

東京都監理団体が策定する
経営改革プランに関する評価委員意見について

平成30年3月

東京都監理団体経営目標評価制度に係る評価委員会

目 次

1	はじめに	1
2	経営改革プランに関する評価委員意見（総論）	2
3	経営改革プランに関する評価委員意見（団体別）	7
	【参考資料】 検討経過	21

1 はじめに

東京都監理団体経営目標評価制度に係る評価委員会（以下「評価委員会」という。）の委員は、東京都監理団体経営目標評価制度に係る評価委員会設置要綱（平成29年4月10日付28総行革監第49号）第2条第1号に基づき、総務局長の求めに応じ東京都監理団体（以下「監理団体」という。）が作成した経営目標に対して、監理団体の一層の経営改善に資する目標設定となるよう意見を述べることとされている。

平成29年度の経営目標設定に当たっては、外部専門家による意見聴取の仕組みを導入した初年度ということもあり、本制度を運用する中で出てきた課題や、次年度以降の制度運用のあり方などについても、意見を述べたところである。具体的には、団体の経営課題とその解決を図るための戦略を十分に整理すること、5つだけの指標では経営目標を示しきれないこと等である。

また、この間、都政改革本部会議においても監理団体改革が議論されており、監理団体による自己点検等を踏まえ抽出された経営課題について、2020年までの今後3か年で監理団体が重点的に取り組む改革事項を取りまとめた経営改革プランが策定されることとなった。

こうした動向も踏まえ、2月に開催された第4回評価委員会において、本委員会の評価対象を、従来の「経営目標」から「経営改革プラン」に移行することが示された。このことを受け、第4回評価委員会開催後、監理団体から提出のあった経営改革プラン（当初）について、ヒアリングを含めた各委員による調査を行い、監理団体に対して委員意見を踏まえた対応を求めたところである。

このたび、監理団体から経営改革プラン（最終）の提出があったことから、改めて修正内容等に対する調査を行い、本日の第5回評価委員会において、経営改革プランに係る評価委員意見として取りまとめを行った。

本意見については、監理団体、所管局及び事務局において趣旨を十分に踏まえ、次年度以降の経営改革プラン進捗管理及び今後の監理団体の運営に活かしていくことを望むものである。

2 経営改革プランに関する評価委員意見（総論）

(1) 調査における視点

各団体が作成した経営改革プラン（当初）について、以下の視点を踏まえて、評価委員会委員が調査を行った。

① 経営課題

- 経営課題の背景となる問題点や事実を認識した上で、経営課題が示されているか
- 団体経営を行う上での主要な課題が抽出されているか

② 経営戦略

- 経営戦略として相応しいものであるか
- 経営課題の解決を図るための戦略として十分に整理されているか

③ 取組事項

- 経営戦略の達成に寄与する取組事項が示されているか
- 経営戦略に基づく取組事項の達成を通じて、3年後にもたらされる成果が示されているか

(2) 経営改革プラン（当初）に対する委員意見

団体から提出された経営改革プラン（当初）には、経営課題・経営戦略はそれぞれ計170個、個別取組事項は計609個の設定があった。

分類	設定状況(当初)		
	経営課題	経営戦略	個別取組事項
財団法人等	121個	121個	436個
株式会社	49個	49個	173個
合計	170個	170個	609個

これらについて、ヒアリング形式を含めた調査を行った結果、問題点や団体の置かれている状況が経営課題に記載されていないなど、上記の視点を踏まえていない記載が散見された。また、取組事項が日常業務レベルのもの、既に決まったことを実施するとされているもの、記載内容が抽象的・一般的であるものも見受けられた。

経営改革プランは、都民ファースト、ワイズスペンディングの視点から団体の経営課題を捉え、2020年を見据えて目指す姿を描いた上で、今後3年間で都民や事業の受益者へのサービス向上を図るため、団体自ら経営改革をどのように進めていくのかを示し、情報公開していくものである。このため、今までの枠組みを超えて取り組むものを中心に、具体的かつわかりやすく記載することが必要である。

こうしたことから、総論的には以下の事項に留意する必要があると考える。

① 経営課題

- 何が問題になっているかを明らかにした上で、課題認識をきちんと記載するべきではないか
- 不足している経営資源やボトルネックは何かを明確に記載するべきではないか
- 総花的に記載するのではなく、重要性を勘案して注力する課題の絞り込みをするべきではないか

② 経営戦略

- 経営課題を踏まえ、団体の持つ経営資源を活用して今後どのように取り組んでいくかを明確に記載するべきではないか
- 戦術レベルでなく、今後進める戦略として相応しいレベルの内容を記載するべきではないか

