補助金を活用するなど収入の確保に努めるとともに、光熱水費等の削減に努めた。	エ 取組による成果	前年度に比べ、一般正味財産期末残高が増加した。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	29年度決算における一般正味財産期末残高 468,137,807円	30年度決算における一般正味財産期末残高 509,953,778円	元年度決算における一般正味財産期末残高 559,439,673円	2年度決算における一般正味財産期末残高 630,682,798円
当該年度の進捗状況	達成（前年度の一般正味財産期末残高を維持）			
カ 今後の課題	職員の高齢化に伴う人件費の増や施設・設備の老朽化による修繕費の増に加え、新型コロナの影響による収入減も見込まれる。一方で、公益法人として収支相償への対応も求められている。	キ 課題への対応	今後とも、収入確保と支出削減を図っていく。また、収支相償の維持にあたり、剰余金が生じる場合には、特定費用準備資金への積み立て等により対応していく（現在は情報システム更新資金に積み立て中）。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	固有人材の計画的育成と職員一人ひとりが業務改善意識を持つようにすることにより、財団運営基盤の強化を図り自主運営を進める必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	① 人材育成プランの実施及び改定（実施・改定） ② 目標によるマネジメントの実施（全職員を対象に実施）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・人材育成委員会で人材育成プランの改定内容を検討した。 ・全職員を対象にMBOを実施するとともに、評定者研修を実施した。	エ 取組による成果	人材育成プランを改定するとともに、全職員を対象にMBOを実施したことにより、事務の効率的な執行、職場のコミュニケーションの円滑化、職員の人材育成につながった。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	①人材育成プランに基づき、各部門で行っている研修情報を集約し、一覧表にまとめて公開し、他部門への研修に参加できるようにした。 ②係長以上の管理職を対象に実施した。	①人材育成プランの実施及び改定に向けた検討を実施した。 ②翌年度の全職員を対象とした目標によるマネジメントの実施に向け、実施方法や評価方法を検討した。	①人材育成委員会による検討を行った。 ②主任・副主任28人を対象に試行するとともに、評価者研修を実施した。	①人材育成プランを改定した。 ②全職員を対象としたMBOを実施した
当該年度の進捗状況	達成（①人材育成プランの改定実施、②全職員を対象とした目標によるマネジメントの実施）			
カ 今後の課題	①嘱託・パート職員の人材育成プランの策定 ②人材育成プランに基づく取組の実施	キ 課題への対応	人材育成委員会による検討やプランの実施状況の確認	



## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

#### ○類似施設の増加

高齢者の入所施設整備については、介護保険事業計画に沿って介護老人保健施設、特別養護老人ホーム及び認知症対応型グループホームの整備が進んでいる。また、介護保険事業以外でも、民間事業者によって、有料老人ホームやサービス付高齢者住宅等の高齢者の住いの場が次々と開設されてきている。

精神障害者支援部門については、平成30年4月から自立生活援助、就労定着支援事業という新たなサービスが始まり、令和3年5月現在市内では、自立生活援助は37事業所、就労定着支援は41事業所で実施され、今後も民間事業所が増えていくと予想される。

○新型コロナウイルス感染症拡大の影響が続き、利用者数及び収入額の減が予想される。

#### ○法令等の改正

- ・診療報酬、介護報酬、障害者支援に係る給付費の改定等による収入額への影響。
- ・介護老人保健施設については、法改正により「在宅復帰・在宅療養支援」機能が明確に定義され、平成30年度報酬改定でも高く評価されたことにより、今後、多くの施設が「在宅復帰・在宅療養支援」にシフトし、それを維持していくと思われる。
- ・令和5年度末に介護療養病床が廃止される。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

・民間事業者の参入などにより、類似施設が増加していく中で、公的施設としての役割も踏まえつつ、収入の確保にも努めていく必要があります。採算上または事業の性格上、民間事業者では対応が困難な方々の受け入れを行うとともに、関係機関との連携強化や、パンフレット・ホームページ等によるPR等に努め、より多くの市民利用につなげ、収入の確保にも努めていく必要があります。

・各施設ともに、既に高い利用率等を維持してきており、今後、大幅な収入増が見込めない中で、市民から期待される事業の充実や老朽化した施設・設備の修繕・更新等の対応を行っていく必要があります。職員の高齢化に伴う人件費の増も見込まれることから、平成30年度から経営改善計画を掲げ、収入増と支出削減に取り組んできました。具体的には、収入確保のため、それぞれの部門で高い目標を掲げ、その達成に向け取り組むとともに、人員配置の見直し、委託内容の見直し及び入札等の実施による委託料の節減等に努めるなど、コスト削減にも取り組んできました。こうした取り組みの結果、本協約期間中は一般正味財産期末残高を増加することができ、剰余金相当分を更新期間が迫っている医療情報システムの更新資金に積み立てすることができました。引き続き、各部門における利用料金等の収入確保を図りつつ適正な経費執行に努めます。

・新型コロナウイルス感染症の終息が未だ見込まれないことから、令和3年度も感染予防及び予想される減収に対応した、適切な法人運営及び施設運営に取り組んでいく必要があります。経費の縮減に努めるとともに、その執行にあたっては、緊急性・安全性を十分に検討したうえで進めていきます。

・介護老人保健施設については、法改正により「在宅復帰・在宅療養支援」機能が明確に定義され、報酬改定でも報酬上高く評価されたことを受け、横浜市総合保健医療センターでも、これまで以上に在宅復帰・在宅療養支援の強化に取り組んだ結果、施設類型は、平成30年度に「基本型」から「加算型」に移行し採算性も向上、令和2年度も「加算型」を維持しました。今後も、「加算型」以上の施設類型の維持に努めます。

・横浜市総合保健医療センター介護療養病床(12床)の今後のあり方について、及び市内に多くの介護老人保健施設が開設されているなかでの横浜市総合保健医療センター介護老人保健施設の公的役割について、平成30年度中に運営団体として検討を行いました。検討の結果、介護療養病床については介護医療院への転換が適当、また介護老人保健施設については、在宅復帰・在宅療養支援の強化に取り組むことと、複合施設のメリットを活かし、精神障害者支援部門とも連携し、高齢の要介護長期入院精神障害者の受け入れを進める旨、取りまとめ、横浜市に報告しました。引き続き、横浜市と調整を進めながら、介護医療院への転換に向けた準備を遺漏なく進めます。

## 協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人横浜市総合保健医療財団
所管課	健康福祉局保健事業課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	要介護高齢者、認知症高齢者等の要援護高齢者及び精神障害者等が住み慣れた地域社会で在宅生活を維持するための援助並びにこれらの人々を支えている地域医療等への支援を行い、もって市民の保健、医療及び福祉の向上並びに健康の保持及び増進に寄与することを目的とする。
(2) 設立以降の環境の 変化等	平成4年の設立以降、平成12年には介護の社会化を目的とする「介護保険法」が施行され、また、平成18年には身体、知的、精神障害者に対する福祉サービスを一元的に提供する「障害者自立支援法」(その後「障害者総合支援法」に移行)が施行されるなど、社会環境は大きく変化している。この間、高齢化により認知症高齢者が増加し、障害者等の要支援者も増加している。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公的施設の指定管理業務受託者であることを踏まえ、横浜市の施策動向と当財団の向かうべき方向を一致させ、モデル的役割を果たしていくとともに、民間事業者の担いづら部分等を担うなど、公益的役割及び事業の特色を明確にしながら、社会環境の変化と新たな市民ニーズに対応し、設立目的を果たしていくことを目指す。</li> <li>・ 具体的には、認知症を発症した後も地域で理解され支えられ見守られる共生社会を実現していくことや、「精神障害にも対応した地域包括ケアシステム」(精神障害者が地域の一員として、安心して自分らしい暮らしを送ることができるよう、医療、障害福祉・介護、住まい、社会参加(就労)、地域の助け合い、教育等が包括的に確保されたシステム)の構築に寄与していくことなどを旨とする。</li> </ul>

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ (無)		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由			
(4) 協約期間	令和3年度～5年度	協約期間設定 の考え方	前協約の期間と同期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 認知症者支援

ア 公益的使命①	専門性が必要な認知症鑑別診断や診断後の支援を行うとともに、地域の様々な支援機関とも連携し、認知症を発症した後も、地域で理解され支えられ見守られる共生社会を実現する。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	2025年には高齢者の5人に1人が認知症になると見込まれている中、「高齢夫婦世帯」及び「高齢単独世帯」の割合も大幅に増加する等、家族だけで認知症の人を支えることはますます困難になっていく。また、認知症当事者の発信から、認知症になっても社会的なつながりを保ち、役割を果たす機会があることが重要であることも解ってきた。これらの課題を解決するためには、早期診断・早期支援を実現して認知症の重度化を防ぐとともに、認知症の人が正しく理解され、その人らしさや尊厳が最期まで尊重される社会を構築する必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①認知症の鑑別診断件数 【目標数値】 年間 1,100 件以上</p> <p>②若年性認知症者への支援の拡充 【目標水準】 令和3年度 ・若年性認知症外来の制度設計及び試行 令和4年度 ・若年性認知症外来の本格実施 令和5年度 ・若年性認知症外来でのニーズ把握を踏まえた支援の開拓と拡充</p> <p>(参考) 令和2年度実績 鑑別診断件数：986件 65歳未満の認知症等鑑別診断件数：25人</p>	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p>	<p>・認知症者支援の開始には、認知機能低下を引き起こす認知症以外の疾患を除外し、認知症の種別を決定する鑑別診断が欠かせないため、複数の認知症専門医が高度検査機器を活用して、市内最多かつ専門性が高い鑑別診断を提供する。また、鑑別診断の結果として、医療と介護に渡る支援計画を本人・家族・医療機関に対して提供し、必要時は文書や電話でフォローアップすることで、急増する認知症者を地域のかかりつけ医が地域の関係機関と協働で支えられる体制づくりに寄与する。</p> <p>・若年性認知症は、40～60代の働き盛りに発症することも多く、診断がつく頃には職業生活に支障をきたしており、社会的な行き場や役割を失う事が多い。診断の受け止めや支援につながるまでの空白期間にどう関わるかが最も重要である。若年性認知症外来は、若年性認知症支援コーディネーターと連携し、社会参加や役割の維持・獲得の場を作る。併せて共通の悩みを持つ当事者同士の交流や活動の場づくりを支援する。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>		<p>・認知症に特化した精神科外来で、全国有数の年間1,100件以上の鑑別診断を実施する。 ・MRI・CT・RI等の高度医療機器を有効に活用するとともに、人材を認知症専門外来に集約することで、効率的な検査実施体制を構築します。また、引き続き、常勤及び非常勤の認知症専門医の確保に取り組む。 ・併せて、その診断結果をかかりつけ医にフィードバックし、必要時はフォローアップもすることで、適切な医療や介護が地域で受け続けられるよう、かかりつけ医との連携体制を強化していく。 ・また、認知症の専門機関として行う各種の研修会や講演会等を通して、認知症に関する啓発を続け、市民に対し新たな知見も提供していく。</p>
	<p>市</p>		<p>庁内の関係課間で連携をとり、事業実施状況の共有及び必要に応じた助言等を行っていきます。</p>

## ② 高齢者支援

ア 公益的使命②	精神科病院に長期入院したまま高齢化し要介護状態になった精神障害者の地域移行を実現する。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜市民で1年間以上の精神科病院への長期入院精神障害者は2,176人で、その内65歳以上は1,112人(2019年度患者調査)である。要介護状態の方は、過去の調査から推定するとその54.9%の、約610人程度と考えられる。</li> <li>・長期入院や高齢精神障害者の死亡退院の問題は重要な社会的課題であるが、地域移行を担う障害福祉の分野では、高齢精神障害者でかつ介護が必要な方への支援を行える事業所は少なく、その一方で、高齢者支援を担う介護保険施設で長期入院精神障害者を受け入れている施設は極めてまれである。高齢でかつ要介護状態の精神障害者は、障害福祉と介護保険の制度の狭間に陥り、益々地域移行が困難となっている。</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	精神科病院から介護老人保健施設へ受け入れる利用者数 <b>【目標数値】(※年間の実人数)</b> 令和3年度 4人 令和4年度 5人 令和5年度 6人 (参考) 令和2年度精神科病院からの受け入れた利用者の実績: 0人	<b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・在宅の精神障害者を当センターの介護老人保健施設で受け入れてきたこれまでの実践を踏まえて、精神障害者支援施設とも連携し、各々の事業と人材、ノウハウを活用し合い、取り組みが必ずしも容易でない長期入院要介護精神障害者の地域移行に取り組む。</li> <li>・その中で、特に中間施設でのリハビリ等が必要な方等については、介護老人保健施設で受入れ、アセスメントと介護保険のサービスや事業所とのマッチングを行うことで、長期入院・高齢・要介護精神障害者の地域移行につなげる。</li> </ul>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・精神科病院に対しては訪問し「長期入院・高齢・要介護精神障害者の地域移行」が重要な社会的課題であることを共有し、患者紹介や家族調整等の協力を依頼する。</li> <li>・介護老人保健施設の職員に対しては、長期入院精神障害者を理解するための研修を実施し、長期入院・高齢・要介護精神障害者を受入れて適切に介護できる人材を養成する。</li> <li>・精神障害者支援施設の職員に対しては、介護老人保健施設への入所中も精神障害者支援施設の職員が介護老人保健施設の職員と連携して支援できる仕組みを構築するとともに、高齢者への介護を理解し、高齢者施設の職員との連携ができる職員を養成する。</li> </ul>	
	市	庁内の関係課間で連携をとり、事業実施状況の共有及び必要に応じた助言等を行っていきます。	

## ③ 精神障害者支援

ア 公益的使命②	精神障害者のリカバリー(障害を抱えながらも希望や自尊心をもち自立し意味のある生活を送ることが推進され、本人が主体的に人生を選択し、地域のなかで暮らしていくことができる社会を目指して取組を進める。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	心神喪失等の状態で重大な他害行為を行った者の医療及び観察等に関する法律(医療観察法)の対象者の支援に関わる知識、技術を更に高めていく必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	障害福祉サービス又は精神科デイケアにおいて医療観察法等の対象者を毎年1人以上(実人数)受け入れる (参考) 令和2年度実績: 就労定着支援1件、宿泊型自立訓練および自立訓練(生活訓練)1件	<b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b>	支援が困難な医療観察法等の対象者の支援は社会的な課題であり、国や市が目指す共生社会という観点からも公益的に取り組むべき課題である。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	横浜保護観察所の社会復帰調整官と密な連携を図りつつ、受入れを行っていく。	
	市	庁内の関係課間で連携をとり、事業実施状況の共有及び必要に応じた助言等を行っていきます。	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	公益財団法人として安定した経営を継続していくため、収支バランスのとれた健全な財務状況を実現する必要がある。				
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	一般正味財産期末残高(特定費用準備資金への充当額及び特定資産評価損益等を除く)について前年度決算額を維持 (参考) 令和2年度実績: 元年度の期末残高を維持 (6,140 円の増加)	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	一般正味財産は、返済義務のない自己資本であり、公益財団法人の安定した経営状況や健全な財務状況を表す最もふさわしい指標であるため。(但し、特定費用準備資金は特定の目的のために取り崩す資産なので指標には含まない。)		
	主要目標達成に向けた具体的取組			<table border="1"> <tr> <td>団体</td> <td>各部門において、利用料金等の収入確保と経費の削減をより一層進める。各年度で剰余金が発生する場合は特定費用準備資金等に積み立て、収支バランスのとれた財務状況を実現する。</td> </tr> <tr> <td>市</td> <td>業務監察等を通して、必要な指導・監督を行っていきます。</td> </tr> </table>	団体
団体	各部門において、利用料金等の収入確保と経費の削減をより一層進める。各年度で剰余金が発生する場合は特定費用準備資金等に積み立て、収支バランスのとれた財務状況を実現する。				
市	業務監察等を通して、必要な指導・監督を行っていきます。				

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	社会の要請に応え財団の公益的使命を果たせるよう、全ての雇用形態の固有職員に対して組織的に人材育成を進め、自ら学び成長する職員を育成することにより、財団の運営基盤をより一層強化していく必要がある。				
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	改定した人材育成プランに基づく組織的な人材育成の推進及び嘱託・パート職員を対象とした人材育成プランの策定・実施 <b>【目標水準】</b> 令和3年度 ・嘱託・パート職員の人材育成プランの策定 令和4年度 ・同プランに基づく取組開始、Self Development(自己開発)の支援内容・方法の検討 令和5年度 ・Self Development 支援の実施 (参考) 令和2年度実績: 人材育成プラン(正規職員対象)の改定	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	正規職員の人材育成体系を明確にし、組織的に人材育成を進めるために人材育成プランの改定を行ったものあり、これに基づく取組を進めるとともに、嘱託・パート職員を対象としたプランを策定・実施することにより、全ての雇用形態の固有職員に対して組織的に人材育成を進めることができる。		
	主要目標達成に向けた具体的取組			<table border="1"> <tr> <td>団体</td> <td>改定・策定した人材育成プランに基づく取組を組織的・計画的に進めていく。</td> </tr> <tr> <td>市</td> <td>市が実施する研修の内、財団職員が参加可能なものについては適切な情報提供を行うとともに、業務監察等を通して、必要な指導・監督を行っていきます。</td> </tr> </table>	団体
団体	改定・策定した人材育成プランに基づく取組を組織的・計画的に進めていく。				
市	市が実施する研修の内、財団職員が参加可能なものについては適切な情報提供を行うとともに、業務監察等を通して、必要な指導・監督を行っていきます。				

### 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／ 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 助言・意見	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「認知症者支援」の目標が「未達成」となっている。</p> <p>新協約では若年性認知症者への支援の拡充や医療観察法対象者支援など新たな目標を掲げており、引き続き取組を推進してもらいたい。</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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	社会福祉法人横浜市社会福祉協議会
所管課	健康福祉局福祉保健課
協約期間	令和元年度～令和5年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	社会福祉に関する課題が複雑化・多様化しているため、整理した市社協・区社協・地区社協の役割をそれぞれが果たし、公益的使命の達成に向けて取り組む必要がある。 新たに協約目標とした寄付・遺贈に関する目標については、実施した事業の成果・効果を把握した上で取組を進めることを期待する。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ①身近な地域の見守り・支え合い活動の推進

ア 公益的使命①	より身近な地域における困りごとの早期発見や地域状況に応じた解決の取組を進めます。		
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①地区社協の取組強化 [目標] (ア)区社協による地区社協への相談・支援の実施（随時及び年1回全地区社協に対する個別相談） (イ)市社協による地区社協検討会・全体会の実施（検討会年3回、全体会年1回）</p> <p>②行政・社協・ケアプラザによる効果的な地域支援の実施 [目標] (ア)行政、区社協、ケアプラザ職員を対象とした、既存事例集を活用した研修の実施（6区×3年）、新たな実践事例集の発行、新たな事例集を活用した研修プログラムの構築・実施 (イ)区社協、ケアプラザ職員を対象とした、各区で抱えている困難案件に対する事例相談会の実施</p> <p>③高齢者・障害者・子どもなど対象や世代を限定しない地域の居場所づくりの促進 [目標] 対象や世代を限定しない地域の居場所 4,000か所（単年度目標：3,440か所、3,580か所、3,720か所、3,860か所）</p>		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>① (ア) 区社協職員がそれぞれの地区を担当し、日常的に地区社協への相談支援を実施した。また、地区社協状況書によるヒアリングで課題の共有と解決に向けた支援を実施した。その他、活動促進を目的に全256地区社協に活動費を補助した。 (イ) 地区社協検討会を2回開催し、各区の地区社協代表者が「地区社協が行うコロナ禍での身近な活動の応援」をテーマに検討を行った。 ・第1回：コロナ禍により中止 ・第2回：検討会開催（17名参加） ・第3回：動画配信・資料送付 全体会がコロナ禍により開催できなかった為、ガイドラインを作成するとともに各区の活動事例を集約しデータ集と併せて発行することで、全地区社協に取組みの方向性の周知と意識啓発を行った。</p> <p>② (ア) 身近事例集を活用した区社協向け研修を2区で実施し、23名参加した。ケアプラザ職員も10名参加した。（全6区での開催を予定していたが、コロナの影響を受け4区が次年度へ延期）</p>	<p>エ 取組による成果</p>	<p>① (ア) ヒアリング等で地区社協がコロナ禍による活動への不安を感じていることが明らかになったため、コロナ禍における身近な地域の小さな活動の応援をテーマに活動事例と併せたデータ集を作成し、配布・周知した。また、今後の活動の方向性とガイドラインを作成し区社協を通じて地区社協に周知し活動のポイントを共有した。 その結果、地区社協が地域活動支援を検討・実施する機会となった。 (イ) ネットワークづくりや担い手発掘、人材育成等、地区社協の共通課題について検討し理解を深めることができた。</p> <p>② (ア) 個人の困りごとを地域づくりにつなげるために必要な視点を共有するとともに、住民と専門職が共に行う地域支援について理解を深めることができた。 (イ) 事例検討会として地域に働きかけるポイントや壁となっていることの整理など、段階を追って事例検討する手順を構築することで、各区において実施できる基盤を整備した。</p> <p>③ 空き家活用のポイント集として18区社協で共有したことにより、速や</p>

	<p>(イ) 区社協、ケアプラザ職員を対象に、事例をより深く理解できるよう身近事例検討会のプログラムを検討・構築し、開催ブロックの区社協・CPと打合せを行った。 (全3回実施を予定していたが、コロナの影響を受け次年度へ延期)</p> <p>③地域における活動拠点の確保とし有効な空き屋を活用する際のポイントをまとめ18区社協と共有した。 また、コロナ禍での新たな居場所のあり方を検討するため、ボランティア向け及び地域支援者向けにガイドラインを作成した。</p>		<p>かな空き家活用に関する相談対応が円滑に進む。 作成したガイドラインを18区社協・ケアプラザ共有し地域活動の再開や継続支援に活用した。</p>		
<b>オ 実績</b>	<b>令和元年度</b>	<b>2年度</b>	<b>3年度</b>	<b>4年度</b>	<b>最終年度(5年度)</b>
<b>数値等</b>	<p>① (ア) 相談・支援(随時) (イ) 地区社協検討会 3回実施</p> <p>② (ア) 研修4区事例集増刷 合同研修実施 (イ) 相談会実施 ③3,013か所</p>	<p>① (ア) 相談・支援(随時) (イ) 地区社協検討会 2回実施 (内1回動画) 全体会 1回(事例集に代替)</p> <p>② (ア) 研修2区 (イ) 事例検討会プログラムの構築 ③3,206か所</p>	—	—	—
<b>当該年度の進捗状況</b>	<p>やや遅れ (コロナ禍により一部の研修が未実施であり、また地域の居場所の運営が休止・中止となったため)</p>				
<b>カ 今後の課題</b>	<p>① (ア) コロナ禍で停滞している地区社協活動の現状把握のため、情報収集が必要。その中で地区社協としての取組みが進められるような働きかけが必要。 (イ) 新たな生活様式に合わせた検討テーマの設定と開催方法の見直しと共に全体会・データ事例集との連動が必要。</p> <p>② (ア) コロナ禍の地域生活課題に合わせた内容の構築が必要である。 (イ) 事例検討結果を各区において地域支援で活用する基盤が必要。</p> <p>③ 新たな生活様式により、居場所という「つながりの場」での見守りが難しくなった為、既存活動の継続支援とともに、地域で創意工夫しながら取り組んでいる活動について支援する必要がある。</p>	<b>キ 課題への対応</b>	<p>① (ア) 各区社協での地区社協ヒアリング及び地区社協分科会を通じて、コロナ禍での地域状況の把握について話し合いを行い、「困りごとを把握、共有し、検討する」地区社協の基礎的活動の充実を図る。 (イ) 各区での話し合いを基本に市域での共通テーマの検討と意見集約・発信を行う。</p> <p>② (ア) 区の特異性・コロナ禍での地域の実情に合わせた事例の設定、講座内容を検討する。 (イ) 現行で使用している地域支援計画書などツールを使用法を含め見直す。</p> <p>③ コロナ禍における新たな見守り活動等取組み事例の集約や状況把握を行い、ガイドラインを活用しながら担当者会議などを通じて18区と必要性の共有と対応策の検討を行う。</p>		

## ②連携主体の拡充や多様な住民参加の仕組みづくり

<b>ア 公益的使命②</b>	<p>地域活動における連携主体の拡充や多様な住民参加の仕組みづくりを進めます。</p>
<b>イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標</b>	<p>① 社会福祉法人現況報告書に地域における公益的な取組を掲載している法人数 200 法人 (単年度目標：145 法人、170 法人、185 法人、195 法人)</p> <p>② 企業の地域貢献活動への相談・提案件数 450 件/年 (単年度目標：360 件/年、375 件/年、390 件/年、420 件/年)</p> <p>③ 寄付・遺贈に関する総合相談窓口の設置及び寄付文化の醸成の推進(市社協) (単年度目標)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 寄付・遺贈の相談窓口設置(R元～)</li> <li>・ 市民向けセミナーの開催(R元)</li> <li>・ 寄付者への寄付後のフォロー強化(R元～)</li> <li>・ 市民向け新たな広報媒体の検討・実施(R2～)</li> <li>・ 寄付活用方法の企画検討(R3～)</li> </ul>

<p>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</p>	<p>①          ・各部会・分科会での公益的取組に関する周知と記載依頼。          ・モデル区社協（鶴見・磯子）がコーディネートし地域と施設が連携した公益取組事例の検討を行っている。2区の実績を事例として積み上げ、他区と共有することで地域における公益的取組を推進する。</p> <p>②平成30年度より実施している「地域×企業つながる交流会」はコロナ禍で未実施となったが、市社協2層生活支援コーディネーター連絡会にて企業との具体的な連携方法について検討した。市社協HPやFacebook、広報誌で企業の取組事例を紹介し、記事を見た企業からの相談につながった。</p> <p>③コロナ禍に対応した支援として、寄付を募り、頂いた寄付金で食料品等を市内事業者から調達し、生活困窮者・学生・ひとり親・一人暮らし女性に配分する取組を行った。周知にあたっては「ヨコ寄付」（ヨコハマで、すぐヨコへ）というコンセプトデザインをブランド化し、取組ごとに対象者をわかりやすく示して募集を行った。物品配送時には支援を受けた大学生の有志が梱包作業のボランティアで参加する等、支援がつながっていく様子がテレビや新聞で紹介された。当初予定していた市民向けセミナーは、コロナ禍のため中止した。</p>	<p>エ 取組による成果</p>	<p>①施設を対象とした取組状況のヒヤリング等、コロナ禍でも実施可能な取組を進め、一定の成果は得られたものの、施設や事業所を会場とした地域との連携事業等が中止や延期となっており、結果として目標を達成するに至らなかった。</p> <p>②市社協におけるコーディネーター件数は40件（前年度59件）。前年度より減少したが、HPを見た企業からの新規相談もあった。</p> <p>③寄付を活用することで生活困窮等の支援につながった。          ・学生支援（150名）          ・ひとり親世帯（1,250世帯）          ・一人暮らし女性（1,000名）          また「ヨコ寄付」の名称が徐々に広がり、複数のメディアに取り上げられるなど多くの反響を得られた。</p>		
<p>オ 実績</p>	<p>令和元年度</p>	<p>2年度</p>	<p>3年度</p>	<p>4年度</p>	<p>最終年度（5年度）</p>
<p>数値等</p>	<p>①113法人 ②354件/年 ③実施</p>	<p>①125法人 ②341件 ③実施</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<p>当該年度の進捗状況</p>	<p>やや遅れ          （コロナ禍により施設や事業所を会場とした取組等が中止や延期となったため）</p>				
<p>カ 今後の課題</p>	<p>①          ・コロナ禍により取組を進める基盤である地域・施設へのヒヤリングや検討の場づくりができず、区社協の取組も限定的となっている。          また、125法人（未提出24法人は除く）が現況報告書に「地域における公益的取組」を記載したが記載率は約半数（51%）に留まっている。そのため、現況報告書に未記載の法人把握と公益的取組の実態把握が必要。          ・緊急事態宣言等が継続しており、モデル区社協が当初計画していた施設・地域を巻き込んだ取組が進めることが難しい状況。</p> <p>②企業と地域の連携事例を集約し、地域貢献活動について企業に働きかける必要がある。</p> <p>③寄付文化醸成に係るコンセプトでもある「ヨコ寄付」を広く周知し、身近な支援につなげる仕組みを幅広く定着していく働きかけが必要。          また、寄付を活用した新たな支援に加え、継続した支援が求められる。</p>	<p>キ 課題への対応</p>	<p>①          ・社会福祉法人の「地域における公益的取組」の取組実態を明らかにするための検討会設置が経営者連絡会議幹事会にて決まった。今後は検討会にて取組法人の増を図る。          ・対応策としてコロナ禍においても地域と施設が連携し進められる取組を模索する。また、モデル区以外の区社協支援も行うことで施設と地域が連携した取組の拡大を図る。</p> <p>②HPや広報紙で引き続き周知をするほか、生活支援コーディネーター連絡会等で企業との具体的な連携方法について検討を進めていく。</p> <p>③多様なつながりとの連携を模索するため、企業・団体との関わりを強め、支援につながる仕組みづくりを進める。また、寄付の用途を明確にし、より寄付をしやすく出来るよう取組を進める。</p>		



### ③権利擁護の推進

ア 公益的使命②	高齢者や障害者の地域生活を支援するため、権利擁護を推進します。				
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	①権利擁護事業契約者 1,310人 (単年度目標：1,150人、1,200人、1,250人、1,280人) ②市民後見受任 実績 102件				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①コロナ禍でも契約審査を継続するため、書面審査を積極的に活用するとともに、8月からはオンライン審査を全区で導入した。 ② ・通常の受任者活動支援に加えて、区役所や専門職団体への候補者調整検討について、継続して働きかけた。 ・コロナ禍で第5期市民後見人養成課程が延期となったため、従来の養成課程カリキュラムを改編し、令和3年度の養成に向け2月から募集を開始した。	エ 取組による成果	①円滑な審査実施体制の構築によって、一時は契約者数が1,180件近くに伸びたが、コロナ禍の影響で施設の受入や初回訪問ができない時期が長引き契約前の訪問回数が減少したことで、新規契約数が減少した。 しかし、必要な方には成年後見制度の利用につなげることで事業の利用を終了(45件)とし、利用の待機をしていた方へ新規利用契約を結び、実際に待機者が減少するなど、着実に事業の役割を發揮させている。 *2人増(新規228人・終了226人) ②継続した働きかけにより、区役所から安定して候補者打診があった。さらに専門職団体からの新たな移行実績も増え、計13件受任に繋がった。さらにひとりの市民後見人が複数の受任が可能になるよう仕組みづくりを進めた。 *受任中：49件、終了は累計32件		
オ 実績	令和元年度	2年度	3年度	4年度	最終年度(5年度)
数値等	①権利擁護事業契約者数 1,147人 ②市民後見人受任実績 67件	①権利擁護事業契約者数 1,149人 ②市民後見人受任実績 80件	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調 (事業利用の待機者が減少するなど、制度の役割を果たしているため)				
カ 今後の課題	①成年後見制度利用促進の取組として、成年後見制度への移行が必要な契約者を円滑に移行するとともに、新規契約者を増やす。 ②市民後見人バンク登録者の受任促進と新たな市民後見人候補者を養成する。	キ 課題への対応	①権利擁護・成年後見制度利用促進の広報啓発として、契約対象者を紹介する立場の相談支援機関職員に権利擁護事業の理解促進をねらいとした研修等で実践的に周知し、契約者増につなげる。成年後見制度への円滑な移行支援ができる職員の育成機会として、毎月の事前審査会において、輪番制で契約者の成年後見制度移行にかかる進捗状況の協議(18区×年4回)と、成年後見制度利用促進で実施する進行管理表に基づき取組状況の進行管理を実施する。 ②第5期市民後見人養成課程の実施による人材確保と、現在の登録者から複数受任調整を進める。		

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	<p>本会事業活動に関する負債は、「年金共済事業（会計上の名称は『退職共済』）」における『退職共済預り金』を除くと約 110 億円強となっています。そのうち 7 割を占める「長期運営資金借入金」は、横浜市補助事業「社会福祉事業振興資金貸付事業」実施のための借入金であり、本会財務状況の健全化に向けて削減必須項目となっています。</p>				
イ 協約期間の主要目標	<p>①長期運営資金借入金の縮減          長期運営資金借入金 5,470,000,000 円          （単年度目標：7,670,000,000 円、7,120,000,000 円、6,570,000,000 円、6,020,000,000 円）</p>				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>①社会福祉事業振興資金貸付金の回収が確実に進むよう、貸付団体への周知等を行った。</p>	エ 取組による成果	<p>①貸付金回収にあたり、2 件の返済遅延が発生したが、速やかに償還がなされ借入返済を行うことができた。</p>		
オ 実績	令和元年度	2 年度	3 年度	4 年度	最終年度（5 年度）
数値等	① 7,670,000,000 円	①7,120,000,000 円	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調				
カ 今後の課題	<p>①今後、貸付金の回収が滞る可能性がある。（法人の運営形態の変更や運営状況の悪化に伴い返済困難な状況などによる）</p>	キ 課題への対応	<p>①引き続き回収が進むことで借入金返済が支障なく行えることから、確実な回収に向け、常に法人との関係を深め、働きかけを進める。</p>		

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	<p>社会環境やニーズが刻一刻と変化するなかで、社会福祉協議会の公益的使命を果たすためには、変化に合わせた柔軟な組織体制や従事する職員の育成・定着が必要です。</p>				
イ 協約期間の主要目標	<p>①現行業務の再編・整理等に係る検討、結果を踏まえた見直し          ②職員人材育成計画の改訂及び改訂した計画による体系的な育成体制の構築</p>				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>①          ・現行業務の見直しを実施した。          ・人材の確保・定着に向け、ICT の活用や多様な働き方の推進に取り組んでいることを採用パンフレットに記載し、業務説明会等で周知した。</p> <p>②人材育成に関する課題を整理し、人材育成計画の一部改訂。令和 3 年度研修計画へ反映。</p>	エ 取組による成果	<p>①見直しで得られた意見を基に、在宅勤務等の多様な働き方を導入した。ICT を導入したことにより、集合開催をオンライン会議で代替実施できるようになった。</p> <p>②令和 2 年度改訂する内容を次のとおり整理し、年度内改訂は予定通り実施。令和 3 年度より実施予定。また、研修計画に反映。          ・人材育成計画を必要とする背景等の追記          ・人材育成の基本体系の整理          ・所属（組織）全体での OJT を明記</p>		
オ 実績	令和元年度	2 年度	3 年度	4 年度	最終年度（5 年度）
数値等	①実施 ②-1 実施（新採用 17 名） ②-2 実施	①実施 ②実施	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調				
カ 今後の課題	<p>①経営状態や社会情勢を踏まえた定期的な検証及び見直しを行う必要がある。</p> <p>②人材育成のため、各職種・階層に求められる役割の変化へ対応していく必要がある。また、人材育成計画に基づき研修内容の効果と内容検証を継続していく必要がある。</p>	キ 課題への対応	<p>①事務局内での定期的な検証と役員会等での協議を踏まえた方針を検討する。</p> <p>②各職種・階層に求められる役割について検討し、人材育成計画の改定をする。また、研修内容の効果測定としてアンケートを実施し研修内容を検証し効果的な研修実施を進める。</p>		

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた特例貸付の相談を通じて、これまでに想定していなかった対象者（学生、内定を取り消された者、ひとり親世帯など）が生活に困窮にしていることも明らかとなっている。

一方で、感染症の拡大は、企業の地域貢献や法人・施設の公益的取組、地域住民の活動にも影響を及ぼしており、従前からの課題でもあったボランティア組織の高齢化などとともに、地域の担い手の減少や活動規模の縮小や休止（中止）が懸念されており、地域における助け合いの基盤の脆弱化の危機に瀕している。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

課題が増大化・多様化するなかで、課題を抱えながら地域で生活する方を、深刻な状況になる前に発見しなければならない。また、本人の財産や権利が守られ、希望や目標に基づいた地域生活を送れるよう支えていかなければならない。そのためには、身近な地域の見守り・支え合い活動を新型コロナウイルス後の地域社会の生活様式とも整合させながら、一層進めることが必要となる。あわせて、地域活動の担い手発掘や人材育成支援に取り組み、地域住民主体の活動を継続できるよう支援する。

また、課題解決に向けた取組については、引き続き企業や社会福祉法人・施設、関係機関など、地域組織以外との連携を積極的に図りながら進めていく必要がある。

#### 総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

分類	引き続き取組を推進／ 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
助言	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「身近な地域の見守り・支え合い活動の推進」「連携主体の拡充や多様な住民参加の仕組みづくり」が「やや遅れ」となっている。</p> <p>今回、協約を変更して寄附・遺贈について具体的な取組が目標として設定されたことは評価できる。今後は、次期協約策定に向けて団体の公益的使命の達成に資する目標設定を早期に検討していくとともに、事業の効果を把握しながら、現在の協約目標の達成に向けて引き続き取組を進めてほしい。</p>			

## 【変更案】 協 約 等 （素案）

団体名	社会福祉法人横浜市社会福祉協議会
所管課	健康福祉局福祉保健課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	<p>・地域住民の参加を促進し、横浜市全域における社会福祉事業その他の社会福祉を目的とする事業の健全な発達及び社会福祉に関する活動の活性化により、地域福祉の推進を図ることを目的としています。</p> <p>・昭和26年に任意団体として設立、昭和28年に社会福祉法人として設立認可されました。</p> <p>・横浜市内の民生委員・児童委員、自治会町内会、社会福祉法人・施設、ボランティア団体などが会員として参加している協議体組織で、事務局として職員が勤務しています。</p> <p>(参考) 区社会福祉協議会（以下、区社協）の設立目的</p> <p>・区社協は、区域における地域福祉を推進することを目的としています。</p> <p>・昭和26年に任意団体として設立、平成7年には全区社協が社会福祉法人となりました。</p> <p>・区内の民生委員・児童委員、自治会町内会、社会福祉法人・施設、ボランティア団体、地区社会福祉協議会（以下、地区社協）などが会員として参加している協議会組織で、横浜市社会福祉協議会（以下、市社協）からの派遣職員が事務局を担っています。</p> <p>・なお、区社協の法人化は、平成2年に国の審議会報告書で方向性が示されるなどの動きもあり、全国的に進んだものであり、また、横浜市の総合計画でもその推進が明記され、取り組まれました。</p>
(2) 設立以降の環境の変化等	<p>・少子高齢化の進展、雇用形態の多様化、世帯構成の変化、地域のつながりの希薄化などを背景に、支援を必要とする高齢・障害・生活困窮者等が増加しています。また、引きこもりや生活困窮等の支援を要する子ども・若者の増加や、社会的孤立といった新たな課題が顕在化し、分野別の公的支援制度では解決が難しい複合的な課題も浮き彫りになっています。</p> <p>・こうした中で、課題を抱えながら地域で生活する方を、深刻な状況になる前に発見し支えるために、地域や近隣による見守り・支え合いを推進し、地域社会の中で課題を解決する取組を一層進める必要があります。また、地域によっては、自治会町内会圏域ごとに状況が異なることがあり、より身近な圏域での支え合いの取組が有効です。</p> <p>・一方で、自治会・町内会の加入率の低下、ボランティア組織の高齢化などから、地域の担い手の減少が進んでいます。そこで、地域福祉の担い手として期待される社会福祉法人・施設はもとより、企業、NPOなど福祉分野に限らない様々な主体との連携も積極的に進め、また、住民参加の多様な方法を検討する必要があります。</p> <p>・さらに、認知症高齢者の増加、要介護高齢者や障害者の生活の地域移行が進む中で、一人ひとりの暮らしが切れ目なく支えられ、守られるよう、地域における権利擁護の取組を一層進める必要があります。国においても、平成28年に成年後見制度の利用の促進に関する法律が施行され、29年には基本計画を閣議決定するなど、その重要度は非常に高まっています。</p> <p><b>【変更案（追記）】</b></p> <p>・コロナ禍は企業や社会福祉法人等の事業活動にも影響を及ぼしており、企業の地域貢献や社会福祉法人等の公益的取組が進みづらい状況になっています。</p> <p><u>こういった状況を踏まえ、様々な主体による地域貢献活動を通じて包括的な支援体制を進めるためにも、コロナ禍における企業や法人の公益的取組の好事例を共有することなどにより、企業や法人による地域支援を推進していく必要性が高まっています。</u></p>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	<p>地域の福祉関係者や社会福祉施設により構成される本会の特徴や、これまで培った様々な機関・団体とのネットワークや実践ノウハウを十分に生かして、行政、地域ケアプラザ（以下、ケアプラザ）等と連携しながら、地域福祉推進に向けた取組を進めていきます。</p> <p>①より身近な地域における困りごとの早期発見や地域状況に応じた解決の取組を進めます。</p> <p>②地域活動における連携主体の拡充や多様な住民参加の仕組みづくりを進めます。</p> <p>③高齢者や障害者の地域生活を支援するため、権利擁護を推進します。</p>

### 2 団体経営の方向性等

(1) 団体経営の方向性（団体分類）	引き続き公益的使命の達成に取り組む団体	参考（前期協約の団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	-		
(4) 協約期間	令和元年度～令和5年度	協約期間設定の考え方	第4期市地域福祉保健計画及び市社協長期ビジョン2025中期計画(2019～2023年度)と計画期間を合わせるため

### 3 目標等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 身近な地域の見守り・支え合い活動の推進

ア 公益的使命①	より身近な地域における困りごとの早期発見や地域状況に応じた解決の取組を進めます。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<p>区社協やケアプラザが、様々な事業や日頃の相談対応の中で把握した共通の個別課題を地域課題として捉え、その解決のために、地域の集まりである地区社協や連合町内会を支援する形で、住民活動の促進を図っています。こうした取組等により、地域福祉による課題解決が一定程度進んでいるものの、取組状況について、地域によって差があることや、より身近な圏域での必要な住民活動が不足している状況があるなど、地域状況を踏まえた住民活動を上げていくことが必要です。そのためには、</p> <p>①地区社協（※）が、自ら見守り活動や交流の場の開催など具体的な活動を実施するだけでなく、単位自治会などによるより身近な圏域での活動をサポートする主体としても、一層力を発揮していくことが必要です。</p> <p>※地区社協は、固有の事務局職員を持たない住民主体の支援組織（地域組織）であり、概ね連合町内会単位で設置されています。</p> <p>②行政・社協・ケアプラザが、さまざまな取組事例から課題解決に必要な視点や支援手法を学び、地区社協等と連携しながら、住民による課題解決を効果的に支援することが必要です。</p> <p><b>【現行】</b></p> <p>③地域住民が気軽に参加・交流できるつながりの場、困りごとの早期発見につながる見守りの場、多様性の理解や課題を「我が事」として捉える意識醸成の機会の場など、地域における支援体制の基盤となる「居場所づくり」を一層推進する必要があります。</p> <p><b>【変更案】</b></p> <p>③地域住民が気軽に参加・交流できるつながりの場、困りごとの早期発見につながる見守りの場、多様性の理解や課題を「我が事」として捉える意識醸成の機会の場など、地域における支援体制の基盤となる「居場所づくり」を進めていますが、新型コロナウイルスの影響により、従来のような地域活動が難しくなっている一方、生活困窮状態にある方々が孤立しやすくなっているという課題もあります。</p> <p>このため、それぞれの地域の実情に応じた工夫を凝らし、新たな方法での見守りの目を増やしていくことの重要性が増しています。</p> <p><b>【これまでの取組】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「地区社協のてびき」の改訂を通じて、地区社協の目的や必要な活動を明確化し、研修会等の実施を通じて共有を図るなど、地区社協を支援しました。</li> <li>・平成 25 年度から、「身近な地域をつながり・支えあい活動推進事業」（以下、身近事業）を推進し、個別支援と地域支援の一体的な支援、住民による個別支援と専門職による個別支援の双方の充実、困りごとを解決する仕組みづくりに取り組んでいます。</li> <li>・平成 28 年度から、「生活支援体制整備事業」を推進するため、横浜市から区社協に、第 1 層「生活支援コーディネーター」を配置し、ケアプラザに配置された第 2 層「生活支援コーディネーター」の支援を行っています。</li> <li>・平成 30 年度には、横浜市と協力して、「第 4 期横浜市地域福祉保健計画（2019 年度～2023 年度）」（以下、第 4 期市地福計画）を策定しました。</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①地区社協の取組強化 [目標] (ア)区社協による地区社協への相談・支援の実施 (随時及び年 1 回全地区社協に対する個別相談) (イ)市社協による地区社協検討会・全体会の実施 (検討会年 3 回、全体会年 1 回)</p> <p>②行政・社協・ケアプラザによる効果的な地域支援の実施 [目標] (ア)行政、区社協、ケアプラザ職員を対象とした、既存事例集を活用した研修の実施（6 区×3 年）、新たな実践事例集の発行、新たな事例集を活用した研修プログラムの構築・実施 (イ)区社協、ケアプラザ職員を対象とした、各区で抱えている困難案件に対する事例相談会の実施</p> <p>③高齢者・障害者・子どもなど対象や世代を限定しない地域の居場所づくりの促進 [目標] 対象や世代を限定しない地域の居場所 4,000 か所 (単年度目標：3,440、3,580、3,720、3,860) (参考) 30 年度実績</p> <p>①相談支援に活用する様式整備、共通課題検討の仕組み（地区社協検討会・全体会）の構築。</p> <p>②身近事業事例集を発行（H30.3）。関係機関等に周知を行うとともに事例集を用いた研修を開催。（担当者会議：65 名、Co 共通研修：447 名）</p>	<p><b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b></p>	<p>①概ね地区連合町内会圏域で設置されている地区社協への支援を通じて、地区社協が中心となった圏域内における身近な地域での取組創出が促進されます。</p> <p>②課題解決に必要な視点や手法について支援機関で検討を行い、これに基づき地域支援を進めることで、市全域で住民活動を中心とした見守り・支え合いが進み、地域によって取組に差がある状況が解消（緩和）されます。</p> <p>③対象や世代を限定しない居場所が増えることで、居場所をきっかけとした地域のつながりや支え合い活動の促進が図られます。また、見守りの機会が増加し、困りごとの早期発見につながります。</p>

