

## 平成 20 年度第 2 回岩手県出資等法人運営評価委員会（要旨）

年 月 日 平成 20 年 10 月 30 日（木）

場 所 県公会堂 12 号室

開会時刻 13:30

閉会時刻 15:20

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) 平成 20 年度県出資等法人運営評価の結果について

（資料 No.1～5 について、経営評価課高橋担当課長から説明）

**谷藤委員長** 今回は(1)が審議検討項目で、(2)以降は報告なので、(1)に重点を置いて議論を進めていきたい。制度自体を機能させていくための議論を十分にしたいと思う。資料について、今後のアドバイスに向けての質疑の時間を 2 時まで、その後 20 分くらい今後の制度の改善に向けてのアドバイス・検討の時間にしたい。

最初に資料の内容について、質問があれば出してほしい。

**工藤委員** 経営改善への取り組みにばらつきが多いように見受けられるが、各法人のレベル合わせは可能だと思うか。

**事務局** 事務局が 1 名しかいないような法人もあり、事務局体制の弱いところの底上げは難しいと思うが、全体として必要性への認識は高まってきていると思う。

**土岐委員** 今回サンプルとして 2 つ挙げていただいたが、運営評価シート表紙の所管部局の記入責任者職氏名を見ると、クリーンいわて事業団の方は担当課長がやっているが、ソフトウェアセンターは主事になっており、この差が出ているのではないかという気がする。所管部局がどの程度関与しているかがここに出ているのではないか。

**事務局** 一端は現われていると思う。クリーンいわて事業団は廃棄物処理のモデル事例ということで課長以下深く関与しているが、ソフトウェアセンターは所管部局の指導力自体が弱いと感じられた。

**土岐委員** シートを見ると経営評価課で評価を修正している項目があるが、修正したというのはヒアリングのその場で法人等はわかっているのか。

**事務局** その場でも感じたことは伝えるが、一旦持ち帰り、経営評価課内部で議論して修正が必要と判断した場合には、結果について事後に伝えている。

**土岐委員** 総合評価を配付する前に法人と所管部局に連絡があるのか、結果を見て初めて分かるのか。また、評価の修正はこれまでもやっていたのか。

**事務局** 総合評価を公表する前に、所管部局に修正箇所とその理由を伝えるほか、各法人の総合評価についても見てもらい、納得してもらっている。評価の修正については、これまでもやってきている。

**土岐委員** 納得感がないと改善も進まないと思うので、説明しているのであればよい。

**高橋委員** ソフトウェアセンターは資本金も多い。運営評価制度が始まる前に出資の額、妥当性等について判断したと思うが、その後は評価しているのか。

**事務局** 出資にあたっては、出資等適正化評価委員会で県の幹部が必要性、額の妥当性について議論した上で出資等を決定している。

**高橋委員** 当初はそうだと思うが、今はどうなのか。現時点で必要かどうかは判断しているのか。

**事務局** 財団法人は一旦出資すると基本財産を運用しながら運営していくことになる。現時点でその額が適正かどうかについては、色々考え方はあると思うが、財団法人については制度上、過大だから返してくれというものではない。

**高橋委員** 金額的に莫大すぎる気がする。

**事務局** 内部の議論では、県がかつて出資等した分で、有効に使われていない可能性があると思われるものもなくはないが、県の都合で1千万返してくれというような性質のものでもない。社団法人、財団法人への出資等については寄附という位置づけになっているので、返還してくれといい得るものではない。株式会社に対する出資については、必要に応じて出し入れは可能なので、県の方針として出資を引揚げることになれば、引受け先を探しつつ引揚げを検討することとなる。

