

## 監理団体改革の検討状況について

---

平成30年1月31日  
総 務 局

# 目次

1	これまでの検討状況	.....	P. 1
	・ 3つの切り口による改革の推進(第11回本部会議資料抜粋)	.....	P. 2
	・ 監理団体改革の進捗状況	.....	P. 3
	・ 【参考】経営目標評価制度の概要	.....	P. 4
	・ 監理団体改革における検証の実施	.....	P. 5
2	3つの切り口からの検証		
2-1	3つの切り口からの検証(監理団体)	.....	P. 6
	・ 都財政受入額の状況	.....	P. 7
	・ 団体別都財政受入額等の状況	.....	P. 8
	・ 都派遣職員の状況	.....	P. 9
	・ 常勤職員の構成状況	.....	P. 10
	・ 団体の経営目標	.....	P. 11
	・ 理事会・取締役会・評議員会 団体別開催件数	.....	P. 12
	・ 検証結果	.....	P. 13

# 目次

2-2	3つの切り口からの検証(所管局)	.....	P. 14
・	自己点検等ヒアリングなどを踏まえた所管局に対する特別顧問等の主な 問題認識	.....	P. 15
・	都から監理団体への特命随意契約の状況	.....	P. 18
・	特命随意契約に関する他自治体比較	.....	P. 19
・	検証結果	.....	P. 20
2-3	3つの切り口からの検証(総務局)	.....	P. 21
・	団体役員、管理職の構成状況	.....	P. 22
・	常勤役員の5か年推移	.....	P. 23
・	常勤役員に占める自治体関係者割合に関する他自治体比較	.....	P. 24
・	役員公募に関する他自治体の状況	.....	P. 25
・	監理団体職員数及び都派遣職員数の推移(第9回本部会議資料抜粋)	.....	P. 26
・	監理団体職員その他団体派遣状況	.....	P. 27
・	検証結果	.....	P. 28

# 目次

---

3 監理団体改革の実施方針	.....	P. 29
実施方針・達成目標	.....	P. 30
3-1 監理団体による改革	.....	P. 31
3-2 所管局による改革	.....	P. 32
3-3 総務局による改革		
・ 監理団体役員関係	.....	P. 33
・ 監理団体職員・都派遣職員関係	.....	P. 34
・ 都による団体への関与のあり方	.....	P. 35

# 1 これまでの検討状況

---

# 1 これまでの検討状況

参考：平成29年9月6日 第11回本部会議資料抜粋

## 改革①：団体による改革

- 都庁グループの一員として、筋肉質な組織体制の確立に向けた各団体による自律的な経営改革の促進（経営改善のレベルから“経営改革”のレベルに引き上げることで団体の経営基盤を強化）
  - ⇒ 現在実施中の自己点検を踏まえた経営課題について、課題解決に取り組む経営改革プラン(仮称)を全団体が策定
  - ⇒ 策定したプランについて、毎年度、進捗チェック等を行うPDCAの仕組みを検討・導入するとともに、都民にも情報を公開

## 改革②：所管局による改革

- 監理団体の戦略的活用に向けた所管局のガバナンス強化
  - ⇒ 役割分担や活用の考え方、監理団体に対するミッション(目標)の提示等、監理団体活用戦略(仮称)の策定など

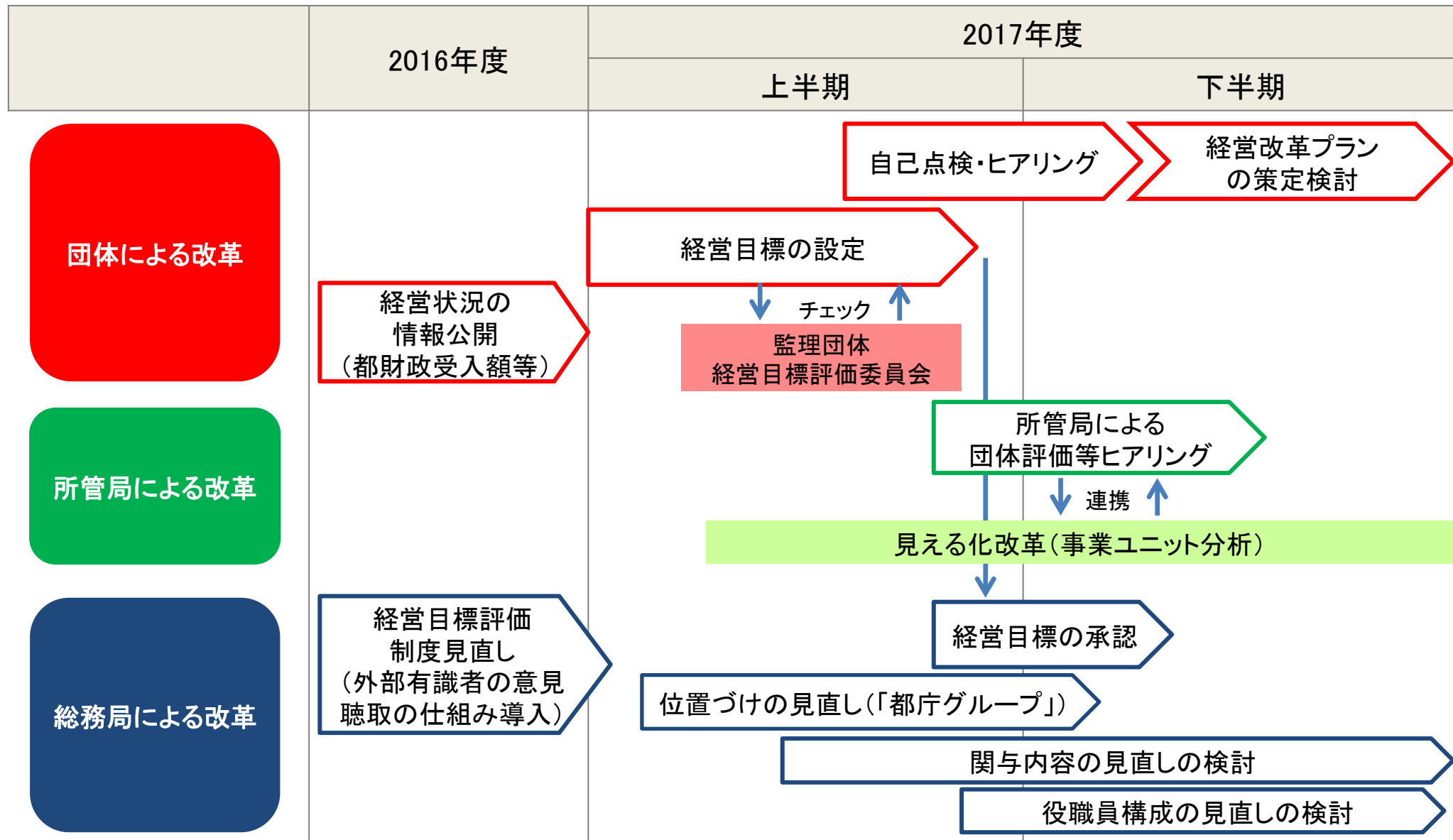
事業ユニット分析など各局による見える化改革と連動した取組を展開

## 改革③：総務局による改革

- 従来の全団体一律の監理手法から、団体特性に応じたメリハリのある関与手法を導入
  - ⇒ 団体に求められる機能・役割に応じた団体のグループ化を検討、グループ毎にメリハリをつけた関与内容への見直し
- 都庁グループ全体の執行力強化に向けた取組の展開
  - ⇒ 団体の役職員のベストミックス化・人材育成に向けた検証、監事・監査役の機能強化に向けた仕組みの検討など

# 1 これまでの検討状況

## 監理団体改革の進捗状況



# 1 これまでの検討状況

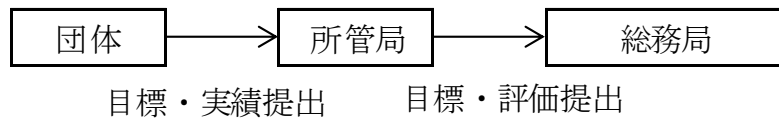
## 【参考】経営目標評価制度の概要

### 経営目標評価制度の目的

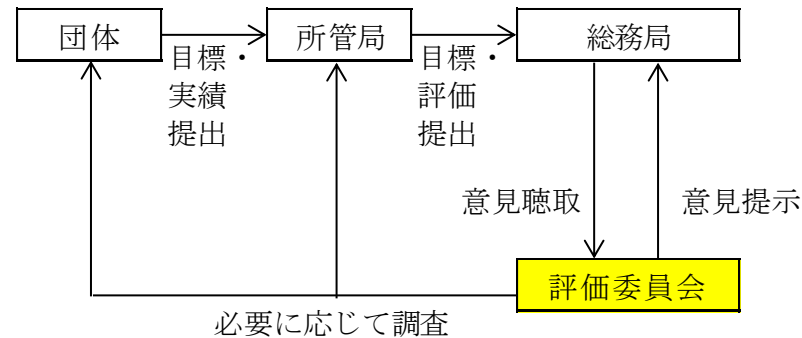
監理団体自らに、経営に関する目標を設定させ、その達成状況等を都で評価・公表することを通じて、団体の経営改善等の促進を図ること

### 経営目標評価制度の見直し

<平成28年度まで>



<平成29年度>



委員会意見を踏まえ、都が団体の目標・評価を決定

### 平成29年度 経営目標評価委員会の開催実績

- 6月9日 第1回 経営目標評価制度について
- 7月4日 第2回 経営目標(当初)に対する委員意見について
- 8月7日 第3回 経営目標に対する委員意見のとりまとめについて

### 評価委員

(五十音順 敬称略)

出雲 明子	東海大学 政治経済学部政治学科 准教授	久我 尚子	ニッセイ基礎研究所 生活研究部 主任研究員
上山 信一	慶應義塾大学 総合政策学部 教授	松田 千恵子	首都大学東京大学院 社会科学部 教授
木下 哲	木下公認会計士事務所	山田 英司	日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 理事



# 1 これまでの検討状況

## 監理団体改革における検証の実施

- 平成29年5月の都政改革本部会議で示した全団体の総括的な分析に加え、位置づけや役割の異なる各監理団体の状況を把握するため、主要事業の動向や経営課題の分析など監理団体による自己点検、所管局による評価等を併せて実施
- 平成29年9月の本部会議では特別顧問から「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—」を報告

## 特別顧問が示した問題認識

- 「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）
- 事業の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）
- 理事会が形骸化しているのではないか
- 局全体の「官・民・団」の役割分担のあり方を見直すべき
- 恵まれた契約条件（特命随契等）
- 事業規模の割に常勤役員数が足りない例
- 各団体の役員人事が都庁OBの役職の指定席化？
- 役員と幹部のほとんどが局のOB・現役派遣
- 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
- 全体に都庁職員の派遣がかなり多い

自己点検等の状況や特別顧問による問題認識などを踏まえ、「監理団体」「所管局」「総務局」の3つの切り口から検証を実施

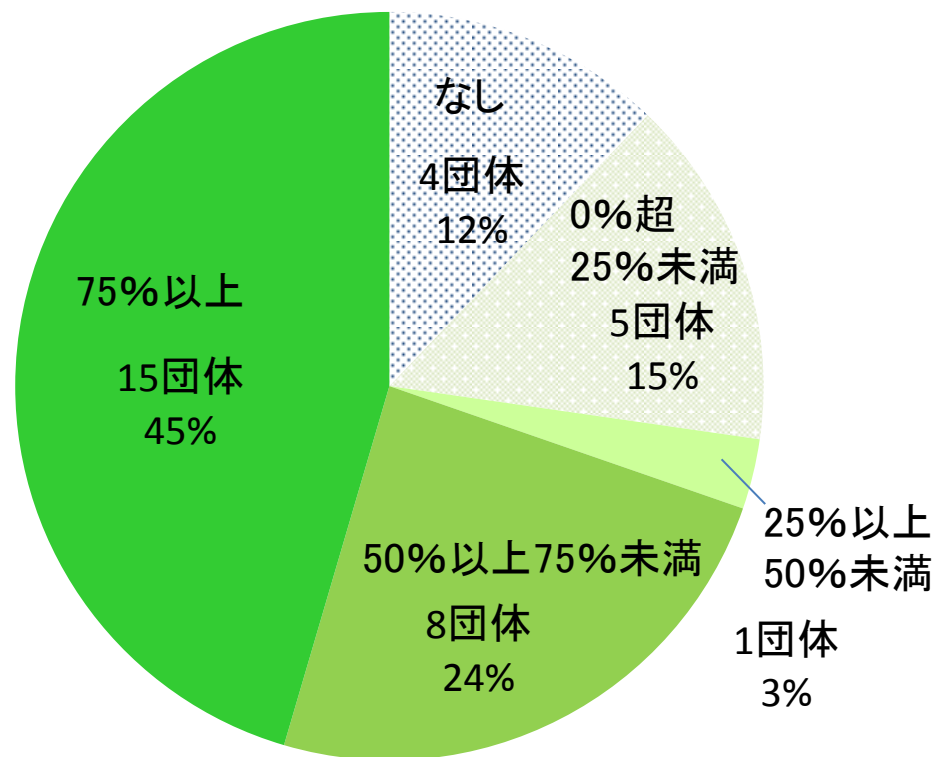
## 2-1 3つの切り口からの検証 (監理団体)

