

平成 2 9 年度第 1 回

東京都監理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

平成29年度第1回 東京都監理団体経営目標評価制度に係る評価委員会

1 日 時

平成29年6月9日（金曜日）午後3時3分～午後4時15分

2 場 所

東京都庁第二本庁舎31階 特別会議室21

3 議 題

- （1）平成29年度の経営目標評価制度について
- （2）平成29年度監理団体の経営目標について
- （3）今後の進め方について
- （4）その他

4 出席委員（五十音順）

上 山 信 一 委 員	慶應義塾大学総合政策学部教授
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
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 ディレクタ／プリンシパル

5 欠席委員（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
木 下 哲 委 員	木下公認会計士事務所
松 田 千恵子 委 員	首都大学東京大学院社会科学部研究科教授

6 事 務 局

佐々木	総務局行政改革推進部長
辻	総務局行政改革推進部監理団体指導課長

○事務局（佐々木部長） それでは、定刻になりましたので、これより第1回東京都監理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。

改めまして、私は、東京都総務局行政改革推進部長の佐々木と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

委員の皆様方におかれましては、東京都の行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。また、大変お忙しい中、委員をお引き受けいただきまして、厚く御礼を申し上げます。

本日は、第1回でございますので、経営目標評価制度の趣旨などにつきまして簡単にご説明をさせていただきたいと思っております。

まず、本制度の趣旨でございますが、私ども東京都の総務局では、監理団体の経営改善を図りますとともに、団体の経営責任や各所管局の指導、監督責任を明確化するため、平成13年度からこうした制度を実施しまして、以降、適宜必要な見直し等を経ながら、制度を運用してきたところでございます。今年度は、さらなる見直しを行いまして、外部の専門家の先生から意見を頂戴することで、より一層の経営改善に資する目標設定及び評価がなされますよう、本委員会を設置し、委員の皆様から目標設定水準や達成状況等についてご意見をいただくこととしたものでございます。

こうした目標につきましては、委員の皆様からいただいたご意見を踏まえまして、都として、決定を行った上で公表をいたしますとともに、9月の都議会、総務委員会に報告をする予定でございます。

委員の皆様方には、監理団体のより一層の経営改善に資する目標設定及び評価がなされますよう、ぜひ忌憚のないご意見、ご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。

それでは、本日、初回、第1回でございますので、委員の皆様をご紹介をさせていただければと思っております。お手元の委員名簿をご覧くださいと思っております。名簿の順にご紹介をさせていただきたいと思います。

まず、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 上山です。よろしくお願いします。

○事務局（佐々木部長） ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員、久我委員でございます。

○久我委員 久我です。どうぞよろしくお願いします。

○事務局（佐々木部長） 日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門ディレクター／プリ

ンシパル、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（佐々木部長） なお、東海大学政治経済学部政治学科准教授、出雲委員、木下公認会計士事務所、木下委員及び首都大学東京大学院社会科学部研究科教授、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り扱いについてでございますが、本日の委員会、配付資料及び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思いますが、よろしゅうございますでしょうか。

（「はい」の声あり）

○事務局（佐々木部長） ありがとうございます。

それでは、本日の委員会、配付資料、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おります。その下に、次第記載の配付資料の順に、資料を添付をしております。一番上が資料１、平成２９年度東京都監理団体経営目標評価制度の概要。次に資料２、平成２９年度東京都監理団体経営目標設定シート。続きまして、資料３、平成２９年度東京都監理団体経営目標評価制度に係る評価委員会スケジュールを配付しております。また、参考資料といたしまして、本委員会の設置要綱及び委員名簿をお配りしているほか、この３月と５月に開催をいたしました東京都の都政改革本部の資料をあわせておつけしております。

なお、本日ご欠席の木下委員からはご意見を頂戴しておりますので、お手元に配付をさせていただきました。後ほど議事の中でご紹介をさせていただきます。資料に不足等ございましたら、事務局までお知らせいただければと思います。

それでは、早速でございますが、議事を進めてまいりたいと思います。監理団体指導課長の辻よりご説明を申し上げます。

○事務局（辻課長） 監理団体指導課長の辻でございます。では座ってご説明させていただきます。

それでは、まず議題の１、平成２９年度の経営目標評価制度についてということでございまして、Ａ４横の右肩資料１をご覧くださいと思います。先ほどご説明をさせていただいたとおり、本制度については、今回、大きく見直しを行っているところでございます。改

めまして、制度の見直しのポイントと、また、本評価委員会の位置づけ等について、簡単にまとめさせていただいてございますので、資料1をご覧くださいと思います。

現行、昨年度までの制度につきましては、ちょうど真ん中でございますけども、経営目標の設定に当たって、各団体、それぞれ「指標」と「目標値」を構成して設定をしていたという点、また、「都民の利用者」「財務」の二つの視点から設定をしていたということ。また、重点目標、チャレンジ目標というもので設定を行っておりまして、評価につきましては、3段階、また、評価の決定等に当たっては、都庁内部の委員会で審議・決定をし、結果を公表という形でございました。

今年度から目標設定に当たっては、新たに「成果測定指標」を実現するための戦略というものを実際に追加をさせていただいている点。また、「利用者・都民本位」または「効率化」「収益増加」の三つの視点から設定すること。また、財団法人等につきましては、目標設定を五つ。株式会社については四つというふうにさせていただいているところでございます。

評価につきましても、5段階評価に変更させていただきまして、先ほどご説明させていただいた株式会社については目標設定を4個にした上で、残り一つの項目については、評価のタイミングで財務評価を行うという形にさせていただいております。

本委員会の専門家で構成される委員会の皆様のご意見等を踏まえまして、東京都として最終的に監理団体の設定した目標を決定していくという状況でございまして、先ほどもございましたとおり、委員会の議事録等については、今後、運用プロセス等も含めてホームページ等で公表をしていきたいと考えてございます。

なお、今年度が新制度での1年目ということでございますので、あくまで今年度については、目標の設定の部分について、各委員の皆様からご意見をいただければと思ってございます。

