

平成30年度第3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30年度第3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31年1月11日（金曜日） 午後10時02分～午後10時49分

2 場 所

東京都庁第一本庁舎25階 104会議室

3 議 題

(1) 経営改革プランの改訂について

(2) その他

4 出席委員（五十音順）

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

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

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）

出 雲 明 子 委 員 東海大学政治経済学部政治学科准教授

松 田 千 恵 子 委 員 首都大学東京大学院経営学研究科教授

6 事 務 局

小林 総務局行政改革推進部長

砂原 総務局行政改革推進部団体調整担当課長

辻 総務局行政改革推進部監理団体指導課長

小林 総務局行政改革推進部監理団体指導課課長代理（調整担当）

○事務局（小林課長代理） これより第3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始めさせていただきます。

初めに、総務局行政改革推進部長の小林より、一言ご挨拶を申し上げます。

○事務局（小林部長） では、おはようございます。東京都総務局行政改革推進部長、小林でございます。本年もどうぞよろしくお願い申し上げます。委員の先生方におかれましては、日ごろから、都政に多大なるご支援、ご協力を賜りまして、まことにありがとうございます。また、平成29年度、昨年度の監理団体経営目標の評価に当たりましては、昨年6月から7月にかけて、この委員会において、貴重なご意見を頂戴いたしました。その評価につきましては、先生方のご意見を踏まえて評価を行い、昨年の9月に無事公表することができました。厚く御礼を申し上げます。

本日の委員会でございますけれども、引き続き、監理団体改革を着実に進めていくために、団体による改革として、本年度、30年度から取り組んでおります、「経営改革プラン」の改訂、バージョンアップにつきまして、委員の先生方のご意見を頂戴したいと考えております。監理団体の、より一層の経営改革に資する目標の設定、評価がなされますよう、忌憚のないご意見、ご助言を頂戴できればと思っております。

限られた時間ですけれども、どうぞよろしくお願い申し上げます。

○事務局（小林課長代理） 続きまして、委員の皆様ご紹介でございますが、本日は今年度3回目の委員会となりますので、恐れ入りますが委員の皆様のご紹介は机上札によりかえさせていただきます。なお、東海大学政治経済学部政治学科准教授、出雲委員、首都大学東京大学院経営学研究科教授、松田委員につきましては、本日、ご欠席のご連絡をいただいております。

続きまして、本日の委員会の公開に関する取り扱いについてです。本日の委員会、資料及び会議録については、委員会設置要綱に基づき、公開することとしてよろしいでしょうか。

（「異議なし」との声あり）

○事務局（小林課長代理） ありがとうございます。それでは、本日の委員会、資料及び会議録につきましては、公開することとさせていただきます。

なお、本日の委員会は、タブレット端末を使用して進行してまいります。資料はタブレット端末でごらんいただくこととなりますので、何とぞよろしくお願いいたします。会議中、端末に不具合が生じた場合は、職員までお声がけください。

それでは、次第に沿って議事を進めてまいります。

議題1、経営改革プランの改訂について、行政改革推進部団体調整担当課長の砂原よりご説明させていただきます。

○事務局（砂原課長） 砂原でございます。本日もお忙しい中、貴重なお時間をいただきましてありがとうございます。今、説明にありましたとおり、本日、タブレットを使って会議を開催していきます。我々自身、不慣れなところがありますが、どうぞよろしくお願いたします。

それでは、早速資料を説明させていただきます。まず資料1に沿って、2020改革における「経営改革プラン」の位置づけを改めてご説明いたします。

都政改革の全体像である2020改革プランですが、仕組み改革、見える化改革、しごと改革という三つの改革からなっております。この図にございますとおり、これら三つの改革は、見える化改革やしごと改革を通じて抽出された全庁横断的な課題を、仕組み改革により都政全体の改革として実行していくという関係となっております。

次のスライドですが、こちら改革のスケジュールについてです。これら三つの改革を今年度から3年で進めていくということにして、その中の、③仕組み改革の一つとして、監理団体改革の実施方針に基づく取組が位置づけられております。

次のスライドに移りますが、監理団体改革の実施方針についてでございます。

ここでは大きく三つの切り口から、監理団体による改革、所管局による改革、総務局による改革とございまして、「監理団体改革による改革」の一つ目の下線部でございますが、これが今年度新たに策定した「経営改革プラン」のこととございまして、この委員会でご意見をいただきながら、進捗を管理していくとしております。また、その下の「所管局による改革」の下線部ですが、「監理団体活用戦略（仮称）」というものを策定していくということとしております。

