

第3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5年1月11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3回）

日 時 : 令和5年1月11日（火） 午後15時00分～午後15時32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

経営改革プランの改訂について

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 大 串 葉 子 椙山女学園大学現代マネジメント学部教授
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取締役
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 グループ経営戦略課団体調整担当課長
菊 地 グループ経営戦略課長
戸 田 グループ経営戦略課統括課長代理

欠席者 : 委 員 木 下 哲 木下公認会計士事務所

○事務局（戸田課長代理） お時間になりましたので、これより第3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、小野より、御挨拶を申し上げます。

○事務局（小野部長） 改めましてグループ経営戦略担当部長の小野でございます。先生方本年もどうぞよろしくお願いたします。

本日は新年早々、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。また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御支援、御協力を賜りましてありがとうございます。

昨年6月から10月にかけて様々貴重な御意見を頂戴いたしました。2021年度の政策連携団体経営目標の評価につきましては、おかげさまで昨年11月30日に公表するとともに、12月に行われました第4回都議会定例会で報告することができました。重ねて厚くお礼を申し上げます。

また、同じく第4回都議会定例会では、政策連携団体に関する評価制度の見直しにつきまして、質疑がございました。このことにつきましては、暮れのお忙しい中、委員の皆様方へ説明のお時間を頂戴しましたが、その際には経営改革プランの、今回、2023年度の改訂に向けまして、今年度末まで変わらず御助言いただくことにつきまして御快諾をいただき、心より感謝とお礼を申し上げます。どうぞ引き続き任期となります年度末までどうぞよろしくお願い申し上げます。

さて、本日でございますが、経営改革プランの2023年度改訂に係る進め方、これに加えて、来月予定のヒアリング意見交換が団体や所管局に対して御意見をいただく最後の機会となる予定ですので、団体経営全般、また、所管局による団体との協働指導監督等の視点からも、委員の皆様方の御意見をいただければと考えてございます。

第2期経営改革プランの計画最終年度となる今回の改訂により、プラン策定時以降の状況変化を戦略的に的確に反映いたしまして、政策連携団体がさらなる計画を進めていけますよう、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たします。

○事務局（戸田課長代理） 本日の会議につきましては、WEB会議システムにより委員の皆様にはリモートによる御参加をいただいております。

本日御参加の評価委員の皆様は、慶應義塾大学総合政策学部教授、上山委員でございます。

椚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。

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取締役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。

続きまして都側出席者は先ほど御挨拶させていただきました、総務局総務部グループ経営戦略担当部長、小野。総務局総務部グループ経営戦略課長、菊地。総務局総務部、団体調整担当課長、三浦。最後に私、司会進行を務めます、グループ制経営戦略課、戸田でございます。

なお、木下公認会計士事務所、木下委員につきましては、本日御欠席の御連絡をいただいております。

続きまして、本日の会議録につきましては、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、御異議ありませんでしょうか。

(なし)

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） 団体調整担当課長の三浦でございます。本年もよろしくお願いたします。

早速ですが、資料説明をよろしければ、通しでおおむね10分程度行わせていただければと思います。

資料を投影しますので失礼します。よろしくお願いいたします。

まず1枚目でございますが、本日の評価委員会は経営改革プランの第2期の企画2021年度から23年度の3か年計画となっておりまして、その最終2023年の改訂に向けた進め方等についての御意見を頂戴したく存じます。

下の表は、例年のスケジュールについて説明している資料でございますので、割愛させていただきます。

2枚目でございますが、こちらも既に事務局から各局各団体案内をしております、今回のプラン改訂の視点でございます。

上半分は各局等への発出前に一度、先生方にも御案内をした内容でございますが、従前、お伺いした御意見を踏まえまして、1番として団体主要事業及び各戦略の関係性の整理ということで、主要事業の振り返りと財務分析を通じた課題抽出、うち団体が対応すべき課題と経営改革プラン記載事項の関係、並びにプランの戦略間関係を整理したものということで、これはその先生方との意見交換時の資料としても、今後提出をさせていただきたいと存じます。

2番目といたしまして、夏にいただいたその団体別での評価委員意見のほか、戦略の目的から見た目標及びその達成に向けた個別取組事項のさらなる検討ですとか、KPIや政策成果指標の設定等について、それから3番目、都政策内容と連携した対応について、改訂の視点ということで各局団体に通知をさせていただいております。

