

# 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4年6月14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1回）

日 時 : 令和4年6月14日（月） 午前11時00分～午前11時36分

場 所 : 都庁第一本庁舎12階会議室（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 2021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 大 串 葉 子 梶山女学園大学現代マネジメント学部教授  
委 員 木 下 哲 木下公認会計士事務所  
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取締役  
ライフデザイン研究部長兼主席研究員  
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  
菊 地 グループ経営戦略課長  
三 浦 団体調整担当課長  
戸 田 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

○事務局（戸田課長代理） それではお時間になりましたので、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。

初めに、総務局グループ経営戦略担当部長の小野より、一言ご挨拶を申し上げます。

○事務局（小野部長） おはようございます。

先生方、本日はお忙しい中、お時間を頂戴しまして、誠にありがとうございます。グループ経営戦略担当部長の小野でございます。本日もどうぞよろしくお願いいたします。開会に当たり一言ご挨拶を申し上げます。

委員の皆様におかれましては、日頃から都政に多大なるご支援、ご協力を賜りまして、厚く御礼申し上げます。

この間、お力添えをいただきました東京都政策連携団体の経営改革プラン2022年度改訂版につきましては、おかげさまをもちまして、先月5月25日に公表するとともに、今回の第2回都議会定例会にて報告することができました。

都とともに政策実現を目指し、自律的な経営を図るものである政策連携団体の経営目標としてふさわしい内容にすべく、数々の貴重なご意見を賜り、誠にありがとうございました。重ねて厚く御礼申し上げます。

さて、本日でございますが、昨年度に設定いたしました2021年度の経営目標に対する各政策連携団体の達成状況の評価、こちらに向けて委員の皆様のご意見を頂戴したいと考えてございます。

この評価でございますけども、都議会からも多くの質疑をいただくなど、非常に関心が高く、政策連携団体の主要な取組実績を取りまとめ、都民に説明する重要なものとなっております。

評価の実施に当たりましては、各団体の計画に対する成果を十分に把握した上で、委員の皆様からいただきますご意見を踏まえ、都として適切に評価してまいりたいと考えてございます。

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。

どうぞよろしくお願い申し上げます。

○事務局（戸田課長代理） 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、委員の皆様をご紹介させていただきます。

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。どうぞよろしくお願いたします。

○事務局（戸田課長代理） 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。

○三田委員 三田です。よろしくお願いたします。

○事務局（戸田課長代理） 第一生命経済研究所取締役ライフデザイン研究部長兼主席研究員、  
宮木委員でございます。

○宮木委員 よろしくお願いたします。

○事務局（戸田課長代理） 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。よろしくお願いたします。

○事務局（戸田課長代理） 新たに委員にご就任いただきました、椛山女学園大学現代マネジ  
メント学部教授、大串委員でございます。

○大串委員 大串でございます。今日からよろしくお願いたします。

○事務局（戸田課長代理） なお、慶應義塾大学総合政策学部教授、上山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、都側出席者を紹介いたします。

先ほどご挨拶を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。

○事務局（小野部長） よろしくお願いたします。

○事務局（戸田課長代理） 本年度4月より、総務局総務部グループ経営戦略課長に着任いた  
しました菊地でございます。

○事務局（菊地課長） 菊地でございます。よろしくお願いたします。

○事務局（戸田課長代理） 総務局総務部団体調整担当課長、三浦でございます。

○事務局（三浦課長） 三浦でございます。よろしくお願いたします。

○事務局（戸田課長代理） 最後に、私、司会進行を務めます総務局総務部グループ経営戦略  
課統括課長代理、戸田でございます。よろしくお願いたします。

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。

本日の会議録については、委員会設置要綱に基づき、公開することといたしたいと存じま  
すが、ご異議ありますでしょうか。

(異議なし)

○事務局（戸田課長代理） 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、東京都政策連携団体経営改革プラン2021年度経営目標の達成状況の評価について、団体調整担当課長の三浦よりご説明させていただきます。

○事務局（三浦課長）

それでは、ご説明申し上げます。

お手元の「経営改革プラン2021年度経営目標達成状況の評価」資料をご覧くださいつつ、画面共有もさせていただきます。

今回は、2021年度の評価に向けたヒアリングの進め方等について、先生方からのご意見を賜りたいと考えております。

資料は6ページとなりますが、主に確認いただきたいのは4ページ、5ページ目のヒアリングの進め方と追加提出資料の部分になりますので、よろしければ通しで説明させていただきます。