以上が資料1でございます。

続いて、資料2でございますが、こちらは、そうした枠組みの中で今回のプランの改訂をどのように進めていくかをご説明させていただく資料です。

まず、制度としては、経営目標評価制度のもとで、今年度からは、この「経営改革プラン」を評価対象として進捗管理していくと。今回は、真ん中のスケジュールの赤枠の中ですけれども、次年度以降の取組とプランの改訂を1月から3月にかけて行っていくというものでございます。

その下、改訂のポイントですけれども、戦略ごとに設定した「3年後の到達目標」に向け、

個別取組事項等をバージョンアップしていくということと、加えまして、「監理団体活用戦略（仮称）」の策定過程で検討する、都を取り巻く社会情勢の変化ですとか、所管局における団体活用の考え方等を、可能な範囲で反映させていくというふうに考えてございます。

ここで、「監理団体活用戦略（仮称）」についてのご説明をちょっとさせていただきます。参考資料1が示されてございますが、こちら昨年1月、監理団体改革の実施方針の中で示された資料の抜粋でございます。監理団体の役割の再整理・あり方の見直しということで、見える化改革による「官・民・団」の役割分担の整理と合わせまして、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）」を策定するとしております。

下のイメージ図にございますように、現状、これまでは監理団体が事業執行のところに位置づけられて、そうした役割を果たしているという実情があるのですけれども、今後は監理団体を、施策提案ですとか、専門分野での企画・立案を担う存在として、より戦略的に活用していこうと。一方で、民間に任せられる業務は、民間に委託をするなり、アウトソースしていこうというような趣旨でございます。

次のスライドになります。こうした所管局での検討に当たりまして、所管局が主体的に見直しを図るべき団体、あるいは団体が主体的に見直しを図る団体といった分類の整理を行っております。

次のスライドですけれども、個々の内容は割愛させていただきますが、所管局が各団体を検討する上での視点、ポイントといったところも、昨年1月にこういった形で示させていただいております。

それでは、資料2のほうに戻りまして、この次のスライドですけれども、今回の改訂フローの全体像についてでございます。このプランの改訂のところの図にありますとおり、まず、プランを改訂するための様式となるシートを現在、各団体に作成を依頼しているところで、近々これが提出されてくる予定です。依頼に際しましては、これまで委員の皆様からいただきました意見を改めて各団体にリマインドしておりますので、それらの点ですとか社会情勢の変化、あるいは局の団体活用の考え方等から、適切に改訂がなされているか。こういったあたりを、今後の調査等を通じて委員の皆様からもチェックいただき、プランの改訂版の策定というところにつなげていければとは考えております。

次の、資料2の3枚目ですけれども、こちらは改訂のスケジュールを示したものです。繰り返しになる部分もございますが、本日の第3回委員会の後、各団体が策定した改訂シ

ート、加えて、株式会社についてはBS、PL等の資料も提出いただき、それらをもとに2月上旬にヒアリング等による調査を実施しまして、その上で委員意見を踏まえたプランの改訂版の修正、その上で、3月末に、第4回の委員会を経て、委員意見の公表、合わせてプランの改訂版の公表といったところで予定しております。

それと、下段ですけれども、並行して、各局において「監理団体活用戦略（仮称）」の策定を進めていくところでございます。

その後、年度が変わり、6月以降はプランの評価を行っていく予定というふうを考えてございます。

資料2の説明は以上でございます。参考資料1は先ほどご説明しましたので、参考資料の2でございますが、こちらは現在、各団体に作成を依頼している「経営改革プラン」の改訂シートの様式でございます。この右肩に様式1とございます、このシートが、各戦略ごとに1枚まとめるものでして、個別取組事項につきまして、真ん中あたりですが、まず、昨年11月末時点での実績値を押さえ、それについての要因分析をしてもらい、それを踏まえて右側ですが、ここの計画の改訂、来年度、再来年度と、その改訂の考え方といったところを今回記入して提出してもらおう予定です。