---

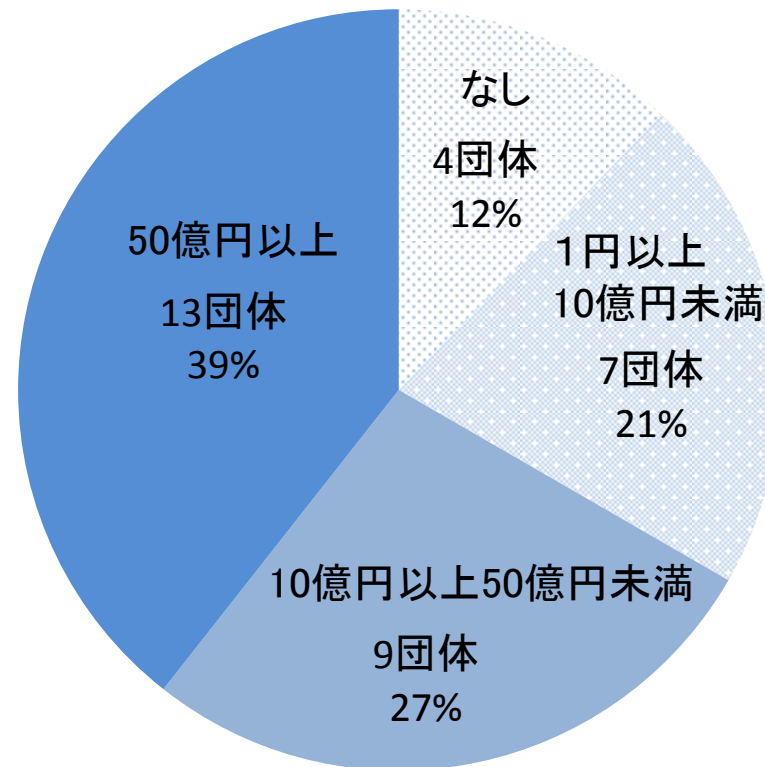
## 2-1 3つの切り口からの検証 ～監理団体～

### 都財政受入額の状態(平成28年度決算)

経常収益等に占める都財政受入額割合



都財政受入額

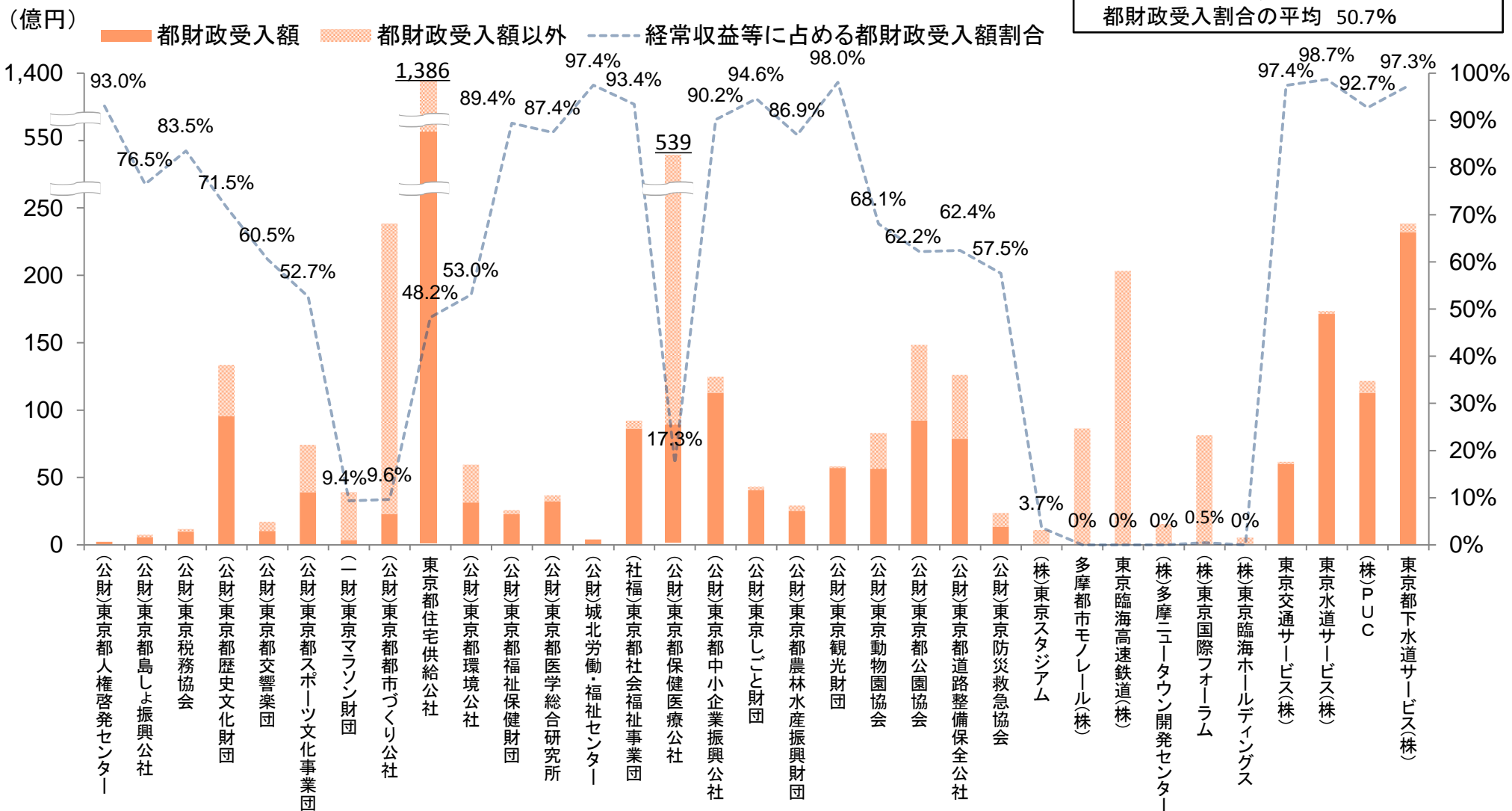


約7割の団体が都財政受入額を主たる収益とし、各種事業を実施している状況

# 2-1 3つの切り口からの検証 ～監理団体～

## 団体別都財政受入額等の状況

平成28年度(決算) 全団体合計  
 経常収益額等 4,300億円  
 都財政受入額 2,181億円  
 都財政受入割合の平均 50.7%

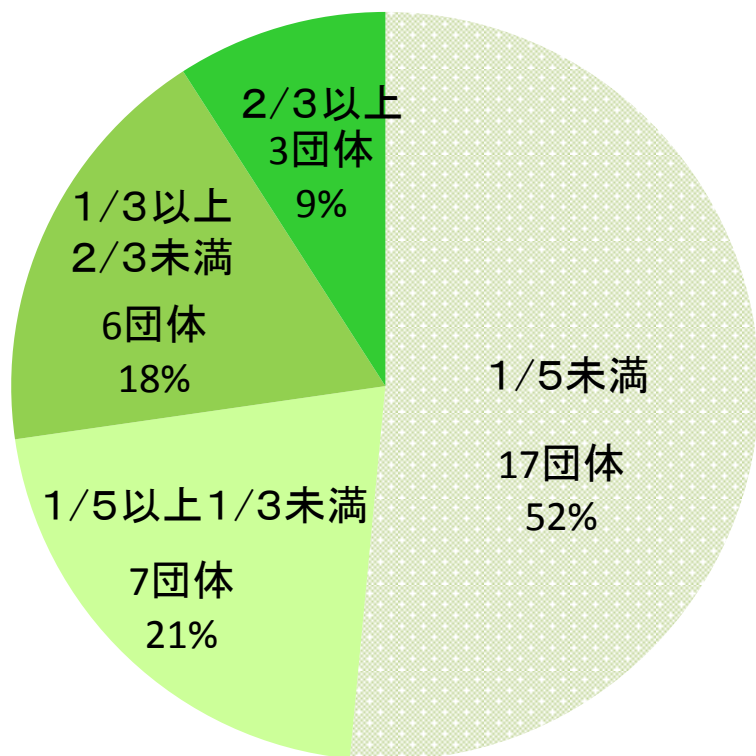


団体別に見ると、都事業の拡大や事業移管等に伴い受入割合が高い団体と受入割合が低い団体との二つに区分されている状況

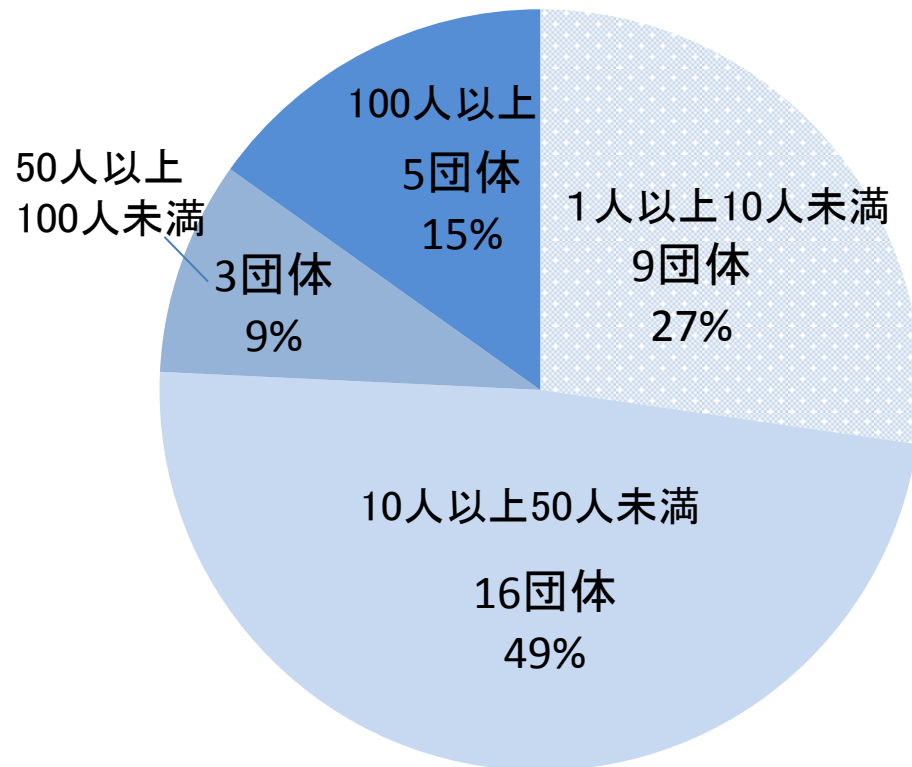
## 2-1 3つの切り口からの検証 ～監理団体～

都派遣職員の状況(平成28年8月1日現在)