下が評価委員会の仕組みになってございまして、今、お話ありましたとおり、各委員の方々が、本日お配りする後ほどご説明させていただきます目標の設定の内容につきまして、適宜、必要な調査をしていただき、ご意見をいただきながら委員会としての意見等をまとめていきたいというふうに考えているところでございます。

資料1の部分についての説明は以上となります。

○事務局（佐々木部長）　ここまでで何かご発言、ご質問等ございますでしょうか。

（「なし」の声あり）

○事務局（佐々木部長）　よろしければ、進めさせていただきたいと思います。

続きまして、議題2の平成29年度監理団体の経営目標について、ご説明いたしたいと思
います。

それでは、A4横の右肩、資料2をご覧くださいと思います。1ページおめくりいた
だきまして、目次がついてございますけれども、監理団体につきましては、今、東京都、3
3団体ございまして、右側にあるとおり、財団法人で21、社会福祉法人が1、特別法人が
1、株式会社が10という構成になってございます。それぞれの団体が、先ほどの制度の仕
組みに基づいて、それぞれ目標を設定しているという状況でございます。

次のページをご覧くださいと思いますが、それぞれの各団体ごとの目標の指標
につきまして、簡単に一覧で取りまとめを行ったものでございます。

基本的には、先ほどお話しさせていただいたとおり、利用者・都民本位の指標として、3
3団体で109の指標、効率化の指標については、27の指標、収益増加については、19
の指標で構成をされてございます。

それぞれ主だったものをご説明させていただきますけれども、利用者・都民本位の中では、
セミナーやイベント、またはサービス提供、サービス向上、利用者満足度といったような指
標を多く抱えている団体が多くなっております。また、特に最近では、ウェブ等での周知と
いうところもございまして、ウェブ等に関する指標も多くなっているところでござい
ます。

また、新しく今回設定しました収益増加等につきましては、それぞれ自己収入の増とい
ったような目標設定を行っているところでございます。

三、四枚ほどおめくりいただきまして、とりあえず、この設定シートの内容について、ご
説明をさせていただきます。ちょうどページにして、1ページ目になるのですけれども、全
部で、資料としては5枚ほどめくっていただくと、東京都人権啓発センターのシートを使っ
て、簡単に設定シートの説明をさせていただきます。

それぞれ各団体、まず、経営目標の設定に当たっての考え方を記載していただいていると
ころでございます。この目標設定の考え方に沿って、まずはそれぞれ視点を利用者・都民本
位、効率化、収益増加といったようなところで、適宜団体の判断で戦略等に基づいて成果測
定指標を掲げていると。

ちょうど真ん中にごございますけれども、実績と目標とございます。こちらにつきましては、
実績につきましては、単純な実績となっているというところ。下の下段の目標というところ
がでございます。この目標につきましては、過去の経営目標評価制度において設定したものにつ
いて、目標値が記載をされているところでございます。

前年度のところは、基本全部バーになってございますけども、こちらにつきましては、昨年度、実は制度の仕組みを変えるということで、目標設定を行っておりません。本制度においての目標設定は行っていない関係で、バーにさせていただいていると。

例えば、人権啓発センターの四つ目のところをご覧くださいと、実績、目標ともにバーになっているところがございますが、こちらにつきましては、今回、新規の目標といったような形で設定をしているというところがございます、それぞれの目標値に対して、一番右側でございますけども、目標設定の考え方等が記載をされていると。こういったものが、全部で33団体設定をされている状況でございます。

詳細のところにつきましては、これから各先生方のほうにご覧になっていただきながらと思っているところでございますけれども、先ほど、本日欠席になってございます木下委員から、ページにして最後の資料のところに記載がございます。そちらのほうをご覧くださいければと思いますけれども、事前に本日欠席ということで、シート等のほうをお配りさせていただいて、木下委員のほうからは、大きく三つのテーマについてご意見をいただいているところでございます。

まず、一つ目ですけども、監理団体の存在意義と戦略との整合性ということで、先ほど、ご説明をさせていただいた設定の考え方等のところでございますけども、傍線ひっぱってございますが、「団体の目的及び局の事業との関連性」、「平成29年度の戦略と成果測定指標の選択理由」を各監理団体共通に記載させる等の工夫をしてみてもいいのではないかなといったようなご意見。

また、成果測定指標の適切性ということで、先ほどご説明ありましたとおり、利用者・都民本位の指標の中に、顧客満足度ですとか、参加者満足度がアウトカム指標として掲載されているところでございますけども、調査項目の設定に結果が大きく依存するんじゃないかというところで、このあたり、各指標はそれぞれ慎重に確認をしていくことが必要ではないかといったご意見。

また、効率化の指標のところ、各団体が管理費を対象とした指標、例えば、管理費比率、あとは事務費支出等を設定している団体がございますけれども、事業全体の効率化ということを考えるのであれば、減額することが事業目的の遂行上、明らかに不利益となるものだけを控除したいいわゆる事業費、人件費を含む総経費を対象とすることが必要なのではないかなといった意見をいただいているところでございます。

また、最後でございますけども、目標値の水準の妥当性というところでございますが、い

わゆる、それぞれ当該年度の目標については、年度単位でのマイルストーンというものではございますけども、「目標値設定の考え方」にいわゆる団体にとっての中長期的な目標値を明記することが必要なのではないかといったような意見をいただいているところでございます。

説明は簡単ではございますが、以上となります。

○事務局（佐々木部長） 議題2につきまして、ご発言がありましたら、よろしくお願いいたします。

○久我委員 私も事前に33団体拝見してまして、木下先生と同じような意見もあるのですが、利用者・都民本位の目標の中で、セミナーの回数、例えば量の面にされているところと、満足度、質の面を見られているところがあって、その団体の存在の目的ですとか、あと現在の状況などを見ていると、量にしたほうがいいのか、質にしたほうがいいのか。理由をお聞きしたいなというところがありましたので、それぞれ少し丁寧に見ていく必要があるなと感じています。