その次の様式は、この個別取組事項だけではなくて、戦略あるいは経営課題、3年後の到達目標を改訂する場合の様式ということでつけております。

続きまして、その次です。様式3のほうは、今回、戦略自体を新たに設定し、それに基づく取組事項を新たに設定する場合のシートでございます。

以上が様式についてのご説明です。

参考資料3と、この後の4ですけれども、こちらは今回のプランの改訂に当たり改めて各団体に提供した資料として提供したのですが、全体に共通する部分を抜粋したのが参考資料3と。それで、参考資料4は、各団体に対するいただいた意見をそれぞれまとめたものでございます。あとは、個々の内容についての説明は省略させていただきます。資料についてのご説明は以上でございます。

○事務局（小林課長代理） 説明は以上となります。本件について、ご意見、ご質問等ございましたら、ご発言をお願いいたします。上山委員。

○上山委員 資料1の3枚目に、2020改革における「経営改革プラン」の位置づけがありますが、これについて説明してもらえますか。すぐに取り組む目標というのが三つの改革それぞれにあって、特に、所管局による改革、ここの「官・民・団」の役割分担とか、特

命随意契約とか、あと総務局による改革とか、すぐに取り組むとっていたのがどうなっているか。改革プランの改訂の各論に入る前に、全体がどうなっているのかお聞きしたい。

○事務局（辻課長） 監理団体指導課長の辻でございます。昨年の1月に都政改革本部会議において、改革の実施方針と、それに伴う目標を立てさせていただいております。今どういった取組状況かということをご説明させていただきます。詳細については、今月下旬ごろに本部会議が予定されておまして、そこで1年間取り組んできたことについての詳細についてはご報告させていただきますが、ここでは概要ということをご説明をさせていただきます。

1個目の、「経営改革プラン」の外部有識者による進捗管理というのは、既に「経営改革プラン」を外部有識者によるチェックということで位置づけておりますので、これは実施済みでございます。

あわせて、次の、団体の経営情報、いわゆる見える化、ディスクロージャーなんですけれども、「経営改革プラン」の策定の中で、各団体が、それぞれ主要事業がどういう形になっているのか。また、職員構成や、予算、収支構造がどうなっているのかというのは、お示しをさせていただいております。あわせて、理事会、評議員会の議事録要旨等の公開というの、今、全ての団体において達成をしている状況でございます。なので、監理団体改革による取組の、すぐに取り組むべき目標については、クリアをしているというふうに認識してございます。

続いて、所管局による改革のところでございます。方針で示したように、役割の再整備だとか、あり方の見直しということでやっております。今、1年かけて、各団体の今後の活用の考え方というのを、今、各局さんのほうに考えていただいているという状況でございます。あわせて、監理団体と契約を行っている特命随意契約の点検等も、今まさに実施中ということでやっていただいております。そのあたりの考え方を整理させていただいた上で、先ほどご説明させていただいた活用戦略というものに、都の政策実現に向けて団体をどういうふうに今後活用していくのか、新たなミッションを付加するべきものなのか。または、団体を高度化していくにはどうしたらいいのか。また、既存の活用の考え方の見直しといったような視点で、所管の局が団体をどう活用していくのかということで、今まさに実施中といったところでございます。一旦は、今月末の本部会議でご報告をさせていただいて、どこかのタイミングで、また委員の皆様方にもご説明をさせていただければと思っているところでございます。

最後、総務局による改革のところですか。すぐに取り組む目標の中には、都派遣方針、いわゆる、この都派遣方針とは何かといいますと、監理団体に東京都の現役の職員が出向しております、出向している人数が、このときの昨年の議論では、他の自治体と比べて少し多いのではないかとか、もう少しメリハリをつけた派遣のやり方があるのではないかといった検証をしております、それを踏まえて、昨年7月に、大きく三つの分類に整理をしました。それを踏まえて、既存の全てのポストについては三つの類型に当てはめるような形で、都職員を派遣する目的の明確化を行っているところでございます。

あわせて、監理団体の役員公募の見直しも進めているところですがけれども、各団体の経営判断になりますけれども、こちらは昨年の4月にガイドラインという形で、公募を行う際の統一的な基準を定め、団体にも周知をさせていただいているといったようなところでございます。

その他、1～2年かけて取り組む目標の中にも少しずつ進捗しているところがございます、そのあたりについては、今まさに本部会議資料の準備を進めているといったような状況でございます。そういう意味では、監理団体の定義ですとか名称等も、今月末には何とかご報告できるように、今、準備を進めておりますし、団体のあり方の見直しのところについても、少し踏み込んだところも含めて、月末にはお示しできるように、今、準備を進めているといったようなところでございます。

