

第1回

東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会 議事録

東京都総務局 行政改革推進部

第1回 東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会

1 日 時

令和元（2019）年5月22日（水曜日） 10時00分～10時52分

2 場 所

東京都庁第一本庁舎25階 104会議室

3 議 題

- （1）東京都政策連携団体経営改革プラン
—2018年度経営目標の達成状況の評価について

4 出席委員（五十音順）

| | |
|-------------|--------------------------|
| 出 雲 明 子 委 員 | 東海大学政治経済学部政治学科准教授 |
| 上 山 信 一 委 員 | 慶應義塾大学総合政策学部教授 |
| 木 下 哲 委 員 | 木下公認会計士事務所 |
| 久 我 尚 子 委 員 | ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員 |
| 松 田 千恵子 委 員 | 首都大学東京大学院経営学研究科教授 |
| 山 田 英 司 委 員 | 日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門理事 |

5 欠席委員（五十音順）

なし

6 事 務 局

| | |
|----|---------------------------------|
| 小林 | 総務局行政改革推進部長 |
| 砂原 | 総務局行政改革推進部団体調整担当課長 |
| 田村 | 総務局行政改革推進部グループ経営戦略課長 |
| 塚本 | 総務局行政改革推進部グループ経営戦略課課長代理（団体改革担当） |

○事務局（塚本課長代理） それでは、お時間になりましたので、これより第1回東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会を始めさせていただきます。

初めに、総務局行政改革推進部長の小林より、一言ご挨拶を申し上げます。

○事務局（小林部長） おはようございます。総務局の行政改革部長、小林でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。委員の先生方におかれましては、日ごろから都政に多大なるご支援、ご協力を賜りまして、まことにありがとうございます。また、昨年度から、この委員会においてご意見を頂戴しておりました、「経営改革プラン」のバージョンアップの改訂版につきましては、昨日公表することができました。厚く御礼を申し上げます。

本年度の委員会においては、前半、夏にかけまして、昨年初めてつくりました平成30年度の「経営改革プラン」、各団体の経営目標の達成状況についてご意見を頂戴したいというふうに考えております。そして、本日はその進め方についてご意見を賜りたいと考えております。

各団体からは、来月の締め切りということで設定をしておりますので、その後、6月の中旬ないし下旬から7月にかけて、先生方から個別の達成状況について、いろいろご意見を頂戴したいというふうに考えております。

その後、そういったご意見を踏まえ、こちらで各団体の評価を公表いたしまして、あわせて9月の都議会総務委員会で報告をするという運びを考えてございます。

先生方には、前回もご紹介しておりますが、監理団体から少し関わりを変えて、政策連携団体というふうに変えておりますけれども、各団体のより一層の経営改革に資する評価に向けて、ぜひご忌憚のないご意見、ご助言を頂戴できればと思っております。

限られた時間ですけれども、どうぞよろしくお願い申し上げます。

○事務局（塚本課長代理） 続きまして、委員の皆様のご紹介でございますが、昨年度に引き続き委員の方の交代はございませんので、恐れ入りますが机上札によりかえさせていただきます。

続きまして、本日の委員会の公開に関する取り扱いについてです。本日の委員会、資料及び会議録につきましては、委員会設置要綱に基づき、公開することとしてよろしいでしょうか。

（「異議なし」との声あり）

○事務局（塚本課長代理） ありがとうございます。それでは、本日の委員会、資料及び会議

録につきましては、公開することとさせていただきます。

なお、本日の委員会はタブレット端末を使用して進行してまいります。資料はタブレット端末でごらんいただくこととなりますので、何卒よろしく願いいたします。会議中、端末に不具合が生じた場合は、職員までお声がけください。

それでは、次第に沿って議事を進めてまいります。

議題「東京都政策連携団体経営改革プラン―2018年度経営目標の達成状況の評価について」、行政改革推進部グループ経営戦略課団体調整担当課長の砂原よりご説明させていただきます。

