

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

東京都総務局 行政改革推進部

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

1 日 時

令和2年3月26日（木曜日） 10時01分から

2 場 所

東京都庁第一本庁舎25階 115会議室

3 議 題

経営改革プランの改訂に係る委員意見のとりまとめについて

4 出席委員（五十音順）

出 雲 明 子 委 員	東海大学政治経済学部政治学科准教授
上 山 信 一 委 員	慶應義塾大学総合政策学部教授
山 田 英 司 委 員	日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門理事

5 欠席委員（五十音順）

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

6 事 務 局

小林	総務局行政改革推進部長
砂原	総務局行政改革推進部団体調整担当課長
田村	総務局行政改革推進部グループ経営戦略課長
塚本	総務局行政改革推進部グループ経営戦略課課長代理（団体改革担当）

○事務局（塚本課長代理） 山田先生から遅参のご連絡をいただいております。それではお時間になりましたので、これから第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。

はじめに、総務局行政改革推進部長の小林より、一言ご挨拶申し上げます。

○事務局（小林部長） おはようございます。先生方におかれましては、日ごろから都政に多大なるご支援、ご協力を賜りまして、まことにありがとうございます。本日は今年度最後の委員会となります。これまで先生方からいただいたご意見を、委員意見としてまとめさせていただきます場でございます。

1月の第3回委員会から本日に至るまでの間、各団体の経営改革プランの2回目の改訂について、精力的に鋭意調査を行っていただきまして、その課程で多くのご意見を賜り、厚く御礼を申し上げます。これを踏まえまして、各団体の経営改革プランの改訂版を取りまとめ、公表していきたいと考えております。

一方で、年が明けて今日に至るまで、まだまだ続くかと思えますけれども、2つ大きな動きがあったかと思えます。まず、コロナがひとつ世界的に拡大をしているということになります。この3日間でも16人、17人、41人と都内では感染の症例が発表されておりますし、昨夜、知事からは週末の不要不急の外出の自粛の要請といった会見などもあって、一段と厳しい状況にあります。加えまして、それが世界的にも大きな流行となっておりまして、一昨日になりますけれども、オリンピック・パラリンピックについて、1年程度の延期という決定が行われました。

これら2つの大きな動きについては、これまで先生方のご意見をいただきながら各団体、それから局で議論をしてまいりました経営戦略、団体の個別の取り組み事項に大きく影響を及ぼすだろうと考えております。どういう形で各団体がそれぞれの事業、あるいは団体の経営に取り組んでいくかということについても、こうした動きを踏まえてさらなる見直しが必要だと考えておりまして、これについては局内で早急に議論した上で検討していきたいと考えております。

それらを含めまして、本日は、先ほど申し上げました委員意見として取りまとめる場でございますので、限られた時間でございますけれども、ご意見、ご助言をいただければと思います。どうぞよろしくお願い申し上げます。

○事務局（塚本課長代理） 続きまして、委員の皆様のご紹介でございますが、本日は4回目の委員会となりますので、恐れ入りますが机上札にてかえさせていただきます。なお、木下

公認会計士事務所 木下委員、ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員 久我委員、首都大学東京大学院経営学研究科教授 松田委員につきましては、本日ご欠席のご連絡を頂戴しております。

続きまして、本日の委員会の公開に関する取り扱いについてです。本日の委員会配付資料及び会議録については、委員会設置要綱に基づき公開することとしてよろしいでしょうか。

(「異議なし」との声あり)

○事務局（塚本課長代理） ありがとうございます。それでは、委員会資料及び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。

続きまして、本日の配付資料についてご説明申し上げます。配付資料の一番上に、本日の次第をお配りしてございます。続いて資料1 評価委員意見について（案）、それから参考資料としまして行政改革推進部長発言骨子をお手元にご用意してございます。資料2「経営改革プラン」改訂シート（最終版）及び参考資料「経営改革プラン」改訂シート（当初版）につきましては、お手元のタブレットに表示してございます。

それでは、次第に沿って議事を進めてまいります。議題1、経営改革プランの改訂に係る委員意見の取りまとめについて、行政改革推進部団体調整課長の砂原よりご説明をさせていただきます。

○事務局（砂原課長） 本日もお忙しい中ありがとうございます。

では、私のほうから資料についてご説明させていただきます。資料1 評価委員意見について（案）ということで、おめくりいただきまして、まず1ページのところですが、ここは「はじめに」ということで、制度の説明から入りまして、プランの改訂の流れ、手順について、そして後段ですけれども、その上で、「全体としては」というところですが、各団体が経営改革プランを活用して戦略・取り組み等を見直した結果、取り組み事項の具体化やスピードアップが図られるなど、計画のバージョンアップが着実に進展している印象であると記載してございます。その上で、委員意見は、今回の全体を取りまとめて総務局長に報告することとしたいということで「はじめに」のところを結んでおります。

