

平成29年度第3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3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8月7日（火曜日） 午後2時00分～午後2時43分

2 場 所

東京都庁第一本庁舎25階 104会議室

3 議 題

- (1) 平成29年度監理団体の経営目標に対する委員意見のとりまとめについて
- (2) その他

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
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
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）

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

小林	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（小林部長） では、お時間になりましたので、ただいまから第3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開催させていただきます。委員の皆様方におかれましては、本日は大変お忙しい中、ご出席を賜り、まことにありがとうございます。

私は、8月1日付で総務局行政改革推進部長に着任いたしました小林と申します。本日は、どうぞよろしくお願い申し上げます。以降、着座で失礼します。

委員の皆様方のご紹介でございますけれども、本日3回目ということでございますので、大変失礼かと思っておりますけれども、割愛させていただきたいと存じます。また、首都大学の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ので、ご紹介させていただきます。

続いて、本日の委員会の公開の取り扱いについてでございます。本日の委員会の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まして、公開することとさせていただきたいと思っておりますが、よろしゅうございますでしょうか。

（「異議なし」との声あり）

○事務局（小林部長） ありがとうございます。それでは、本日の委員会、配付資料及び会議録につきましては、公開させていただきます。

続いて、本日の配付資料についてご説明を申し上げます。

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。その下に、次第に記載の順に資料を添付してございまして、一番上が資料1、平成29年度東京都監理団体経営目標設定シート（最終版）、次に、資料2、平成29年度東京都監理団体経営目標に関する評価委員意見についてを配付してございます。また、参考資料として、7月に開催いたしました都政改革本部の資料をお付けしております。資料に落丁、不足等はございませんでしょうか。

では、次第記載の議題に沿って、議事を進めてまいります。

本年6月から本委員会で、平成29年度の監理団体経営目標を議論させていただきましたが、本日は、委員の皆様の見解を取りまとめさせていただく場ということでございます。

冒頭の説明につきましては、監理団体指導課長の辻からさせていただきたいと思っております。

○事務局（辻課長） それでは、資料に沿ってご説明させていただきます。

はじめに、資料1をご覧ください。各団体の経営目標につきまして、6月の第1回委員会以降、各委員から頂いた意見及び調査等を踏まえて、最終的に各団体から提出された経営目標を取りまとめさせていただいてございます。

続いて、資料2をご覧ください。こちらが、これまで2回にわたる委員会

を通じて、各委員の皆様方からいただいた意見を取りまとめたものでございます。2回目の委員会におきまして、委員意見を冊子という形で取りまとめたかどうかというようなご示唆もいただきましたので、取りまとめをさせていただいたところでございます。こうした趣旨については、1ページ目の「はじめに」に書かせていただいております。

続いて、2ページをお開きください。今回の経営目標に関する委員意見を、総論と各論とに分けてまとめさせていただいております。おさらいになる部分もございますが、まずは（1）調査における視点ですが、今現在、東京都が進めている都政改革の3原則である、都民ファースト、賢い支出（ワイズスペンディング）、情報公開の観点から大きく2点の視点に立って、委員による調査を行ってきたところでございます。

視点の1点目は、経営的な観点を踏まえた指標設定となっているのかという点、2点目は、団体の努力が反映される指標設定となっているのかという視点でございます。こうした視点に基づきまして、第1回の委員会で各団体から提出された経営目標について、（2）平成29年度経営目標（当初）に対する委員意見に記載のとおり、各団体へ修正に向けた検討とその対応策を求めることとしたものでございます。

委員意見は大きくは3分類ございまして、第1に指標の設定自体の見直しの検討を求めるもの、第2に測定単位の見直しの検討を求めるもの、そして第3に指標設定等の考え方等をしっかり明確に記載する必要があるものとなっております。

これらの委員意見を踏まえて、団体で必要な修正等をしたものが、資料1の平成29年度東京都監理団体経営目標設定シート（最終版）でございます。委員意見への対応状況につきましては、資料2の3ページの（3）平成29年度経営目標（最終）に対する委員意見でまとめさせていただいております。全33団体、155指標のうち124指標について、各委員からご指摘をいただいているところでございます。

