

神戸市外郭団体経営評価委員 平成16年度活動報告書

平成17年3月25日

神戸市外郭団体経営評価委員

平成16年度活動報告

神戸市長 矢田 立郎 様

神戸市の外郭団体の見直しに資するため、その一部の団体の経営状況等の調査を行いました。ここに平成16年度の調査内容を取りまとめましたので報告いたします。

平成17年3月25日

神戸市外郭団体経営評価委員

岡村 修

谷口 知史

西村 順二

- 目次 -

1 . 序 -----	1
2 . 平成16年度の活動経過 -----	2
3 . 団体に共通する課題 -----	4
4 . 団体に共通する助言・提案 -----	6
5 . 調査対象団体固有の課題及び助言・提案 -----	8
6 . 今後の予定 -----	13
神戸市外郭団体経営評価委員 委員名簿 -----	14

1. 序

神戸市では、震災以降の行財政改善の取り組みの中で、外郭団体についても統廃合等により19団体の削減を実施してきた。さらに、

- (1)時代の变化や市民ニーズの変化への対応
- (2)行政と民間との役割分担の徹底
- (3)民間の知恵や力の活用

の3つの視点から、現在においても引き続き見直しに取り組んでいる。

このような中で、市財政の抱える硬直的体質を改革し、中・長期的に健全な財政を確立するため、神戸市行財政改善懇談会に意見が求められ、平成14年11月、懇談会から市長に対して報告書が提出された。

この報告を受け、外郭団体の抜本的な見直し・経営改善を推進するため本委員制度を創設し、3名の委員が市長から外郭団体経営評価委員として委嘱を受けた。我々3人の委員は、すべての外郭団体(48団体)の経営状況等を調査し、経営面での評価・助言・提案を行うことを使命としている。

平成14年度には、特に緊急性が高いと考えられる累積損失(13年度末未処理損失)のある団体のうち8団体の経営状況等の調査を行った。また平成15年度には、累積損失(13年度末未処理損失)のある残りの8団体及び単年度損失(13年度・14年度のいずれかで)を計上した13団体中8団体の計16団体を調査した。

さらに、平成16年度には、単年度損失を計上している残る5団体と、市との人的財政的つながり等を考慮して選定した10団体の計15団体を調査した。

今回の報告は下記の団体を調査した結果であり、あくまで途中経過にすぎないが、その調査の内容をここに取りまとめ、平成16年度の活動報告として提出する。

限られた日時での調査であるため、十分意を尽くせず、また外部の専門家としての厳しい評価であるかもしれないが、神戸市及びその外郭団体の「改革」を切に願うものであり、本報告がその一助となることを希望する。

【平成16年度調査対象団体】

(財)神戸勤労福祉振興財団	(財)神戸市都市整備公社
(財)神戸市シルバー人材センター	(社)神戸国際カントリー倶楽部
(財)神戸市民文化振興財団	(財)神戸市開発管理事業団
(財)神戸国際観光コンベンション協会	神戸空港ターミナル(株)
(財)神戸市地域医療振興財団	(財)神戸市防災安全公社
(社福)神戸市社会福祉協議会	(財)羽束川・波豆川流域水質保全基金
(財)神戸市産業振興財団	神戸交通振興(株)
(財)神戸市公園緑化協会	

2. 平成16年度の活動経過

ヒアリング・現地調査

平成14年11月、経営評価委員制度創設時に3委員の協議により以下の活動方針を決定した。

全ての外郭団体を調査すること。

3名の委員がそれぞれ担当する外郭団体から直接ヒアリングや現地調査を通じて調査を行うこと。

その後、委員間の意見交換をもとに評価・助言・提案について取りまとめを行うこと。

活動報告書に取りまとめて、毎年度に市長に報告すること。

対象団体の調査はまず、3名の委員が個別に行った。ヒアリングは、事前提出資料を検討のうえ、ほとんどの団体においてトップマネジメント（常勤の経営責任者層）に対して直接実施した。

また、各委員が再度ヒアリングを必要と認めた団体については、2回目のヒアリングを行い、さらに現地調査が必要と認めた団体については、現地調査を行うなど、より詳細な調査を行った（3ページ（ヒアリング・現地調査の個別日程）参照）。

