

## 平成 20 年度第 1 回岩手県出資等法人運営評価委員会（要旨）

日 時 平成 20 年 7 月 29 日（火）

場 所 県議会第 3 会議室

開会時刻 13:00

閉会時刻 15:00

出席委員 岡田委員、工藤委員、高橋委員、谷藤委員、土岐委員（5 名出席）

事務局 総合政策部副部長兼首席政策監 中村一郎、経営評価課総括課長 八重樫幸治  
出資等法人改革担当課長 高橋達也、主任主査 菊池茂、主任主査 小原由香

### 1 開 会（経営評価課八重樫総括課長）

### 2 あいさつ（中村副部長）

### 3 議 事

#### (1) 委員長及び副委員長の選任について

（委員長の選任方法等について、八重樫総括課長から説明）

高橋委員 委員長について谷藤委員を、副委員長について工藤委員を推薦する。

（委員互選の結果、委員長に谷藤雅俊委員、副委員長に工藤洋子委員を選出した。）

谷藤委員長 平成 15 年度の県出資等法人改革推進会議から委員として関与させていた  
だいている。平成 16 年度から県出資等法人改革推進プランを受けて、当時の状況だ  
けで今後のあり方を見守るだけでなく、法人自ら改革し、見直しを行いながら県民  
に役に立つ法人となっていく必要があるということで自己評価制度を創設し、運営  
評価委員会を設置して運営評価制度を回してきた。経緯をわかっているということ  
で委員長に推薦されたと思うが、ともすればこのような制度はマンネリ化しがち。  
当初この制度が根付くのに 3 年はかかると言ってスタートしたが、その 3 年が経過  
して、ある程度形はできつつあるとは思いますが、本当に魂が入っているか検証する必  
要があると思う。我々は、現場を見ていないため実態がわからないので、外部経営  
調査等を通して牽制し緊張感を持ってやってもらいたいと思う。委員会も緊張感  
を持ってやりたいので、開催回数も少ないし、委員会の時間が 2 時間と短いことも  
あり、資料には事前に目を通して、質問事項等用意していただくよう協力をお願い  
したい。

#### (2) 平成 20 年度県出資等法人運営評価委員会の運営について

（資料 No1 について、経営評価課高橋担当課長から説明）

**土岐委員** 資料 P6 に統括部署としての総合政策部の役割が書かれているが、経営評価課がチェックし、改善指導を行った際、それに対して従わなかった場合のペナルティはないのか。

**事務局** ペナルティは特にない。問題意識の共有化が図られているためか、これまで改善指導に対して大きな反対は出ていない。

**土岐委員** 資料 P4 を見ると情報公開の実施率が低いが、指導を受けた結果が今こうなっているのか。指導されても、本来やらなければならないことをやっていないということなのか。

**事務局** P4 の新プランによる取組の4項目の公開について指導を始めたのは、平成19年度からで、まだ着手したばかりなので、今後実施率を上げていきたい。職員の給与を公表することについて、同業他社との比較対象となってしまう等懸念のある法人もあるので、出すことがいいことだと理解してもらいつつ、公開に繋げていきたい。役員報酬も紙ベースでは結構出ているが、インターネットでの公開率はまだ低いので、法人ホームページでの公表等を指導していきたい。補助金額、損失補償額についても指導を始めたばかりなので、今後十分やっていきたい。

**土岐委員** 考え方次第だが、経営評価課の役割が微妙でやりにくいとは思いますが、ある意味もっとやりずらくなってほしい。統括部署として経営評価課に言われると怖いからやらなければいけない、となるようなペナルティがなければ、何の権限をもってやるようにと言えるのか。思うように動いてもらえない際にペナルティを設けるのも一つの方法ではないかと思うので、今後機会があれば必要があれば検討してみてはどうか。これまでそのようなことを検討等したことはないのか。

**谷藤委員長** 評価に結びつかないと通常の組織においては上手くいかない。県の人には志が高いので人事評価に反映されなくてもやるという期待もあるが、人事制度への反映等が今後の課題だと思う。取組への牽制としては、情報開示がポイントだと思う。運営評価結果が開示されることにどういうプレッシャーを感じるかがポイント。過去の指摘事項のフォローアップ、前年度に指摘した事項への取組状況のチェックを毎年行っているのか。

