

令和5年度
第3回 横浜市外郭団体等経営向上委員会 次第

<第3回>

令和5年10月17日（火）13:15～16:30

市庁舎18階 共用会議室 みなと4

- 1 開会
- 2 総合評価等の実施について
 - [議題1] 公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団
 - [議題2] 公益財団法人横浜市総合保健医療財団
 - [議題3] 公益財団法人横浜市建築保全公社
 - [議題4] 横浜ウォーター株式会社
- 3 その他事務連絡
- 4 閉会

【目次】

1	公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団 審議資料	
	自己評価シート.....	3
2	公益財団法人横浜市総合保健医療財団 審議資料	
	自己評価シート.....	6
3	公益財団法人横浜市建築保全公社 審議資料	
	自己評価シート.....	11
4	横浜ウォーター株式会社 審議資料	
	自己評価シート.....	15

自己評価シート（令和4年度実績）

団体名	公益財団法人木原記念横浜生命科学振興財団
所管課	経済局産業連携推進課
協約期間	令和3年度～令和5年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体

1 協約の取組状況等

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

ア 公益的使命	生命科学に関する共同研究開発の推進及び産業活性化			
イ 公益的使命の達成に向けた協約期間の主要目標	①研究開発プロジェクト創出件数 累計60件 【3年度20件、4年度20件、5年度20件】 ②マッチング件数 累計330件 【3年度110件、4年度110件、5年度110件】 ③企業・大学等の相談対応件数 累計450件 【3年度150件、4年度150件、5年度150件】			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①プロジェクト創出に向けた助成事業、企業の掘り起こし、事前相談等による支援 ②マッチングイベントやカンファレンス、個別商談会の開催 ③オンラインや拠点等を活用した柔軟な相談対応、専門家による相談、セミナーの開催	エ 取組による成果	①市内中小企業と大学の研究開発プロジェクトなど23件を創出 ②イベントにおけるマッチング方法を工夫するなどし、294件達成 ③資金調達や事業計画立案など、243件の相談に対応	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
数値等	① 33件 ② 310件 ③ 196件	① 41件 ② 195件 ③ 181件	① 23件 ② 294件 ③ 243件	-
当該年度の進捗状況	順調（オンラインの活用、丁寧な個別支援などにより、目標を上回る進捗となった）			
カ 今後の課題	①②③ 横浜経済の活性化に向け、健康・医療分野においても、これまで以上に産学官金の連携を深め、マッチング機会の拡大や異分野からの参入支援、販路開拓支援等が求められている。 また、支援対象企業のさらなる掘り起こしの必要がある。	キ 課題への対応	①②③ トライアル助成の実施、LIP. YOKOHAMA BIBLIO の運営、展示会への出展支援などを引き続き取り組むとともにデジタルヘルスケア事業を推進する。 また、オンライン等を活用するとともに、財団の支援内容をPRする広報ツールを活用し企業の掘り起こしにつなげる。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	生命科学振興とその応用による産業活性化等の公益的使命達成に向けて、安定的な財務基盤の確保が必要			
イ 協約期間の主要目標	①YBIC 稼働率97%以上による安定的な収益確保 ②YBIC の修繕及び設備更新等に向け、年間3,000万円以上の積立を実施、もしくは修繕等に利用			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①入居企業の動向の把握 ②経年劣化による空調機モーター交換などの設備補修及び修繕費の積立	エ 取組による成果	①② 計画的な維持管理に加え、必要なメンテナンスを随時実施したことによる良好な研究開発環境を維持	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度

数値等	① 100% ② 97 百万円 (修繕等額 71 百万円、 積立金 26 百万円)	① 100% ② 75 百万円 (修繕等額 13 百万円、 積立金 62 百万円)	① 100% ② 37 百万円 (修繕等額 7 百万円、 積立金 30 百万円)	—
当該年度の進捗状況	順調 (入居率 100%を維持するとともに、必要な維持管理に向けた設備更新等を実施した。)			
力 今後の課題	①企業が撤退した場合の対応 ②人件費や材料費の高騰などにより維持管理コストの増大が見込まれる中、YBIC の計画的な設備更新や修繕の実施及びこれに向けた予算の確保	キ 課題への対応	①迅速な入居者募集 ②良好な研究開発環境を維持するため、定期的に設備更新を行い、高稼働率を維持し、安定的な賃料収入につなげ、安定的な財務基盤を構築し、計画的な修繕の積み立てを行う。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・財務や労務等に加え、生命科学や産業振興に寄与する幅広い専門知識の習得が必要。 ・職員一人一人が健康的で働きやすい職場を作ることが必要。 ・公益財団法人として、デジタル化や脱炭素化といった社会のニーズに対応した組織運営が要請されている。 			
イ 協約期間の主要目標	<ul style="list-style-type: none"> ①研修受講及び、セミナーや交流会への参加 70 回/年以上 ②多様な働き方に対応するため、テレワーク等の本格導入 (令和 3 年度試行実施継続、令和 4 年度本格導入) ③公益財団法人として、社会ニーズに対応した組織運営を実施 			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①オンライン等を活用した研修受講の奨励 ②テレワークの本格導入の実施 ③コンプライアンス研修等の実施や SSL-VPN 接続によるセキュリティー確保	エ 取組による成果	①研修やセミナー等で得た情報を企業間マッチング等に活用 ②テレワークの定着が進み、感染予防と業務継続に対応 ③コンプライアンス意識を向上、事務処理ミス等の発生数の削減	
オ 実績	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
数値等	① 77 回 ② 在宅勤務試行実施 ③ ハラスメント・個人情報保護研修を実施	① 158 回 ② 週に一度以上のテレワークを実施 ③ ハラスメント・個人情報保護研修を実施	① 173 回 ② 週に一度以上のテレワークを実施 ③個人情報保護研修を実施	—
当該年度の進捗状況	順調 (研修受講の奨励などにより、研修受講回数は目標を上回った。また、テレワーク等働きやすい環境となっている。)			
力 今後の課題	①健康・医療分野における AI 等の技術の活用、DX や脱炭素社会への対応するため幅広い知識が求められる。 ②情報セキュリティ対策	キ 課題への対応	①研修受講を通じて社会情勢の変化に対応した多様で専門的な知識の習得 ②さらなる情報セキュリティ対策の実施や研修等の実施	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

