

第2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10月21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2回）

日 時：令和3年10月21日（木） 午前10時30分～午前11時38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

2020年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価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 木 下 哲 木下公認会計士事務所
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） おはようございます。それでは、お時間になりましたので、これより第2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。

はじめに、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を申し上げます。

○事務局（小野部長） おはようございます。本日はお忙しい中、お時間をいただきまして、誠にありがとうございます。グループ経営戦略担当部長、小野でございます。7月19日付で着任いたしました。本日が初めての先生もいらっしゃると思いますが、どうぞよろしくお願い申し上げます。

委員の先生方には、日頃から都政に多大なる御支援、御協力を賜りまして、心より感謝、御礼を申し上げます。また、6月の第1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2020年度の経営目標の達成状況等につきまして、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。

本日は、本年第2回目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ます。いただきました御意見を踏まえまして、都として各団体の経営評価を行い、結果を公表するとともに、12月に行われます第4回都議会定例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、まずはじめに委員会の実施方法について御説明いたします。

本日の会議はWEB会議システムを活用し、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御紹介させていただきます。

慶應義塾大学総合政策学部教授、上山委員でございます。

○上山委員 よろしくお願ひいたします。

○事務局（久葉課長代理） 続きまして、木下公認会計士事務所、木下委員でございます。

○木下委員 よろしくお願ひいたします。

○事務局（久葉課長代理） 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 よろしくお願ひいたします。

○事務局（久葉課長代理） 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 よろしくお願ひいたします。

○事務局（久葉課長代理） 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。

○宮木委員 よろしく願いいたします。

○事務局（久葉課長代理） 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（久葉課長代理） 続きまして、都側出席者を御紹介いたします。

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。

○事務局（小野部長） 小野でございます。よろしくお願いします。

○事務局（久葉課長代理） 総務局総務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） よろしく願いいたします。

○事務局（久葉課長代理） 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。よろしく願いいたします。

○事務局（久葉課長代理） 最後に私、グループ経営戦略課の久葉でございます。

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上げますが、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） それでは、御異議なしということで、本日の会議録につきまし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、2020年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価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をさせていただきます。

○事務局（三浦課長） 三浦でございます。よろしく願いいたします。

「2020年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見について（案）」につきましまして、御説明をさせていただきます。記載内容について御意見を賜りたく、よろしく願いいたします。

まず、「1 はじめに」のページでございますが、1パラ目では、目標評価制度についての御説明でして、各団体の経営評価に関して、政策連携団体の一層の経営改革に資する目標

設定及び評価となるよう意見を述べ、都はこの意見を踏まえて、各団体の経営目標の設定及び評価を実施するといった形となっております。

これまで「経営改革プラン」ということで、2018年度から2020年度までの3か年の「第1期プラン」を策定、この春5月に、2021年から2023年までの3か年の次期の「第2期経営改革プラン」を作成いたしました。今回はその「第1期経営改革プラン」の最終年でございます、2020年度の経営目標の達成状況の評価をするため、委員の皆様の意見を取りまとめさせていただくものです。

具体的な手順については、団体から「「経営改革プラン」評価シート」の（当初）の提出があり、ヒアリングをいただき、（最終）といった形の修正内容等を確認し、意見を述べる形となっております。

次に進めさせていただきまして、2ページ目から総論に入りますが、まずは「（1）これまでの経緯」についての説明箇所ですが、「ア 「経営改革プラン」における経営目標の達成状況について」で、これまでいただいた御意見について、簡単に御紹介をいたしまして、昨年度の達成状況に関しましては、単純に目標を達成したかどうかではなく、達成状況を分析・評価しながら、次にどのように改善していくか、今後の戦略に結びつけていくような検証が重要であることと、第1期プランの最終年度に当たることから、コロナの拡大が各団体に及ぼした影響も踏まえながら、今後どのように取り組んでいくべきかという視点から意見を述べていただいたところです。今回の考え方ということで、頭出しをしておりますが、「2020年度経営目標の達成状況の評価するにあたっては、コロナの影響によりやむを得ない事業の変更や中止等については配慮するとともに、主体的な緊急対応については評価項目に加えるなど、実績を適切に評価することが重要である」と。それから、ヒアリングでも多々御指摘いただきましたが、「コロナによる社会経済情勢の変化を踏まえ、今回は特に、団体の財政基盤そのものや、コンティンジェンシーの観点からも意見を述べた。」ということで、冒頭で触れさせていただいております。

以降、「イ 各団体について」ということで記載が続いてございますが、これらは、都民の方等、外部から御覧になった方が過年度の資料まで遡らずにこれまでの流れが分かるよう、過去の経緯を掲載させていただいております。これまでの流れでございますので、時間の関係上、説明は簡単にさせていただこうと思います。

