

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

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2年10月22日（木） 10時01分～10時53分

2 場 所

都庁第一本庁舎29階 29A会議室

3 議 題

2019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
藤 田 由紀子 委 員	学習院大学法学部政治学科教授
松 田 千恵子 委 員	東京都立大学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）

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
-------------	---------------------

6 事 務 局

緑川	行政改革推進部長
相川	グループ経営戦略課長
小林	団体調整担当課長
久葉	グループ経営戦略課統括課長代理

○事務局（久葉課長代理） それでは、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。

はじめに、総務局行政改革推進部長の緑川より一言ご挨拶申し上げます。

○事務局（緑川部長） 行政改革推進部長、緑川でございます。本日は、お忙しい中、お時間をいただきまして、誠にありがとうございます。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、心より感謝とお礼を申し上げます。

また、7月の第1回評価委員会から本日に至るまでの間、各政策連携団体の2019年の経営目標の達成状況等につきまして精力的に調査を行っていただきまして、その中で多くの貴重なご意見を賜りましたこと、改めまして厚く御礼申し上げます。

本日は、本年2回目となります評価委員会でございます。これまで委員の皆様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させていただきます。いただきましたご意見を踏まえまして、都として団体の経営評価を行いまして、その結果を公表するとともに、12月に行われます第4回定例都議会で報告をする予定としてございます。本日も、ぜひ忌憚のないご意見を頂戴できればと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

○事務局（久葉課長代理） それでは、まず初めに、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いただいております。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、ご応答いただきますよう、よろしくお願いいたします。

まず、慶應義塾大学総合政策学部教授、上山委員でございます。

○上山委員 上山です。よろしくお願いいたします。

○事務局（久葉課長代理） 木下公認会計士事務所、木下委員でございます。

○木下委員 木下です。よろしくお願いいたします。

○事務局（久葉課長代理） 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） 日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門理事、山田委員でございます。

○山田委員 山田です。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、緑川でございます。

○事務局（緑川部長） 緑川でございます。よろしくお願いいたします。

○事務局（久葉課長代理） 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） 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。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でございます。よろしくお願いいたします。

なお、ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員、久我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扱いについてでございます。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、公開することとしてよろしいでしょうか。先生方、よろしいでございましょうか。

（「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、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。議題、2019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小林より、ご説明をさせていただきます。

○事務局（小林課長） 小林でございます。改めまして、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、私のほうから、取りまとめさせていただきました委員意見の（案）、資料1をざっと概要をご説明さしあげたいと思います。

まず、1ページ目、表紙を飛ばしていただきまして目次、今回の構成になってございます。ページとしては3ページ目になります。

まず、今回の構成といたしましては、「1 はじめに」というのがございまして、その後、「2 委員意見（総論）」となり、これまでの経緯と委員意見の取りまとめ、それから、「3 委員意見（団体別）」となり、これは団体別で1ページずつでございます。最後に、「4 さらなる経営改革に向けた評価委員意見」というところで、こちらにつきましては、Ⅲの2団体、期待の4団体の6団体につきまして、別途、先生方のご意見を次期経営改革

プランに向けた意見ということで、取りまとめさせていただいているところでございます。

それでは、本文のほうに入りたいと思います。

本文1ページ目になります。「1 はじめに」になります。こちらのほうは、最初の段落で評価委員会の位置づけ、役割といったことが記載しております、2段落目、3段落目のところで、今回、2年目である2019年度の経営目標の達成状況に対するご意見をいただくというところで、最後の段落につきましては、今回の具体的な手順ということで、7月の第1回評価委員会、それから8月と9月にヒアリングを実施し、その後、委員意見を踏まえた各団体の対応をまとめて、それぞれのシートが出てきているというような経緯を述べさせていただいているところでございます。

続きまして、本文2ページ目、2章の「評価委員意見（総論）」というところになります。まず「(1) これまでの経緯」でございます。まず、「ア 「経営改革プランにおける達成状況」における経営目標の達成状況について」というところで、第1段落目につきましては、昨年の前回の評価において、どのような状況であったかというところを、前回、公表させていただいた委員意見の冊子の中から抜粋して、記載をしているところでございます。それを踏まえまして、今回の第2段落目のところで、今回につきましては、2回目ということで、どのような視点でご意見をいただいたかというようなところを、述べさせていただいているところでございます。