主要目標 達成に向けた 具体的取組	団体	<p><b>【地区社協の取組強化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・区社協は、行政・ケアプラザと連携し、日常的に地区社協（全256地区）への相談支援を行います。</li> <li>・市社協は、地区社協が連携体制の構築や課題解決手法を十分に確保できるよう、各区から地区社協の代表が集まり、地区社協の活動状況を共有し、共通する課題の解決に向けた検討を行う地区社協検討会や、地区社協活動の大切にすべきことを共有し、活動の推進につなげることを目的に地区社協の担い手向けの全体会を実施します。</li> <li>・全地区社協に対して活動補助金を交付し、活動促進を図ります。</li> </ul> <p><b>【行政・社協・ケアプラザによる効果的な地域支援の実施】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・住民活動への支援事例の集約、事例集の発行、支援機関向け研修、実践事例発表の場の開催などにより、取組に必要な視点や手法について、行政・ケアプラザなどの支援機関と共有し、支援体制の充実を図ります。</li> <li>・市社協は、地域支援の中核的な機能を担うケアプラザを運営するとともに、市地域ケアプラザ分科会の開催を通じて、市内全ケアプラザの運営支援を行います。</li> </ul> <p><b>【高齢者・障害者・子どもなど対象や世代を限定しない地域の居場所づくりの促進】</b></p> <p><b>【現行】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市・区社協が、事例の発信やふれあい助成金事業による助成を行いながら、対象を限定しない全対象型・全世代型の居場所づくりを、ケアプラザと連携し進めます。</li> </ul> <p><b>【変更案】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市・区社協が、事例の発信やふれあい助成金事業による助成を行いながら、対象を限定しない全対象型・全世代型の居場所づくりに引き続き取り組みます。</li> <li>・コロナ禍により休止していた活動再開に向けた支援を行い、着実に再開してきています。また、地域の創意工夫を支援することにより、これまでの居場所とは異なる形式の活動も増えつつあり、目標達成に向けて引き続き、取組を進めます。</li> <li>・支援者・地域活動者向けに作成したガイドラインを用いて、地域における支援体制の基盤となる「居場所づくり」に向けて引き続き、ケアプラザと連携し進めます。</li> </ul> <p><b>【その他】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・区社協がケアプラザと連携しながら、制度のはざまにある生活課題などを地域の中で把握・調整し、住民活動を含む地域の支え合いにより解決する「身近事業」を引き続き展開します。</li> <li>・区社協の第1層生活支援コーディネーターが各地域の取組状況を把握し、区域・市域で共有しつつ、ケアプラザの第2層コーディネーターを総合的に支援しながら生活支援体制整備事業を進めます。</li> <li>・地域福祉保健計画について、市社協は第4期市地福計画の推進を通じて、市域における課題解決に必要な取組を実施するとともに、「区地域福祉保健計画・地区別計画（2021～2025）」（以下、区地福計画・地区別計画）の策定・推進を支援します。区社協は共同事務局及び区役所地区別支援チームの一員として、区地福計画・地区別計画の策定・推進を通じて、地域の支援体制づくり、課題解決の仕組みづくりを進めます。</li> </ul>
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活支援体制整備事業推進方針の策定、及び市レベル生活支援体制整備推進会議の開催や研修の実施等を通じた、生活支援コーディネーターへの総合的な支援を行います。</li> <li>・区地福計画・地区別計画の策定・推進に、区・区社協・ケアプラザと取り組むとともに、区・区社協・ケアプラザが地区別計画の支援を通じて身近な圏域を意識した地域支援に取り組めるよう、支援を行います。</li> </ul> <p>また、身近な地域の見守り・支え合い活動が推進されるよう、区域・地域では解決できない課題を検討し、市域における取組を進めます。</p>

## ② 連携主体の拡充や多様な住民参加の仕組みづくり

<p>ア 公益的使命②</p>	<p>地域活動における連携主体の拡充や多様な住民参加の仕組みづくりを進めます。</p>
<p>イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等</p>	<p>・多様化・複合化する課題や担い手の減少を背景に、地域住民や団体との連携だけでは課題解決が難しい状況となっており、社会福祉法人・施設の専門的な知識・ノウハウや、企業が持つ資源を、住民活動と連携させていくことが必要となっています。</p> <p>・社会福祉法人においては、平成28年の社会福祉法改正により「地域における公益的な取組」の実施が責務として規定され、地域貢献活動が広がりを見せつつあります。また、企業においても、社会貢献の動きが定着しつつあり、大企業だけではなく中小企業へと広がりをみせています。</p> <p>・しかしながら、社会福祉法人や企業等が自主的に地域貢献活動に取り組もうとしても、地域のニーズを把握できず、具体的な活動へつながりにくいことや、地域側もどのような活動を求めてよいのかわからないといった状況があります。</p> <p>【変更案（追記）】</p> <p>・さらには、コロナ禍により企業の地域貢献や法人等の公益的取組にも影響を及ぼしています。<u>コロナ禍における企業や法人の公益的取組の活動事例を共有し、企業や法人による地域支援を進めていく必要性が高まっています。</u></p> <p>・また、令和元年度の寄付・遺贈に関する「相談窓口」設置や、クレジット決済による寄付受入開始等が定着したことなどにより、<u>市民や企業からの相談が増加しています。</u></p> <p>・市社協では、横浜における寄付文化の醸成が多くの方にわかりやすく共感をもって伝わるよう、<u>コンセプト「ヨコ寄付（ヨコハマで、すぐヨコの人を支えるヨコ寄付）」を定め、寄付が支えあいの活動の1つであることを発信しています。</u></p> <p><u>寄付金額の多寡にかかわらず、多くの市民が寄付活動を通じて「地域活動・福祉活動」に参加することによって、支えあいの地域づくりを進めていく必要があります。</u></p> <p>・また、市民の中には、地域活動に協力する意欲があっても、時間の制約などで活動が難しい人も多いため、ライフスタイルの多様性に応じた参加・協働を促進する必要があります。</p> <p>【社会福祉法人・施設、企業の貢献事例】</p> <p><b>社会福祉法人・施設</b>          自宅で入浴が困難な重度障害児のニーズを区社協が把握し、これを特別養護老人ホームに相談・調整することで、ホームの風呂の空き時間を利用した入浴支援につなげました。</p> <p><b>企業</b>          市社協、(株)セブン-イレブン・ジャパンと横浜市で3者協定を締結し、1年間で生活用品や食品など2,500箱以上の寄贈を受け、また、保管場所や配分については福祉施設等の協力も得ながら、高齢・障害支援団体等へお届けする取組を開始させました。</p>

<p>ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>①社会福祉法人現況報告書に地域における公益的な取組を掲載している法人数 200 法人 (単年度目標：145、170、185、195)</p> <p>②企業の地域貢献活動への相談・提案件数 450 件/年 (単年度目標：360、375、390、420)</p> <p>【現行】</p> <p>③寄付・遺贈に関する総合相談窓口の設置及び寄付文化の醸成の推進（市社協） (単年度目標)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・寄付・遺贈の相談窓口設置(R元～)</li> <li>・市民向けセミナーの開催(R元)</li> <li>・寄付者への寄付後のフォロー強化(R元～)</li> <li>・市民向け新たな広報媒体の検討・実施(R2～)</li> <li>・寄付活用方法の企画検討(R3～)</li> </ul> <p>【変更案】</p> <p>③寄付・遺贈に関する総合相談窓口の設置及び寄付文化の醸成の推進（市社協） (単年度目標)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・寄付・遺贈の相談窓口設置(R元～)</li> <li>・市民向けセミナーの開催(R元)</li> <li>・寄付者への寄付後のフォロー強化(R元～)</li> <li>・市民向け新たな広報媒体の検討・実施(R2～)</li> <li>・寄付活用方法の企画検討(R3～)</li> </ul> <p>(ア)相談件数 110 件 (単年度目標：3年度:91、4年度:100)</p> <p>(イ)寄付件数 157 件 (単年度目標：3年度:130、4年度:143)</p>	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p>	<p>①平成 31 年 4 月 1 日時点で横浜市が所轄庁となる市内の社会福祉法人(※)は 268 法人です。約 7 割の法人が地域における公益的な取組を実施することで、地域課題への取組が活性化することだけでなく、未実施の法人をけん引する効果が見込まれます。</p> <p>※主たる事務所が市内にあり、神奈川県圏域の中で活動している法人</p> <p>②企業が持つ人材、ノウハウ、設備等の資源を効果的・効率的に地域につなげることで、地域課題の解決に向けた取組をより一層推進することができます。</p> <p>【現行】</p> <p>③相談窓口を設置し、寄付文化の醸成に取り組むことで、寄付が地域の支え合いの活動の一つであることが広く周知され、市民の地域活動への参加の裾野が広がります。</p> <p>【変更案】</p> <p>③相談窓口の周知にとどまらず、令和元年度から取り組んだ寄付募集や成果の発信に引き続き取り組み、常時寄付の相談対応や受付を行います。 これにより、市民の地域活動への参加の裾野が広がるとともに、団体活動の継続や生活に課題のある方々への支援につながります。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>【社会福祉法人・施設、企業の地域貢献活動の推進】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市・区社協が、社会福祉法人・施設と地域ニーズをつなぐコーディネート体制の整備をモデル実施し、実施内容を市・区社協等で共有することで社会福祉法人・施設による地域支援をより一層進めます。</li> <li>・社会福祉法人・施設の相談窓口として、各区社協に担当を定めます。</li> <li>・高齢・保育・障害など分野ごとに実施する部会活動を通じた事例共有を行います。さらに、連携事例の報告の場として市域のフォーラムを開催し、地域住民に対しても広く取組を共有します。</li> <li>・横浜市との協定に基づき市社協が「横浜市地域協議会」を運営し、社会福祉法人の公益的な取組を推進します。</li> <li>・市社協が、企業と連携した取組事例を活用し、企業、ケアプラザ向けに研修を実施するなど、企業とケアプラザ等との交流の場を設け、地域と企業の連携事例やノウハウを紹介し、地域貢献活動のより一層の展開をはかります。また、区社協に対してノウハウや実践事例、関連情報の提供を行い、企業の地域貢献活動に対する区社協のコーディネート機能を強化します。</li> </ul> <p>【寄付・遺贈に関する総合相談窓口の設置及び寄付文化の醸成の推進】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市社協に寄付・遺贈に関する総合相談窓口を設置し、相談に訪れた人に対し幅広い分野の寄付先を提案します。</li> <li>・市社協が、寄付に関する先進的な取組を行っている NPO・NGO 等による「寄付文化の醸成プロジェクト」に参画し、地域住民向けに社会課題についての理解を進めるセミナーなどの開催を通じて、寄付文化の醸成を進めます。</li> </ul> <p>市</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域協議会の設置、開催を通じて、社会福祉法人が地域と共に地域の福祉ニーズを検討する機会の促進を図るとともに、複雑化・多様化する地域の課題に対応するために、社会福祉法人・企業等多様な主体が住民組織と連携・協働し、それぞれの強みを最大限に発揮して取り組めるよう支援します。</li> </ul>		



### ③ 権利擁護の推進

ア 公益的使命③	高齢者や障害者の地域生活を支援するため、権利擁護を推進します。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・認知症高齢者の増加や障害者の地域移行が進む中で、安心、安全に住み慣れた地域で暮らすためには、身近な地域での権利擁護の取組が必要です。</li> <li>・国の計画を受けて、平成30年度には市地福計画と一体で、横浜市成年後見利用促進基本計画（以下、市成年後見計画）が策定されました。本会が実施している権利擁護事業から成年後見制度まで、その方の状態に合った適切な支援が切れ目なく提供されることが強く求められています。</li> <li>・また、計画が推進されるよう、これまでの実績を踏まえ、横浜市の権利擁護推進機関「横浜生活あんしんセンター」としての役割発揮が求められています。</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①権利擁護事業契約者 1,310人 (単年度目標:1,150,1,200,1,250,1,280)</p> <p>②市民後見受任実績 102件</p> <hr/> <p>(参考)30年度実績</p> <p>①権利擁護事業契約者 1,139人              新規契約者数:352人              終了者数:241人              前年度比 111人増</p> <p>②市民後見受任実績 52件</p>	<p><b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b></p>	<p>①金銭管理や定期訪問など権利擁護事業による支援はもとより、本事業の契約を契機に、利用者がその他のサービスや区社協の持つ様々なネットワークの中で支えられていくことにつながり、生活全般における支援につながることが期待できます。</p> <p>②市民後見人は、地域に住む身近な存在として、法的に認められた権限をもって見守り、支える役割を担っています。その市民後見人を養成し、活動支援を進めながら、受任実績を増やすことは高齢者や障害者が住み慣れた地域での生活を継続する一助となります。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・権利擁護事業について、各区の権利擁護推進機関である「区社協あんしんセンター」における実施方法等の見直しを検討し、市民の方の利用がより推進されるよう取り組みます。</li> <li>・市民後見人について、市民後見人バンク登録者の受任が進むよう、相談支援機関への普及啓発を一層進めるとともに、受任案件の見直しや専門職後見人から市民後見人への移行の促進、受任調整や活動支援方法の見直しを行います。</li> <li>・横浜市の権利擁護推進機関として20年に及ぶ実績を生かし、市成年後見計画を推進する中核機関の設置に向けて、2019年度には設置検討・準備事業を受託します。また、2020年度以降に予定されている設置後においても、中心的機能を果たしていきます。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援の必要な方が「区社協あんしんセンター」で実施している権利擁護事業から「横浜生活あんしんセンター」が実施している成年後見制度まで切れ目なく制度を利用できるよう、市民に向けた普及啓発や相談支援機関の人材育成などに取り組みます。</li> <li>・市成年後見計画と一体で策定された市地福計画の趣旨に鑑み、身近な地域で支え合う市民後見人の養成・活動支援に引き続き取り組みます。</li> <li>・市成年後見計画を踏まえ、住み慣れた地域で高齢者や障害者が安心、安全に暮らし続けるために、権利擁護の推進機能を持つ中核機関を設置し、相談体制や地域連携ネットワークを整備していきます。</li> </ul>	

### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	<p>本会事業活動に関する負債は、「年金共済事業（会計上の名称は『退職共済』）」における『退職共済預り金』を除くと約110億円強となっています。そのうち7割を占める「長期運営資金借入金」は、横浜市補助事業「社会福祉事業振興資金貸付事業」実施のための借入金であり、本会財務状況の健全化に向けて削減必須項目となっています。</p>		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>長期運営資金借入金の縮減          長期運営資金借入金 5,470,000,000円          (単年度目標:7,670,000,000,7,120,000,000,6,570,000,000,6,020,000,000)</p> <hr/> <p>(参考)30年度実績:長期運営資金借入金 8,220,000,000円</p>	<p><b>主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係</b></p>	<p>「退職共済預り金」を除く負債のうち7割以上を占める「長期運営資金借入金」の縮減を図ることにより、本会財務状況の改善につながります。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期運営資金借入金の返済原資となっている「社会福祉事業振興資金貸付事業」に係る貸付金について、貸付先である社会福祉法人に対し、確実に返済できるよう、返済事務の案内、返済日の確認作業をきめ細やかに実施するなど、確実な回収に取り組みます。</li> <li>・各事業において、事業効率を踏まえた実施手法となるよう取り組むとともに、適正な経理処理、定期的な執行状況の把握を行います。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貸付先である社会福祉法人の返済が滞ることのないよう、関係部署による償還金助成を引き続き行うとともに、社会福祉協議会や法人の状況の変化を注視し、早期の相談・調整を行います。</li> </ul>	

### (3) 人事・組織に関する取組

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<p>社会環境やニーズが刻一刻と変化するなかで、社会福祉協議会の公益的使命を果たすためには、変化に合わせた柔軟な組織体制や従事する職員の育成・定着が必要です。</p>		
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>①現行業務の再編・整理等に係る検討、結果を踏まえた見直し</p> <p>②職員人材育成計画の改訂及び改訂した計画による体系的な育成体制の構築</p>	<p>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</p>	<p>①現行業務の再編・整理等により、公益的使命に合致する業務に注力することで、効果的・効率的な組織運営を行うことができます。</p> <p>②職員人材育成計画の改訂とそれに基づく育成体制の構築により、必要な基本姿勢・知識・スキルを身に付けることで、職員の育成につながります。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>(参考) 30年度実績</p> <p>①特定資金貸付事業の償還完了、振興資金貸付事業の新規貸付終了、区社協あんしんセンターのサービス提供や事務手続きの効率化</p> <p>②職員人材育成計画の改訂</p>		<p>・社会環境やニーズ等の変化により、事業形態の再検討等が必要な事業を抽出し、横浜市所管課とともに、当該業務のあり方についての協議・見直しを行います。</p> <p>・社会環境やニーズ等の変化に対応できるよう、必要な基本姿勢・知識・スキルを整理しながら、職員人材育成計画の改訂及び改訂した計画による体系的な育成体制の構築を、組織全体で実施します。</p> <p>・ワーク・ライフ・バランスの推進等により、働きやすい職場づくりを進めます。</p> <p>・職員の確保に向け、学校などへのアプローチや、職場体験の受入れ等を行います。</p>
	<p>団体</p>		<p>・団体の公益的使命と外郭団体としての社会福祉協議会の役割を鑑み、現行業務の必要性について常時団体とともに議論を進めます。</p> <p>・職員の育成、定着について、行政の取組事例を共有するなど支援を進めます。</p>
	<p>市</p>		

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	社会福祉法人 横浜市リハビリテーション事業団
所管課	健康福祉局 障害自立支援課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	社会環境の変化に応じて、効率的・効果的に事業を実施する必要がある。特に、障害者のスポーツ活動については、将来像をより具体的にした目標の実現により、団体の使命を達成する必要がある。また、目標については、最終的な到達点を踏まえた上で、その達成がどのような効果につながるのかが分かるような、より適切な指標を検討していく必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 障害児支援の充実

ア 公益的使命①	<p>障害のある又はその疑いのある児童に、リハセンターの発達障害対策部門を含む地域療育センター（以下、「地域療育センター」という。）において、早期発見から療育までの専門的かつ総合的な支援を実施。</p> <p>利用申込が増加しているため、医療が必要な児童をより短期間で診察できる取組、診察前後の間の保護者の不安解消のための取組を推進。また、専門機関として幼稚園・保育所等への訪問による技術支援などの地域支援を実施。</p> <p>将来的に、増え続ける障害児支援の充実のためには、幼稚園・保育所等の地域の関係機関でも障害がある児童を支援することができるようになることが望ましいため、これらの関係機関への支援を充実させる。</p>			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①地域支援の充実（保育所等訪問・巡回支援人数 980人/年）</p> <p>②初診待機期間の短縮（初診待機期間 2.7か月）</p>			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>①関係機関支援担当ソーシャルワーカーを配置するなど、体制を強化。</p> <p>②増加の一途を辿る申込み状況に対応するため、初診枠を柔軟に調整。</p>	エ 取組による成果	<p>①一昨年度までは2年連続で支援実績は増加していたが、昨年度はコロナ禍の中、大幅に支援数が減少した。対面での支援に制限がある中、オンライン等を積極的に活用するなど、関係機関との連携の維持に努めた。</p> <p>②このような状況下でも申込みは殆ど減少せず、初診待機期間の目標数値には至らなかったが、6月以降は従来の診療体制に戻したため、前年度末の初診待機期間は短縮することができた。</p>	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	<p>①保育所等訪問・巡回支援人数 848人</p> <p>②初診待機期間 3.8か月</p>	<p>①保育所等訪問・巡回支援人数 1,022人</p> <p>②初診待機期間 4.4か月</p>	<p>①保育所等訪問・巡回支援人数 1,077人</p> <p>②初診待機期間 4.5か月</p>	<p>①保育所等訪問・巡回支援人数 562人</p> <p>②初診待機期間 4.3か月</p>
当該年度の進捗状況	未達成（新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、保育所・幼稚園等への訪問支援数が大幅に減少したため。また、このような状況下でも、地域療育センターへの申込み数は殆ど減少してなかったため。（R01年度：1964人、R02年度：1909人）			
カ 今後の課題	<p>申込み数の増加、ニーズや障害像の変化・多様化の傾向は今後も続くこと予測され、限られた職員体制や建物設備の限界もあることから、初診枠確保だけではなく、時代の変化に対応でき、利用者や関係機関の期待に応えることができる療育センターとして抜本的な解決策を検討する必要がある。</p>		キ 課題への対応	<p>保護者の不安解消等を目的として、本事業団が積極的に進めている相談から始まるサービス（申込み後速やかに開始されるSW等による相談や広場事業）については、広場事業の拡充や事業団全センターでの心理相談の開始等サービス内容を充実させた。また、今後の療育センターのあり方について、横浜市や他法人と協議を続けている。</p>

## ② 高次脳機能障害者への支援強化

ア 公益的使命②	高次脳機能障害者が地域で安心して暮らしていくことができるよう、医療部門及び福祉部門が連携した支援機能の強化			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	高次脳機能障害者への支援件数の増加 (2,700件)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	高次脳機能障害者に特化したプログラムの充実や、市内18区での専門相談体制の強化等。	エ 取組による成果	平成29年度から令和元年度までは、実績数は増加をし、高次脳機能障害者への支援体制は、より充実した。令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止対策のため、支援件数の増加は鈍化した。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	2,130件	2,358件	2,643件	2,677件
当該年度の進捗状況	未達成(新型コロナウイルス感染症拡大防止対策の影響で目標値に到達しなかったため。)			
カ 今後の課題	感染拡大防止対策下では、回復期リハビリ病棟から退院時に、日常生活を支える体制を作ることが第一義的で、社会的役割の実現、就労の達成に至らない場合がある。それらの潜在しているニーズを早期に発見し、適切な支援につなげるため、地域の支援者の気づきを高める必要がある。また、対応に苦慮している家族等への対応の強化も必要である。	キ 課題への対応	高次脳機能障害者支援センターが主催、協力する支援者向けの研修会は、小規模開催など工夫して行うほか、WEBなど新しい方法を用いた開催を行う。また、家族支援について、セミナーの実施と個別具体的な相談支援を積極的に取り組む。	

## ③ 障害者スポーツ団体のネットワーク構築

ア 公益的使命③	障害者が身近な地域でスポーツや文化活動に取り組める社会の実現に向けた、障害者スポーツ・文化活動の普及及び障害者の社会参加の促進			
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	障害者が身近な地域においてスポーツ活動に取り組める環境の整備(障害者スポーツ団体のネットワークを市内12区に拡大)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	横浜市スポーツ協会の地域連携担当、中途障害者地域活動センター、当事者スポーツサークル、区社会福祉協議会等との連携をさらに推進。	エ 取組による成果	これまでの11区に加え、緑区でのネットワーク構築が達成されたことで、12区となった。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	市内9区において、障害者スポーツ団体のネットワークを構築	市内10区において、障害者スポーツ団体のネットワークを構築	市内11区において、障害者スポーツ団体のネットワークを構築	市内12区において、障害者スポーツ団体のネットワークを構築
当該年度の進捗状況	達成(最終目標である市内12区での構築を達成したため。)			
カ 今後の課題	各ネットワークが、それぞれの地域でより自主的な取り組みを進めるための支援が必要である。	キ 課題への対応	ネットワークの自立性を高めるため、関係機関との調整や、横浜市障がい者スポーツ指導者協議会の活用などの形で、後方支援していく。	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	安定的かつ自立的な団体運営のため、経費の削減に取り組むことが必要。			
イ 協約期間の主要目標	事務費の削減 (対 29 年度比 10%削減)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	各事業における事務作業内容を振り返り、ペーパーレス化の推進等、消耗品費、備品費等の削減を図った。	エ 取組による成果	29 年度実績と比較して、10%強の減となり、コスト削減を達成した。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和 2 年度)
数値等	96,354,000 円 (機器リース料、施設管理費等を除く)	93,296,000 円 (機器リース料、施設管理費等を除く)	91,097,000 円 (機器リース料、施設管理費等を除く)	86,689,000 円 (機器リース料、施設管理費等を除く)
当該年度の進捗状況	達成 (最終目標である対 29 年度比 10%削減を達成したため。)			
カ 今後の課題	ペーパーレス化のさらなる推進のための既存システムの有効活用や職員への周知徹底等、さまざまな方策を検討する必要がある。	キ 課題への対応	導入済みのグループウェアの機能を活用し、事務費削減のために別途コストが発生しないような方策を持続的に検討し、取り組んでいく。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	仕事と生活の調和が実現した職場環境の確立のため、ワークライフバランス推進に向けた取組を進める必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	超勤実績時間の維持及び年次有給休暇の取得率の向上 (超勤：21,716 時間以内 年休取得率 70%)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	効率的な業務執行をさらに進めるとともに、管理職に対しては、内部会議等の場で超勤実績の共有と年休取得の促進を働きかけ、職員に対しては、研修や所属会議等でワークライフバランス推進に向けた取組を行った。	エ 取組による成果	超勤実績については、29 年度と比較して 9,675 時間の減となり、年休取得率についても、70%を超え、ワークライフバランスの取組を推進することができた。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和 2 年度)
数値等	超勤実績：21,716 時間 年休取得率：66%	超勤実績：20,424 時間 年休取得率：63%	超勤実績：18,366 時間 年休取得率：61%	超勤実績：12,041 時間 年休取得率：71%
当該年度の進捗状況	達成 (超勤実績時間、年次有給休暇取得率ともに最終目標を達成したため。)			
カ 今後の課題	年休取得については、各部署で取得率にばらつきが生じている。	キ 課題への対応	年休取得率の向上についてさらなる周知徹底を行うとともに、各部署、各職種の状態に合わせた方策を検討・推進していく。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<p>本事業団の事業を行うにあたり、医療・福祉分野の専門職員が必須となるが、少子高齢化や人口減少が進行していく中で、就職希望者の医療・福祉関連業界への関心度は低調であり、入職志望者数は、今後も一層厳しい状況が続くものと考えられる。</p> <p>一方、利用者のニーズは増加・多様化し続けることが想定される。</p> <p>特に、地域療育センターについては、発達障害児の増加に伴う利用申込みの増加及び障害像やニーズの変化、多様化が今後も続くと考えられる。また、障害児を受け入れている保育所・幼稚園、児童発達支援事業所等の、地域療育センターとして支援が必要な関係機関の増加も続く予想される。</p> <p>その他、新型コロナウイルス感染症の影響として、施設内でクラスターが発生した場合、入所部門はサービスを継続するものの、通所・相談部門はサービスの休止や時間制限、利用日数の制限を行わざるを得ない。このため、通所の利用者は本来の頻度でのサービスを受けることができず、身体機能の低下等が懸念される。その他、財務的な観点からも①利用者の感染防止のため、休館や利用時間・回数の制限等による収益の減収②オンライン等を活用するための、Wi-fi 環境の強化にかかる経費の増加③職員に陽性者又は濃厚接触者が出た場合の代替職員の確保④感染対策のための衛生資材確保のための費用や常時消毒を行うための費用等が必要となり、組織の運営体制の強化や予算の有効活用と併せて、市による適正な財政支援が求められる。</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

創立から30年以上経過した本事業団は、設立当初からの職員が定年を迎える世代交代の時期に来ており、次世代を担う職員の育成と優秀な人材確保が重要課題となるため、引き続き、各種研修の充実や柔軟な採用プロセスの構築等を進める必要がある。また、増加・多様化し続ける利用者ニーズに柔軟に対応するためにも、地域関係機関とのさらなる連携強化と、事業の拡充や見直しを進める必要がある。

特に、地域療育センターについては、従来体制では、十分に対応することが困難な状況となっているため、地域における障害児支援機関の中で担うべき役割や方向性を明確にしたうえで、機能の見直しを進める必要がある。横浜市や本事業団と同様に地域療育センター運営している他法人との協議を継続している。

## 協 約 等 (素案)

団体名	社会福祉法人 横浜市リハビリテーション事業団
所管課	健康福祉局 障害自立支援課
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

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	<p>当該団体は、市のリハビリテーションサービスに関する施策を推進する上で、欠かすことのできない高度な専門性と事業運営に必要なノウハウを蓄積した唯一の団体です。</p> <p>高度な専門性と総合性を生かし、指定管理業務などを通して、医療をはじめ社会的、心理的、教育的及び職業的分野に至るリハビリテーションサービスを、市民のニーズに応じて適切に実施すると共に、横浜市の障害福祉施策を専門的見地から先駆的に推進し、リハビリテーション、療育並びに障害者のスポーツ及び文化に関する本市の中核的役割を担っています。</p>
(2) 設立以降の環境の変化等	<p>福祉や医療に関する法制度の改正、家庭における生活様式の変化、障害像の複雑化・多様化、これらに伴う利用者ニーズの増加・多様化など、障害児・者を取り巻く環境には大きな変化がありました。地域の事業所・施設等も以前に比べ増加し、利用者にとってサービスの選択肢も増えました。</p>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	<p>これまでに蓄積した専門性を総合的に発揮し、福祉・医療・社会・職業等の様々な分野に渡るリハビリテーション、療育及びスポーツ・文化活動に関するサービスを、従来の枠組みにとらわれず柔軟かつ的確に提供することで、多様化する利用者ニーズに対応します。</p> <p>あわせて、関係機関等との連携や支援体制をより一層強化しながら、引き続き本市におけるリハビリテーション施策の中核的な役割を担うことが求められています。</p>

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由			
(4) 協約期間	令和3年度～5年度	協約期間設定の考え方	前協約の期間と同期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 障害児支援の充実

ア 公益的使命①	<p>・障害のある又はその疑いのある児童に、リハセンターの発達障害対策部門を含む地域療育センター（以下、「地域療育センター」という。）において、早期発見から療育までの専門的かつ総合的な支援を実施します。</p>		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<p>・地域療育センターの利用申し込みが増加するとともに、障害像や保護者のニーズが多様化しています。また、就労する保護者の増加等から保育所や幼稚園等を主な生活の場とする障害児等が増加しています。保護者や関係機関からは次のような対応が期待されています。</p> <p>① 利用申込の増加に対して、申込後に速やかに支援ができる体制の構築                  ② 障害像やニーズの多様化に対して、多様なサービスの構築                  ③ 地域での受入れが困難な障害児等に対する、療育センター集団療育への確実な受入れ                  ④ 保育所や幼稚園等を主な生活の場とする障害児や園等への支援の充実</p> <p>・これらの諸課題に、優先順位をつけて計画的に取り組む必要があります。</p>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>ニーズ等の多様化に対する多様なサービスの構築</p> <p>・各地域療育センターで、利用面接に心理士面接を導入し、利用面接時の支援の幅を広げます。</p> <p>令和3年度 週1回                  令和4年度 週2回                  令和5年度 週3回</p> <p>(参考)                  令和2年度実績：</p>	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p>	<p>・利用を希望する保護者は、児の成長や子育てに対して不安や焦燥感があり、迅速な相談対応を求めています。団体では申込後速やかにソーシャルワーカーによる面談を行う体制を構築しています。</p> <p>・利用開始時面談に、ソーシャルワーカーに加え心理士が関わることで、子育てに対する保護者の不安解消及び児童の特性の早期把握が可能となり、以後の支援がより効果的に進みます。</p> <p>・横浜市で検討している、これからの地域療育センターのあり方も整合性があります。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p> <p>団体</p> <p>市</p>	<p>初年度は、全センターにて心理士面接を導入し、週1回の提供を目指します。その後、ニーズや効果を検証し相談対応が可能な心理士を育成しつつ、実施回数を増やします。現在予算化されていない新規事業のため、初年度については、団体予算内で実施することとし、次年度以降の適正な運営には予算措置が必要なため、今後市と協議していきます。</p> <p>現在、地域療育センターの機能や組織の見直しを行っており、利用面接の充実も、多様化するニーズを受け止めるために必要な対応の一つと考えています。団体の取組みを検証しつつ、利用を希望される保護者のニーズを受け止め、適切に解決していく仕組みづくりを進めています。</p>		

##### ② 高次脳機能障害者への支援強化

ア 公益的使命②	<p>高次脳機能障害者が地域で安心して暮らし、自己決定に沿って望む生活ができるよう、総合相談、医療及び福祉サービスが連携した支援を実施</p>		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<p>感染拡大防止対策下で、地域に埋もれていると思われるニーズを発見し、支援につなげることが課題です。各区の中途障害者地域活動センター・支援機関に対するニーズ発見の気づきを高める支援、また、家族等への支援を継続して取り組む必要があります。</p>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>高次脳機能障害者等への支援件数の増加（3,000件）</p> <p>(令和3年度：2,785件、令和4年度：2,892件、令和5年度：3,000件)</p> <p>(参考)                  令和2年度実績：2,677件                  令和元年度実績：2,643件</p>	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p>	<p>脳損傷者が急性期、回復期の医療から退院し、地域生活に戻るとき、感染拡大防止対策下では、基本的日常生活の成立と支援体制の整備にとどまっている場合があります。社会的役割の実現、就労の達成などのニーズを発見し支援することで、当事者、家族の望む生活が得られます。また、当事者への対応に苦慮している家族に対する支援の強化も必要です。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p> <p>団体</p> <p>市</p>	<p>障害当事者、家族の直接の相談支援と、高次脳機能障害（※）者支援センターが主催、協力する各区での研修会に加え、WEBなどの様々な媒体を活用し、地域へ情報発信をします。具体的な相談のニーズに対する、関係機関への支援者支援と技術提供、家族等への小規模セミナーなどを実施します。</p> <p>(※主に脳の損傷によって起こされる。その症状は多岐にわたり、記憶障害、注意障害、遂行機能障害、社会的行動障害などの認知障害等で脳の損傷部位によって特徴が出る。)</p> <p>相談者への適切かつ必要な支援が実施されるよう、中途障害者地域活動センターや区役所を始めとする地域の相談機関との定期的な会議を開催するなど、機関連携の促進を後押しします。</p>		



### ③ 障害者が身近な場所で障害者スポーツに取り組める環境の整備

ア 公益的使命③	障害者が身近な地域でスポーツに取り組める社会の実現		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	これまでの取組を通じ、障害者スポーツの支援環境は各区で一定レベルの整備ができました。今後は地域の障害者施設（日中活動の場）への支援強化を図り、障害者がスポーツに親しむ機会を拡大することが課題です。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>市内 108 か所の障害者福祉施設にスポーツ・レクリエーションの支援（下記具体的取組の1～4等）を実施</p> <p><b>【年度ごと目標値】</b>          （各区計 18 か所の中途障害者地域活動センターを起点として支援を実施）          令和3年度：新たに 18 か所          令和4年度：新たに 36 か所          令和5年度：新たに 36 か所          計：108 か所で支援実施</p> <p>（参考）          令和2年度実績：          市内 12 区において、自主的に障害者スポーツのプログラムを実施する環境を整備</p>	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	<p>障害者のスポーツ実施率向上に貢献するために、地域の拠点である地域活動ホーム、多機能型拠点、生活支援センター、中途障害者地域活動センターを起点に支援の輪を広げます。</p> <p>これまでの実績を踏まえ各区中途障害者活動センター18か所のベースを起点とし、1年目は各区に最低1か所（18か所）、2年目及び3年目はそれぞれ新規2か所（計72か所）を加え、累計108か所（各区6か所）の支援を目標とします。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	<p>団体</p> <p>市</p>		<p>1. 障害者福祉施設内での直接的なスポーツ指導（出張指導）          2. 施設職員や支援者を対象とした障害者スポーツ啓発研修          3. 横浜ラポール・ラポール上大岡での体験会（施設利用支援）          4. 横浜市障がい者スポーツ指導者協議会指導者等の活用（協働）</p> <p>目標実現に向けて、関係機関との連携を積極的にサポートし、予算の確保に努めます。</p>

### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	安定的かつ自立的な団体運営のため、引き続き経費の削減に取り組む必要があります。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>事務費の削減（対令和2年度比10%削減）          （令和3年度：71,466千円（△3%）、令和4年度：69,001千円（△7%）、令和5年度66,537千円（△10%））</p> <p>（参考）          令和2年度実績：73,930千円          ・リハセンター：26,992千円          ・戸塚センター：8,863千円          ・北部センター：8,542千円          ・西部センター：7,244千円          ・港南センター：5,619千円          ・ラポール：16,670千円</p>	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	<p>事務費の中身を精査し、健康診断等福利厚生費・リース料・保守料・損害保険料等の削減困難な費用を対象から除外し、消耗品費・備品費・通信運搬費・被服費・印刷製本費等、法人の努力により削減可能な費用を目標に設定しました。</p> <p>引き続き削減に取り組むことで、財務の面から安定的かつ自立的な法人運営を継続することが可能となります。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	<p>団体</p> <p>市</p>		<p>各事業における事務作業内容を振り返って、継続的に効率化をすすめるとともに、消耗品費、備品費等といった事務費の削減を図り、指定管理料縮減につなげていきます。</p> <p>本市における事務費削減の取組の共有等、適宜助言を行い、目標達成を支援します。</p>

### (3) 人事・組織に関する取組

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<p>これまで、人事考課制度と MBO を連動させ職員的能力や実績等を適正に評価するとともに、処遇に反映する独自の人事給与制度を導入し、計画的・組織的な人材育成を図っています。 一方で団体設立から 30 年以上経過し、今後定年退職者が増える中でも、定期職員採用試験実施時の応募者が近年減少しており（職種によっては横ばい傾向）、質の高い人材を確保するため、採用活動の見直す必要があります。</p>		
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>定期職員採用試験（社福・保育士）の応募者の増加（対令和 2 年度比 1.5 倍（47 人）） （令和 3 年度：プロジェクトの立ち上げ、令和 4 年度、プロジェクトの拡大、令和 5 年度：定期職員採用試験の応募者 47 人の達成） （参考） 令和 2 年度実績：31 人</p>	<p>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</p>	<p>採用活動等の改善を図ることで、より多くの応募者の中から、将来を担うことのできる人材を選考することで、世代交代を進めながらも、質の高い専門的なサービスの提供を維持していくことが期待できます。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>	<p>定期職員採用試験の応募者の増加に向けて、各専門職種に応じたより効果的な採用活動を実施するため、人事担当部署と専門職種の職員等で構成したプロジェクトを新たに立ち上げ、多面的な採用活動を実施していきます。 また、採用活動や選考方法の改善を図るとともに、実習生や学生ボランティアの受け入れについて、体系化し積極的に推進していきます。 令和 3 年度：採用プロジェクトの立ち上げ、就職相談会の新規開催 令和 4 年度：採用プロジェクトの拡大、実習・ボランティア受け入れの体系化 令和 5 年度：定期採用試験（※社福・保育士）応募者の令和 2 年度比 1.5 倍を達成 ※団体の職員 518 名（25 職種）中、社福・保育士が計 232 名を在籍しており、全体の 44% を占めています。また、毎年定期採用試験を実施しているのはこの 2 職種のみです。</p>	
	<p>市</p>	<p>本市における採用活動の取組の共有等、適宜助言を行い、目標達成を支援します。</p>	

<p>横浜市外郭団体等経営向上委員会答申</p>				
<p>総合評価分類</p>	<p>引き続き取組を推進／ 団体経営は順調に推移</p>	<p>事業進捗・ 環境変化等に留意</p>	<p>取組の強化や 課題への対応が必要</p>	<p>団体経営の方向性の 見直しが必要</p>
<p>委員会からの 助言・意見</p>	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「障害児支援の充実」「高次脳機能障害者への支援強化」の取組が「未達成」となっている。 現状を捉えて目標設定を見直したことは評価できる。今後は、今回設定した目標達成に向けて精力的に取り組むとともに、次期協約に向けては引き続き、事業の効果や成果を評価できるより適切な指標を検討してほしい。</p>			
<p>団体経営の方向性 （団体分類）</p>	<p>引き続き経営の向上に取り組む団体</p>			

# 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人 横浜市緑の協会
所管課	環境創造局総務課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	市立動物園の使命を踏まえ、団体に期待する役割を市として明確にした上で、最大限の効果が得られる事業を実施すべき。

## 1 協約の取組状況等

### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

#### ①緑化推進事業

ア 公益的使命	基金の運用益等を活用した緑化推進事業の実施により、都市緑化の普及啓発及び市民の皆様による緑化が進んでいる。				
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①都市緑化を推進する機運を醸成するため、普及啓発のイベントを横浜市と連携して実施する。（ガーデンネックレス横浜（通年）実施、里山ガーデンフェスタ年2回（春・秋）開催（来場者数24万人/年）、スプリングフェア年1回開催）</p> <p>②緑化活動に意欲のある人材を育成するため、よこはま花と緑の推進リーダー新規認定者数を増やす。（3年で新規推進リーダー認定者40人以上）</p>				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>①-1 ガーデンネックレス横浜 2020（通年）<u>里山ガーデンフェスタ（秋）は実施</u>（新型コロナウイルス感染症拡大防止対策に十分配慮した。）</p> <p>①-2 <u>里山ガーデンフェスタ（春）は中止</u>（新型コロナウイルス感染症拡大防止のため。）なお、市民の緑化意識の向上を図るため SNS 等を利用しオンラインで情報を発信した。</p> <p>①-3 <u>スプリングフェアは中止</u></p> <p>②令和元年の受講者が今年度認定されたため、目標を達成した。</p> <p>なお、次年度の認定者養成に向け、推進リーダー育成講座を実施した。（新型コロナウイルス感染症拡大防止に係る施設の使用ガイドラインに基づき、会場で適正な距離が保てる最低人数である10名以内を募集し、講座内容も密を避ける工夫等を行って実施した。）</p>	エ 取組による成果	<p>①-1 横浜市と連携しガーデンネックレス横浜 2020 を実施 <u>里山ガーデンフェスタ（秋）来場者は、前回比約 156.9%の 93,700 人となった。</u></p> <p>①-2 春イベントの代替として実施したオンラインでの情報発信は、YouTube で27件の動画を発信し、のべ約55,000回の閲覧があった（R3.5月末時点）。また、公式Instagramを開設して147件の投稿を行い、1,405人のフォロワーを獲得した。</p> <p>②推進リーダー認定者：<u>16人</u></p> <p>【参考】 令和2年度推進リーダー育成講座受講者（令和3年度認定予定）：9人</p>		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）	
数値等	<p>①スプリングフェア年1回（春1回、来場者数：<u>55,000人</u>）</p> <p>②新規推進リーダー（28年度育成講座受講者）<u>16人</u>を29年度に認定した。</p>	<p>①ガーデンネックレス横浜（通年）、里山ガーデンフェスタ（春・秋2回、来場者数：<u>222,500人</u>）、スプリングフェア（春1回、来場者数：<u>285,000人</u>）。</p> <p>②推進リーダー（29年度育成講座受講者）<u>15人</u>を30年度に認定した。</p>	<p>①ガーデンネックレス横浜（通年）、里山ガーデンフェスタ（春・秋2回、来場者数：<u>205,594人</u>）、スプリングフェア（春1回、来場者数<u>354,000人</u>）</p> <p>②推進リーダー（30年度育成講座受講者）<u>22人</u>を令和元年度に認定した。</p>	<p>①ガーデンネックレス横浜（通年）、里山ガーデンフェスタ（秋1回、来場者数：<u>93,700人</u>（<u>前回 59,733人</u>））※里山ガーデンフェスタ（春）及びスプリングフェアは新型コロナウイルス感染症拡大防止のため <u>中止</u>。</p> <p>②推進リーダーを<u>16人</u>認定したため、<u>平成30年度からの3か年で累計53人を認定</u>し目標を達成した。</p>	
当該年度の進捗状況	一部未実施（新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、市の要請により春のイベント開催を中止としたため、里山ガーデンフェスタは来場者数目標（24万人/年）に至らなかったが、実施した秋のイベントは前年比約156.9%と盛況であった。よこはま花と緑の推進リーダー新規認定者数は3か年の累計人数の目標を達成することができた。）				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症拡大防止対策を踏まえたイベントの開催や、育成講座等を実施する。</li> <li>国際園芸博覧会開催に向けた市民の緑化意識を醸成させる。</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>イベント実施時における感染症拡大防止対策を構築し徹底する。また、イベント開催に代わる SNS 等を活用した効果的な情報発信を推進する。</li> <li>国際園芸博覧会開催を見据えた新たな事業を推進する。</li> </ul>		

## ②動物園事業

ア 公益的使命	動物園は、「種の保存」、「環境教育」、「レクリエーション」、「調査・研究」の4つの役割を担っており、その中でも世界の動物園の動向を踏まえ、特に「種の保存」、「環境教育」に力を入れ、本市の様々な環境施策と連携することで、生物多様性の保全に向けた取組が行われている。また、動物園の公的役割が広く市民の皆様に浸透している。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	横浜市立動物園が取り組んでいる「種の保存」、「環境教育」に関する取組を多様な主体と連携しながら幅広く発信し、動物園の公的役割の認知度向上を図ると共に誘客促進につなげる。 (①3園合計ブログ発信件数 800 件/年、閲覧件数 100 万件/年、②アプリなどの多様な情報発信サービスが展開されている。)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>【主な取り組み】</p> <p>「種の保存」、「環境教育」に関する取組を以下のサービスを活用し、情報発信を行った。</p> <p>① <u>ブログ</u> の発信をとおして、コロナ禍（臨時閉園期間（R2.2/29～6/10）を含む）のなか、来園ができない市民への積極的な情報発信を行った。</p> <p>② ブログ以外では以下のサービスを活用し、情報発信を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>動物園情報配信アプリ (one zoo)</u></li> <li>・ <u>SNS (Twitter)</u></li> <li>・ <u>動画共有サイト (YouTube)</u></li> <li>・ <u>オンライン通話アプリ (Zoom)</u></li> <li>・ <u>園内掲出 (パネル展示)</u></li> </ul>	エ 取組による成果	<p>① <u>ブログ</u> 発信件数 1,188 件 →前年度比+177 件 (117%) <u>閲覧件数</u> 2,290,296 件 →前年度比+879,723 件 (162%)</p> <p>② アプリなどの情報発信サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>one zoo</u> (動物園情報配信アプリ)：初のライブ配信をよこはま動物園で実施し、自宅でも動物園を楽しめるようにした。</li> <li>・ <u>Twitter</u>：投稿件数 3,410 件、前年度比 +1,473 件 (176%)</li> <li>・ <u>YouTube</u>：よこはま動物園開園記念講演、研究成果発表等の録画配信</li> <li>・ <u>Zoom</u>：よこはま動物園で実施される「<u>ゾーラシアスクール</u>」を初のオンラインで実施した。そのほか教育プログラムの一部をリモートで実施した。</li> <li>・ <u>園内掲出 (パネル展示)</u>：「動物たちの SOS 展」などのパネル展示を実施し、環境保護や野生生物保全に関する情報発信を行った。結果として、園内で実施した利用者調査アンケートで「環境保護や野生生物の保護活動について情報発信がされていた」と回答したお客様が3園平均で約 85%となった。</li> </ul>	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
カ 今後の課題	<p>達成（3園合計ブログ発信件数及び閲覧件数で目標を達成した。前年度比で、発信件数が 117% であるのに対し閲覧件数が 162% となり、多くの方に関覧いただいた。また、動画共有サイトで初のライブ配信を行い、動物園への来園を控えている方に向けての情報発信にも取り組み、動物園の公的役割の認知度向上につなげることができた。）</p> <p>・ 6月11日より再開したが、園内でのイベント等の実施は難しく、コロナ禍の影響の長期化を見据え、感染拡大防止に配慮した動物園運営を実施する必要がある。</p> <p>・ また、現協約目標は種の保存、環境教育の情報発信に特化したものとなっているが、動物園の4つの役割それぞれの目標値を設定し、バランスよく来園者等に伝えていく必要がある。</p>		キ 課題への対応	<p>・ 引き続き、市と連携して事前予約制の入園制限等の感染拡大防止対策を進め、来園者の安全、安心の獲得、サービス向上に努める。</p> <p>・ 動物園の4つの役割に沿った次期協約主要目標を設定し、動物の生息環境を含めた生物多様性保全に貢献していく。</p>
数値等	①3園合計のブログ発信件数 <u>731 件</u> 、 <u>閲覧件数</u> 約 <u>90 万件</u> ②—	①3園合計ブログ発信件数 <u>873 件</u> 、 <u>閲覧件数</u> <u>1,152,346 件</u> ②スマートフォンアプリ one zoo のサービス開始	①3園合計ブログ発信件数 <u>1,011 件</u> 、 <u>閲覧件数</u> <u>1,410,573 件</u> ②前年度より開始した「one zoo」の利用について、入園口でのチラシ配布で積極的に広報し、撮影等に協力。SNS や動画共有サイトを活用し、休園中の動物の様子などを発信。	①3園合計ブログ発信件数 <u>1,188 件</u> 、 <u>閲覧件数</u> <u>2,290,296 件</u> ② <u>one zoo</u> 、 <u>SNS</u> 、 <u>YouTube</u> 、 <u>Zoom</u> 、 <u>園内掲出</u> を活用し、情報発信を行った。
当該年度の進捗状況	達成（3園合計ブログ発信件数及び閲覧件数で目標を達成した。前年度比で、発信件数が 117% であるのに対し閲覧件数が 162% となり、多くの方に関覧いただいた。また、動画共有サイトで初のライブ配信を行い、動物園への来園を控えている方に向けての情報発信にも取り組み、動物園の公的役割の認知度向上につなげることができた。）			

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	公益法人として公益目的事業を発展的に継続していくために、独自のノウハウや創意工夫を凝らした事業を展開し、更なる収益の確保と経費の節減を図り、自主・自立した財務基盤の構築に向けた取組を積極的に進める必要がある。
イ 協約期間の主要目標	公益事業への還元のための収入の増加 1,305,625 千円（動物園における物販の運営方法の見直し（令和2年2月～）及び指定管理公園の減のため、目標数値を変更済） ※「公益事業への還元のための収入」とは正味財産増減計算書内訳表における「収益事業等会計」の事業収益のことを指します。