これに加えまして12月の都議会の総務委員会で、先ほど部長からも御説明ありましたが2020年度のプランの取組評価について報告をしまして、その際様々質疑がございましたので、それを受けまして、1番目ということで各取組によって生じる効果の一層の明確化ということで、改めてKPI等の設定や取組の結果として目指す効果の定量化、それから2番目との重要課題の反映、それから3番目で意欲的で効果が高い取組の推進と先生方からの意見と多く合致するものと存じますけれども、改めて今回のプランへ反映されるよう追加で依頼を行っているところでございます。

資料の3枚目でございますが、こちらはその各団体から提出がございますプランの改訂内容を記載した標準様式でございます。改訂の前後が上と下で分かるよう、そして真ん中の辺りに改訂の概要や考え方を明記する形で各局各団体から提出をお願いしているところでございます。

事務局といたしましては、先生方からも、右下の囲みのおり、先に御案内の改訂の視点が適切に反映されているかといったところ等々につきまして御意見を賜ればというふうに考えてございます。

なお、こちらの様式等々、各局各団体からの提出資料は今週末を目途に総務局へ提出することとなっております。今後のヒアリング、プラン改訂の際は意見交換と呼称してございますけれども、ヒアリングまでの間、できる限りの調整も事務局のほうで実施いたしますが、ただし各局では、局長等へ説明をした上で資料を提出することから、事務局調整では力が及ばない点多々ございます。

意見交換資料、事前に先生方にお送りする際には通例のとおり、事務局として先生方か

ら指摘をいただけますと、大変ありがたい内容につきましてまとめた資料も作成いたしますので、お考えと合致する内容がございましたら、例えば総論的にこれらが足りてないので引き続き事務局と調整することと等、一言で結構でございますので、適宜御指摘をいただけましたら大変幸いです。

4枚目は制度の説明ということですが、計画期間3年、最後の3年目となりますが、経営改革目標に適した内容であれば新規追加を行えることとしておりまして、経営改革目標の定義について説明をする資料となります。

5枚目でございます。今回のヒアリング、意見交換時に提出のある主な資料をまとめたものでございます。

提出依頼済みの資料としましては、二つ前の資料により御案内をいたしましたプラン改訂内容を記載した様式、プラン改訂シート、それから事業の振り返り財務分析等による課題抽出と、それからそのプランと戦略の関係性をまとめたもの、こちらについて提出を既にお願いをしております、これより追加で提出を依頼いたします資料としましては④⑤ということで、これまでの、それから今後の経営改革の取組について意見交換時のその議論のたたきとして簡単にまとめたものの提出の依頼をしたいと考えてございます。

⑥については、通例実施しております個別課題に関する追加資料の提出のオーダーですが、今回のヒアリング、意見交換では個別の課題と深堀りというよりも、プランの記載の掲載そのものについてですとか、より高い視座で御議論いただく格好になるかなというふうにも考えておりますので、他の資料では説明ができない場合に限り最低限の資料を最低限の内容で提出をしていただくことを考えてございます。

6枚目でございますが、先ほど少し申し上げました、これまで・今後の経営改革の取組についてということで、このような形でこれから追加の提出依頼をしたいと考えてございます。それぞれ④ということで、これまでの計画プランを中心とした計画の取組によって改善された点ということでございまして、評価委員会を設置させていただいた2017年度以後、改善された点を具体的に、⑤の今後の経営改革、所管局において法人運営管理について、より具体的にそれぞれ記載をしたものを提出いただこうというふうに考えてございます。

これから提出、作成を依頼するものでございますし、1団体あたりの分量はあまり多くせず、まずはA4、1枚程度で簡潔に提出を依頼したいというふうに考えてございます。

最後、7枚目でございます。これまでの説明を踏まえまして意見交換の進め方でござい

ます。

今回は全団体にウェブ会議で実施をさせていただきたいと考えておりました、意見交換の具体的日時につきましては、資料説明後改めて御案内をさせていただきたいと思っております。出席者は団体経営全般及び所管局による団体との共同指導監督について議論ができる方と、意見交換の時間は1団体あたり30分程度。団体からの資料説明は、今回はより端的にさせていただきまして、より多くの時間を意見交換、質疑応答の時間に充てたいと考えてございます。

資料の説明は以上となりますが、補足といたしまして何点か申し上げます。

本日の委員会でもいただいた御意見等をまとめまして、近日中に意見交換、ヒアリングの準備通知を事務局より各局各団体を発信する予定で考えてございます。特に議論が必要な団体は、過去経緯等をまとめたものと事務局のほうでも準備をいたしまして、先生方にお渡しした上でうまく議論がかみ合うように局団体にも今回は事前にお渡しすべきかというふうに考えてございます。

