

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3年1月18日

東京都総務局 行政改革推進部

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

日 時 : 令和3年1月18日(月) 午前9時57分～午前10時46分

場 所 : 都庁第一本庁舎29階 29A会議室

1 開 会

2 議 題

次期経営改革プランの策定について

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 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 緑川 行政改革推進部長
小林 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

欠席者 : 委 員 木 下 哲 木下公認会計士事務所
委 員 久 我 尚 子 ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員
委 員 松 田 千恵子 東京都立大学大学院経営学研究科教授

○事務局（緑川部長） 先生方、おそろいでございますので、これから始めさせていただきたいと思います。よろしいでしょうか。

（「異議なし」との声あり）

○事務局（緑川部長） 改めましてよろしくお願いします。行政改革推進部長の緑川でございます。御挨拶が遅れましたが、先生方、本年もどうぞよろしくお願いいたします。

本日はお忙しい中、お時間いただきましてありがとうございます。先生方におかれましては、日頃から都政に多大なる御高配を賜りまして、感謝しております。また、今年の7月から10月にかけて御意見を頂いておりました2019年度の経営評価の目標につきましても、11月27日に公表することができました。また、12月に行われました第4回の定例都議会で報告することができました。この間、コロナ禍を踏まえた各政策連携団体のありようなどにつきまして、貴重な御意見を賜りまして、誠にありがとうございました。厚く御礼を申し上げます。

本日ですが、次期経営改革プランの策定に係る進め方につきまして、先生方の御意見を頂きたいと思っています。次期プランでは、コロナ禍の影響を踏まえまして、各団体が重点的に取り組む事項を洗い出すとともに、デジタルトランスフォーメーションの推進を図ることで、顧客や社会ニーズを基にサービスやビジネスモデルの変革を促していきたいと思っています。次期経営改革プランによりまして、政策連携団体のさらなる経営改革が推進できるよう、本日もぜひ忌憚のない御意見を頂戴できればと思っています。どうぞ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、まず私のほうから、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、委員の皆様をこの場で御紹介させていただきます。

まず、慶応義塾大学総合政策部教授、上山委員でございます。

○上山委員 よろしく申し上げます。

○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 よろしく申し上げます。

○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 よろしくお願ひします。

○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、総務局行政改革推進部長、緑川でございます。

○事務局（緑川部長） 緑川でございます。よろしくお願ひいたします。

○事務局（久葉課長代理） 総務局行政改革推進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） 相川です。よろしくお願ひします。

○事務局（久葉課長代理） 総務局行政改革推進部団体調整担当課長、小林でございます。

○事務局（小林課長） 小林です。よろしくお願ひいたします。

○事務局（久葉課長代理） 最後に、私、司会進行を務めます行政改革推進部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ひいたします。

なお、木下公認会計事務所、木下委員、ニッセイ基礎研究所生活研究部主席研究員、久我委員、東京都立大学大学院経営学研究科教授、松田委員におかれましては、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、御異議のほうございますでしょうか。

（「異議なし」との声あり）

○事務局（久葉課長代理） それでは、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、「次期経営改革プランの策定について」、行政改革推進部団体調整担当課長の小林より御説明させていただきます。

○事務局（小林課長） 小林です。それでは、引き続きどうぞよろしくお願ひいたします。

事前に送付させていただきました資料「次期経営改革プランの策定について」のPDFを御覧ください。

まず、来年度以降の次期プランについて御説明をさしあげた後に、今回の意見交換会（ヒアリング）等の進め方について、先生方から御意見を頂戴できればと思っておりますので、よろしくお願ひいたします。

それでは、早速ですが、資料の1ページ目を御覧ください。

今後のスケジュールの全体像となります。青色の部分です。経営改革プランの目標設定の

流れでございますが、第3回評価委員会が本日となっております。団体のほうへは、既に11月に次期プラン策定の依頼をかけてございまして、先週の金曜日、15日を提出締切としておりまして、今現在事務局のほうで取りまとめをしているところでございます。

その内容を一旦確認した上で、評価委員会における調査（意見交換会）を実施していただきます。こちらが、今、予定といたしましては2月8日から19日までの予定となっております。先生方に参加していただきます日程については、現在、最終調整中でございます。なるべく早めに御連絡ができるようにと考えてございますので、よろしくお願いいたします。

