

平成 29 年度 第 3 回神戸市外郭団体の経営評価に関する委員会 議事要旨

1. 日 時 : 平成 29 年 12 月 15 日(金) 10:01~11:59

2. 場 所 : 神戸市役所 1 号館 14 階 1141 会議室

3. 要旨

- ・委員長より、委員会規則第 8 条に基づき、議題①「平成 29 年度ヒアリング結果に基づく意見決定」については非公開とし、議題②「財務状況等（平成 28 年度実績）」以降については公開とする旨の確認を行った。
- ・会議における委員及び事務局の主な発言は、以下のとおりであった。  
(○：委員の発言 ●：事務局の発言)

【議題（1）：平成 29 年度ヒアリング結果に基づく意見決定について】 ※非公開部分

【議題（2）：財務状況等（平成 28 年度実績）について】 資料 1・2

<事務局からの説明>

- ：（資料 1）（資料 2）について説明。また、平成 28 年度実績が赤字の団体について、理由を説明した。

<意見交換>

- ：各団体には赤字理由だけでなく、「単年度損益又は正味財産増減が、前年度比 30%以上若しくは 1 億円以上増減している場合」は、その理由についても追加で回答いただいた。これらの回答に関する次の 3 点について、事務局より団体側に確認を行ってほしい。
  - ①（公財）神戸いきいき勤労財団について、賃金の配分の関係で負担が増えたために赤字になったということだが、これが平成 28 年度特有の事情ではなく今後も継続していくということであれば「毎年同様に赤字が出るというスキームになってしまうのではないか」という懸念がある。今後どのようにこの点を改善していくのか。
  - ②神戸港埠頭(株)について、「公設化による保有資産の減少に伴う賃料収入の減」を挙げているが、保有資産及び営業収益の減少については、今後も継続されるものなのか。
  - ③神戸交通振興(株)について、「駅構内のコンビニ事業の売上減少」「シティーグループ事業の利用者減」を挙げているが、この状態は今後も続くのか。どうやって、売上高の増加を目論んでいるのか。
- ：いずれもキャッシュの残はあるので、すぐに法人の存続危機に陥るといったようなことではないが、今後の方針等について確認だけはしておいてほしい。
- ：各団体の経営状況について、質がそれぞれ異なっている。一時的な要因で赤字に陥っている団体もあれば、継続的にフローが悪くなっている団体がある。後者のような団体の中では、赤字に転落した団体もあれば、（一財）神戸市水道サービス公社のように、収益は減少しているものの費用も減少しているため、利益を確保している団体もある。このような団体は、利益ベースで見れば心配ないように見えるが、事業規模自体が小さくなっているために、長期的には経営状況の懸念をせざるを得ない。
- ：委員の意見を踏まえて事務局のほうで個別の実情を調査してもらいたい。その上で、委員会において年度末の活動報告書作成に向け、意見の集約を図っていきたい。

<事務局からの説明>

- ：（資料3）（資料4）について説明。事務局の印象としては、今年度は2回目の評価ということもあり、昨年度に比べて評価制度が定着してきたという印象を受けたが、各団体の評価や評価制度全体について、ご意見をいただきたい。