委員意見への対応状況につきましては、大きく4つに整理をさせていただいております。

第一に、今年度修正するよう意見があり、今年度団体で対応したものが102件、第二に、次年度に修正するよう意見があり、次年度に対応するものが16件、第三に、今年度に修正するよう意見があったものの、準備等の関係で、対応を次年度送りとしたものが6件、第四に、委員の意見に対して、団体で異なる対応をとったものということでございまして、こちらは0件ということで整理させて頂いております。

また、3ページの下部に、各委員からの意見を総論としてまとめさせて頂いております。

まず、1点目でございますけれども、次年度以降に対応するとされたものについては、単に

検討にとどまるのみではなく、本委員会で各委員が述べた意見を十分に踏まえて、着実に準備を進めていくことが望まれるという点。

2点目として、冒頭にもありましたが、明示された委員の意見への対応だけでなく、各団体において、所管局と一緒に、自らのミッションや経営課題を改めて確認し、それに基づく戦略を設定した上で、次年度の目標設定をしてもらうように留意を願いたいという点を挙げさせて頂いております。それぞれの団体に対する意見につきましては、6ページ以降に記載してございます。

さらに後ろのページにとびまして、29ページからは、委員意見を踏まえた団体の対応を、先ほどご説明したⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳで整理させていただいておりますので、こちらは後ほどご覧いただければと思っておりますのでございます。

大変恐縮ですが4ページに戻りまして、(4)でございます。

次年度以降の制度の運用についてということで、これまで2回にわたる委員会で、各委員からいただいた意見の要点をまとめたもので、大きく3点に分けて整理させていただいております。

まず第一に、経営的な観点を踏まえた目標設定の重要性というところでございます。1点目に、目標設定に当たっては、目指すべき姿や抱える経営課題、その解決を図るための戦略を、あらかじめ、局、団体との間で十分に整理した上で、経営課題、戦略、及び指標がつながるようにする必要があるのではないかというご意見。

また、2点目でございますけれども、提出された経営目標が業務運営上の行動目標になっているものが見受けられるというところでございます。こちらは所管局でビジョンと団体の位置づけを示すべきであるというご意見。

また、3点目でございますけれども、団体の置かれている状況が、33団体でそれぞれ異なっており、改革期にあるところと、既存の事業を着実かつ効率的に行うべき団体など、団体のタイプ分けを行った上で、その特性を踏まえた目標設定を行うようにしてはどうかといったようなご意見。

4点目でございますけれども、団体によって、委員意見を踏まえた、経営目標の修正に係る対応レベルが異なり、経営的な観点を踏まえた修正が行われていない団体も見受けられたことから、事務局で全団体を集めて説明会を行うなどの工夫をしてはどうかといったようなご意見でございます。

第二に、5ページ目でございますけれども、目標値の捉え方ということで、1点目が、過去

のベンチマークに基づいて目標設定をしているものが多かったため、民間比較及び他団体比較等を行い、データがとれないような成果指標についても、団体にとっての重要課題であれば、課題の明示という形で目標設定を認めるべきではないかというご意見。

2点目が、目標数値だけに重点を置くと、数値を何%達成したかということだけを目指す淡々とした目標になってしまうおそれがあるので、定性的な指標設定といったようなものも、今後は設定する方向で検討してみてはどうかといったご意見をいただいております。

最後に、その他につきましては、次年度以降もヒアリング形式による調査を行う場合は、団体の経営課題、戦略及び指標がつながるような説明をしやすいように整理をしておく、さらなる議論が深まるのではないかとご意見を頂いております。

