

独立行政法人評価委員会
国際観光振興機構分科会（第7回）
議事録

平成18年8月8日
国土交通省

【事務局】 それでは、定刻でございますので、ただいまから、国土交通省独立行政法人評価委員会 第7回の国際観光振興機構分科会を開催させていただきます。

本日は、委員の皆様方、ご多忙の中お集まりいただきまして、ほんとうにありがとうございます。

それから、本日、冒頭にまずおわびを申し上げなければなりませんのは、委員の先生のご出欠の確認につきまして、私どもに大変な不手際がございまして、ご出欠の確認がしっかりととれておりませんで、先生には大変にご迷惑をおかけしたことをまずおわびを申し上げておきます。本当に申しわけございませんでした。今後、こういうことが一切ないように、しっかりとやってまいります。

それでは、深くおわびを申し上げまして、いろいろな報告事項をご連絡させていただきます。

まず、定足数でございますけれども、この分科会の委員は9名でございます。現在、6名の先生にご出席をいただいておりますので、過半数を超えておりますので、定足数を満たしているということでご報告をさせていただきます。

本日の会議につきましては、平成17年度の国際観光振興機構の業務実績の評価についてご議論をいただくということになっておりますので、会議は非公開の扱いとなります。

また、議事録につきましても、前回までと同様ですけれども、議事概要を委員会終了後、速やかにまず国土交通省のホームページで公開させていただきます。その後、議事録を作成して、公表するという手順でございます。

前回の議事録につきましては、席上で後ほどご紹介しますが、議事概要が配付してございます。8月15日までにご確認をいただきまして、ご指摘等なければ、このまま国土交通省のホームページにアップさせていただくということにさせていただきたいと思っております。

それから、お配りしている資料でございますけれども、ご確認をお願いします。議事次第がございまして、その次に、座席表、委員名簿、業績評価の試案、「業績勘案率の決定について」という資料がございまして、それから、参考資料として、今申し上げました議事概要、業務実績評価に関する基本方針、業務勘案率についての資料、評価委員会の運営規則、中期目標・中期計画の策定スケジュールについての今後の見通しのものを図で示したものをお配りさせていただいております。ご不足のものがありましたら、お知らせいただ

ければと思います。よろしいですか。

議事に入ります前に、もう1点だけ事務局からご報告させていただきたいです。今、ご確認いただいた参考資料の一番下にありました「中期目標・中期計画の策定スケジュール」という資料が一番下にあると思います。こちらについて、ご報告を申し上げたいと思います。と申しますのは、来年度がJ N T Oの中期目標の最終年度になっておりまして、そのタイミングで法人としてのあり方の見直しをして、その次の中期目標期間につなげていくということになっているのですが、その中期目標期間最終年度の見直しと、今回のご議論いただく見直しとの関係を事前にご説明をしておきまして、今回の評価のステージがどういうステージになるのかということをお示しした上でご議論いただいたほうがよろしいかと思ひまして、少しご説明をさせていただきます。

この色刷りの資料をごらんいただきますと、J N T Oの次期・中期目標期間の最終年度でございます19年度、すなわち20年3月までの間で終了するわけですが、具体的な見直しは、19年度の頭から始まります。具体的には、まず、国土交通省の中で既存のJ N T Oの組織なり業務のあり方について事務的に検討させていただきまして、見直しの案を作成いたします。私どもが事務的に作成しました案につきまして、皆様のJ N T O分科会、来年度の同じタイミングでお願いする評価委員会、分科会におきまして、18年度の評価に加えまして、5年間の見直し案についてもご審議をいただきます。その上で、これは分科会だけではなくて、国土交通省の評価委員会総会というものにかけて、見直し案をその場でも審議をいただきます。その上で、その見直し案につきまして、今度は国土交通省のみならず、政府として、総務省の政策評価独立行政法人評価委員会の審議にかかります。ここで、見直し案について、見直し案の方向についての勧告というものが出されます。この勧告内容を含めて、中期目標（案）の作成を国土交通省がいたしまして、その中期目標（案）について、再度、J N T Oの分科会で皆様にご審議をいただいた上で、中期目標を策定し、それを受けて、今度はJ N T Oが中期計画をつくりまして、申請を国土交通省にして、その中期計画を国土交通大臣が認可する、こういう手順になります。

したがいまして、来年度にこのJ N T Oの全般的な見直しについてのご議論を来年のこの時期にお願いするわけですけれども、その議論の前提としまして、国土交通省で4月から始める議論、その材料になりますのは、まさに今日ご議論いただく17年度の業績についての皆様の評価についてのさまざまなご意見、これを私どもが大きな材料にしながら、私どもとしての見直し（案）、次回以降の5年間、どういうふうにJ N T Oを持っていく

かという見直し（案）に反映させていただくこととなりますので、大変重要なご意見をいただく評価委員会の今日の間ということですので、是非よろしく願いいたします。

大変説明が長くなりましたが、以上でございます。

それでは、以後の進行につきましては、分科会長をお願いをしたいと存じます。よろしく願い申し上げます。

【分科会長】 それでは、よろしく願いします。議事に入りたいと思います。

本日の分科会は、大きく2点ございまして、平成17年度業務実績の評価を行う。これがメインの1件です。

もう1件は、国際観光振興機構から申請のありました役員の退職に伴う業績勘案率の決定、2つ議題がございます。

お手元に資料としまして、分科会長試案の評価調書及び「役員の退職に伴う業績勘案率の決定について」というのがあると思います。この評価調書につきましては、1個1個検討していきまして、点数が全部ついていきますから、1つ1つについて確認をしていきたいと思っております。それぞれの項目ごとにご意見をいただいて、審議していきたいと思っております。後ほど、総括の評価ということにさせていただきたいと思っております。

それでは、事務局から、早速ご説明。1件1件、切っていただけますか。

【事務局】 それでは、お手元にお配りしています11ページの分科会長試案の1ページ目から順にご審議をお願いします。A3の大きな資料の11枚物が本日ご審議いただくものですが、特にご審議いただく対象になりますのは、この表の中の右側のほうですが、「平成17年度実績及び成果」というJNTOが作ってきたものに対して評定の点数をつけていただき、評定理由、さらにはご意見をここに書き込んでいただくということになります。

評定につきましては、5段階評価になっておりまして、3が平均的なもので、それよりもすぐれている度合いに応じて、4、5。標準より劣っている部分について、その度合いに応じて2、1とつけていくとなっております。

それでは、項目ごとにやらせていただきます。

まず、「1. 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置」の(1)「組織運営」の中の(1)「観光立国の実現を目指すVJCに対する貢献」ということでございます。この部分は、VJCについてどのような貢献をJNTOがしたかということなん

ですが、海外事務所長会議、年1回のを年2回に増やして、J N T O、V J C 実施本部、国土交通省3者で十分な検討を行いました。その中で、事業提案を行って、16の事業テーマが採用されました。

また、各市場ごと、つまり、海外の市場ごとに現地推進会という、大使をヘッドにした会議があるんですが、そこにもJ N T Oの海外事務所長が参画をして、議論に貢献しました。

V J C 事業、具体的にいろいろな事業、ツアー造成とかイベントへの出展とかやっているんですが、J N T Oは17年度、69件のV J C 事業を実施しました。

それから、それ以外に一般的な話として、いろいろな市場動向ですとか関係者の意見などをきちんと収集をして、その情報をもとに、上に示したようないろいろな活動を行ってきましたということが書いてございます。

分科会長の試案といたしましては、評定は3を1つ上回る4ということにさせていただいております、これは評定理由にございますが、V J C 推進チームの一員として事業に積極的に関与をして、いろいろな具体提案をしまして、ノウハウをきちんと生かしながら貢献をやってきたということで、すぐれた実施状況にあると考えて、4としていただいております。

それから、もう1点、この項目につきまして、今日ご欠席の委員からご意見を紙でいただいております、ご紹介しますと、ここは評定を4ではなく3にしてはどうかというご意見をいただいております。計画の目標が抽象的なので評価が難しいのは事実ですが、成果、実績とは言いにくいものも混在しているので、4と強く推せるほどのものではないのではないかというご意見もいただいております。

以上が1項目でございます。

【分科会長】 これはもう1年たってしまいましたけれども、前年、ご記憶のある方は、これ、非常に大きな指摘のところだったんですね。V J C (ビジット・ジャパン・キャンペーン)、去年、フルネームで書けて言われていましたけど。

【事務局】 すみません。

【分科会長】 ビジット・ジャパン・キャンペーン、これは国策ですから、また、予算も大きくここについていて、前年以前までは、いわゆるJ N T Oの活動と、V J C 事務局というのがあるんですけれども、その活動が並列のような誤解を招いて、これはおかしいと。むしろ、これは一体となって分業の話であるというのが、去年、大きくそれは課題

になった部分ですね。その結果、このように、会議等、いろいろ手当てをして、去年1年は非常に緊密な連携のもとに行われたという。この文書以外にも、実態としていろいろ私もそう感じていますので、これは4だと。5ということはないけれども、4だと思えますし、欠席委員の意見は、多分、数値が出てないとか、そういうことだと思うんですけども、それ以前の骨格にかかわる問題なので、4とつけさせていただいたのでございますが、いかがでございましょうか。

