

第3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3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2年1月9日（木曜日） 13時15分から

2 場 所

東京都庁第一本庁舎25階 115会議室

3 議 題

経営改革プランの改訂について

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
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）

松 田 千 恵 子 委 員	首都大学東京大学院経営学研究科教授
---------------	-------------------

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
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、これより第3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。

はじめに、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） 行政改革推進部長の小林でございます。年度では3回目となりますけれども、年が改まりました。本年もどうぞよろしくお願い申し上げます。

昨年6月から7月にかけて先生方からご意見をいただきました、平成30年度の経営評価については、先生方のご意見を踏まえた上で評価を行い、昨年の8月に無事公表することができました。厚く御礼を申し上げます。

本日ですけれども、今、お手元でございますとおり、今後もきちんとこの団体改革を進めていくためにも、今の経営改革プランが2018年度～2020年度までの3か年ということでございまして、この2度目の改訂ということになります。その改訂の進め方について先生方にご意見を頂戴したいと思っております。団体のさらなる経営改革に資するよう、目標の設定、それから評価の仕方等、先生方から忌憚のないご意見をいただければと存じます。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） 委員の皆様のご紹介でございますが、本日は3回目の委員会となりますので、恐れ入りますが机上札によりかえさせていただきます。なお、首都大学東京大学院経営学研究科教授 松田委員につきましては、本日は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。本日の委員会の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と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）

ありがとうございます。それでは、本日の委員会の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。

それでは、次第に沿って議事を進めてまいります。議題「経営改革プランの改訂について」、行政改革推進部団体調整担当課長の砂原より説明させていただきます。

○事務局（砂原課長） 砂原です。改めまして本年もどうぞよろしくお願いいたします。

では、資料の説明をさせていただきます。資料「経営改革プランの改訂」、まず1ページ目ですけれども、今後のスケジュールの全体像を示してございます。左から順に、今回の経営改革プランの改訂というところでは、1月の第3回評価委員会、これは本日でございます。

その左下からですが、昨年の11月に各局・団体にプランの改訂作業の依頼をしております、提出されたものをこちらでまず確認・修正等を行いました上で、調査、ヒアリングを2月上旬に予定しております。そこでいただいた意見を踏まえ、プランの修正及び委員意見の取りまとめの準備を進めまして、3月の末頃になるかと思いますが、第4回評価委員会において各団体の経営改革プランの改訂版を固めていくというスケジュールを考えております。年度が明けてから委員意見の公表と、各団体のプランの公表を進めてまいります。来年度ですけれども、5月～7月にかけて、今度は2019年度の評価を引き続き予定しております。スケジュールについては以上でございます。

1枚おめくりいただき、資料の2枚目と3枚目でございますが、ここでは改訂のシートですとか、今回拡充を図る事項についてまとめてございます。3か年プランの3年目ですので、改訂シートの様式等は大きく変えてございません。ただ、3年目の改訂として、中身をさらにどのように改善、拡充していくかについて、1つ目はこれまでもご意見をいただいている基本のところですが、シートのところに記載がございますような必要性、緊急性の高いものについての取り組みを加速していくなどメリハリをつけていく。あるいは指標についてもアウトカムの成果指標というところで、よりブラッシュアップしていく点ですとか、細かいところですが、最終年度2020年度の目標を既に達成している、またはその可能性が高いところについては、より高い目標を設定していく。あるいは、決まったことを引き続き実施していくだけのものは削除して、新たな目標を立てていくというようなところで改訂を進めていくというのが1つです。3枚目でございます今回の改訂において拡充を図る事項ですが、こちらは大きく2つございまして、左側については、都政の動きと連動しまして、新たな都政課題に対応してプランに反映すべき視点を整理して、取り組みの新設、拡充を検討するように各団体に依頼をしているところでございます。

右側ですけれども、こちらは昨夏の委員会の時にいただいた意見にもありましたが、戦略の策定のためには外部環境の変化というのを一層強く意識していかなきゃいけないということで、類似の他団体ですとか、民間企業等との比較、ベンチマークの視点を持っていけるように、まず、そのために1つつくってみるというようなところを新たにやっつけていこうというところでございます。

以上を踏まえまして、各団体から提出された改訂案をベースに、最初に申し上げたスケジュールに沿ってご意見をいただいて、その修正を経てプランの改訂版を固めていきたいというふうに考えてございます。