<p>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</p>	<p>・令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、横浜市の要請に基づく施設閉場や利用制限が行われた。このような中、管理する公園・動物園等において、マスク等着用の啓発や、消毒・換気の徹底、利用者同士のソーシャルディスタンスの確保、事前予約制の導入（よこはま動物園のみ）など、感染拡大防止策を徹底しながら、利用者・来園者の確保に努めた。 ・横浜市の要請に基づく施設閉場や利用制限については、適切な費用負担について市と協議を行った。</p>	<p>エ 取組による成果</p>	<p>・コロナの感染防止対策に注力し、早期の施設再開及び開園継続に取り組んだ結果、目標 1,305,625 千円に対し、実績 1,125,778 千円と、目標対比▲179,847 千円に留めることができた。</p> <p>■協約目標数値（収益事業収入）との差額（令和2年度）</p> <p style="text-align: right;">（単位：千円）</p> <table border="1" data-bbox="1059 409 1481 546"> <thead> <tr> <th></th> <th>目標数値</th> <th>結果</th> <th>差額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>公園</td> <td>784,790</td> <td>610,825</td> <td>▲173,965</td> </tr> <tr> <td>動物</td> <td>520,835</td> <td>514,953</td> <td>▲5,882</td> </tr> <tr> <td>全体</td> <td>1,305,625</td> <td>1,125,778</td> <td>▲179,847</td> </tr> </tbody> </table>		目標数値	結果	差額	公園	784,790	610,825	▲173,965	動物	520,835	514,953	▲5,882	全体	1,305,625	1,125,778	▲179,847
	目標数値	結果	差額																
公園	784,790	610,825	▲173,965																
動物	520,835	514,953	▲5,882																
全体	1,305,625	1,125,778	▲179,847																
<p>オ 実績</p>	<p>29 年度</p> <p>1,672,896 千円</p>	<p>30 年度</p> <p>1,592,890 千円</p>	<p>令和元年度</p> <p>1,459,234 千円</p>	<p>最終年度（令和2年度）</p> <p>1,125,778 千円</p>															
<p>当該年度の進捗状況</p>	<p>未達成（最終年度の目標額（1,305,625 千円）に対し、実績額は 1,125,778 千円であった。新型コロナウイルス感染症の影響が本格的になる令和2年2月以前は順調であったが、動物園の臨時閉園などにより未達成となった。なお、収益事業収入の減少が見込まれるなか、新型コロナウイルス感染症拡大防止策を講じながら可能な限り当初予定していた事業を実施したことと、職員の超過勤務時間の削減等による支出の減により、当期一般正味財産増減額が結果的に 181,149,832 円となり、健全な経営を図ることができた。）</p>																		
<p>カ 今後の課題</p>	<p>・経営という観点から、収入の増という側面だけではなく、支出の減にもこれまで以上に注力し、収支の改善を図り、安定的な経営を継続する必要がある。</p>	<p>キ 課題への対応</p>	<p>・収入の確保に向けて、これまでの販売、飲食、駐車場等の収益事業に捉われず、クラウドファンディングなど、これまでと違った手法にも取り組む。 ・管理費等の支出削減にも努める。 ・指定管理業務を着実に実施するが、経営状況を鑑み、臨機応変に事業費の投入あるいは投入の中止・縮減などの事業運営を行う。</p>																

### (3) 人事・組織に関する取組

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<p>市の人的支援に依存しない自立的な運営体制の構築</p>			
<p>イ 協約期間の主要目標</p>	<p>①責任職（幹部候補職員、業務責任者）の育成 研修年4回、研修対象者の拡大 ②市派遣職員の減 3か年で4人</p>			
<p>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</p>	<p>①8回研修を実施した（ハラスメント防止研修、メンタルヘルスケア研修、管理職研修Ⅰ（公園園長向け）、管理職研修Ⅱ（係長以上向け）、勤務評価研修、人権啓発研修、CS・接遇研修、個人情報保護研修）。 ②市派遣職員 2人が退職し、新規市派遣職員は補充せず、協会職員への転換を行った。</p>	<p>エ 取組による成果</p>	<p>①責任職向け研修を実施することで、職員のマネジメント能力向上を図ることができた。その結果、固有職員2名が令和3年4月付で課長補佐級に昇任した。また、公園の園長や館長など指定管理公園の業務責任者向けのマネジメント研修（管理職研修Ⅰ）を実施したことにより、スタッフの適切な管理手法をはじめとした、施設運営に係るマネジメント能力の向上を図ることができた。これらにより、横浜市による令和2年度指定管理公園事業評価では、評価を受けた3公園中2公園（岸根公園と馬場花木園）で前回の評価を上回るA評価を獲得できた。 ②市の人的支援に依存しない、自立的な組織体制の構築を進めた。</p>	
<p>オ 実績</p>	<p>29 年度</p>	<p>30 年度</p>	<p>令和元年度</p>	<p>最終年度（令和2年度）</p>
<p>数値等</p>	<p>①研修年4回 ②1人 ※協約期間外</p>	<p>②研修年7回 ②1人</p>	<p>①研修年8回 ②累計2人 (前年比+1人)</p>	<p>①研修年8回 ②累計4人 (前年比+2人)</p>
<p>当該年度の進捗状況</p>	<p>達成（責任職や指定管理施設の業務責任者の育成が継続して進んでいるほか、市派遣職員を着実に減らしており、市の人的支援に依存しない自立的な運営体制の構築に向け前進している。）</p>			
<p>カ 今後の課題</p>	<p>・協会設立から40年近くが経過し、責任職の育成などは、一定程度進捗してきている。一方、管理施設・実施事業の多様化、少子高齢化、雇用に対する価値観の変化、SDGsの採択など、様々な環境の変化に対応するため、当協会では様々な職</p>	<p>キ 課題への対応</p>	<p>・多様化した施設管理や事業実施を円滑に実施するためには、それぞれの事業のスペシャリストだけでなく、事業を横断的にマネジメントできるゼネラリストを育成していく必要がある。また、協会の様々な職種や雇用形態に対応した育成方</p>	

	種・雇用形態の職員を雇用するようになってきており、現行の人材育成ビジョンはすべての職種・雇用形態に対応していない状況である。		針が必要である。現行の人材育成ビジョンは、これらに充分に対応していないため、次期協約における人事・組織における取組では、人材育成ビジョンの改定を目標とする。
--	----------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

- ・新型コロナウイルス感染症の影響が、長期化する可能性がある。
- ・国連が定めた SDGs の達成に向け、横浜市では令和 2 年度から「横浜市 SDGs 認証制度” Y-SDGs”」を開始した。
- ・令和 2 年 11 月に 2027 国際園芸博覧会推進委員会が発足した。また、令和 3 年度中には 2027 国際園芸博覧会協会（仮称）の設立が予定されるなど、令和 9 年の園芸博覧会に向けた動きが徐々に加速している。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、引き続き市と協会の両方で、市民サービスの継続と感染拡大防止を両立させる必要がある。また、自然災害等、不測の事態が生じた際には、各契約等の定めに基づき、両方で協議の上、適切に対応する必要がある。
  - ・クラウドファンディングなど、新たな収益源の確保にも取り組む必要がある。
  - ・当協会では SDGs 達成に向けた取組として、令和 3 年 4 月に「公益財団法人横浜市緑の協会 SDGs 達成に向けた取組 2021-2030」を策定した。今後は協会の全ての事業で SDGs の視点をもって取り組み、“Y-SDGs” の認証基準を達成することを目指す。
  - ・国際園芸博覧会の機運醸成を一層進めるためには、引き続き市と協会の両方で「ガーデンネックレス横浜」の事業である「里山ガーデンフェスタ」や「よこはま花と緑のスプリングフェア」を実施し、花と緑に関心のある市民を増やしていく必要がある。また、国際園芸博覧会に向けた新たな人材育成及び活用スキームの構築に向け、花や緑の専門知識を習得した市民ボランティアの育成にも取り組んでいく。
- 上記については、次期協約で目標を設定し対応に取り組んでいく。

## 協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人 横浜市緑の協会
所管課	環境創造局 総務課
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

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	この法人は、市民等の寄附によって積み立てられるよこはま緑の街づくり基金の運用による、都市緑化の推進を図るとともに、公園緑地及び動物園の円滑な運営、健全な利用の増進及び都市環境の改善を図り、もって公共の福祉の増進に寄与することを目的とする。(定款)
(2) 設立以降の環境の 変化等	<p><b>昭和59年</b>：緑の街づくり基金創設に伴い、横浜市公園協会から改組、発足。</p> <p><b>平成11年～</b>：横浜市からよこはま動物園ズーラシアの管理・運営を受託開始。</p> <p><b>平成16年～</b>：横浜市で公園の指定管理者制度開始。協会の重要な財源である公園駐車場やパークビュー場等も、セットで公募されるようになる。</p> <p><b>平成24年</b>：公益財団法人に移行。</p> <p><b>平成27年</b>：世界動物園水族館協会(WAZA)は世界動物園水族館動物福祉戦略を策定し、動物福祉向上への取り組み姿勢を強化した。それを受け、(公社)日本動物園水族館協会(JAZA)でも動物福祉向上へ向けた取組が始まった。</p> <p><b>平成30年～</b>：公園の新たな活用手法として、横浜市でPark-PFI制度開始。</p> <p><b>令和2年～</b>：新型コロナウイルス感染症(以下「コロナ」という。)の世界的な流行拡大により、協会事業もイベント中止、施設閉場などの制約を受ける。</p> <p><b>令和3年</b>：①「公益財団法人横浜市緑の協会SDGs達成に向けた取組2021-2030」(以下「協会SDGs達成に向けた取組」という。)の策定。②コロナによる今後の影響が不透明であることから、前年度に続き拡大防止策(消毒、人数制限等)を講じながらの施設運営が求められている。</p>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた 今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協会の事業活動全般において、コロナ拡大防止策を徹底することで、可能な限りコロナ前と同様に事業を実施できるよう努める。また、SDGsの理念を踏まえた施策を推進することで、持続可能な社会の実現に貢献する。</li> <li>・緑化推進事業をはじめとした事業活動により、緑や花のあふれる暮らしやすい魅力的な都市の実現に貢献する。さらに、国際的な園芸文化の普及や花と緑のあふれる暮らし等を目的として横浜市内で開催予定の国際園芸博覧会の機運醸成に貢献する。</li> <li>・公園、動物園の管理運営を通じて市域の観光振興、文化・芸術振興及び賑わいづくりなどに貢献する。また、Park-PFI制度など、新たな公園の活用手法について、調査研究を行う。</li> <li>・横浜市と連携し、種の保存、環境教育、レクリエーション、調査研究を実施するとともに、動物の飼育環境にも配慮しながら、動物園の役割を来園者に伝えることで、動物の生息環境を含む生物多様性保全に貢献していく。</li> <li>・公園、動物園の施設・設備の老朽化が進む中、団体運営で得られた収益の一部を、横浜市と連携しながら改修・更新に活用することで、利用者サービスの維持向上に努めていく。</li> </ul>

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和3年度～5年度	協約期間設定の 考え方	前協約の期間と同期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① SDGs 達成に向けた取組

ア 公益的使命	緑化推進・公園・動物園及び経営の各事業を多様な主体と連携して取り組むことで、良好な都市環境の形成など身近な市民生活に関わるものから、生物多様性の保全など国際的な課題につながるものまで多岐にわたる当協会の役割を果たし、持続可能な社会の実現に貢献する。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	SDGs の達成年限である 2030 年に向け、これまで事業別の視点で取り組んできた各取組について、横断的に見直すことで、職員が SDGs の視点をもって事業に取り組めるようにする必要がある。また、対外的にも当協会が SDGs の達成に貢献していることを発信する必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①SDGs の視点による事業の取組推進及び Y-SDGs(横浜市 SDGs 認証制度)の認証取得</p> <p>② 低圧電力等における再生可能エネルギー100%電力の導入 <b>令和3年度50%、令和4年度60%、令和5年度70%</b></p> <p>(参考) 令和2年度実績: 「横浜市緑の協会 SDGs 達成に向けた取組」の素案作成</p> <p>低圧電力等における再生可能エネルギー100%の電力使用割合 18%</p>	<p><b>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</b></p>	<p>横浜市の緑化推進や公園・動物園の管理運営を担う公益法人として、また、横浜市の行政の一翼を担う外郭団体として SDGs 未来都市の実現や SDGs 達成に貢献できる組織となることが必要であることから、左記目標とした。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>	<p>①緑化推進、公園、動物園、経営において、「横浜市緑の協会 SDGs 達成に向けた取組」に基づき事業を推進し、横浜市が定める「環境」「社会」「ガバナンス」「地域」の四つの分野における「Y-SDGs」の認証基準を達成する。</p> <p>②協会の管理施設の低圧電力等については、順次再生可能エネルギー100%の電力を導入し、拡大を目指す。なお、高圧電力については、横浜市グリーン電力調達制度に準じて、グリーン電力を導入している。</p>	<p>ヨコハマ SDGs デザインセンターを通じて、SDGs に関する相談・支援を行う。</p>
	<p>市</p>		

##### ② 緑化推進事業

ア 公益的使命	基金の運用益等を活用した緑化推進事業を実施し、市民の都市緑化への関心を高め、市民による緑化活動を支援するなど、市の都市緑化施策の一部を担うことにより都市の住環境や魅力の向上に貢献する。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	2017 年開催の全国都市緑化よこはまフェアから4年が経過する中で、都市緑化への市民の関心を向上させるため、普及啓発を進める必要がある。緑化の担い手となる市民の育成については継続して実施する必要がある。2027 年開催予定の国際園芸博覧会に向け、機運の醸成を図っていく必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①ガーデンネックレス横浜など花や緑に関わる大規模イベントの開催により、緑化への関心が高まるとともに、文化・観光の振興、賑わいづくりなどにも寄与している。 <b>里山ガーデンフェスタ入場者数毎年 24 万人</b></p> <p>②国際園芸博覧会に向けた新たな人材育成および活用スキームの構築。よこはま花と緑の推進リーダーの中から、花や緑の専門知識を習得したガーデンネックレス横浜ガイドボランティアを育成し、里山ガーデンフェスタ会場で活用 <b>ガイドボランティア育成 毎年 10 名以上</b></p> <p>③国際園芸博覧会の機運醸成を目的とした市民協働花壇※の設置・育成 <b>協会が管理する指定管理公園への市民協働花壇の設置・育成累計 3 か所以上</b> ※市民協働花壇は、「主要目標達成に向けた具体的取組」の「団体③」で説明</p> <p>(参考) 令和2年度実績等: ①積算根拠・実績 平成30年から令和3年までの平均</p>	<p><b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b></p>	<p>公益的使命を達成するためには、都市緑化の普及啓発や市民による緑化活動の支援を継続すること、また、より意欲的で専門性を高めた人材の育成や取組を通じて、関心や活動を広げていくことが必要なことから、左記のとおり目標数値とした。</p> <p>なお、国際園芸博覧会に向け、毎年10名程度のガイドボランティアを育成することで、開催時には50名以上の人員がボランティアのリーダーとして活動の核となり、多数のボランティアの中心的役割を担うことが期待できる。さらに、協会が管理する指定管理公園で、国際園芸博覧会を市民にPRする花壇を、協約期間中に3か所以上設置・育成していくことで、更なる機運醸成を図ることができる。</p>



		<p>春：約 3,600 人/1 日×44 日＝158,400 人、秋：約 2,700 人/1 日×30 日＝81,000 人、合計：239,400 人より</p> <p>※里山ガーデンフェスタ入場者</p> <p>平成 30 年：春 151,498 人 ：秋 71,002 人</p> <p>令和元年：春 145,821 人 ：秋 59,773 人</p> <p>令和 2 年：春 中止 ：秋 93,700 人</p> <p>令和 3 年：春 171,128 人 ：秋 中止</p> <p>②③（新規取組のため、省略）</p>	
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>	<p>①都市緑化を推進する機運を醸成するため、普及啓発イベント「ガーデンネックレス横浜」を横浜市と連携して効果的に実施する。里山ガーデンフェスタを春秋年 2 回、ガーデンネックレス連携イベントであるスプリングフェアを年 1 回開催する。</p> <p>②花と緑の担い手として、推進リーダー養成講座を継続して実施するとともに、新たにガーデンネックレス横浜ガイドボランティアを育成し、里山ガーデンフェスタで活躍する仕組みを構築する。</p> <p>③市民協働花壇は、花苗に加え、多年草を主体とした植栽により、年間を通じて入れ替わり咲き誇る花壇（以下「多年草主体花壇」という。）とする。さらに、その担い手として想定している緑の推進団体、花と緑の推進リーダー等に対しても、新しい手法の花壇づくりを通じて人材育成を図る。</p>	
	<p>市</p>	<p>①「ガーデンネックレス横浜」を団体と実施すると共に観光・MICE の視点を持った広域的な広報を行う。</p> <p>②「横浜みどりアップ計画」に基づき、団体と連携した民有地緑化の取組を推進するとともに、支援を行った地域の団体に対し、緑の推進団体への移行や活動継続について働きかけることで、緑化の担い手として切れ目なく支援を行う。</p> <p>③「多年草主体花壇」の設置・育成における技術的なポイントや留意点等をレクチャーするなどの支援を行う。</p>	

### ③ 動物園事業

<p>ア 公益的使命</p>	<p>動物園の役割である「種の保存」「環境教育」「レクリエーション」「調査研究」に関する事業を多様な主体と連携・実施し、その成果を広く発信することを通して、動物園の持つ役割を来園者等に伝えることにより、動物の生息環境を含めた生物多様性保全に貢献していく。</p>		
<p>イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等</p>	<p>動物園が生物多様性や地球環境保全の場であることを深く認識して、4つの役割を着実に進めその使命を果たす必要がある。</p>		
<p>ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>①種の保存（守り続ける）世界と手を取り合って野生動物を計画的に守っていく役割 <b>多様な行動を引き出す飼育環境改善（5件/年）（各園）</b></p> <p>②環境教育（知り伝える）動物や生息環境のことを多くの人々へ伝え、行動につなげる役割。 <b>出張動物園スクール等（リモート含む）の実施回数（40回/年）（3園合計）</b></p> <p>③レクリエーション（出会い感じる）動物に魅せられ、ともに生きることの大切さを感じられる公園としての役割 <b>季節ごとに特色あるイベントや企画展の実施（4件/年）（各園）</b></p> <p>④調査研究（理解し学ぶ）動物に対する科学的な知識を深め、その情報を市民と共有する役割。 <b>市民向け研究発表等の実施（15回/年）（3園合計）</b></p>	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p>	<p>未来の世代に、より豊かな地球環境を残していけるように、多様なステークホルダーとともに野生動物とその生息環境のことを知り、考え、学び、そして行動することで、自然と共生できる社会につなげていく必要があることから、左記の通りの目標数値とした。</p>
	<p>（参考）令和 2 年度実績：</p> <p>①（未集計のため省略）</p> <p>② 3 園合計：40 回</p> <p>③ よこはま動物園：2 件</p>		

		野毛山動物園：3件 金沢動物園：2件 ④3園合計：12回	
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	①ブログやSNS、園内ガイド等、多様な手法を用いた情報発信を行う。 ②各園で年1回アンケートを実施し、主要目標達成に向けた取組が推進されているかを確認する。	
	市	①団体と連携した情報発信の取組を推進する。 ②公益的使命感の達成に向けた取組状況について、定期的に確認及び指導を実施する。	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題		①新型コロナウイルス感染症への対応による収入の減 ②公益への還元を図りつつ、安定的な経営を継続するために、収入の増、支出の減に注力し、収支改善を図る必要がある。	
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		①公益への還元として、指定管理の協定上、指定管理者として実施すべき項目以外にも、施設・設備・備品等の修繕・更新・調達等を実施し、市の財政負担軽減及び市民サービスの向上をはかる。 <b>公園・動物園事業における公益への還元(1,000万円/年)</b> ②①を実施したうえでの <b>資金収支計算書における収支均衡を維持(毎年)</b> (参考)令和2年度実績： ①9,980,795円 ②当期資金収支差額▲2,395,017円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係  団体の公益的使命感を達成するために安定的に経営することが必要であることから、左記目標とした。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体	①コロナの感染防止策を徹底しながら、公園・動物園等の利用料金収入及び付帯する収益事業の回復を目指す。また、クラウドファンディングの実施など新たな収入確保にも取り組む。(クラウドファンディングの実施(1件/年)) ②管理費などの支出削減に努める。 ③公益への還元を実施(1,000万円/年) ④コロナの影響が長期化することを見据え、事業費の投入あるいは投入の中止・縮減など、臨機応変に事業運営を行う。
	市	①団体が運営する動物園の来園者を増加させるために、市の広報ツールを活用し、支援する。 ②団体が公益への還元として実施する修繕・更新・調達等が適切に行われるよう、その内容について、団体と協議する。 ③自然災害等、不測の事態が生じた際には、各契約等の定めに基づき、協議の上、適切に対応する。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題		協会設立から40年近くが経過し、管理施設・実施事業の多様化、少子高齢化、雇用に対する価値観の変化、SDGsの推進など、様々な環境の変化に対応するため、多種多様な職種・雇用形態の職員を雇用するようになってきている。現行の人材育成ビジョンはすべての職種・雇用形態に対応していないため、見直しを行う必要がある。	
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		①人材育成ビジョンの改定 ②改定した人材育成ビジョンの考え方に基づく研修等の実施 (参考)令和2年度実績： ・CS・接遇研修など：年8回	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係  多様化した施設管理や事業実施を円滑に実施するためには、それぞれの事業のスペシャリストだけでなく、事業を横断的にマネジメントできるゼネラリストを育成していく必要がある。また、無期雇用や有期雇用など多様な雇用形態があるが、職種によって位置づけが異なり、それぞれに対応した育成方針が必要である。現行の人材育成ビジョンは、これらに充分に対応していないため、人材育成ビジョンの改定を目標とした。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体	①現行の人材育成ビジョンの改定…令和3～4年度 ②新たな人材育成ビジョンを全職員へ周知するとともに、改定したビジョンを基にした人材育成(研修等)を実施する。…令和4～5年度 ③②に基づく人材育成(研修等)を、PDCAサイクルに基づき継続していく。…令和5年度以降
	市	市が実施している研修への参加機会や研修資料を提供する。	

横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／ 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 助言・意見	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「緑化推進事業」の一部、「財務に関する取組」が「未達成」となっている。</p> <p>協約目標に掲げた市財政に貢献する取組を精力的に進めるとともに、動物園の今後の効率的な運営の在り方については、市と共に長期的な視点で検討・協議してもらいたい。</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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市資源循環公社
所管課	資源循環局 総務課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	収益事業の貨物コンテナ用シャーシ置き場貸付事業の終了などに伴う財務面での課題に対応する必要がある。また、市は民間事業者の利用拡大について検討を進めていくことが求められる。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命①	廃棄物行政の一翼を担い、循環型社会・低炭素社会の実現に持続的に取り組む組織			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①公的関与が必要な事業の円滑な実施（資源選別施設、南本牧廃棄物最終処分場等の管理運営受託業務の適正、安定的な運営）（ペットボトル分別基準評価Aランク） ②横浜市から管理運営を受託した施設を活用した啓発の推進（選別施設等見学者数13,000人） ③自主イベントの開催、イベント等への出展（自主イベント開催4回、イベント等への出展30回）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、在宅で過ごされる方が増加したことに伴い、缶・びん・ペットボトルや粗大ごみが急増した。このような状況においても、安定した処理を継続させるため、平日の稼働時間延長や日曜稼働を実施するなど柔軟に対応した。  ②・③令和2年度は感染症対策のため、全施設で見学受入を中止した。このため、従来行ってきた対面での啓発活動は減少したが、小学校への出前講座の中で、教室と選別施設をオンラインで繋ぐ「教室で社会科見学」を実施するとともに、ホームページに動画コーナーを新設し配信を開始するなど、オンラインでの取組を進めた。	エ 取組による成果	①缶・びん・ペットボトルや粗大ごみの急増にも柔軟に対応し、安定した廃棄物処理を継続させた。  ②・③全施設で見学受入を中止した状況においても、オンラインでの啓発という新たな取組を推進することにより、子ども達の環境意識の醸成につなげた。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	① ペットボトル分別基準評価：全施設A ② 見学者 12,250人  ③ 自主イベント開催4回、出展27回（イベント出展26回・出前講座1回）	① ペットボトル分別基準評価：全施設A ② 見学者 13,584人  ③ 自主イベント開催4回、出展33回（イベント出展23回、出前講座10回）	① ペットボトル分別基準評価：3施設A、1施設B ② 見学者 14,048人  ③ 自主イベント開催3回、出展31回（イベント出展20回、出前講座11回）	① ペットボトル分別基準評価：全施設A ② コロナ禍のため見学受入中止 ③ 自主イベント開催3回、出展23回（イベント出展2回、出前講座21回※） ※うちオンライン社会科見学4回
当該年度の進捗状況	未達成（②③については、施設見学の受入中止等新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、目標を達成できなかったが、施設を活用した啓発の代替として、オンラインを活用した新たな取組を実践し、普及啓発を行った。なお、①公的関与が必要な事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による家庭ごみの急増にも柔軟に対応し、円滑に実施した。また、ペットボトル分別基準評価も全施設でAランクの評価を得た。）			

<p>カ 今後の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜市の廃棄物処理の継続的な実施に向け、現場従事者の感染症対策を徹底するなどの取組を進めていく必要がある。</li> <li>・台風など風水害の発生頻度や規模が増大してきていることから、風水害を始めとした災害に対応するため、施設の安定稼働に向けた取組が重要となる。</li> <li>・新型コロナウイルス感染症の影響下においては、従来から行ってきた施設への見学者対応など、対面での啓発活動が困難となっているため、新たな情報発信方法を充実させていく必要がある。</li> </ul>	<p>キ 課題への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場従事者へ廃棄物処理作業における感染症対策を徹底するとともに、全事業所で昼食場所の飛沫防止用アクリル板設置や消毒用備品の常設等、環境整備を進める。</li> <li>・想定されるリスクを整理し、様々な状況に対応するために必要となる対策を明確化する。</li> <li>・オンラインを活用した出前講座やホームページを活用した啓発動画配信などの内容を充実させ、積極的に実施していく。</li> </ul>
----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## (2) 財務に関する取組

<p>ア 財務上の課題</p>	<p>全体収支のバランスを保つため、新たな収益源の確保や既存事業の収益性向上に向け、組織全体で取り組む必要がある。</p>			
<p>イ 協約期間の主要目標</p>	<p>①収益事業（地方自治体への技術支援事業）での受注額を持続させる（8,500千円（30～2年度平均）） ②収益事業（開発途上国への技術支援事業）での受注額を拡充する（5,000千円）</p>			
<p>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</p>	<p>①公益社団法人全国都市清掃会議を通じた他の自治体への営業強化や受注獲得に向け、過去の課題事項を整理し、調査役職員間で情報や知識の共有を図ることで、職員の技術力を向上させた。</p> <p>②環境省、JICA、横浜市による「アフリカのきれいな街プラットフォーム」事業の研修内容を充実させるため、研修員へのニーズ調査に基づく講義内容の追加や研修員の理解度確認及び研修内容改善に向けたレビューシートの導入などを実施した。</p>	<p>エ 取組による成果</p>	<p>①6件の契約を継続して受注した。</p> <p>②英語圏・仏語圏の2回の課題別研修事業を受託した（新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、オンライン研修に変更）。</p> <p>また、帰国研修員フォローアップ事業及び青年研修等新規に3件の研修事業を受託した。</p>	
<p>オ 実績</p>	<p>29年度</p>	<p>30年度</p>	<p>令和元年度</p>	<p>最終年度 (令和2年度)</p>
<p>数値等</p>	<p>①8,143千円 (27～29年度平均) ②3,981千円</p>	<p>①10,282千円 (30～2年度平均) ②7,560千円</p>	<p>①9,392千円 (30～2年度平均) ②11,681千円</p>	<p>①9,275千円 (30～2年度平均) ②5,680千円</p>
<p>当該年度の進捗状況</p>	<p>達成（目標値を上回る受注額を達成）</p>			
<p>カ 今後の課題</p>	<p>安定した組織経営を行うため、更なる収益源を確保する必要がある。</p>	<p>キ 課題への対応</p>	<p>新たな収益源の確保及び既存事業の更なる収益性の向上を図る。</p>	

## (3) 人事・組織に関する取組

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<p>固有職員が将来的に法人運営の中核を担っていく必要があることから、次世代を担う人材の育成を進める。</p>			
<p>イ 協約期間の主要目標</p>	<p>①スキル向上のための研修への参加（研修参加70回） ②経営幹部を目指した人材育成（上位級への登用）</p>			
<p>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</p>	<p>①職位、業務ごとの研修を全職員が受講できるよう、年度毎に研修計画を策定した。</p> <p>②会社における人材育成の基本的な考え方及び中期的な人材育成計画を示した「人材育成プログラム」に基づく研修を実施した。</p>	<p>エ 取組による成果</p>	<p>①オンライン研修等を活用し、業務やキャリアに応じた研修に参加させることで、知識・技術の習得ができた。</p> <p>②上位級への登用を行い、固有職員の意識・意欲の向上、経営組織の強化につなげた。</p>	

オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 令和2 年度
数値等	①研修参加 68 回 ②課長補佐昇任 2 人	①研修参加 61 回 ②係長昇任 1 人	①研修参加 69 回 ②-	①研修参加 79 回 ②課長補佐昇任 1 人
当該年度の進捗状況	達成（業務やキャリアプランに応じた研修の受講及び経営組織の強化を行うことができた。）			
カ 今後の課題	50 代前後のベテラン職員が全固有職員の 7 割を占めているため、今後の組織運営を担う世代（30～40 代の職員）へのノウハウの継承やスキル向上の取組が必要である。 幹部職員育成に向けて係長級職員のマネジメント力の強化を図る必要がある。	キ 課題への対応	職域を広げるための人事異動、OJT 及び外部研修の内容を精査し、より効果的な人材育成に繋げる。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### （1）今後想定される環境変化等

廃棄物処理は、市民生活や事業活動を営むうえで必要不可欠な業務であるため、安定した事業運営を継続していかなければならない。令和2年度には、新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、家庭から排出される缶・びん・ペットボトルの量が処理計画量を大幅に上回った期間があったが、柔軟に対応し、安定した処理を継続させた。今後も、安定した廃棄物処理を継続させていくうえでは、柔軟な対応が求められることから、家庭ごみの急増を想定した処理計画を策定するなど、リスクマネジメントの取組が今まで以上に重要となる。

プラスチック資源循環促進法の成立や 2050 年カーボンニュートラルを基本理念とした地球温暖化対策促進法の改正により、3Rの取組を一層推進していくとともに、廃棄物分野においても地球温暖化対策に向けた取組を進めていく必要がある。

### （2）上記（1）により生ずる団体経営に関する課題及び対応

現場従事者の感染症対策を徹底するなど、廃棄物最終処分場や資源物の選別施設管理・運営を着実にを行い、横浜市の廃棄物処理を停止させることなく継続していく。また、施設の安定稼働に向け、予防保全及び事後保全に関する知識、技術力の向上を図り、それを継承していく体制を構築する。

コロナ禍においては、施設見学者の受入れ人数の制限や啓発イベントの自粛により従来行ってきた対面での啓発活動の場が減少してきている。そのためオンラインを活用した啓発や動画配信など新たな啓発ツールを開拓し実践していく。

## 協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人横浜市資源循環公社
所管課	資源循環局 総務課
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

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	<p>横浜市の公共事業及び主として市内中小企業から発生する廃棄物について、適正な処理、処分を行い、横浜市廃棄物処理事業の円滑な推進を支援するとともに、市民の生活環境の保全と公衆衛生の向上を図ることを目的として昭和 55 年に設立した。</p>
(2) 設立以降の環境の 変化等	<p>国では、2000 年に大量生産・大量消費・大量廃棄型の経済システムから脱却し、3R の実施と廃棄物の適正処理が確保される循環型社会の形成を推進するため、循環型社会形成推進基本法を制定した。近年では、循環型社会の形成に向けた取組のみならず、プラスチック問題や地球温暖化など、新たな課題への対応が廃棄物分野についても求められている。</p> <p>このような中、横浜市は、国の動向に基づき、2003 年に策定した一般廃棄物処理基本計画（横浜 G30 プラン）以降、現在の計画（ヨコハマ 3 R 夢プラン：2011 年策定）に至るまで、廃棄物等の収集・運搬・処理・処分を行うための施策・事業に取り組み、減量化、資源化を進めてきた。</p> <p>公社は、設立以来行ってきた公共事業から発生した廃棄物の処理事業（路盤材再生事業）を、民間企業の参入により市場が形成されてきたことから終了する一方、廃棄物処理施設として重要かつ欠かすことのできない廃棄物最終処分場や資源物の選別施設、粗大ごみ自己搬入ヤード及び焼却工場へのごみの搬入を効率化するための輸送事務所などの管理・運営を担っている。</p>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	<p>新型コロナウイルス感染症の影響下においても、廃棄物行政の一翼を担う団体として、感染症対策の徹底及び廃棄物処理施設の適切な維持管理を行い、安定的な事業運営を継続していく。</p> <p>また、プラスチック資源循環促進法の成立や 2050 年のカーボンニュートラルを基本理念とした地球温暖化対策促進法の改正により、3R の取組を一層推進するとともに、廃棄物分野においても地球温暖化対策に向けた取組を進めていく必要がある。</p>

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考（前期協約の 団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由			
(4) 協約期間	令和 3 年度～5 年度	協約期間設定 の考え方	前協約の期間と同期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 安定的な事業運営を継続し生活環境の保全と公衆衛生の向上を図る。

ア 公益的使命①	廃棄物行政の一翼を担う団体として、安定的な事業運営を継続し、市民の生活環境の保全と公衆衛生の向上を図る。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	新型コロナウイルス感染症の影響下においてもごみ処理をしっかりと継続するとともに、現場従事者の感染症対策を徹底し、廃棄物処理施設の安定稼働に向け取り組んでいく必要がある。また、風水害を始めとした災害発生時においても同様に、安定的に災害廃棄物を処理し市民生活を守る団体としての役割を果たしていかなければならない。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①横浜市の廃棄物処理を停止させないため、感染症対策の徹底に向けた環境の整備 新型コロナウイルス感染症に関する連絡調整会議:年2回開催  ②廃棄物処理施設の点検・整備を確実に実施し、市民が出した廃棄物を適切に処理 年間施設稼働率:95%以上/年  (参考) 令和2年度実績 ①環境整備着手 ②着手	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	①感染症対策が徹底された作業環境を整えることで現場従事者の感染リスクを低減し、安定した事業運営を継続できる。  ②これまでの経験に基づくリスクマネジメントにより施設の安定稼働を継続することができる。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体		①委託業者を含めた現場従事者への情報提供及び取組状況を定期的に確認するとともに、全事業所で感染症対策のための環境整備を進める。  ②年次計画に基づき、定期点検及び日常点検を確実に実施する。 また、トラブル対応記録の整理、必要部品の保存管理表を作成するとともに、職員が情報共有できる仕組みを整え必要な知識、技術力の向上・継承を図る。
	市	感染症対策を徹底し、廃棄物の収集・運搬を確実に継続する。	

##### ② 循環型社会・脱炭素社会の実現を目指す。

ア 公益的使命②	3R・地球温暖化対策に関する普及啓発活動を通じて循環型社会・脱炭素社会の実現を目指す。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	コロナ禍においては、施設見学者の受入れ人数制限や啓発イベントの自粛により啓発活動の場が減少してきている。そのため啓発ツールを充実させていくとともに効果的な啓発活動を実践していく必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①選別施設見学・オンライン社会科見学 満足度:毎年80%以上 ②3R・地球温暖化対策フォローアップ出前講座 満足度:毎年80%以上  (参考) 令和2年度実績 ①満足度調査未実施 (見学者受入中止・オンライン社会科見学4校) ②満足度調査未実施 (フォローアップ講座8校)	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	①環境学習の受入の場として廃棄物処理の現場を活用することで、子どもたちの理解が促進されることが期待できる。  ②食品ロスやプラスチック問題、地球温暖化等、様々な環境問題について知り、その原因や対応策を理解することで、その後の行動変容へと繋がることを期待できる。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体		① 感染症対策を盛り込んだ見学者対応ガイドラインを策定し、受入体制を整える。 また、施設見学に来られない小学校を対象に、小学校と選別施設をオンラインで繋ぐ「オンライン社会科見学」を実施する。  ②資源循環局では、小学4年生におけるごみ処理や3Rについて学ぶ単元にあわせ、補助教材として「3R夢副読本」の全校配布や工場見学の実施など広く啓発活動を実施している。 公社では、さらに学びを深めたい子どもたちや学校を対象に「3R・地球温暖化対策フォローアップ出前講座」を実施する。プラスチック問題、食品ロス及び地球温暖化等様々な環境問題について、子どもたちや学校のニーズに応える講座となるよう各分野の専門家との協働等、柔軟に対応していく。
	市	公社と協働し、感染症対策を徹底した施設見学、オンラインを活用した環境学習や啓発活動の推進を図る。	



## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	新型コロナウイルス感染症の影響により、収入源の確保が難しい中においても、安定した収益を得る必要がある。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①地方自治体への技術支援事業の受託件数：契約3件/年  ②開発途上国への技術支援事業の受託件数：契約3件/年	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	①廃棄物処理施設に関する技術支援事業は、基本設計から竣工まで複数年に渡るため、受託することで安定した収益の確保に繋がる。  ②開発途上国からの研修員が渡航困難な状況においても、オンライン研修により継続的な受注へ繋げることで収益を確保する。
主要目標達成に向けた具体的取組	(参考) 令和2年度実績 ①受託件数：6件 ②受託件数：5件		①廃棄物処理施設に関する技術・知見を活かし、基本設計から竣工までの継続的な受注を図るとともに、関係団体への働きかけを積極的に行い、受注機会の創出に努める。  ②開発途上国からの研修員の受入れだけでなく、オンライン研修を行うなど研修メニューを増やす。 また、これまでの技術支援業務で蓄積してきた各国・都市のデータ整理や効果のあった技術支援ツールの分析等、サービス内容を充実させる。
	市	財務状況や事業計画について、引き続き定期的な確認を行い、健全な運営を図る。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	【人事面】 50代前後のベテラン職員が全固有職員の7割を占めている。そのため将来の業務執行の中心的な役割を果たす30～40代の職員へのノウハウの継承やスキル向上の取組が必要である。 また、経営幹部を目指した人材育成として、将来の経営の中核を担う固有職員の育成が必要である。 【組織面】 すべての職員がその能力を十分に発揮できるよう、仕事と生活の調和を図り、働きやすい職場環境の整備が必要である。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	【人事面】 ①30～40代職員の能力の向上 廃棄物処理施設技術管理者資格の取得：年間1名 ②係長級職員のマネジメント能力の強化 外部研修の受講：年間2名 【組織面】 ③働きやすい職場環境の構築 R3: 現行の労務関連制度の問題点の洗い出しと改正案の策定 R4: 子の看護休暇の対象年齢の引き上げ、時間単位年次有給休暇の導入・運用 R5: フレックスタイム制の導入・運用	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	①資格取得による30～40代職員の業務スキルの向上及びOJTによる知識・ノウハウの継承により、安定的な業務運営を行うことができる。  ②将来の経営幹部を担う係長級職員の能力向上を図ることで、安定的な法人運営を行うことができる。  ③働きやすい職場環境を構築することで、職員の健康管理やモチベーションのアップを図るとともに、効率的・効果的な業務を行うことができる
主要目標達成に向けた具体的取組	(参考) 令和2年度実績 ①資格取得者：1名 ②未着手 ③未着手		【人事面】 ①経験の少ない職員に対し、指導担当者を50代前後のベテラン職員から選任し、基礎的な業務執行能力の定着を図るとともに、ベテラン職員を講師として、30～40代職員を対象とした内部研修会を実施し、廃棄物処理に関する専門的知識及び技能に関する能力の向上を図る。  ②OJTに加え外部研修を活用し、マネジメント能力の強化を図る。  【組織面】 ③労務関連制度の改正案を策定し、職員向け説明会の開催及び労働基準監督署への届出等、法令に基づく手続きを経て各制度を導入し運用を行うことで働きやすい職場環境を構築する。
	市	本市の労務制度や人材育成プログラムについて、情報共有などの支援を行う。	

横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／ 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 助言・意見	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の一部目標が「未達成」となっている。                      今後は廃棄物行政の一翼を担う団体としての公益的使命の達成を目指しつつ、環境面での取組や調査研究を通し、SDGsの取組を精力的に進めていくことを期待する。</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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	横浜市住宅供給公社
所管課	建築局住宅政策課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	団地再生に関する建替え支援について、事例の積み上げにあたっては公平・慎重に取り組む必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 重層的な住宅セーフティネットの構築による住宅確保要配慮者の居住の安定確保

ア 公益的使命①	重層的な住宅セーフティネットの構築により、住宅確保要配慮者の居住の安定確保や入居の円滑化等を図る。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	重層的な住宅セーフティネットの構築による住宅確保要配慮者の居住の安定確保 ①高齢者向け優良賃貸住宅の3か年の管理戸数 : 3カ年累計100戸増 ②住宅の確保に特に配慮を要する方々に関する住宅相談年間件数 : 800件 ③居住支援協議会での課題に応じた検討会議の年間開催回数 : 4回（設立年度は2回）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①高齢者向け優良賃貸住宅の供給増加に向け、事業主体となる民間土地所有者への情報提供や、事業計画等の相談対応を行った。 ②「住まい・まちづくり相談センター 住まいのイン」や、令和元年8月に開設した「横浜市居住支援協議会相談窓口」において、相談対応を行った。 ③「横浜市居住支援協議会」をPRするホームページや、「サポーター認定制度」（協議会が不動産事業者や福祉支援団体などの多様な居住支援団体をサポーターとして認定し、団体間や区局の連携を強化する新たな制度）の検討を行った。	エ 取組による成果	①令和2年度に管理開始予定の住宅（23戸）は、天候不順により工事が遅れたが、令和3年4月に管理を開始した。 ②住宅確保要配慮者の住まいに関する悩みや不安に対し、福祉部局や他の相談窓口と連携を進め、的確に対処した。 ③令和3年2月にホームページを開設した。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	令和2年度（最終年度）
数値等	①36戸/年 ②相談件数632件/年 ③なし	①42戸増 ②626件/年 ③2回/年	①148戸増（累計） ②931件/年 ③4回/年	①148戸増（累計） ②977件/年 ③18回/年
当該年度の進捗状況	達成			
カ 今後の課題	①これまで管理開始した高齢者向け優良賃貸住宅について、適正な管理を行っていくとともに、管理期間終了を迎える住宅がでてくることから、入居者等への対応について検討を進めていく必要がある。 ②相談窓口のより一層の認知度向上に向け、効果的な広報を行う必要がある。また、緊急連絡先がないため入居できないなど解決が難しい相談に、よりの確に対応できるよう、相談体制の充実に向けた検討を進めていく必要がある。 ③引き続き、「サポーター認定制度」の構築に向けた検討を進めていく必要がある。		キ 課題への対応	①管理期間終了を迎える高齢者向け優良賃貸住宅については、認定事業者に対し、住宅セーフティネット制度への移行を働きかけていく。 ②協議会ホームページを活用した積極的な広報を進める。また、不動産事業者、福祉支援団体、福祉部局等の協議会会員や区役所の福祉窓口と連携した「ケーススタディ」などを通して、相談体制の充実に向けた検討を進める。 ③居住支援団体の調査、支援・連携フローの作成、居住支援団体へ認定に向けた働きかけなどを行う。

## ②良質な住宅ストックの形成

ア 公益的使命②	住民が主体となって将来検討に早くから取り組むきっかけづくりを進めることで、特に高齢化による管理組合の担い手不足により、将来の検討が進まないマンション・団地の管理不全を未然に防ぐ。				
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	<p>良質な住宅ストックの形成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マンション・団地再生に関する普及啓発・相談支援の3か年件数</li> <li>①普及啓発・相談支援 : 3か年累計 50 団地</li> <li>②講演会・出前講座・勉強会等 : 10 回/年</li> </ul>				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>市内約 550 か所のマンション・団地に対し講演会等の案内を周知した。</p> <p>また、団地再生の進め方、維持再生、合意形成の重要性に関する出前講座等を3回、団地再生の進め方をテーマにした講演会をWEBにて2回実施し、13 団地が参加した。</p> <p>毎年、継続的に無料講演会等を行うことで公社の取組みが浸透し、3か年で目標件数を大きく上回った。</p>	エ 取組による成果	<p>①普及啓発により、早期からの住民主体の将来検討のきっかけづくりを進めることで、マンション・団地の管理不全防止、良質な住宅ストックの形成に寄与している。</p> <p>②講演会においては、相談内容や質問などを蓄積し、講演内容の見直しを適宜行うことで、参加者の満足度が上がり、新規・継続参加者の確保につながっている。</p> <p>また、コロナ禍においても、試行的にオンライン形式により講演会を開催できた。</p>		
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	令和2年度 (最終年度)	
数値等	<p>①普及啓発・相談支援 30 団地/年</p> <p>②講演会・出前講座、勉強会等 10 回/年</p>	<p>①普及啓発・相談支援 36 団地</p> <p>②講演会・出前講座、勉強会等 10 回/年</p>	<p>①普及啓発・相談支援 76 団地 (累計)</p> <p>②講演会・出前講座、勉強会等 10 回/年</p>	<p>①普及啓発・相談支援 89 団地 (累計)</p> <p>②講演会・出前講座、勉強会等 5 回/年</p>	
当該年度の進捗状況	未達成 (令和2年度の②講演会・出前講座、勉強会等は、新型コロナ対応により5回とした)				
カ 今後の課題	<p>①普及啓発・相談支援については、目標件数を上回る取組ができているが、今後の高経年マンションの増加を見越して早期から住民主体で団地再生に取り組むきっかけづくりを進める必要がある。</p> <p>②普及啓発が進み、将来検討に取り組むマンション・団地が出てきている。</p> <p>今後は、検討を始めたマンション・団地に対して合意形成など、主体的な検討が円滑に進むための支援やノウハウの蓄積が必要である。また、コロナ禍においても継続的な取組が必要である。</p>		キ 課題への対応	<p>①マンション・団地が早期から主体的に適正な維持管理・再生に取り組んでいくように、意識醸成・知識習得のための普及啓発に一層取り組む。</p> <p>②マンション・団地が主体的に方針決定や合意形成が図れるよう、情報発信や支援に関するノウハウを蓄積し、市へフィードバックする。オンライン形式について積極的に活用していく。</p>	