【委員】 私は分科会長の4という評価もわかりますし、欠席委員の3というのもわかるんですね。なぜならば、私もJNTOのこと、特にVJC関係で体感して、JNTOが今、非常に注目を浴びていて、存在感を増している中でよくわかるんですね。ですから、4をつけたい。しかし、これを見てみますと、例えば、アンダーラインのところでもそうですけれども、「マーケティング戦略についての検討を行った」と。これは実績であって、結果が出てないんですよ。だから、欠席の委員の方がおっしゃるみたいに、これを見る限りは、やはり4はちょっと難しいのかなというご意見もあると思うんですね。だから、来年からもう少し実績と成果をきちんと分けられるような、もう一つ飛んじゃうんですが、例えば、2のほうですが、ネームプレートをつくって現地の職員もつけたと。これは、我々がどう評価していいのか。その結果どうなったかということであれば、4であり、3であり、2かもしれませんけれども。だから、おそらくこれを見る限り、やはりわからないから3しかつけられない。私もこの委員会に出て、3と思いつつ、今のJNTOを見ても4はあげたいなというところで、結構心の中で葛藤があるんですけどね。

【事務局】 今おっしゃった1のところの「検討を行った」でとまっているというところは、実は、これ、プロセスとして書いてあって、まず検討を行って、それに基づいて、いろいろな事業提案をして、16の事業提案を採択されたり、69件の事業をやったりしましたという、そういう流れが書いてあるということですので、検討でとまっているのではなくて、具体のテーマとして結実はしているということではございます。

【委員】 その点は来年からもう少しわかりやすく。

【事務局】 そうですね。表現の仕方がまずいところがありますね。

【委員】 どうしても時間がなくて、この委員会では判断できませんので。

【事務局】 わかりました。

【分科会長】 ほかにいかがですか。

【委員】 数値目標がないものは、行うとって、行えば、やっぱりちゃんとやったと

ということにはなるんだろうとは思いますが、問題は、3と4というのは、どの辺が基準値というか、その辺の判断がしづらいところですが、まあ、よくやったんじゃないかなとは思っているので、私は4でいいですけども。

【分科会長】 5段階評価の中なんですね。

【委員】 そうですね。ですから、4というところ……。

【事務局】 3は着実な実施状況にある。4はすぐれた実施状況にある。

【委員】 着実な実施というのは、言われたことはちゃんとやったということですかね。

【委員】 すぐれたというのは、上回ってればいい。

【事務局】 計画を立てまして、その計画に従って、そのとおりの成果を得られたら、これは3だと、こういう趣旨でありまして、それに対して、かなりいいパフォーマンスを残したと。そうすると、4であると。5というのは、特別に理由を述べて、特記すべきほどの理由があるような、素晴らしい成果を残したと。ちょっと抽象的ではあるんですけども、そんなような仕分けということでございます。

【分科会長】 そうですね。多少感覚的なものですけども。

【委員】 計画がわりあい抽象的な言葉で述べられていて、この場合、実績のほうは、いろいろ細かく、これやった、これやったって書いてあって、その辺はどう判断したらいいのか。やったことは結構たくさんあるわけですよ。

【分科会長】 ひょっとすると比較の問題なのかもしれませんが、以前があまりにも連携プレーがなかったという、組織としては別組織だからということがあまりにも表に出て、当然、素人から考えれば、連携しなくちゃいけないことが、おまえ、できてなかったのができるようになってよかったねと褒めてやるほどのことではないということはあるんですけどね。当然ではないかということはあるんですけどね。

【委員】 あと、来年は次の中期計画の策定ということですが、要するに、計画の書きぶりなんですけども、(1)「組織運営」の一番下に、「訪日ツアー造成支援、旅行博・イベント等への出展、V J C現地推進会の開催等のV J C事業を実施し成果を上げる」という書き方だと、じゃあ、どんなに成果を上げて、成果を上げたことには変わらないから3になっちゃうのかという。やっぱりこういうのが、何か客観的な評価基準があれば評価しやすいですね。

【委員】 例えば、16事業テーマなんかも、具体的にどんなものかというのを見せていただくと、非常に評価しやすいと思うんですけど。来年度から。

【事務局】　そうですね。この報告書のほうには、一応、資料にはついているんですが、これに一貫性がないものですから評価できないですよ。

【委員】　もう一回言うと、計画を立てる段階で、評価しやすい形で計画を立てておいていただくことが大事だなという気がしました。

【分科会長】　来年度以降の話になるけれども。

【委員】　今回を参考に。

【事務局】　わかりました。

【委員】　J N T Oの組織目標というのが、かつては調査・分析という方向にあって、だったら、そんな組織は要らんと、こんな大きな組織は要りませんよと。調査・分析だったらアウトソースすればいいことだから、今の何万分の1かのあれで済んじゃうと。V J Cというのがついて、いわゆるお客さんを海外から引っ張ってくるというマーケティング機能というのが新しくできたわけじゃないですか。だから、世間の期待からすれば、私は3ぐらいかなと思うんですけども、内部から見ると、よくやっていると。現場の人たちの苦勞はよくわかりますからね。そういう意味では4をあげてもいいのかなという気はしますけれど。

【委員】　世間代表では3。内部のほうにちょっと肩入れをするのであれば4というところでしょうね。

【事務局】　実際、評価が難しいのは、最初から4、4と続きましたが、後ろのほう、3とか、そののところも多分、相対評価みたいなどころにはなっているので。

【委員】　もう一回、最後にここへ戻ってきますか。

【委員】　2もありますけど。

【分科会長】　2もあります。後ろにはあるんですけどね。何せここは、本来あるべきところに近づいたなという話で、どうも甘い点であったことは間違いないんですけども、後ろへ影響してきますものですから。あるいは、また戻ることにして、2番目から後ろにいきましょうか。

【事務局】　それでは、2番目に参ります。2番目も組織運営の中での4つの項目がございます。1つは、「ビジョン&ミッション」を掲載したネームプレートを作成着用しまして、ちゃんと毎日、意識をしながら仕事をするような仕組みにしました。

3つ目が、クロスファンクショナルチームをつくって、縦割りの弊害をなくすような業務形態をとりました。

シンガポールに新たに観光宣伝事務所を設置しました。

それから、観光宣伝事務所の体制強化ということで、派遣職員を本部から増員をし、また、現地職員の期間雇用もするという一方で、予算制約の中でも充実を図ったと。

それから、民間からのすぐれた人材を確保するという一方で、嘱託員制度も導入した。あるいは、海外実習制度の導入も図ったということで、体制強化を図ったということです。

これに対しましては評定を4とさせていただいております、これは組織運営の仕組みを変更したり、あるいは、海外事務所の体制を変更したりということで、全体の動向をきちんと踏まえて体制を整備しているの、すぐれた実施状況にあると判断をしたということでございます。

【分科会長】 これはいかがでしょうか。

【委員】 これは、私は、上が4なら、これは3でいいんじゃないかなと思うんですけど。クロスファンクショナルチームも、言ったら、そんな特別なことじゃなくて、ごく一般的なことでもありますし、それから、このネームプレートなんか、来年から書かないほうがいいんじゃないかと。あんまりちっちゃなことを書くと、ほかに大きなことをやってないのかなという印象もありますし。

【委員】 全く同意見ですよ。組織だったら当たり前のことですからね。

【事務局】 これは、JNTOだけじゃなくて、役所でも、組織がどういうミッションで仕事をしているみたいなことを常に意識しながらやるんだというところは、わりと新しい感覚と思って受けとめております。

【分科会長】 あまり我々は新しいとは思わないですけどね。

【委員】 常識以前ですよ。

【事務局】 すみません。ただ、こういうことで、仕事にも意識をちゃんと反映させようという。非常に遅いんですが、昔に比べると進歩したというふうに。

【分科会長】 これはほんとに蛇足かもしれませんね。

【委員】 いや、これ、一般の人に、こういうところにこんなものを出しておいたら、評価1になりますよ。こんなことがトップに来るのかという。

【委員】 これは、計画の順番に従って書かれているだけで、私はわりあい(4)と(5)のところは評価しているんですけどね。

【分科会長】 そうか。順番的にこれは……。

【委員】 重要性で並んでいるわけじゃないので。

【事務局】 項目が並んでいるだけです。

【委員】 この項目に関して、前回も申し上げたことなんですが、まず、限られた予算の中で最大効果を図る仕事の推進ということに関しては、来年度、中期目標の見直しがあるということなので、あえて、もう一度申し上げさせていただきたいんですけども、在外の13支店の日本人の職員を、所長か副所長か総務担当者か、どこでもいいんですけども、それを1名ずつで、あとは全部現地化すると。これは経費の面というよりも、むしろ業務の効率、現地の旅行業界、あるいは社会に対する働きかけの効率を考えると、日本に50カ所近くの外国政府観光局が出てきているんですけど、その人たちの、外人さんがお見えになっている仕事ぶり、あるいは組織としての仕事ぶりをいろいろ見ると、絶対に現地化が必要かなと。旅行業界に長くいたので、いろんなところのおつき合いがあるんですけども、やはり私はすごくそれは強く感じるので、ぜひノートしておいていただきたい。それが1点。