簡単でございますが、説明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、ご質問等がございましたらご発言をお願いいたします。

○上山委員 いいですか。この資料に2020年度の前半の年表があるけれども、経営改革プラン自体は2018年度に策定し、2020年度までの3年間でやることになっています。2020年度で終わるので、この図の後半部分で仕上がります。それから2021年度以降はどうするのという話になる。3年ものなので、切れ目の後の2021年度からどうなるのか教えてください。

○事務局（砂原課長） おっしゃるとおりでして、今回描いているのは来年の7月のところまでなんですけれども、次は2021年度のプランの策定というところについて考えていかなければいけないということについて、新たにどのようなプランとするのか内部で検討を始めているところです。評価の仕組みなどともあわせて、検討内容についてご意見をいただきながら進めていきたいと思っております。

○上山委員 そういうことになると思うけれども、そもそも論に立ち返ると、各団体は色々なばらつき、色々な事情があって、達成度合いは違っている。あるいは立てている目標の大きさ自体がそもそも違う。そういう意味でいうと、2020年度がどこまでできたのかというのばらつきがあるし、できましたというものでも目標が低過ぎる場合もある。次の経営改革プランはもっと意欲的なものが必要だというものもあり、一方では、もう経営改革とかいちいち言わなくても良いもの、普通の日常に戻って毎年PDCAを回してちゃんとやっていたら良いものと、大きく2つに分かれてくるんじゃないかと思えます。

もともとここでは2020改革が始まって、ある意味でゼロからのスタートみたいな設定で、全団体を同様に扱ってきた。やっていく中で、違った扱いというのも最近では若干やっている。そもそも2021年度以降も全団体が同じようなプランをつくる必要があるのか。ある団体は3年でいいけれども、よそは5年のほうがいいのか、あるいはもうここは要らないとかもあり得る。そういうことも頭に入れた上で、2020年度をどう着地させるか考える必要がある。つまり2020年度のところに関して評価をすべき団体と、むしろ2020年度についてはあまり議論してもしょうがなく、2021年度以降の仕込みの作業で頑張ってくださいと言ったほうが良いものと、色合いが違ふと思えます。もともと立てた計画はあって、公表もしているから、それができた、できないというのは淡々とやるということになると思えます。しかし、出された結果ができていないにしろ、できていないにしろ、どういう位置づけでそれを受けとめるか、ヒアリングの時にもコミュニケーションの質が変わってくる。そのところは前倒

しで1月～2月にかけて考えておかないといけない。経営目標評価というシステムだから、機械的に全てを同列で扱い、かつ書いたことをやっているかをチェックするということにはなっている。だけれども現実を変えるという意味でいうと、書いたことをやったかどうかのチェックだけじゃだめで、そもそもより高い目標を立てるという新たなPの設定の作業のほうが実は中身を変える上では意味があるということもある。今あるもののC、Aを追求するというよりも、新しいPの設定に注力したほうがいいものもある。それによっては2月のこの調査も、調査自体は時間割も決まっておればよいと思うけれども、やり方は分けたほうがよい。それによって委員が彼らとディスカッションすることの意味は大分変わってくるんじゃないかなと思います。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。先ほど申し上げたとおり、次の2021年度以降のプランの形というのはまだこれからなんですけれども、2月の調査でご意見をいただくに当たって、今回の2020年度の改訂につながってくる部分もあれば、その先を見据えていただく意見というのも当然それぞれの団体にあると思いますので、その辺の話は次につなげていかなければいけないと思っております。おっしゃるとおり団体は、3年前、2年前とは状況が変わってきているというのは認識した上で、次にどういう形で始めていくかというところは、ちょっと考えていかなければいけないと思っております。

○山田委員 いいですか。今、上山先生が言った話と大分かぶると思うんですけれども、政策連携団体の活用戦略というのが前にまとめられていて、これは時限を切っていないので、恐らくは2020年までを前提にしたものや長期になっているものなど、時間軸が局によって違うと思うので、そういったところをヒアリングで、我々もちょっと頭の中で整理をしていく必要があるなと思っております。また、今回の改訂の新たな都政課題への対応というところで、いろいろ項目を挙げていただいていると思うんですけれども、2020年のものなのか、2021年以降に本腰入れて考えていかなければいけないので2020年にやっておかなければいけないことなのか、多分こう出すと時間軸とか考え方が、結構いろいろな形で出てきて、場合によってはちょっと散漫になるケースも想定されると思います。また、もう減ってきているかとは思いますが、何とかこれらの言葉を全部押し込めようという動きで、これはただの無駄な作業になると思います。団体によっては先ほどあったように、いわゆる委託事業を粛々とやり、業務改善もやって効率化することにより貢献するところもあれば、いわゆる自主事業や新たなミッションを与えて、その中にこういう改革プランに反映する視点というものをいれて考えなければいけないとある。そうすると、2020年までに間に合わないもの

