

平成29年度第4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4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30年2月2日（金曜日） 午前10時30分～午前11時28分

### 2 場 所

東京都庁第一本庁舎25階 114会議室

### 3 議 題

- (1) 都政改革本部における監理団体改革の検討状況について
- (2) 経営目標評価制度の今後の進め方について
- (3) 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
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社会科学部研究科教授
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
-----------	------------

### 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（谷統括課長代理） おはようございます。お時間になりましたので、ただいまから第4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会いたします。

初めに、総務局行政改革推進部長の小林より、一言ご挨拶を申し上げます。

○事務局（小林部長） おはようございます。行政改革推進部長の小林でございます。

委員の先生方におかれましては、大変お忙しい中、またお足元の悪い中、ご出席を賜りまして、まことにありがとうございます。

本年度の監理団体の経営目標の設定に当たりましては、貴重なご意見を賜り、まことにありがとうございました。設定した経営目標につきましては、先生方のご意見を踏まえまして、昨年9月に公表、そして、都議会総務委員会へ報告をさせていただきました。

本日は、今後の経営目標評価制度の進め方につきまして、先生方に専門家としての見地から、忌憚のないご意見、ご助言を頂戴したく、第4回目ということになりますが、委員会を開催させていただきました。限られた時間ではありますけれども、どうぞよろしくお願い申し上げます。

○事務局（谷統括課長代理） なお、行政改革推進部長の小林ですが、大変恐縮でございますが、業務都合により途中退席させていただきます。あらかじめご了承のほど、お願い申し上げます。

続きまして、委員の皆様のご紹介でございます。本日は第4回目となりますので、大変失礼かと存じますが、机上の札をもってご紹介と替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。

（「はい」との声あり）

○事務局（谷統括課長代理） 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、次第記載の配付資料の順に資料を添付してございまして、一番上が、資料1、監理団体改革の検討状況について（第14回都政改革本部会議資料）となっております。次に、資料2、経営目標評価制度の今後の進め方について、資料3、経営改革プラン（様式）を配付してございます。

資料に落丁、不足等はございませんでしょうか。

それでは、次第記載の議題に沿って議事を進めてまいります。

議題 1、都政改革本部における監理団体改革の検討状況につきまして、行政改革推進部監理団体指導課長の辻よりご説明させていただきます。

○事務局（辻課長） おはようございます。それでは、ご説明をさせていただきます。

右肩資料 1、監理団体改革の検討状況についてという資料をご覧くださいと思います。

昨年から、委員の皆様には、何度か都政改革本部の検討状況について、適宜報告をさせていただいているところでございます。

1月31日に開催されました第14回都政改革本部会議におきましては、監理団体改革に関わる実施方針をご報告させていただきました。その内容について、まずは簡単にポイントを絞ってご説明させていただきます。

資料1の2ページをご覧ください。昨年9月に、監理団体改革については団体と団体を所管する各局、また、制度を所管する総務局の三つの切り口から改革を進めていく方向性を示させていただいてございます。

その上で、次の3ページ目でございますが、昨年度から各団体で情報公開を進めたり、我々総務局としては、今回のこの委員会ですが、外部の有識者の意見を聴取する仕組み等を導入しながら、委員の方々の御意見を踏まえて、29年度の経営目標を設定しているところでございます。あわせて、各団体におかれましては、昨年は自己点検を行い、現在は経営改革プランを策定しているところでございます。

その上で、5ページ目でございますが、昨年、全体的な総括分析をしてきたところですが、委員の先生方からも、団体の置かれている状況によって、立ち位置や改革すべき内容というのは異なってくるというお話もあったところでございます。その上で、それぞれ昨年からの自己点検の状況等を踏まえて、先ほどお話しした三つの切り口で検証を行い、御報告をさせていただいてございます。

資料の13ページをご覧ください。団体が掲げる経営目標についてですが、我々の検証としましては、意見聴取の仕組みとして評価委員会を導入した結果、いろいろ御指摘をいただきながら、今まで内部で行ってきたものに対して、一定の効果は見られたものと認識をさせていただきます。一方で、現行の単年度限りの経営目標だと、なかなか経営改革といったような水準の取組に繋がりがづらい状況ではないかということで、今後は団体の経営課題

を明確にした上で、将来動向を踏まえた経営戦略、それに基づいた定性・定量の両面から具体的な取組を定めていくことが必要という認識をしているところでございます。

次が、今度は団体を所管する各局のところでございます。

次のページ、15ページ目をご覧くださいと、都政改革本部会議におきまして、各団体の自己点検及び所管局による団体評価等を行い、それに伴うヒアリングを行ったところでございます。