### ③ 住み慣れた身近な地域で、誰もが安心して暮らし続けられる、持続可能な住宅地・住環境の形成

<p><b>ア 公益的使命③</b></p>	<p>鉄道駅周辺（郊外部）の市街地再開発等まちづくりを進める組織を支援し、暮らしの中心となる駅周辺の生活利便施設等の機能集積や都市基盤の整備に寄与する。</p> <p>郊外住宅地では、地域別の課題（居住者の高齢化、若年層の流出、空住戸の発生、近隣店舗の衰退、地域活動の担い手不足等）に対し、地域の担い手や大学、企業、行政等と連携して取り組み、保有資産を活用した拠点づくりを支援することで、持続可能な住宅地・住環境の形成を図る。</p>			
<p><b>イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標</b></p>	<p>地域まちづくり・活性化支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域のまちづくり組織を支援している地区数とまちづくり組織の目指す住環境の実現</li> <li>①大船駅北第二地区再開発：竣工・事業完了</li> <li>②綱島駅東口駅前地区市街地再開発事業：都市計画決定・推進支援</li> <li>③金沢シーサイドタウン：エリアマネジメント協議会6回/年</li> </ul>			
<p><b>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①再開発組合への支援として、交通広場等の公共施設管理者、商業施設等整備の権利者調整を行い、公共施設工事（自転車駐車場、県道・駅前広場整備等）や施設建築物工事（商業施設、駐車場、都市型住宅）を含めた全体スケジュールの進捗管理に取り組んだ。</li> <li>②再開発準備組合への支援として、権利者の意向を取り入れながら、公共交通関係の動線計画の変更による施設計画の見直しを行い、事業推進に取り組んだ。</li> <li>③協議会の事務局として、エリアマネジメント拠点である「並木ラボ」を活用しながら、地域活性化に向けた各参画団体・地域の活動の共有、協議会の運営体制について協議を進め、地元組織の自走に向けた担い手の発掘に取り組んだ。</li> </ul>	<p><b>エ 取組による成果</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①施設建築物が竣工し、駅周辺の生活利便施設等の機能集積による持続可能な住宅地・住環境の形成に繋がっている。</li> <li>②再開発事業の基本計画案を取りまとめ、権利者の基本合意を得て、都市計画決定に向けた地元への事業概要説明会開催につなげた。</li> <li>③エリアマネジメントにおける各団体の主体性や目的が明確化され、大学、企業、行政等との連携が進み、活動主体が、協議会から一般社団法人化されるとともに、拠点の運営者も決定するなど、地元の自走可能な運営基盤が整った。</li> </ul>	
<p><b>オ 実績</b></p>	<p>29年度</p>	<p>30年度</p>	<p>令和元年度</p>	<p>令和2年度 (最終年度)</p>
<p><b>数値等</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①公共施設工事着手、施設建築物工事継続</li> <li>②再開発準備組合支援</li> <li>③エリアマネジメント検討会 7回/年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①公共施設工事継続 施設建築物工事継続</li> <li>②再開発準備組合支援</li> <li>③エリアマネジメント協議会 6回/年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①公共施設工事継続 施設建築物工事継続</li> <li>②再開発準備組合支援</li> <li>③エリアマネジメント協議会 新型コロナ対応により、5回/年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①施設建築物竣工 公共施設工事継続</li> <li>②再開発準備組合支援</li> <li>③エリアマネジメント協議会 新型コロナ対応により、4回/年</li> </ul>
<p><b>当該年度の進捗状況</b></p>	<p>未達成 (①は一部工事が継続しているが、工事事業者のコンクリート入手の遅れによるもの、②は都市計画決定に至っていないが、交通管理者と市の調整に伴うスケジュールの遅れによるもの、③は新型コロナ対応によるものであり、いずれも外的要因によるものである)</p>			
<p><b>カ 今後の課題</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①事業完了に向け、引き続き、再開発組合の支援を行う必要がある。</li> <li>②再開発準備組合の活動が円滑に進むよう、引き続き支援を行う必要がある。</li> <li>③地域の活性化に向け、引き続き、地元組織への支援・協力を行う必要がある。</li> </ul>	<p><b>キ 課題への対応</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①スケジュール管理の進捗管理等を適切に行う。</li> <li>②関係行政機関への協議や勉強会等の企画・運営等に関する再開発準備組合へアドバイスを行う。</li> <li>③一般社団法人の活動が安定的に行われるための支援を行う。</li> </ul>	

## (2)財務に関する取組

ア 財務上の課題	<p>会社の公益的な使命・役割を継続的に果たすため、事業収益を安定的に維持し、自主的・自立的経営を行う必要がある。</p>			
イ 協約期間の主要目標	<p>黒字経営の維持：1億円/年、単年度黒字</p>			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>経常的な事業の賃貸住宅・施設等で収益を確保しながら、計画修繕・リフォーム等に対応した。</p>	<p>エ 取組による成果</p>		<p>会社の公益的使命・役割を継続的に果たすため、単年度黒字を維持し、自主的・自立的経営を行っている。</p>
オ 実績	<p>29年度</p>	<p>30年度</p>	<p>令和元年度</p>	<p>令和2年度 (最終年度)</p>
数値等	<p>0.79億円/年 (単年度黒字額) (分譲事業損益除く)</p>	<p>2.6億円/年 (単年度黒字額) (分譲事業損益除く)</p>	<p>1.95億円/年 (単年度黒字額) (分譲事業損益除く)</p>	<p>2.39億円/年 (単年度黒字額) (分譲事業損益除く)</p>
当該年度の進捗状況	<p>達成(目標数値達成のため)</p>			
カ 今後の課題	<p>住宅セーフティネットの推進やマンション・団地等の再生支援、地域課題の解決を目指した街づくり事業の推進など、会社の公益的な使命・役割を継続的に果たすため、引き続き、賃貸管理事業などの事業収益を安定的に確保し、自主的・自立的経営を行う必要がある。</p>	<p>キ 課題への対応</p>		<p>①保有資産の利活用(修繕・リフォーム等)による収益確保を行う。 ②賃貸管理事業の収益確保を行う。 ③運営資金の効果的な活用(修繕工事・リフォーム、支援相談対応等)を行う。</p>

## (3)人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	<p>コンプライアンスの体制・仕組みの維持・向上や自主的・自立的経営に向けた経営基盤の強化を図るため、公社事業を担う人材を確保し、公社職員のあるべき姿となる人材育成を進める必要がある。職員一人ひとりが組織目標の達成に向けて取り組み、公益的使命・役割を自覚しつつ、コスト意識を持ち公益性と収益性のバランスを考慮しながら持続的な団体運営を行う必要がある。</p>			
イ 協約期間の主要目標	<p>①コンプライアンスの維持・向上：内部監査実施1回/年 ②人材育成研修等の充実：研修 6回以上/年</p>			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>①事務監査として、決裁文書が規定に基づき作成されているか適切な処理がされているかなどの観点で実施した。 その他、コンプライアンス維持・向上として個人情報保護、情報セキュリティ、不祥事防止・人権について、社内全員対象に各種研修を実施し、事例の共有を行った。 ②人材育成方針、研修計画、OJT推進マニュアルに沿って、目指す職員像を明確にし、職位、年数に合わせた各種研修を実施した。 OJTのほかメンター制度を導入し、所属課以外の先輩職員による新入職員のフォロー体制を構築した。</p>	<p>エ 取組による成果</p>		<p>①改善指摘事項を社内周知し、共有した。 その他、継続的な研修、事例共有によりミスの発生はなく、コンプライアンス意識の維持、向上に繋がった。 ②職員向けの決算説明会に始まり、階層別研修、セキュリティ研修などを行った。 管理職が新入職員へ定期的にヒアリングを行い、個人目標だけでなく組織目標の認識を擦り合わせ、公社で果たすべき役割の理解に繋がった。</p>
オ 実績	<p>29年度</p>	<p>30年度</p>	<p>令和元年度</p>	<p>令和2年度 (最終年度)</p>
数値等	<p>10回/年</p>	<p>①1回/年 ②6回/年</p>	<p>①1回/年 ②7回/年</p>	<p>①1回/年 ②7回/年</p>
当該年度の進捗状況	<p>達成(目標数値達成のため)</p>			
カ 今後の課題	<p>昨今の働き方の変容などに対応するため、業務の効率化に向けた取組が必要である。また、より高いスキルを備えた人材の育成、コンプライアンスの徹底などにより、信頼に応える安定した組織運営が求められている。</p>	<p>キ 課題への対応</p>		<p>働き方改革、業務効率化の推進に向け、デジタル化の推進・導入の検討を進める。 また、当団体の公益的使命の理解・把握やスキルアップに向け、社内研修会やOJTを行う。</p>

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

- ・近年、少子高齢化の進展や昨今の社会経済情勢の変化等の様々な要因により、高齢者・低所得者・子育て世帯・障害者・外国人など、住宅確保要配慮者の多様化が進んでおり、その数も増加している。
- ・また、マンション・団地では、高経年化した建物の急増、居住者の高齢化や賃貸化等による管理・維持保全・再生の課題が顕在化し、マンション管理適正化法・建替え円滑化法が改正されている。マンション建替え円滑化法においては、その基本的な方針で、地方公共団体はマンション建替えの円滑な実施ため、適切な民間事業者の参加が得られない場合は、地方住宅供給公社の専門知識や資金力を活用することとされている。
- ・さらに、主要な鉄道駅周辺のまちづくりや災害に強いまちづくりの他、高齢化やコミュニティの希薄化、空地空家・低未利用地の増加、土地の有効活用など、地域課題が多様化、複雑化している。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・上記(1)の状況に対応するため、横浜市の住宅政策の実施機関として、横浜市と協力・連携し、①住宅確保要配慮者への住宅セーフティネットの推進、②マンション・団地の適正な管理及び円滑な再生の促進、③地域課題の解決を目指した街づくり事業の推進に、重点的に取り組む必要がある。
- ①住宅確保要配慮者への住宅セーフティネットの推進  
住宅確保要配慮者の状況や事情に応じた住宅の提供及び必要なアドバイス等が求められている。住宅セーフティネットの根幹である市営住宅の有効活用を行うとともに、住宅確保要配慮者へのきめ細かいサポートが行えるよう、横浜市居住支援協議会の事務局として体制・仕組みづくりに寄与する。
- ②マンション・団地の適正な管理及び円滑な再生の促進  
中立的な立場から、マンション・団地の管理の適正化や円滑な再生のための普及啓発や管理組合の合意形成を支援する中で得たノウハウを横浜市に還元することで、適正な管理や再生の促進に寄与する。
- ③地域課題の解決を目指した街づくり事業の推進  
公共系諸官庁、権利者や地元組織との協議・調整など、公共公益性と事業性のバランスを保ったサポート・コーディネートが求められている。これまでの、住宅の建設と併せた再開発等の経験・ノウハウを提供し、中立性と信頼性に基づくサポート体制を構築し、都市機能・防災機能の向上、公共公益施設の整備など、地域課題を解決するまちづくり事業の推進に寄与する。

## 協 約 等 (素案)

団体名	横浜市住宅供給公社
所管課	建築局住宅政策課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	<p>住宅を必要とする勤労者に対し、住宅の積立分譲等の方法により居住環境の良好な集団住宅及びその用に供する宅地を供給し、もって住民の生活の安全と社会福祉の増進に寄与することを目的とする。</p>
(2) 設立以降の環境の 変化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当団体は、昭和 40 (1965) 年に施行された「地方住宅供給公社法」に基づき、昭和 41 (1966) 年に設立された。以来、横浜市の住宅政策の一環として、居住水準の向上をめざし、積立分譲住宅及び一般分譲住宅の建設・分譲、賃貸住宅などの建設、管理を行ってきた。</li> <li>・また、設立当初より、市内の急激な人口増加による膨大な住宅需要に対し、横浜市、神奈川県、日本住宅公団 (現、独立行政法人都市再生機構)、神奈川県住宅供給公社とも協力して、大規模開発住宅を建設し、住宅難の緩和に寄与してきた。</li> <li>・さらに、住宅セーフティネットの根幹である市営住宅の公平公正な募集事務の執行と維持修繕工事の実施など、市営住宅事業を支える役割を担ってきた。</li> <li>・国の住宅政策が、「量的充足」から「居住環境を含めた質の向上」へと変化し、平成 18 (2006) 年に「住宅建設計画法」が「住生活基本法」に移行されたが、同法の審議において、「住宅政策の実施機関として重要な役割を果たしてきた地方住宅供給公社等について、これらが担うべき役割を踏まえ、その機能を十分発揮させていくこと」と付帯決議がなされている。</li> <li>・また、平成 30 (2018) 年に改定された「横浜市住生活基本計画」では、地方住宅供給公社等の役割として、「市内に多数の賃貸住宅を有しており、公営住宅を補完するものとして、高齢者や子育て世帯等の住宅確保要配慮者に対する住宅セーフティネットの役割を担っています。また、介護、医療、福祉、子育て、買い物などの日常生活の支援やコミュニティの再生等の取組を通して、地域課題の解決につなげていくことが期待されています。」とされている。</li> <li>・近年の環境の変化             <ul style="list-style-type: none"> <li>①少子高齢化の進展や昨今の社会経済情勢の変化等の様々な要因により、高齢者・低所得者・子育て世帯・障害者・外国人など、住宅確保要配慮者の多様化が進んでおり、その数も増加している。</li> <li>②マンション・団地では、高経年化した建物の急増、居住者の高齢化や住戸の賃貸化の進行等による管理・維持保全・再生の課題が顕在化し、その対応として、国ではマンション管理適正化法や建替え円滑化法の改正が重ねられてきた。なお、平成 26 年の建替え円滑化法改正時に策定された基本的な方針では、「地方公共団体はマンション建替えの円滑な実施のため、適切な民間事業者の参加が得られない場合は、地方住宅供給公社の専門知識や資金力を活用する」とされている。</li> <li>③主要な鉄道駅周辺のまちづくりや災害に強いまちづくりの他、高齢化やコミュニティの希薄化、空地空家・低未利用地の増加、土地の有効活用など、地域課題が多様化、複雑化している。</li> </ul> </li> </ul>
(3) 上記 (1)・(2) を踏まえた 今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(2) の 3 つの近年の状況に対応するため、以下の 3 つの公益的使命を担っている。             <ul style="list-style-type: none"> <li>①住宅確保要配慮者への住宅セーフティネットの推進 住宅確保要配慮者の状況や事情に応じた住宅の提供及び必要なアドバイス等が求められている。引き続き、市営住宅の適正で安定した制度運用を行うとともに、多様化した住宅確保要配慮者へのきめ細かいサポートが行えるよう、横浜市居住支援協議会の事務局として体制・仕組みづくりに寄与する。</li> <li>②マンション・団地の適正な管理及び円滑な再生の促進 管理組合の主体的な活動を促すため、意識醸成や知識習得のための普及啓発等が求められている。また、中立的な立場から、普及啓発や管理組合の合意形成を支援する中で得たノウハウを市へ提供することで、適正な管理や再生の促進に寄与する。</li> <li>③地域課題の解決を目指した街づくり事業の推進 公共系諸官庁、権利者や地元組織との協議・調整など、公共公益性と事業性のバランスを保ったサポート・コーディネートが求められている。これまでの、住宅の建設と併せた再開発等の経験・ノウハウを提供し、中立性と信頼性に基づくサポート体制を構築し、都市機能・防災機能の向上、公共公益施設の整備など、地域課題を解決するまちづくり事業の推進に寄与する。</li> </ul> </li> </ul>



## 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和3年度～5年度	協約期間設定 の考え方	中期経営計画期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 住宅確保要配慮者の居住の安定確保

ア 公益的使命①	住宅セーフティネットの推進	
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今般の新型コロナウイルス感染症の影響に伴う離職や廃業、休業等による収入減少により、住まいに不安を抱える方への支援が求められており、「横浜市居住支援協議会」(※)における居住支援の充実化が必要となっている。(※ 高齢者などの住宅確保要配慮者の居住支援を目的に、不動産関係団体、福祉支援団体、市関係局、当団体などで設立した協議会。当団体と市が事務局を担う。)</li> <li>・年2回の市営住宅入居者募集において、1,000件/回を超える相談問合せ、6,000件/回の申込み・審査に対応する中で、制度の適正な運用と行政サービスの向上に寄与することが求められる。</li> </ul>	
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①「横浜市居住支援協議会」における居住支援の充実化 「サポーター認定制度」※の3か年の認定件数 ：サポーターの支援対象 高齢者、障害者、低所得者、子育て世帯、外国人 R3 「サポーター認定制度」の構築 R4 サポーターの支援対象のうち、3分野以上で各1件以上 R5 サポーターの支援対象5分野すべてで各1件以上</p> <p>※協議会が不動産事業者や福祉支援団体などの多様な居住支援団体をサポーターとして認定し、団体間や区局の連携を強化する新たな制度(令和3年度開始予定)</p> <p>②市営住宅定期募集による当選者辞退住戸の有効活用 当選者数に対する入居決定者数の割合 ：90%以上/年</p> <p>(参考) 令和2年度実績： ①「サポーター認定制度」の検討 ②87.2% (令和2年4月募集)</p>	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p> <p>①住宅確保要配慮者のうち、「高齢者」「障害者」「低所得者」「子育て世帯」「外国人」は、相談件数が多く、重点的な居住支援が必要であるため、各1件以上をサポーターとして認定することで、協議会を核として、多様な居住支援団体が連携した支援体制の充実化に寄与する。</p> <p>②市営住宅では、応募者都合による当選後の辞退が一定数発生する。辞退者住戸の有効活用として、繰上当選を行い、入居決定者割合を増加させることで、住宅に困窮している低所得者への住宅提供を推進する。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<p>①サポーター認定制度の構築に向けたワーキングの実施、居住支援団体の調査の実施、支援・連携フローの作成、居住支援団体へ認定に向けた働きかけ</p> <p>②当選後入居手続きが進まない方への入居意志の早期確認と、補欠当選者への繰上当選案内の速やかな実施</p>
	市	<p>①福祉部局や区役所窓口との連携強化、サポーター認定制度の構築に向けたワーキングの実施、居住支援団体の調査の実施、支援・連携フローの作成、居住支援団体へ認定に向けた働きかけ</p> <p>②応募者の認識と住宅状況とのミスマッチによる辞退の防止に向けた、募集時の情報提供の拡充、当団体による制度運用を通じた課題の把握と必要に応じた制度改善</p>

## ② 良質な住宅ストックの形成

ア 公益的使命②	マンション・団地の適正な管理及び円滑な再生の促進		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>①管理組合の高齢化・担い手不足による管理活動の停滞、②管理組合の適正管理・将来検討の必要性に関する認識の不足、③管理組合による円滑な再生のノウハウの不足への適切な対応が求められている。</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①高経年マンション・団地の管理組合に対する意識醸成・知識習得のための普及啓発等による適正な維持管理・再生への寄与</p> <p>普及啓発セミナー ：2回/年 組合向け・団体連携セミナー ：10件/年</p> <p>②高経年マンション・団地を中心とした管理組合の課題解決に向けた支援 ：支援件数 20件/年</p> <p>③建替えノウハウのフィードバック ：1例/年</p> <p>----- (参考) 令和2年度実績： ①普及啓発セミナー：2回 出前講座：3件 ②支援件数：22件 ③フィードバック件数：2例</p>	<b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b>	<p>①高齢化や担い手・ノウハウの不足などの課題により適正な維持管理や再生が困難なマンション・団地が存在するため、高経年マンションを中心に、管理組合に対する意識醸成・知識習得のための普及啓発などをはじめ、管理組合の主体的な活動の促進に取り組むことで、適正な維持管理・再生に寄与する。</p> <p>②普及啓発を進める中で、中立的な立場の支援が求められるなどの理由により管理組合から依頼があった場合について、住民が主体的に維持や再生等に関する方針決定や合意形成が図れるよう、比較資料や判断材料を提供すること等で、マンション・団地の円滑な再生の促進に寄与する。</p> <p>③マンション・団地の建替えは、自己負担の大きさや合意形成の長期化・困難さなどから、民間事業者の参加が得にくく、実現に至るものは少ないため、自己負担を伴う建替え事業の支援を通じてノウハウを蓄積し、市へフィードバックすることで、再生の円滑化に寄与する。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<p>①普及啓発</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・DM 発送、普及啓発セミナーの開催</li> <li>・組合向け、団体関連セミナーの実施</li> <li>・HP/SNS を用いた関連情報発信</li> </ul> <p>②将来検討に向けた合意形成支援</p> <p>③建替え事業の合意形成のノウハウを市へフィードバック。</p>	
	市	<p>①団体の普及啓発をきっかけに、課題解決に向けた主体的な活動を開始した管理組合を支援する。</p> <p>②事例の蓄積と検証について団体からのフィードバックを受けることにより、将来検討のノウハウを広く管理組合に発信するとともに、必要に応じて新たな支援方法を検討するなど、管理組合による円滑な再生を促すための効果的な施策を実施する。</p> <p>③団体からのフィードバック及び建替え・敷地売却事例の積み上げと検証により、民間事業者の参入促進策や、管理組合への円滑な合意形成ノウハウの提供、財政負担をかけない支援策を検討する。</p>	

### ③ 持続可能な住宅地・住環境の整備

ア 公益的使命③	地域課題の解決を目指した街づくり事業の推進		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	・多様化、複雑化する地域課題の解決に向け、これまでの再開発等の経験・ノウハウを生かしつつ、公共公益性と事業性のバランスを保ったサポート・コーディネートが求められている。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>旧保土ヶ谷県税事務所跡地計画 令和3年度：工事着手 地域交流スペースの活用方法等に関する地元活動団体等との協議</p> <p>令和4年度：建物竣工 地域交流スペースを活用したイベント等の計画</p> <p>令和5年度：地域交流スペースの活用状況の検証・フィードバック</p> <p>(参考) 令和2年度実績： 設計</p>	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	地域ケアプラザ、保育所、地域交流スペース、高賃貸等の整備を伴う「旧保土ヶ谷県税事務所跡地計画」について、地元活動団体、運営事業者等と連携・協働して取り組むことで、地域の交流拠点や高齢者の住まいの確保、待機児童の減少や福祉拠点の整備といった、多様な地域課題の解決に寄与する。
主要目標達成に向けた具体的取組	<p>令和3年度：工事着手 地域交流スペースの活用方法等に関する地元活動団体等との協議</p> <p>令和4年度：建物竣工 地域交流スペースを活用したイベント等の計画</p> <p>令和5年度：地域交流スペースの活用状況の検証・フィードバック</p>		

### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	住宅セーフティネットの推進やマンション・団地等の再生支援、地域課題の解決を目指した街づくり事業の推進など、公社の公益的な使命・役割を継続的に果たすため、賃貸管理事業などの事業収益を安定的に確保し、自主的・自立的経営を行う必要がある。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>黒字経営の維持</p> <p>単年度黒字額 (分譲事業損益除く) ：1億円/年(当期純利益)</p> <p>(参考) 令和2年度実績： 単年度黒字額(分譲事業損益除く) ：2.39億円/年</p>	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	黒字経営を維持することで、自主的・自立的な経営に寄与する。
主要目標達成に向けた具体的取組	<p>①保有資産の利活用(修繕・リフォーム等)による収益確保</p> <p>②賃貸管理事業の収益確保</p> <p>③運営資金の効果的な活用(修繕工事・リフォーム、支援相談対応等)</p>		

### (3) 人事・組織に関する取組

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<p>昨今の働き方の変容などに対応するため、これまで以上に業務の効率化に向けた取組が必要である。 また、より高いスキルを備えた人材の育成、コンプライアンスの徹底などにより、信頼に応える安定した組織運営が求められている。</p>		
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>①働き方改革、業務効率化の推進 ：総務系管理のデジタル化実施  令和3年度:デジタル化に向けた社内整理（課題洗い出し等） 令和4年度:実施に向けた選択と試行運用 令和5年度:試行運用での課題改善と本運用</p> <p>②当団体の公益的使命の理解・把握やスキルアップに向けた計画的な人材育成の実施  社内研修会の開催 ：1回/年  課題解決スキルを定着させる人材育成研修の実施 ：7回/年</p> <p>(参考) 令和2年度実績： ① (令和3年度から実施) ②人材育成研修：7回/年</p>	<p>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</p>	<p>①デジタル化の推進により、職員の働き方の多様性に対応することで、効果的効率的な業務の遂行の意識・意欲の向上につながる。 ②職員が、当団体と市との関係性や当団体が求められる公益性と事業性の両面を理解することで、公益的使命を果たす人材の育成につながる。 また、専門スキルの吸収やノウハウの継承、コンプライアンスの徹底など、計画的な人材育成を行うことで、団体運営の強化につながる。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>	<p>①総務系管理のデジタル化実施の整理と選択導入 令和3年度:デジタル化に向けた社内整理（課題洗い出し等） 令和4年度:実施に向けた選択と試行運用 令和5年度:試行運用での課題改善と本運用</p> <p>②社内研修会やOJTの実施 人材育成研修の実施 グループワーク5か月、成果発表1回、評価・フィードバック1回</p>	<p>市</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・団体の人材育成に向けて参考となる資料や情報の積極的な提供</li> <li>・市が実施する団体職員の出席が可能な研修等について参加の呼びかけ</li> </ul>

#### 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

<p>総合評価分類</p>	<p>引き続き取組を推進／ 団体経営は順調に推移</p>	<p>事業進捗・ 環境変化等に留意</p>	<p>取組の強化や 課題への対応が必要</p>	<p>団体経営の方向性の 見直しが必要</p>
<p>委員会からの 助言・意見</p>	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「良質な住宅ストックの形成」「住み慣れた身近な地域で、誰もが安心して暮らし続けられる、持続可能な住宅地・住環境の形成」が「未達成」となっている。 今後も、市所管局と団体が十分に協議をして団体が果たすべき公益的使命を整理し、注力すべき事業を明確にするとともに、支出の削減など、財務に関する取組を一層強化してもらいたい。</p>			
<p>団体経営の方向性 (団体分類)</p>	<p>引き続き経営の向上に取り組む団体</p>			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市建築保全公社
所管課	建築局営繕企画課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	今後もコスト削減に努め、安全に公共建築物の修繕を行うとともに、これまで以上に市の長寿命化対策に寄与する必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 修繕事業

ア 公益的使命①	修繕工事をコスト削減に取り組みながら「安全」、「迅速」、「高品質」に施工することにより、施設の安全性と利便性を高め、もって市民福祉の増進を図ります。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	施設管理者の修繕工事に対する不満足の解消（工事満足度調査の不満の割合※が3%以下） ※不満の割合：「不満」と「やや不満」の合計回答数の割合			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>不満の事例と改善策については、速やかに職員間で情報共有しました。</li> <li>公社独自の実践的な工事監理指針（手引き）（令和元年度策定）を運用し、工事監理を行いました。</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>不満の事例と改善策を活用し、他の工事の施工者指導に取り組むことにより、再発防止につなげました。</li> <li>実践的な工事監理の手引（指針）を運用し、工事品質の向上につなげました。</li> </ul>	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	4.2% 「不満」 1.7% 「やや不満」 2.5%	5.4% 「不満」 1.1% 「やや不満」 4.3%	2.8% 「不満」 1.4% 「やや不満」 1.4%	4.9% 「不満」 0.3% 「やや不満」 4.6%
当該年度の進捗状況	未達成（「不満」の割合は減少したが、「やや不満」を加えた割合が目標に達しなかったため）			
カ 今後の課題	コロナ禍の中、公社職員による現場での工事監理の頻度を抑制せざるを得ず、工事施工者へのきめ細かい指導が行き届かない状況が続くことが予想されます。	キ 課題への対応	感染症対策を徹底し、現場での工事監理を適切に行います。また、対面での対応が困難な場合には、施設管理者・工事施工者とのコミュニケーション方法を工夫するなどしながら、積極的な指導に努め、工事品質の向上を図ります。	

## ② 調査研究事業

ア 公益的使命②	公共建築物の計画保全実施のための建築基準法第12条点検・劣化調査等により、データ蓄積等の調査機能を強化し、横浜市の長寿命化対策の一翼を担います。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	建築基準法第12条点検の実施及び点検データの蓄積及び活用 建築 350件、設備 1,000件			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	建築基準法第12条点検や劣化調査等を目標件数実施し、建築物保全システム(BMS)により点検データの蓄積及び活用を行いました。	エ 取組による成果	過去の点検データを活用し、的確に劣化状況を記載した報告書を作成して、状態監視保全による効率的・効果的な長寿命化対策につなげました。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	350件、1019件	537件、1022件	380件、1584件	375件、1081件
当該年度の進捗状況	達成(各年度において目標を達成したため)			
カ 今後の課題	公共建築物の経年劣化が進行する中、さらに、的確に劣化状況を把握する必要があります。	キ 課題への対応	的確に劣化状況を把握するため、ドローン等の新技術の費用対効果や効率性等を検証します。	

## ③ 普及啓発事業

ア 公益的使命③	事業者や施設管理者等に対して、安全管理や技術力向上に向けた研修会を実施し、これまで蓄積した修繕工事技術やノウハウ等の更なる普及・啓発を図ります。			
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	①主催・共催の研修会・学習会(出前講座含む) 実施件数 10件 研修参加者数 1,100人 ②HPへの新着情報掲載数 60件			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①コロナ禍により開催が制限される中、感染症対策を十分に行った上で、工事関係者を対象にした「事故防止事前学習会」や実際の仮設足場を用いた研修会等を合計4回実施しました。 ②ホームページには、コロナ禍により開催できなかった研修会2件の資料を掲載し、情報発信を図りました。	エ 取組による成果	開催できなかった研修の受講対象者である工事受託事業者に対して、ホームページに掲載した研修会等の資料の閲覧を促したこと等により、当該研修の受講予定者約400名に対して、延べ1,198回の閲覧がありました。実際に開催した研修会等の参加者358人と合わせて、目標を大きく上回る1,556人になりました。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	7件、1069人 32件	10件、1485人 66件	11件、1205人 90件	6件、1556人 145件
当該年度の進捗状況	①未達成(研修会・学習会の実施件数は、コロナ禍による制限を受け、目標に達成しなかったが、ホームページ掲載資料閲覧数を加えた参加者数は目標を達成) ②達成(ホームページへの新着情報掲載数は、目標を達したため)			
カ 今後の課題	コロナ禍により、引き続き大規模な研修会、見学会等の開催が制限される可能性があります。	キ 課題への対応	少人数の研修など、感染症予防対策を適切に実施した上で開催するとともに、リモート研修など新しい取組も取り入れながら、研修頻度を確保します。	

#### ④ 新システムの開発・運用

ア 公益的使命④	調査研究事業による点検データや修繕事業による修繕・保全データ、横浜市の保有する公共建築物台帳などを横断的に活用する新たなシステムを開発・運用し、施設管理者に対して修繕計画の提案や各種統計データの提供を迅速かつ正確に行うことにより、「修繕」「調査研究」「普及啓発」の各事業を有機的に行い、さらに効果的に横浜市の長寿命化対策に貢献します。			
イ 公益的使命④の達成に向けた協約期間の主要目標	建築物保全システム（以下、「BMS」という。）の構築・活用による迅速かつ効果的な改修提案の実現（システムの構築、運用開始、工事改修提案の実施）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公社内部で分散していたシステムやデータベースを整理・統合した、BMSを4月より運用し、併せて機能強化に取り組みました。</li> <li>・BMSを活用し、過去の劣化調査の結果や計画更新周期等を勘案し、非常用発電機に関する改修提案を行いました。</li> </ul>	エ 取組による成果	BMSの運用により、24種類の帳票の基本データを一括して入力が可能になるなど、業務の大幅な効率化と事務処理ミスリスクの低減に貢献しました。また、機能強化により、事前相談等を含むスケジュール管理やデータ検索が可能となりました。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	なし	新システム一部先行構築	新システム構築運用開始	新システム活用による業務の効率化及び改修提案の実施
当該年度の進捗状況	達成（BMSを構築・活用し、業務の効率化を図るとともに工事改修提案を1件実施したため）			
カ 今後の課題	BMSの運用の中で発生した課題に対応する必要があります。	キ 課題への対応	BMS運用プロジェクトで、課題を抽出・精査し改良を実施します。	

#### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務執行状況や収支の状況を把握するとともに、経費節減などの業務改善を行い、より効率的で透明性のある経営を行います。</li> <li>・点検から修繕までの蓄積データを活用し、市の修繕計画を支援します。</li> </ul>			
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>①入札等評価委員会の評価結果を踏まえた業務改善の実施</li> <li>②積算疑義申立制度全件実施</li> </ul>			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>①入札等評価委員会を開催し、委員の意見も踏まえて、余裕期間制度を発注者指定方式で50件、任意着方式で6件実施しました。</li> <li>②条件付き一般競争入札において、積算疑義申立制度を全件実施しました。</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>①余裕期間制度の拡充については、入札参加者から良い評価を得ました。</li> <li>②積算疑義申立制度の全件実施により、入札及び契約事務の透明性・公平性がより一層向上しました。</li> </ul>	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	①2回開催 ②6件実施	①2回開催 ②12件実施	①2回開催 ②全件実施(446件)	①2回開催 ②全件実施(477件)
当該年度の進捗状況	達成（各年度において目標を達成したため）			
カ 今後の課題	入札及び契約事務の公平性・透明性をさらに維持向上していく必要があります。	キ 課題への対応	入札等評価委員会の意見を踏まえ、今後も入札制度等の点検・見直しを行います。	



### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	職員研修・資格取得推進等により、一層固有職員が活躍し、中心となれる組織体制を強化し、活力ある組織を目指します。			
イ 協約期間の主要目標	①固有職員の管理職登用 15名（部長2名、課長5名（内女性1名）、係長8名） ②業務効率化による長時間労働の縮減 月間45時間超の延べ人数：9名			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①管理職・昇任者を対象とした、管理能力・指導力向上のための研修を実施しました。 ②業務量が増加する中、設備系技術職の組織体制の強化（6名増）、業務効率化を推進するとともに、ワークライフバランスの向上に努めました。	エ 取組による成果	①固有職員の管理職登用が進み、自立的な組織体制の強化が図られました。 ②設備工事の対象施設数の増加（前年比約9%増）等の業務量増に対し、組織体制強化等の取組を進めることで、超勤月間45時間超の延べ人数の増加を極力抑制しました。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	①13名（課長4名、係長9名） ②45時間超 19人	①17名（部長1名、課長6名、係長10名） ②45時間超 24人	①19名（部長1名、課長6名、係長12名） ②45時間超 74人	①19名（部長1名、課長6名、係長12名） ②45時間超 75人
当該年度の進捗状況	①達成（固有職員の管理職登用は目標を達成したため） ②未達成（月間45時間超の延べ人数は、業務量の増加により目標に達しなかったため）			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の定年退職に備えた、後進の育成が必要となります。</li> <li>横浜市から受託した業務量の増加に対応できる、人員の確保、時代や環境の変化に対応した柔軟な組織体制の確立が必要です。</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>固有職員の育成により、将来にわたって安定的な組織体制を確立するため、人材育成基本計画に基づく組織運営を行います。</li> <li>横浜市の公共建築物の維持保全に係るニーズの動向を踏まえた、中長期的な人員計画及び人材活用を進めます。</li> </ul>	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<ul style="list-style-type: none"> <li>公共建築物の経年劣化が進行し、また横浜市による学校の建替え等が本格化することによる、修繕事業の受注業務の増加や多様化</li> <li>建設業の担い手不足、週休二日制等働き方改革への対応、ICT化の推進など、建設業界全体を取り巻く環境の大きな変化</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<ul style="list-style-type: none"> <li>修繕事業の受注業務の増加や多様化等に対しても、「安全」、「迅速」、「高品質」に施工することにより、施設の安全性と利便性を高め、もって市民福祉の増進を図っていく必要があります。</li> <li>状態監視保全による公共建築物の長寿命化対策を効率的・効果的に進めていくためには、建築基準法第12条点検や劣化調査等により的確に劣化状況を把握する必要があります。</li> <li>建設業界全体を取り巻く環境が大きく変化する中、横浜市と連携しながら社会の要請に的確に対応していく必要があります。</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人 横浜市建築保全公社
所管課	建築局営繕企画課
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

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	当公社は、昭和 61 年に設立され、公共建築物の修繕工事の相談、現地調査、修繕計画の策定設計、積算、発注、工事監理、検査・引渡し、アフターケアを一貫して行う専門機関として役割を果たしています。
(2) 設立以降の環境の変化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共建築物の保全に係る事業量は、設立当初の約 35 億円から、現在では 180 億円を超えるまでになっています。</li> <li>・平成 23 年度には公益財団法人に移行し、修繕事業に加えて調査研究・普及啓発事業を実施しており、また同年度から新たに公共建築物の建築基準法第 12 条点検・劣化調査を調査研究事業として行っています。</li> <li>・公共建築物の経年劣化が進行し、また横浜市による学校の建替え等が本格化するため、修繕事業の受注業務の増加や多様化等が想定されます。</li> <li>・建設業の担い手不足、週休二日制等働き方改革への対応、I C T 化の推進など、建設業界全体を取り巻く環境が大きく変化しています。</li> <li>・横浜市中期 4 か年計画 2018～2021 及び横浜市 S D G s 未来都市計画 (2021 年～2023 年) の中に、公共施設の計画的かつ効果的な保全・更新が位置づけられています。</li> <li>・公社がこれまでに築いてきた実績を礎に、公社を取り巻く状況を踏まえつつ、将来に向けて経営目標を達成するため、中期経営戦略 (2020 年度～2024 年度) を策定しました。</li> </ul>
(3) 上記 (1)・(2) を踏まえた今後の公益的使命	<p>S D G s の推進を含む上記 (2) の状況に対応するため、中期経営戦略を着実に推進することにより、公益的使命として次の 4 つを遂行します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①修繕事業の受注業務の増加や多様化等に対しても、「安全」、「迅速」、「高品質」に施工することにより、施設の安全性と利便性を高め、もって市民福祉の増進を図ります。</li> <li>②建築基準法第 12 条点検や劣化調査等によりの確に劣化状況を把握することで、状態監視保全による効率的・効果的な公共建築物の長寿命化対策つなげ、横浜市に貢献します。</li> <li>③社会の要請や環境の変化に対応するため、新しい技術や生産性の向上等に関する調査・研究を行います。また、新技術の活用を調査研究し、業務効率の向上を推進します。</li> <li>④安全管理・施工品質の向上や施設管理の知識向上のために、普及啓発事業を推進し、市内建設事業者の技術力向上や施設管理者等の管理能力向上に貢献します。</li> </ul>

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考 (前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由			
(4) 協約期間	令和 3 年度～ 5 年度	協約期間設定 の考え方	前協約の期間と同期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 修繕工事

ア 公益的使命①	修繕事業の受注業務の増加や多様化等に対して、「安全」、「迅速」、「高品質」に施工することにより、施設の安全性と利便性を高め、もって市民福祉の増進を図ります。また、公共建築物の保全・更新を計画的かつ効果的に実施し、横浜市によるSDGsの推進に貢献します。						
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	施設の安全性と利便性の向上を着実に実現するため、粗雑工事を防止します。						
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	粗雑工事（工事成績評価 65 点未満）の防止 令和 3 年度 市に準拠した新たな工事成績基準の導入 令和 4 年度 運用・検証 令和 5 年度 質向上のための取組検討  (参考) 令和 2 年度までは公社独自の工事成績基準を採用	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	粗雑工事を防止し、「安全」、「迅速」、「高品質」に施工することにより、施設の安全性と利便性を高めます。				
主要目標達成に向けた具体的取組				<table border="1"> <tr> <td data-bbox="379 813 437 981">団体</td> <td data-bbox="437 813 970 981"> <ul style="list-style-type: none"> <li>横浜市に準拠した工事成績基準を令和 3 年度に導入し、客観性を高め、より公正な工事成績評価を行います。</li> <li>粗雑工事の防止対策として、横浜市の指名停止制度等を参考に、工事成績評価 65 点未満の粗雑工事に対する契約不適合者認定制度を創設し、令和 3 年度から運用しています。</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="379 981 437 1090">市</td> <td data-bbox="437 981 970 1090"> <ul style="list-style-type: none"> <li>団体と役割分担を図り、両輪となって計画的な公共建築物の保全・更新に取り組みます。</li> <li>新たな工事成績基準導入にあたっては、基準策定に関する相談に応じるなど必要に応じて協力していきます。</li> </ul> </td> </tr> </table>	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜市に準拠した工事成績基準を令和 3 年度に導入し、客観性を高め、より公正な工事成績評価を行います。</li> <li>粗雑工事の防止対策として、横浜市の指名停止制度等を参考に、工事成績評価 65 点未満の粗雑工事に対する契約不適合者認定制度を創設し、令和 3 年度から運用しています。</li> </ul>	市
団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜市に準拠した工事成績基準を令和 3 年度に導入し、客観性を高め、より公正な工事成績評価を行います。</li> <li>粗雑工事の防止対策として、横浜市の指名停止制度等を参考に、工事成績評価 65 点未満の粗雑工事に対する契約不適合者認定制度を創設し、令和 3 年度から運用しています。</li> </ul>						
市	<ul style="list-style-type: none"> <li>団体と役割分担を図り、両輪となって計画的な公共建築物の保全・更新に取り組みます。</li> <li>新たな工事成績基準導入にあたっては、基準策定に関する相談に応じるなど必要に応じて協力していきます。</li> </ul>						

##### ② 点検調査・技術研究

ア 公益的使命②	建築基準法第 12 条点検や劣化調査等により的確に劣化状況を把握することで、効率的・効果的な公共建築物の状態監視保全につなげ、横浜市の長寿命化対策に貢献します。 社会の要請や環境の変化に対応するため、新しい技術や生産性の向上等に関する調査・研究を行います。				
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	公共建築物の経年劣化が進行する中、的確に劣化状況を把握し、効率的・効果的な状態監視保全につなげる必要があります。				
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	12 条点検におけるドローン活用等の新技術導入のための検証（費用対効果・効率性等）：  令和 3 年度 1 件 令和 4 年度 1 件 令和 5 年度 1 件  (参考) 令和 2 年度実績： 学校体育館の大屋根の点検でドローン試行	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	的確かつ効率的に劣化状況を把握するなどのツールとして、新技術導入の可否を検証します。		
主要目標達成に向けた具体的取組				<table border="1"> <tr> <td data-bbox="379 1776 437 1944">団体</td> <td data-bbox="437 1776 970 1944"> <ul style="list-style-type: none"> <li>学校体育館の大屋根の点検において、ドローン活用を推進します。また、的確な劣化状況の把握に資する新技術の情報を収集し、試行検証を経て本格導入につなげます。</li> <li>工事監理業務等の効率化を推進するため、情報共有システムを構築し、試行検証を経て本格運用につなげます。</li> </ul> </td> </tr> </table>	団体
団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校体育館の大屋根の点検において、ドローン活用を推進します。また、的確な劣化状況の把握に資する新技術の情報を収集し、試行検証を経て本格導入につなげます。</li> <li>工事監理業務等の効率化を推進するため、情報共有システムを構築し、試行検証を経て本格運用につなげます。</li> </ul>				

	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法定点検及び劣化調査のデータをもとに、効率的に公共建築物の保全計画を策定し、施設の長寿命化を推進します。</li> <li>・建設業界の ICT 化に対応するため、Web 会議などが行えるよう環境を整備します（監督員業務におけるタブレット端末の試験導入、BIM の活用検討など）。</li> <li>・情報共有システムの構築にあたっては、本市 ICT 担当の保有する情報などを提供し、安全なシステムとなるよう配慮します。</li> </ul>
--	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### ③ 普及啓発

ア 公益的使命③	団体が有する修繕工事の技術やノウハウ等を市内建設事業者に広く普及することにより、施工技術の向上等に貢献します。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	コロナ禍にあつて、感染症予防対策を十分に取りながら、効果的に研修等を実施していく必要があります。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①主催・共催の研修会・学習会（リモートやホームページ上での開催を含む）の参加人数：  令和3年度 1,400人 令和4年度 1,450人 令和5年度 1,500人	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	①研修会や学習会を行うことにより、団体の有する修繕工事の技術やノウハウ等を広く普及させることができます。
	(参考) 令和2年度実績： 研修会・学習会 1,556人 前協約期間：平均1,415人		
	②施設管理者の修繕工事に対する不満の解消(工事満足度調査の不満※)の割合 令和3年度 4.5%以下 令和4年度 4.0%以下 令和5年度 3.0%以下 ※不満の割合：「不満」と「やや不満」の合計回答数の割合  (参考) 令和2年度実績：4.9% 前協約期間実績：平均4.4% (H30)5.4%、(R1)2.8%、(R2)4.9%		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・修繕工事技術や施設管理に関するノウハウ、工事満足度調査で寄せられた不満事例・改善策等を研修会等で市内建設事業者や施設管理者に周知します。</li> <li>・関係団体に対する派遣研修を実施します。</li> <li>・研修資料・動画を公社ホームページに掲載し、受講を推奨することにより、広く普及啓発を図ります。</li> </ul>	
	市	対外的な広報について、本市の広報媒体を積極的に活用し、さらなる周知を図ります。	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	コスト削減を意識し、ICT等を活用した業務の効率化を推進する必要があります。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	全体事業費に占める事務管理費の割合： 令和2年度を100として 令和3年度 97 令和4年度 94 令和5年度 90	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	今後も毎年業務量の増加が見込まれる中で、効率的な事務執行に努め、全体事業費に占める事務管理費(福利厚生費(法定福利費除く)、事務用品費、通信交通費、租税公課、光熱費、委託費、雑費)の割合を抑制します。
	(参考) 令和2年度全体事業費に占める事務管理費の割合：1.1%		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト意識を持ちながら業務を進めるとともに、建築保全システム(BMS)の運用、電子決裁システム・情報共有システムの導入など、ICT等を活用して業務の効率化を推進し、事務管理費の増加を抑制します。</li> </ul>	

	市	・団体経営の安定的な運営のため、修繕業務に係る市と団体の業務分担を適宜見直します。
--	---	-------------------------------------------

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	横浜市から受託した業務量の増加に対応できる、人員の確保、時代や環境の変化に対応した柔軟な組織体制の確立が必要です。 性別や年齢にかかわらず、職員一人ひとりがやりがいと自らの成長を実感し、能力を最大限に発揮できる組織づくりが必要です。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①人材育成基本計画（仮称）の策定・運用： 令和3年度 策定、運用 令和4～5年度 運用	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	①人材育成の環境づくりを行うことで、組織を円滑に運営します。 固有職員の育成により、将来にわたって安定的な組織体制の確立が必要です。
	②固有職員・嘱託職員（市OBを除く）の責任職に占める女性の割合： 令和3年度 10% 令和4年度 10% 令和5年度 15%  （参考）令和2年度実績： ・固有職員・嘱託職員（市OBを除く）の責任職に占める女性の割合：10%（2人/20人） ・固有職員・嘱託職員（市OBを除く）に占める女性職員の割合：15.3%（12人/78人）		②現状の固有職員・嘱託職員（市OBを除く）に占める女性職員の割合を考慮しながら、職員の育成に取り組み、令和5年度は令和2年度の実績の1.5倍の15%とします。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成基本計画（仮称）を作成し、職員が得意分野の知識とスキルを共有して生かす仕組みをつくり、管理職職員の能力と職員育成能力の向上を図ります。</li> <li>・女性の個性と能力が十分に発揮できる職場となるよう、女性活躍推進法に基づく行動計画の策定などに取り組みます。</li> <li>・新採用職員研修、昇任者研修、技術職員研修、人事考課研修、人権啓発研修等の各種研修の充実を図るとともに、資格取得を支援することにより、職員の自己啓発を推進します。</li> <li>・在宅勤務や時差勤務など、働き方改革にかかる制度を整備します。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい人材基本計画作成にあたっては、人材育成ビジョンを始めとした本市の情報を提供するなど、最良のものとなるよう協力します。</li> <li>・市主催の研修への参加受入れ等、積極的に支援します。</li> </ul>	

#### 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／ 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 助言・意見	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「修繕事業」、「普及啓発事業」の一部等が「未達成」となっている。</p> <p>これまでの経営向上委員会からの指摘を受け止め、経営向上に適切に取り組んでおり、未達成の項目についても、今後の改善が期待できる。</p> <p>公共建築物の経年劣化が進行する中、新技術の導入等により的確に劣化状況を把握し、効率的・効果的な修繕及び長寿命化対策への貢献が求められる。</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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社
所管課	都市整備局都市交通課
協約期間	令和2年度～令和4年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	横浜市施策を推進するため「団体経営の方向性」を変更し、引き続き市の関与の下で経営していくという方針を尊重する。 今後は、市がこれまで以上に団体経営に積極的に関与し、市が目指す施策に沿った経営となるよう、指導力を発揮することを期待する。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 総利用客数の確保