第1回会議 平成17年2月17日（木）

ヒアリングと現地調査をもとに、各委員からヒアリング調査の結果をお互いに報告するとともに、委員間の意見交換を行った。そのなかで、各団体の課題として共通するものが浮かび上がった。そこで、今年度の調査対象とした15団体について、3月中にいったんこれまでの活動状況をまとめ、市長に報告することを決定した。

第2回会議 平成17年3月11日（金）

第1回の会議での検討結果をもとに、平成16年度の活動状況を取りまとめた。そのなかで、各団体に共通する課題と団体固有の課題を協議し、助言・提案についても整理した。その結果を、3月25日に市長に対して「平成16年度活動報告書」として提出することを決定した。また、平成17年度は残る10団体について調査することを確認した。

(ヒアリング・現地調査の個別日程)

委員	団体名	活動経過	
岡村委員	(財)羽束川・波豆川流域水質保全基金	H16. 3.16(火)	15:30～16:30
	(社福)神戸市社会福祉協議会	H16. 3.16(火)	13:30～15:00
		H16.10.12(火)	14:00～17:00 (現地調査を含む)
	(財)神戸市防災安全公社	H16.10.18(月)	14:00～16:00
	(財)神戸市都市整備公社	H16.10.25(月)	13:30～15:30
	(財)神戸市産業振興財団	H16.10.28(木)	13:30～15:30
谷口委員	(財)神戸市開発管理事業団	H16.11.11(木)	13:30～15:30
	神戸空港ターミナル(株)	H16. 4.16(金)	14:30～17:30
	(財)神戸市地域医療振興財団	H16.10. 8(金)	15:00～17:00
西村委員	(財)神戸市民文化振興財団	H16.11. 4(木)	15:00～17:00
		(財)神戸市シルバー人材センター	
	(財)神戸市民文化振興財団	H16. 3. 1(月)	9:00～10:30
		H16. 6.17(木)	9:30～12:30 (現地調査を含む)
	(社)神戸国際カントリー倶楽部	H16. 3. 1(月)	10:30～12:00
H16. 6.17(木)		14:00～15:30 (現地調査を含む)	
(財)神戸市公園緑化協会	H16.10.13(水)	10:00～11:30	
	H16.12. 8(水)	13:30～16:30 (現地調査を含む)	
神戸交通振興(株)	H16.10.21(木)	14:00～15:30	
	H16.12. 8(水)	10:30～12:00 (現地調査を含む)	
(財)神戸国際観光コンベンション協会	H16.10.27(水)	10:30～12:00	
	H16.12. 8(水)	9:30～10:30 (現地調査を含む)	

3. 団体に共通する課題

今年度対象とした15団体は、株式会社2社以外はすべて公益法人（財団法人，社会福祉法人及び社団法人）であり，事業分野も公の施設の管理を中心とする団体から福祉・医療サービスの提供や開発事業の実施を中心とする団体まで様々である。

ただ，調査に際しては，各団体とも昨今の厳しい経営環境に対応して，経費の削減をはじめ経営改善に取り組んでおり，この点は一定評価する。

しかしながら，過去2回の活動報告書で経営の根幹に関わる重要課題として直ちに取り組まれるよう助言・提案した「中期経営計画」について，各団体において問題意識をもって策定あるいは見直しに取り組まれているが，ヒアリング調査を行った時点では未策定や見直し中の団体も見受けられた。16年度中に策定・見直しを終えるよう，真剣に取り組んでほしい。

このことは，事業の構成上に占める受託事業の割合が高い団体にあっては，団体の主体性が発揮しにくい面もあり，結果的に経営責任のあいまいさや行政への依存体質につながるという問題があると感じられた。

確かに，外郭団体あるいは第3セクターは，行政との深い関わりや公平性・公益性が求められるという特性を有している。しかし，外部の専門家としての視点で民間企業と比較した場合，この経営面における主体性・独立性の欠如が大きな課題であると指摘せざるを得ない。

