

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

令和2年7月2日

東京都総務局 行政改革推進部

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（第1回）

日 時 : 令和2年7月2日（木） 午後3時01分～午後3時55分

場 所 : 都庁第一本庁舎29階29A会議室（WEB会議開催）

1 開 会

2 議 題

東京都政策連携団体経営改革プランー2019年度経営目標の達成状況の評価について

3 閉 会

出席者 : 委 員 上 山 信 一 慶應義塾大学総合政策学部教授
委 員 藤 田 由紀子 学習院大学法学部政治学科教授
委 員 松 田 千恵子 東京都立大学大学院経営学研究科教授

事 務 局 豊 田 行政改革推進部長
小 林 団体調整担当課長
相 川 グループ経営戦略課長
久 葉 グループ経営戦略課統括課長代理

欠席者 : 委 員 久 我 尚 子 ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員
委 員 木 下 哲 木下公認会計士事務所
委 員 山 田 英 司 日本総合研究所リサーチ・コンサルティング
部門理事

○事務局（久葉課長代理） それでは、お時間も少々過ぎましたので、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。

はじめに、総務局行政改革推進部長の豊田より一言ご挨拶を申し上げます。

○事務局（豊田部長） 委員の皆様、今日はお忙しい中ありがとうございます。

4月1日付で東京都の総務局行政改革推進部長に着任しました豊田と申します。3月まで都政改革担当の仕事をさせていただいておりました。改めまして、引き続きどうぞよろしくお願いたします。

委員の皆様方におかれましては、日頃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。昨年度から本委員会におきましてご意見を頂いておりました経営改革プランの改訂版につきましては、先日、5月20日に公表することができました。厚く御礼を申し上げます。

今年度の委員会につきましては、今般のコロナの状況等も踏まえまして、例年よりも少し時期を遅らせてのスタートとさせていただいております。委員の皆様方におかれましては、今後、昨年度設定した2019年度の経営目標に対する各政策連携団体の達成状況等につきましてご意見を頂きたいと考えております。皆様から頂いたご意見を踏まえまして都として各団体の評価を行いまして公表させていただくとともに、都議会の総務委員会に報告する予定となっております。さらに、今年度、プランの最終年度ということになっております。コロナの影響も踏まえまして、次なるステージを見据えながらの評価作業をこれから行うことになると考えております。委員の皆様方には、引き続き政策連携団体のより一層の経営改革に資する忌憚のないご意見、ご助言を頂ければと考えておりますので、今後ともどうぞよろしくお願申し上げます。

以上でございます。

○事務局（久葉課長代理） それでは、まずはじめに、委員会の実施方法についてご説明をいたします。

本日の会議は、Web会議システムを活用して実施し、委員の皆様にはリモートによる参加を頂いております。対面ではございませんので、委員の皆様をこの場でご紹介させていただきますので、都度、ご応答頂きますようよろしくお願いたします。

まず、慶應義塾大学総合政策部教授、上山委員でございます。

○上山委員 よろしくお願いたします。

○事務局（久葉課長代理） 続きまして、今年度より委員にご就任頂きました、学習院大学法

学部政治学科教授、藤田委員でございます。

○藤田委員 藤田でございます。よろしくお願いいたします。

○事務局（久葉課長代理） 東京都立大学大学院経営学研究科教授、松田委員でございます。

○松田委員 松田です。よろしくお願いいたします。

○事務局（久葉課長代理） 続きまして、都側出席者をご紹介します。

先ほどご挨拶をさせていただきました、総務局行政改革推進部長、豊田でございます。

○事務局（豊田部長） よろしく申し上げます。

○事務局（久葉課長代理） 続きまして、総務局行政改革推進部グループ経営戦略課長、相川でございます。

○事務局（相川課長） 相川です。よろしくお願いいたします。

○事務局（久葉課長代理） 続きまして、総務局行政改革推進部団体調整担当課長、小林でございます。

○事務局（小林課長） 小林です。どうぞよろしくお願いいたします。

○事務局（久葉課長代理） 最後に、私、司会進行を務めます、総務局行政改革推進部グループ経営戦略課統括課長代理の久葉と申します。よろしくお願いいたします。

なお、木下公認会計士事務所、木下委員、ニッセイ基礎研究所生活研究部主席研究員、久我委員、日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門理事、山田委員につきましては、本日、ご欠席のご連絡を頂いております。

続きまして、本日の委員会の公開に関する取扱いについてです。本日の会議録につきましては、委員会設置要綱に基づきまして公開することとさせていただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

（「異議なし」との声あり）

○事務局（久葉課長代理） ありがとうございます。それでは、本日の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、次第に沿って進めてまいります。