団体常勤職員に占める都派遣職員数割合



都派遣職員数

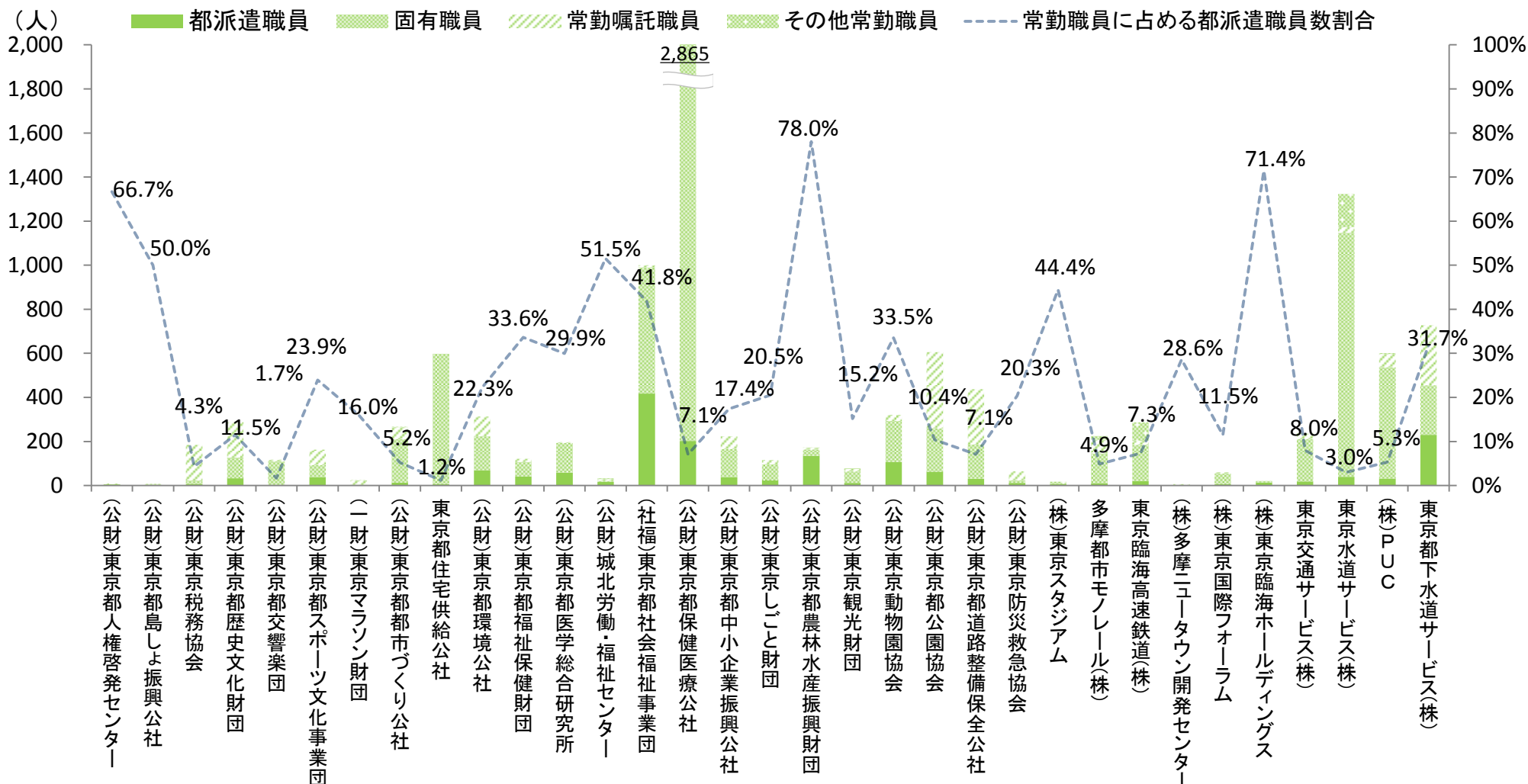


全団体に都職員が派遣されているが、都派遣職員数の割合は1/5未満の団体が半数を占める状況

# 2-1 3つの切り口からの検証 ～監理団体～

## 常勤職員の構成状況

平成28年8月1日現在 全団体合計  
 常勤職員数 11,726人  
 都派遣職員数 1,736人  
 常勤職員に占める都派遣職員数割合平均 14.8%



- 団体別に見ると、都職員の派遣状況は、団体の規模や特性に応じてそれぞれ異なる状況
- 都派遣割合が高い団体には、小規模の団体や都派遣職員の削減に取り組んでいる団体もある状況

## 2-1 3つの切り口からの検証 ～監理団体～

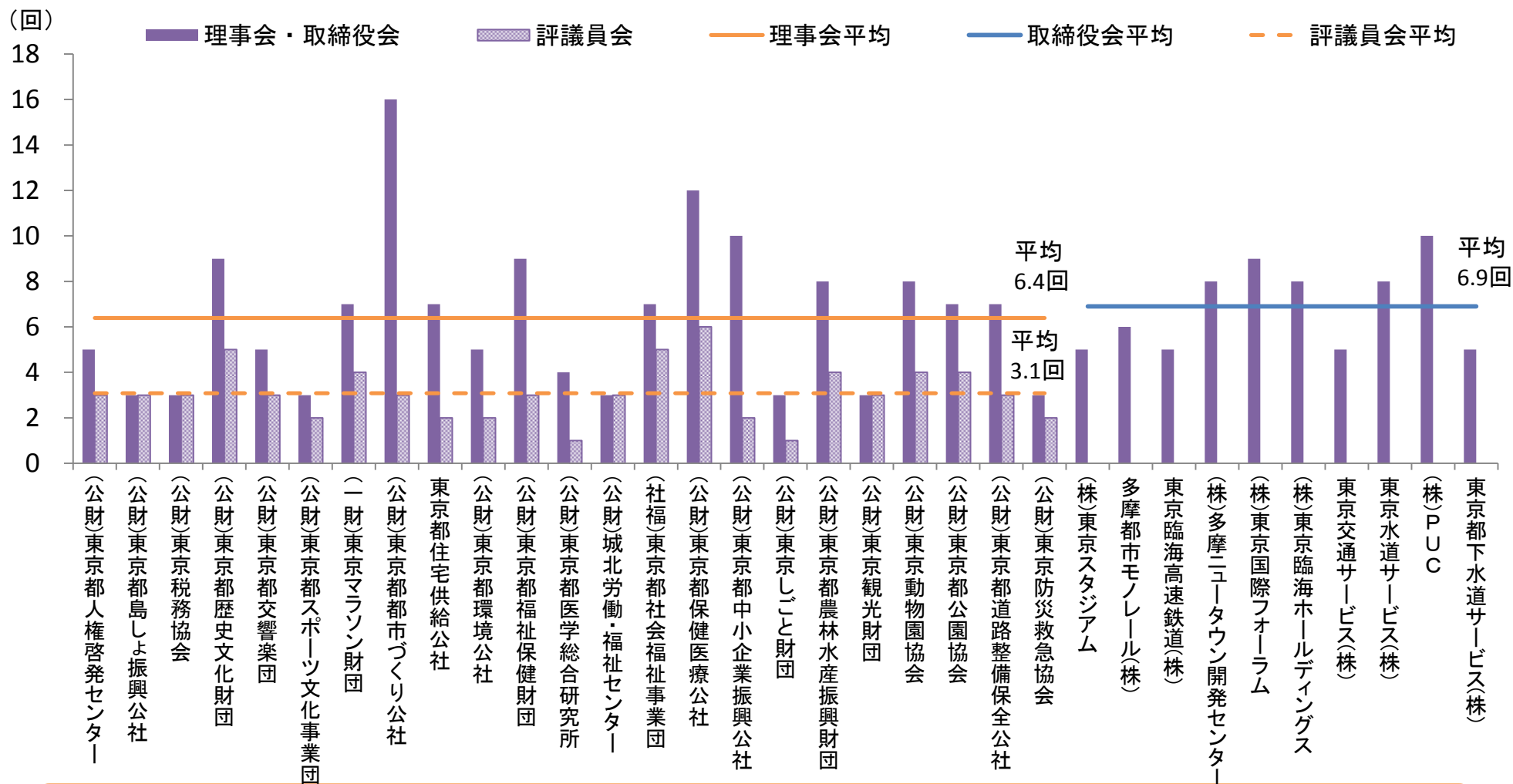
### 団体の経営目標(平成29年度監理団体経営目標に関する評価委員の主な意見について)

- 目標設定に当たっては、予め局と団体との間で、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十分に整理し、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。
- 団体全体としての経営目標の設定を求められているにもかかわらず、組織内各部署における現場の日常業務運営上の行動目標を掲げるに過ぎないものが見受けられた。所管局の方で各団体への期待を具体的に示し、また、団体の役割と位置付けを示し、その上で各団体が経営目標を考える必要がある。団体内だけでボトムアップで目標を定めると、業務の運営のやり方の改善にとどまってしまう。
- 団体には、大きな改革をすべきところと、既存の事業を着実かつ効率的に行うべきところなど、置かれている状況が異なる。
- 目標設定に当たり、都民にとってのメリットや「都民ファースト」の視点が不足している。都民の生活状況の変化や、都の施策の方向性を踏まえ、それらに対応した目標設定を行うべき。
- 5つだけの指標では、経営目標を示しきれない。また、定性要素も入れる検討をすべき。

団体の経営改革を促す観点から、目標設定や制度運用などについて様々な意見が示されている状況

## 2-1 3つの切り口からの検証 ～監理団体～

### 理事会・取締役会・評議員会 団体別開催件数(平成28年度)



- 理事会・取締役会の開催頻度は、平均して2か月に1回程度実施しているが、民間と比べ低い状況(民間における取締役会の年間開催回数13回以上の企業:約74%※)
- 各団体とも、予算・決算・事業計画、評議員会招集、役員・評議員選任等を目的に開催



## 2-1 3つの切り口からの検証 ～監理団体～

### 検証結果

#### <経営目標>

- 外部有識者による意見聴取の仕組み(経営目標評価委員会)を導入した結果、多面的な評価に繋がるなど一定の効果は見られたものと認識
- 一方で、個々の監理団体の経営目標の設定について様々な意見が述べられるなど、現行の単年度の経営目標では、経営改革の水準での取組につながりづらい状況
- 今後、都が掲げる政策実現を目指す都庁グループの一員として、個々の団体の経営課題を明確にしたうえで、将来動向を踏まえた経営戦略、それに基づく定量・定性両面から具体的な取組を定めていくことが必要

#### <理事会・取締役会等>

- 各団体の理事会、取締役会等は、経営形態の違いはあるものの、民間企業における取締役会等の開催状況と比較し少ない状況にあり、結果として社会経済情勢の変化を踏まえた今後の経営戦略や内部統制等の検討・議論が十分にできているとはいえない状況
- 個々の団体が経営改革を進めていくうえで、経営課題や経営戦略に係る具体的な審議の実施やそれに伴う開催回数のあり方など質・量ともに理事会・取締役会等の活性化を図っていくことが不可欠
- また、個々の団体の主要事業や収支構造が都民にとって見えにくい状況にあり、理事会等の状況と併せ、更なる情報公開の取組を進めていくことが必要

## 2-2 3つの切り口からの検証 (所管局)

---

## 2-2 3つの切り口からの検証 ～所管局～

自己点検等ヒアリングなどを踏まえた所管局に対する特別顧問等の主な問題認識

### 主体的に見直しを図るべき主体：所管局

(所管局による団体の戦略そのものの見直し、「都・監理団体・民間」の分担のあり方)

(公財)東京都島しょ振興公社	(公財)東京動物園協会
(公財)東京税務協会	(公財)東京都公園協会
(公財)東京都歴史文化財団	(公財)東京都道路整備保全公社
(公財)東京都スポーツ文化事業団	(公財)東京防災救急協会
(公財)東京都都市づくり公社	多摩都市モノレール(株)
東京都住宅供給公社	東京臨海高速鉄道(株)
(公財)東京都環境公社	(株)東京臨海ホールディングス
(公財)東京都福祉保健財団	東京交通サービス(株)
(社福)東京都社会福祉事業団	東京水道サービス(株)
(公財)東京都保健医療公社	(株)PUC
(公財)東京都農林水産振興財団	東京都下水道サービス(株)
(公財)東京観光財団	

23団体

### 主体的に見直しを図るべき主体：団体

(使命・目的・戦略の見直し、現行業務のやり方改善)

