

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5年3月24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5年3月24日（金） 午前10時29分～午前11時17分

場 所 : 都庁第一本庁舎33階 特別会議室N4（WEB会議併用開催）

1 開 会

2 議 題

経営改革プランの改訂等に関す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 大 串 葉 子 椚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

○事務局（三浦課長） 定刻より少し早いですが開催したいと思います。よろしくお願いいたします。

○事務局（戸田課長代理） 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、小野より御挨拶申し上げます。

○事務局（小野部長） 先生方おはようございます。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。

本日は、年度末の忙しいお時間を頂戴いたしまして、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、日頃から都政そして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、誠にありがとうございます。

また、この1月から今日まで、1月の評価委員会の後、本日まで経営改革プランの2023年度の改訂、それから団体経営全般につきまして、精力的に御調査を行っていただきまして、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。

本日でございますけれども、これまで御案内させていただきましたとおり、最終の評価委員会となります。これまでの委員の皆様からいただきました御意見を「委員意見」として取りまとめをさせていただきたいと思っております。

いただきました御意見を踏まえまして、各団体の経営改革プランを都として取りまとめを行い、5月に公表するとともに、その後行われます第2回都議会定例会、こちらで報告する予定となっております。

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いたします。

○事務局（戸田課長代理） 本日はWEB会議システムを併用し、委員の皆様にご参加いただいております。

本日の会議録の取扱いについてですが、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、よろしいでしょうか。

（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、本日の会議録は公開することとさせていただきます。

これより議事に入ります。

内容は、団体調整担当課長の三浦より説明させていただきます。

○事務局（三浦課長） 改めまして、三浦でございます。本日はよろしくお願いたします。

議題でございます評価委員意見につきまして、御説明させていただきます。

お時間の限りもでございますので、簡単な説明となりますが、御容赦いただければと思います。

画面共有をいたしますので、少々お待ちくださいませ。

まず目次でございますが、今回は5章構成とさせていただいております、本題の先生方からの委員意見を3章以降ということにさせていただいております。2章は、これまでの経緯を事務局からの説明として記載させていただいております。

したがって、ちょっとページを飛ばさせていただきます、5ページ目からは、まず経営改革プラン2023年度改訂に関する委員意見ということでございまして、ここでは2月の意見交換を通じて先生方からいただいた御意見を掲載させていただいております。

まず（1）として、全体に関する所見として、①健全な財務基盤の構築からガバナンス、団体のプレゼンス向上、団体間連携、KPIの整備、人材マネジメントの推進ということで、それぞれまとめさせていただいております。

（2）は、後ほど御説明します5章に団体別の意見を載せさせていただいておりますけれども、こちらは事務局で分類別に分けまして、まとめて掲載をさせていただいております。

今回もちょっと長いページとなっておりますが、全体の所見に限らず今回も幅広い御意見をいただいたことを御紹介する趣旨で掲載させていただいております。

少しページが飛びまして、第4章として、これまでの経緯等を踏まえた提言ということで記載がございまして、（1）はこれまでの6年間で賜りました委員会の取組を改めて記載させていただいております。

18ページ、後段から参考資料といたしまして、2月の意見交換会の際に御案内をいたしました各局・団体で改善できたと考える事項を御紹介させていただいております。

これとセットで、取組の考え方自体は一定程度、定着をしたという内容とさせていただいておりますが、（2）としまして、今後、20ページですね、都庁グループによる自律的な経営改革を行うに当たっての意見ということで、事業への評価と組織運営は別物でございまして、総務局でチェック体制を整備し、取組を後退させることなく今後も進めていくべき旨、御意見いただく形とさせていただいております。