また、今回は、最後の意見交換として予定される場所ですので、これまでや今後の話、そもそも団体が目指す方向性など、より高い視点での御議論をいただけるものと考えてございますが、一方でお願い事でございますけれども、高い視点の御議論の中でもプラン改訂内容についてお気づきの点は、団体ごとにぜひ御意見をいただけますようお願いいたします。

事務局から資料説明は以上でございまして、ここまで何か御意見、御質問等がございましたら、どうぞよろしくお願いいたします。

○事務局（戸田課長代理） 本件について御意見、御質問等ございましたら御発言をお願いいたします。

○大串委員 すみません、意見をそれぞれ経営関係について申し述べるようにということで先ほど三浦さんのほうからの御説明あったと思うのですがけれども、スケジュール感としては大体いつぐらいまでそれを提出するようなイメージを考えておいたらよかったですでしょうか。すみません、御説明あったかもしれませんけど。

○事務局（三浦課長） 恐れ入ります、御質問ありがとうございます。説明が至らず恐縮でございます。経営改革プランの改訂内容の意見について、先生方からお話をいただくという

ことをごさいますけれども、ヒアリング当日にその場で御発言をいただければというふうに考えてございます。

また、当日有効に御説明御意見をいただくためにも、ヒアリングのおおむね3営業日前には、資料をメールと郵送でお送りさせていただこうと考えてございまして、その資料の中に事務局からお考えに合致すればよろしければこういうことをおっしゃっていただきたいというようなその案文みたいなものを送らせていただきますので、それを御覧になっていただきながら、当日御発言をいただければと存じます。

なので、ヒアリングまでに先生方に何か事前に御提出いただきたいと考えているものは特段ございません。

よろしく願いいたします。

○山田委員 山田です、お疲れさまです。多分、今回、外部が入っての形の最後になると思うので、この委員会が始まってからの経緯みたいなのが、特に重要な部分については他の先生に共有できるような情報を引き続き御提供いただくのがいいのかなと思います。

6年ぐらいこの形で参加させていただいていますが、中身が随分大きく変わったりしている中で、なんでこんな話になっているのだろうというふうに正直に他の先生が思われているものも結構あると思うので、ちょっとそもそも論の中で、何か重要なものがあるということであれば、そこはちょっと共有をしていただければと思います。これが1点です。

2点目はちょっと雑感なのですが、全体の方法として、事業評価と局単体の連携性ということでそちらに統合するという、その趣旨は重々理解してそのほうが事業を見るという意味でいう効率性、抜け漏れがないという意味では有用なのかなと思いますが、多分法人の評価と事業の評価というのは全く別なので、特に各団体が、外部委員がいなくなって、この評価制度そのものがなくなるのだという誤解は、避けておいていただいたほうがいいのかなと思います。

外部識者がいようがいまいが、法人としてそれが適切なのか、適切な管理がされているのか、その存在意義は何か、KPIとかステークホルダーって一体何なのだというのは、これは我々がいなくても都として局として自立的にやっていただく必要があるのかなと思っております。言い方が手前みそですけれども、いい意味で多分局と団体と我々の間には緊張感があって、それが多分続いてきた一つの要因であるのかなと思いますが、なくなると途端に手綱が緩んでしまって、何のためにこの法人あったのだろうとか、特に一番危惧しているのは事業評価と一体になるということであると、事業のほうに重きが置かれてしまう

ので、法人そのものの在り方って一体何なのだろうというところでいうと、よく民間企業でもあるのですが一度作った子会社ってなかなか潰せないとか統合しづらいみたいな、そういう弊害が大きく出てくるというようなことでいうと、引き続き総務局さんのほうで、団体の指導管理というのが続くのだということと、我々のような外部がいなくても、これは事実的にやっていくものとして、手綱を引き続き締めていただきたいと思います。最後は所感ですけれども、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。1点目のこれまでの経緯につきましては、毎回ヒアリングに出席していただいている先生方に、個別の団体のこれまでの主な論点のようなものをまとめてお渡ししているところではございますが、それはその団体個別の細かい課題ごとの過去からの経緯を整理しているものでございますので、そもそもこの制度としてどんなことがあったのかと、もう少し高い視野でまとめたものにつきましても、急ぎヒアリングまでに作成させていただいて、先生方にお配りできるようにちょっと頑張りたいと思っています。