○事務局（砂原課長） 砂原でございます。本日もどうぞよろしく願いいたします。

それでは、資料についてご説明させていただきます。まず1枚目ですが、今年度の全体像とスケジュールを示したものでございます。

冒頭、部長の小林のほうからもございましたが、左側にございます「経営改革プラン」を昨年度策定し、改訂についてこの1月から3月にかけてご意見をいただきまして、まとまりました。あわせて、局が今後に向けて団体をどう活用していくかということをもとめた「活用戦略」、これを都として取りまとめまして、いずれも、昨日公表に至ったところでございます。ありがとうございました。

今回ですが、この資料の赤枠の中でございますが、経営改革プランの評価ということで、2018年度の取り組みを評価していくものでございます。まず第1回評価委員会が本日でございますが、現在、各団体がプランの評価シートを作成するという作業を進めています。これが6月の初めに提出されてきてまして、それをこちらで確認し、6月下旬に調査として各団体へのヒアリングを予定してございます。その調査を経て、委員意見を踏まえた修正を団体に依頼していきます。あわせて、いただいた意見を取りまとめまして、7月の中下旬ぐらいになるかと思いますが、第2回の評価委員会において委員意見案というのをお示しさせていただいて、その案についてのご審議をいただきます。その上で、8月頃に委員意見の公表を経て、その後、都で委員意見を踏まえた団体の評価を実施して、評価結果を公表していくという流れでございます。

年度の後半につきましては、2020年度に向けたプランの改訂を進めていく予定でございます。

以上が1枚目でございます。

2枚目が、今回の評価に当たってのシートになります。各団体が経営改革プランの戦略ご

とに設定している「3年後の到達目標」が、それぞれ3つから8つ設定されていますので、それらに対して、昨年度の2018年度、その実現に向けた各個別取組事項の推進を通じて、適切に進捗したかについての意見をいただきたいというものでございます。

具体的には、各団体が現在作成している評価シートがございしますが、こちらをベースに、「3年後の到達目標」に向けた個別取組事項がそれぞれございますけれども、赤枠の中、その取組事項について2018年度の実績、要因分析、対応方針、団体自己評価といったところを各団体が記載してまいります。

要因分析については、年度の実績値に対して団体の努力がどのように発揮されて、どのような成果が上がってきたかというところについての自己分析でございまして、プランの改定時にも、昨年11月実績をベースに行っているところですが、今回改めてここを記載してもらいます。

対応方針につきましては、実績値、要因分析も踏まえた今後の取組・対応の方向性といったところを記載し、さらに、一番右側ですけれども、団体の自己評価のところは、個別の取組事項の取組内容を総括して、3年後の到達目標の意義・目的といったところを踏まえての具体的な成果及び進捗状況に対する自己評価を記載してもらおうというシートでございします。

このシートをベースに、その上のオレンジの枠のところですが、委員の皆様からいただきたいご意見といたしましては、「3年後の到達目標」に対して、そもそも戦略・目標の意義や目的に照らして、昨年度、団体の努力によってどれだけ進捗しているかという点について、目標への進捗度・質的な水準、あるいは成果の具体性等を踏まえてご意見をいただきたいというふうに考えてございます。

一番下に留意点とございますが、改訂と前後するのですけれども、今回の評価の元となる目標・年次計画というのは、改訂前の2018年度策定の経営改革プランになるという点がご留意いただきたい点でございます。

以下は、参考資料なのですが、今ご説明申し上げた、各団体が作成するプランの評価シートの様式がこちらでございまして、現在、戦略ごとに作成しているところでございます。加えて、局が団体に対して作成する評価シートの様式、局評価がございします。

続きまして、参考資料の(2)でございしますが、こちらは3月に経営改革プランの改訂に関する評価委員意見についてということで、委員の皆様からいただいた意見を取りまとめたものです。こちらは主に改訂にあたって頂戴した意見なのですが、今後に向けてのご意見等もこの中でいただいておりますので、参考として添付してございます。

