

神戸市外郭団体経営評価委員 平成17年度活動報告書

平成18年4月21日

神戸市外郭団体経営評価委員

平成17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17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18年4月21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17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-----	5
5 . 調査対象団体固有の課題及び助言・提案-----	7
6 . 全団体の助言・提案を終えて-----	11
7 . 助言・提案の実行状況の検証に向けて-----	12
神戸市外郭団体経営評価委員 委員名簿-----	13

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)時代の変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が創設され、我々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。

そして、今年度は、残りの10団体について調査を行い、全ての団体の調査を終えた。

今回の報告は下記の団体を調査した結果であり、その調査の内容をここに取りまとめ、平成17年度の活動報告書としてとりまとめを行った。併せて、最初のヒアリングからは既に3年以上が経過していることから、今回を含めこれまで4回の報告書の中で行ってきた助言・提案の実行状況を今後検証するため、その重点項目を列記し、各団体のPDCAの実行に確実に期すこととした。

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17年度調査対象団体

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

2. 平成17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。

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18年2月10日（金）

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10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、その柱建てについての協議を行った。

第2回会議 平成18年3月10日（金）

第1回の会議での検討結果をもとに、平成17年度の活動報告書の検討を行った。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。また、全ての外郭団体のヒアリング調査を終えたことから、これまでの活動の総括として、全団体に共通する助言・提案の実行状況を今後検証するにあたり、その重点項目を最終報告書に掲載することとした。

これらの内容を、4月に市長に対して「平成17年度活動報告書」として提出することを決定した。

(ヒアリング・現地調査の個別日程)

委員	団体名	ヒアリング実施日	
岡村委員	(株)神戸ハーフランド情報センター	H17.10.17(月)	13:30～15:30
	(株)有馬温泉企業	H17.10.24(月)	13:30～15:30
	(財)神戸市障害者スポーツ協会	H17.10.31(月)	13:30～15:30
	(社)神戸港振興協会	H17.11.4(金)	13:30～15:30
谷口委員	(株)神戸商工貿易センター	H17.10.14(金)	15:00～17:00
	(財)神戸在宅ケア研究所	H17.10.28(金)	15:00～17:00
	(財)兵庫県予防医学協会	H17.11.11(金)	15:00～17:00
西村委員	(株)神戸ニュータウン開発センター	H17.10.3(月) H17.12.5(月)	13:30～15:30 15:00～16:00(現地調査)
	神戸市道路公社	H17.10.20(木) H17.12.5(月)	13:30～15:30 13:00～14:30(現地調査)
	神戸地下街(株)	H17.11.10(木) H17.12.5(月)	10:00～12:00 16:30～17:00(現地調査)

3. 団体に共通する課題

今年度対象とした10団体は、株式会社と公益法人等（財団法人，社団法人及び地方公社）が半数ずつとなっている。いずれの団体もここ数年の収支は概ね安定している。事業も医療や福祉といった公益性のある領域を担う公益法人系から，商業施設管理やテナントビル運営など民間事業者と重なる領域を担う株式会社系まで幅が広い。

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み，収支を安定させるべく努力する中で公益事業を実施しており，この点は一定評価する。

しかしながら，特に公益法人においては，団体の設立趣旨の発揮のために行う収益事業そのものが，ややもすれば主目的化してはいないか，今一度原点に立ち帰り，第3セクターとしての特性を再認識することが必要なのではないか。

そこで，今回の調査を通じて，全部または一部の団体で特徴的な課題で，過去3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) 永続し使命を果たす経営体としての中期経営計画

過去3回の報告書で，中期経営計画の策定，見直しと実効性の確保のためのアクションプランづくり，そして評価指標と具体的数値目標の設定によりこの計画を回していく仕組みづくりを提言してきた。

既に全団体で中期経営計画の策定を終え，実際にこの計画を経営の中核に据え，この実現を目的に事業運営の努力がなされている。

ただ，経営者に属人的に依拠していたり，組織内での浸透が不十分であったり，内容の精緻化が必要な団体もある。PDCAサイクルの“P”すなわちプランに続く第2段階として“D”すなわち実行体制を属人でなく組織として早急に確立し経営基盤を盤石にしていくことが求められている。

中期経営計画のビジョン(3～5年後の団体の姿)の達成に向けたアクションプランが単年度予算の積み上げであるというアプローチでは，改善にとどまり，改革に向けては，限界がある。

