

会 議 録

- 1 名 称 第2回北九州市外郭団体評価会議
- 2 議 題 等 外郭団体のミッション遂行状況の評価等について 他
- 3 開 催 日 時 平成26年11月20日(木) 15時00分～17時00分
- 4 開 催 場 所 北九州市役所庁舎3階 大集会室
- 5 出席した者(構成員)の氏名
明石 照久 笠目 恭子 加藤 英索
菊池 裕子 能美 育恵 福地 昌能

6 経 過 (構成員発言内容)

- 資料3の2ページを見ると、1年間の目標を作って、1年間のレビューをすることになるようだが、例えば3年間とか5年間とか、中長期の計画があって、その中での1年目はここまでいく、2年目はここまでいくと、そういったものが別にあるのか。

また、外郭団体の役割(資料4)は、どちらかというところと普遍的な、例えば会社でいうと定款に入っているような内容のようだが、そうであれば、市の政策での中長期の計画の中で求められる役割というのか、そういったものが定められているのか。

《市》今回、外郭団体に対して市のミッションということで、ある意味では中長期的な外郭団体の使命を示している。そのミッションをいかに実現していくかということで、年度単位の目標を定めている。中長期の計画は、具体的にはこのミッションそのものということになる。ただ、そのミッションに基づく、例えば5年後にはこういう状況にあるという具体的な計画までは、現在のところは求めている。

資料4の外郭団体の役割は、基本的にはミッションに非常に近いものであるが、どちらかというところと、今後のあるべき姿というものである。外郭団体は、(資料4の)一番右に掲げている市の政策目標に基づいて、行政を補完する役割を担い、市と一体となって政策目標を実現していくということになる。

- 資料3の4ページのミッション遂行評価の流れについて、大体この流れは普通の外郭団体評価や独立行政法人評価でもよく出てくる流れで、ミッションや方針を示して、それに対して団体が計画を作って、実行し、評価をしていくと。こういうミッション遂行評価の流れは以前からあったのか、今回初めてこういう組み立てをしたのか。

《市》外郭団体に関しては、PDCAサイクルで評価する取組みは今回初めてである。市本体としては行政評価の取組みを行っているので、行政評価制度の流れを参考にして、こういう仕組みを作ったという経緯がある。

- ミッション遂行評価票の中で、目的(目指す状態)というのが、それぞれの外郭団体

で設定されるが、例えば、評価時点で目標水準に達しなかった場合の対処はどのように考えておけばいいのか。例えば、目標を設定し直して再スタートするとか、その団体自体の存在を問い直すとか、いろいろなアクションが考えられるが、おおよそ、どこまでのアクションを考えておけばいいのか。

《市》評価に当たっては、特にミッション遂行にとって主要な設定目標に対して、達成状況を検証していくが、主にその達成度合いが不十分な場合に課題がどこにあったのか、そしてどのように改善していくべきなのか、そういったところを委員の皆様にご指摘、助言をいただき、外郭団体に対する指導に結び付けていきたいと考えている。

例えば目標を達成したけれど、成果につながっていなかったというケースも中にはあると思う。その場合は、目標があまり適切ではなかったというケースもあるので、目標をまた新たに立て直すという作業が必要となる。目標自体が達成できなかった場合は、その原因を深掘りしなければならない。

今回初めての取組みで試行錯誤しながら実施していくことになる。委員の皆様にはアドバイスも含めてご指摘をいただきたい。

- 目標設定について、定量的な数値目標ではない定性的な目標成果の場合、目標および評価をどのように考えているか。

《市》民間と違い、役所、外郭団体については、数値目標を立てづらいような仕事もある。

その場合は、できるだけ結果イメージ、1年後にどういう状態になっていたらいいのかということ想定して、結果的にミッションの成果につながるようなものを設定するよう指導している。

- 各団体のミッション、具体的な取組みについては、行財政改革調査会で検証されているのか。

《市》この評価票自体は、行財政改革調査会では目に触れていない。今回が初めてである。

○ 基本的に、外郭団体の役割は、専門性を活かして、市役所と一体となって行政を補完することが一番期待されるが、その成果をどう測っていくかが難しいところで、例えば成果指標や活動指標の捉え方も、場合によっては、必ずしも妥当といえないものが含まれる可能性がある。私もいろいろな自治体で外部評価に関わっているが、それらの外部評価における成果指標といっても単なる活動指標に過ぎないものが結構多い。この指標の設定の仕方は外郭団体に任せているのか。あるいは、担当部署でじっくり詰めた上で設定されているのか。目標を達成する、しないの話の前に、そもそもその成果指標が評価の指標たり得ているのかどうか大きな問題だと思うが、どう考えているか。

《市》年度ごとの活動計画の策定に当たっては、所管部局と外郭団体がよく議論して、何回も詰めた上で設定している。行政経営室とも何度もやりとりをしながら、最終的に目標の指標と水準をチェックしたものである。

中には活動目標的なものも散見されるというご指摘であるが、本来、成果指標は成果にストレートに直結するものであるべきだが、現段階においては、活動目標自体が成果指標になってしまうものもないことはない。今後さらに精度を高めていきたい。