続きまして、「イ 戦略等の抜本的な見直しが必要な団体について」というところで、これはこれまでのⅢの団体の経緯について詳しく述べさせていただいているところでございます。平成30年度に評価委員のほうからⅢの団体ということで5団体をご指摘いただいたというところがございます、次のページになりまして、その後、ヒアリング等を踏まえてきて、令和2年3月において、それぞれ検討の成果が取りまとまったと。ただ、東京防災救急協会、それから臨海ホールディングスにつきましては、引き続き詳細に進捗状況を確認していく団体として挙げているということを述べているというところでございます。

次に、「ウ 特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する4団体について」でございます。こちらにも、どのようにご指摘をいただいたかというところを、前回の委員意見の文章をなるべくそのまま引用するような形でまとめさせていただいております、歴史文化財団、それからスポーツ文化事業団、環境公社、公園協会の4団体が次期経営目標の設定に先立って、局も含めた検討を深めていくという団体ということで述べていると。

ここまでが経緯となります。

続きまして、本文4ページ目、「(2) 2019年度経営目標の達成状況に関する委員意見」、「ア 各団体の2019年度経営目標の達成状況について」でございます。こちらは、団体別の評価委員意見について、3章に記載をしているということ、また、先ほどの期待の4団体とⅢの2団体の6団体については、別途4章に記載をしているところを記載してございます。

続きまして、「イ 新型コロナウイルス感染症拡大の影響について」というところがございます。今回は、コロナウイルスの影響について、特出しをした形で記載しております。内容につきましては、コロナのインパクトは大きく三つに分けて考えられるというところで、一つ目が、コロナによる「ショック・アンド・リカバリー」の対応、二つ目が、「ウィズ・コロナ」の対応、それから三つ目が、「ポスト・コロナ」を見据えた戦略の見直しの対応というところで、この「ポスト・コロナ」につきましては、新しい日常への対応が求められているというところから、どの分野においても、IT化、DXの推進が最重要課題であるというところ、かなり加速して取り組むことが必要であるということを述べてございます。次のページになりまして、コロナの影響については、マイナス面だけを捉えるのではなくて、プラスのチャンスになるということをきちんと認識すること、それから、最後の段落になりますけれども、今回のヒアリングの中で、各団体のコロナの影響は様々であるというところで、例えば税務協会を挙げさせていただいておりますけれども、今回の社会変化を契機と捉えて積極的な事業展開をしていく必要がある団体、そういった団体がある一方で、東京スタジアムや東京国際フォーラム、それから臨海高速鉄道というところを挙げてございますが、収支に大きなインパクトがある団体については、経営維持の観点からの戦略の見直しが必要だということを記載しているものでございます。

続きまして、「ウ 次期プランに向けた意見について」でございますが、こちらは、今までのヒアリング等でいただいた意見をまとめているものになります。幾つかセクションに分けて書いてございます。

まず、(戦略・取組の考え方)になります。ここは、次期プランについて、どのように見直していくかというところを挙げさせていただいております。一つ目の段落については、大きな方針転換が必要なのか、それとも粛々と事業を進めていくのかといったところで取組を分けて考えて、大きく方針転換が必要なものについては、これまでの連続線上にあるような見直しではなくて、大胆な戦略転換も必要であると。二つ目の段落については、目前のその取組に終始するのではなくて、今後、3年から5年の中期的な視点での検討を

していくことが重要だというところがございます。次のページの一番上になりますが、ここはウィズ・コロナとポスト・コロナの取組が異なるものであるというところにきちんと留意をして、ポスト・コロナを見据えた戦略を練っていくということが必要だというふうに書いてございます。

続きまして、（IT化・DX推進の考え方）ですけれども、一つ目の段落は、事例としてAIの話も出てございますが、スピード感を持って対応していくと。民間の取組も積極的にベンチマークをしていくことが必要だと。二つ目の段落につきましては、新たに生まれた需要・ニーズをいかにつかみ取っていくか、また、そのメリットとかも見極めて、トライ&エラーでスピード感を持って徹底的に進めていくべきだということです。最後の三つ目の段落ですけれども、こちらは、経済効率性の観点から、導入するソフトやアプリなどについては、団体間で別々のものにするのではなくて、なるべく統一化をしていくことが望ましいというようなどころを書いてございます。