**事務局** 8月の経営評価課のヒアリングでフォローはしている。

**谷藤委員長** 前年度までの指摘事項をどう改善したのか、改善中か、未改善かを運営評価レポートに追加して公開してもらおうと、人事評価等に結びつかなくてもプレッシャーになると思う。

監査でも前年度指摘した結果については、その後の取組状況について必ず社長報告するのが通例である。

**事務局** 運営評価シートでも前年度指摘した事項の中期経営計画への反映率はマネジメント評価に入れている。改善の具体的な内容については記載させていないので、それについては今後の取組の中でやっていきたい。

**岡田委員** これまで廃止、出資引揚げ等判断しているが、このときの判断基準はどのようなものがあったのか。財務の指標がメインだったのか、それ以外の指標もあったのか教えていただきたい。出資のあり方に短期の貸付があるが、貸付だけなのか、出資が配当として戻ってくることもあるのか。出資は県にどういう形で返ってくるのか。人的支援もしており、代表者に県職員が就任しているケースもあるが、その権限と責任、特に責任はどうなっているのか。ちゃんと経営者としての責任、ペナルティを負わせる形になっているのか。

**事務局** 廃止等の判断をする際、財務は一つの大きな要素だが、財務以外にも事業を続けることが県として施策推進に必要なのか。鉄道などは赤字になっているが公益性が高い等、県の施策として重要性の有無も判断基準としている。

**谷藤委員長** 県民にとって役に立つ法人か、存在意義があるのかがポイント。県から見れば施策推進上必要かだが、県民サイドからすれば役に立つか、県民が求めているかがポイント。時代が求めているかを中心に考えて判断してきた。

**事務局** 出資の形としては配当を受けるという財務的観点からの出資もある（このケースについては運営評価の対象外）。ただし、第3セクターは配当率の低いところが多いが、当初の立上げ支援のために資金提供を行うとか、設立時における出資・出捐等。貸付については事業を実施する際運転資金が不足しがちなので低金利での貸付等行っているが、なるべく自力で民間金融機関から借りさせるようにしている。人的支援については、代表者は非常勤の場合が多いので、常勤の役員が責任を持って経営しているのが現状である。

**岡田委員** 当事者意識のない人がトップだと組織が活性化しないので、当事者意識のない人には権限を与えない方がいいのではないかな。

**谷藤委員長** これまでの委員会でもそのような問題意識があり、天下りで順番に、というのはやめてほしいとお願いはしている。そういう点が伺えれば更に意見を述べていくし、その辺の意識については委員会でも重要視している。

**工藤委員** 運営評価シートについても、以前は記入責任者の職氏名を記載していなかったが、委員会で記載させるよう改善した。

**岡田委員** 実施に関連して感じたことだが、県の持っている資金をどう配分するのか決める際に、いわゆる金融機関としての目で決定するのと、公的機関として事業の軽重によって決定するのとでは全然違う。収支の良し悪しだけで判断する金融機関的なものにはなってほしくないと思うし、なかなか難しいのはわかるが基準を作れないものか。

**谷藤委員長** 事務局の方で、今回のプランで改善したいメインテーマを何にするのか。

**事務局** 運営評価制度について、形としてはある程度定着してきたが、内容を見ると目標設定について、各法人総じて目標を設定しあぐねているところがあり、そこがきちんできればより効率的になるし、中長期的な観点に立った経営もできると思

うので、その点について制度の着実な定着に向けて重点的に取り組みたい。

**谷藤委員長** そのとおり。事務局もメインテーマを持つ必要がある。PDCA で一番難しいのは P で、それに気づくこと自体がレベルアップしてきていることだと思う。どのような目標を設定すれば法人が目標を達成することによって県の施策も達成することができるか、わかっていないと適正な目標設定は難しい。これをメインテーマとして重点的に取組と成果が出ると思うので、よろしく願いたい。

### (3) 平成 20 年度運営評価の実施について

(資料 No.2 及び 2-2 について、高橋担当課長から説明)

**土岐委員** 運営評価シートを見ての感想だが、法人と所管部局の個々のマネジメント評価に対して、経営評価課が記載する欄がないが、経営評価課としての細かい個々の評価があった方がやりやすいのではないか。この書式を検討する際に、個々の評価に入っていないことにした経緯はあるのか。