資料2についての説明は以上でございます。

○事務局（小林部長） 簡単ではございましたけれども、委員の皆様からお気づきの点がございましたら、ご発言をお願いしたいと思います。

○上山委員 資料2ですが、今の5ページまでの趣旨が書いてあって、大体うまくまとめられているので、これでよろしいと思います。

その上で、後ろに参考1がついておりますが、これは参考というよりも、一体のものとして5ページからそのまま続けていただいたほうがいい。

3ページのⅠとⅡとⅢが、具体的にどこの団体のどれかをはっきりさせておきたい。本当は、Ⅰは次の6個ですとか、具体的に明示してもいいのですが、そうするとややこしくなる。それで29ページ以降の表は、3ページの図そのものであるということで、ここに組み込む。参考資料という扱いではなく、委員の意見そのものとしてください。

それから、6ページから後の団体別委員意見ですが、第1回委員会ときのヒアリングで出た意見と、その後の対応も書いてある。しかし、もともと何で、どう変わったかは、これだけ見てもわからない。こちらの別の資料を見たらわかるんですけど、様子が何となくわかる程度のものでしかなくて、内容的には何をやってるかさっぱりわからない。

さらにややこしいのは、右端が「（最終版）に対する意見」というふうになっていますが、これは、気がついた委員が書いたことを、一応全部並べたわけですが、これよりも、さっきのⅠ、Ⅱ、Ⅲが、オーバーライドするはずです。

特に、今回は、来年に先送りしたものがいっぱいある。ここが空欄になってしまうと来年に先送りというのを免除したことになってしまう。ここはⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳをちゃんと全部記載しておいていただきたい。指標別の欄になってないから工夫が要るんですけど、要するに、

空欄は現状でオーケーということの意味しない、来年の宿題は別に消したわけではないということです。誤解を招くので、こういうものははっきりさせていただきたい。要は、後ろの参考1は本文に組み込み、そちらが全てで、何かの参考、記録のために、たまたまこの5ページの後の部分は議事録的につけてあるというふうに、主客逆転させてください。

○事務局（辻課長） ご意見をありがとうございます。いただいたご意見を踏まえまして、資料の組みかえ等はさせていただければと考えてございます。

○事務局（小林部長） ほかにいかがでしょうか。

○木下委員 まとめていただいた内容自体は、これで私もよいのではないかなというふうに思いますが、改めてこの場で発言させていただきたいのは、こちらのIということで区分されている、今年度修正するよう意見があり、対応したものについても、これで対応が終わったというわけではなくて、先ほど3ページの下の方で、総論で書いていただいておりますとおり、今回は外部委員が入った形でのこういう制度で、限られた時間の中で、ある意味、離陸した後という部分だと思うんですけど、来年度以降でちゃんと巡航速度に持っていくためには、ミッションや経営課題を改めて、整理されている団体もあると思いますが、なかなか未整理の団体もあるのではないかなという感覚がありましたので、そこは整理していただいた上で、たとえ、その上でIの区分になっているものであっても、そこはぜひ変えるべきところは変えていただきたいというふうに、そこは認識をもっていただきたいというふうに思います。

○事務局（辻課長） ご意見をありがとうございます。そのあたりの趣旨も、3ページの下に書いてございますけども、改めてご意見という形で発言いただきましたので、その点をしっかり踏まえまして、また次年度、さらによりよい制度となっていけるように、我々事務局としても、取り組んでいきたいというふうに考えてございます。

○山田委員 先ほどの委員のお話と似た形であるんですけど、今年は制度の初年度ですが、この手の指標はどうやってトレースするのという話が必ずあって、通例、このままですと、年度末にがさがさっと集めて、今度は、期初に、来期の指標をどうしようという話になって、それだけですと、本当にこの指標を捉えて、最終的に目標が変わったときにどういうふうに対処するんだろうかとかという形には、余り有用な、役に立たない、PDCAを回す上でもぜひ役に立てていただくというような観点で、恐らくこれは、事務局様のほうでご支援していただくのがいいと思うのですが、最後にまとめて一発で評価するというよりは、どちらかというと、この指標をベースにして、関係部局と事務局のほうで、どういう進捗で、こ