各団体は，独立した経営体として，今一度，使命の確認を行い，主体性をもって責任ある経営を行うべきである。

そこで，今回調査を通じて，全部または一部の団体で特徴的な課題で，過去2回の報告書に加えて，重複する部分もあるが，改めて指摘しておくことを以下のとおり掲げる。

(1) 市から独立した主体的経営

外郭団体は，その事業運営について行政との関わりや公共性・公益性が求められる。確かに，事業遂行上，市との適切な協議や調整は当然必要だが，このことを必要以上に意識することで，外郭団体が本来発揮すべき機動性や独自性が損なわれ，経営判断に主体性を発揮できずに，独立した団体としての経営が十分に行われていないという問題がある。

市への貢献に意識が向いており，顧客は市民でなく市役所という意識になっている。

市と外郭団体の役割分担が不明確であり，団体としての独自性・機動性が発揮されておらず，前例踏襲型の経営が行われている。

市の方針に左右されるため，団体としての主体性を発揮しにくい。

(2) 経営の継続性の確保

独立した経営体としての組織・人事制度が整備されておらず，経営者が組織人としてでなく，個人として経営に携わっており，経営の継続性が担保されていない。この処方箋として，過去2回の活動報告書でも提案している「中期経営計画」を策定したうえで，内容の更なる充実を図ることが必要である。また，団体内でしっかりと徹底できておらず，企業統治(ガバナンス)の中核にできていないという問題への対処も必要である。

経営体の組織としての方向性が経営者の意識によって大きく左右される。
経営者の描く団体の将来像が経営ビジョンとして組織内で共有されていない。
経営者層を支える人材の育成・登用という視点が弱く、経営の継続性を図れていない。

(3) 中期経営計画を機能させていく仕組みの確立

中期経営計画を当該年度の実行計画に反映し、これを機能させるしくみ（評価指標と具体的数値目標の設定）を組織内に確立できていない。

中期経営計画と連動した評価指標や具体的数値目標の設定が十分にできていない。
中期経営計画の実行のためのマネジメントサイクル（P D C A：Plan Do Check Action）を組織内に確立できていない。
中期経営計画を理事会や取締役会に諮られていない団体も見受けられる。

(4) 市場・競争環境を意識した経営資源配分

限りある経営資源を最大限効率的かつ有効に活用するため、各事業の採算性向上を図り、市場・競争環境を意識して的確な投資・再配分を適時適切にスピード感を持って行うことが肝要である。

事業の採算性が悪化しても、全体の収益でカバーし、時機をえた経営判断ができにくい。

公共性・公益性が前面に出過ぎて、効率性の判断を遅らせている。

市場・競争環境の変化を的確に汲み取り、経営判断に反映していくためのマーケティング能力が乏しい。

不採算事業を改善・再構築することにより、収益力や将来性がある分野へ大胆に経営資源を配分していくメリハリのある経営ができていない。

(5) 市民が求めている事業の実施・サービスの提供

団体が提供する事業・サービスは、顧客である市民の支持が得られるように時代とともに変わっていくべきである。その際には、まずは市民ニーズをきめ細やかに把握・分析し、そのうえで、これに応じた適切な対応をとる必要がある。

市民ニーズを定期的に把握し、事業やサービス内容の取捨選択や見直しにつなげていくという面が弱い。

自らが提供する事業やサービスの水準を同種の事業やサービスを提供する事業者等との比較で把握・分析できていない。

顧客満足の視点から、事業やサービス内容の見直しの頻度が十分でなく、また先送りする傾向が強く、実行のスピードも遅い。

4. 団体に共通する助言・提案

次に前掲の課題を踏まえ、以下の助言・提案を行う。あくまで中間報告の段階であり、さらなる精査が必要であるが、当面必要と思われる事項をまとめたので、今後の経営改善の参考とされたい。

(1) 独立した団体としての経営の確立

各団体は、中期経営計画を経営の礎として、その策定及び見直しにあたって、今一度、団体の設立趣旨や自らの役割を再確認し、団体のミッション(使命)と、これに基づく経営理念や経営方針を組織内外に明示・徹底し、自らの権限と責任を明確化することで、独立した団体としての経営を確立していくべきである。