○上山委員 「（1）これまでの経緯」の「これまで」とはどういう意味ですか。

○事務局（三浦課長） 「これまで」は、本委員会が設置されてから主に御議論いただいたこ

とについて中心に御紹介をさせていただく……。

○上山委員 ちゃんと書いたほうがいい。初年度はこのような書き方でよかったかもしれないが、いつのことか分からない。

○事務局（三浦課長） 承知いたしました。時系列が分かるように……。

○上山委員 2017年はこうでしたとか、時系列別にしたほうがいい。「ア 「経営改革プラン」における経営目標の達成状況について」の2パラ目に、「今回」と記載があるが、これは直近の作業を指している。

○事務局（三浦課長） そうですね。

○上山委員 そうすると、「ア 「経営改革プラン」における経営目標の達成状況について」に記載するのは、おかしい。

○事務局（三浦課長） 「これまで」と「これから」のことが混ぜこぜになっているという御指摘でございますね。

○上山委員 そう、混ぜこぜになっている。また、「ア 「経営改革プラン」における経営目標の達成状況について」は、経営目標の達成としつつも、その中で、今後について記載するというのは意味が分からない。

○事務局（三浦課長） 承知いたしました。記載ぶりについては、ぱっと見て分かるように整理して…。

○上山委員 また、アの下から3行目に「重要である」と記載があるが、経緯のところでは「重要である」と書かない。

○事務局（三浦課長） 失礼しました。

○上山委員 日本語が物すごく雑である。見出しがおかしいのかもしれないが、この文章を普通に読んだら、意味不明になる。見出しを工夫したら、これでいいのかもしれないけど、見出し、小見出しを全く無視して、言いたいことをただ記載している感じである。

○事務局（三浦課長） 承知いたしました。恐れ入ります。

それでは、ページを少し飛ばさせていただき、4ページ目の「ウ 政策連携団体の類型化について」は、6月の委員会の中でも御議論いただいたところではございますが、こちらについても、これまでの経緯を書かせていただきつつも、ヒアリング等の調査を踏まえて、類型化についてはまた整理をすることといたしておりますので、また別途その点についてはお話をさせていただこうと思います。

○上山委員 こともよく分からない。こともこれまでの経緯ですか。

○事務局（三浦課長）　そうですね。先ほどの御指摘のとおり……。

○上山委員　今年はどうしましたという話と、去年どうしましたというのが、ごちゃ混ぜになっている。

○事務局（三浦課長）　そうですね。カテゴリーごとに時系列では……。

○上山委員　制度が2017年にできてから、最初はこのようにしていました。各団体については、当初は全て横並びで対応しておりましたが、途中から「Ⅰ 戦略等の抜本的な見直しが必要な団体」や「特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する4団体」など種類を分けました。今年はさらに分けました、そちらをはっきりと記載してください。

○事務局（三浦課長）　分かりました。承知いたしました。

○上山委員　時間の流れが分からない、整理できていない。図表を使うということを考えたほうがいい。文章だけで記載するから、大変になる。表を貼れば終わりという感じがする。

○事務局（三浦課長）　分かりました。

○上山委員　それから、アイウの後に（ア）（イ）（ウ）とはしないです。

○事務局（三浦課長）　重複しますね。

○上山委員　ABCや123でも、何でもいいが、変えた方が良い。

○事務局（三浦課長）　承知しました。

○上山委員　（1）は、本質的に何が言いたいのかというと、団体を分類したという話ですね。

○事務局（三浦課長）　そうですね。これまで分類をしていただいた上でヒアリングをしていただきつつも、最後のほうには現在もお使いいただいております類型化について御説明をしているということでありますので、団体を分類し、このように進めていったといった形の概要を紙面にさせていただこうと考えておりました。

○上山委員　毎年言っているが、「ウ 政策連携団体の類型化について」は類型の説明ではなく、団体の名前を記載してください。類型だけにしてはばやかす傾向がある。「イ 各団体について」は、具体的に列挙していますよね。

○事務局（三浦課長）　そうですね、はい。

○上山委員　これは我々が言って列挙してもらい、毎年、来年は書きますと言っているが、今年も書いていない。

○事務局（三浦課長）　恐れ入ります、はい。

○上山委員　今年の「ウ 政策連携団体の類型化について」も列挙してください。

○事務局（三浦課長） 承知いたしました。

○上山委員 我々が言わないと、とにかく団体名を書きたくないという感じがする。全編にわたって、こういう団体があります、みたいな抽象的な書き方はやめて、具体的に類型1だったらどこだとか表を載せてください。

○事務局（三浦課長） 承知いたしました。

○上山委員 全体的議論というのは全く意味がない。それぞれの団体がどうなのかが全てですから。類型が主語ではなく、それぞれの団体がどこにどのように位置づけられているかを書くために、「ウ 政策連携団体の類型化について」がある。表をどんどん載せないと、訳が分からなくなる。17年度はこうした、18年度はこうしたとか。それぞれの団体名も載せて、全部表をつけたほうが早い。

○事務局（三浦課長） 分かりました。よろしければ、次……。

○上山委員 あと、2020年度の話は、今年度の方針など別のセクションに書いたほうがよい。過去どうしたこうしたと絵巻物みたいに書いていると、これまでの経緯が分からなくなる。2019年度までの経緯というセクションをつくって、そこに全部寄せたほうがいいのかもされない。