まず、資料1ページ目は、今後のスケジュールの全体像でございます。

表中、赤枠部分が、これよりご意見をいただく団体の2021年度評価に係る部分です。2021～2023年度の計画である第2期プランの初年度の取組が、今回の評価対象となります。第1回評価委員会が本日で、所管局・団体へは、既に2021年度の評価の作業依頼を行っており、明日、原則としての締切とさせていただきます。

これを事務局にて内容確認をした上で、先生方に団体とのヒアリングを実施していただく運びを考えております。

その後、ヒアリング中にいただいた意見を踏まえ、各団体、局において評価資料の記載等を調整しつつ、並行して、私どもで委員意見の取りまとめを行いまして、準備でき次第実施する第2回評価委員会において、団体別含めた今後に向けた評価委員意見をまとめていきたいと考えております。

その後は、この評価委員意見を公表するとともに、ご意見を踏まえ都が行う団体の最終評価について改めて冊子として取りまとめ、これを都議会へ報告・公表を行うといった形にさせていただきます。

なお、下段のオレンジの波線部分につきましては、年明けを中心に実施します、現在のプ

ランの最終改訂の位置づけとなる2023年度改訂について、参考にお示しさせていただいております。

続いて、2ページ目でございます。

各団体から提出予定の様式として、各団体は、2021年度の実績や、計画に対する実績の要因分析、今後の対応方針、団体自己評価をこれに記載するよう依頼しており、ヒアリング時はこの資料をベースにご意見を賜ることとなります。

主に先生方からご意見をいただきたい点は囲いに記載しておりますが、プランは3か年計画とさせていただいておりますので、2021年度の実績のほか、3年後の到達目標に対して適切に進捗しているか等について、ご意見を賜ればと考えております。

続いて、資料3ページ目、提出予定の様式②ということでございますが、評価対象の2021年の取組は、2021年の年明け頃からプラン策定作業を始め、2021年5月に公表した第2期プランの初年度、策定作業時期はコロナの3波の頃、4波の前の頃でもあったと思いますので、当初の想定以上に長引いたコロナにより、予定をしていなかったものの重要な取組を行っている場合については、別様式で取組の説明を行うことができる形にしております。ただ、それが、団体が掲げる経営戦略として適した内容になっているか等々につきまして、任意提出ではありますが、団体から提出があった場合には、そうしたご意見をいただければと考えております。

4枚目、ヒアリングの実施（案）、今後の進め方として、委員の皆様と団体間でどのようなヒアリングを行われているか分かる公表用の資料として用意したものでございます。

対象は、7月に地方独立行政法人に移行される予定であり、政策連携団体から指定解除となります保健医療公社を除く全て（32団体）を対象に実施したいと考えております。

実施方法は、7月中旬を中心に、引き続きWEB会議で実施したいと考えております。

出席者は、これまでの評価委員との議論を踏まえた説明が可能である者と、理事長等で限定してお願いするものではありませんが、プランの内容に責任を持った議論が可能である者として、先生方からのヒアリングにてご意見を頂き、プランをどうするか判断できる方にご出席を頂きたいと考えております。

議事の取扱いは、法人運営上の機密事項も含めた議論を行うことになるため非公開とさせていただきますが、「第2回評価委員会」を経て公表します「2021年度達成状況に関する評価委員意見」にて主な内容を記載するといった形を考えております。

ヒアリング内容等の箇所ですが、時間は1団体25分を基本に、経営改革目標やその他、

詳細に確認すべき事項がある場合については30分ないし35分。説明資料は、先ほど2枚目のスライドで説明いたしました評価様式と、次のスライドでご確認をいただきますヒアリング用の追加資料としたく、団体には、それら資料のポイントを説明いただきまして、直近の評価委員意見で示された宿題等の状況や、先般ご意見をいただきました、自らの団体は現下の状況を踏まえて何をなすべきかというビジョン・ミッションも改めて説明をいただく形を考えております。

ただ、先生方との質疑応答の時間を中心としたく、団体からの説明はおおむね5分程度とし、資料は事前に委員の皆様へメールと郵送の2点でお渡ししておく形としたいと考えております。