意見交換会で頂いた意見を踏まえまして、各団体、局において修正をしながら、また委員の意見の取りまとめをこちらのほうで進めさせていただいて、第4回評価委員会において、こちらは3月末頃を予定してございますが、プランの最終版を確定するという流れになります。

年度末で確定いたしましたプランにつきましては、概要版として冊子で取りまとめさせていただいて、来年度、5月から6月、議会の時期に併せて公表をしてみたいと思っております。

オレンジ色の部分です。こちらは2020年度の評価については、また年度当初から作業が始まりまして、こちらの図で書かれているように、夏から9月にかけて行っていく予定でございます。

スケジュールのほうは以上となっております。

続きまして、2ページ目です。次期プランの概要についてとなっております。

次期プランの期間でございますが、2021年度から2023年度までの3か年の中期計画としてでございます。これまでどおり毎年度ごとに評価、改訂のサイクルを回していき、その際に評価委員の先生方から御意見を頂きながら実施していくこととしてございます。今回の策定の視点は、ここの緑の枠に書かれている3点でございます。

1点目は、都の長期戦略、また構造改革方針におけるDX推進の方向性をしっかりと踏まえて、団体としての戦略を考えていくということ。

2点目は、コロナへの対応。目前のことだけではなくて、ポスト・コロナを見据えた戦略として経営改革を進めていくこと。

3点目は、これまでも先生方から再三御指摘をいただいておりますが、民間企業との連携、また政策連携団体間での連携という視点を持って効率的な経営を図っていただく

というところを、局を通じて団体のほうに依頼をしております、今後さらなる経営改革を進めていってもらうというようなことでございます。

続いて3ページ目でございます。こちらはこれまで先生方に頂いた御意見も踏まえまして見直したポイントというものを3点、主に挙げさせていただいております。

1点目は、特に今回大きく変わっているところでございますが、関連性を明確化するというところで様式を大きく変えてございます。

2点目は、「積極的な取組に対する評価制度」ということで、よりチャレンジングな戦略・目標を設定した場合は、高評価を付与するというようなことを今回新たに導入しているというところでございます。

続きまして、4ページ目です。今回、各戦略について、その難易度や性質によって区分を設けさせていただいております。その整理については、この表を御覧いただければと思いますが、今回この区分を考えてもらう際には、全団体を類型1から4に分類いたしまして、11月の策定依頼の際に、団体に局を通じてその分類をそれぞれ伝えております。その類型を踏まえて戦略設定をしていただけるような依頼をしております。今回、先ほど申し上げたよりチャレンジングな目標というのが、この表の中で言いますと、上から3行目の経営改革目標難易度による区分ということで、ここが先ほど申し上げたチャレンジングな目標に当たります。今回の調査ヒアリングで先生方に御確認いただきたい肝になる部分と考えております。

この経営改革目標についてですが、次のページですね。5ページ目を御覧ください。「経営改革目標の考え方」についてまとめてございます。「(1) 設定上の留意点」はお読みいただければと思いますが、「(2) 目標設定の手順」を御覧ください。今回、通常の戦略シートのほかに経営改革目標については、別途資料を提出していただいて各団体から説明をしてもらうこととしております。これまでの取組内容や課題、今後の方向性、予算、ベンチマークなども踏まえて、御説明ができるように各団体には依頼をしているところです。先生方には、この経営改革目標を掲げている団体については、ここが妥当かどうかといった点について、御意見を頂ければと思っております。なお、経営改革目標については、全団体が定めてきているわけではなくて、よりチャレンジングなことに挑戦しようというところ掲げている団体のみですので、全く掲げていない団体もあるというところでございます。そういったところについては、これまでどおり各戦略について頂ければと思っております。