もう一つは、このビジョン&ミッションに関しては、観光立国の実現を目指すというビジョンというのが、あまりに漠然としている。つまり、国際観光振興機構が外国からのお客さんを引っ張るんだということが目標であれば、それをストレートに、日本の魅力を世界の人たちに最大限わかっただくこととか、あるいは、外からのお客さんを、日本が最高のデスティネーションとしてご理解いただくように仕事をしましょうとか、具体的にしないと、観光立国って、何となくみんなわかったような気がしますけど、具体的に観光立国というのは何なんだと。国の経済の成り立ちのトップに観光を持つてくることなのかとか、地域活性化をどう図るかとか、観光立国が含まれることはあまりに大きいですね。だから、これは、例えば、自民党の観光特別委員会が、観光立国を目指す。これは何となくすっきりするんですけども、国際観光振興機構が組織目標として立てるのには大ざっぱ過ぎるという気がします。

ミッションも、1,000万人というのをストレートにここに書いていますけれども、ゆくゆくは、WTOじゃないですけども、ちょっと先を見れば、3,000万、4,000万というような観測だって出ていて、1億人の数字まで出ているわけですね。そういう中でJNTOがどう取り組んでいくかということに関しては、1,000万をここにぼんと出してしまおうというのはいかがなものかなということを考えますので、ビジョン&ミッション、行動指針ということに関して、もう少し具体的な組織としての目標というのをびしっと出す必要があるということ強く感じます。是非これは中期の目標見直しのところ

で取り組んでいただきたいという気がいたします。

【事務局】 ありがとうございます。きちんとテークノートさせていただきます。

【分科会長】 特に見直しの部分で。

【委員】 評価とは関係ありませんけれども。

【分科会長】 今日はそういう意見をいろいろお伺いして、次に反映させるためのもの
ですから。

【委員】 そう思って出てまいりました。

【分科会長】 ありがとうございます。

あと、いかがでございますか。

【委員】 今お聞きしながら、17年度の計画の文章を改めて見ると、どのような成果
を上げるのかということが明示的になされていないので、これを評価するというのは非常
に難しいなと思って、私自身がいわゆる業界のことを知らないものですから、どうしても
外在的に見ちゃって、ふーん、これがどうしたのと思うような。だから、内部でこれをや
ることがどれだけ難しいかとか、そういう内在的なご苦労がわからないので、ただひたす
ら皆さんのご意見を拝聴しながら、これがもうちょっと、上のところでも何とかの最後に
「17年度計画で成果を上げる」って書いてあって、どのような成果かが問題だろうと思
いながら、今言うべきことじゃないですね。大分前に言うべきことですので、自分たち自
身の落ち度でもあるんですけれども、これをきちんと指摘しなかったという点は。私自身
は、さっきおっしゃった、内部の人にとってどのぐらいご苦労があるのか、これが体制を
整えるということですから、表に出にくいというのはわかるんですけれども、あまりにも
書き方がよろしくないなと思いながら聞かせていただいております。ですので、3か4
かということについては、外在的に見ればこれは3だろうと思えますし、その辺は分科会
長が内部的なご苦労はよくご存じだと思いますので、どちらでも私は構わないかなと思
います。

【委員】 この項目に関しましては、私はたまたま職業柄、外資も含めてですけれども、
民間企業のコンサルタントを長年務めてまいりましたので、そうすると、今、ちょうど国
内の企業では中期決算のときですが、数字の1つ、ほんのちょっとの高い低いのことです
ごい真剣議論、真剣勝負なんですね。ですから、大抵、内部の評価というのは外部の評価
より常に低いんですね。でも、お役所の場合は逆で、自分は4だけど、外部に言わせたら
それより低いでしょうねみたいな、全くあべこべなので、ちょっと戸惑うんですけれども、

今までなされてなかったことがいっぱい改革されてきたのでというところだと思うんですね。ですから、クロスファンクショナルチームにしても、これ、ゴーンさんが発表されてからもう6年たちますけれども、それ以前から、こういうのは当たり前のことなんですけれども、そんな当たり前のことでもお役所ではなされてなかったかということだったんだと思うんですよ。それが初めてここへ来て、しかも世間に出てから6年後に、とりたててこういうふうな感じになって、それでもすごい進歩なのかなという、正直そんな感じです。

ですから、民間企業のあり方と比べてはつらいものがある、それはいけないのかもしれないんですけども、うんと前にさかのぼれば、確かにすごく評価はできると思うんですね。だから、そういう意味では、自己採点のほうが外部採点よりも先に高いところにあるというのはまず1つの衝撃というか、正直な。別にそれが4にも値しないとか言っているのではなくて、すべてバランス的に、ああ、なるほどねという。ですから、こういう委員会でも、民間企業の会議と違って、ほんとに本音でバシバシ言っても許されるのかどうかみたいな不安はよぎってきちゃったり何かして、ここにも結果ありきというか、出ているので、なんですけれども。

確かに、海外でのマーケティングに限らず、海外でのさまざまな執行業務というのは、ものすごく大変なんです。私も、外国を見て回っても、これはやりにくいというか、どうするのという国もいっぱいあるので、そういうご苦労というか、皆様のご苦労を考えると、こういうふうになっても仕方ないのかなという反面もあるんですよ、実は。だから、ちょっと揺れているというところですよ。

【委員】 さっきから内部のことをいろいろ思うとという、私もそうなんですけれども、しかし、やはりこれは外部の評価であるわけですから、やっぱり一般の視点できちんと評価をしていかないと、なかなか委員会としての責任を果たせないし、JNTOも、いい意味で前に行かないのかなと思うので、この辺で意識の統一をしたほうが良いのではないかな。できるだけ客観的に評価をしたほうがいいんじゃないですかね。それによって、また来年、より問題点が明確になって進んでいければ、私たちもやっている意味があると思うんですけれども。どうしても、皆さん頑張っているのを知っているだけに、つつい思うんですけれども。

【委員】 それから、これ、2とか3はそれほど評価に値しないかもしれないけれども、別にやって悪いことじゃないですよ。少なくとも一歩前進だとは思いますが。4と5は、それだったら、組織改編ということをどこまでやれば皆さんは4の評価をいただけるのか

という質問が逆にあるんですね。組織改編をするのは当たり前だからということで、どんな組織改編しても、みんな3だったら、それは努力するかいがないという気がするので、これは、ある意味、さらに努力をしてもらうためのインセンティブを与えるということもあると思うので、あんまりくさしてもしょうがないんじゃないかという気もするんですよ。

【分科会長】 多分、そういう評価がほかの分科会であるんだろうと思うんですね。

【委員】 だから、最低でもこれは3だろうし、4と5は少し積極的に評価して、4でもいいんじゃないかという気はしますが。でも、皆さんの大勢が3であれば、私はそれに従います。強く4というわけでもありません。

【委員】 質問ですけれども、全部合計して112%となっていますよね。

【分科会長】 一番最後ね。

【委員】 はい。去年はどのくらいでしたっけ。

【事務局】 去年は111%でございました。

【分科会長】 じゃあ、これも点数は後回しにして、個別に検討いただくということで。

【事務局】 次、2ページ目に参ります。2ページ目の一番上、(2)「職員の意欲向上と能力啓発」です。ここは、人事考課等のところ、それから、研修系のところですけども、(1)で、人事考課については、まず国家公務員の給与構造改革とほぼ同様の改正をいろいろやりましたということ。それから、海外事務所の現地採用職員を対象に評価をして、特別手当を支給するなどの処遇をしました。

それから、いろいろな研修をしっかりとやったり、奨学金制度を設けましたということです。

この項目につきましては、基本的にはやるべきことをしっかりとそのとおりにやったという意味で、着実な実施状況にあるということで3と評価をしております。

【分科会長】 点数はすべて後回しにしますから、何かご意見ございますか。

じゃあ、次行っていただけますか。

【事務局】 次、(3)「業務運営の効率化の推進」です。

まず、(1)ではグループウェアを導入しましたということ。

それから、権限委譲をしっかりとやりました。それから、ウェブサイトの運営方法として、外部のレンタルサーバーへ移設をし、業務管理費の大幅削減をした。

韓国については、ローカルサイトを開設して、現地のニーズに対応できるようにしたと

いうことで、ここもやるべきことをきちんとやったということで、着実な実施状況ということで3にさせていただきます。

【分科会長】 これは、何かありますか。

【委員】 私は、やるべきことをちゃんとやったとも言えるけれども、レンタルサーバーに移設して、年間約1,700万円削減したという具体的な実績が出ておりますし、あと、韓国にローカルサイトを開設したというのも、なかなかいいかなと思って、私は3以上、4を考えております。

