

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4年3月28日

東京都総務局 総務部グループ経営戦略課

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4年3月28日（月） 午後4時00分～午後4時53分

場 所 : 都庁第一本庁舎13階 会議室（WEB会議開催）

1 開 会

2 議 題

経営改革プランの改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 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 三 田 妃路佳 宇都宮大学地域デザイン科学部准教授
委 員 宮 木 由貴子 第一生命経済研究所ライフデザイン研究部長
主席研究員
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 小 野 グループ経営戦略担当部長
三 浦 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

○事務局（久葉課長代理） 先生方おそろいになりましたので、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、総務局グループ経営戦略担当部長の小野より、一言御挨拶申し上げます。

○事務局（小野部長） グループ経営戦略担当部長の小野でございます。本日は年度末のお忙しい中、お時間を頂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、日頃から都及び政策連携団体の事業運営に多大なる御支援、御協力を賜りまして、心より感謝とお礼を申し上げます。また、本年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経営改革プラン、これの2022年度の改訂につきまして、団体との意見交換をはじめまして、精力的に調査を行っていただき、その中で多くの貴重な御意見を賜りましたこと、改めて厚く御礼申し上げます。

さて、今日は令和3年度最後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から頂戴いたしました御意見を、委員意見として取りまとめさせていただきたいと存じます。また、頂戴しました御意見を踏まえまして、都として各団体の経営改革プラン、これを取りまとめまして、新年度5月に公表いたしますとともに、6月に行われます第2回の都議会定例会で報告する予定としてございます。

本日もぜひ忌憚のない御意見、御助言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申し上げます。

○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御説明をいたします。

本日の会議はウェブ会議システムを活用して実施しておりまして、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御紹介させていただきたいと存じます。

まず、慶応義塾大学総合政策学部教授、上山委員でございます。

学習院大学法学部政治学科教授、藤田委員でございます。

宇都宮大学地域デザイン科学部准教授、三田委員でございます。

第一生命経済研究所ライフデザイン研究部長主席研究員、宮木委員でございます。

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。

続きまして、事務局の紹介でございます。先ほど御挨拶させていただきました、総務局グループ経営戦略担当部長、小野でございます。

グループ経営戦略課長、相川でございます。

団体調整担当課長、三浦でございます。

最後に、私、グループ経営戦略課の久葉でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

なお、木下公認会計士事務所の木下委員につきましては、本日御欠席の御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、御異議ある方はいらっしゃいますでしょうか。

(「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、次第に沿って議事を進めてまいります。

議題「経営改革プランの改訂に係る委員意見のとりまとめについて」、団体調整担当課長の三浦より御説明させていただきます。

○事務局(三浦課長) よろしく申し上げます。経営改革プランの2022年度改訂に関する評価委員意見について(案)について、よろしければ通しで説明させていただきます。

まず、目次ですが、「はじめに」から「団体別の委員意見」に至るまで、4章構成としておりまして、本題の委員意見については3章、4章の部分で御説明する形でございます。今回は2章「これまでの経緯」については、事務局説明ということを明記しております。

「はじめに」の内容ですが、1パラ目は経営目標評価制度に関する制度の説明、2パラ目で第1期経営改革プラン、第2期経営改革プランの説明、3パラ目で、今年は2期プランの2年目の改訂である旨等々説明し、4パラ目では、改訂シートの当初提出版があり、意見交換を実施、意見交換を踏まえた最終版の提出という段取りを説明。最後に、本紙では委員意見を改めて示し、今後の経営改革に当たっての意見を述べる旨形としています。

次のページの2章ですが、これまでの経緯として、事務局から意見交換に至るまでのその経緯を説明する格好としております。(1)では意見交換の位置づけとして、秋口の委員意見の取りまとめの際にも掲載しましたが、今回は団体委員との意見交換を交えて、本日の第4回評価委員会があり、委員意見をまとめていくフェーズであること等々御説明しています。

(2)で、今回は2期プランの改訂ですので、その前提として、2期プラン策定時の主な考え方を説明しています。策定時のプラン内容の重視すべき視点として、昨年の委員意見

にもありましたポストコロナ、D X推進等々を紹介し、また居残り団体と期待の4団体についての説明もここで触れる形としております。

次のページで、経営改革目標の考え方と、具体の団体・戦略名及びその経営改革目標として位置づけた理由について、一覧で紹介しております。なお、今回の改訂においても経営改革目標はこちらの6団体6事業のままとなっています。

