

新次元の監理団体改革に向けて —“監理”から“グループ経営”へ—

特別顧問 上山信一

平成30年1月31日

“監理団体”をめぐるスタンスの進化

成立期(外郭団体) ～1980年代

- 業務の拡大に合わせ団体を設立し、育成

抑制期(監理団体) 1990年代～

- 財政危機に伴って設立抑制&統廃合へ
- 全国的な行政改革の流れ(「官から民へ」「天下り批判」)の中で育成よりも“監視”の対象とされ始める

再構築期(グループ経営)2018～

- 監理団体の位置づけは“監視”一辺倒ではなく、事業の特性、局の戦略、民間企業による代替可能性、競争原理の適否に照らし、個別に考える
- 使命を終えた団体は統廃合かつ局を超えて再編。戦略子会社には積極投資

特徴

- 各局が執行の補助組織として監理団体を設立
- 主に都庁のOBで構成
- 一部で民間も出資

- 「任せられる民間企業があるのにOBのために団体を維持しているのではないか」という批判
- 本庁との独占型随意契約が本当に必要かという疑問
- 本庁職員が監理団体に大量出向し、団体職員として受注業務を執行する仕組みへの疑問

- 施設管理など民間企業に任せられる業務は原則としてすべて任せる
- 一方でバランス原則(官団民の三つを使い分ける)にも配慮
- 総じて“他流試合”によるスキル・技術の向上を要求すべき(民間企業との競争入札、あるいはJVによる提携、アウトソーシング関係等)