<意見交換>

- ：各団体は目標設定をどのように考えているのかが見えてこない。同じ実績であっても、目標の設定次第で評価が変わってしまう。前年度に比べて、目標値を下げている団体については、相応の目標に設定し直したのか、あるいは達成できそうな目標に安易に変えたのか。また、「入居率100%」や「事故率0%」などという目標を掲げている事業については、S評価は不可能である。神戸新交通(株)のように「事故率0%」を掲げるような事業については、目標設定を見直してもよいのではないかと。事故については回数だけでなく、その程度（時間、危険性等）についても重要な指標となる。
- ：事故・遅延については、それが「なくて当たり前」とされるものなので、目標値としてはゼロにせざるを得ないものだろう。他都市の消防局において「火災発生ゼロ」を目標に掲げているようなものである。しかしながら実際には、それを目標値にしてしまうとS評価は困難である。あくまで目指すべきところは「事故・遅延0件」であるが、年度目標としては過去の実績推移を踏まえ、現実的な数値目標を設定することが好ましいのではないかと。
- ：神戸新交通(株)については、他の営業面においても努力していると見受けられるので、目標設定の仕方を適切にすることで、全体評価は上がるようになるのではないかと。
- ：所管局による総合評価は、全ての団体が「A評価」になっているが、各団体における1次評価を見てみると、「B評価に近いA評価」「S評価に近いA評価」が存在するのでは、という印象を受ける。
- ：団体や所管局の総合評価について、その理由を書いているところと書いていないところがある。また、一つの事業の中でも、単一の指標をもつところと複数の指標をもつところに分かれている。複数の指標をもつ中で、一部の指標が目標未達成の場合においてAとBどちらの評価にするかについては、団体や所管局の主観が入っているといえる。
- ：所管局が団体に対して、どの事業を重視しているのかを明確にしてもらいたい。（一財）神戸在宅医療・介護推進財団において、唯一、目標に記載した事業が行えなかったとしてC評価が付けられている。その一方で、所管局による総合評価はA評価となっているので、「C評価の事業もあるが、主要事業についてはA評価であったために総合評価をA評価とする」といったような記載があれば、よりよいものとなる。
- ：所管局の総合評価については、どうしても主観が入ってしまうものではあるが、そもそもの目標値の妥当性を確認する必要がある。例えば、（一財）神戸国際観光コンベンション協会については、目標値を全て達成しているが、他都市と比べても本当に満足のいく数値なのか、という視点を所管局に持ってもらいたい。「A評価となるように、目標値を現実的に低くすればよい」という方向に持っていられるのであれば、それは評価制度本来の趣旨とは異なる。あくまで目指すべきはチャレンジブルな目標値であって、達成できなかったものについてはしっかりと分析を行うべきであろう。
- ：（公財）神戸いきいき勤労財団の事業3-Cの中で、②定例講座受講者数の指標について、H28年度の目標値21,800人でH28年度の実績値21,405人。それで、目標を達成できなかったにも関わらず、H29年度の目標値は前年度目標より微増の21,850人としている。この理由がわからない。
- ：指定管理の公募における提案書に基づく目標値であると考えられるが、根拠の記載がないために客観的にみて分かりにくいものとなっている。
- ：（公財）神戸市産業振興財団の事業2-Cについて、H28年度目標値が70%、H28年度実績値が60.2%でB評価で

ありながら、H29 年度目標値が 75%にまで上がっているが。これはいかがなものか。

- ：神戸市産業振興センターは指定管理施設であり、こちらについても公募における提案書において事前に明記された数値であると考えられる。
- ：そのように、根拠のある目標値であるとわかればよいのだが。
- ：全体としては、所管局の団体に対する関心・関与の度合いが強くなったと感じる。企画調整局もその一つであるが、その他にも（公財）こうべ市民福祉振興協会の評価シートを見ていると、保健福祉局の団体に対する関わりが強くなったという印象を受ける。
- ：確かに、実際に視察にも行き、議論の対象となった団体だが、所管局の関心度合いが大いに改善されたといえるだろう。
- ：昨年度は初めての評価ということもあり、評価シートを作るだけで精一杯な団体・所管局もあったが、2 年目となる今年度は内容についても十分に検討できるようになってきていると思う。
- ：初年度は、所管局が団体の取組について必ずしも十分に把握していないという一面もみられたが、今年度は、所管局が計画策定の段階から主体的に関与しているとみられる。
- ：年度末にかけて、評価委員会の評価（3 次評価）を行う必要があるので、各委員のコメントをお願いしたい。