委員の先生方におかれましては、調査の一環としてヒアリングにも参加頂きましたが、それを踏まえまして、都政改革本部の特別顧問等から、団体が主体的に見直しを図っていく団体と、所管局が、戦略そのもの見直しや、役割分担のあり方を整理していく団体ということで分けさせていただいたところです。まずは所管局が主体的に考えるべきという団体が23団体あり、それぞれ団体ごとに、所管局に対しての特別顧問等の問題認識を一部抜粋して記載をしているところでございます。

そうした点を踏まえて、20ページの監理団体の役割等というところをご覧くださいればと思います。都では、平成22年に監理団体活用方針を策定いたしまして、いわゆる、監理団体の積極活用にかじを切ったところでございます。

ただ、それ以降、適宜必要な改善等を行ってまいりましたが、時代の変化に合わせて、位置づけや役割については、改めて検証する時期にあるのではないかと考えております。そういったところも含めて、今後の将来動向を踏まえて、団体の個々のあり方や今後注力すべき業務の領域を、まず所管局が団体側に示していくといった検討をこれからしていくことが必要ということで、整理をさせていただいてございます。

一方で、総務局につきましては、直接この評価委員会に絡む話ではありませんが、28ページをごらんいただければと思います。団体の役員に占める都の関係者の割合や、都職員が団体に派遣されていること、逆に団体から都に研修で来ているようなこと等についての課題と、それに対する取組を整理していく必要があるだろうということと、そもそもの都の仕組みとして監理団体制度がありますが、いわゆる、都が関与すべき団体をどうしていくのかというのを、改めて見直す必要があるだろうということでまとめてございます。

それを踏まえまして、右側の30ページでございますけれども、それぞれの三つの切り口ごとに、改革の実施方針と、それぞれの達成目標というところでまとめたものをお示しさせていただいてございます。

詳細は次の31ページをご覧ください。ここが今後、経営目標評価委員会の先生方にも

お話ししながら思っているところがございますが、2020年を目途に、概ね3年間で取り組むべき内容を取りまとめる経営改革プランを、現在各団体でつくっている最中がございます。今後そのプランを監理団体経営目標評価制度の仕組みにビルトインしていつて、それを評価対象に位置づけていきたいと考えてございます。

その経営改革プランの中で、いわゆる都民サービスの質の向上や、働き方改革などを通じて、団体自体の機能強化を図っていくことや、その他団体内部のガバナンス機能や、都民向けの経営情報の更なる見える化を図っていききたいと考えているところがございます。

あわせて、所管局による改革のところでは、イメージ図をご覧くださいと、監理団体に対しては都からいろいろ事業が振られておりますが、これからの将来動向を踏まえれば、民間に任せられる部分は任せつつ、一方で都に対して現場を持つ強みを生かしながら、施策提案をできるような、いわゆるプロフェッショナル、エキスパートになっていただくような形で、所管局が団体の活用のあり方を考えていただくということを、方針としてイメージしているところがございます。

その他、総務局の取り組みとしては、役員の関係、職員の関係、また、団体への関与のあり方の話、指導監督の内容の見直し等を記載させていただいているところがございます。

こちらが先日、1月31日に公表させていただいた資料の概要となります。

説明は以上です。

○事務局（谷統括課長代理） 本件について御意見、御質問等ございましたら、御発言をお願いいたします。

先生方、ございませんでしょうか。

（「なし」との声あり）

○事務局（谷統括課長代理） それでは、続きまして、議題2の経営目標評価制度の今後の進め方につきまして、辻よりご説明をさせていただきます。

○事務局（辻課長） それでは、引き続きご説明をさせていただきます。資料2を、ご覧いただければと思います。

経営目標評価制度の今後の進め方についてというところがございます。まず、1ページ目でございますが、現行の経営目標評価制度における課題ということで、昨年、各先生方から、現行制度に関してさまざまな御意見をいただいているところがございます。

そういった点も踏まえて、改めて、今回の都政改革本部における監理団体改革の動きとも連動させていくということを考えれば、現状の成果指標の達成状況をチェックするところ

ろから、現在、策定作業を進めている各団体の経営改革プランの内容についての進捗状況のチェックにシフトをしていければということ、まずご提案をさせていただいているところでございます。

次のページ、2ページ目でございます。

具体的な経営改革プランの全体像の話ですが、基本的には先ほどご説明したようなものでございまして、組織運営に関する事項と事業運営に関する事項について、それぞれの切り口から経営戦略を設定していただくと。

実際の各団体がつくるプランの構成については、昨年の自己点検で出された、団体の基本情報や、主要事業分析、それを踏まえた経営課題の抽出、その上での今後3年間で取り組んでいくべき内容ということ、取りまとめていきたいとイメージしているところでございます。