議事につきましては、行政改革推進部グループ経営戦略課の団体調整担当課長、小林のほうで進めてまいります。

○事務局（小林課長） それでは、改めましてよろしくお願いいたします。

本日は、事前に送付をさせていただきました当日資料に沿いながらご説明をさせていただきますが、内容としては主に3点ございまして、一つは2019年度評価について、2点

目は次年度以降の目標設定について、3点目は今年度（2020年度）のプランについての3点になるかと思えます。

では、資料、こちらのカラーの資料の1枚目をご覧くださいと思います。では、そちらに沿ってご説明いたします。

まず、表の上の部分、経営改革プランの評価という欄になります。先ほど部長の豊田のほうからもございましたが、左側にごございます経営改革プランの2020年度版につきましては5月20日に公表させていただきました。こちらの取扱いについては、また後ほどご説明を差し上げたいと思えます。

それでは、2019年度の評価につきましてですけれども、実線の枠内をご覧くださいと思います。基本的な流れは昨年度と変わっておりませんが、コロナの影響で約1か月半遅れのスタートとなっております。第1回評価委員会は本日となっておりますが、現在、各団体でプランの評価シートの策定作業を進めております。そちらが7月下旬に提出される予定になってございまして、その内容を事務局で確認し、8月中旬に調査としてのヒアリングを行い、その後、各団体には委員意見を踏まえた修正依頼をかけていくということになります。また、頂きました委員意見につきましては取りまとめて、第2回的评价委員会で委員意見（案）としてお示しいたしますので、そちらをご審議いただき公表していくということになります。その後、都のほうで委員意見を踏まえた団体評価を実施し、評価結果を公表していくという流れになってございます。

ただし、今年度につきましてはコロナの影響で団体によりまして都の緊急対策に積極的に取り組んできているという団体もございます。例えば、保健医療公社の各病院ですとか、福祉保健局の医学研は医療のまさに最前線で取り組んでいる。また、産業労働局の中小企業振興公社やしごと財団といったところは都内の中小企業への支援等で補助金業務などに取り組んでいるところでございます。そうした状況もございますので、今後、8月のヒアリングは難しい状況にあるという団体が出てきた場合には第二弾のヒアリング時期を設けることを考えてございますので、またそちらのほうも状況が確認できましたら追ってお知らせをさせていただければと思えます。

また、こうした団体がある一方で、プランに掲げた事業の縮小・休止を余儀なくされている団体もあるところでは。既に2019年度の第四半期では影響が出ている団体もございますので、そちらについては、今後、評価作業の中で、当然、状況をよく確認した上でということになりますけれども、やむを得ないものについては評価のほうでも一定の配慮を

していくことが必要かと思っております。

併せて、お手数ですが、参考資料の2をご覧くださいませでしょうか。「東京都政策連携団体が策定する経営改革プランの2020年度改訂に関する評価委員意見について」という、本年の3月に公表した委員意見を取りまとめた資料になってございます。こちらの2ページから4ページの部分をご参照いただければと思います。

こちらの2ページ目の真ん中あたりの記載ですけれども、「経営改革プラン改訂に向けた戦略等の抜本的な見直しの検討」ということで、5団体が昨年度挙げられてございます。昨年度は、この5団体につきましてはヒアリングの時間を長めに取らせていただいて、局も含めた形でヒアリングを行ってきたというところでございます。今年度は、こちらの5団体のうち「引き続き詳細に進捗状況を確認していく」ということで、東京防災救急協会と臨海ホールディングスの2団体が挙げられてございます。そちらの記載のほうは4ページ目に記載してございます。

さらに、13ページ目をご覧くださいませでしょうか。今回、特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する団体として、歴史文化財団、スポーツ文化事業団、環境公社、公園協会といった4団体について挙げられておまして、「所管局も含めた検討を今後深めていくべき」というご意見を頂いております。これらの6団体につきましては、今年度も昨年度の5団体と同様に時間を少し長目に取りまして、手厚めのヒアリングを実施していただくということを考えてございます。

2019年度評価のスケジュール等については以上になりまして、また、先ほどのカラーの資料に戻っていただけますでしょうか。こちらのスケジュール表です。

次に、2021年度以降の経営目標の策定ということで、表の下の部分になります。先ほど部長の豊田のほうからも申し上げましたけれども、現行の経営改革プランは今年度が3か年計画の最終年度となっておりますので、次年度に向けた検討を今年度進めていく必要がございます。こちらの資料のほうに書いているスケジュールは、参考ということで、前回のプラン策定時のスケジュールを仮で入れているものになります。今後、都庁の計画策定の動きなど、未定な要素もございますので、そういった動きも踏まえながらスケジュールを固めていきたいと思っております。固まり次第、またお示ししたいと考えてございます。

