

平成29年度第5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5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3月27日（火曜日） 午後5時01分～午後5時35分

### 2 場 所

東京都庁第二本庁舎31階 特別会議室23

### 3 議 題

- (1) 東京都監理団体が策定する経営改革プラン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
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）

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

### 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、お時間もまいりましたので、ただいまから第5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いたします。

委員の皆様方におかれましては、年度末の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。改めまして、事務局を務めます、総務局行政改革推進部長の小林でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

続きまして、委員の皆様方のご紹介となりますけれども、5回目ということでございますので、大変失礼だと存じますが、机上の札で割愛させていただきたいと思っております。なお、首都大学東京の松田委員、ニッセイ基礎研究所の久我委員におかれましては、本日もご欠席のご連絡をいただいております。

では、続きまして、本日の委員会の公開に関する取り扱いでございます。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か。

ありがとうございます。では、本日の委員会配付資料及び会議録につきましては、公開を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す。一番上が資料1、東京都監理団体が策定する経営改革プラン（最終版）、次に、資料2、東京都監理団体が策定する経営改革プランに関する評価委員意見について（案）を配付してございます。また、その下に、参考資料として、各委員の机の上には、東京都監理団体が策定する経営改革プラン（当初版）を配付してあります。

また、追加になりますけれども、委員の机の上には、既にホームページで公表しておりますが、ご参考までに、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もお配りしております。資料に落丁、不足などございませんでしょうか。

では、次第記載の議題に従いまして、議事を進めてまいりたいと思っております。

委員の皆様方には、東京都監理団体が策定いたします経営改革プランについて、本年2月から調査を実施していただきました。本日は、そのご意見の取りまとめをさせていただければということでございます。内容の詳細につきましては、監理団体指導課長の辻からご説明をさせていただきたいと存じます。

○事務局（辻課長） それでは、説明をさせていただきます。資料2、東京都監理団体が策定する経営改革プランに関する評価委員意見について（案）をご覧ください。

1 ページお開き頂き、目次のところですが、基本的な構成につきましては、昨年、29年度経営目標に関する評価委員意見をとりまとめた際の流れに沿った形で、作成をさせていただいております。

さらに1 ページお開きいただき、1 ページ目のはじめにというところで、これまでの経営目標評価制度の内容を記載した上で、昨年の委員会の中でも議論がございました、団体の経営課題とその解決を図るための戦略を十分に整理することですとか、五つだけの指標では経営目標は示し切れないといったようなさまざまな意見を記載させて頂いております。

あわせて、この間、何度か委員会の場でも都政改革本部での様々な議論につきまして、委員の皆様にもご説明をさせていただいておりますが、監理団体による自己点検等を踏まえ、抽出された経営課題について、今後監理団体が重点的に取り組む改革事項を取りまとめる、経営改革プランを策定することとなったところでございます。

こうしたことを踏まえて、先月、第4回の経営目標評価委員会において、本委員会の評価対象を従来の経営目標から経営改革プランに移行していくことが示され、各団体から提出された経営改革プラン（当初）について、ヒアリングを含めた委員による調査を行い、委員意見を踏まえた対応を求めました。それを踏まえて各団体から提出された最終版について、改めて委員の皆様で調査を行い、意見のとりまとめを行うといった経緯を記載させて頂いております。

2 ページ目をごらんください。調査における視点につきましては、それぞれ経営課題、経営戦略、取組事項について、以下の視点を踏まえて調査を行ったというところを記載させて頂いております。

(2) でございますけども、当初監理団体から提出された改革プランに対する委員意見ということで、全33団体で経営課題、経営戦略がそれぞれ170個、個別取組事項として609個の設定があったところでございます。これらについてヒアリング形式を含めた調査を行い、団体が抱える課題や団体の置かれている状況が経営課題に記載されていないなかったり、あとは上記の視点を踏まえていないような記載が見受けられたというところでございます。

また、取組事項については、日常業務レベルのもの、既に決まったことを実施するとされているようなもののほか、抽象的・一般的な記載内容になっているものが見受けられたというところでございます。

その上で、この経営改革プランが、2020年を見据えて目指す姿を描いた上で、今後3年間で取り組むべき事項を示し、それを情報公開していくものであることから、これまでの