ア 公益的使命①	横浜における利便性の高い高速バスの拠点ターミナルの実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の満足度向上に寄与していきます。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	総利用客数：年間 368 万人（成田 52 万人、羽田 143 万人、その他 173 万人）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・成田空港線のバス発券システム入替 ・従業員のマスク着用や検温、消毒液の設置、施設内備品類の除菌など新型コロナウイルス感染防止対策の徹底	エ 取組による成果	・WEB 決済によるチケットレス化を実現し、利便性が向上した。 ・利用客が安心して利用できるターミナル環境を整備した。	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	年間 368 万人（成田 50 万人、羽田 149 万人、その他 169 万人）	年間 151 万人（成田 3 万人、羽田 49 万人、その他 99 万人）	—	—
当該年度の進捗状況	遅れ（新型コロナウイルスの影響による海外との渡航制限や2度の緊急事態宣言に伴う移動の制限により、バスが大幅に減便・運休したため。）			
カ 今後の課題	・利用客及び事業者が安心して利用できるターミナル運営 ・事業継続に向けた利用客数及びバス便数の確保	キ 課題への対応	・利用客への告知・宣伝及びターミナルの利便性・快適性の向上 ・バス事業者への便数増の働きかけ	

##### ② バス発着回数の確保

ア 公益的使命②	横浜における公平で公益性のある高速バスの拠点ターミナルの実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の利便性向上に寄与していきます。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	バス発着回数：年間 24 万回（成田 3.7 万回、羽田 8.3 万回、その他 12 万回）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・空港の24時間化への対応 ・空港路線や都市間高速バスの利用客及び事業者への対応	エ 取組による成果	・空港線の深夜早朝バスへの協力 ・ターミナル営業時間の24時間化に向けた環境整備	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度（令和4年度）
数値等	年間 24 万回（成田 3.7 万回、羽田 8.9 万回、その他 11.5 万回）	年間 12.5 万回（成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 6.8 万回）	—	—

当該年度の進捗状況	遅れ（新型コロナウイルスの影響による海外との渡航制限や2度の緊急事態宣言に伴う移動の制限により、成田空港線は通常時の4分の1、羽田空港線は2分の1の便数での運行となっている。また、中・長距離路線は5月までほぼすべての便が運休、現在でも通常時の3~4割程度の便数の運行にとどまっており、大変厳しい状況であるため。）		
カ 今後の課題	・利用客及び事業者が安心して利用できるターミナル運営 ・事業継続に向けた利用客数及びバス便数の確保	キ 課題への対応	・利用客への告知・宣伝及びターミナルの利便性・快適性の向上 ・バス事業者への便数増の働きかけ

### ③ お客様満足度の追求

ア 公益的使命③	横浜における公平で公益性のある高速バスの拠点ターミナルの実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の満足度向上に寄与していきます。			
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	アンケート調査によるお客様満足度 4.2点/5点満点			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	ロビーの改修や案内サインの更新	エ 取組による成果	新型コロナウイルスの影響で利用客が減少したため、多客期では行いにくい改修を進めることができた。	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度(令和4年度)
数値等	一部実施（お客様満足度 3.7点/5点満点）	未実施	—	—
当該年度の進捗状況	遅れ（令和2年度は新型コロナウイルス感染拡大を防ぐため、アンケート調査は中止した。）			
カ 今後の課題	・新型コロナウイルスの感染拡大により、アンケートを実施できていない ・利用客数が大幅に減少したため、アンケート結果の有効性を見出せるサンプル数の確保が困難	キ 課題への対応	アンケートの実施方法の検討	

### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	事業別損益を改善する必要があります。			
イ 協約期間の主要目標	当期純利益の黒字継続 当期純利益 40百万円			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①固定費支出の削減 ②雇用調整助成金の活用	エ 取組による成果	①売上原価・販管費の物件費全体で予算比約13%の縮減 ②人件費総額に占める雇用調整助成金の割合は約15.8%	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度(令和4年度)
数値等	当期純利益 49百万円	当期純利益△103百万円	—	—
当該年度の進捗状況	遅れ（新型コロナウイルスの影響により、バスが大幅に減便・運休したことによる減収が大きく、赤字となったため。）			
カ 今後の課題	航空・旅行業界の回復には長期間掛かること、また、ビジネス利用での需要は100%の回復が見込めないことが懸念される。	キ 課題への対応	・経費削減 ・バス発着の利用料等の見直し ・観光旅客の需要取り込みに向けたバス事業者への働きかけ	

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	事業の継続・発展に必要な将来を担う人材を育成及び確保する必要があります。			
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の登用</li> <li>・外部からの新規採用</li> </ul>			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	限定社員及び契約社員の登用実施		エ 取組による成果	人材の確保を進められた。
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	最終年度(令和4年度)
数値等	限定社員登用(2名)及び新規採用(1名) 契約社員登用(1名)	限定社員登用(3名) 契約社員登用(1名)	—	—
当該年度の進捗状況	順調(計画に沿った登用を進められた。)			
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の年齢構成適正化に向けた、若年層の採用準備</li> <li>・雇用維持</li> </ul>		キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初任給の引き上げ</li> <li>・雇用調整助成金の助成率減少等への対応</li> </ul>

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルスの影響により、テレワークやWEB会議など働き方が変化しているため、ビジネスでの移動は減少し、100%の回復は見込めない。</li> <li>・航空・旅行業界の回復には長期間掛かることが懸念される。</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

現在の収入の柱が空港線であるが、空港線以外も含め、契約条件等の見直しや、観光旅客の需要取り込み等をバス事業者に働きかけることにより収入を確保し、赤字からの脱却を目指す。
--------------------------------------------------------------------------------------

総合評価(横浜市外郭団体等経営向上委員会答申)				
分類	引き続き取組を推進/ 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
助言	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「総利用客数の確保」、「バス発着回数の確保」及び「お客様満足度の追求」と、「財務に関する取組」が「遅れ」となっており、目標の多くに遅れが見られる。「財務に関する取組」では、様々な財務改善に向けた取組を講じていることが認められるものの、コロナ禍という外的要因により当期純利益が大幅な赤字となっている。</p> <p>引き続き市所管局の関与の下で公益的使命達成に向けて努力していくほか、収支改善の取組を精力的に行っていくことを期待する。</p>			



## 協 約 等 (素案)

団体名	横浜シティ・エア・ターミナル株式会社
所管課	都市整備局 都市交通課
団体に対する市の関与方針	財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	成田空港の開港に伴い、神奈川県域在住の航空旅客の利便増進のため、神奈川県及び横浜市の支援を得て、横浜商工会議所をはじめとする地元経済団体により設立されました。
(2) 設立以降の環境の 変化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成田空港開港の翌年の1979年に、市有地（ポートサイド地区）を借地して営業開始。</li> <li>・ 1996年に横浜駅至近の横浜スカイビル内に移転。その際、事業継続を可能にするため20億円増資により待合ロビー部分を区分所有、資本金は30億円となりました。移転に際し航空チェックイン（CAT）機能及び羽田空港路線と都市間高速バス路線を誘致。</li> <li>・ 2011年9.11国際テロ事件後に、CAT機能を終了。</li> <li>・ 2013年の新高速乗合バス制度移行に伴い都市間高速バスを誘致。現在では空港アクセスバスを中心に多くの都市間高速バス等が発着しており、市が進める「観光・MICEの推進」の実現に向けた拠点的な高速バスターミナルとなっています。</li> </ul>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記(2)記載のとおり、横浜シティ・エア・ターミナルは、市民・県民にとって羽田・成田両空港及び全国各都市と横浜を結ぶ高速乗合バスの発着ターミナルとして、市民等の円滑な移動や横浜経済界の活動を支える公益的使命を果たしていく必要があります。</li> <li>・ 上記(2)記載のとおり、市が進める「観光・MICEの推進」のため、羽田・成田両空港の大幅な発着回数の増加に合わせた空港アクセスの強化等の取組や、「エキサイトよこはま22」における「国際拠点の玄関口としての東口の空港アクセス機能強化」等の本市施策は、団体の取り組む事業と大きな関わりがあります。このため本市は、筆頭株主である利点を活かしてYCATの事業に積極的に関与していくなど、更なる公益的使命を果たしていく必要があります。</li> </ul>

### 2 団体経営の方向性等

(1) 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	参考（前期協約の団体経営の方向性）	民間主体への移行に向けた取組を進める団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	(有) ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本市が進める「観光・MICE都市」の実現に向け、発着回数が増加している羽田・成田両空港や、国内各都市とのアクセス機能の強化や、鉄道が運行していない深夜早朝における空港アクセス需要への着実な対応が必要となります。</li> <li>・ 「エキサイトよこはま22」では、東口駅前広場の再編において「YCATの再配置等の機能拡充」を進めることとしており、観光ターミナルや空港アクセスなどの国際都市・横浜の玄関口にふさわしい交通拠点を整備・実現していくことが必要です。このように、YCATには本市施策を進展させる役割があります。</li> <li>・ 2013年7月に新高速乗合バス制度に基づき、多くの貸切バス事業者が新高速乗合バス事業者に移行しました。公平公正な発着場の割当てを行い、乗り入れ増加と利用者の需要に応えていく必要があります。</li> <li>・ 国は道路法を改正（2020年5月27日公布）し、バスターミナル施設を公共が整備保有してバスターミナル事業の経営を支えるなど、公共による関与を強めていくこととしました。YCATはバスターミナル施設を自社保有しており、国が進める新たなバスターミナルの事業スキームの方向性に合致していますので、本市としてはYCATの安定的な経営を支えることができます。</li> <li>・ 以上のとおり、事業を取り巻く経営環境などが変化しているなかで、本市の施策を実現していくため、団体経営の方向性を「引き続き経営の向上に取り組む団体」に見直し、本市出資比率を維持しながら、本市外郭団体として公平で公益性のある市民サービスを提供していくこととします。本市は、筆頭株主である利点を活かしてYCATの事業に積極的に関与していくなど、更なる公益的使命を果たしていきます。</li> </ul>		
(4) 協約期間	令和2年度～4年度	協約期間設定の考え方	中期経営計画に準じます。

### 3 目標等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 総利用客数の確保

ア 公益的使命①	横浜における利便性の高い高速バスの拠点ターミナルの実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の満足度向上に寄与していきます。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	空港線においてはバス利用促進のため競合する鉄道アクセスとの差別化を図る必要があります。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>【現行】 総利用客数：年間 368 万人 (成田 52 万人、羽田 143 万人、その他 173 万人)</p> <p>【変更案】 令和 4 年度（最終目標） 総利用客数：年間 250 万人 (成田 20 万人、羽田 90 万人、その他 140 万人)</p> <p>令和 3 年度 総利用客数：年間 164 万人 (成田 4 万人、羽田 52 万人、その他 108 万人)</p> <p>(参考) 令和 2 年度実績： 年間 151 万人 (成田 3 万人、羽田 49 万人、その他 99 万人) 令和元年度実績： 年間 368 万人 (成田 50 万人、羽田 149 万人、その他 169 万人)</p>	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	<p>【現行】 ・会社の中期計画における令和 4 年度の利用客数目標を各路線の利用客数目標としました。</p> <p>・市民・県民をはじめ来街者の満足度向上を図り、都心部の交通結節点機能の強化及び本市施策である観光・MICE の推進に寄与します。 (なお、現時点で把握することが困難な新型コロナウイルスの影響は考慮していません。)</p> <p>【変更案】 ・令和 3 年度に修正した会社の中期計画における利用客数目標を各路線の利用客数目標としました。</p> <p>・市民・県民をはじめ来街者の満足度向上を図り、都心部の交通結節点機能の強化及び本市施策である観光・MICE の推進に寄与します。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体		<ul style="list-style-type: none"> <li>・成田空港線乗車券のチケットレス化を進めるとともに、Web による予約を充実させ、利便性の向上を図ります。</li> <li>・障害者をはじめとする多様な利用者の様々なニーズに配慮したターミナル施設とサービスを目指します。</li> <li>・バス会社等への要望については各事業者に働きかけます。</li> <li>・地域及び関係団体と連携し、横浜への来街者増加に向け、各種 PR を展開します。</li> </ul>
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・羽田・成田両空港の大幅な発着回数の増加や都市間高速バスの発着便の増加に的確に応えることができるホスピタリティを実現するため、本市が積極的に関係機関等との調整に関与して、快適で公益性のあるバスターミナルを目指します。</li> </ul>	

##### ② バス発着回数の確保

ア 公益的使命②	横浜における公平で公益性のある高速バスの拠点ターミナルの実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の利便性向上に寄与していきます。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定のバス事業者に偏らず、競合するバス事業者や新規参入事業者にも公平公正な発着場の割当てを行うことにより、公益性を確保する必要があります。</li> <li>・都市間高速線においては増加する新高速乗合バスの発着場の不足の解消を図る必要があります。</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>【現行】 バス発着回数：年間 24 万回 (成田 3.7 万回、羽田 8.3 万回、その他 12 万回)</p> <p>【変更案】 令和 4 年度（最終目標） バス発着回数：年間 16.6 万回 (成田 1.5 万回、羽田 6.6 万回、その他 8.5 万回)</p> <p>令和 3 年度 バス発着回数：年間 12.8 万回 (成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 7.1 万回)</p> <p>(参考) 令和 2 年度実績： 年間 12.5 万回 (成田 0.9 万回、羽田 4.8 万回、その他 6.8 万回) 令和元年度実績： 年間 24 万回 (成田 3.7 万回、羽田 8.9 万回、その他 11.5 万回)</p>	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	<p>【現行】 ・会社の中期計画における令和 4 年度のバス発着回数目標を各路線の発着回数目標としました。</p> <p>・ターミナル内及びスカイビル前停留所を効率的に運用することで、路線ネットワークと発着便数を強化します。 これにより市民・県民をはじめ来街者の利便向上を図り、都心部の交通結節点機能の強化及び本市施策である観光・MICE の推進に寄与します。 (なお、現時点で把握することが困難な新型コロナウイルスの影響は考慮していません。)</p> <p>【変更案】 ・令和 3 年度に修正した会社の中期計画における発着回数目標を各路線の利用客数目標としました。</p> <p>・ターミナル内及びスカイビル前停留所を効率的に運用することで、路線ネットワークと発着便数を強化します。 これにより市民・県民をはじめ来街者の利便向上を図り、都心部の交通結節点機能の強</p>

			化及び本市施策である観光・MICE の推進に寄与します。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>成田空港の深夜早朝利用拡大、羽田空港の 24 時間化及び旅客利用ピーク時間帯に対応したバス発着回数の充実をバス事業者に働きかけます。</li> <li>鉄道が運行していない深夜早朝における空港アクセス需要に着実に対応していきます。</li> <li>当社で簡単に予約・発券ができる中・長距離バスを増やします。</li> <li>大型客船入港時のシャトルバスの運行を関係団体へ働きかけ、バスの発着を誘致します。</li> <li>昼間時間帯におけるスカイビル前停留所の発着便数を増やすなど、ターミナル内及びスカイビル前停留所のバス発着効率の最大化を図ります。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和 10 年に予定される羽田・成田両空港の大幅な発着回数の増加に対応できる空港アクセス機能や増加する都市間高速バスの発着機能の強化を図るため、本市が積極的に経営と関係機関等との調整に関与して公平で公益性のあるバスターミナルの機能拡充を目指します。</li> </ul>	

### ③ お客様満足度の追求

ア 公益的使命③	横浜における公平で公益性のある高速バスの拠点ターミナルの実現を目指し、市民・県民や国内外からの来街者の満足度向上に寄与していきます。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	多様な利用者のニーズに的確に対応し、更なる満足度の向上を図る必要があります。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標		アンケート調査によるお客様満足度 4.2 点/5 点満点  (参考) 令和元年度実績： お客様満足度 3.7 点/5 点満点	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>利用者の意見を基により良いサービスを提供するため、アンケート調査を実施し、改善に取り組みます。</li> <li>アンケートで得られたバスターミナル施設、従業員の接客マナー等の満足度結果を分析し、更なるサービス向上を目的に適切な施設管理や従業員のモチベーションの向上と育成を図り、お客様満足度を追求します。</li> <li>会社の中期計画における令和 4 年度のお客様満足度目標を目標としました。</li> </ul> <p>なお、2020 年度から、お客様満足度の調査の目標対象項目は、団体の施設、接客マナー等の自助努力により改善できる項目とします。</p>
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>成田、羽田空港線及び中・長距離路線のお客様にアンケート調査を実施し、満足度、ニーズ及び意見を把握・分析して、バス事業者をはじめ関係先へ情報をフィードバックします。</li> <li>多言語の案内サイン、Wi-Fi 等のインターネット環境及び充実したサービスの維持改善を図ります。</li> <li>ユニバーサルデザインの観点から、障害者をはじめとする多様な利用者の様々なニーズに配慮したターミナル施設を目指します。</li> </ul>
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケート結果に基づいて、さらなるサービス向上を目的に実施する取組のうち、本市と共同で行うものや、本市による関係機関との調整が必要なものについては積極的に関与して、快適で公益性のあるバスターミナルを目指します。</li> </ul>	

### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	【現行】 事業別損益を改善する必要があります。 【変更案】 損益の改善		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標		<p>【現行】 当期純利益の黒字継続 当期純利益 40 百万円</p> <p>【変更案】 損益の改善 令和 4 年度 (最終目標) 当期純利益△71 百万円 令和 3 年度 当期純利益△144 百万円</p> <p>(参考) 令和 2 年度実績： 当期純利益△103 百万円 令和元年度実績： 当期純利益 49 百万円</p>	<p>主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係</p> <p>【現行】 ・会社の中期計画における令和 4 年度の当期純利益 40 百万円を目標としました。 ・収入増加とコスト削減により黒字継続を目指します。 (なお、現時点で把握することが困難な新型コロナウイルスの影響は考慮していません。)</p> <p>【変更案】 ・令和 3 年度に修正した会社の中期計画における当期純利益を目標としました。 ・収入増加とコスト削減により損益の改善を目指します。 ・事業の主体である空港アクセスバスによる収入は海外を含めた航空機需要による影響が大きいことから、黒字転換は次期協約期間内になることを見込んでいます。</p>

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<b>【現行】</b> ・空港アクセスを主体としたバス利用客とバス便数を確保します。 ・新高速乗合バス等の新たなバスアクセスを誘致することで売り上げを確保します。 ・事業コストの見直しや業務の効率化に取り組みます。
	市	—

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	事業の継続・発展に必要な将来を担う人材を育成及び確保する必要があります。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	・従業員の登用 ・外部からの新規採用  (参考) 令和元年度実績： ・限定社員登用(2名)及び新規採用実施(1名) ・契約社員登用実施(1名)	<b>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</b>	・将来の事業継続を見据え、既存従業員の登用による職場の活性化や若年層の人材採用の取組を進めていく必要があります。
	主要目標達成に向けた具体的取組	・人材登用を計画的に実施し、安定的な人材の確保を進めます。 ・人材育成計画に基づき、社員研修の充実に取り組みます。 ・将来の人材採用に向けた初任給等給与の見直しを検討します。	市

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	横浜高速鉄道株式会社
所管課	都市整備局都市交通課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	経常利益の増加や繰越損失の縮小を図るため、利用人員を増加させるとともに、収入の多角化を一層推進することが求められる。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 安全・安定輸送の確保

ア 公益的使命①	横浜都心臨海部における安全かつ安定した鉄道輸送サービスの確保			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①年間責任運転事故件数 0件 ②設備投資計画の実施 可動式ホーム柵の整備4駅(全6駅)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①運輸安全マネジメントの確実な実施 ②可動式ホーム柵の整備・推進	エ 取組による成果	①年間責任運転事故件数は0件を継続した。 ②可動式ホーム柵は、残す新高島駅の整備に向け、準備工事等を行った。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	①0件 ②1駅(累計2駅)	①0件 ②1駅(累計3駅)	①0件 ②2駅(累計5駅)	①0件 ②0駅(累計5駅)
当該年度の進捗状況	未達成(可動式ホーム柵については、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い製作工場が一時閉鎖となったため、一部の資材調達ができず、新高島駅の整備行程に遅れが生じた。)			
カ 今後の課題	新型コロナウイルスの感染拡大により収入が大きく落ち込む中、安全・安定輸送の継続に向け、効率的に設備更新等を進める必要がある。	キ 課題への対応	センシング技術等を活用しながらメンテナンスを最適化するとともに、更新時においても、発注・施工等あらゆる場面で創意工夫を行って、維持管理コストを抑制する。	

##### ② サービスの質の向上

ア 公益的使命②	観光目的での利用など来街者の増加に向け、沿線地域の拠点となる駅等におけるサービスの質の向上			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	①駅施設のリニューアル 案内サインの更新 全駅 ②ご案内サービスの充実 訪日外国人への対応 (ホームページの多言語化、無料公衆無線LAN環境の全駅整備)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①案内サインシステムの更新 ②接客を行う駅係員に対して、前年度に引き続き、語学研修を継続して行った。	エ 取組による成果	①みなとみらい駅、日本大通り駅の案内サインを更新した。 ②オリンピック・パラリンピックを目前に控え、訪日外国人を含む来街者への観光案内態勢を整えた。	

オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①案内サインの更新検討 ②AI等の新技術の導入	①実施計画のとりまとめ ②無料公衆無線LAN環境の全駅整備	①1駅更新 ②電子端末を活用した多言語による案内	①2駅(累計3駅)更新 ②駅係員に対する語学研修
当該年度の進捗状況	未達成(新型コロナウイルスの感染拡大に伴う経営への影響を最小化するため、費用抑制や投資の先送り等を行った結果、案内サインの更新は5駅中3駅完了に留まった。)			
カ 今後の課題	新型コロナウイルスの感染拡大を機に大きく変容する人々の生活・行動様式に合わせ、利用者ニーズに即したサービスを提供していく必要がある。	キ 課題への対応	運行ダイヤ等のサービスの検討にあつては、多様化する暮らし方や働き方等の変化を踏まえ、時代の変化に合致した計画を立案、実施する。	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	経常利益の増加を図り繰越損失の縮小を進めるとともに、財務の健全性を図るため有利子負債の着実な縮減を図る必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	①営業収益の向上 経常損益 11.2億円 ②利用人員の増加 1日あたり22.3万人			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	社債の継続的な発行	エ 取組による成果	社債発行を継続し、財務構造の安全性を向上させた。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①経常損益 5.9億円 ②1日あたり20.9万人	①経常損益 9.1億円 ②1日あたり21.7万人	①経常損益 7.7億円 ②1日あたり22.0万人	①経常損益△35.1億円 ②1日あたり14.2万人
当該年度の進捗状況	未達成(新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、輸送需要が低下し、運輸収入が減少した。人件費や広告宣伝費の削減に加え、安全輸送の確保に直結しない施設の更新を先送りするなど、経費削減に取り組んだものの、5期ぶりに経常損益が赤字となった。)			
カ 今後の課題	コロナ禍において必要な更新投資には対応しながらも、有利子負債の残高管理に注意を払う必要がある。	キ 課題への対応	新たに整備する施設・設備更新の再精査や先送りなど、支出の抑制に努めるとともに、調達方法を工夫し、有利子負債の増加を抑制する。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	効率的かつ持続可能な運営体制を確保			
イ 協約期間の主要目標	①新たな人材育成計画の策定、推進 ②人事評価制度の効果的な運用			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①女性活躍推進や障がい者雇用など新たな採用・育成の取組を計画に加えることを議論した。 ②2021年度昇任者；部長昇任1名、課長昇任1名、係長昇任1名	エ 取組による成果	①子育て中の女性社員、障がい者にとって、働きやすい勤務環境の整備、活躍できる業務の整理をしたことから、スムーズな業務推進に繋がり、会社全体の業務の効率を上げることができた。 ②評価基準や昇格基準の明確化により、今後の人員計画の立案が可能になった。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	策定中(骨子案策定)	策定中(骨子案の深度化、見直し案の策定)	策定中(①骨子案の深度化、②運用を開始)	策定中(①骨子案の深度化、②運用を継続)
当該年度の進捗状況	未達成(見直しを行った人事評価制度を継続して運用できたが、人材育成計画の策定には至らなかった。)			
カ 今後の課題	人事制度に関わる内規などの取り決めが一部整理されているが、とりまとめがされていなかった。これらを取りまとめ、根幹となる人材育成計画の策定が急務となっている。	キ 課題への対応	新たな中期経営計画の施策に取り組めるよう、人材育成計画を策定する。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

沿線では、みなとみらい地区の開発進捗率が9割を超え、成熟期を迎える一方、既成市街地では旧市庁舎街区活用事業など、新たな開発の動きも見られる。加えて、新型コロナウイルスの感染拡大を契機としたリモートワークの定着、ネットショッピングの普及等、人々の生活・行動様式が急速に変容しており、移動ニーズが大きく変化することが考えられる。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

横浜都心臨海部を支える交通インフラとしての役割・使命を果たし続けるためには、コロナの影響から早期に脱却して経営を健全化し、それを維持していく必要がある。コロナ終息後の新たな時代を見据え、行政や沿線企業、事業者と連携し沿線の魅力を発信するなど、鉄道の利用促進策や新たな需要喚起策に取り組む。また、増収と駅の賑わい創出等を目的とした新たな駅ナカ店舗の展開に取り組み、収入を確保する。

一方、支出面では、委託業務の一部内製化や、各事業・取組の必要性の見直し、きめ細やかな執行管理など、あらゆる手段を用いて経費の抑制に取り組む。

# 協 約 等 (素案)

団体名	横浜高速鉄道株式会社
所管課	都市整備局都市交通課
団体に対する市の関与方針	財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体

## 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	横浜都心部に新たな交通軸を構築し、利便性の向上や都心エリアの一体化・機能強化を図ることにより、みなとみらい21地区の開発促進や馬車道、関内、山下町、中華街、元町など、旧市街地を活性化する。 また、東京方面への相互直通運転による広域鉄道ネットワークの形成により、業務、観光・レジャー、ショッピングなど、幅広い需要の創出に貢献する。
(2) 設立以降の環境の変化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ みなとみらい21地区等の沿線開発の進捗と、山下ふ頭等の新たな開発計画</li> <li>・ 新型コロナウイルスの感染拡大による輸送需要の大きな落ち込みと、感染拡大を契機としたリモートワークの定着、ネットショッピングの普及等によるお客様ニーズの変化</li> <li>・ 脱炭素社会の形成の推進など、SDGsの取組に関する社会的な要請の高まり</li> </ul>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	横浜都心部の活性化とそれを支える交通インフラとしての使命を果たしていくため、上記(2)の状況を踏まえ、あらゆる面においてコスト抑制と収益確保策を講じて、安定した経営基盤を確立する必要がある。また、ポストコロナ時代を見据え、運行ダイヤの変更などの利用者ニーズに即した新たなサービスの提供、社会的な要請から省エネルギー化や再生エネルギーの活用などが求められている。

## 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	-		
(4) 協約期間	令和3年度～6年度	協約期間設定 の考え方	第4期中期経営計画の期間

## 3 目標

### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

#### ① 安定した鉄道経営の継続

ア 公益的使命①	鉄道輸送サービスの継続		
イ 公益的使命の達成に に向けた現在の課題等	新型コロナウイルスの感染拡大によって落ち込んだ輸送需要を早期に回復させるとともに、感染拡大を契機とした人々の生活・行動様式の急速な変容による移動ニーズの変化に敏感、かつ的確に対応していく必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向け た協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お客様ニーズへの対応 お客様満足度 4.00以上</li> <li>・ 収益確保 営業収益 令和3年度:110億円 令和4年度:114億円 令和5年度:117億円 令和6年度:120億円</li> <li>・ コスト抑制 運送費 37.8億円以下</li> </ul>	<b>主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係</b>	鉄道輸送サービスを継続して提供するためには、事業継続の前提となる安全確保は勿論のこと、あらゆる面において、収益確保とコスト抑制策を講じて、移動ニーズが大きく変化中でも安定した経営基盤を確保する必要がある。
	(参考) 令和2年度実績: <ul style="list-style-type: none"> <li>・ お客様満足度 3.81</li> <li>・ 営業収益 79.8億円</li> </ul>		



		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運送費 38.3 億円</li> <li>令和元年度実績：</li> <li>・ お客様満足度 3.61</li> <li>・ 営業収益 124.7 億円</li> <li>・ 運送費 42 億円</li> </ul>	
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設・車両等の適切な保全に加え、自然災害への備え、新型コロナウイルス対策などを進めて、利用者が安全・安心に利用できる環境を整備する。</li> <li>・ 遊休空間を有効活用した駅ナカサービスの展開等、運輸収入以外の収入を確保する。</li> <li>・ 発注・施工方法の見直しや、省人化の取組等、創意工夫を行いながら運営方法を見直して、あらゆるコストを抑制する。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 団体が進める駅ナカ事業等の収益施策に関して、関係機関調整等における必要な支援を行う。</li> <li>・ 本市が進めるみなどみらい線沿線のまちづくり施策において、情報提供を行うとともに施策連携を検討する。</li> </ul>	

## ② 沿線地域の賑わいの創出

ア 公益的使命②	横浜都心部の活性化		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	新型コロナウイルスの感染拡大により観光等による来街者数が大きく落ち込んでおり、早期にコロナ前の賑わいを取り戻し、横浜都心部の来街者を増加させる必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	輸送人員 令和3年度：7,030万人 令和4年度：7,350万人 令和5年度：7,450万人 令和6年度：7,630万人  (参考) 令和2年度実績： ・ 輸送人員 5,205万人 令和元年度実績： ・ 輸送人員 8,061万人	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	横浜都心部の活力向上に向けては、安全・安心な鉄道輸送サービスの継続はもとより、地域の魅力を最大限に発信し、沿線への来街者を増加させる必要がある。
	主要目標達成に向けた具体的取組		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本市が進めるみなどみらい線沿線の観光施策について、団体に対して情報提供するとともに、施策連携に必要な支援を行う。</li> </ul>

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	財務の健全性の確保		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	経常損益 令和3年度：1億円 令和4年度：1億円 令和5年度：2億円 令和6年度：5億円  (参考) 令和2年度実績： ・ 経常損益 △35.1億円 令和元年度実績： ・ 経常損益 7.7億円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	財務の健全性を確保するためには、経費や投資、資金調達コスト等を縮減して、経常利益を確実に計上し、キャッシュ・フローを安定的に維持する必要がある。
	主要目標達成に向けた具体的取組		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コロナ禍における厳しい経営環境に配慮しながら、引き続き、東横線地下化事業に関する財政的支援を行う。</li> </ul>

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	効率的かつ安定的な組織運営		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材開発 令和3年度：人材育成計画の策定 令和4年度：計画の運用、推進 令和5年度：計画の運用、推進 令和6年度：計画の運用、推進</li> <li>・効率的な組織運営 プロパー化率 50%以上</li> </ul> (参考) 令和2年度実績： <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材開発 人材育成計画の検討</li> <li>・プロパー化率 32%</li> </ul>	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	効率的かつ安定的に組織を運営していくためには、組織態勢を都度見直して人員配置の適正化に努めるとともに、人材育成計画を的確に運用してプロパー社員を育成し、単価が高く、派遣期間が有限である出向者を順次置き換えていく必要がある。
主要目標達成に向けた具体的取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・育成方針やキャリアデザイン、人事管理の方法など、人材育成計画を策定し、積極的に運用して、プロパー社員の人材開発を推進する。</li> <li>・組織全体における業務のスリム化を視点に部署間の連携方法等を見直し、機動的かつ効率的な組織態勢を確立する。</li> </ul>		

#### 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／ 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 助言・意見	コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「安全・安定輸送の確保」、「サービスの質の向上」や「財務に関する取組」など、目標の多くが「未達成」となっている。特に令和2年度の決算ではコロナ禍という外的要因により当期純利益が大幅な赤字となっている。 引き続き安全な輸送を確保するとともに、コスト削減等の収支改善はもとより、空きスペースの活用等によるぎわい創出などに、精力的に取り組むことを期待する。			
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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	一般社団法人 横浜みなとみらい21
所管課	都市整備局 横浜駅・みなとみらい推進課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	引き続き、社会環境の変化に対応した公益的使命を達成するための取組を行うとともに、事業収入増加の取組を継続する必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	会員企業・団体や関係機関と協働した効果的なエリアマネジメント活動の実施により、みなとみらい21地区の良質な環境維持、にぎわい形成を目指します。			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①帰宅困難者一時滞在施設数の増加 27 施設 ②地区 PR および賑わい創出のためのイベントへの参画及び実施 60 日以上/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①災害時の来街者等の安全確保に向け、帰宅困難者一時滞在施設数の増加を図るため、既存施設のほか、新たに完成した施設への働きかけを簡易図上訓練等で行った。また、地区の合同防災訓練では、コロナ禍の感染対策として、参加者数を例年の半分として帰宅困難者受入訓練を実施した。  ②コロナ禍において、来街者の安全確保を第一に考え、地区内の商業・集客施設と連携。三密回避の徹底等、ニューノーマルな形式でのイベント開催に努めた。	エ 取組による成果	①災害時に地区内施設管理者や就業者等が協力し合う意識を高め、訓練等を通じて帰宅困難者一時滞在施設の、新規登録に寄与した。  ②上期は新型コロナウイルスの影響によりイベントはすべて中止となったが、下期はニューノーマルな形式で、イベントを開催。大きなトラブルなく、地区内の活性化に貢献した。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①20 施設 ②68 日/年	①20 施設 ②154 日/年	①23 施設 ②190 日/年	①23 施設(1 増、1 減) ②105 日/年
当該年度の進捗状況	①未達成（帰宅困難者一時滞在施設については、登録に伴う調整には時間を要するため、目標は未達成であるが、登録検討中の施設が5施設以上あり、体制が整い次第追加登録予定である。）  ②達成（イベント参画および実施日数については、新型コロナウイルスの影響を受けて上期はすべて中止となったが、下期はニューノーマルな形式で参画及び実施した。）			
カ 今後の課題	①引き続き、既存施設及び新規開発施設の登録を促す必要がある。  ②新型コロナウイルスの影響により、遠方からの来街が制限されるなかで、情報発信手段を見直す必要がある。	キ 課題への対応	①既存施設及び新規開発施設に対して、引き続き簡易図上訓練等により、登録に向けた働きかけを行う。  ②地区内有識者等を中心に、意見交換を行いながら、最適な情報発信手段を検討する。	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	安定的な法人運営のための自主財源の確保			
イ 協約期間の主要目標	①イベントスペース稼働日数の高水準での維持 168 日以上/年 (横浜市特定街区運用基準: 180 日以内) ②クイーンモール内の広告・イベントスペース等からの事業収入の維持 125,000 千円以上/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①②共通 コロナ禍により営業が難しい状況にあったが、今後の利用計画等のヒアリングを含め、イベント運営会社等過去の利用者に対して、キャンセルにより空き状況となった日程を伝える等の営業に努めた。	エ 取組による成果	①②共通 営業を行ったが、新型コロナウイルスの影響により主催者がイベントを自粛する中で、上半期はほとんど利用されない状況、下半期については、GO TO トラベル等の影響により人通りが増え、イベントの開催が徐々に増えてきていたが、1月に緊急事態宣言が再度発出されて以降は、3月に数件イベントが開催された以外はほとんど利用されない状況であった。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①168 日 ②129,845 千円	①180 日 ②136,348 千円	①156 日 ②131,070 千円	①42 日 ②91,940 千円
当該年度の進捗状況	未達成 (新型コロナウイルス等の影響があり、稼働日数・事業収入共に目標を達成できなかった。)			
カ 今後の課題	当地区に新たに進出する企業への効果的なアプローチ方法の検討や、コロナ禍において安心して利用してもらうための環境整備。	キ 課題への対応	ウィズコロナ・アフターコロナを見据え、いち早く財源をコロナ前の水準に戻すために、デジタルサイネージなど新たな広告媒体等の設置に向け、検討を進める。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	職員の育成と適切な人員配置による効果的な事業執行体制の構築			
イ 協約期間の主要目標	①事業執行に合わせた柔軟な人員配置 1 回以上/年 ②人材育成に関する研修及び職員面談による意識調査の実施 各 1 回以上/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①専務理事・部長による人員配置等に関する意見交換を定期的に実施した。 ②直属の上司だけでなく、総務担当部署による面談を実施し、本人のキャリアパスの考え方等のヒアリングを実施した。	エ 取組による成果	①翌年度の人員配置等に反映した。 ②期首の計画と期末の振り返りを実施することで、職員に対して結果のフィードバックを行うことができた。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	①前年度の効果検証を実施 ②各 1 回 実施	①翌年度の人員配置等を決定 ②研修: 1 回/年 面談: 2 回 (目標、振り返り) /年	①翌年度の人員配置を決定 ②研修: 1 回/年 面談: 2 回 (目標、振り返り) /年	①翌年度の人員配置を決定 ②研修: 1 回/年 面談: 2 回 (目標、振り返り) /年
当該年度の進捗状況	達成 (団体の特性や環境変化に応じた人材配置を行った。)			
カ 今後の課題	当社団の役割や実施業務の変化に応じた、執行体制の見直しや人材育成	キ 課題への対応	当社団の事業実施状況、財政状況等に応じ、執行体制、人材育成について引き続き検討していく。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

みなとみらい21地区の街区開発の進捗状況が90%を超えてきている現状の中で、当社団の会員である企業等の属性の変化や、それに応じたニーズの多様化への対応のみならず、ウィズコロナ・アフターコロナにおける街の活性化に向けて、新たな取組が求められている。

新型コロナウイルスの影響により、広告・イベントスペース等の事業収入の維持が難しくなっており、さらなる事業の効率化や地区内関係者等と連携した街づくりを進める必要がある。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

上記の環境変化への対応として、2019年度に当地区関係者等と実施した「今後のエリアマネジメントのあり方」の検討を端緒とし、以降、新たなエリアマネジメントの取組みとして、横浜市を含め、地区内外の関係者と具体策等の検討を進めている。

## 協 約 等 (素案)

団体名	一般社団法人横浜みなとみらい21
所管課	都市整備局 横浜駅・みなとみらい推進課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	当社は、みなとみらい21地区（以下「当地区」という。）の街づくりに係わる多様な主体が一体となってエリアマネジメントを実践することにより、当地区の魅力を高め、質の高い都市環境の維持・向上を図り、もって活力あふれる国際文化都市・横浜の発展に寄与することを目的として設立されました。
(2) 設立以降の環境の 変化等	<p>① 新型コロナウイルスの影響により、広告・イベントスペース等の事業収入の維持が難しく、さらなる事業の効率化や地区内関係者等と連携した街づくりを進める必要があります。</p> <p>② 当地区は、街区の約90%が開発済みとなり、業務や商業、MICE、居住、文化・教育、エンターテインメント、R&amp;D（研究開発）等の機能を集積した質の高い市街地が形成され、街が本格的に稼働していく段階にあります。これまでも当地区の魅力向上、都市環境の維持・向上に資する取組を実施してきましたが、街の成熟に伴い、街に対するニーズが多様化するとともに、ウィズコロナ・アフターコロナにおける街の活性化に向けて、新たな取組が求められています。</p>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	(2)に対応するため、2019年度に当地区関係者等と実施した「今後のエリアマネジメントのあり方」の検討を端緒とし、以降、新たなエリアマネジメントの取組みとして、横浜市を含め、地区内外の関係者と将来を見据えた検討を進めています。今後、具体的な取組みを実施していきます。 設立当時における公益的使命の考え方に変更はありませんが、これまでの取組内容を見直しながら、新たなエリアマネジメントの取組みも推進していきます。

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考（前期協約の 団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に 取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和3年度～5年度	協約期間設定 の考え方	団体における事業見直し サイクルによる

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	会員企業・団体や関係機関と協働した効果的なエリアマネジメント活動の実施により、みなどみらい21地区の良質な環境維持、にぎわい形成を目指します。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	当地区が街として醸成するなかで、将来にわたって地区の魅力や価値の維持・向上に資するため、地区に対する多様なニーズへの対応が求められている。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①帰宅困難者一時滞在施設数の増加 【令和3年度】 25施設 【令和4年度】 27施設 【令和5年度】 30施設  ②地区PR及びにぎわい創出のためのイベント参画及び実施 【令和3年度】 7回/年 【令和4年度】 10回/年 【令和5年度】 15回/年  ③地区内での実証実験及び公共空間の新規活用 【令和3年度】 6回/年 【令和4年度】 7回/年 【令和5年度】 8回/年	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	①当地区は平時は年間8000万人もの来街者があり、帰宅困難者対策が最重要課題であるため一時滞在施設の増加を目標とします。  ②新型コロナウイルス等、様々な外部要因から来街者の安全確保を第一に考え、会員企業・団体や関係機関と協働してニューノーマル <sup>(注)</sup> な形式でのイベントへ参画・実施します。回数をコロナ前の水準まで引き戻すことで、来街者数増加や消費額向上などの地域活性化に貢献します。 (注：消毒・検温の実施、スタッフ・来場者のマスク着用、ソーシャルディスタンスの確保のほか、国等の最新ガイドラインの遵守など)  ③先進的な取組の実装に向けた実証実験を地区内で展開することで、新しい体験ができる街を目指すと共に、地区内に多数あるcommonspace等の公共空間を有効に活用し、にぎわいを創出することで、魅力や価値の向上につながるため、これらの数値を目標とします。
主要目標達成に向けた具体的取組	(参考) 令和2年度実績： ①23施設(+1-1)、 ②5回/年、 ③5回/年		
	市		街区開発の進捗率が約9割に達し、街の成熟度も高まっている当地区においては、団体が主導し、多様な主体と共に進めるエリアマネジメントの取組により、街の魅力向上を目指しています。 居住者・就業者など多くの方が来訪する当地区では、防災面の取組が非常に重要であることから、団体の活動に関し、国・県・県警等の各行政機関との連絡調整等を行います。また、街のにぎわい創出や付加価値向上につながる団体の活動についても、本市関係機関等との調整を行い、円滑な事業実施を支援します。

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	安定的な法人運営のための自主財源の確保		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>クイーンモール内の広告・イベントスペース等からの事業収入の回復 (3年間合計で 324,000千円目標) 【令和3年度】 100,000千円 【令和4年度】 115,700千円 【令和5年度】 108,300千円</p> <p>(参考) 令和2年度実績: 91,940千円</p>	<p>主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係</p>	<p>まずは新型コロナウイルスの影響が無かった前協約の目標値(125,000千円以上/年)に近づくことが、今後の安定的な法人運営に繋がると考えます。協約期間である令和3年度～令和5年度は、まだコロナ禍の影響や、イベントスペース等の売り止め※があり、100%の運営ができる状況にないが、3年間合計で324,000千円の事業収入を目標としました。</p> <p>※令和4年度～5年度について、特定天井改修工事が予定されており広告・イベントスペースが使用できなくなる期間があるため。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	<p>団体</p> <p>市</p>	<p>イベントスペース等運営により自主財源確保をするため、コロナ禍により営業が難しい状況ではありますが、今後の利用計画等のヒアリングを含め、イベント運営会社等、過去の利用者を中心に営業活動を実施します。</p> <p>本市が区分所有するクイーンズスクエア横浜、において、「床」や「広告・イベントスペース」を団体へ貸し付け、団体がこれを運用することにより、自主財源の確保を行うとともに他の権利者等とにぎわいの創出に取り組みます。なお、今期は、新型コロナウイルスや施設の改修工事などによる影響が見込まれるため、その状況等を見定めながら、必要な見直し等を行うこととします。</p>	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	職員の育成および地区内企業等との連携による効率的・効果的な事業執行体制の構築		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>①人材育成に関する研修および職員面談による意識調査の実施 【令和3年度】 各1回以上/年 【令和4年度】 各1回以上/年 【令和5年度】 各1回以上/年</p> <p>②事業執行における地区内企業等との連携 【令和3年度】 実施(1件以上/年) 【令和4年度】 既存連携の継続 ・新規連携の検討 【令和5年度】 既存連携の継続 ・新規連携の検討</p> <p>(参考) 令和2年度実績: ①研修・職員面談各1回/年 ②実績なし</p>	<p>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</p>	<p>①新たなエリアマネジメントの具体策等の実施に向けた取組をすすめるためには、職員の業務に関する知識・意識のさらなる向上が必要です。そのため、外部研修等の活用により、職員の能力の向上を目指します。また、新たなエリアマネジメントの推進や幅広い業務知識を身に着けるため、令和3年4月より大幅な人事異動を行いました。その効果検証を実施するため、職員面談による意識調査を継続します。</p> <p>②限られた人的資源を効果的に活用するため、地区内企業等と連携した事業の効率的な執行が必要と考えます。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	<p>団体</p>	<p>①外部研修等を活用し、業務に対する知識・意識の向上を図ります。 ②大学と連携した就業者向けの公開講座やインフォセッションイベント等を開催するほか、観光・MICE、環境対策など各分野での連携に向けた検討を推進します。</p>	



	市	本市及び関係機関による人材育成等の制度や研修に関する情報提供を積極的に行うことにより、団体の取組を推進します。 また、企業や大学などの関係機関との連携強化に向けた協議・調整を支援し、団体の効率的・効果的な組織体制の構築を推進します。
--	---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

横浜市外郭団体等経営向上委員会答申				
総合評価分類	引き続き取組を推進／ 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 助言・意見	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の一部と「財務に関する取組」が「未達成」となっている。</p> <p>引き続き、地域のにぎわい形成に向けた取組を進めてもらいたい。また、関連する局と連携しながら産学連携のコーディネート等もさらに推進し、地域環境の変化に即したエリアマネジメントを進めていくことを期待する。</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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	株式会社横浜シーサイドライン
所管課	道路局企画課
協約期間	令和2年度（1年間）
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	新型コロナウイルス感染症による影響を踏まえ、黒字経営に向けた具体的な改善計画の策定が求められる。「(仮称)上瀬谷ライン」への事業参画の可能性も含め、現時点から協議・検討を進めていくこと。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	横浜市における総合交通体系の一端を担い、市民の交通の利便を確保する。		
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	1ー①利用者の3密回避のためのダイヤ確保 ②安心してご利用いただくために感染症拡大防止に向けた取組 ③社員の感染回避に向けた取組 2ー①(仮称)上瀬谷ラインの事業スキームの確認 ②事業参画の経営判断		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>国土交通省と調整した上で現行ダイヤの確保や金曜ダイヤの終電繰上げ等の取組を実施し、ホームページやデジタルサイネージを活用して利用者に周知した。</li> <li>駅構内や車両の消毒や抗菌、換気対策等の実施やお客様への予防対策のアナウンスを実施した。</li> <li>社員の感染予防対策の施策を検討し、全社員が取り組んだ。</li> </ul>	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>現行ダイヤの確保による利用者の3密回避及び金曜ダイヤの終電繰上げによる夜間の移動抑制を行うことで感染拡大防止に貢献した。</li> <li>全駅の駅務機器及び全車両に抗ウイルス・抗菌加工を実施することでお客様の安心につながった。</li> <li>従業員の感染症予防対策に取り組んだ結果、社員感染者0を達成した。</li> </ul>
オ 実績	<b>令和2年度</b>		
数値等	(運行ダイヤの確保) ・金曜ダイヤの終電繰上げ 令和2年5月15日～	(お客様への予防対策) ・令和2年10月19日、全車両・全駅への抗菌加工などを実施	(社員感染予防対策) ・社員感染者0人 ・マスクの着用 ・手洗い、うがい、咳エチケットの徹底と消毒液の活用 ・駅係員等の時差出勤の実施、その他社員のフレックスタイムの実施 ・不要不急な出張・会議等の自粛 ・全社員に携行型消毒液の配布と活用 ・執務室の定期的な換気の実施 ・在宅勤務(テレワーク)の実施
当該年度の進捗状況	達成(様々な新型コロナウイルス感染症予防対策に取り組んだ結果、安全・安定運行を確保した)		
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症予防</li> <li>上瀬谷地区の基盤整備における上瀬谷ライン事業の動向</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染症予防の継続対応</li> <li>「(仮称)上瀬谷ライン検討委員会」での検討</li> </ul>