また、昨日公表しました改革プラン改訂版の概要として33団体分まとめたもの、局の団体活用策をまとめた活用戦略、こちらも参考資料としてお付けしております。

ボリュームが相当ありましてすみません、個々の内容についてのご説明は割愛させていただきます。

資料の説明としては、以上でございます。

○事務局（塚本課長代理） 説明は以上となります。本件について、ご意見、ご質問等ございましたら、ご発言をお願いいたします。

○上山委員 6月末のヒアリングで、個別団体からのお話を聞いて我々が意見を出すというセッションがあります。いつも均等に各団体20分ぐらいずつやっていると思うんですけど、今年はぜひメリハリをつけてやってほしいと思います。カテゴリーⅢのところについては、局がそもそも団体をどう使うかということで考えていただきたい。経営改革プランに沿って数値を追いかけているだけではそもそもだめでプランの根本的な見直しが必要。Ⅲの5団体については、例えば1時間とか、たっぷり時間をとってディスカッションできるようにしていただきたい。

それから、最初にしゃべるのは団体ではなくて、局が個々の団体の使命については大きいかかわっているわけです。どういうふうに変わってきているのかという認識と、どう変えるのか。これは、局にまず語っていただきたい。

それから、団体から出てきてお話をする方なのですが、「4月に異動してきたばかりで私はよくわかりません」というふうなことをおっしゃる課長さんがいる。あるいは、ときどき資料を読み上げられるんですけども、あれは一切禁止にしていいただきたい。ボードメンバーが基本的に、理事長じゃなくてもいいですけども、経験豊かな幹部が実態を踏まえてしゃべっていただきたい。資料だけ読み上げて、質問には一切答えられないというふうな方は、プレゼンターにはなっていない方がいい。

それから、特に5団体に関しては、やっぱり理事長だとか副理事長とか、各団体によって事情もあるかと思いますが、経営トップの方が出てくるというのが当然ではないかと思えますので、それもぜひお願いをしたいと思えます。

以上です。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。今、上山委員からいただいた意見につきましてご意見をいただく前に、ちょっと私のほうから補足でご説明させていただければと思います。

参考資料(2)の6ページ目、委員意見に対する各団体の対応についてということで、Ⅰ～Ⅳの区分、整理となっているところでございます。

Ⅰが「委員意見を踏まえた対応がなされている」、Ⅱが「概ね対応がなされている」、今、上山委員のほうからございましたⅢの団体、「概ね対応がなされているが、団体の抜本的な経営改革向け、今後もさらに局も含めた検討を求める」という団体が5団体あると。その下にありますが、全ての団体がⅠ～Ⅲのいずれかに区分されていて、委員意見を踏まえた対応がなされているということで、このⅠ、Ⅱ、Ⅲというのは優劣を示すものではないんですけれども、その下「Ⅲに区分されている団体については」というところにあるとおり、「社会情勢や時代のニーズが急速に変化する中で改めて団体の存在意義を整理すべき過渡期のステージにあるという認識に立って、局による団体活用の考え方を踏まえ、団体の抜本的な経営改革について、今後もさらに局も含めた検討を深めていくことにより、団体が担うべき役割や領域を意識しつつ、経営戦略や事業展開を順次再構築していくことを強く望む」というまとめに至ったという経緯がございます。

ここでいうⅢの団体というのが、この次のページの表のとおり、5つあるというところでございます。

今のご意見の補足としてご説明させていただきました。

それでは、今のご意見に関連して、ご意見はございますでしょうか。

3月26日のときに、まさに今、上山委員からいただいたような話もあったんですけど、その際に山田委員もいらしたかと思うのですが、いかがですか。

○山田委員 事前に説明もいただいているので、大体のところは理解できます。

2枚目のところですよ。評価シートの、要因分析と対応方針というところがありますけれども、これって要は目的の評価ですけども、団体さんによっては達成したものが未達、過達の場合、さらに次の目標を立てるにあたってどうするかというところの、多分次の段階の材料になるという認識でよろしいんですよ。

○事務局（砂原課長） 要因分析のところは、それぞれの個別取組に対して実績がどうで、そこに対する要因分析なんですけれども、そこを踏まえて、今後の対応をどうしていくかというのは、右に対応方針という欄があるのですが、そこに記載されてくることになります。

