

第2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2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7月23日（火曜日） 10時01分～10時48分

2 場 所

東京都庁第一本庁舎25階 112・113会議室

3 議 題

2018年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見のとりまとめについて

4 出席委員（五十音順）

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）

出 雲 明 子 委 員	東海大学政治経済学部政治学科准教授
-------------	-------------------

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
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2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。総務局の行政改革推進部長、小林でございます。どうぞよろしく願いいたします。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。

5月の第1回委員会から本日に至るまでの間、各政策連携団体の昨年度2018年度の経営目標の達成状況等について、特に団体経営のPDCAをしっかりと回すという観点から、精力的にヒアリング調査を行っていただきました。その中で多くの貴重なご意見を賜りまして、厚く御礼を申し上げます。

本日は、これまで先生方からいただきましたご意見を、委員意見として取りまとめをさせていただき、そういう場でございます。頂戴した意見を踏まえまして、都として各団体の評価を行い、公表するとともに、9月に行われます都議会総務委員会に報告をする予定ということになってございます。

本日もぜひ忌憚のないご意見、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、恐れ入りますが、机上札によりましてご紹介にかえさせていただきます。

なお、上山委員につきましては、もう間もなく到着されるご予定です。それから、出雲委員につきましては、本日ご欠席のご連絡をいただいております。

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、配付資料及び会議録については、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、配付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。

続きまして、本日の配付資料について確認をさせていただきます。

配付資料の一番上に、本日の次第をお配りしてございます。その下に、2018年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見について（案）ということで、資料1を添付しております。また、次第、それから資料1、資料2、参考資料はお手元のタブレ

ットに格納してございますので、そちらでもご覧いただけます。

なお、会議中、端末に不具合等が生じた場合は、職員までお声がけいただければと思います。

それでは、次第に沿って議事を進めてまいります。

議題、2018年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見の取りまとめについて、行政改革推進部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お願いたします。

それでは、私から資料についてご説明させていただきます。まず1枚おめくりいただきまして、目次でございますが、「1 はじめに」に続いて、「2 委員意見（総論）」、「3 委員意見（団体別）」というところに加えて、「4 経営改革プラン改訂に向けた抜本的な経営改革に関する委員意見」というのを設け、4章立てとしております。続いて、参考資料として検討経過、委員名簿をおつけしてございます。

続きましておめくりいただいて、1ページの「はじめに」のところでは、最初の段落で、評価委員会の位置づけ、役割といったところを記しまして、2段落目、3段落目のところでは、経営改革プランの1年目である2018年度経営目標の達成状況に対する意見を頂戴するというところで、今回のテーマと具体的な手順について記してございます。

最後に、委員会の委員意見を全体で取りまとめて、総務局長に報告することとしたいというふうに結んでおります。

その下に、東京都監理団体から東京都政策連携団体に整理し直して見直したというところの説明を加えてございます。

おめくりいただいて、2ページからですけれども、ここからが委員意見の総論の章でございます。

まず「(1) これまでの経緯と現状についての所見」ということで、全体を総評的にまとめてございます。

3行目の「前回」というところからですが、ここでは1年前の取りまとめを要約しまして、その段落の結びのところ、前回の総評としては、自律的な経営改革に着手することができる団体が現れたが、一部にとどまっているという印象であったという旨を上げています。

その下の「今回は」からは、まず、各団体が「経営改革プラン」において設定した経営課題、戦略、到達目標に対して、PDCAサイクルを実践したことで、多くの団体が経営改革の

視点から取り組みを推進するようになったこと。また、多くの団体が、評価シートに今後の対応方針、要因分析ですとか対応方針ですとか、具体的な内容、数値も含めて記載するなど、その自己分析のレベルは大きく向上したということ。加えて、取組事項の内容・進捗面でも、3年間で達成すべき目標を前倒しで達成する事例が出てきているなど、そういった点も評価できるというふうに記載してございます。

その上で、今回目標の達成状況を評価する視点から改めてプランを見直すと、指標・目標の設定、あるいは年次計画の設定・記載においては、さらなる改善を図っていく必要があるが、総じて、団体が自律的な経営改革に着手することができるようになってきた、改革は緒についたばかりだが、PDCAサイクルを通じて、自律的な改革を継続し、より多くの団体が経営改革を進展させていくことを期待したいという旨を記載してございます。