③ 取組事項

- 事業計画的な記載をするのではなく、どう工夫・改革していくのか記載するべきではないか
- 具体的な数値を入れるなど定性・定量両面でわかりやすく記載するべきではないか
- 実現に向けて努力する内容を記載するべきではないか（プロセスを見える化する）
- 3年間の取組事項については、年度ごとにメリハリをつけて記載するべきではないか

また、こうした総論的な留意事項に加えて、以下の点についても検討を求める必要があると考える。

- ・ 課題を明確化するに当たっては、選択と集中の観点から何に注力したいのかという優先順位を付すことが必要である。
- ・ 公益財団法人等では、専門家集団としての地位確立を目指すため、どのようなノウハウ・技術力を有しており、それらをどのように活用していくのか明確にすべきである。また、株式会社では、健全な財務を目指し、収益意識を更に高めることを経営課題とすべきである。
- ・ 3年間の取組事項については、育児や介護など生活面で課題を抱える職員に対応する働き方改革の取組など、前倒しで実施できるものを検討するなどスピード感を持つことが必要である。

これらの事項を踏まえ、団体ごとに修正に向けた検討を求めることとした。

(3) 経営改革プラン（最終）に対する委員意見

法人形態、規模など各団体の置かれている状況を踏まえた上で、(2)の委員意見を提示し、各団体において修正に向けた検討が行われ、経営改革プラン（最終）が提出された。最終版では、経営課題・経営戦略はそれぞれ計159個、個別取組事項は計545個の設定となった（団体ごとの内訳は次頁に記載）。

分類	設定状況(最終)		
	経営課題	経営戦略	個別取組事項
財団法人等	112個	112個	397個
株式会社	47個	47個	148個
合計	159個	159個	545個

当初版と比較すると、委員意見を踏まえた経営課題等の重点化・絞り込みが行われている。

委員意見に対する対応については、Ⅰは委員意見を踏まえた対応がされているもの、Ⅱは概ね対応がされているもの、Ⅲは対応が不十分または対応されていないものと区分したところ、下記のとおりとなった。

分類	対応状況(最終)		
	経営課題	経営戦略	個別取組事項
I 委員意見を踏まえた対応がされている	17団体 (51.5%)	12団体 (36.4%)	6団体 (18.2%)
II 概ね対応されている	7団体 (21.2%)	10団体 (30.3%)	24団体 (72.7%)
III 不十分・対応されていない	0団体 (0.0%)	0団体 (0.0%)	1団体 (3.0%)
— 指摘無	9団体 (27.3%)	11団体 (33.3%)	2団体 (6.1%)

殆どがⅠ及びⅡに区分されており、委員意見を踏まえた内容に修正されているが、Ⅱに区分されているものについては、取組事項のスピードを更に上げていくことや、経営改革に向けた取組を深化させていくことが望まれるものも見受けられた。また、Ⅲに区分されているものについては、委員意見に十分に対応されているとは言えない状態にある。経営改革プランが公表されるまでに、都と監理団体とで調整を行い、委員意見を踏まえた内容に修正されることを強く望む。

今後、委員会としても、経営改革プランで掲げた個別取組事項の実施状況や、社会情勢の変化や新たな都民ニーズを反映させた見直しが行われているかなどについて、しっかりと確認を行っていくことが必要であると考え。各団体においては、各委員が述べた意見を十分に踏まえ、次年度の見直しに向け、引き続き更なる検討に取り組んでいくよう留意されたい。

以上、経営改革プランに対する委員意見を総論として述べたが、各団体の経営改革プランに対する個別の委員意見については、3に記載する。

(委員意見への対応状況 (内訳))

