

第5回 東京都版市場化テスト監理委員会 議事概要

1 日 時

平成20年2月5日（火）10時から

2 場 所

東京都庁第一本庁舎 25階 117会議室

3 出席者

〔委員〕 根本委員長、灰原委員、松崎委員、新田委員、有我専門委員

〔都側〕 事務局（総務局行政改革推進部行政改革課、財務局経理部総務課）、
産業労働局総務部総務課、雇用就業部能力開発課

4 議 題

- (1) モデル事業（平成19年度事業）のモニタリング結果（案）について
- (2) その他

5 議 事

- (1) 産業労働局雇用就業部より説明

【議題1】

- ・ 資料及び参考資料1、2により、モニタリング結果を説明

- (2) 事務局より説明

【議題2】

- ・ 席上配布資料について説明

「東京都版市場化テストの取組（案）」について、これまで2年間にわたりモデル事業を実施してきたが、今後の東京都版市場化テストの円滑な実施を図るため、これまでのモデル事業の検証等を踏まえ、現時点における対象事業の考え方や実施手続き等を取りまとめたもの。年度内を目途に庁内各局へ示して行こうと考えている。

- (3) 質疑の概要（○は委員意見）

【議題1】

- 経営管理実務科（高年齢者校、府中校）の就職率が低い理由について、事業者の見解及びそれを受けての担当局としての評価はどうか。

〔産業労働局雇用就業部〕

事業者のヒアリングでは、求人開拓が足りなかった、また、訓練生の就職意欲をかき立てることが十分に出来なかったのではないかとのこと。

都としては、この他に、事務部門と講義及び就職支援の一体的な運用も必要と考えている。

- 事業計画書どおりに実施したが、それが成果に結びつかなかったということか。
〔産業労働局雇用就業部〕
そのとおり。
- 高年齢者校と府中校はこれまでの実績が大きく異なっており、校によって異なる事情があるように感じられる。同列に評価できるだろうか。アンケート結果でも、「再就職活動に役立ったか」・「就職先と訓練との関連性」の項目で他の科目と同じような結果となっている。にもかかわらずこれだけ差が出てくるというのは、何か別の理由があるのではないか。仮に、高年齢者が非常に多くて、常用とのミスマッチがあるとか、そういうことであれば納得できるのだが。
〔産業労働局雇用就業部〕
高年齢者（科目）については、若年に比べると就職の状況が厳しいのが現実。
- 経営管理実務科は高年齢者校、府中校ともに高年齢者対象ということではどうか。
〔産業労働局雇用就業部〕
そのとおり。
- 高年齢者対象の3科目（ビジネス経理科、経営管理実務科②）について、それぞれ就職実績の推移は異なっており、単に高年齢者対象ということを経由に結論を出せないのではないか。
- 求人ニーズの少ない分野は熱心にやっても就職率の向上は難しいので、科目それぞれの目標があるのではないか。また、実績が下がっている府中校は、求人ニーズに対する対応が十分ではなかったのではないか。
- 民間事業者は入校生の選定を行えないリスクを抱えており、民間事業者の責任の部分と仕組みが抱えている課題とを識別しないと、モデル事業の意味が無い。
- ビジネス経理科と経営管理実務科はその内容に差がある。ビジネス経理科は即戦力としてパートや人材派遣なども含めて人材のニーズは非常に高い。一方、経営管理実務科は専門的な知識を習得できるが、会社が求める場合にはそれは常用であり、人材派遣やパートでの就職は困難である。そういう意味で社会的ニーズが異なり、経営管理実務科の就職実績が低くなる可能性が高い。経営管理実務科については、6ヶ月の訓練だけでスキルアップするのは難しく、70%の就職率達成というのは厳しいと言えると思う。6ヶ月であればこれくらいでもよしではないかというのが実感。
- 府中校について、これまでの実績との違いが大きいので、講義内容、就職支援の程度について、従来と今回どう違ったのか。また、受講の年齢やこれまでのキャリアなどが分かると、ある程度理由が見えてくるかもしれない。
- 何か特殊な要因があるのではないか。景気の関係で、受講生の傾向が異なっているということはないか。
- 今、景気が非常に不透明で、今後の実施に当たっては、科目によって70%が非常に高いハードルになる可能性がある。
- KPIを一律としたことの分かりやすさはあったが、その妥当性や、KPIに沿った達成可能性があるということを判断した監理委員会の責任もあると考えた上で議論しなければならない。従来の実績データは開示されていたのか。