(公財)東京都人権啓発センター
(公財)東京都交響楽団
(一財)東京マラソン財団
(公財)東京都医学総合研究所
(公財)城北労働・福祉センター
(公財)東京都中小企業振興公社
(公財)東京しごと財団
(株)東京スタジアム
(株)多摩ニュータウン開発センター
(株)東京国際フォーラム

10団体

## 2-2 3つの切り口からの検証 ～所管局～

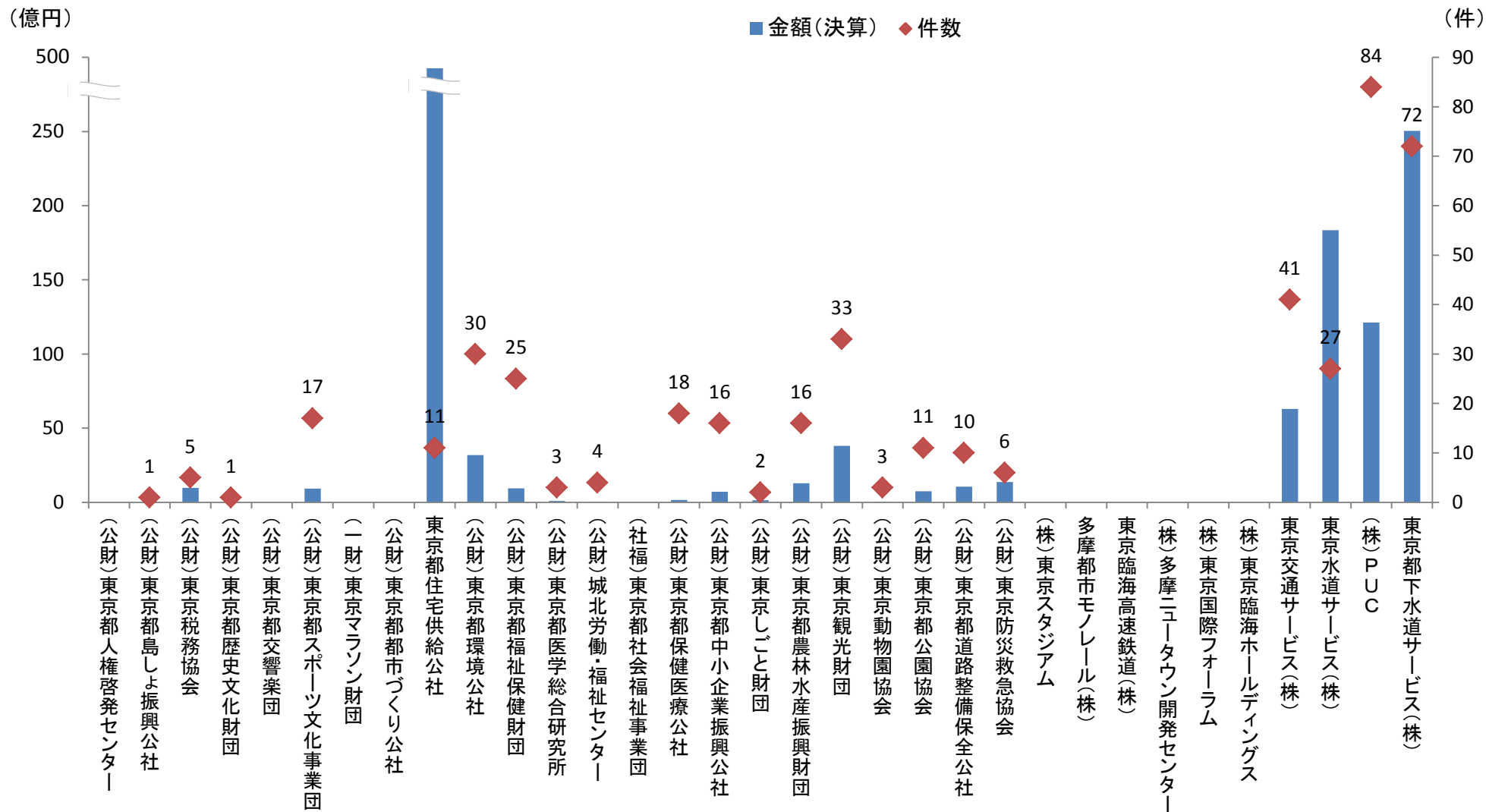
団体名	所管局	所管局に対する特別顧問等の主な問題認識
財団法人等		
(公財)東京都島しょ振興公社	総務局	○ 特産品の開発や観光支援など公社で実施する必要性やメリットを含め事業実施のあり方について検討すること
(公財)東京税務協会	主税局	○ 自動車税等事業の持続可能性が見込めない状況を見据えて、団体のミッションについて、局が先回りして将来の方向性を検討すること
(公財)東京都歴史文化財団	生活文化局	○ より効果的な事業展開を進めていくため、企画機能強化の観点からホールを分離したうえでの独法化や、アーツカウンシルの役割の再整理等も含めた事業実施体制を検討すること
(公財)東京都スポーツ文化事業団	オリ・パラ準備局 教育庁	○ オリンピック後を見据え、団体の新たな活用方法について検討すること
(公財)東京都都市づくり公社	都市整備局	○ まちづくり、鉄道事業などの事業内容や、多摩地域、臨海部など地域といった視点でプロジェクトを切り出して総合的に実施していくことを検討すること
東京都住宅供給公社	都市整備局	○ 団体が持つアセットの最適化、技術集団としてのポテンシャルの発揮、同業他団体との差別化など、団体の事業について局としての戦略を検討すること
(公財)東京都環境公社	環境局	○ 環境分野を取り巻く変化を見据えて、団体の柱を明確にした上で、事業ポートフォリオの考え直しを検討すること
(公財)東京都福祉保健財団	福祉保健局	○ 団体事業のうち、研修事業は民間でも実施可能であるので、公募の実施など研修事業委託のあり方を検討すること
(社福)東京都社会福祉事業団	福祉保健局	○ 都立施設のあり方を整理し、団体をどのように活用していくのか、また、他県との比較を行い、都が監理団体を活用する理由の明確化を検討すること
(公財)東京都保健医療公社	病院経営本部	○ 公社病院の自立的経営を促すための方策や都立病院の事業委託、法人形態のあり方など、様々な観点から団体の活用について検討すること

団体名	所管局	所管局に対する特別顧問等の主な問題認識
(公財)東京都農林水産振興財団	産業労働局	○ 東京における食品加工産業を取り巻く状況を踏まえ、食品技術センターのあり方も含めた産業の支援にあたって、部署の垣根を超えた連携や事業再編等について検討すること
(公財)東京観光財団	産業労働局	○ 観光客数の目標数値だけではなく、質に関する目標値の設定や、多くの観光客を迎えることによる都市としてのリスクも踏まえて事業展開を検討すること
(公財)東京動物園協会	建設局	○ 団体との役割分担の見直しや指定管理期間延長、独法化を検討すること
(公財)東京都公園協会	建設局	○ 普及啓発、防災機能など従来の特命理由に捉われることなく、公募を拡大することで提案力のあるJVの活用や公園の一体管理の導入等を検討し、サービス向上や経費削減など、より良い公園管理のあり方について検討すること
(公財)東京都道路整備保全公社	建設局	○ 都営駐車場の民間開放など、局と団体の役割分担のあり方について検討すること
(公財)東京防災救急協会	東京消防庁	○ 今後の消防行政需要の見込を踏まえて、本庁のパフォーマンスを上げるために、どのように団体を活用していくのか、消防業務全体の中で役割分担を検討すること
<b>株式会社</b>		
多摩都市モノレール(株)	都市整備局	○ 鉄道事業の一体的運営や都市づくりと合わせた開発利益を上げていく仕組みを検討すること
東京臨海高速鉄道(株)	都市整備局	○ 鉄道事業の一体的運営や売却、臨海部の開発利益の獲得など、臨海部の利便性の向上を含め、会社の将来の方向性を局の垣根を越えて検討すること
(株)東京臨海ホールディングス	港湾局 産業労働局	○ 持株会社方式で運営するメリット・デメリットや組織体系をあらためて検証し、必要に応じて見直しを検討すること
東京交通サービス(株)	交通局	○ 事業実施の効率化やワイズスペンディングの観点から、団体活用の拡大や新たな団体の設立など事業実施のあり方を検討すること
東京水道サービス(株)	水道局	○ 2社の監理団体の機能や目的に応じた再編と戦略的な活用について検討すること
(株)PUC	水道局	○ 2社の監理団体の機能や目的に応じた再編と戦略的な活用について検討すること
東京都下水道サービス(株)	下水道局	○ 将来の世帯数減、インフラ老朽化などの課題を見据えて、多摩地域や他都市への業務拡大など団体の事業実施のあり方を見直しを検討すること

## 2-2 3つの切り口からの検証 ～所管局～

### 都から監理団体への特命随意契約の状況

平成28年度(決算) 全団体合計  
 契約金額 1,246億円  
 契約件数 436件



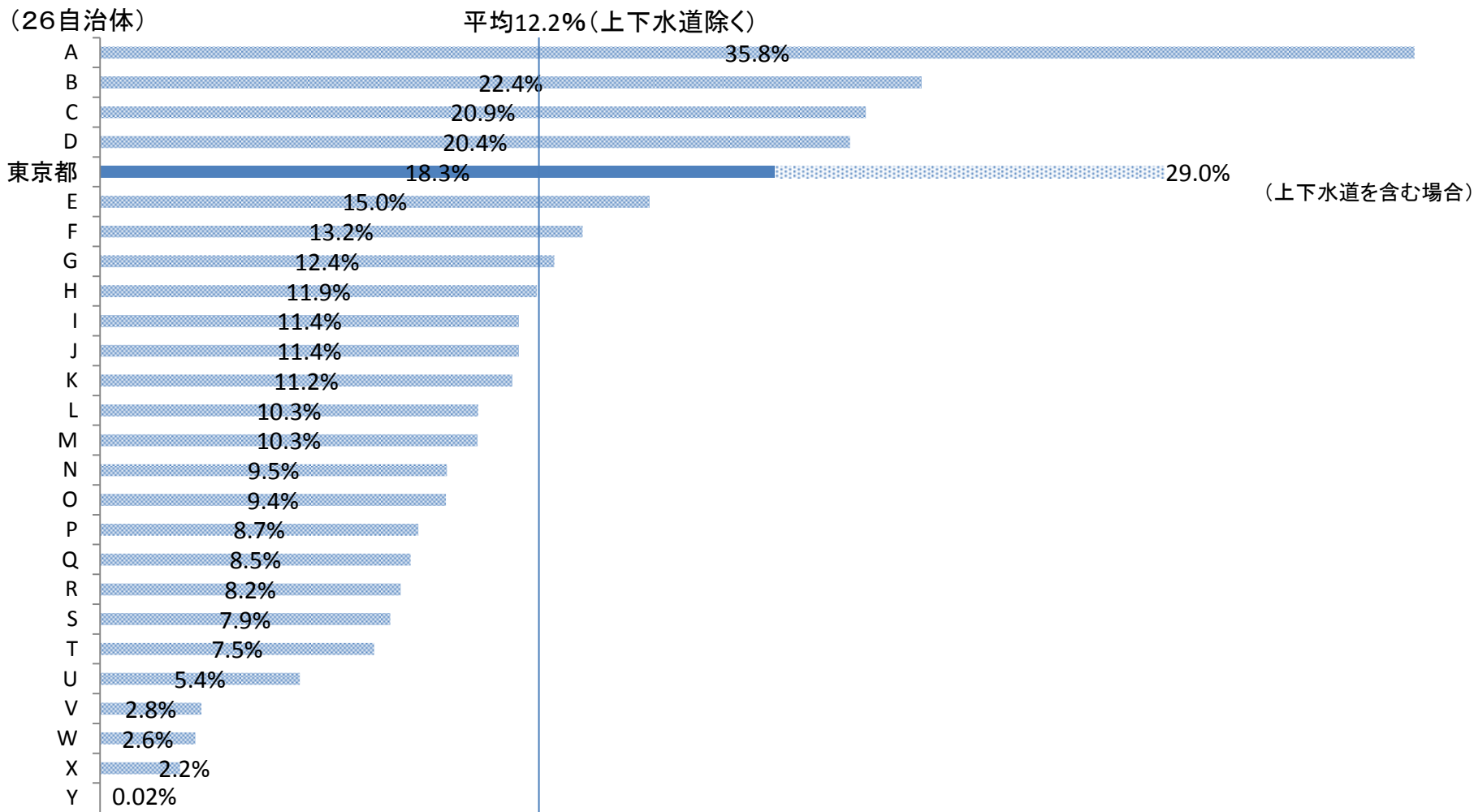
契約金額、件数に程度の差はあるが、多くの団体が所管局と特命随意契約を締結している状況

