

第4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3年3月29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4回）

日 時 : 令和3年3月29日（月） 午前10時04分～午前10時42分

場 所 : 都庁第一本庁舎12階会議室

1 開 会

2 議 題

次期経営改革プランの策定に係る委員意見のとりまとめについて

3 閉 会

出席者 : 委 員 藤 田 由紀子 学習院大学法学部政治学科教授
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
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 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 緑川 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 上 山 信 一 慶應義塾大学総合政策学部教授
委 員 木 下 哲 木下公認会計士事務所

○事務局（小林団体調整担当課長） それでは、委員会のほうを始めたいと思います。先生方、よろしいでしょうか。

（「異議なし」との声あり）

○事務局（久葉統括課長代理） では、これより第4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緑川より一言ご挨拶を申し上げます。

○事務局（緑川行政改革推進部長） 緑川でございます。本日はお忙しい中、お集まりいただき、ありがとうございます。委員の皆様には、日ごろから都及び政策連携団体の事業運営にご高配を賜りまして、誠にありがとうございます。この場を借りて御礼いたします。

また、1月の第3回評価委員会から本日に至るまでの間、各政策連携団体のプランにつきまして、精力的に調査・ヒアリングを行っていただき、その中で多くのご意見を賜りましたことを改めまして厚く御礼申し上げます。

本日は、皆様方からこれまでいただきましたご意見を委員意見としてとりまとめさせていただきます。それを踏まえて各団体の次期経営改革プランをとりまとめて、5月に公表するとともに6月に行われます第2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、ご助言を頂戴できればと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

○事務局（久葉統括課長代理） それでは、まず初めに本日の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。

まず、ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員、久我委員でございます。

○久我委員 はい、よろしく申し上げます。

○事務局（久葉統括課長代理） 続きまして、学習院大学法学部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。よろしく申し上げます。

○事務局（久葉統括課長代理） 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 よろしく申し上げます。

○事務局（久葉統括課長代理） 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。よろしくお願いします。

○事務局（久葉統括課長代理） 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（緑川行政改革推進部長） 緑川です。よろしくお願いいたします。

○事務局（久葉統括課長代理） 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。よろしくお願いします。

○事務局（久葉統括課長代理） 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（小林団体調整担当課長） 小林です。どうぞよろしくお願いいたします。

○事務局（久葉統括課長代理） 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、久葉でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

なお、慶應義塾大学総合政策学部教授、上山委員及び木下公認会計士事務所、木下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、公開することといたしたいと存じますが、これら、ご異議のほうはございますでしょうか。

（「異議なし」との声あり）

○事務局（久葉統括課長代理） 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議事を進めてまいります。議題、次期経営改革プランの策定に係る委員意見のとりまとめについて、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（小林団体調整担当課長） 改めまして小林でございます。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資料について、説明をさせていただきます。

まず、資料1、評価委員意見の案でございます。こちらおめくりいただきまして、1ページ目「はじめに」でございます。こちらにつきましては、本委員会の趣旨、プラン策定の手順、最後に本委員意見をまとめて総務局長に報告するというところで、基本前回の内容を、今回の形に更新したというところでございます。

続きまして、2ページ目でございます。ここからが今回の評価委員意見の総論本文ということになります。

まず、(1)の「ア これまでの経緯」ですが、こちらも前回からの経緯に最後のコロナの影響などについて更新しております。

続きまして、「イ 各団体について」でございます。こちらは「(ア)戦略等の抜本的な見直しが必要な団体について」の2団体及び、3ページ目の「(イ)特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する団体について」の4団体について述べておりますが、前回の内容から大きく変えてございません。

3ページ目の後段部分、「(ウ)(ア)及び(イ)の6団体における次期経営改革プランの策定に向けた対応」で、上記6団体について、これまでの委員会からのご意見を踏まえ、団体ごとに今回のプランで整理し策定してきたという概要と、委員からの所見をまとめさせていただいております。各団体についてまとめておりますが、基本的にはそれぞれ整理がされているものにつきまして、着実に進めていただきたいということで意見を述べております。

最後に、この6団体のまとめのところで、6ページ目をご覧ください。「なお…」というところで記載しておりますが、公園協会につきましては、さらに取組の水準を引き上げていく必要があるということから、次年度も引き続き詳細に進捗状況等を確認していくとしております。