二つ目につきましては、御指摘のところと思いますので、今回、追加提出資料ということで、今後の法人管理について、簡単に説明をするように資料の提出を求めています。今いただいたお話を皆様に十分伝わるように局団体に依頼をさせていただくとともにその内容等も見まして、かつ今後都庁内全体の動き等々も勘案しまして今後の進め方についてよくよく考えていきたいというふうに考えてございます。

○大串委員 すみません、大串ですけれど、もう1点お願いできたらと思ってマイクアクセスしました。

私も1年しか参加していないのでよく分かってないままのところもあったのですが、今回の終わりになるということで最終的な総括として、この委員会がどのように事業改革、もしくは経営改革プランに役に立ったのかということについて、できれば各団体の所感といいたいでしょうか、そういった感覚のようなものでもいいと思いますし、何か数字でもいいのですが、こういう点で非常に役に立った、立ってないとか、そういったところを少しお話いただくと、総括として委員会でどういう役立ちがあってどこら辺が力及ばなかったのかということになりますので、少しその辺りもぜひ、最後の辺りにヒアリングしていただければと思います。

以上です

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。今回、改めて追加で提出を求めます資料のう

ちにこれまでの経営改革プランを中心とした取組より改善された点ということで改めてお願いをしようと思っっているのですけれども、2017年度以後、団体経営において、改善された点を極力具体的にということで御案内をしようと思っておりましたが、よろしければ先生からいただいた御発言のニュアンスももう少し含めた形で各局各団体依頼をして、先生方にもヒアリング当日に見ていただきながら、その中身も含めて議論をしていただけるような形で準備を進めたいと思います。

○大串委員 ありがとうございます。そのほうが多分議会への説明等に関しても。この委員会が果たした役割は決して小さくなかったよということのPRになりますので、しっかり情報収集して教えていただければと思います。よろしくお願ひします

○事務局（三浦課長） 承知いたしました。ありがとうございます。

○上山委員 上山です。さっきの山田先生の意見にプラスアルファなのですが、やっぱり一番大事なのは事業とか予算の政策評価と、あと組織の目標管理ですね。この二つは別の話だということはよく確認する必要があると思うのです。

あちらの政策評価制度をより強化して、政策連携団体で使う予算あるいは事業、その効果測定ちゃんとやれという話は、それはそれでいいと思うのですけども、そのことと、各団体の目標管理をちゃんとやるということは、別の話であると思います。

とはいえ目標管理制度を廃止するわけではないので、そういう意味では、これをどういうふうに運用していくのかということところです。これはやっぱりよっぽど考えないと駄目だと思います。

政策連携団体というふうに、せっかく積極的に位置づけをしたわけだから、役所本体とは別に、法人格を持って仕事をやっていこうと、あるいはビジョンを作って事業をやっていこうということになっているわけなので、そういう意味では、予算管理とは別の軸で、経営組織目標管理といいますか、PDCAを回していく。そっちのほうの仕組みづくりを別途やる必要がある。

以上です。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。先生御指摘のとおり、事業への評価と組織管理の観点は全然違うということでございまして、なので移るものと残るもので、残るものを今後どうしていくのかというのは繰り返しのお話になってしまいますけれども、よくよく考えて、これまでの取組と大きく後退しないような形で、進めていかなければならないということは、事務局として考えてございます。

○上山委員 移るものという概念が、私は間違っていると思う、根本的に。移らないと思うのです。もともと別々にあるのです。あっちも何もやっていなかったわけではない、ということ。こっちがやり方変えるというのは、別に時間もたっているし、それはそれでいいと思うのです。それぞれが、別々であったというのはよくないのかもしれない、連携する必要があるのかもしれない。だけど移すという概念が根本的に間違っていると。そこはいかがですか。

○事務局（小野部長） 先生のおっしゃること、そのとおりかと思うのですが、都のほうではこれまでの、結局、組織運営に軸足を置いた経営目標を政策評価、あるいは事業評価といったときにどういうふう to 実施していくかという新しい仕組みを、どのようにつくっていくかということ、いろいろ調整の上ということになろうかと思えます。

○上山委員 はい。

○事務局（戸田課長代理） ほかに御意見、御質問等ございませんでしょうか。ありがとうございます。

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、後日グループ経営戦略課ホームページへ掲載します。

以上で、第3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。

本日は御審議ありがとうございました。

—了—