3ページ目は、経営改革プランの対象範囲ということで、左側が現行制度の対象範囲、右側が経営改革プランの対象の範囲となっておりますが、もともと現行制度につきましては、五つの指標を掲げて、それぞれ毎年度、経営目標ということで掲げさせていただいているところでございますけれども、経営改革プランでは、さらに、その上の戦略の部分も含めて、戦略を立てた上で、それを達成するための個別の取組みというものをつくっていくと、こういったところを経営目標評価制度における評価対象の範囲にしていければと考えているところでございます。

4ページ目でございます。

移行後の進め方のイメージでございます。まず現状と今後ということで整理をしておりますが、現状については単年度ごとの定量的な目標、いわゆる、定性はなしの定量的な目標を設定させていただくということ。あとは、目標の指標数については基本的には五つのみということ。

実施時期については、目標設定と取組評価を都としては毎年9月に公表しておりまして、それに向けて5月～8月の期間をかけて、都と各団体で整理をさせていただいたと。昨年については、目標設定について各先生方からのご意見を頂戴して進めてきたというところでございます。

今後につきましては、3年後の到達目標を設定していただいた上で、その達成に向けた単年度ごとの取組についての設定をしていただくと。定量だけではなくて、定性的な面も含めて設定可能にするということ、目標は各団体の経営課題、経営戦略に基づいて、任

意の数だけ設定を可能にさせていただいてございます。

あわせて、実施時期につきまして、今のところまだ想定でございますが、改革プランは、今のところ4月の公表を予定して鋭意進めていきたいと、我々としては考えているところでございますが、これからその目標設定の時期を見込みも含めた第4四半期頃に整理をしつつ、さらに、取組評価については、従来どおりのタイミングでやっていきたいと考えておりまして、具体的には、このスケジュールのイメージ感を見ていただければと思います。が、現行は、目標設定と取組評価を同じタイミングでそれぞれ設定して、都が評価をするという仕組みだったものを、目標設定と取組評価の時期をずらし、取組評価を踏まえた目標修正ができればと考えているところでございます。

5ページ目が、経営目標評価委員会と都政改革本部が担う範囲ということで、基本的にリンクする部分は十分にありますが、基本的には経営目標評価委員会については、団体が主体的に考える事項についてチェックをしていただく一方で、都政改革本部のほうにつきましては、局が主体的に考える事項について検討をした上で、そこで新たな方向性が整備されれば、それが最終的に団体の今後の経営戦略、または、運営上の目標に反映をしていくといったような形で、お互い手を取り合いながら連携をしながらやっていきたいと思いますが、大きくはここで切り分けをしながら整理をしていければと考えているところでございます。

続きまして、資料3ですけれども、現在各団体に依頼している経営改革プランの様式イメージでございます。

2ページ目で、自己分析を踏まえた経営課題ということで、組織運営上の課題や、事業運営上の課題を記載して頂き、その課題を踏まえて、3ページ目以降で、それぞれ団体ごとに戦略を立てていただくようになっております。その一つ一つの戦略ごとに、4ページ目以降に、個別の取組事項を記載した上で、3年後の到達目標ということを整理して記載をしていただくといったようなつくりで、現在、各団体に依頼をしているところでございます。

本来であれば、今回の委員会に経営改革プランを提出できればよかったのですが、来週中頃には、局を通じて各団体から経営改革プランの案の提出がありますので、提出されたものから、各委員に提示のうえ、調査に入っていただければというイメージで考えているところでございます。それに当たって、経営改革プランに関する委員調査に当たっての視点（案）というものを、事務局でまとめさせていただいてございます。これについては、

委員からもご意見をいただきながらと進められればと思っているところでございますが、まずは6ページをご覧ください。

6ページが、経営課題、経営戦略、取組事項の大きく三点で整理をさせていただいてございまして、経営課題については、まず、そもそも各団体の経営課題の背景となる個々の問題点だったり、事実をしっかり認識した上で経営課題が示されているのかだったり、また、団体経営を行う上でのいわゆる主要な課題が抽出されているか、こういった点を見ていただければいいのではないかなということ、記載をさせていただいてございます。

2点目の経営戦略でございますが、経営戦略として相応しいものであるのかということ、経営課題の解決を図るための戦略として、十分に考え方が整理されているかといった点で見ていただくといったことを考えてございます。

それを踏まえて、取組事項でございますが、経営戦略の達成に寄与する取組事項が示されているのか、取組事項の達成を通じて、3年後にもたらされるアウトカムの成果がちゃんと示されているのかといったようなことを、見ていただければと思っているところでございます。