次のページ、「他方」とありますが、ここでは今まで各団体へのヒアリングを重ねてきた中で、一部の団体では、現在の経営改革プランをもとにPDCAサイクルを実践しても、経営改革が進展しないことがわかってきたと。その要因としては、社会情勢やICT等の時代が急速に変化したこと、団体活用の考え方がそうした変化に適応し切れていないことが上げられると記載してございます。

そこで、この委員会では、今年3月の委員意見において、団体を所管する局による新たな団体活用の考え方も踏まえ、団体の抜本的な経営改革について、局も含めて検討を深めていく団体として5つの団体を上げました。こうした認識のもと、今回、それらの団体に対して、通常のヒアリングに加えて、今後の抜本的な経営改革に向けた、所管局を中心としたヒアリング等調査を実施しました。その調査を踏まえた経営改革プランの次期改訂に向けた意見を、4章のほうに記載したとしておりまして、当該局及び団体においては、経営課題やその解決に向けた戦略・取組を再構築する必要があり、その上で、次期改訂時にプランを抜本的に見直して、PDCAサイクルを通じて、経営改革が進展するようになることを望むというふうにしております。

続いて(2)からは、今回の経営目標の達成状況に関する委員意見のところでございます。個々の戦略に対する意見は、次の3章の団体別のところで記載しておりますが、各団体のさらなる経営改革の推進に向けて、主要な意見を以下にまとめるというふうにしております。ページをおめくりいただいて、4ページからですけれども、戦略・取組面からのPDCAサイクルというところでは、まず、経営改革プランの個々の目標(指標)の追求に終始すると、改革の取り組みが矮小化してしまいかねないというところを、改めて上げておりま

す。

続いて、策定時に掲げた経営課題、戦略、3年後の到達目標については、都度見直していく必要があると。特に、その目標を達成する見込みの高い団体は、新たな目標であったり、個別取組事項についても、完了したものは削除するなり、削除して次に進めるべき取組を掲げることを徹底するようということを記載してございます。

続いて、団体によっては、戦略、個別取組事項の数が多いので、次の重点課題というのが、なかなか見えにくいといったところを踏まえて、記載の具体性というところは維持しながら、経営上、主要なKPIに着目し、戦略・取組事項の数を絞り込むことも重要であること。

もう一点、最後に、改めてPDCAサイクルの実践の重要性というところを上げています。特に計画から実績が大幅に乖離した場合には、その要因を多面的に検証・分析し、計画の改訂に生かすべきであるとしております。

次の財務面からのPDCAサイクルというところで、ちょっとくっっておりますのが、今回財務情報の公開ですとか、プロジェクト別原価計算といったところをやったという部分、取組の実績が出てきたんですけれども、その次に生かしていくことが重要だというところを、改めて上げてございます。

次のページですけれども、中期的な利益率等の目標とともに、長期的なスパンで団体を見ていく、その持続可能な財務の健全性を注視していく必要があるというところも上げてございます。

最後のくくりとして、次のステップに向けてというところでは、まず、各団体が自身の強みや専門性を見極めた上で、そこに経営資源を集中し、それ以外については、民間との連携を図るべきであるといったところと、例えばその各団体の現場等を活用して、試行の場を提供するなどといった民間の活用ですとか、あわせて政策連携団体間のヨコのつながりを意識した連携といったところにも触れてございます。

最後に、急速な時代の変化や、それに伴う業界・市場全体のパラダイム・シフトといったところを改めて強く意識して、そういったところを上げてございます。

(2) は以上でございまして、次のページのところ、(3) では、参考として評価シートの当初から修正したプロセスについて、まとめてございます。具体的内容は、その次のページからの団体別のページに記載していますので、その主要な内容をこのページで一旦整理してございます。

次の7ページからが団体別のシートでございます。上段では、評価シート（当初）の記載

に対していただいた委員意見、それを踏まえた対応というのを右側に記入していますのと、下段では、2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見ということで、例えば人権啓発センターでいえば戦略が4つありまして、それぞれの戦略について、目標に対して進捗がどうだったかというような点を整理していますのと、全体についていただいた意見というところも掲げてございます。

