

都庁グループの経営再構築の課題（途中経過報告） — 監理団体自己点検ヒアリングからわかったこと —

都政改革本部 特別顧問 上山信一

平成29年9月6日

監理団体自己点検等ヒアリング日程表

| 月 | 日 | 曜日 | 団体・局名 | 特別顧問等 |
|----|-----|----|--|--------------------------------------|
| 8月 | 23日 | 水 | 東京水道サービス(株) (株)PUC 水道局 | 上山特別顧問 安川特別参与 |
| | 25日 | 金 | (株)多摩ニュータウン開発センター 東京都住宅供給公社 多摩都市モノレール(株) 東京臨海高速鉄道(株) (公財)東京都都市づくり公社 都市整備局 | 上山特別顧問 宇田特別顧問 佐藤特別顧問 |
| | 28日 | 月 | (株)東京国際フォーラム (公財)東京都農林水産振興財団 (公財)東京都中小企業振興公社 (公財)東京しごと財団 (公財)東京観光財団 産業労働局 | 上山特別顧問 宇田特別顧問 山梨特別顧問 安川特別参与 |
| | 29日 | 火 | (公財)東京都環境公社 環境局 (公財)東京税務協会 主税局 | 小島特別顧問 佐藤特別顧問 山梨特別顧問 |
| | 30日 | 水 | (公財)東京都道路整備保全公社 (公財)東京都公園協会 (公財)東京動物園協会 建設局 (株)東京臨海ホールディングス 港湾局(産労局) | 上山特別顧問 宇田特別顧問 小島特別顧問 安川特別参与 |

| 月 | 日 | 曜日 | 団体・局名 | 特別顧問等 | | |
|----|-----|----|---|--|--|------------------|
| 8月 | 31日 | 木 | (公財)東京都保健医療公社 病院経営本部 (公財)東京都交響楽団 (公財)東京都歴史文化財団 生活文化局 | 上山特別顧問 宇田特別顧問 小島特別顧問 佐藤特別顧問 安川特別参与 | | |
| | | | (公財)城北労働・福祉センター (公財)東京都医学総合研究所 (社福)東京都社会福祉事業団 福祉保健局 東京都下水道サービス(株) 下水道局 (公財)東京都人権啓発センター 総務局 | 上山特別顧問 佐藤特別顧問 鈴木特別顧問 町田特別参与 安川特別参与 | | |
| 9月 | 5日 | 火 | 東京交通サービス(株) 交通局 (株)東京スタジアム (一財)東京マラソン財団 (公財)東京都スポーツ文化事業団 オリ・パラ準備局 | 上山特別顧問 山梨特別顧問 町田特別参与 安川特別参与 | | |
| | | | 6日 | 水 | (公財)東京都福祉保健財団 福祉保健局 | 上山特別顧問 佐藤特別顧問 |
| | | | 7日 | 木 | (公財)東京都島しょ振興公社 総務局 (公財)東京防災救急協会 東京消防庁 | 宇田特別顧問 |

