

# 外部経営調査報告書

令和2年1月



## I 調査の概要

### 1 調査の目的

「令和元年度外部経営調査（特定課題調査）実施要領」によると、外部経営調査の趣旨と目的は以下のとおりである。

（趣旨）

県出資等法人の指導監督に関する統括部署等の機能を強化、補完するため、県出資法人指導監督要綱第9条の規定に基づき、外部の専門家による法人運営上の特定課題に関する経営調査（以下「調査」という。）を実施する。

（調査の目的）

調査は、調査対象法人の運営評価レポートにおける課題等について検証し、法人の効率的な運営及び改革の実効性を高めることを目的とする。

### 2 調査対象法人

公益財団法人ふるさといわて定住財団（以下、「当財団」という。）

### 3 調査項目

県から指定された調査項目は以下のとおりである。

#### (1) 法人の経営状況及び中期経営目標の検証

当財団の経営状況及び中期経営目標の内容の妥当性などについて検証

#### (2) 法人の役割の検証

県の施策推進上、当財団の果たすべき役割及び県との連携の内容などについて検証

### 4 調査者

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 木村大輔

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 井口立和

### 5 調査の進め方

調査は、令和元年7月1日現在の「県出資等法人運営評価シート」（以下、「運営評価シート」という。）に基づき、主に当財団職員を対象としたヒアリングにより実施した。

調査の日程は以下のとおりである。

日時	場所	実施事項
令和元年 11 月 19 日 9 : 30 ~ 12 : 00	県庁 4 階会 議室	ヒアリング、関係資料の閲覧

なお、ヒアリングは、岩手県総務部行政経営推進課（調査の所管課）、岩手県商工労働観光部定住推進・雇用労働室（当財団の所管室）の職員立ち会いの中で実施した。

## 6 「調査の結果」について

「Ⅱ 調査の結果」に記載されている情報は、公開情報を除き、県または調査対象法人から提出を受けた資料、また、その内容についての質問を基礎としている。これら入手した情報自体の妥当性・正確性については、調査者として関知していない。

また、「Ⅱ 調査の結果」は素案として提示するものであり、素案の受入は県の責任で行い、調査者は結果責任を負うものではない。本報告書における解決の方向性は、多様なものがありうる中での一つを例示したに過ぎず、これを参考に県及び当財団が最善の解決方法を検討すべきものである。

## II 調査の結果

### 1. 成果に着目した事業目標への見直し

当財団の事業目標と実績の推移は以下のとおりである。

		目標（毎年）	H28 実績	H29 実績	H30 実績
就職面接会・ 就職ガイダンスの開催	開催回数	5 回	5 回	5 回	6 回
	延べ参加者数	2,000 人	1,476 人	1,156 人	1,264 人
	延べ参加企業数	660 社	701 社	715 社	918 社
上記による県 内就職の促進	企業数	160 社	172 社	145 社	117 社
	就職者数	300 人	506 人	206 人	218 人
U・I ターン フェアの開催	開催回数	2 回	2 回	2 回	2 回
	延べ参加者数	240 人	257 人	206 人	114 人
	延べ参加企業数	110 社	118 社	115 社	110 社
上記による県 内就職の促進	企業数	25 社	37 社	13 社	17 社
	U・I ターン者数	32 人	84 人	20 人	17 人

出所：運営評価シートをもとに調査者が作成

（目標を達成していない項目は、着色している）

一方、平成 31 年 3 月に新たな「いわて県民計画」が策定されたが、県の施策推進における法人の役割を比較して示すと以下のとおりである。

	いわて県民計画第 3 期アクションプラン 〔政策編〕（2015 年度～2018 年度）		いわて県民計画（2019～2028）第 1 期ア クションプラン 政策推進プラン（2019 年度～2022 年度）	
県の施策 における 目標	目標	目標値	目標	目標値
	U・I ターン就職支援件 数	700 人（毎年）	将来希望する職業に ついて考える高校 2 年 生の割合	57%（H31）～ 65%（2022）
	ジョブカフェいわて等 のサービスを受けて就 職決定した人数	2,000 人（毎年）	県内企業等へのイン ターンシップ参加者数	700 人（H31）～ 745 人（2022）
	移住フェア等県外イベ ント等への参加件数	5 件（毎年）	U・I ターン就職者数 （累計）	3,160 人（H31） ～7,060 人 （2022）
	移住相談件数	360 件（H27）～ 490 件（H30）	高校生の県内企業の 認知度割合	75.4%（H31）～ 100%（2022）