最後に、7ページに移りまして、今後のスケジュールのイメージでございますが、本日の第4回委員会が、今お話しさせていただいている今後の進め方についてのお話。それを受けて、来週あたりには各団体から経営改革プランの案が出てきますので、そちらをご覧くださいながら、委員による調査を進めていただき、案に対する意見をまとめさせていただいて、我々事務局から各団体に提示をし、各団体で修正等の検討をした上で、最終的には、今のところ3月の下旬ぐらいを想定してございますが、その修正等を踏まえた上での各団体の経営改革プランの最終案をまとめさせていただきつつ、そこに対する最終的な各委員の意見を取りまとめ、これを公表させていただければと思っております。

最後に、それを受けて、都として各団体の経営改革プランの承認等をしながら、4月に公表を図っていきたいというところをイメージしているところでございます。説明は以上です。

○事務局（谷統括課長代理） 本件についてご意見、ご質問等ございましたら、ご発言をお願いしたいと思います。上山委員、お願いいたします。

○上山委員 先ほど、最後のところで「承認」とおっしゃっていましたが、都と各団体がつくるプランの関係は、どういう位置関係になるのか。承認とかチェックの対象ではないと思うのですが。

○事務局（辻課長） これまでの経営目標評価制度の仕組み自体は、各団体がみずから目標設定をして、都がその取組状況を評価するという形になりますので、そういう意味では、従来も目標を設定していただいた上で、都と協議をし、実際に団体が目標を設定すると。

○上山委員 協議はいいと思うのですが、承認ではない。

○事務局（辻課長） それはおそらく、行政手続上の内部的なところですが、要は各団体がつくったものを、都としても、これで問題無いのではないかとすることを整理をさせていただくということです。

○上山委員 整理と承認は全然意味が違うと思う。

○事務局（辻課長） 承認という言い方が問題ということですか。

○上山委員 承認というような手続は存在しない。

○事務局（辻課長） 承認をしない限りは、各団体がつくった経営目標等を、都として議会に説明しづらい部分がある。

○上山委員 承認しなければならないってどこに書いてあるのでしょうか。

○事務局（辻課長） 経営目標評価制度の設置要綱上の扱いとして、基本的には。

○上山委員 私は文言と書類にこだわる。実態とか運用にはこだわっていない。法人同士の関係にかかわる話だから、規定上ある程度きっちりとしたほうがいいと思います。

何事につけ自主的に自律的ということになっているし、所管局の責任もはっきりしている。所管局と総務局と、あと経営指揮的というと知事と都庁。それから、各法人の理事長、理事会、この辺りのガバナンスとか権限関係は、きっちりしておくべきだと思います。

○事務局（辻課長） はい。今、ちょっと資料等を持ってきますので、その間、もしほかのお話があるのであれば、お願いします。

○上山委員 仕事の仕方自体は違和感がない。各法人との間にやりとりがあって、意見を言って、できること、できないことも当然ある。それで、議事録にそのやりとりが残る。それでいいと思います。

それと、もう一個気になるのは、委員のかかわり。意見交換してコメントを言うのですが、委員が承認するわけではない。これもはっきりしてもらいたい。

○事務局（辻課長） 委員が承認するというつもりはないです。あくまで意見をいただいて、その意見に対して、最終的には団体が自分たちの判断のもとにやることにはなるのですが、昨年も実施したとおり、委員の意見を反映しない団体はどこで、どういった理由で反映しないのかということは公開させて頂いておりますので、そういったことも含めて

委員からご意見を頂き、あくまで委員の意見に縛られるものではないかとは思いますが、当然、そういった各専門的な知見からいただいている意見を踏まえて、各団体のご判断で見直しをしていただいていると。

○上山委員 逆に、委員は了解したというような感じで、法人の低い目標の正当化に使われるのも困ります。

我々の関与というのはあくまで横にいただけ。若干、しんどい目標というか、もっと頑張ってくださいというふうにはするけれども、逆に細かいところで我々が見過ごした部分というのもある。それについて委員も何も言わなかったから大丈夫と言われるのは困ります。関与の性格、関与の意味づけははっきりさせておきたい。

○事務局（辻課長） まずは、そもそもの仕組みですが、資料1の4ページ目をご覧くださいればと思いますが、基本的な経営目標評価制度の概要について、説明させて頂いております。

あくまで委員については、各団体から提出のあった目標、または、実績等に対して、各所管局、団体に対して調査をした上で、ご意見をいただくと。最終的には、その意見を踏まえて、都が団体の内容を承認するというところで整理をしているところでございます。