説明は以上となります。

○上山委員 要するに、このページ全体の大体の検討結果、できること、できないこと、いろいろあると思うんですけど、ひとしきり全部が月末には結論が出るということでもいいですか。

○事務局（辻課長） おっしゃるとおりです。

○上山委員 それは各団体における、具体的な話まで含めて。

○事務局（辻課長） そういったところも含めながら、今、準備をしています。

○上山委員 それも含めた上でという議論になるのですか。

○事務局（辻課長） そうです。

○上山委員 公募の話なんかだと、一般論を言っているもしょうがないので。

○事務局（辻課長） 公募のところについて、どこの団体がやるやらないというところは正直想定はしていませんけれども、ただ、どういう団体に民間の人材を入れていくのかとか、そういった全体像というのはお見せしたいなというふうには思っております。

○上山委員 監理団体、所管局、総務局による三つの改革が同時に少しずつ進んでいるとして、今回、特に今日の経営改革プランというのは、一番上の監理団体による改革というところが中心になる。そこで、下にある所管局、総務局による改革がつかないと、全体は動かないと。例えば、団体でできることは進んでいるけれども、所管局の改革意欲が非常に薄くて、所管局による改革が進んでいないようでは、大した改革プランにならない。それを防ぐ具体的な仕組みとして何かあるのですか。

○事務局（辻課長） 今、所管局による改革の中では、先ほどもご説明したとおり、来年度はじめに、並行して活用戦略なるものを公表していこうと思っております。その中で今お話があったように、局が団体をどういうふうに活用していきたいのか、どういったところを強化していかなければいけないのかとか、見直しをしていかなければいけないのかというような視点も入れて、今、まさに検討をさせていただいているところでございます。そういう意味では、直接的な権限があるというお話ではないですけども、今後、団体の経営改革プランを調査していただく中で、従来どおり、所管の局も同席しますので、その検討状況を先生たちのほうからお聞きするといったようなことは、可能かと思っております。当然、我々総務局と所管局の間で、最終的にはやりとりを整理させていただきながら進めていくといったようなところを今考えてはおります。

○上山委員 そうすると、この真ん中の活用戦略（仮称）ですけれど、これは春、年度末。

○事務局（辻課長） そうですね。春ですね。

○上山委員 年度末中までには、ではなく。

○事務局（辻課長） 年度明け早々には。

○上山委員 ぐらいを考えて準備をされている。

○事務局（辻課長） そうですね。

○上山委員 そうすると、ここは、私はやはり主語が非常に重要で、総務局だけではだめで、やはり、せめて各局が全て、少なくとも1枚は埋めなければいけない。同じフォーマットで、何をやる、やらないが、局別に明らかに比べられるような形の資料にならなくちゃいけない。それに準拠して「経営改革プラン」の評価もしないといけない。第三者的に言うと、団体はとても頑張っているが、局が高い目標を立てていないので、団体の改革が遅いといったような指摘を、ここでやらないといけないのでは。

私は、団体のPDC Aに加え、所管局による改革こそが本命なのだと思います。したがって、後ろのほうにフォーマットが幾つかありますけど、主語が局になるべきだと思う

のですね。経営改革プランの実施状況を誰が振り返るのかといったときに、まずは団体ですけれど、プラス、局はその辺に関してどう思っているのか。それから、その横に、所管局がやると言っている「活用戦略」ですね。そこに照らしたことで、今起きている団体における現実のギャップを局はどう思うのか。そういう記述欄をフォーマットの中に今から埋め込んでおく。つまり、局が書かなくてはいけないページが、経営改革プランの振り返りのシートの中には必ずあって、団体のみが書くページは存在しないのが本筋かと思えます。

○事務局（辻課長） ご意見として承ります。

活用戦略は、総論というのはあった上で、団体ごとのページが数枚程度あるといった形をイメージしています。特に、東京の政策実現というのが一番大きいところなので、東京都が進める政策で、例えばこういうテーマがあって、それに団体はどういうふうに絡んでいくのか。そして、絡んで実現していくためには、今何が足りなくて、どういうふうに局として団体をレベルアップさせていく必要があるのかというような視点で、局としてどのように「官・団・民」の役割を考えながらやっけていこうとしているのかをまとめる方向で、今考えております。

