

平成30年度第4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4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3月26日（火曜日） 午前10時00分～午後10時46分

2 場 所

東京都庁第一本庁舎25階 114会議室

3 議 題

- (1) 経営改革プランの改訂に係る委員意見のとりまとめについて
- (2) その他

4 出席委員（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
上 山 信 一 委 員	慶應義塾大学総合政策学部教授
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）

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
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） それでは、お時間になりましたので、これより第4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） おはようございます。改めましてですけれども、本日もどうぞよろしくお願いいたします。

1月上旬、11日ごろだったかと思えますけれども、第3回ということで、打ち合わせの機会をいただき、本日に至るまでの間、特に31年度のこの経営改革プランの改訂についての調査を行っていただきました。

1月は、局、都側が、当該団体についてどういうことを期待するのか、あるいはこういうふうに変えていきたいということについて、未調整のままで大変恐縮だったんですけれども、そのようなものも少しご覧いただきながら、それを受けて、あるいはそれとともに団体の側でどういうふうを考えて、本年度つくったもののバージョンを上げていこうかということについて、さまざまなご意見をいただいたところであります。

本日は、今年度最後の委員会ということでございますけれども、これまで先生方からいただいたご意見を委員の意見として取りまとめをさせていただく場でございます。

この意見を踏まえて、都として団体の経営改革プランの改訂版を取りまとめ、5月ごろを目途に公表する予定でございます。

先生方には、改革プランの取りまとめ、そして今後の監理団体の経営改革の推進に向けまして、本日もぜひさまざまな観点から忌憚のないご意見を頂戴できればと思っています。限られた時間ですけれども、どうぞよろしくお願いいたします。

○事務局（小林課長代理） 続きまして、委員の皆様のご紹介でございますが、本日は今年度4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、慶応義塾大学総合政策学部教授、上山委員につきましては、10分ほどおくれるとのご連絡をいただいております。また、木下公認会計事務所、木下委員、ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員、久我委員、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、配付資料及び会議録につきましては、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。

続きまして、本日の配付資料についてご説明申し上げます。配付資料の一番上に、本日の次第をお配りしてございます。その下に、次第記載の配付資料の順に資料を添付してございます。一番上が、資料1、東京都監理団体が策定する経営改革プランの改訂に関する評価委員意見について(案)を配付してございます。資料2、「経営改革プラン」改訂シート(最終版)、また参考資料として「経営改革プラン」改訂シート(当初版)を配付してございます。

資料に落丁、不足等はございませんでしょうか。

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係る委員意見の取りまとめについて、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) では、早速ですが、資料の説明をさせていただきます。

資料1をごらんください。

1 ページおめくりいただきまして、目次のところですが、基本的な構成につきましては、「はじめに」に続き、委員意見(総論)、委員意見(団体別)、最後に検討経過という形で作成しております。

1 ページの「はじめに」をごらんください。ここでは、導入として本委員会の位置づけ等について改めて記載した上で、今年度平成30年度から新たに各団体の経営改革プランが策定され、今後このプランを対象として目標の評価、目標の設定評価を行っていくこととなり、今回がプランの改訂とともに、31年度の経営目標を設定する初めての取組となることを記載させていただいてございます。

その上で、改訂作業の流れを簡潔に各団体から改訂に向けたシートの提出を受け、委員の皆様による調査を経て、各団体に委員意見を踏まえた対応を求めたこと、その後、それを踏まえ各団体から再提出された最終版について、改めて委員の皆様による調査を経て、委員意見の取りまとめを行うに至った経緯を記載させていただいております。

2 ページをごらんください。ここからは総論部分でございます。

(1)の各団体が作成した「改訂シート」(当初版)に対する委員意見では、まず調査に

おける視点に関しまして、各団体が自ら点検し、記載したシートの内容について、社会情勢や時代の変化等を踏まえ、また3年後の到達目標に向けた改訂が的確になされているかといった視点から、ヒアリングを含めた調査を実施したことを記載しております。