続きまして、（新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた財務運営について）でございます。一つ目の段落については、収支が厳しくなる団体がやはりあるだろうというところで、各団体においては、区分会計ですとか、コストの管理の見直し、それから収支がマイナスになっているような事業については、これを機に徹底的に検証していくことが必要だと。二つ目の段落は、今後数年間厳しいことが見込まれるので、損益分岐点を見ながら、事業規模やコスト、それから資金調達も必要に応じて検討していくことが必要ですというところ。その一方で、剰余金の活用も含めて、特にIT・DXになると思いますが、一定の投資も必要だというところを書かせていただいております。最後の段落については、これは局や東京都も含めて、インパクトが大きな団体については、現状を共有して、その動向をきちんと注視していくことが必要ということを書いております。

次のページに参りまして、（今後の目標設定および評価の在り方について）というところでございます。これまで団体の評価、それから目標設定につきましては、一律に評価委員会のほうでヒアリング等をしていただいておりますけれども、今回、新型コロナウイルスの影響度についても非常にばらつきが出てきているというところもございます。そういったところから、目標設定、評価については、状況に応じて区分をして、アプローチの方法を分けていくことが望ましいと。具体的には、4類型の分類が想定されるということです。ただ、ここに類型1から4までございますけれども、引き続き、どの団体においても、まだ課題がございますので、経営改革のための不断の見直しというのは必要だと書かせてい

ただいています。

(類型1)については、施設・集客事業が主である団体や、運賃収入が基礎となる団体など、コロナウイルスの影響が大きく、業績モニタリングと併せて、経営維持の観点から戦略を検討することが必要な団体となります。

(類型2)については、コロナウイルスによる社会変化を契機と捉え、積極的に事業展開を図っていくことが必要な団体。こちらは、先ほど申し上げた、5ページ目のところで挙げさせていただいていた事例と対応するような形で、記載してございます。

(類型3)については、コロナウイルスの影響に関わらず、以前からその在り方を抜本的に見直す必要があると指摘をされている団体。

(類型4)については、コロナウイルス環境下においても、従前の方針をベースに進めていく団体となっております。

最後に二つセクションがございまして、ここは、これまで先生方から何回かご意見を、ご指摘いただいていることについての現在の状況であったり、今後のことというところで述べさせていただいたところです。

まず一つ目ですが、(民間等との連携について)というところがございます。これは、前々回から民間等外部リソースの活用ですとか、民間との連携を図っていくということが重要だと指摘いただいております。今回、例えば、農林水産振興財団が民間企業等の連携によって、ICT等先進技術の開発を進めて、スマート農業プロジェクトに発展させたというような事例、また、税務協会は、今回、Webを使ったオンライン講義等を行っていきますので、民間とタッグを組んで取組を開始しているという事例として、幾つか積極的な動きが見られるようになったと記載しています。

特に、今後、IT化・DX推進をしていくに当たっては、民間連携というのは不可欠になっていくということからも、各団体においては、スピード感を持って外部との連携を積極的に進めて取り組んでいくことが重要であると述べてございます。

次のページに参りまして、(経営資源の共有等について)でございます。これまでご指摘をいただいておりますが、団体がそれぞれに保有するリソースを団体間で共有して、また共通するテーマや課題に対して積極的に連携を行うことによって、グループ全体の相乗効果や効率化につながるというところから、総務局が主体になって調整を図っていくことが重要であると、これまでいただいております。次の段落ですけど、今般、東京都のほうでは、構造改革として、都におけるDXを強力に進めていくということを掲げて、今後、取

り組んでいくとしており、そういったところからも、総務局は、都庁グループの一員である政策連携団体のDXを積極的に進めていく旗振り役として、団体のデジタル化の現状を把握し、経済効率化の観点から導入サービスの横展開、また共有化などに向けた支援の取組を図りたいというところで書いてございます。