また、将来にわたって持続する組織であるために、人材の確保・育成の観点から組織・人事・給与制度の再構築を図っていく必要がある。

協定書や仕様書などの文書により、市との役割分担と権限・責任の範囲を明確にすること。

経営者は団体の進むべき方向性を中期経営計画で明らかにし、このもとで経営を行うこと。

中期経営計画を経営の礎とし、すべての具体的施策はこの計画達成に向け、整合が図られていること。

経営者層を支える幹部人材の確保・育成のため、メリハリのある人事賃金制度・人事考課制度を構築すること。

(2) 中期経営計画の実効性の確保

中期経営計画の策定・見直しを行ったうえで、毎年の実行計画の実効性を確保するため、評価指標とこれに連動した具体的数値目標を設定し、団体自らが自律的に実行・評価・検証というマネジメントサイクルを確立すること。

実行計画の評価に連動して経営責任をより具体的に明確化し、経営者層の報酬・処遇に反映するような制度についても検討すること。

中期経営計画は団体の取締役会・理事会で策定・検証するとともに、市においても必ずチェックすること。

中期経営計画は常時見直すものであり、継続性をもってその実効性を上げていくとともに、内容の更なる高度化に努めること。

中期経営計画の策定・検証・見直しを社内規程等で明確に位置付け制度化すること。

(3) 顧客志向に基づく経営資源の的確な配分

事業分野ごとのしっかりとした経営分析とマーケティングに基づき、人・モノ・資金・情報の選択と集中を図り時代に適合し、顧客(市民)に支持されるサービスの提供を行うこと。

事業分野(管理施設)ごとの採算性を明確に認識し,特に不採算事業の経営改善を集中的に行うこと。

個々の事業が,団体の使命を達成するために本当に必要か。また,団体で実施すべきかどうか,また他にふさわしい実施主体があるかどうかを見極めること。

外部人材や外部専門家を登活し,異なる目線からの意見やアイデアを経営改善に役立てること。

事業やサービスの内容が時代やニーズに合ったものとなっているのか,常に見直すこと。

ITを活用するなど,タイムリーに顧客の声を事業の中身やサービスの内容の見直しに活かしていくこと。

5 調査対象団体固有の課題及び助言・提案

さらに団体固有の課題及び助言・提案は以下のとおりである。

<p>(財)神戸勤労福祉振興財団</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none">・貸館事業や講座事業の利用者・受講者が団体設立当初と比べ、勤労者から高齢者、女性へ変わってきている。・神戸市行政と一体となって管理運営されているが、効率面、コスト削減、利用者との応対面等サービス面では弱みとなっている。・業務のIT化が非常に遅れており、情報収集・加工・蓄積等のプロセスが不十分である。 <p>【助言・提案】</p> <ul style="list-style-type: none">・組織内における経営理念の浸透の高度化，経営ビジョン及び経営目標の具現化に向けて更に努力すること。・『経営に関する基本設計図』としての「経営戦略」を広く組織内で再確認すること。・今次中期経営計画の推進に際して，企業体としての全体戦略・事業戦略・機能別戦略・組織戦略のいずれのレベルにおいても，各項目に関する『アクション・プラン(実行計画)』の詳細化を通じて，組織内および世代間での「経営戦略の浸透」に努めること。・今次中期経営計画(平成16年10月策定)を高度化(詳細化・精緻化)することで永続的な企業体を具現化すること。・推進体制として，当財団職員によるプロジェクト・チームを組成(現行体制を強化)すること。
<p>(財)神戸市シルバー人材センター</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none">・指定管理者制度が導入され，民間企業が指定を受けた場合，従前どおり業務を受注し，会員を派遣できるかどうか。 <p>【助言・提案】</p> <ul style="list-style-type: none">・組織内における経営理念の浸透の高度化，経営ビジョン及び経営目標の具現化に向けて更に努力すること。・『経営に関する基本設計図』としての「経営戦略」を広く組織内で再確認すること。・現行長期経営計画(「新基本計画」)の推進に際して，企業体としての全体戦略・事業戦略・機能別戦略・組織戦略のいずれのレベルにおいても，各項目に関する『アクション・プラン』の詳細化を通じて，組織内および世代間での「経営戦略の浸透」に努めること。・次期中期経営計画策定(『第2次実施計画』)を高度化(詳細化・精緻化)することで永続的な企業体を具現化すること。・推進体制として，当財団職員によるプロジェクト・チームを組成(現行体制を強化)すること。