枠組みを超えて取り組むものを中心に、具体的かつわかりやすく記載することが必要とのご意見をいただいているところでございます。

それを踏まえて、改めて以下の事項に留意する必要があるということで、経営課題、経営戦略、取組事項のそれぞれについて、委員意見を記載させて頂いております。

まず、経営課題につきましては、課題認識がきちんと記載されているのかですとか、ボトルネックが何であるかが明確にされているのか、または、総花的な話ではなくて重要性を勘案して注力する課題の絞り込みをするべきではないか等のご意見を頂いているところでございます。また、取組事項などにつきましても、事業計画的な記載ではなくて、どう工夫、改革していくのかですとか、なるべく定量、定性的な両面でわかりやすく記載をするべきではないかといったご意見を頂いております。加えて、当初版は、いわゆる棒線だけが引っ張ってあって、メリハリがついてない記載が見受けられたので、一番下にあるとおり、年度ごとにしっかりメリハリをつけて記載をするべきではないかといったようなご意見が出されてございます。

4ページ目でございますけども、これまでご説明させて頂いた総合的な留意事項に加えまして、検討を求めた事項を3点つけ加えさせて頂いております。具体的には、課題を明確化するに当たっては、選択と集中の観点から何に注力したいのかという優先順位を付すことが必要だというご意見や、団体の経営形態に応じて、例えば公益財団法人等では、専門家集団としてどのようなノウハウ、技術力を有していて、それをどう活用していくのかを明確にするべきである、株式会社では、健全な財務を目指して収益意識をさらに高めることを経営課題とすべきであるといったようなご意見。また、取組事項については、働き方改革の取組など、前倒しで実施できるものを検討するなど、スピード感を持つことが必要であるといったようなご意見をいただいたところでございます。こうした事項を踏まえて、団体ごとに修正に向けた検討を求めるとさせて頂いております。

実際には、7ページをごらんいただければと思いますけども、今のお話を踏まえて、調査を通じた委員意見ということで、左側にそれぞれの団体ごとに経営課題、経営戦略、取組事項に関する委員意見を記載してございます。それを踏まえて、各団体で修正に向けた検討を行い、どのような修正を行ったかを、それぞれの項目ごとにまとめさせて頂いているところでございます。その上で、最終版の経営改革プランが提出されたところでございまして、経営課題、経営戦略がそれぞれ当初の170個から159個、個別の取組事項については、609個から544個になっておりまして、重点化、絞り込みが行われて

いるところでございます。最終版が出てきて以降、各委員の先生方にはご説明に回らせていただき、さまざまなご意見等をいただいたところでございます。

最終版における委員意見に対する対応状況については、5ページの上部に、大きく三つに分類しております。Ⅰは、委員意見を踏まえた対応がなされているもの、Ⅱは、おおむね委員の意見を踏まえた対応がなされているもの、Ⅲは、委員の意見に対して十分ではない、もしくは対応されていないといったようなところで区分を整理しているところがございます。

Ⅱに区分されている、概ね対応されているといったところにつきましては、委員の先生方からは、取組事項のスピードを更に上げていくべきではないかというご意見や、経営改革に向けた取り組みをさらに深めていくことが望まれるものが見受けられたといったような意見をいただいているところがございます。

あわせて、Ⅲに区分されているものについては、委員意見に十分に対応されているとは言えない状況ということで、ここについては改革プランが今後4月以降公表されるまでの間に、都と団体とで調整のうえ、委員意見を踏まえた内容に修正されることを強く望むということで整理をさせていただいております。

最後、今後委員会としても、プランで掲げた取組の実施状況、また今後の社会情勢変化、新たな都民ニーズを反映させた見直しが行われているかなどについて、しっかり確認を行っていくことが必要だということと、各団体においては、各委員が述べた意見を十分に踏まえ、次年度以降の見直しに向けて、引き続き更なる検討に取り組んでいくよう留意をしていただきたいということでまとめさせていただいております。

7ページをお開き頂き、今、ご説明した最終案に対する委員意見ということで、右側に、それぞれの団体ごとに経営課題、経営戦略、取組ということでまとめをさせていただいております。