<ul style="list-style-type: none"> ・国内の少子高齢化が急速に進む中、横浜市においても超高齢化社会の進展や人口減少など、横浜経済を取り巻く状況は厳しさを増している。 こうした中、新型コロナウイルス感染症により、社会経済活動が抑制され、世界中で大幅に景気が後退し、横浜経済においても新型コロナウイルスの影響は長期化し、市内の中小企業・小規模事業者は依然として厳しい状況に置かれている。 一方で、中小企業のデジタル化や新たなビジネス創出等に対する意識も高まっており、さらに 2050 年の脱炭素社会の実現に向け、環境分野への進出等を検討する企業も増加している。 また、健康・医療分野においても、デジタルヘルスなど IT や AI との融合が進み、新たなビジネスが創出される事例も増えている。 さらに、I・TOP 横浜や LIP 横浜といったプラットフォームを活用し、製造業をはじめとする市内中小企業・小規模事業者による健康・医療分野への参入が進んでいる。

こうした中で、財団は、神奈川県内の学术界・産業界への支援を行いながら、生命科学の振興とその応用により産業活性化に寄与することが求められている。

- ・財団が運営する賃貸型研究施設 YBIC は築 14 年が経過し、今後経年劣化に対応した大規模修繕が必要。また、川崎市の殿町で羽田連絡橋が開通するなど、研究開発施設の立地においても、都市間での競争が厳しさを増している。
- ・財団職員については、急速に進化するデジタル技術や IoT など、ライフサイエンスにとどまらず、様々な技術分野に関する知識の習得が必要とされている。そうした中で、育児や介護といった個々の職員の状況に応じた、多様な働き方ができる職場づくりも求められている。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・市内の中小企業・小規模事業者に対し、きめ細やかな対応ができるよう、ライフサイエンスにとどまらず、様々な分野に関する知識の習得や個々の職員の状況に応じた職場づくりが課題である。
ライフサイエンスに関する専門的な知識や技術とともに、DX や SDGs などの多様な分野の幅広い知識を習得し、関係機関とも連携・協力しながらマッチング機会の拡大や個別相談等を通じて事業化支援を推進する。
- ・良好な研究開発環境を維持し、魅力ある施設とするため YBIC について定期的に修繕や設備更新を行うことで、高稼働率を維持し、安定的な賃料収入につなげていく。また、人件費や工事費が高騰する中でも、大規模な修繕や設備更新が着実に進められるよう、安定的な財務基盤を構築するとともに、計画的な修繕の積み立てを行っていく。
- ・外部研修の受講や OJT 等により、ライフサイエンスに関する専門的な知識や技術とともに、デジタルトランスフォーメーションや SDGs などの多様な領域の幅広い知識を習得し、専門能力を高めていく。
テレワークやリモートワークを推進することで、職員一人一人が、個々の実情に合わせ、最大限の力を発揮できる環境を整備し、組織力を高めていく。
- ・外部環境が急速に変化する現状を踏まえ、外部有識者を中心に、「木原財団将来構想検討委員会」を設置し、産業競争力向上と基礎研究の一層の充実に向けて、神奈川県・横浜市を拠点とした当財団が、果たすべき役割について検討を行っていく。

自己評価シート（令和4年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市総合保健医療財団
所管課	健康福祉局健康推進課（令和4年度まで：保健事業課）
協約期間	令和3年度～令和5年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体

1 協約の取組状況等

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 認知症者支援

ア 公益的使命①	専門性が必要な認知症鑑別診断や診断後の支援を行うとともに、地域の様々な支援機関とも連携し、認知症を発症した後も、地域で理解され支えられ見守られる共生社会を実現する。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①認知症の鑑別診断件数（年間1,100件以上） ②若年性認知症者への支援の拡充 ・令和3年度 若年性認知症外来の制度設計及び試行 ・令和4年度 若年性認知症外来の本格実施 ・令和5年度 若年性認知症外来でのニーズ把握を踏まえた支援の開拓と拡充			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	① キャンセル時の迅速な対応や臨時枠の増設等を行うなどし、多くの方が鑑別診断を受けられるよう努めた。 ② 医師2名体制で、コーディネーターも同席して実施。	エ 取組による成果	① 初診までの待機期間の短縮につながり、「早期診断・早期対応」に寄与した。 ② 相談が必要な患者に対して診療と相談を一体的に提供することができた。(実人数21患者・延診察回数59回)	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度(令和5年度)
数値等	鑑別診断件数年間986件	① 1,122件 ② 若年性認知症外来の制度設計及び試行	① 1,118件 ② 若年性認知症外来の本格実施	—
当該年度の進捗状況	順調（①鑑別診断件数の目標達成 ②本格実施の達成）			
カ 今後の課題	① キャンセル発生時の迅速な対応 ② 地域のケアマネジャーとの連携体制の構築を行い、若年性認知症者への支援を強化する。	キ 課題への対応	① 引き続き、キャンセル発生時の迅速な対応に努め、受診者の増につなげる。 ② コーディネーターから地域のケアマネジャーへの引継ぎを促進する。	

