

## 外郭団体「公益財団法人横浜市資源循環公社」の第3期協約の最終評価等について

本市では、平成16年度から、「特定協約団体」と位置付けた外郭団体が、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、協約期間終了時に達成状況の振り返りと次期協約への反映等を行う「特定協約団体マネジメントサイクル」を導入しています。

この度、第3期協約期間が終了したことから、協約の取組状況について、外部の専門家として監査法人による評価を実施しました。また、あわせて協約策定の前提となっている「団体ごとの経営改革に関する方針」についても、第3期協約期間における取組状況を踏まえ、今後の課題等を整理しましたので、その結果を御報告します。

今後は、評価結果等を踏まえて、新たな経営に関する方針及び協約を速やかに策定してまいります。

### 1 対象団体

(公財) 横浜市資源循環公社

### 2 第3期協約の最終評価

#### (1) 最終評価の方法

協約事項ごとの「評価指標」に基づき、達成状況の「個別評価」を行います。

その上で、すべての協約事項の評価結果を総合して、団体ごとの「総合評価」としています。

#### ア 協約事項の個別評価

評価結果	評価基準
S	指標や取組が目標を大きく上回っている（目標数値の110%以上達成）
A	指標や取組が目標を達成している（目標数値の100%以上～110%未満）
B	指標や取組が目標を下回っている（目標数値の90%以上～100%未満）
C	指標や取組が目標を大きく下回っている（目標数値の90%未満）

#### イ 総合評価

評価結果	評価基準
優良	全協約事項がA評価以上
良好	協約事項の評価でBが2つ以下かつそれ以外がA以上
要改善	協約事項の評価でBが3つ以上またはCが1つ以上

## (2) 最終評価結果の概要

協約事項		評価結果
協約事項 1	リデュースの普及啓発を開始し、年間 5,000 人以上を対象に行います。	S
協約事項 2	地球温暖化対策についての自主企画事業を開始し、啓発事業を年 2 回以上実施します。	S
協約事項 3	本社経費(一般管理費)を 30%以上削減します。 ※21 年度比	S
協約事項 4	公社全体の人件費比率を 5 ポイント以上低下させます。 ※21 年度比	A
協約事項 5	市派遣職員及び市OB職員を 50%以上削減します。 ※21 年度比	S
総合評価		優良

### 3 「団体ごとの経営改革に関する方針」に係る今後の課題等の整理

協約策定の前提となっている「団体ごとの経営改革に関する方針」について、第3期協約期間における取組状況の確認や今後の課題等の整理を、所管局及び監査法人にて実施しました。

#### ・所管局が考える今後の課題

- ・ 自主、自立した経営を行うために、独自事業を拡大し、収益性を高めるとともに、固有職員の経営幹部への登用を図る必要がある。
- ・ 公社の持続的経営、技術やノウハウの継承などの視点も踏まえ、専門的能力をもった職員の採用を世代間バランスも踏まえて検討していく必要がある。
- ・ 横浜市が 26 年度からスタートさせた「ヨコハマ 3 R 夢プラン第 2 期推進計画」を公社としても推進するため、市民・事業者への啓発方法の工夫、横浜市の取組への柔軟な対応などを行っていく必要がある。

#### ・監査法人のコメント

輸送事務所業務や運搬業務など民間と競合する事業（公的関与が不可欠な事業を除く）について、民間事業者への移行がなされている。また、市からの派遣職員や市のOB職員を削減するとともに、人員数自体を削減するなど、人事組織を再編成することなどにより、本社経費を大幅に削減し財務の改善が図られている。

しかし、横浜市からの収入が約 9 割であることから、公的関与が不可欠な事業については、有効かつ効率的な方法を引き続き検討するとともに、自主事業の拡大により自立した経営を行うといった継続的な取組が必要と考える。また、事業の民間への移行や横浜市からの受託事業の実施方法等について、継続的に検討する必要がある。