計画期間中の一定の収支計画(損益計算書，貸借対照表及び資金計画)が不十分な団体がある。

(2) 外郭団体としての存在意義と自律した経営体としてのバランス

外郭団体には，行政を補完し行政と民間との中間領域で機動性を発揮しながら市民福祉の向上に寄与するという使命がある。一方で，市に財政的に依存せずに公益事業実施に必要な資金を収益事業で賄っていくという自律的な運営も求められている。この収益事業の運営が目的化すると民業を圧迫することになるといった懸念もあり，設立趣旨の発揮とのバランスを図っていくことが重要となっている。

さらには，NPO法人など新しい公益事業の担い手も登場している。外郭団体としての存在意義が認められるとしても，公益の実現のために自ら主体的に関わっていくのかあるいはコーディネーターとして調整機能を果たしていくのか。設立趣旨の変容とともに公益

達成のアプローチのあり方を変えていくことも求められているのではないが。

民間事業者でなく外郭団体が行う意義は何かを整理する必要がある。

財務面における団体の自律的運営に重点を置き過ぎるあまり、本来の目的を見失っていないか。

(3) ステークホルダー（利害関係者）が明確でなく、ニーズを掴み取れていないのではないか

事業実施が生み出す価値・サービスの受け手には当然、株主であったり市民であったりと多様性があるが、特に株式会社形態にあっては、市に貢献することで良しという傾向があり、価値・サービスの受け手としてのターゲットがぼやけていないか。このことで、ニーズを的確に把握できていないのではないか。

ステークホルダー特に顧客として誰を意識して事業を行っているかを再確認すべきである。

特に流通・商業という事業分野は変化が必要な業種・業態であることを再認識し、事業のコンセプトを時代やニーズに合わせて変化させていくべきである。

市民の生活行動が変わっているが変化に十分対応できていないのではないか。

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。過去3回の活動報告書との重複もあるが、存続する経営体として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して欲しい。

(1) 実行段階にある中期経営計画の精緻化と確立

中期経営計画とこの実行計画である年度ごとのアクションプランが経営の根幹にあることを今一度再認識し、組織的な継続性を担保するためにこの精緻化・詳細化を通じて、ガバナンス（企業統治）・アカウンタビリティ（説明責任）・ディスクロージャー（情報開示）の充実とさらなる強化を図るべきである。

また、外郭団体という人事政策上の与件を踏まえつつ、固有職員の育成と幹部職員への登活を一層推進し、人的にも経営の継続性、独立性を確立するべきである。

市との人的関わりを踏まえ、中長期の責任体制と組織の一貫性を確立すること。

公益法人会計基準の改定もあり、資金面、特にキャッシュフロー計算書も整えていくこと。

固有職員の登活用による組織体としての継続性を確保していくこと。

中期経営計画で、市民福祉の向上に如何に貢献していくか等、市民向けのメッセージを発信していくこと。

(2) 設立趣旨の変容や公益実現の担い手の多様化への対応

団体の設立からの時間経過や指定管理者制度の導入など外部環境の大きな変化もあり、設立趣旨の変容と担い手の多様化が起きている。今年度の調査団体のように、直近の経営状況に大きな問題のない団体についても、当初設立の際の使命が現在においても妥当するのか。また、事業の主要な分野が、現在も、行政でも民間でもない中間の領域で外郭団体として担っていく領域なのかどうか。さらに、存在意義が依然としてある場合でも、旧来のあり方ではなく、多様な担い手の登場を踏まえた公益実現へのアプローチに改めていくべきである。外郭団体として、収支のバランスを取ることはもちろん大切なことだが、設立趣旨である公益実現を第一義として、常に変化への対応を意識した経営を行っていく必要がある。

外郭団体としてのポジション設定、軸足をどこに置いておくか常に見直しを図るべき

公益実現にとって直面する課題克服のためにする投資は積極的に行うべき。

経営理念のもとで統一感の取れない事業は一度リセットして考えるべき。

当該団体単体で克服できる課題を超えている場合は、団体の統合等により解決を図ることも視野に入れるべき。

(3) ステークホルダーを明確にし、そのうえでニーズの変化への適切な対応を図ること

外郭団体は、市民にサービスを提供する担い手として、サービスの受益者を起点として、この声に耳を傾け、ニーズの変化に適切に対応して提供するサービスの品質向上を図っていくべきである。

また、このニーズの変化への対応を的確に行うためには“待ち”の環境適応型対応ばかりでなく、民間専門家の助言を受けて“攻め”の価値創造型対応も加えていくことも必要ではないか。

