

【会議議事録】

会議名	第3回港区基本計画策定に関する支援業務委託事業候補者選考委員会
開催日時	令和2年2月6日（木）17時00分から
開催場所	区役所9階915会議室
委員	出席者 5名 植田委員長、浦田副委員長、岡本委員、桑田委員、冨田委員
事務局	企画経営部企画課長、企画担当係長、同係員
会議次第	1 開会 2 第二次審査実施概要について 3 事業候補者によるプレゼンテーション及びヒアリングの実施 （1）A事業者（30分間） （2）B事業者（30分間） （3）C事業者（30分間） 4 第二次審査結果及び事業候補者の選定について 5 その他
配付資料	（席上配布資料） 資料1 第二次審査実施概要 資料2 第二次審査採点基準表（3事業者分） 資料3 第一次審査・第二次審査集計結果（※採点終了後、机上配布） 資料4 第2回選考委員会議事録概要 参考資料1 第一次審査集計結果 参考資料2 事業候補者選考方針 参考資料3 仕様書（案）

会議の結果及び主要な発言

(発言者)	
	1 開会
	2 第二次審査実施概要について
	(事務局説明)
	3 事業候補者によるプレゼンテーション及びヒアリングの実施
	(1) A事業者 (30分間)
	(プレゼンテーション)
	(質疑応答)
A委員	業務従事予定者の配置計画について、工夫した点を教えてください。
A事業者	これまで港区基本計画策定に携わった者、みなとタウンフォーラムでファシリテーターとして携わった者、港区の実情や課題を認識している者を配置しました。会社には様々な専門分野を持った者がいますが、現行計画の各施策分野に精通している者、経験がある者を配置するように努力しました。
A委員	従業員数35人に対して9人配置していますので、業務の専任性やバックアップ体制はどのように考えていますか。
A事業者	総括責任者と主担当技術者が全体の作業スケジュールやメルクマールとなる時期に対していつまでに何をやるのか、社内で週に1回のプロジェクトミーティングをやりますので、そこで作業が遅延するようなことがあれば他の担当者をあてがうなど対応することができます。総括責任者は副社長であり、東京、名古屋を含めて技術員を配置できますので会社のリソースを使って対処することができます。
B委員	計画を取りまとめるにあたり、配置人数の多さがネックになることも考えられますが、どのようにお考えですか。
A事業者	計画の内容を検討する際にはそれぞれの分野の専門性を持った人間が知識を活用しながら文章を作る必要が出てくると社内で議論をしました。当然、主担当技術者が中心となって取りまとめていきますので、バラバラのものをインテグレーションしたときに整合がとれていない、そういうことにならないようにしていきます。
B委員	新しい計画の策定になるので、この点を変えたいという点があれば教えてください。
A事業者	「はぐくむまち」の分野は福祉・健康分野と教育分野に分けたほうが良いと思います。「はぐくむまち」に該当する施策は日本全国の行政の大きな課題が集約されています。「にぎわうまち」は都心部では施策が多くなならない、マンパワーや予算の問題もありますので、その3つの分野が並列というのは部長以上の権限で区政を検討する際には足かせになるのではと思います。
C委員	新しい計画を策定する際に、これまでの港区での経験はどのように活かされていますか。
A事業者	基本計画は分野が網羅的ですので、現状と課題の分析を行うと内容が薄いところが出てきます。弊社は港区の個別計画も受注していますので、個別計画レベルで現状と課題を出せることが弊社の強みと考えています。また、基本計画は3年での改定となり