## 2-2 3つの切り口からの検証 ～所管局～

### 特命随意契約に関する他自治体比較

平成28年度(決算)  
調査自治体数:46 (道府県)  
有効回答自治体数:26

#### 団体の経常収益等に占める特命随意契約金額の割合



※ 他自治体調査(東京都総務局)から作成

都の監理団体は、全国の自治体平均に比べ特命随意契約金額の割合が高い状況(上下水道除く)



## 2-2 3つの切り口からの検証 ～所管局～

### 検証結果

#### <監理団体の役割等>

- 多様な都民ニーズに対応するため、所管局はこれまで各種事業の実施に当たり各団体を積極的に活用してきたが、平成22年度の「東京都監理団体活用方針」の策定以降、8年間、所管局による監理団体の位置づけ・役割などについて、しっかりとした検証は行われていない状況
- こうした点を踏まえると、各局は、個々の監理団体のこれまでの位置づけや役割、活用の考え方について、時代の変化に併せた見直しを進めていかなければならない状況
- 見直しにあたっては、行政ニーズの多様化・複雑化、労働力人口の減少に伴う人手不足といった将来動向を踏まえ、今後の監理団体個々のあり方や今後注力すべき業務の領域の再整理など担うべき役割等について、戦略的かつ具体的に検討していくことが重要

#### <監理団体との契約関係>

- 監理団体を活用するにあたって、活用する業務の領域や民間等の動向などに係る検討が十分とは言えず、結果として特命随意契約額の割合が他自治体と比較し高くなっている状況
- 特命随意契約の割合が他の自治体と比較して高い状況にあること、数年単位で社会環境が変化していくことなどを踏まえれば、監理団体との特命随意契約(契約条件等)について、改めて民間活用の可能性や他事例との比較検討を行うなどの取組が必要

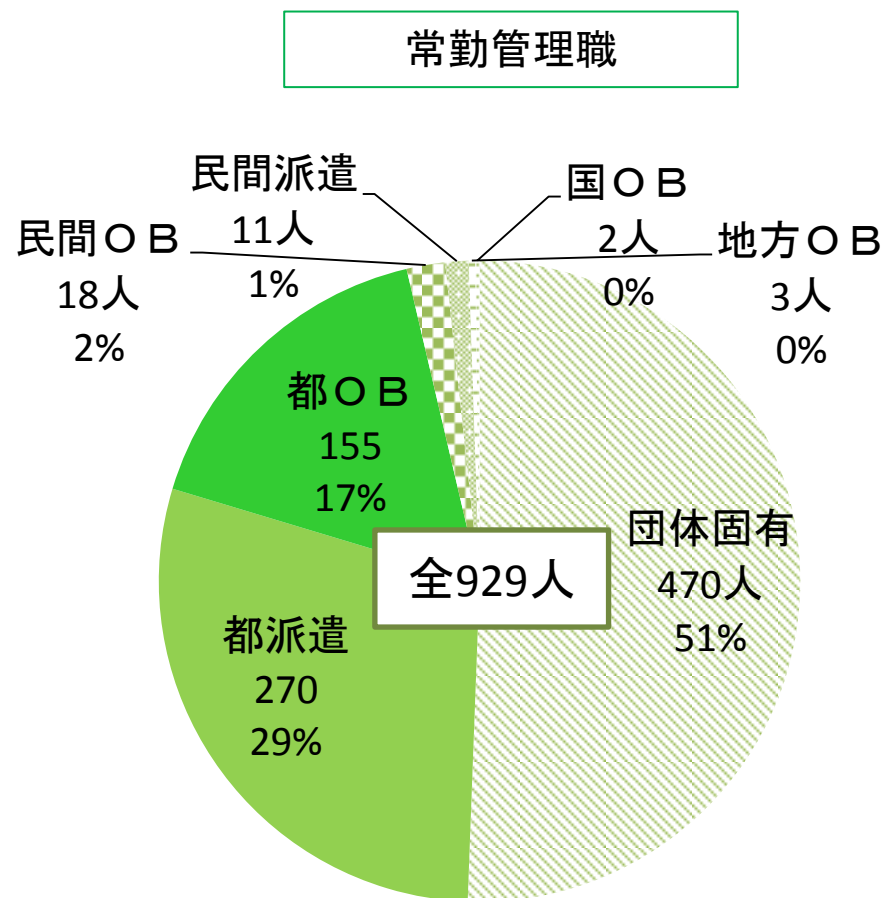
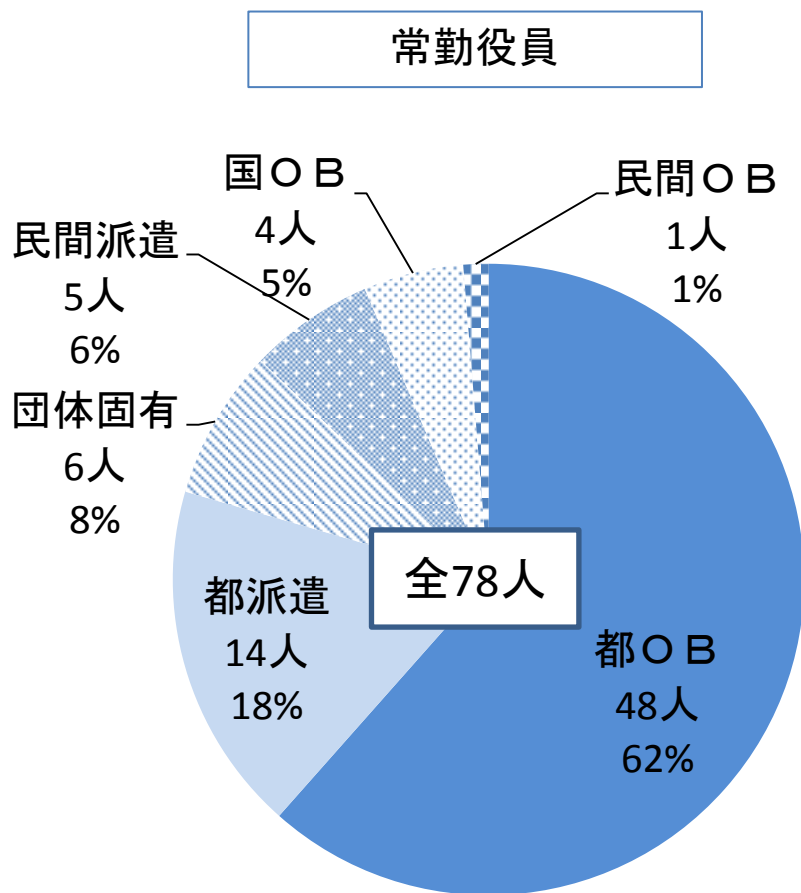


## 2-3 3つの切り口からの検証 (総務局)

---

## 2-3 3つの切り口からの検証 ～総務局～

団体役員、管理職の構成状況(平成29年8月1日現在)

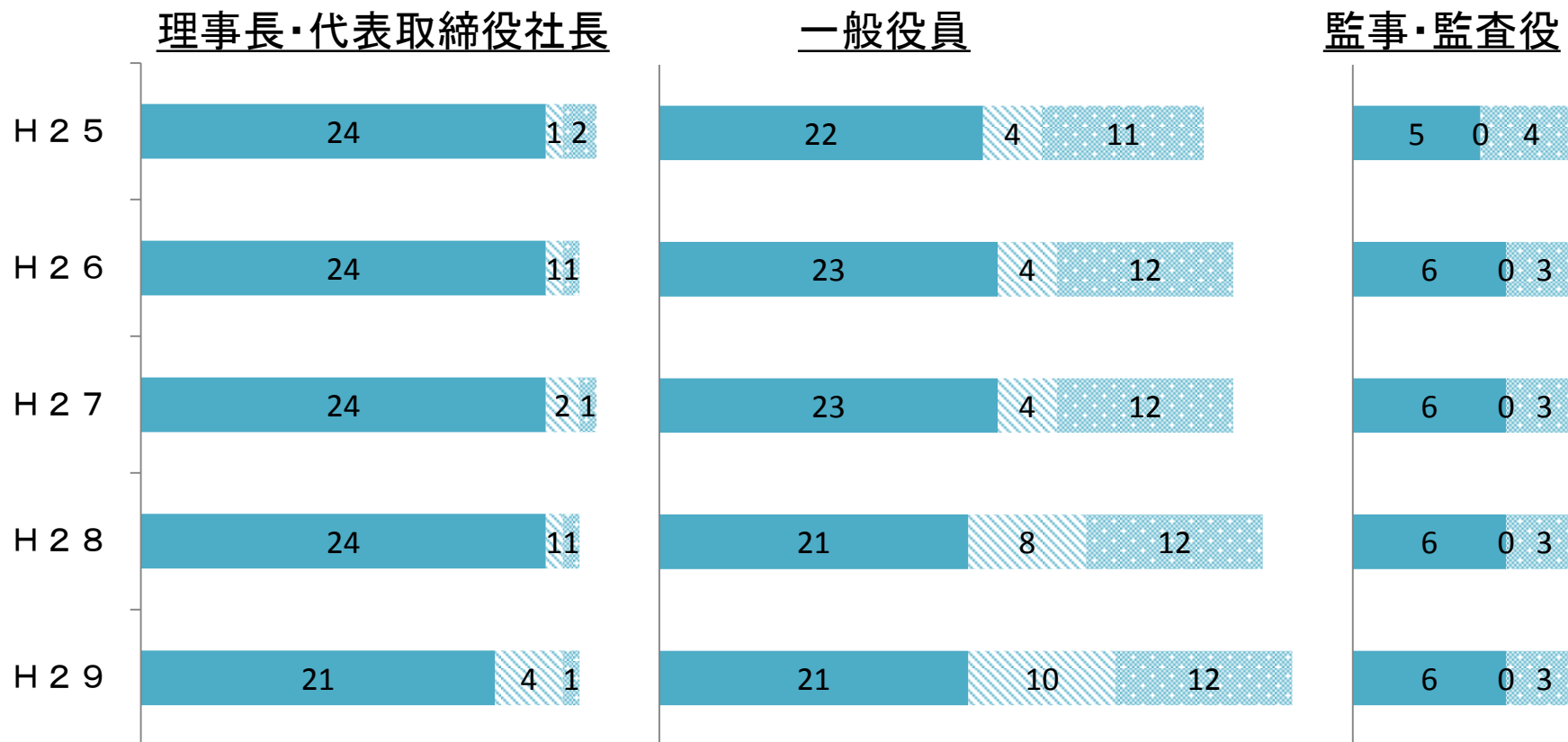


常勤役員に占める都関係者割合は約8割、管理職に占める都関係者割合は5割弱の状況

## 2-3 3つの切り口からの検証 ～総務局～

### 常勤役員の5か年推移

■ 都OB    ▨ 都派遣    ▩ 都関係者以外    (単位:人)