	団体	経営課題		経営戦略		個別取組事項	
		設定数	対応状況	設定数	対応状況	設定数	対応状況
1	(公財)東京都人権啓発センター	4	I	4	I	12	—
2	(公財)東京都島しょ振興公社	4	I	4	—	13	II
3	(公財)東京税務協会	5	I	5	I	16	II
4	(公財)東京都歴史文化財団	8	II	8	II	25	III
5	(公財)東京都交響楽団	5	II	5	I	18	II
6	(公財)東京都スポーツ文化事業団	5	—	5	I	17	II
7	(一財)東京マラソン財団	4	I	4	I	14	II
8	(公財)東京都都市づくり公社	6	—	6	—	20	II
9	東京都住宅供給公社	5	II	5	II	23	II
10	(公財)東京都環境公社	4	II	4	I	24	I
11	(公財)東京都福祉保健財団	3	I	3	I	17	II
12	(公財)東京都医学総合研究所	4	—	4	I	10	I
13	(公財)城北労働・福祉センター	5	I	5	—	11	II
14	(社福)東京都社会福祉事業団	5	I	5	—	17	II
15	(公財)東京都保健医療公社	6	I	6	—	31	II
16	(公財)東京都中小企業振興公社	6	I	6	II	19	—
17	(公財)東京しごと財団	5	—	5	I	15	II
18	(公財)東京都農林水産振興財団	5	I	5	II	14	II
19	(公財)東京観光財団	6	I	6	—	16	I
20	(公財)東京動物園協会	6	I	6	—	30	II
21	(公財)東京都公園協会	3	I	3	II	8	I
22	(公財)東京都道路整備保全公社	5	I	5	II	17	II
23	(公財)東京防災救急協会	3	I	3	II	10	II
24	(株)東京スタジアム	4	II	4	I	11	II
25	多摩都市モノレール(株)	4	—	4	—	12	II
26	東京臨海高速鉄道(株)	4	I	4	I	14	II
27	(株)多摩ニュータウン開発センター	4	—	4	—	7	II
28	(株)東京国際フォーラム	6	—	6	—	19	II
29	(株)東京臨海ホールディングス	6	II	6	II	19	II
30	東京交通サービス(株)	5	—	5	—	17	II
31	東京水道サービス(株)	4	I	4	II	15	I
32	(株)PUC	4	II	4	I	10	I
33	東京都下水道サービス(株)	6	—	6	II	24	II
	合計	159	—	159	—	545	—

3 経営改革プランに関する評価委員意見（団体別）

I 委員意見を踏まえた対応がされている
 II 概ね対応されている
 III 不十分・対応されていない
 — 指摘無

団体名	調査を通じた委員意見	委員意見を踏まえた対応	対応状況	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
1 （公財） センター 東京都人権啓発	経営課題③・④については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が問題になっているかを明らかにしたうえで、課題認識をきちんと記載するべきではないか。	経営課題③・④について、委員意見を踏まえ、課題の背景となる問題点や事実、それに基づく課題認識についての記載をより明確にした。 また、経営課題①・②・③・④について、委員意見を踏まえ、現状分析に定量的な点を記載した。	【課題】 I 【戦略】 I 【取組】 —	【経営課題】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。 【経営戦略】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。 【個別取組事項】 —
	経営戦略③・④について、経営課題を踏まえて、都民ニーズが高まっている事業の特色化をするなど、団体の持つ経営資源を活用して今後どのように取り組んでいくのかを明確に記載するべきではないか。	経営戦略③・④について、委員意見を踏まえ、財団が活用する経営資源や取組実施に向けての考え方を、より具体的に記載した。		
2 （公財） 東京都島しょ振興公社	経営課題②・③については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が問題になっているかを明らかにしたうえで、課題認識をきちんと記載するべきではないか。	経営課題について、定量的な現状分析や今後取り組むべき課題などを記載した。	【課題】 I 【戦略】 — 【取組】 II	【経営課題】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。 【経営戦略】 — 【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略①の取組事項については、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、年度別に具体的に取り組む内容を十分に精査し、反映していくことを求める。
	経営戦略①の取組事項全般について、抽象的・一般的な表現が多く、団体が何に注力していくのかが分かりづらい。「選択と集中」の観点について具体的な内容や数値を入れるなど、定性・定量両面でわかりやすく記載するべきではないか。	「選択と集中」の観点から、今後、公社が注力していく具体的な事業を「経営課題解決のための戦略」に記載した。また、3年後の到達目標及び事業見直しのプロセスについて、「2020年までの3年間の取組事項」に記載した。		
	経営戦略②や③の取組事項全般について、事業計画的な記載をするのではなく、どう工夫・改革していくのかを中心に記載するべきではないか。	経営戦略②、③の取組事項について、事業実施に当たっての具体的な工夫や方法を記載した。		
3 （公財） 東京税務協会	経営課題①及び③～⑤については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。	委員の意見を斟酌し、経営課題①及び③～⑤について、「2. 自己分析を踏まえた経営課題」欄を修正した。		
	経営課題①③は、何が問題なのかをより具体的に分析した上で、記載すべきではないか。また、A1など意味の曖昧な用語についても、課題の背景を具体的に記載すべきではないか。 その上で、経営戦略については、自立的解決が図れるものと、そうでないものと仕分けを行い、また、A1があっても必要な団体の強みは何か、強みをどう活かしていくのかを明確に記載すべきではないか。	委員の意見を斟酌し、経営課題①及び③について、「2. 自己分析を踏まえた経営課題」欄及び「3. 経営課題解決のための戦略」欄を修正した。	【課題】 I 【戦略】 I 【取組】 II	【経営課題】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。 【経営戦略】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。 【個別取組事項】 ・3年後の到達目標及び個別取組事項について、具体的な記述も追加されるなど概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、より具体化した新規事業や最適な組織体制、強みの活用について着実な検討を進め、反映していくことを求める。
	経営課題③～⑤の組織運営上の課題については、技術革新等による最適な職員構成の検討、固有職員を含めた協会内の知見の蓄積・継承など、課題の分類を再整理し、団体が持つ懸念と目指す姿を明確にすべきではないか。	委員の意見を斟酌し、経営課題③～⑤の組織運営上の課題について、課題の分類を再整理し、「2. 自己分析を踏まえた経営課題」欄を修正した。		
	経営戦略②の取組事項「データベースの活用検討」については、内部的な活用にとどめず、コールセンター事業など外部に対しての効果的な活用方法を検討すべきではないか。また、経営戦略④の「税務知識のデータベース化」との関係性を明確に記載すべきではないか。	経営戦略②の取組事項「データベースの活用検討」については、対外的な自治体支援に向けた取組として、経営戦略④の取組事項「税務知識のデータベース化（FAQ）」で作成したデータベースを活用するものである。 委員の意見を斟酌し、この関係性を明確化するため、経営戦略②の取組事項「データベースの活用検討」の「取組設定の考え方」について、一部修正した。		
3年後の到達目標については、課題の再整理を踏まえたうえで、事後的に、達成度合いを自ら説明できるよう、具体的な数値を入れるなどとして、3年後にもたらされる成果を定性・定量両面でわかりやすく記載するべきではないか。	委員の意見を斟酌し、「3年後の到達目標」欄に定性・定量目標を追記した。			