(財)神戸市民文化振興財団

【課題】

- ・財団の事業全体に占める市からの補助金と受託料の割合が大きく、また文化事業という目に見えないサービス提供を行っていることから、職員のモチベーションが働きにくい。
- ・講座事業は高い受講率を保っているが、受講生の固定化など講座内容のマンネリ化の弊害がある。
- ・通常の人事ローテーションの下で、自主事業の活性化のためのノウハウを持った専門的人材が育ちにくい。

【助言・提案】

- ・文化ホールの優位性、区民センターの存在や役割などについて広報活動を見直し、利用者の拡大につなげるべきである。
- ・区民センターについては、地域に根ざした施設としての運営を図るべきである。
- ・講座事業は、集中管理を徹底し、講座のマンネリ化や特定市民だけへのサービス提供といった偏りを解消すること。
- ・区民センター調理室等稼働の低い施設の運営方法を見直し、効率化を図っていくべきである。
- ・文化と経済効率性の結びつきは評価しにくいだが、多面的な評価指標を設定し、事業の評価を行うこと。

(財)神戸国際観光コンベンション協会

【課題】

- ・団体統合から6年がたっているが、観光事業部門とコンベンション事業部門の融合が進んでいるとは言い難い。
- ・赤字事業と黒字事業の組み合わせで収益判断する構造は、業務改善を進めていくうえで課題が多い。
- ・団体固有職員の7割が施設管理・運營業務に従事しているため、指定管理者制度の導入による影響は大きい。

【助言・提案】

- ・指定管理者制度への対応は、まずは職員の人材力を高める方策から考えていくべきである。
- ・職員はコーディネート業務に特化し、民間の営業力を導入していくことを考えるべきである。
- ・収益事業の黒字で公益事業の赤字を埋める構造をあらためるべき。一方の黒字で他方の赤字を埋めるのであれば、赤字事業の発展可能性・将来性を見極めたうえで、資源投資して行くべきである。
- ・シーパル須磨や金の湯、銀の湯など魅力ある経営資源をコンベンション事業の中でもっと生かし、相乗効果をもっと発揮させるべきである。

(財)神戸市地域医療振興財団

【課題】

- ・医療制度改革、診療報酬の改定といった国政レベルでの制度変更をいかに安定的な経営に結びつけていくかが課題。
- ・西神戸医療センターができて10年がたつが、設備更新の時期にさしかかってきており、その設備力を維持する資金調達をどうするかが課題である。

【助言・提案】

- ・経営理念に基づく経営ビジョン・経営目標を再確認し、更なる高度化を目的として継続的かつ組織的な浸透度の向上に努められたい。
- ・『経営に関する基本設計図』としての「経営戦略」を広く組織内で再確認すること。
- ・現行の次期中期経営計画策定プロジェクトにおいて、企業体としての全体戦略・事業戦略・機能別戦略・組織戦略のいずれのレベルにおいても、各項目に関する『アクション・プラン』の詳細化を通じて、組織内および世代間での「経営戦略の浸透」に努めること。
- ・次期中期経営計画策定のプロジェクト・チームを継続・強化し、平成17年度上半期を目的として、各項目の精査を行うこと。

(社福)神戸市社会福祉協議会

【課題】

- ・事業費の8割が補助金と委託事業で自主財源が少なく、補助金、委託料の減額の高リスクが高い。
- ・指定管理者制度の導入で、民間との競争関係に置かれるという危機感や固有職員の雇用確保が社協の全国的な共通課題である。
- ・団体の活動計画はあるが目標年度もなく、数量的な目標や、それぞれの課題についての年次計画もない。総花的で重点項目が不明確である。