○事務局（三浦課長） そうですね。冒頭でも御指摘いただきましたが、これからのことと、これまでのことが入り交じりになっている部分もございましたので、そこは整理して……。

○上山委員 本年度の方針というのを書いてもらって、それで次にいったほうが分かりやすい。

○事務局（三浦課長） そうですね、はい。

○上山委員 ここまでで入口論でいろいろ言いましたが、ほかの委員の方、どうですか。

○山田委員 そうですね。経営については、細かく説明する必要はないので、年表形式にさせていただいて、今年度、何をしたいのかというのと、どうだったのかということを明確にしたほうが良いと思います。

○上山委員 各団体の類型について、表を委員意見に貼っておけば色々書かなくていい。

○事務局（三浦課長） おっしゃるとおりです。

○上山委員 毎回言っているが、表などを掲載することに対して、組織として物すごく抵抗感がありますね。それぞれの団体に黒い星をつけるというときに、何か手が震えるみたいな雰囲気があるが、オープンにせざるを得ないでしょう。

○事務局（三浦課長） 事務局の考え方といたしましては、先生方からの意見書が出るのが半年に一度である一方、今後の状況変化に応じて、考え方の視点や類型についても、逐一修正

していかなければいけないということもあり、一度公表したものは固定化されるのは嫌だな
というところは思いとしてはあったわけではございます。

○上山委員 だからといって、文章で記載してごまかそうということにはならない。

○事務局（三浦課長） 御指摘のとおり、少なくとも過去に決めたことについては、それで動
いたという事実もございますので、過去決めたことについてはこのようにやっていたという
ことで、表を貼るということはやるべきことかと思っております。

○上山委員 今回もこれは私たち委員が出す意見書となりますので、載せてください。

○事務局（三浦課長） 承知いたしました。

○上山委員 ミスリードされないようにというのであれば、注釈か何かで足せばいい。表を掲
載しないと、何を言っているか分からない。

○事務局（三浦課長） はい、分かりました。

続きまして「（２） ２０２０年度経営目標の達成状況に関する委員意見」ということで、
これまでの経緯から離れて、ここからが本題に入ってくるわけですが、2020年度の経営目
標の達成状況に関する委員意見ということで、（２）で全てまとめさせていただいておりま
す。

アで、まず、各団体の２０２０年度経営目標の達成状況について、取り上げさせていただ
いておりまして、冒頭のリード文では、団体別の項目については、「３ ２０２０年度東京
都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見（団体別）」を御覧くださいとい
うことで、いきなりページが飛んでしまう形になっておりますが、その下、（コロナの影響
を踏まえた評価について）というところが全体論についての御説明になります。

４項目並べさせていただいておりまして、まず１つ目として、コロナ下でできることをし
っかりと模索していたかどうかということが重要であるといったところですか、２つ目
では、コロナの拡大に伴い、新しく生まれたミッションについては、過大にも過小にも評価せ
ず、団体の主体性やその効果を検証すべきですとか、３つ目では、その財務状況にも言及す
べきで、収支均衡に向けた努力も評価すべきですとか、最後の４つ目では、職員や社員のエン
ゲージメントやモチベーション、組織のサステナビリティについても評価が必要というこ
とについて、取り上げさせていただいております。

ここまでの2020年度経営目標の達成状況についての項目でございますが、「イ 団体改
革の今後について」以降は、未来志向の話も触れさせていただいています。

今後の団体改革に向け、ポイントとなる考え方についてまとめており、今回の意見につい

て、真摯に受け止め、経営改革の取組へ反映させていくことを求めるといった形でございます。

（コロナの影響を踏まえた財務運営について）では、6項目立てさせていただいておりまして、収支均衡の方向性の整理や、収支構造や財務基盤を抜本的に考え、コンティンジェンシーの観点を踏まえること。それから、事業単位での収支の見える化や、株式会社における赤字事業については取捨選択も必要であるといったことですか、赤字のリスクのある都からの委託事業等に当たっての考え方を記載させていただいております。また、将来を見据えた投資の重要性や、他社のベンチマーキングの重要性等々について、ヒアリング中等、貴重な御意見を賜りましたので、それぞれ並べさせていただいております。

○上山委員 全部、団体名を列挙できますか。

○事務局（三浦課長） このような旨の御発言がどの団体であったかということは、振り返れば抽出することは可能でございます。

○上山委員 先ほどの指摘も含め、団体名を全て書き足したものをください。

○事務局（三浦課長） 承知しました。

○上山委員 意見書は団体名を書かないと全く意味がない。各団体に次にどうしてもらうかが重要である。また、局の問題もあれば、局の名前も書いていい。意見書に具体的な団体名・局名を打ち込まない限り、意見書は何の意味も持たない。