2章のところは、以上となりまして、次のページの9ページ目になります。ここは、参考といたしまして、今回評価シートのほうが当初版と最終版が添付されるようになるのですが、この当初版の修正をしたプロセスについてまとめているところでございます。要因分析ですとか対応方針については、いただいたご意見を主なものということで、ざっと取りまとめたものになってございます。

続きまして、3章のところは団体別の部分になります。

○上山委員 すみません。ここまでのところで、ちょっと意見を出してもいいですか。そのほうがいいと思って。

○事務局（小林課長） じゃあ、ここまで、はい。じゃあ、一旦ここで切りたいと思います。

○上山委員 それじゃあ、ちょっと私からいいですか。

○事務局（小林課長） はい。

○上山委員 具体的なところからいくと、各論のところですよ。43ページから後、43、44か。これは、まとめてもらっていると思うんですけども。

○事務局（小林課長） はい。4章ですね。

○上山委員 4章ね。「必要である」という言い切りをしている場合と、「求められるのではないか」とか「重要ではないか」とか、いろいろ濃淡がありますが、少なくとも歴史文化財団は「必要ではないか」という弱いトーンで私は言っていなかった。「必要ではないか」程度だったら、そもそも期待の4団体にならないと思う。必要だと考えたからそもそも4団体になっている。この期に及んで「検討していくことが必要」という程度の書き方をするのか疑問があります。やれということで、期待の4団体にそもそも指定したわけですから。

○事務局（小林課長） はい。

○上山委員 これは全部「べきである」です。やり方に関しては、「ではないか」というのはあるかもしれないけど。

○事務局（小林課長） はい。

○上山委員 だから、歴文の一番上は、これは「べきである」と言い切るべきであると。2番

目は、重点配分も考えながら、検討体制を整える。これも「べきである」だと思います。重点配分しろという言い過ぎかもしれないけど、検討体制ぐらいは考えないと。期待の4団体と言っているんだから体制がないと検討できない。

それから、スポーツ文化事業団、「転換点と思われる」も、こんな話は毎年やっているわけだから、今さら「思われる」なんていう感じじゃない。「大きな転換点である」と言えばいい。次も「なるのではないか」とか、こういう婉曲表現は、期待の4団体については、おかしい。期待の4団体にする前に、こういう必要性を議論したわけですから。

○事務局（小林課長） 分かりました。

○上山委員 東京都環境公社も、前から言っている話です。「求められるのではないか」じゃなくて、「提言してください」と我々は言っている。ほかの委員の方が、そこまで書かなくていいとおっしゃる部分は、もちろん議論したらいいと思いますけど。期待の4団体については婉曲表現を全てやめるべきであると思います。

○事務局（小林課長） はい。

○上山委員 それから、Ⅲの2団体については、割と言い切っていますよね。

○事務局（小林課長） そうですね。はい。

○上山委員 ここは宿題をさらにやれという話なので、躊躇が全くない書き方で、これはこれでいいと思いますけどね。

○事務局（小林課長） はい。

○上山委員 ほかの委員の方の意見も聞きたいところなので、ちょっと、いかがでしょうか。

○松田委員 私も同感です。期待の4団体のところは、本当に、もう言い切ってしまうっていいと思っていて、語尾はどうしても「検討していきたい」とか、そのようになりがちですけれど、不要な婉曲表現をなくせばなくすほど明確な戦略になっていくので、ぜひ上山委員のおっしゃる方向でご検討いただければと思います。

○事務局（小林課長） 分かりました。

ほかの先生方、いかがですか。

○山田委員 私も異存はありません。必要と重要という言葉が、それぞれ結構ありますが、これはどういう使い分けをしているのかは、もう一回ちょっと見ていただいたほうがいいかなと。要は、必要というのは、必要だと思うけどやっていないから、すぐにやれという話なのか、必要と思われる項目の中でさらに優先順位があって、これはすぐにやらなきゃいけないとか、何となく使い分けをしているのかもしれないですけど、必要と重要って一

