

外郭団体「公益財団法人 横浜市緑の協会」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確認し、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、外部の視点を取り入れながら「特定協約団体マネジメントサイクル」の仕組みの改善に取り組み、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

公益財団法人 横浜市緑の協会

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を総合して、団体ごとの「総合評価」としてしています。

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

総合評価	協約事項1	協約事項2	協約事項3	協約事項4	協約事項5	協約事項6
要改善	A	S	S	S	S	C

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の整理等を、環境創造局及び監査法人にて実施しました。

4 添付資料

- (1) 「第3期協約評価結果」(添付資料1 - 1、1 - 2)
- (2) 「団体ごとの経営改革に関する方針」(添付資料2 - 1)
- (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」(添付資料2 - 2)

第3期協約最終評価

公益財団法人 横浜市緑の協会		
	評価	コメント
総合評価	要改善	動物園の集客アップ等の公益的使命の達成に向けた協約事項や、管理費の削減といった財務の改善に係る協約事項は目標を大きく上回っており良好であるといえる。しかし、固有職員を管理職に3人登用するという目標について達成できていない。職員数からすると、限られた協約期間において固有職員を管理職に登用することは高い目標であるとも考えられるが、達成に向けて人材育成を期待する。
協約事項1	A	緑の推進団体数及び、花と緑の推進リーダー認定者数ともに、目標を上回って達成しており、評価できる。各区において、広く団体数、認定者数が増えていくことが望まれる。
協約事項2	S	動物園の入園者数及び環境教育事業実施件数共に目標を達成しており、評価できる。今後も事業内容の充実を図りつつ、目標を達成していくことを期待する。
協約事項3	S	テニス教室について、目標を上回る開催数を達成しており、評価できる。参加者数を増やし、公園の利用率を高めていくことが望まれる。
協約事項4	S	職員体制の見直しや、業務の効率化等の取組みの結果、協約期間中毎年度管理費を削減し、目標を大きく上回って達成したことを評価する。
協約事項5	S	緊急補填事業に係る借入金を、目標を上回って返済し、全額返済したことは評価できる。
協約事項6	C	固有職員の管理者への登用数が目標を1人下回っている。固有職員による管理職を増やすため、人材育成を推し進めていくことを期待する。

【各協約事項の達成状況（平成25年度）】

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				
				(参考) 22年度	23年度	24年度	25年度	(参考) 26年度
公 緑の推進団体数を1,000、花と緑の推進リーダー認定者数を100人にします。	団体数 (0.5) (累計)	団体	目標		1,000	1,000	1,000	1,020
			実績	975	1,014	1,028	1,053	
	リーダー認定数 (0.5) (累計)	人	目標		60	80	100	120
			実績	45	63	83	106	
取組状況	緑の推進団体数の確保については、区民まつり等で積極的に呼びかけたり、広報よこはま等を活用して周知を行いました。また、花と緑の推進リーダーについては、リーダー育成講座を受講後認定するため、より魅力的な講座を企画し、広報を充実させ、周知徹底を図りました。							
目標と実績の差異原因	推進団体については、退会団体が比較的少なく、また、積極的な呼びかけ等の周知を行ったことで加入団体が増加したことにより、目標を大幅に上回ることが出来ました。							
今後の取組についての考え	今後も、緑の推進団体の活動をPRしながら、団体数の確保や推進リーダー認定者数の増加を図っていきます。							
所管局の見解	緑の推進団体数及び花と緑の推進リーダー認定者数について、いずれも目標を達成できたことを評価します。引き続き、緑の推進団体の活動をPRしながら、団体の後継者育成や推進団体数の維持及び増加に努め、民有地緑化を進めてください。							