もあり、じゃあその次のところで考えなきゃいけないという、そういった考えが整理できるような形でディスカッションができるが一番いいのかなと思っています。

あと、どこまで次期のところで入れるのかは別ですが、ものによってはいわゆる大規模な投資みたいなことを考えなければいけない場合というのは、次期の3年のところで考えるよりも前のところでちょっと整理しておく必要があるかと思います。大規模な投資とかアライアンスみたいなものは、考えましょうといってすぐに出てくるものではないので、多くの民間企業も、新しい3か年計画をつくる前の年の段階で、どんな投資が想定されるのか、どんな連携が今後考えられるのかということを調査している。そのときに他団体や民間企業との比較とか、そういったものが役に立つのではないの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。活用戦略については昨年のプラン改訂の時点で作っているところでしたので、今回の改訂に当たっては、連動といいますか、そういった視点は持っていかなきゃいけないのかなというふうに思っております。実際にヒアリングいただくときも資料として準備しますし、そこの連動というか、どんなふうに取り組みられているのか。あるいは今回、その視点として、新たな都政課題への対応を挙げておりますが、これを無理やりとにかく全部盛り込むようにということではなくて、こういった動き、視点を踏まえて、それぞれの団体が考えるべき取組の新設、拡充等があれば盛り込むようにという形で依頼しております。

今回の2020年度の改訂の中でどれだけ具体的などころまで書かれてくるかというのは、これから提出されるものをチェックしてからになります。最後にいただいた大規模投資の話なども含めて、新しい目出したいなものを今回の改訂で盛り込めるものは盛り込んで、その先につなげていけたらと思います。ありがとうございます。

○山田委員 何か紙に残すよりはせつかくの団体のご担当者とのディスカッションの機会なので、何らかの次期2021年からの計画の気づきになるようなものがあれば、それはそれで意味があることだと思うので、私としてはそういった観点でも見たいなとは思っています。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。

○上山委員 そういう意味では、目の前の2月のヒアリングは、3種類あると思う。もともと課題もそんなに深くなくて、毎年きっちり数字を出してもらえばいい団体の場合は、単に数字を確認すればいい。そういう意味で2020年度というのは彼らにとっては仕上げの年だけれども特に毎年そんなに変わらないような、2021年度以降も今の調子で頑張りますという、

そういうタイプのところ。それから2020年度に向けて3年間でやりますと言ったけれども、いま一步とかラストスパートを頑張りたいとか、やればできるけれどもまだできていないと、こういうのが2番目のタイプとしてあります。これは、あと1年必死で頑張っただけという感じの話ができればいい。もう1個は元々立てている目標自体がかなり低過ぎる、あるいは高過ぎる、あるいはそもそもよくわからない。これは団体側というより本庁側の色々な事情で方針がはっきりしない団体。私は2、3あると思う。そういうものについては、2020年度はどうしようという議論はあまり意味がなくて、21年度以降に一体どうするのが大事。放っておくとまた3年のローリングで第2期経営改革プランみたいな感じになるんだろうけれども、そもそもどうしたいかを考えてほしい。議論していただいて、もしかしたら21年度から5年間かけてこういうのをやりますというような方向が1年かけて出てくるかもしれないし、あるいは迷走して1年間議論しているだけになるかもしれない。、プランに値しないものについては、もうプランという名前をそもそも与えない、局と一緒に悩んでもらう。年次計画はあったらいいと思うけれども、名前に値しないものはもうプランと認めない。プラン存在なしというのがあってもいんじゃないかと思う。できないことをできますというふうにコミットしてもしようがない。改革に値しないプランというのは、書く必要がない。年次執行計画だけがあればいい。そういうぐらいの感じで、2月のヒアリングでは3つの仕分けのようなものを意識してやったほうがいい。事前に各団体、局にも、21年度以降はどういうスタンスで行くのか問われるということをぜひ伝えておいていただくと、いい議論ができる。いつまでも改革ばかりやっているというのは変だということもあり、見直しが終わっているところは終わっているので、平時に戻って執行に邁進していただければいいと思います。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。2月にまたディスカッションの機会を設けさせていただきますが、それぞれのフェーズというか段階があると思うんですが、いずれにしても2020年度の改訂とその先の2021年度以降にどうつなげていくかというところ、この改訂のシート自体は依頼しているのでそれはそれとしてあるんですけども、ディスカッションベースでそういったことも話せるようにということで、そこは再度こちらのほうからも準備のお願いをしていきたいと思っております。