体何が違うのかというのは、ちょっと整理をしたほうがよさそうかなと。

○事務局（小林課長） 分かりました。基本的には宿題を今回やっていただくことになるので、

「必要である」はやっていただきたいという趣旨だと思っていますので、そのように直したいと思います。

○上山委員 基本、「べきである」だと思う。ただ、方法論をあんまり細かく指定しちゃうとやり過ぎ。

○山田委員 問題の投げかけじゃなくて、「何々すべきだ」という表現については、そのほうがいいと思います。

○事務局（小林課長） はい。分かりました。

○上山委員 それから、「総務局が中心になって」というくだりがありましたよね。

○事務局（小林課長） 8 ページ目ですかね。

○上山委員 はい。あそこについては、委員の立場からすると、一昨年から言っているんですよ。一昨年から言っているけど、原因はともかく進んでいない。進んでいるんだったら、進んでいるという成果をどこかに公表した上で議論しないといけない。我々的には、もう3回言ったわけですから、「3回言っているけどちゃんとやっていない」と本当は書きたいぐらいです。だから、初めて私たち何か決まっていきましたみたいな、こういう書き方はおかしいので。

○事務局（小林課長） はい。

○上山委員 だから、昨年度書類では、以下のように提言したが、その後、引き続きやってほしいぐらいに書くといいですね。

○事務局（小林課長） 分かりました。ここは文章としては、今はもう引用されている文章ですので、今おっしゃったような引き続きのご意見というところは、きちんと分かるようにしていきたいと思います。

○上山委員 来年に関しては、総務局も評価対象にしたらいいと思う。

○事務局（小林課長） はい。

○上山委員 報告書自体は、達成状況に関する評価委員の意見なので、当然、各団体がちゃんと目標を達成しているかどうかという所見が一番大事ですけど、達成できていない場合はどうなんだという、各局がちゃんとガイダンスしていない、あるいは、各局がそもそも目標を与え切れていないという場合がある。それから、総務局自体がコーディネーションできていないという場合もある。あるいは、総務局が率先して、局任せじゃなくて、総務

局が自分で調整すべきだという場合もある。

それで、以前図にも描いたのだけど、要するに、この評価制度は三者が評価対象になる。団体も評価されるけど、親に当たる局も評価される。それから、後見人的な総務局も評価される。この三者がコミュニケーションしながら、団体の目標達成を促していく。そういう意味では、2年、3年と同じ状態が続いている場合は、局がさぼっている、あるいは、サポートをする総務局がサポートし切れていないという議論に発展してしかるべきなんですよね。

なので、来年に関しては、総務局はなぜできていないのかというヒアリングを我々はやるべきだと思っている。

○事務局（小林課長） はい。

○上山委員 局に対しては、去年、一昨年、結構突っ込んだんですよね。この三つの団体とか四つの団体というのを抜き出す前のレベルで、団体任せではどうも駄目で、そもそも局自体に問題があるのじゃないかと思っていた時期があって、その頃に局のヒアリングというのを始めて、特に局中心に議論をした流れがある。それで大分、局の問題意識が変わってきて、団体は勝手にやっておいてという感じじゃなくなってきた。次のレベルとしては、この制度の進化で見ていくと、やっぱり総務局がもっと踏み込むというところに入っている。この資源の共有、全国各地からの採用なんかは、連絡会をやっているみたいだけど、共同で何かやっている感じはなく、物足りない。プラスアルファのファクターとしては、DXが今入ってきて、都政改革の新しいテーマもきている。そういう意味で、総務局としては、各局に対してもうちょっと強いスタンスで介入すべき。

○事務局（小林課長） はい。分かりました。

○上山委員 ほかの委員の感覚もちょっとお聞きしたいんですけども。

○山田委員 まさにそこをちょっと言おうと思っていたんですけども、昨年、もうちょっと細かい例文で、表がついていたと思います。何かというと、やる必要があるというものの何をやるのかというのがこれだけだと見えないので、ちゃんとそこは見せたほうがいいんじゃないのかなとは思いますが。

○事務局（小林課長） はい。

○山田委員 時系列的に全てできるわけではないですけど、着実にやっぱりやれるところがあって、どういう観点でやったか、どういうことがやっぱりできていないかというのは、これは全部書く必要はないと思いますが、少なくとも何か、ほかの団体個別のところについ