② 高齢者支援

ア 公益的使命②	精神科病院に長期入院したまま高齢化し要介護状態になった精神障害者の地域移行を実現する。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	精神科病院から介護老人保健施設へ受け入れる利用者数（年間の実人数） ・令和3年度 4人 ・令和4年度 5人 ・令和5年度 6人			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・法人内の介護老人保健施設と障害者支援施設が協働で、老健入所中に障害福祉サービスを体験する「高齢精神障害者おためし利用事業」を企画した。 ・精神科病院へ、病院訪問や電話連絡等を通じての事業説明やPRを行うなど、受け入れに向けた働きかけを行った。		エ 取組による成果	6人の受け入れが実現し、精神障害者の地域移行に貢献することができた。
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	0人	4人	6人	—
当該年度の進捗状況	順調（受入れ人数の目標達成）			
カ 今後の課題	身寄りがない高齢精神障害者の介護老人保健施設への受入方法の確立。		キ 課題への対応	法人後見の活用や家族役割の支援者間での分担等の実績を積む。

③ 精神障害者支援

ア 公益的使命③	精神障害者のリカバリー（障害を抱えながらも希望や自尊心をもち自立し意味のある生活を送ること）が推進され、本人が主体的に人生を選択し、地域のなかで暮らしていくことができる社会を目指して取組を進める。			
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	障害福祉サービス又は精神科デイケアにおいて医療観察法等の対象者を毎年1人以上（実人数）受け入れる。			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	横浜保護観察所の社会復帰調整官との連携を密に受入れの調整を行った。		エ 取組による成果	前年度に引き続き、新規に受入れを積極的にを行い、精神障害者のリカバリーに貢献した。
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	就労定着支援1人、宿泊型自立訓練および自立訓練（生活訓練）1人	自立訓練（生活訓練）2人、うち1人は宿泊型自立訓練と精神科デイケアを同時利用	短期入所1人、宿泊型自立訓練および自立訓練（生活訓練）1人	—
当該年度の進捗状況	順調（目標を上回る人数を受け入れた）			
カ 今後の課題	異動職員や新採用職員の支援技術の向上		キ 課題への対応	所内研修の拡充や、所外研修への派遣を通じて、職員の知識、技術の向上に努める。

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	公益財団法人として安定した経営を継続していくため、収支バランスのとれた健全な財務状況を実現する必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	一般正味財産期末残高（特定費用準備資金の積立額・取崩額、及び特定資産評価損益等を除く。）について前年度決算額を維持。			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	コロナ禍や物価高騰の影響が続く中、収入確保・経費節減に努めつつ、補助金を活用するなどし、老健ベッドの更新など、必要な投資を行うなどした。	エ 取組による成果	一般正味財産期末残高（特定費用準備資金からの取崩額及び特定資産評価損益等を除く）が前年度に比べ減となった（光熱水費等が高騰する中、必要な投資を行いつつ、8,888,765円の減で抑えることができた）。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	一般正味財産期末残高 630,682,798円	一般正味財産期末残高 673,727,138円（特定費用準備資金への充当額及び特定資産評価損益等を除き維持）	一般正味財産期末残高 624,506,373円 （特定費用準備資金からの取崩額及び特定資産評価損益等を除き 8,888,765円の減）	—
当該年度の進捗状況	やや遅れ（光熱水費を始めとした物価の高騰などの影響などにより一般正味財産期末残高が昨年度比で減となった）			
カ 今後の課題	職員の高齢化による人件費の増や施設・設備の老朽化による修繕費の増に加え、コロナ禍の影響による利用者数回復の遅れによる収入減などが見込まれる。一方で、公益財団法人として収支相償への対応も求められている。	キ 課題への対応	当面、コロナ禍や物価高騰の影響が続くことが見込まれるが、収入確保に努めるとともに、支出の抑制に努めつつ、必要な投資は行っていく。また、収入超過の場合には、収支相償の維持のため特定費用準備資金への積立等により対応していく。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	社会の要請に応え財団の公益的使命を果たせるよう、全ての雇用形態の固有職員に対して組織的に人材育成を進め、自ら学び成長する職員を育成することにより、財団の運営基盤をより一層強化していく必要がある。			
イ 協約期間の主要目標	改定した人材育成プランに基づく組織的な人材育成の推進及び嘱託・パート職員を対象とした人材育成プランの策定・実施 ・令和3年度 嘱託・パート職員の人材育成プランの策定 ・令和4年度 同プランに基づく取組開始、Self Development（自己開発）の支援内容・方法の検討 ・令和5年度 Self Development 支援の実施			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・嘱託・パート職員の人材育成プランに基づく取組開始。 ・人材育成委員会において、Self Development（自己開発）の支援内容・方法について検討した。	エ 取組による成果	自己開発（Self Development）の支援に関する要綱を策定したことにより、職員に対しての自己開発支援を行う基盤が整った。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	人材育成プラン（正規職員対象）の改定	嘱託・パート職員の人材育成プランの策定	嘱託・パート職員の人材育成プランに基づく取組開始、Self Development（自己開発）の支援内容・方法の検討	—
当該年度の進捗状況	順調（自己開発（Self Development）の支援に関する要綱を策定）			
カ 今後の課題	改定・策定した人材育成プランに基づく具体的な取組の推進。	キ 課題への対応	自己開発の支援や各種研修の企画・実施などを通して、組織的に人材育成を進めていく。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

○増加する認知症者や若年性認知症者への対応

2025年には高齢者の5人に1人が認知症になると見込まれている中、「高齢夫婦世帯」及び「高齢単独世帯」の割合も大幅に増加するなど、家族だけで認知症の人を支えることはますます困難になっていくことが想定される。また、認知症になっても社会的なつながりを保ち、役割を果たす機会を提供することが求められてきている。とりわけ、40～60代の働き盛りに発症することが多い「若年性認知症」には、このことがより求められるが、実際には診断がつく頃には職業生活に支障をきたし、社会的な行き場や役割を失うケースが多いことから、診断の受け止めや支援につながるまでの空白期間にどう関わるかが課題となっている。このため、早期診断・早期支援を実現するとともに、認知症の人が正しく理解され、その人らしさや尊厳が尊重される社会を構築する必要がある。