1. これまでのヒアリングでわかったこと

○都政の重要な部分を担う実力ある団体が多い

（下水、水道、住宅、環境、保健医療、都市づくり、公園、観光、歴史文化、動物園 etc...）

－近年、特に成長（委託の量と範囲の拡大）

－民間からのプロパー職員を採用

○経営状況は概ね健全

－但し、優秀なOBの活用と恵まれた契約条件（特命随契等）

－本庁も人件費抑制等に努力

○数字の上では民間への再委託、都庁OBの役員採用は抑制的。但し、

－全体に都庁職員の派遣がかなり多い

－事業規模の割に常勤役員数が足りない例

○規模の大きさともあいまって、一部の団体は他府県にない技術とノウハウを蓄積。しかし戦略性は全体的に乏しい

－世の中の変化や技術の進歩、民間企業と比較する意識が希薄？

－所管局に言われたことだけやるメンタリティ？

－役員と幹部のほとんどが局のOB・現役派遣・・・意識も発想も都庁とあまり変わらない

2. 主な課題

- 一部の団体については「所管局からの受託」の枠を超え、新たな事業や政策を求めるべきではないか？
 - －都外への展開、技術の外販等（例えば、下水、水道、動物園等）
 - －現場経験に基づく政策課題への取組や企画提案（例えば、保健医療、中小企業、観光、歴史文化）
 - －成長戦略が描けないなら株式会社である意味はない・・・法人税分の価値を毀損
- 「官・民・団*」の役割分担と戦略事業単位を見直したうえで、管理会計区分（セグメント）と組織体制を再編すべき（含む分割、統廃合、株式会社化、財団化）
 - －行革で団体数を減らしたため、公益財団法人の多くが様々な委託事業の集合体になっている
 - －経営単位が大きすぎて、実態が見えない（会計、組織、情報公開）
 - －本質的に強化すべき分野に投資ができていない？
- 独立事業体としての持続可能性や都庁との健全な緊張関係を構築すべき
 - －退職OBの供給数にあわせて事業規模や使命を調整？
 - －特命随契と積算価格による利益保証？
 - －各団体の役員人事が都庁OBの役職の指定席化？

*：行政・企業・監理団体

○ガバナンスとコンプライアンス

- －理事、評議員の名誉職化？
(専門知識のない財界OBや議員の登用)
- －理事会の形骸化？
- －機材納入事業者や事業者団体の出資は疑問(水道、下水)
- －設立以来、資本政策(出資者、比率)の見直しがされていない