22ページ以降が、委員意見（団体別）ということでございまして、1団体1団体いただ

いた御意見を1ページずつ、掲載させていただいております。

今回は、最大限、先生方からいただいた御意見の内容をほぼそのまま掲載するような形でまとめさせていただいております。

なお、2月の意見交換させていただいた際の議事録につきましては、今後の団体経営に活用できますよう、各団体に送付しているところでございます。

雑駁ではございますが、資料の説明等は以上でございます。御意見等ございましたら、よろしく願いいたします。

○上山委員 上山ですが、よろしいですか。

○事務局（三浦課長） お願いいたします。

○上山委員 これは、目次のところの4番ですね。4番が、「これまでの経緯等を踏まえた提言」では意味が分からないので、「今後の政策連携団体の経営と目標管理の在り方について」かな。経営と目標管理の在り方について、最初に提言というふうにして、それでコロナか何かで。「これまでの経緯等を踏まえた提言」というのは、非常に過去の総括みたいな感じなんだけど、「今後こうしてください」という意味でこれは書いているので。

それから、表紙もよくない。表紙も、委員会の最終提言なので、2023年度の話は書いてもいいんですけど、タイトル自体今言った4章のタイトルが、全体のタイトルになってもいいんじゃないかと思えますけど。ちょっと長いけど、「〇〇及び2023年度の〇〇」という感じにしたほうがいいと思えますけど。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

○上山委員 あとそれから、委員会はこれで終わりですというのをちゃんと書いてありましたか。

○事務局（三浦課長） はじめにのところに、段落でいうと一番下から二つ目でございますが、「また、今後は、政策連携団体に関する新たな評価制度が実施されることに伴い」。

○上山委員 いや、だから意見を示すのはでなくて、委員会が廃止になりますと。それをきちんと書いたほうがいいと思えます。意見を示すのは最後であっても、別の形で活動するのねというふうに読めちゃうから、委員会が廃止になるということをきちんと書いた方がよい。

○事務局（三浦課長） 分かりました。

○上山委員 分かりやすく言うと、制度の廃止に伴う委員からの東京都に対する提言ですよ、この冊子の趣旨はね。それが何か持って回った表現になっていて意味が分からなくなって

いるので、それはちょっと書き直した案をください。

○事務局（三浦課長） 分かりました。

では、今、上山先生からいただいた内容のとおりにお直ししたものを、皆様方にもう一度お知らせしたいと思いますが、よろしいでしょうか。

○上山委員 あと、目次のところですけど、参考資料に検討経過と書いてあるんですけど、これもそういう意味でいうと、何の検討経過かよく分からないですよね。今年度に関する話であれば、今年度のセクションの付属資料か何かですか。それとも全体の参考資料ですか。

○事務局（三浦課長） そうではなく、あくまで2023年度のプラン改訂についてのものです。

○上山委員 だから、2023年度のルーティンワークに関する部分ですよね。全体の参考資料ではないと思います。細かいですけど。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。この部分につきましては、事務局説明の部分の表のところに変更させていただいていこうと思います。検討経過のところですね。

○上山委員 2023年度の検討経過ですよね、これね。

○事務局（三浦課長） おっしゃるとおりでございます。

○上山委員 だったら、3のおまけだと思います。以上です。

○事務局（戸田課長代理） ありがとうございます。ほかに、本件につきまして御意見、御質問等ございましたら、御発言をお願いします。

○大串委員 すみません、一点だけ。技術的な話なんですけど、8ページからの意見・提言のところが、非常に細かい字になっている理由は何か、ページ数制限があつて、収めなければいけなくなったとか、そういうあれですかね。ここだけかなり小さくなっていますので、きちんと何か。

○事務局（三浦課長） 字は、そうですね。失礼いたしました。

○大串委員 いえいえ。読んでほしいという意図があるならば、ちょっと読みやすい大きさが望ましいし、どうしても圧縮しなきゃいけない理由があるなら仕方がないかなというふうには思いましたけれども。

○事務局（三浦課長） そうですね、すみません。こちらの意図としましては、18ページ目以降のこれからのページの、ちょっとタイトルは問題がありますが、そこに至るまでにあまりにも間のページがちょっと増大過ぎるといけないと思ひまして、文字のサイズをぎりぎりの大きさに書かせていただいているところではあるんですが。