○市内に87の介護老人保健施設が開設されている中で、公的施設としての役割を明らかにし果たしていく必要がある。

○精神科病院に長期入院し高齢化し要介護状態になった精神障害者の地域移行の困難化

長期入院や高齢精神障害者の死亡退院の問題は重要な社会的課題であるが、地域移行を担う障害福祉の分野では、高齢精神障害者でかつ介護が必要な方への支援を行える事業所は少なく、その一方で、高齢者支援を担う介護保険施設で長期入院精神障害者を受け入れている施設は極めてまれである。高齢でかつ要介護状態の精神障害者は、障害福祉と介護保険の制度の狭間に陥り、益々地域移行が困難となっていくと思われる。

○新型コロナウイルス感染症の影響が残る中、利用者数及び収入水準の回復の遅れが見込まれるとともに、光熱水費を始めとした物価の高騰が続くことが予想される。

○法令等の改正

- ・診療報酬、介護報酬、障害者支援に係る給付費の改定等による収入額への影響。
- ・介護老人保健施設については、法改正により「在宅復帰・在宅療養支援」機能が明確に定義され、平成30年度報酬改定でも高く評価されたことにより、今後、多くの施設が「在宅復帰・在宅療養支援」にシフトし、それを維持していくと思われる。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

- ・公的施設としての役割を踏まえ、民間事業者では採算上または事業の性格上対応が困難な方々の受け入れを進めるとともに、関係機関との連携強化や、パンフレット・ホームページ等によるPR等に努め、より多くの市民利用につなげ、収入の確保にも努めていく必要があります。

- ・精神障害者支援施設においても公的施設としての役割を果たすため、障害福祉サービス又は精神科デイケアにおいて医療観察法の対象者の受け入れを進めます。

- ・認知症者支援の開始には、認知症の種別を決定する鑑別診断が欠かせないため、複数の認知症専門医が高度検査機器を活用して、市内最多かつ専門性が高い鑑別診断を提供するとともに、その結果を、医療と介護に関する支援計画として、本人・家族・医療機関に提供し、必要に応じて文書や電話でフォローアップしていきます。これにより、増加する認知症者に対して、かかりつけ医が地域の関係機関と協働で支えられる体制づくりに寄与します。

- ・若年性認知症者への支援として、専門外来を設置し、早期診断・早期支援につなげるとともに、若年性認知症支援コーディネーターと連携し、社会参加や役割の維持・獲得の場を作り、併せて共通の悩みを持つ当事者同士の交流や活動の場づくりを支援していきます。

- ・在宅の精神障害者を当センターの介護老人保健施設で受け入れてきたこれまでの実践を踏まえて、精神障害者支援施設とも連携し、各々の事業と人材、ノウハウを活用し合い、取り組みが必ずしも容易でない長期入院要介護精神障害者の地域移行への取り組みを進めていきます。その中で、特に中間施設でのリハビリ等が必要な方等については、介護老人保健施設で受入れ、アセスメントと介護保険のサービスや事業所とのマッチングを行うことで、長期入院・高齢・要介護精神障害者の地域移行につなげていきます。この取り組みには相談支援の質の向上が重要であることからピアサポートによる支援の充実も図ります。(令和5年度から精神障害者ピアスタッフ推進事業を受託)

- ・市民から期待される事業の充実や老朽化した施設・設備の修繕・更新等の対応を行っていく必要があります。また、職員の高齢化に伴う人件費の増も見込まれることから、収入増と支出削減に取り組んできました。具体的には、収入確保のため、それぞれの部門で高い目標を掲げ、その達成に向け取り組むとともに、人員配置の見直し、委託内容の見直し及び入札等の実施による委託料の節減等に努めるなど、コスト削減にも取り組んできました。こうした取り組みの結果、令和2年度から令和3年度には、一般正味財産期末残高を増加することができ、剰余金相当分を令和3年度に実施した医療情報システムの更新資金に積み立てすることができました。引き続き、各部門における利用料金等の収入確保を図りつつ、必要な投資も行いながら、適正な経費執行に努めます。

- ・新型コロナウイルス感染症の影響が当面の間続くことが見込まれるから、令和5年度も感染予防及び予想され

る収入回復の遅れに対応した、適切な法人運営及び施設運営に取り組んでいく必要があります。収入の確保及び経費の節減に努めるとともに、経費の執行にあたっては、緊急性・安全性を十分に検討し、必要な投資は進めていきます。

・介護老人保健施設については、法改正により「在宅復帰・在宅療養支援」機能が明確に定義され、報酬改定でも報酬上高く評価されたことを受け、横浜市総合保健医療センターでも、これまで以上に在宅復帰・在宅療養支援の強化に取りくんだ結果、施設類型は、平成30年度に「基本型」から「加算型」に移行し採算性も向上、以後「加算型」を維持し続けています。今後も、「加算型」以上の施設類型の維持に努めます。

・令和5年3月からは、高齢者支援施設を取り巻く状況変化に対応し、今後も公的施設としての役割を果たし、持続的・安定的に運営していくため、経営コンサルタントや横浜市にも参加いただきながら、入所・通所を含めた施設のあり方や、財団内外との効果的な連携手法等について、検討を開始しています。現時点では、精神障害者の地域移行が進まない横浜市の課題を解決できる機関の1つとして、その推進役を担うことを中心に、若年性も含めた認知症対策も充実させていく方向性を検討しています。

・横浜市総合保健医療センター介護療養病床（12床）を令和3年度末をもって廃止し、令和4年度から新たに「介護医療院（12床）」を開設しました。介護医療院では、長期療養が必要な方に、介護と医療のサービス及び長期療養にふさわしい生活環境を提供しています。