**事務局** 統括部署としての評価については大きなところの視点で行っていたが、各項目についてまでコメントするかどうかについては今後の課題としたい。

**土岐委員** ヒアリングの際には個々の項目に踏み込んでいるのか。

**事務局** 個々に踏み込んでいる。

**土岐委員** 個々に踏み込んだ内容を残してあった方がわかりやすいと思う。法人と所管部局が、反目しているケースもあると思う。反目しているケースとしては昨年の岩手ソフトウェアセンターがそうなのか。レーダーチャートを見て、前年度とこんなに激しく数値が動いているのはここだけだが、法人と所管部局の意見の刷り合せに経営評価課が入ったりしないのか。

**事務局** ソフトウェアセンターは事業計画について、法人と所管部局の意見が違った面があった。法人は事業縮小の意向だったが、所管部局はまだミッションがあるとしていたので、そのズレがあったのではないかと思われる。

**土岐委員** レーダーチャートの評点はこのままなのか。法人と所管部局の歩み寄りについて、経営評価課が間に入ってもいいのではないか。

**事務局** ソフトウェアセンターについては、法人と所管部局が反目しているという訳ではない。現状においてはマリオスの賃貸業が主たる業務となっており、所管部局と協議・意見交換等行う機会が少なかったため、指導・監督の評価が低くなっていたのが実態だが、県が組込み系ソフト関連の事業を預けたこともあって、県と協議の機会が増加した結果、今回の運営評価においては全体的に評価は高くなっている。ただし、他の法人は県現職の代表者からの引揚げが進んでいる中で、依然として商工労働観光部長が社長となっており、関与のあり方がこのままでよいのか等、現プランの中で見直しが必要な法人であるとは考えている。

**土岐委員** 経営評価課として「意見交換の機会を設けるべき」とコメントするだけで

なく、実際にその機会を設けるために間に入ったりすれば、頼りになる統括部署として存在意義も発揮できるのではないかと。

**谷藤委員長** 経営評価課はチェック・評価するだけでなく、目的遂行のために法人と所管部局の協議の場も設定する等、必要に応じて調整機能を発揮していただきたい。

個別チェックの履歴を残すかどうかについては、検討するという回答だったか。ただし、この評価シート自体は自主点検のシートなので、経営評価課で全法人の個々のマネジメント評価にコメントを付けることが単なる作業になってしまう可能性もあるし、かなりの手間だと思う。全てを確認した上で総合評価をしてもらう必要はあるが、○×つけるのはかなり大変だと思う。

**高橋委員** 運営評価シートを作成する際、法人ではどのような人が評価しているのか。第三者、サービスを受ける人、一緒にサービスを提供している人等の目が入らなければ、関係者と見方が違うということもあるのではないかと。

**事務局** 法人によって様々だが、総務関係の責任者が案を作成し、理事会に諮った上で提出しているところが多い。先ほどもあったとおり、このシートは自主点検シートなので、作成に第三者は関与していないが、マネジメント評価の中で顧客ニーズ・満足度を把握しているかという項目はあるので、第三者の意見を法人運営に取り入れているかどうかは確認している。

**高橋委員** ある財団の理事をやっているが、そこで第三者評価としてアンケートを行っているが、その結果について判断する力がないため、アンケート結果の意味するところを理解するために外部の人と一緒に分析等している。このシートをどのような形で作っているかが重要だが、外部の関係者と一緒に作ってもらうと効果があると思うので、提案してほしい。

**谷藤委員長** 運営評価シートをどういう作り方をしているのか、どのレベルで判断しているのか確認してほしい。今年のテーマの着実な定着のため、効果的な運用をしているかのチェックになると思うので、運営評価の実態を把握しながら今回の評価をまわしてほしい。外部経営調査の際にも、実際の運用状況のサンプリングをとるとか、調査項目に入れて反映させてほしい。理事の中にはこのシートを見たことのない人もいるのではないかと。

**岡田委員** システムの定着という話題からは逸れるが、こういう考え方も可能ではないかという1つの考え方をサジェスションしたい。資料 No.2 を見ると評価において公平性や公正さを意識しているのがよくわかる。また県民の負担を招かないとか、県民の理解を深めることも重視されている。ただ、今まで公平・公正に分配してきたものが、これまでどおりできなくなっているということが今回の出発点になっていると思うので、公平性、公正さとは別の視点を入れてもいいかもしれないと思う。先ほどの貸付機関として見るかという話と関連するが、これまでの過程である程度必要な法人の選別はしてきたはずなので、財務の健全性で考えるということもある