このシート自体は、今回のメインである評価の話のためのシートになるかと思うのですが、前回、今も上山委員からいただいたのは、Ⅲに区分されている5団体については、この評価にプラスアルファでのヒアリングをやるべきだというようなお話です。

○山田委員 評価の対象が、先ほどお話ししていただいたように、2018年のいわゆる改革プランの提出前に対する評価ということなので、ここの対応方針って、何かちょっと錯綜しそう。多分、これから何をやっていくんですかというところについては、既に2018年、昨年やられた経営改革プランの改訂に既に盛り込まれているものも結構あると思うので、その辺がちょっと錯綜すると。先ほど上山委員のほうからもありましたけれども、時間を使うという意味でいうと、どこがスタンディングポイントなのかというところで、かみ合わないまま時間が過ぎていく恐れもあるので。恐らく、多分一次チェックをされていく段階で、この対応方針というのは、もともと評価の対象が改革の改訂前に対する評価に対する対応方針というところが混乱しそうなので、ちょっとそこは事前に整理をいただいたほうがいいのかというふうに思います。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。おっしゃるとおりで、説明でも申しましたが、ベースとなるのがつくった2018年度の経営改革プランですので、対応方針のところについてはプランの改訂で既に対応していることも含めて、書けるところは記載してくるのかなというところで、ちょっとそのあたりは混乱しないように整理して、ヒアリングのときにはそういう準備を進めたいと思います。

合わせて、上山委員からございましたような、Ⅲの5団体についてはメリハリをつけてといますか、ほかの団体よりも十分時間をとって。あとは、対応をお願いする局、団体のヒアリング対応者についても、十分に経営について話ができる人をお願いするというところで準備を進められればと思います。

○上山委員 ちょっといいですか。6月末のヒアリングの位置づけについては、要するに事務レベルの作業と経営改革プランの見直しと2つあると思うんです。事務レベルの作業というのは、さっきのシート、団体が2018年度の自己点検をしましたというのを持ってきてもらって説明すること。これは、今の経営改革プランが良い出来であって、かつそこにミッションの変更なども書き込まれていて、使命の転換などに取り組んでいるという前提のもとで、このシートに沿って、じゃあどういふ改革をやっているのですかと、そういう位置づけになっているんですね。

ところが、Ⅲの5団体については、そもそも経営改革プランの質が低い。質が低いプランに沿ってPDCAをやりましたとあって、資料の説明を担当課長からされても、ヒアリングではそんなことに時間を費やしても無駄じゃないかということなんですね。

委員ヒアリングで何をすることについて私は申し上げている。、このPDCAサ

イクル自体は、経営改革プランがあるわけだから、それに沿って自己点検をしていただいて資料が出てくるので、全く構わない。ただ、それについて委員と団体の議論をしても経営の実態が変わるとは思えない。時間の使い方を変えましょうと。したがって、そもそも局が今の経営改革プランの中身についてそもそもどうお考えなのかということについて、最初に話していただきたいということです。

だから、普通の団体ヒアリングは、このシートを受けて、もともと立てたプランがどれだけ進んでいるのかという話をすればいい。それはそれでプランの内容がどうであろうと、やると言ったことができているかどうかということでもいいと思う。しかし、先ほどの5つの団体については、それだけをやるなら意義をあまり感じないということです。経営改革プランのレベルがあまりにも低い場合には、あるいは中身が大きく転換しつつあるという場合には、このシートに委員が意見を申し上げる必要はあまりないんじゃないかということです。だから、たっぷり時間をとって、局も含めて経営陣が来て議論をするのか、シートについての委員ヒアリングはもうやらないかどっちか。もうそういうレベルの状況にきているというふうに私は思います。

そのあたりちょっと、山田さんに、むしろ私のほうから質問をしたいんですけども。どう思われますか。

○山田委員 冒頭で目的をきっちりしておかないと、多分我々が見たいものと、議論して取りまとめたいものというのが基本的に食い違うかもしれないので、そこは局及び団体のほうへ事前をお願いしたい。いわゆる通例の評価というのであれば、先ほどの話でいうと、一般的にはPDCAのチェックを行うという目的もあるので、その辺りを冒頭で関係者に周知をしておかないと、意図が伝わらないんじゃないのかと思うんですけども。いかがですか。なので、そこさえ合意がとれていれば良いのかなと思っています。