れが達成できないときはこの目標に向かって無理やり何かをするのではなくて、いわゆる弾力的に物を変えていくという、そういう行動の、経過の指標の管理としてもぜひ使っていて、それに従って柔軟に対応を変えていくということが、真に経営として正しい道ではないかと思っておりますので、初年度で、各団体さんの事務の負荷の問題もあるとは思いますが、ぜひ、単純に数字を当ててみて、ああどうだったかということではなく、経営、運営のために資するというような形で使っていただければ、こういった時間、コストをかけてこうしている意味があるのではないのかなというふうに思います。よろしくお願ひします。

○事務局（辻課長） ご意見ありがとうございます。いただいた意見を踏まえまして、我々としても真摯に対応していきたいと思っております。

○久我委員 私のほうから、今まで言わせていただいたことのプラスアルファなんです、4ページと5ページの経営的な観点を踏まえた目標設定の重要性の中の1点目、今後、局と団体との間で目指すべき姿、経営課題というような、そういう上位概念をまず考えてから目標値を考えましょうという話が、毎回、委員会でお話あったかと思っております。

この観点と、5ページの、今回の目標値については、過去のベンチマークを更新したものが多いいところ。ここに絡むところですが、今回、全体的に拝見していて、視点として足りないと思った点は、都民ファーストを掲げている中で、生活者の状況変化、あるいは東京都が掲げる目標、その方向性に合わせて、事業をこうしていきます、拡大していきます、あるいは転換していきますという視点が、あまり見受けられなかった点です。

例えば、世界で一番ビジネスをしやすい国際都市にというのを掲げられていると思えますし、ますます訪日外国人旅行客などもふえている中で、外国人関連の指標というのが見当たらなかったかと思えます。いろんな施設がありますので、外国人の利用者向けの満足度を指標として使うということもできたかと思えます。

同じような観点で、東京都、また全国的な課題ではありますが、少子高齢化が大きな課題になっている中で、いろんな施設の中で高齢者に向けたサービスの質だとか、改善するような項目を指標として上げてよかったかと思えます。少子化という観点では、子育てをしやすい都市づくりということで、子供向けのサービスなどの拡充というような観点もあったかと思えます。

ですので、来年度あらかじめ局と団体で議論されるときに、生活者の状況変化、それに合わせてどんなことができるかっていう視点を念頭に置いていただけて議論していただければ

と思います。

○事務局（辻課長） ご指摘ありがとうございます。

○上山委員 今のお話とも一部重なるのですが、今回、一番最初に各団体が出されてきた指標で、最終的には落としたものが実はあるんですよね。

それらの指標は割合、一般都民から見てわかりやすかったり、あるいは現場の人が、今年頑張る目標としては良いものだったり、別に悪くない。しかし、経営目標とは違うので、ほかを優先して消えたのが多い。

なので、そういうものも各団体においては大事にとっておいていただきたい。そういうときに、先ほどの生活者とか、インバウンド向けとか、日本語がわからない人向けとかも入ってくると思う。なので、指標で、今回の活動に限らず、いいと思ったものは各団体でせっせと集める作業を引き続きやっておいてもらいたい。

指標には、現場の人にとって、今月、来月の目標として大事なものもあり、社長が気にすればいいのであって、あまり職員は関係ないというものもあるかもしれない。その階層構造も意識しながら、今回消えてしまった指標も記録にとっておいて、事務局のほうでもとっておいて、来年以降必ず使えると思います。

もう一つは、外に対するわかりやすさ。

我々は、経営課題という意味で、矮小化は困る、イベントをやったらそれでいいのかとか言いましたが、都民に対するわかりやすさとか、情報公開という意味で、多分最初はそういう数字が入っていたと思います。

わかりやすくしようという努力自体はとてもいいことで、イベント、ホームページ、パンフレットとか、白書みたいなものをつくる場合もあるし、さまざまだと思うんですけど、わかりやすくするという努力はやっていただきたい。