○宮木委員 私も8ページ以降は、かなりタイトだなと思っていて。

○大串委員 逆に体力いりますよ。

○宮木委員 これはすごくテクニカルな話なんですけど、例えば団体名だけでも、同じものが続いているところは結合してしまって、この団体の話をしていますとなって委員意見というふうにしたほうが、少なくともどの団体のところを読んでいるのかというのは分かるので、逆に団体の、例えば①の「団体経営・戦略に関する意見・提言」を見たくて、この団体さんを見たいとなったときに見やすくなると思うので、団体名全部同じものを書くというんじゃなくて、同じところは一つにまとめられたほうがすっきりするんじゃないかなと思います。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

三つ四つつながっているところもたくさんありますので、結合して。

○山田委員 すみません、全体の構成なんですけど、先ほどの上山先生のお話と多分リンクするのかと思うんですけど、多分、5ページ以降の2023年度改訂に関する意見はヒアリングを聴取する中で、今回は最後だというイメージで、今後こういうふうにするべきだというふうになっているので、多分この中身と18ページ目以降のところはちゃんとつながるようにしておいたほうがいいのかと思います。

恐らく多分、経営改革プランだけではなく、やっぱり中長期的に財務の基盤をちゃんと見たりとか、ガバナンスの機関だけではないことだと思いますし、団体間連携なんかは多分このプランにかかわらず、ずっとやっていかないといけない話だと思うので、何となく我々はそういうつもりでプランに当たって意見をしている部分もあると思うので、5ページ以降のものと18ページ目以降のものところで、リンクが分かるような書きぶりにしていただくと、より分かりやすいのかなと思います。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

構成の話ですけれども、8ページから17ページの部分は、18から21までの話を御紹介した後に、場所も考えつつ載せる。

○山田委員 個別の話の検討をすると、最終的にこういう形に収れんされて、それは実はこの経営プランの話だけではなくて、今までの我々とのやり取りを踏まえて、今後も引き継いでいってもらいたいみたいな、そんなイメージがいいのかもしれないですね。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

○事務局（戸田課長代理） そのほか、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。

○木下委員 木下ですけれども。この報告書の直接の構成だとかのところではないんですけれども、これまで経営目標評価のところのいろいろと携わらせていただいて感じたところで、それぞれの各団体のシートだとか報告書というものの自体、全部目を通せば内容として分かるんだと思うんですけれども、団体数が多いというところと、あとどうしてもシートの中で、今も大分改善はされてきていますが、取組によって重要性の濃淡が非常にばらつきがあって、これを経営戦略の主要な課題として位置づけるのが適当なのかどうかというところも、まだ含まれている部分があるかと思います。やはりその背景としては、毎年度の事業実績の評価で、その団体の事業はどういうことをやっているかということを示したいという部分がどうしてもバックとしてあるんじゃないかなというのは感じています。そうであれば、これはこれで一つ実績として、経営戦略から下りてくる実績として示すとして、併せて、例えばその中でも本当に重要と考える人材育成だとか、そういったものについては何かもう少し簡略化した、特にこれは都民向けでもあると思うんですけれども、ここは本当に重要な課題として認識していて、そこにどう取り組もうとしているのかというところを、ある程度団体ごと、もしくはまとめたものでもいいと思うのですが、本当に経営戦略、経営課題として認識しているところを簡略化してまとめて示すということも考えてもいいのかなというふうな感じです。

この報告書自体のところではないんですが、見せ方のお話だと思います。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

今いただいたお話につきまして、プランのまとめ方は一工夫あるところでもあるんですけれども、意見の中でも触れられています今後のチェック体制ということの中で、少し都民目線に沿った形でメリハリをつけて、さらにKPIを徹底させたような形で、団体の組織運営に関しての主要な課題ですとか、それに対する対応策をちゃんとまとめていくということで、現在検討してございますので、実際のところはプランの2023年度改訂が終わった後、2024年度の計画に当たってというところで考える形になるかなというふうに自分の中では思っていますけれども、いただいた御意見に沿った形ではないんですけれども、合うような形で進めていこうと思います。