おっしゃるとおり、民間企業においても、いわゆるグループ会社の評価というのは必ずやるんですけども。言い方は悪いんですけども、かなり提示しなければいけないことについては別枠をとって、そもそもできた、できないというよりは、その会社の仕組み、存在そのもの自体をちゃんと問う会議をとる機会が多いので。今までの議論から見て当該5団体というのは、納得度の低い今までの計画を議論しても意味がないので、そもそもその団体の意義のところからそれを所管しているところも含めて、初めの立ち位置から精査をしましょうというようなことは一般的にもある。その目的を話しておかないと、5団体以外のところと5団体のところは変わってくると思うので、その辺は注意したほうがいいのか

とは思いますが。そういう意味でいうと目的とかその辺が、最終的に追い求めるものは同じだと思うんですけども。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。今いただいたご意見、ヒアリングの実施に関してなんですけれども、今回、評価をやるというのは33団体全てにやらなければいけないので、いわゆるシートに出てくるものをベースとしたPDCAのチェックといたしますか、その評価のためのご意見をいただくというのは、全ての団体、1団体あたり15分～20分程度になるかと思うんですけども、これまでのようにヒアリングをセッティングさせていただければと思います。

今いただいた、前回Ⅲの区分になっている5団体につきましては、加えて経営改革を今後どう進めていくかという視点で、団体だけではなくて、むしろ局のほうからどう考えているのかというのを、局と団体両方にその場でいろいろ意見交換といたしますか、ヒアリングができるように準備を進めさせていただければというふうに思います。

そういった形で準備を進めてよろしいですか。

○上山委員 ちょっと、私ばかりしゃべって申しわけないんですけども、具体的に話したほうが良いと思うので。

カテゴリーⅢの5団体ですが、それぞれⅢとなった理由は違うと思います。わかりやすいところからいくと、東京臨海ホールディングスは、いわゆるエリアマネジメントの仕事に向けて踏み出すべきだという話がずっと前からあり、ご本人たちも局も、そうですねと言っているけれども何も始まらない。この何も始まらないという状態はどういうことなんだろうということですよ。そこを、局も含めて中でよく議論をして、その上でヒアリングに臨んでいただきたいということです。

エリアマネジメントが重要だと言っているのに、いや、オリンピックの準備で新しい仕事ができたとか、いや、クルーズ船が来たのでそれがエリアマネジメントですとか、本筋のテーマを見据えずに、日常業務で新しいことができたのでそれで大変ですということになっている。じゃあ、エリアマネジメントはやらないのかというと、いえいえ、やっておりますと。しかし、中身はない。少なくとも私はこういうふうに思っています。本筋のところで事業の中身を転換していくということについて、第一歩が踏み出せていない。

その上の、防災救急協会。これは、もはや政策連携団体としての存在意義があるのかという話です。OBの方がここに在籍をして、いろんなセミナーなどやっておられて、そのこと自体はとても意味がある。しかし団体の存在意義とか、団体として何をするのかといった

ときに、やはり消防庁の周辺で、世界中を見てもものすごいテクノロジーの進化が起きて、それに向けて民間企業との連携とか技術とか特許とか、そちらのほうに激しく動いている。他の市町村を見ても、テクノロジー系に向けた動きがものすごくあるんだけど、ここはOBの居場所というような位置づけから一歩も踏み出していない。これは、局、消防庁の問題ではないか。ここの協会の方に自分でミッションを大きく転換しなさいと言っても無理じゃないかなと思う。逆に、ミッションを転換しないのであれば、これはただの人材派遣団体なので、いわゆる政策連携団体のカテゴリーに入れる必要はない。ほかの自治体がよくやっているような、OBを集めた社団法人で人材派遣をやっていればいい。要は、税金を入れる必要がそもそもないんじゃないかということです。