○木下委員 今お話がありました監理団体活用戦略、これは監理団体の経営管理の観点で非常に重要なことだと思うのですけれども、今回のこの委員会で対象になる31年4月からの経営改革プランには、監理団体活用戦略の策定の経緯でいろいろ検討されることというのは、どの程度反映させる、できるようなものなのか、何か想定というのはあるのでしょうか。実際、確定というのは、4月以降で確定なんだと思うのですけれども、団体によっては、戦略によって相当プランを改訂しないといけないものが出てくると思うのですが、そのあたり、どういうふうにお考えになっているのでしょうか。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。今おっしゃられたとおりで、辻からも説明があったとおり、活用戦略は、今まさに策定している途上ですけれども、今後2月に調査等を予定しておりますので、その場面等も通じて、その場で投げかけていただき、局としては、どういうふうに団体活用を考えているのかといった部分も含めてご議論いただければなというふうに考えております。

○木下委員 そうすると、調査の場で、局の戦略の考え方とか、どういうふうの方針として考えているのか、ある程度こういう方向でというのは、その場で質疑の中で表明していただく、明らかにしていただくと。

- 事務局（砂原課長） 今まさに局でもそれを検討している、動いているところではあるのですが、その時点での考えということで議論していただければと思います。
- 木下委員 そうすると、なかなか、この調査の段階では、何か試案だとか、そういった局の考え方がある程度整理されたものというのは、出しにくいということになるのでしょうか。
- 事務局（辻課長） スケジュール的に、間に合うかどうかというのもありますし、生煮えの状態というの、それはそれでよろしくないでしょうが、ただ、考え方自体は、所管局としては考えていただいているので、説明できるレベルにはあるのかなとは思っています。成果物という形で見てしまうと、まだ物足りない部分だとか、当然、我々事務局との調整というのもまだできていない状態というのが正直なところですが、局としての考え方の整理は、2月頃にはできているかと思しますので、やりとりの中で、お話をさせていただくとか、進捗具合なんかも見ながら、進めていければと思っています。先ほど上山委員からもお話があったとおり、連動している部分がやはりどうしても大きいので、31年の経営改革プランを改訂していくに当たってのベースにもなってくるでしょうから、本来であれば公表されて、その公表されたものに対して、しっかりそこが反映されているのかというのを将来的には見ていくという話にはなるのですけれども、今、同時並行なところがありますので、ご迷惑をおかけする部分もありますけれども、可能な範囲で、先生方のご意見も踏まえて、対処できる部分については対処していきたいと考えておるところです。
- 木下委員 わかりました。
- 山田委員 多分同じ話になると思うのですけれども、2019年のところは、結局は多分、並行作業になるので、多分ほとんど期中に直すというのは難しいので、両方がちゃんとそろった形でクリアに両方対比して見れるというのは、2020年度ぐらいの計画段階になるのだと思います。この2019年度は、団体の活用戦略を同時並行で立てているので、多少、公表に関してはセンシティブなところがあったりとか、いわゆる表現にちょっと気をつけなければいけないところがあったりとかというような、試行期間みたいな形というような認識でいいんですかね。多分これは質問するときのスタンスで、どういうふうに取り込んでもらうかみたいなところで、スタンスが大きく違ってしまうと、並行で動いているものを、もうちょっと前倒しにしないと、取り込めないみたいな話とかになって、それが本当に、いわゆる局や監理団体の実務のところでは追いついてくるのかみたいなところがあるので、そういう意味で言うと、この辺の位置づけ、今のお二人の先生方の話とほぼ同じだと思うのですけれども、ちょっと心持ちとして、どういう聞き方をしたらいいのかみた

いなところを、もうすぐ調査のほうも始まると思うので、というようなことでございます。

○事務局（砂原課長） 今、山田先生がおっしゃられたとおりでございます。今回のプランの改訂と活用戦略の策定というのが、この1月から3月にかけては同時並行で進んでいくということでございますので、その時点での考え方ですとか、なるべく整合をとって進めていこうと考えております。