また、「戦略等の抜本的な見直しが必要な団体について」及び「特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する団体について」の区分については今後、次項「ウ 政策連携団体の類型化について」で述べております、4類型にて今回分類をいたしました。今後は、その類型化に基づいたアプローチによって、取組の進捗状況を確認していくとしております。

続きまして、先ほど申し上げました「ウ 政策連携団体の類型化について」でございます。これは、前回の委員意見と同じものを載せておりますが、類型ごとにアプローチをしているというところで、今回矢印部分を追記しております。この矢印部分につきましては今回の意見交換会の中で先生方から各類型に対していただいたご助言・ご意見を記載しております。

最後に7ページ目中段に記載しておりますが、「類型化による対応については、次年度以降も引き続き実施する。ただし、今後、団体によっては外部環境等が大きく変わることも見込まれるため、次回以降の分類は調査時の状況を反映して行う」としております。

続きまして、「(2) 次期経営改革プランに関する委員意見」でございます。2月の意見交換会において先生方からいただいたご意見で、全体にかかるものをまとめたものでございます。

まず、「ア 次期経営改革プランにおいて重視すべき点」では、今回のプランを策定していただく際に各団体が重視すべき点として、いただいていた意見をまとめております。

続きまして、8ページ目、「イ 事業執行目標及び経営改革目標について」でございます。今回新たに経営改革目標を設定するといったしましたが、こちらの経営改革目標の妥当性について先生方から、今回どのような視点で検討いただいたか、また事業執行目標については、今後も変わらず重点的に取り組むべきものであり、次期プランにおいても着実に進めていっていただきたいといったご意見を記載させていただいております。

経営改革目標につきましては、9ページ目に記載しております。ここでは、検討いただいた視点を記載させていただいております。ただ単に難易度・重要度が高いというだけではなく、経営面において何が変わるのか、より視座の高い戦略となっているかといった点をまとめております。こうした視点から検証を行った結果、6団体6戦略を経営改革目標として妥当とするものであるとしております。

この6団体につきましては、10ページ目にて記載しております。上から歴史文化財団、それから都市づくり公社、住宅供給公社、環境公社、観光財団、公園協会、この6団体について、それぞれ記載しております戦略について、経営改革目標として妥当ということでご意見をまとめさせていただいております。

次に、「ウ 団体改革の今後に向けて」では、今回いただいた意見を、それぞれの項目ごとにまとめております。冒頭部分では、コロナの影響により各団体の財務的な影響が非常に大きかったというところで、今後類型1の団体を中心に、財務面をウォッチしていくことが必要であると書かせていただいております。

続きまして、括弧書きの各項目でございます。まず、（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）です。ここでは先生方のご意見を、細かいところも含めて拾わせて頂いております。それから（戦略設定・目標設定の考え方）では、全体に関わる戦略設定や目標の考え方などをまとめております。（IT化・DX推進について）も、今回いただいたご意見として、それぞれ積極的な戦略を掲げる団体もあれば、新たな展開が難しい団体もあり、進捗状況にはバラつきが見られたというところを書かせていただいております。（民間等との連携について）では、今回それぞれの団体について具体的にご意見も

いただきましたが、総論といたしましてはこのように記載させていただいております。それから（経営資源の共有等について）では、ここは総務局に対するご意見ということで、前回から都庁グループ全体の相乗効果・効率化を図るための総務局の取組についてご意見をいただいておりますので、それに対する我々からのご報告も含めて書かせていただいております。

13ページ目から14ページ目では、意見交換会の中でご報告させていただいた各団体の共通課題に対する状況について調査した結果の概要でございます。また、その際に先生方からいただいたご意見については、15ページ目にまとめさせていただいております。

今回の調査では情報共有が非常にニーズとしてあったところですが、実効性のある運用をする必要があるということや、共通クラウドを導入する場合には既存の民間サービスを利用すべきであるといったご意見を書かせていただいております。

以上が委員意見の総論となりまして、16ページ目以降では、次期プラン策定に関して先生方からいただいたご意見を団体別に書かせていただいております。

最後に、24ページ目は参考として今回の次期経営改革プランの策定経過、それから委員の名簿をおつけしております。

資料1の説明は以上となります。資料2が、委員意見を踏まえ各団体が修正した最終版のプランの本文となります。参考資料としておつけしておりますのが当初版となりましてこちらが意見交換会のときにお出しいただいた当初版となります。