○木下委員 すみません、最後なので何ともお答えしづらい部分はあると思うんですけど、これまでのところの経緯を踏まえて今後に関心していただくという部分の関連のコメントということで、取っていただければと思います。

○事務局（小野部長） 今回、都として、事業の評価を財務局に移管して、グループ連携の評

価の関係をお互いつくっていくという、それと先生方からいろいろ言われているように、経営の目標についてやっていくことは、これは変わりなくやっていかなければいけない部分で、それは団体の指導監督ということで、総務局のほうで行うものということで、どういふような形で外に見せていくのかということは今申し上げたところなんですけれども、今こうやって検討しているという状況ですので、御意見等を参考にしながら進めたいと思っています。

○三田委員 三田です。

○事務局（三浦課長） よろしく申し上げます。

○三田委員 ちょっと細かいところとか、一つは、やっぱり8から始まる細かいところと、それから黄色になっている各団体の22ページ以降との、読んでいてどう感じるかということなので、すごく読みにくい、都民が読む場合に何を伝えたいのか分からなくて多分読めないだろうなというのは感じるんですけども、例えば1から5ですかね、5が二つありますね、今見たら。14ページも5で、15ページも5があるので。6がないんですね。

○事務局（三浦課長） 失礼いたしました。

○三田委員 これ6ですね。両方5ですかね。6、7、8。七つの要素と22ページ以降というのが、どうなっているのかなというのが、もうちょっと七つの要素とそれぞれの団体へのコメントというのが、もう少し関連づけられたらとか、マークするとか、これに八つの要素のどれなのかということが、そういったところが見やすいといいかなというのが一つです。

あと、一番気になっているところは、確かに八つの要素というのは、それぞれこれから見ていかなければならない6か7とかの要素があると思うんですけども、その要素と人事とか、そういったものというのは、最終的には組織の在り方というところを、目標を最終的に遂行するためにこういった要素を見ていかなければならないというところで、もう少し上位のものが本当はあるのではないかというところが、ちょっと外枠がないというところは印象として持ちました。それぞれ手段なんですけれども、手段が目的化しないように、最終的にはこの組織が都民のためとか、企業でいえば利潤を上げるためですけど、この組織としては都民のためというのと、経営状況をよくするためにということがちょっと伝わらないような気がしたので、そこがちょっと気になりました。

以上です。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

細かな表につきましては、御説明がちょっと分かりづらいところでもあるんですけども、22ページ以降に書かれている、一つ一つ団体別にいただいた御意見をカテゴリ別に再分解して載せてみるとどうなるかというような表にしておりまして、8ページ目からずっと書かれていることと、22ページで書かれていることは実は同じことが書いてあるんです。

○三田委員　そうですね。それで、さっき入れ替えたらということで、入れ替えてみたらいいのかなと思ったんですが、それぞれ見てしまうと分かりにくいなというところがあったので、黄色いほうを、今の段階で後から出てくるほうに、8ページ以降の①⑧までが振られているといいのかなとか、そういうところは感じました。

すみません、話を切ってしまう。以上です。

○事務局（三浦課長）　これだけ並んでいますと、手段の目的化というお話もございましたので、もう少し大きくくりなところで、何のためにというところは記載させていただこうというふうに思います。

○大串委員　山田先生、ごめんなさい。ちょっと今の話でいいですか。

今の三田先生のお話と同じことだと思うんですけど、16ページのところは特に、改訂シート、記載内容の指摘というところで、確かに団体別意見の上のほうに書いてあることを抜き出ただけだなというふうに思いましたので、カテゴリライズしてあるのは意味があると思うんですよ。それぞれの問題に対して、こういうカテゴリでこういう意見が出たという意味では、よく分かりやすい整理がなされていると思うんですが、⑧はいらないかなみたいな感じに思ったりしましたので、すみません、お願いします。