その戦略ができた上でのプランの改訂ということでは、次の改訂のタイミングというふうになるかと考えています。

○山田委員 一つ懸念なのは、どうしてもスケジュール優先という形になると、監理団体活用戦略って結構重要だと私は認識しているんですけども、抜本的なことをしようねということについては、足かせになってしまう可能性がある。というのは、スケジュール的にいうと、恐らくこれは活用戦略を踏まえて、プランの公表が4月、5月になるということは、ある程度大きな改訂作業ということがなく、きっちりどこかで整合性がとれるというような前提に立っているの、ここで例えば、大きな団体を再編しようみたいな話というのは、なかなか起こりづらいのではないのかなということがあって、というのは、そこが本当にそれを意思決定すると、また別の多分ステージがあって、それが戻ってくるまでに結構時間がかかるということであると、どうしても監理団体の活用戦略自体が、言い方が悪いんですけども、可能な限りできることということになって、本質的にやらなければいけないところについては、活用戦略自体を毎年、今度PDCAをして、もうちょっと前に進めるとかということがないと、どちらかということ、改革の中身が小さくなってしまふような可能性があるのではないかなというような、スケジュール側から逆算すると、どうしてもこういうものって、抜本的なものでちょっと手がいなくなるようなケースもまま見ているので、その辺が気がかりだなとは思っています。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。今いただいたようなところも踏まえまして、ただ、今回の活用戦略の策定とプランの改訂については、先ほど申し上げたようなところで考えています。

○上山委員 今から申し上げる話は、ひょっとしたら、その他のほうの議題かもしれませんが、1年早いかもしれない。だけど、ちょっと入れておいたほうがいいかもしれない話をしたい。以前から監理団体の中身を高度化しようという話がある。例えば、スポーツ、文化。民間企業からその都度優秀な人を入札でとってくるのは難しい。だから、専門、プロを監理団体に抱えて、都庁の普通の職員ではない専門ノウハウを使った仕事をやってもらう。

つまり、監理団体を専門家集団として積極的に位置づけるべきという団体はかなりある。

ところが、従来の「監理団体」という名前自体もそうだし、位置づけも、外注、外出し的な位置づけになっている。これを転換しようという意図で、今回、経営改革プランがある。もちろんスリム化・効率化もあるけれども、内容の高度化も目指していくというのが、この春の「活用戦略」の肝のところだと思う。

それで、「高度化」というのを一つのキーワードとすると、二つ目に重要なのは、自由裁量を与えないといけない。局の側から、小さな事業予算を100個ばらばらと渡すのではなくて、大きな塊で三つ渡して、あとは自由に考えてくれよというふうに。交付金的にお金を渡すアメリカで言うと、ブロック・バジェット化、交付金化して、自由裁量で年度を超えてもいい。そういう統合化の流れが一つある。

三つ目は、そういうふうに任せるのであれば、透明性を求めなくてはならない。情報公開とか、役所のOBじゃない人がボードに入っていくとか。だから、これら3つ、高度化と、統合化と、透明化。こういうバージョンアップの方向が「監理団体」という名前からの脱却というところの大きな柱だと思う。

話を戻すと、さっきの資料1の3枚目ですけれど、今のような話と矛盾するようなことが幾つか書いてあって、例えば、所管局による改革のところに、「特命随意契約の点検実施」という文字がある。これは半分正しいけど、半分今言っているような目標にはそぐわない。行政改革的という意味だと、まさにそうで、民間に任せたほうがいいようなものを特命随契でやっているのはおかしい。だから廃止しましょうとか、競争式にしましょうと。これはそうなのだけれども、一方で、点検実施をした結果、専門家集団を育てるために、もっと特命にするという考え方もある。これは横浜市の美術館の財団は政策協定を市と結んでいる。指定管理だけれど別格扱いとして、一緒にやっていく、一蓮托生契約みたいなものを結んで議会にも説明してやっている。だから、「特命随契の点検実施」はいいのだけれど、出口は2種類あるべきだと思います。両方の視点で点検をして、積極的に育てる団体については、何か別の概念、横浜方式みたいなものを考えていく。一方で、まさに文字どおり特命をやめて、競争に変えるという領域もあると。高度化を進めるうえで、特命随契の扱いが気になります。

それから、あともう一つ大事なのが、先ほど申し上げた予算をブロックで任せる統合化の話は、民間からの公募提案の募集の話とセットだと思う。参考資料1のところ、この図はとてもいい。しかし、この1年で世の中大きく変わった部分が、この図には書いていな