## (2) 財務に関する取組

<p>ア 財務上の課題</p>	<p>中期経営計画(2019-2023)では黒字経営の継続を目標に掲げていたが、令和元年6月に発生した新杉田駅構内鉄道人身障害事故に伴う事故車両の減損に係る費用や振替・代行輸送などの損失及び令和2年2月以降の新型コロナウイルス感染症の拡大により、計画初年度(令和元年度)は税引き後損益が赤字となった。</p> <p>令和2年度も、運輸安全委員会の動向を踏まえつつ、事故車両の復旧や損害賠償に関わる事後処理などに加えて新型コロナウイルス感染症による影響が見通せない状況であるため、資金不足に陥る可能性を含めて極めて厳しい経営環境が予測されていた。</p>		
<p>イ 協約期間の主要目標</p>	<p>①事故における損害賠償の協議継続                  ②新型コロナウイルス感染症拡大による影響の分析と今後の予測                  ③資金不足回避の取組                  ④現中期経営計画への影響の検証                  ⑤2年連続赤字の回避</p>		
<p>ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容</p>	<p>・車両製造会社と事故車両の修補及び損害賠償に関する事務レベル協議の実施</p> <p>・事故や新型コロナウイルス感染症拡大が現中期経営計画に与える影響の検証と変更運用計画の策定</p> <p>・単年度黒字化を達成するため、新型コロナウイルスの影響分析を踏まえた経営改善計画を策定</p>	<p>エ 取組による成果</p>	<p>・車両製造会社と令和3年2月10日事故車両の修補及び損害賠償について合意</p> <p>・新型コロナウイルス感染症拡大等の影響を踏まえた中期経営計画変更運用計画の策定に着手(令和3年5月に策定済)</p> <p>・経営改善計画を策定の上、取り組んだ結果、令和2年度の単年度黒字を達成</p>
<p>オ 実績</p>	<p>令和2年度</p>		
<p>数値等</p>	<p>(事務レベル協議)                  令和3年2月10日                  「金沢シーサイドライン新杉田駅人身障害事故に伴う合意書」締結</p>	<p>(経営改善計画)                  令和2年11月2日                  経営改善計画を策定</p>	<p>(単年度黒字の達成)                  税引後純利益：283百万円</p>
<p>当該年度の進捗状況</p>	<p>達成(新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、経営改善計画に基づく経費縮減等の取組を進めたが経常損失65百万円を計上することになった。一方、車両製造メーカーとの損害賠償に関する合意による代替車両の受贈益の計上等により税引後純利益は283百万円の黒字を達成できた)</p>		
<p>カ 今後の課題</p>	<p>・今後の運輸収入への影響や感染症収束後の社会経済状況の変化への対応</p>	<p>キ 課題への対応</p>	<p>・増収対策と経費の削減                  ・計画的な設備更新</p>

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	社員個々の人材育成・組織力の強化		
イ 協約期間の主要目標	①新杉田人身障害事故を踏まえ 鉄軌道事業者の使命である安全を今後も揺るぎないものとする。 ②社員個々の人材育成、能力開発 を通じて組織全体の力を向上させる。		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①安全対策について横断的なマネジメントを可能とし、全体を俯瞰、指揮命令、統括するための組織の設立 ②職場に必要な教育や業務上必要な資格取得に関する研修などの実施(12回/年)と固有社員の部課長職への更なる登用	エ 取組による成果	①各署で取り組んでいる安全対策について横断的なマネジメントを可能とし、全体を俯瞰、指揮命令、統括するための組織として、「シーサイドライン安全の日」の制定に合わせ、この6月1日に「安全推進室」を設置。 ②コロナ禍においても3密の回避を工夫し、各職場にて必要な教育訓練を実施したほか、業務上必要な資格取得を実施 ・工務課長職のプロパー化
オ 実績	令和2年度		
数値等	(安全推進室設立) ・令和2年6月1日発足 安全推進室長 安全推進課長 安全推進係長 3名体制  ・令和3年3月17日 「運輸安全マネジメントについて」研修 (国土交通省大臣官房運輸安全監理官による講話)	(教育訓練・資格取得) ○運転免許要員の確保 ・動力車操縦者運転免許 3名 ○各職場での年間計画に基づく教育 ・おもてなしランゲージ研修 40名 ・クレーム対応研修 40名 ・アナウンス研修 40名 ○資格取得 ・危険物取扱者保安講習 2名 ・車両検修(初任者) 1名 ・「特別管理産業廃棄物管理責任者に関する講習会」 1名 ・玉掛け技能講習 1名 ・有機溶剤作業主任者技能講習 1名 ・クレーンの運転の業務に係る特別教育 1名	(部課長職登用) ・工務課長ポストへのプロパー社員登用 (令和3年度より)
当該年度の進捗状況	達成(計画に基づく研修の実施、令和3年度 工務課長ポストをプロパー化)		
カ 今後の課題	部課長職の更なるプロパー化	キ 課題への対応	計画的な教育訓練の実施

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<p>今後の運輸収入への影響があるものとして、感染症収束後の社会経済状況の変化、少子高齢化の加速及び沿線施設の立地環境の変化等が考えられる。また、「(仮称)上瀬谷ライン」については、引き続き上瀬谷地区の基盤整備に向けた検討状況を注視していく必要がある。</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<p>今後の環境変化に対応するため、現在の中期経営計画を見直し、コロナ禍における増収対策と更なる経費の削減に取り組みながら、計画的な設備更新を行うことが求められる。そのため、「中期経営計画の変更運用計画」の策定に着手した。(令和3年5月に策定済)</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 協 約 等 (素案)

団体名	株式会社横浜シーサイドライン
所管課	道路局企画課
団体に対する市の関与方針	財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	横浜市における総合交通体系の一端を担い、市民の交通の利便を確保する。
(2) 設立以降の環境の 変化等	今後の運輸収入への影響があるものとして、感染症収束後の社会経済状況の変化、少子高齢化の加速及び沿線施設の立地環境の変化等が考えられる。また、「(仮称)上瀬谷ライン」については、引き続き上瀬谷地区全体の基盤整備に向けた検討状況を注視していく必要がある。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	持続可能な経営のあり方について検討を進めると共に、安全・安心を最優先に必要な設備更新やお客様サービスの向上の取組を確実に進め、利用者に安全且つ安定した運行を提供する。

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ <b>無</b>		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由			
(4) 協約期間	令和3年度～5年度	協約期間設定 の考え方	中期経営計画 変更運用計画に準じます。

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	横浜市における総合交通体系の一端を担い、市民の交通の利便を確保する。				
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	新型コロナウイルス感染症拡大により運輸収入等の落ち込みによる厳しい経営状況を改善するため、あらゆる角度から事業の見直しを行い、効率的な会社運営に努め、安全運行・定時運行を確保する。また、「(仮称)上瀬谷ライン」事業については、上瀬谷地区全体の基盤整備に向けた検討状況を踏まえ今後適切な時期に経営判断を行う必要がある。				
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無事故運転の達成</li> <li>・異常時対応訓練等の実施(異常気象対応訓練、輸送障害・事故時の対応訓練、テロ対策訓練等)</li> </ul> (R3: 1回、R4: 1回、R5: 1回) (参考) 令和2年度実績: <ul style="list-style-type: none"> <li>・事故件数 0件</li> <li>・金沢八景駅でテロ災害合同訓練実施</li> </ul>	<b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b>	市民の日常の足として安定的に安心してご利用頂くためには、安全第一を基本に安定的な運行を確保することが重要である。		
	<b>主要目標達成に向けた具体的取組</b>			<table border="1"> <tr> <td>団体</td> <td>開業から30年以上経過し、老朽化する諸設備や機器等を計画的に更新するほか、異常時対応訓練に取り組み、安全運行・定時運行を確保する。</td> </tr> <tr> <td>市</td> <td>感染症対策について連携して取り組むとともに、随時、会社への情報提供に努める。情報共有を密に行い、適切な指導・助言を行う。</td> </tr> </table>	団体
団体	開業から30年以上経過し、老朽化する諸設備や機器等を計画的に更新するほか、異常時対応訓練に取り組み、安全運行・定時運行を確保する。				
市	感染症対策について連携して取り組むとともに、随時、会社への情報提供に努める。情報共有を密に行い、適切な指導・助言を行う。				

#### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	新型コロナウイルス感染症拡大により運輸収入が減少するなか、支出の見直しを実施、税引後純利益の黒字化による健全で安定した経営の継続と開業以来累積した欠損金を減少させる。						
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	税引後純利益の黒字化 令和3年度 4百万円 令和4年度 5百万円 令和5年度 30百万円	<b>主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係</b>	健全で安定した経営のためには税引後純利益の黒字化の継続が重要であるため、企業における働き方の変化や沿線の各種イベント中止、外出自粛などによる運輸収入・輸送人員の減少に対応することで収入を確保するとともに、経費削減に取り組む必要がある。				
	(参考) 令和2年度実績: 税引後純利益 283百万円						
<b>主要目標達成に向けた具体的取組</b>	<table border="1"> <tr> <td>団体</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・金沢八景駅複線化及びダイヤ改正でのサービス向上による集客増</li> <li>・新グッズの発売や既存の販売経路の拡大による増収対策</li> <li>・安全・安定運行に支障としないことを大前提とした経費削減を図り、黒字経営を確保する。</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>市</td> <td>収入向上に資する情報を随時共有し、対応可能な施策から実施する。</td> </tr> </table>	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金沢八景駅複線化及びダイヤ改正でのサービス向上による集客増</li> <li>・新グッズの発売や既存の販売経路の拡大による増収対策</li> <li>・安全・安定運行に支障としないことを大前提とした経費削減を図り、黒字経営を確保する。</li> </ul>	市	収入向上に資する情報を随時共有し、対応可能な施策から実施する。		
	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金沢八景駅複線化及びダイヤ改正でのサービス向上による集客増</li> <li>・新グッズの発売や既存の販売経路の拡大による増収対策</li> <li>・安全・安定運行に支障としないことを大前提とした経費削減を図り、黒字経営を確保する。</li> </ul>					
市	収入向上に資する情報を随時共有し、対応可能な施策から実施する。						

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	社員個々の人材育成・組織力の強化		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<p>・社員個々の人材育成、能力開発を通じて組織全体の力を向上させるための研修の実施(資格別研修及び社員全体研修を各々実施) (R3:2回、R4:2回、R5:2回)</p> <p>・動力車操縦運転免許要員の養成 (R3:2名、R4:2名、R5:2名)</p> <p>・固有職員の部・課長職への計画的な登用 (R3:1名、R4:1名、R5:1名)</p> <p>・運輸安全マネジメントに関する取組の一環として、安全に対する意識向上を目的とした安全推進研修を年1回程度、全社員を対象に実施 (R3:1回、R4:1回、R5:1回)</p> <p>(参考) 令和2年度実績： ・動力車操縦運転免許合格者3名 ・令和2年6月1日 安全推進室を設立 ・WEB研修により資格毎の研修を実施</p>	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	<p>・自立した企業経営、組織運営の推進を目指して、更なる部・課長職への固有社員の登用を推進するため横浜シーサイドライン人材育成ビジョンに基づく、社員個々の能力開発を継続的且つ確実に取り組む必要がある。</p> <p>・災害や事故発生時の運行継続を担保するため、動力車操縦運転免許所持者を計画的に養成し、有事に備える。</p> <p>・令和元年6月に発生した事故の教訓を常に保ち、二度と事故を起こさない意識を常に高めていくため、全社員を対象とした安全推進研修を実施する。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	<p>団体</p> <p>市</p>		<p>・固有社員の資格毎、昇格時に必要な能力を確実に身に付けるための外部研修の実施</p> <p>・人材育成や組織力の強化に係る本市の取組を適宜提供する。 ・本市で実施する研修にも必要に応じて参加できるよう調整する。</p>

#### 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／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
委員会からの助言・意見	<p>協約目標は全て「達成」となっている。 令和元年の事故を受け、様々な安全対策を講じてきたことは評価できる。また、コロナ禍による経常収益への影響など、大きな環境変化に留意する必要がある。 (仮称)上瀬谷ラインへの事業参画については、市と十分に協議を進めていくことが求められる。</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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	横浜港埠頭株式会社
所管課	港湾局物流運営課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	国際コンテナ戦略港湾施策を推進するため、本牧A突堤におけるロジスティクスパーク計画を着実に進めるなど、持続的・安定的な経営を行っていく必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命①	総合港湾としての横浜港の発展・国際競争力強化への貢献			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	① 指定管理業務における事業計画の効率的な執行及び次期指定管理期間（H33～37年度）における指定管理業務の受託（最終年度目標：次期指定管理業務の受託） ② 本牧A突堤におけるロジスティクスパーク計画の着実な進捗（最終年度目標：契約率100%）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	① 物流等関連施設の管理運営の事業計画書に基づき指定管理業務を実施。 ② 市と連携し、ロジスティクスパークの形成に向けて調整等を行った。	エ 取組による成果	① 物流関連施設の利用調整や維持管理などの指定管理業務を着実に執行した。次期指定管理業務の受託については、コロナ影響により選定が1年延期されたため、令和3年度での受託を目指す。 ② 倉庫建設に必要な既存施設の撤去、道路・上下水道等の基盤整備等を市と連携し進めるとともに、新たに1事業者と借地契約を締結した。令和2年度末までに3事業者が進出し、1事業者の倉庫が令和3年2月に稼働開始、2事業者が倉庫を建設中。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	① 指定管理業務の着実な執行 ② -	① 指定管理業務の着実な執行 ② 15.8%	① 指定管理業務の着実な執行 ② 28.4%	① 指定管理業務の着実な執行 ② 34.5%
当該年度の進捗状況	① 達成（物流関連施設の指定管理業務を着実に執行した。） ② 未達成（借地契約には至っていないが、インフラ整備を進め、事業者との事前調整を進めている。）			
カ 今後の課題	① 業務の確実な執行に加え、更なるサービスの質の向上策の検討や災害対応の強化。 ② 市が主導して進めている施策の動向に合わせて遅滞なく進める。あわせて、ロジスティクスパーク就業者の通勤手段や厚生施設等、事業者の利便性向上に向けた取組を検討する必要がある。	キ 課題への対応	① 引き続き業務執行に着実に取り組むとともに、事業者ニーズの一層の把握や他港の事例研究等、情報収集に努める。 ② 市と連携し、物流事業者のニーズを把握しながら必要な対応を進める。	



## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	安定的かつ健全な運営による財政基盤の強化			
イ 協約期間の主要目標	① 本牧A突堤におけるロジスティクスパーク計画の着実な進捗（契約率）による収益の確保（最終年度目標：契約率100%） ② 自己資金の活用による新規借入の抑制（最終年度目標：現行経営計画における新規借入なし）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①市と連携し、ロジスティクスパークの形成に向けて調整等を行った。 ②計画的な資金運用・調達。	エ 取組による成果	① 倉庫建設に必要な既存施設の撤去、道路・上下水道等の基盤整備等を市と連携し進めるとともに、新たに1事業者と借地契約を締結した。令和2年度末までに3事業者が進出し、1事業者の倉庫が令和3年2月に稼働開始、2事業者が倉庫を建設中。また開発前の遊休地についても、貨物の蔵置など短期使用させることにより収益へとつながっている。 ② 新規借り入れなし。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	①- ②新規借り入れなし	①15.8% ②新規借り入れなし	①28.4% ②新規借り入れなし	①34.5% ②新規借り入れなし
当該年度の進捗状況	① 未達成（借地契約には至っていないが、インフラ整備を進め、事業者との事前調整を進めている。） ② 達成（新規借り入れなし。）			
カ 今後の課題	①市が主導して進めている施策の動向に合わせて遅滞なく進める。 ②より確実性の高い事業計画と資金計画の立案。	キ 課題への対応	①市と連携し、物流事業者ニーズを把握しながら協議を進める。 ②引き続き、新たな収入源の確保と無理のない資金運用を行う。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	安定的な組織運営			
イ 協約期間の主要目標	① 港湾運営にかかる人材育成・研修の充実（最終年度目標：参加対象者の拡大） ② 安定的な事業執行体制の確保（最終年度目標：執行体制の確保）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①年度当初に研修計画を策定するとともに、各部署で実施している専門的な所属研修を他部署にも拡大して実施。 ②嘱託社員・派遣社員として現に勤務する意欲・能力の高い人材の登用。	エ 取組による成果	①新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から状況を踏まえ、適正規模で研修を実施 ②昨年度正社員2名採用、嘱託社員1名登用計3名を採用し、執行体制を強化した。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	①所属研修の実施 ②技術職3名の欠員	①所属研修の他部署社員への拡大 ②平成31年度入社の技術職社員4名採用	①所属研修の他部署社員へのさらなる拡大 ②嘱託社員登用、正社員登用各1名計2名実施。	①所属研修の実施 ②嘱託社員登用1名、正社員採用2名計3名の人材確保。
当該年度の進捗状況	①達成（適正規模での研修を実施した。） ②達成（適正な執行体制を確保するための人材採用を実施した。）			
カ 今後の課題	①WEBの活用など、コロナに配慮しつつ港湾運営にかかる知識・経験を取得する機会を増やす。 ②将来の会社の中核となる若年層人材の確保、また、採用した人材の長期定着。	キ 課題への対応	①所属研修及び市主催研修、港湾関係団体主催研修等の活用の推進及び集合形式に限らない開催方法の検討 ②継続的な人材の確保、入社後の定期フォロー面談等の実施	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

- ・近年、船舶の大型化や世界的な船会社のアライアンスの再編、環境問題への対応など、海運・港湾業界を取り巻く環境・情勢が大きく変容している。
- ・横浜港においても、ふ頭再編が進展し、自社ターミナルである本牧A突堤における機能転換を進め、一部は多目的ターミナルとして供用するとともに、ロジスティクスパーク事業を推進し令和2年度までに3事業者が進出している。また、「東日本最大の自動車取扱拠点」として、大黒ふ頭のコンテナターミナルの自動車ターミナル化が進められている。
- ・令和3年度、市が保有する株式会社横浜港国際流通センター（YCC）株式の一部を取得し、当社が筆頭株主となる同社と連携し、今後の横浜港のロジスティクス施策の推進に向けた具体的な取組等を進める必要がある。
- ・2050年の脱炭素社会の実現を目指し、国や市、横浜川崎国際港湾株式会社（YKIP）、民間事業者等と連携しながら、カーボンニュートラルポートの形成に向けた取組を進める必要がある。
- ・大型台風や高潮、新型コロナウイルス感染症の拡大など、これまでの想定を超えた大規模災害等、非常事態の発生を前提にした危機管理や新常态を意識した組織対応の必要性が高まっている。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・当該団体は、引き続き、自社所有の在来物流施設の管理運営及び、公共の在来物流施設の指定管理業務等を担っていく。さらに「東日本最大の自動車取扱拠点」とする政策の方向性を踏まえ、関係機関と連携し自らの役割において大黒ふ頭のコンテナターミナルの自動車ターミナルへの転換を進めるとともに、自社所有施設の貸付や維持管理業務等を通して、YKIPと連携し国際コンテナ戦略港湾施策を推進していく。
- ・新たな事業の柱として、港湾の物流拠点の形成を目指し、YCCとも連携を深め、横浜港におけるロジスティク機能の強化・充実を図る。
- ・これらの取組を通じて、横浜港のさらなる発展と国際競争力強化に貢献するために市及びYKIPと三位一体となって事業を推進していく。

## 協 約 等 (素案)

団体名	横浜港埠頭株式会社
所管課	港湾局物流運営課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	<p>当該団体は、次の事業を営むことを目的とする。</p> <p>(1) 埠頭施設の建設、賃貸、管理及び運営 (2) コンテナ蔵置施設の建設、賃貸、管理及び運営 (3) 港湾、道路等に関する設計、工事監理及び維持管理に関する業務 (4) 公共港湾施設及びこれらに準ずる施設等の維持管理及び運営に関する業務 (5) 物流施設、事務所、会議室等の施設の賃貸及び管理運営 (6) 港湾振興に寄与する集荷促進に関する業務 (7) 環境にやさしいみなどづくりのための自然環境の保全及び改善に関する事業 (8) 港湾施設の強化及び振興に寄与するための調査・研究 (9) 駐車場施設の建設、賃貸、管理及び運営 (10) 埋立処分地への建設発生土及び土砂等の受入及び処理に関する業務 (11) 海域環境の保全及び水生生物の維持培養等に関する業務 (12) 各種イベント等の企画及び開催 (13) 食堂、売店等の経営 (14) 損害保険代理業 (15) 前各号に付帯又は関連する一切の事業</p>		
(2) 設立以降の環境の変化等	<p>・当該団体は、前身である京浜外貿埠頭公団及び財団法人横浜港埠頭公社の時代から、横浜港の外貿埠頭(コンテナターミナル等)の建設・管理を担い、日本を代表する貿易港である横浜港の発展に寄与してきた。</p> <p>2011(平成23)年7月、日本の港湾の国際競争力強化と利用者サービスの向上を図るため当該団体が設立され、2012(平成24)年4月、「特定外貿埠頭の管理運営に関する法律」により、前身の公社は解散し、「指定会社」として指定を受けた当該団体はその業務を承継した。</p> <p>2016(平成28)年1月には、当該団体を新設分割し、「国際コンテナ戦略港湾政策」を推進すべく、国・横浜市・川崎市・民間金融機関の出資を受け、「横浜川崎国際港湾株式会社(YKIP)」が設立され、同年3月、国土交通大臣より「港湾運営会社」として指定された。これにより、当該団体のコンテナターミナル運営事業が同社に移管された。</p> <p>・近年、船舶の大型化や世界的な船会社のアライアンスの再編、環境問題への対応など、海運・港湾業界を取り巻く環境・情勢が大きく変容している。横浜港においても、東日本最大の自動車取扱拠点である大黒ふ頭において、自動車専用船の大型化、着岸隻数の増加に対応するため、自動車取扱機能の強化が求められている。また、生産拠点の海外移転などを踏まえ、これまで中心であった輸出貨物に加え、輸入貨物の取扱機能強化策としてもロジスティクス拠点の形成が求められている。流通加工や温度管理等の高機能な物流サービスを提供するロジスティクス拠点を臨海部に形成することで、保税上の利便性や迅速な貨物の配送、輸送の効率化や雇用の確保など多くの利点があると注目されている。これらの環境変化、また国際競争力の強化に向けて、横浜港におけるふ頭の再編が進展している。</p> <p>・2050年の脱炭素社会の実現を目指し、国や市、横浜川崎国際港湾株式会社(YKIP)、民間事業者等と連携しながら、カーボンニュートラルポートの形成に向けた取組を進める必要がある。</p>		
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた今後の公益的使命	<p>・当該団体は、引き続き、自社所有の在来物流施設の管理運営及び、公共の在来物流施設の指定管理業務等を担っていく。さらに「東日本最大の自動車取扱拠点」として、大黒ふ頭のコンテナターミナルの自動車ターミナルへの転換を進めるとともに、自社所有施設の貸付や維持管理業務等を通して、YKIPと連携し国際コンテナ戦略港湾施策を推進していく。</p> <p>・新たな事業の柱として、港湾の物流拠点の形成を目指し、株式会社横浜港流通センター(YCC)とも連携を深め、横浜港におけるロジスティクス機能の強化・充実を図る。</p> <p>・当該団体では、これらの取組を着実に推進するため令和3年度から5か年の中期経営計画を策定し、横浜港のさらなる発展と国際競争力強化への貢献に向けて市及びYKIPと三位一体となって事業を推進していく。</p>		

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和3年度～7年度	協約期間設定の考え方	当該団体の中期経営計画の期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命①	横浜港の発展・国際競争力強化への貢献		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	当該団体は、横浜港の管理運営を担う団体として、横浜港全体のふ頭再編を支えながら、より一層の事業者ニーズの把握に努め、引き続き適切な管理運営を推進することで、継続的な利用や新規利用を促し、横浜港の活性化と安定的な収益の確保を図っていくことが求められている。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>①大黒ふ頭内の自動車ターミナル等の再編推進・利用促進 (C3ターミナルの運営継承) R3年度 運営主体継承 R4年度以降 利用促進 (C4ターミナルの機能転換) R3年度 設備調整 R4年度 供用開始 R5年度以降 利用促進</p> <p>②効率的な指定管理業務等の推進と次期指定管理期間 (R4～8年度)における指定管理業務の受託 R3年度次期指定管理業務受託 R4年度以降 指定管理業務等の着実な遂行</p> <p>③横浜港におけるロジスティクス機能の充実・強化 (1)本牧A突堤ロジスティクスパーク計画の推進 R3年度 調査・設計 R4・5年度 着工・建設 R6年度 供用開始 (2)YCCへの経営・運営への参画・経営参画強化:役員等の増強により、役割強化。(R3年度実施、以降継続) ・営業力強化:臨海部の倉庫需要等の営業情報を共有し、当社営業力を強化。(R3年度実施、以降継続) ・技術力の活用:当社技術力をYCC施設の長期修繕計画の実践に活かし、長寿命化、維持管理コストの削減を図る。(R3年度実施、以降継続)</p> <p>(参考) 令和2年度実績: ①ー ②指定管理業務等の着実な執行 ③35.4% (本牧A突堤ロジスティクスパーク事業契約率)</p>	<p>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</p>	<p>①横浜港のふ頭再編が進展する中で、コンテナ貨物のみならず、主要取扱品目である自動車貨物の取扱についても的確な対応を図る必要がある。また、自動車ターミナルの運営は当該団体の収益確保にも繋がる。</p> <p>②港湾施設の安定的な管理運営は必要不可欠である。</p> <p>③国際コンテナ戦略港湾施策における「創貨」に資するロジスティクス機能を強化する必要がある。さらに、令和3年度よりYCCの筆頭株主として、同社へのガバナンスを強化し、当社の営業力、技術的ノウハウを活かし、ロジスティクス施策をけん引していく必要がある。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>	<p>大黒ふ頭のコンテナターミナルの自動車ターミナル化に向けて検討を進め、市、YKIP、事業者等と調整・協議を図り、大黒C-3、C-4等において、順次、当社による運営を開始する。コロナ禍の影響で1年間延長された現行指定管理期間における指定管理業務等を着実に遂行するとともに、次期指定管理期間 (令和4～8年度)における受託に向けた準備を進める。引き続き、市と連携し、事業者ニーズを把握しながら協議を進め、本牧A突堤ロジスティクスパーク事業の推進を図り、早期の全体供用を目指すとともに、通勤手段や厚生施設等、事業者の利便性向上に向けた取組を進める。</p> <p>また、令和3年度、市が保有する株式会社横浜港国際流通センター (YCC) 株式の一部を取得し、当社が筆頭株主となる同社と連携し、今後の横浜港のロジスティクス施策の推進に向けた具体的な取組等を進める。具体的には、同社の持つ臨海部の倉庫需要等の営業情報を共有・連携しロジスティクスに係る営業力を強化する。現在YCCが外注している施設の保守・メンテナンス業務や長期の改修計画などに取り組む。</p>	
	<p>市</p>	<p>港湾管理者として、当該団体と横浜港の発展・国際競争力強化に向けた施策展開に係る連携を強化し、ふ頭機能の再編・強化を推進していきます。また当該団体とYCCとの連携強化に向け確実に取組を進めます。</p>	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	横浜港のさらなる発展と国際競争力強化への貢献に向けて、当社の公益的な役割を着実に果たしていくために、安定的かつ健全な運営による財政基盤の強化を図ることが求められている。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①本牧A突堤におけるロジスティクスパーク計画の着実な進捗による収益の確保【再掲】 R3年度 調査・設計 R4・5年度 着工・建設 R6年度 供用開始 ②自己資金の活用による新規借入の抑制 毎年度 新規借入れなし (参考) 令和2年度実績： ①35.4% (本牧A突堤ロジスティクスパーク事業契約率) ②新規借入なし	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	今後、ふ頭再編に伴う施設撤去、整備や大規模修繕が想定される中で、新たな収益を着実に確保するとともに、新規借入を抑制することで財政の健全化を図る必要がある。
			市 引き続き当該団体の経営状況を注視しながら、団体の財務基盤強化の取り組みを支援していきます。

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	台風や高潮等の自然災害、新型コロナウイルス感染症の拡大などの非常事態に的確に対応するために、会社経営の観点から組織的な対応力を高め、ニューノーマル（新常态・アフターコロナを踏まえた新たなワークスタイル）を意識した体制づくりを進めることが求められている。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①非常事態時の対応力の強化 R3年度 新BCPの検討と確立 R4年度以降 見直しと改善 ②ICTを活用した業務効率化の推進と新たなワークスタイルの構築 R3年度 文書管理システム化と社内Wi-Fi環境整備の検討、重要会議のWEB開催 R4年度 同 実施 R5年度以降 見直しと改善 (参考) 令和2年度実績： ①－ ②在宅勤務を含むローテーション勤務の実施（暫定）	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	①非常事態時においても港湾の物流機能を持続させることは必要不可欠である。 ②コロナ禍において、暫定的に在宅ワーク等に取り組んできた経緯を踏まえ、ICTの活用等により、業務効率化とニューノーマルへの的確な対応を図る必要がある。
			市 非常事態においては、より緊密に連携を取り対応できるよう、平時より体制を構築していきます。

### 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／ 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 助言・意見	「公益的使命の達成に向けた取組」及び「財務に関する取組」の一部が「未達成」となっている。ロジスティクス施策の推進に向けた横浜港国際流通センターとの一体的な経営について、協約に掲げた目標などを具体的に進めていくことを期待する。また同施策の推進に係る効率的な交通体系の仕組みについて、市所管局とともに研究・協議していくことを期待する。			
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			

## 総合評価シート（令和２年度実績）

団体名	公益財団法人 帆船日本丸記念財団
所管課	港湾局 賑わい振興課
協約期間	平成 30 年度～令和 2 年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	市が実施する大規模改修による一部閉館の影響を最小限に抑えながら、安定的な財務運営・組織運営を行っていくための取組が求められる。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 日本丸大規模改修

ア 公益的使命①	国の重要文化財に指定されたことをふまえ、約 20 年ぶりに市が行う帆船日本丸の大規模改修に協力し、東京 2020 オリンピックパラリンピック開催年に、多くの方々に大規模改修後の美しい姿を披露する。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	平成 30～令和元年度の大規模改修のため、蓄積された専門的知識を活かし市へ技術的な助言を行うとともに、「帆船日本丸保存活用促進委員会」を設立し、更なる寄付促進を図り、市の財政負担を軽減する。			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	市の大規模改修事業実施において、工事の仕様書作成等への技術支援を行った。 また、市への財政協力では、「帆船日本丸保存活用促進委員会」とともに、寄付促進を図った。	エ 取組による成果	元年度工事を予定工期通りに終了できた。 また、促進委員会とともに呼びかけを行った募金に加え、本財団の寄附とあわせ 31,575 千円を市に寄附した。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和 2 年度)
数値等	-	計画策定及び大規模改修工事への支援 促進委員会とともに募った募金 20,000 千円を含む寄附 (110,262 千円)	大規模改修工事への支援 促進委員会とともに募った募金 11,501 千円を含む寄附 (31,575 千円)	帆走艀装等の重要設備の修繕等
当該年度の進捗状況	達成 (予定通り令和元年度完工)			
カ 今後の課題	船齢 91 歳を迎えた帆船日本丸は、今後も日常の船体整備において定期的に状態を把握し修繕を行うとともに、重要文化財として長期的な保存・活用が必要である。	キ 課題への対応	専門の見地から市へ修繕計画等の技術提案を行うとともに、改修した日本丸等を活用した効果的な観光誘客策を実施する。	

## ② 日本丸メモリアルパークの運営

ア 公益的使命②	帆船日本丸や横浜みなと博物館を通じて、横浜港の歴史・役割・魅力を多くの市民に伝えるとともに、参加型事業を提供することで、青少年の錬成や海事思想の普及に寄与し、海洋都市横浜の魅力向上を図る。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	①日本丸メモリアルパーク利用者数 163万人⇒(見直し後)26万人 ②小・中・高等学校の来校数 636校⇒(見直し後)34校			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	国際会議(ICCA)や横浜文化プログラム2020のイベント等への協力をはじめ、企業・団体による音楽イベントの定期的な開催などパークの利用促進を行った。	エ 取組による成果	感染症対策を行った上での、屋外イベントの誘致等により、パーク来場者数の減を最小限に留めることが出来た。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	①158万人 ②636校	①156万人 ②579校	①139万人 ②546校	①43万人 ②130校
当該年度の進捗状況	達成(新型コロナウイルス感染拡大対策を行った上で、屋外イベント等の誘致を行った)			
カ 今後の課題	今後、博物館リニューアルによる休館や新型コロナウイルスの感染状況などにより利用者数の減少が想定される。	キ 課題への対応	小中学校への働きかけ等については状況を鑑み行いが、パーク利用については総帆展帆等の再開などにより利用者数の増を図る。	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	効率的な財政運営と効果的な広報を行い安定的な団体経営を目指す。			
イ 協約期間の主要目標	①帆船日本丸・横浜みなと博物館の有料入場者数 9.7万人(R元6.6万人 R2 9.7万人⇒(見直し後)1.9万人) ②利用料金収入 57,000千円(R元46,000千円 R2 57,000千円⇒(見直し後)17,000千円)			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	緑地や船内を利用したCM、テレビドラマ、イベント等の撮影や施設の有効活用等による利用料金等収入増を図った。	エ 取組による成果	感染症対策を行った上で来館者を迎え、練習船に関する企画展や柳原良平アートミュージアムにおける帆船日本丸を特集した展示等の実施により来館者数の減を最小限に留めることができた。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	①9.2万人 ②52,436千円	①8.4万人 ②57,433千円	①7.4万人 ②51,463千円	①2.5万人 ②34,182千円
当該年度の進捗状況	達成(緑地利用料金収入を向上させることができた)			
カ 今後の課題	今後、博物館リニューアルによる休館や新型コロナウイルスの感染状況などにより利用者数の減少が想定される。	キ 課題への対応	撮影や催事等の誘致のため、緑地や日本丸等を活用し、利用料金等の収入増を図る。	

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	コンプライアンスを推進し、風通しの良い職場作りを図るとともに、固有職員を財団の中心的役割を担う職員となるよう育成する。			
イ 協約期間の主要目標	固有職員昇任の実施 課長1名、係長2名			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	人事考課における面談時(3回)等の機会に、上司が職員と当財団での将来計画(昇任等)について意見交換をし、目標に向けての助言・指導を行った。	エ 取組による成果	組織で活発な意見交換が行われるようになった。 また、職員のライフステージに配慮した段階的な昇任を実施した。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	課長補佐 1名 係長 1名	1名の係長昇任を検討	1名の係長昇任を実施	なし
当該年度の進捗状況	達成(固有職員が係長以上となり、団体運営において中心的な役割を担っている。)			
カ 今後の課題	これまでの経験により蓄積したノウハウの継承と幅広い専門性を持つ人材の育成が必要である。	キ 課題への対応	雇用形態を多様化させ、人材の定着化を図るとともに、OJTや財団内外の研修等によるスキルアップを図る。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<p>横浜みなと博物館では、開館から30年以上が経過し、展示設備等の老朽化や耐震化への対応が必要となっている。</p> <p>令和3年度には、横浜みなと博物館のリニューアルにより閉館が予定されているとともに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大や全国的な人口減少など、外部環境の変化に注視が必要である。</p> <p>また、第4期日本丸メモリアルパーク指定管理者への公募が開始される。</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<p>体験型コンテンツ(VRシアター)導入等展示施設の更新や、案内サインの多言語化等の拡充、吊り天井の耐震化などにより、都心臨海部を中心とした観光の中核施設としてリニューアルし、更なる集客を図る。</p> <p>施設のリニューアルや、新型コロナウイルス感染症の動向等を踏まえ、精緻な目標設定を検討する。</p> <p>第3期までの経験を活かした高度な専門性と技術の蓄積を活かして指定管理者として応募する。</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## 協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人 帆船日本丸記念財団
所管課	港湾局 賑わい振興課
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	<p>市民とともに誘致した帆船日本丸の保存・公開を担うことを目的に設置され、高度な専門性と技術の蓄積を有する団体である。</p> <p>帆船日本丸、横浜みなと博物館（柳原良平アートミュージアム含む）、緑地等の管理運営を通して、青少年の錬成や海事思想の普及を促進する。</p>
(2) 設立以降の環境の 変化等	<p>横浜みなと博物館では、開館から30年以上が経過し、展示設備等の老朽化や耐震化への対応が必要となっている。</p> <p>令和3年度には、横浜みなと博物館のリニューアルにより閉館が予定されているとともに、新型コロナウイルスの感染症の感染拡大や全国的な人口減少など、外部環境の変化に注視が必要である。</p> <p>また、第4期日本丸メモリアルパーク指定管理者への公募が開始される。</p>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	<p>横浜みなと博物館については、体験型コンテンツ（VRシアター）導入等展示施設の更新や、案内サインの多言語化等の拡充、吊り天井の耐震化などにより、都心臨海部を中心とした観光の中核施設としてリニューアルし、更なる集客を図る。</p> <p>施設のリニューアルや、新型コロナウイルス感染症の動向等を踏まえ、精緻な目標設定を検討する。</p> <p>第3期までの経験を活かした高度な専門性と技術の蓄積を活かして受託に向けて応募手続きを実施する。</p>

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考（前期協約の 団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由			
(4) 協約期間	令和3年度	協約期間設定の 考え方	令和3年度における博物館リニューアルや、新型コロナウイルスなどの状況を踏まえ、令和4年度からはじまる次期指定管理期間と連動した目標設定を見定める必要があるため。

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 横浜みなと博物館リニューアル

ア 公益的使命①	開館以来約 32 年間の博物館活動において培ったノウハウを活かし、横浜市が行う横浜みなと博物館のリニューアルに協力し、これまでの博物館機能に加え都心臨海部を中心とした観光を促進し、賑わい創出を目指す。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	海事思想の普及促進はもとより、リピーターを含む集客増を目指すための魅力的な展示内容を実現させるとともに、所蔵品の安全な収蔵環境を確保する必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	横浜みなと博物館リニューアルに伴う市への技術的な助言及び支援  (参考) 令和 2 年度実績：なし	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	リニューアルにおいて、蓄積された専門知識が豊富な学芸員によるアドバイスは、より精度の高い魅力的な展示物の製作に必要不可欠であるため。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リニューアルに当たって、団体の持つ専門的知識と長年の経験を活かし、市とともに事業を進めるため、主に学芸員や施設運営のノウハウによる技術支援を行う。</li> <li>・リニューアル後の施設再開に向け、イベント等企画の準備を行う。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リニューアルを実施する。</li> </ul>	

##### ② 日本丸メモリアルパークの運営

ア 公益的使命②	帆船日本丸や横浜みなと博物館をはじめとしたパーク全体を通じて、横浜港の歴史・役割・魅力を多くの市民や観光客に伝えるとともに、参加型事業を提供することで、青少年の錬成や海事思想の普及に寄与し、海洋都市横浜の魅力向上を図る。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	新型コロナウイルス感染症の拡大による来場者数の減少。 横浜みなと博物館リニューアルに伴う休館期間における来館者数の減少。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	日本丸メモリアルパーク利用者数 28 万人  (参考) 令和 2 年度実績：約 42.8 万人	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	新型コロナウイルス感染症が予測不能な拡大を続ける中、みなと博物館の閉館により更なる減少が見込まれるパーク来場者数の減を最小限に留めるため、感染症対策を行ったうえで総帆展帆等や屋外イベントの更なる誘致等を行う。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅行代理店への働きかけ、みなとみらい 21 地区周遊客への情報発信等を行う。</li> <li>・感染症対策を講じたうえで、パーク内でのイベントを誘致・開催するとともに横浜港周辺施設とのネットワークを有効に活用し、文化観光局をはじめとする関係機関や他施設と連携した取組を実施する。</li> <li>・柳原良平アートミュージアムの魅力を活用した集客事業を展開する。</li> <li>・各種ボランティアの養成及び質の向上、安全性の確保に取り組む。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・水上交通の活性化や他局との連携など、日本丸メモリアルパークを積極的に活用し団体と連携し、賑わいを創出する。</li> </ul>	

#### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	効率的な財政運営と効果的な広報を行い安定的な団体経営を目指す。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	利用料金収入 22,000 千円  (参考) 令和 2 年度実績：約 34,000 千円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	新型コロナウイルス感染症の拡大や横浜みなと博物館リニューアルによる休館等による利用料金収入の減少を最小限に留めるため、帆船日本丸をはじめパーク内の施設を活かした緑地における撮影利用の促進や屋外イベントの更なる周知により利用料金収入を確保する。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月次決算、過年度の収支分析を都度事業計画に反映させることにより、コスト削減と収入増の両立によって引き続き効率的な財政運営を目指す。</li> <li>・緑地における撮影利用について、積極的に PR 活動を行う。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用料金体系の見直しなど、財務安定化に向けて検討する。</li> <li>・市のイベントや広報等を活用し、団体の情報発信を促進する。</li> </ul>	

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	組織全体の効率化やスキル等の底上げを図る。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常任理事1名減の実施</li> <li>・契約社員制度の導入</li> </ul> (参考) 令和2年度実績：なし	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	常任理事の減により、執行体制の効率化が図られるため。 また、契約社員など雇用形態を充実させることにより、能力や意識の高い人材を幅広く募集し、組織の活性化につなげる。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織機構や柔軟な雇用制度の創設のため、定款や内部規約について必要な見直しを図る。</li> <li>・コンプライアンスや個人情報保護、接客対応など職員研修を実施し、職員の能力や意識の向上を図り、団体の組織運営の質を高めて利用者へのサービス向上につなげる。</li> <li>・役職員の意見交換の場として、毎週の管理職業務調整会議や毎月の魅力づくり・集客アップ推進会議を開催するとともに、具体的な課題に取り組むワーキンググループ活動を活用する。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常任理事1名減に向け、他団体の参考事例を共有するなど、組織のあり方等について助言や情報提供を行う。</li> <li>・月1回の月次報告にて意見交換や情報提供を積極的に行い、連携をより一層密にしていく。</li> <li>・市が実施する研修への積極的な参加を呼びかけ、スキルアップの機会を提供する。</li> <li>・コンプライアンス委員会には、引き続き市職員が委員として出席して団体の取組状況を把握し、風通しの良い組織風土への取組が進められているかを確認する。</li> <li>・年一度の定期監査を実施する。</li> </ul>	

横浜市外郭団体等経営向上委員会答申				
総合評価分類	引き続き取組を推進／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
委員会からの助言・意見	協約目標はすべて「達成」となっている。アフターコロナにむけて入場者数及び利用料金収入の増加に向けた取組を強化することを期待する。 また次期協約策定では、これらの増加に向けた具体的な目標を設定してほしい。			
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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	横浜ベイサイドマリーナ株式会社
所管課	港湾局賑わい振興課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	事業の整理・重点化等に取り組む団体
協約に関する意見	横浜市施策を推進するため「団体経営の方向性」を変更し、引き続き市の関与の下で経営していくという方針を尊重する。ベイサイドマリーナ地区は、横浜市の賑わいづくりに大きなポテンシャルを持った地区である。次期協約については、株式会社としての健全な経営の維持に加え、団体は市財政への寄与など今後どのように市に貢献していくのか明確にする必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① レクリエーション等活性化水域における賑わいの創出

ア 公益的使命①	海洋性レクリエーションを通して、レクリエーション等活性化水域における回遊性を高め、賑わいを創出する。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	ビジターバース運営等の拡大			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	地区内商業施設開業にあわせたベイサイドマリーナ地区のビジターバースの管理・運営を行った。	エ 取組による成果	ビジターバースの利用スペースの拡大を図った。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	マリーナ内ビジターバースの他、赤レンガ前等3カ所のビジターバースを運営	マリーナ内ビジターバースの他、赤レンガ前等3カ所のビジターバースを運営	マリーナ内ビジターバースの他、赤レンガ前等3カ所のビジターバースを運営	・マリーナ内ビジターバースの利用スペース拡大 ・マリーナ内ビジターバースの他、赤レンガ前等3カ所のビジターバースを運営。
当該年度の進捗状況	達成（レンタルボート係留場所の配置を工夫してビジターバースの拡大（約40m）を図り、利用者の利便性を向上させた。）			
カ 今後の課題	商業施設のリニューアルオープンに伴い今まで以上に連携し、横浜ベイサイドマリーナの経験等の強みを地区の賑わい創出に生かす必要がある。	キ 課題への対応	地区内及び都心臨海部でのビジターバース管理・運営に加え、マリーナ港内の遊覧や様々なイベントを実施する。	

## ② 魅力ある街づくりへの寄与

ア 公益的使命②	横浜ベイサイドマリーナ地区において、人々が憩い、賑わいのある街づくりを行う。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	①来街者の増加に対応する地区駐車場の整備 ②横浜ベイサイドマリーナ地区入口前広場の整備 ③横浜ベイサイドマリーナ地区の環境整備			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①地区駐車場2箇所の運用開始に向け調整を図った。 ②入口前広場等の環境整備を誘導した。 ③来街者の利便性向上に向けた路線バスの誘致を行った。	エ 取組による成果	① 地区駐車場2棟を運用開始した ② 違法駐輪対策を実施した。 ③ 路線バスの運行が開始された。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	①用地取得 ②— ③定期清掃活動の実施	①設計着手・工事着手 ②協議 ③定期清掃活動の実施、路線バスの誘致	①地区駐車場2棟を竣工(1,650台) ②協議 ③定期清掃活動の実施、路線バスの運行調整	①地区駐車場2棟の運用 ②環境整備の完了 ③定期清掃活動の実施、令和2年6月より、路線バスの運行
当該年度の進捗状況	達成(地区開発の中心的な役割を果たしつつ、環境向上にも寄与している。)			
カ 今後の課題	今後も、街づくりに関する調整を関係団体と適切に行う必要がある。	キ 課題への対応	地区の街づくりの牽引役として、街づくり協議会を運営するとともに、主体的に地区環境整備に取り組む。	

## ③ 係留施設の運営・管理

ア 公益的使命③	本市施策上必要な係留施設等を整備し、運営・管理を行う。			
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	①横浜ベイサイドマリーナ内・外への放置艇受入体制の確保 ②放置艇対策として利用しやすい料金体系の設定・維持			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①小型艇区画の棧橋リニューアルや地区外受入施設の運営を行った。 ②利用しやすい料金体系を維持した。	エ 取組による成果	①小型艇区画の棧橋リニューアルを実施した。 ②放置艇受入体制の維持を図ることができた。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	①県の行政代執行による一時保管場所への放置艇受入など ②小型艇：50千円/m以下など利用しやすい料金体系を維持	①県の行政代執行による一時保管場所への放置艇受入など ②小型艇：50千円/m以下など利用しやすい料金体系を維持	①県の行政代執行による一時保管場所への放置艇受入など ②小型艇：50千円/m以下など利用しやすい料金体系を維持	①県・市に協力して速やかに放置艇を受入れる体制の確保 ②小型艇：50千円/m以下など利用しやすい料金体系を維持
当該年度の進捗状況	達成(放置艇受入体制の確保と、利用しやすい料金体系の維持が行われている。)			
カ 今後の課題	放置艇の中長期的な受入体制を継続的に確保することが求められる。	キ 課題への対応	市の財政負担軽減を図りながら公益的使命を確実に果たすため、港湾管理者、河川管理者(県及び市)と団体が連携して放置艇対策を実施していく。	

#### ④ 海洋性レクリエーションの普及啓発

ア 公益的使命④	誰もが気軽に楽しめる水辺空間を目指し、海洋性レクリエーションを実施すること。			
イ 公益的使命④の達成に向けた協約期間の主要目標	①マリン体験の開催企画 ②イベントの開催企画や誘致			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	海の学校による水辺教育や市民体験機会の提供、障害者体験乗船等を計画し、可能なイベント等を実施した。	エ 取組による成果	新型コロナウイルス感染拡大によりイベント等実施回数は減ったものの、市民への海洋性レクリエーション振興に寄与した。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	① 158回 ② 17回	① 185回 ② 17回	① 77回 ② 19回	① 13回 ② 5回
当該年度の進捗状況	未達成(新型コロナウイルス感染拡大に伴い開催数は減ったものの、感染防止対策を徹底し、マリン体験イベントを行った。)			
カ 今後の課題	マリーナの水辺空間を活用して、様々な世代をターゲットに、海洋性レクリエーションの普及活動に取り組む必要がある。	キ 課題への対応	マリン体験等の場を提供することによって、海洋性レクリエーションの普及活動のすそ野を広げる。	

#### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	中長期的な安定した経営体制の構築			
イ 協約期間の主要目標	①売上高1,650百万円の確保 ②マリーナ利用率の向上			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	計画的な施設更新及びオーナー定着化の促進	エ 取組による成果	売上高の増収・利用率の向上	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	①1,632百万円 ②78.0%	①1,746百万円 ②78.5%	①1,773百万円 ②78.7%	①1,917百万円 ②80.8%
当該年度の進捗状況	達成(売上高、マリーナ利用率ともに前年を上回っている。)			
カ 今後の課題	引き続き、中長期的に安定した経営体制を構築する必要がある。	キ 課題への対応	お客様のニーズを取り入れながら、桟橋の改修等を極力自己資金の範囲で対応し、健全経営を継続する。	

#### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	自立した経営・運営体制の確立			
イ 協約期間の主要目標	人材育成プランにもとづく、年度ごとの研修計画の策定			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	令和2年度(2020)研修計画に基づく各種研修を実施した。	エ 取組による成果	研修内容と位置づけを明確化し、社員への浸透が進んだ。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	「教育研修規程」の制定	「研修実施計画」の運用	「研修実施計画」の運用	「研修実施計画」の運用 プロパーの管理職への登用
当該年度の進捗状況	達成(年度ごとの研修計画の策定・運用を実施できている。)			
カ 今後の課題	経営・運営体制の確立、社員の育成と成長	キ 課題への対応	効率的・効果的な体制の確立、教育研修規程に基づく研修計画策定、ワークライフバランスの推進	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

- ・プレジャーボートの大型化により、中・大型艇区画の受入需要が増大している。
- ・都心臨海部を中心に、大型プレジャーボートの停泊需要が高まっている。
- ・マリンレジャーの普及により、横浜港内でのマリンイベント開催の機会が増えている。
- ・令和2年度に三井アウトレットパークがリニューアルオープンしたことから新たな街の賑わいが創出されている。
- ・ベイサイドマリーナ地区開発の進展に伴い、エリアマネジメントとしての街づくり協議会の役割が重要となっている。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

#### 【課題】

利用者のニーズに応えるため、質の高いサービス水準とお客様満足度の高い施設管理・運営を実現する必要がある。また、当該団体の知識・経験など強みを活用した海洋性レクリエーションの普及・振興や、三井アウトレットパークとの連携等による地域と一体となった賑わい創出を図る必要がある。

#### 【対応】

栈橋の改修・新設や放置艇受入区画の確保をしながら、大型プレジャーボートの需要に対応するとともに、地区内及び都心臨海部でのビジターバースの管理・運営を行う。誰もが気軽に楽しめる水辺空間を目指し、市民向けのイベント等や海洋性レクリエーションを実施する。街づくり協議会を運営し、地域と一体となって主体的に地区環境整備に取り組んでいく。これらにより、利用者サービスの向上、地区の賑わい創出を図る。

## 協 約 等 (素案)

団体名	横浜ベイサイドマリーナ株式会社
所管課	港湾局賑わい振興課
団体に対する市の関与方針	財務の健全性確保に向けて経営をチェックする団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	当該団体は、本市が放置艇対策を推進するうえで必要不可欠な受け皿施設(係留)の整備・運営の主体であるとともに、横浜港における海洋性レクリエーションの普及促進活動を行うことを目的とする団体である。また、レクリエーション等活性化水域における賑わい創出に欠かせない団体であり、あわせて横浜ベイサイドマリーナ地区の街づくりにおいて、中核的な役割を担う市内唯一の団体である。
(2) 設立以降の環境の 変化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プレジャーボートの大型化により、中・大型艇区画の受入需要が増大している。</li> <li>・都心臨海部を中心に、大型プレジャーボートの停泊需要が高まっている。</li> <li>・マリンレジャーの普及により、横浜港内でのマリンイベント開催の機会が増えている。</li> <li>・令和2年度に三井アウトレットパークがリニューアルオープンしたことから新たな街の賑わいが創出されている。</li> <li>・ベイサイドマリーナ地区開発の進展に伴い、エリアマネジメントとしての街づくり協議会の役割が重要となっている。</li> </ul>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	棧橋の改修・新設や放置艇受入区画の確保をしながら、大型プレジャーボートの需要に対応するとともに、地区内及び都心臨海部でのビジターバースの管理・運営を行う。誰もが気軽に楽しめる水辺空間を目指し、市民向けのイベント等や海洋性レクリエーションを実施する。街づくり協議会を運営し、地域と一体となって主体的に地区環境整備に取り組んでいく。これらにより、利用者サービスの向上、地区の賑わい創出を図る。

### 2 団体経営の方向性

(1) 団体経営の方向性 (団体分類)	事業の整理・重点化等に取り組む団体	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	事業の整理・重点化等に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">無</span>		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和3年度～7年度	協約期間設定 の考え方	団体が策定する中期経営計画期間と整合性を図る。

### 3 目標

#### (1) 事業の整理・重点化に向けた取組

ア 事業の整理・重点化に 向けた取組を行う理由及 び期待する成果・効果	株式会社としての健全な経営の維持に加え、利用者サービスの向上や地区の賑わい創出といった公益的使命を達成するため、事業の整理・重点化を行う。		
イ 事業の整理・重点化に 向けた協約期間の主要目 標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスの向上に向けた施設等の充実</li> <li>・賑わいと観光の振興</li> <li>・海洋性レクリエーションの普及・振興</li> <li>・街づくりと環境保全活動の推進</li> </ul> 具体的な事業は(2)に記載		
主要目標達成に 向けた具体的取組	団体	—	
	市	—	



## (2) 公益的使命の達成に向けた取組

### ① サービスの向上に向けた施設等の充実

ア 公益的使命①	質の高いサービスの提供と施設の老朽化への対応及び艇の中・大型艇化への対応を進める。また、小型艇区画の必要数を確保しつつ、放置艇の受入に対応する。	
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	国内最大級のマリーナにふさわしい質の高いサービス水準と、常にお客様目線に立った、満足度の高い施設の管理・運営を実現する必要がある。引き続き、市内放置艇の解消に向けて、放置艇の受入施設の管理、運営が必要である。	
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オーナークラブとの意見交換を実施（年1回）</li> <li>・入会時に理由等を聴取するとともに、退会時にはアンケートを実施</li> <li>・他企業派遣研修及びマリンエキスパート研修を実施（年1回）</li> <li>・会社のブランド力向上に向けたSNS等さらなる情報発信年200回以上</li> <li>・棧橋の改修・新設             <ul style="list-style-type: none"> <li>令和3年度 改修2か所</li> <li>令和4年度 新設1か所</li> <li>令和5年度 改修1か所 新設1か所</li> <li>令和6年度 改修4か所</li> <li>令和7年度 改修4か所</li> </ul> </li> <li>・陸上作業ヤードの拡張等に向けた検討・取組</li> <li>・放置艇受入施設の管理・運営</li> </ul> <p>(参考) 令和2年度実績：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・棧橋の改修 1か所</li> <li>・棧橋の新設 なし</li> <li>・小型艇：50千円/m以下など利用しやすい料金体系を維持</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b></p> <p>オーナーニーズに対応するため、ニーズの把握と、サービス水準向上に向けた社員育成を進める。 会社のブランドイメージ向上のため、マリーナ情報のさらなる発信を進める。 開業以来20年以上が経過し、施設の老朽化が進んでおり、未改修となっている棧橋の改修を計画的に実施する。 お客様から入艇の問合せが増えている中・大型艇の対応を進める。 放置艇対策として利用しやすい料金体系の設定・維持が必要である。</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	お客様のニーズ把握や、他企業派遣研修等により、サービス向上に努める。棧橋改修5か年計画に基づき棧橋改修及び新設を行う。艇の中・大型艇化に伴い、受電容量の不足が見込まれることから、受電設備を増強する。上下架できない大型艇があることから、ヤードの拡張等に向けた検討・取組を行う。市と協議の上、放置艇の受入に対応する。
	市	団体経営状況の推移を把握しながら、計画的な設備投資の実施を確認していく。また、横浜市内にはなお約300隻の放置艇があるため、今後も受入施設の確保は必要である。今後の横浜市内の放置艇隻数の状況を踏まえ、横浜ベイサイドマリーナの小型艇区画の必要数を確保しつつ放置艇受入施設の最適な区画数を、地区外における受入の可能性も含め団体と適宜協議していく。

## ② 賑わいと観光の振興

ア 公益的使命②	横浜ベイサイドマリーナ地区において、賑わいと観光の振興に努める。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	三井アウトレットパークのリニューアルオープンに伴い今まで以上に連携を図るとともに、マリーナ港内の遊覧等、横浜ベイサイドマリーナの立地や知識・経験などの強みを、地区の賑わいと観光の振興に活かしていく必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベントの開催（合計5回／年）</li> <li>・マリーナ港内遊覧の実施（新規）（合計70回／年）</li> <li>・地区内及び都心臨海部でのビジターバース管理・運営</li> </ul> （参考）令和2年度実績： <ul style="list-style-type: none"> <li>・クリスマスイルミネーション、ヨットショー、ボートフェア</li> <li>・ビジターバース利用 720 隻</li> </ul>	<b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b>	人々が集い、賑わいのある街づくりを行うために、地区のメインエントランスである緑地（マリーナウォーク・広場）の良好な保全整備及び賑わい創りを関係団体と連携、調整を図る必要がある。
	<b>団体</b>		
	<b>市</b>		イベント実施や水上交通の活性化に向け、地域や関係団体との調整を支援する。また、横浜ベイサイドマリーナ区域外とのより広域な連携により、市南部の賑わい振興に繋げる。

## ③ 海洋性レクリエーションの普及・振興

ア 公益的使命③	誰もが気軽に楽しめる水辺空間を目指し、海洋性レクリエーションの普及・振興を図る。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	現在、海洋性レクリエーションへの参加機会が少ないことから、様々な世代をターゲットに、マリンスポーツへのきっかけを提供し、マリンファンを増やす必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	年度目標 <ul style="list-style-type: none"> <li>・マリン体験教室（海の学校）の実施 延べ150名／年（コロナ対策による定員の制限）</li> <li>・ヨット体験セーリングの実施 延べ110名／年</li> <li>・マリンイベントの開催 11回／年</li> <li>・ボート安全講習の実施 延べ350名／年</li> <li>・レンタルボートの実施 延べ950件／年</li> <li>・操船技術講習の実施 延べ400名／年（コロナ対策による定員の制限）</li> </ul> ※いずれもコロナ対策を実施 （参考）令和元年度実績： <ul style="list-style-type: none"> <li>・マリン体験教室 延べ325名</li> <li>・ヨット体験セーリング 延べ88名</li> <li>・マリンイベントの開催 13回</li> <li>・ボート安全講習 延べ300名</li> <li>・レンタルボート 延べ903件</li> <li>・操船技術講習 延べ503名</li> </ul>	<b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b>	海洋性レクリエーションの公益的使命を担う団体として、横浜独自の魅力ある臨海部での水辺の賑わいを創出する。日常的には体験できないマリン体験やヨット体験セーリング等の機会を提供することで、子どもから高齢者まで幅広い世代の海洋性レクリエーション実現の端緒とする。
	<b>団体</b>		
	<b>市</b>		港湾計画の改訂において設定しているレクリエーション等活性化水域の実現へ向け、団体と連携して企画・調整を行う。

#### ④ 街づくりと環境保全活動の推進

ア 公益的使命④	横浜ベイサイドマリーナ地区の街づくりの牽引役として、地区内地権者との各種調整を行うとともに、環境保全活動を推進する。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	街づくりに関する調整を関係団体と適切に対応する必要がある。近年、海洋汚染による環境破壊が問題視されている。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>街づくり協議会の円滑な運営</li> <li>環境保全活動の推進による意識醸成</li> </ul>	<b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b>	横浜ベイサイドマリーナ地区開発の進展に伴い、エリアマネジメントとしての街づくり協議会事務局の重要性が高まっている。近年、マイクロプラスチック等の海洋汚染による環境破壊が問題視されている。
	(参考) 令和2年度実績： <ul style="list-style-type: none"> <li>街づくり協議会開催2回</li> <li>環境啓発ポスター・チラシ作成</li> </ul>		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	地区の街づくりについて調整を要する事項について主体的に対応するとともに、来街者の利便性の向上と、より質の高い街づくりを進める。環境保全活動として、環境保全の啓発を行うとともにマイクロプラスチック問題の取組み等を推進する。	
	市	「横浜ベイサイドマリーナ地区街づくり協議会」の共同事務局として、団体をサポートし、団体とともに質の高い街づくりを推進する。	

#### (3) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	中長期的に安定した健全経営		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高の確保 令和3年度 1,919 百万円 令和4年度 1,935 百万円 令和5年度 1,971 百万円 令和6年度 2,007 百万円 令和7年度 2,042 百万円</li> <li>在籍隻数の確保 令和3年度 1,086 隻 令和4年度 1,088 隻 令和5年度 1,094 隻 令和6年度 1,120 隻 令和7年度 1,124 隻</li> </ul>	<b>主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係</b>	プレジャーボートの大型化に伴い、中・大型艇区画の受入需要が増加していることから、大型艇区画及び中型艇区画の新設を行い、増収を図る必要がある。
	(参考) 令和2年度実績 <ul style="list-style-type: none"> <li>売上高 1,935 百万円</li> <li>在籍隻数 1,111 隻</li> </ul>		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	お客様のニーズ（中・大型艇化等）を取り入れながら、棧橋の改修・新設、受変電設備の増強等を極力自己資金の範囲で対応し、健全経営を継続する。	
	市	健全経営の維持に向け、引き続き団体の経営や設備投資の状況を把握していく。	

#### (4) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	経営・運営体制の確立、社員の育成と成長		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・より効率的かつ効果的な体制の確立(令和3年度機構改革の実施、令和4～7年度一)</li> <li>・教育研修規程に基づく年度ごとの研修計画の策定</li> <li>・ワーク・ライフ・バランスの推進(年次休暇10日以上/年、リフレッシュ休暇5日の取得/年)</li> </ul>	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	常に働きやすく、効率的かつ効果的な経営・運営体制を確立するとともに、プロパーの管理職への登用・育成を進める。人権やマリン専門研修等について、計画的・網羅的な研修計画を策定し、研修実施することにより、社員の自律性を育成し、会社運営に寄与する。
主要目標達成に向けた具体的取組	<p>(参考) 令和2年度実績:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・機構改革(令和3年度実施に向けた制度整備等)</li> <li>・令和2年度研修計画の策定と研修の実施</li> <li>・ワーク・ライフ・バランス推進計画の策定</li> </ul>		
	団体	市が実施する研修で団体役職員も参加可能なものについては、適切な情報提供を行い、団体役職員のスキルアップの機会として役立ててもらう。	
	市		

#### 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／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
委員会からの助言・意見	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「海洋性レクリエーションの普及啓発」が「未達成」となっている。</p> <p>市の厳しい財政状況の中で、市所管局と団体が十分に協議をし、市への財政的な貢献に向けて取り組むことを期待する。</p>			
団体経営の方向性(団体分類)	事業の整理・重点化等に取り組む団体			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	横浜ウォーター株式会社
所管課	水道局 国際事業課
協約期間	令和2年度～令和5年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	国内外における環境変化に留意するほか、上下水道一体となったビジネスモデルの強みを生かしながら、引き続き、公益的使命や財務に関する目標などの達成に向けて取り組んでいくこと。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 国内の上下水道事業体への貢献

ア 公益的使命①	国内の上下水道事業体の持続的な運営に向けた課題解決への貢献				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①国内技術支援 30 件（R2～R5各年度） ②電子申請システム等の国内の事業体への展開 ③顧客ニーズを踏まえた研修事業の見直し				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①コロナ禍による事業の中止、規模縮小、進捗の遅れなどの影響を受けたが、下期に可能な限り国内の事業体を訪問し、これまでの実績や成果をもとにした、地道な営業活動を行い、新規案件の獲得に取り組んだ。 ②横浜市内全域導入に向けた調整を行った。 ③コロナ禍における取組としてオンラインによる研修を企画し、実施に向けて取り組んだ。		エ 取組による成果	①これまで継続的に支援してきた事業体に加え、新たな事業体から水道事業運営支援業務などを受託することができた。さらに、この間の実績で得た信頼により、お客様から声かけをいただき、案件を獲得した。 ②申請時の来庁回数の減少など局のサービス向上に貢献し、さらにコロナ禍において1か月前倒しの導入に対応した。 ③オリジナルの動画作成を行い、オンライン研修（3講座、6日間）を配信した。これによりこれまで集合研修を受講したことが無い事業体にも展開できた。	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	①30件（他都市上下水道事業体への支援件数） ②水道局にて試行運用開始 ③新規目標	①40件 ②水道局にて本格運用開始 ③オンライン研修を実施（3講座、6日間）	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調（国内事業体支援等について順調に推移している。）				
カ 今後の課題	コロナ禍の影響があるものの、国内の上下水道事業体が抱える技術継承や施設の老朽化への対応など、課題解決に寄与する事業展開が必要とされる。さらに、コロナ禍における非接触・非対面型のニーズ拡大の機運を捉え、給水装置工事電子申請システムの一層の定着と他都市への展開を進めていく必要がある。		キ 課題への対応	営業活動や主催研修の機会を通じて、これまでの実績と当社の強みであるコンサルティング業務・マネジメント支援業務・公営力強化業務などの業務メニューのPRを行う。また、地域的な広がりや支援メニューの充実など面展開を強化し、事業拡大に取り組む。さらに、オンラインを活用した取組を継続し、国内の事業体に寄り添った技術支援を進めていく。	

## ② 海外各国への貢献と海外ビジネスを通じた市内経済活性化

ア 公益的使命②	海外の上下水道事業の課題解決への貢献及び横浜水ビジネス協議会会員企業など市内企業等の海外事業展開支援による市内経済活性化				
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	①国際関連事業7件（R2～R5年各年度） ②水ビ協会員企業との連携推進				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①積極的なプロポーザルへの参加 ②会員企業等の情報収集を行い、共同事業体を構成	エ 取組による成果	①下期にパキスタンやマラウイにおけるコンサルティング業務などを受託することができた。 ②複数企業（8社）との連携を実施		
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	①19件 ②11件	①16件 ②11件	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調（受託件数については、目標通り推移している。）				
カ 今後の課題	海外渡航が一部再開され現地での活動が見込まれるが、今後の感染状況によっては、再び渡航の制限や事業停止等が懸念される。また、海外の上下水道事業案件のODAの減少や、多様化する海外事業体の支援ニーズの的確な把握の難しさが、受託に影響する恐れがある。	キ 課題への対応	海外の状況やODA案件の動向を注視するとともに、再び渡航が制限された場合、事業の発注者（JICA等）に対して国内作業へ振替交渉などを積極的に進め、売上の確保を図る。さらに、海外現地の情報収集やニーズ・課題等を把握し、会員企業等と連携して、案件形成を図る。		

## ③ 横浜市の業務効率化や技術継承に対する貢献

ア 公益的使命③	横浜市の上下水道事業に係る業務の効率化及び技術継承への貢献				
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	①市業務委託拡大に向けた体制の構築 ②給水装置工事電子申請システム申請率の向上 R2年度:25%、R3年度:30%、R4年度35%、R5年度40%				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①プロパー社員の新規採用の検討及び社内における育成と技術継承 ②局職員及び事業者に対し、電子申請システムの利用に関する研修等の実施	エ 取組による成果	①委託拡大に向け、新規採用を行うとともに、経験の浅い社員の育成に取り組む、業務を遂行することができた。 ②着実に申請率が向上している。		
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	新規目標	①プロパー社員の 新規配置 ②32.5%	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調（電子申請システムの申請率は、中間指標30%を達成。）				
カ 今後の課題	水道局における令和4年度中の給水装置工事審査業務の一事務所化及び市業務委託拡大に対して、適材適所の人員配置など社内の受託体制の構築や必要な設備投資に向けた準備が必要となる。	キ 課題への対応	給水装置工事審査業務の一事務所化に対して、現在受託している事務所の現場とコミュニケーションを取りながら、局とも協議を密に進め、体制の構築を進めていく。さらに、引き続き経験の浅い社員へのOJTによる育成を行う。プロパー社員の採用については、時期を見極めて検討していく。		

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	設立11期目を迎え、さらなる成長軌道に乗せるためには将来に向けたプロパー社員の採用と人材育成が急務であり、組織力強化と経営基盤強化のための投資が必要となってくる。よって、これまで以上に受託拡大による安定した収入確保とともに、引き続き、収支・コスト管理の徹底が必要となる。				
イ 協約期間の主要目標	①売上高：R2年度：8.4億円、R3年度：7.6億円、R4年度：7.8億円、R5年度：9.0億円 ②経常利益：R2年度：2,000万円、R3年度：3,000万円、R4年度：4,000万円、R5年度：6,000万円				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	新型コロナウイルス感染症蔓延により、海外渡航をはじめとする移動制限があり、現地活動や集合研修の中止、延期といった影響を受けたが、海外の現地業務の一部国内作業への振替交渉（JICA）やオンライン研修の実施、下期の積極的な案件獲得に取り組んだ。		エ 取組による成果	国際事業における現地での技術支援業務の中止やプロジェクト停滞による大幅な減収に加え、国内事業や研修事業の一部中止などによって、売上高は目標を下回った。 さらに、冬期の小売電力の仕入れ値の異常な高騰の影響もあり、経常利益は赤字となった。	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	①7.15億円 ②4,955万円	①7.80億円 ②▲2,241万円	—	—	—
当該年度の進捗状況	遅れ（コロナ禍の影響により売上高及び経常利益が目標値に達していないため。）				
カ 今後の課題	コロナ禍が継続し、海外渡航が依然として不安定な中、将来も見越して国際事業を進めるため、作業工程の調整や業務遂行の工夫が必要となる。また、コロナ禍におけるデジタル活用の可能性をビジネスチャンスにつなげる。不安定な事業環境下における生産性向上のため、業務遂行の工夫や、コスト管理の徹底が必要となる。		キ 課題への対応	海外の動向を注視し、JICAに対する国内作業への振替交渉の強化やオンラインでの技術支援などを継続的に進めていく。オンラインビジネスなど新たな手法を用いたビジネスの開拓やweb会議等による効果的な業務推進に取り組む。 各事業における過去事例の共有、活用や、柔軟な人材活用、事業進捗の修正によりコスト管理に努め、生産性の向上を図る。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	事業拡大に合わせた人材の採用と育成を進めるため、体系的な人材育成制度の整備や、市退職派遣社員とプロパー社員がそれぞれ有する技術を共有する仕組みづくりが課題となっている。				
イ 協約期間の主要目標	①民間等採用の推進 民間等出身者の割合40%（R2～R5各年度） ②体系的な人材育成制度の構築				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①総務、営業、技術部門の中途採用の実施 ②人事評価制度の見直し検討		エ 取組による成果	①離職者の補充を含め、民間出身者を新たに8名採用 ②制度検討委員会の設置に向けた準備など、社内検討を進めた。	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	①民間等出身の役員・職員の割合39.3% ②新規目標	①民間等出身の役員・職員の割合46.3% ②検討開始	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調（民間等出身者の割合は達成。体系的な人材育成制度についても検討開始。）				
カ 今後の課題	①オンラインを活用した取組や国内外の技術支援事業を強化するため、プロパー社員の育成と継続的な採用が必要となる。 ②社員のモチベーションと能力向上に資する人事評価制度の制定と人材育成体系を構築する。		キ 課題への対応	①時機や業務量を見極めて、SE、自治体業務経験者、上下水道技術者、国際事業従事者などプロパー社員の採用と育成に取り組む。また、配置換えなど効果的な人材活用により、長期的視点に立った技術継承を図る。 ②制度検討委員会を中心に、人事評価制度と人材育成体系の整備を進める。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

新型コロナウイルス感染症による事業推進への影響が引き続き見込まれ、現在は海外渡航が一部地域で再開されつつあるものの、状況によっては再び海外渡航が困難となることが懸念され、国内においても移動制限が続く可能性がある。

一方で、コロナ禍をきっかけとする新たなニーズとして、非接触・非対面によるコミュニケーションツールの活用が一層加速し、さらに、新型コロナウイルス感染症対策に伴う水・衛生分野の重要性の高まりや途上国における人口増加、経済発展に伴う水需要の増加により、新規案件形成に繋がることも考えられる。

また、国内事業では引き続き、水道法の改正による包括委託等の官民連携事業や水道施設台帳等の整備事業、広域化・共同化等の取組が進展していくと考えられる。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

海外渡航不可による現地業務の中止や延期など、事業停滞への対応が課題となり、その対応として海外の動向を注視するとともに、JICA に対する現地業務の国内作業への振替交渉の強化や、JICA 以外の案件獲得の検討が必要となる。また、海外事業における受託業務の選択と集中や新規公示案件の確実な受託について十分検討していく必要がある。

コロナ禍においてデジタル化が加速する中で、移動や活動制限等に対して、遠隔による技術支援やオンライン研修などの実績を活用し、新たな手法を用いたビジネスチャンスの開拓に取り組むとともに、収益の確保に繋げていく。

国内における官民連携事業の進展については、今後は民間事業者とも連携を深めていくことが重要であり、上下水道事業体へのアドバイザーのみならず、事業体から受託している民間事業者へのサービス提供など、新たな取組による新規案件の獲得を目指す。これまでに培った実績を活かした地域的な広がりや支援メニューの充実など面展開を強化し、事業拡大に取り組み、売上の確保に繋げたいと考える。今後も引き続き、マーケティングとイノベーションに取り組み、当社の上下水道業界における存在価値を高め、新規案件の獲得に繋げていく。

また、各事業の環境も踏まえて、組織体制の在り方も検討する必要がある。人材育成を進めるとともに社内における配置換えなど効果的な人材活用に取り組む。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会答申）				
分類	引き続き取組を推進／ 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
助言	<p>「財務に関する取組」が「遅れ」となっている。 国内外の水道事業における技術支援等の社会貢献と市内企業等の支援による市内経済の活性化に引き続き取り組むとともに、新たな手法を用いたビジネスチャンスの開拓による収益確保と、その収益を市に還元するという団体の公益的使命達成を期待する。</p>			



## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	横浜交通開発株式会社
所管課	交通局経営管理課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	バス事業について、引き続き安全で確実なサービスを提供していくとともに、不動産事業については、保有財産を有効に活用する必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 有責事故撲滅

ア 公益的使命①	安全・確実・快適な交通サービスの向上			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	有責事故の撲滅 対前年比2%減			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	ドライブレコーダーのデータ等を活用した乗務員指導や外部機関を活用した実車研修等により乗務員の安全意識の向上に努めた。	エ 取組による成果	各種研修について計画通り実施したが、事故件数の減少には至らなかった。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	10万Kmあたり 0.28件	10万Kmあたり 0.25件	10万キロあたり 0.29件	10万キロあたり 0.43件
当該年度の進捗状況	未達成（対前年2%減の目標のところ10万キロ当たり0.14件の増となった。）			
カ 今後の課題	交通局安全重点施策の「歩行者及び自転車との接触事故の撲滅」「車内事故の撲滅」「静止物への接触事故の削減」を踏まえて目標設定し、事故の撲滅を図る。	キ 課題への対応	全乗務員に対し、適性診断結果や事故事例を振り返る座学と、ヒューマンエラーに起因する事故防止に実車を用いた事故未然防止研修を実施する。	

##### ② 自社路線拡大

ア 公益的使命②	安全・確実・快適な交通サービスの向上			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	自社路線の拡大 5路線以上			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	令和2年4月に三井アウトレットパーク横浜ベイサイドと新杉田駅を結ぶ新路線(子系統)の運行を開始した。	エ 取組による成果	コロナ禍の影響で自社路線全体の売上が対前年度比▲19.7%になったが、子系統を運行した61系統は▲5.94%と比較的影響が少なかった。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	0 (計4路線)	0 (計4路線)	0 (計4路線)	0 (子系統1) (計4路線)(子系統1増)
当該年度の進捗状況	達成（この新路線は既存の61系統と途中経路が同一となるため、乗客の利便性を確保する観点から新系統・新路線とはせず、61系統の子系統として運行している。実質的には路線拡大した。）			

カ 今後の課題	自社路線乗車料収入の増収	キ 課題への対応	コロナ禍の影響や社会情勢を見極めながら路線沿線地域や企業等との利用促進や連携の検討を行う。
---------	--------------	----------	-----------------------------------------------

### ③環境にやさしいバスの導入

ア 公益的使命②	安全・確実・快適な交通サービスの向上			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	環境にやさしいバスの導入 計3両			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	ハイブリッドバスの導入	エ 取組による成果	平成30年度、令和2年度に1両ずつ購入し目標達成した。ハイブリッドバスの割合は21.42%となっている	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	1両	1両 (計2両)	0 (計2両)	1両 (計3両)
当該年度の進捗状況	達成			
カ 今後の課題	令和8年度からの車両更新計画にむけた資金調達	キ 課題への対応	購入時期の前倒しや、先延ばしなど、更新の平準化の検討を行う。	

## (2) 財務に関する取組

### ①

ア 財務上の課題	経営力の向上(開発物件への投資資金確保)			
イ 協約期間の主要目標	貸店舗の新設・収入確保 賃料収入531百万円			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	3店舗の新設工事を行った。	エ 取組による成果	最終年度の賃料収入目標額を103%達成した。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度(令和2年度)
数値等	賃料収入 (509百万円)	531百万円 (上方修正)	543百万円	548百万円
当該年度の進捗状況	達成			
カ 今後の課題	コロナ禍におけるテナントからの賃料減額要請や撤退等による収入減	キ 課題への対応	既存店舗の賃料減額要請に対するきめ細やかな対応や新たな魅力的店舗の誘致、出店による安定的な収入の確保を図る。	

## ②

ア 財務上の課題	経営力の向上（長期修繕計画修繕実施に向けた資金確保）			
イ 協約期間の主要目標	既存店舗の長期修繕計画 計画策定実施			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	センター南駅構内店舗の長期修繕計画の策定	エ 取組による成果	修繕計画に基づき設備機器の更新を行った。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	点検実施	検討（一部前倒し）	素案作成及び一部着手（一部前倒し）	策定実施
当該年度の進捗状況	達成			
カ 今後の課題	計画修繕の実施に向けた安定的な資金確保	キ 課題への対応	テナントや関係者と一層のコミュニケーションを図りつつ、キャッシュフローの把握に努め、より効率的な修繕を進める。	

## (3) 人事・組織に関する取組

## ①

ア 人事・組織に関する課題	人材の育成と職場風土の構築			
イ 協約期間の主要目標	人材育成の充実（系統的な研修計画の策定・実施）			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・バス乗務員の登用制度について検討を重ね運用の見直しを行った。 ・個人情報研修及び人権研修を定期的実施したほか、外部講師による講演会や働き方改革に伴う労務制度の研修も実施しスキル向上を図った。	エ 取組による成果	バス営業所副所長への固有職員の登用や乗務員等の昇任の運用に関する見直しなど人材育成について一定の成果があがっている。また、各種研修の実施により社員のスキル向上につながった。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度（令和2年度）
数値等	一人あたりの研修受講回数 4回/年	一人あたりの研修受講回数 4回/年	一人あたりの研修受講回数 4回/年	一人あたりの研修受講回数 4回/年
当該年度の進捗状況	達成			
カ 今後の課題	経常的にバス乗務員が不足する傾向にあり、計画的に人材の確保と育成を行う必要がある。また、将来の会社を支える人材を育成するため、引き続き人材育成制度の充実を図る必要がある。	キ 課題への対応	引き続き必要な採用活動（令和元年度6回、2年度6回）を実施するとともに系統的な研修等の企画実施等、人材育成制度の充実を図る。	

## ②

ア 人事・組織に関する課題	人材の育成と職場風土の構築			
イ 協約期間の主要目標	社員のやる気を引き出す職場風土の構築（社員顕彰の実施）			

ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	社員表彰制度により表彰を行ったほか、広聴等でお褒めの言葉をいただいた社員に社長直筆の手紙を送付した。それらを社内報で紹介する等、社員のやる気を引き出す職場風土の構築に努めた。また、会社独自で産業医を配置するとともに保健師の訪問相談を実施するなど社員の健康管理に努めた。		エ 取組による成果	社員顕彰や社長からの手紙等の取組によって社員のモチベーションが向上した。また、産業医や保健師による健康相談を実施したことにより社員の健康に対する意識づけが図れた。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)	
数値等	意見交換会等の実施	社内報準備号の発行 社員顕彰 1 件	社内報 2 回発行 社員顕彰 1 件	社内報 2 回発行 社員顕彰 2 件	
当該年度の進捗状況	達成				
カ 今後の課題	社員のモチベーションを高い次元で維持し将来に向けて着実に事業を遂行するためには、引き続き社員の声に耳を傾ける必要がある。また、勤務場所や時間が異なる事業所があることから、情報共有を円滑に行うことが出来ないため、全社をあげた協力体制の構築が必要である。		キ 課題への対応	社員からの提案を事業に生かせる仕組み等について引き続き検討を進めるとともに、社内報の発行によって社内の情報共有とコミュニケーションの活性化を図る。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

- ・バス乗務員の人材確保の難しさは今後も解消されないと思われる。
- ・新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う在宅勤務やオンライン授業の広がりなどで、通勤通学のお客様が減少しており、アフターコロナでも以前の水準に戻るか不透明である。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・バス乗務員の確保に向けて、大型二種免許未保持者の採用(養成枠)を引き続き行うほか、バス専門就職サイトへの採用情報掲出や地下鉄車内、駅構内の採用ポスターの掲出などを活用した情報発信を積極的に行う。
- ・新しい生活様式やニーズに対応するため、各事業の再点検を行い、社会の変化を見極めながら、効率化や選択と集中を行い柔軟な事業展開に努める。また、社員が一層、主体的に業務に取り組めるような環境作りを進める。

## 協 約 等 (素案)

団体名	横浜交通開発株式会社
所管課	交通局経営管理課
団体に対する市の関与方針	自主的・自立的な経営の確立を図る団体

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	横浜市交通事業資産の有効活用を行い、市営交通事業の経営基盤の強化とお客様サービスの向上に資することを目的に設立されました。
(2) 設立以降の環境の 変化等	設立当初の不動産事業部門に加え、公共交通機関としての役割を果たすべくバス事業部門を開始し、市営交通に関わる広告事業部門を開始しました。 令和元年度は、期末付近で発生した新型コロナウイルス感染症の影響がありながらも、11事業全てで営業利益を確保しました。 2年度もコロナの影響がある中で、事業全体では営業利益を確保したものの、テレワークやオンライン授業の実施などに伴うお客様の利用の減少等から、個別事業では駐輪場事業及びバス事業で営業損失を計上するなど、非常に厳しい事業環境となりました。新たな生活様式への変化によりお客様の利用減などが長期化するおそれもあり、今後も厳しい事業環境が続くことが見込まれます。
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた 今後の公益的使命	厳しい事業環境の中でも収益改善や支出削減により営業利益を確保しつつ、不動産事業、バス事業、広告事業を効率的、効果的に展開します。更に市営交通グループの一員として安全・確実・快適な市営交通事業に寄与するとともに沿線の暮らしやすいまちづくりに貢献します。

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和3年度～5年度	協約期間設定 の考え方	団体の中期経営計画期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 安全・確実・快適な交通サービスの向上

ア 公益的使命①	安全・確実・快適に利用できる交通サービスの提供				
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	運転技術の向上と安全及び接遇意識の徹底による乗務員一人ひとりの資質の向上				
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標		R3年度末	R4年度末	R5年度末	<b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b> 出資母体である交通局で掲げる安全重点施策（取組指標）を共通の目標設定とし、公共交通事業に関わる事業者として輸送の安全確保を最優先の取組とします。重大事故に直結する可能性が高い歩行者・自転車との接触事故の撲滅、ヒューマンエラーに起因する車内事故（発車反動・ドア挟圧）・静止物との接触事故（車両・施設）の削減を目標とします。
	歩行者、自転車との接触事故の撲滅	0件	0件	0件	
	車内事故の撲滅	1件	0件	0件	
	静止物との接触事故の撲滅	19件	18件	17件	
	（参考）令和2年度実績 歩行者、自転車との接触事故 3件 車内事故 3件 静止物との接触事故 35件				
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	ドライブレコーダーのデータや乗務員から寄せられるヒヤリハット情報等を活用した効果的な乗務員指導や外部機関を活用した実車研修を行います。特に経験年数の浅い乗務員に対しては、フォローアップ研修を年2回行うなど、個々の乗務員に対するきめ細やかな対応を行います。			
	市	安全で確実な輸送サービスの提供が交通事業者としての使命であり、横浜交通開発株式会社は市営交通ネットワークの一翼を担うグループ会社であることから、安全対策やお客様サービスの向上の取組について、交通局として積極的に支援します。			

#### (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた安定した収入の確保と収益力の向上		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	全事業を通じた営業利益の確保 R3：11,000千円 R4：54,000千円 R5：80,000千円	<b>主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係</b>	在宅勤務やオンライン授業の定着により通勤通学客が減少しましたが、令和2年度は全体で営業利益を確保できました。また、コロナ禍における店舗の売上減少や撤退等によりテナント収入は減少してきており、コロナ禍以前の営業利益の維持が難しくなっている状況です。今後もコロナ禍の影響が長期化することが予想される中で、支出の見直しなどを行い、安定した収入確保と収益力の向上を目指します。
	（参考）令和2年度実績： 営業利益 51,252千円		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	令和2年度に営業損失を計上したバス事業は、3年度、4年度もダイヤ改正など需給調整を行います。駐輪場事業は、利用率の低い箇所の利用区分や用途の変更、料金体系の見直しを行うなど収支改善を図ります。その他の事業も、交通局と連携した新規店舗の開発や広告事業の拡充など、収益力の向上を図り、市営交通事業に寄与するとともに沿線の暮らしやすいまちづくりに貢献します。	
	市	厳しい収支状況が見込まれる中、団体における交通局の未利用資産の積極的な活用が、交通局の収入確保につながることから、当団体の民間事業者としての知見や営業力を最大限に活用し、新規出店及び広告出稿の獲得を支援することで収入確保を目指します。	

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	人材の確保・育成と安定的な運営に向けた組織づくり		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①人材の確保 (R3～R5を通じて5回程度/年の採用活動、20人/年の採用) ②人材育成の充実 1人あたりの研修受講回数5回/年 ③社員の会社定着を図るためのモチベーション向上 社内報2回/年 (参考) 令和2年度実績： 採用回数：6回 採用人数：19人 研修：4回 社員顕彰：2回	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	大型2種免許保持者が全国的に減少している中で、バス乗務員の確保が課題となっています。積極的な採用活動を行うとともに、モチベーション向上につながる施策を行うことで離職防止にも努めます。
主要目標達成に向けた具体的取組	団 体 バス乗務員については採用活動を定期的実施し人材確保を図ります。また、幅広い人材育成の充実に向け、外部講師による研修や人権啓発研修、労務管理などの実務研修を計画的に実施します。社員表彰制度の活用や、登用制度の見直し及び社内報などの情報発信を通じてモチベーションの向上を図ります。		

#### 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／ 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 助言・意見	「公益的使命の達成に向けた取組」の「有責事故撲滅」が「未達成」となっている。安定的な団体運営を継続するため、今後も市と連携しながら、さらなる未利用資産活用による収益確保などを積極的に進めてもらいたい。			
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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団
所管課	教育委員会事務局 生涯学習文化財課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	引き続き、文化財施設への入館者数の増に努めるほか、正味財産残高の減少が続いている中で、財源確保に向けた取組、財務改善に向けた組織改革を行う必要がある。並行して施設の再編成についても検討を行っていく必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 市民が歴史を身近に感じる取組

ア 公益的使命①	「横浜の歴史」「横浜に関係した歴史」を広く調査研究し、横浜の歴史文化資産を次世代へ継承する。また、国内外の多くの人たちが横浜の魅力に気づき、「横浜市民」である一体感を多くの市民が感じられるまちづくりに寄与する。				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	野外施設（歴史博物館の野外施設）や歴史的建造物（開港資料館の旧館、都市発展記念館・ユーラシア文化館の中庭）・入館者数 20%増（132,600人以上）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	歴史博物館では、多くの集客が見込める展覧会時に合わせて野外施設の案内を強化した。また、大塚遺跡公園では、雅楽コンサートを開催し、公園単独での集客も図った。 開港資料館では、初公開となるガラス板写真の展覧会時に合わせて旧館の案内を強化した。 都市発展記念館・ユーラシア文化館の中庭を活用した集客イベントとして、新たにスタチューパフォーマンスを開催した。	エ 取組による成果	新型コロナウイルスの感染症拡大により、全体的に入館者数は大幅に減少し、これに連動して野外施設の入館者も大幅に減少したが、都市発展記念館・ユーラシア文化館の中庭を活用したスタチューパフォーマンスは601人、大塚遺跡公園で開催した雅楽のコンサートは47人、参加者を得た。		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 令和2年度	
数値等	110,500人	99,554人	92,844人	54,154人	-
当該年度の進捗状況	未達成（入館・入場者数が29年度より約56,000人減少。2年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、4～5月の臨時休館をはじめ、イベントの開催自粛により目標に対して大幅減となっている。）				
カ 今後の課題	屋外施設の入館者数は屋内施設と連動する面が否めず、全体として施設への集客の回復が必要である。その上で、感染症の影響により、集客を基本とする博物館活動に加え、アフターコロナを見据えたインバウンドなどこれまで博物館を訪れたことのない客層の取り込みが課題となる。	キ 課題への対応	従来の施設への集客を中心とした事業展開のみならず、施設の魅力を発信し多様な利用者に伝えるため、SNSによる広報やWEBを通じた各種事業の動画の配信など、新たな取組を通して、横浜の歴史に触れる機会の増加や、展示解説等の多言語化をすすめる。		

##### ② 訪問授業の拡充

ア 公益的使命②	「横浜の歴史」「横浜に関係した歴史」を広く調査研究し、横浜の歴史文化資産を次世代へ継承する。また、国内外の多くの人たちが横浜の魅力に気づき、「横浜市民」である一体感を多くの市民が感じられるまちづくりに寄与する。
----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------



イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	訪問授業を受けた児童・生徒数 200% (5,000人以上)				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・市内小学校長会・社会科研究会などに出向き、施設訪問授業の案内を積極的に行う予定であったが、令和2年度は新型コロナウイルスの関係で中止。 ・経験豊富な教員OBのエducatorが、より柔軟、効果的に学校連携できる支援体制として、常勤2人に加えて短時間勤務のエducator2人をバックアップ体制として追加配置した。 ・区と連携した訪問授業を実施した。(港北区・金沢区)	エ 取組による成果	新型コロナウイルス感染拡大防止のため令和2年度は前年度比で約1,600人減と厳しい状況となったが、博物館見学を中止した学校に働きかけをおこない、エducatorによる訪問授業を実施するなどの取組により、受講児童・生徒数が29年度比237%となり目標を達成した。		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 令和2年度	
数値等	2,455人	3,576人	7,590人	5,817人	-
当該年度の進捗状況	達成(29年度比200%の目標値に向けて、237%を達成)				
カ 今後の課題	・新型コロナウイルス感染拡大防止をめぐる社会情勢から学校の訪問ニーズの変化に対応する必要がある。 ・継続した訪問授業の案内と訪問数増に対応できるエducatorの育成・人員確保が必要である。 ・文部科学省が推進するICT機器を活用したGIGAスクール構想に対応する必要がある。	キ 課題への対応	・引き続き小学校校長会や社会科研究会等との連携により、訪問授業の学校ニーズへの対応を図る。 ・柔軟、効果的な訪問授業実施を可能とするため、令和3年度以降、専任エducatorの増員を検討する。 ・ICT機器を活用したGIGAスクール構想に対応するオンラインコンテンツの作成協力を行うなど、学校教育への支援をおこなう。		

### ③ 指定管理5施設の入館者数の増

ア 公益的使命③	「横浜の歴史」「横浜に関係した歴史」を広く調査研究し、横浜の歴史文化資産を次世代へ継承する。また、国内外の多くの人たちが横浜の魅力に気づき、「横浜市民」である一体感を多くの市民が感じられるまちづくりに寄与する。				
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	指定管理5施設の入館者数(常設展・企画展) 328,935人以上(平成23年度から25年度の最高値4%増) ※指定管理5施設：横浜市歴史博物館、横浜開港資料館、横浜都市発展記念館、横浜ユーラシア文化館、横浜市三殿台考古館				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	歴史博物館において多様な集客が見込める俳優形拳や市域の仏像に関する展覧会、開港資料館で初公開となる関東大震災被災の様子を写したガラス板写真に関する展覧会を開催した。また、都市発展記念館・ユーラシア文化館ではコロナ禍における集客イベントとして新たにスタチューパフォーマンスを開催した。その他の取組としては、歴史博物館では多言語による解説アプリや動画の閲覧アプリを提供するなど、横浜の歴史に触れる機会の増加に努めた。	エ 取組による成果	新型コロナの影響もあり、全体的に入館者数が大幅に減少する他、関連イベントなどの開催中止、定員削減を行ったことで、集客には結びつかなかったものが多かったが、市域の仏像を紹介する仏像展は13,192人、屋外で開催したスタチューパフォーマンスは601人の来場者を得た。またYouTubeを活用したオンラインコンテンツの提供を行うことで配信ノウハウや新たな利用者の獲得につなげることができた。		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 令和2年度	
数値等	323,820人	322,204人	222,680人	109,009人	-
当該年度の進捗状況	未達成(入館・入場者数が29年度より約215,000人減少。①と同様に2年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、4～5月の臨時休館をはじめ、イベントの開催自粛により目標に対して大幅減となっている。)				
カ 今後の課題	感染症拡大の影響により、施設への集客を中心とする事業展開に加え、アフターコロナを見据えたインバウンドなどこれまで博物館を訪れたことのない客層の取り込みが課題となる。	キ 課題への対応	SNSによる広報やWEBを通じた展示等各種事業の動画の配信など、来館以外の方法によって横浜の歴史に触れる機会の増加や、展示解説等の多言化をすすめる。		

#### ④ 有料入館者数の増

ア 公益的使命④	「横浜の歴史」「横浜に関係した歴史」を広く調査研究し、横浜の歴史文化資産を次世代へ継承する。また、国内外の多くの人たちが横浜の魅力に気づき、「横浜市民」である一体感を多くの市民が感じられるまちづくりに寄与する。				
イ 公益的使命④の達成に向けた協約期間の主要目標	指定管理有料4施設（横浜市三殿台考古館を除く4施設）の有料入館者数 10%増（91,370人以上）				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	歴史博物館において多様な集客が見込める俳優緒形拳や市域の仏像に関する展覧会、開港資料館で初公開となる関東大震災被災の様子を写したガラス板写真に関する展覧会を開催した。	エ 取組による成果	新型コロナの影響もあり、全体的に入館者数が大幅に減少する他、関連イベントの開催中止、定員の削減を行ったことで、集客には結びつかなかったが、市域の仏像を紹介する仏像展は9936人の有料入館者を得ることができた。		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 令和2年度	
数値等	83,064人	76,906人	52,070人	52,900人	-
当該年度の進捗状況	未達成（入館・入場者数が29年度より約30,000人減少。①と同様に2年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、4～5月の臨時休館をはじめ、イベントの開催自粛により目標に対して大幅減となっている。）				
カ 今後の課題	感染症拡大の影響により、施設への集客を中心とする事業展開に加え、アフターコロナを見据えたインバウンドなどこれまで博物館を訪れたことのない客層の取り込みが課題となる。	キ 課題への対応	SNSによる広報やWEBを通じた展示等各種事業の動画の配信など、来館以外の方法によって横浜の歴史に触れる機会の増加や、展示解説等の多言化をすすめる。		