続いて6ページ目になります。こちらが今回提出される様式になります。前回と大分形を変えてございますが、特に右上の部分ですね、経営改革や事業執行、ポスト・コロナといった箱を作っております。先ほど申し上げた戦略の区分については、こちらの右上の箱のところに○をつけてくるというところになっております。特に経営改革というところに赤枠をつけておりますが、ここに○がついている戦略については、より重点的に御確認をいただきたいと思っております。全体的にはこのピンクの中に書かせていただいているところを確認いただければと思いますが、外的な社会環境を踏まえた課題認識となっているかですとか、また、先生方の民間的な視点から、適切な戦略となっているかといった観点で御意見を頂ければと思っております。

最後に、7ページ目になります。こちらは今回、DX推進ということで、全団体共通で定めていただく戦略の様式になっています。ここでは5つのレスや、テレワーク、行政手続のデジタル化といった、こちらで枠を作らせていただいたものについて、現状と2021年までの到達目標を各団体が書いてくるというものでございます。内容については、都の取組に準じて淡々と進めていくものでございますので、事務局で進捗管理をし、意見交換会の際には、特段議論にさせていただくというよりは、御参考までにおつけをするということになります。

資料のほうは以上となります。

1点、御了解いただければと思いますが、前回の評価委員会で先生方から御指摘を頂いておりました、総務局が中心となって進めていく団体への経営支援というところでございます。具体的な取組を早急に進めていくべきと御指摘を頂いておりましたが、今回、事務局の方で全団体に対して先生方から頂いておりました課題についての進捗状況の調査をかけ、現在、取りまとめをしているところでございます。総務局としてどのような支援・働きかけができるのかということ、またまとめて御報告させていただければと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

説明のほうは以上となります。今回の意見交換会の進め方について御議論を頂きたいと思っております。引き続き抜本的な見直しが必要な臨海ホールディングス・防災救急協会の2団体、それから特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する歴史文化財団、スポーツ文化事業団、環境公社、公園協会の4団体、計6団体につきましては、手厚めの時間、40分程度を取っていきたいと思っております。そのほかの団体については、説明も含めて20分程度と考えてございます。

案としては以上ですが、そのほか特に先生方のほうから意見交換会の進め方について御意見があればお願いいたします。

○上山委員 はい。それではいいですか。

○事務局（小林課長） はい。お願いします。

○上山委員 大体いいと思いますが、D Xのところ。フォーマットはこれでいいし、意見交換会もこういうやり方でいいが、D Xの中身が、この程度なのかという問題があって、世の中で言っているD Xはこれじゃない。この次のものをD Xというので、ビジネスモデルをI Tを使って変えていくとか、ぎりぎり言うと税務協会。あそこがI Tを使って外販を始めますが、ああいうのがぎりぎりO Kの線で、あとはもう、そもそも元々人間がやっていた本来のビジネスをもう完全オンライン化していくとか、あとデータを使ってそれ自体で新しい事業を始めるとか、D Xというのはそういうものを言う。

何が言いたいかというと、都庁というのはD Xに限界があり、ビジネスモデルを変えにくい。だからオンライン化とかI C T化とか合理化という意味のD Xをやるのが精いっぱい。だけど、政策連携団体は株式会社だったり、もう自由自在である。だからそういう意味で言うと、その辺のベンチャーがやっているような何でもありの事業展開が本当はできるので、このD Xの言葉の意味というのは、特に株式会社についてはあまり誤解を与えないようにと。こんなものがD Xと思ってもらっては困るよというのがある。それが一つですね。山田さんの意見もぜひ聞きたいところです。

○山田委員 山田です。

まさに今言おうとしていたのですが、資料3ページの「政策連携団体のD X推進」というのが、上山先生がおっしゃったとおりの感じで、ここにもうちょっとちゃんと書いておいたほうがいいのではないですかということを思いました。D X推進するための基本的な足がかりとなる前提条件は、評価シートのほうで書いてあるような基盤をまず進めなさいということで、この分を含めてもう少しやらなきゃいけないところについては、次の資料4ページの「新たな課題への対応による区分」のところで記載がある先進的なD Xというのを、資料3ページのD Xと混在しないようにしたほうがいいのかなと。上山先生がおっしゃったのは、まさにこの資料4ページの「新たな課題への対応による区分」というところで、「A I ・ I C Tの先端技術を活用し～」というのは、これは多分、「民間の技術やリソース、ノウハウをふんだんに活用し」など、そういったニュアンスを入れたほうがいいのかなと思います。