D委員	<p>ますので、3年間で事業を実施し評価することに無理が生じているというような実情も把握した上でコンサルティングをできる点も強みであると考えています。</p> <p>レイアウトに関する提案で、計画書は行政職員としてのハンドブック、概要版は区民に対してのマニフェストとあり、補足資料で他の計画を示されていますが、具体的に補足資料のどの部分が該当するのか説明をお願いします。</p>
A事業者	<p>行政計画としての冊子が華美な装丁をすることが多いと感じています。基本計画は300ページを超えるため、区民が手に取ることは難しいと思います。本編は行政職員が毎日参考にして事業を検討するための基礎的な文献であることから職員のハンドブックとし、東京都スポーツ推進総合計画では複雑な体系を職員に理解できるように色使いやロゴの活用で視覚的に計画書の体系、構造を分かるようにしました。一方で、足立区の例は基本計画の概要版ですが、将来区民の生活がどうなっているのかという視点で基本計画をまとめ直したものになります。基本計画の抜粋版を作るのではなく、基本計画の約束された未来を示すマニフェストとし、区民の人たちに暮らしがどうなるのかビジュアルも含めて分かりやすくする。そういう割り切りをもって二つの媒体を作るのが良いと考えます。</p>
D委員	<p>東京都スポーツ推進総合計画は御社が作られたとのことですが、職員から何かフィードバックはありましたか。</p>
A事業者	<p>使い勝手という点でいただいたことはありませんが、副知事、教育長、知事に説明された際に見やすく、分かりやすいとお褒めはいただいたそうです。</p>
E委員	<p>今の施策は他分野にまたがることが多いと思いますが、1施策に対し1部門とすることは組織を変えるということでしょうか。また、AIやロボティクスの進展とありますが、どういうところに反映が可能でしょうか。</p>
A事業者	<p>港区の組織を変えるということをなかなか言うことはできませんが、基本計画をもって行政運営をドラッグし実践することで計画と組織が一体化することから、そのタイミングで組織を改正している自治体はあります。ただ、今回の提案としましては、既存の組織体系に合わせたほうが、業務が効率的に進むと考えます。</p> <p>AIが機能発揮するのは、財務関係の書類のエラーチェックが一番効果的と言われており、弊社は北九市で試行した実績があります。AIの活用はまだ途上ですので、今回この計画の中でどこまで実装できるかは今の段階で明確に申し上げることはできません。</p>
	<p>(2) B事業者 (30分間) (プレゼンテーション)</p> <p>(質疑応答)</p>
A委員	<p>業務従事予定者の配置計画について、工夫した点を教えてください。</p>
B事業者	<p>総括責任者、主任担当者の3名は、計画策定期間中に政策評価をしっかり行った上で、計画内容をより効果を高めていくノウハウのある者を配置しています。</p>
A委員	<p>「かがやくまち」、「にぎまうまち」、「はぐくむまち」ごとに担当者と副担当者の2名体制とするとありますが、副担当者はどのように配置をするのか教えてください。</p>
B事業者	<p>総括責任者と主任担当者がメインとなりますが、他の担当者は得意分野がありますので、それぞれに副担当者として一人ずつ配置します。</p>

A委員	6人体制で運営するというのでしょうか。
B事業者	計画の策定と一体化して考える必要があり、他の担当を入れてしまうと整合が取れなくなるため、6人体制で運営します。
B委員	策定後に有効に機能する計画にするために、支援を通じて職員の経営能力を開発するとありますが、具体的にどのような支援をするか教えてください。
B事業者	通常の計画策定は企画部門が様式を全庁に配布し、集まったものを事業者が整文化、調整する作業が主となります。それですと、担当部門は所管する施策を分析することなく終わってしまいます。弊社が支援する場合は、政策評価の段階で現行の政策を各所管課に分析していただき、抜け漏れや深掘りの足りないところを弊社が添削やヒアリングの中で指摘し、分析能力を高めていただきます。あるいは、政策評価結果を反映する際に、データの分析を行った上で、6年後の港区に向けては何をターゲットとするのか、ヒアリングを通じながら分析作業を一緒にやっていただくことで、経営能力を身に付けていただきます。
C委員	自治体経営編は、重点施策編、分野別計画編とどのような関係になるのでしょうか。また、SDGsは体系化した後どのようにするのか教えてください。
B事業者	具体的な施策事業は重点施策編、分野別計画編に記載し、自治体経営編はそれを実現するための手段である資源や協働をどうするのか、推進するための方策を位置づけるものとしています。 SDGsは自治体レベルだとスケール感が異なります。港区として目標を設定し、政策評価の中で進捗を明らかにした上で、SDGsの目標にどこまで近付いているのか、客観的に判断することができます。また、港区は日本を代表する区ですので、区域内に対してSDGsの目標をどう落とし込み目標達成するのか、世界のSDGsに対してどう貢献していくのか、2つの観点で目標設定し、推進することが重要です。
D委員	政策マネジメントシートを運用した事例はありますか。また、ファシリテーションや職員研修はどのようなスケジュールで行うのか教えてください。
B事業者	4つの団体で行った実績があります。豊田市の総合計画ではメリハリをつけた政策展開をするため、政策マネジメントシートを庁内の内部資料として検討した上で、要素を抜粋した実行計画としました。また、船橋市でも同じ様式を活用して検討を進めています。 スケジュールですが、政策評価の一次評価の実施前に座学や演習をしたいと考えています。
D委員	研修は4月に行うというのでしょうか。
B事業者	4月の下旬から5月の上旬を考えています。
E委員	行政がコントロールできない指標を課題指標として出すことの意味を教えてください。
B事業者	課題が改善されていれば経営資源は維持ないしは減らすなど、政策単位で経営資源のメリハリをつけるために課題指標を活用したほうが良いと考えます。また、例えば、失業率の急激な変化がある場合に、区政における対策の重要性も上下しますし、経営資源の投入も検討できます。課題指標と成果指標を分けたのは、コントロールできるものとできないものを分けることで、成果とは別に、各所管部門は客観的にデータ分析をしっかりと取り組めるようになります。