それから、農林水産振興財団。これは、真面目にいろいろこつこつやっておられるけれども、中身の把握がそもそも経営陣にできているのだろうか。研究所だとか水産だとか色々な分野があつて場所もさまざまなので、それを足してしまった難しさはあるけれども、全体としてこうですという納得のいく改革プランが出てこない。それから、各研究センターなどの施設における課題や、具体的に何を指すのかということも出てこない。非常に抽象的な作文を毎年出してこられて、目標も極めて低い。だから、これは局が本気になってここの財団をどう使うかということを考えていない。あるいは、もしかしたら財団の中身を掌握した事務方がいない。PDCAのほうの仕組みにつながっていないということなので、この際きっちり総点検をした方がよい。もう何回もこういうことを繰り返していてもしょうがないので、さすがに局が本腰を入れて実体の解明と情報公開をしていただきたいということです。

税務協会は先ほどの消防と同じで、技術革新の中で仕事の中身がどんどん変わる。AIだとかデータマネジメントとかセキュリティーだとか、激しく変わる中での従来の仕事であれば、もうあまり存在意義がなくなってくる。だったらどうするんですかという話です。これもやはり消防と同じように、今あることをやる程度であれば、もう社団法人に変えて、いわゆる政策連携団体である必要はない。したがって、これも協会がというよりも局です。局が一体どうされたいのか、そういう話をお聞きしたい。

島しょ振興公社については、与えられたことはきっちりPDCAを回しておられるわけけれども、今やっている内容であれば、普通は小さなところでも市町村が自分でやっているようなものを、わざわざ都の団体が肩代わりしているようにしか見えない。あるいは、民間に委託すれば済む程度の話で、わざわざこういう公社をつくらなければならないのか。

存在意義そのものがよくわからないと。こういう疑問ですね。これも今年初めて出た話ではなく、以前からある話なんですけれども。これも局の側の問題だというふうに思います。

だから、総じて私は各団体の現場の方については、多分あまり問題がなく、PDCAに沿って改善はされているんだろうと思う。しかしそもそも政策連携団体である意味があるのかとか、あるいは、局が自分ではできないことをこういう団体でやっていくべきなのに、やっていないのはなぜかといった質問になる。

何回も言っているので、言っている意味がわからないということはないと思うんです。しかし問題解決を始める体制を作ろうとしないということが問題です。、6月末にはこういう体制をつくって、外部の専門家や企業の手も得て、こういうことをめざす。やり始めていくという話を聞きたいですね。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。今、5団体それぞれにいただいたお話というのは、前回も結構具体的に頂いているところですので、今回、6月下旬のヒアリングに先立って、あらかじめ局と団体にヒアリングの場で議論ができるように準備をお願いしたいというふうに思います。

よろしく申し上げます。

○松田委員 それで結構だと思いますし、私も上山委員と同意見ですが、今のカテゴリーⅢの団体については、局も団体もというやっぱり視点がぼけるので、ぜひ局を主体にヒアリングをしていただきたいと思います。

団体の細かい作文を作っていただいても、今おっしゃられたような問題点は全く解決しないので、局のほうを主体にヒアリングをするのだという位置づけをしっかりとしたほうが、恐らくお互いにとっていい時間の過ごし方になるかと思います。

それからもう1つ、逆にカテゴリーⅠの団体の中では、恐らく20分も使う必要はない団体もあるかと思います。20分のヒアリングをこなされるために、どこも非常に大人数で出席され、恐らくさまざまな時間も労力も使っていらっしゃると思いますが、それだけの時間や労力を使うことが、逆に良い意味にはならないと思いますので、その辺のメリハリというのもぜひ効かせていただきたいなと思います。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。今いただいたご意見を踏まえて、Ⅰの団体といますか、PDCAをチェックしていくような団体については、今回のヒアリングはなるべくメリハリをつけて効率的にできるように準備を進めたいと思います。

Ⅲの団体につきましても、評価のところも最小限やらなければいけないので、そこについ

でのセッションは団体がメインになるんですけれども、今ご議論いただいている今後の経営についてのところは局をメインにといいますか、セッションを分けるなりしてヒアリングができるように準備をしたいと思います。ありがとうございます。