### 4 添付資料

- ・ 第 3 期協約最終評価
- ・ 団体ごとの経営改革に関する方針に係る今後の課題等の整理

### 第3期協約最終評価

公益財団法人 横浜市資源循環公社		
	評価	コメント
総合評価	優良	出張啓発活動を含め、積極的に3Rの推進を図っている。また、自主自立的な経営を進めるため自主企画事業の拡充がなされるとともに、人事組織の再編等による人件費の削減など、本社経費を大きく削減しており、評価できる。
協約事項1	S	リデュースの普及活動において、集客規模の大きなイベントへの積極的な参加や、出張啓発回数増加により、毎年度、目標を大幅に上回る実績を達成しており評価できる。
協約事項2	S	リユース食器貸出数の25年度実績は24年度実績を少し下回っているものの、参加人数、リユース食器貸出数ともに、目標を大幅に上回る実績を達成しており、評価できる。
協約事項3	S	運搬業務の民間への業務移管など、組織再編に伴う人件費の削減等、本社経費について、目標を上回る削減を行っており、評価できる。
協約事項4	A	事業規模に応じた人員削減や、横浜市に準じた給与削減により人件費比率は、協約期間中目標を下回って推移しており、評価できる。
協約事項5	S	事業規模に応じ、全社的に人員削減を行っているが、市OB関連職員数はそれを上回って削減するなど、目標を大きく上回って達成していることは評価できる。

【各協約事項の達成状況】

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23年4月1日～平成26年3月31日（3か年）					
【協約事項1】				評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移				
公	リデュースの普及啓発を開始し、年間5,000人以上を対象に行います。	対象者 (0.5)	人	目標	-	4,000	5,000	5,000	12,000	
				実績	-	4,723	8,231	12,620		
		出張啓発回数 (0.5)	回	目標	-	8	8	8	18	
				実績	-	9	11	18		
取組状況	施設見学者への啓発を着実に実施するとともに、イベントへのブース出展を計画的に行い、リデュースについて「ヨコハマ3R夢プラン」の柱であること、市民が日々の暮らしの中で取り組めること等、身近で具体的な情報を発信した。									
目標と実績の差異原因	全職員で啓発活動のノウハウを共有し、イベントシーズン等に最大限の人数を動員することでブース出展回数を増やしたため、目標値を大幅に上回った。									
今後の取組についての考え	「ヨコハマ3R夢プラン 第2期推進計画」の重点取組内容を反映した啓発活動を施設見学者やイベントへのブース出展により行う。また、ホームページ等の情報発信ツールの開発に取り組むとともに、啓発効果を表す指標を明確にすることで活動の質を向上させる。									
所管局の見解	啓発効果を上げるために、集客力があるイベントに計画的に出展するとともに、小学校での出前教室を積極的に進めたことなどにより、目標を大幅に上回る事ができた。引き続き、ヨコハマ3R夢プランの推進に向けた啓発を行うために、資源選別施設等の施設見学について小中学校へ働きかけるとともに、3Rなどに取り組む意義や効果などを市民の皆様に分かりやすく伝えるよう取り組んでいただきたい。									
【協約事項2】				評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移				
公	地球温暖化対策についての自主企画事業を開始し、啓発事業を年2回以上実施します。	参加人数 (0.5)	人	目標	-	200	400	600	700	
				実績	-	234(2回)	532(2回)	891(4回)		
		リユース食器貸出数 (0.5)	個	目標	-	100,000	100,000	100,000	140,000	
				実績	98,804	113,989	158,380	146,182		
取組状況	イベント及び環境ツアーの開催を通じて、地球温暖化の現状や原因、将来予測、物の生産から利用・廃棄までに使用するエネルギーや暮らしと温暖化のかかわりを伝えた。リユース食器については、ヨコハマリデュース委員会の一員としてリユース食器導入の手引きを作成し、イベントで導入していただくようPR活動を実施した。									
目標と実績の差異原因	IPCC横浜会議を記念したシンポジウムを開催できたことや、STOP温暖化フェスティバル鶴見資源化センターの来場者が過去最高を記録するなど、計画を上回る回数、規模の啓発事業を行ったことにより参加人数が目標値を上回った。リユース食器については、未導入のイベントにリユース食器を持ち込み、主催者等が運営方法やごみ減量効果等を突感できるPR活動を行ってきたことや、リユース食器を利用したイベント主催者が継続して取り組んでもらえるように、改善項目の情報を収集するとともに利用者のニーズに対応することでオーダー数が増加し、目標値を上回った。									
今後の取組についての考え	これまでの活動により築けた、事業者、団体及び学生等とのネットワークを活かした啓発活動を実施する。特に、地球温暖化については、先進的に取り組む団体との相互交流・協働啓発活動を通じて職員の知識向上を図るとともに、啓発内容の質向上を図る。リユース食器については、未導入の大規模イベントにターゲットを絞り、普及拡大を図る。また、導入による環境負荷低減効果についての情報を発信する。									
所管局の見解	自主企画事業は、ターゲットを絞った企画・広報を行ったこと、企画段階から環境活動を行う大学生と協働し、学生のネットワークも活用できたこと、リユース食器は、導入の効果などを分かりやすく説明した「リユース食器導入の手引き」を作成し、積極的にPRしたことなどで、目標を大幅に上回る事ができた。ヨコハマ3R夢プランの推進に向け、引き続き、積極的に事業展開していただきたい。									
【協約事項3】				評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移				
財	本社経費（一般管理費）を30%以上削減します。 ※21年度比	一般管理費	億円	目標	-	2.39	2.09	1.99	1.79	
				実績	3.31	2.01	1.83	1.79		
取組状況	公社が受託していた事業が民間へ移管されるなど、事業が縮小したことに合わせ、本社組織のスリム化を図り、21年度29人に対し、25年度17人と12人の減員を行った。（役員▲1人、派遣▲5人、固有及び一般▲6人）									
目標と実績の差異原因	横浜市の給与削減に対する自主協力を行ったことによる人件費の減、及び本社運営の効率化による人件費の減。									
今後の取組についての考え	これまでの成果を持続できるよう、より厳しい目で予算の執行管理を行い、無駄を省くことで人件費、旅費、物品購入費、通信費等の抑制を図るなど、経費削減に取り組む。									
所管局の見解	ポストの削減、人員配置の見直しによる減員、効率的な経費執行等により、目標を大幅に上回ることができた(21年度比▲45.9%、▲1.52億円)。25年度は横浜市に準じて給与削減を実施したことも大きな要因である。26年度以降、消費税増税、全国的な労務単価の上昇など、経費増加要因はあるが、引き続き、業務の効率的な執行に努め、これまでの成果を持続させていきたい。									