○事務局（三浦課長） 分かりました。

○上山委員 団体が意見書に自分の名前が公表されていくことで、行動改革を促していく。そのために意見書をつくり、公表するという仕組みになっているが、御存じですか。

○事務局（三浦課長） そうですね、はい。おっしゃるとおりかと思います。

○上山委員 私は毎年同じことを言いますが、総務局に異動があるたびに必ず団体名を全部消そうという努力が働くが、委員に言われないと団体名を書けないといった雰囲気は私は去年、一昨年、強く感じた。「前例にのっとり団体名は書くことになっております」というので、委員会の場で言われなくても記載するといった前例に変えられないですか。

○事務局（三浦課長） そうですね、確かに、一度しっかり明記したものについては、こういったものであるという所作に乗って、次年度以降進行していくものといった作用も働きます。意見書を御覧になった方が、末尾にある団体別の個別の細かいところまで見ずとも、概要を把握するという意味でも、ここには団体名を具体的に書かなければいけないというのは、先生からの御指摘も踏まえて強く感じました。

○上山委員 議事録に今の部分を残しておいてくださいね。

○事務局（三浦課長） 承知いたしました。

○上山委員 今回の部分は重要であるので、組織として引き継いでください。

○事務局（三浦課長） 承知いたしました。

○上山委員 そうでないと、いつまでたっても私は委員が辞められない。毎年同じことを繰り返している。

○事務局（三浦課長） 団体名については記載させていただきます。いただいた御意見はまさしくおっしゃるとおりというところもございますので、追記をさせていただきます。

次に、（ポスト・コロナを見据えた取組について）ということで、こちらについても団体名は抜けておりますが、御指摘いただいた内容を紹介させていただいております。4項目にわたって書かせていただいておりますが、環境変化を踏まえたメリハリや柔軟性が重要であるといったことや、インバウンドに関してはコロナ後のリカバリーや臨海部の在り方について、それから2020大会のレガシーの考察とプラットフォームの共通化、それからコロナを契機とした知見についてもレガシーとして継承をしっかりとしていくべきだといったところを取り上げて紹介させていただいております。

また、（人材確保・育成について）も、繰り返しになってしまいますが、社員の満足度やエンゲージメント、それから人事交流の重要性についても御指摘いただきましたので、掲載させていただいているところです。

また、（IT化・DX推進について）につきましても、コロナを契機に色々ありましたが、オンライン化の適・不適の分析や、それらを踏まえたオンライン化の推進、DXによる取組について様々な取組を実施しているが、中長期的にはコンテンツそのものの充実も考えていく必要があるといったところですか。それから、オンラインやバーチャルのイベント等をやっているが、アプリ等を導入する場合については、民間活力といいますか、民間企業との連携を積極的に進めていくべきといった形で結ばせていただいているところです。

○上山委員 ここまでで一回議論しましょうか。（人材確保・育成について）は、一般的で当たり前の内容であり、このようなことは別に評価してもしなくても当たり前の話だし、あまりにも抽象的・一般的である。普通の会社が毎年やることを書いてあるに過ぎない。

それから、（IT化・DX推進について）も最後のパラグラフは、デジタル化を頑張りたいと言っているだけであり、民間企業との連携も具体性がない。どの団体がどういうことをやるのかといったところが、ふわっとしている。コロナの辺りはある程度具体的である

が、（ポスト・コロナを見据えた取組について）のところは抽象的な記載となっているので、議事録を振り返って、具体的に書いていただく必要がある。

○事務局（三浦課長） 承知しました。ほかの先生方からもぜひ御意見を賜れればと思いますが、いかがでしょうか。

○山田委員 5ページのところですが、「組織自体のサステナビリティ」という言葉は、意味が広過ぎてよく分からないかと思います。世の中で一般的に言われているサステナビリティを意識した組織にするということを言っているのか、組織自体が継続性のあるものということなのかよく分からない。流行り言葉を載せただけみたいな形にならないようにした方がよい。サステナビリティやレガシー、DXとか、いわゆるバズワードが結構ありますが、団体を管理している部門としての捉え方として、語の解釈をしておかないと、表現がぶれるというのが1点です。

あと、これは今年また元に戻ったのかなと思いますが、11ページ目以降に各団体の個別の評価表がありますが、こちらについて。個別の戦略について評価をしています、「戦略1について着実に成果を上げた」とか、「大きな成果を上げた」というところについては、我々の意見ではなくて、局の意見かと思います。実際、そういうやり取りが、平成29年度評価のときにはあって、最終的に団体の評価をするときに、ある程度一定の評価をつける必要があるということは理解をしているものの、我々の意見が最終ではないということであれば、局の意見と我々の意見を聴取した上で、最終的に総務局が決定するというプロセスなので、ここは我々の意見だけを書き込みたい。そうでないと、「着実に成果を上げた」とか「大きな成果を上げた」という、この「着実に」とか「大きな」という評価軸について、委員は定義をしていないので、これをもって我々がこういった評価をしたということを言えないのではないのかなと思う。そういう意味で言うと、平成29年度については、もう少し具体的に、どういうことについては功を奏したとか、どういうところについては足りなかったみたいな、そういう表現になっている。