そういう意味では、一連の作業の中で、数字を通じて深く考えるのは、今年かなり進んだ。それについては、さらに深めていく必要がある。

それから2番目に、外に対する発信とか、わかりやすさ。これについては、この制度の枠を超えて、各団体、局としてどうするか、工夫して考えていただく必要がある。

3番目は、本質的なミッション。後でご説明がある都政改革のほうと連動してやる必要がある。交通整理をしながら、今年から来年にかけて、団体でやること、こちらでやること、局でやることを、うまく整理しながらやっていく。

○事務局（辻課長） 貴重な意見をありがとうございます。

いただいたご意見を踏まえて、次年度以降の運用に活かしてまいりたいと考えてございます。ありがとうございます。

○出雲委員 ヒアリングをさせていただいて、感想めいたことで恐縮ですが、この評価シートを見させていただいたときに、団体によって、成果指標を重点的にまとめているところと、活動指標とミックスされてるところ、また、人員といった活動指標だけの団体というふうなことで、3分類ぐらいできるかなという感じで見させていただいたのですけれども、成果指標に重点を置いている団体は、先進的とは言えると思うんですが、ただ、実際の活動を評価することは難しいというような感じがありました。

ですので、活動実績の報告があって、その上で、その活動が成果指標にどういうふうに影響したのかというのを見るのは、情報が少ない。指標としてはいいのですけれども、情報量としては、具体的な活動について知りたいというふうな印象を持ちました。

ですから、活動報告といったものがあって、指標が成果指標になっているというのが理想的な評価の形なのかなというふうに考えました。

活動指標だけのところは、あと成果指標に重点を置いている団体も、比較的高くなりそうなものを選ばれているというような印象はありました。それはそれでいいかもしれないですが、もう少し困難度を上げてもいいかもしれないというふうに思いました。

活動指標だけの団体は、活動としてはわかるのですけれども、じゃあ、その活動によって何を目指すのかがわかりにくいという状況になっているということでしたので、今回、成果指標のほうで改められたものが多かったというのは、非常にいいことだったというふうに思っております。

以上、ヒアリングと、また評価の感想です。

○事務局（辻課長） ご意見をありがとうございます。

○事務局（小林部長） そのほかいかがでしょうか。よろしいですか。

いただきましたご意見につきましては、先ほどのご指摘を含めまして、資料を整えた上で29年度の委員意見という形で取りまとめさせていただきたいと存じます。その上でになりますけれども、各団体の経営目標につきましては、都として決定を行った上で公表いたしますとともに、9月の都議会において報告させていただくということを予定してございます。

それでは、議題1につきましては、以上とさせていただきたいと思えます。

続いて、議題2、その他でございますが、7月の都政改革本部会議におきまして、監理団体改革が取り上げられております。この内容につきましてご説明を申し上げますので、お手

元の参考資料をごらんくださいませ。

○事務局（辻課長） それでは、お手元配布の「参考資料」「をご覧ください。

こちらにつきましては、先月、7月19日に都政改革本部会議でご報告させていただいた資料の抜粋になります。

1 ページめくっていただきまして、監理団体の自己点検、所管局評価の取り組み状況というところで、これまでの監理団体改革の流れを記載させていただいてございます。

昨年度につきましては、ご承知のとおり、経営目標評価制度の見直しを行いまして、このような形で外部専門家の意見を聴取する仕組みを導入してございます。また、監理団体自体につきましては、情報公開の拡充も行っているところでございます。

今年度につきましては、先般2回目の委員会でもご説明させていただいたとおり、「2020改革」として、「しごと改革」、「見える化改革」、「仕組み改革」という3つの動きがございますけれども、その1つである「仕組み改革」の検討課題の一つに、監理団体改革を位置づけているところがございます。

具体的には、次のページをごらんください。監理団体改革の課題整理ということで、監理団体の関係性ですとか都の関与のあり方、また、監理団体個々の経営のあり方ということで、大きく3つ整理させていただいており、最後の3つ目の、個々の経営のあり方というところを、具体的に自己点検と団体所管局による団体の評価といった形で進めているところがございます。