○ 過去5か年の役員人事においては、各役職における総数は概ね同水準

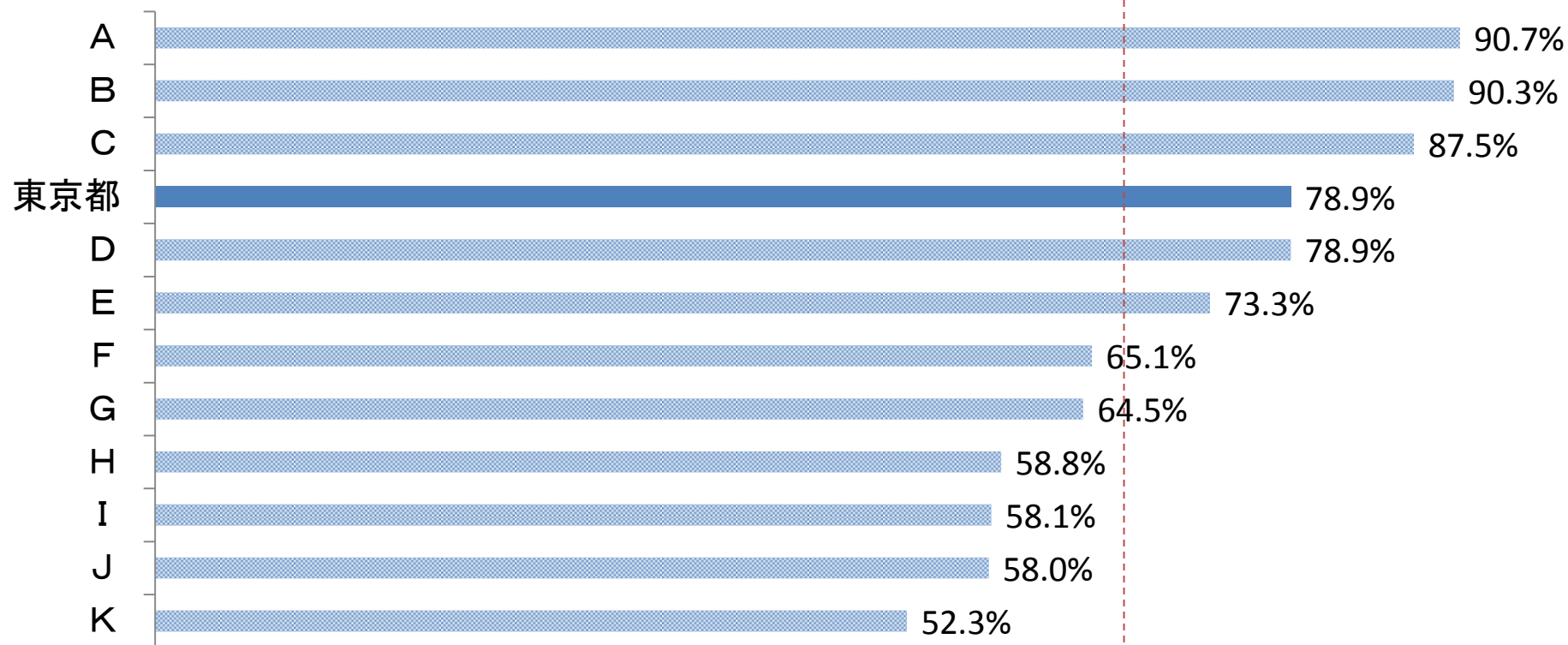
○ 各役職における構成比は、ほぼ毎年度同様の状況

## 2-3 3つの切り口からの検証 ～総務局～

### 常勤役員に占める自治体関係者割合に関する他自治体比較

(平成28年8月1日現員)

平均70.6%



第9回本部会議資料（平成29年5月30日）「常勤役職員割合比較」から作成

※ AからKは、政令指定都市を持つ比較的人口の多い府県を抽出

※ 自治体関係者とは自治体からの派遣職員と自治体OBの合計

都は、他の自治体平均に比べ常勤役員に占める自治体関係者の割合が高い状況

## 2-3 3つの切り口からの検証 ～総務局～

### 役員公募に関する他自治体の状況

調査自治体数:46 (道府県)  
回答自治体数:38

自治体名	特別な指導を実施している団体数	公募実施団体(H28)					
		団体数	公募実施団体割合	常勤役員合計	公募役員数	理事長等	一般理事等
イ	22	2	9.1%	4	2	2	0
ロ	37	2	5.4%	3	3	1	2
ハ	16	2	12.5%	7	3	2	1
ニ	37	1	2.7%	1	1	0	1
ホ	28	12	42.9%	13	12	1	11
ヘ	32	1	3.1%	5	2	1	1
ト	21	7	33.3%	17	7	4	3
チ	25	1	4.0%	3	1	1	0

※ 他自治体調査(東京都総務局)から作成

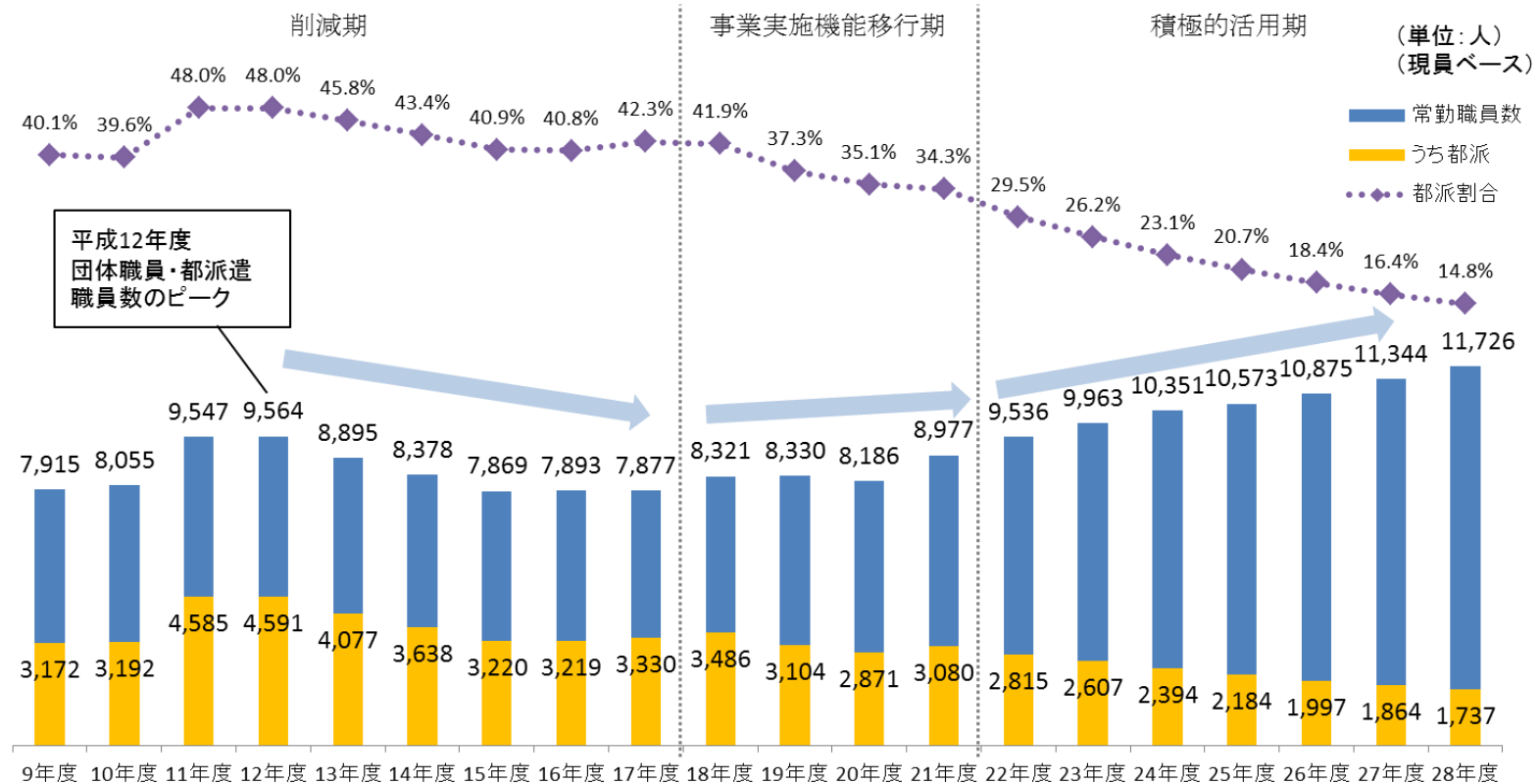
38自治体中、役員公募しているのは8自治体であるが、各自治体において公募を実施している団体は1割程度が大半であり、役職としては一般理事等で実施している団体が多い状況

# 2-3 3つの切り口からの検証 ～総務局～

参考：平成29年5月30日 第9回本部会議資料抜粋

## 2 これまでの都における監理団体改革の取組状況

監理団体職員数及び都派遣職員数の推移



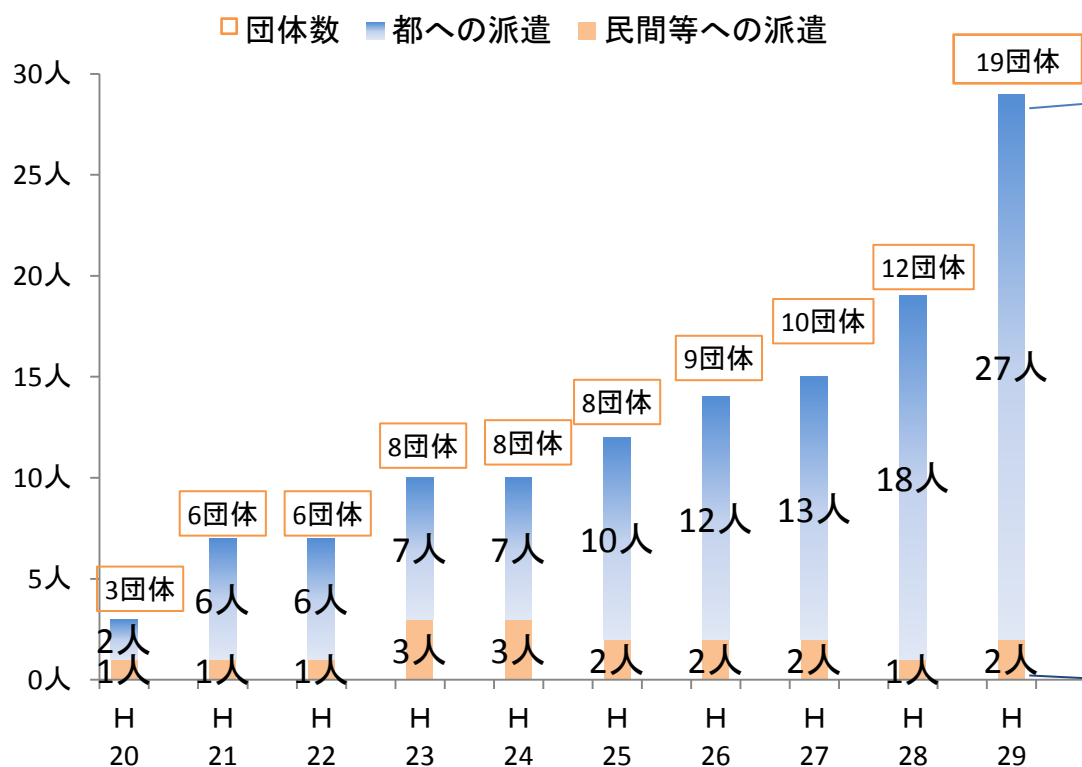
平成12年度  
団体職員・都派遣  
職員数のピーク

- ・団体職員数は、平成11年度以降の団体数の削減改革を通じて平成17年度まで減少。それ以降は団体への事業移管等により、職員数が増加に転換。
- ・都派遣職員数は、団体改革や団体の自立化促進により、平成12年度をピークに減少

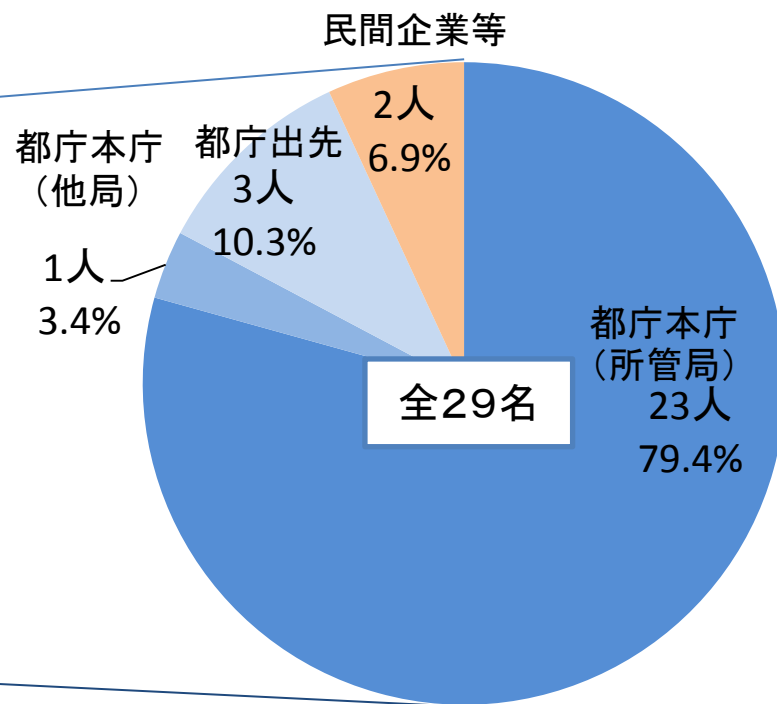
## 2-3 3つの切り口からの検証 ～総務局～

### 監理団体職員のお団体派遣状況

《監理団体職員のお団体派遣推移》



《平成29年度配置状況(計画ベース)》



- 平成20年度の固有職員長期派遣研修制度導入以降、団体から都等への派遣者数は年々増加傾向
- 配置先については、主に団体所管局の本庁部署であり、都以外への派遣は2名前後で推移