**谷藤委員長** 当初と比べて過剰な部分もあると思うが、減資という方法もあるにしても、縮小手続きの手間を考えると、縮小するくらいなら閉じて分配すべきということになることが多いと思う。縮小ではなく廃止ということになると思う。

**岡田委員** 財団法人について引揚げはできないということだったが、寄附という位置づけならば、使途については色々要望できるのではないか。

**事務局** 運営評価はそのためにあるので、評価を行った結果実績の低い事業については見直して他のことをやらしてもらおう等検討するための判断材料になっている。

**工藤委員** 損失補償とは何か。

**事務局** 金融機関から法人が融資を受ける際に、法人が返済不能となり金融機関が損害を被る場合、一定割合で県が負担するというものである。

**工藤委員** 額が変動しているのはなぜか。

**事務局** クリーンいわて事業団については、金融機関からの借入れの際に一定割合で補

償している。県の判断だけでなく、国の制度上損失補償することがルールになっているため、やらざるを得ないケースもある。損失補償を行うこと及びその金額の妥当性について、県出資等適正化委員会において適当と判断したもののみ損失補償している。

**工藤委員** 補償率は。

**事務局** 案件により異なる。レポート記載の金額は限度額である。

**谷藤委員長** 各委員から出た質問は根本的な問題を突いていると思う。

改善のレベルについては、事務局の体制もあるが、どういう問題意識を持って取り組んでいるかによる。所管部局と法人が、改善を行うのが県民の利益に資するため、という意識を持ってやっているかどうかが根本にあると思う。

記入責任者職氏名の件も然り。責任を持って指導した結果として提出しているかどうか表れていると思う。ソフトウェアセンターのシートは主事以上の人はよく見えない可能性もある。内容を見ても、よく議論していないように見受けられるし、取り組みに対する意識がここに出ていると思う。ただし、責任ある者の名前を出すように言っても、ワープロで名前を打ち直して出すだけの可能性もあるので、実質的に県の所管部局に関与させるためにはどうしたらいいか。

財産等が有効活用されているか、県出資の妥当性やそもそも法人の存在意義・必要性を毎年ゼロベースで見直しているのか。法人があることを前提にやっていないか。

この運営評価制度を正しく動かし、県民の利益になるためにどのように機能させていくかを議論したいが、その前に三つ質問したい。

一つ目は、事務局でこれまで色々取り組みを強化し、工夫してきているが、この制度を回してきて良かったことを三つ。

**事務局** 一つは目標設定のレベルについては議論のあるところではあるが、目標を設定して達成する仕組み自体については定着しつつあること。二つ目は、説明責任の問題もあるが、各法人の情報公開は確実に進んでいること。三つ目は別表2に県の関与の状況を記載しているが、県の人的・財政的関与について、法人と所管部局で計画的に見直す動きが出て来て、実際に取り組みが進んでいること。三つということだったが、もう一点、マネジメント項目に挙げている事項への取り組みの必要性について認識が高まることにより、顧客満足度調査の実施、職員満足度調査の実施、顧客対応マニュアルの整備等、具体的な改善の取り組みが進みつつあることである。

**谷藤委員長** ここまでの情報をディスクローズして実施しているところは全国でもないと思う。事務局も改善・工夫しつつ取り組みを進めているので、その点は誇れるところだと思う。ダメなところばかりではなく、効果は出ていると思う。

今年のメインテーマは目標設定。目標が適切でないと効果の測定も難しいので、絞り込んで的を得た目標を設定し、具体的な改善の取り組みが進むようにしたいということだったので、ヒアリング項目としても目標設定の妥当性を検証することを事務局の宿題として、やってもらった。

これまでやってきた中で、事務局が感じている制度上の課題、もっとうまく機能させるための課題をどのように認識しているか。また、それについてどのように対応策を取っていくのか。これについても、三点挙げていただきたい。

**事務局** 課題としては、法人間で取り組みに温度差が見られること。目標に向かって取り組まなければならないと頭ではわかっていると思うが、実際の取り組みにはバラつきがある。また、法人の内部でどの程度まで意識が統一され、浸透しているのかはこちらでは検証できないこと。また、再三指摘されているところであるが、目標設定がそもそもいいのかどうか。達成率は高いがさほど努力しなくても達成できる目標値を設定した結果、黙っていても高い達成率のところもあるし、反対に目標が高すぎて達成できないところもあるので、目標設定の妥当性を計画策定前に検証する必要があると思う。