○山田委員　ちょっと話が飛びますが、この報告書の多分一番言いたいことは、18ページから20ページのところなのかなと思っていて、特に（2）のところ、要は評価委員会がなくなっても、先ほど部長がおっしゃっていただいたように、組織管理がなくなるわけではなくて、どうしても政策評価になると、事業の評価が中心になるので、組織の良し悪しとか、組織が健全に動くというところをもうちょっとクリアに書いてもいいのかなとは思いました。

書きっぷりの問題で、後々ちょっと残るといえるのはあると思いますけれども、そういう意味で言うと、団体と局との関係と、局と総務局の事務局であるその関係における役割分担で、それぞれチェックの視点が違うというところは、もうちょっと分かりやすく書いて、そこは表にして書いてもいいのかなとは思っています。

民間企業でも、最近で言うと3線ディフェンスという言い方があって、1線は現場でちゃ

んとチェックしましょうと。2線はいわゆる管理部門、スタッフ部門がやりましょうと。3番目が、内部統制組織がやりましょうみたいな、そういう仕組みになっていて、ここは民間の目も入っている、企業の日も入っていたりするので、そういう意味で言うと、そういった民間の3線ディフェンスみたいなものを参考にして、団体と局の関係、局と総務局のこの事務局の関係を再定義しながら、自律的に組織として、いわゆる健全な行政関係が成り立つというところを、もうちょっと強めに書いてもよさそうかなと。

変な言い方なんですけれども、各局とか各団体が、これがなくなってちょっとほっとするみたいなことではなくて、引き続き組織をよくしていくということはどういうことなのかということを考えていただいたほうがいいのかなと。

その中には、この団体は何であるんだろうとかという根源的な話とか、何でこの団体は株式会社なんだろうとか、そういうこともやっぱり常に誰かが問いていかないといけなくて、たまたま委員会があって外部委員がいたので、そういうような話になると思うんですが、なかなかそういうふうになりづらいというところを、どういうふうに関後担保するかみたいなことは、書いていただいてもいいのかなというふうに思います。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

上山先生、すみません。いただいたお時間は大丈夫でしょうか。

○上山委員 ちょっと私、そろそろ失礼してしましますが、今、ほかの委員の方がおっしゃった趣旨ですね。以前の会議でも申し上げたので繰り返しませんが、外部委員がいるので、できてきた部分が結構あると思う。本来は各団体が自分で、理事長あるいは社長の下、ガバナンスを効かせて自己改革していくべきなんだけれども、実際は都庁からほとんどのお金がかっているといったような事情もあるので、そういう意味では、都庁がガバナンスの一翼を担うと、そういう構造になっていると思うんですね。

今回、お金の出し方については財務局のほうで引き続き見ていくということだけれども、組織の在り方については、都庁の事務局が行政の仕事の一部としてガバナンス管理の状況をチェックするということになる。これは非常にハードルの高い作業であって、なかなか簡単ではないと思います。民間企業の場合でも、子会社の社長を本社の社長がチェックするというのは、親子関係だとはいってもものすごく大変です。別の法人のことになりますから。

それを、ましてや、原理的に言うと知事がそれぞれの社長としょっちゅう対話をするということになるんですが、現実的にはそんなことやっていられないと思いますので、そうな

ると、副知事とか、事務局の皆さんが各社の幹部と対話をしていくということになります。それは極めてハードルは高い。

財務局の制度があって、そっちで見ているからいいんだというやり取りは、根源的に間違っているというふうに思います。なので、しばらく様子を見て、どういう形でちゃんとガバナンスが効くのかというところをよくウオッチして、必要があればいつでもまた別の制度をつくると。あるいは各社のガバナンスの管理に手を突っ込むというふうなことをやる必要があるというふうに思います。以上です。