## (2) 財務に関する取組

### ① 正味財産期末残高の適正化

ア 財務上の課題	より安定した財務体質の構築				
イ 協約期間の主要目標	令和2年度決算正味財産期末残高 1億円超				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「外部資金等自己収入の増」(R2年度: 9,543千円等の財源確保)、「より厳密な予算の執行管理による事業費の圧縮」(委託事業等の発注に際し、見積取得業者数や入札指名業者数を増やし、価格の適正化かつ圧縮に努めた)等を実施。</li> <li>・横浜市公共事業に関する発掘調査を積極的に受託した。</li> </ul> (R2年度: 79,112,000円)	エ 取組による成果	正味財産期末残高が2億1676万円となり、目標の1億円超の2倍に回復し達成した。		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 令和2年度	
数値等	64,540,882円	99,696,170円	171,460,562円	216,765,091円	-
当該年度の進捗状況	達成(当初目標である令和2年度正味財産期末残高1億円超達成)				
カ 今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・博物館の基礎的な活動の維持はもとより、いわゆるアフターコロナを見据え、横浜市内の文化財の魅力発信の推進や、多様な来館者の受け入れに向けた管理施設のバリアフリー化・多言語化・オンラインコンテンツ化を図っていくために、多様な自主財源の確保が必要。</li> </ul>	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化庁や民間の助成団体が募集するさまざまな補助金・助成金の獲得に向けた取組の推進</li> <li>・令和2年度に試行した展覧会を中心とした民間企業からの協賛金獲得スキームの確立</li> <li>・発掘調査事業の受託に向け、事業執行体制の強化</li> </ul>		

### ② 外部資金の獲得

ア 財務上の課題	より安定した財務体質の構築				
イ 協約期間の主要目標	外部資金と寄附金3年間の合計額 1,200万円				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	令和2年度は補助金・助成金(596万円)、国等からの委託料(88万円)、講演会等での職員講演実施に伴う謝金(120万円)、寄附金確保(149万円)等、個々の職員が引き続き精力的に、外部資金獲得に取り組んだ。	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・29年度(240万円)の約4倍、約954万円の外部資金を獲得した。</li> <li>・企画展の展示等の委託事業者への支払いを共催者が行うことによる事業経費圧縮(東海大学が125万円を負担)、当財団の目的に沿った事業を担う実行委員会の事業経費を国費で獲得(7.5万円)し、事業実施経費を縮減できた。</li> </ul>		
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 令和2年度	
数値等	2,418,107円	4,979,963円	7,973,298円	9,543,561円	-
当該年度の進捗状況	達成(目標額に対し3か年で22,496,822円(187%)の外部資金・寄附金を獲得し達成した。)				
カ 今後の課題	①と同様に多様な自主財源の確保が必要となっており、公益的使命を果たす事業推進に必要な多様な人材の育成課題となっている。また、外部資金獲得時の手続きや資金管理の効率化を図り、1人でも多くの職員が外部資金を獲得できるよう体制の整備が必要。	キ 課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部資金を担当する財団内の部署とルールを整備</li> <li>・これまでの外部資金の獲得状況(成功・失敗)の整理と分析。その結果に基づき研修計画を作成し実施する</li> <li>・引き続き、国費等の確保に向けた取組を推進する。</li> </ul>		

### (3) 人事・組織に関する取組

#### ① 効果的な組織機構への取組

ア 人事・組織に関する課題	柔軟かつ効果的、効率的に業務を遂行できる組織の構築				
イ 協約期間の主要目標	よりスリムかつ効果的に業務を進めるため、令和2年度までに課長・係長ポストを計5以上削減。				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	課長・係長退職者の後任を不補充とするなど定数管理を行った。		エ 取組による成果	29年度比で、課長ポスト1係長ポスト4を削減し目標を達成した。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 令和2年度	
数値等	課長ポスト 8 係長ポスト 15	課長ポスト 7(▲1) 係長ポスト 14(▲1)	課長ポスト 7(▲1) 係長ポスト 12(▲3)	課長ポスト 7(▲1) 係長ポスト 11(▲4)	-
当該年度の進捗状況	達成(効率的な業務執行などを進め、組織運営に支障をきたさないよう実施し、目標を達成している。)				
カ 今後の課題	業務や職員の意欲減退につながらないよう、今後も適時業務体系を見極め、的確に対応していくことが重要である。		キ 課題への対応	引き続き、効率的組織づくりに努めるとともに、ポスト削減に伴う業務への影響がないよう、アウトソーシング化を併用するなど業務執行体制は逐次見直しを図っていく。	

#### ② 柔軟に業務に取り組める制度の導入

ア 人事・組織に関する課題	柔軟かつ効果的、効率的に業務を遂行できる組織の構築				
イ 協約期間の主要目標	R2年度までに休暇の振替制度の見直し、時間単位の代休制度及びフレックスタイムを導入。				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	「振替制度の見直し」「時間単位の代休の導入」及びフレックスタイムを試行・導入した		エ 取組による成果	目標とする職員の柔軟かつ効果的、効率的に業務を遂行できる組織体制を構築できた。	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 令和2年度	
数値等	現行制度	制度設計	制度実施	制度実施	-
当該年度の進捗状況	達成(「時間単位の代休の導入」は元年度に導入。フレックスタイムについても令和2年度に試行、導入し目標は達成した。)				
カ 今後の課題	現状では紙の決裁書類を用いた上記制度の労務管理を実施しているが、引き続き新型コロナウイルスを取り巻く状況などを踏まえ、在宅勤務等も含めた多様な働き方に対応すべく、勤怠管理の電子システム化が求められている。		キ 課題への対応	令和2年度より、柔軟な働き方への対応にむけ、一部の管理施設において勤怠管理の電子システムの試行を進めている。就業に関する財団の規則類を反映する形で、今後全施設での導入を目指す。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

<p>文化財保護法の改正や文化観光推進法の制定による博物館や文化財を取り巻く環境の変化</p> <p>「文化財保護法」が、平成31年4月1日に改正され、それまでの保存から保存・活用の両立への動きが促進され、文化財を観光資産として積極的に活用していくことが一層求められている。また令和2年4月1日には文化観光推進法が制定され、観光収益を文化財へ再投資する方向性が示されている。こうした博物館や文化財を取り巻く法制度や社会的な要求に対応しつつ、持続可能な活動を維持していくことが強く求められている。</p> <p>新型コロナウイルスへの対応</p> <p>第5期の協約で掲げた各施設への集客人員を中心とした目標は、軒並み新型コロナウイルスへの対応により評価不能というべき状況となった。今後もこうした状況がしばらく継続すると想定しており、施設へ来館した方へのサービス提供だけでなく</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

く、オンライン上での情報発信などを強化し、そうした情報を享受した方も含めて広く施設の「利用者」として把握し、対応する取組を推進していく必要がある。

## (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

### 文化財保護法の改正や文化観光推進法の制定による博物館や文化財を取り巻く環境の変化

- ・文化財保護法の改正（H31.4.1施行）や文化観光推進法の施行（R2.5.1）に伴い、文化財の保護と併せて、文化財の「活用」に関する取組の推進が一層求められている。
- ・団体の持つ高度で専門的な知識と所蔵する歴史的資料などを十分に生かしたコンテンツの充実、市民やマスメディアなどへの情報発信などを通じて、文化財の活用の推進、横浜の魅力向上につなげていくことが求められている。

### 新型コロナウイルスへの対応

- ・新型コロナウイルス感染収束を見越した各施設への来館者の促進のみならず、外国人や障害者などの多様な方が利用しやすい多言語化やバリアフリー化等の取組を進める。博物館施設の魅力を、国内のみならず世界に発信するためのオンライン化の取組を積極的に行い、公益的使命を加速度的に進めていく。

以上の取組による対応を通じ、当財団としては以下の公益的使命を果たしていく。

- ①管理運営する博物館施設の安定的な経営と、新型コロナウイルス感染収束を見越した新たな取組を通じた「横浜の歴史文化」の普及啓発
- ②多様な保存活用の取組を通じ郷土愛を醸成し、文化財や博物館に対する興味や関心を育み、共有財産としての文化財を将来世代へ継承していくこと
- ③横浜市内の文化財に関する新たな魅力の創出と発信により、「横浜」の街としての魅力向上、観光面や地域活性化へ貢献すること

## 協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団
所管課	教育委員会事務局生涯学習文化財課
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

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	横浜に関連した歴史の理解に役立つ国内外の資料や文化財の収集・保管、調査・研究を行うとともに、その成果を活用し、児童・生徒や市民の求める「横浜の歴史」の学習意欲に応える展示、閲覧、出版等の普及啓発を行い市民と共有することで、市民文化の発展に寄与すること。
(2) 設立以降の環境の 変化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者制度の導入（平成 18 年度～）や公益財団法人化（平成 23 年度～）</li> <li>・ 文化財保護法の改正（保存から保存・活用へ）や文化観光推進法の制定（観光収益を保存へ再投資）による博物館や文化財を取り巻く環境の変化</li> <li>・ 新型コロナウイルスの影響により、施設への集客を中心とした事業展開に加え、展示解説動画の配信など施設に来館せずとも横浜の歴史や展示物に触れる機会を創出していくことが必要</li> </ul>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえ た今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> <li>①管理運営する博物館施設の安定的な経営と、新型コロナウイルス感染拡大を契機とした新たな取組を通じた「横浜の歴史文化」の普及啓発</li> <li>②多様な保存活用の取組を通じ郷土愛を醸成し、文化財や博物館に対する興味や関心を育み、共有財産としての文化財を将来世代へ継承していくこと</li> <li>③横浜市内の文化財に関する新たな魅力の創出と発信により、「横浜」の街としての魅力向上、観光面や地域活性化へ貢献すること</li> </ul> <p>上記①～③の公益的使命に資する取組を通して、今後の団体の事業等のあり方を検討していく。</p>

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考（前期協約の 団体経営の方向性）	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 — 無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	該当なし		
(4) 協約期間	令和 3 年度～ 5 年度	協約期間設定 の考え方	前期と同期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 基礎的な博物館活動の再構築

ア 公益的使命	管理運営する博物館施設の安定的な経営と、新型コロナウイルス感染拡大を契機とした新たな取組を通じた「横浜の歴史文化」の普及啓発	
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染拡大を契機に、施設への集客を中心とした事業展開のみならず、外国人や障害者などの多様な方の利用促進にむけた多言語化やバリアフリー化等の取組、博物館施設の魅力を、国内のみならず世界に発信するためのオンライン化の取組を積極的に行い、公益的使命を加速度的に進めていく必要がある。</li> </ul>	
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<p>1. 施設利用者数</p> <p>R3 年度 332,500 人 R4 年度 395,000 人 R5 年度 395,000 人</p> <p>1-1. 利用者数及び有料入場者数</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>利用者数           <ul style="list-style-type: none"> <li>R3 年度 312,500 人</li> <li>R4 年度 375,000 人</li> <li>R5 年度 375,000 人</li> </ul> </li> <li>有料入場者数 (上記内数)           <ul style="list-style-type: none"> <li>R3 年度 66,250 人</li> <li>R4 年度 79,500 人</li> <li>R5 年度 79,500 人</li> </ul> </li> </ul> <p>1-2. オンラインコンテンツ閲覧回数の 20,000 回/年</p> <p>2. 資料のデジタル化 2,100 件/年</p> <p>(参考) 令和 2 年度実績:</p> <p>1-1-① 52,900 人</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>歴史博物館 36,017 人</li> <li>開港資料館 9,948 人</li> <li>都市発展記念館 3,929 人</li> <li>ユーラシア文化館 3,006 人</li> </ul> <p>1-1-② 151,225 人</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>歴史博物館 69,370 人</li> <li>開港資料館 48,791 人</li> <li>都市発展記念館 10,125 人</li> <li>ユーラシア文化館 11,597 人</li> <li>三殿台考古館 11,597 人</li> </ul> <p>①+②=204,125 人</p> <p>1-2. 13,000 回 (すべて無料)</p> <p>2. 新規目標</p>	<p>○設定根拠</p> <p>1. 施設利用者数は実際の来館を伴う利用者数とオンラインコンテンツ閲覧回数の合計値とする。</p> <p>1-1. 利用者数 (①有料入場者数の合計、②その他 (無料展示室入場者、野外施設、研修室等の利用者及び主催イベントの参加者の合計))</p> <p>20,413 人/月 (R2 実績: 6 月~3 月の左記 1-① + 1-② の平均) × 12 か月</p> <p>244,950 人</p> <p>≒250,000 人/年 (R2 実績)</p> <p>利用者数は R4 までに R2 実績 (25 万人) の 1.5 倍増である 12 万 5 千人増を目指します。R3 はこの半数の 6 万 2500 人増を目指します。</p> <p>R5 は博物館の修繕工事により、歴史博物館、都市発展記念館・ユーラシア文化館が半年程度休館となる予定であるため、R4 の人数を維持します。</p> <p>有料入場者数は、R4 までに R2 実績 (5 万 3 千人) の 1.5 倍増である 26,500 人増の 79,500 人を目指します。R3 はこの半数の 13,250 人増を目指します。</p> <p>R5 は博物館の修繕工事により、歴史博物館、都市発展記念館・ユーラシア文化館が半年程度休館となる予定であるため、R4 年度の人数を維持します。</p> <p>1-2. オンラインコンテンツの閲覧回数 (①有料コンテンツ閲覧回数の合計+②無料コンテンツ閲覧回数の合計)</p> <p>管理施設の YouTube コンテンツの閲覧回数の合計)</p> <p>R2 実績の 50%増=20,000 回/年</p> <p>2. 古写真 2,000 点と古地図 100 件のデジタル化。(横浜開港資料館における文化財観光拠点計画に基づく)</p> <p>○公益的使命との因果関係</p> <p>博物館の基盤である収集保存、調査研究、普及啓発を再構築する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>調査研究・普及啓発→博物館施設利用者やオンラインコンテンツ利用者の増加</li> <li>資料の収集保存→デジタル化の推進</li> </ul>
主要目標達成に向けた具体的取組	<p>団体</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SNS での情報発信やオンライン講座の開催 (アーカイブ配信を含む) による動画配信といったネットワーク環境下での利用者増加に資する取組の強化。</li> <li>横浜開港に関連した特に人気のある古写真や古地図などを優先的にデジタル化。</li> <li>横浜開港資料館等の博物館整備 (多言語解説アプリの導入、案内サインの多言語改修、バリアフリー工事等) の実施。</li> </ul> <p>※上記の取組は、「横浜開港資料館における文化観光拠点計画」に基づく国費や事業収入など外部資金を活用して取り組む。</p>	<p>市</p> <p>市の広報媒体を活用し、多言語対応、オンライン講座の開催等、各館での取組を積極的に発信していくとともに、必要な情報提供、助言を行う。</p>

## ② 学校教育を通じた郷土愛の醸成と文化財の次世代への継承

ア 公益的使命	多様な保存活用の取組を通じ郷土愛を醸成し、文化財や博物館に対する興味や関心を育み、共有財産としての文化財を将来世代へ継承していくこと		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルスの感染症対策により、博物館施設では団体見学の受け入れを制限せざるをえない</li> <li>・文部科学省のGIGAスクール構想に対応する、文化財を活用した授業コンテンツの作成や充実が課題となっており、特に対応する予算や人員が必要となっている</li> <li>・教科書だけでは郷土としての「横浜」の歴史や文化は伝えきれない</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 訪問授業受講児童生徒数 R3年度 7,000人 R4年度 7,175人 R5年度 7,350人</li> <li>2. 指定管理施設への学校来館校数 220校/年</li> <li>3. 授業コンテンツ作成協力本数 6本/年</li> <li>4. 教員研修の協力回数 6回/年</li> </ol> <p>(参考) R2年度実績</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 5,817人≒7,000人</li> <li>2. 220校</li> <li>3. 3本</li> <li>4. R2年度はコロナ禍により未実施 (R元年度：6回)</li> </ol>	<b>主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係</b>	<p>○設定根拠</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 581人/月 (R2実績：6月～3月の平均) ×12か月 6,972人≒7,000人/年 (R2実績) 令和5年度に5%増加させる。令和4年度はこの半数の175人/年増加させる。</li> <li>2. R2年度実績の維持</li> <li>3. 令和2年度実績の2倍</li> <li>4. コロナ禍前の実績の回復 (R1年度) 市社会科研究会主催研修3回 市教育委員会主催研修1回 財団主催研修2回 計6回</li> </ol> <p>○公益的使命との因果関係 普及活動のうち、教育委員会所管の施設として、GIGAスクール構想の前提となるタブレット等のICT機器を活用した学校教育との連携を推進することで、団体見学の受け入れを制限せざるを得ないコロナ禍においても公益的使命を果たすことができる(従来は団体見学・訪問授業が中心)</p>
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市内小学校長会、社会科研究会や新任の教員が参加する研修会等に出向き、施設訪問授業や研修の案内を積極的に展開する</li> <li>・繁忙期にエドゥケーターが、より柔軟、効果的に学校連携できる支援体制として、常勤2人に加えて短時間対応を可能とするエドゥケーターをバックアップ体制として配置する</li> <li>・GIGAスクール構想に対応したオンライン授業に適したコンテンツとしての動画作成、画像資料提供、監修等や、きめ細やかな地域の歴史の伝承に向け、各区と連携した取組を進める</li> </ul>	
	市	<p>学校への周知や各区との連携した取組の実施がより円滑にすすめられるよう、庁内向けの情報発信や事業展開の支援を行っていきます。</p>	



### ③ 市の施策と連動した博物館機能の発揮

ア 公益的使命	横浜市内の文化財に関する新たな魅力の創出と発信により、「横浜」の街としての魅力向上、観光面や地域活性化へ貢献すること		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化財保護法の改正（平成 31 年 4 月 1 日施行）や文化観光推進法の施行（令和 2 年 5 月 1 日）に伴い、文化財の保護と併せて、文化財の「活用」に関する取組の推進が求められている。</li> <li>団体の持つ高度で専門的な知識と所蔵する歴史的資料などを十分に生かしたコンテンツの充実、市民やマスメディアなどへの情報発信などを通じて、文化財の活用の推進、横浜の魅力向上につなげていくことが求められている。</li> </ul>		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>文化財保存活用地域計画への参画 令和 3 年度 計画作成支援 令和 4 年度 計画作成支援と計画に基づく事業の実施 令和 5 年度 計画に基づく事業の実施</li> <li>横浜開港資料館における文化観光拠点計画に基づく事業の実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルアーカイブの整備（令和 5 年までに 10,000 点以上の画像データを公開・提供）</li> <li>所蔵資料を活用した物販機能の強化（令和 4 年度にオリジナルグッズを 3 点試作販売）</li> </ul> </li> </ol>	<b>主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係</b>	平成 31 年 4 月に改正された文化財保護法により、文化財の保存と活用の両立がより強く求められるようになっている。さらに、令和 2 年 5 月には文化観光推進法が施行され、観光を起点とした文化財への再投資のサイクルの確立が求められており、主要目標の達成によりこれらの法の趣旨に沿った形で公益的使命を果たすことに繋がる
	（参考）令和 2 年度実績 <ol style="list-style-type: none"> <li>計画作成にかかる執筆等の支援</li> <li>新規目標</li> </ol>		
<b>主要目標達成に向けた具体的取組</b>	<b>団体</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>横浜市からの「文化財保存活用地域計画作成関係執筆等支援業務委託」の受託業務の着実な実施と、計画に位置付けられた事業の実施</li> <li>文化観光推進法認定計画である「横浜開港資料館における文化観光拠点計画」に基づく文化庁補助事業「横浜開港資料館文化観光拠点化推進事業」の実施、またそれを通じ地域と連携した取組を実施し、地域活性化へ貢献</li> </ul>	
	<b>市</b>	文化財保存活用地域計画や横浜開港資料館文化観光拠点化推進事業に基づく事業が円滑に実施できるよう、団体との連携、支援、庁内関係部署との調整を行います。	

## (2) 財務に関する取組

<p>ア 財務上の課題</p>	<p>博物館の基礎的な活動の維持はもとより、いわゆるアフターコロナを見据え、横浜市内の文化財の魅力発信の推進や、多様な来館者の受け入れに向けた管理施設のバリアフリー化・多言語化・オンラインコンテンツ化といった面での投資には、来館やオンラインの取組による事業収益に加え多様な自主財源の確保が必要</p>	
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>1. 収益維持および財源確保 1-1. 事業収益の維持： 4,500万円/年 1-2. 補助金や助成金、協賛金等の外部資金の獲得額：2,150万円/年（今後3年間の見通し） （参考）令和2年度実績 1-1. ・利用料金収益：7,383,076円 ・指定管理事業収益： 20,924,523円 ・ミュージアムショップ<sup>※</sup> 事業収益： 18,581,508円 1-2. ・国費：2,647,417円 ・企画展等の補助金： 3,321,000円 ・寄付金：1,491,735円 ・その他の協賛金、謝金等： 2,083,409円 合計 9,543,561円</p>	<p><b>主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係</b></p> <p>○主要目標の設定根拠 1-1. 指定管理施設の常設展観覧料収入が主となる利用料金収益（7,000千円）、同企画展観覧料収入が主となる指定管理事業収益（20,000千円）、来館やオンラインショップによる販売が主となるミュージアムショップ事業収益（18,000千円）のR2年度実績の維持  1-2. R2実績を踏まえたR3の上積みとして ・国費800万円/年×3年 ・企画展等の補助金50万円×5回250万円/年 ・寄付金50万円/年 ・その他の協賛金、謝金等1,000万円/年 ・クラウドファンディング50万円/年 【新設】</p> <p>○財務に関する課題との因果関係 博物館の基礎的な活動や文化財への再投資のサイクルを進めるためには、来館やオンラインの取組による事業収益のほか、多様な自主財源となる外部資金の確保は急務</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>	<p>・バリアフリー化・多言語化の推進およびオンラインコンテンツの増加による事業収益の確保 ・文化庁や民間の助成団体が募集するさまざまな補助金・助成金の獲得に向けた取組の推進 ・令和2年度に試行した展覧会を中心とした民間企業からの協賛金獲得スキームの確立</p>
	<p>市</p>	<p>補助金・助成金に関する情報収集を行い、団体の自主財源の獲得に向けた情報提供等の支援を行います。</p>

### (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	公益的使命を果たす事業推進に必要な多様な財源確保に向けた人材の育成		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	1. 研修計画の作成 2. 協約期間中に全職員が研修を受講：20人／年 (参考) 令和2年度実績： 1. 新規目標 2. 新規目標	<b>主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係</b>	○主要目標の設定根拠 財団職員約60人÷協約期間3年＝20人／年 ○人事・組織に関する課題との因果関係 本協約(1)に示す公益的使命の達成には、多様な自主財源となる外部資金の確保が急務である。 多様な財源確保を実現するための人材の育成に重点的に取り組むことで、公益的使命の達成を加速度的に進めることができる。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	・外部資金を担当する財団内の部署の新設とルールの整備 ・これまでの外部資金の獲得状況の新設(成功・失敗)の整理と分析。その結果に基づき研修計画を作成し実施する	
	市	文化庁が主催する研修への参加や、外郭団体等が参加可能な研修についての情報収集を行い、団体が多様な財源確保に向けた人材育成ができるよう情報提供等の支援を行います。	

横浜市外郭団体等経営向上委員会答申				
総合評価分類	引き続き取組を推進／ 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 助言・意見	<p>コロナ禍により、「公益的使命の達成に向けた取組」の「市民が歴史を身近に感じる取組」「指定管理5施設の入館者数の増」「有料入館者数の増」が「未達成」となっている。アフターコロナも見据え、オンラインでの情報発信の取組を進めていることは評価できる。引き続き施設利用者の増加や有料入館者数の増加などに努めてもらいたい。</p> <p>また、中長期的な課題として、注力すべき事業の明確化、効率的な施設運営等について、市所管局と団体が十分に議論していくことが求められる。</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			

## 総合評価シート（令和2年度実績）

団体名	公益財団法人よこはま学校食育財団
所管課	教育委員会事務局健康教育課
協約期間	平成30年度～令和2年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	安全・安心で良質な学校給食用物資を安定的かつ安価に調達するという団体の公益的使命の達成に向け、引き続き社会環境等の変化を踏まえた調達を行っていく必要がある。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 安全・安心な給食物資の供給

ア 公益的使命①	市内給食実施校に安全・安心な学校給食用物資を安定供給します。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①納入業者への訪問件数 30件/年 ②給食相談員の学校訪問件数 延べ450校/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①納入業者への訪問件数 34件/年 ②給食相談員の学校訪問件数 延べ559校/年	エ 取組による成果	①学校に納品する給食用物資の品質の維持・向上 ②給食提供に伴う衛生管理の改善による、より安全な給食の実施	
オ 実績	29年度	30年度	令和元年度	最終年度 (令和2年度)
数値等	① 36件 ② 562校	① 34件 ② 559校	① 31件 ② 559校	① 34件 ② 559校
当該年度の進捗状況	達成 (①回収(事後)検査結果や日々の学校からの報告内容を迅速かつ的確に分析した上で訪問する納入業者を選定し、問題になる前に改善策を提案しました。 ②学校の人事異動や法定での学校訪問(351校)結果を踏まえた追加の学校訪問(208校)により学校での衛生管理の徹底を図りました。)			
カ 今後の課題	①問題点の早期発見による事故防止 ②市との情報共有や連携強化による学校での衛生管理の一層の推進	キ 課題への対応	①引き続き、回収(事後)検査結果や学校からの報告内容を迅速かつ的確に分析し、納入業者に指導等を行います。 ②各学校の現状及び日々の学校からの報告等を踏まえた訪問により、学校における衛生管理を推進します。	

##### ② 児童、保護者等に対する食育の推進

ア 公益的使命②	児童の生涯にわたる健全な食生活の実現のため、児童、保護者等に対する食育を推進する。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	ホームページを通じた食育情報の積極的な提供 15,000アクセス/年			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	様々な食材を用い栄養バランスの取れた給食献立を、家庭でも再現できるように、給食献立の作り方や給食献立をアレンジしたお弁当の作り方をホームページに掲載しました。	エ 取組による成果	左記取組によりホームページの閲覧数が増加しており、当財団の食育事業の取組の推進が、児童の健全な食生活の実現に寄与したと認識しています。	

オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和 2 年度)
数値等	8,604 アクセス/年	12,825 アクセス/年	14,843 アクセス/年	21,671 アクセス/年
当該年度の進捗状況	達成（掲載する料理の数を増やし、写真の追加やレイアウトの変更など検索しやすく見やすいページを作成したため、順調にアクセス数を増やすことができました。）			
カ 今後の課題	当財団の組織体制に応じた食育事業のあり方を明確にした上で、食育事業の推進を行っていく必要があります。	キ 課題への対応	市と調整し、対象事業・実施方法などの見直しを続けます。	

## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	公益財団法人として、収支相償に留意しつつ、食育推進関連事業実施に必要とされる分の歳入を確保する必要があります。			
イ 協約期間の主要目標	ホームページバナー広告掲載などによる独自歳入の確保 広告料等 1,000,000 円			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	バナー広告料・家庭配付献立表広告料等独自財源の確保に向けて関係者への掲載依頼を行いました。	エ 取組による成果	歳入の確保により、食育推進関連事業をより充実させることができます。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和 2 年度)
数値等	502,200 円	550,800 円	555,000 円	462,000 円
当該年度の進捗状況	未達成（目標達成に向けて広告収入等を確保する努力をします）			
カ 今後の課題	引き続き独自歳入の確保を目指すとともに次の協約に向け、コスト削減等を含め当団体の財務全体の課題について検討していきます。	キ 課題への対応	新たな広告掲載事業者やその他独自歳入の確保を目指します。あわせて運営については、約 99.9%が市からの委託料で賄われている中、当団体の財務全体の課題について検討していきます。	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	団体の自立性を高めるため、主任制度・固有職員の能力向上と併行した期間の定めのない職員の配置を進めるとともに、職員の人材育成を充実していきます。			
イ 協約期間の主要目標	財団内での研修や、外部での研修を通じた、職員の能力向上 研修参加率 100%			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	人事評価制度を導入し、職員の働く意欲の向上を図るほか、試験制度による無期雇用制度や主任制度を導入しています。さらに、職員の人材育成のため、研修を実施しています。	エ 取組による成果	職員の能力向上を図ることができます。	
オ 実績	29 年度	30 年度	令和元年度	最終年度 (令和 2 年度)
数値等	-	100%	100%	100%
当該年度の進捗状況	達成（引き続き研修を実施し確実に受講させることで職員の能力向上を図ります。）			
カ 今後の課題	引き続き人事評価制度及び試験制度の実施のほか社会状況の変化を踏まえた育成方法を検討する必要があります。	キ 課題への対応	職員の人材育成のため、研修を実施し必要な研修への参加を行っていきます。	

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

食品衛生法が平成30年6月に改正され、令和2年6月1日からHACCPに沿った衛生管理が制度化されました(令和3年6月1日まで経過措置期間)。また、令和3年6月には営業許可制度の見直しが予定されており、改正内容に則した対応が必要となります。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

安全安心な物資を確実に供給していくためには、納入業者等が法改正の内容を十分に理解し確実に対応することが必須であることから、講習会や通知、施設訪問等を通じ周知、助言を行いその実施を推進していきます。

## 協 約 等 (素案)

団体名	公益財団法人 よこはま学校食育財団
所管課	教育委員会事務局健康教育・食育課
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

### 1 団体の使命等

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	当団体は、横浜市内にある市立学校の給食事業の充実発展と、その運営及び食の安全・安心、地産地消、食育等に関する取組を推進することにより、児童の健全育成に寄与するとともに、豊かな市民生活に貢献することを目的とした市内唯一の公益的な団体です。
(2) 設立以降の環境の 変化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食の安全安心への関心の高まり</li> <li>・食品衛生法改正による HACCP に沿った衛生管理の義務化など</li> </ul>
(3) 上記(1)・(2)を踏まえた 今後の公益的使命	<p>上記(2)の状況に対応するため、当団体の中心的な事業である市立学校給食用物資の調達について、これまでも最新の市況把握に努め、安全・安心で良質な物資を安定的に調達し、かつ同等品であればより安価に調達できるよう、取り組んできました。また、HACCP に沿った衛生管理の適正運用の推進にも取り組んでいるところです。</p> <p>さらに、横浜市中小企業振興基本条例の趣旨に鑑み、横浜市の外郭団体として、教育委員会と連携しながら、中小企業の振興と市内経済の発展に寄与する役割も担っています。</p> <p>今後も引き続き、市況の把握や調達食材の見直しなどを通じて安全・安心で良質な物資の調達に取り組み、学校・保護者・児童等のニーズと期待に応じていきます。</p>

### 2 団体経営の方向性

(1) 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	参考(前期協約の 団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営 の方向性の変更の有無	有 ・ 無		
(3) 団体経営の方向性の 分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和3年度～5年度	協約期間設定 の考え方	前協約の期間(H30～R2)と同期間

### 3 目標

#### (1) 公益的使命の達成に向けた取組

##### ① 安全・安心で良質な物資の調達

ア 公益的使命①	安全・安心で良質な物資の調達に取り組めます。
イ 公益的使命の達成に に向けた現在の課題等	<p>横浜市の小学校等では、給食は、当財団が調達した物資を各給食実施校が調理し児童に提供しています。当財団には、安全・安心な物資を調達し、納品する役割が求められており、これまでも納入業者への施設訪問や衛生講習会の開催などを通じて安全・安心な物資の調達に努めてきました。</p> <p>今後はこれらに加え令和3年6月から義務化となった HACCP に沿った衛生管理(使用する原材料や製造方法等に応じ、計画を作成し、管理を行う衛生管理の手法。)を活用し、納入する物資のさらなる安全性向上を図ることが必要です。そのためには今後すべての納入業者が、新しい衛生管理手法の内容を正しく理解し、適正かつ継続的に実施することが肝要であり、適正実施推進のために当財団から適切な支援を行うことが重要となります。</p>

ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	給食における事故0件  (参考) 令和2年度実績：0件		主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	当財団、教育委員会、学校が協力し、それぞれの役割を果たすことで、最終的に子どもたちに安全・安心でおいしい給食を届けていきます。 当財団では、物資検査、施設訪問、HACCPに沿った納入業者の衛生管理の実施支援等の取組を進めることで、財団調達物資による食中毒等の健康被害や大規模な提供中止となる事故を防ぎます。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物資検査を実施し、財団規格から逸脱したものがないか確認します。</li> <li>・学校納入前に冷凍食品等のアレルギー物質やヒスタミンの検査結果を確認し、結果に問題のない物資を納品します。(年間250物資程度)</li> <li>・納入業者を訪問し、衛生管理状況やHACCPの実施状況を確認し、適正かつ継続的な実施を徹底するため助言等を行います。(納入業者登録期間(5年)中に1回以上)</li> <li>・当財団主催の研修会や衛生管理講習を開催し、納入業者のHACCPに沿った衛生管理に関しての理解、食品衛生管理意識の向上を図ります。(年2回以上)</li> <li>・衛生管理上の課題等の発生時には、原因を分析し、納入業者へ対策と衛生管理計画への反映等の提案を行い再発防止に取り組みます。</li> <li>・納入業者がHACCPに沿った衛生管理を適切かつ継続的に実施できるよう、保健所等行政が施設立入時に発行した食品衛生監視票の確認など各納入業者の実施状況を定期的に把握し、必要な助言等を行います。(年1回)</li> <li>・物資の衛生上の安全性及び適正な納品の確保を図るために、学校を訪問して物資納入時の品質・規格・鮮度等の納入状況を調査し、教育委員会に報告します。(訪問回数：年1回以上)</li> <li>・これらの取組を通じて、当財団が調達した食材に起因する事故発生の未然防止につなげていきます。</li> </ul>			
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育委員会は、国、県、及び本市衛生管理関係所管部署等から発出されるHACCPを含む衛生管理に関する情報を適時適切によこはま学校食育財団と共有します。</li> <li>・教育委員会は、衛生管理マニュアル等の整備や周知を進めるとともに、学校の栄養士や調理員向けに衛生管理に関する情報提供や研修・講習会を実施し、また財団の給食相談員による学校訪問時の聞き取り結果を参考に、学校に対して必要な助言や指導を行うなど、学校での衛生的な給食調理実施を支援し、事故発生の未然防止を図ります。</li> <li>・各学校は、検収(物資の受領時確認)、検品(物資の調理前確認)、調理、教室での配食等の各段階で、教育委員会が定める衛生管理マニュアル等に沿って、安全・安心な給食の提供に取り組みます。</li> </ul>		
	市			

## ② 児童、保護者等に対する食育の推進

ア 公益的使命②	児童の生涯にわたる健全な食生活の実現のため、児童、保護者等に対する食育を推進します。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	学校給食の献立は、食育の「生きた教材」として健全な食生活の模範となることを目標として作成されています。横浜市の学校給食献立を広報し、給食食材や献立を題材とした食育事業の推進を行っていく必要があります。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	「作ってみよう！給食の献立」ページ 閲覧件数前年度実績以上  (参考) 令和2年度実績：4,030件/月 (コロナによる休校時期を除く)		主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係  新型コロナウイルス感染拡大による休校・給食中止で給食献立への関心が高まり、「給食献立のページ」の閲覧数が増加しました。今後も、引き続き児童や保護者等の関心を高め、児童の健全な食生活の実現に寄与することを目指します。
	主要目標達成に向けた具体的取組	団体	
		市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食育財団のホームページに掲載される情報を学校にも周知することで、授業等で活用してもらうなど、学校における食育活動の一層の充実を図ります。</li> </ul>



## (2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	安全・安心で良質な物資をより安価に調達するため、本財団の財務の中心的事業である給食物資調達にあたり、横浜市から出される方針を踏まえて入札を行うことが必要です。給食費を財源とする物資購入費を最大限活用できる調達を目指します。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	入札対象物資*の入札実施率 100%の維持 (※アレルギー除去などの独自規格対応等により随意契約としている物資を除く)  (参考) 令和2年度実績：100%	主要目標の 設定根拠 及び公益的 使命との 因果関係	同等品であればより安価に調達できるよう、入札の取組を推進していくことが必要です。
	主要目標達成に向けた具体的取組		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校給食で使用する食材として必要な規格を満たす物資を、より安価に調達できるよう、一般競争入札または指名競争入札による調達を推進します。 (ただしアレルギー除去などの安全安心のための独自規格対応や、20万食分の物資の安定供給の観点で、入札によることが難しい一部物資を除く。)</li> <li>横浜市の外郭団体として、横浜市中企業振興基本条例の趣旨に沿うため、市内に事業所を持つ業者に発注を行うことを基本とします。</li> </ul>	
	市	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校給食で使用する物資の在り方や、給食費とのバランス等について随時確認・検討し、物資調達における横浜市の考え方を、適時適切に財団に伝達していきます。</li> </ul>	

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	団体の自律性を高めるため、今後も主任制度・固有職員の能力向上と併行した期間の定めのない職員の配置を進めるとともに、職員の運営参画意識の向上と人材育成の充実を図る必要があります。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	業務目標の共有及び人材育成のための面談の実施 3回/年以上  (参考) 令和2年度実績：3回/年	主要目標の 設定根拠 及び人事・ 組織に 関する 課題との 因果関係	個々の職員の運営参画意識や能力の向上と知識・ノウハウの継承による安定的な組織運営が重要です。
	主要目標達成に向けた具体的取組		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事考課制度を導入し、上司と職員の定期的な面談を通して業務目標の共有化や進捗管理を行い人事評価につなげています。さらに、試験制度による無期雇用制度や主任制度も行っており、職員の働く意欲の向上を図っています。</li> <li>職員向けに各種研修も適宜実施し、人材育成に取り組めます。</li> </ul>	
	市	市の人材育成資料で、財団での取組に資するものを適宜情報提供します。	

### 横浜市外郭団体等経営向上委員会答申

総合評価分類	引き続き取組を推進／ 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 助言・意見	<p>「財務に関する取組」が「未達成」となっている。</p> <p>これまでの本委員会からの指摘を受け止め、新協約では、「公益的使命の達成に向けた取組」の「安全・安心で良質な物資の調達」の目標に「給食における事故0件」を掲げたことや、「財務に関する取組」で、物資の安価な調達に関する項目を掲げたことは評価できる。</p> <p>今後は協約目標の達成のほか、効率的な組織体制の構築など、引き続き団体経営の向上を目指してもらいたい。</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			

#### IV 参考資料

##### 1 委員名簿

氏名	役職等
うすい あつこ 碓井 敦子	碓井公認会計士事務所 公認会計士
かもしだ あきら 鴨志田 晃 (委員長)	横浜市立大学 学術院国際総合科学群 経営学コース 教授
たなべ けいいちろう 田邊 恵一郎	プラットフォームサービス株式会社 相談役
とだ りゅうすけ 戸田 龍介	神奈川大学 経済学部 教授
はるた ゆか 治田 友香	関内イノベーションイニシアティブ株式会社 代表取締役社長

##### 2 開催実績

回数	開催日	主な議題及び審議団体
第1回	令和3年 8月26日(木)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○諮問</li> <li>○総合評価等の実施について <ul style="list-style-type: none"> <li>・公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会</li> <li>・公益財団法人横浜市国際交流協会</li> <li>・公益財団法人横浜市芸術文化振興財団</li> <li>・公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー</li> <li>・公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団</li> <li>・横浜シティ・エア・ターミナル株式会社</li> <li>・横浜高速鉄道株式会社</li> <li>・横浜市信用保証協会</li> <li>・公益財団法人横浜市建築保全公社</li> <li>・横浜食肉市場株式会社</li> <li>・株式会社横浜市食肉公社</li> <li>・公益財団法人横浜市寿町健康福祉交流協会</li> </ul> </li> </ul>
第2回	8月27日(金)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○総合評価等の実施について <ul style="list-style-type: none"> <li>・公益財団法人横浜市総合保健医療財団</li> <li>・社会福祉法人横浜市社会福祉協議会</li> <li>・公益財団法人横浜市資源循環公社</li> <li>・横浜市場冷蔵株式会社</li> <li>・公益財団法人横浜市消費者協会</li> <li>・一般社団法人横浜みなとみらい21</li> <li>・株式会社横浜シーサイドライン</li> <li>・公益財団法人帆船日本丸記念財団</li> <li>・横浜ベイサイドマリーナ株式会社</li> <li>・横浜ウォーター株式会社</li> <li>・横浜交通開発株式会社</li> <li>・公益財団法人横浜市シルバー人材センター</li> </ul> </li> </ul>
第3回	9月14日(火)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○総合評価等の実施について <ul style="list-style-type: none"> <li>・公益財団法人三溪園保勝会</li> <li>・公益財団法人横浜企業経営支援財団</li> <li>・横浜市住宅供給公社</li> <li>・社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団</li> </ul> </li> </ul>
第4回	9月28日(火)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○総合評価等の実施について <ul style="list-style-type: none"> <li>・公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団</li> <li>・公益財団法人よこはまユース</li> <li>・公益財団法人横浜市スポーツ協会</li> </ul> </li> </ul>

第5回	9月29日(水)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○総合評価等の実施について</li> <li>・株式会社横浜国際平和会議場</li> <li>・公益財団法人よこはま学校食育財団</li> <li>・横浜港埠頭株式会社</li> <li>・公益財団法人横浜市緑の協会</li> </ul>
第6回	10月6日(水)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○総合評価等の実施について</li> <li>・公益財団法人横浜市男女共同参画推進協会</li> <li>・公益財団法人横浜市国際交流協会</li> <li>・公益財団法人横浜市芸術文化振興財団</li> <li>・公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー</li> <li>・公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団</li> <li>・横浜シティ・エア・ターミナル株式会社</li> <li>・横浜高速鉄道株式会社</li> <li>・横浜市信用保証協会</li> <li>・公益財団法人横浜市建築保全公社</li> <li>・横浜食肉市場株式会社</li> <li>・株式会社横浜市食肉公社</li> <li>・公益財団法人横浜市寿町健康福祉交流協会</li> <li>・公益財団法人横浜市総合保健医療財団</li> <li>・社会福祉法人横浜市社会福祉協議会</li> </ul>
第7回	10月7日(木)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○総合評価等の実施について</li> <li>・公益財団法人横浜市資源循環公社</li> <li>・横浜市場冷蔵株式会社</li> <li>・公益財団法人横浜市消費者協会</li> <li>・一般社団法人横浜みなとみらい21</li> <li>・株式会社横浜シーサイドライン</li> <li>・公益財団法人帆船日本丸記念財団</li> <li>・横浜ベイサイドマリーナ株式会社</li> <li>・横浜ウォーター株式会社</li> <li>・横浜交通開発株式会社</li> <li>・公益財団法人横浜市シルバー人材センター</li> <li>・公益財団法人三溪園保勝会</li> <li>・公益財団法人横浜企業経営支援財団</li> <li>・横浜市住宅供給公社</li> </ul>
第8回	10月27日(水)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○総合評価等の実施について</li> <li>・公益財団法人よこはま学校食育財団</li> <li>・公益財団法人横浜市緑の協会</li> <li>・横浜港埠頭株式会社</li> <li>・公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団</li> <li>・社会福祉法人横浜市リハビリテーション事業団</li> <li>・公益財団法人横浜市スポーツ協会</li> <li>○答申(案)について</li> </ul>

### 3 諮問文

総行第 617 号  
令和 3 年 8 月 26 日

横浜市外郭団体等経営向上委員会  
委員長職務代理者 鴨志田 晃 様

横浜市長 林 文子

横浜市外郭団体等経営向上委員会条例の規定による諮問について

横浜市外郭団体等経営向上委員会条例第 2 条に基づき、次の事項について諮問します。

#### 1 諮問事項

- (1) 協約マネジメントサイクルに基づく総合評価について
- (2) 「協約等」及びその他外郭団体等の経営状況等について

#### 2 諮問理由

外郭団体改革については、各外郭団体が行政の一翼を担う重要な役割を担っていることを踏まえ、市民の期待に的確に応えて、経営の効率化を進めるとともに、その公益性を十分に発揮していくよう、間断のない取組を継続していくことが求められます。

令和 3 年度は、環境変化を踏まえた外郭団体の経営向上を引き続き促進する必要があります。そのため、団体経営の方向性、新たな協約の内容、及び協約の進捗状況や団体の経営状況全般を含めた総合評価について、意見を求めます。

以上

## 4 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  
横浜市条例第 44 号

(設置)

第 1 条 外郭団体等（横浜市（以下「市」という。）が資本金、基本金その他これらに準ずるものの 4 分の 1 以上を出資している法人又は業務の全部若しくは一部が市の事務若しくは事業と密接な関連を有する団体のうち、市がその施策の推進を図るため、その運営に関与するものとして市長が認めるものをいう。以下同じ。）のより適正な経営の確保を図るとともに、外郭団体等に対して適切な関与を行うため、市長の附属機関として、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」という。）を置く。

(所掌事務)

第 2 条 委員会は、市長の諮問に応じて、前条の目的を達成するため、次に掲げる事項について調査審議し、答申し、又は意見を具申する。

- (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

(組織)

第 3 条 委員会は、委員 7 人以内をもって組織する。

2 委員は、学識経験のある者その他市長が必要と認める者のうちから市長が任命する。

(委員の任期)

第 4 条 委員の任期は、2 年とする。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

2 委員は、再任されることができる。

(臨時委員)

第 5 条 市長は、委員会に特別の事項を調査審議させるため必要があると認めるときは、臨時委員若干人を置くことができる。

2 臨時委員は、市長が必要と認める者のうちから市長が任命する。

3 臨時委員の任期は、当該特別の事項に関する調査審議が終了したときまでとする。

(委員長)

第 6 条 委員会に委員長を置く。

2 委員長は、委員の互選によって定める。

3 委員長は、委員会を代表し、会務を総理し、会議の議長となる。

4 委員長に事故があるとき、又は委員長が欠けたときは、あらかじめ委員長の指名する委員が、その職務を代理する。

(会議)

第 7 条 委員会の会議は、委員長が招集する。ただし、委員長が選出されていないときは、市長が行う。

2 委員会は、委員（特別の事項を調査審議する場合にあっては、そのために置かれた臨時委員を含む。次項において同じ。）の半数以上の出席がなければ会議を開くことができない。

3 委員会の議事は、出席した委員の過半数をもって決し、可否同数のときは、委員長の決するところによる。

(部会)

第 8 条 委員会に、部会を置くことができる。

2 部会は、委員長が指名する委員又は臨時委員をもって組織する。

3 部会に部会長を置き、委員長が指名する。

4 第 6 条第 3 項及び第 4 項の規定は部会長の職務について、前条（第 1 項ただし書を除く。）の規定は部会の会議について、それぞれ準用する。この場合において、第 6 条第 3 項及び第 4 項並びに前条第 1 項本文及び第 3 項中「委員長」とあるのは「部会長」と、第 6 条第 3 項及び前条中「委員会」とあるのは「部会」と、第 6 条第 4 項及び前条第 3 項中「委員」とあるのは「部会の委員」と、同条第 2 項中「委員（特別の事項を調査審議する場合にあっては、そのために置かれた）」とあるのは「部会の委員（当該部会に委員長に指名された臨時委員がある場合にあっては、その」と読み替えるものとする。

5 委員会は、その定めるところにより、部会の議決をもって委員会の議決とすることができる。

(関係者の出席等)

第 9 条 委員長又は部会長は、それぞれ委員会又は部会において必要があると認めるときは、関係者の出席を求めてその意見若しくは説明を聴き、又は関係者から必要な資料の提出を求めることができる。

(庶務)

第 10 条 委員会の庶務は、総務局において処理する。

(委任)

第 11 条 この条例に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

附 則

この条例は、公布の日から施行する。



事務局・問合せ先

横浜市総務局行政マネジメント課

外郭団体担当

〒231-0005 横浜市中区本町6丁目50番地10

Tel : 045-671-2110 Fax : 045-664-5917