先ほど言ったように、全部が全部、細かいところまでチェックができるのかというのは、当然あるものとは思っておりますが、まさに、今回の経営改革プランの中身につきましては、資料2にあるとおり、いわゆる、特に根幹をなす部分のところ、経営課題がしっかり問題点等を踏まえて示されているのか、それに伴う経営戦略となっているのか、取組事項も個々の細かいところまで、どこまで見られるかというのは当然ありますが、その戦略達成に寄与する取組事項が示されているのかという点について、意見をいただきたいと考えているところでございます。それに対していただいた委員意見と、委員意見を踏まえて団体がつくったものを、最終的に都と協議の上、公表を行うというふうに考えているところでございます。

○上山委員 手続的にはそれでいいと思います。ただ、情報公開のプロセスは、私はすごく大事だと思っている。例えば、何かで、団体が今までレベル1を目指して頑張りますと言っていたとする。それに対して委員が、「本当はもうレベル2に行けるのではないか」と言ったとします。ですが、団体は「お金や人の都合で、いや、やっぱり今年はレベル1しかできません」と言ったとする。そのやりとりを私は全部きっちり情報公開しておくべきだと考える。

公開することで何が起きるかという、団体がもし低いレベルに甘んじていたら、外から第三者的な批判を受ける可能性がある。あるいは、役所側が、そうか、お金をつけてあげないといけないと思って、次の段階に入る。あるいは、もしかしたら、委員が、「いや、言い過ぎた。お金がないのにレベル2を目指せと言ったのは申しわけなかったね」と思うかもしれない。そういうプロセスが私はとても大事だと思っている。具体的な作業という意味でお願いしたいのは、きめ細かい情報公開です。議事録はきめ細かくとる。それから、委員がこう言った、団体側はこういう理由で無理と言いました、所管局はそれに対してこう言いましたという、この辺のダイナミックなやりとりの現実をきちんと公開していく。これが、私はとても大事だと思います。

目標のレベルが上がってくると、だんだん達成できるか否か微妙なものが中心になってくる。そういう意味でも、そこの微妙なやりとりは全部情報公開すべきです。○事務局（辻課長） そういう意味では、レベルの問題は置いておいたとしても、昨年の委員会で経営目標を設定するに当たっては、1回目の委員会からのやりとりをもとに、各委員のご意見をまとめさせていただき、それに対する各団体の対応、やります・やりません、次年度にずらしませうといったことを受けて、最後に各委員が、いやいや、もっとしっかり対応してくださいとか、いや、これは引き続き注視していくといったようなプロセスは、情報公開という形でさせていただいてございます。今回についても同様な形で、それぞれの委員がどういうことを言って、それに対して団体がどう対応するのか、しないのか。それを受けて、ボールを投げるところもあると思うのですが、それに対しての最終的な委員意見をまとめさせていただき、それも全部公開はしていきたいと考えているところでございます。

○上山委員 この会議も含め、団体とのヒアリングも全て公開するという考え方もあります。もちろん、急に全てを公開でどんどんやると、団体側が話しにくくなってしまいうという現実はある。ただ、公開しながらやっていかないと、いいところにはなかなか行かない。今まではいわば親子関係で、本庁があって、各団体があってという感じだった。そこに横から委員が入ってきた。しかし委員もいつも正しいとは限らないから、それだけでは実は完全な健全な関係ではなくて、情報公開のもとで委員がレフェリーのような形で関わっていく。それで正しいところにだんだん落ちついていくという、そういうことだと思います。

情報公開の意味については、私はかなり強調してきたし、全てのやりとりが公開というの

はおかしいと思いますが、2～3年後には公開会議でもいいと思います。

○事務局（辻課長） ご意見としては賜りながら、どういう形がいい形になるのかというのは、我々としても追及していきたいというふうに考えてございます。

○事務局（谷統括課長代理） 久我委員、お願いします。

○久我委員 きょうは所用がありまして、こちらで席を立たせていただきますが、今の公開ともかかわりがあるのですけれども、ヒアリングなどを通して、33の団体で、団体によって証拠分析や、戦略の立て方について、多少なりレベル感の差があったと思います。恐らく十分把握されているとは思いますが、事前に勉強会などもされていて、所管局からの指導もあるということですが、より指導が必要な団体が今回のヒアリングを通して理解されているところもあると思いますので、公開するのであれば、そのレベルに到達するような形の指導を、ぜひご検討をいただければと思います。