○事務局（小野部長） ありがとうございます。

○事務局（三浦課長） 誠にありがとうございます。失礼いたします。

○宮木委員 よろしいですか。

○事務局（三浦課長） お願いいたします。

○宮木委員 先ほどの皆さんと本当に意見は同じなんですけど、8ページからの①から⑧というところのカテゴリと、それから5ページからの意見交換を通じた所見というものの項目立てが合っていないというのが気になっていて、こちら①から⑥で微妙に重なっているカテゴリなんですよね。恐らく8ページ以降の（2）というのが詳細で、具体的にどこの団体に対してどういう意見があったかという話になっていると思うんですよ。そこはそろえたほうがいいかなと思っていて、読み手として一番読みたいのは5ページからで、どういう団体に対してどういう御意見があったのかというのを、ざっくりと記載しているものというのが5ページからになって、ここを読めば大体のことが分かるという立てつけにしたほうがいいと思っています。

具体的にその項目ごとにどういう団体が何を言われたのかというのを見るのは8ページ以降という立てつけになっていて、さらにそれぞれの団体が全体として何を言われたのかというのを見るのが、ページでいうと22ページ以降ということですかね。5ポツからということになると思っています。

本当に読み手として読みたいのは、8ページ以降とか20ページ以降とかではなくて、これは本当にバックデータでいいと思っていて、先ほど話が出ているように、一番言わなきゃいけないのは、4のこれまでの経緯等を踏まえた提言という18ページ以降ですよね。ここを一番目立たせるというふうにするためには、目次立てとしては、本章の最後にこれをするべきで、委員の意見という、今の5となっている22ページ以降も参考資料にしていんじゃないかと、私は思っています。

多分、読み手は一番最後に何を言っているのかというところで読むと思うので、そこはしっかり充実させて、先ほど上山先生がおっしゃっているような、もしくは（２）の今後というところでお話が出たようなところですね、そこを充実させて、最終的に委員会として何を発信するかというところを充実させるべきだというふうに思っています。

この冊子自体が、あくまで2023年度の報告書として出されるのか、それともこれまでの一連の活動の総括として出されるのかというところで、また最後の立てつけも少し変わってくるなというふうに思っています。54ページですよ。関わられた先生方もこれまで多くおられたので、もしもこれがプロジェクトとしての総括なのであれば、それまでのものを全部掲載するべきだと私は思うので、そこは報告書の立てつけの全体の位置づけを見据えた上でリライトされたほうがいいんじゃないかなというふうに思っています。

以上です。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

こちらの中身につきましては、先生方からいただきましたけれども、プラン2023の改訂だけのお話ではなくて、これまでの経緯と今後の提言が全て含まれたものというふうに考えてございますので、冒頭、上山先生からもいただきましたけど、タイトルそのものにつきましても改訂等ということで「等」でまとめてしまうわけではなくて、もう少し分かりやすいタイトルにして、いただきましたとおり8ページからの細かい資料については後ろに持っていく。①から⑧の振り方につきましては、5ページ目で全体の所見として言われたものも合わせるというような形で再整理させていただきつつ、4の（２）で出た今後のお話につきましては、先生方からいろいろいただいたものを、追記等させていただくということで、もう少しブラッシュアップしていきたいと思います。

○山田委員 今までの立てつけから、2023年のプラン改訂の委員意見という形で独立させたのであれば、二つに分けて私はいいのかなとは思っています。

実際、委員会の廃止に伴うほかの委員の活動の総括と委員意見というのが、そこは別にあまりボリュームはなくてもいいと思うので、別立てにしたほうが読み手は分かりやすいのかなとも思うので、1冊にしないで二つで、よく国のものも最終のときの答申は分けて、要は個別のセクションの分科会の資料がたくさんあるので、最後にこういう委員会を閉めるときは、総括みたいな形で二、三枚ペラのもので結構あって、今回もそういう形でもいいのかなとは思っていますので、読み手が行ったり来たりしないで、シンプルに分かるようなものということを考えて、一つに無理やりにしなくても、私はいいのかなとは思っています。