	いわて県民計画第3期アクションプラン 〔政策編〕（2015年度～2018年度）	いわて県民計画（2019～2028）第1期ア クションプラン 政策推進プラン（2019 年度～2022年度）
県の施策 推進にお ける法人 の具体的 な役割	就職ガイダンス及び就職面接会の開催等 を通じて、県内外からの人材確保や若年 者の県内就業を支援する	県民の地域企業等への理解や関心を高める 取組を支援すること
		県内企業と大学生等との交流機会やマッ チング機会の創出等により、地元定着意 識を醸成し県内就業を支援すること
	岩手県U・Iターンフェアの開催やU・I ターン就職希望者へのアフターフォロー によって県外からの人材確保を促進する	U・Iターンフェアの開催やホームページ 等を通じて、県内企業の情報を移住希望 者等に提供し、U・Iターンを促進するこ と
		求職者の求職活動への支援を行うこと

出所：県出資等法人に係る中期経営計画書をもとに調査者が作成

これを受けて、平成31年度以降における当財団の事業目標は以下のように設定されている。

No.	事業目標	成果目標値			
		平成31年度	2020年度	2021年度	2022年度
1	高校生や大学生、保護者、 教員の地域企業等への理解 を深める機会を提供する	業界及び企業理解のためのイベントへの支援			
2	マッチングフェア等の開催	参加者数延べ1,700人以上（毎年）			
3	U・Iターンフェア等の開催	参加者数延べ200人以上（毎年）			
4	HPでの情報発信や就職イベ ントの開催等を通じた県内 企業の認知度向上	サイト訪問件数 月平均11,000件以上（毎年）			
5	県内企業への求職活動を支 援する方策を検討し、実施 する	求職活動の 支援方策の 検討	求職活動の 支援方策の 検討及び試 行実施	求職活動の 支援方策の 検討及び一 部実施	求職活動の 支援方策の 検討及び本 格実施

出所：県出資等法人に係る中期経営計画書をもとに調査者が作成

## 【現状の問題点】

当財団の事業目標のうち、当財団が開催するマッチングイベント等においては、「就職者数」や「U・I ターン者数」が成果指標になるものと考えられる。しかしながら、平成 31 年度以降の事業目標について、以下の問題が認められる。

No.	事業目標・成果目標値	左記に係る問題点
1	高校生や大学生、保護者、教員の地域企業等への理解を深める機会を提供する ● 業界及び企業理解のためのイベントへの支援	定量評価可能な目標設定が行われていない。
2	マッチングフェア等の開催 ● 参加者数延べ 1,700 人以上（毎年）	マッチング事業という当財団の事業の性格を踏まえると、左記指標は成果指標ではなく活動指標と考えられる。
3	U・I ターンフェア等の開催 ● 参加者数延べ 200 人以上（毎年）	
4	HPでの情報発信や就職イベントの開催等を通じた県内企業の認知度向上 ● サイト訪問件数 月平均 11,000 件以上（毎年）	
5	県内企業への求職活動を支援する方策を検討し、実施する ● 求職活動の支援方策の検討等	定量評価可能な目標設定が行われていない。

この点につき、当財団の説明によると、県の所管部局において、県の施策推進における法人の具体的な役割を見直ししたことから、これに合わせて財団の事業目標を見直したものである、とのことであった。