5枚目、ヒアリング時追加提出資料等（案）として、これまでの委員の皆様との議論や、2022年の改訂の際にいただいた委員意見から、資料としてヒアリングの際に手元にあると議論が深まると考えられます追加資料の一覧です。

2021年度の団体財務は、長引くコロナにより影響を受けていると考えられ、以前より、株式会社の団体を中心に財務状況を注視していましたが、このほか、今回は全ての団体に2021年度の団体全体及び事業別の決算及び分析等々を依頼しまして、団体自身として財務上の課題の有無、課題があると考えている場合には、その内容について資料化して説明をいただくこととしたいと考えております。

団体全体としては黒字であったとしても、事業単位でしか見えない赤字や、隠れた課題等がある可能性も踏まえ、それらを明らかにすることを意図しております。

ほか、緑字の部分は、経営改革目標ということで、次スライドで定義等を改めて説明いたしますが、これは、積極的な取組に対し高評価を付与することとしていることから、評価対象の2021年度実績、今の状況、今後の取組等を別途資料として提出を依頼したいと考えております。

赤字の部分につきましては、冬の意見交換時同様、財務的に注視すべきと考えられる団体に対し、現状と今後の見込みの分かる資料を、青字の部分につきましては、直近の評価委員意見に対し、口頭のみならず、説明や議論用の資料を用意いただいたほうが良い事項について記載しております。

これらは、本日のご議論を踏まえまして、各団体へ作成依頼をこれから行うものですが、ヒアリングまでに事務局で内容確認をした上で、先生方にお渡しできるよう、提出をお願いして参ります。

最後、資料6 ページ目は参考として、経営改革目標について公表資料として客観的に見た場合、説明が必要と思い用意したスライドです。

改めて、経営改革目標は2期プランから導入したのですが、視座の高い戦略となっているか、改革の取組が進む中身となっているか等の視点が踏まえられたものをこれに区分し、それ以外については全て事業執行目標という形にしております。

評価の際には、取組状況に応じて高評価を付与することとして、チャレンジ精神を引き出す意図があり、経営改革目標にふさわしい内容であるかどうかは、評価委員の意見を踏まえて決定したものです。ご覧のとおり6団体6戦略が経営改革目標に該当しております。

ここまでが資料の説明となりますが、よろしければ、ヒアリング日程につきまして説明をさせていただきます。スライド資料にはありませんが、考え方として、従前ご出席可能と先生方からご連絡をいただいた日時、ヒアリングを希望される団体、局・団体に対してどうしても出られない日時を加味して組み合わせ、また、全団体が複数の先生から見ていただけますよう設定しております。この後、確認をいただきまして、本日ご欠席の上山委員にもご確認をいただいた上で、各局、各団体へお知らせしたいと考えております。

ここまでのところでご質問、ご意見等がございましたら頂戴できればと思います。よろしく願いいたします。

○事務局（戸田課長代理） 本件につきまして、ご意見、ご質問等がございましたら、ご発言をお願いします。

○山田委員 事前のご準備、どうもありがとうございました。

今回の位置づけは、あくまでも2021年度に団体さんが実施された取組状況の評価、団体の自己評価及び局の評価について、私どもが資料を拝見しながらヒアリングをするという、立てつけでよいということですよ。

ただ一方で、単純に、その資料を頂いて、「できた、できていない」という話であれば、あまり生産的ではないので、2022年度以降に向けて、2021年度の自己評価を踏まえて、今後、団体として及び局として、どのようなところをどのようなスタンスなのか見ていくかを、ヒアリングでは主に議論する。これは多分、団体によって、課題の大きさによって、ばらつきがあると思いますが、そうしたスタンスでよろしいですかという確認です。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

先ほどお示ししました評価様式でも、実績、要因分析のほか、対応方針として、これまで



の実績を踏まえて今後どう進めていくのかも説明いただく形になっております。年に2回の先生方と団体との直接意見交換をいただく場ですので、2021年度評価のみならず、次の改訂は最終改訂でもありますので、今後どう進めていくかの点も、これまで同様、ご議論を賜れればと考えております。