○久我委員 また別の視点になりますが、今回、ベンチマークというキーワードを入れていただいて、ディスカッションなどをする上で大変ありがたいなと思っています。これまでもこういう観点のある団体ももちろんあったんですけども、目標に対してこんな努力をしましたという、その努力が妥当なものなのかそうでもないのかというところを把握しかねると

ころがあったので、非常にありがたいなと思います。ただ、1点気をつけていただきたいと思う点がありまして、ベンチマークというふうに出してしまうと、マーケティングではマーケティングマイオピアという言葉があり、ライバル企業ばかりに目が行ってしまうと、そもそもお客様、消費者、生活者が求めているものとずれてしまうというような戒めの意味を持ちます。どうしても様式としてこういうものをつくってしまうと、例えば利用者の数が伸びているというデータがあった場合、ベンチマークに対して上回っているので、うちはすごいですよということになりがちですが、そもそもその市場が拡大しているのか、その市場の伸び率と比べてどうなのかという視点が、実は評価には必要になってくると思います。逆も同様です。減少しているけれども、それは必ずしも悪いことではないと。ですので、ベンチマークという視点も非常に大切なんですけれども、そもそもその市場がどうなっているのかということをきちんと十分に踏まえた上でこの分析をしていただきたいなと思います。

○事務局(砂原課長) 貴重なご意見ありがとうございます。そうですね、今回新たにこういった取り組みも取り入れていこうということなんですけれども、そもそも都民の視点であったり、市場全体というところがまずあって、加えてこういったベンチマークを横の視点として入れてやっていきたいなというふうに思います。

○上山委員 あと、政策連携団体活用戦略を見るとこれはそもそも2019年5月の資料で、目次を見ると、2020改革で監理団体改革をこういうふうにしますという方針がここに書いてある。2020改革を作った時期から時差があるんですよね。一方で、2020改革は終わってしまうわけで、新しいビジョンが最近出た。ということは、また、これも本当は追いかけて改訂しなくてはいけないことになる。21年度からの各団体の改革プランにもこれの反映もまだある程度、これは2020、あれは何でしたか。

○事務局(小林部長) 『「未来の東京」戦略ビジョン』というものがあって、もう一つは、「新たな都政改革ビジョン」というのも出して。

○上山委員 そちらですよ。だから「新たな都政改革ビジョン」が2020改革の後継ビジョンみたいな感じでまだ抽象的だけれども、それを反映したときに活用戦略がどこまで生きるのかですよ。これは死なないし、ここに書いてあることは別に全部終わったわけじゃないけれども、一方でこれのバージョンアップみたいなことは考えているんですか。

○事務局(小林部長) どこかでやらないといけないとは思っているんですけれども、これをつくった時点では、2020年のその先数年は持ちこたえられるようにと想定していました。というのも、当時からやはり組織再編をしなきゃという議論はありましたから、組織が変わ

る時点で、その発注元の仕事が変わってくるのでそれに合わせてまた見直しをせざるを得ないだろうと。あるいは、今回も1つ、教育の財団が増えていますけれども、そうやって団体自体が変わってくることもありますから、適切なタイミングではやらないといけないよね、という意識です。今の時点で直ちにこれをというより、もう少し持つんじゃないかという気はしています。

ただ、改革そのものを作る一方で、今度は何をやるかという戦略というか、年末に出したものを掘り下げてプロジェクトを動かしていくためのものを来年度中に作るということになっているものから、局が団体を通じて実現しようとする新たなチャレンジのようなものについては、そちらのほうに色々入ってくるんだらうと想定しています。そうすると、21年度以降にそういったものを拾ってくることになるだろうと思っていまして、そういうことを来年度中に局と団体でお互い対話をしながら進めるかと思えます。その中で先ほど先生たちがおっしゃっていた事柄について、どういうイメージをつくっていくんだらうという議論をした方がいいのかなと思っています。今のところはそんなイメージです。