かもしれないが、将来的に大事なことは、戦略性を持って方針を打ち出していくために、軽重をつける明確な基準がないと困ると思う。民間でも、儲かっていないけど将来性があるから予算をつけるとか、赤字でも創業時からやっている根幹事業だから止めると顧客が離れるので続ける等の判断もありうる。それぞれの事業にどう重点を置くかによると思うので、財務面だけでなく県民・県にとってどれだけ必要か客観化できるシステムがあればいいと思う。たとえ赤字でも必要なら出資を継続させる、黒字だが必要ないので出資を引き上げる、黒字で配当が期待できるから赤字部門補填のために出資を継続する等。みんな公平にというのではなく、赤字だけれども大事だからやるとか、政策的に行うようになっていけば県民に対する説得力も出てくると思う。その意味付けを積極的にやっていくことが将来的には必要になってくると思う。

また、目標の落とし込みは難しいが、目標の連鎖ができていれば、県の施策との整合性が図られるはずだ。現在は県の施策等への貢献度ではなく、各々の目標の達成度でしか評価できていないと思う。それだとムダが出てしまうのでよく考えてほしいと思う。

**谷藤委員長** それについては考えながらやっているという回答になると思うが、県の重点施策、いわて希望創造プラン等と整合性は取れていると思っているがそうではないか。

**中村副部長** 基本的にはそういうことだが、全法人が整理されているかというところでもない。法人の置かれている環境も違うし、立上げ当時と環境が変わっているところもある。収益性からの判断だけでなく、例えば民間が育てば手を引いて任せることもある。鉄道については、民間が引き受けてやってくれるかという点で、赤字であっても行政が責任を持って県民の足を守る必要があるので、赤字幅は最小限に、できれば黒字転換を図りながら継続させていかなければならないということもある。各分野で県の重点化施策を担うために法人は作られているが、環境が変わっているところもあるので、状況変化の把握をしながら将来展望も合わせて評価・判断していきたい。

**谷藤委員長** 全体感を持って評価しないといけないということは忘れがちなので、いい指摘だったと思う。マイルストーンを決めて進むことが大事だと思う。この委員会で言うことではないかもしれないが、どの段階になったらどうする（存続・廃止の再検討をする）か、どの位の赤字になったら次の検討段階に進むか決めて進んでいくことが必要。

**工藤委員** 計画における目標設定が妥当かどうかはまだ曖昧だが、これが一番大事だと思う。目標設定は法人、所管部局のどちらが行っているのか。また、目標自体が適正なレベルかどうかの検証をしっかり行い、これがはっきりしていれば次のチェックも上手くいくと思うが、レベルの見直し、指導等はしているのか。

**事務局** 19～21年度の計画までは事業目標、経営改善目標ともに法人と協議のうえ、所管部局が設定していたが、今回（20～22年度計画）からは法人の自立性を高める観点から経営改善目標については法人自身が設定することとした。

目標値が適正なレベルかどうかのチェックがこれまでの運営評価で一番弱いところだと思うが、これまで中期経営計画については理事会等に諮り、確定版となった段階で経営評価課に提出されていたため、予め目標の妥当性について経営評価課においてチェック・修正する機会がなかった。しかし、目標が抽象的で運営評価しても成果が明確に検証できないケースも実際にあるので、次回の計画からは確定版提出前に目標設定した段階で一旦経営評価課に目標値を提出してもらい、目標設定の妥当性を検証し、必要な場合は修正してもらった上で具体的な取組目標を検討してもらうよう、計画策定のプロセスの見直しを図っていきたいと考えている。

**谷藤委員長** こういう制度は、法人と所管部局のみで目標設定すると段々と楽な目標を設定し、達成度が高くなってしまいう傾向がある。中間段階で提出といってもそこでの大幅な改善は難しいと思う。はっきり指摘をした上で中間評価しないと間に合わないと思うので、必ず前年度評価のところで目標設定の妥当性、水準が適切かについてもチェックをしていただきたい。

**事務局** 目標値の設定については、いい目標なら達成したかどうかだけで県の施策への貢献度、経営改善の状況の評価できるが、今回外部経営調査で法人の目標設定の状況を調査しながらよりよい目標値の設定についてアドバイスをいただきながら、その結果について他の法人に対しても横展開を図りたいと考えている。また、法人の目標値を公表することにより、県民の目でチェックしてもらうことも1つの方策かと思う。