○山田委員 ありがとうございます。

例年ヒアリングをして思うのが、できたことを強調される団体さんが結構あるのですが、できたことはできたことで普通に評価されるべきものなので、逆に、できなかったとか、当初と大きく変更された部分についての背景、今後に対しての取組、実施した取組が実際に都の施策を勘案し際に本当に有効であったのか等について自己評価を入れていただければ。次年度の経営プランの改訂に資する話でもあると思いますので、そうした建設的な意見交換ができればと思っております。私からは以上です。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。いただいたお話は、評価委員会後にヒアリングの進め方の事務連絡を事務局から各局・各団体に対しお知らせさせて頂く予定ですので、その中で、当日の説明内容等の留意点としてアナウンスをしたいと思えます。

○木下委員 木下です。よろしいですか。

○事務局（三浦課長） よろしくお願ひいたします。

○木下委員 今回の委員会の進め方自体には、特に異存はございません。

先ほどご説明いただいた追加の提出資料等につきまして、お願ひというか、意見を先に述べさせていただければと思えます。特に、財務の部分が中心の視点になりますが、今後の取組や対策について書いていただく際に、その効果や、それを見積った際の根拠をできるだけ明示するような形で資料を作っていただくなり、補足で説明をしていただくということをお願ひしていただきたいというのが、1点目のお願ひです。

その上で、これは今後の話になるのだと思えますが、例えば、こういう取組や対策を説明いただくのは重要ですが、1年たって、2年たってというときに、その取組や示したものがどれだけ進捗してきたかが見えるような形になると良いと感じております。当然、状況に応じて取組や対策を変更していくというのは、柔軟に対応していただきたいですが、一方で、過去に言っていた取組や対応策に対して、それがどこまでできたのか、もしくは状況の変化でできなかったのか、いろいろと要因があると思えますが、そこをはっきりさせるような形で、今後の資料づくりというか説明で留意していただけるとありがたいと感じております。

私からは以上でございます。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

効果や根拠、補足説明等につきましては、これもアナウンス内容に加えさせていただきつつ、今回は初めて財務状況の課題認識の全団体へ説明を頂くこととなることもあり、様式は定めていないところですが、次回以降、今回説明頂いた内容も記載されるような様式にて進捗管理をしていくことが、先生からのご意見を踏まえると望ましいかと思えます。今夏のヒアリングを進めながら、特段大きな支障がなければ、今後そうした形でフォローできる様式を整えていきたいと思えます。

ありがとうございます。

○木下委員 よろしくお願ひします。

○事務局（戸田課長代理） ほかに先生方、ご意見、ご質問等はございますでしょうか。

○木下委員 すみません、木下です。

評価シートの共通戦略のところについても意見を言わせていただいてもよろしいでしょうか。

○事務局（三浦課長） よろしくお願ひいたします。

○木下委員 共通戦略で、特に五つのレスとして、はんこレス、FAXレス、ペーパーレスとい項目が挙げられ目標等が設定されたところかと思えますが、団体により、それぞれの項目について、団体がやっている事業の中で、どういうボリューム感のある話なのか、資料だけでは分かりにくいところがあります。例えば、目標は当然、割合で何%パーセント削減などの話が中心になると思えますが、一方で、そもそも、目標が今、それぞれの団体の業務の中でどれぐらいのボリュームなのか、数量的な部分を含めて重要性が見えない部分があると、この五つの項目の中で感じる場所があります。これも説明の仕方や記載の方法によると思えますし、ペーパーレスなどは話がしやすいのかもしれませんが、どれぐらいのボリューム量があるから、これをどうしたいという話なのか、事業によってはキャッシュレスやタッチレスは、そもそもあまり取組の余地がない話なのかというところを、委員として分かる部分はあるんですが、初見の方も、ある程度は分かるような形で示していただくと、よりこのシートが生きてくるかなという気がしました。あまり分量が増えても仕方がないですが、ご検討をいただきたく思えます。以上です。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

共通戦略につきましては、都政でのDXを梃子とした構造改革ということで、都庁内の事

務局でやっている水準は各団体でも実施すべきという思想で設定させていただいたものです。ご指摘のとおり、定量的、何が全数で、どういうことを実施してきたのかという点については、2021年の取組全体についても、共通戦略でも、客観的な説明内容として満たすべきと考えております。