【協約事項2】	評価指標 (比重)	単位		評価指標の推移				
				(参考) 22年度	23年度	24年度	25年度	(参考) 26年度
公 市立動物園で、学校と連携した環境教育事業実施件数を260件とし、入園者数を215万人にします。	3動物園入園者数 (0.5)	人	目標		2,150,000	2,150,000	2,150,000	2,150,000
			実績	1,955,393	2,016,649	2,161,933	2,174,485	
	環境教育事業実施件数 (0.5)	件	目標		240	250	260	300
			実績	233	335	317	319	
取組状況	・3園共通ロゴ「よこはまのどうぶつえん」の作成(23年)、金環日食関連イベント及びソーシャルネットワーキングサービスの開始(24年)などにおいて3園一体でのPRを進めました。ズーラシア「アフリカのサバンナ」の一部オープン(25年)等においては、広域的な集客を図るためのPRイベントを県外のサービスエリア等で実施し集客に努めました。その結果、24・25年度は入園者数の協約目標を上回ることができました。 ・3動物園の環境教育プログラムを市内全小中学校に配布、各区校長会での周知、近隣学校との連携などを推進し環境教育の充実に努めました。							
目標と実績の差異原因	・イベント実施や積極的なPR活動により、24・25年度の入園者数は目標を上回ることができました。一方で、23年度については目標を達成できませんでした。原因として、震災後の節電対策による夜間開園の縮小等、世の中におけるレジャーへの自粛ムードを受けたことが影響していると考えます。 ・環境教育においては、上記の取組みを推進した結果、各年度とも順調に実績を伸ばし、学校における動物園でのプログラムの利用が定着してきていると考えます。							
今後の取組についての考え	レジャーの多様化、人口減少、少子高齢化といった社会状況の中、これまでの数年間のように右肩上がりに入園者数が伸びていく状況ではありませんが、動物園との触れ合い・環境教育の貴重な場としてさらなる魅力づくりに努めます。また、ズーラシアは27年春の「アフリカのサバンナ」の全面開園を控えることから、広域的なPRおよび近隣へのPRの拡大に努め、集客を図っていきます。							
所管局の見解	平成26年2月の記録的な大雪の影響にもかかわらず、25年度は入園者数215万人という高い目標を24年度に引き続き達成できたこと、また、環境教育実施についても協約値を大きく超える件数を実施していることを評価します。今後は、27年春のズーラシア「アフリカのサバンナ」の全面開園をきっかけに、さらに多くの入園者にお越しいただくために、広報活動の充実を期待します。							

【協約事項3】	評価指標 (比重)	単位		評価指標の推移				
				(参考) 22年度	23年度	24年度	25年度	(参考) 26年度
公 公園でのテニス教室の開催数を平成22年度比で350回増やします。	開催回数	回	目標		300	420	600	185
			実績	250	472	532	661	
取組状況	市民のスポーツ振興や健康づくりへの潜在的なニーズに応えるため、開催公園数の拡大に取組みました。22年度時点では開催公園数2公園でしたが、23年度は6公園、25年度には7公園と着実に拡大することができました。また、広報等で教室の周知に取組み、開催回数の増加にも取り組みました。							
目標と実績の差異原因	教室の開催公園数を拡大したことや広報により、市民へのテニス教室の認知度が年を追うごとに高まり、各公園における開催回数が概ね増加したこと等の要因もあり、各年度において目標を上回る実績を残せたものと考えます。							
今後の取組についての考え	平成26年度からはテニスコートを有する管理公園数が10公園から4公園(清水ヶ丘公園、長浜公園、本牧市民公園、山手公園)になります。この4公園のうち、比較的利用率の低い3公園(清水ヶ丘公園、長浜公園、本牧市民公園)についてテニス教室を実施してまいります。							
所管局の見解	テニス教室の開催については、目標の回数を上回る実績を残しており、十分な成果がありました。安定的な利用者を確保するため、利用者満足度を高め、リピーターを増やす事業の実施に努めてください。							