もう1枚、次のページをおめくりいただいて、これは島しょ振興公社のシートですけれども、ここもシートのつくりは同じでございます。ただ、この団体は、先ほど総論の中でも触れましたが、今年の3月にいただいた意見の中で、抜本的な経営改革について検討していく5つの団体の1つということで、委員意見の箱の一番下のところの（全体について）ですけれども、団体が担うべき役割についての検討を進め、経営課題、戦略、目標等を改めて見直す必要があるのではないのかという意見をここに記載しておりまして、具体の意見については、40ページの4章につなぐ形としております。

次の税務協会についても、同じように5つの団体の1つですので、一番下のところに、同じような記載をしてございまして、以降、団体別のシートがそれぞれ順番に続いていくというところが39ページまで続きます。

続きまして、40ページをちょっとご覧いただけますでしょうか。

40ページでは、今ほど申し上げた5つの団体に対する経営改革プラン改訂に向けた抜本的な経営改革に関する評価委員意見ということで、経営改革プランの次期改訂時に、経営課題、戦略目標等を抜本的に見直しできるように検討を進められたいということで、各局・団体に対する意見をここにまとめております。

1つ目の島しょ振興公社、総務局に対しての意見としては、まず、現在の各事業の課題、今後の進め方について提示すべきであるということと、団体が将来的に担うべき役割、領域についての検討を進めるべきであるということで、官・団・民の適切な役割分担の視点から、各事業の見直しを検討すべきであるとなっています。さらには、インパクトの高いコンテンツ、ICT活用、社会実験フィールド等の切り口からの仕掛けづくりですとか、都と町村の中間的行政体の役割等についても、ここに上げてございます。

続いて、税務協会ですけど、税務協会、主税局に対しての意見としては、団体の各事業の今後の展開を検討するに当たり、顧客ニーズ、それから事業スキーム、収支、スケジュール等の面から実行可能性を精査する必要があるということで、例えばWeb講義・Web教材販売については、ICT専門人材の確保ですとか、民間との業務の役割の整理といった点、ある

いは自動車税コールセンター事業については、人件費等のコストの面から精査すべきであるといったところを残しております。その上で、不足する経営資源を洗い出した上で、確保に向けた方策を具体化する必要があるという点も記載してございます。

続いて、農林水産振興財団、産業労働局に対しましては、まず、施設別・事業別に成果となる指標・実績、収支等を整理する必要という点と、各事業について、農家のニーズにどれぐらい応えているか、あるいは近隣県との比較等を行って、生産性、競争力、持続可能性等の分析、課題、今後のビジョンを整理すべきであるといったところを記載してございます。

続いて、防災救急協会、東京消防庁ですけれども、ここは消防事業全体の視点から、業務の棚卸しを行って、役割や業務の分担の整理をするということと、団体が都の政策連携団体として担うべき役割・業務等について検討が必要であるということ。また、団体が現在検討している調査研究等については、団体が担う必要性を精査して、見直しを図るべきというところで記載してございます。

臨海ホールディングス、港湾局につきましては、団体のミッションを的確に表現するため、現在の臨海地域のエリアマネジメントの概念を整理し、見直すべきであると。あわせて、局が担う役割・業務と団体が担う役割・業務を明確にすべきというところと、団体のリサーチ力を磨き、局にフィードバックする役割というのを活用していくべきであるというところを記載してございます。それと参考資料の検討経過、委員名簿というところがついておりまして、以上が委員意見の取りまとめ（案）ということで準備させていただきました。

説明は、以上でございます。

○上山委員　じゃあいいますか。今の一番最後、40ページの経営改革プラン改訂のところですが、4番目までは大体いいんですけど、5番目の臨海ホールディングスのところは、あのときやっていた議論とかなり違ったことが書いてあると思います。あのとき言っていたのは、そもそも、ちょっと加筆する形かと思うんですけど、局が臨海地域の現状及び2020以降の交通・物流事情等の具体課題をきっちり分析した上で、主体的にあの地域に対してこ入れ策をまず考えることが先決であると、そういう議論をしたと思うんですね。