策定に向けた課題としてですけれども、今回やはりコロナ・オリパラ延期の影響により団体の役割・戦略といったところに大幅な見直しが必要となる団体も出てくると考えられま

す。まずは、団体の状況把握が必要であると考えてございます。また、特に株式会社の団体につきましては、経営の持続可能性の観点からも、今後、財務状況をどのように見ていくかという点も課題と考えてございます。事務局といたしましては、これまで頂きました委員の皆様からのご意見も踏まえつつ、今後、方向性等を検討していきたいと思っておりますので、またその際にはご意見を頂ければと思っております。

以上が資料の1ページ目になりまして、続きまして資料の2ページ目をご覧ください。

こちらは、今回の団体が策定をする評価シートになります。こちらの様式については昨年度と変更はございません。各団体がそれぞれ、ピンク色の部分、年度末までの実績値、要因分析、それから対応方針、最後に3年後の到達目標に対する成果や進捗状況に対する自己評価の部分を記載してまいりますので、委員の皆様方には、各団体が戦略ごとに設定している到達目標が適切に進捗しているか、といった視点でご意見を頂ければと思っております。

こちらの資料は以上となります。

続きまして、参考資料でございますが、参考資料1につきましては、ただいま説明いたしました評価シートのサンプルとなっておりますのでご確認いただければと思います。

また、参考資料2につきましては、先ほど一部触れさせていただきましたので、その他の部分につきましては今回この場での説明は割愛させていただきたいと思っております。

最後に、参考資料3になります。5月に公表いたしました2020年度改革プランの改訂版についてです。参考資料3-1の概要版をご覧くださいければと思います。

こちらの2ページ目、紙資料では裏面になりますけれども、「4新型コロナウイルス感染症拡大への対応について」をご覧くださいければと思います。

本改訂版は、この3月までにご意見を頂きながら内容を固めてきたものでございまして、その後のオリパラ延期の決定ですとか緊急事態宣言の発令による影響につきましては載せられていないというところでございます。また、今後、年度内も先行きどうなるか見通せない状況というところでございますので、各団体は本改訂版に掲げた当初目標を実態の取組に即して変更をしたり、担うべき緊急的な取組を新たに追加するなど、走りながら主体的にプランを見直して運営していくこととしております。

また、都のほうは、各団体の今後の取組を十分把握した上で、2020年度の評価時に、2020年度の評価につきましては実際には来年度行うものにはなりますけれども、評価

時にやむを得ない事業の中止については配慮をしていくとともに、主体的な緊急対応については評価項目に追加するなど、実績を適切に評価していくこととしてございます。今後、具体的な評価方法については検討していかなければならない部分でございますので、そちらのほうのご意見も頂ければと思っております。

資料の説明は以上となります。

それでは、ここから、先ほど申し上げた3点の部分につきまして一つずつ意見交換をしていく形で進めさせていただきたいと思っております。

今回リモート会議ですので、ご発言される際は、お名前を名乗っていただきますようお願いいたします。

まず、2019年度評価の進め方についてでございます。

今回、ご欠席された委員の先生方からも事前にご意見を伺っておりますので、それぞれ主なお意見をご紹介させていただければと思っております。

まず、久我委員からですけれども、今回、コロナの影響がどのように団体に表れたのか、目標達成ができなかった場合など判断していくための材料を何か示してもらう必要があるといったご意見を頂いております。

また、山田委員からは、コロナの影響部分以外についての2019年度分の評価は粛々と行うべき、2019年度中に団体が受けたコロナの影響については、評価のためだけでなく、2020年度の目標の修正の必要があるかどうかの参考にもなるため明確にする必要があると。よって、今回のヒアリングについては、2019年度の評価報告を受けるだけでなく、コロナの影響で発生した新たな役割の把握であったり、2020年度の最終年度の目標設定への影響などを把握する場としてはいかがかといったご意見を頂いております。

木下委員からは、団体の危機対応として、コロナの影響をいつ認識し、自らの団体の行う事業への影響をどう評価した上でどのような対策を行ったのか自ら説明してもらうことが必要ではないか、これは、2020年度評価や次期プランの基礎情報ともなるというご意見を頂いております。

こちら踏まえて委員の先生方にご意見を頂ければと思っておりますので、よろしく願いいたします。

○上山委員　じゃあ、私、上山ですけど、いいですか。

○事務局（小林課長）　はい、お願いいたします。

○上山委員 コロナの影響というのは、都庁本体もそうだし民間企業も含めて、今年はPDC Aを回すという感じじゃなくなってきた。山田さんもおっしゃっているように、コロナの影響とそれ以外の前からやってきたことの進捗と、この両方を分けてちゃんと整理する必要がある。ただ、コロナの影響についてはヒアリングの設計の仕方みたいな話になってくるので、評価シートというよりもヒアリングのやり方や事務局から各団体への作業指示というレベルで3つぐらいに分けて棚卸しをしてやったほうがいいと思う。