この間、ヒアリングの仕方が変わり、一個一個の議論ができなかったという状況はあると思うが、そうはいえども、ここの委員意見で局の評価がそのまま体裁されているということは、私個人としては避けたいなと思っています。

○事務局（三浦課長） 御指摘いただいたお話につきましては、「着実に成果を上げた」などは、少なくともヒアリング中ではされていないといったお話かと思います。ただ、御参考までに、昨年度等々の記載ぶりについてですが。

○山田委員　なので、29年度まで戻っていただくと、そうならない。

○事務局（三浦課長）　そうですね。29年度の委員意見については、御指摘のとおり、一つ一つについて、「必要ではないか」「努力が認められる」ということで、画一的な書きぶりではない形になってございます。

○山田委員　なので、議論をしていないことについては、議論していなかったということでもいいかと思っております。こういうところについて、こういう意見があったということだけを書けばいい。議論をしていないことについて、委員は「大きく達成した」とか「上回った」とかという話は誰も言っていないので、その取り扱いをどうするのかというのは、私としてはほかの先生の御意見を聞きたいなと思っています。

○事務局（三浦課長）　先生方、いかがでしょうか。

○木下委員　木下ですが、よろしいでしょうか。

○事務局（三浦課長）　はい。

○木下委員　今の話についてですが、私もヒアリングは基本的に時間等の制約から問題と感じるところについて、優先順位をつけて質問をする形で実際は行っていますので、全ての指標についての項目を列挙するのではなくて、問題点もしくは著しく改善された点など、委員としての意見の部分だけを書いていただく形にさせていただいたほうが、整理しやすいと思います。今の形だと、山田委員がおっしゃるとおり、ヒアリング等で出ていないことを書いてある感じが非常にしますので、問題点もしくは改善できてよかった、評価できた点なり、委員として意見がある部分だけ特化した記載にさせていただくほうがいいと感じます。

そこで、例えば9ページまでの本文についても、ポスト・コロナを見据えた取組だとか、そういった総論的な話も個別の団体名を織り込んでいただくと、本文のところでも個別の団体名を指摘するし、より詳細な内容が11ページ以降に記載のある団体個別のシートに出てきて、つながりが出てくると感じました。以上です。

○事務局（三浦課長）　ありがとうございます。

藤田先生、三田先生、宮木先生、それぞれ、もし御意見等がございましたらお願いできますでしょうか。

○藤田委員　今の議論の表記に関しましては、私も先生方の御意見と同じ意見で、委員としての発言があった部分のみ表記していただきたいと考えております。

○事務局（三浦課長）　分かりました。

事務局から少し御相談ですが、今回のヒアリングについて、これまでもそうではございま

したが、見えてきた課題や、それをこれからどうしていくのかという議論に大きく時間を頂戴していたところでございます。

一方で、委員から2020年度の取組についての評価があり、それを踏まえて総務局として評価を具体的につけていくといったプロセスがありまして…

○上山委員 過去のパターンで言うと、ヒアリングは割といつも、ここが足りないとかおかしいとか指摘ばかりやっていると思う。それで、最近はコンサルテーションモードになって、こうしたらどう、ああしたらどう、みたいなブレストになっている。できている部分に関してできていますねというのは個別に言及していない。このため、委員意見の位置づけは、委員が個々の団体についてお墨つきを与えるという目的はあまりなくて、具体的な宿題をここに書くという目的である、基本は。

一定の成果を上げたとか、そのようなことを言った覚えはない。ただ、別に成果を上げていないとも思っていない。だから、各団体のページの真ん中あたりに記載のある「2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見」というのはぼんやりし過ぎているので、今後に向けた委員からの指摘とか、この欄の体裁自体を変えられないですか。あるいは、この欄の中を、全般の所見を1行だけ書いて、それで、個別事項についての議論については、議事録をそのまま公開し、議事録の要旨みたいにするなど。

つまり、ヒアリング当日そこで話し合ったこと以外、今さら、この委員意見に一々書くということとはできない。だから当日の議論はこうでしたという感じにしたほうがよくないですか。

○事務局（三浦課長） そうですね。そうしましたら、先生方にヒアリングの前に、各団体の評価シートをお渡ししていたかと思しますので、それに基づき、現在の取組については、これこれこういうふうの確認をした、その上で各課題についてこういうふうな議論をしたといった形で、記載ぶりを整えさせていただくといった形ではいかがでしょうか。

○上山委員 この冊子は、委員の意見ですよ。この書類自体が第三者評価、二次評価ということだから、意見がなきゃ別に空欄でもいいぐらいである。我々委員の仕事は、全体を確認して大丈夫ですよというミッションだと思っていない。あくまで総務局長が最終的には評価結果を下すわけですよ。

○事務局（三浦課長） そうですね。

○上山委員 我々はあくまで気が付いた点を指摘しているだけである。ただ、対面で色々ディスカッションする上では、人間同士なので、団体によっては褒めたり、また他の団体によっ