続いて、②ですけれども、そうした調査を経ての当初版に対する主な意見を、経営課題・経営戦略、3年後の到達目標、個別取組事項のそれぞれについてまとめさせていただいております。

四角の枠の中ですが、まず経営課題・経営戦略につきましては、団体としての経営課題、その解決に向けた経営戦略を改めて確認・精査すべきですとか、団体の存在意義、所管局における団体活用の考え方等を踏まえて、記載すべきではないか等のご意見をいただいたところです。

3ページをごらんください。3年後の到達目標につきましては、アウトカムの目標を具体的に記述すべきであること、また個別取組事項につきましては、必要性、緊急性が高い事項についてメリハリをつけて取組を加速していくことや、予算・人員の集中的な投入により事業の前倒しを図ること、一方で、人材の確保・育成に向けては、働き方改革や生産性の向上と一体的に推進すべきであること、あるいは既に実施、継続段階に入ったものについては、「済」として整理することなど、多岐にわたって頂戴した意見を記載してございます。

これらの事項とともに各団体に対する意見と合わせまして、それぞれの団体に修正に向けた検討を求めることとしたところでございます。

おめくりいただきまして、4ページをごらんください。(2)でございますが、各団体が委員意見を受けて修正を行った「改訂シート」(最終版)に関する委員意見でございます。委員意見に対する対応状況につきましては、今回大きく四つに区分してございます。

Iは、委員意見を踏まえた対応がなされている団体。

IIは、概ね対応がなされている団体。

IIIは、概ね対応がなされているが、団体の抜本的な経営改革に向け、今後さらに局も含めた検討を求める団体。

IVは対応がなされていない団体、という区分でございますが、今回全ての団体がI、II、IIIのいずれかに区分されており、基本的に委員意見を踏まえた対応がなされてございます。

その中で、IIに区分されている団体につきましては、経営戦略や事業展開をさらに具体化していくこと、アウトカム指標による目標設定を拡充していくこと、取組の更なるスピー

ドアップを図っていくことといったような意見をいただいているところでございます。

また、Ⅲに区分されている団体につきましては、社会情勢や時代のニーズが急速に変化する中で過渡期のステージにあることから、団体の抜本的な経営改革について、今後さらに局も含めて検討を深めていく、それにより、団体が担うべき役割や領域を意識しつつ、経営戦略や事業展開を順次再構築していくことを強く望むというように整理してございます。

その上で、最後に、今後に向けて全体に通じる留意事項等を記載しております。経営改革プランの指標のみにとらわれず、改革を進化させていくことや、監理団体の業務、役割の高度化に向け、局と団体との間でさらに整理を進めていくべきであること、さらには人材の確保・育成、民間との連携・協働といった視点から、頂戴したご意見を挙げております。

その上で結びとして、改めて団体任せにせず、所管局も一体となり、改革に向けて取り組んでいくことを強く求めるというふうにとまとめてございます。

続きまして、6ページ以降でございますが、ここからは団体別の委員意見を整理しております。A4横で文字が小さく恐縮ですが、各団体について、左側に調査を通じた委員意見がまずありまして、真ん中にそれらの委員意見を踏まえた対応、そしてその右側に各団体の対応を踏まえての経営改革プラン（最終）に対する委員意見という形でまとめてございます。

例えば、2つ目の島しょ振興公社の右側、最終の委員意見をごらんいただくと、先ほどの団体の区分としては、Ⅲとしてございまして、概ね委員意見を踏まえた記載に修正されているが、局による団体活用の考え方に沿って団体が担うべき役割、領域を明確にして、その上で、経営戦略・事業展開についても適切に見直していくこと、また、ヘリコピューターの搭乗率の目標について、キャンセル料の改訂の効果を見極めつつ、シーズン等の要素も加味して、適切に見直していくことを求めるというように、今後に向けていただいた意見を記載してございます。