※K P I (Key Performance Indicator)

重要成果指標。定量的かつ客観的な指標により、公共サービスの要求水準を示すことで、細部を決めずともガバナンスが可能になる。モニタリングのために設定される指標のうち、特に重要なものを指す。

〔産業労働局雇用就業部〕

入札公告の時点で、過去の就職実績等の情報は開示している。

- そうすると、困難性が予見できたにもかかわらず不十分な計画で提案して、それを決定したということか。または提案自体はよかったのだが、履行が不十分だったのか。どこかに鍵になるようなエレメントがあるのではないか。
- ビジネス経理科の高年齢者校は前回の就職率が極端に低く、経営管理実務科の府中校は前回に比べ今回大きく下がっている。この2つの要因について検討すべき。他の科目については18後期に対しほとんど実績は上がっている。まずは、下がった科目、大きく動いた科目について、これが本当に特別なイレギュラーな要因なのか、やはりそれだけ下がる要因があったのか。
- 1年前は景気がよかったので就職しやすかったが、景気が悪くなったため就職しにくくなったという流れもあるか。
- 色々な意見が出てきた。都としての方針に繋がるような材料を集めて、分析も含め、何か答えをいただくことはどうか。

〔産業労働局雇用就業部〕

世の中の傾向がこうだとは言えるのかもしれないが、過去に比べ（生徒）個々人の傾向がどうだったかという分析は非常に難しい。（就職率は、）同じ体制でも指導者の熱意、意識の問題などにも左右される。

- （生徒の傾向について）詳細な要因分析は難しいかもしれないが、府中校のこの落差については特定要因が何か出てくるのではないか。
- 常用雇用とのミスマッチも推測される中で、就職率の低い2科目について、未就職の訓練生のフォローアップを事業者に求めることはできるのか。今どういう就職活動をしているのか、あくまで常用を目指すのか、パートでもとにかく働きたいのか。経営管理実務で学んだことを活かしたいのか、とりあえず仕事につきたいのか。訓練生の意識について把握できれば、低い率を説明できる材料にもなる。

〔産業労働局雇用就業部〕

フォローアップは事業者が（引き続き）実施するので、その中で就職に結び付けられなかった要因についてもヒアリング等で把握していきたい。

- 府中校について、18後期と19前期で修了率が大きく異なっている。修了しないというのは退学していくわけで、それがどういう評価になるのか。教育機関に対する評価というのは、できるだけ全員を就職させるということであれば、まず辞めさせないという努力も重要な評価基準になる。その上での就職率である。

〔産業労働局雇用就業部〕

辞めさせないということ、そして就職をさせるというのが究極の目的だが、就職のために辞めるのは、就職してほしいという我々のスタンスに合う。

- (モニタリング結果について、都の)説明責任を果たせるような要素は各委員から色々なアイデアが出た。それを参考に整理して欲しい。
- ガバナンスの問題としてペナルティのつけ方、今回は就職率によっては変動しないこととしているが、本来は細かいことは言わずとも出口さえ押さえればガバナンスができるというのがKPIの趣旨である。達成できなかった場合に委託料が下がる、上回って達成すれば上がる、そうした変動性の仕組みが将来の課題。

[産業労働局雇用就業部]