○既存の監理団体の見直しだけでは不十分・・・局全体の「官・民・団」の役割分担のあり方を見直すべき

- －例えば、教育庁と交通局はむしろ団体を持つべきではないか？
- －報告団体等のあり方とあわせて局全体について検討

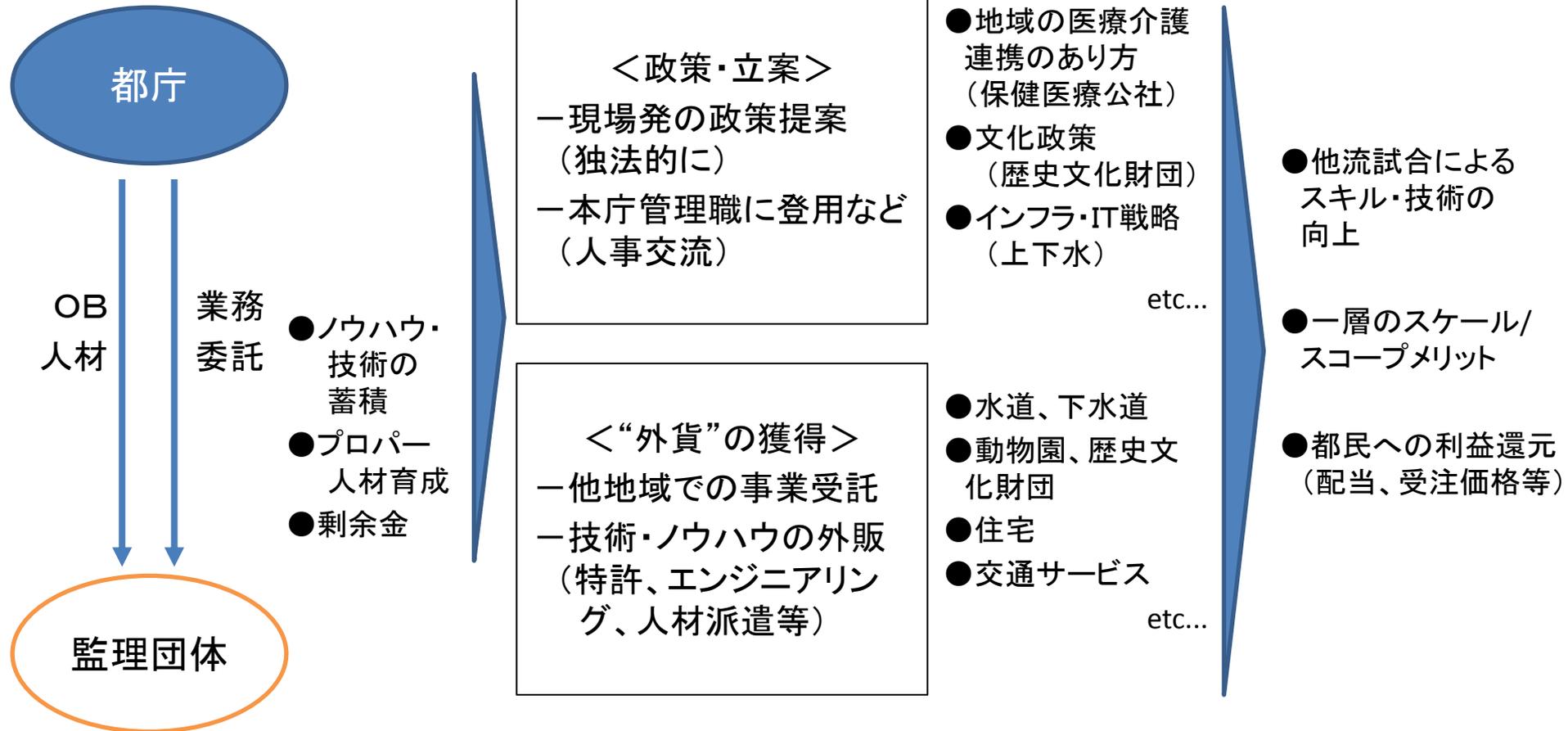
監理団体の積極活用の方角性

従来

潜在能力の發揮

例

期待成果

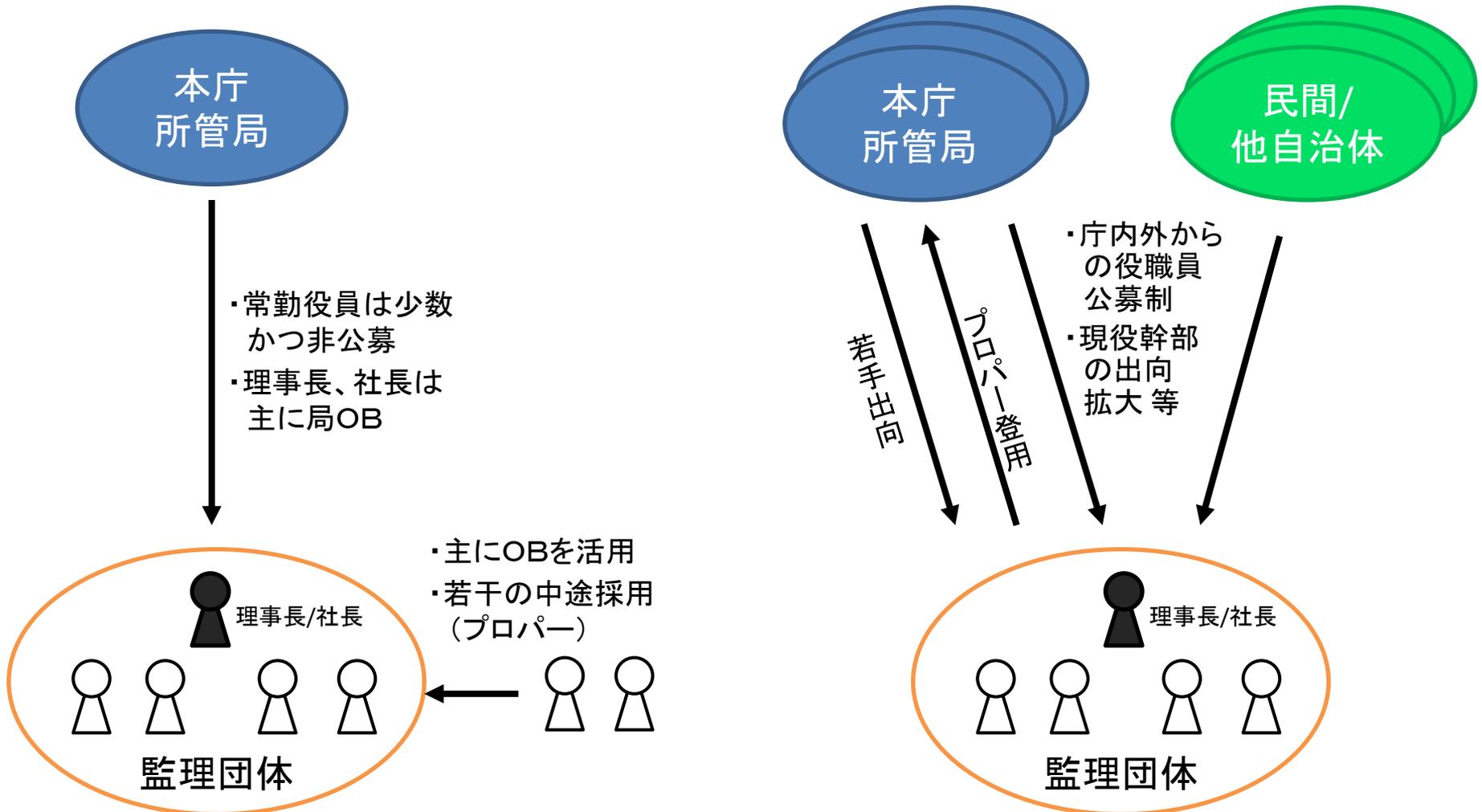


経営にははじめをつけつつ、人事は融合的に交流

人事運用の刷新

従来

今後のイメージ



3. 今後の改革の視点

- 当面は団体の自律改革と総務局による監理団体の監督(経営目標評価制度)を進め、PDCAによる目標管理を徹底(今年度中)
- あわせて、総務局、所管局に加え財務局も加わり、「官・民・団」の役割分担と戦略と組織のあり方を見直す(大枠は年度内目途)
 - 直営組織(都立病院等)、独法、報告団体等業務上密接な団体との関係についても見直し
 - P/L、B/S両面から検討
 - 必要に応じてヒアリング
- 個々の団体の性格にあわせて特命随契(契約条件)の妥当性を見直し、再定義すべき
 - 定型的業務は積算ベースを超えた競争にさらす
 - 民間企業との競争のもとで技術・スキルを研鑽
 - 都庁グループとして積極的な事業展開を求める団体には特命随契
- 以上を前提に、各団体にも2020年以降に向けた成長戦略を考え、提案してもらう
- 役員や専門スキルを要するポスト(営業、財務、IT等)は、プロパーの登用や民間とOBの両方について公募制を検討すべき(新年度から一部試行?)

個々の団体の状況にあわせて改革のやり方は異なる



| | | 見直しの対象 | タイプA | タイプB | タイプC | タイプD |
|-----|----------------|--------|------|------|------|------|
| 局側 | 戦略そのものの見直し | | 中心的 | 付随的 | | |
| | 「官・民・団」の分担のあり方 | | 中心的 | 中心的 | 付随的 | |
| 団体側 | 使命・目的・戦略の見直し | | 付随的 | 付随的 | 中心的 | 付随的 |
| | 現行業務のやり方の改善 | | 付随的 | 付随的 | 付随的 | 中心的 |

各局は団体の性格にあわせて関係性を見直す

指定管理及び委託契約のあり方

従来からの「行革」の考え方

これからの「行政経営」の考え方

指定
管理

原則5年

原則10～15年



委託

なるべく競争入札
(特命随契は例外的)

団体の育成を考えた上での
特命随契はOK

監理団体は管理の対象

都庁グループの育成戦略