こちらが、それぞれの団体ごとに全部で33ございまして、20ページまで続いているところでございます。なお、これまでの委員の皆様からのご意見を踏まえまして、今回Ⅲという区分となっている団体でございますが、ただいま例としてご説明させていただいた島しょ振興公社のほか、その下の東京税務協会、続いて、ページをおめくりいただいて、12ページの中ほどにございます東京都農林水産振興財団、15ページ上段の東京防災救急協会、17ページ上段の東京臨海ホールディングスの計5団体でございます。

最後に21ページですが、検討経過ということで、本年1月の第3回委員会以降の検討経

過についてまとめさせていただいてございます。

以上、こちらが取りまとめの案ということでございまして、今回お諮りするものでございます。

こちらの案に対して、委員の皆様からご意見等をいただきました上で、最終版として都にご提出いただき、それを受けまして、我々東京都として最終的に経営改革プラン改訂版の公表を行っていきたいというふうに考えております。

資料の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。

山田委員、お願いいたします。

○山田委員 お疲れさまです。かなりのボリュームの取りまとめ、どうもお疲れさまです。

その上で、1点ちょっと確認ですが、公表の単位は、この評価意見の案がとれたやつと、こちらの当初版と最終版のそのもの自体も開示するというイメージでよろしいでしょうか。

○事務局（砂原課長） 当初版と最終版のこちらのシートについては、本日の委員会資料として公表はされます。委員意見の最終形としましては、この資料1の案がとれた状態のもので、こちらが委員意見の最終取りまとめとなります。

○山田委員 なるほど、1ページのところで、当初版を作成した最終版の提出があったというふうになっているので、多分これを見られた、この中で情報が不足しているものは、当初版と最終版を見たいとかという、そういう要望も出てくると思うので、中身自体はそんなに問題があるものではないと思うんですが、ちょっと書きぶりをご検討いただいたほうが、ここでほとんどの情報がきっちり網羅されているのであれば、ここで当初と最終というと、これに対応する事業ってどこにあるんだという話になると思うので、そこはきっちり情報を開示するという前提のもとに、余り多くの資料を出すことは、かえって混乱するということになるので、その辺の整合性はとっておいたほうがいいのかと思います。それが1点です。

あと全体、中身について1点ですけども、先ほどの四つの区分の特にⅠとⅡというところのこの「概ね」という言葉のボーダーラインというのは一体どこなんだという、いろいろなところでこの「概ね」という言葉を使うと、この「概ね」というところは、ⅠとⅡの、いわゆる境目って一体何なんだみたいな、そのようなご質問もあると思うので、ちょっと整理をしておいて、お答えできるようにしておいたほうがいいのかと思います。

あと全体の中の所管ですけれども、初めにこの委員会が始まったときから見ると、かなり内容的に練られているんですが、一方で、全体としてこの改革プランの中身が、どちらかというと自主事業にかなり寄った形の改革プランになっているので、団体の中には、本当にメスを入れなければいけないのは、局と一緒に、いわゆる委託事業の中身の効率化とか、そういったものの中からこの団体の本来あるべき姿というのが何なのかというところが見えてくる団体もあると思います。次年度以降の取組として経営改革プランの遂行において、この団体の一番の目的というのは、自主事業を大きくしていくのか、いわゆる本体の委託事業の効率化をさら進めていくのかというところ、さらに自主事業については、将来を見据えて戦略的に動くというところが見えてきましたが、繰り返しになりますけど、やはり一部の団体さんはかなり委託事業が多く、ここの効率化って一体どうなんだというような話も出てくると思うので、そこにもメスを入れていくと、全体としてその辺りのメリハリができてきて、さらに前に進むのではないのかなというふうに思っています。

以上でございます。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。資料1の中の最終版ですとか、当初版の記載は、調整させていただきます。あと、この中のⅠとⅡの話なんですけれども、委員意見でそれぞれの団体に複数ご意見をいただいております、その意見に対する形で個別の対応を書いてございますが、委員意見の内容ですとか、重い軽い、大小あるんですが、いただいた意見に対して、基本的に全て対応できたものについてはⅠで、それ以外、部分的にちょっとまだこれからというところが残るものについては、「概ね」というようなところで整理をさせていただきます。