経営管理実務科に関してはビジネス経理科に比べて就職が厳しいという傾向は以前もあった。

府中校に関しては、経営管理実務科が、多摩地域において高年齢者が対象の唯一の事務系科目であるため、(高年齢者校とは異なり、)経営管理を十分に学習して就職したいという人のほか、ビジネス経理を志向する人も入校してくる。そのことについて、モニタリングの結果として、指導体制・相談機能の不備が見えてきた。

経営管理科については、(直営時は、)求人が少ない状況の中で就職するためにはどうすればいいか、ミスマッチをいかに解消するかという相談・指導を行って就職率を達成してきた状況である。

今回、生徒の平均年齢に関しては、府中校は従来の55歳くらいが49歳と低くなっているが、(そうしたことよりも、)相談機能の面や、経営管理の求人が集まりにくい中で就職率が下がったのだろうと推測している。

したがって、就職支援について、より幅広く求人を集めること、キャリアカウンセラーとの面談等を工夫し、生徒一人ひとりのニーズに合わせた求人を提示することで、就職率向上にあたるよう指導したところである。

- 状況はよくわかった。ただ、もっと早く対応ができなかったのは、業者の問題もあるし、モニタリングする側も予見をすべきであったかもしれない。今回の課題は今回の指導で改善できると思われるし、次の機会に見てみて改善できていればそういうことであったのだと確認できる。

[産業労働局雇用就業部]

これは市場化テストであるので、民間自らの知恵と工夫でやっていき、できるだけ官の関与を少なくしていくのが前提。今回は就職率が低い状況を見過ごせず、就職支援について改善指導を強く行った。結果として就職率が上がらなかったのが我々も指導したが、市場化テストの趣旨から、結果が見える前にどこまで関与してよいか難しいところだった。当初の狙いと異なっても、細かく指導していかなければならないということであればそうすることは可能だが。

- ルールの範囲内での関与であるので、それを超えてやるということではなく、ルールの範囲での関与がどうだったか、振り返って欲しい。

(今回の結果について)ただ就職支援を指導したというだけでは、背景がわからないので、可能な範囲で表現をすることは必要。

- 訓練生のニーズと就職先の市場との間で考えなければならない点がある。その他、カリキュラムについても、訓練基準として固定されているところもあり、どこまで受託者

が工夫できるか。府中校には経営管理実務科しかないということなど、色々と問題が提起された。

- 結果論であるが、市場化テスト全体をモデルとしてみるのであれば、一社が4科目を取っていたということなので、もっと多様なものを本来は検証すべきであったのではないか。専門学校は応募も少なく採択もゼロであったが、色々な取組をしているので、より多様なものを検証した方が参考となった可能性もある。

- 別の観点であるが、直営の経費の検証はどうか。

[産業労働局雇用就業部]

コスト計算については、年間で考えていく。

【議題2】

- 目標設定がなかなか難しい。今回は一律（就職率）70%にしたが、やはり個々の実情を踏まえて設定する必要がある。そういった点を深めた記述に留意すべき。

[総務局行政改革推進部]

今回のモニタリングを踏まえ、定量的な目標の設定が今回は一律であったが、様々な条件・特性により細かく設定する必要もあると思っている。また、逆にどこまで細かくできるのか、課題と考えているので今後整理していきたい。

- そもそも話として、モデル事業の実績をふまえて策定すべきと思うが、今日の議論を踏まえて出てきた新たな論点を加えるということはないのか。

[総務局行政改革推進部]

本日の監理委員会のご意見等も踏まえ、モニタリングや事業評価についてももう少し書き加えた上で出していきたい。現時点での資料である。

- モニタリングも、今日は前期の分のみで、経費のチェックは来年度にならないと実際はできない。これまでの2年間の成果を年度内に取りまとめるということだが、モデル事業をトータルで織り込むということになるともう少し見ていかなければならない。その時点時点で新たな検討の結果を加えつつ改定していけばいいのではないのか。

- 公表はしないのか。

[総務局行政改革推進部]