先般、都議会からも、プラン改訂版の書きぶりについて定量的なところが見えてこない旨の質疑をいただいたところです。先生方からのご意見を踏まえまして、五つのレス等だけではなく、全体として、定量的なところは定量的に、定性的なところは具体的に何がどれだけ進んだのか分かるような形で記載を、今も記載要領等にて各局・各団体へお願いをしているところですが、先生方へヒアリング資料をお渡しするまでに、できるだけ、より明確化、具体化できるよう調整を図っていきたいと考えております。

○山田委員 山田です。

そういう意味で言うと、これは毎年課題になる話と、以前、東京都の政策評価の委員をやってきたときも同じ議論になったのですが、評価の指標が適切であったかどうかも含めて議論をするのがいいと思っています。例えば、最近だと、いろんな定性項目が増えてきており、やりましたという話や、何回やったか等、単純な指標が結構多いですが、それがアウトカムに基づいて、一体、どういうのをKPIとして見たらいいのかについて、次年度の評価につながるような議論ができれば非常に建設的であると、私としては考えています。以上です。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。各局・各団体へお伝えすべきお話しでありまして、今、先生からいただいた表現も使いながら、各局・各団体についてはお願いして参りたいと思います。

○事務局（戸田課長代理） ほかに先生方、ご質問、ご意見等はございますでしょうか。

○宮木委員 宮木は特段ございません。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

以降、今後のヒアリングの進め方の補足、事務的な説明をさせていただきます。

事務的な進め方ですが、事前にヒアリング資料を先生方にお送りするという事を申し上げましたけれども、少なくとも3営業日前を目安に、メールと速達で資料をお送りしたいと考えております。

お送りする内容は、事務局の段階で整理できる点は整理をした2スライド目の評価シート及び5スライド目の追加提出資料。これも事務局でできる限り内容確認した上でお渡し

したいと考えています。

その他、冬のヒアリング際に作成した資料や、団体出席者リスト、直近のヒアリング議事録等をメールと速達でお送りさせていただこうと思います。

また、ヒアリング各日の最初の時間で、事務局説明の時間を設けますので、その際、改めて、お送りした資料の説明を簡単になりますが、差し上げたいと考えております。

また、先ほど、山田先生からのご指摘がありました。今回のヒアリングは、年2回の直接団体と会話をいただく場ですので、2021年度評価のヒアの場ではありますが、冬のプランの改訂につながる今後の対応についても意見を多くいただくことになると思いますし、その形が有用であると認識しております。

ヒアリング後にまとめる評価委員意見には、これまで同様、団体別のページにヒアリングの議事要旨を掲載させて頂くことを考えておりますが、取りまとめの段になりましたら、またご相談をさせていただければと思います。

また、今回の評価に当たっては、議会からの指摘もありましたので、事務局としても、どのような実績が上がり、今後どうされるのか、客観的に分かりやすいものとして参りたいと考えておりますが、各局・各団体から提出頂く評価シートは、所管局の局長が一次評価した上で総務局に提出するものですので、事務局では補記等の調整が仕切れない部分が出てくることもあります。お気づきの点は、先生方のお立場からも、ご指摘をいただけましたら幸いです。

ヒアリングの補足の説明は以上でございますが、何かご意見、ご質問等ございましたら、お願いいたします。

○山田委員 山田です。

この委員会の立てつけは、最終的な評価は都の方でなされる形なので、委員意見という形をどこまで掲載するかということと、事後的に公表されるので、守秘に係るものと、あまりに直截的な表現をどこまで整理をするかという話がありますが、一方で、あまり削ぎ落とされ過ぎると、我々委員がいる意味がなくなってしまうので、そのあたりは引き続き調整をいただけたらと思います。

でき上がりの評価が良好であるか等は、最終的な判断となりますが、その中での問題点や今後の課題等は、評価委員の意見としては可能な限り、モディファイされた文章でも結構ですので、記載をしていただけたら良いと思っています。

以上です。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

評価委員意見は、直近の2020年度評価の際のような、ヒアリングの議事要旨を中心とするイメージで考えてございますので、また御相談させて頂きましたら幸いです。

ほかご意見等はありませんでしょうか。

○事務局（戸田課長代理） 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、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します。

本日はご審議、ありがとうございました。

—了—