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) 22年度	23年度	24年度	25年度	(参考) 26年度
財	管理費を平成22年度比で7%削減します。	22年度比率	%	目標		95.0	94.0	93.0	93.0
				実績	100.0	93.0	82.1	77.1	
取組状況		4半期ごとに、管理費の執行状況を所管に周知し、情報の共有をはかることで、管理費の削減に努めました。							
目標と実績の 差異原因		業務の効率化等により管理費の削減に努めたほか、職員体制の見直しや、横浜市に合わせて給与の減額措置を行ったため、目標を大きく上回る削減となりました。							
今後の取組に についての考え		引き続き、管理費の執行状況の情報共有を行い、管理費の削減目標数値を達成します。							
所管局の見解		組織の改革や業務の効率化等の努力により、22年度比で7%削減を達成したことを評価します。引き続き効果的・効率的な事業実施に努めてください。							

【協約事項5】		評価指標 (比重)	単位		評価指標の推移				
					(参考) 22年度	23年度	24年度	25年度	(参考) 26年度
財	緊急補填事業貸付金を3か年で9,000万円返済します。	借入金残額	千円	目標		109,000	79,000	49,000	(達成済み)
				実績	139,000	109,000	79,000	0	
取組状況		平成23年度に、返済時期と返済金額を明確にした「基金運用益緊急事業の貸付金契約等に係る債務確認返済契約書」を横浜市と緑の協会で作成し、契約書に基づいて返済してきました。							
目標と実績の 差異原因		契約書では、23年から27年度までの5年間で貸付金を返済する予定でしたが、更なる経営努力により、25年度に25、26、27年度分を一括して返済したため差異が生じました。							
今後の取組に についての考え		返済は25年度で完了しました。							
所管局の見解		23年度から25年度までの3年間で9,000万円を返済するという目標を達成しただけでなく、27年度までに返済する残金4,900万円についても、団体の経営努力により、25年度中に全額返済したことを評価します。							

【協約事項6】		評価指標 (比重)	単位		評価指標の推移				
					(参考) 22年度	23年度	24年度	25年度	(参考) 26年度
業	固有職員を管理職に3人登用します。	固有職員の 管理職(課長級) 登用数(累計)	人	目標		1	2	3	3
				実績	0	2	2	2	
取組状況		毎年度、管理職登用にに向けた係長職の研修を実施しました。							
目標と実績の 差異原因		固有職員は平均年齢が低く、また、平均在職年数が短い実態があるなかで、管理職に3人登用するという高い目標は達成できませんでしたが、2人の固有職員を管理職に登用することができました。							
今後の取組に についての考え		今後も、人材育成ビジョンを見直し、研修の充実を図るなど計画的な人材育成を実施し、協会の中核を担う職員の育成を図ります。							
所管局の見解		計画的に人材が登用できるよう、現在実施している係長研修の効果検証を行うなど、将来を担う中核職員の人材育成を積極的に進めてください。							

※ 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。

【横浜市環境創造局】 団体ごとの経営改革に関する方針

財団法人横浜市緑の協会

団体概要（平成23年5月1日現在）

所在地	横浜市中区吉田町65番地 ERVIC 9階	設立	昭和54年3月15日
基本金	15,000 千円（うち本市出資額・割合 1,000 千円 ・ 6.7%）		
市所管課	環境創造局 経理経営課		
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> 「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 都市緑化に関する普及啓発 公園緑地及び動物園の運営、管理 		
市が期待する役割	<ul style="list-style-type: none"> 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」の運用により、都市緑化の推進を図ること 横浜市の公園緑地事業、緑化事業に協力し、公園緑地の円滑な運営、健全な利用の増進及び都市環境の改善を図ること 動物園、公園等を管理・運営し、市民に対して憩いと潤いのある自然環境を提供するとともに、ゆとりのある市民生活を実現し、もって公共の福祉の増進に寄与すること 		

引き続き経営努力が必要な団体

（協約を締結 **する** ・ しない）

具体的な事業目標と収支見込みを設定し、これに基づき収入の確保と支出の削減を進め、横浜市と連携して、引き続き公益的な使命を継続的・自立的に果たしていく。

団体の事業において、公園、動物園等指定管理による本市施設の管理・運営が大きな割合を占めています。限られた指定管理料の中で、利用者満足度の高いサービスを提供するとともに、公益的使命を果たすことを目的とする**団体の財政基盤を確保していくため、明確な収支見込みに基づく具体的な事業計画を策定し、収入の確保と支出の削減を進めます。**また、**固有職員の管理職ポストへの人材登用を計画的に進め、団体としての自立性を強化**します。