## 2-3 3つの切り口からの検証 ～総務局～

### 検証結果

#### <役員関係>

- 都関係者割合は他自治体と比較し1割程度高く、外部人材や固有職員の活用が進んでいるとは言えず、将来動向を見据えた経営戦略の策定や団体がつ加価値の向上などにあたって多面的な検討がされにくい状況
- 個々の団体の特性やガバナンス等に配慮しつつも、外部人材等を確保する仕組みの整備などを含め監理団体の役員構成を見直していくことが必要

#### <職員関係>

- 他の自治体とは置かれている状況が異なるとはいえ、団体常勤職員に占める都派遣職員割合が高い団体もあり、都庁とは別組織である各団体の職員構成が最適化されているとは言えず、また、都庁グループ全体の執行体制を高めていく観点に立てば、十分な双方向型の人事交流が行われていない状況
- 都職員派遣の考え方を改めて再整理するとともに、団体職員と都現役派遣職員双方の人材育成を図る視点を踏まえた取組が必要

#### <都が関与すべき団体>

- 活用の考え方を再整理した平成22年度以降、報告団体を含め都が関与すべき団体について大きな見直しは行っておらず、現在の社会情勢を踏まえた都政との関連度合い等に合致した最適な仕組み(定義等)とは言い難い状況
- 所管局による監理団体の個々のあり方等の検討・見直しに併せて、都が関与すべき団体を再整理するとともに、戦略的な活用や事業運営が可能となるよう指導監督事項の見直しが必要



### 3 監理団体改革の実施方針

---

### 3 監理団体改革の実施方針

#### 実施方針・達成目標

	実施方針	達成目標
監理団体による改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 各監理団体による自律的な経営改革の推進</li> <li>○ 団体の経営情報の更なる見える化推進</li> </ul>	<p><b>【すぐに取り組む目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「経営改革プラン」(2018年4月)の外部有識者による進捗管理</li> <li>○ 団体経営情報(主要事業全体像・収支構造、理事会・評議員会の議事要旨等)の公開拡充</li> </ul> <p><b>【1～2年かけて取り組む目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 団体役員人事における公募の試行実施</li> </ul>
所管局による改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 監理団体の役割の再整理</li> <li>○ 監理団体のあり方の見直し</li> </ul>	<p><b>【すぐに取り組む目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「官・民・団」の役割分担の整理</li> <li>○ 特命随意契約の点検実施</li> </ul> <p><b>【1～2年かけて取り組む目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 事業等の再編などを含めた団体のあり方見直し等の整理</li> <li>○ 「監理団体活用戦略(仮称)」の策定</li> </ul>
総務局による改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 監理団体への都職員派遣方針の明確化</li> <li>○ 都政との関連度合いを踏まえた都と監理団体等との関係性の再整理・都が関与すべき団体の見直し</li> <li>○ 関与内容毎に監理団体の機能・特性に応じた指導・監督への見直し</li> <li>○ 役員ポスト数等の見直し</li> <li>○ 団体常勤役員に占める都関係者(都派遣・都OB)割合の見直し</li> <li>○ 都・監理団体職員の人材育成の促進</li> </ul>	<p><b>【すぐに取り組む目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 新たな都派遣方針の策定</li> <li>○ 監理団体向け公募実施ガイドラインの策定</li> </ul> <p><b>【1～2年かけて取り組む目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 監理団体等の定義・名称・団体の見直し</li> <li>○ 「監理団体指導監督要綱、同基準」等の改正</li> </ul> <p><b>【2020年度の達成目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 監理団体常勤役員に占める都関係者割合を2割程度削減</li> <li>○ 都と監理団体の職員人事交流の拡大(50名程度)</li> </ul>

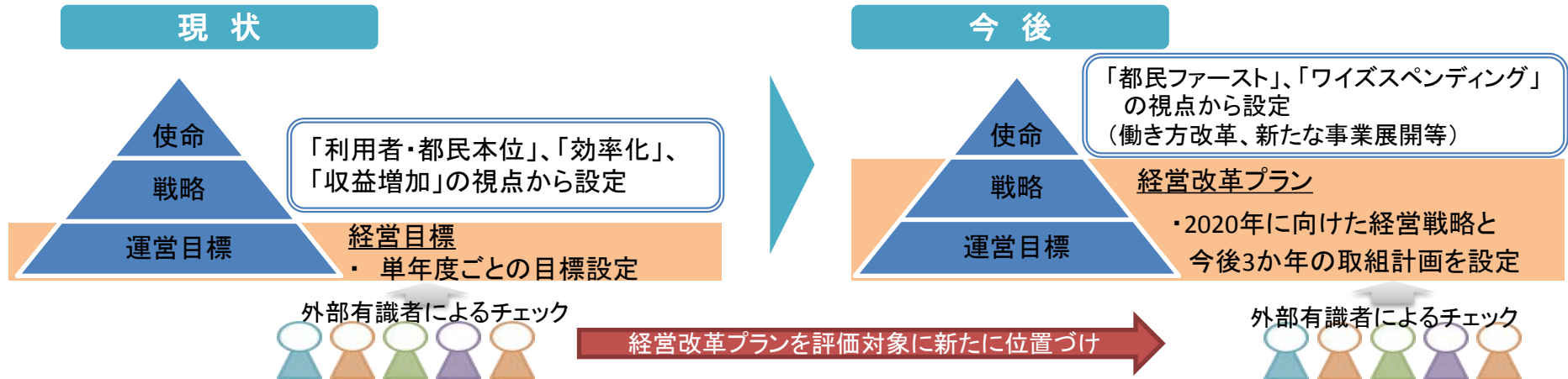
# 3-1 監理団体改革の実施方針 ～監理団体による改革～

## 実施方針

### ○ 各監理団体による自律的な経営改革の推進

- ・ 2020年を目途に概ね3年間で取り組むべき経営戦略をとりまとめる経営改革プランの策定  
※経営改革プランを、「監理団体経営目標評価制度」の評価対象に新たに位置づけ
- ・ 都民サービスの質向上、働き方改革などを通じた団体の機能強化推進
- ・ 団体の内部ガバナンス機能の強化
  - ①外部人材の活用などを通じた理事会・取締役会の経営機能、監事・監査役の監督機能強化
  - ②監事・監査役による監査指針の策定、監査報告書の所管局への報告を義務付け

<イメージ図>



### ○ 団体の経営情報の更なる見える化推進

- ・ 各団体が行う主要事業の全体像・収支構造・社会貢献活動(CSR)等について公開(毎年度)
- ・ 理事会・評議員会の議事要旨の公開(毎年度)

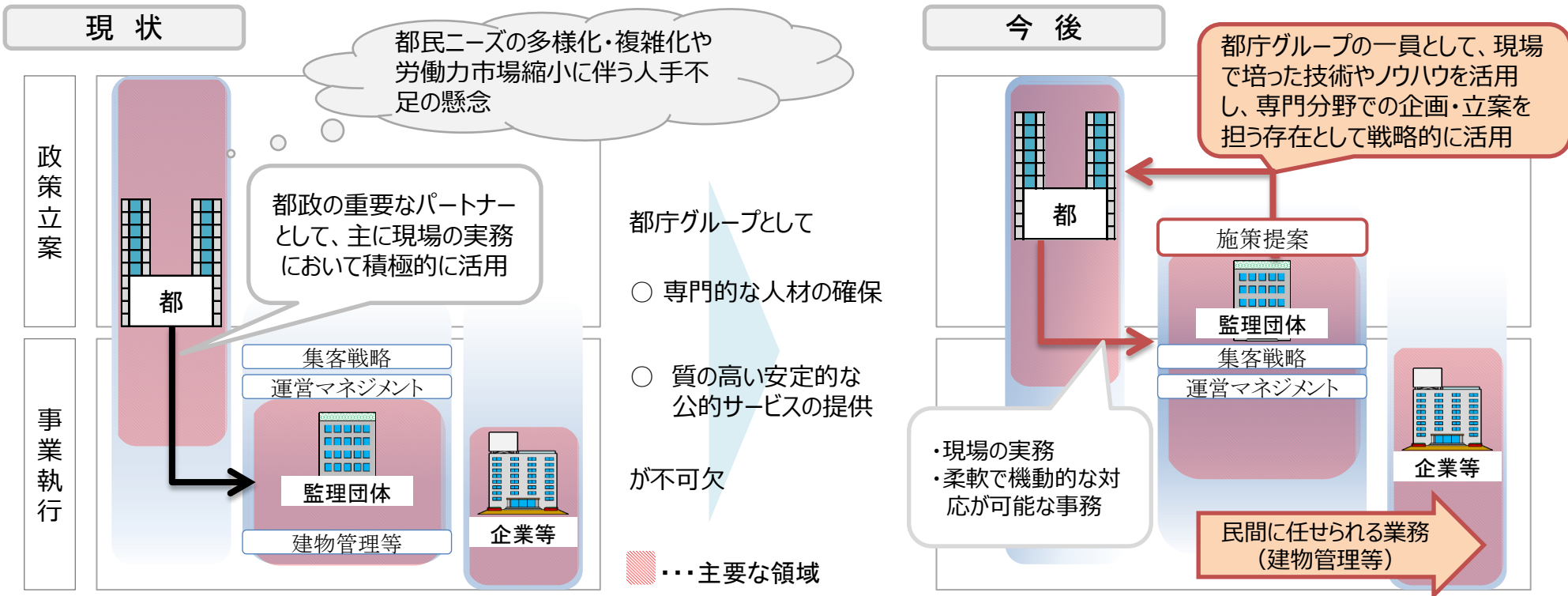
# 3-2 監理団体改革の実施方針 ～所管局による改革～

## 実施方針

### ○ 監理団体の役割の再整理・あり方の見直し

- ・ 監理団体に“政策実現に向けた事業の企画立案の一部”を担う役割を新たに位置付け
- ・ 見える化改革による「官・民・団」の役割分担の整理と合わせ、事業等の再編などを含めた団体のあり方の見直し等を整理した上で、今後の団体活用の考え方等を取りまとめる「監理団体活用戦略(仮称)」を策定
- ・ 社会情勢や他自治体との比較検討を踏まえ、各局等による特命随意契約の契約内容等の点検を実施

### <イメージ図>



# 3-3 監理団体改革の実施方針 ～総務局による改革～

## 実施方針

### 監理団体役員関係

#### ○ 役員ポスト数等の見直し

- ・ 経常収益額や団体職員数、今後の経営戦略などを踏まえ、各団体の役員ポスト数を再設定

#### ○ 団体常勤役員に占める都関係者(都派遣・都OB)割合の見直し

- ・ 団体の経営戦略実現に向けた民間人材やプロパー職員等の積極的な登用

① 監事・監査役への専門的人材の登用を原則義務化

② 公募を含めた民間人材・固有職員等の活用

(公募試行実施に向けた監理団体向けガイドラインの策定)