【助言・提案】

- ・指定管理者制度に対処するため、経営の合理化を今後早急に行う必要がある。
- ・給与・退職金は市をやや下回る水準であるが、今後見直していくべきである。
- ・職員の勤務評価を職員の処遇に反映していくべき。また、個人別の目標設定やそれに基づく評価も検討すべきである。
- ・(財)こうべ市民福祉振興協会とともに、福祉サービスの担い手として、両団体のあり方を含め、役割分担を整理すること。
- ・市社協と区社協は密接な関係にあるが、共通業務の統合などより効率的な運営のために区社協の運営方法等について見直しを検討するべきである。

(財)神戸市産業振興財団

【課題】

- ・中期経営計画は策定しているが、アクション・プラン(実行計画)や収支計画を作成していない。
- ・派遣職員について勤務評価を行っているが、固有職員については、過半数が学芸員等であり勤務評価は実施していない。
- ・物品、委託等の発注業務について、契約審査会を設けていない。

【助言・提案】

- ・中期経営計画を具体化するためのアクション・プラン、収支計画を作成すること。
- ・固有職員にも勤務評価制度を取り入れることを検討すること。
- ・固有職員の給与体系、退職金については、業績報酬を加味した給与体系や退職金の縮減等を検討すること。
- ・セミナーは無料のものが多く、受益者の一部負担導入も検討すること。
- ・物品、委託等の発注業務については、契約審査会を制度化し、コストダウンにつなげること。

(財)神戸市公園緑化協会

【課題】

- ・附帯事業の収益で、受託事業の赤字と本部経費を補てんする事業構造が望ましいのか疑問である。
- ・指定管理者制度の対象となる事業が占める割合が高く、また附帯事業にも密接に関係しているため、指定管理者制度への適切な対応が必要である。

【助言・提案】

- ・事業領域が広範囲にわたっているが、相乗効果をもたらす最善の組み合わせ方はどれとどれかという視点からも、実施事業を再検討すること。
- ・中期経営計画について、定量的目標と定性的目標を区別し、事業期間に応じた目標設定を積極的に導入していくべきである。
- ・現在も進められているNPOとの協働による事業実施を積極的に進めて行くべきである。

(財)神戸市都市整備公社

【課題】

- ・中期経営計画は土地開発公社と合同で策定し、年2回の業務報告により進捗管理を行っている。
- ・管理職会は市からの情報連絡が中心で、マネジメントサイクルを回していくための会議体になっていない。
- ・ロープウェイ事業は、損益分岐となる乗客数と実際の乗客数とに乖離があり、大きな赤字を発生している。

【助言・提案】

- ・中期経営計画は、土地開発公社とは今後は分離し、グループとしての中期経営計画と整備公社単体の中期経営計画を策定することが必要である。
- ・定期的な業務報告と実行計画の進捗状況について、重要なものは報告を毎月行い、少なくとも役員・部課長会等で管理職に常に認識を持たせる環境作りを行ってはどうか。
- ・ロープウェイ事業は、集客力の向上や経営改善がこれ以上見込めないのなら、事業の廃止、又は民間への譲渡等事業手法の見直しを早急に検討するべきである。また、利益を享受している事業者から負担金を徴収することも検討すべきである。

(社)神戸国際カントリー倶楽部

【課題】

- ・社団法人として行う事業の目的が現代的使命から乖離してきている。
- ・ゴルフ事業自体の構造的不況・デフレ化が深刻であり、単年度収支は赤字となっている。
- ・人件費削減などによる売上重視から収益重視へのシフトでは収益改善にも限界がある。
- ・地代などの固定費の負担が大きい。

【助言・提案】

- ・外部の経営専門家を活用し、ITを活用したマーケティングなど経費削減の更なる工夫を行うこと。
- ・すずらんコースと他の2コース（北神戸コースと西神戸コース）の役割・使命を明確に区別すべきである。
- ・すずらんコースについては、たとえば「しあわせの村にある健康施設、障害者用施設」へと役割・使命を明確化してはどうか。その際には、補助金等の導入可能性を検討すること。
- ・北神戸コース・西神戸コースはパブリックコースとして存在意義を再検討し、運営からの撤退と民間への移管も検討すること。

(財)神戸市開発管理事業団

【課題】

- ・中期経営計画は、具体的数値目標の設定、長期収支計画の記載等内容の見直しが必要。
- ・毎月部課長会において業務報告がなされているが、行動計画の進捗管理は行われていない。
- ・資産管理上のリスク(減損会計対応、資金運用)の取り方に課題がある。