また、幾つかの団体に関しては、量、質の目標に対して、根拠となる施策、こういうことを今年度やるので、ですとか、過去こういうことをやったので、今年度はこうしますという具体的な理由が書いてあったのですが、そうではないところも多くありましたので、具体的な施策などを書くように共通認識として持っていただくことも必要なんじゃないかと思いました。以上です。

○事務局（佐々木部長） ありがとうございます。何かありますか。

○事務局（辻課長） 今、いろいろご意見をいただいたところでございますけども、今のご指摘を踏まえながら、各委員のこれからの調査の中で、いろいろとご指摘をいただいて、また、この後、ご説明します2回目の委員会のほうでも、そういったご意見等、取りまとめさせていただいて、必要な修正等があれば、また修正等をさせていただければと思っているところでございます。

○事務局（佐々木部長） いかがでしょうか。

○山田委員 山田でございます。私も33団体見させていただいたのですが、多少やはり定性的なものが多いので、書きぶりにかなりばらつきがあるなというふうに拝見いたしました。

特に冒頭の戦略というところが、各社様、各団体さんがすごくばらつきがあって、やはり組織の設立のミッションとか、大きな目的があって、それを実現するために、中期、もしくは

は短期で一体どういう手だてをとるのだという形の中での戦略というところの書きぶりがばらつきがあるので、ある団体さんから見れば、すごく大きなこととお書き、ある団体さんを見ると非常に矮小化されているものもあって、この辺のレベル感をどう整備をしていくかというのが1点だと思います。

あとは目標の設定そのものについて、やはり目的化しそうなものも結構ございまして、例えば、アンケートそのものをとることが目的であったりとか、ウェブの回数自体が目的ではなくて、本来ウェブとかでのいわゆるアクセスというのは、何かを実現するためなので、単純にアクセスした回数ではなくて、やっぱり有効なものをどういうふうに見つけて、それをどういうふうに数字を拾っていくのか、みたいなところが必要なのかなというのと。

もう一点は、前年度何%というところというものの、数字の際というんですか。というのは、これは民間企業でも同じなのですけども、しょうがない部分はあるのですけども、3%、5%、10%というものが結構多く見られていて、その数字というのは、一体、何からきているのかと。団体さんでいうと、全部3%になっているというのもあるのですけども、そうではなく、この項目であれば10%、この項目であれば3%というような、そういった目標設定があってしかなるべきなのかなというところがありました。

あと全体的に効率化というのは非常に重要なのですけども、もう一つは、戦略的に必要な投資というのは、一体何で、お金をかけなければいけないところというのは、一体何なのかというところについては、どうしてもこういう全体的には、効率を求められるところではしょうがないのかもしれないのですけども、積極的にこういう形で使っていきたいというような指標がないんじゃないのかなというところが所感として感じた次第でございます。以上でございます。

○事務局（佐々木部長）　ありがとうございます。事務局のほうから何か発言ありますか。

○事務局（辻課長）　そうですね。基本的には、昨年度までの従来型の目標設定の流れの中で、それぞれ、過去実績に対して、どれぐらい高い、どういう水準で目標設定をしているのかという形で、各団体さんがご苦労をしながら設定をしてきているという中でございます。今年度は特にその設定水準が高いのか、いわゆる標準的なのかというのをご自身で、団体さんのほうでお考えいただいて、設定してきているという中で、そこが団体にとっての3%だったり、5%だったりというところがございますので、そのあたりにつきましては、今、まさに今後の調査の中で、各委員のほうから団体さんのほうへの調査等も含めながら、いろいろと意見をいただいた上で、最終的にレベル感としてどうなのかといったところですか、先ほ

どいただいたような戦略ですとか、測定指標のところ、もう少しこうあるべきなのではないかといったご意見等も、また、いただければこちらとしてもありがたいと思っております。ありがとうございます。

○事務局（佐々木部長） いかがでしょうか。

（「なし」の声あり）

○事務局（佐々木部長） ありがとうございます。それでは、続きまして、議題3、今後の進め方につきまして、資料3に基づきまして、ご説明をさせていただきたいと思います。

○事務局（辻課長） それでは、資料3をご覧くださいと思います。評価委員会の今後のスケジュールにつきまして、改めてご説明をさせていただきます。

1回目が、6月9日、本日でございますけれども、各団体から提出されたそれぞれの目標設定シートを今各委員の皆様にお配りをさせていただいたところでございます。それぞれの団体の目標状況等につきまして、今後、第2回目に向け、各委員の皆様方に、適宜、調査等を行っていただいて、ご意見等をいただければと思っております。その内容を含めまして、7月上旬に、今、2回目を想定してございますけれども、各団体のいわゆる設定目標につきまして、それぞれ委員の意見を、いろいろと事務局等もサポートさせていただきながら、それぞれの各委員の皆様方のご意見として整理をさせていただこうと思っております。それを踏まえまして、各団体のほうには、必要に応じてご意見等をお伝えさせていただきまして、必要に応じて修正等があれば、修正等をしていただきつつ、第3回を8月上旬に開かさせていただきます。最終的な評価委員会としての監理団体の経営目標に対する意見の取りまとめをさせていただければと思っております。その上で参考にはなりますけれども、評価委員会としての意見取りまとめを経た後は、それを東京都として最終的にご意見をいただきながら、目標の設定について決定をさせていただいて、都議会等へのご報告等をさせていただければと考えているところでございます。

説明は以上になります。

○事務局（佐々木部長） それでは、今後の進め方、スケジュールについて、ご発言がございましたら、よろしくお願いいたします。

○上山委員 いいですか。

○事務局（佐々木部長） 上山委員、お願いします。

○上山委員 戦略のところについて、そもそも、こういう切り口だけじゃなくて、こういうことも足したほうがいいのか、あるいは少し組みかえたほうがいいんじゃないとか、そうい

う議論になったときは、どういう形で修正というか、委員の意見が反映されていくのか、その流れを教えてください。あと、数値目標は多分各団体のレベルで終わると思うのですが、大きな話になってくると、所管局が決める話もある。そういう場合は、どうしますか。