民間事業者の新たな視点・アイデアの活用や、場合によっては、企画部門そのものの外部化を図るべきでないか。

固有職員の能力向上を図るとともに、施設戦略、テナント誘致等は、専門的なノウハウを持つ民間専門家を積極活用すべき。

CS調査（顧客満足度調査）は、意図をもって行い結果も有効に活用すること。

団体のホームページ特にトップページの評価と必要なりリニューアルを行うこと。

5 個別団体の課題と助言・提案

さらに固有団体特有の課題及び助言・提案は次のとおりである。

<p>(株)有馬温泉企業</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none">・中期経営計画の策定にあたり，幹部会議で確認を行い，取締役会の承認を受けていない。 <p>【助言・提案】</p> <ul style="list-style-type: none">・中期経営計画の策定は取締役会の承認事項とすること。・市にとって配当があるのがメリットだが，会社に市直営泉源の修繕を委託しており，その費用を考えると，市とのトータルで団体のあり方そのものや，事業の再検討を行う必要がある。
<p>(財)神戸市障害者スポーツ協会</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none">・固有職員の待遇が市職員と同じとなっているが，団体ごとに独自性を持つべきではないか。・職員数が少ないため，事業の執行に支障が出ているのではないか。・他の自治体では任意団体が多く，財団法人である必然性に乏しい。・利用者アンケートをとっているが，有効な分析がなされていない。 <p>【助言・提案】</p> <ul style="list-style-type: none">・固有職員の人事賃金制度について，団体独自の制度に見直すこと。また，勤務評定も行うこと。・類似団体と統合するなどして，より大きな団体として事業を行った方が，事業目的を達成することができるのではないか。・アンケートは目的意識を持って行い，有効なものとなるよう分析を行い，結果をどのように生かすのかを考えて文書化すべきである。
<p>(財)神戸在宅ケア研究所</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none">・黒字を出すことに最大の目標が置かれ，本来の財団法人としての設立趣旨に基づいた事業への投資が抑制されているのではないか。・医療制度改革・介護保険制度改革が進みつつあり，経営に及ぼす影響が大きい。・医師とマネジメント人材，特に固有職員の核となる人材の確保が困難であり，その確保・育成が最大の課題である。 <p>【助言・提案】</p> <ul style="list-style-type: none">・経営理念を再確認し，3～5年後のあるべき姿（経営ビジョン）を策定し文書化するとともに，中期経営目標（3～5年後の定量目標・定性目標）設定すること。また，年度別アクションプランも策定すること。・医師やマネジメント人材を確保するため，人事賃金制度の見直し，再構築に取り組むこと。特に中長期的な視点から，人材確保・育成のための施策を具体化すること。

(財)兵庫県予防医学協会

【課題】

- ・業務拡大に伴う職員体制，特に組織命令系統が未確立である。また，マネジメント人材（特に管理職層）の確保・育成が未だ不十分である。
- ・健診・検査業務については，規制緩和により民間企業が参入できるようになったため，価格競争が激しくなっている。
- ・黒字経営を維持するために本来の公益部門の事業がおろそかになっていないか。

【助言・提案】

- ・現行の中期経営計画（平成 17～19 年度）を再評価し，特に後半の 2 ヶ年について，さらなる詳細化，精緻化に努められたい。
- ・また，現行中期経営計画は，最初の 2 ヶ年に大きな比重がかかっているため，最後の 1 年は組織・人事制度について，特に中長期的なマネジメント人材の確保・育成のための施策の具体化に取り組みられてはどうか。
- ・アクションプランについて，四半期，月次でのチェック機能をもたれたらどうか。
- ・中期経営ビジョンの策定に関しては，文書化して明示されるよう期待したい。
- ・公益法人として，もう少し公益事業に軸足を移すフレームの組み替えを検討してはどうか。

(株)神戸商工貿易センター

【課題】

- ・中期経営計画は策定されているが，年度ごとのアクションプランが策定されていない。目標達成のための年度別アクションプラン策定が必要である。
- ・中期経営計画目標が単年度予算目標の積み上げになっている。
- ・神戸商工貿易センターとファッションマートという企業風土の異なる 2 つの事業部が存在しており，社内部門の組織・人事賃金制度の統合が非常に難しい。この 2 つの事業部門をどのように運営していくのかが課題である。

【助言・提案】

- ・現行中期経営計画（平成 16～20 年度）の後半の 3 ヶ年の経営計画について，平成 18 年度中を目途として，各項目を精査し，高度化・精緻化を行うこと。
- ・年度別アクションプランを策定し，特に初年度を詳細化し，次年度からローリング形式で見直すこと。
- ・数年後の会社のあるべき姿（中期経営ビジョン）を再確認し文書化して明示すべきである。
- ・組織・人事賃金制度の見直し，再構築が必要である。人事賃金制度については，特に中長期的な視点から，人材確保・育成のための施策を具体化する必要がある。組織については，事業部制から分社化まで視野に入れた抜本的なレベルでの検討を行うべきである。