企業が最近やっているのはコロナインパクトを3つに分けていて、1つはショック・アンド・リカバリー、2つ目がウィズコロナ、3つ目がビヨンドコロナ。1番目のショック・アンド・リカバリーは飲食とかアパレルとかショッピングモールとかもう皆さん見てのとおりで、最近でもリカバーしつつある。自動車産業とか海外ビジネスというのはまだショックが続いていて、ちょっと遅れてこれから影響が出てくる。工作機械とかはショック・アンド・リカバリーがまだ始まっていない。それから、第2波、第3波が出てくると、そのたびにショック・アンド・リカバリーが起きる。これは、自分の団体がショック・アンド・リカバリーがあるのかないのか、あるとしたら、いつ、どんなショックがあって、いつリカバーするんだと、この辺はもう体で感じておられるので難しい作業じゃない。

それから、2番目にウィズコロナ、これはコンタクトレスとか検温とか、換気、消毒・防汚です。4対策って企業の人をよく言っている。サービス業を中心にウィズコロナで余計な手間と人手と、あと坪単価効率が下がっちゃう。ディスタンスの問題です。これは、結構いろんな団体でそれが起きていると思う。これはしばらくだらだら続くわけですよ。第2波が来たらいっそうだけど、来なくてもしばらくこれがだらだら2、3年は続く。用心したら必ずウィズになっちゃう。用心しなくてもいいという状態には、ワクチンとかいろいろなものが出てこない限りは無理。下手すると5年とか言われている世界ですね、ウィズコロナは。

3番目にビヨンドコロナというのはリモート勤務とかが典型なんだけど、どうせいずれ起きるなと思っていた話が前倒しで一気に起きちゃったと。いい話も結構ある。郊外にシェアオフィスが急にできちゃうとか、オンラインで大学が新しいプログラムをつくることができるようになりましたとか、そういう前倒し、10年ぐらい先かなと思っていたことが先に起きちゃった。医療なんかオンライン診療が始まっちゃった。プラスの良さも結構ある。ビジネスチャンスにもなるし、逆に言うと改革を前倒しでやらないとうちだけ遅れてしまう。デジタルトランスフォーメーションなんかも割とそうかもしれない。以上3つ。

こんな感じのある種のガイドラインというかものを考えるフレームワークをある程度団体には提供したほうがいい。

ただ、この整理自体は皆さん考えてくださいという程度の話であって、評価報告書に一々この3つをちゃんと書き込めとか、この3つの影響を来年度どう読み取るか書類に書けとか、あんまりややこしいことはしないほうがいいという気がしている。もともとやろうとしてきたことがちゃんとあるはずでそれに沿ってPDCAを回してもらおうというのがこの経営改革プランの趣旨だから、外部環境がちょっと変わったからといって、特にこのショック・アンド・リカバリーとかウィズの詳細なことまで一々書き込むのは、おかしい。すると、だんだん経営改革プランが訳が分からなくなってくる。ビヨンドの要素はもう大前提に入れてもいいかもしれないけど、ほかのところは、あんまりその短期的な施策みたいなものまで全部総務局が追いかけて委員がチェックするとかいうことにならないほうがいい。だから、要因分析だけはちゃんとやってください。しかし目標管理に関しては一々このショック・アンド・リカバリーとかウィズまで、私たちはそれが正しいかどうかとか見るつもりはありませんみたいな、そういう割り切りが要る。

もう一つ、このビヨンドのところでは頭を使ってない団体がありうらと思う。そこに関してこれはもうビジネスチャンスじゃないかとか、あるいはもう一気に投資して早くやったほうがいいんじゃないですかといったやりとりをしたい。

○事務局（小林課長） ありがとうございます。

○松田委員 松田です、よろしいでしょうか。

○事務局（小林課長） はい、お願いいたします。

○松田委員

今の上山先生のお話、まさにそのとおりだと思います。ビヨンドは非常に気になるのですが、ここのところは多分こちらから言わないと出てこないかと思っています。恐らく団体の側は、コロナ対策とかコロナショックと言われるとその途端にマイナス面、ネガティブ面ばかり考えてしまうと思います。ただ、コミュニティや成長のためにプラス面としてやらなければいけないこともあるということは、こちら側からちょっと言わないといけないような気がいたします。

それともう一つ、そういう場合に何かをやろうとすると、将来的に団体が持っている資源への大きなインパクト、これもプラスとマイナスあると思いますが、出てくる可能性があるのならば挙げておいていただいたほうが今後の役に立つのかなと思います。資源につい