以上です。

○事務局（小林課長） はい。ありがとうございます。

御指摘のとおり、団体のほうには共通戦略はあくまでも全団体必須で行うべきものであり、資料4 ページ目の先進的なD Xの取組を進めるための戦略とは別ですということは、局・団体へは、はっきりお話をしております。

今回、12月に日立製作所さんの御協力を得て、そういった先進的なD Xの取組といった紹介をしていただく勉強会を全団体対象に行いまして、人の流動が分かるようなA Iなどの先進技術の実例をいくつか説明していただいております。そういったものを参考にいろいろ考えてもらうというような仕掛けはしております。おっしゃるように、淡々で行うところについては共通戦略の様式でやっていただき、それ以上のものを何か新しくやっていくところについては、それぞれの戦略シートの中で書いてきていただくこととなってございます。

○上山委員 それでいいと思いますが、気になるのが、今回これでいいのだけど、先進的D Xという言い方をすると、何かここに印つけて無理やり書かないとやばいみたいな感じになってしまう。だから、何か戦略D XやビジネスモデルD Xなど、何でもいいのだけど、事業D Xとか、次から何か区別したほうがいい。それから、今年4 団体、期待の団体という形で抜き出したが、来年度以降の一つの抜き出しのテーマはD Xだと思います。D Xでビジネスモデルが変わるはずの団体をピックアップして、日立は先進的過ぎてちょっと違うと思うのだけど、もう少し商売商売した人たちとかけ合わせてみて、もうちょっと何かやり方考えられないのかと。水道とか交通など、第二本庁舎の局。その辺を考えておくといいかもしれないね、今年度はまだいいけどね。

○事務局（小林課長） はい。分かりました。

○山田委員 山田です。

取りまとめお疲れさまでした。大分まとまってきたと思いますが、ちょっと整理をしておいていただきたいのが、資料4 ページ・5 ページで難易度という言葉を使っていると思うのですが、そもそも難易度を高いものを設定するのではなくて、視座の高いチャレンジングな目標を設定することが、結果として難易度の高いものだという話なので、難易度の高いものを何でも書けという話というのは、これは多分視座が高くなくても、ただ単純に難しいものというのもあると思うので、ここで言われていることが難易度を基準としていいのか、もっと視点を高く持って、高い経営目標に向かってチャレンジングな取組をし

てくださいというところが、言葉遣いの問題なのかもしれないので、ちょっと今はこれでいいのかもしれないのですが。書き方によって、実現が難しいような困難な問題を先に書くと捉えられると、逆に団体さんの手が動かなくなっちゃうのではないのかなと。だからもっと目線を引き上げろとか、チャレンジングな目標を設置しろというような言いぶりにしたほうが、資料4ページ目のところのくくりはしょうがないとしても、資料5ページの難易度の高い目標を設定することと書いてありますが、難易度が高いこと自体が目標ではなくて、視座が高い、チャレンジングな目標を設定するというように書いたほうがいいのではないのかなと、個人的には思いました。

○**上山委員** すみません。いいですか。藤田先生とか皆さんの意見も聞きたいのですが、確かに難易度ってちょっと違うと思う。これ同じタイプのものじゃないからね。ただ感覚的に言うと、そういう状況にあるときに経営改革目標のところにとまたま入るだけということだと思う。だから、ほとんどの団体はいつも事業執行目標でいるのが当たり前。事業執行目標のところにはしか書いてないというのは全然恥ずかしいことではないと。一方で、経営改革しなくちゃいけないのに事業執行のところにはしか書かないという現実はあると思う。それも困ったものだよねという感じですよ。それで言葉としてどうするかだけど、戦略局面という感じがする、そういう状況に今いるのだと。だから戦略局面、もっと厳密に言うと、戦略局面認識、理事長の戦略局面認識による難易度だと思うのですよね。私たちが意見交換会のときに、おまえらもっと目線上げろとか、さんざん言いますが、団体は何か岩のように動かないという場合があるのですが、それはでも自分としてどう思っているのというのを団体に言わせるというのは、すごく意味があると思う。公園協会なんかいつもそうで、おっしゃるとおりですと言いながら、書いていることは事業執行ばかりという、こういうのはまだ悪くないのですよね。臨港ホールディングスなんかは、別に経営改革することはないですけどというふうに開き直っていて、とても怖いわけですよ。ああいうのはまずいと。だから自分でどっちにつけるのかということ自体が実はすごく大きな評価の対象であって、その認識自体をチェックするというのは、特に我々の存在意義というのはそこにあるような気がする。だからそういう意味では、何か局面認識って変な言葉だけど、そういう言葉入れておけば、理事長まで上げて考えなくちゃいけないといって、中でみんな議論するのではないかなという気がするのだけど。この辺どうですか、藤田先生。