**谷藤委員長** その課題についての対応策は。

**事務局** 目標設定の妥当性の検証については、中期経営計画を策定する際に、計画が理事会等で承認される前に目標の妥当性を吟味するプロセスを設けることとしている。全法人から設定した目標を提出してもらい、必要に応じてヒアリング等により確認する予定である。意識の問題については、毎年1月に法人の経営陣を対象としたトップセミナーを開催しているが、そのような場で以前はこの委員会の委員の方々に講師をしていただいたこともあるので、原点に立ち返って運営評価制度の趣旨等について改めて説明していただくことも一つの手法かと内々には考えているところである。

法人内部における浸透度等の検証については、具体的にはまだ対応策は思いついていない状況である。

**谷藤委員長** 今のは制度を回していく上での課題。中期経営計画を策定し、運営評価を行い、年2回の運営評価委員会で運営評価制度の在り方等について審議・検証し、外部経営調査において問題点を把握したり牽制を行う、という制度全体に対する問題点については、事務局としてどう考えているのか。

**事務局** 外部経営調査については、事務局としても勉強になり、法人も考えるいい機会になったと思うし、牽制機能も果たしていると思われる。今後改善する点としては、お互いのために全体として簡素化できる部分をもっと簡素化していきたいと思う。

中期経営計画について、3ヵ年計画として現在はローリング方式で毎年見直しを行っているが、策定の実態としては3年後に目指す姿を設定し、それに向けて1年目、2年目と取り組みを進めるというよりは、今年度の実績に照らして毎年翌年度以降の目標値を見直しており、単年度計画に近い状態になっている。中長期的な視点であるべき姿を考えることを促す趣旨や、簡素化の観点から言っても、現在のように毎年同じ労力で計画を策定するのではなく、必要があれば適宜見直すことにするなど中期経営計画の策定方法についても検討する必要があると感じている。

**谷藤委員長** 簡素化は必要だと思う。制度を運用する際は、最初は少しきつめにやって

徐々に効率的に効果を求めるために簡素化するのが一般的であるので、簡素化することは事務局として目標にしていきたいと思います。

その他、質問、意見はないか。

**高橋委員** 総合評価について法人がどう思っているのか、何かに表れているのか。ISOであれば仕方なくやっているところと、制度を活かしているところの違いは明確に出てくるが、何とかして調べる方法はないのか。

**事務局** 現時点で把握したことはない。ヒアリングの中で個別に聞いたりすることはあるが、統一的に聞いたことはない。

**谷藤委員長** 運営評価をやらなくていいのではないかと、という法人はないのか。

**事務局** 運営評価について意見のある法人はある。法人独自で計画を策定している他に中期経営計画を策定しているので、ダブっていると感じている法人はあるようである。

**谷藤委員長** 運営評価制度、中期経営計画はこのためのものではなく、全体を考える上での一部だと説明もしているはず。会社の目標とISOの目標が違うことは通常ありえないし、法人独自で策定している計画と中期計画も別個のものではない。簡素化で調整を図ってあげることが必要だが、趣旨自体は正しく理解してもらう必要がある。

**土岐委員** 先ほど温度差の話が出たが、どのようにして温度差を解消していくのか。以前にもペナルティの話をしたが、経営評価課が権限を持って、それなりに強権発動できるようにならなければ、全体の底上げは難しいのではないかと。クリーンいわて事業団の評価と、ソフトウェアセンターの評価とでは、資料No.2を読んでみて経営評価課の得られた心証が全然違うように感じる。ヒアリングを行う中で、「前向きに取り組んでいない」と感じたことがあると思うが、きちんとやらない法人、所管部局には経営評価課でペナルティ等を出せるようにならないとダメではないかと思う。

運営評価シートについて、上の方が目を通していないというのはまずい。見ていなければ、きちんと取り組むようにもっと取組事項を増やすとか、真面目にやっているところはそれなりに負担を軽くしていくとか、取組姿勢によって提出書類に軽重をつける等のメリハリをつけてもいいのではないかと。参考意見として聞いていただきたい。