ては、よくできているなど思いつつ各論に集中して、次どうしようみたいになり、議事録だけを見ると、いろいろ注文ばかりつけられている。でも、内心みんな頑張っていると思っている団体もあるし、難しい。

○事務局（三浦課長）　そうですね。

○上山委員　だから私は、委員とのやり取りの議事要旨みたいな位置づけにしたほうがいいと思う。言ってもいないことを書かれるのは困ります。

○事務局（三浦課長）　はい、そこは御指摘を重々踏まえて。ありがとうございます。

○上山委員　「着実に成果を上げた」などは、全部削除してください。また、話の流れ上、時々褒めているが、基本的に、指摘事項だけを書いたほうがいい。

○事務局（三浦課長）　そうですね。おっしゃるとおり、それが実際に先生方からいただいた意見と認識しております。

○上山委員　私なんか、すごく駄目だった団体が少し良くなると、さらに頑張ってもらいたいから激しく褒める傾向がある。だけど、割とよくできている団体は一々褒めずに、次どうよかね、みたいな議論になる。それを活字にすると、あまり良くない団体が褒められて不公平な形になってしまう。だから、各団体、指摘事項だけを書きませんか。要するに議事録でしかない。我々の意見は、委員会やヒアリングの場での発言だけである。だから、「ヒアリング要旨」と、この欄の名前を変えてはいかがか。ただ、ヒアリング要旨が厳しい話ばかりを記載しているとミスリードとなるので、最初の1行ぐらいで所見を記載し、その上で、次の行から、団体が取り組めていないことの指摘を記載し、それから今後に向けての課題というセクションなどを作り、3部構成ぐらいにしたらどうか。

○事務局（三浦課長）　ありがとうございます。最初の1行では、それまでの取組状況についての概況を、そのような形で整えさせていただければと考えております。

○山田委員　個人的な意見ですが、問題として挙げられているところ以外は、問題がないという認識なので、わざわざ、この委員意見のように、たくさん書かなくても、指摘したところ以外はある程度問題がなく進んだと認識しています。なので、今おっしゃっていただいたとおり、そういう部分を冒頭に書いていただき、問題点だけ示していただくのがいいと思います。ポジティブな面とネガティブな面の議論をしているので、そこを書いていただければいいと思います。

○事務局（三浦課長）　ありがとうございます。ほかの先生方もよろしければ、今御指摘いただいたことを整理させていただきまして、また議事録や、本日いただいた意見などをまとめ

た修文後の委員意見をお配りする際に、具体の書きぶりについて、今一度御確認をいただければと思っております。いかがでしょうか。

○木下委員 木下です。結構です。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。

○上山委員 これまでのところで、ほかの先生方はいかがでしょうか。

○宮木委員 宮木です。よろしいですか。

○事務局（三浦課長） はい、お願いいたします。

○宮木委員 この文書自体が誰向けになるのでしょうか。どのような文書でもそうですが、誰に対して書いているのかというところの確認で、例えば、都民の方に情報をオープンするためのものなのか、それとも各団体に対して、改善促進などのマインドアップをするためのものなのか、もしくは、一連の会議の記録としてのものなのかというところで、掲載しなければならない要素は変わってきます。

都民に対してのものであれば、都民が委員意見を全部読むというのは厳しいので、概要版等でパワーポイント2～3枚でまとめるというのが妥当だと思いますし、団体に対するマインドアップということであれば、細かさが足りないという印象を持っています。あれも言ったけどな、これも言ったけどなとか、こんなことも聞いたよなというのが、全部入っていないようにも見えてしまう。文書としての目的みたいなところを最初に明確に言っていただくと、こちらとしても見方が変わってくる。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。御指摘いただいた都民向け、団体マインドアップ、記録、いずれもその性質は帯びるものではございますが、一番大きなところは団体のマインドアップのところかと思っております。ですので、先ほどいただきましたように、あれも言ったのにな、というところにつきましては、これから、団体別の評価とさせていただいている欄に、議事録のようにすべきだという御指摘をいただきましたので、おっしゃっていただいたことのエッセンスをもう少し充実させた上で、公表に臨むといった形で考えさせていただきます。

もちろん、都民向けということでもあり、東京都ではこういう取組をきちんと進めていくといった情報公開の面もございますが、多くは団体のマインドアップかと思いますので。

○宮木委員 ありがとうございます。承知しました。

○三田委員 三田です。よろしいですか。

○事務局（三浦課長） はい、お願いいたします。

○三田委員 先ほどの団体個別のことについては、議論がなかったところは特にこれといった指摘がなかったという形で書かれるのがよいと私も思います。もし議論がなかったことが気になるようでしたら、各団体について、全体的な評価を委員に全体の総評でABCなどを付けるように次回からすれば、全体としての議論がなかったということにはならないかと思います。そういう、評価の仕方でも工夫をされれば、議論が個々になくても全体としての方針というのが見えるので、評価項目を少し変えてみるというのもいいのではないかなと思います。