自己評価シート（令和4年度実績）

団体名	公益財団法人横浜市建築保全公社
所管課	建築局営繕企画課
協約期間	令和3年度～令和5年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体

1 協約の取組状況等

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 修繕工事

ア 公益的使命①	修繕事業の受注業務の増加や多様化等に対して、「安全」、「迅速」、「高品質」に施工することにより、施設の安全性と利便性を高め、もって市民福祉の増進を図ります。また、公共建築物の保全・更新を計画的かつ効果的に実施し、横浜市によるSDGsの推進に貢献します。			
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①粗雑工事（工事成績評定 65 点未満）の防止 令和3年度 市に準拠した新たな工事成績基準の導入 令和4年度 運用・検証 令和5年度 質向上のための取組検討 ②空調機器の更新時に省エネ性能の高い機器を選定するなど、修繕工事での省エネの推進 令和3年度 24 件 令和4年度 27 件 令和5年度 30 件			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①市に準拠した工事成績評定基準を運用・検証しました。 ②修繕工事 39 件で省エネを推進しました。	エ 取組による成果	①工事成績評定基準を運用し、粗雑工事の防止につなげました。 ②省エネを推進し、脱炭素化に寄与しました。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	①－ ②21 件	①工事成績評定基準の導入 ②34 件	①工事成績評定基準の運用・検証 ②39 件	－
当該年度の進捗状況	①順調（新たな工事成績評定基準を運用・検証したため。） ②順調（目標の 27 件を達成したため）			
カ 今後の課題	①工事成績評定基準を着実に運用し、更なる粗雑工事の防止につなげる必要があります。 ②公共建築物の修繕工事において、引き続き、省エネを推進し、横浜市と連携してSDGsの推進に貢献する必要があります。		キ 課題への対応	①粗雑工事の防止に向け、工事の質向上のための取組を検討します。 ②引き続き、省エネを推進し、脱炭素化に寄与します。

② 点検調査・技術研究

ア 公益的使命②	<p>建築基準法第 12 条点検や劣化調査等によりの確に劣化状況を把握することで、効率的・効果的な公共建築物の状態監視保全につなげ、横浜市の長寿命化対策に貢献します。</p> <p>社会の要請や環境の変化に対応するため、新しい技術や生産性の向上等に関する調査・研究を行います。</p>			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	<p>12 条点検等におけるドローン活用等の新技術導入のための検証や既存公共建築物の ZEB 化に向けた検討 (費用対効果・効率性等)：</p> <p>令和3年度 1 件 令和4年度 1 件 令和5年度 1 件</p>			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<ul style="list-style-type: none"> 公共建築物の敷地内にある外灯ポール（支柱）の根本部分の鋼材の腐食等を、的確に把握するため、超音波探傷器による肉厚測定を検証しました。 既存公共建築物の ZEB 化に向けた検討について、横浜市と連携して取り組みました。 	エ 取組による成果	<ul style="list-style-type: none"> 目視では確認できなかった鋼材の腐食状況が、超音波探傷器により把握ができ、効率的な改修につなげることができました。 改修する物件で ZEB Ready^(※) 達成の見込みが立ちました。 	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)
数値等	1 件 (ドローン活用の検証)	1 件 (高解像度カメラの検証)	2 件 (超音波探傷器による肉厚測定の実証・既存公共建築物の ZEB 化の検証)	—
当該年度の進捗状況	順調（目標の1件を達成したため）			
カ 今後の課題	公共建築物の効率的・効果的な状態監視保全につなげるため、今後も新しい技術の導入を進める必要があります。		キ 課題への対応	的確な劣化状況の把握に資する新技術の情報収集等を行い、引き続き検証等を行います。

(※) ZEB Ready：改修する前の建物の必要なエネルギーを省エネで 50%まで削減すること。

③ 普及啓発

ア 公益的使命②	団体が有する修繕工事の技術やノウハウ等を市内建設事業者に広く普及することにより、施工技術の向上等に貢献します。			
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	①主催・共催の研修会・学習会（リモートやホームページ上での開催を含む）の参加人数 令和3年度 1,400人 令和4年度 1,450人 令和5年度 1,500人 ②施設管理者の修繕工事に対する不満の解消（工事満足度調査の不満※の割合） 令和3年度 4.5%以下 令和4年度 4.0%以下 令和5年度 3.0%以下 ※不満の割合：「不満」と「やや不満」の合計回答数の割合			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①研修会・学習会の定員をコロナ前の水準近くに戻し開催しました。また、配付資料をホームページに掲載し、閲覧を促しました。 ②施設管理者に対してヒアリングを行い、その内容を踏まえて再発防止のため事業者向け研修を行いました。	エ 取組による成果	① 開催方法等を変更したことにより、参加人数が目標を大きく上回りました。 ② 不満の割合が前年度に比べて半減し、目標を達成しました。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	① 1,556人 ② 4.9%	① 2,394人 ② 2.3%	① 3,157人 ② 1.2%	—
当該年度の進捗状況	① 順調（目標の1,450人を達成したため） ② 順調（目標の4.0%以下を達成したため）			
カ 今後の課題	① 研修会・学習会の内容を広く周知するとともに、参加者を増やすために開催方法を工夫する必要があります。 ② 引き続き、施設管理者の修繕工事に対する不満の解消に努めていく必要があります。	キ 課題への対応	① 現在の開催方法を継続しながら、参加者を増やす方法（オンライン等）も導入していきます。 ② 引き続き、質の高い工事の提供に努めます。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	コスト削減を意識し、ICT等を活用した業務の効率化を推進する必要があります。			
イ 協約期間の主要目標	全体事業費に占める事務管理費の割合：令和2年度を100として 令和3年度 97 令和4年度 94 令和5年度 90			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	事務用品の再利用やICT活用による業務効率化（電子決裁システム導入、会議のペーパーレス化等）により消耗品費等の削減に取り組みました。	エ 取組による成果	3年度と比較して消耗品費約200万円、通信運搬費約50万円等を削減しました。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	100 (全体事業費 19,148,813千円、事務管理費 211,476千円)	100.5 (全体事業費 18,648,395千円、事務管理費 206,953千円)	110.8 (97.5※) (全体事業費 19,918,714千円、事務管理費 243,726千円)	—
当該年度の進捗状況	遅れ (※電気料金高騰による光熱費、人材派遣委託料の増加等の特殊要因を除いて算出した実績数値は97.5)			
カ 今後の課題	ICT等を活用し業務を効率化し、事務管理費をさらに削減する必要があります。	キ 課題への対応	電子決裁システムの対象業務の更なる拡大などを検討します。また、タブレット端末の追加導入などにより、情報共有システムの活用を推進します。	