ては、具体的にはお金と人ですね。特にお金。何かをやるに当たっての、マイナス、プラス、本当両方あると思いますが、要は危機的な状況でお金がないとかという場合がもしかしたら出てくるかもしれないですし、あるいは、人が今の状態では全く駄目だから連続的に人的資源を考えられないとかという話が出てくると思うので、今2019年度のところで別に細かく言う必要はないですけれども、内部で持っている資源に大きな変動がある場合にはちょっと一言欲しいなという感じがします。

以上です。

○事務局（小林課長） ありがとうございます。

○藤田委員 私も何か一言言ったほうがいいですね。すみません。

私は、本当に今回初めて参加させていただいて、今、評価の手続的なことを理解するのでいっぱいいっぱいになっているので、本当にざっくりした話なんですけど、先ほどの上山先生と松田先生のお話はごもっともだなと思って伺っておりました。それでコロナだけではなくて、ほかの機関の政策評価などに関わらせていただきながら常々感じているのが、目標に関するその評価を行うときに、達成したかどうかという、単純にそれだけではなくて、その状況、達成の状況を分析、評価しながら、その次にどのように改善していくかというような、その戦略の種となるような、そういった今後その領域を改善させていくための戦略に結びつくような評価の仕方が大事かなと思っております。先ほどの上山先生のビヨンドコロナと共通することかと思うんですが、コロナに限らずそれ以外の通常の評価で粛々で行われる部分に関しても、やはり団体に対してはそういうようなところも考えているのかどうかというようなところを伺いながら評価できるといいかなと考えております。

○事務局（小林課長） ありがとうございます。

私どももこれから、今回は2019年度の評価となりますけれども、次につなげていくためのまず第一弾のヒアリングかなというふうに思っておりますので、やはり各団体からは、今、先生方からおっしゃられたようなコロナにおける影響であったり次どういふことを見据えていくのかという点のところは、ヒアリングの中で説明ができるような形でちょっとうちのほうでも考えていきたいなというふうに思ったところでございます。

今後、次期プランのほうについては、また秋、それから冬のほうでもヒアリングをしていく機会というのがございますので、まず今回はその前段階というところもございますので、状況を把握していくというところでは頂いたご意見も参考にしながら、どのように団体に投げかけて整理をしてもらうのかというのはちょっと検討したいと思っております。

では、2019年度評価についてはよろしいでしょうか。

(「はい」との声あり)

○事務局(小林課長) それでは、続きまして、2021年度以降の新プランということで、今、結構そのお話につながるようなこともあったかと思いますが、こちらのほうも事前のコメントをご紹介させていただきたいと思います。

久我委員からは、次期プランについてはやはり優先すべきものが何かということを押さえていくことが大事と、また、コロナ軸で各団体の現状を整理してもらう必要があるのでは、というご意見でございます。

山田委員からですけれども、やはり来年度以降のプランにつきましては都政全体や各局の動きとも連動しているため、今後の動向を見据えた団体の位置づけ、また役割の変化を踏まえたものであると想定されますと、その際に留意すべき事項といたしまして、実施事業の位置づけの再確認であったり、各団体のさらなる経営効率化の推進、あと、特に株式会社については剰余金の有効活用ですとか債務償還計画のリスケジュール、先ほど松田先生からもあったお金というお話と思うのですが、そういった資源の部分についても検討、考慮することが望ましいというご意見を頂いてございます。

それから、木下委員からですけれども、次年度以降のプランとして織り込むコロナ・オリパラ延期の影響は流動的であるので、団体の想定による部分が大きいということになるのでどういった現状認識と判断の上でその新プランに織り込んだのかを明確に示すことが必要ではないか、また、局の意向や施策に沿って事業を遂行していくことが主体の団体と、自ら新しい目標や事業分野を能動的に設定していく団体との間で、プランの内容や評価方法を分けることも考えられるのではないかとといったご意見を頂いてございます。

以上を踏まえましてご意見のほうを頂ければと思います。お願いいたします。

○上山委員 それでは、ちょっと私のほうから。

今ちょっと最後のところのご意見がまさに大事だと思う。財団が多いと思うんだけど、局の方針に忠実にならざるを得ないところ、都庁からお金をもらって実施することが中心という組織と、株式会社みたいに自分でもっと考えてやれというのと二つありますよね。それはやっぱり、明確にスタンスを分けていくべきじゃないかと思う。

それから、コロナに関しては、さっきも言いましたけど、あんまり細かいショック・アンド・リカバリーを迫りかけるようなことはこの制度の目的ではない。最初の現状認識みたいなセクションをつくって、そこでさっき言った3つの切り口か、あるいはもうざっくり