団体名	調査を通じた委員意見	委員意見を踏まえた対応	対応状況	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
4 （公財） 東京都歴史文化財団	経営改革プランとして、団体として重点的に取り組む事項を絞ったうえで、今までの枠組みを超えて取り組むものを中心に記載すべきではないか。	意見趣旨を踏まえ、課題、戦略及び3年間の取組事項「総合力の発揮」について、財団内の財務連携の記載を「持続的な事業実施のための財源確保」に移した上で、既存の取組に関わる記載や抽象的な記載を全て削除。 各取組事項について、「今までの枠組みを超えて取り組むもの」という観点から継続的な個別取組事項を削除するなど、メリハリを利かせて記載。	【課題】 Ⅱ 【戦略】 Ⅱ 【取組】 Ⅲ	【経営課題】 ・課題の背景となる問題点などについて追記される等、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後は、定量的な分析も踏まえたより一層の課題把握を求める。 【経営戦略】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、各施設の独自性を発揮した事業展開について、経営戦略に反映していくことを求める。 【個別取組事項】 ・抽象的な記載の削除などの修正がなされたが、3年間の取組事項については、年度別の取組がメリハリのある記載とはいえないため、修正することを求める。
	経営課題については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が問題になっているかを明らかにしたうえで、課題認識をきちんと記載するべきではないか。	意見趣旨を踏まえ、各項目について、課題の背景についての説明及び課題をより具体的に示すための記述を追加。		
	経営戦略①について、一体的な運営・総合力の発揮などの抽象的・一般的な表現が多いため、都民にわかりやすく記載するべきではないか。	意見趣旨を踏まえ、課題、戦略及び3年間の取組事項「総合力の発揮」について、財団内の財務連携の記載を「持続的な事業実施のための財源確保」に移した上で、既存の取組に関わる記載や抽象的な記載を全て削除。 あわせてその他の項目における抽象的な記載についても、削除又は具体的な記載を行った。		
5 （公財） 東京都交響楽団	経営課題については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が問題になっているかを明らかにしたうえで、課題認識をきちんと記載するべきではないか。	「2. 自己分析を踏まえた経営課題」は課題の背景となる問題点を追記した。	【課題】 Ⅱ 【戦略】 Ⅰ 【取組】 Ⅱ	【経営課題】 ・課題の背景となる問題点などについて追記される等、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、プランに掲げる取組の進捗状況等を確認した上で、定量的な分析も踏まえたより一層の課題把握をしていくよう求める。 【経営戦略】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。 【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、その他の取組事項についても、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、年度別の取組内容を十分に精査し、更にメリハリをつけた記載にすることを求める。なお、経営戦略⑤の取組事項については、年度別の取組がメリハリのある記載とはいえないため、修正することを求める。
	経営戦略①について、団体が何に注力していくのかが分かりづらい。例えば大規模音楽祭を中心に据えた戦略にするなど、団体の持つ経営資源を活用して今後どのように取り組んでいくのかを明確に記載するべきではないか。	「経営戦略①」については、ヒアリング時の委員の意見を踏まえて、2018年度から実施する大規模音楽祭の取組を追記した。		
	経営戦略の取組事項全般について、同じ目標値を据え置くなど3年間の進捗が分かりづらいので、年度ごとにメリハリをつけた記載にするべきではないか。	「同じ目標値を据え置くなど3年間の進捗が分からない」との指摘に対して、「自主公演の年間入場者率の確保」及び「社会貢献に資する出張演奏会」について、目標値設定の考え方を追記した。		
6 （公財） 東京都スポーツ文化事業団	経営改革プランとして、今までの枠組みを超えて取り組むものを中心に記載すべきではないか。	従来の考え方にとらわれずに、2020年以降を見据えた新たな事業展開や組織体制の見直し等に取り組むことが明確となるよう記述した。	【課題】 — 【戦略】 Ⅰ 【取組】 Ⅱ	【経営課題】 — 【経営戦略】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。 【個別取組事項】 ・経営戦略⑤の取組事項については、具体的な記述も追加される等、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、更なる工夫・改革の取組を掲げ、反映していくことを求める。
	経営戦略の取組事項全般について、抽象的・一般的な表現が多く、団体が何に注力していくのかが分かりづらい。具体的な専門分野や数値を入れるなど定性・定量両面でわかりやすく記載するべきではないか。また、3年間の進捗が分かりづらいので、スピード感や具体性をもって、年度ごとにメリハリをつけた記載にするべきではないか。	取組事項全般について、実施内容をより具体化するとともに、3年間の進捗についても迅速に取組を進めるよう記述した。		
	経営戦略⑤の取組事項については、日常的に取り組むべき内容であるため、どう工夫・改革していくのを中心に記載するべきではないか。	取組を行う意義や背景、さらには、各事項をどのように工夫し、改善していくかについて具体的に記述した。		