しかも、それに当たっては、港湾局のみならず、他局と共同の検討体制が必要であると。それをやった上で、今のここの文章につながると思うんですね。だから、局が何をやるか、局がやるのが先だというところが完全に落ちていると思います。

○事務局（砂原課長）　ありがとうございます。「局は」というところは、確かにここに記載

がございませんので、加筆をするようにしたいと思います。

○上山委員　そもそもこれは主語がやや曖昧で、団体がやるように全部書いてあるんですけど、この経営改革プランの見直しというのは、局が主体的にというのが全てに共通していると思うんですね。だから、所管局、局と書いてはあるんだけど、主語がないんですよ。

例えば島しょにしたって、「総務局は」という主語がないんですよ。ものによっては、団体がやる作業のところがあるんだけど、この島しょについては、多分総務局がそもそもという話だし、2番目も「併せて」になっているけど、これも総務局ですよ。官・団・民の適切な役割分担などというものは団体が主語になり得ないと思うんですよ。ですから、「総務局は」というのをきっちりと、ちょっと書き方はお任せしますが、少なくともこの官・団・民とか、この辺はやっぱり総務局が主語になると思うんですね。

それから、税務協会も、これもやっぱり「局が主体的に」という文言がどこかに必要だと思うし、農林は「局も一緒に」ぐらいかなと思いますけどね、防災は消防事業全体の視点からと書いてあるので、わかるといえばわかるけど、やっぱり団体がやるような書き方になっている。やっぱりこれは全体的に局がやらなくてはいけないんだということを、繰り返しつくく、きっちりと強調すべきだし、当日の議論も局が局がという話をしていたし、まさに局に対するヒアリングをやっていたわけですから、局にヒアリングをして、宿題が団体に丸投げになるみたいな、そういうことは避けたいので、そこは強調していただきたいですね。

だから、そういう意味では、一番上のところの文章ですけど、検討を進められたいと書いてあるけども、団体と共にだけども、局が主体的にとか、そういう文言も一番上のところに入れておいていただきたいですね。

○事務局（砂原課長）　ありがとうございます。前提としては、一番上のところに加えるのと、各団体のところに一個一個それを加えるかというところは、ちょっと検討させてください。

あと、実際に各局に今後、検討を依頼していくに当たって、この部分の記載だけでは伝わりきらないところがあると思いますので、ヒアリングの時のやりとりを共有することによって、その細かな点については補っていきたいというふうに思っております。

○上山委員　あと、前半もあるんですけど、話が飛ぶと非効率なので、ほかの委員の方、この後半のところがあればお話しただいてから、また前半について意見があるんですが。

○山田委員　すみません、山田です。取りまとめ、ご苦労さまです。この40ページのたてつけですが、ここは一番最後に来ざるを得ないのかなとは思いつつも、これは多分全部見る

と、一番最後になるまで5団体がわからないという構造になっているので、そういう意味でいうと、ぱっと途中で読んでこのページを読み飛ばしてしまうと、その前の個々の団体の評価のところは、何となく全て肯定的な意見で終わってしまいそうだなということです。ただ、8ページの島しょ振興公社のところ、例えば2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見があって、一番最後のところに全体についてと書いてあるんですけども、これが多分この四角枠の一番上に来ないと、これは多分、40ページの条件があった上でこの評価をしているという話になると思うので、ちょっとこの辺、ミスリーディングにならないように、構成のところは考えておいていただいたほうがいいのかなと思います。

以上です。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。この団体別の3章の後に4章が来るという流れについてでしょうか。

○山田委員 シンプルに言うと、5団体はどこだというのを、一番初めに示しておかないと、一番最後になってから5団体がわかって、それで読み戻すというようなのは、全部読み切れなかった場合に…。我々としてはこの5団体って非常に重要だよというメッセージを込めていると思うので、先にその5団体って一体どこなんだろうなというのが見えたほうがいいんじゃないのかなというの、私の意見でございます。

○上山委員 あまり全体を変えると大変なので、多分具体的に言うと3ページの上から10行目ぐらいのところに、5つの団体と書いてあるんですよね。ここに5つ名前を括弧で入れればいいですね、まず。まず5つ入れると。