○事務局（辻課長） 今のご質問のお話で、例えば戦略のところの、指標のところでございますけれども、基本的には、団体と局で話を整理をした上で、今回、提出されたものでございます。この戦略の設定に当たっては、基本的には、団体のほうで考えた上で設定をしておりますので、当然、局として理解した上で今回これが出てきているところでございます。

先生方からのいろいろな意見で、これから調査を行っていただくわけでございますけれども、その中でいただいた意見等を踏まえて、改めて団体として持ち帰って、戦略としてどう考えるべきなのか。局としてもそれを団体に対して言われていることに対して、それを局としてどう受けとめて、必要に応じて修正するのか、しないのかといったようなことを、2回目以降、3回目までの間の中で、必要に応じて所管局、または最終的に団体で検討していただいたものが修正版として必要に応じて出てくるといったような形でございます。

○上山委員 例えば、具体的に31ページ、水道局の戦略の2番。「事業目的の実現」と書いてありますが、詳しい内容が分からない。こういうのは、事務局のほうでも、委員会に出てくる前に確認して、記載を明確にするなど調整してほしい。これは書き方の問題もあるけども、それだけではない。下水道局も同じ。お客様サービスの向上について、33ページの下水道のサービス会社の成果指標を見ると、いろいろ考えていると思うけれども、非常に小粒です。そして、戦略のところは、とても一般的です。こういうのは、ぱっと見ただけで修正が必要という感じがする。こういうのは事務局としての評価、判断を、そもそも事前にされているのか。事務局の権限とはどこまでなのか確認させてください。

○事務局（辻課長） 当然、今回、当初目標が設定されて出てきたものについて、基本的なネガティブチェックはさせていただいてございます。基本的に、これは従来であれば、東京都と団体との関係において出されてきたものに対して、この設定はどうなのだ、この内容については、おかしいのではないかとか、目標の設定水準が低いんじゃないか、もう少し、例えば高い目標もできるんじゃないか、というような調整をさせていただいていたのが、これまでの取り組みのところでございます。

今回、新たに外部の委員の先生が入って、その意見を踏まえて、我々として、最終的にどうするかというところになってくるかという仕組みに変えてございまして、そういう意味では、ネガティブチェックは、事務局として行っておりまして、文言等がおかしいんじゃない

かといったようなところについては、可能な限り、整理をした上で、今回、委員会の中で出させていただいているところではあるのですが、そこが、ちょっとというところですかね。

○上山委員 事務局が見て、まだまだだと思うものが、かなりあると思うのです。もう一回差し戻して、考えていただいた方がいい。局も入れてという大ごとのものもあるけども、それ以前に、もうちょっとぎりぎり考えれば、団体だけで何とかなるものもあると思う。そういう作業を事務局でやっていただかないと、この委員会は、自動追認装置になってしまう。

○事務局（辻課長） 今いただいたような意見等も含めまして、この後、当然、7月の2回目に向けまして、当然、我々委員のサポートもさせていただきたいと思っておりますので、今後、日程調整をさせていただきながら、そのあたりのすり合わせはさせていただいて、今後、下旬にいろいろ調査のほうがありますので、それに向けての対応はしっかりとらせていただければと思っているところです。

○上山委員 7月上旬に会議を開いたときには、これのバージョンアップ版を出して、そして事前に各委員に配られていて、会議の際には委員が赤ペンで意見を入れてきているという状態にして頂きたい。発言だけでなく、赤ペンを入れた紙が提出されると。それは委員の意見として、次のプロセスに反映されていくのがいいと思います。欠席された委員の方にも赤ペンを入れたシートを提出していただき、また、当日発言し切れない部分に関して、紙に意見を記入したものを出したら、正式に委員の意見として頂く。今回提出されたシートは、レベルを上げる余地がまだまだある。去年までの延長線上で淡々と書いている。あるいはデータがとれないから、とれるデータにあわせて成果指標を決め、それにあわせて戦略を書いているのではないのでしょうか。

逆に言うとデータはとれなくてもいいから、ちゃんと戦略を書いていただくとか、あるいは、今年はデータがとれなくてもいい、下期からとれるようにするから、成果測定指標に書いてもいいというように目標設定のレベルを上げるように制度を運用してほしい。今は水準が低くても、とにかく紙を埋めるという方向で書かれている。これでは、効果的な制度ではなくなってしまう。

○事務局（辻課長） ご意見としていただいておりますので、そのあたりにつきましては、また整理をさせていただきながらと思っております。

ただ、かといって、2回目の委員会の時期もございますので、この後、至急、整理をさせていただきながら、また各委員の皆様方におかれましては、当然、お忙しい中でございますので、また、ご相談させていただければと思っております。

○上山委員 もう少し具体的に見ていきましょう。

例えば、1 ページ、人権啓発センターは、左側の戦略のところは、余り多彩な活動は書けない分野かもしれない。しかし、決められたことをどれだけちゃんとやっているかしか書かれていない。戦略というのは難しい。

意味のない数字ではないと思うが、事業の主催回数とか、出張展示何回しました、といったものは果たして目標といえるか。やって当たり前の作業だと思う。予算をとったら普通はやるわけです。だから、せめて満足度をとるとか、この事業特有の新しい分野の事業で何か挑戦しているとか、何かそういうものが出てこない、これは単に実態を説明しているだけに見えます。

次の島しょ振興公社は、もう少しいろいろ考えておられる。しかし、データがとれるものに限るので、内容がいまひとつというのがうかがえる。要するに、各団体についてこういう議論を個別にやっていかないとだめです。そういうことをまず事務局が議論し、その上で、この団体にはこういうアドバイスをしよう、ここは修正した方がいいとか、個別に団体別に内容のレベルアップを迫っていただきたい。例えば、ほかの団体で同じようなことをやっているなら、そこの工夫なんかに学べば、もう少しレベルが上がる。だから、その辺も教えてあげる。

税務協会も同じです。イベントが多いところは、全部同じような感じで、決められたことをきっちりやっていればよいというだけ。それ以外に課題はないのですか。戦略が見えづらい。