**谷藤委員長** 例えば、公表資料に責任者の名前を記載し、そこに押印してもらったものをPDFにして公表するとか。押印するのは単なる形式だという人もいるかもしれないが、普通何も見ないでハンコを押す人はいないと思うので、見てもらうきっかけにはなると思う。できれば自署押印がいいと思う。

先ほど事務局から話のあったセミナーだけでは変わらないと思う。セミナーは教育の一環として継続しなければいけないと思うが、大きな効果はない。例えば、年初に全法人ヒアリングした結果、取組姿勢に積極性が見られない法人は、当委員会の委員立会いの下で公開ヒアリングする方法も考えられると思う。事務局が再度ヒアリングするのを委員が横で聞いていて、不足があれば質疑応答してはどうか。我々は実態を知る機会がないので、ヒアリングを事務局が行う際に、日程調整の可能な委員が立ち

会わせてもらうとか。

**工藤委員** 委員会が始まった当初は委員が直接ヒアリングを行っていた。

**谷藤委員長** かつてはかなり厳しくヒアリングを行った。意識を高めるためには、見られることに効果があると思うので、そのために委員が傍聴することも一つの方策だと思う。目標が絞り込まれていないところを対象として、委員傍聴の上再度ヒアリングを実施すれば、委員自身が実情を知ることにもなり、委員会をこれまで以上に機能させるためにも効果があると思われる。これを受けてセミナーを実施すれば、セミナーの効果も上がるかもしれない。

**土岐委員** 刺激を持たせることは、緊張感にも繋がるのでいいのではないかな。

**岡田委員** いいと思う。土岐委員の提案されたペナルティも方策としてはあるが、様々な法人があるので、ペナルティの基準設定が実際には難しいのではないかな。

もう一つ思ったのは、目標設定について目標をイメージしやすい法人がある一方で、目標をどうイメージしたら良いのか分からない法人もあると思う。そのようなところは所管部局がサポートしないとダメなので、その点を忘れずにしっかりやってもらいたい。

**谷藤委員長** 目標設定の仕方がわからないためにうまくできていない法人もあると思うので、アドバイスはしっかり行ってほしい。ヒアリングには法人だけでなく、所管部局も出席してもらえればいいと思う。

**土岐委員** ヒアリングはどちらも出してもらっているのか。

**事務局** 法人、所管部局どちらも出ている。

**谷藤委員長** このような取り組みを通じて意識付けしていきたいと思う。こういうことをやるのはいいことだという意識付けをしていきたいし、そうなれば委員としてもやりがいがある。

課題への対応策は事務局に預けるので、検討していただきたい。

## (2) 平成 20 年度外部経営調査（特定課題調査）について（報告）

（資料 No.6 について、経営評価課高橋担当課長から説明）

**谷藤委員長** この調査結果を来年度の目標設定にどのようにしてフィードバックするのか。

**事務局** 調査結果については公表する。セミナーでの結果の紹介等も考えられるが、各法人の目標設定に対する具体的なフィードバックについてはこれから検討したい。

**谷藤委員長** 「検討します」では我々にフィードバックが来ないので、教えてもらうと共に実行して欲しい。セミナーで紹介するだけでは出席した人にしか伝わらないので、所管部局と法人の担当者全員に配付して欲しい。

外部経営調査の結果のフィードバック⇒ヒアリングの実施⇒セミナーでの説明、と第二、第三の手を打っていくと効果が上がると思う。

調査した内容について宗和調査員から聞いたところによると、全てではないが平成15年度の目標をそのまま持ってきているものもあるとか、所管部局とミーティングしていないとか、信じられないような状況も聞かれた。また、毎年経費1%削減を目標としているが具体的削減策がない等、普通に考えればあり得ないと思われることが実態としてあったので、それをしっかり現実として受け止めて、フィードバックしてほしい。役割は確かに平成15年度から変わっていないかもしれないが、世の中がこれだけ変わっているのに、目標値がそのままでいいということはないと思う。せつかく経費をかけて調査を行っているので、リターンをしっかりとってほしい。