ビヨンドと当面の話かもしれないんだけど、タイプ別に分けてコロナのインパクトを自分なりに棚卸ししてくださいという総論的なところだけを書いて、そのコロナインパクトを目標の中にどういうふうに織り込むかというのはもう各団体に任せたらという気がする。その織り込み方も含めて評価しますと。

○事務局（小林課長） ありがとうございます。

○松田委員 松田です。

今のお話にも関係することですけれども、もしかするとこのアフターコロナというかウィズコロナの将来で局自体が与えるミッションが変わるとか、極端な話もう要らないとか、ものすごく要るけれども全然違うタイプのセクションが欲しいといったことがあるのじゃないかと思います。そこを全部、団体さんに押しつけるわけにはいかないので、やはり団体さんがコロナの影響を分析する際に、局の意向というのを一度どこかですり合わせていく、あるいは確認するといったこと、本当に今のたてつけでいいのという何か「そもそも論」のところを多分やったほうがいいかなと思います。

また、これはここ3年間で随分少なくなってきましたが、毎日やっているオペレーションを一生懸命書いてこられる団体さんというのがまだいらっしゃるのですよね。それはやって当たり前の話なので、そういうことを書くのではないということ、もう一度念を押していただくといいかなと思います。傾向が急に変わるわけではないので、なかなかすぐに変えるのは難しいと思いますが、書き方としてちょっとコメントを頂くだけでも違うのかなと思います。

○事務局（小林課長） ありがとうございます。

○藤田委員 ちょっと私はまだこれからプランとも関わらせていただくので分からないことが多いのですが、コロナの情勢も分からない中でも、ある程度、半年ぐらい影響が出てきて、やはりその辺のところの現状認識とその予測というのがプランの策定にかなり大きく出てくるのかなというのは感じております。

○事務局（小林課長） ありがとうございます。

やはり実際、次期プランの策定に向けての作業というのは秋以降にはなってくるんですけども、頂いたようなやはりコロナのインパクトの棚卸しですとか、現状、今後の予測、どういうふうになっていくかといった見込みのところは、やはり事務局のほうで、ある程度フレームも考えて、団体から出してもらうことが必要かなというふうに思っております。

あと、松田先生がおっしゃられた局のミッションのお話ですけれども、昨年策定しました

活用戦略も関わってくるのかと思いますので、そこをどう見直していくかというところもあるかと思いますが、そこもまた含めて検討していきたいというふうに思っております。

では、次年度以降のプランは以上でよろしいでしょうか。

○上山委員 ちょっとだけいいですか。

○事務局（小林課長） はい。

○上山委員 これ秋以降の話だけ、このプランの評価シートをつくる時に、評価シートにコロナ系とコロナ以外とを分けて書くようにしてもらう必要があります。でないと、コロナ対策頑張っています、褒めてちょうだいと終わっちゃう可能性がある。コロナ系は一切書けないページというのが非常に私は大事だと思います。そこが真っ白だとまずいということにしないと、状況によってはコロナ対策だけでも超大変という、そういう組織もあってもいいけど、でも一応欄はちゃんと分けて両方書いてちょうだいというふうにした方がいいと思います。

○事務局（小林課長） 分かりました。ありがとうございます。

それでは、続きまして、最後、2020年度の評価、実際の作業は来年度になりますけれども、今回、5月にお示しした2020年度の目標の評価を、コロナの影響をどのように評価していくのかといった点についてご意見を頂ければと思います。

事前のコメントとして山田委員からのご意見をご紹介しますけれども、2020年度のプランの改定作業は、時間的にも局・団体の負荷からも現実でないと思われる。その反面、実態と乖離した計画を評価するべきではないかというところで、評価方法を今後検討していく必要があると。例えば、影響度などで団体をグルーピングして、グルーピングごとに評価方法、基準を設けるなどもあり得るといったようなご意見を頂いてございます。

では、ご意見のほうをお願いできればと思います。

○上山委員 いいですか。

○事務局（小林課長） はい。

○上山委員 私は、これは多分さっきの話と同じなのですが、もともとやらなくちゃいけない中長期のいろんなこと、従来からも目の前の作業しか計画に書かない団体があるわけですよ。実際それをやるしかないという地味な組織があり、一方では、ミッションそのものを見直して大きく変わってほしいという組織もある。だから計画といってもその改革に近いところと粛々と執行するだけみたいなのところの差がもともと激しくあったわけですよ。