神戸市道路公社

【課題】

- ・競合路線となる阪神高速道路等の整備が進み、広域道路ネットワークが形成されていく中で、既存有料道路の通行量、通行料収入の減少が必至であり、それへの対応が急務である。
- ・債務が非常に大きい。通行量の大幅な増加が見込めない中で、このまま計画どおりに債務償還が進むかが問題である。

【助言・提案】

- ・広域道路ネットワークの中で、利用者の視点に立ち、例えば阪神高速道路への組み入れ等の検討を進めるべきである。
- ・中期経営計画だけでなく、将来の収支を見据えた長期経営計画も策定するべきである。
- ・サービス向上の一環として、E T Cの導入のほか、道路アメニティを増やす工夫が必要である。

神戸地下街(株)

【課題】

- ・設立当初のミッションである「地上の交通緩和と歩行者の安全確保」は一定達成されており、現状では、地下街の商業集積の管理運営や集客に重点が置かれている。
- ・単年度黒字を達成できているが、大きな増加は望めない状況である。
- ・立地が制約されているが、特にデュオこうべはハーバーランド地区との連携は必要条件である。

【助言・提案】

- ・地下街の魅力づくりになお一層の努力が必要である。単純に通行者を取り込むのではなく、魅力あるテナントを戦略的に導入するなど集客を意識するべきである。
- ・全体コンセプトに曖昧な部分があるので、この際全体コンセプトを見直し、魅力あるテナントを戦略的に導入するべきである。特にデュオこうべは山の手と浜の手で性格付けを鮮明に打ち出すか、一体性を打ち出すかを明確にすべきである。
- ・さんちか・交通センタービル・デュオこうべの連携や回遊性をもたせることを考えてはどうか。
- ・固有職員に経営戦略や販売戦略を習得させる研修を行うとともに、外部専門家等を活用し、全体経営戦略、販売戦略の見直しを進めるべきである。
- ・外郭団体としては地下街の管理運営のみに徹し、テナントの誘致や集客については、民間企業に業務を委ねることも検討してはどうか。

(株)神戸ハーバーランド情報センター

【課題】

- ・ハーバーランドを構成する事業者が加盟し、来街者増対策などを行っているハーバーランド運営協議会の運営は、ダイエーの撤退などがあり非常に難しい時期だが、本来は民間が行うべきものである。
- ・中期経営計画でコスト削減目標を5%としているが、具体策が示されておらず今後毎年5%の削減を続けていくのは厳しい。
- ・コスト削減のための自己努力とあわせ、ビルの区分所有者として共益費についてもコスト削減の交渉を行うべきである。

【助言・提案】

- ・ハーバーランド運営協議会の運営は、構成団体の共通課題解決のための組織であり、その運営は、将来的には民間主導で行うべきである。
- ・コスト削減について、中期経営計画の目標達成を可能にするような具体策を明示すること。
- ・共益費についてビルの他の区分所有者と交渉し、コスト削減に努めること。
- ・協議会の業務を除くと、ビル賃貸業務がほとんどの業務となり、会社を存続する意義は失われる。将来的には他団体との統合を考えてはどうか。

(株)神戸ニュータウン開発センター

【課題】

- ・平成7年度をピークに売上高が減少し、厳しい経営環境に置かれている。各ショッピングセンターとも開業から長い時間が経過し、取り巻く環境が大きく変化してきている中で、運営する5つのショッピングセンターの事業コンセプトの再定義が必要である。
- ・流通・商業・まちづくりに関わる外部人材を登用し、マネジメント力を強化すべきである。
- ・(財)神戸市開発管理事業団とは、商業系と業務系ということで棲み分けがなされているが、都市アメニティの提供ということであれば、両者を区別する必要はないのではないか。
- ・借入金返済、建設協力金返還による資金流出への対応策が必要である。

【助言・提案】

- ・流通・商業・まちづくりに関わる外部人材を活用し、マネジメント力を強化すべきである。また、定期的に現場レベルの戦略分析・戦略構築を行うべきである。さらに5つのショッピングセンターの全体像を外部人材などの力を借りて検証する必要がある。
- ・検証の結果、所期目的の達成状況や常に変化への対応が求められる業種であることを踏まえ、今後は民間の運営会社に企画開発を委託し、事業規模を縮小し、将来的には類似の外郭団体との統合を考えてはどうか。
- ・市からの派遣職員は削減するべきである。その一方で、固有職員のモチベーションを上げるため、積極的に幹部職員に登用していくべきである。