すみません、所用がありまして、これで失礼させていただきます。

○事務局（谷統括課長代理） 久我委員、ありがとうございます。

そのほか、ご意見はございますでしょうか。山田委員、お願いいたします。

○山田委員 ちょっと内容的にばらつくところがありますけど、資料2の6ページの、いわゆる委員調査に当たっての視点というところですが、これは言葉尻の問題なのかもしれないのですが、課題があって、戦略があって、取組みがあるという、この並びはちょっと見直したほうがよさそうかなと。

なぜかという、これは経営課題から頭に入ると、今あるものの中での問題事項ということが主体になってしまって、どちらかという、いわゆるビジョンとか、ミッションから、こういうことをどういうふうにやっていきたいという、大もとの戦略という言葉でやる、何か課題感とか、いわゆる目標感が小さくなってしまう可能性があるのかなと。

ここで言う、(2)の経営戦略というのは、恐らく課題を受けて、ここに書いてあるとおり、課題の解決のためのいわゆる取り組みということで言うと、いわゆる、戦略ではなくて、おそらく施策とか戦術レベルの話なので、こちらの様式で見ると、SWOT分析で管理しているということは、この団体は一体何をしたいのか、何がミッションであるのかとか、基本的な大きな戦略感があって、今の状況から考えると、どのような課題が出てきてというような話になってくるので、恐らく、これだと課題の置き方が矮小化されてしまう可能性があると思うので、言葉の表現とか、流れとかを、もう一回見直していただいたほうがいいのかと思います。

おそらく、団体さんから見ると、今は課題をたくさん出してきて、それをどう対応していくかという話になると、昨年もそうだったと思うんですけども、どちらかというとモグラたたきの形になるので、団体が課題だと思っていること自体が、実は大きな目で見てみると、課題ですらないというものもあると思うので、その辺、言葉尻の問題だけかもしれないですが、一体この団体は何をやるんだと、時代環境でどうなっているんだ、課題とされていることが本当に課題なのか、課題であったときにどう対応していくんだ、それで、一体何をやればいいのかというような流れのほうが、もう少しダイナミックな課題感が出てくるのかなと思いますので、ご検討をいただければというふうに思います。

○事務局（辻課長） ご意見としては賜りながら、実際に提出された経営改革プランをご覧頂かない事には、イメージしづらいところもあるかと思っております。

その中で、今、山田委員がおっしゃったように、この捉え方だとどうなのかというのを、またご指摘としていただけると、大変ありがたいと思っています。

○山田委員 そういった意味で言うと、くどいと思いますが、この団体は一体何を目的とする団体なのかということ、様式の一番頭に明記をしていただだけでも、流れがわかるのかなと思います。そこから見たときのSWOTだと思いますので、その辺もご検討をいただければありがたいなと思います。

○事務局（辻課長） その意味では、資料2の2ページ目をごらんいただくと、最終的なアウトプットとしてのプランの中身としては、団体の基本情報ということで、設立目的だとか、団体が今現状考えている使命だとか、そういったようなものは実際に入っております。

今後、各委員が調査するタイミングに合わせて、そういった資料も添付させていただきながら、それを踏まえて、今お話いただいたような視点でご覧いただくと、少しイメージもわくのかなと思います。そのあたりは、事務局で準備をさせていただく予定でございます。

○山田委員 わかりました。ありがとうございます。

○事務局（谷統括課長代理） ほかに意見等ございましたら、松田委員、お願いいたします。

○松田委員 今のお話にも関係するのですが、資料2の2ページ目で、経営戦略を2点の切り口から設定ということで、組織運営と事業運営に分けられています。

意図は非常によくわかるので、言葉尻を捉えて云々かんぬんという気は全くありませんが、団体の方々から見たときに、組織運営と事業運営と言われてしまうと、恐らく、そのオーガニゼーションなことで、いかにこの組織を維持していこうかというような話、あるいは

は、事業運営になってしまうと、非常にオペレーショナルな話というのが、非常に頭に浮かびやすいのではないかなという推測をするわけですね。

経営戦略は決してこの2点から成り立っているものでは、今申し上げたようなオペレーショナルなものであるとか、組織維持であるとかから成り立っているものではないので、そのあたりの団体の方々への理解というものを、ぜひ促進していただきたいなと思います。

せっかくSWOT分析をされるので、ただ、SWOT分析をただけですと、これ企業でもよく言われるんですけど、分析で終わってしまって非常に使いづらいよねというようなこともあるのですね。ただ、やることには意義があって、じゃあ、その中で機会がある中で、自分たちの強みを生かして何をやっていくのかというようにところが、恐らく戦略の肝になるのかと思いますので、そのレベルの論議ができるような仕掛けというか、誘導というか、そういったことを考えていただけるとよろしいかなと思います。