【横浜市外郭団体等経営改革委員会 提言】

引き続き経営努力が必要な団体

引き続き、現在の団体運営及び財務状況を維持するとともに、さらなる経営努力を続けるべきもの

① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）

- 緑の街づくり基金の果実を有効活用し、本市のみどりアップ施策と連携して、緑化団体の育成、緑化に関する普及啓発を引き続き実施することで、団体として民有地緑化を進めます。
- 動物園事業について、生物多様性をテーマとした環境教育事業の拡大、他の施設と連携したイベント開催、広報活動の強化等により、集客増を目指します。
- 上郷・森の家事業について、引き続き経営努力に取り組むとともに、23年度実施予定の外部有識者で構成される「横浜市公共施設のあり方検討委員会」で今後のあり方を検討します。
- 公園施設の魅力向上のため、公園でテニス教室等の催事を積極的に実施し、公園の利用者増を図り、付帯する駐車場の収入確保に取り組みます。

② 財務改善（市の財政支援）

- 民有地緑化を推進するため市から基金運用益緊急補填事業として貸付を受けている貸付金について、契約時の返済条件にかかわらず、市の厳しい財政状況を考慮し計画的に返済を行います。
- コスト削減に努め、管理費を削減します。

③ 人事組織（市の人的支援）

- 人材育成ビジョンに基づき、係長級職員を対象とした管理職育成研修や係長昇任試験を実施することにより、固有職員の管理職への登用を計画的に行い、市OB、市派遣ポストを見直します。

具体的な取組

団体と協約の上 協約項目案 確定

- みどりアップ施策と連携して、市民との協働により民有地緑化を進めるため、23年度から緑の推進団体の活動団体数を1,000（22年度975）、25年度までに花と緑の推進リーダー認定者数を100人（22年度45人）とします。
- 動物園を環境教育の場とする教育普及の事業や、様々なイベントを通じてその魅力を広く発信するなど集客宣伝の事業等により、協約期間各年度の入園者数を215万人（過去3か年平均：209万人）とします。
- 公園でのテニス教室の開催数を25年度までに年間350回増やします（22年度比）。
- 管理費を平成25年度までに7%削減します（22年度比）。
- 緊急補填事業貸付金について、23年度から3か年で9,000万円返済します。
- 人材育成ビジョンを活用・実践し、人材育成を図ることにより、固有職員を管理職に、25年度までに3人登用します（22年度0人）。

スケジュール	項目	23年度	24年度	25年度	26年度以降
	中期計画の実施	事業目標の詳細確定 → 実施			
	緊急補填事業貸付金の返済	返済開始			返済終了(H27) →
	固有職員の管理職登用	管理職員研修の実施 人材育成 ビジョン改定			→
			H25までに3人登用		