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	横浜市から受託した業務量の増加に対応できる、人員の確保、時代や環境の変化に対応した柔軟な組織体制の確立が必要です。 性別や年齢にかかわらず、職員一人ひとりがやりがいと自らの成長を実感し、能力を最大限に発揮できる組織づくりが必要です。			
イ 協約期間の主要目標	① 人材育成基本計画（仮称）の策定・運用： 令和3年度 策定、運用 令和4～5年度 運用 ② 固有職員・嘱託職員（市OBを除く）の責任職に占める女性の割合： 令和3年度 10% 令和4年度 10% 令和5年度 15%			
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	① 人材育成基本計画（素案）に基づく人事考課、研修、人事異動等を運用し、建築助成公社との合併も見据えた検討を経て人材育成基本計画を策定しました。 ② 子育てや介護等に関わる職員が、より能力を発揮できるよう、時差勤務や在宅勤務に関する規程を整備し、本格導入しました。	エ 取組による成果	① 人材育成基本計画を策定し、職員一人ひとりが主体的に意欲と能力を高め、公社全体や各職場で人材育成の環境づくりを進めました。 ② 時代や環境の変化に対応した柔軟な働き方ができる職場環境を整備しました。	
オ 実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	① - ② 10%	① 素案作成 ② 10%	① 策定、運用 ② 14%	-
当該年度の進捗状況	① 順調（人材育成基本計画により人事考課や研修等制度を運用したため） ② 順調（柔軟な働き方を推進したことにより、目標の10%を達成したため）			
カ 今後の課題	① 職員が一丸となって、人材育成基本計画を運用する必要があります。 ② 女性の個性と能力が十分に発揮できるようにするため、職場環境の更なる整備が必要です。	キ 課題への対応	① 研修内容の拡充や新採用職員育成トレーナー制度を着実に運用します。 ② 女性活躍推進法に基づく行動計画を策定します。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

<ul style="list-style-type: none"> 公共建築物の経年劣化が進行することによる、修繕事業の受注業務の増加 建設業の担い手不足、週休二日制等働き方改革への対応、ICT化の推進など、建設業界全体を取り巻く環境の大きな変化 横浜市脱炭素社会の形成の推進に関する条例の施行に伴う、脱炭素社会の形成に向けた取組

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<ul style="list-style-type: none"> 修繕事業の受注業務の増加等に対しても、「安全」、「迅速」、「高品質」に施工することにより、施設の安全性と利便性を高め、もって市民福祉の増進を図っていく必要があります。 状態監視保全による公共建築物の長寿命化対策を効率的・効果的に進めていくためには、建築基準法第12条点検や劣化調査等により的確に劣化状況を把握する必要があります。 建設業界全体を取り巻く環境が大きく変化する中、横浜市と連携しながら社会の要請に的確に対応していく必要があります。 長寿命化工事において、省エネ機器等の採用など脱炭素化への取組を進めます。

自己評価シート（令和4年度実績）

団体名	横浜ウォーター株式会社
所管課	水道局国際事業課
協約期間	令和2年度～令和5年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体

1 協約の取組状況等

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 国内の上下水道事業体への貢献

ア 公益的使命①	国内の上下水道事業体の持続的な運営に向けた課題解決への貢献				
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①国内技術支援 30 件（R2～R5 各年度） ②電子申請システム等の国内の事業体への展開 ③顧客ニーズを踏まえた研修事業の見直し				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①これまで良好な関係を構築してきた事業体の支援を引き続き推進した。又、国内事業体を積極的に訪問し、これまでの支援実績や成果を基にした営業活動を行った。 ②電子申請システムの拡販に向けた営業活動とともに視察案内、業界紙掲載等の広報活動を行った。 ③研修実施時に行っている受講者アンケートを活用し、研修内容等の見直しを随時行った。また、定番研修、オンライン研修について、日本水道協会への営業活動、業界紙取材対応などの広報活動等を行った。さらに、オーダーメイド研修について事業体等への提案など積極的な営業活動を行った。		エ 取組による成果		①これまで良好な関係を構築してきた事業体の支援を引き続き受注した。また、積極的な営業活動により、石川県金沢市など新規案件を受注した。 ②横浜市以外の他都市で、給水装置工事電子申請システムの契約を獲得した（1件）ほか、下水排水設備電子申請システムの構築を行った（1件）。 ③日本水道協会関東地方支部研修の一環として、定番研修に加え、オンライン研修についても受講料補助の対象となったことから、オンライン研修の受講者数が増加した。オーダーメイド研修についても日本水道工業団体連合会等から新たに受注し、市と連携し研修を実施した。
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	①30件（他都市上下水道事業体への支援件数） ②水道局にて試行運用開始 ③新規目標	①40件 ②水道局にて本格運用開始 ③オンライン研修を実施（3講座、6日間）	①49件 ②導入に向けたアドバイザー契約の締結2件 ③オンライン研修を実施（5講座、44日間）	①42件 ②運用開始1件、下水排水設備電子申請システムの構築1件 ③オンライン研修を実施（5講座、42日間）	-
当該年度の進捗状況	順調（国内事業体支援等について、順調に推移している。）				
カ 今後の課題	事業体が抱える課題解決にあたり、これまでのコンサルティング業務等の支援に加え、今後はマネジメント支援等（DX含む）へのニーズが増加すると見込んでいる。そのため、上下水道事業に精通した人材の確保・育成等が必要となる。		キ 課題への対応		上下水道事業等に関する経験を有する社員の採用、育成に取り組むとともに、必要に応じて外部人材を活用していく。