あと最後にお話しいただいた、団体の中で自主事業だけじゃなくて委託事業というところは、何と申しますか、受け身というか、工夫の余地なしとして捉えるのではなくて、そこからまた新たな役割などを考えるヒントになり得るのかなというところもあるかと思しますので、ちょっと今後の材料とさせていただければと思います。

上山委員。

○上山委員 すみません。遅れまして申しわけありません。

この資料なんですけど、もうちょっとずばっとわかりやすくしたほうがいいと思うんですが、4ページにカテゴリーⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳで13、15、5団体とか書いていますが、これを一覧表にして、5ページに載せたほうがいいと思います。

来年度は、さらに、去年はこうだったけど、今年はどう変わったというのがわかるような

形で、やったほうが良いと思いますね。

それから、これは今後のこの会議の運営の提案なんですけれど、やっぱりⅢの議論、Ⅲの団体について十分な時間を使って議論したらいいと思うんですね。全部均等に20分とか30分でしたか、ヒアリングをやっていたんですが、もうⅢに集中特化して、Ⅲだけで3時間とか、Ⅱは30分とか、Ⅰは5分とかメリハリをつけて、今後この会議を運営したらいいんじゃないかと思います。

それからあと、理事長には必ず来ていただく。やっぱり役員の方が来ないと、Ⅲのレベルになるともう話にならないと思います。幹部の方がきちり来て、自分の言葉で語っていただく。総務課長のような方が、紙に書いてきたものを読み上げるという、そういう傾向がこのⅢの団体にはあったので、やっぱり幹部が真摯に受けとめて、中で議論をしたというプロセスを経てここに来ていただきたい。そういう意味で、やはり理事長以下、幹部の方にとにかく来ていただくと。説明が一番精通した方がお話になったらいいと思うんですけども、会議のやり方も含めて、このⅢについては、やはり新年度は集中的に取り組むべきだと思います。

○事務局（砂原課長） はい、ありがとうございます。今お話がございました、今回4ページにⅠ、Ⅱ、Ⅲの区分で何団体という数は示してございますが、ここに一覧表を加えるという形で……

○上山委員 表をね。

○事務局（砂原課長） よろしいですかね、わかりました。では、ここはそのように一覧表を加えさせていただきたいと思います。

あと来年度以降のⅢの団体も含めたヒアリングに向けてということで、よりメリハリをつけた形で、検討していきたいと思います。団体を呼ぶ関係で5分というわけにはいかないところもあるかもしれないのですが、そこはこれまで以上にメリハリをつけた形でやり方を考えていきたいというふうに思います。

ありがとうございます。

○事務局（小林課長代理） その他、ご意見、ご質問等ございましたら。出雲委員お願いいたします。

○出雲委員 Ⅲの団体の中で、ちょっとニュアンスが違っているのかなと思ったもので、それが合っているのかちょっとお聞きしたいんですが、最初のⅡとⅢの団体は、どちらかというと、存在意義というところに着目されていて、団体そのものの問題という感じがあるん

ですけど、後半の3つに関しては、どちらかという、局に見直しを求めているようなメッセージを感じるんですけど、それは合っているんでしょうか、それとも、そんな意図は特になくて、結果的にそういうふうだという感じなんですか。

○事務局（砂原課長） 今、おっしゃられたのは、最初の2つの団体と……

○出雲委員 最初の2つというのは、東京都島しょ振興公社と税務協会は、団体そのものの存在意義とか、役割の見直し、団体自身に守備範囲を問うているんですけども。

○事務局（砂原課長） この5つの団体の中で、何か特段その線引きというのはなくて。

○出雲委員 強弱は。そうですか。

○事務局（砂原課長） 先ほどもちょっとご説明の中で申し上げましたが、これらの団体も、今回、委員意見を踏まえた対応はしてきているんですけども、団体が今置かれている状況が過渡期にあるようなところで、改めてその存在意義であったり、役割ですとか、業務といったところをもう少し抜本的に見直さなきゃいけないステージにあると。