次、2ページでございますが、ここからが今回の評価委員意見の総論でございます。まず(1)のアですけれども、ここではこれまでの経緯ということで、平成30年度のプランの策定で令和元年度の改訂について簡単にまとめてございます。

その下のイ、経営改革プランの改訂に向けた検討というところでは、1年前の前回の改訂

の際に、団体の抜本的な経営改革について、所管局も含めて検討を深めていくべき団体として挙げた5つの団体に対する取り組みについてまとめてございます。

次の3ページでございますが、今年度に入りまして、団体のみならず所管局に対するヒアリングを行いまして、団体が行うべき役割・領域等についての検討を深めてきました。そうした過程を経て所管局、各団体においては実施事業に対する客観的な分析や役割の明確化、今後注力する事業の具体化などが進められ、課題解決に向けて自律的な動きを始めるに至ったところです。その下ですけれども、それぞれの検討の成果について、まず簡単に説明するとともに、その具体的な内容について、5ページ目から8ページ目までに、各団体の検討の内容についての資料をおつけしてございます。

ページをおめくりいただきまして、次に4ページですが、今後はそれぞれの団体で引き続き今年度の検討の成果を踏まえた取り組みを加速させてもらいたいと。なお、東京防災救急協会、東京臨海ホールディングスについては、経営改革を進める上でさらに取り組みの水準を引き上げていく余地があることから、次年度も必要に応じて進捗状況等を確認していくとさせていただきます。

ページをおめくりいただきまして、次に9ページでございますが、ここからは今回のプランの改訂に関する委員意見ということで、2月5日から7日まで実施したヒアリングを踏まえての意見の整理ということで、まず「今回の改訂において重視すべき点」ということで、今回の改訂は、3カ年計画の3年目であるとともにその先を見据えた結節点というところで、以下の3つの点、特に3点目として事業終了を踏まえて、次のステージの経営戦略・事業展開を見据えた取り組みを反映すべきといったところを挙げてございます。

次の「団体改革の今後に向けて」というところですが、ここは大きく3つにカテゴライズして意見をまとめていまして、まずそのページの下のほうですが、「経営戦略、目標の設定等の見直しについて」ということで、経営改革プランは、経営全体をとらえて、あるいは重点的に絞り込んでいくべき、その辺は団体によって違いがあるかと思うんですが、後者であるような団体が、網羅的・総花的に盛り込み過ぎているといったところがあって、その辺はもうちょっとメリハリをつけたほうがいいのではないかとすとか、ページをおめくりいただいて、ルーチンワークですとか、決まった取り組みを実施するだけのところも、その辺は精査していくと。さらに、目標に対する実績が未達の場合に、目標水準を適切に見直すとか、達成した場合も次なる指標や目標の設定をきっちりやっていくといった点、さらには指標の設定に当たって主要なKPIに着目するなど、アウトカム指標へとさらに洗練させていくべき

と。最後に、ベンチマークの分析に際してはマーケティングマイオピアの観点も十分に考慮することが必要であるといった点を挙げてございます。

次に、「経営資源の共有」についてということで、政策連携団体がそれぞれに保有するリソースを活かし、団体間で共有する、さらに共通するテーマについては総務局が調整を図るなど、都庁グループ全体での相乗効果や効率化を図るべきではないかという点に関して、次のページで実際にヒアリングで挙げられた共通課題の具体例を整理してございます。詳細な説明は割愛いたしますが、技術人材の確保ですとかテクノロジーの活用等々に関しまして、共通の課題で関連する団体というところを整理して挙げてございます。

ページをおめくりいただきまして、12ページですが、最後に、3点目として「今後を見据えた事業展開等について」ということで、ここでは、これまでプラン策定から2年経過したにもかかわらず展開が遅いケースも見られるので、「スピード」や「生産性」というところを一層重視していくようにという点ですとか、外部プロフェッショナル人材の活用、その人選に当たっての視点ですとか、団体の固有職員について、将来の団体経営を支える人材の育成を進めていくべきといった話で、もう一点、グローバルな都市間競争ですとか東京の特徴といったところを踏まえて、従来の自治体の常識にとらわれない先駆的な事業を展開すべきではないかと。特に株式会社においては新たな事業への投資、戦略的な先行投資を進めていくことが重要であるという点を記載してございます。