具体的に、29年度の取組みとして、団体の存在意義や組織運営上の強み、弱み等について団体自ら検証を行った上で、各団体の経営課題を抽出していくこととしています。

あわせて、所管局におきましても、右側でございますとおり、団体の存在意義の確認、役割分担の整理をした上で、団体活用の考え方や、今後こういったところが課題になるのかといったところを、検証していくところがございます。

こういったものにつきまして、先ほどご説明したように、見える化という形で事業ユニットを組み、都庁の仕事全体についての見える化の取組みと連動して、ヒアリングを行っていくことを考えてございます。その上で、団体による改革に向けたプランというものを策定する方向で考えてございまして、具体的には、これまで経営目標評価委員会の中でも議論が出てきた、都民サービスの質をどういうふうに向き上げていくのか、または、経営の効率化、コスト意識の部分であったり、効率化の観点であったり、働き方の見直しだったりといったものを今後取りまとめていければと考えてございます。

次のページの右側のところが、これまで1回目、2回目の各委員の皆様方からいただいたものとまさにフィットするようなものではないかと思っておりますが、大きく三角形を3つに分けて、使命、戦略、運営目標という形で整理させていただいてございまして、今年度に、皆様方にご意見をいただいたところは、一番下の運営目標のところになります。

各団体の使命及び戦略につきましては、平成22年に都で団体の活用方針を策定し、団体の積極的な活用を図ってきたところでございます。今回、一度立ちどまって、改めて過去の検証と、今後の社会情勢の需要等も踏まえて、団体をさらに戦略的に活用していくにはどうしたらいいのか。そのためには使命と戦略といったものを改めて、団体、局それぞれが検証する必要があるのではないかということで、こういった形で整理させていただいております。

例えば、使命の部分であれば、団体と局でそれぞれ設立目的や沿革、存在意義、使命、戦略の部分については、経営状況の推移や、事業分析、SWOT分析等を踏まえながら、今、団体が置かれている状況はどうか、団体活用の考え方を改めて再検証し、所管局が認識している団体の課題を、これから精査していく予定でございます。

今後のスケジュールでございますけれども、おおむね8月上旬頃に、各団体の自己点検シート及び所管局による団体評価の資料等が提出され、8月下旬から9月上旬頃にかけて、先ほどご説明したような都政改革本部でのヒアリング等が進められることとなっております。

その上で、最終的に、各団体による自己点検を取りまとめた上で、団体が認識した経営課題に対する解決策となる改革プランを、自律的に作成していただくといった流れになってございます。

都政改革本部の動きとしては以上でございますけれども、これから進めていく団体による自己点検及び所管局の団体評価につきましては、各経営目標評価委員の先生方につきましても、局がどういったことを考えているのか、団体が考える経営課題というものがどういうものなのかというものを知っていただくことで、来年度の目標設定の際に、より深い議論ができるのではないかと、我々事務局として考えているところでございます。

そういった意味で、委員の皆様におかれましては、必要なお助言をいただくために、可能な範囲で、ヒアリングにご参加いただければと事務局として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（小林部長） 今ご説明を申し上げましたように、今月の下旬から行いますヒアリングなどに、委員の皆様のご都合のつく限りご参加いただければと、私どもは考えて

おりますので、もしご都合つけばご参加をお願いしたいと思います。

その点はよろしゅうございますか。

(「異議なし」との声あり)

○事務局(小林部長) ありがとうございます。日程調整につきましては、事務局から個別にさせていただきますと思います。

それでは、29年度の経営目標の設定に関します委員会としては、本日3回目が最後ということでございます。今後の制度について検討を行うために、先ほどのヒアリングも含めて、ご相談させていただくことがあるかと存じます。その節には、またよろしくお願い申し上げます。

それでは、本日の議事は全て終了となります。冒頭に申し上げましたとおり、本日の配付資料及び議事録につきましては、後日、行政改革推進部のホームページへ掲載させていただきますと思います。

以上で、第3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閉会いたします。

長時間にわたるご審議、どうもありがとうございました。

—了—