次のページで、2期プラン策定時の今後の団体改革に向けてとして、昨年の委員意見から、主要な項目として、コロナの影響を踏まえたコスト削減、コロナや2020大会を踏まえた戦略への反映、I T・D X化等々について説明しています。

(3)で、今回の改訂の視点として、先日、事務局がまとめ、第3回評価委員会で御覧いただいた内容について、改めて掲載しております。また、後半で、第3回評価委員会の際に頂いた御意見も記載し、状況変化に応じた対応、収支やエンゲージメント、東京2020大会レガシーに係る御意見について紹介させていただく形としております。

続きまして3章、ここから本題ですが、プラン改訂に係る委員意見ということで、今回の意見交換を通じて、先生方から頂いた意見を掲載しております。

(1)冒頭で、重要課題であり、今後も注視すべきこととして、先だって上山先生、山田先生から、特に言及すべき事項として頂戴しました3項目を掲載させていただいております。

1つ目は観光財団で、現在の観光産業の状況を踏まえると、国内観光への対応が重視されるべきところ、国内観光に対するスタンス等が見えにくいプラン内容であった。団体からはその後、国内観光振興に係る新たな戦略を打ち出す対応をいただきましたが、こうした見直し後のプランについては、引き続きモニタリングが必要、また団体のみならず局においても、国内観光等に関する取組について、外部環境の状況等を踏まえて、柔軟に予算も含めて検討すべきと結びで記載しております。

2つ目の不採算事業の抜本的対応、東京水道についてです。こちらは、赤字事業について、発生要因から今後の再発防止まで含めて、外部専門家を入れた総点検を実施しており、また、この検証・調査と並行して、モニタリング強化と社全体のマネジメント見直し、またこの事業の今後の在り方について、早期に局と検討すべきとしております。

3番目は中長期的な事業構造検討の必要性として、臨海鉄道についてです。臨海鉄道のプランはやるべきことをやり、具体的な内容になっていますが、コロナによる在宅勤務の浸透等によって、鉄道収益の減収が続くことが予想されます。団体自らの対応には限界があ

り、借入額もその有利子負担も大きいく、現在は投資抑制を行いながらも今後の設備投資負担には耐えられない可能性があることから、局と早期に対応の検討を行うべきと記載させていただいています。

(2)は各団体への指摘事項として、過年度委員意見の資料では、複数団体にまたがる指摘を総論的にまとめる形にしておりましたが、団体別に頂いた生の御意見に近い形で掲載をした方が、より要旨が明確化するとので、次章の団体別委員意見で記載した内容と重複しますが、事務局で分類別に整理し、一部表現を端的にした形でまとめて掲載しております。収支改善は項目数で言うと44項目、DXは16項目、外部連携に関する14項目、人材確保は7項目、情報発信は16項目、政策提言に関する16項目等として6項目ほど、戦略の考え方そのものについて8項目、その他、目標の水準や記載に関する19項目、その他主要な御意見ということで49項目ほど並べております。

最後に(3)として、第3回評価委員会から意見交換会の全体の振り返り時に頂いたお話までを通じ、主に今後の意見交換等の進め方に関する御助言関係を掲載しております。

①として、プランに収支関係の取組がない場合、団体の財務状況の把握が概要ペーパー等でしか把握ができず、団体の財務への自己認識が確認できず、隠れた課題の抽出も難しいといったお話をいただきました。コロナの財務面への影響は今後も続くため、全団体、念のため説明を求め、それらが把握できるような所定の様式についても用意するという形です。

②番目として、今回のプラン改定の手書きぶりは団体間で大きく差があり、きちんと戦略を検討した上で書いているか、検討が足りず書けないのか等々、状況に違いがあるかと思いますが、それらを整理して今後は対応すべきといった御意見です。

③で、第3回の評価委員会でも頂きました、エンゲージメント関係として、団体の活性度を横串を刺して見てみることも必要ではないかといった御意見も紹介しております。

以降、第4章として、団体別の意見交換の要旨を記載しております。全団体同じフォームを使っていますが、昨年度のプラン策定の委員意見では、意見交換中に頂いた意見を細かくは掲載していませんでしたが、秋の評価時に係る意見と同じく、主だった部分を掲載する形に今回改めております。なお、ページ上部左側が今回の改訂で反映すべき御意見で、右側がその対応としてプランの内容を改めた部分としており、全団体同様に掲載しています。なお、記載が薄い、抽象的、全体像が見えない、既に決まった作業内容が書かれているといった御指摘を多数今回頂きましたが、意見交換後、当課の中で手分けをし、何往復