そこにさらに今回コロナファクターというのが掛け算で入ってくる。今言ったやつを縦軸にすると、横軸にコロナ影響あり・なしというのが掛け算になって4種類ぐらいのパターンが出てくる。だから、粛々系と改革課題系と、もともとあるところにコロナインパクトがあり・なしという感じになる。厳密に言うとこれ4タイプ別に評価の物差しは変わってもいいと思う。例えば改革という意味ではすごく頑張っているんだけどコロナ対策は全然できていませんみたいなのか。真逆なパターンは、コロナ対策だけ粛々とやって改革が全然進んでいませんねとか。その辺がパターン分けできる枠組みというのはやっぱりつくったほうがいい。ヒアリングのときからそう言い渡しておかないといけない。夏のヒアリングで時間を割く使う団体は粛々系じゃなくて改革系が多いから、それはいいんだけど、それ掛けるコロナインパクトというのが結局ポジティブに働くんだったらもう一気にいきましょうよということだし、ネガティブだったら時間がちょっと遅れるとかそういう話だと思うので、ヒアリングの設計の仕方もそうだし、フォーマットの設計もそうだし、こちらの総務局と向こうとのコミュニケーションの仕方もそうだと思うんだけど、その種の物差しの変更みたいなものを出していく必要があると思いますよね。

コロナだけじゃなくて、もうそろそろギアチェンジなんですよというふうに言わなくちゃいけない。今年の4団体出したというのは、これはまさにみんな一定のレベルに達したので次を目指そうよというわけですよ。だから、これは改革系のはずなんですよね。だけど、コロナでそれどころじゃありませんというのはそれはそれでしょうがないが、コロナの影響がないんだったら、やってくださいという話になっていく。そういう意味で言うと、4団体プラス去年からの宿題の2団体に関しては厳しくチェックして、コロナファクターというのは一部ディスカウントするけどあんまり手加減できないということになると思う。その辺をやっぱり明示的にフレームワークを出して打ち出した方がいいと思うんですけどね。

○事務局（小林課長） 分かりました。

○上山委員 A型、B型みたいにして分けちゃうとかね、最初から。

○事務局（小林課長） 分かりました。ありがとうございます。

松田先生、何かございますでしょうか。

○松田委員 ありがとうございます。

私も全部一律で見るのはもう無理だと思うので、本当に賛成です。分けたときに、今、上山先生がおっしゃられたように、コロナ軸とかですね、またコロナとは別の対角軸みたい

なことを粛々とやっていかなきゃいけないところもあるし、ということで、そろそろ我々の側もちょっと軸を増やして考えていかなければならないと思います。ただ、その時に「ぶれない重要な参考情報」として、団体はこう言っているけれども、市場とか競合はどうなっているのかという基本情報がもうちょっと欲しいかなと思います。資料にも少しは書いてあったり、以前からもそういう話は出ているのですが、やっぱり中にいる方は意外に自分と同じことをやっている競合という存在にあまり意識がないことが多いので、そういう方々と比べてあなたたちのインパクトはどうなのとか、あなたたちが顧客と認めている世界というのはどうなっているのか、というところに目を向けてお話をさせていただくようなことができると良いかなと思います。あまり全面的にやるとまた皆さん悩んでしまうので、市場や競合といった視点を思い出させるために、評価シートにちょっとフックみたいなことがあればいいかなと思います。

○事務局（小林課長） なるほどですね。要するに、自分の団体のことだけではなくて、その業界で今上がり調子なのか下がり調子なのかみたいな潮流も踏まえながら、ということでしょうか。

○松田委員 ビヨンドを考えるときには当然、自分たちがやりたいといっても、そこにお客さんがいないとか、市場がないとかニーズが全くないといったらできないわけですね。あるいは、逆にニーズはあるけれど、もうそれは競合がいっぱいいてやってもしょうがないということもあります。そんな視点がまだ足りないなと思うことが多いので、入れていただければと思います。

○事務局（小林課長） ありがとうございます。

では、藤田先生、何かございますでしょうか。

○藤田委員 私は、また今後ヒアリングなどを拝見させていただきながら、勉強させていただきますので。

○事務局（小林課長） はい。

○上山委員 ちょっといいですか。今の松田先生の話、競合とかお客さんのニーズを見ましようというのはすごい大事なんだけど、特にそのエッセンスみたいなことで起きているのは、やっぱりデジタルトランスフォーメーションだと思うんですね。結局、従来の競合じゃない人がデジタル化の中で出てきたり、あるいはほかのサービスに置き換わっちゃう。そういうのがあちこちで起きていて、さっき粛々系か改革系かという位置づけ軸の話をして、それからコロナ軸が、コロナインパクトがある・なしでコロナ軸って2番目に話した