それから（1）は、これまでの経緯と所見だからその程度でいいとして、（2）の達成状況に関する委員意見というところ、委員意見は2種類あったわけですね。PDCA的なこの後ろに書いてある（2）の後ろの話と、それから5団体に関しては、委員意見がまたちょっと出ていたわけですよ。

だから、（2）の中を①、②に分けちゃって、この①が今書いてある（2）の中身とする。②のところは5ページの最後に加わって、大したことを書かなくていいんだけど、要するに局中心に経営改革プランをちゃんと見直してほしいと。それに沿って、次のサイクルをやってもらわないと、今回たまたま18年度のPDCAでチェックしたけど、それでは改革が進むとは思えない等、若干繰り返しになる部分もあるけど、そういうふう書いてもらって、具体的な中身は、40ページに記載したとか、そこまで書いてもらうといいと思うんですけどね。

ややわからないのが、これで終わりかなと思ったら、(3)になってしまいうんですよね。次、評価シートの修正経緯について、これはちょっと次元の違う話で、ここから後ろに出てくる資料の説明ですよ、どちらかというと。だから、これは(3)ではなくて、別のもののような気がする。これはそもそも委員意見の中に入るのか、委員が主語じゃないよね。どっちかというと事務局が後ろのシートの見方について書いているのが6ページで、その(3)というのは、2ページの一番上に、意見(総論)と書いてあるので、この総論じゃないんですよ。これは多分参考、もしかしたら括弧をとればいいのか。括弧をとって、ここから後ろの資料は、ちょっと性格が違いますよみたいな。ここから後ろが、ひょっとしたら全部が参考なのか、ちょっとよくわからないんですよ。この6ページが宙に浮いていて、ちょっとわからない。

これはひょっとしたらもっと前に参考で入るのかもしれないし、経緯だったら、もっと3(1)の経緯のところに入れちゃってもいいのかもしれないですね。あるいはあんまり書く必要があるのかみたいな気もするんだけど、この段取りの話だから、(1)の中である程度こういうのを入れ込んで終わりで、何か6ページのこの点線の中身が大事といえば大事なんですけども、ちょっとよくわからないところがありますね。この(3)は、言ったといえば言っているんですけど、これをまとめるから話がややこしいんですよ。この点線の中身はやっぱり意見の中だから、前の(2)のところにもう1個セクションをつくって、PDCAの前に入れる話じゃないですか。

要因分析の仕方、対応方針の書き方についてという、要するにシートの書き方についてみたいな話ですね。だから、どっちかというと一番身近な話なので、(2)の一番最初に括弧書きで入る話なんですよ、ここの点線の中は。

○事務局(砂原課長) ちょっと我々もここは考えたところで、ただ、経緯としては残しておきたいなと思って上げているんですけども、ただ今回いただいた委員意見をまとめる中の重要度合いということでは、この(1)、(2)というところで、ちょっと昨年度の整理等も参考にして、今(3)で参考としているんですけども、おっしゃるとおり、ここは(3)というよりは、ここに残すのであれば参考という形なのかなと。

○上山委員 だから、コラムみたいな感じにして、ここ6ページ全体が点線に囲まれて参考、それでこれは残すと一番楽なんじゃないでしょうか。

○事務局(砂原課長) ありがとうございます。

その前段でいただいた(1)の5団体というところの中で、団体名というのが先に出てく

れば、その後につながるという意味で、それに対する修正ですとか、あと(2)のところは、①と②に分けるなど工夫して。①というのは今記載している内容で、②のところをちょっと加えて記入する形で修正したいと思います。

○上山委員 あと、前半の中身の話もうちょっといいですか。3ページのところで、1つは上から4行目、さっき言ったことと同じなんですけど、これは局における団体活用じゃないといけないと思うんですね。「こと、」の後「各局における団体活用の考え方」。

あと、細かい話をすると、その次の行の「時代が急速に変化」、これは変なので、「外部環境」だと思うんですね。「外部環境が急速に変化する」。

それからあとは、上から10行目、「今後の抜本的な経営改革に向け」とあるんですけど、ここはあくまで我々がコメントしたのは、次期経営改革プランのつくり方なので、「次期経営改革プランの改訂に合わせた」という文言を、ぜひ入れてください。でないと、経営改革をこの委員会が迫ったということになるので、そうではなく、次期経営改革プランをつくるのがわかっているので、あえてこの5団体については、経営改革プランのつくり方について踏み込んで議論をしたと、そういうことなので、そこは繰り返し誤解が生じないようにちゃんと入れておいてください。