団体名	調査を通じた委員意見	委員意見を踏まえた対応	対応状況	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
7 （一財） 東京マラソン財団	<p>経営課題①については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が問題になっているかを明らかにしたうえで、課題認識をきちんと記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略①とその取組事項について、抽象的・一般的な表現であり、団体が何に注力していくのかが分かりづらい。長期計画の策定だけでなく、団体の持つ経営資源を活用して今後どのように取り組んでいくかを明確にしたうえで、具体的な取組も記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略②～④の取組事項全般について、年度ごとにメリハリをつけて記載すべきではないか。</p>	<p>経営課題①について、課題の背景や取組の必要性が明確になるよう記載した。</p> <p>経営戦略①について、実施内容をより具体的に記載するとともに、長期計画の策定以外の取組についても追記した。</p> <p>取組事項全般について、3年間で年度を区切って数値を盛り込みメリハリをつけて修正した。</p>	<p>【課題】 I</p> <p>【戦略】 I</p> <p>【取組】 II</p>	<p>【経営課題】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。</p> <p>【経営戦略】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。</p> <p>【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略①の取組事項については、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、年度別に具体的に取組む内容を十分に精査し、反映していくことを求める。</p>
8 （公財） 東京都都市づくり公社	<p>「3年後の到達目標」は、具体的な成果や到達点が分かるように記載するべきではないか</p> <p>経営戦略①の取組事項について、収益確保に向けたプロセスなど実現に向けて努力する内容を記載するべきではないか</p> <p>経営戦略②の取組事項全般について、同じ内容の繰返しや抽象的な表現が多く、団体が何に注力していくのかが分かりづらい。年度ごとの目標が具体的にわかるよう、メリハリをつけた記載にするべきではないか</p> <p>経営戦略③～⑥の取組事項全般について、事業計画的な記載をするのではなく、どう工夫・改革していくのかを記載するべきではないか</p>	<p>3年後の到達目標については、委員意見を踏まえ、公益財団法人が目指すべき事項として、都や区市町村などの自治体の政策目的への貢献を記載しつつ、具体的な成果や到達点がわかるように記載を改めた。</p> <p>経営戦略①については、委員意見を踏まえ、個別取組事項の各年度の欄と取組設定の考え方の欄に、経営分析力の強化や事業提案力の強化、収支構造の改善などの各取組について、収益確保に向けたプロセスや努力の具体的な内容を記載するように改めた。</p> <p>経営戦略②については、委員意見を踏まえ、年度毎の取組に関して、より充実を図っていくプロセスが分かるように記載に改めた。また、改善策を具体的に示すために、抽象的な表現を分かりやすい表現に改めた。</p> <p>経営戦略③～⑥については、委員意見を踏まえ、各年度の取組の具体的なプロセスや、取組の過程における工夫点・改善点など、努力すべき事項を併せて記載するよう改めた。</p> <p>経営戦略③⑤にある道路及び管きよの整備については、委員意見を踏まえタイトルを修正した。年度別の取組については、毎年度一貫した取組の記載となっているが、これらの取組は、経験やノウハウを活用して事業を推進し、そこで蓄積される応用力を翌年度以降の事業の遂行に反映させていくPDCAサイクルにより、毎年度、継続的に改善を行っていく取組である。</p> <p>経営戦略⑤については、委員意見を踏まえ、業務効率と受託費の両面から赤字への対応策を検討し、収益見直しを図っていくことを記載した。</p>	<p>【課題】 —</p> <p>【戦略】 —</p> <p>【取組】 II</p>	<p>【経営課題】 —</p> <p>【経営戦略】 —</p> <p>【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略③⑤の取組事項にある道路、管きよの効率的な整備については、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、年度別に重点的に取組む内容を十分に精査し、反映していくことを求める。</p>