○**藤田委員** 私も実はこの点について、後で事務局に質問しようと思っていたのですが、経営改革目標の選択というのが各団体に委ねられ、特に類型2・3の団体という説明がありま

したが、類型２・３に入った団体は少しプレッシャーがかかっているのかなと思ったのですが、蓋を開けてみたらどの団体もあまり経営改革目標は選んでないということになった場合、事務局から目標の設定を見直すような、そういった促す行為というのはあるのかどうなのかというのを伺いたいと思っていたところです。もし結果として経営改革目標を選ぶ団体があまりないとすれば、元々の趣旨が少し損なわれてしまいますので、少し何らかの働きかけというのにも必要なのではないかなと考えておりました。

○事務局（小林課長） 実はもう提出が先週の金曜日に出てきておりまして、全33団体のうち〇〇団体が経営改革目標を設定はしてきていると。要するに、自分たちはそういうチャレンジingなことをやるのだということで、当然、理事長を含め局長も含めて、決定して出してはきているというようなことはあると。あと、その内容がそれに妥当かどうかというのはあると思いますが、類型２・３の団体については積極的に出してきていただいているのかなという段階です。

○藤田委員 では、内容の精査は今後しないといけないとして、〇分の〇程度の団体が出してくれば、まずまずの設定ぶりだったという感じなのでしょうか、認識としては。

○事務局（小林課長） 一応、我々の意図としては伝わったかなというところではあります。

○藤田委員 はい。分かりました。ありがとうございます。

○上山委員 割といいですね。もっと低いかと思ったら、意外と出してきてくれますね。いいんじゃないですか。

○藤田委員 参考までに教えていただきたいのですが、団体の４つの類型化に関しては事務局から通知ということだったのですが、団体自身の認識と事務局の類型が、ずれているというのはありませんでしたか。

○事務局（小林課長） 類型４に入っているけどコロナ対応は必要ないのかななどの話はありませんでしたが、それは当然、濃淡の差というところではあるのだというような話はありませんでした。

○藤田委員 おおむね事務局のほうからの案で、了承いただいたという感じだったのでしょうか。

○事務局（小林課長） そうですね。大体もうこれで、局のほうも分かりましたということで。

○藤田委員 はい。ありがとうございます。

○事務局（小林課長） あと、何かございますでしょうか。

○上山委員 あとは総務局が中心になってやる連携促進のスケジュールを教えてください。今、アンケートをやっているのですか。

○事務局（小林課長）　そうですね。既に調査を終わり、取りまとめをしているところです。

ニーズも出てきていますので、まずは取りまとめの御報告をさせていただければなと思っ
ていまして、あとは事務局のほうでどういったことができるのかというのは、検討はして
いきますが、意見交換会が2月の頭ぐらいですので、その辺りには先生方に一度共有して
いただければなと思っております。

○上山委員　進め方ですが、なるべくタスクフォースみたいなのを向こう側で作ってもらった
らいいと思う。テーマにもよると思うが、どんな感じのテーマが一番ニーズがありそうで
すが。