い。右側の今後のところですが、民間企業から、マーケットサウンディング、何でもいいからアイデアを下さいという役所がすごくふえている。東京都でも港湾局が、海上公園等いろいろな分野で取り組みはじめています。民間からの政策提案の募集です。施設関係が多いけれども、政策関係でも最近出てきています。

都庁の本局もマーケットサウンディングをやればいいのだけれど、監理団体のほうが、もっとやりやすい。なので、参考資料1の企業等というところは、どちらかというと、民間企業の役割自体が執行のお手伝いだけみたいになっているのだけれども、民間企業の中にも2種類あって、お手伝いしかしない会社もあるけれども、不動産のプロとか、金融のプロとか、いろいろな提案ができる企業もある。そこからのアイデア募集、サウンディングもやはり私は監理団体の仕事として入れていくべきだと思います。そうしたことをやっていると、ブロックで予算を頂戴というふうな説得力を持ったことが言えない。もっと言うと、都庁の本局と監理団体がマーケットサウンディングで競争していて、気の利いた案はむしろ監理団体に集まっているというぐらいの感じでマーケットサウンディングをやらないと、組織として強くないと思います。

あともう一点、透明性のところについては、さっき情報公開の話がありましたが、理事会の開催頻度とか外部への公開とか、そういう方向には行っていると思いますが、これはやはり質の話ということになると思います。どんな人が理事をやっているとか、どのようなことが、どのような頻度で議論されているかと、その中身のチェックというのは、さらに次の2.0の話かもしれないけれど、総務局でやっていく必要があると思います。だから、春の段階で、今までの宿題を一気に答えを出すのはいいのだけれど、その次の2.0というのは、もっと次のステージに積極的に監理団体を育てる方向にプッシュしていく。意外と世の中の動きは速くて、また3年かけてやりますという話ではなくて、2.0というのは、2年後ぐらいから、さらにバージョンアップする。それぐらいのペースでやる必要があるし、オリンピックが終わった後のスポーツとか文化とかの姿を考えると、2020が終わった後ぐらいから、もう2.0に向けて、実際の動きは始まっている。そういうスピード感で、2.0も意識しつつ、点検のときには、この2.0の物差しでも評価をやっていただきたいなと思います。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。団体のさらなる高度化に向けて、統合化ですとか透明化、今、お話しいただいたようなところで、できるところからにはなるかと思うので、なかなか正直一足飛びにいかないところもございますが、貴重なご意見として、あ

りがとうございます。

○山田委員 改訂シートのところで、何点かあるのですが、当然、今つくられたいわゆる改革プランを、状況の変化によって改訂しようという意図がわかるんですけど、今の議論で言うと、多分、内的な要因によって優先順位が変わるものとか、あと外部要因によって、重要性が下がったので組みかえましょうという話と両方あると思います。今出ている活用戦略とか、局の方針によって戦略そのものを変えましょうとか、多分この改訂の考え方のところを類型化して、それを入れておく形にしておいたほうが、何を議論したらいいんだとかということが、後々役に立つのかなと思います。多分このまま置いておくと、小さいことの改訂のほうが、結構ボリュームが占められたりするということになってしまいますので、後で多分事務局で見たときに、では今回の改訂プランのところ、どういう形の改訂が多くて、総務局としてこれをまとめていくときに、どういう方向で持っていきたいかというのが、全体の施策とリンクするという意味で言うと、ここの改訂の考え方を分類できるような仕組みをつくっておいたほうがよさそうかなと思いますので、それを書いてもらう団体さんと局さんのほうに、初めに知らしめておいたほうが、こういうものをちゃんと乗せていこうみたいな話になると思うので、いいのではないのかなとは思っております。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。改訂シートのほうですけれども、確かに個別取組事項と、その手前の戦略等の改訂も見据えておりますが、それらの取りまとめに当たっての類型化といいますか、そういった要素を取り入れることについて、考えていきたいと思っております。

○事務局（小林課長代理） ありがとうございます。そのほか、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

（「異議なし」との声あり）

○事務局（小林課長代理） それでは、以上で本日の議事は全て終了となります。本日の資料につきましては本日の14時に、議事録につきましては後日、行政改革推進部のホームページにて掲載をさせていただきます。

以上で、第3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閉会いたします。本日は、ご審議ありがとうございました。

—了—