最後に13ページのところですけれども、ここでは「特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する4団体について」というところですが、以上を踏まえ、ヒアリングを通じて、個別の取り組みは着実に進めてはいるが、潜在的な強・特徴を活かした戦略展開を図る余地のある団体が明らかになってきたということで、その下の枠内の中ほど、「特に」というところ以降ですけれども、政策連携団体が東京の都市力強化へ貢献することのできる分野として大きく3つ、1つはコンテンツ力・発信力の向上といった点、2つ目にSDGsの浸透・定着、3つ目に東京2020大会レガシーの活用といった点を挙げまして、そうしたテーマから、今後特に磨き上げを期待する団体ということで、下の図にございますように、東京都歴史文化財団、東京都スポーツ文化事業団、東京都公園協会、東京都環境公社の4団体を挙げております。これらの団体については、次期経営目標の設定に先立ち、所管局も含めた検討を深めていくべきであるとしてございます。

以上のところまでが総論でございまして、次ページ以降は各団体への意見ということで、左半分のところは今回の改訂で対応すべき事項でいただいた意見とその委員意見を踏まえた

対応を整理しています。右半分のところで、今後検討を深めていくべき事項ということで、それぞれの団体ごとにまとめてございます。それが団体ごとに続きまして、最後の24ページでは参考資料ということで検討経過と委員名簿をおつけしてございます。

委員意見案のご説明としては以上でございまして、もう一点、机上にペーパーでご用意させていただいておりますのは、冒頭、部長の小林よりお話をさせていただいた今般のコロナウイルス感染症の拡大及び東京2020大会の延期を踏まえた今後の対応についてということで、こちら先ほど申し上げた話の骨子を紙として準備してございます。

資料の説明は以上でございます。

○事務局（塚本課長代理） ご説明は以上となります。本件について、ご意見、ご質問等がございましたらご発言をお願いいたします。

○上山委員 今までの議論を大分整理されて、紙の形でまとまってきたと思います。一番大きいところは、前は5つの団体の特出しにして、さらに頑張ってくださいというメッセージを出したんですけど、それについては概ね他の団体と足並がそろってきたというので、この制度も一区切りし、次のレベルを目指してもいいというところまできたんじゃないかなと思います。

それを踏まえて、次のレベルって何なのかというところが13ページだと思うんですけども、4つの団体については政策連携団体としてもっと積極的にやってもらえることがあるということですね。今までヒアリングをやっていく中で、団体あるいは局の積極的な姿勢などに照らして、さらにもうちょっと上を目指してもらいたいというのがはっきりと見えてきた。13ページには外部環境の変化を中心に書いてあるけれども、それを受けとめて動けるだけのポテンシャルが十分にある。かつ、この4つはこの数年の改革の足取りを見ていると、次へのチャレンジもできるんじゃないか。そういう意味で、4つの団体にはさらなる飛躍を一層期待したい。

前回の5団体はどちらかというところを出した。しかし、今回の4つはここにまさに書いていますけど、特段に期待をしたいという意味で、団体の方々においてはくれぐれも誤解がないよう頑張ってください。

それで、資料の分かりやすさという意味でちょっと細かいコメントが幾つかある。その前に中身に関してちょっとトーンを書き換えるべきというのが4ページの最後のところ、これについてはヒアリングのときのやりとりとか、あとその後の委員の議論を踏まえると、このトーンはもっと強いものだったと思います。「更に取り組みの水準を引き上げていく余地

がある」じゃなくて、「まだまだレベルが低い」と我々は思っているわけです。だから1年で終わらなかった。したがって、「更に取り組みの水準を引き上げていく必要がある」と書き換えるべきだと思いますね。したがって、「次年度も必要に応じて進捗状況等を確認していく」ではなく、「次年度以降も引き続き進捗状況を詳細に確認していく必要がある」と断定的に言い切るべきだと思いますね。これはレベルに達していないが、一定程度自律的にやれるというところまできたので、それを期待して、次年度以降は厳しく進捗状況のチェックに留めるということ。来年度以降、この5つのリストは存在しなくなるけれども、ぎりぎり合格しているだけですよということは、明確にここで確認しておきたい。文章もそのように書き直していただきたい。