てはすごく具体性があるのに、ここの総務局が主体となってやるというところだけ、何か曖昧になっているというのは、よろしくないので、少なくともこういう状況下において、どういう部分に着目して、総務局が橋渡しとなって積極的に進めていくというものについては、明確にしたほうがいいのかと思います。

それに関連して6ページのところで、団体さんが色々DXを進めている中で、アプリケーションとか、クラウドとか別々のものを使っているというところで、統一という言葉は強いので共通化とか、何か統一というと非常に現実感がなくなってしまうので、そこは表現をちょっと緩めたほうがいいのかと思います。

○事務局（小林課長） 分かりました。ありがとうございます。6ページの箇所は「共通化」ぐらいに直させていただいて、先ほどの8ページのところの、資源の共有化のところの昨年度の表については、再掲させていただきたいと思います。

あと、こちらは、やはりずっと言われているということをお我々も当然認識しており、当然宿題としされていると思っておりまして、今年もそういった総務局からの支援策というのは、検討はしてきているというところではありますので、また、機会がありましたら、その状況とかをご説明できたらと思います。

○山田委員 そういう意味で言うと、意外というのは言い方が失礼になるかもしれませんが、この報告書って、他の地方自治体さんが結構見られていて、別の自治体さんと話をしたときに、例えば、いわゆる教育のところってどういうふうに行っているんだとか、あと、事務の共通化とか、いろいろ技術人材の共通化みたいなことを書いたじゃないですか、前回。

あれってどうやっているのか、実際に知りたいみたいなことを言っている自治体さんも結構いるので、かなり見られているのは確かなので、そういった意味で言うと、まさにその方々が言っていたのは、どういうところを目指していて、今どうなっていて、先にどういう展開があるのか知りたいなとかと言っていたので、実際に部内で進めていかないと、書いただけじゃないかと言われる可能性があるので、ちょっとインフォメーションとしてはお伝えしておきたいと思います。

○事務局（小林課長） 分かりました。

○上山委員 表にもしたけど、まず現状評価をちゃんとやったほうが良いと思う。現状評価結果というのをやっぱり共有化してから、やっている、やっていないという話になる。例えば、共有化したほうが良いテーマだけど、特定の団体は、うちは嫌だと言うかもしれないよね。それは「他のやり方でやっていますからいいです」というのだったら、それはそれ

でいい。だけど、ろくにできていないのだったら、もう無理矢理やってくださいと。「他の団体のやつを横展開してやってください」と迫るとかね。だからやっぱり、個別具体的に実態調査をしないと駄目なんじゃないですかね。お互い相談してやっておいてくださいでは、いつまでたっても連絡会を開くだけ。だから、できていないということをやっぱり言わないといけない。「できていないだったら共同でやりましょう」というところまで持っていけないと駄目。そこの作業プロセスを設計しないままに2年たっているから、やっぱり現状評価をきっちりしないといけない。

○事務局（小林課長） 分かりました。

○上山委員 山田さんが言った話なんかそうなんだけど、各団体が、例えば、既にもう投資をして個別にいろんなベンダーにシステムをつくってもらっているとか、そういうのは今更もう更新の時期まで共通化できないからしょうがない。しかし、高校生の採用みたいな話は、みんな苦勞していて、人手もお金も足りない。

だから、共同で一緒に何かやろうと。そこら辺は個別具体的に現状評価してからじゃないと。一緒にやるというと、意味が大分違うと思いますよね。

○事務局（小林課長） はい。分かりました。各団体の状況は、これまで検討している中で、各局の担当さんに聞いたり、そういうことはしているのですが、全体の把握みたいなことはまだ。

○上山委員 調査のときに、自主申告制にしたらいいい。何とかできているかという質問リストをつくっちゃって、それで、できていると思うのだったら“○”をつけてちょうだいと。こっち側が“○”、“×”、“△”をつけようと思うとすごく大変です。“◎”で、うちは勝手にやります、かつ、すごくよくできていますというのだったら、それはそれで、じゃあ、後でチェックさせてもらいますと。達していないという自覚がありますという場合は斡旋しますよでいいと思う。だから、“◎”とか“○”がついたところについては、後でチェックをさせてくださいでよくて、空欄になったところについては、困っているのだから、一緒にやりましょうと。自主申告制でないと、大変ですよ。