【分科会長】 じゃあ、テークノートしておきましょう。

【委員】 2点あります。海外事務所長の権限委譲ということに関して、私、この間、国土交通省の方に伺ったんですけれども、びっくりするほどの権限委譲とはとても言えないような金額なんです。要するに、予算の差配する金額ですね。これは、おのおの、13カ所の営業所の予算というか、そういうのを一々存じ上げませんけれども、権限委譲とはとても言えないような金額なんです。

【分科会長】 少ないということ。

【委員】 少ない。だから、これは、もっともっと現地に即した判断に基づいた予算執行ができるような形で委譲していかないと、この権限委譲の内容がよくわからないということを感じました。それが1点。

それから、韓国ローカルサイトの開設。これはぜひとも仏独中ぐらいまでには、早くやっていただきたい。予算のこともあるかと思うんですけれども、今日の情報ネットワークの世の中の動きを見ますと、ちょっと出おけているのかなという感じがしますので、ぜひとももっと積極的にやっていただきたいと思います。

【分科会長】 よろしいですか。

じゃあ、次行ってください。

【事務局】 次が(5)「一般管理費の削減」です。ここでは、昇給者の幅を何%ぐらいにおさめるとか、役員報酬を計画的に減額する等の人件費削減を行ったこと。それから、国家公務員と比較した、いわゆるラスパイレス指数という水準で、109.2まで。東京都の在勤の国家公務員との比較では、97.3まで落としてきたということ。それから、物件費について、JNTOとしてはかなり細やかに既存のいろんなものを見直して削減をやったということ。こういうことでございますので、その取り組みを評価して、4と評価をさせていただきます。

【分科会長】 この件、何かございますか。

【委員】 この問題のポイントは、計画額よりも一般管理費を2,300万円削減したと。かなり大きく削減したという具体的な数値が出ていますので、私も4でよろしいんじゃないかと。

【分科会長】 こういうのは見やすいですね。

【委員】 見やすいですね。

【分科会長】 その次。

【事務局】 次に、(6)です。「運営費交付金対象業務経費の削減」ですけれども、こちらは、ここに書いてあるようないろいろな削減をやりまして、計画額を4,400万円下回ったということですので、4という評価をしてございます。

【分科会長】 これも数字が出ているということですね。

その次。

【事務局】 3ページ目に入りますが、2番目の箱のところはバーにしてあります。定性的なことが書いてあるだけです。一番下が評価対象です。これは去年と同じ扱いになっております。

①「重点的な調査研究活動とその結果を活用した事業展開」ということで、刊行物ですけれども、『マーケティング・マニュアル』と呼んでいたものを書籍名を変更したり、『観光白書』については、従来の分析対象に加えて、新たなエマージングマーケットなところもしっかりととらえていきました。

それは1つの例ですけれども、数字としては、下に「数値目標の達成状況」とありますように、目標が11.5%増のところを、新規情報掲載量が18.2に増えたということで、この目標のところを主に評価をして、4としてございます。

【分科会長】 これ、この前、資料でいただいたやつですね。

【事務局】 そうですね。お示したものです。

【分科会長】 なかなかよくなったと思います。よろしいでしょうか。

【委員】 この『観光白書』の中に入れるかどうかは別にして、統計の数字で、日本がいかにか安全な国なのかというのは、すごく大きいPRポイントなんですね。これを各国との比較で、国連が数字を出しているんですよ。人口一人あたりの殺人、強姦等重犯罪、交通事故の率、そういったものが全部出ているんですね。これをぜひ主要国一覧にしてどっかに入れておくと、ものすごく大きなPRになる。

【事務局】 国連が出している数字なら、多分大丈夫。

【委員】 国連の数値であれば客観的ですから。

【委員】 これはものすごく大きなアドバンテージになります。私は、実際にその数字を見ていますけれども、びっくりするぐらい日本の数値はいいんですよ。後進国の警察のデータはいいかげんだといえ、それまでのところも実際はあると思うんですが、先進国同士の対比でも、日本の安全は際立っていますから、これは絶対にPRポイントにするべきだと感じます。

【事務局】 そこは本当に真剣に考えたいと思います。ご提言ありがとうございます。

【委員】 それから、今のところ、前回も申し上げたんですけども、現在のところ、この『国際観光白書』は、コストセンターというか、販売してなかったですね。ぜひ一般への販売も進めてほしい。

【委員】 プロフィットセンターへ変えていく努力も必要かなという気がします。

【分科会長】 売れますよ。

【委員】 この白書は非常によくできている。

【分科会長】 『観光白書』が売れるぐらいですから、これ、売れますよ。

【委員】 そうですね。それと、あることを知らない方も意外に多い。

【事務局】 分かりました。その点もしっかり勉強します。ありがとうございます。

【分科会長】 じゃあ、次お願いします。

【事務局】 次に4ページに入ります。4ページは項目が多いですが、4ページ丸々対象になりますが、これも前回と同様の扱いですけれども、「外国人旅行者の来訪促進に係る方策」ということで、(1)はウェブサイトについて、細やかな工夫ではありますが、3クリック以内でのページ表示する等の利用しやすさを大幅に改善した。それから、フォトライブラリーというのをつくって、利用ができるようにした。それから、先ほどの再掲ですが、韓国ローカルサイトの開設。

数値目標で見ますと、ウェブサイトのページビューでは50%の増になっています。それから、共同広告事業をしっかりと実施をして、メディア向けの広報活動として、海外メディアの招請事業。具体的には、234件と557件という数字が出ております。これも16年度に比べて大幅な増加になっている。あと、CNNなどでも取り上げをしていただいたりして、総合的にいくと4という評価をさせていただいております。

【分科会長】 この部分は、いかがですか。

【委員】 1つサジェスションがあるとするれば、フォトライブラリーに関して、他国の政府観光局を見ていると、非常に古いものが多いのがあるんですよ。ですから、これは、新しいものを常にたくさん用意するようにはしていただきたいのと、それから、メディアに対しても、海外のエージェントさんに対しても、場合によっては、CDに目的別に、例えば、日本の食とか日本の祭りとか、そういったものを1枚のCDに落とし込むと、たしか写真が100枚ぐらい入ると思うんですけども、それを無償で提供してはどうか。数百円ですから、それをどんどん自由にお使いくださいと。これは、写真家としっかりお話をさせていただかないといけないかと思うんですけども。

【分科会長】 ありがとうございます。

【委員】 これ、私の経験からいうと、ものすごく役に立つし、喜ばれることで、よく、貸し出しの写真って、回収する必要がありますよね。

【分科会長】 かえってコストかかるんですよ。

【委員】 そうですね。数百円のことなので、無償提供にすると、すごく喜ばれますし、コスト的にそんなにかかることでもない。

【分科会長】 これはプロの視点ですから、是非お願いします。

【事務局】 ありがとうございます。

【分科会長】 貸して回収するより、よっぽど安いです。

【分科会長】 次。いいですか、ほかの方。

【事務局】 5ページに参ります。「訪日ツアーの開発・造成支援」ということで2つありまして、1つは間接支援ということで、これはいろいろコンサルティング活動をしましたということです。

それから、bの直接支援というのは、いろんな旅行会社を呼んできて、商談会をやったりしましたということです。ここはやや定性的なことを着実にやったということなので、3と評価をしております。

【分科会長】 何か質問ございますか。

【委員】 これ、宣伝広告費とPR費って分けられると思うんですけども、純粹の広告費とPR。PRの予算というのは、13カ所でどのくらいトータルで使いになっていらっしゃるかわかりますか。

【事務局】 純粹PRでは7%ぐらい。

【委員】 金額、どのくらい？

【事務局】 ビジット・ジャパン・キャンペーンの事業といたしましては、広告宣伝は7%。金額としましては、7億円で20%です。

【委員】 7億円が広告費。

【事務局】 はい。

【委員】 これを13カ所でやったということですか。

【事務局】 ビジット・ジャパン・キャンペーンの事業といたしまして、はい。

【委員】 JNTOは幾らですか。7億円しか使ってないですか。VJCの予算って3,40億ありますよね。

【事務局】 36億あります。

【委員】 それで広告に使ったお金が7億だけ。

【事務局】 実際は、広告というふうにイメージしているのは、まさに新聞、テレビ等に「Yokoso! Japan」と出すようなやつが広告のイメージなんですけど、それ以外にも商談会をやったりとか、イベント出展とか、そういうメニューが7,8くらい、大きいカテゴリーでありまして、その中の一つのメニューなんです。

【委員】 PRのほうはどうですか。つまり、雑誌とかテレビ等の取材に対応したやつがありますね。

【事務局】 メディア招聘みたいなことでしょうかね。

【委員】 「記事掲載・番組放送等(557件)」という、これにかけた予算ですね。これは、ほとんどこっちに、メディアの人たちの滞在する費用とかガイドの費用とか、そういうこと、滞在費ですね。これが、日本のVJC、JNTOの予算、総額にしても、純広告費用というのは、今、7億円とおっしゃいましたけれども、大した金額ではないですよ。これ、去年も申し上げたことなんですけど、費用対効果でいうと、PRというところに、インターナショナル・メディア・プログラムなんて呼び方をしていますけれども、これにお金をかけるのがリターンとしては非常に大きいんですよ、宣伝広告費換算額が非常に大きいので、私は、JNTO、VJCの予算と組織人数、あるいは営業所、件数からすると、557件というのは、まだまだ非常に少ないと。中期計画では、これに予算をある程度しっかりかけて、1,000件、それから、広告費換算額400億レベル、このくらい、最低でも目標にしないとまずいかなと思います。