ほかは単にもうちょっとわかりやすくしたほうがいいという意味、言葉の問題ですけど、幾つかあります。

2ページのイのタイトル、よくわかりません。アが「これまでの経緯」で、イが「経営改革プラン改訂に向けた検討」なんだけど、イで言っている話は5つの団体を選び出して特にそこについては色々やりましたという話を書いてあり、「経営改革プラン改訂に向けた検討」というのはアの「これまでの経緯」にもう全部書いてある。むしろ3ページの真ん中の丸にある、「経営改革プラン改訂に向けた戦略等の抜本的な見直し」ですよ。イのタイトルはこれだと思っんです。だからわかりやすく言うと「5つの団体に関する戦略等の抜本的な見直し」というのがイのタイトルであって、3ページの丸のところはこのままでもいいかもしれないし、あるいは「5団体に関する検討の成果」というふうに変えてもいいのかもしれない。

それから13ページも単に言葉なんですけど、ウのところ、「特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する4団体について」と書いてある。しかし、具体的にどこなのかというのは一番下の表をよく見ないとわからない。本文中に4つの名前を明記すべきではないかと。

○事務局（塚本課長代理） ありがとうございます。今いただいた点等の修正を始め、いただいた表現のところも修正させていただきます。

○山田委員 よろしいですか。すみません、遅れまして。

10ページ、11ページのところなんですけれども、「経営資源の共有」についてということで、個々の団体だけではなく複数の団体での経営資源の共有というのは、これは次のステージを考える上で非常に重要なことだと思いますが、これは多分言うは易し行うは非常に難しいということで、ここで細かく書くというよりは、これをどういうふうに進めていくか

というのを具体的に検討するみたいなのところまで書き込まないと、この手のもの、民間の企業もそうなんですけれども、シナジーの創出とか経営資源の共有というのはどこの会社の事業計画にも書いているけれどもほとんどできないという話なので、これを具体的にやるためには、どういうトスアップをして、どういうものを団体及び局に投げて、どういうリアクションを取りながらこれを実現していくのかというところを意識されるような記載を、ちょっとつけ加えておくといいのかなというふうに思います。

特に、複数の団体でシェアをするという話ですと、どこが主導をとるんだというので大体ダッチロールするケースが、現実問題としてけっこうありますので、せっかくなにかいいことを書いているので、これを具体的に進める方法も多少言及していただくとありがたいのかなと思います。

あと、細かい話ですけれども、12ページの丸の4つ目の「グローバルな都市間競争」以降の文章のところ、いわゆる先駆的な事業の展開で、「特に、株式会社においては」というところで外部との連携みたいな話とか、あと株主構成の見直しみたいな話も議論の中であったかと思います。団体の設立時点での株主構成と現状のところはかなり変わってきていて、今回、水道が株主構成を統合に合わせて見直したということもあるかと思いますが、そういったところについて改めて書いておいたほうが良さそうかなというのと、外部との連携という言葉はやっぱり入れておいたほうがいいのかなと思います。新たな都政改革で改革の着眼点の中で民間との協働の促進みたいなくだりが入っていると思いますので、具体的に都が単独で出資・投資をするのではなく、やはり民間と適切に、特に株式会社は柔軟に対応できるので、そういったところを活用するというようなことを記載いただくとよりわかりやすいのかなと思います。

あとは非常に細かいところなんですけど、10ページの上から2つ目の実績の分析で、未達の場合の目標水準や達成した場合というところですが、これはここに書くかどうかは別として、達成した場合の分析のところは、これは我々がヒアリングのところでお話した、より高い目標みたいなことを書いたほうがいいのかと、次なる指標・目標というよりか、次のより高い目標水準を設定し、とか、よりチャレンジングな目標を設定し、というようなことを書いておいたほうがいいのかと思います。

基本的に、達成した団体はやっぱり次の指標の設定がどうしても甘くなってしまう傾向があるので、分析の結果、何が原因で伸びたのかというのと、ここを触ればもっと伸びるのではないのかなというところが、積極的に団体の中で議論されることを期待するというような

ことでございます。細かいところも含めて、以上でございます。

○事務局（塚本課長代理） ありがとうございます。今いただいた、いずれの点につきましても、ご趣旨を踏まえて修正をしたいと思います。ありがとうございます。出雲先生、お願いします。