4 ページは、歴史文化財団で、非常に大きな組織だと思いますけども、ツイッターフォロワー数とか、こんなのだけでいいのでしょうか。かなりこれは疑問です。五つぐらいに指標の数を限っているから、こういうことになってしまうのかとも思いますが。あれだけ大きな団体について、本当にこの五つでいいのか。しかし、五つに限定して、研ぎ澄まして考えると、実はこうなのかもしれない。これは非常によく考えてこうなっているのか、何も考えなくてこうなっているか、よくわからない。

というふうに1 個ずつやっていると時間がなくなるが、5 ページはよく考えていますよね。6 ページも同じような意味で考えている。全体に、後ろのほうがいま一つです。この真ん中の福祉とか、医療とか、10 ページとか、ここら辺は比較的、いろいろ考えておられる感じがする。

しかし、後ろのほう。港湾局、産業労働局、都市整備局、多摩ニュータウン開発センター

などはやることがいっぱいあるはずなのに、日常の雑務、テナント入居率と駐車場の回転率だけ。これだけやっていていいんですかということです。あとは事業収入と自己資本比率が挙げられていますが、これは目標にはならない。例えば空室がかなりあるのだったら、それをどうやって埋めるかという努力が指標化されると思うし、駐車場の回転率も、これを実際にどうやって上げるか、そのレベルのところまで書かないと、よくわからない。

傾向的には、施設系のところは回転率、稼働率、職員1人当たりのコストなど、割と似通った部分がある。それである程度レベルをそろえていただければいいと思う。

31ページから後の団体は、非常によくわからない。戦略の書き方という、記述のノウハウの問題もあるが、感謝状の件数でお客様サービスの向上がわかるとは言えない。もう少し工夫して作成できないのかと思います。そもそも幹部がちゃんと参加して、これをつくっているのでしょうか。これを見ていると、去年までのをそのまま書いていたり、あるいはもしかしたら、担当の係の方が事務作業的につくってしまったのではないかと思える内容のものもあります。理事長のレベルまで上がっているのですか。

○事務局（辻課長） 我々としては、基本的に各団体の組織として、決めて出しているものと認識はしてございます。その団体が具体的にどういうふうな仕組みとしてやっているのかは、ちょっと置いておいたとしても、組織として決めている以上、当然、各団体が決めたものが、各局のほうにも上がって、各局長等にも確認をした上で、必要に応じて修正をさせて、上がってきているというふうには認識をしております。

○上山委員 局長は見ているというのは分かりますが、各団体の中でどういうプロセスを経ているか教えてください。

○事務局（佐々木部長） 団体の中で、事務方でもんで、やっぱり理事長とトップまで、確認した上で所管局に提出して、局長まで上げてというのが、ほとんどだと思います。全団体それでやっていますかと、確認を逐一とっているわけではないのですが、私どもの経験からいっても、必ずこれは上まで上げて出していくというふうには総じてなっていると思います。

団体の性格というのですか、間口が非常に広いかあるいは狭い、専門的な部分をかなり深掘していったような団体、あるいは局の主要な事業の一翼を担っている団体、あるいは株式会社形態で、自立的な経営をやっている団体、さまざまなので、それなりに工夫しながらつくってあるのですが、今、お話しいただいたような点も含めて、一層の磨き上げを所管局としっかり調整をしてまいりたいと思っております。

○上山委員 とにかく、次回の委員会までに、今回の目標シートを全面的に改定していただく

よう検討をお願いしたい。

○事務局（佐々木部長） 最大限そのような形で取り組んでまいりたいというふうに思っています。

○事務局（辻課長） 実際にこれから調査の中で、当然、これは団体がどういう形でこういう目標設定をしているのか。根拠的なところですか、そういったところも、また、確認させていただいた上で、見直すべきところは当然見直していかなきゃいけないというところがありますが、時間的なところも、当然、現実的にある中で、そのあたりは、この後、委員の皆様方からも意見をいただいた上で、整理をさせていただければと思います。

○上山委員 シートの「戦略」の書き方が難しいと思います。シートの上のほうの経営目標設定に当たっての考え方のところは比較的割とみんないろいろ書かれている。けれども、これと「戦略」がつながっていない。「戦略」に何を書いているのかかわかっておられないと思う。ここに書くべきものが書けていない。その横の成果測定指標に関しては、これはデータがとれるとか、とれないとか、いろんな逡巡もあると思うのですが、とれないデータでも、併記するとか何かしないと。とれているデータだけで戦略を語ると、どうしても上の経営目標と下のシートが永遠につながらない。だから、この2点ですね。ここは、私は非常に重要だと思います。せめて戦略はちゃんと書く。でも、指標はあまりいいのがないのだったら、まだわかります。だけど、戦略も詳しく書いていないし、指標もとっているのか、よくわからないのは困る。ぱっと見て、不思議なものが相当ある。この辺、事務局の中でがっちりした体制を敷いて進めていただければと思います。そうでないと、ここの委員会でこの低いレベルからきっちりしたものに持っていくのは、ほとんど不可能だと思う。何回も言っても申しわけないので、ここまでにしておきますが。

○事務局（佐々木部長） ありがとうございます。ご意見何かございますでしょうか。

○久我委員 また、各団体とお話をするときの、リクエストなのですが、シートを見て、少しわかりづらい部分がありました。各社のホームページを見て、事業概要を確認したところなのですが、どうしてホームページを見たのかというと、よく書けている団体もあったのですが、事業目的として何があって、その中で今年度は何に注力しますという、その範囲と温度がわかりにくかったです。事業目的として幾つか主要なものがあって、何について注目しましたという書かれ方をしているとわかりやすいですね。当団体はこういう目的で運営されていて、その中で今年度は、こういう目的を持って、ここに注力します。なので、戦略としてこれがあって、指標はこうなっているというふうに全体像がわかるような書き方をしていた