木下委員、お願いします。

○木下委員 やり方としては今意見が出ている方向でセッティングしていただければと思うんですが、結局、今回の評価に当たっては、カテゴリⅢはほかのものとは全然別個の視点で評価をしますよと。結局、基準としている経営改革プラン自体が一定水準になっていないので、経営改革プランの改訂が冬に予定されていますけど、ある意味それを前倒しで取り込むような形で、今、どこまでどう進んでどう考えてやっているのかというところを聞いた上で、その上で現状の進捗度がある程度コメントできるところはコメントしていくと。そういう位置づけだと思うので、はっきりもう別の視点での評価になりますよというところは、ちゃんと周知いただきたい。我々としても、最後の報告書のほうも、カテゴリⅢはこういう視点での評価だということをはっきり分けた形の意見として示していくということが必要なというふうに思います。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。カテゴリⅢの団体については、評価もちょっと視点を分けてというご意見をいただきました。おっしゃるとおりで、今後の経営改革の進め方ですとか、そういった違う次元でご意見をいただくことになろうかと思っておりますので、それをまた次のプランの改訂に反映させていくのかなというふうに思います。

一方で、30年度のプランがあって、それに対して取り組みがどうだったかというところは、この5団体についてもやらなければいけないところですので、そこはベースとしてやらなければいけないと我々としては考えているんですが。

○木下委員 私も、今回の実績評価が不要だというふうには考えて申し上げているわけではありません。ただ、この実績に対して何か委員としてコメントするにあたって、その前提として、今後の改訂に向けてどういう方向でやり始めているのかというところを踏まえた上での意見に当然なるでしょうということで、必ずしもほかの団体のように、現状の改革プランに対してどうかという視点ではなくなるということを申し上げました。実績評価は、当然対象になってくるというふうに考えています。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。

○久我委員 皆さんと重なりますが、毎回カテゴリⅢを中心に、存在意義と具体的な対応方針の話がまざってしまうので、今回は上山先生を初めご提案いただいたように、局メイン

のセッションと具体的な対応方針のセッションを、今、砂原さんがご提案いただいたように分けてというところに非常に賛成しております。

時間のスケジューリングですが、毎回、結構押すイメージがあります。前回の記録などもあると思いますので、カテゴリーだけに関わらず、意見が出がちであったりする団体については、余裕を持ったスケジュールなど進め方の工夫も必要かと思います。

また、短時間でこなしていくため、皆さん、少々プレゼンの工夫もされたほうが良いかと思います。全体的に控え目な団体さんが多くて、よくよく聞くとできているのに、少々アピール下手であったり、この数値をもっと強調したほうがいいのに十分な説明がないとか。あとは単純なミスで、横計で100%になるはずのところはずれていて、こちらでも判断がよくわからないというような時間はとても無駄ですので、ぜひプレゼンの工夫もしていただきたいと思います。

○事務局(砂原課長) ありがとうございます。そのあたりは、今回メリハリをつけてできるように準備をして、団体側からの説明も一通り全部ということではなくて、ポイントを絞って、限られた時間の中で運営していけるようにしたいと思います。ありがとうございます。

出雲先生、お願いします。

○出雲委員 今のご意見に関連して、局の方からお話を聞く機会が今まではあまりなかったので、今回そのような機会を設けてくださるのであれば、とてもうれしく思います。

ただ、その場合は同じ場所ということになりますか。全ての人が同席しているという形態なのかなと思ひまして。分けるという手もあるかもしれないというふうに思いました。そのほうが率直なお考えが伺えるのかなというふうには思ったりもします。もしかしたら、同席のほうが良いという団体もあるかもしれないんですけど。

○事務局(砂原課長) ありがとうございます。今回のヒアリングに当たっては、まず2つ目のセッションのところは局メインになるかとは思いますが、団体にも加わってもらった中でのセッションをと考えています。それでまずやってみた上で、さらに必要があれば何かヒアリングのやり方なり、場が必要であれば、その辺はまた検討したいというふうに思います。

○上山委員 さっき、経営改革プランという言葉が出ましたけれども、秋に今の経営改革プランの大改訂が必要だということを、この5団体についてはもう言っちゃったほうが良いのではないかと思うんです。現行のものちょっとした手直しで先にいけるとは思えない。だ