### (3) 新岩手県出資等法人改革推進プランの進捗状況について（報告）

（資料 No.7 について、経営評価課高橋担当課長から説明）

質疑なし

### (4) その他

**工藤委員** (1)の運営評価結果に戻るが、別表2のマネジメント評価について極端に点数の低い法人がある。この運営評価の行き着くところは整理統合だが、目的のところが高いというのは、法人が存在する必要性が低いということで論外だと思う。また、県庁の中に事務局があって、実際は県職員が事務処理を行っているところもあるので、そういう法人については改革工程表とも照らし合わせて、しっかり見直しを行って欲しい。事業管理をきちんと行っていないところも非常に問題だと思う。

**谷藤委員長** 廃止か存続かというのが、評価結果に出てきてもおかしくない。目的の評価が低いというのは、不要というのが客観的に出てきているものだと思うが、これについて検討はなされるのか。

**事務局** 検討は行う。目的の評価が低くなっている土地開発公社については、現在行っている業務の範囲が広すぎるので、そこまで実施する必要はないということで評価が低くなっている。同法人は改革工程表においては「業務縮小して出資継続」となっており、現在の業務はまだ縮小されていないということで低い評価となったものである。

**谷藤委員長** 評価が低いのは一つのシグナルだと思う。今年度中に存否について検討するプロセスがあるのか。

**事務局** 今年度中はない。

**工藤委員** ソフトウェアセンターについては、存否を含めた検討をちゃんとやってほしい。

**谷藤委員長** 運営評価を行ってみて、全法人存続すべきか、見直しを検討すべき法人がなかったか、あったかという結論を出して欲しい。見直すべき法人があるのかないのか、事務局としても責任を持って欲しい。

**岡田委員** レポートの中で、総括編の書き方が気になった。全体としてどうだったかを

客観的にはあるが形式的に記載しているため、全体の傾向がかえってわかりにくくなっている。目標管理等は個別管理で行っているのに、総括編では個別管理の視点が薄まっているように思われる。例えば、財務評価がAの法人、Bの法人、それぞれにどのような特徴や違いが見られるのか、コメントや分析をしてほしかった。将来的にはどう判断すべきか等の分析がないので、悪い意味でお役所的に意味のない数字が並んでいる気がする。色々な法人があるので難しいと思うが、例えば、表の中には会社法法人と民法法人を分けているところもあるので、そのような分類に沿って分析してみるとか、もう少し踏み込んだ分析があってもいいのではないか。

**事務局** 総括編については、別表2に掲げている事項の一部を取り出して改めて記載している部分が多いので、その部分で何を伝えたいのかよくわからないと言われれば確かにそのとおりという気もする。様々な法人があり、状況も異なっているので、全体としての傾向分析が可能か、それ自体に意味があるのか疑問なところもあるので、今後は総括編については客観的なデータの一覧と、課題の列挙等に簡素化することも考えられると思う。

**岡田委員** 例えば、6ページで1法人当たりの平均常勤役員数を記載しているが、常勤役員のない法人が6法人あるとも記載しているので、変に分析しているようにせず、もっと単純に表現してもいいと思う。

**事務局** 運営評価については、限られた人員体制の中で、時機を逸することのないよう留意して取りまとめていることは理解願いたい。

**工藤委員** 運営評価の結果は、事務局で取りまとめられた後、どのように処理されているのか。

**谷藤委員長** 制度全体の結果、委員会の実施結果等について、知事にはどういう報告をするのか。制度について総合政策部長がどのように認識していて、知事にどういう報告をされているのかお伺いしたかった。以前は知事に報告していたと聞いているが、現在はどうか。

**事務局** 結果について知事に報告するとともに、各部局にも報告して次の取り組みに活かしていただいている。

**谷藤委員長** 有意義なことをやっていると思うので、経営評価課として、委員会で指摘を受けたこと、外部経営調査で指摘されたこと等を知事にしっかり上げて、やっていることを知事にしっかり認識してほしい。

**工藤委員** 以前は外部経営調査の結果報告の際には、委員も立ち会って突っ込んだ話をしてきた。

**谷藤委員長** 委員のモチベーションが下がらないようにうまく使ってほしい。

(資料 No.8 について、経営評価課高橋担当課長から説明)

以上