んですけど、本当は3番目の軸でデジタルトランスフォーメーション軸というのがある。これは、コロナがなくても結構大きなマグニチュードとしてきている。あと、都庁全体の方針としてDXは眼下にあるということになっている。そういう意味で言うと、今年もしコロナがなくてもDX軸とその粛々・改革軸の2本でやるべき年だったんじゃないかと思う。今までは、どっちかというと粛々じゃ駄目で改革しろという感じでこの3年ぐらいは迫っていたんですよ。だから、局を引っ張り出してきたり、ミッションは何なんだというふうに言ったり、時々、市場、競合というんだけどなかなか刺さらないというこういう感じでずっと来て、でも一応その粛々と改革は違うんだよという感じの議論は結構できて、遅れている人たちを去年はピックアップしてイエローカードを出したわけですよ。さらに今年は進んでいる人たちを引っ張り出してきてもっと走れと言うつもりだったわけですよ。だから、その軸はすごくよく理解され始めていると思うんですよ、局も含めて。

だけど、このDX軸というのはやっぱりまだちゃんと棚卸しできていない。税務協会、あの辺はちょっとまさにビヨンドコロナ的なあれはチャンスだという議論に去年からなっているんだけど、このDX軸というのをやっぱりちょっと打ち出しつつ、3番目の軸がもしかしたらコロナぐらいかもしれないね。そんな感じもします。DXをがんがんやる上でビヨンドコロナでしょうという感じで、むしろポジティブにコロナを捉えてちょうだいという、3つの部分もコンタクトレスだからDXになったりすることがあるんですよ。だから、結構コロナ対策＝デジタルソリューションになる。DX軸というのをむしろ打ち出しちゃったほうが何か新鮮というか、総務局としても次のステージに行く感じも出る。3軸ってややこしいんだけど、コロナはちょっとおまけ、コロナとDXはつながっているという説明もしていけば伝わるような気もするんだけど。

○事務局（小林課長） 確かにコロナのことだけで視点を示すと、おっしゃるようにマイナスに寄ってしまうような団体もあるかなというふうに思いますので、やはりそこを契機と捉えて攻めていくということや、新たな社会の実現に向けて団体もどのように頑張っていくか、という視点かと思います。

○上山委員 都庁の中で政策連携団体のDXについてというテーマって、まだ特に出てないですかね。

○事務局（小林課長） そうですね。具体的に、団体の（DX）というような切り口では打ち出されていないですけども。

○上山委員 役所の中は従来からICT戦略とか、まだDXとすら言ってないか、でも宮坂さ

んはDXと言っていて、ICTの推進という言い方と、あとはスマートシティとかSociety 5.0とか、どっちかというところの話ですよ、まち変えるみたいな。でも何かまちを変えていく話と役所仕事のICT導入の話の間に、本当はこの政策連携団体のDXというのがちょうどうまくはまるんだけどね。

○事務局（小林課長）　そうですね。おっしゃるとおりかと思います。

○事務局（豊田部長）　そうですね。新たな都政改革ビジョンということで昨年末に出させていただいて、今後、中長期的にバックキャストの視点で10年後、20年後というようなことも視野に入れて、どういう改革をしていくべきかということで方向性を出させていたのですが、その中には、今、上山先生がおっしゃったICT環境の部分については、都庁のDXを強力に推進していくという表現は出ております。ただ、政策連携団体のところでどういう視点でこれからしていくのかというのは、当然、私どもも問題認識だとか課題認識は持っていますので、今おっしゃった視点をまたうちの中でももませさせていただいて、プランが今年度最終年度という時期にもなっていますので、今後のその方向を検討する中で参考にさせていただいて、議論をまた深めていきたいと考えておりますので、引き続きよろしくお願ひしたいと思ひます。

○上山委員　はい。ちょっと時間がなくなってきたな。あと5分だよな。

一言だけ。要するに、政策連携団体でさっき言った粛々系のところほどDXをやると生産性が激しく上がると思うんですよ。だから、新宿にいる人たちがある意味でDXだから本当はDXインパクトが一番少なくて、地味な、いわゆる受託事業をやっている財団ほど本当はインパクトは大きいんだろうと思うんですね。

○事務局（小林課長）　ありがとうございます。

では、議論のほうは以上ということになります。

本日は、大変有意義なご意見を頂きましてありがとうございます。今後、頂いたご意見も踏まえまして検討していき、またご相談させていただきたいと思ひますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

それでは、進行役のほうを久葉のほうに戻しますので、よろしくお願ひいたします。

○事務局（久葉課長代理）　ありがとうございます。

それでは、以上で本日の議事は全て終了となります。

本日の議事録につきましては、後日、行政改革推進部ホームページへ掲載をいたします。

以上で、第1回東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会を閉会いたします。

本日は、ご審議ありがとうございました。

—了—