【分科会長】 おっしゃるとおり、広告とPR、日本語で言えば広告と広報の分けについてあいまいなんです。だから、次の中期計画ではしっかり。宣伝と広報は全然違うも

のですから。

【事務局】 そうですね。我々、それをメディア招請というかたい言葉で呼んでいるんですが、そういうカテゴリーでかなりのお金をつけているつもりではいますが、今おっしゃったような意味で、もう一度見直してみます。

【分科会長】 そうですね。

【委員】 テレビ番組1本つくれば、すぐ何億円にもなりますから、15秒、20秒、30秒のもの、TVスポットなんていったら、もう大変な金額があつという間に、ほとんど何も残らない。それ、100億、200億単位あればいいんですけど、ほんのわずかな金額で広告をやるというのは、どぶにお金を捨てるような。

【分科会長】 砂漠に水をまくようなものですね。

【委員】 PRを最大優先していただくほうがいいのかなという気がしますね。

【分科会長】 じゃあ、次行ってください。

【事務局】 次ですけれども、cの「訪日ツアー販売支援事業」、これですが、ここに書いてあることは、いろんなことをやりましたということは書いてあるんですが、実はこの部分で、去年、この評価委員会でご指摘いただいた、評定理由のところに書いてあるんですけれども、この部分でインターネットとか共同広告に関する数値目標を設定して、それに向けて、ちゃんとやる必要があるんじゃないかというご指摘をいただいていたんですが、そこをまだJNTOとして目標の設定ができていない。ここは、少し弁解をすると、目標として彼らはインターネットなり広告を打つと、どのくらいのお客さんを呼べたという目標を立てなきゃいけないというミッションと受けとめて一生懸命考えるけれども、難しいと。だけでも、そこは、例えば、ページビューとかそういうのもいいので、まずはそういう目標を立てたらどうかということを、今、私どもとやりとりしていますが、そのやりとりがまだ時間的に間に合わずにできていない。

もう一つご指摘いただいたのは、アメリカなんかで「Japan Travel Specialist」といって、旅行会社の人に日本をもう少しよく知ってもらうために、教育をするというようなことをやっているんですが、教育することで、やりっ放しで終わっていて、その人たちがツアー販売自体に、どういうふうにかちんとやれるかということをもう少しフォローアップして、もう一回それをフィードバックして、もうちょっと質を高めるようなことをやるべきじゃないかというご意見をいただいたんですが、具体のアクションにまだつながっていないので、こういう貴重なご意見をいただいたのにちゃんとやってないので2としており

ます。

【分科会長】 私もこれは一番最初に戻ると、一番最初の話とこの話はセットです。要するに、よく話を聞いたという話と全然聞かなかったというのと、これはセットのつもりなんですね。信賞必罰です。

【委員】 私、去年申し上げたのと同じことを申し上げますけど、例えば、主要何カ国かをターゲットにしているわけですが、そこで日本を結構やってくれているトップの10社だったら10社の会社のパンフレットのページ数、あるいはコースの設定本数、出発本数、そういったものを全部リストして、それが今年何%増えましたかというのは非常に重要なベンチマークになるわけですよ。

【分科会長】 去年、全く同じことを指摘されたんですが、やっていない。

【委員】 それは簡単にできることですよ、現地の営業所では。去年、これが10コースだったのが、今年、12コースだった。出発本数が30本だったのが45本に増えましたというようなことは、一応、ぱっと見えますよね。あとは、その会社が、扱い人数を教えてくださいなのであれば、それをもちろん書き込んでおけばいいわけですよ。そうすると、もちろん全部ではないですけども、主要なところの努力目標、彼らに、今年は30本目標でやってくださいねというお願いもできるわけですよ。ですから、そこら辺は是非やらないと、マーケティングの現場の実行チームとしては駄目ですよ、そこまで踏み込まないと。それを結果として報告する。したがって、フランスではこうだった、イギリスではこうだった、カリフォルニアではこうだったという。

【分科会長】 委員の話は次の中期計画につながる話でずっと受けとめているんですが、これは違います。これは単年度の話。来年、何とかしてもらわんといけないです。

じゃあ、次行ってください。

【事務局】 次、6ページ目になります。外国人旅行者の受け入れ体制のほうの話です。ここでの中身は、まず、ツーリストインフォメーションセンターに関しての観光情報の提供の数が増加した。それから、「i」案内所と言われる全国各地に置かれる案内所を増やしましたということ。それから、「i」サポートセンターという、「i」案内所をサポートするJNTOのセンターのいろいろなサービス内容の改善を図った。それから、「i」案内所の拡充に向けた取り組みとして、特定の期間、「Yokoso! Japan Weeks」の期間には案内所数を増やしましたということがございます。ここは特筆して何かということではなく、着実に案内所等を増やす努力をしているということで、3と評価しています。

【分科会長】 これは、委員、4ですか。

【委員】 いやいや、ちゃんとやっているという程度。

【分科会長】 あんまり特筆すべき成果ではないと。

【委員】 成果はちゃんと上がっているんだろうけど、そんなにジャンプしたというほどの感じではないです。

【委員】 この「i」案内所というのは、拡充することも大切だと思うんですが、そのあたりの管理というか、評価というのはJNTOはしないんでしょうか。

【委員】 提供しているサービスの評価ということ。

【委員】 そうですね。

【事務局】 「i」案内所に指定するために一定の要件をJNTOで決めていて、いつからいつまで開きますとか、こういう言葉でサービスできますとか、その要件に合致したところを指定するという、事前のところはやっています。ただ、全体のレベルを上げるところは、日常的なやりとりの中で、こういうこともやったらというアドバイスをしているというくらいだとは思いますが。今、どっちかという、数の拡大を図らないと、圧倒的に少ないので、まずはそこからというところになってはいますが、フォローが十分でないというところはあるかもしれません。

【委員】 というか、今の問題ではなくて、やはり、まず増やすということが、今、我が国の現状を見ると大切だと思うんですが、次のステップとして、何か評価、管理が必要ではないでしょうか。

【分科会長】 量と質の問題ですね。

【委員】 はい。というのは、できたものの、飛び込んだけれども、結局そこでサービスが受けられなければ、やっぱり観光客に対するダメージ、イメージが悪くなりますので、そこら辺のところを今後、取り組んでいただけたらなと思います。

【分科会長】 量と質の問題ですから、これも、次の中期計画にかかわることですから。

【事務局】 そうですね。ありがとうございます。つつい今、量の拡大に重きを置いておきまして、質の問題まで踏み込んでいない。

【委員】 でも、ものすごく大切ですね。

【事務局】 おっしゃるとおりですね。

【分科会長】 両方大切だ。

【事務局】 両方ですね。

【委員】 あんまり小さいものをつくられても、かえって評判が悪くなりますからね。

【分科会長】 じゃあ、その次、お願いします。

【事務局】 7ページに参りまして、次は「国際コンベンション等の誘致・支援事業」ですけれども、ここでは、誘致活動をいろいろやったということが書いてありますが、主な注目点は数値目標のところですよ。国際会議の17年目標が64件のところが、実績が60件にとどまった。ただ、インセンティブツアーのほうは、226件の目標で330件になったということで、合計でも大きく増加していますが、目標を立てたところに到達してないので、これは4まではいけない。しかし、トータルでは上回っているということで、3と評価いたしました。

【分科会長】 これ、釈迦に説法かもしれませんが、未達の部分は、実は単年度の目標で単年度で達成するには難しい部分なんですよ。何年間の累積の努力の結果、出てくる話なので、去年、あなた、駄目だったというのはちょっときつい部分がありまして、2とかなんとかというのはいけないんじゃないかなということですよ。しかし、ほかの部分で数字が上がっているところがあるのでということですよ。数字ができてないことは確かなので、よくないんですけれども、去年の成果なのかということ、そうでもないということがありますので。

【委員】 私、去年もお伺いしたんですが、まず、この60件というのは、JNTOが単独で誘致した国際会議の数ですか。それとも、全国で開催された国際会議の数ですか。

【事務局】 これはJNTOの事業としての実績ですよ。

【分科会長】 それと、なおかつサイズの問題があるんですよ。国際基準と日本基準はちょっと違う。

【事務局】 日本基準はかなり緩やかで、20人以上集まって、2カ国以上が集まっていれば国際会議と判断して、むしろそういうものも含めて、どんどん呼び込みましょうという姿勢でやっております。

【分科会長】 じゃあ、次行ってください。

【事務局】 次は8ページになります。⑤と書いてある「通訳案内業試験事務の代行」事務の部分の評価ですけれども、ここでは、受験地について、東京に加えて、京都、福岡を追加したということ。それから、18年度に海外での試験実施を今準備していますが、17年度はその準備のためにいろんな活動をしましたということですよ。これは、受験地の拡大なり、海外での実施に向けてしっかりと取り組んでいるということで、4という評価