から、今回もう特別扱いになる。

それからもう1つ大事なことは、カテゴリーⅢの団体というのはさぼっているというよりも難しい課題に直面しているということだと思います。しかし、直面したときに、乗り越えようと必死で努力している団体と、余りにも難しくて乗り越えられない団体がある。乗り越えられない人たちと、やればできるのに乗り越えようとしていない人たちという、この2つがカテゴリーⅢの中にはある。だから、できていない人たちばかりという感じでもない。そこは誤解がないよう。Ⅲの中にも、いい子、悪い子がいる。Ⅲ全体が悪い子ではないということです。

○山田委員 いいですか。

○事務局（砂原課長） はい。

○山田委員 今のお話に関係するんですけど、多分そういう話を先に出さないと、取りまとめが7月に終わると、今度また我々が一堂に介すのが2020年の1月なので、また半年空転したまま終わってしまう。この5団体は、半年たって、残りが第4四半期しかなくて、もう時間切れということにならないように、言い方は悪いんですけど、団体でのプラン改訂を前倒しにするのか、それともできていなかったものを今の段階に落ちつけるのかというのは別として、多分7月までに決着がつかないと、また完全に半年以上延びてしまうので、時間軸からしてもそういうことがないようにということをおっしゃっていただきたい。喉元過ぎればみたいな話になってしまわないことが重要なのかなというふうに思います。

どうしても8月から12月までの間というのは、また言い方が悪いんですけども、日常業務に邁進してしまうんですよ。戻ってしまうので、そういう意味で言うと、ある程度この5団体については、方向性についても何となくではなく、決着がつく方向で考えられれば、あとはそれをどうするかというのはまた別として、方向性だけは明確にできるようにという意図ぐらいに進めたほうがいいのではないのかなと思います。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。

○上山委員 ちょっといいですか。そういう意味で、ヒアリングの時間が20分コースと40分コースに分かれるというよりも、通常のヒアリングはカテゴリーⅢについてもやったらいい。ただ、あまりそれだけじゃ意味がないというメッセージを先に出しておく。私の印象だと目標が低いから、カテゴリーⅢの団体は従来型のPDCAはかえってよくできているんじゃないかと思うんです。だから大して時間を使わなくても、そこはさっと終わらせる。前半は通常のヒアリングをやって、その後に経営改革プランの改訂に向けた事前ヒアリング

か何か、ちょっと名前をつけたらいいと思う。そこでは局が主体で団体も同席という感じで。

あと、団体の現場の人がデモチするような感じのヒアリングにはしたくない。現場は去年の目標があって、それはPDCAを回していろいろ頑張っている。それはそれで立派なこと。しかし、ここに書いていないことが問題で、全然幹部が考えていないじゃないかと。そちらが問題で、経営改革プランの前倒しヒアリングというものが別途あるという、そういう感じでいいんじゃないかと思います。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。今ご意見をいただいたように、いわゆるPDCAの部分のヒアリングと、今後の経営改革のあり方についてのヒアリングのところは、フェーズを分ける形で準備をしたいと思います。

山田委員からもございましたが、プランの改訂を全体で進めていくのは、動き出すのは年末ぐらいからになるんですけれども、それまでの間に今回のヒアリングを踏まえて、必要であれば何かしら進め方を考えなければいけないのかなというふうに思っています。

あと、上山委員からありました、それぞれ難しい課題を抱えているところでもあるので、ちょっとヒアリングの場であり、その後にもなるのかもしれないのですが、委員の皆様のほうからそこのご意見、お知恵をまたいただきながら進めていければなというふうに思っています。ありがとうございます。

○事務局（塚本課長代理） その他ございますでしょうか。よろしいですか。

それでは、以上で本日の議事は全て終了となります。本日の資料及び議事録につきましては後日、行政改革推進部のホームページへ掲載いたします。

以上で、第1回東京都政策連携団体経営目標評価制度にかかる評価委員会を閉会します。

本日は、ご審議ありがとうございました。

—了—