だけると、ありがたいです。

あと、瑣末な点ですが、例えば、17ページの東京しごと財団さんでは、二つ目の指標が急激に伸びているのですね。前年度と前々年度。こういう不思議な数字が割とありまして、そのまま目標値も出ているようです。過去こんなことがあり、上昇傾向、増加傾向にあるので、目標値をこういうふうに設定していますと書いてあると理解しやすいです。、あとは、目標が前年と比べて減少値、横ばいというような数値で目標を設定されているところもあり、もしかしたら理由を聞いたら妥当なことなのかもしれませんので、数字の根拠を最初からいただければ、こちらアドバイスしやすいと思います。

○事務局（辻課長） 貴重なご意見いただきましたので、そのようにさせていただければ思っております。

○事務局（佐々木部長） いかがでございましょうか。

○山田委員 似たような話だと思うのですが、団体さんは、恐らくその時期、時期によって、目標、目的というものに、多分、軽重がつくと思うのですが、いただいたものと全体のホームページ等々のここの各団体の事業の目的を見ると、全部均質に書かれているというようなこともあって、本来はちょっと言い方は悪いのですが、団体さん自体が、こういうのは続けてどうなのだろうとか、ほかのところこういうところはお願したいみたいなどころとか、局との関係のところでは仕事の整理をやったほうがいいんじゃないかみたいなどころというのは、ここに書くかどうかは別として、どこかで、事務局様のほうで集約をさせていただいたほうが、何か必要もない小さい項目に、本当にこれでいいのかというような目標をつけて、それで無理やり測定をするということになってしまうのではないのかなというような気がします。

あと、もう一つは、先ほど各委員の方からお話があった目標値のところ、初年度なのでとれないというところ、このほとんどベンチマークが自分の過去の数字に対してのベンチマークであって、例えば、これが民間で同等のサービスをやっているものに比べてどういう数字を求めるのか。民間でできないから、この団体がやっているとか、そういったところの目標値設定の考え方が、いわゆる過去に対してのベンチマークだけではなくて、今後の社会のあり方とか、今ある社会のサービスに比較して、どうであるべきかみたいなどころで、それは当然数字がとれないものもあると思うのですが、それはあえて定性的なものでもいいのではないのかなというふうに思っています。

以上です。

○事務局（佐々木部長）　ありがとうございます。各委員さん、とりわけ今の山田委員のご発言と関連すると思うのですが、やっぱり監理団体というのは、一番上に、その団体のミッションと申しますか、使命があつて、それに基づく戦略をどうしていくかというのがあつて、また、その下にやっぱり具体的な事業、その事業の目標というようなことになってきているのがこの制度ということになるのかなとは思っておりまして、実は、後ほど、監理団体改革をご説明させていただこうと思っているのですが、今のミッション、あるいは使命とか、あり方というようなところについては、こうした中でも検討していくということに今後私どもとしては考えてまいりたいと思っております。

いかがでございましょうか。議題3については、よろしゅうございますでしょうか。

（「はい」の声あり）

○事務局（佐々木部長）　それでは、続きまして、議題4、その他ということで、今申し上げましたように、監理団体改革というのが、都政改革本部におきまして、そのテーマとして取り上げられておりまして、その内容についてご説明を申し上げます。

参考資料の3と4ということになります。よろしくお願いいたします。

○事務局（辻課長）　それでは、参考資料3と参考資料4のほうについてご説明をさせていただきます。

まず、参考資料3でございます。「2020改革」についてというものでございまして、1ページ目、目次の次のページをご覧くださいと、昨年9月から、小池知事を本部長にして、いわゆる都庁の中に都政改革本部というものが設置をされて、「都民ファースト」、「情報公開」、「賢い支出」というような原則のもとに、今、都庁への改革を進めているところでございます。

その中で3ページ目をご覧くださいなのですが、28年度まで、さまざまな情報公開ですとか、そういった観点で仕組みの見直しをしてきているところでございますけれども、改めて平成29年、今年度から新たに大きく「しごと改革」、「見える化改革」、「仕組み改革」という大きな三つの改革を軸に、「2020改革」というものを取り組んでいくということになってございます。

その中で、この三つ目の仕組み改革といったようなところに、中段ぐらいになりますけれども、いわゆる監理団体等を含めた執行体制の強化といったような、都庁の執行体制を強化するに当たっての改革ということで、監理団体が実はテーマとなってございます。

次のページ、4ページは、大きくそれぞれの改革の関係性ということで、それぞれの改革

が全部関連をして、都庁としての機能を高めていくといったようなものになっているものでございまして、その中で5ページ目でございますけれども、対象として、都庁のみならず、いわゆる都庁の支援、補完等を行っている監理団体等を対象に、さまざまなこれから検討を進めていくというふうになっているところでございます。

大きく飛びまして、23ページのところ、24ページまで飛んでいただければと思います。こちら側の先ほどご説明した仕組み改革の中身でございまして、大きく仕組み改革につきましては、先ほど言った、しごと改革、見える化改革からのいわゆる成果や課題を踏まえて、その仕組みをじゃあどう直していくのかといったようなものでございますけれども、その中でも当面の取り組みとしまして、監理団体の戦略的活用ですとか、そういったようなものを含めまして、いわゆる都庁グループとしての総合力を発揮できる執行体制の確立ということで、これからは検討を進めていくところでございまして、まさに監理団体のいわゆる検証というものをやっていくということで整理をさせていただいてございます。

それを取りまとめたものが、参考資料4でございまして、先日の5月30日に都政改革本部会議のほうでご提出させていただいた資料になってございます。

監理団体改革の検討状況ということで、大きく監理団体等の概要、1ページめくっていただいて目次にあるとおり、監理団体のこれまでの東京都が行ってきた改革の過去の取り組み、また、監理団体の置かれている現状、今後の監理団体の戦略的活用に向けた検討に当たっての課題整理ということで整理をさせていただいてございまして、大きく13ページをご覧くださいいただければと思いますけれども、いわゆる都にとっての監理団体というのは、二つ目の丸にあるとおり、東京都にとって、「都政の重要なパートナー」というふうに位置づけて、積極的活用を図っているところでございます。まさにいわゆる都庁の現場という立場で、それぞれ都庁の政策実現に向けて、施策の実施機能を担っていただいているというところでございます。