資料の説明は以上でございます。

それではご意見のほうをいただければと思います。

○松田委員 ご説明ありがとうございました。分かりやすくまとまっているのではないかなと思いますが、1つだけ、6ページ目で記載しております類型化についてです。類型1の矢印の後についてですが、コロナの影響が大きかった団体は、先行きが深刻な部分もあるということで、突っ込んだお話を伺ったり対応していたりしていただいたのではないかと思います。ですが、矢印以降が類型2とあまり変わらない記載となっております。類型1の団体は財務諸表等によって現状の業績を確認するとともに、今後の戦略の見直しや新たな考え方などを話しましたので、類型2と同じような書きぶりではもったいないのかなと思いましたが、ただ、逆に類型2のほうは一時的には経営が厳しいということも書かれておりますが、集客施設の団体などって書かれると類型1のほうにも同じことが書いてありますので、類型1と類型2がどう違うのか分からなくなってしまいます。類型1は経営が厳しくなる団体で、

類型2は伸ばす団体というのは読めば分かりますが、集客施設の団体のところは、誤解を生みそうなので、検討が必要かなと思います。以上です。

○事務局（小林団体調整担当課長） 分かりました。ありがとうございます。

○山田委員 よろしいですか。

○事務局（小林団体調整担当課長） はい。

○山田委員 いろいろお疲れ様でございます。私からは8ページのところですが、今回この経営改革プランを作るに当たって、事業執行目標と経営改革目標に分けて、団体が出してきた経営目標を精査したという流れになっているかと思いますが、これだけ見ると我々委員は経営改革目標だけしか見ていないとも読み取れかねない表現になっております。経営目標がこの2つに分かれており、それぞれの団体の実情に合ったテーマを外部の委員が見ますという話にしておかないと、団体がもう事業執行目標は我々が粛々とやるので、委員もあまり見ないしあまり言わないでくれ、みたいなことになると困りますので、その辺の書きぶりが誤解を生まない表現にさせていただければと思います。以上でございます。

○事務局（小林団体調整担当課長） 分かりました。ありがとうございます。

最初の、冒頭のところで両方ともご意見はきちんと見ていただいてご意見をいただくというようなことが分かるように記載を直したいと思います。

○山田委員 はい。あと今後も見るという話をしておいたほうがいいのかと思います。

○事務局（小林団体調整担当課長） 了解でございます。分かりました。

そこも含めて、追記します。

○山田委員 はい。ありがとうございます。

○事務局（小林団体調整担当課長） ありがとうございます。

○久我委員 久我です。よろしいでしょうか。

○事務局（小林団体調整担当課長） はい、お願いいたします。

○久我委員 これまで、ご尽力いただきましてありがとうございます。全体としては、これまでの議論をうまくまとめていただいていると思います。

13ページ目以降に記載のある「政策連携団体の共通課題に対する状況把握調査」は今回実施してとてもよかったなと感じております。意見交換会などを通して各団体の意識や状況の違いなどを把握してきたわけですが、より共通の課題としてDXや人材の面で抱えている課題が明確化されたと思います。ぜひ定期的にこういった調査を実施し、その後どう変化しているかということも定期的に追っていただけたらと思います。以上です。

○事務局（小林団体調整担当課長） ありがとうございます。

○藤田委員 藤田です。報告書に関しましては、大変よくまとめていただいたと思っております。ありがとうございます。

私は、報告書の内容というよりも、先日の意見交換会などに参加させていただいた感想として、団体の中には経営改革目標の意味をよく理解できていないとか、浸透していない団体もあるように感じましたので、これから見ていく中でも、経営改革目標の意味を団体の中に浸透していくように、私たちも意見を申し上げなければいけないですし、いろいろなところでこの意義はどういうことなのかというのを、これからの文書でも書いていく必要があるのかなと感じております。以上です。

○事務局（小林団体調整担当課長） ありがとうございます。

今回、委員意見をまとめさせていただきますので、ご助言いただいたところも随時団体のほうには提供しながら、考え方は浸透するようにしたいと思います。ありがとうございます。

○事務局（久葉統括課長代理） ほかにご意見などはございますでしょうか。

それでは、いただきましたご意見を反映させていただきましたら先生方に確認のほうをお願いさせていただければと思いますので、よろしくお願いたします。

それでは、本議題については以上とさせていただきますと思います。

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、後日ホームページに掲載いたします。

以上で第4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—