そうした中では、その団体だけではなく、局も一緒になってといいますか、むしろ局が団体にどういう役割を求めるかといったところも踏まえて考えなきゃいけないというようなところが、今回このⅢの区分とされている団体でございます。

○出雲委員 いずれも役割と局の両方という趣旨ということで、わかりました。

○山田委員 すみません、今の話だと、恐らく32番のPUCと下水道サービスについては、この2団体統合するという意味でいうと、この統合後の姿というのは、局との関係・役割分担のあり方と民間の活力ということに関しては、ⅡよりもⅢに近いのかなというイメージがあるので、ここの計画というのは、まだそこが煮詰まっておらず、今あるものの施策を中心に評価をしたという形になっているので、区分をⅢにするか、注記をするか、どちらかにしておいたほうが、説明としてはわかりやすいのかなと思います。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。31番の東京水道サービスと32番のPUCでございますかね。ここですが、分類としては。

○上山委員 ちょっといいですか。私は、この2つは事実上はⅢではないと思います。テクニカルに2つに分かれているので、まだビジョンが描けないだけで、内容的には十分Ⅱだと思いますね。飛躍しなければいけない方向性とかもわかっているし、やりたいという意欲もあるし、去年と比べて明らかに前に進んでいると。それに比べて、ほかは全く進んでない。全然違うと思います。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。山田委員がおっしゃられたとおり、ここはま

さに統合を控えて、局の今後の検討、統合に向けての戦略を具体化していかななくてはならないところなのですが、上山委員からございましたように、今回の整理としては、ここについてはⅡで、この記載に残しているような、今後統合に向けての内容を早急に進化させていく必要があるというところでよろしいでしょうか。

○山田委員 この2つが統合するということのインフォメーションを、どこかに載せておいたほうがいいのか、そういう意味合いですね。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。その旨が明確になるように確認させていただきます。

○山田委員 お願いします。

○上山委員 Ⅲなんですけれど、これについては都庁の局でかなり真剣に議論していただく必要がある。東京都島しょ振興公社について言えば、ここにもたくさん書いていますが、要するに、今やっている程度の話なら、民間事業者やお土産屋さんなどにお金を払ってやってもらえばいい。あるいはそもそも各市町村がやるべき仕事を肩がわりしているだけじゃないかと。したがって、存在意義そのものが疑わしい。存在意義があるとしたら、東京都として、島しょというもの全体を捉えてやらなくちゃいけない仕事があるはずで、それがきっちりと理解されている感じがなく、それに向けての作業が起きている感じもない。私個人の意見ですけどね。

それから、消防については、OBに活躍いただいて、防災救急をやっていただいているのはいいんだけど、OBの人材派遣の仕事以外の仕事があるという感じがしない。であれば、これはNPOか、あるいは何か社団法人であればよくて、東京都の監理団体としてお金を間接的に入れてやる必要がないんじゃないかと。民間団体でこういうものがあれば、それで終わりではないか。監理団体であることの必要性を感じない。

例えば横浜市には確か、労働組合がサポートして、社団法人が水道の現場のOBの方々が集まって局の仕事を指定管理だったかで受けているような団体がありました。それと同じで、民間団体になればいい。存在自体は意味はあると思うんですが、監理団体という位置づけが間違っているのではないかと、それぐらい深刻な次元で、だから監理団体のリストにそもそもいていいのかという、そういう疑問ですよ。

それから、農林のところは、これはやればできるんだけど、局として本腰を入れて、きっちりとこの経営改革プランをつくるということがまだ始まっていない。これは多分作業の仕方に根本的な何か問題があるんじゃないかと思うんですね。分野が特殊専門分野に分