しかし、当財団の主たる事業が「マッチング機会の提供を通じた県内就業や U・I ターンの促進」である点は従来から変わるものではないため、これまでの事業目標に掲げられていた成果指標（当財団が開催するマッチングイベント等を通じた「就職者数」や「U・I ターン者数」）を除外する合理的根拠は希薄である。他に成果指標と考えられる事業目標の設定がないことから、当財団の目標管理が後退した印象は否めない。

## 【解決の方向性】

事業のアウトプット（活動内容）とアウトカム（成果）を整理し、事業目標は成果に着目した成果指標を設定する。

また、県の所管部局における法人の事業目標設定の妥当性を検証するに際しては、活動指標と成果指標を混同しないように十分に留意するとともに、適切な指標により目標を設定する。

## 2. 役割分担に関する課題の明確化

当財団の主たる事業と県の関連事業の役割分担を整理すると以下のとおりである。

	当財団の主たる事業	県の関連事業	県と当財団の役割分担
県内就業の促進	いわて就職マッチングフェア開催(県内)	ジョブカフェいわて	<ul style="list-style-type: none"> <li>●県は、ジョブカフェいわてを設置し、キャリアカウンセリングやセミナー開催等による、若者の職業意識の啓発や就労支援を行っている。</li> <li>●当財団は、多くの県内企業と求職者が直接面談できる場を無料で提供している。</li> </ul>
U・Iターンによる人材確保の推進	岩手県U・Iターンフェア開催(県外)	いわてU・Iターンサポートデスク(ジョブカフェいわて内) 岩手県U・Iターンセンター(東京:いわて銀河プラザ内)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●県は、いわてU・Iターンサポートデスクや岩手県U・Iターンセンターを設置し、U・Iターン就職に係る相談対応や情報提供を行っている。</li> <li>●当財団は、首都圏において、多くの県内企業と求職者が直接面談できる場を無料で提供している。</li> </ul>
関連システム	就職支援システム	岩手県U・Iターンシステム (注)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●岩手県U・Iターンシステムは、U・Iターン希望者の情報及び県内企業の求人情報を登録することにより、両者のマッチングをサポートしている。(登録企業約650社、登録求職者約200人)。</li> <li>●就職支援システムは、県内企業900社以上の登録があり、システムを通じてイベントへの参加案内や申込手続き等を行っている。</li> </ul>