例えば、二つ目の島しょ振興公社の個別取組事項をご覧いただくと、概ね対応はされているけれども、今後の進捗状況を確認した上で年度別に具体的に取り組む内容を十分に精査し、次年度のタイミングで反映をさせていくことを求めるといったような形で、委員の皆様方からいただいた意見をまとめをさせていただいているところがございます。そちらが、それぞれの団体ごとに全部で33ございまして、20ページまで続いているところがございます。

先ほど少しお話させていただいた、Ⅲがついている団体でございますけれども、8ページをご覧ください。4番の歴史文化財団のところでございます。経営課題、経営戦略等について

は、おおむね委員の意見を踏まえた記載にはなっているんですけども、個別取組事項のところ、メリハリ感がまだ出てないということもございまして、この部分については、先ほど申し上げさせていただいたとおり、公表までの間に委員意見を踏まえてしっかりメリハリつけた記載になるように、修正を求めるといことで整理をさせていただいてございます。それ以外については、記載のとおりになってございます。

最後の21ページは検討経過ということで、本年2月の第4回委員会以降の検討経過についてまとめをさせていただいてございます。こちらが取りまとめの案ということで、今回お諮りするものでございます。こちらの案に対して、委員の先生からご意見等をいただいた上で、最終版としてまとめあげ、都にご提出をいただくといった流れになります。

それを受けて、我々、東京都として、最終的に4月以降に経営改革プランの公表を行っていきたいと考えております。説明は以上になります。

○事務局(小林部長) 何かお気づきの点がございましたら、発言をお願いします。

○上山委員 大事なのは、経営改革プランの当初版と最終版の差だと思います。分厚い資料を見させていただいて、かなり具体性を増したといいますか、ほとんどの団体については、ここ3年間、具体的にやることを、中でぎりぎり詰めて書いていただいたと思います。この制度の本来の目的は、各団体が実際に改革することですので、そういう意味では、この制度が本来目指していることが、各団体で起きていると思います。

資料をたくさんつくったり、作業的に大変だったかと思いますが、仕組みとして有効に機能していると思います。あとは各団体がここで書いた取組みを、どれだけきちんとできるかというところの問題になり、そうすると、やはり所管局の役割というのが非常に大事になってくると思います。

それから、各団体が、以前よりは多分思い切って自分たちの考えを自由に書ける環境はつくれたと思うのですが、人を入れたりお金をかけたり、あるいはいつやるかということについては、いずれにせよゆっくりしていて、かつ小さいです。毎年一人ずつとか、実験を3年後に開始するとか書いてあって、スケール感とスピード感が乏しい。団体としては、この辺は、局に対する宿題といいますか問題提起が半分だろうと思います。多分ここまでしか書けなかったんだと思います。項目として掲げたというのはすごくいいことだと思いますが、それをどこまで力強くやれるかというのは、やっぱり局の顔色を見ながらということになる。その辺を膨らますというところで、次は、局に努力を促す動きを、ここの会議体としてはしなくてはならない。

それから、歴史文化財団ですけれども、こちらは経営形態自体がなかなか難しいし、やっていることも幅が広いので難易度が高いのですが、もう少し書けないのかと思います。お話を聞いていると、いろいろ考えている。けれども、それがおそらく、団体としての意思形成にしっかり結びついていないのではないかと。だから、アイデアを持っている人はいっぱいいるんだけど、じゃあこうしましょうとか、いつまでにこうしましょうとか、そのマネジメントがどうなっているのかよくわからない。これが難航する一つの原因かと。

それから、各論のところをちゃんと書けていない。経営課題のところも非常に抽象的です。発信力強化とか、財源確保とか、割と当たり前のことが書いてある。決まったことをきっちりやればいい、小さな財団であればこういう内容でいいと思いますが、歴史文化財団はどう見ても大きな変革期に差しかかっている。その割に、そういったことに対する認識というのが弱い感じがしますよね。

これは多分、美術館とか博物館の個々の施設ごとに目標を立てて戦略を議論しないと。全体を足して見ると、まとまりがない。だから団体としてのガバナンスマネジメントの問題ももちろんあると思いますが、これだけ性格の違う施設を全部まとめること自体に無理があるような気がします。