○事務局（小林課長） 分かりました。いただいた具体例が、結構細かく出ていますので、それを基に、現状を評価・把握していくというところは必要かなと思います。

ほかの先生、何かございますでしょうか。今の関連の部分、そのほかの部分につきましても。

○木下委員 今、基本的に、委員の先生方がおっしゃることに異存はないですが、（経営資源

の共有等について) というところは、「これまで指摘してきたように、」というところで書き換えられているのだと思いますが、そのときの役割というのを改めて、どういう役割が求められていて、だけど、今、中々こういう状況だというのをもう少しはっきり書いていただかないと、多分、今の部分では読み取れないと思う。結局、個別の団体の取組の話がずっときて、確かに経営資源の共有ということで総務局って出てきますが、この評価制度の枠組みの中で総務局の役割って、まず、そもそもこういうものが求められているというのを、今回の報告書でもある程度触れていただいた上で、現状こうだという話にさせていただいたほうがいいのかなど、お話をお伺いして感じました。

○事務局（小林課長） はい。分かりました。

○上山委員 すみません、一個だけちょっと。今のご意見に照らすと、さっきも言ったけど、過去、図に描いている、団体が左端にあって、真ん中が各局とか総務局とか。何かその辺の割と基本方針みたいなものをパワーポイントの資料に書いていたような気がするけど、もしかしたら2020改革プランか。要はそれを受けて、何か基本方針みたいなやつでつくったやつかもしれないけど、そういうものに1回立ち返ったほうがいいのかも。関係者もみんな代替わりしちゃっているから、何で急に総務局がこんなに乗り出してくるんだと思われるかもしれないですね。だから、その資料を引っ張ってきてもいいかもしれないですね。

○事務局（小林課長） はい、分かりました。その図を私ももう一回確認してみます。

○上山委員 もう三、四年前になっちゃうから議論が風化しているかもしれないですけど。

○事務局（小林課長） 分かりました。

あと、藤田先生、いかがでしょうか。

○藤田委員 はい。ありがとうございます。これまでの経緯に関しましては、全く知らないところでしたので、大変参考になりました。

先ほど、最初に上山先生のほうから指摘された、文末の表現のことですが、私がヒアリングに関わらせていただいた島しょ振興公社とか人権啓発センターとかを見ますと、「進捗したのではないか」というのがずらざらと並んでいる。一方、国際フォーラムのほうですと、「進捗している」という表現になっておりまして、全面的に文末に関しては、見直していただいたほうがいいのかと思いました。

○事務局（小林課長） 分かりました。はい。ありがとうございます。

お話の中で、個別の団体別の表の話も出てございましたが、そちらのほうの内容について

は、また、そういったところで気がついた点等がございましたら、ご意見いただけますとありがたいです。

まず、総論等のところがメインの部分になるかなと思いますので、今回ご指摘いただいたところにつきましては直させていただきたいと思います。

では、評価委員の意見につきましては、団体別のほうも含めて、取りあえず今回、この場ではご議論のほうは以上でよろしいでしょうか。

○上山委員 個別のシートですけど、Ⅲの2団体と期待の4団体については、「ではないか」シリーズはやめるべき。ほかのところは、気づきの点を言っているだけみたいな感じだから、「ではないか」シリーズでいい箇所もいっぱいある。ちょっともう一回点検して、何でも「ではないか」になっていないか、トーンをもう一回振り返ってもらう。それでもう一回委員に投げてもらって終わりにすればいいと思いますが。

○事務局（小林課長） 分かりました。

○上山委員 職員としては、踏み込んだ書き方はできないかもしれないけど、これは我々が言っているわけだから。そのとき踏み込んだ表現をしたのだったら、それで構わないと思います。単に委員の意見でしかないのだから踏み込んで書かれたからといって、それに拘束される必然性はない。だからこそ、濃淡をつけたほうがいい。ありのままに書いたらいい。

○事務局（小林課長） はい、分かりました。

○事務局（久葉課長代理） それでは、本日予定の議題は以上となりますが、そのほか、何かございますでしょうか。

それでは、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、行政改革推進部のホームページに掲載いたします。

以上で、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—