**工藤委員** 利害関係者、受益者、県民の評価をもらうことが一番シビアかと思う。

**谷藤委員長** 360度評価になぞらえて、外部の評価は難しいので、組織内部で相互に評価させているケースもある。いずれ目標設定のレベル、妥当性について指摘するタイミングを経営評価課で確認するというようお願いしたい。

#### (4) 平成20年度外部経営調査（特定課題調査）の実施について

（資料 No.3 について高橋担当課長から説明）

**土岐委員** 要領第2に目的があるが、可能であれば法人の目標達成率の向上とか、この調査自体の目標値を設定した方がいいのではないか。経営評価課はある意味人にプレッシャーを与えるところなので、自らもプレッシャー・手かせを持たないと緊張感も伝わらない。経営評価課自身の評価はどうやるかについての目標も持たないより持った方がいいのではないか。

**事務局** 人を評価するので自分も評価されるという意識は持たないといけないと思っているし、常日頃部長からは総合政策部は全体を見渡し、頼りにされる部署になれ

と言われており、そういう気概は持っているので調査の成果は活用していきたい。

**谷藤委員長** 宗和氏に調査をお願いすると思うが、かなり厳しい人で行政改革にも長けているので、観光協会を切り口として制度自体についても今回チェックしてもらえればいいと思う。所管部局の関与状況、経営評価課の指導状況はどうか、運営評価制度全体についても、制度を導入した当初想定したレベルになっているか等についてもコメントしてもらえよう宗和氏に頼みたいと思う。この点について委員会から要望されたと伝えてほしい。

**事務局** 今週後半に打合せするのでその際に伝える。

#### (5) 県出資等法人の平成 19 年度決算状況について（報告）

（資料 No.4 について、高橋担当課長から説明）

**谷藤委員長** 平成 15 年当時、岩手日報に県は数千億円の財源不足に陥ると書かれ、これまで頑張って再建してきたと思うが、財政負担がどの程度減ったか等累計ベースの集計はしているのか。

**事務局** 資料 No1P4 の財政的支援の状況に記載しているとおり。

**谷藤委員長** 新プランになって 1 法人当たりの負担額が増えたのはなぜか。

**事務局** クリーンいわて事業団の第Ⅱ期処分場整備に係る貸付分が増えているが、当法人そのものは毎年剰余金を計上しており、経営上の問題はない。

**谷藤委員長** 職員派遣が増えた理由は。

**事務局** 社会福祉事業団が平成 19 年度から新たに療育センターの指定管理者になったことに伴い 43 人増加した。

**谷藤委員長** 決算の財務評価を行う際、決算がそもそも正しいのかということが問題になることがある。法人の決算の中身について、経営評価課においてチェックはしているのか。

**事務局** 数字が前年度と比較して大きく動いているところはないかチェックしている。法人の中には決算の仕方が妥当でないところもあるので、それについても指導していきたい。

#### (6) その他

**工藤委員** 10 月の委員会のときでいいので、運営評価のサンプリングを上手くいっているところとそうでないところ、2 つ程度出してほしい。

**岡田委員** 第三者評価は今流行りだが、客観化できるのがいい点だが、外部の人は現場がわからないので形式で終わってしまうという側面もある。実は組織の問題点は内部の人が一番よくわかっているので、両方からやらないとダメだと思う。

外部経営調査に組織の意思決定機能がちゃんと機能しているかどうかをチェックする項目を入れてほしい。目標設定が曖昧になったりする要因として、きちんとし



たコミュニケーションが取れていない、総意形成ができていないということもあると思う。昔からある組織でも権限と責任が明確でなく、意思決定の仕方に問題のあるものもある。そういうところは労使関係にも悪影響を及ぼすので、そのような部分への指導体制も作る必要があると思う。

**谷藤委員長** 最後にこの委員会自身も PDCA サイクルにより運営する趣旨で、事務局に宿題をまとめてもらっているので、委員の方々に議事録要旨、宿題のメールが届いた際には趣旨が違うこと等について指摘してほしい。

本日の委員会での事務局への宿題を次のとおりまとめる。

- ① 運営評価シートについて、前年度までの指摘事項とその改善状況のフォローアップシートを作り、開示することの検討
- ② 評価の実態について、法人及び所管部局における検討、承認状況をヒアリングと外部経営調査において確認すること
- ③ 経営評価課において、前年度の目標設定の水準をチェックし、指摘すること
- ④ 外部経営調査への要望：意思決定機能の状況、制度全体が機能しているか、経営評価課の指導が機能しているかチェックしてほしい。
- ⑤ 10月の委員会において、運営評価について上手くいっているところ、ダメなところを1つずつサンプリングしてほしい。

以上