【助言・提案】

- ・中期経営計画の高度化のため、収支計画、数値目標、年度別目標も策定し、それらの達成状況について検証を行い、見直しを行う必要がある。
- ・定期的な業務報告と行動計画の進捗状況について、重要なものは報告を毎月行い、少なくとも部課長会等で管理職に常に認識を持たせる環境作りをしてはどうか。
- ・資金調達について、金利コストの低減のため、広く入札などによる調達を行うべきである。

<p>神戸空港ターミナル(株)</p>
<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「経営理念」「経営ビジョン」及び「経営目標」のいずれに関しても、企業内で再確認することが望ましい。経営トップの『想い』を文書化し、社内外に積極的に発信することを通じて、経営理念を企業内に浸透させることが必要である。 <p>【助言・提案】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「経営理念」「経営ビジョン」及び「経営目標」を企業内で再確認すべきである。 ・経営理念等を再確認した上で、中期経営計画を策定し、永続的な企業体を具現化すること。 ・中期経営計画の推進体制として、当団体職員によるプロジェクト・チームを組成すること。
<p>(財)神戸市防災安全公社</p>
<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画が策定されていない。 ・建築安全部の建築確認検査業務は民間会社も育ってきており、公社のシェアが低下している。 ・財団法人としては収益事業が多く、公益的な業務というものが余り見当たらない。 ・市民救命士の講習は市からの受託事業として運営されており、その意義もあるが、再講習の必要があり、今の体制では講師が不足する。 <p>【助言・提案】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公益事業が少ないこと、民間と競合する事業が多いことなどから、団体そのものの存在意義を検討すべきである。今後、財団法人としての存在意義を打ち出すには、当公社独自の公益的業務を行っていくべきである。 ・中期経営計画を16年度中に策定すること。 ・建築安全部の業務は、民業圧迫との批判を受けないよう、今後も公正な競争が必要である。 ・市民救命士の講習は、当公社だけでなく消防団などに働きかけて民間の講師の養成を行っていく必要があるのではないかと。
<p>(財)羽束川・波豆川流域水質保全基金</p>
<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間約1,000万円の運用収入を得るために、6億円の資産を基本財産として保有することは、資産効率の面で課題がある。 ・財団法人という形態で今後も事業を実施していくのか検討が必要である。 <p>【助言・提案】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財団を解散し、事業実施の主体として、新たに設置するNPOに事業を引き継ぎ、3市が補助するという仕組みが考えられないか検討されたい。
<p>神戸交通振興(株)</p>
<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画が策定されていない。 ・ビルメンテナンスの計画的な対応に課題がある。 ・旧(社)交通局公済会の事業引継ぎに伴い、社員数は大幅に増加しており、効率的な事業運営が必要である。 ・事業内容において、団体のミッション(使命)と大きく乖離してきているものがみられるので、再度ミッションなり事業内容の検討が必要である。 <p>【助言・提案】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画を16年度中に策定すること。 ・主力のビル経営事業については、計画的なメンテナンス対応のため、長期計画を策定すること。 ・統合効果を発揮するため、旧(社)交通局公済会の引き継ぎ事業を見直すほか、類似する事業の統合、民間事業への切り替え等効率化を進めるべきである。

6 . 今後の予定

平成 17 年度も引き続き残りの団体について調査し , 評価・助言・提案を行う予定である。

< 参考 > 平成 17 年度調査予定団体

(株)有馬温泉企業
(財)神戸市障害者スポーツ協会
(財)兵庫県予防医学協会
(財)神戸在宅ケア研究所
(株)神戸商工貿易センター
神戸市道路公社
神戸地下街(株)
(株)神戸ハーバーランド情報センター
(株)神戸ニュータウン開発センター
(社)神戸港振興協会

神戸市外郭団体経営評価委員名簿

(敬称略, 50音順)

(氏名)

(役職)

岡村 修

公認会計士・税理士

谷口 知史

(株)日本総合研究所 研究事業本部
経営戦略クラスター(大阪) クラスター長
主席コンサルタント

西村 順二

甲南大学 経営学部教授