【議題（4）：平成 28 年度ヒアリング結果に基づく意見・検討項目について】資料 5

<事務局からの説明>

- ：（資料 5）について説明。

<意見交換>

- ：（公財）神戸産業振興財団について、「現在の評議員で理事の監督ができていないか疑問」という委員会意見に対して、団体は「評議員は何れも高潔かつ高い見識を持ったものである」と回答している。評議員に関して、独立性とその人格については別問題である。
- ：各団体の今年度以降の方針について、「引き続き取り組んでいく」といったような記載はあるが、具体的な記載に乏しい。例えば、（公財）神戸国際協力交流センターでは団体の方針として「～財源を積極的に活用し」とあるが、具体的にどのように活用するのか。また、（株）神戸商工貿易センターでは団体の方針として「収益確保とコスト削減に引き続き取組み」とあるが、具体的にどのように取り組むのか、という記載があまりない。取組を実際に行っているならばそれを記載すればよいし、していないならば曖昧な表現にせず具体的に検討を進めてほしい。
- ：この検討シートは、団体や所管局による最終確認等が行われることなく、そのまま公表されるのか。
- ：昨年度と同様の取扱いとするのであれば、委員会での意見や今後の情勢を反映させるべく団体及び所管局が加筆修正し、更新したものを年度末の活動報告書の中で公表することとなる。
- ：まずは第 4 回評価委員会までに、平成 29 年内までの進捗を所管局に記載いただくということでよいか。
- ：最新の動向を反映できるように、各所管局に依頼する。

【議題（５）：ガバナンスチェックシートに関する意見募集の結果について】資料６

<事務局からの説明>

- ：（資料６）について説明。

<意見交換>

- ：確かにガバナンスのチェックによって、団体及び所管局の負担は増える。一方で意見回答を見るに、ガバナンスに対する関心が団体や局によっては低いように見受けられる。そうなると、市や団体に何故ガバナンスが必要なのかという、チェック以前の根本的な問題となってしまう。シートの組み立ての仕方を考えて、なるべく書きやすいような仕様にしなければならない。リスク管理規定が、法律で定められていることを十分に理解していない団体があるようだ。
- ：ガバナンスチェックを明確にする意味としては、①団体が損害賠償を支払うとなれば、間接的に市民の負担となるので、そのような事態を避けること。②職員を守る必要があること。以上の２点があることについて、市と団体が十分に理解する必要がある。
- ：各団体に特有の問題を処理できるような制度を、自発的に作っていくことが必要である。現場の目でリスクの芽を摘めば、団体にも個人にも被害が出なくてすむ。
- ：自分たちは適切に運営を行っているという意識があるかもしれないが、団体のガバナンスは市から見れば、職員や市民に対するリスク管理だという意識が必要である。
- ：世間一般的に、ガバナンスが当然に謳われる時代になっている。「市役所や外郭団体は公的機関であるから、ガバナンスをよく理解していない」では通用しない。自治法改正の検討にあたって、会社法の学識者が携わっていたことから、いずれは市の内部でもガバナンスの検討を要することになるといえるだろう。
- ：たとえ現状として適切なガバナンスの状態でなくとも、今後の改善を検討していくということが大切である。
- ：「不適」というのは、いわゆる“ダメ”という烙印を押されたようなものなので、「S/A/B/C」のように評価の表現を変えるのも一手かもしれない。
- ：各団体に対し、ガバナンスについての意識と適切な行動を求めるには、一定のレーティングがかかったほうが望ましいだろう。
- ：時代によってガバナンスの内容は移り変わることに留意する必要がある。
- ：神戸市は比較的先進的で、外郭団体も他都市に比べると積極的な取組をしている。既存の団体をうまく活用し、各団体には自立的な活躍を求めてゆく、という市の方向性からすると、それだけ市としては団体に対して求める水準が高くなるので、外郭団体の活用とガバナンスは両輪のものであると考える必要がある。

【今後の予定について】資料７

- ：（資料７）について説明。
- ：平成３０年度は現在の枠組みのまま、本委員会を継続するのか。本委員会の運営によって、外郭団体と所管局のコミュニケーション増加につながっていることについては、一定の効果がみられた。しかしながら、長く継続していると形骸化しかねない。評価委員会という枠組みを継続的にもつこと自体に意味があるのかどうか、検討が必要だろう。
- ：委員方からいただいた意見を参考にしながら、事務局で検討してまいりたい。

以上