になっています。

【分科会長】 よろしいでしょうか。

【委員】 この通訳案内業の試験事務の代行ですが、これの企画というのはどこがするんですか。

【分科会長】 試験問題ですか。

【委員】 例えば、この制度をどうするとか。

【事務局】 そこは国土交通省です。通訳案内業法という法律がありまして。

【委員】 しかし、会場を増やすというようなことは、J N T Oでするわけですね。

【事務局】 はい、そうです。試験を実際にやるのは国ということに法律上はなっているんですが、それをJ N T Oが代行機関としてやっていて、具体的な場所とかやり方についてはJ N T Oの判断になります。

【委員】 これ、どうして海外を増やして、国内はもっと増やさないんですか。

【事務局】 そのあたりは、まさに需要との見合いなんですけど、あと、もちろん予算もあると思いますが。

【分科会長】 受ける人の分布ですね。例えば、稚内でやるとかしても、まず受ける人がいない。むしろ、それよりは台湾でやったほうが受ける人が多いですね。国籍要件がないものですから、外国人の方でこれを取りたいという方はたくさんいますね。

【委員】 北海道とか東北とかいうのはほとんどないわけですか。

【分科会長】 北海道に住んでいる人で受験しようとする人はあまりいない。

【委員】 ああ、そうなんですか。分かりました。

【分科会長】 じゃあ、次行ってみますか。

【事務局】 次が「効率的・効果的な業務運営の促進」ということで、まず、「業績評価の充実」ですけれども、いわゆるC S Iと言われるクライアント・サティスファクションの調査を分析して対応いたしましたということが主な項目になっています。ここは、彼らなりにいろいろ分析はして、悪かった意見も踏まえて、10ぐらいの課題を整理して対応はしているんですが、まだ目に見えた成果まではいってないということで、着実な取り組みに入ったということで3ということになっております。

【分科会長】 よろしいですか。その次。

【事務局】 「人事考課の徹底」です。ここは、研修を実施したということ、あと、奨学金制度。前にも少し出てきたところと重なっていますが、これも着実な実施状況という

ことで3になっております。

9ページ、「外部人材の活用」のところは、138名の応募があつて、5名を採用したというところ。民間企業からの出向者も、転籍をして職員になったというところ。これも着実にやっていますので3ということになっております。

次は「海外の在外公館等関連機関との連携の強化」ですけれども、在外公館等と日々いろいろと連携をしていますということが書いてありまして、特に有名な『リーダーズ・ダイジェスト』の小冊子に、日本航空インターナショナルと共同でPR広告を出すとか、いろいろな取り組みをしているということで、こういう前向きな取り組みを評価して、4という評価がついております。

【分科会長】 これは特に異論がありますか。よろしいですか。前回、話題になりましたね、これ。

【事務局】 そうですね。

【分科会長】 じゃあ、その次行ってください。

【事務局】 次、「国際観光協議への協力と他国政府観光局との連携・協調」ですけれども、いろいろな国土交通省が行う協議に協力してくれていると。それから、各国のNPOとの連携でも、いろいろと実績が上がっているということですので、これは引き続き、この状態を続けていただくためにも4という評価になっております。

【委員】 私、たまたま日加官民観光定期協議というの、初回のいきさつからずっと見ているんですが、何ら結果が出てないんですね。10年たって、最初の目標が、数値目標が200万ぐらいでスタートしているはずなんです。どんどん、どんどん下がって、今や、もう数値はやめましようみたいな。それで、お互いにエールの交換だけやっていると。ほかのは、私は実態がどうなのかよく知りませんが、意地悪く日加から類推すると、結果が出ていないのではないかと。そういうのは、私は、1つ1つ、この国、どうなのか、重要性はどうなのか。具体的なアチーブメントがあったのか。そういうことからいって、場合によっては一旦やめてみるということも非常に必要かなと。動き出したらやめられないというのが官のよくやっている形ですけれども、これは私は、とてもじゃないけれども、4なんて差し上げられない。2でいいんじゃないかという感じが実のところしています。

【事務局】 ただ、ここは日加の政府間の定期協議についてのことでありますので、協議としては、両国政府が毎年どうやって交流を深めるかという議論をしている場という、

それだけのことが書いてある。むしろ問題としては、数値目標を立てたものに対して、どのくらいお金をつぎ込んで、どれだけ成果が上がっているのかというところに大いなる問題ありというご指摘だと思いますので、むしろ実施面の問題であって、官と官の協議が非常に問題があるのかということではないんじゃないかなとは思いますが。

【委員】 官民協力してと言いながら、官は何もしないと感じます。民だけが一生懸命やっている感じで、にもかかわらず、何も発生しない。毎年、こういう問題がありますねという問題確認をただけで終わる。

【事務局】 なるほど。わかりました。ご指摘の趣旨はよくわかりました。

【分科会長】 しかし、この評価の対象とはちょっと違うんですがね、今の話は。

【委員】 J N T Oの評価とは全然違いますので、国土交通省に対する意見を申し上げたところですよ。

【事務局】 わかりました。検討してまいります。

【分科会長】 そういうことでございます。

じゃあ、次行ってください。

【事務局】 次が、「他団体との連携・協調」、ウの部分です。これは、関係の国、V J C事務局と連携してやっていますとか、関係のA P T E Cとか、そういうところとやっています。これは当たり前のことをきちんとやってもらっているということで、3となっています。

【委員】 これも、やはり中期計画に関してのお話なのですが、ここで申し上げるのが適当なのかどうかかわからないのですが、観光も、国際観光の競争力ということに関しては、1つのベンチマークとして、世界遺産の数というのがあるじゃないですか。あれでその国の魅力が結構一般大衆にはわかりやすい説得材料なんですね。中国はたしか、日本の3倍ぐらい、33カ所ぐらいかな。今、我が国は13ですか。自然遺産が3つと、文化複合合わせて13ぐらいだったと思うんですが、これ、国土交通省として、環境省なんかとももっと協力して、数を増やしていいと思うんですよ。私は、日本に観光要素というか、世界に誇るべき遺産ってたくさんあると思います。数が多ければいいというものでもないかもしれませんが、無料の宣伝材料としては、PR材料として、こんないいネタはないので、文化にしる、複合にしる、自然遺産の数ももっとあっていいと思うのですが、それをもう少し増やす努力を、官庁の皆さんが協力して、日本の魅力、国際競争力というのを、まあ、ゼロのところを無理やりというわけにはもちろんいかないのですけれども、いろいろ

ろな国と比べてみると、もっと自信持って、アピールしていいものがたくさんあるように思うのですね。

【分科会長】 これ、所管は文部科学省ですよ。

【事務局】 2つあって、文化遺産は文化庁のほうが審議会の審議を経て、政府として推薦をする。で、審査を受けます。それから、自然遺産は、環境省がこれまた選定の委員会をつくって、そして同時に文化庁の天然記念物と組み合わせて、国立公園または天然記念物という、つまり、国として保護、保存の施策をとっているというのが最低限の条件なので、その政策を持っているのは、自然遺産は国立公園中心、自然文化遺産は文化財保護法に基づくものということで、それぞれが所管して、ユネスコの世界遺産委員会に2年に1回総会がありますので、そのときに選定して、暫定リストに載せて審査をしてもらう。最近、だんだん厳しくなっているというのと、世界的な偏在が明らかになっていて、ただ、日本は条約に参加するのが遅かったせいもありまして、それから、申請するのに非常に慎重だったということがあります。また、日本が手を挙げても、各国からのものも含めると、その選定委員会で選定されるかどうかという、だんだん数が増えてきていて、世界各国も関心を深めておりまして、欧米諸国は非常に偏在していますね。ヨーロッパが先行していて、アジアは中国。ですけれども、最近はヨーロッパ諸国はアフリカとかあちらに増やすべきだという意識があったりします。

【分科会長】 次は石見銀山ですか。

【事務局】 はい。次は石見銀山を暫定リストから次に挙げるべく、今、準備をしていますが、一定のそういった選定委員会の複合遺産とか、いろんな考え方がその年々によってちょっとずつずれていて、それにぴったりフィットした形でないといけない。日本も、暫定リストには、例えば、彦根城とか鎌倉とかは載せておりますけれども、各国の典型例に限ると言われていると、もう彦根城は多分選定してもらえませんが、それから、開発され過ぎていてという意味では、鎌倉は非常に厳しいということで、次は石見銀山。

【分科会長】 富士山はまだですね。

【事務局】 富士山は自然遺産ではアウトなんですね。

【委員】 あそこ、トイレも大分整備されているから。

【事務局】 ですから、次は、もしあれするとしたら、文化遺産としての複合的な文化的背景を持った遺産ということで、そういうストーリーを描いて、選定委員会において支持を得るかどうか。いわばスペインの信仰の道のストーリーを熊野古道は高野山と結びつ