以上です。

○事務局（辻課長） 貴重なご意見、ありがとうございます。我々事務局としても、経営戦略とは何であるかといったところは、もがき苦しみながら、つくらせていただいておりますが、まずは各団体から提出されたプランをご覧いただきながら、こういう点ももう少し加味したほうがいいのではないかという視点は、今後の制度運用にも生かしていきたいと思っています。まずは、よちよち歩きの部分もあるのですが、皆様方から運営的な目標ですとか、いろいろ厳しいご意見もいただいた中で次のステップにまず踏み出すための取り組みとして、まずはご理解いただきつつ、また、引き続き、貴重なご意見をいただければと思っているところでございます。

○松田委員 ありがとうございます。おっしゃられていることで全く異存はございません。今の枠組みを変えろとか、言葉を今から直してくださいというつもりは全くございませんので、恐らく、そういったレベルに委員も含めて達するように努力をしていくということなのかなと思って受けとめております。

○事務局（谷統括課長代理） ありがとうございます。ほかにもございますでしょうか。上山委員、お願いいたします。

○上山委員 今日の資料2に、経営目標評価委員会と都政改革本部が担う範囲と書いてありますが、私は、これはちょっとミスリードだと思います。

都政改革の中で所管局がやる仕事を書いてあるだけで、都政改革本部がやるのはもっと範囲が広い。ですので、後で修正をお願いしたい。

所管局と監理団体の役割分担はこういうことかもしれませんが、もうちょっと範囲が広い。その広さの背景をお話ししておきたいのですが、今回の監理団体改革は、都政改革本部の中の議論では、従来の枠を超えて積極的なものとしてやりましょうと前からお話ししている。今、追加で配布した資料をご覧ください。これは1月31日の都政改革本部会議の配布資料です。

監理団体のあり方については、この1ページの図の真ん中のところに書いてあるような伝統的な疑惑、つまり民間に任せられるのにOBのために団体に依頼しているのではないか、あるいは、随意契約はおかしいのではないか、職員がたくさん出向して、団体の職員の顔をしているが、実は都庁職員ではないかと、こういったような疑惑・疑問がまだある。一方でそればかりチェックしていても仕方がないし、積極的に団体を育ててはいけない。それでこの図の右端の世界に進みつつある。経営目標管理をやるときには、この両方の視点が要ると思います。この抑制期に書かれているような伝統的なチェックの視点と、この再構築の視点と、両方要るのではないかと思います。

それで、今後のイメージですが、2ページのところですけども、これから官民と監理団体の役割分担というのは変わっていくのではないかと思います。

大昔は、ポリシー・メイキングから事業企画、発注、現場作業まで全部役所がやっていたのが、戦後、監理団体ができて、さらに民間企業も育ってきて、だんだん右に仕事が出せるようになり、トータルの仕事の量も増えた。

しかし、傾向的には、左上はまあいいのですが、真ん中の上から2番目と3番目の部分と、ここの部分のスキルがはっきり見えなくなっていて、どちらかという右端に出せばいいようなことを、いつまでもやっているのではないかというようなイメージ感があって、そこで内容の高度化が多分必要です。

特に、スポーツや文化といったところになると、専門ノウハウの蓄積と民間のプロの受け皿といった機能を中心にやってくださいとなる。

現状を見ると、次の3ページですが、33団体あるなかで、特に問題なのは左端の部分だと思われませんが、株式会社の全て、それから一部公営企業系の団体については、民間がやればいようなことを依然まだやっている。あるいは、会社なのに会社らしく戦っていない。こういったところが問題。

今日説明のあったこの目標評価制度は、どちらかという、この真ん中の部分です。いわゆる、公益財団法人であり民間と競合がないところについては、目標評価制度でじわ

じわと中身を高度化していく。左端の部分については、この制度だけではかなり限界があると思います。

とはいえ、これをやりながら変えていく要素もあるのですが、本質的な存在意義や戦略については、局のほうの議論も含めて、あと場合によっては、団体そのものの統廃合あるいは再編ということもあると思います。その辺りの情報提供は常に密にやっていく必要があるし、合同で会議をやる必要もあると思います。

ちなみに今日の会議でも、都政改革本部のこの資料もここの会議でも提供していただくべきです。また、本部会議の動きも適宜紹介していただきたい。

4 ページのところですが、前も言った話ですが、監理団体の位置づけは、民間にどれぐらい出しているのかという話とセットで決まってくるので、教科書的に言うと、民間にスポットで出して刺激を受けることも重要ですし、監理団体なしではこなせないということ、あと、本庁が何もしないと野生の本能がなくなって発注能力すらなくなること、こういったところのバランスだと思います。ここのバランスのチェックは、監理団体みずからはなかなか言い出せないし、自分でも見えない部分がある。ここら辺は委員のほうで、この本体のほうの仕事がどれぐらい残っているとか、民間とどれぐらい役割分担をしているのかという辺りを見ていく必要がある。