○事務局（小林課長）　採用や情報共有のできる場が欲しいということです。

○上山委員　そうですね。

○事務局（小林課長）　それは、一遍に全団体にやるのではなく、施設管理や工事監理など、
そういう何かテーマごとに参加団体を募ってやるのかなという感じがします。

○上山委員　そうですね。そういう感じ。だから「総務局が」という言い方を我々もしたし、
そのほうが集めやすいと思います。実際は、気が合う人たちと、似ているテーマや仕事の
人、業務など、固まりごとに自主的なタスクフォースみたいなものを作って、連絡会みた
いな感じでやる。何か司会もどこかの団体の人にやってもらったりしたほうが、うまく立
ち上がる。次のレベルでいうと、大きな組織の改革をいろいろやっている会社で子会社や
外郭団体をどうするという話になったときに、先によくやるのが団体同士の連絡協議会。
普通は年に2回ぐらい、ただの顔合わせみたいなやつをよくやる。しかし、うまい会社にな
ってくると、自主的なサークルみたいな感じになって、一緒に本社を突き上げようとい
う相談をしていたり、自分たち共同でこういうことをやりたいので出資してくださいとい
って本社の社長に直訴に行ったりという感じになっていく。だからIT、人材、あとひょ
っとしたら財務もあると思うが、そういったところを目星をつけてやっていく。場合によ
っては、ICT部門とか人事部とかの人をエキスパートみたいな感じでアドバイザーみた
いな感じで入れていくと後の展開が楽になったりする。「総務局が」といっても総務局は
プラットフォームになるだけで、各団体の人たちが、自主的な運営ができるようなモード
でやったほうがいい。

○事務局（小林課長）　はい。ありがとうございます。参考にさせていただき検討したいと思
います。

○上山委員　山田さん、この辺どうですか、企業の例とか。子会社の横断的活動とかあります

かね。

○山田委員 ありますね。基本的にはやっぱり業務の質を上げる効果や情報共有というのが結構重要で、おっしゃっていただいたとおり、事務局がぐいぐいやるというより、どこかやっぱり先導的なところが引っ張ってくれるようにするのがいいのですが、ただ、子会社が自分から手を挙げて先導するというケースがないので、いわゆる企業で言うと、経営企画部とかがバックアップでフォローするみたいなのが結構多いのかなと。やっぱりその手のものをやるときというのは、情報が足りないとか、成功した事例と失敗した事例が欲しいというのが情報収集のところなので、どんなものでもいいよとか、どんなことをやると問題になるよみたいなのがざくばらんに話せるような機会というのを、まずつくってあげるとするのはどこの企業でもやっている。協調ができコストが安いというものがあれば、そこで初めて集中してやることに関して乗ってくるところはあるかというのをまたもう一回アンケートを取ったり、それで多少使い勝手が悪くてもコストが大きく差があるよみたいなものを導入するみたいな、そういうやり方で。もう、一方的にゴリゴリやるというのは、確かに状況の局面に応じてはありますが、多様性がある子会社の場合には中々難しいので、そういうやり方をするケースが多いですね。

○事務局（小林課長） 分かりました。ありがとうございます。

○上山委員 そういう意味だと、余談になるが、本屋さんやネットでグループ経営とか、グループ経営の先進事例とか調べると、昔は例えば近鉄グループや全日空とか、そういうのがうまい会社というのがあって、担当者同士の勉強会とかもやっていました。今もあると思う。企業の経営企画の人たち同士で、グループ会社の扱いについてはみんなすごく悩んでいる。別の会社だから言うことを聞いてくれないとか、いろいろありますが、その辺の人たちの話を皆さんが聞きに行っておく。あと社内への説明も、どこかの会社の例を示すとやりやすい。東電はもう変わっちゃったと思うけど、J R グループなんかは割と似ているところがある。あと、NTTは？

○山田委員 NTTはNTTビジネスアソシエという会社で、そういうことをもう15年ぐらい前からやっていて、結構定着していたりしています。鉄道会社はやっぱりそれなりに手をつけているケースが多いのかなと。あと意外と商社、グループ会社が場合によっては1,000社を超えるので、こればらばらにやったりとか、効率の悪いことをやるとまずいので、そういう仕組みになっていたりするので、そういうのがあると思います。

あとは、結構やっぱり横のつながりってつくるのとか難しいので、例えば一般財団法人で企

業研究会さんというところがあり、そこでグループ経営研究会みたいなものを行っている。そこにも結構名立たる上場企業が集まってグループ経営の悩みというのを結構やっている。その担当者に話をちょっと聞かせてもらいたいのはいいかもしれないですね。