(社)神戸港振興協会

【課題】

- ・中期経営計画を策定しているが、業務量や財務などの適切な目標が設定されていないなど基本的な必要条件を満たしていない。
- ・コンビニ事業が宿泊事業の中に含まれており、事業の経営状況を把握することができていないなど、事業管理が十分ではなく問題がある。
- ・社団法人として年会費を長い間上げていない。また新たな会員の勧誘も積極的には行っていない。
- ・現時点で協会の事業を洗い直すなど、協会の存在意義を再度問い直す時期に来ているのではないか。

【助言・提案】

- ・中期経営計画については、適切なものではないので再度策定されたい。
- ・経営の実態を常に把握できるよう組織・人事・情報管理業務を適正に行うこと。
- ・事業単位ごとに適切に区分経理をし、事業収支の把握に努めること。
- ・年会費については、経済情勢に応じて改定する努力をすること。
- ・新しく神戸港に進出してきた企業に対し、もっと積極的に会員の勧誘を行うこと。
- ・市との役割分担や類似団体への業務移管なども視野に入れながら、事業の整理を行い、重点事業を明確にすること。

6. 全団体の評価・助言・提案を終えて

我々3委員は、今年度調査した10団体をもって、全団体の調査を終え、当初市長よりいただいたミッションを終えることとなった。

この間、各団体の経営トップの皆さんには、ヒアリング調査や資料提供への積極的な対応と、経営者としての事業運営に対する考えとお聞かせいただき感謝している。

これらを基にした各年度の活動報告書では、団体の存廃そのものにも言及するなど、各団体には厳しい意見を連ねることとなったが、これもひとえに、全ての外郭団体の真の改革に向けた我々の切なる思いであり、ご理解いただきたい。

すでに助言・提案を行った事項については、市及び各外郭団体において取り組みが始まっており、今後はこれらをいかに主体的に実行していくかが重要である。これらの改革を通じて、社会的にも意義のある存在として、各団体にその使命を存分に発揮してもらいたい。

そこで、市長より、

これまでの助言・提案の実行について検証し点検していくPDCAサイクルを回していく必要があること、

このPDCAサイクルを回していくにあたり、生じる新たな課題やその解決方策についてさらに外部専門家としての助言・提案をいただく必要があること、から、引き続き経営評価委員として活動をお願いしたいとの委嘱を受けた。

我々3委員としては、当委員制度が発した助言・提案の実行状況を最後まで見届ける責務があるとの認識のもと、市長から依頼を受けた新たなミッションを果たすべく、引き続き、この任に当たりたい。

7. 助言・提案の実行状況の検証に向けて

今回を含め、これまで4回の活動報告書の中で、全ての団体に対して、その課題について助言・提案を行ってきた。既に、最初の助言・提案から3年以上を経過している。この度、すべての外郭団体の調査を終えたことから、これまで4回の報告書の中で行ってきた個別団体に対する助言・提案はもとより、全団体に共通する助言・提案の実行状況を今後検証していくにあたり、その重点項目を列記し、各団体のPDCAの実行に確実に期すこととして、結びにかえる。

(1) 経営の自主性や自律性を高め、経営責任を明確化する

中期経営計画

中期経営計画の策定・見直し

中期経営計画の実効性の確保（PDCAサイクルの確立、年度別アクションプラン策定、社内規程等への位置付け、全社員への周知徹底）

中期経営計画と連動した実行計画の策定と評価指標と具体的数値目標設定による実効性の確保のしくみの確立

経営者の報酬、処遇を業績に連動させ、経営責任を明確化

固有職員を育成し、幹部に登用することなどにより自律性を高めること

民間人材の登活用による取締役会・理事会の活性化

(2) 人事給与制度の見直しによる組織の活性化

市準拠ではなく、団体の経営状況に応じた、組織・人事・給与制度の採用

成果主義の導入（固有職員も含めて職員の勤務評定の確実な実施）

人事交流の実施

(3) 経営の効率化や経費の節減を図る

コスト管理を徹底し、コスト意識の浸透を図ること

定期的な決算報告の導入

マニュアル等による業務の標準化

経営の効率化（外注契約への競争性導入、契約審査のしくみ導入、資金調達コストの圧縮）

(4) その他の経営改善等

指定管理者制度への対応

外部専門家の登活用

顧客の声を活かした改善（情報通信技術の活用等）

事業採算性の明確な認識と不採算事業の集中的経営改善の実施

市の人的、財政的関与の見直し（市派遣職員の引き揚げや補助・出資等の財政的関与の見直し）・経営資源の的確な配分（類似事業の統廃合など横断的な見直し）

以上

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 経営学部長・経営学部教授