人材のあり方

- ノウハウを持った民間企業も人材も限られていた
- 一方で行政ニーズは急拡大

- 役員・理事クラスの人選、契約プロセス等、透明性と情報公開について大きな課題
- 一方でOB活用が現実的な場合でも一律的に“天下り”と批判されがち

- 再編したうえで経営者には都庁OB以外の人材も登用
- 局が官団民の最適分担関係を設計
- 官団民間の積極的人材交流

これからの官団民の分担（イメージ）

事業分担

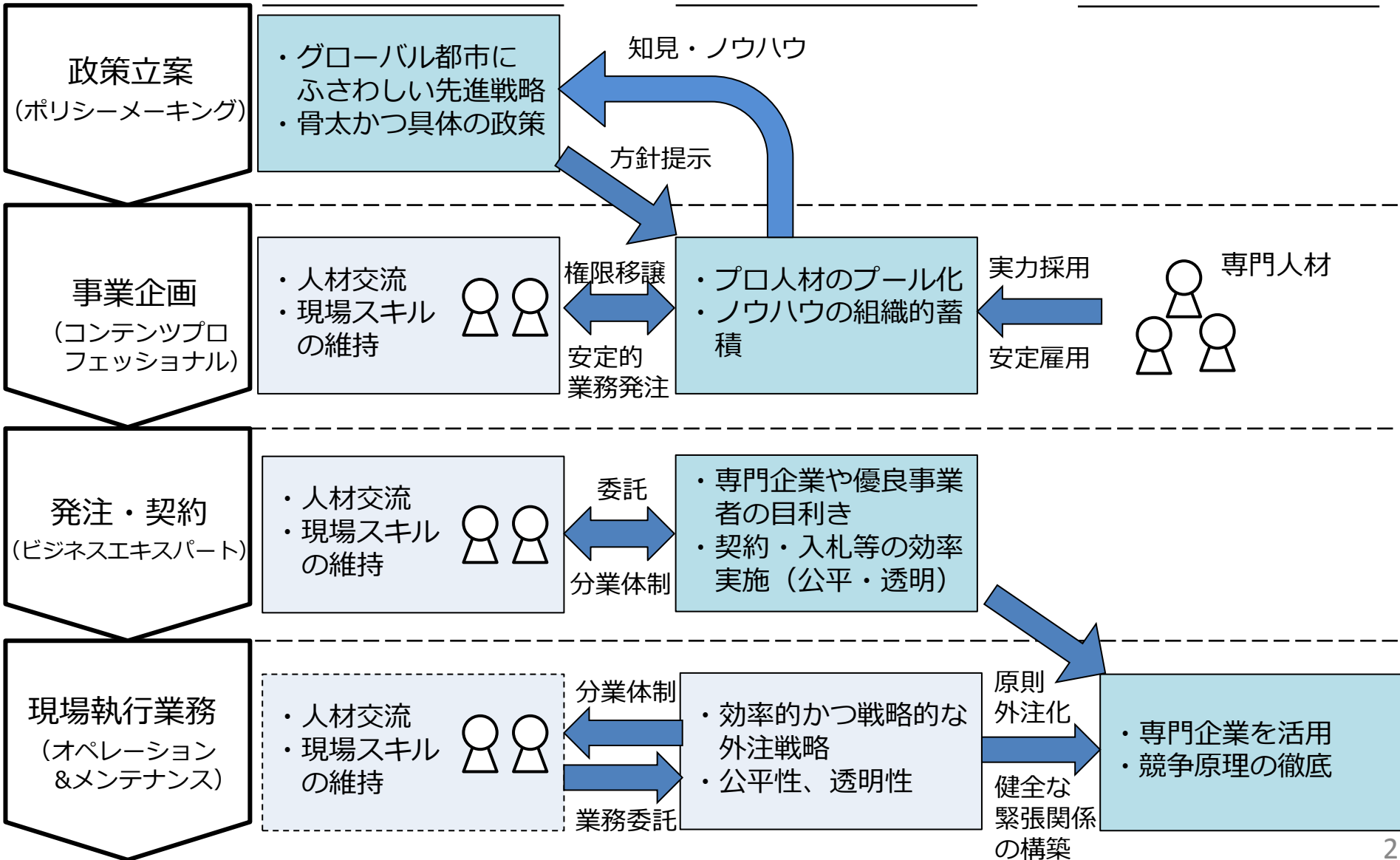
主： 

副： 

官（本庁）

団（監理団体）

民（企業／市場）



事業タイプ／団体の性格によって改革の内容は異なる（例示）

サービス提供 ・施設運営型	事業支援・執行機関型	協力機関型
<ul style="list-style-type: none"> 交通、水道、下水etc. 公園、スポーツ、文化施設、駐車場、住宅 	<ul style="list-style-type: none"> 税、教育、人権、福祉、観光、環境、農水、中小企業支援など行政特有のサービス提供を支援 	<ul style="list-style-type: none"> イベント実施機関など 都の施設で活動する組織（オーケストラ等）
<ul style="list-style-type: none"> 民間でも可能な業務分野は、民間企業に委ねる（例えば駐車場。公園、文化施設などの施設管理。住宅管理などの一部機能等） 局戦略に合わせた組織再編 株式会社は、 <ul style="list-style-type: none"> 民間企業との競争 域外への外販 民間とのJV等で切磋琢磨と他流試合を促す（上下水道交通等） 	<ul style="list-style-type: none"> 政策執行を支援する団体（調査研究、教育、他自治体を含む） 多くは特殊ノウハウを蓄積する非営利財団 契約管理等のビジネスエキスパート機能は局を超えた再編も考える 定型業務は民間企業に外注、再委託 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的には、独立した民間団体 これまでは都と団体にメリットがあり連携（補助金、業務委託、人材交流、出資など）

積極的育成 or 廃止
(民間への業務移譲)