- ・ 都OBを段階的に削減、都職員の身分を有する再任用職員・現役職員の派遣・出向にシフト

<イメージ図>



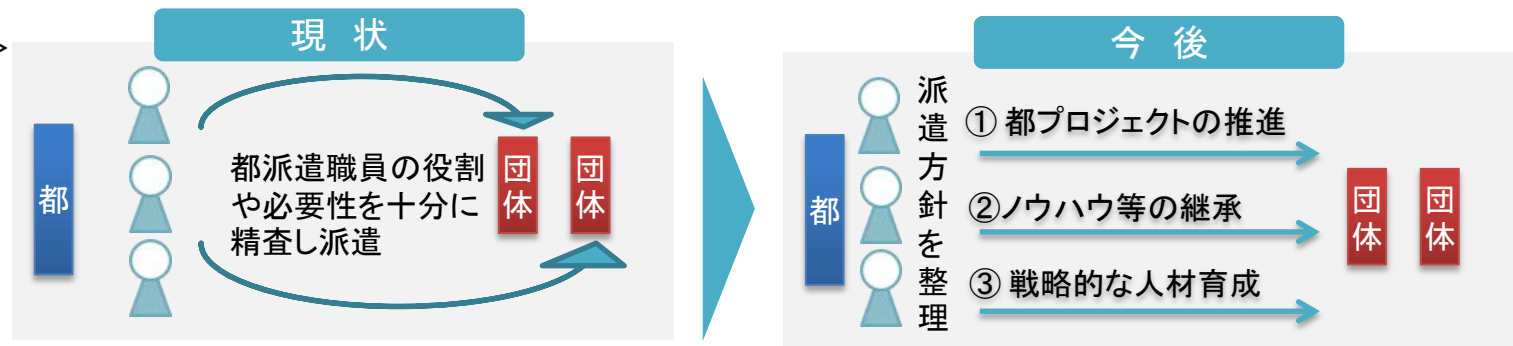
### 3-3 監理団体改革の実施方針 ～総務局による改革～

#### 監理団体職員・都派遣職員関係

##### ○ 監理団体への都職員派遣方針の明確化

- ・ 派遣目的や派遣期間等を再整理するなど方針を明確化し、メリハリのある職員派遣を実施  
(イメージ)①プロジェクト型、②技術・ノウハウ継承型、③戦略的人材育成型(若手職員・中堅職員層)

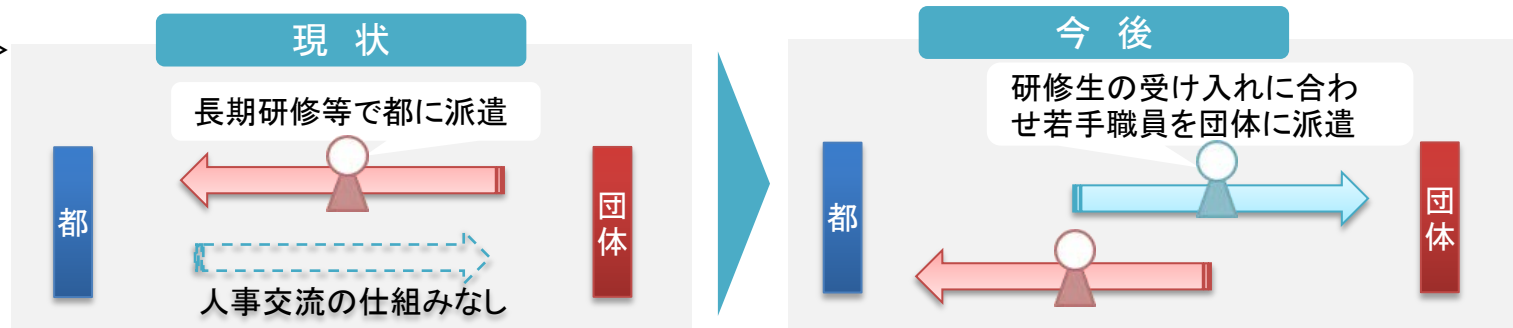
<イメージ図>



##### ○ 都・監理団体職員の人材育成の促進

- ・ 都・監理団体の若手職員(主任・主事級を想定)を相互に受け入れる双方向型人事交流の実施  
監理団体を所管する局以外の局や、都以外との交流も併せて検討・促進

<イメージ図>



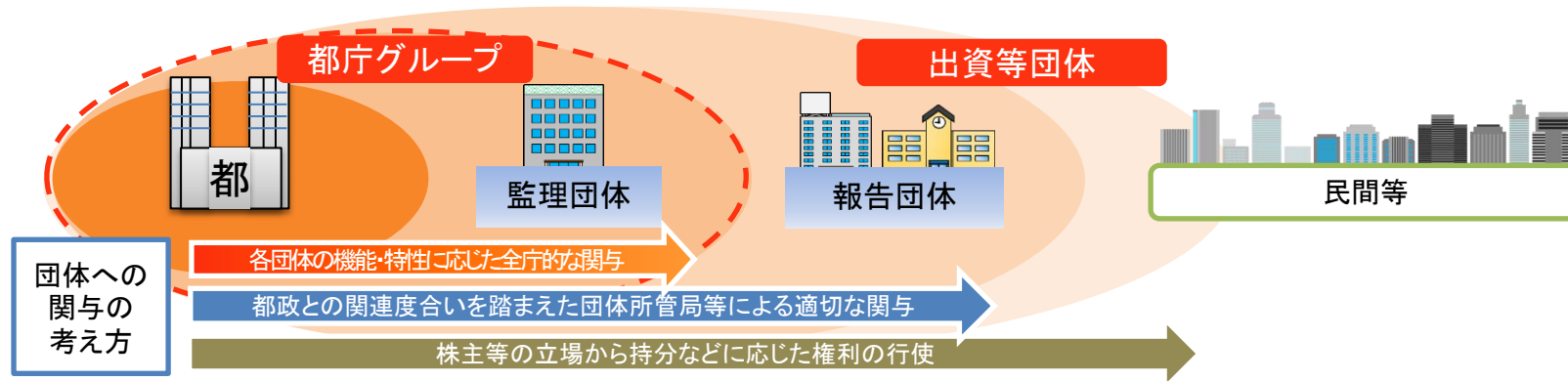
- ・ 監理団体の管理職層を都庁(本庁)に受け入れる仕組みの導入  
管理職層を2年程度受け入れ、監理団体の将来のマネジメントを担う人材の育成を促進

# 3-3 監理団体改革の実施方針 ～総務局による改革～

## 都による団体への関与のあり方

- 都政との関連度合いを踏まえた都と監理団体等との関係性の再整理・都が関与すべき団体の見直し
  - ・ 出資等、財政・人的支援状況と、現在の都政との関連度合い・見える化改革の検討状況等を踏まえ、監理団体等の定義・名称・団体の見直しを実施

(イメージ) 都との関連性を踏まえた団体への関与の考え方



		現 状	今 後
考え方	監理団体	出資等を行う団体及び、継続的な財政支出・人的支援を行う団体のうち、全庁的な指導監督を行う団体 (都政の重要なパートナー)	「現場機能等を持つ組織として都と協同して事業等を執行・提案する団体」で全庁的な指導監督を行う団体 (都庁グループの一員)
	報告団体	出資等を行う団体及び、継続的な財政支出・補助金支出を行うなどの団体	「都の政策実現に協力する組織として都と連携しながら施策等を推進する団体」(都政との関連性が高い出資等団体)



### 3-3 監理団体改革の実施方針 ～総務局による改革～

#### ○ 関与内容ごとに監理団体の機能・特性に応じた指導・監督への見直し

- ・ 東京都監理団体指導監督要綱・同基準等の改正

<主な見直しの視点>

##### ①監理団体職員の人員管理

職員構成、職員配置に係る財源種別等を踏まえた柔軟な人員配置管理手法への見直し

##### ②監理団体が締結する契約

行政機関との経営形態の違いを活かし柔軟な事業運営を図る観点から、契約手法の一部見直し

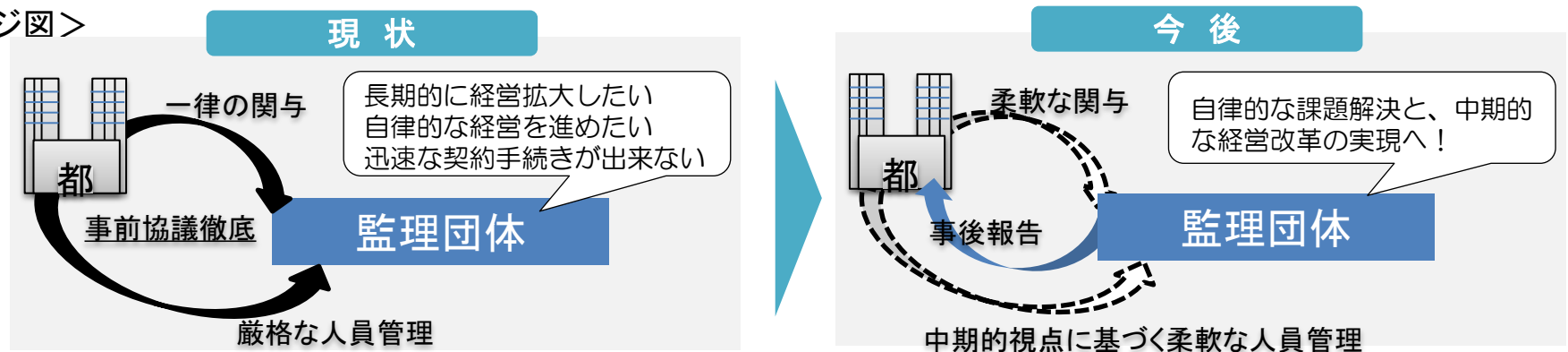
##### ③都への事前協議事項・事後報告事項

団体の機動的かつ弾力的な組織運営を図る観点から、団体職員の採用・任用に係る事項などについて見直し

※ コンプライアンス、情報公開などの事項は全団体共通の関与内容として引き続き一律に関与

※ 報告団体は、定義等の見直しを踏まえ経営情報の更なる公開拡充など所管局等による適切な関与（役職員に係る情報、都財政受入額の状況等の公開を各団体に要請）

<イメージ図>





# 監理団体改革の検討状況について

---

平成30年1月31日  
総 務 局

# 目次

1	これまでの検討状況	.....	P. 1
	・ 3つの切り口による改革の推進(第11回本部会議資料抜粋)	.....	P. 2
	・ 監理団体改革の進捗状況	.....	P. 3
	・ 【参考】経営目標評価制度の概要	.....	P. 4
	・ 監理団体改革における検証の実施	.....	P. 5
2	3つの切り口からの検証		
2-1	3つの切り口からの検証(監理団体)	.....	P. 6
	・ 都財政受入額の状況	.....	P. 7
	・ 団体別都財政受入額等の状況	.....	P. 8
	・ 都派遣職員の状況	.....	P. 9
	・ 常勤職員の構成状況	.....	P. 10
	・ 団体の経営目標	.....	P. 11
	・ 理事会・取締役会・評議員会 団体別開催件数	.....	P. 12
	・ 検証結果	.....	P. 13

# 目次

2-2	3つの切り口からの検証(所管局)	.....	P. 14
・	自己点検等ヒアリングなどを踏まえた所管局に対する特別顧問等の主な 問題認識	.....	P. 15
・	都から監理団体への特命随意契約の状況	.....	P. 18
・	特命随意契約に関する他自治体比較	.....	P. 19
・	検証結果	.....	P. 20
2-3	3つの切り口からの検証(総務局)	.....	P. 21
・	団体役員、管理職の構成状況	.....	P. 22
・	常勤役員の5か年推移	.....	P. 23
・	常勤役員に占める自治体関係者割合に関する他自治体比較	.....	P. 24
・	役員公募に関する他自治体の状況	.....	P. 25
・	監理団体職員数及び都派遣職員数の推移(第9回本部会議資料抜粋)	.....	P. 26
・	監理団体職員その他団体派遣状況	.....	P. 27
・	検証結果	.....	P. 28

# 目次

---

3 監理団体改革の実施方針	.....	P. 29
実施方針・達成目標	.....	P. 30
3-1 監理団体による改革	.....	P. 31
3-2 所管局による改革	.....	P. 32
3-3 総務局による改革		
・ 監理団体役員関係	.....	P. 33
・ 監理団体職員・都派遣職員関係	.....	P. 34
・ 都による団体への関与のあり方	.....	P. 35