今後、一番下の丸にあるとおり、この資料では、いわゆる監理団体の全体の総括的な現状分析を行っているところでございますけれども、監理団体個々の状況というのは、当然、今、ご覧いただいたとおり、33団体さまざまございまして、こういったものを引き続き、各団体個別に検証していくことが重要という認識を示させていただいてございます。

14ページにあるとおり、将来の動向ということで、これからいわゆる高齢者社会ですとか、災害対策、特に教育ですとか、福祉、医療等、さまざまな都民ニーズが多様化、複雑化をすることが想定されて、公的サービス提供に係る業務というのは、質・量ともに拡大して

いくことが想定されると。

一方で、これは公民問わずですけれども、労働力市場縮小に伴う人手不足ということで、こういった働き手の確保というようなことが容易ではない状況という中で、先ほどお話ししたとおり、都庁だけのみならず、いわゆる監理団体含めた機能強化というものを図っていかなきゃいけないというところで問題認識を示させていただいた上で、15ページでございます、今後の検討すべき主要課題ということで、5月に整理をさせていただいているものでございますけれども、都と監理団体の関係性ですとか、都の関与のあり方、監理団体個々の経営のあり方という大きな三つのテーマについて、今後、検討を進めていくということでご報告を5月にさせていただいたところでございます。

その中で三つ目の個々の経営のあり方という中で、監理団体の経営がどうあるべきかということで、一番下のところのチェックの二つ目でございます。現在の監理団体が置かれている状況、位置づけですとか、大きな経営課題等について、これは今後、団体自らが、いわゆる自己点検をするというような取り組みを進めていきたいというふうに考えてございます。

具体的に今後、まだ正式に依頼はしていないところでございますが、これから各局、団体のほうに対して依頼をかけて、正式にこういったものをつくっていただく作業に入っていくところでございます。

大きく、こういった監理団体全体のあり方の検証といったような大きな動きと、今、各委員のほうでお願いしている各年度のそれぞれの運営目標としての、いわゆる経営目標評価という制度の中での検討ということが、パラレルで動いていくというところでございまして、我々のイメージとしては、先ほど山田委員からもありましたとおり、いわゆる位置づけですとか、あとはもう少し戦略的なところ、こういったいわゆる上位概念のところについて、各団体、局のほうに自己点検、あと各局による団体の評価といったようなものをこれからお願いしていこうと思っているところでございます。

その下にあるいわゆる運営目標的な、毎年度の経営目標的なものが、今回の皆様方、委員にお願いをしているところでございます。そういう意味では、当然、相関関係はあるのでございますけれども、そういった上位概念のところについては、これから検討を進めていきたいというところでご承知おきをいただければと思っているところでございます。

最後のページが、大体スケジュールになってございます。そういった意味で、パラレルで行うところではございますけれども、本委員会は先ほど資料3でご説明させていただいたとおり、5月、6月から7月にかけて、8月の頭ぐらいまでに、ある程度、今年度の、いわゆる

団体としては既存の取り組みも当然ございますので、その目標設定に当たって、整理をさせていただくと。それとは別に、ちょうど中段、スケジュールの真ん中にございますとおり、団体による自己点検ということで、先ほど言ったいわゆる存在意義ですとか、使命ですとか、その上のその次の、存在意義を達成するための戦略として、どういうものがあるのかというようなところ、それに対しての経営課題はどうかといったような上位のところを、これから依頼をかけさせていただいて、9月ごろを目途に、取りまとめをしていくことを想定しているところでございます。

一応、こういった動きがある中での、今回、経営目標評価委員会の運営上の目標といったようなところを整理させていただくので、なかなか、うまくそこが、本来であれば存在意義と戦略があって、それに基づいての今回の経営目標というのが、本来しかるべきところでございますけども、そういった状況にあるということを、まず各委員の皆様方にご承知おきいただければと思っているところでございます。説明は以上です。

○事務局（佐々木部長） ただいまの説明について、ご意見等いただけましたら、よろしくお願いいたします。

○山田委員 ご意見というか、感想というかですが、恐らくこの二つの流れで、今回、出てきたものでいろいろ意見があった背景は、これは多分つくられたシートというのは、監理団体であるがゆえに、多分、運営計画シートなんじゃないのかなと。

一方、今回、ここで、この委員会があるというのは、経営の目標を定めましょうということなので、どちらかというと、去年からそのままひっぱっていくと、それは何をするかという、運営のための行動目標の設定になってしまうので、そうすると、戦略のところでは何を書いていいのかわからないということになるので、そういった意味で、先ほどお話あったとおり、多分、各局のほうから大きな絵を示してあげて、位置づけを示してあげないと、ボトムアップで、自分たちで戦略を考えるといても、それはどう運営するかということだけに期してしまうのではないかなというところが1点でございます。

あと、素朴な疑問なのですが、監理団体と報告団体というところでいうと、これはいわゆる中身から見て、当然、これも時代によって変わると思うので、これは監理団体と報告団体の組みかえみたいなことというのは、今のご検討の中で、可能性としてはあるんでしょうかというところが、一つのご質問でございます。

○事務局（佐々木部長） それについては、全くの今後の課題ということになってまいります。ちなみに過去を申し上げますと、これまでもいろいろな名称の変遷をたどりながら区分等は

されておりまして、その中にある区分に編入された団体、そこから、また別に移った団体とかというのはございました。今後どうしていくかというのは、これから検討していくということになってまいろうかと思っております。

○上山委員 さっきから出ている話ですけど、結局、決められたことをきっちりやりますという目標、あるいはミスなくやりますというのは、ものによっては否定されない。

一方で、日常のことはいっぱいちゃんとやっているんだけど、何か改革をしたいとか、新しいことをやりたいとか、そういうものこそ戦略という言葉が当てはまる。しかし、この経営目標というのが、どっちのレベルを要求しているのか、非常にわかりにくい。決められたことをとにかくより確実にやるのが大義という団体、あるいはそういう時期の団体もあるし、大変革を迫られている場合もある。それはこっちのほうでガイドしていかないと、団体は何を書いているかわからない。