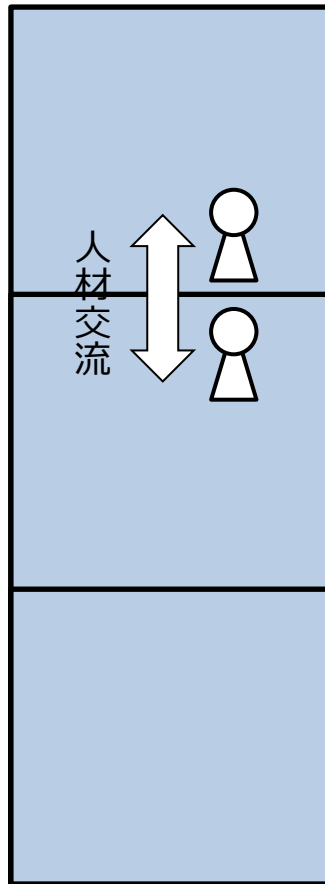
情報公開、民間人材の投入、ガバナンス改革

時代の流れに沿った位置づけ等の見直し ➡報告団体も対象

安定経営の鍵は系列組織（グループ子会社）、非系列組織、本体の3者でバランスよく分担

バランス調達の原則

- ・ 本体、系列、非系列が切磋琢磨
- ・ 本体が発注能力を保持
- ・ 系列と本体の間で相互人材交流



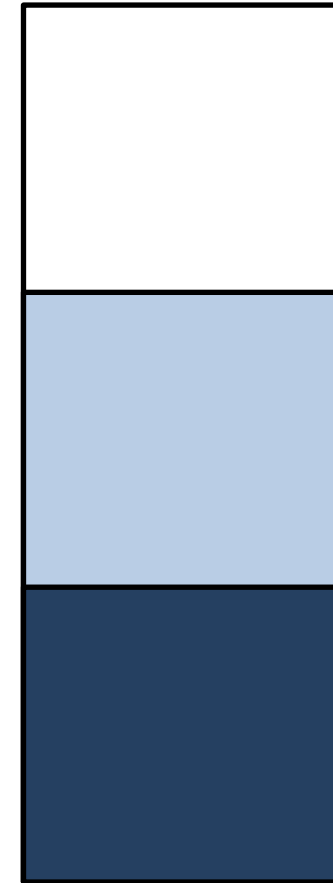
失敗パターン①

- ・ 系列組織（グループ子会社）が継続的&独占的に受注・競争力が低下
- ・ 本体のOBが系列組織に再就職・透明性とガバナンスへの懸念

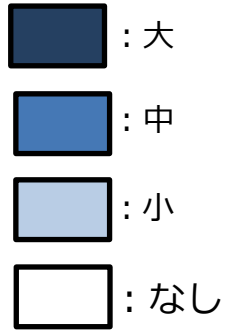


失敗パターン②

- ・ その都度、一番安上がりの非系列組織から調達
- ・ 系列組織（グループ子会社）が育たず、安定供給への懸念が拡大
- ・ 本体が目利きと外注管理のノウハウを喪失



分担比率



「都庁グループ」の戦略構築に向けて

- 都庁の業務は、複雑かつ大規模であり、監理団体を育て、戦略活用することが不可欠である。
 - 具体的には、対象事業の性格に合わせて民間企業（民）、監理団体（団）、本庁（官）の3者をバランスよく活用する（バランス調達の原則）。
 - 一定型業務、施設管理等は、原則として民間企業
 - 専門人材の獲得維持やノウハウ蓄積が必要な分野では、躊躇せず監理団体を活用、育成
 - 本庁が外注管理能力を維持するための工夫（監理団体との人材交流、一部直営分野を残すなど）も埋め込む
 - 特に急務は、3つのシティの構築に向けた高度専門集団の構築と人材の確保、育成。例えば、
 - コンテンツの目利きや編集ができるプロフェッショナル人材（文化、スポーツ、公園 etc.）
 - ビジネスエキスパート人材（ICTも活用しつつ、都職員に代わって調達や外注契約等を効率的に担う）
 - 監理団体の多くは、情報公開と透明性、ガバナンスのあり方、戦略性において大きな課題を抱えている。その是正、近代化は、今後も本庁総務局を司令塔として進めるべきだが、各団体も自ら点検見直しを急ぎ、また各局は事業の性格と局の将来戦略に照らした“官団民”の分担比率、人材交流のあり方などを考えるべき（いずれも2018年度中）。
 - 各局・各団体を横並びとする慣行や一律型の管理に流れない
 - 東京の特殊性（高度専門スキルへのニーズ、人材不足問題）に即した実践的解決策を考える
 - 都庁は、今後は“監理団体”問題を、監理（管理）の対象にとどめず、むしろ都の将来戦略を担う「グループ経営戦略（都庁グループ戦略）」に位置づけ直し、総務局を中心とする全庁体制で取り組んでいく必要がある。
 - 先進組織は「グループ経営」を重要戦略課題ととらえ、経営陣が部門の枠を超えて設計している。
 - 例えば、監理団体、報告団体の区分と名称は廃止し、「都庁グループ」の構成団体として名称、関与の在り方、ガバナンスを見直すべき
 - なお、総務局は、既存の監理団体の「指導」ととどまらず、局を超えた再編と統廃合を担うべき
- (注) なお、従来型の「監理団体改革」の諸課題については、第11回本部会議資料（「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－」（平成29年9月6日）を参照）で提示済み。
各項目について2018年度中に団体別の悉皆総点検を求めたい