けたように。

【分科会長】 わかりやすいんですね。

【事務局】 所管はそれぞれのところですが、実は、自然遺産の整備のときは、あの熊野古道の整備のところは、国土交通省の建設関係の道の整備とか、いろんな形で働きかけられると思いますし、まさに知床もシーニックバイウェイにつながるわけですから、ですから、JNTO云々じゃなくて、また、私どものほう、観光資源課という新しい課ができておりますから、そういった世界遺産への働きかけというのを、ひとつ観光資源課のほうでも取り組む余地があるのではないかと思います。

【委員】 今、800幾つでしたか。830ぐらいですか。

【事務局】 800あって、200ぐらいが欧米のほうにあります。

【委員】 これは、観光立国というんだったら、もっともっと、日本人はわりと奥ゆかしいですから、どうかなって自分で引いてしまう部分が、多分、そこら辺の選定をなさっている先生方にもあると思います。だから、もっとどんといろいろ出したほうが良いと思います。

【事務局】 それは働きかけていきます。

【分科会長】 お願いいたします。

次行ってください。

【事務局】 次は10ページになります。

「事業成果の公表」です。やったことをきちんと広報して、アカウントビリティも上げるというところですが、(3)の(3)、一般記事掲載・テレビ放映件数が前年度の73件に比べて186件。それから、業界紙が前年度157件の342件ということで、数としてもきちんと増えているということで、4という評価になっております。

【委員】 これは、当初、幾つという計画がない中で、前年比でこれだけ上がったっておっしゃるんですから、上がったときは上がったなりの評価をしたほうがいいのかと思います。

【分科会長】 わかりました。信賞必罰。

じゃあ、次行ってください。

【事務局】 次、「附帯する業務」ですが、ここはジャパン・コンベンション・ビューローとか国際観光テーマ地区などの事務局をきちんと整備するみたいのところですが、ここは規定方針どおり、JNTOのかかわり方を整理しつつありますので、着実ということ

で3です。

あと、予算収支計画等も、前回ごらんいただきましたが、着実。特に問題ありませんので、予算収支計画、資金計画含めて、すべて3という評価にしております。

一番最後のところは、最後のページの一番下だけですけれども、ビザに関して、韓国に対するビザ免除ができたんですが、その前提として、JNTOからいろんな資料提供が政府に対して行われたということが書いてあります。これは、本来やるべきことをやっているということなので、3だろうということ。

【分科会長】 成果は上がっているけど、当たり前だということですね。

ということで、一応全部見ていただきましたので、上から順番でもいいんですけど、当初、どうしても押さえておきたいのが、ご了解いただきたいのが、下のほうに小さく11分の何とかってページが打ってありますけれども、一番下で11分の5という5ページ目で、2とついております。これ、先ほどの理由で。やっぱりこれは、言ったことをやってもらってないので、厳しいけど2にしたいんですけど、よろしいですか。

(「はい」の声あり)

【分科会長】 それの反対なんですけども、1ページに戻っていただいて、トップの、ちょっと分かりづらいと言ったところですが、言ったとおりやっているなということで、こここのところは試案どおり4ということにさせていただいてよろしいですか。一番上です。

2番目の4はちょっと論議があると思いますので、あえて試案にこだわりませんので、3にするか、4にするか、いかがでしょうか。1ページ目の下です。並び方が損なんです。ね。(2)(3)が上に来ているから、どうも見ばえが悪いんですけど、(4)(5)を読めばまあまあと思うんですけどね。どうでしょうか、これ。

【委員】 上が4だったら、ここは3でいいんじゃないでしょうか。

【分科会長】 じゃあ、これ、3にしましょう。よろしいですか。

(「はい」の声あり)

【委員】 ちょっと、また1つ質問いいですか。

要するに、独立行政法人の均衡縮小というのがありますよね。今後どうなんですか。VJCも含めて。

【分科会長】 それは来年の中期計画の話ですね。

【委員】 来年以降。

【分科会長】 だから、それは来年、いろいろご議論いただく話。まだ決まってないん

ですよ。

【委員】 見通し等はどうかでしょうね。

【分科会長】 これから評価委員の先生の見聞も聞いて。

【委員】 私は、この組織は絶対必要だと思うんですよ。国際観光の総力戦が始まっている中で。

【委員】 いや、私は何が言いたいかというと、もし行く先、均衡縮小が続くようであれば、在外13支店というのは、私は、重点箇所5カ所ぐらいに絞って、それで、業務委託を大使館にするとか外務省に委託するとか、あるいは、PR会社を現地で選定して、そこに予算をかけて、PR事業の展開だけやってもらうとか、あるいは、現地に販売代理店みたいな提携会社をつくって、エージェントさんに何か仕掛けていくとか。独自の予算と事務所と人材を維持するというのもものすごくお金かかるじゃないですか。このぐらいの予算で13支店というのは民間企業では考えられないですよ。おそらく、3カ所か5カ所で、あとは外部委託を最大限に活用していくと。観光立国で国の旗振っているわけですから、だとしたら、外務省だって、日本に出てきているいろんな大使館で、観光業務を委託されて頑張っている大使館って結構ありますよね。ですから、そういうことを考えないと、もし予算が格段に増えていけば結構なんですけれども、そういうことがなければ、大幅に営業支店が伸び過ぎではないかと思ひます。だから、そこは考えたほうがいいのかなというのが。

【分科会長】 ぜひ来年の検討に加えていただきたい。今のどっか委託というのも、同じ思ひはあります。ただし、予算をきちっとつけて頑張るといふことはいいと思ひます。

【事務局】 今回の委員、分科会長のご指摘はおっしゃるとおりで、ただ、予算はおそらく、役所の流れからすると、大幅に伸びるといふことは多分ない。ないですが、どの国も大事だといふことで、今は海外事務所と大使館、現地の大使をヘッドにした会をつくって、そこで連携してやっている。そういう抱き合わせでやっているんですね。できれば、その体制を少しずつ拡充して、JNTOの手足を増やしていくような。

【委員】 新聞記事によれば、外務省も5億円ぐらいの海外PR予算を持っているといふことなので、私は、大使館員全員、観光のウェルカム・ジャパンとやってもらう必要があると思ひます。

【分科会長】 その辺の苦肉の策は、他部との連携強化とか、先ほどあったところに書かれているところがそうなんです。なかなか自分自身の懐だけではできないといふこと

で。

【委員】 ただ、やっぱり J N T O というのは、海外から見ると、日本の観光の顔ですからね。国内だと「それ、何」って言われますけど、海外に行くと、J N T O というのは非常に認識が高い。

【分科会長】 やっぱり外でホームページを見るときは、J N T O を見ますよね。

【委員】 いっそのこと「Tourism Japan」か何かに名前を変えることも検討したらよいのではないかと。J N T O なんて分かりにくい名前じゃなくて、あまりに即物的じゃないですか、J N T O というのは、National Tourist Organization でしょ。だから、Tourism Nippon とか、私は「にっぽん」を使ったほうが良いのではないかと思います。私は、「にっぽん」というのを、国が正式国名は「にっぽん」とあると言うと、無料のものすごい大きなプロモーションになるというのを連呼しているんですけど、だれも聞いてくれませんがね。

【委員】 ぜひ私は、そうして、旅券も何も、公的の文書も私的な民間企業も、なるべく「日本」というのを。「にっぽん」のほうが字面もいいし、発音しやすいし。

【事務局】 オリジナルですよ。

【委員】 そう。オリジナルの国名をはっきりね。

【分科会長】 「にっぽん」はいいですよ。

【委員】 どうかで、こういうのを声出して言っていく必要があると思うので、是非国土交通省にご賛同いただいて、言っていただきたいなという気はします。

【分科会長】 すみません。時間が押していますので、2 ページ目をめくっていただきまして、上の 3、3 はよろしいですね、2 つは。

【事務局】 2 つ目の 3 を 4 にしたらどうかという。

【分科会長】 ああ、先ほどそうでしたね。異論なければ 4 にしたいですが、よろしいですか。

じゃあ、3 番目の 4、5 番目の 4 はよかったですか。これは異論はなかったんですね。よろしいですね。

【委員】 一番上の 3 なんですけど、私、これで、3 でいいと思います。というのは、分からないから 3 でいいと思うんですけど、それこそ J N T O が今後生き残っていくために、限られた予算の中で独立行政法人として生き残ろうとすると、やっぱり機動力だと思わなくては。その意味で、職員の方にできるだけコストパフォーマンスを高く働いてもらうと

いう意味で、人事考査はすごく大切だと思うんです。ただ、これで見ている限り、人事評価というのは、おそらく今年度からですから、まだ結果は出てないと思うんですが、例えば、優秀な人に特別手当を支給すると。プラス評価はいいんですけども、マイナス評価というのはどれぐらいなされているのか。たしか、独法化する前に、随分厳しく人事評価されて、退職していただいた方もいらしたと伺って、それは企業にとっても、特に役所にとって、ものすごい努力だと思うんですが、その後、皆さんがほんとに成績よく、すべて優秀な評価だけで来ているのか。これは多分、国の5段階評価ぐらいですかね。ですから、そこら辺の考査がどれぐらい厳しくされているのか。それが、すなわち、このミッション&ビジョンにもつながってくると思うんですね。人事考査がなければ、プラスだけであれば、やはりなかなかそういう意識も浸透できないと思いますので、今日はもうこれぐらいとして、その後もやはり厳しい、プラスがあればマイナスもあるという、メリハリのついた評価がされているのかどうか。