団体名	調査を通じた委員意見	委員意見を踏まえた対応	対応状況	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
9 東京都住宅供給公社	<p>経営課題については、全体的に課題の背景となる問題点や事実認識が弱く、団体の存在意義など主要な課題が抽出されていない。何が問題になっているかを明らかにした上で、課題認識をきちんと記載するべきではないか</p>	<p>経営課題について、委員意見を踏まえ、全体的に課題の背景となる事実認識を以下のように整理し、公的住宅事業者である公社には、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間の賃貸住宅市場で不足している子育て世帯に適した広さ・間取りの住宅や高齢者が安心して暮らせる住宅の供給 ・地域のまちづくりと連携して、都内に保有する公社住宅ストックを有効に活用し、地域に開かれた団地として再生すること ・地元自治体等と連携して、福祉対応の充実や地域コミュニティの支援等が求められていることを記載した。 ・課題①④については、公社が置かれている状況を具体的に補記するとともに、戦略のタイトルについても、内容を反映するよう、記載を見直した。 		
	<p>経営戦略については、日常的に取り組むものではなく、今までの枠組みを超えて取り組むものを中心に記載するべきではないか</p>	<p>経営戦略について、委員意見を踏まえ、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公社住宅ストックについて、新たに既存ストックの改善により長寿命化を図ること ・公社住宅団地における多世代共生（ダイバーシティ）の実現に向けた新たな取組など、今までの枠組みを超えた取組を中心に記載した。 ・戦略①には、ストックの更新・改善による収益性の向上についても記載した。 	【課題】 Ⅱ	【経営課題】 ・課題の背景となる問題点や団体が置かれている状況の分析を行っており、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後の団体を取り巻く状況の変化等を踏まえながら、課題の更なる分析検討を進め、反映していくことを求める。
	<p>経営戦略①の取組事項については、基本業務をどのように努力・改善していくかなどを具体的に記載するべきではないか。また、家賃収入目標は全戸平均にするのではなく、築年数別分析や実勢価格との比較等を行なった上で、設定するべきではないか</p>	<p>経営戦略①の取組事項について、将来、人口・世帯数が減少することが見込まれる中、全体の家賃収入の確保に向けて、築年数別、地域別、団地別の分析を行い、個々の団地の状況に応じた設備改善等を実施していく。</p> <p>また、委員意見を踏まえ、実施後の検証や改善策の立案・実施に向けた計画を進めることと合わせ、家賃収入を向上させるため、基本業務の具体的な改善項目として空家期間短縮の取組について新たに記載した。</p> <p>借入金の前倒し償還については、償還原資を確保するための努力や前倒し償還により償還が完了する団地数を記載した。</p>	【戦略】 Ⅱ 【取組】 Ⅱ	【経営戦略】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、戦略達成に向け、どのような方法で進めていくかを更に明確化していくことを求める。
	<p>経営戦略の取組事項全般について、同じ内容の繰返しとなっているものは、年度ごとにメリハリをつけて記載するべきではないか。事業計画的なもの、どう工夫・改革していくのかを記載するべきではないか</p>	<p>経営戦略の取組事項全般について、委員意見を踏まえ、同じ内容の年次計画の記載を見直し、年次ごとの取組内容の進捗が把握できるよう内容を修正した。</p> <p>また、事業計画に記載された事項については、委員意見を踏まえ、これまでの取組との違いや、取組の拡充内容など、改善点を工夫して記載した。</p> <p>経営戦略③④については目標とする全体規模や数値、取組の工夫・プロセスを記載した。</p>		
10 （公財） 東京都環境公社	<p>経営課題については、総花的に記載するのではなく、重要性を勘案して注力する課題の絞り込みをすべきではないか。</p>	<p>プレゼンスの向上やシナジー効果の強化など、注力する課題を絞り込んで記載した。</p>	【課題】 Ⅱ	【経営課題】 ・注力する課題の絞り込みが行われる等、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後の団体を取り巻く状況の変化等を踏まえながら、課題の更なる分析検討を進め、反映していくことを求める。
	<p>経営戦略については、事業の多角化によるシナジー効果の記載が不十分である。各事業の存在意義と連携やシナジーについて詳しく記載するべきではないか。</p>	<p>幅広い環境関連事業を行うシナジー効果の発揮が不十分である点を課題とし、今後のシナジー効果の強化についての戦略と取組を記載した。</p>	【戦略】 Ⅰ	【経営戦略】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。
	<p>3年間の取組事項については、日常的に取り組むものではなく、今までの枠組みを超えて取り組むべきものを中心に記載した上で、年度ごとにメリハリをつけて記載するべきではないか。</p>	<p>シナジー効果の強化に向けた取組など、従来の事業の枠組みを超え、新たにに取り組むべき課題を中心に記載した。</p>	【取組】 Ⅰ	【個別取組事項】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。