かれていて、全体が見える人がいないとか、いろんな難しい事情はあると思うんですけども、東京都の力をもってすれば、これができないということはないだろうと思うんですね。やはり事務的な、書類を書くような作業をやっているだけでも、技術がわかる人たち同士が、お互いほかの分野の技術の中身とか、活動の中身までちゃんとチェックをして、全体としてこうしていこうよというふうに、研究とか実際の活動をやっている当事者が参加して作ればできると思うんですけども、事務部門が何となく作文だけやっているような感じがすると。個人的な印象なので間違っていたら申し訳ありませんが。

それから、臨海については、株式会社なのに余りにも消極的で、いわゆるエリアマネジメントとか、タウンマネジメント、そういった領域について、やるやるとおっしゃっているが全然やっていない。最近、クルーズターミナルができて忙しいということに紛れて、本来のタウンマネジメント、エリアマネジメントについては、ほとんど何も進んでいない。これは多分、組織的な能力がないんじゃないかと思うんですね。

であれば、これはもうペーパーカンパニー、持ち株会社でよくて、人材とお金を投入する必要がない。存在意義そのものがかなり疑問。

日常の業務で忙しいのなら外注して、いろんな作業をやるイベント屋さんとかプロの業者さんに任せればいい。

臨海ホールディングという名前自体は金融的な意味と、エリアマネジメントと2つあるんだと思いますが、前者だけであるとしたら、ペーパーカンパニー的であればよくて、人もお金ももっと縮小する、監理団体である必要もそもそもないんじゃないかと。

○事務局（砂原課長） 3番の税務協会です。

○上山委員 そうですね、ここはいろいろ考えてはおられるんですけども、やはり余りにも遅いということだと思うんですね。周りの環境がA I だとか、いろんなテクノロジーも出てきているので、ある意味では、仕事を大きく広げるチャンスでもあると思うし、例えば水道のPUCのように、システムを横展開して水道以外の分野の仕事をつくったり、会社だからいろんな広がりがある。この税務協会自身も、そもそも今までやってきた仕事そのものをただやっていくというのであれば、これもやはり社団法人か何かにして、外注の1団体ということでもいい。監理団体である必要がそもそももうなくなっている。

ただこれは、局だけにこの問題を押しつけてもちょっと気の毒かもしれないですね。都庁全体として、あの組織とか体制をどういうふうにするか。管理部門のアウトソーシング的な仕事であれば、もっと幅広くいろいろできるかもしれない。総務局などの仕事もやる

とか、あるいは今回教育関係の学校サポートの財団ができますけども、そのような仕事もやるとか、もうちょっと広がりがあるような気もするんですけども。いずれにしても、ICT活用などいろいろ言っている割には、具体的に進んでない。余りにもものんびりされている。ほかの委員の方いかがでしょう。

○山田委員 当然、監理団体で、いわゆる委託の業務の何かのものから、もうちょっとは意味づけを出して、いわゆる全体としての価値を図っていかうというのはあるんですが、この中の例えば税協などは、委託のところの効率性とかも合わせてみて、そこから何ができるのかというのを議論しないと、多分スピードの遅さだけじゃなくて、付加価値が何なのかを探す作業自体が、多分停滞しているんじゃないのかなと。

やはり委託量が多いところは、手前の業務をこなすということが中心になっているので、価値を広げようみたいな、そういうスピードが出てきていない、そういう団体ばかりなのかなと思います。このⅢに区分されているところは。

なので、先ほどの繰り返しなんですけども、委託として受けている内容の中で、単純にそれが毎年の作業の繰り返しなのか、それともそういう中から、新たな付加価値が出るようなものをどういうふうに見つけていくのかみたいな話で見えていったほうがいいのかなということでしょう、もう1つは我々も余り意識して見てなかったんですけど、この全体の中における、いわゆる委託の比率というのは大体何パーセントぐらいあるんだということ、そこを附帯情報として見ておいて、その情報の中で、いわゆる団体のあり方というものを見て、この団体はもうそもそも委託が8割とか9割だと、その効率化とそこの高付加価値化の中から、この団体の存在意義はどういう経営の問題があるのかみたいなところと、いわゆる自主事業の展開の可能性みたいなところを議論すると、さらに有意義な議論も出てくると思います。そういったバックデータの議論がないと、その二つが切り離されて議論されていくと、何となくスピード感も逆に落ちていくんじゃないのかなという、そういうイメージがあります。