それからあと1個だけ、5ページですね。5ページのところで、丸の数でいうと、上から4番目、「併せて」というところがありますけど、各団体のヨコのつながりについて我々が言ったのは2つあって、1つはこれですけど、もう1つは共同で効率的に作業をやってくださいということも言ったんですね。

例えば、地方の高校を訪問して人材を確保するとか、都庁グループで仕事しませんかというアピールとか、人材確保に関する努力というのは、一緒にやればいいんじゃないかと。それぞれ個別にやるのは非効率だといったはずで、各団体相互に強みを発揮するというのとは違うと思うんですね。一緒にやらないと非効率だから税金の無駄遣いだと、どちらかというところそういう視点ですよ。似たような団体が順番に営業に来られても向こうも困るでしょう。だから、一緒にやる作業というのがもっとあるんじゃないかという話ですね。

これは、今はどちらかというところ、ミッションの見直しとか機能強化の話をしているから、あまり議論していませんけど、本来いつでもこういうことは見直しするべき事項なので、こういうヒアリングで、本当はそういうことをもっと具体的に横断的に洗い出してみても、効率化の余地がここにあるとか、建物を一緒に使えとか、そういう話をやるべきなんですけど、たまたま去年、今年のアジェンダが都庁グループの強化ということなので、余りそう

いうことを言っていないけど、ヒアリングの中では、結構いろんな箇所で一緒にやったらとか、くっつけたらとか、そういう議論をしていたと思うんですね。

以上です。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。

久我委員、お願いします。

○久我委員 取りまとめ、ありがとうございます。山田委員がおっしゃっていた、3ページに5つの団体をというのは私も同意見で、その5つの団体と、そして局も含めて検討を深めていくべきと書いてあるので、所管局はどこなのかというのをわかりやすい表のような形があると、すごくいいのかなと思いました。

4ページ、5ページについて、プラスの面が3ページあたりから書かれていて、私もヒアリングをしていて感じた点で、数値を用いた自己分析が非常によくできている団体がふえてきたということと、目標を前倒しで達成している団体が出てきているというのが、とても評価できると思っていました。

そして、4ページの丸の3つ目ですね。これも私も非常にヒアリングで感じていたことで、戦略と目標がすごく多い団体がいらっちゃって、なかなか優先順位が見えづらい中で、ヒアリングもちょっと苦労した部分もあるんですけども、団体の中でたくさん目標を持っていたことは構わないんですけども、議論の場として出して、優先的に議論したい目標は何なのかというのをわかりやすく見せていただきたいなと思いました。

最後にもう1点、5ページなんですけれども、丸の4つ目ですね。今、上山委員がおっしゃっていた各団体のヨコのつながりという点なんですけれども、団体自身が意識して、どの団体と一緒にこういうことをやっていきたいというふうな行動を起こすのはなかなか難しいと思いますので、ぜひそこは局、あるいは都庁のほうで、こういったことはできるんじゃないかというような働きかけ、あるいは橋渡しを意識されて進めるといいのではないかと思います。

以上です。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。

松田委員、お願いします。

○松田委員 取りまとめ、ありがとうございます。これまで出た論点については同意見ですので、別の点について2点、お願いいたします。

1つは、4ページ目の一番下、財務面からのPDCAサイクルの丸の2つ目です。プロジェクト別原価計算について書かれていて、ここに書かれていることはそのとおりですけれども、プロジェクトと限定してしまいますと、ちょっと矮小化される可能性があると思います。というのは、団体の中には、事業を複数持っている団体というのが結構ございます。その事業別の収支であるとか、事業別のいわゆる数字ですね。そこの把握が十分でなかったような団体というのもお見受けしております。

したがって、会社全体の財務情報については情報があっても、その団体の中での事業別あるいは、もしかすると事業所別なのかもしれませんが、そういったレベルでの数字の把握ということにも、ぜひ意を用いていただきたいなと思っております。