	<p>(3) C事業者 (30分間) (プレゼンテーション)</p> <p>(質疑応答)</p>
A委員	バックアップ体制として、ノウハウの共有や知見の活用とご説明いただきましたが、具体的にどのようなことか教えてください。
C事業者	東名阪の3拠点があり、それぞれのエリアで総合計画を担当する研究員がいます。総合計画に関する新しいテーマや手法のノウハウを社内で共有する仕組みがあり、住民の合意形成、EBPM、官民協働など、そういった成果を業務に反映していきます。万が一何かあった場合でも、経験豊富な研究員が多くいますので、管理監督者の指揮の下でバックアップすることができます。
A委員	業務担当者の経験年数が、6年、4年、1年と提案されていますが、業務を遂行する上で問題ないでしょうか。
C事業者	総括責任者は25年の経験があり、任期付きで自治体の職員として業務にあたったこともあります。総括責任者の経験でカバーしながら、年次は浅いながらも総合計画の仕事を複数経験している研究員を配置していますので、十分対応することができます。
B委員	行政側から見た指標と区民側から見た指標を設定するとのことですが、具体的にこれまでの例も含めて紹介できるものがあれば教えてください。
C事業者	それぞれの視点の理解が大事ですので、区民側の視点からみたときの指標の付け方、行政側から見たアウトプット指標と何が違うのか、そういった研修を行いたいと考えます。京都市では客観指標の立て方をマニュアルとしてまとめている例もありますので、全国の事例も活用しながら視点の違いを確認したいと思います。それだけでなく、23区を中心として他の地域がどういう成果指標を設定していて、どういうアウトカム指標を作っているのか、参考となるアウトカム指標のリストを作り、具体的な例を示しながら選択できるようにします。
C委員	分かりやすい現状分析の例として三鷹市の例を挙げていますが、港区に落とし込んだ時にどのように変わるのか教えてください。
C事業者	例として挙げている弘前市のリーディングプロジェクトは、港区の重点課題に該当しますが、関連する事業を紐づけるだけになっており、一つひとつの事業が重点課題にどのように影響しているのか関係が分かりづらいことが課題です。各事業がどういった施策目的で紐づいているか、最終目的と手段との乖離をつなぐ中間的なアウトカム指標が入ることによって全体の流れが一通貫したものとなります。最終目標に対してどの要素が寄与し、また、足を引っ張っているのか分かれば、推進する事業、見直す事業が明らかになり、見直しの視点も明確になります。全体のつながりが明確になってそれがPDCAに生きていく、それが大きな違いになるかと思います。
D委員	業務予定従事者の配置計画ですが、具体的にどのような業務をどなたが担当するのでしょうか。
C事業者	総括責任者自身も業務の担当者として直接関わっていきます。責任者は打合せにだけ顔を出して指示だけする場合がありますが、弊社の体制は総括責任者自身も毎回打合せに参加し、すべての業務に手を下しながら進めていきます。全身体制でやっていくこととなりますが、特に1年目の担当者はデータ分析や、GISの資格も持っていますので、現状分析やデータ活用分析を担います。6年目の担当者は、SDGsの経験