② 海外各国への貢献と海外ビジネスを通じた市内経済活性化

ア 公益的使命②	海外の上下水道事業の課題解決への貢献及び横浜水ビジネス協議会会員企業など市内企業等の海外事業展開支援による市内経済活性化				
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	①国際関連事業7件（R2～R5年各年度） ②横浜水ビジネス協議会会員企業との連携推進				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①プロジェクト活動の推進及び本邦研修の再開 ②会員企業等の情報収集を行い、共同事業体を構成	エ 取組による成果		①パキスタン、アフリカ等でコンサルティング業務を実施し、本邦研修を受け入れた。 ②6社との連携を実施した。	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	①19件 ②11件	①16件 ②11件	①16件 ②12件	①8件 ②6件	-
当該年度の進捗状況	順調（受託件数について、目標を上回って推移している。）				
カ 今後の課題	JICAによる上下水道事業案件が減少傾向にあることや、海外実績を有する社員不足が課題となる中、コロナ禍で見直した現地活動や本邦研修の実施方法を業務に生かし、会員企業と連携した活動を検討していく必要がある。	キ 課題への対応		国際事業に従事する社員を育成し、受託に向けた体制構築を推進する。同時に、会員企業等と連携し、海外現地の情報やニーズ・課題等を把握し、案件形成を図る。	

③ 横浜市の業務効率化や技術継承に対する貢献

ア 公益的使命③	横浜市の上下水道事業に係る業務の効率化及び技術継承への貢献				
イ 公益的使命③の達成に向けた協約期間の主要目標	①市業務委託拡大に向けた体制の構築 ②給水装置工事電子申請システム申請率の向上 R2年度:25%、R3年度:30%、R4年度:35%、R5年度:40%				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①横浜市水道局給水工事受付センター開設にあわせ、同センター内に中部事務所を開設し、プロパー社員等を集中的に配置することで、審査体制を強化した。市OBからプロパー社員へのOJT等により技術継承を行った。 ②横浜市向け給水装置工事電子申請システムの利便性向上に向け、お客さまの声を聞き、システム改良等を行った。中部事務所窓口においても、電子申請システムの利用についてお客さまに随時ご案内を行った。	エ 取組による成果		①プロパー社員における審査業務のローテーション、電子申請システム運営、社内研修等の技術研鑽活動等を通じて上下水道事業に関する知識・技術が向上し、市業務委託拡大に向けた体制が強化されている。 ②令和3年度と比較し、きめ細やかな対応等により電子申請システム申請率は目標をはるかに上回った（昨年度比16.0%上昇）。また、給水装置工事申請に係るペーパーレス化等の効率化に貢献した。	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	新規目標	①プロパー社員の 新規配置 ②32.5%	①育成計画の検討 ②52.7%	①中部事務所開設 ②68.7%	-
当該年度の進捗状況	順調（電子申請システム申請率が、目標を上回って推移している。）				
カ 今後の課題	給水装置工事審査・検査業務に従事する社員の高齢化が進んでいることから、プロパー社員の採用等を進めていく必要がある。一方で、労務単価の上昇等により、人件費の増加が課題となっている。	キ 課題への対応		市との人材紹介等に係る調整、他都市上下水道事業経験者等の採用により上下水道事業に関する知識・経験を有する社員を確保するとともに、局と協議を行い、利益を確保していく。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	設立13期目を迎え、さらなる成長軌道に乗せるためには将来に向けたプロパー社員の採用と人材育成が急務であり、組織力強化と経営基盤強化のための投資が必要となってくる。よって、これまで以上に受託拡大による安定した収入確保とともに、引き続き、収支・コスト管理の徹底が必要となる。				
イ 協約期間の主要目標	①売上高：R2年度：8.4億円、R3年度：7.6億円、R4年度：7.8億円、R5年度：9.0億円 ②経常利益：R2年度：2,000万円、R3年度：3,000万円、R4年度：4,000万円、R5年度：6,000万円				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①国内事業は、これまで実績を積み重ねてきたアドバイザリー契約等により、引き続き売上を確保した。また、電子申請システムをはじめ、DXに係る営業活動を積極的に行った。海外事業では、過年度に契約を行った案件について現地での支援を実施したほか、コロナ禍で停滞していた本邦研修の受入を行った。研修事業において、対面での研修を本格的に再開したほか、オンライン研修の受講について日本水道協会等への営業活動を行った。 ②新電力事業では、電力価格が高騰する中、安価な電力仕入れを行えるよう、仕入先と交渉を行った。	エ 取組による成果	①国際事業については、予定していた案件の公告が遅れたこと等により令和3年度の売上額を下回ったが、国内、新電力、局受託及び研修事業については、令和3年度の売上額を上回った。 ②売上の増加に加え、新電力事業における電力仕入単価を抑えられたこと、効率的な業務執行等により、労務費を令和3年度比で約900万円削減した。このような経営努力の成果として、経常利益が令和3年度と比較し、約3,500万円増加した。		
オ 実績	令和元年度 ①7.15億円 ②4,955万円	令和2年度 ①7.80億円 ②▲2,241万円	令和3年度 ①9.57億円 ②416万円	令和4年度 ①10.21億円 ②3,965万円	最終年度 (令和5年度) -
当該年度の進捗状況	やや遅れ（売上高は目標を上回り、経常利益はほぼ目標どおりとなった。）				
カ 今後の課題	①電力仕入価格高騰の影響で令和5年度は新電力事業を縮小せざるを得ない状況となっており、売上高及び経常利益の減少が見込まれる。 ②当社が支援する事業体の多くは中小規模であり、水道料金収入の減少等財政が厳しさを増すことが見込まれると同時に、労務費単価や電気代等物価が上昇しており、さらに厳しい経営環境となっている。このような事業体における限られた予算の中で、当社も利益を確保しながら求められるニーズに応じていくために、収益管理等を更に強化していく必要がある。	キ 課題への対応	①国際事業において横浜市と連携のうえで体制を整え、積極的な応札を推進する。国内事業において従来の支援とともに、マネジメント支援（DX含む）の受託などにより、売上及び利益の確保を目指す。 ②Web会議の活用、各事業の過去事例の共有・活用等による効率的な業務遂行に取り組むことにより、コスト管理に努め、生産性の向上を図る。また、業務内容を綿密に精査し、適正価格と利益確保に向けて検討を進める。		