だから、資料のつくり方も、歴史文化財団については、施設ごとに後ろの3カ年計画なんかも別のフォーマットを用意したほうが、実は前に進むのかなと。それを束ねてきちんとした資料になるのだと思います。歴史文化財団については、とにかく他の団体と性格が若干違うような気がします。以上です。

○山田委員 かなりの量の取りまとめ、どうもお疲れさまでした。似たような話かもしれないんですが、結構スピードとスケールを求めるものがあって、そこが局にとってどうハンドルの切らせるのかという反面、こういったものは一回走り出すと、何らかの大きな事情変更があったときに、どう手際よくとめるかという話があると思います。

恐らく、いろいろな手だてがあって、これはやはり今やっている都全体の施策と整合しないという判断が出てきたときに、どこがとめるのかとか、それはいわゆる執行をとめるだけじゃなくて、一回留保するという含めてという、その辺が恐らくいわゆる情報公開とワイズスペンディングというところにダイレクトにつながるということだと思います。計画ができたので、今度はこれを実際に回していくんだというところでは、まさに今、所管局だけではなくて、今の事務局の力が非常に重要になってくるのかなというふうに思っています。

あと先ほどの歴史文化財団だけではなく、財団も株式会社も設立上の経緯から、複数以上のミッションを抱えている団体があり、やはり、それを一つのシートにおさめようとする、当然それは環境分析もばらばらで、戦略もばらばらというところを、どういうふうに表示するのかというのは、恐らく歴史文化財団だけでなく複数の団体で課題として残っているので、そこも改めて、今後ブラッシュアップをしていく段階では見られていったほうがいいのではないのかなと思います。以上でございます。

○事務局（小林部長） ありがとうございます。いかがですか。

○木下委員 今回、経営改革プランということなんですけれども、取組みも含めて、非常にご努力されたのかなというところが感じられたところです。今後、これに沿って事業を進めていただくわけなんですけれども、この後の評価のところ、取組みのところについても非常に具体化はされているかとは思いますが。

とはいえ、この年度には何か実施するというような、どうしてもなかなか定量的に示せない部分というのは、当然多々あるかと思えます。特に、これまでのような指標を中心とした評価から、こういったプラン全体ということで経営全体を評価するということになっておりますので、そういう意味で実績を説明していただく上でも、どういう考えでこのプランを設定して、どう戦略、取組みを設定して、それに照らして進捗としてこうだったから、うちとしてはこういうふうな評価をしているんだということを、実績の評価の委員会では、説明していただき、それを踏まえて、また今後のプランに反映させていく。そのあたりを、少し意識づけを持っていただいて、進めていただくことが重要かなというふうに感じました。

まずはスタートだと思いますので、ぜひその部分を意識を持って、これをよりよくするのも、どうなるのも、やはりその意識づけの部分だと思いますので、そこを十分強調させていただきたいと思えます。

○事務局（小林部長） ありがとうございます。いかがですか。

○出雲委員 最初に比べて、すごく具体的になって行って、このほうが評価する側もしやすいですし、取り組む側もやりやすいんじゃないかなというふうに思います。

あとは、こういう計画で往々にありがちだと思うんですけど、例えば初年度やる予定が2年目になっちゃってとかというようなことが結構起こると思うんです。そういったときにどう対応していくのかというのは、今後の課題になるのではないかと思います。随時どういうふうに修正していくのかですとか、計画の見直しということをどういうふうに考えるのかとか、実施できなかったというようなことができるだけないようにするというこ

とだと思っんですけど、さまざまな環境要因もあつたりというような場合があるので、そういったケースにどういうふうに対応するのかということ具体的を考えていく必要はあるんじゃないかなというふうに、最後思いました。

○事務局（辻課長） 各委員からいろいろご意見を頂きましたが、今回でき上がったプランでスタートし、本委員会でも、3年間かけてしっかりPDCAを回していくというところなんです。

先ほど出雲先生からもお話があつたように、できなかったところをどういうふうに対応していくのかですとか、評価の仕方ですとか、どういう形で実績を出していただくのかといったところは、また各先生方のほうからいろいろな視点をいただきながら、結果としてそれぞれの団体が機能強化を図れるような形にしていきたいと思つているところです。