あと、この全体の文章ですが、抽象的過ぎて、都民が読むのであれば、もう途中で疲れて、何が何だかよく分からないから、もういいやとなってしまう気がするので、全体的にもう少し分かりやすい形に、ぱっと見て分かるようなものに変えたらいいと思います。以上です。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。そうですね。評価のつけ方、それから今後の評価に向けたヒアリングの仕方等々につきましても、貴重な御意見を多数賜りましたので、時間配分や時間の使い方など、そういったところについては、次年度に向けて考えたいと思います。

都民向けならば一読して分かるようにというのも、御指摘のとおりだと思います。これまでも図表をもっと使ったほうがいいですとか、そういった御意見もいただいておりますので、そうしたところも、都民目線も踏まえながら、もう少し分かりやすく、かつ、何を言っているのか分かる形で結ばせていただこうと思います。ありがとうございます。

○木下委員 8ページ目に記載されている（類型化の見直しについて）、これも類型について、どういった団体がどの類型かを示すという話になったかと思いますが、そうすると、2020年度評価を書くときに、全部細かく書く必要はないかと思いますが、どういう状況だからこのような類型であり見直しにつながっているのか、財務構造に課題があるのか、重要な経営課題があるところは何を重要な経営課題として認識し、課題として挙げられているのか、団体個別のページのところと、つながりが分かる記載にさせていただけるといいと思いました。

今後の類型の見直しに、どうつながっていくのかということは、今の状況だと、個別の団体名がないということもありますが、つながりが分からないので、評価のところで評価として問題点を記載し、それが類型の見直しにどうつながっているのかというのが分かるようにさせていただけるといいと思います。以上です。

○事務局（三浦課長） ありがとうございます。類型の表を単純に載せるだけで、団体名が分かるというだけではなくて、個別に先生方からこういった御指摘があったので、こういう類型にしてこうしているというところが、分かるような形で。全部書いてしまうと非常に長大

になってしまいますので、分かるような形で工夫をして改めたいと思います。ありがとうございます。

○藤田委員 藤田ですが、よろしいでしょうか。

○事務局（三浦課長） はい、お願いいたします。

○藤田委員 冒頭に、これまでの経緯というのがありまして、先ほども上山先生から、2020年度の評価と別々にしたほうがよいのではないかという御意見があり、私もそのように思っております。その上で、「（１）これまでの経緯」で、経緯が書かれていますが、都民が読み手として考えますと、第１期経営改革プランの評価が行われ、2020年度が最終年度であるということが書かれておりますので、そうすると都民が期待するのは、この第１期経営改革プランの評価の総括は結局どうだったのかというところが知りたいのではないかと思います。少し過大な注文になってしまうかもしれませんが、このような経緯で第１期経営改革プランに基づいて評価が実施されていて、どういう効果があったのかという、総括的なことも少し触れた上で、その中での最終年度の2020年度評価というものが、どういう性格を持って、そして、どんなことを評価したのかというのを、次の節で続けるような、そんな構成にしたらよろしいかと思っています。第１期経営改革プラン全体の総括というのは、簡単にできることではないかとは思いますが、ただ冒頭に、これこれこうなって、というような経緯を詳細に説明されていますので、その経緯の説明があって、かつ2020年度が最終年度だということになりますと、総括的なことというのも、都民としては知りたいところかと思しますので、御検討いただければと思います。

それから、もう一点併せて。これも、先ほど上山先生がおっしゃったことですが、本文に記載されている各評価の内容が、どの団体を指しているか分からないということで、上山先生は団体名でおっしゃっていましたが、最初にナンバリングや記号を各団体に振ってしまって、その番号なり記号を、この団体に当てはまるというのを各評価の文章の真後ろにつければ、スペース的にも省略されるかと思いますし、御提案させていただきます。

○事務局（三浦課長） 貴重な御意見ありがとうございます。

１点目の総括につきましては、そのとおりだなと思ひまして。どのようにまとめていくかというところもありますが、少なくとも旧来のプランが始まる前の制度で単年度で見えていくというよりも、先生方からの指摘を踏まえまして、自律的に目標に向かって進めていき、自ら課題を発見していく、そのような取組について、できてきている団体が増えてきていると事務局としても認識しておりますので、そうしたところをもう少し膨らませつつ、まさしく

総括と言えるような形で記載をしていくのかと今のところイメージしております。

個別の団体名を書くと、確かに冗長になるというところもございますが、目線が行ったり来たりしない、かつ冗長にならないような形で、どのようにまとめていけばいいかというのは、具体的に作業をしながら考えていきたいと思いますので、また作業が終わりましたら御確認をいただければと思いますので、よろしくお願いします。

ほかにございますでしょうか。よろしいでしょうか。

様々ありがとうございます。説明がまだ残っておりますが、11時半になってしまっているところがございます、木下先生、時間が長くなってしまって恐縮ですが、何かございましたらお願いできますでしょうか。

○木下委員 いえ、今までのところで結構です。

○事務局（三浦課長） 大丈夫ですか。ありがとうございます。

この後の議論につきましては、また後ほどメールや電話で、この後こういう議論がありましたということで御報告はさせていただこうと思いますので、よろしくお願いできればと思います。