○上山委員 何か多分、総務局というか、皆さんが事前に予習をして仕込んでおくと、すごく楽になると思います。意外と都庁の中の調整が楽になると思う。

○事務局（小林課長） 分かりました。事務局のほうでも何か勉強できるようにしたいと思います。

○上山委員 閑散期にそういうところを仕入れておくと、繁忙期が楽になると思う。

○事務局（小林課長） 今後の進め方を考えたい。そういったところも勉強させてもらいながら、またもしかしたらアドバイスを頂くかもしれないので、よろしくお願いします。

○山田委員 前もお話ししたと思いますが、結構、他の自治体さんが、東京都のこの団体の戦略やベンチマークなどを見られている。実は私、別の自治体さんから東京都さんって何をやっているのかと、ある程度進んだ段階でヒアリングしたいなとかと言われるケースがありますので、結構見られていると思っていただいていいのかなと思います。

○事務局（小林課長） 分かりました。ちょっと頑張っていきたいと思います。

○山田委員 特にやっぱり人材の採用とか、教育のところとか、多分教育の財団つくったことについては、他の自治体さんが結構やっぱり見られているところがあって、あとやっぱり評価委員意見のところ、そういう総務局主導で効率化や協働、推進みたいなのというところについては、どんなことをやるのだろうねみたいなことを言われている自治体さんが結構あるので。情報提供までですけれども。

○事務局（小林課長） はい。分かりました。

○上山委員 そのノウハウが外販できたりするかもしれないですね。

○事務局（小林課長） 検討して、また御報告させてもらえればと思います。

あと、意見交換会当日ですが、類型1の財務的な観点の団体について、今回、昨年度分となりますが基礎情報の中にBSも入れたほか、収支計画を出していただいておりますが、そういった資料でよろしいかどうか、特に山田先生にお伺いをしたかったのですが。

○山田委員 バランスシートは、そういう意味で言うと、運転資本以外のところというのは、そんなにこういう環境の中なので大きく動くはずはないので、例えばバランスシートの中の純資産のところのいわゆる自己資本の棄損がどのぐらいあるのかというのは、何か行政から状況が知りたいというようなところは類型1の団体はあるのかもしれないですが、ほ

かの種類の団体は、どちらかというと見たいのは、株主構成が変わったのとか、そういうところは補足の情報としては必要かもしれないですね。例えば水道なんかは株主構成を変えるみたいなことを言っていたと思うので。

あとは、なかなか難しいとは思いますが、類型1の団体の議論をするときには、やっぱり影響度合いがどうなんだという話なので、そこを補足していただけるような、事務局の口頭でもいいと思うので、それは各団体の事務局のことになりますけども、大体経理関係の方が参加すると思うので、その方が手持ちで我々が質問したときに、特に類型1の団体は、通常のものコロナ影響のものというのはきちんと把握して聞かれたときにお答えできるような形になっていただくとありがたいなと思います。

○事務局（小林課長） 分かりました。ありがとうございます。意見交換会までまだ時間がありますので、特に類型1の団体にはお伝えするようにします。

○山田委員 ちょっと類型1の団体は、頑張り過ぎちゃって正常化バイアスがかかる傾向があるのかなと危惧していて、早いうちに手を差し伸べなければいけない部分とかというのが、そこでの議論とは別にあるのではないのかなと思っています。それは構造的に見直さなければいけないところとか、たまたまコロナによってあぶり出される部分もあると思うので、そこは注意して見たいとは思っています。

○事務局（小林課長） はい。分かりました。

あと、ほかに進め方についてありますでしょうか。

藤田先生、何かございますでしょうか。

○藤田委員 いえ、私は特にありません。

○事務局（小林課長） それでは、上山先生、よろしいでしょうか。

○上山委員 はい。大丈夫です。

○事務局（小林課長） 大丈夫ですか。はい。

それでは、今後、頂いた御意見も踏まえて、円滑に意見交換会を進めさせていただければと思いますので、どうぞ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、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、行政改革推進部ホームページへ掲載させていただきます。

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いたします。
本日は御審議ありがとうございました。

—了—