かかけて各団体と文言調整を行い、各団体には対応をいただいて、経営改革プランに適した記載の充実を図ったところです。

簡単ではございますが、委員意見の資料の説明は以上です。よろしくお願いたします。

○事務局（久葉課長代理） それでは、本件につきまして御意見・御質問等ございましたら御発言をお願いいたします。

○宮木委員 気づいた点を2点ほど申し上げます。DXやIT化については、他の事項とレイヤー合っていない気がしており、DXやIT化はあくまで手段でしかなく、恐らくは生産性の向上等が目的としてあり、そのためにDXやIT化を行うという関係になると思っています。そのため、「具体的にこれを行っている。それによりDXに取り組んでいます。」というのは違和感があります。例えば、収益性の改善や、情報発信、戦略の策定等とレイヤーを合わせるならば、生産性の向上が項目名になり、そのための手段の一つがDXやIT化ということではないかというのが、気づいた点として1点。

また、DXやIT化をもし書くならば、その効果として何が発生したのかというところまで書き、発信すべきではないかと思っていて、例えば、DXでこういうことをやりました、IT化としてこういうことを実行しました、それにより、今まで2人でやっていたことが1人になりましたとか、必要となる時間がこれだけ短縮できました、というような効果をきちんと書いて初めて、DXとかIT化をやった意義があるのではないかと。そうでないと、単に投資をしましたで終わってしまい、それによって何が起きたのかということについて組織が考える機会を作ることができない。そこをプランによりしっかりと発信してもらうのが大事ではないかと思えます。

もう1点が、エンゲージメントやウェルビーイングについてですが、このシートを年に2回程度書くタイミングで、その都度、各組織が自分たちの組織の目的を考えるきっかけにしてもらいたい。都としても同じ考えと思いますが、コンセプチュアルなところをあまり考えたことがない組織が多いのではないかと印象を受けています。自分たちの組織が何のためにあるのかとか、何をすべき組織なのかということ、しつこいくらい再考する、その機会としてこのシートを作成することも、一つの目的であるとお伝えしたほうが良いと思います。前回と比べて評価委員にどのように見られるか、ということだけではなく、これを実施することで、もっと良くしようという内発的な動機が醸成されると感じました。

以上です。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。DX・ITに関しては、意見交換中でも同様

の御指摘を頂き、作業的なものが書かれていて、それによって何が生じるかが見えてこないものもありました。その辺りについては、その後も調整等していたところですが、全て改められてはいないところですので、今頂いたお話については、そうした観点で今後も改訂等を行っていくべきと記載したいと思います。また、後段のウェルビーイングから、団体が自ら何を成すべきかということに立ち返ってとのお話につきましても、以前も御意見賜っていたところですので、改めて委員意見のほうに記載させていただく形で考えております。

○藤田委員 7ページ以降の「3（2）各団体への指摘事項」でまとめていただいた表ですが、団体別の要旨からピックアップしたエッセンスを分類してまとめていただきましたので、生データに近い形で団体名と出た意見を確認することができ、また全体的な傾向も見られるので、大変よかったですと思います。しかし、昨年度のように、全体としてどのような傾向が見られたか等の、意見要旨を総括した記載がありません。この表を見てどのような解釈をするのかを読み手に全く委ねてしまうのか、全体的な傾向等の少し総括的な文章を入れるのか判断が分かれるところですが、短い総括というのをに入れていただくと、読み手にとっては親切であると感じているのですが、その点はいかがでしょう。ほかの委員の先生方の御意見も伺いたいと思います。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。いかがでしょうか。今のお話を伺いまして、事務局でも御指摘のとおり、冒頭にリード文、もしくは最後にまとめの1文があったほうが、客観的に良いかと、今の御指摘を頂きまして考えますが、いかがでしょうか。そのような形でまとめの文章を追記するような形でもよろしいでしょうか。

○上山委員 はい、結構です。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。では、会が終わりましたら、1文考えまして、また皆様に御確認をいただきたいと思います。ありがとうございます。

○事務局（久葉課長代理） ほかに先生方、御意見、御質問、その他ございますでしょうか。先生方、いかがでしょうか。

○事務局（久葉課長代理） ございませんでしょうか。では、ただいま頂きました御意見を改めて反映させ、事務局のほうで修正案を作成し、先生方に御確認をさせていただければと考えております。

それでは、本日本日予定していましたが議事は全て終了となりますが、本日の議事録につきましては、後日グループ経営戦略課ホームページへ掲載いたします。

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。
本日は御審議ありがとうございました。

—了—