【分科会長】 お願いします。

【事務局】 事実としては、マイナス評価も引き続きやっておりますので。

【委員】 ああ、そうですか。

【事務局】 そこをどう表現するか、どうお示しするかも含めて。

【委員】 書いていただければ。

【分科会長】 次の3ページに行きまして、1つだけ4、これはよろしいですね。

(「はい」の声あり)

【分科会長】 それから、4ページの4もよかった。これは過大な評価でよかったですね。5ページの上、3はいいですね。2は、さっき確定でよろしいですね。6ページ目のこの3もよろしいですね。7ページの3もよろしいですね。8ページの一番上の4はいいですね。それから、3、3はいいですね。9ページの上の3はいいでしょう。2番目の4は、いいんですか。

次の3番目の4は、これは異論があるんですね。しかし、これはJNTOの評価かどうか分からないところがありますね。

【委員】 ただ、1つ質問したいのは、計画が諸外国の政府と連携して実施する国際会議について協力するとか、要するに、協力する、ツアーの開発に努めるで、成果のところも、まさにそれをやりましたということで、3から4に増やすだけの特別なことが何かあったのかなという気はいたしますが。3以上であることは間違いないと思うんですけど

も。

【分科会長】　ほんとに責任があるかどうかという問題もあるけど、やっぱり一般的に見ると3になるという。

【委員】　ただ、実際に国土交通省で、これらの会議に参加した方が、ああ、J N T O はよくやってくれているなということで4なのかなというようには感じましたけれども。

【事務局】　むしろここで4となっているのは、(2)の「政府観光局との連携・協調」という中で、V J C事業みたいな形で、ツアー造成とか、そういう連携の中から出てきた訪日促進事業が芽が出てきたというところを評価して、4ということになっているんだと思いますけれども。

【分科会長】　現場の努力ですか。

【委員】　ツアーの開発に努めるのも計画の中の1つで、だから、そのツアーの開発数と質がなかなかよかったという評価であれば、別に4でもいいんですけれども。

【分科会長】　これは、評価は4で、J N T O に対してはちょっと特記していただけますか。評価は4のままですけれども、今のようなご意見を伝えていただけますか。

【事務局】　それはむしろ我々に特記しなきゃいけない。

【分科会長】　じゃあ、国土交通省に特記してください。ここに書くんじゃなくて、自分の胸に書いてください。

【事務局】　きちんと書いて、上司まできちんと報告すると。

【分科会長】　そうそう。それ、ぜひお願いいたします。

【事務局】　分かりました。

【委員】　1点、それに関してのことを、私、申し上げるのを忘れたんですが、追加していいですか。

エコツーリズムの法案が、今度、秋に上程されますよね。日本というのは、先進国の中では、非常に森林がまだ、実態はともあれ、国土の6割、7割森林で、エコツー素材って結構たくさんありますよね。一方、外国の日本に対するイメージというのは、どちらかというと工業先進型で、日本は自然がないんじゃないかというものです。それから、欧米のトップのレベルの旅行者は、今、エコツーリズムってすごい関心が高いじゃないですか。そういったものを、J N T O で印刷物か機械の中に落とし込んでやるかは別にして、是非とも、特に機械のほう、印刷物でなくて、第一段階は機械でいいと思うんですが、エコツーリズムと日本のエコツーリズム、これをぜひ積極的に前に押し出していきたいと思

います。

【分科会長】 宣伝したほうが良いということですね。要するに、日本にある現状よりも、外国人の認識は低いと。

【事務局】 ギャップがあるということですね。

【分科会長】 しかし、外国人が求めているものはそれだと。ですから、あるのに損しているねという話ですね。

【委員】 そうそう。私もいろんな友達が来ますけれども、意外に日本って緑が多いと言います。東京が綺麗だと、すごい感激して帰る人が多いんですよね。だから、評価ポイントというのは、実際は結構高いところがあるので。

【分科会長】 自分のいいところをPRしてないのですね。

【委員】 そうそう。ほんとの森林を見てくださいよと。巨木百選だって、どっかでやっている。名水だとか名滝だとか、いろんなものがたくさんあって、それをやっぱりJNTOは売り物の1つとして、先ほど、世界遺産のことを申しましたけど、エコツーリズムというのはもっと出していいと思いますので、あるいは出す必要があると思いますので、是非それを入れていただきたいと思います。

【分科会長】 評価は4でよろしいですか。

【委員】 結構です。

【分科会長】 次は3ですからいいですね。10ページの一番上、4はどうでしょう。4という評価で、これはよろしいですか。

あとは、3、3、3、3の全部3ですから、よろしいですか。

(「はい」の声あり)

【分科会長】 再確認させていただきます。

1ページに戻っていただきまして、上から順番にいきます。4、3、3、4、4、4、めくって4、めくって4、めくって3、2、めくって3、7ページが3、8ページが4、3、3、9ページが3、4、4、3、10ページは4、3、3、3、3、11ページが3ということで、たまたまプラスマイナス1ずつで112は変わらないということで、最終ページ、A4でしょうか、紙が最後についているんですが、今の総合点でいきますと、大きく変わらないということになります。112で順調の範囲に入るということで決定とさせていただきますたいんですけども、よろしゅうございますでしょうか。

では、ちょっと時間が押していますので、次の議題に移らせていただきます。総合評価

を含めてです。

【事務局】 1点すみません。ご欠席の委員から、紙で総合的なコメントをいただいています。ご紹介だけなんですけれども、若干評価のコメントが、着実な実施状況にあるとか、すぐれた実施状況にあるとか、パターン化されているきらいがあるので、もう少し個別項目ごとにきちんと書き込むような努力をしっかりとこれからやってくださいという話と、それから、順調という試案になっていますが、感覚としてはおおむね順調という感覚がしますと。これ、先ほど議論があった一般人の感覚と中の議論もあると思いますが、そういうご意見をいただいておりますので、ご紹介をしておきます。

【分科会長】 個別に審査したわけですから、よろしいでしょう。

では、その次の議題です。役員の退職に伴う業績勘案率の決定について、これ、資料がついてございます。分科会でご審議いただくこととなります。分科会での決定は、国土交通省独立行政法人評価委員会の木村委員長の同意を得た上で評価委員会の決定となります。その後、総務省の政策評価独立行政法人評価委員会へ通知いたしまして、JNTOに通知すると、こういう手順になります。

今回は、昨年度退職された役員についてご審議いただきます。いずれの方も平成15年10月からの在籍ですが、平成15年度、平成16年度の法人の業務運営評価は別添のとおりです。ついては、順調とされておりますと。17年度業務実績評価の総合的な評点につきましても、順調と、今、決定したことです。したがって、分科会長としましては、「国土交通省所管独立行政法人の役員退職金に係る業績勘案率について」と長いんですが、その3.に、「業績勘案率の決定方法」というのがあります。これを踏まえまして、申請どおり、業績勘案率を1.0として、特によくも悪くもないということですね。1.0ということで考えますが、いかがでございましょうか。

では、この分科会としては、このように決定したいと思えます。

ほかになれば、これで分科会を閉会とさせていただきます。長時間にわたり、ご協力ありがとうございました。

事務局に何かございますか。

【事務局】 お忙しい中、2回にわたりまして、今年度のJNTOの評価につきまして貴重なご示唆、ご指摘、評価をいただきまして、ありがとうございます。また、前回、今回に合わせてですが、私ども、7月に組織改編とかいろいろな行事があったということ、これは全くこちらの言いわけで申しわけございませんが、会議の開催が遅かったり、また、

資料の不備があったり、あるいは連絡の不便がございましたことを委員の皆様方には、この場をかりて改めてお詫び申し上げます。

来年度につきましては、是非とも内容ももちろんのことですが、そういった手続等につきまして、事務処理につきましても万全を期したいと思っております。本日は、まず、17年度の評価をいただきましたことにつきまして、まずJNTOにはこれを十分伝えて、18年度の目標の設定、そして、その実施について十分生かすように伝えたいと存じますし、また、来年度、冒頭お話し申し上げましたように、来年度はいよいよ次の中期目標を考えていく見直しの時期でもございますので、それも踏まえて、私どもの内部でも十分検討してまいりたいと思っております。

なお、最後になりますが、国土交通省、私ども観光部門におきますさまざまな観光施策の推進につきまして、貴重なご指摘をいただきました。これにつきましては、今後もJNTOに関係することに限らず、1つ1つ受けとめて、少しでも生かさせていただきたいと思っておりますので、引き続き、私ども、観光施策の推進につきまして、ご指導、ご協力賜りますようお願い申し上げます。本日のお礼の言葉とさせていただきます。本当にどうもありがとうございました。

【分科会長】 おっしゃったとおり、JNTOの評価以外のこと、いろいろご意見を賜りましたので、是非お願いいたします。

【事務局】 では、本日はどうもありがとうございました。

— 了 —