- 事務局（三浦課長） 実際のところは、2023年度のプラン改訂についての議論というよりも、団体経営の今後に対して御意見等々をいただいていたことが中心であったと思いますので、2023年度のプラン改訂のことだけの冊子にするのも難しく。
- 事務局（小野部長） 委員意見のところ、既にそれ以上のことをたくさん御意見頂戴しているのではという意味ですね。
- 山田委員 どちらでも、読み取りが分かりやすいようにというのが一番の話なので、どうしてもこれが分け切れないというのと、ちょっとかぶっても分けたほうがシンプルで分かりやすいのであれば、無理の一つにまとめていただく必要もないのかなと思います。
- 大串委員 1章のところ、最終提言といいたまいますか、今回締めるに当たって、今まで出てきた課題をこういうふうに捉えてやってきたみたいな構成になって、そういうもので、2023年度はこうだったよというような話になるというイメージでいいんですかね。
- 事務局（三浦課長） 分かりました。
- 大串委員 そうですね。提言のほうを先にさせていただいて、これまでの経緯を含めて次につながっていくようなガバナンス体制を構築するようなことが求められるというのは、最終的に我々が提言として出したいことで、それに向けて2023年度にこういうことの指摘が出ましたよというのを後ろで流していただくのが、一番言いたいことなのかもしれないというふうに感じました。
- 事務局（三浦課長） そうした形で修正します。
- 大串委員 1年しか関わっていないのですが、この辺の方の思いもあられると。
- 山田委員 多分これを使う方によって違って、経営改革プランだけ追っている方というのは、多分2022年度、2021年度と年度別に見ているのに、最後の年だけ平仄が違うぞとかというふうになる可能性もあるので、その辺りちょっと分けちゃって、多少かぶってもいいから、分けるというのも一つの手かなと思っているんですが。
- そこは限られた時間の中でもあるのと、あまり重複してもしょうがなく、また重複したら、読み手の何か分かりづらいという声も出てくるので、そこはよしなに整理をしていただければと思います。
- 事務局（戸田課長代理） そのほか、本件につきまして、御意見、御質問等ございましたらお願いします。
- 木下委員 すみません、報告書の構成だとかはちょっともう、すごい細かい言葉のところなんですけれども、5ページの①の「健全な財務基盤の構築」の最後のところで、財団法人

の関係で、「事業別の収支均衡を目指すなど、強固な財務基盤を確保すべきである」というふうに記載いただいているのですが、趣旨は全然そのとおりだと思うんです。

一方で、公益財団法人のことを言っていると思うんですけれども、強固な財務基盤というと非常に強い印象を受けますので、どちらかというとも継続的な事業運営や団体運営が可能となるような財務基盤、そういったものを確保すべきだというような、表現をちょっと変えていただいたほうがいいのかというふうに感じました。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

○大串委員 サステナブルであるべきということですね。

○木下委員 そうですね。強固というとちょっと強めかもしれません。

○大串委員 そういう意味だと、健全なというタイトルも、もしかしたらサステナブルな財務基盤のほうがいいのかも说不定ですね。

○木下委員 そうですね、表題自体。

○大串委員 健全というイメージが、すごく黒字じゃないと駄目みたいな印象になってしまうので。

○木下委員 株式会社も含まれますけれども、株式会社も営利目的というよりは、ちゃんと利潤を獲得した上で再投資だとか、そういったところで継続的という意味合いです。

○事務局（三浦課長） いただいたお話を踏まえまして、表現ぶりは別途考えさせていただきます。

○事務局（戸田課長代理） そのほか、本件につきまして、御意見、御質問等がございましたら、御発言をお願いしたいと思います。

よろしいでしょうか。ありがとうございます。

○大串委員 一点だけ、KPIって、割と一般的な言葉になってきていると思うんですけど、重要業績評価指標というのをちゃんと書いたほうがいいのかなど。

○事務局（三浦課長） 承知しました。

では、これまでいただいたお話を踏まえまして、早々に改めさせていただきます。またお送りさせていただきます。

○大串委員 年度末のお忙しい時期に非常に恐縮ではございますけれども。

○事務局（三浦課長） 3月24日と、例年より1週間早く開催してございますので。

○事務局（戸田課長代理） それでは、以上をもちまして、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します。
本日は、御審議ありがとうございました。

—了—