内部資料として作成する。

- ガイドライン的・一般的な内容であるが、これとは別にモデル事業の記録をどうするか。

- 我々の側からすれば、モデル事業の結果も知りたい。結果を受けてどのように改善され、民間もさらに手を挙げやすい環境が整っていくのか。

- 市場化テストは、質の向上とコストの削減。コストの削減は数量的に出る。質の向上は、今回で言えば、就職率が従来より上がれば質が上がったと認識される。質というものをどうアピールするか。この中でそれをどう表現するか。各局でこれを見て進められるようにしてもらいたい。

- 入札の情報に関して、入札に慣れた業界は常にチェックしているが、学校教育関係者は馴染んでいなかったということもあるので、入札情報の提供も工夫が必要だったと思

っている。

- 提案募集のことは書いていないのか。

〔総務局行政改革推進部〕

市場化テストの枠組みをガイドライン的に書いているので、この中では触れていない。

- 意見募集とか、まさに現在行っているモデル事業がどのように推移しどのような結果になっているかも含めて、事例があるほうが分かりやすい。そういうものをガイドラインの後ろに付けることができるか。
- 導入の経緯のところ、まず市場化テストという手法ありきで始まっているが、上位の目的があって取り組んでいるのではないか。上位の目的から派生してモデル事業もあれば提案募集もあった。それが一連の流れと理解されることが必要。モデル事業の具体的な内容は別冊でもいいと思うが、経緯のところ、何らかの記述はした方がいいのではないか。

次に、インセンティブの記載について。モニタリングとKPIの関係であるが、モニタリング費用は膨大であるので、できるだけ簡素にモニタリングするための指標としてKPIが登場した。KPIに意味を持たせるものとして、上方にはインセンティブ、下方にはペナルティがある。この中には、インセンティブのみ記載されているが、どうだろうか。大幅に未達の場合のペナルティ条項があれば、業者の収入に関わることなので、事業の実施が確保される。モデル事業では、そこまではできなかったが、仕組みの問題として、モデル事業を卒業して今後進めるためにはKPIの持つガバナンス性を高める工夫を考える必要がある。レピュテーションリスクという考え方があり、民間が受注したとき、KPIを大幅に未達の場合はペナルティーがなくてもレピュテーションが下がるのでそれが歯止めになる。レピュテーションを下げるというのは情報公開をするということで、この会社は目標を達成しなかったということになると、その会社の他のプログラムに対するニーズが下がる。都のメディアを通じてそういう情報が流れるということは、民間として困るという意識が徹底していれば、それが大きな歯止めになるかもしれない。この点についても考えてみる余地がある。

※レピュテーション (reputation)

※レピュテーション・リスク (reputational risk)

不祥事や法令違反などにより、会社の評判や信用 (レピュテーション) を失うリスク

- 国の委託訓練で、6ヶ月訓練が当初7万円であった。ところが途中から5万円になり、就職率70%以上を達成すると7万円に戻る。総予算に変わりはないがそれによって就職率を上げる。委託に応募する際も、自信のない学校は応募してこなかったもので、そこで学校の質も選別できたということがある。ただ、民間としてはきついところ。リスクが高すぎるので、受講生を自分たちで選考させて欲しいという希望が出された。
- KPIを提案項目にするということも考えられる。価格と就職率とを総合評価して決める。あまり民にリスクがかかるとプレミアムが乗って高くなるし、提案者が少なくなると競争状態が悪くなり、結果的に寡占状態になり価格が下がらなくなる。
- こうして見てくると、いろいろと考えるところがあり、多くの示唆が与えられた。そ

の成果を上手く取り入れて行きたい。

- これまでどういう手法で進めてきたか、どういう議論があったかを庁内に知らせないと次に繋がっていかないということから、取組として纏めることを考えたが、表に出していくことも可能か考えて欲しい。
- 各所でPRもしているが、纏まったものがあると話しやすい。例えば監理委員会公表というような位置づけはあるかもしれない。今後その辺も含め検討して欲しい。