○上山委員 わかりましたが、基本的にここ2、3年は団体の積極活用期だった。積極的に位置づけましょうというのをしつこく言い、大分浸透してきた。人を採ったりビジョンもつくったり、前向きに外にも発信し始めており、これはいい。もう1つ非常に意識していたのは、各局がきっちり団体と向き合って、生かし方や育て方を考えてくださいということだった。その限界はそろそろ出てきている。局の限界、局という位置づけ自体から来る限界が多いけれども、頑張っている、頑張っていないというよりも、局でも無理な話というのが結構あって、総務局がもうちょっと介入して、例えば3つの団体については、指定管理との関係についてはこういう方向で見直したらどうかとか、あるいは民間への再委託をもっと積極的にやったらどうかとか、もう少し個別の団体に対して、総務局から局と団体に踏み込むアジェンダが結構出てきている。恐らく2月にヒアリングをすると共通項として出てくると思う。

ITの活用なども同じ話だと思うし、それから、ある種のインフラは複数の団体で共有化したほうが良いというようなことも出てくる。そういった視点は結構大事で、委員は気がつくけれども、総務局の皆さんのほうが気がつく部分もかなりある。2月のヒアリングはそういう意味で、総務局としてもっとやるべきことというか、今年のテーマの発掘みたいな感じで考えていただくといい。そういう意味では思いつきだけれども、3年の経営改革プランを各団体につくっていただいていますけれども、本当は総務局の介入プランも、2021年度から3年間かけてABCタイプに分けて、関与というかガイダンスというか、そういうステージ

にもう少し入ってもいいんじゃないかと思います。

今まで個別の事象について、「民間では」「他府県では」などと言いながら、委員が外の風を吹き込んで各団体と局に色々言ってきました。次はもうちょっと総務局が東京都の戦略を斟酌して局として強く言い、それを我々がサポートするという感じのトーンが、具体的には2021年度以降の話だけれども、2月のヒアリングぐらいからあってもいい。

○山田委員 今のお話と関連するんですけども、今は局と団体は1対1の関係ですけども、N対1、複数の局に1つの団体というような、要は局横断のテーマに1つの団体が集約して、それが落とされるケースもあれば、その逆もあったりすると思うので、このN対Mの関係というところに、先ほど上山先生がおっしゃった総務局。こういったものはどこかが介入しないと調整できなくて、これは民間企業でいうと経営企画とかグループ経営推進部みたいなところがやる。どうしてもやっぱり1対1構造だと情報がタコつぼ化してしまうので、情報を共有することからでも。なんだ、こういう投資だったら一緒にやったらいいじゃないかというものが出てくるような素地をつくってあげるというところでも、大分違ってくるのかなとは思っています。

○事務局（砂原課長） 貴重なご意見ありがとうございます。引き続き検討させていただきます。

○上山委員 ちょっとしつこいですが、例えば、高卒の採用活動のために地方に出かけているわけですが、一緒にやればいいですよ。実質、現場では一緒にやり始めているみたいですけども、人手不足対応というのがありますね。じゃあ、それに向けたインフラというのは何か整備できないとか、あとITの投資を一緒にやるというのは当然あるだろうし、あとは専門人材では、スポーツ、文化、アートなど、そういった専門のプロを民間から雇ってきて、定着してもらうためにはどんな人事制度が必要かという話は、これは4つぐらいの団体、観光もそうだと思う。採れるようにはなっているけれども、定着してもらうようになっていないと思うんです。じゃあそれをどうするのかというのは、これは普通の人事部の仕事といえば仕事だけれども、別の団体の話だから建前でいうと、多分、政策連携団体担当課の仕事だと思うんです。でも、やっぱり役所の人事の話になり、それから各局の人事の話にもなるので非常にまたがってややこしい。じゃあ、これはどこかでちゃんと位置づけてやったほうがいいんじゃないでしょうかと、そういったクリアリングハウスやインフラなどの機能を総務局も持っていないと、各団体と局に「ちゃんとやるように」とひたすら言ってもできない。そういう部分がだんだん見えてきているような感じがするんです。特に人絡

みだと思うんですけども。

○事務局（塚本課長代理） ありがとうございます。そのほかはよろしいでしょうか。

では、以上で本日の議事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。

以上で、第3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閉会します。本日はご審議ありがとうございました。

—了—