それでは、類型化については先ほど申し上げたところではございますので、こういった形で今のところまとめさせていただいておりまして、これで、どういう考え方でこういうことでまとめたかといった説明も今後付記させていただきますので、それを御覧になっていただいた上で、もし何かございましたら、御指摘をいただければと思います。

「（３） 経営資源の共有等について」ということで、こちらについては、これまでの評価委員意見でも、総務局が橋渡し役となり、全体での相乗効果や、共通するテーマや課題について取り組める体制を築くべきだといった御意見をいただいております、また昨年度、共通課題とは一体どのようなものかといった形で調査をさせていただいていて、少し分析が足りないという御指摘いただいたところもあります、各団体の担当者が忌憚なく意見交換ができる場ですとか、プラットフォームの必要性等について御意見いただいたところでございます。

このたび、そうした御意見を踏まえまして、総務局で進めて、しかかり中のものもございますが、進めているところもありますので、そちらを御報告させていただき、報告について、このような意見をいただいたといった形にさせていただこうと考えております。

具体的に何かと言いますと、今現在、予算要求のものですとか、調整中のもの、まだまだ公表できないものや内部事務に関わるものもたくさんありますが、「団体のDX推進に向け

た支援」ということについて、まず説明させていただきます。今現在、各団体のD Xの推進を図るため書面記載の計画を進めております。また、都庁職員向けのD X研修について、団体の職員も参加できるようにしたりですとか、それから、サイバーセキュリティ脆弱性診断等の技術的支援を政策連携団体にも対象を広めたですとか、あと、これまでもやっておりましたが、産業労働局や中小企業振興公社と連携しまして、ビジネスチャンス・ナビという、官民の入札・調達情報を一元的に集約したマッチングサイトについて団体でも活用するといった形での取組を進めていたりしております。それから、5 レスの中での「はんこレス」がございいますが、「はんこレス」の推進に向けて、電子契約サービスを提供する民間企業と連携して、協定書の電子の締結を先ずはしてみましようですとか、そういった実験を行って、ゆくゆくは「はんこレス」につなげていく取組を行っているところでございます。

次に、「団体の人材確保・育成に向けた支援」ということで、今動いておりますのが、都庁の職員採用ホームページというのが、かなりしっかりしたものを作っておりますので、その中に、各団体の採用ページをまとめたページを作成して、リンクを貼っておくといったことを考えております。また、主に大卒者向け、高卒者向けという学卒者向けのセミナーではありますが、都庁セミナーの活用ということで、こちらについても12月に開催予定ですが、政策連携団体もWEB会議ではありますが、都庁グループに関心を持つ学生等をWEBの座談会に参加できるような、その座談会のファシリテーター役として、団体も入れるような形で今調整を行っているところでございます。障害者雇用促進に向けた研修会なども随時開催しております。また、内部事務的なところではありますが記載の取組を行っております。加えて、「団体の連携強化に向けた支援」ということで、コロナの影響によって少し遅れてしまったところもありますが、テーマ別担当者情報連絡会というものを開催しようということで企画を準備しておったところでございます。テーマはどんなテーマでやればいいかということで、だんだん頭の体操をしているところでございますので、こういったことも今後始めていこうと考えてございます。また、このほか書面記載の取組についても準備をしております。

以上のとおり、D Xの支援、人材確保の支援、連携強化に向けた支援、この3つを柱にして、今準備をしているところでございます。そうしたところも踏まえまして、先生方から賜る意見としまして、今のところまとめさせていただきますのは、3点に分類した取組について報告がありました。「既に開始している都職員向けのD X研修に係る政策連携団体職員への参加対象拡大や、団体が運営・実施する事業内容の団体間の横展開のほか、総務局の調整

により、実施に向けた準備・調整中である取組も複数確認することができた。

コロナ対応による影響を受け、一部で実施を延期した取組も見られるものの、総務局には、引き続き団体の橋渡し役として、都庁グループ全体の連携強化や課題解決に資する具体的な取組の実施に向け、各団体におけるニーズ等を適切に踏まえながら、着実な準備を図られたい。」といった形で意見として結ばせていただいているところでございます。

10ページにつきましては、参考ということで、説明は割愛させていただきます。11ページ以降については、既に御議論いただいた団体別のシートでございますので、資料の説明については以上でございます。また全体を通じて、それから総務局の取組等々について、何か御意見等ございましたらお願いいたします。

よろしいでしょうか。ありがとうございます。

それでは、評価委員意見（案）についての御説明は以上となりまして、御指摘を踏まえたところにつきまして、修正をしつつ、また情報共有と御確認等させていただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

○事務局（久葉課長代理） それでは、本日いただきました意見を踏まえまして、また資料を整えさせていただき、再度、委員の皆様にご確認いただいた上で、委員意見を取りまとめていきたいと考えております。

それでは、本日の議題は以上となりますが、そのほか何か御発言はございますでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、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2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—