戦略というと、何か新しいことをやらないといけないと思ってしまいが、今は決まったことをきっちりやること自体が大事な団体もある。全てに何か大きな転換を求める必然性もないから、タイプを分けたほうがいい。もしかしたら、着実により効率的に淡々とやってくださいというところと、自らの位置づけ自体考え直さなさいみたいなのところに、分かれているかもしれない。

改革期だという意識が既にある団体もあるし、本当はそうなのに、全然、目覚めていない団体もあります。だから、そのあたりの筋目というか、タイプ分けをきっちりしていただく。その上で次回のこの資料の書きぶりが変わっていかないと、何をやっていいかわからない団体が結構出てくる。

あと、一つ改めてこれを見て思うのは、右端の「目標値設定の考え方」。ここに過去3年間の実績平均と同じものを設定している団体が結構ある。人権啓発センター、税務協会、あとスポーツ文化事業団など。常套句で、過去3年と同レベルでよいと自分で言い切っている。こういうのはどうなのか。根本的におかしいと思います。きちんと審査していただきたい。

さっき水道と下水に関して、戦略とか、成果指標がいまいちよくわからないと言ったけど、目標値設定のほうは割とちゃんと書いてある。だから、いろいろ考えている団体ではある。しかし、慎重なのか、あるいは何を書いているかわからないか、左側のほうがいまいちです。だから、そういったあたりを事務局のほうでパターン分け、タイプ分けしてみてもどうか。やり直しの方法も、ある意味で一律的じゃない。我々もそれを頭に入れてからこれを見ないと、粛々とやればいい団体に大改革を要求したり、逆が起きたりするのが少し怖い。

○事務局（佐々木部長） おっしゃるように団体によって、結構、事情が違ってくるというのがありまして、なかなか頑張って、高い目標を設定するという団体もあれば、なかなか、内外の状況、その団体を取り巻く状況からいって、高い目標が設定できないというか、設定しにくいなど、あるいはその団体のスタンスもあるのでしょうか。そうなりますと、要は高い目標を設定をして、それを、また十分に達成したというのであれば、高い評価がつくと。それなりの目標しか設定をしていなくて、かつそれもぼちぼちの達成状況だと、高い評価というのは期待できないという中で、団体がそれぞれの事情の中でどの辺の目標を設定したのかということも含めて、また改めて、その辺の指標の状況等も、整理をしていけるところについてはやっていきたいというふうに思っております。

○上山委員 目標を何%達成しましたかということは重要ですが、目標値設定の考え方が記述され、公開されていくことにも私は意味があると思う。ある意味、定性的な目標だけど。

この種のシートは、どうしても数字が主役になって、みんな数値目標を何%達成というのを目指してしまう。しかし、そうすると不公平が出る。淡々とやっていけば100点とれますという感じになっていくと、目標は高くしないということになる。この右側の「目標値設定の考え方」という欄をつくること自体が、私はよくないと思う。これ、実は上の「経営目標設定に当たっての考え方」とあまり変わらない。実はこれはあまり数字の説明になってなくて、戦略を書いている団体も結構多い。

例えば、17ページのしごと財団とか、19ページとか、大体、字がたくさん書いてあるところは、みんな戦略を語っている。公園協会もそうかな。21ページとか。大体ぱっとめくって、字が密になっているところは、いろいろ考えている。結構情報公開がされている。書いたら、きっとやるんだろうなということで、信用できるという感じ。これがあると、左側の指標が一般的なものでも、割とそうなのかなと思える。しかし、ここがろくろく書いていなくて、過去3年と同じにしましたとか、堂々と書いてあると、左側がとてもつまらない指標に見えてくる。

人権啓発センターなど、これは右端を見ると、目標値設定の考え方が、ほぼ過去並みとなっていて、左側の指標も、成果というよりも単なるアウトプットしか書いていない。

同じように過去と同じ実績ということのみ記載している団体が数団体あって、例えばスポーツ文化事業団ですね。過去と同じ目標値にしましたというふうに堂々と書いてあって、循環ループに入っています。目標もスポーツを通じて、世の中を明るくするとありますが、目標値は過去と同じ。工夫がされていないといわれてしまうのではないのでしょうか。目標シー

トの書きぶりを見るだけでも目標設定に当たって団体が工夫したかがかなりわかると思う。

事務局でもある程度精査してみてはいかがでしょう。

○事務局（辻課長） そういう意味では、いろいろご意見いただいておりますので、そのあたりについては、また、我々のほうでもしっかり整理をしていきたいと思っているところでございます。

○事務局（佐々木部長） 議題４も含めて、その前の議題のお話もいただきました。改めまして、この議題４も含めて、全体として、何か総括的にご発言をいただければと思います。

○上山委員 あと、悩んでいる団体の方には、この委員会に来てもらったらいい。来てもらって、聞いておいてもらおうと早い。そういうやり方やっている自治体は多いんですよ。団体の人がここに来て、直接、委員が何を言っているか聞いてもらおうと、意味もわかるし、間接話法じゃなくて済むところもある。場合によっては、こちらからどうですかと聞いてもいい。全部呼ぶと大変かもしれないけれども、呼んだほうが結局、向こうも助かる。

あと、局も呼んだほうがいい。特に今指摘したようなところ、問題抱えているところは、呼んでいただいたほうが早い。

○事務局（辻課長） そういったご意見もいただきましたので、２回目以降も含めて、そういったご意見も踏まえながら、整理をさせていただければと思います。

○事務局（佐々木部長） よろしゅうございますでしょうか。

（「はい」の声あり）

○事務局（佐々木部長） それでは、本日、たくさんの宿題もいただきました。本当ありがとうございます。以上で本日の議事については全て終了となります。本日の配付資料、それから議事録につきましては、後ほど追って、後日になりますが、総務局の行政改革推進部のホームページに掲載をさせていただきたいと思います。

以上で第１回の東京都監理団体経営目標評価制度に係る評価委員会を終了させていただきます。誠にありがとうございました。

—了—