○出雲委員 税務と防災に関しては、ちょっと気の毒という気持ちがあるといいますか、かなり業務が定型的なことが想像できますし、何というか、余りそういう経営というようなことについて、意識はないだろうなというふうにはちょっと想像されますから、なかなか難しいだろうなというふうには考えます。それでも求めたいという気持ちは理解できるんですけども、ただ、その他の、今話に出た臨海とか農林ですか、そういった分野に関しては、やっぱり資源も東京は限られた中ではある、農業なんかはあるかもしれませんが、その

中でも、いろいろな工夫によって政策的な展開ができそうだなというふうに話を聞いていたら思うんですけども、その意識については、なかなかついていけないような、そういう印象を持ちました。

ですから、業務が定型的であるところと、定型的というわけではないんだけど、みずから定型的にしてしまっているという部分で、ちょっとニュアンスが違うような印象を個人的には持っております。

ただ、税と防災も、他の団体などでは、例えば会員なんかも結構獲得していたりというところもあつたりしますし、やり方によってはあるというのは、そうだと思います。ただ、意識については、遅れぎみかもしれないなというふうに感じます。

○山田委員 税務なんかは、逆に納税者の立場に立ってみると徴収義務、徴収のプロセスとか、問い合わせをもっとシンプルにできたらいいなというのは、多分、税調のほうのいわゆる実務の中から出てくるものとかも結構あるので、そういったところから逆算して、例えば主税局とお話をすると、今後の地方税の、いわゆる特別な税体系の中での簡易的な税の徴収のあり方みたいなのが見えて、そこから業務の改革をもっていくみたいなことが、多分できるんじゃないのかなと。

ただ、いわゆるこれをこれだけやりなさい、先ほど出雲先生がおっしゃったような形になると、なかなかできないので、出すときに何らかの意味づけを与えないと、これってやはり定型的になるので、その出し方のところを少し議論をすると、委託業務だからということで、それだけで完結しないように、そういう工夫はあり得るんじゃないのかなと思います。

やはり納める側からすると、いわゆる事業者さんが多いとは思うんですけども、結構複雑であったりとかという話でいうと、そもそもの問題って、その複雑さをなくしてあげることが一番理にかなっているので、そういうところを実態の事務から見えていくと、どういふところがあるんだみたいな、そういうような議論があれば、単に定型ということだけではなく、いわゆる委託の本筋のところからもフィードバックしていくと、何らかの効率性みたいなのところも議論ができるんじゃないのかなとは思っています。

○事務局（小林課長代理） お願いします。

○上山委員 この税と消防は、テクノロジーの進化がものすごいわけですね。それで東京都というのは、全国自治体の中でも断トツの事業規模で、ヨーロッパ一国に匹敵するぐらいのもので、そこでやっぱりテクノロジーをがんがん取り入れて進化させるという動きを局

のほうがやっていないというのが問題だと思うんですね。

今のこの団体は、確かに人力で委託業務をOBがこなしているという昭和の世界なんですけども、そういう姿を放置しているという局が問題だと思うんですね。私はもう99%局側の問題だと思います。

だから団体のPDCAというよりも、局が団体のあり方というか、使い方、これをわかっていないと。例えば消防なんか、これはOBの居場所というふうに割り切れば、社団法人にして監理団体から外して、それとは別に官民連携でIoTだとか、いろんなテクノロジーを使ってやるような、そういう子会社を水道とか下水のように株式会社で持つとか、そういうふうな頭の動きを局がしてないのが問題だというふうに思うんですね。

だから、真面目にこの協会で今仕事をしている人たちには、私は別に何の問題もないと思うんですよ。けども、協会の幹部及び局の側が、時代の流れとか技術を見ながら、どうやって全国最大規模のこの税とか、消防の組織を近代化していくのかという、そういう意識が余りにも乏しい。そっちが問題だと思うんですね。