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	事業拡大に合わせた人材の採用と育成を進めるため、体系的な人材育成制度の整備や、市退職派遣社員とプロパー社員がそれぞれ有する技術を共有する仕組みづくりが課題となっている。				
イ 協約期間の主要目標	①民間等採用の推進 民間等出身者の割合 40% (R2～R5 各年度) ②体系的な人材育成制度の構築				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①技術部門のプロパー社員の採用 ②人事評価制度の見直し検討		エ 取組による成果	①技術部門において、国際担当社員を1名採用 ②企業理念及び行動指針の策定	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度(令和5年度)
数値等	①民間等出身の役員・社員の割合 39.3% ②新規目標	①民間等出身の役員・社員の割合 46.3% ②検討開始	①民間等出身の役員・社員の割合 48.6% ②検討中	①民間等出身者の役員・社員の割合 52.4% ②取組中	-
当該年度の進捗状況	順調 (民間等出身者の役員・職員の割合が、目標を上回って推移している。)				
カ 今後の課題	①オンライン等を活用したDXへの取組や国内外の技術支援事業を強化するため、自治体経験者の採用とプロパー社員の採用・育成が必要となる。 ②社員のキャリアアップモチベーションと能力向上に資する人事評価制度の制定と人材育成体系を構築する。		キ 課題への対応	①時期や業務量を見極め、上下水道事業体経験者や豊富な経験を有するプロパー社員の採用と育成に取り組む。また、配置替えなど効果的な人材活用により、長期的視点に立った技術継承を図る。 ②経営陣が主体となって、人事評価制度と人材育成体系の整備を進める。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

<p>新型コロナウイルス感染症がもたらした新たな生活様式、国際的なエネルギー価格の高騰、賃上げ要請による労務費の上昇、物価上昇など社会環境は大きな変化をみせている。</p> <p>このような状況下で、国内事業においては、老朽化した施設の改築・更新、経営戦略の策定・運用（業務改善を含む）、官民連携事業の創出と運営、広域化・共同化の推進、アセットマネジメント等に関するコンサルティングやマネジメント支援について、引き続きニーズがあると考え。一方で、他都市の外郭団体や民間企業等も様々なメニューを構築し、提案するようになってきている。</p> <p>国際事業においては、新型コロナウイルス感染症対策を契機にした水・衛生分野の重要性の高まりや、途上国における人口増加、経済発展に伴う水需要の増加により、新規案件形成の機会となることが見込まれる一方で、JICAにおける水資源分野予算の縮小や当社にとって支援実績のない途上国等への展開も想定される。</p> <p>新電力事業については、国際的なエネルギー価格の上昇に伴い、電力仕入価格等が高騰しており、確実な利益確保の展望が見通せない状況となっている。</p> <p>その他、上下水道事業運営の業務改善に資するデジタル化やPPP/PFI事業（広域化・共同化含む）の推進など厚労省水道課の国交省移管を契機に、国が主導する経営合理化策が具体的に推進されてくることが予想される。</p>
--

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<p>国内事業においては、引き続き、上下水道事業体への多岐に渡るコンサルティングサービスの提供を推進するとともに、今後は民間事業者とも連携を深めていくことが重要であり、事業体からの受託のみならず、民間事業者とのJV等の連携やサービス提供など、柔軟に案件獲得を目指す必要がある。また、DX関連では、「電子申込処理装置及び電子申込処理方法の機能」について特許を取得しており、電子申請システムの提供とともに、BPR支援を含め、お客様に寄り添ったサービスで他社との差別化を図り、案件の獲得を目指す必要がある。さらに、老朽化した施設の管理・更新・運用等においては、当社の特徴を生かしたマネジメント支援業務の構築を推進していく必要があると考える。</p> <p>国際事業においては、国際事業経験を有するプロパー社員の採用・育成により、案件受託に向けた体制構築を進めているところであるが、経験・実績の蓄積には時間が必要である。引き続き、市と連携のうえで体制を構築し、プロパー社員に経験を積みながら案件獲得を進め、売上高の確保に繋げていく必要がある。</p> <p>研修事業については、定番研修、オーダーメイド研修、オンライン研修について、それぞれ質を向上させていくとともに、研修での繋がりをきっかけとした新たなビジネスチャンスの開拓に取り組むなど、収益の確保に繋げていく必要がある。</p> <p>当社の強みは、横浜市が有する総合的な技術力・事業運営ノウハウを生かした他にはないサービスの提供であることを踏まえ、民間等からの採用を進めるが、人材の確保・育成等については市との連携が必須である。</p>