○出雲委員 おまとめありがとうございます。

13ページのところが今回新しい話だなというふうに思って、自分もちょっと理解しているかなという感じなんですけれども、特に4団体については強み・ポテンシャルの磨き上げだとか東京の都市力強化への貢献ということなので、団体にとってその趣旨がよくわかるような形で展開する必要があるのかなと思っていまして、そのためには、ここにもあるんですが、所管局が何かしら先に方針を明確にする必要があるのかなというふうに思っていまして、そういうふうに検討を深めていくべきであるというふうに書いてあるんですが、今後のプランにそういったことを強く反映を求めるといことなのか、4団体に対して特に重点ということなので、団体での理解の浸透ということを図る必要もあるのかなと思いました。以上です。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。ここの伝え方、意味合いについては、上山先生からもいただきました。

○上山委員 いいですか。そこはすごく大事なところだと思うんですね。今のお話を聞いて思ったのが、もっと細かく言うとグローバル都市ランキングなんかでは、東京が4位か5位か、いたりいなかったりという感じなんですよね。ロンドン、パリ、ニューヨークは当選確実で、その次大体東京なんだけど、必ずしもそうでもなかったりという。

この差って何なのかというときに、特に文化芸術面とか、あるいはスポーツだとか公園だとか、あるいはSDGsへの取り組みだとか、この辺は日本全体のある種の弱さだと思うんですけど、そこを東京都が更にぐっと引き上げていく。そういう意味でこれはもうちょっと書いたほうがいい。今のお話を聞いていて思うのは、所管局自身が世界を見て、たとえばSDGsについて団体ともう一回精査。東京の課題を分析する必要があると思うんですね。

その上で、現場にはプロフェSSIONALの方がいるし、具体的な手法について方法論を持っている人は局より多分団体にいるので、団体の現場の感覚から出てくる意見をうまく吸い上げて、団体として政策提言を局にして下さいということ。だから局と団体でよく一緒に現実を見て、その上で団体の現場の人たちが持っている良い感覚とかすごく具体的なアイデアをうまく引き上げて、団体から局への政策提言ができるステージにいきましょうと。

「政策連携団体」と言ったんだから、まさに政策をつくるところに積極的に入っていくと。そのレベルをこの4つはもう目指せるんじゃないでしょうかという、その辺、もうちょっと敷衍して書いたほうがいいのかもしいですね。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。今いただいたご趣旨を踏まえて、もうちょっと具体的に伝わるように書き足したいと思います。

○上山委員 あと一個、今気がついたんですが、12ページの丸2つ目のところですけど、ヒアリングのときの記憶をたどると、特に株式会社について、社外役員を入れたりという動きがあって、それは非常にいい。けれども、その人選は、事業経営の経験のある人たちとか、営業とか技術とかそういうところから選ぶべきなのに、いわゆるコンプライアンス系の人とか総務管理系一筋の人になりがちというやりとりがあった。だから、ここは外部のプロフェッショナル人材の活用って書いてあるけど、株式会社における社外役員の問題というのを具体的に書いたほうがいい。特にインフラ系の株式会社とかですね。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。今の部分につきましては、いただいたお話を踏まえて具体的に確認、処理いたします。

○上山委員 それと、さらに五月雨で追加なんですけど、さっき山田さんがおっしゃった10ページの、「経営資源の共有」なんですけど、これも当時の議論を振り返るともって我々は言っていた。シナジーを図るとはいつでも、総務局が交通整理しないとだめなんじゃないですかと。だから「総務局が主体的にこのテーマに取り組む」というのをぜひ入れていただきたい。このままだと、各団体それぞれ話し合っただけで終わっちゃう。

現実にはいろんなやり方があると思う。タスクフォースみたいなものをつくって若干インフォーマルにやる方法もあるし、あるいは各団体にこういうテーマで洗い出してくださいみたいに事務的にやる方法もあるし、両方やるのかもしれない。いろいろあるけど、いずれにせよ、総務局の仕事としてシナジーの追及をすると。

さっき、4団体については政策連携団体なんだから政策提言までやれって言いましたけど、同じように、総務局も、ここまですばらしく全体を引っ張って目標評価制度の運用をやってきたんだけど、各団体の改革を推進するということまで、ぜひ次のレベルに行っていたいただきたいので、そういう意味ではここは「総務局が主導して」というような文字をぜひ入れていただきたいですね。やっぱり改革には司令塔みたいなものがないと、難しい。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。先ほど山田委員からもありました、実現に向けての具体的なところと合わせて、総務局の今後の取り組み等についても、ここへの記載を

検討したいと思います。

○事務局（塚本課長代理） そのほか、よろしいでしょうか。

それでは、ただいま頂戴したご意見を反映させていただきまして、今回の委員意見のまとめとさせていただきたいと思います。

以上で、本日の議事は全て終了となります。本日の配付資料及び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。本日はご審議ありがとうございました。

—了—