団体名	調査を通じた委員意見	委員意見を踏まえた対応	対応状況	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
11 （公財） 東京都福祉保健財団	<p>経営課題②については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が問題になっているかを明らかにしたうえで、課題認識をきちんと記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略②の取組事項については、事業計画的な記載をするのではなく、どう工夫・改革していくのかを記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略③については、団体が捉える自主事業の意味を明確にし、実施する意義を詳細に記載するべきではないか。</p>	<p>経営課題②については、監理団体として都の課題認識や現状分析を踏まえた上で、定性・定量的な点を盛り込んだ財団としての現状分析を行い、課題を記載した。</p> <p>経営戦略②の個別取組については、個別の取組事項・年度ごとに、実施する内容を可能な限り具体的に記載した。</p> <p>経営戦略③については、自主事業を都の監理団体である財団の自主的な取組として実施する趣旨を説明することにより、福祉保健医療行政の補完・支援となることを記載した。</p>	<p>【課題】 I</p> <p>【戦略】 I</p> <p>【取組】 II</p>	<p>【経営課題】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。</p> <p>【経営戦略】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。</p> <p>【個別取組事項】 ・具体的な記述も追加されるなど概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略②の個別取組事項については、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、更なる工夫・改革の取組を掲げ、反映していくことを求める。</p>
12 （公財） 東京都医学総合研	<p>経営戦略④については、再編整備の目的や既存体制との違いを説明し、新体制が都民及び研究者のためになることを詳しく記載するべきではないか。</p> <p>3年後の到達目標については、事後的に、達成度合いを自ら説明できるように、具体的な数値を入れるなど定性・定量面でわかりやすく記載するべきではないか。</p>	<p>社会環境の変化に対応していくため、プロジェクト研究体制の見直しや新たな研究組織の設置について詳しく説明することで、より一層都政課題に密着した研究を進めていくことを記載した。</p> <p>経営戦略②、④に関しては、数値目標を入れ、定量的な目標を記載した。</p>	<p>【課題】 —</p> <p>【戦略】 I</p> <p>【取組】 I</p>	<p>【経営課題】 —</p> <p>【経営戦略】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。</p> <p>【個別取組事項】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。</p>
13 （公財） 城北労働・福祉センター	<p>経営課題については、総花的に記載するのではなく、重要性を勘案して注力する課題の絞り込みをするべきではないか。</p> <p>3年後の到達目標については、事後的に、達成度合いを自ら説明できるように、具体的な数値を入れるなど、定性・定量両面でわかりやすく記載するべきではないか。</p> <p>3年間の取組事項については、日常的に取り組むものではなく、今までの枠組みを超えて取り組むべきものを中心に記載した上で、年度ごとにメリハリをつけて記載すべきではないか。</p>	<p>経営課題について、7項目から5項目に絞り込みを行った。</p> <p>3年後の到達目標について、事業運営上の経営課題において、数値目標を入れるなど、定性・定量両面でわかりやすく記載した。</p> <p>3年間の取組事項について、就労訓練事業の対象業種拡大や個別支援ケースの検討の充実など、改革・改善点がわかるような記載に改めた。また、目標達成に向けた取組内容を、年度ごとに具体的に記載した。</p>	<p>【課題】 I</p> <p>【戦略】 —</p> <p>【取組】 II</p>	<p>【経営課題】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。</p> <p>【経営戦略】 —</p> <p>【個別取組事項】 ・3年後の到達目標については、委員意見を踏まえた修正がされている。 ・個別取組事項については、具体的な記述も追加される等、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、更なる工夫・改革の取組を掲げ、反映していくことを求める。</p>
14 （社福） 東京都社会福祉事業団	<p>経営課題①と②については、人材確保・育成策としてまとめるべきではないか。</p> <p>経営課題④及び⑤については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が問題になっているかを明らかにした上で、事業団の存在意義を打ち出せるようにするべきではないか。</p> <p>3年間の取組事項については、日常的に取り組むものではなく、今までの枠組みを超えて取り組むべきものを中心に記載した上で、年度ごとにメリハリをつけて記載すべきではないか。</p>	<p>ご指摘のとおり修正した。</p> <p>ご指摘を踏まえ、課題の背景となる事業団が対応すべき都民ニーズ及び課題の背景となる事業団の問題点や現状等についてより具体的に記載をした</p> <p>取組事項が単なる日常的な取組にとどまるものでないことが分かるよう、具体的な記載に改めた。また、可能な限り年度ごとにメリハリが出るよう、記載を改めた。 取組事項③については、各年度の着実な取組によって成果を出す性格のものがあるため、アウトカムがより明確になるよう、3年間で目指すべき到達点の記載を修正した。</p>	<p>【課題】 I</p> <p>【戦略】 —</p> <p>【取組】 II</p>	<p>【経営課題】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。</p> <p>【経営戦略】 —</p> <p>【個別取組事項】 ・具体的な記述も追加される等、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、更なる工夫・改革の取組を掲げ、反映していくことを求める。</p>