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23年4月1日～平成26年3月31日（3か年）

【協約事項4】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移						
				(参考) 21年度	23年度	24年度	25年度	(参考) 26年度		
財	公社全体の人件費比率を5ポイント以上低下させます。 ※21年度比	人件費比率	%	目標	-	18.4	16.1	15.5	14.9	
				実績	23.7	17.6	15.5	14.9		
		参考	人件費	億円	目標	-	5.1	4.3	4.13	3.78
					実績	7.67	5.12	4.13	3.78	
			役職員数	人	目標	-	82	65	62	48
					実績	121	78	63	48	
取組状況	公社が受託していた事業が民間へ移管されるなど、事業が縮小したことに合わせ、公社全体の組織のスリム化を図り、21年度の役職員数121人(本社29人、事業所92人)に対し、25年度48人(本社17人、事業所31人)と73人の減員を行った。									
目標と実績の差異原因	横浜市の給与削減に対する自主協力を行ったことによる人件費の減、及び公社運営の効率化による人件費の減。									
今後の取組についての考え	事業規模に応じて現在の比率を維持できるよう、アルバイトや人材派遣の活用など、柔軟な雇用体制を維持する。									
所管局の見解	ポストの削減、人員配置の見直しによる減員などにより、目標を大幅に上回ることができた(21年度比▲8.8ポイント)。25年度は横浜市に準じて給与削減を実施したことも大きな要因である。 引き続き、ポストや人員配置を検討し、効率的な運営を行うとともに、収入増を図ることで、これまでの成果を継続させていただきたい。									

【協約事項5】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移					
				(参考) 21年度	23年度	24年度	25年度	(参考) 26年度	
業	市派遣職員及び市OB職員を50%以上削減します。 ※21年度比	派遣職員数 (0.5)	人	目標	-	2	2	1	1
				実績	6	2	2	1	
		市OB職員数(0.5) (固有職員数)	人	目標	-	57 (21)	41 (21)	38 (21)	27 (19)
				実績	89 (23)	52 (21)	40 (20)	27 (19)	
取組状況	公社が受託していた事業が民間へ移管されるなど、事業が縮小したことに合わせ、公社全体の組織のスリム化を図るとともに、事業の執行体制を見直し、派遣ポストの削減と団体固有職員の登用などを行った。市OB職員の定年等による退職ポストはアルバイト等で対応して削減した。								
目標と実績の差異原因	運営の効率化による人員の見直し。								
今後の取組についての考え	固有職員の管理職への登用拡大など、市派遣職員や市OB職員に頼らない自立的な経営を行う。								
所管局の見解	市派遣職員が担っていた管理職ポストへの団体固有職員の登用、人員配置の見直しなどにより、目標を大幅に上回ることができた(21年度比▲70.5%、▲67人)。今後は、より経営の自主性、自立性を高めるように取り組んでいただきたい。								