- 市は基本的に単年度主義なので、1つの年度で大体完結するような仕事の組み方をしているが、外郭団体は、単年度で必ずしも終わる仕事ではなくて、中長期にわたって継続して、専門性を発揮することが期待されている部分が多いと思う。市本体の行政評価の指標の組み立てとは違う中長期を視野に入れた、外郭団体特有の成果指標は考えているか。

《市》ミッションが中長期の目標であり、それを具体的に5年後、10年後の目指すイメージとして持つことになるが、今日のご指摘を踏まえて、年度ごとの策定に当たっては、中長期の視点も十分念頭に置いて、意識しながら目標を設定するよう指導していきたい。

- 前年度を下回る数値設定がなされる場合は、どのような理由が考えられるのか明確にしていいただきたい。外部要因、内部要因、さまざまな影響があると思うが、そこを明確にしていいただくと、評価がスムーズに行われるのではないか。

- 目標設定が前年比を下回る理由として、財務データの中で、やはり使えるお金が減ってしまっているというのも1つ要因になるのかもしれないが、実績のみで計画時の数字がないため、少し予測しづらいが、目標と併せて、財務データとして、貸借対照表（BS）だけでなく、キャッシュフロー（CS）もあったほうが良いのではないか。

- 団体によって、評価のタームを変える必要があるのではないか。研究をしている団体が複数あるが、当然説明責任があるので、短いタームで見なければいけないが、長期タームでの目標も設定したほうがより良いのではないか。

ミッションは、そもそも何のためにこの団体が存在するのかというところに行き着く。逆を言えば、市民から見て、もしこの団体がなくなると私たちは困るだろうかという所感になると思う。そういった観点から、長いタームで見たときに、必ず何らかのメリットが北九州市、もしくは北九州市民にあるということをきちんと説明責任を果たすことが非常に大事ではないかと思う。

研究に関わる団体については、長いタームで、もう一つ目標を持って、市民に説明責任を果たすという形で進めていいただきたい。

- 外郭団体も経営体である以上、財務の視点から見て、当然バランスが取れていないと、市からずっと繰り出しをするというわけにはいかない。ただ、財務関係の数字を見ると、結構赤字の団体もある。バランススコアカードの考え方の4つの視点（財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、成長と学習の視点）で、どのように戦略展開をしていくかというのがよく行政評価などでは出てくる。財務は、自立的な経営をしてもらわないと、全て市におんぶに抱っこではうまくいかないはずで、これは最低限満たさないといけない条件だとは思いますが、研究とかになると、かなり長いタームで成果を見ていかないと、すぐには結果が出ないという話にもなる。

外郭団体ごとにかなり仕事が違うので、その切り分けとして、目標設定、あるいはミッションの設定そのもの、あるいは財務に対する考え方、あるいはどういう顧客をターゲットにしているのかなど、細かく整理をした上で、委員から具体的な意見をいただくという方法が1つある。

財務データの扱いは、評価の中でどういうふう位置づけられてくるのか。

《市》経営状況を注視する必要がある団体が数団体ある。累積損失や市からの借入れがある団体については、財務状況の改善が、ミッションの大きなウエートを占める。それらの団体については、年度ごとの目標の中にも可能な限り財務の視点を盛り込むように指導していきたい。

- 資料3の3ページに、団体における評価と市の評価、評価の結果を記述する帳票が用意されているが、評価の仕方に関する研修や意思疎通は十分されているか。

《市》基本的に、PDCAということで、設定された目標に対して達成されたかどうかを評価することとしており、特にミッションに直結するような主要な目標に対する達成状況について、まずは自己評価できっちり検証を行い、達成度合いが不十分なところについては、課題はどこにあったかとか、どのような改善に結び付けていくかというのを、しっかり団体と市の所管局、それから行政経営室と一緒にあって、評価していると考えている。今後、評価に当たっては、その趣旨をしっかり徹底するように研修や説明会を行っていきたい。

- PDCAを回していくときに、必ずチェック、アクションで、あるべき状態と現実のギャップというのを把握する。そのギャップを分析する際は、外部要因や内部要因など、ギャップが発生しているさまざまな要因をしっかりと見極めて、何が本当に問題だったのか、ぜひ把握をお願いしたい。

間違っただけでいけないのは、必ず改善という方向でアクションを取られる傾向にあるが、その手段が目的化してはいけない。いろいろなアクションが考えられるが、その団体が存続することが是でアクションを考えてしまうと、間違いになる可能性がある。あくまで手段はいろいろあり、その中の一つが「継続」であることを忘れないようにお願いしたい。

ミッションを達成するための団体であるので、達成し得ないということが分かった場合、「継続」の是非は問われるべきだと思う。特に、成果をシビアに見なければいけない団体については、そういった観点からのチェック、アクションをお願いしたい。

- 正しい戦略に従って、一生懸命進めるのはいいが、間違っただけで一生懸命やるというのは、最悪である。間違っただけで方向に突っ走ると、とんでもない悲惨な結果になってしまう。そのことも十分考える必要がある。

7 問合せ先 総務企画局 行政経営室
電話番号 093(582)2160