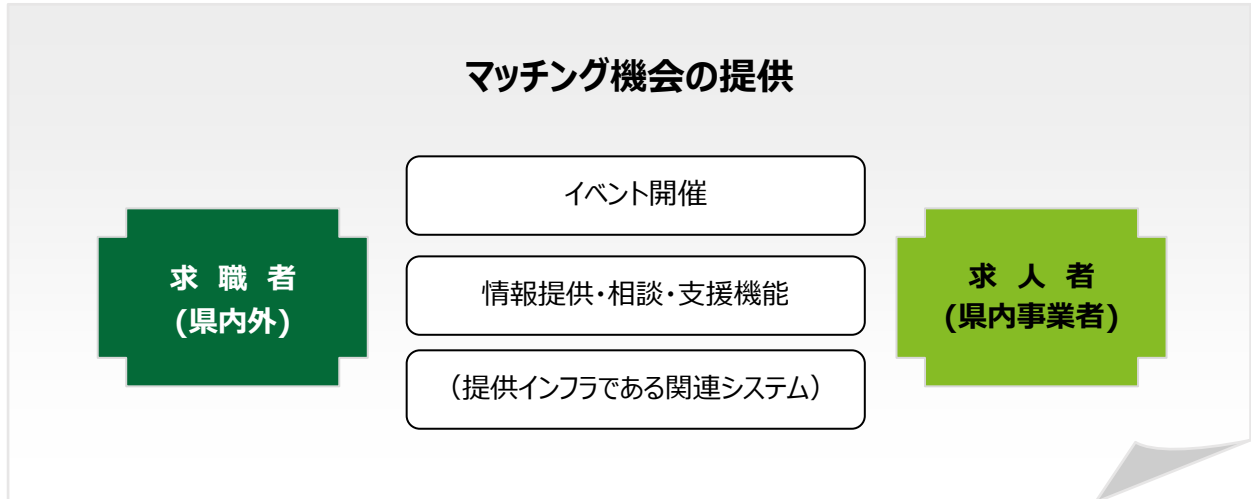
出所：当財団作成資料

(注) 令和2年度より、県の関連システムを集約した「岩手県UIターン等就業者支援マッチングサイト」に移行予定



## 【現状の問題点】

当財団の主たる事業を「マッチング機会の提供の1つ」と整理した場合、「情報提供・相談・支援機能」やマッチング機会の提供インフラである関連システムにおいて、県と当財団の事業等の一部に重複部分があると考えられる。



例えば、マッチング機能の効率化（システム投資・保守費の削減を含む）を図るため、県と当財団の関連システムを集約化する可能性も考えられるが、以下の点を考慮すると、当財団の法人運営評価において課題識別され、対応策の十分な検討が行われているといえるか疑問である。

- システムの集約化は外部環境分析の観点から機会（当財団の新たな役割の創出）または脅威（当財団の役割縮小）になり得ると考えられるが、中期経営計画書に明確な記載がないこと
- システムの集約化は当財団の経営に重要な影響を与える課題と考えられるが、運営評価シートに明確な記載がないこと

## 【解決の方向性】

県との役割分担に関連する課題について十分な検討を行い、中期経営計画書にその対策、行動計画及び目標を設定し、運営評価を行う。

### 3. 内部環境分析に係る対応策の実効性

当財団の組織は業務執行理事である専務理事が事務局長を兼務し、正職員の事務局次長1名、就職支援コーディネータ3名の計5名体制で業務を運営している。

当財団の内部環境分析のうち「弱み」に関する主な傾向とこれを踏まえた対応策について、当財団では以下のように分析している。

内部環境要因	状況の説明	対応策
少人数の組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経験が浅い若手職員が多い</li> <li>● 有期労働契約職員が多く経験が蓄積されにくい</li> <li>● 組織パフォーマンスがなかなか向上しない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職員個々の能力向上支援</li> <li>● 職員の待遇改善（就業規則の改正等）</li> <li>● 無期労働契約への転換や正職員への登用</li> </ul>

出所：県出資等法人に係る中期経営計画書（平成31年度～2022年度）

#### 【現状の問題点】

常勤役職員が5名の組織体制は県出資等法人の中で最小規模クラスと考えられるため、組織運営の合理化や規模の適正化の観点より、十分な検討が行われているかどうかが問題となる。

この点に関する当財団の説明とこれに対する調査者の所見を整理すると、以下のとおりである。

当財団の説明	左記に対する調査者の所見
当財団の組織体制は、県からの期待役割に依存するため、現在の期待役割を前提とすれば適当な組織体制である。	「2. 役割分担に関する課題の明確化」に記載のとおり、県と当財団の事業に一部重複する部分があるため、当財団の役割が縮小し、現在の組織体制見直しの問題につながる可能性も考えられる。
小規模組織のデメリットは、関係機関と連携することにより、強みに変えて発揮できる。	
小規模組織のメリットとして、専門性や迅速な意思決定がある。	左記のようなメリットを活かした事業計画が策定されているか、当財団の中期経営計画書の具体的施策からは読み取りにくい。

中期経営計画書に記載されている対応策で、当財団の弱みを克服し、事業成果の十分な発揮が可能といえるか疑問である。

### **【解決の方向性】**

経営環境分析は中期経営計画策定の重要な要素であることを踏まえ、実効性の高い対応策を検討のうえ、中期経営計画に反映させる。

現在の組織体制で事業成果の発揮が難しい場合、将来的には、他の県出資等法人に事務局機能を集約するなどにより、組織運営の合理化や規模の適正化を図る方法も考えられる。