※ 公…公益的使命の達成 財…財務の改善 業…業務・組織の改革 の3つの視点の分類を表しています。  
※ 評価指標が複数の場合は、重要性を比重により示しています。

公益財団法人 横浜市資源循環公社

方針の 実行状況	現行方針	<p><b>団体分類</b> 事業等の再整理が必要な団体</p> <p><b>方針内容</b> 民間と競合する事業(公的関与が不可欠な事業を除く)については、平成22年度中に民間移管の条件や時期を整理し、条件が整った事業から、順次民間事業者に移行します。</p>
	<p>横浜市から委託している事業について、民間事業者が実施可能な事業は民間事業者へ順次委託し、公的関与が必要な事業を公社が行うよう、事業の再整理を行いました。</p> <p>また、事業の再整理やリサイクルプラザ等の廃止などにより、公社が横浜市から受託する事業が減少したことに合わせ、公社は人員や業務を見直し、効率的な執行に努めることにより、職員数を大幅に削減し、本社経費や人件費などを大幅に削減しました。</p> <p>なお、平成24年度には公益財団法人に移行し、リユース食器貸出しや啓発イベントの実施など、3Rや地球温暖化対策等に関する公益的な独自事業を積極的に実施しました。</p>	
具体的 な取組 の実施 状況	① 団体の役割(公益的使命、市の関与の見直し)	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成23年度に輸送事務所業務の民間委託化を拡大し、運搬業務を全て民間へ委託しました。</li> <li>平成22年度末にリサイクルプラザを、平成23年度にグリーンコンポスト事業を廃止しました。</li> <li>粗大ごみ受付業務を、平成24年度から民間委託し、収集業務も平成25年度までに全て民間業者へ委託しました。</li> <li>自主事業のリユース食器事業のPR等に努め、区民まつり等、多くのイベントで利用していただき拡充を図りました。また、地球温暖化対策に関するイベントを実施しました。</li> </ul>
	② 財務改善(市の財政支援)	<p>人員削減、効率的な業務執行により、本社経費(一般管理費)を平成21年度比で45.9%(㉒3.31億円→㉓1.79億円)削減し、公社全体の人件費比率を8.8ポイント削減(㉒23.7%→㉓14.9%)しました。</p>
	③ 人事組織(市の人的支援)	<p>執行体制見直し、固有職員の管理職登用により、市派遣職員を平成21年度比83%削減(㉒6人→㉓1人)し、市OB職員を平成21年度比70%削減(㉒89人→㉓27人)しました。なお、公社の役員・職員数でも平成21年度比60%削減(㉒121人→㉓48人)しました。</p>
大きな 変化 状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成24年度に公益財団法人に移行し、リユース食器貸出しや啓発イベントの実施、3Rや地球温暖化対策等に関する取組など、公益的事業を積極的に実施しました。また、公益認定が職員の意識向上につながり、自主性、積極性などに変化が見られ、チーム力が向上しました。</li> <li>横浜市の厳しい財政状況を踏まえ、保有資産を取り崩し、平成23年度に約4億3,700万円、平成25年度に3,000万円を横浜市へ寄附しました。</li> </ul>	
所管 局が 考える 課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>自主、自立した経営を行うために、独自事業を拡大し、収益性を高めるとともに、固有職員の経営幹部への登用を図る必要がある。</li> <li>公社の持続的経営、技術やノウハウの継承などの視点も踏まえ、専門的能力をもった職員の採用を世代間バランスも踏まえて検討していく必要がある。</li> <li>横浜市が26年度からスタートさせた「ヨコハマ3R夢プラン第2期推進計画」を公社としても推進するため、市民・事業者への啓発方法の工夫、横浜市の取組への柔軟な対応などを行っていく必要がある。</li> </ul>	
監 査 人	<p>輸送事務所業務や運搬業務など民間と競合する事業(公的関与が不可欠な事業を除く)について、民間事業者への移行がなされている。また、市からの派遣職員や市のOB職員を削減するとともに、人員数自体を削減するなど、人事組織を再編成することなどにより、本社経費を大幅に削減し財務の改善が図られている。</p> <p>しかし、横浜市からの収入が約9割であることから、公的関与が不可欠な事業については、有効かつ効率的な方法を引き続き検討するとともに、自主事業の拡大により自立した経営を行うといった継続的な取組みが必要と考える。また、事業の民間への移行や横浜市からの受託事業の実施方法等について、継続的に検討する必要がある。</p>	