【横浜市環境創造局】 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

公益財団法人 横浜市緑の協会

方針の 実行状況	現行方針	団体分類	引き続き経営努力が必要な団体
	現行方針	方針内容	具体的な事業目標と収支見込みを設定し、これに基づき収入の確保と支出の削減を進め、横浜市と連携して、引き続き公益的な使命を継続的・自立的に果たしていく。
具体的な 取組の 実施状況	<p>① 具体的な事業目標として設定した第3期協約について、民有地緑化推進、指定管理業務や管理費削減等目標を上回る成果を上げ、公益的使命を果たすとともに、収入の確保と支出の削減を進めることができました。</p> <p>② 固有職員の管理職登用については、目標を達成できませんでした。主な原因として、平成22年度当時では登用実績がなかったことを考慮すると高い目標設定であったことがあげられますが、引き続き目標達成に向けた人材育成の取組を期待します。</p>		
	<p>① 団体の役割（公益的使命、市の関与の見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民有地緑化推進【みどりアップ推進】 緑の推進団体数の確保については、区民まつりや広報よこはま等を活用して周知を行い、また、花と緑の推進リーダーの増加については、リーダー育成講座の魅力化を図り、広報を充実させ、周知徹底を図ることで目標を達成しました。緑の推進団体1,053団体（目標1,000団体）、花と緑の推進リーダー認定者数106人（目標100人） ・動物園集客増【動物園課】 動物園事業では、学校や自然観察の森等と連携し、環境教育事業を拡大させ、平均で年約300件の事業を実施しました。また、水族館等の関連施設と連携した集客の取組や金環日食のイベント等の自主事業の実施、ソーシャルネットワーキングサービスを活用した情報発信等を行い、22年度と比較して25年度は約22万人の集客増を図ることができました。 ・上郷・森の家【市民局地域施設課】 上郷・森の家事業について、「横浜市公共施設のあり方検討委員会」の提案等を踏まえ、「プール及び野外活動施設等の見直しに係る基本的な考え方」を24年8月に公表しました。その考え方に基づき、本市では、民間ノウハウを活用した運営方法について検討を行っています。 ・公園利用者増【公園緑地管理課】 テニス教室を積極的に開催し、協約における予定数を上回る回数を開催しました。それにより、公園の利用者増に貢献しました。 		
	<p>② 財務改善（市の財政支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・緊急補填事業貸付金の返済【みどりアップ推進課】 平成23年度に横浜市と緑の協会が交わした「基金運用益緊急事業の貸付金契約等に係る債務確認返済契約書」においては23年度から27年度までの5年間で返済する予定だった貸付金について、緑の協会が経営努力を行い25年度までに全額返済しました。（3か年で9,000万円返済のところ1億3,900万円完済） ・管理費削減【総務課】 管理費の22年度比で7%削減目標については、23年度～25年度すべての年度で達成済みです。 		
<p>③ 人事組織（市の人的支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・固有職員の管理職登用による市OB、市派遣ポストの見直し【総務課】 平成25年度までに管理職へ3人登用という高い目標に対して、2人を登用することができました。市OB、市派遣ポストについては、協会の安定的な運営を維持するために必要最小限にとどめ、専門性を有する分野を中心に市からの派遣及び市OBの登用を継続しています。 			
大きな 変化状況	<p>① 東日本大震災に伴う節電対策や計画停電、夜間開園の縮小等の影響やレジャーに対する自粛ムードにより、市立動物園の23年度の入園者数は目標には達しませんでした。</p> <p>② 地方独立行政法人法の改正</p> <p>③ 緊急補填事業貸付金の返済については、当初は23年度から27年度までの5年間で返済することとしていましたが、協会の経営努力により、25年度までで全額繰り上げ返済することができました。</p>		
所管局 が 考える 課題	<p>① 現在、指定管理者制度で管理している動物園については、法令の改正により地方独立行政法人の対象業務の施設となったことから、制度の運用の適否について、検討する必要があります。</p> <p>② 緑の協会は都市緑化の推進や都市環境の改善を図ることを目的とした団体であり、公益的使命を果たしていくために「横浜みどりアップ計画（平成26年～30年度）」や中期4カ年計画といった市の施策を引き続き本市と連携して取り組む必要があります。</p>		
監査法人 コメント	<p>緑の推進団体における加入団体数、動物園集客数、テニス教室の積極的展開など、協約項目を満たし、公益的使命を果たすことに推進している。上郷・森の家については、経常費用・市補助の削減が行われており、引き続き運営改善に取り組まれない。</p> <p>財務の改善については、管理費の削減を果たし、27年度までの返済が求められていた緊急補填事業貸付金を25年度までに返済を完了するなど早期の協約項目の達成を果たしており、評価できる。人事組織の改善への取組に関しては、目標には達しなかったものの、管理職への固有職員への登用は行われており、今後も固有職員の登用を期待する。</p> <p>緑の街づくり基金の果実（利息）の活用に当たっては、横浜みどりアップ計画を推進する上で引き続き関係事業を効率的に実施することを期待する。</p>		