	<p>がありますので、計画に効果的に関連付けることができます。4年目の担当者は、一番総合計画の業務経験がありますので中心的な役割を担います。</p>
D委員	<p>今回の業務体制の中で行政に対してのファシリテーションやワークショップの経験があると認識してよろしいですか。</p>
C事業者	<p>総括責任者は合意形成を扱うコンセンサス・デザイン室の室長であり、ワークショップを得意としています。新宿区の区民協議会の責任者としての経験もあります。</p>
E委員	<p>計画を作るに当たり他の業務での経験を運用するのか、新しい手法を取り入れるのか、これまでの実績があることは分かりますが、どのように作られるのでしょうか。</p>
C事業者	<p>港区は他の地域と異なる一番大きな点は、人口が当面増加をする点であり、それに対してどういう対策を立てていくのか、他の地域とは全く違うものとなります。新しい視点としてSDGsの観点は重要であり、人口が減らない持続可能性を長期にわたってどう担保するかという点は新しいチャレンジです。他の23区でもこれからSDGsの観点を整理する段階ですので、弊社で鎌倉市の実績はありますが、それを踏まえて新しく特別区に合わせたSDGsを関連付けることはチャレンジだと思います。エビデンスに基づく政策形成も新しいテーマであり、23区で本格的に取り組んでいる自治体はないので、アウトカム指標の設定やロジックモデルを作ることがこの取り組みの大前提となりますが、データ、エビデンスに基づいた科学的な観点から政策を形成していく、そういったチャレンジをしたいと思います。</p> <p>(各委員採点、事務局集計)</p> <p>4 第二次審査結果及び事業候補者の選定について (集計結果を事務局説明。A事業者：977点、B事業者1, 114点、C事業者1, 163点) (B委員は体調不良により退席)</p>
委員長	<p>各委員から講評をお願いします。</p>
E委員	<p>A事業者について、かなり港区のことを知っているわりにはとといった印象で厳しいと思いました。特に提案の実現性では、施策ごとに部門を割り振ることについて質問をしましたが、それは無理ではないかと思いました。ハンドブックの作成はすごく良いと思いました。事業と担当課を紐づけることについては、できれば担当課も変えてしまいたいという話でしたので、1年間で対応するのは難しい、そうすると今の体制では難しいと思いましたのが一番大きな点です。ただ、職員との連携については良いし、発展性はあると思います。他は普通で採点しました。</p> <p>B事業者については、計画は職員が作るものですので、職員能力が高まるところが良かった点です。課題指標の位置づけには疑問があり、区ではなく国の視点を設定することが納得しかねることがマイナスした点となります。意欲はすごくあると思いました。</p> <p>C事業者については、1年目の担当者がデータ分析を担当すると分かったので安心した面もありました。シンクタンクを抱えていて新しい視点を入れることで港区らしさを出せる点に期待をしました。</p>
D委員	<p>A事業者については、慣れている感はありますが新鮮さに欠けていると思い、発展性や提案意欲は普通と評価しました。</p>

	<p>B事業者については、政策マネジメントシートはかなり具体的にこれまで活用した例もあるので、職員が大変な面もありますが施策の整理や理解はポジティブに捉え、提案の発展性を最も高く評価しました。</p> <p>C事業者については、SDGsの提案に対しては他の事業者よりも優れている点を提案の発展性として最も高く評価しました。総括責任者は、受け答えを非常に的確にしておりましたし、ワークショップやファシリテーションも含めて実績を積んでいるので、メインで関わっているのであれば大丈夫だと思い、業務理解と回答力に関しては最も高い評価としました。</p>
A委員	<p>A事業者について、港区を良く知っていますが、現行計画からの発展がなく、具体的な何かを変えようという提案が少なかつたと思います。受け答えも回答が長く、まとめ切れていませんでした。SDGsについてもマイナス思考で意欲が感じられない点がありました。</p> <p>B事業者について、課題を良く的確に分析し、それを基に改善点を具体的に提案していました。自治体経営に対する質問も、具体的で実現性がありましたし、政策を推進する点が基本計画にないところだと思いますので、そこは良かったと思いました。研修をやることで職員の意識を変える点が良かったと思います。</p> <p>C事業者については、担当の方は経験もあり、いろいろ視野も広く良かったと思いますし、区民側からみた評価は港区の計画には無いところだと思います。23区の実績もある一方で、総括責任者一人に頼る体制には不安に感じました。</p>
C委員	<p>A事業者については、良く慣れていますが、グループ構成は縦割り感があると感じたのと、AI、ロボティクスについての質問に対しては受け答えが今一つでした。SDGsもこれから考えますといった印象を受けました。</p> <p>B事業者については、政策マネジメントシートや活動指標の設定が面白いと感じ、研修をやるとはっきり言ったことも評価しました。SDGsについては施策に関連付けるまでにとどまってしまうしていました。</p> <p>C事業者については、新しいことをやろうとしていて、非常に面白いと感じました。総括責任者しか発言しなかった点は、一人で業務を行うわけにはいかないのでは疑問が残りました。</p>
委員長	<p>点数の差はあるものの各委員の評価に大きな差はないと思います。各委員からの講評を踏まえて、採点の修正はありますか。</p>
各委員	<p>修正なし。</p>
委員長	<p>それでは、集計結果をもちまして、点数を確定します（A事業者：977点、B事業者1,114点、C事業者1,163点）。当委員会として、C事業者を事業候補者として選考してよろしいでしょうか。</p>
各委員	<p>異議なし。</p>
委員長	<p>事務局から事業者名を発表してください。 （事業者名の公表）</p>
	<p>5 その他 （事務局連絡事項）</p>
	<p>6 閉会</p>