ですので、プロジェクトと言ってしまうと、本当に単一の非常に小さなプロジェクトの収支のことだけを指しているようにもとられかねないので、文言はお任せいたしますけれども、事業別の収支を、事業ポートフォリオを持つような会社なのであれば、きちんと見てくださいというようなことを、ぜひどこかに入れていただきたいなと思います。それが1点目です。

それから2点目が、5ページの最後の丸です。経営戦略の重要性を強調しておくということを入れていただいているのは非常にいいと思います。ただ、これまでの議論を振り返りますと、ここで言いたいことというのは、3点あるように思います。

1つは、ここに書いてあるとおり、戦略をきちんと見てくださいということで、その心は、オペレーションレベルの話ではなくて、きちんとストラテジーを語ってくださいという、これはもう当初から出ている話だと思います。

それから2つ目には、それを考える上で、きちんと市場、業界を見てくださいということかと思えます。これはちょっと上のほうに書いてある、いわゆる外部環境ということですね。先ほどこれは上山委員からご指摘があったかと思えます。

3点目には、これも同じく外部環境の一つですけれども、やはり競合をきちんと見てくださいというお話、これはどこにも入っていないので、どちらかに入れておいていただければと思います。団体なので、通常の民間企業のように単純に競合という形ではないかもしれませんが、例えば他府県の同じような事業所の動向であるとか、民間でやった場合はどうなっているのだろうかとか、そういった質問というのは相当出たように記憶しておりますので、言ってみると非常に基本的な経営戦略のつくり方ですけれども、この点は結構話題になっておりましたので、峻別して記載いただけるとありがたいなと思います。

以上です。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。

木下委員、お願いします。

○木下委員 取りまとめ、ありがとうございました。

私のほうは、重複は避けさせていただいて、5ページの一番上の財務面からのPDCAサイクルのところでコメントさせていただければと思うんですが、この中長期的な視点での財務の把握、分析というのは、特に東京都に限らず非常に外郭団体と呼ばれるような団体については、比較的、都の意向だとか、そういったものを踏まえて、中長期的な財務面での投資の計画だとか、そういったものが非常にこれまでは明確に立てられていないというところが見られたところかと思います。

ただ一方で、経営戦略という形で中長期的な目標だとか、そういったことを掲げた以上は、それを財務的な部分でちゃんと確保できるのか、維持できるのかというところを明確にするという視点が同時に重要になってくると思います。ですので、団体の健全性を保つ、保っていくというのは、もう基本的に究極には資金繰りがうまくいくようになっているかどうかという視点だと思います。これはもう中長期的に目標を達成するためにどういう投資が必要で、どのタイミングで投資が必要なので、それを財源として売り上げなのか補助金なのか、それ以外の寄附金なり何なりで確保するのか、そういったところを想定ベースでちゃんと計画を見積もって、それがちゃんと回ると、そういう説明ができれば、それは健全性が担保されているということに、いろんな指標につながっていくと思いますので、ぜひこの財務面での中長期的な視点というのを、今まで以上に重視していただけるといいかなというふうに思います。

以上です。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。

○事務局（塚本課長代理） それでは、よろしいでしょうか。

では、いただきましたご意見を踏まえて、資料を再度整えさせていただきますして、委員意見として取りまとめを行いたいと存じます。

本日の予定していた議題は以上となりますが、その他、何かございますでしょうか。

○事務局（砂原課長） それでは、それぞれいただいた意見、かなり具体的にいただきましたので、その修正をしたものを、またメールでご確認いただいた上で固められるかというふ

うに思っております。

○事務局（塚本課長代理） それでは、以上で本日の議題は全て終了となります。

本日の配付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。

○上山委員 すみません、事務局に一任ではなく、今日を受けて修正したものを委員に照会するプロセスはありますよね。

○事務局（砂原課長） 行います。

○上山委員 その確認です。

○事務局（塚本課長代理） そうですね、メール等でご連絡させていただければと思います。

それでは、第2回評価委員会をこれで終了いたします。本日は、ご審議、ありがとうございました。

○事務局（砂原課長） どうもありがとうございました。

—了—