臨海もちょっと似たところがあって、オリンピックであれだけいろんなことがあそこで起き、その後、レガシーだとか、あと臨海部の開発というふうにつなげていけなくちゃいけないわけけれども、そこでにぎわいといってイベントとかをいまだにやっているのではもう話にならない。

港湾局の人材と力をもってすれば、もう相当なことができるはずだと思うんですよ。けどもやっていないというのは、これはやっぱり不作為だし、ある種の怠慢だと思うんですね。

○事務局（砂原課長） ありがとうございます。お願いします。

○山田委員 あともう一つは、実は名と体が一致していないものも結構あって、この防災救急なんかは、本筋でいうと多分、都市防災をどうするんだみたいな意味を与えないと、多分監理団体としての目的が達成されなくて、そういう意味でいうと、今そこが抜けているので、上山先生がおっしゃったとおり、どちらかと言うと消防の部分から一部を切り出した形になるんですが、もともと多分この財団の目的というのはこの名前のおり、防災と救急であるということであるというので、多分、これ局さんのほうと防災のところでは何をやるべきだとか、どういうことが官民連携としてあるべきかみたいなところがないので、非常に矮小化されたイメージもあるのかなと思っていて、全体の話でいうと、恐らく名と体が合っていないところというのは、ちょっと時間をかけて潰して検証していくこ

とも必要なのかなとは思っています。

○事務局（小林課長代理）　お願いします。

○上山委員　最後なんですけど、島しょについては、さっき市町村と言いましたが、確かに人材もお金も足りない、島しょでいろいろ悩みは深いので、都庁がサポートしましょうというのは正しいと思う。しかしサポートの仕方がいわゆる補完性の原則に沿っていないという問題がある。できるだけ自分の村でやってくださいと、できない部分は手伝いますというふうになっているかということですね。

だから、例えばこの職員が、別に物産を売っていてもいいと思うんだけど、例えば村に出向して、その人と一緒にノウハウを移転しながらやるとか、あるいは民間のマーケティングのうまい人を村のそういうショップに派遣するとか、自立させるプロセスが見えない。だから何か優しいようで甘やかしていて、いつまでたっても自立しない感じがする。

多摩についても、実は同じ傾向がある。多摩は都市づくり公社が市町村の下水で赤字を出していたりする。しかし多摩についてはやっぱり市町村でやってもらうことはやってもらい、できない部分だけを助けるという。補完性の原則がしっかりしている。だから、都市づくり公社はⅠなんだけど、島しょはⅢになった大きな境目は、その根本思想にあると思う。

小さい自治体だし、困っているというのはいいんだけど、助け方というところをやっぱり根っこからちょっと考え直す必要があるんじゃないかと思いますね。

○事務局（砂原課長）　ありがとうございます。今この数十分の間でも、それぞれの団体に対して貴重なご意見、ご示唆いただきまして、団体以外にも共通の軸というんですか、委託の割合の話ですとか、テクノロジーをいかに取り入れていくですとか、そこも踏まえた局の姿勢であったり、後はあり方の話もそうですけれども、それとフィットする名前かどうかといったあたり、いろいろいただきましてありがとうございます。

その辺を改めて、短時間でいろいろご示唆いただきましたので、整理させていただきましたので、いずれにしても、そういったご意見を踏まえながら、局とその団体との検討というのは早目に促して、本委員会につなげていければなというふうに思っております。ありがとうございます。

○事務局（小林課長代理）　その他、ご意見、ご質問等ございますでしょうか。

よろしいでしょうか。

それでは、ただいまいただきましたご意見を反映させていただきましたので、今回の委員意見

のまとめとさせていただければと存じますが、それで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。

以上で本日の議事は全て終了となります。本日の配付資料及び議事録につきましては、後日、行政改革推進部ホームページへ掲載いたします。

以上で、第4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—