また、先ほど山田先生からもお話があつたように、当然一度決めたらこれで終わりではないというのは、4回目の委員会の中でもご説明をさせていただいたところがございます。今、監理団体改革については、監理団体による改革と、それを所管する局の改革と、制度を所管する総務局の改革の三つの改革をそれぞれ回していこうということでご説明をさせていただいているところがございます。来年度は特に所管局のほうで、局と監理団体と民間といったような役割分担の再整理を本格的にいろいろ検討していただく時期になってございます。そういう意味では、課されるミッションが今後変更になることも、予想されるわけでございますので、見直しがあれば、それぞれの団体の経営課題、戦略というものもおのずと変わってくるというふうになると思つます。そういったところも、また改めてお諮りさせていただきながら進めさせていただければと思つているところがございます。

○事務局（小林部長） そのほか、いかがですか。

○上山委員 新年度になったときに、団体と所管局と総務局とが、いつどのような形で対話するのかというイメージはどうなっていますか。何月頃にどういう形で各団体と接触するのか。

○事務局（辻課長） まだ今、整理をしているところなので、公開の場でお話しするのはなかなか難しいところがあるんですけども、基本的には、1月の都政改革本部会議で実施方針を出させていただいておりますので、それを基に、今後具体的にどのようなことを行っていくのかを、4月を目途に各局・各団体に伝わるような形で、まずはキックオフをしたいと思つております。それにあわせて、各団体で経営改革プランを公表し、それを都としてもまとめていくという形に、まずなります。

その上で、具体的な通知を総務局から出させていただき、局とのヒアリングを実施したり、場合によっては団体とのヒアリングを設けたりといった形で、実施方針で掲げた改革に向け

た取り組みを着実に前進させていくことが重要かと思っております。30年度は肝になる年度になるのかなと思っておりますので、取組状況については、適宜報告させていただければと思っております。

なお、ご参考までに、来年度の本委員会でございますけれども、30年度の5月から7月あたりに委員会を開かせていただいて、昨年設定した平成29年度の経営目標の評価に関するご意見を頂ければと思っております。改めて日程調整のうえ、新年度1回目の委員会を近いうちに開かせていただきたいと思っておりますので、またその際にはよろしくお願ひできればと思っております。

○上山委員 行政評価の世界で「評価疲れ」という言葉がある、プランをつくるだけでくたびれてしまい、プランができたと思うと、前年度設定した目標の評価、自己点検が始まり、かつそれに関してできてないとか言われる。頑張りますと言ってみたものの、それが終わったら、次はこちらのプランの評価になって、年がら年中、評価ばかりやっているという感じ。各団体がこうならないように、できるだけメリハリをつけたほうがいい。

やはり非常に大事なものは、各団体の理事長と所管局の局長の対応だと思います。国際情勢だけでなく何ごともトップ外交の時代です。あり方の大きな改革は、やはりそのレベルで議論しないとイケない。そういう意味では、資料をつくるということになると、トップが自分で書くわけでもないのが難しいですが、これができ上がった後どうするのかについては、できるだけ早い段階で局と団体のトップ同士でどうするかを先に決めていただくと。すると論点もかなり絞られてくる。そうすれば、現場が書類に埋もれる評価疲れにならないで済む。

事務局がとりもって局も団体もどんどん上に上げて、ギリギリ詰めて、場合によっては、知事のところに二人で行ってくださいとする。とにかくどんどん上に上げる仕事の仕方をすると、紙に埋もれる評価疲れにならないで済む。

○事務局（小林部長） ありがとうございます。そのほか、いかがですか。よろしいですか。

それでは、いろいろご意見いただきましたけれども、委員意見の取りまとめとしては、原案で行かせていただいてよろしゅうございますか。いただいたご意見については、これから29年度経営目標の評価ですとか、こちらの経営改革プランのPDCAを回していく際にも当然受けとめて、きちんとご相談をさせていただきながらやっていきたいというふうにお思っております。

また、委員意見への対応が不十分であるとしてⅢに分類されたものにつきましては、公表までの間に修正がなされるよう、団体と調整させていただきたいと思っております。

それでは、これもちまして、第5回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。どうもありがとうございました。

—了—