次の5 ページの一番下のところですが、これは監理団体問題のところです。グループ経営戦略そのものを都庁全体が考えていかないといけないので、その中で、本庁と民間にどれだけ出すのか、あるいは、この監理団体を再編するといった議論を別途行っていきますので、都政改革本部と連動しながら、この会の委員の皆さまにもお願いしたい。

制度としては、あくまで今ある団体を前提として、そこの目標のP D C Aを回す。ですので、もともと団体が立てる目標に団体再編のようなものは出てくるはずがない。この制度では、もともと決めたものをどれだけやっておられるかというチェックが中心になるし、それを超えるわけにはいかない。ただ、委員の目線としては、そもそもこの団体の存在意義はとか、あるいは、ひょっとしたら統廃合とかですね、そういったような議論も別途行っていく必要があると私は思います。

戦略的な視点というのは個別の団体のことをミクロに見ていく中から、出てくる。一方、都政改革本部のほうは局の戦略を見ているので、どちらかというとマクロ。両方の目線を常に意識しながらやっていく必要がある。

○事務局（谷統括課長代理） ほかに、皆様、ご意見等ございますでしょうか。

皆さん、ほかに発言等はありませんでしょうか。

○上山委員 すみません、さっきの手續の根拠規定はわかりましたか。

○事務局（辻課長） 手續の話ですけれども、監理団体経営目標評価制度実施要領というものがございまして、基本的には、団体を所管する局長の長は経営目標を総務局長に提出する。総務局長は局長等が提出した経営目標を取りまとめの上、総務局長が設置する専門家会議に意見を聞き、その意見を局長等に通知すると。総務局長は、専門家会議の意見等を付して経営目標を知事に報告しつつ、あとは、総務局長は専門家会議の意見等を踏まえて最終評価を行う。総務局長は、最終評価を知事に報告するとともに局長等に通知するというような文言になっております。

○上山委員 評価結果は通知するわけですね。

○事務局（辻課長） はい。

○上山委員 承認プロセスではない。突き詰めると、総務局長には評価する権限がある。

○事務局（辻課長） そうですね。それを承認と言ったのが間違いなのであれば、訂正をしますが。

○上山委員 実質、各団体からすると総務局長から評価されるのですね。

○事務局（辻課長） そうですね。

○上山委員 運用上は承認を受けるようなつもりで頑張っって資料を持ってこられる。

○事務局（辻課長） そういうことです。

○上山委員 しかし、評価制度だから評価するのは当たり前。通知するという言い方はどうか。目標評価制度の手續の話はいいが、そもそものガバナンスの仕組みが、もともときちんと規定されていないのが問題。

○事務局（辻課長） そのガバナンスをどう捉まえるかということだと思いますけど。

○上山委員 目標評価制度については、今のやり方でいいと思いますが。

○事務局（辻課長） はい。

○上山委員 総務局と各団体の関係はどうなっているのですか。

○事務局（辻課長） 全庁指導といったような指導要綱上の話になると、本委員会とは少し別の話になりますけれども、あくまで所管局が団体に出資・出損している立場から指導監督を行うという前提がまずそもそもあって、その上で全庁指導が必要な総合調整をどのような形でやっていくかというのを、我々総務局としてご提示をして、それを局にもご理解いただいて、団体を指導するという流れにはなります。

- 上山委員 その仕事のツールとして、この制度があるのですね。
- 事務局（辻課長） おっしゃるとおりです。
- 上山委員 それはどこで決まっているのですか。
- 事務局（辻課長） 東京都監理団体指導監督要綱・基準がございます。
- 上山委員 それもちょっと見直したほうがいいかもしれません。
- 事務局（辻課長） 今回の都政改革本部の報告でもあったとおり、個別のところの話も含めて少し整理はしなくてはいけないなというのと、あとは、そもそも関与すべき団体をどうしていくのかという中で、定義だったり、実際に総務局の関与のあり方だったりとかいうものまで、整理をしていかなければいけない話には当然なるかと思えます。
- 上山委員 そちらのトーンに合わせて目標評価制度のトーンも変わる。
- 事務局（辻課長） そうなると思えますね。
- 上山委員 多分、そういう関係ですよ。
- 事務局（谷統括課長代理） ほかによろしいでしょうか。

（「なし」との声あり）

- 事務局（谷統括課長代理） 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回東京都監理団体経営目標評価制度に係る評価委員会を閉会します。長時間にわたるご審議、ありがとうございました。

—了—