団体名	調査を通じた委員意見	委員意見を踏まえた対応	対応状況	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
15 社 （公財） 東京都保健医療公	経営課題③～⑥については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何か問題になっているかを明らかにしたうえで、課題認識をきちんと記載すべきではないか。	「1. 団体経営に関する現状分析・評価」のSWOT分析を通じて整理した問題点や国等の動き等から、公社の置かれている状況や公社の果たすべき役割等を追記し、修正した。	【課題】 I 【戦略】 — 【取組】 II	【経営課題】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。 【経営戦略】 — 【個別取組事項】 ・具体的な記述も追加される等、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、更なる工夫・改革の取組を掲げ、反映していくことを求める。あわせて、各取組事項と到達目標との繋がりを、より明確にしていくことを求める。
	3年間の取組事項については、日常的に取り組むものではなく、今までの枠組みを超えて取り組むべきものを中心に記載した上で、年度ごとにメリハリをつけて記載すべきではないか。	今回ご提示した取組事項は、日々取り組むことによって総体として課題の解決を目指していくものを記載した。また、個別取組事項と到達目標については繋がりが明確になるよう記載を工夫するとともに、年度ごとに実施すべき取組を具体的に記載しメリハリをつけた記載となるよう修正した。	【課題】 I 【戦略】 II 【取組】 —	【経営課題】 ・委員の意見を踏まえた修正がされている。 【経営戦略】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略③や④について、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、重点的に経営資源を活用していくものが何であるかがわかるよう、今後の経営戦略に反映していくことを求める。 【個別取組事項】 —
16 振興公社 （公財） 東京都中小企業	経営課題④～⑥については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何か問題になっているかを明らかにしたうえで、課題認識をきちんと記載すべきではないか。	経営課題④～⑥について、課題の背景となる問題点や事実に関する記載を追記	【課題】 I 【戦略】 II 【取組】 —	【経営課題】 ・委員の意見を踏まえた修正がされている。 【経営戦略】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略③や④について、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、重点的に経営資源を活用していくものが何であるかがわかるよう、今後の経営戦略に反映していくことを求める。 【個別取組事項】 —
	経営戦略③や④について、団体が何に注力していくのかが分かりづらい。経営課題を踏まえ、分野別に整理したうえで重点化を行うなど、団体の持つ経営資源を活用して今後どのように取り組んでいくのかを明確に記載するべきではないか。	中長期的視点のニーズをもとに絞りこんだ支援テーマと施策展開、重点的に認知度を向上させる対象などを追記し、公社が今後戦略的に取り組んでいく支援を明確化	【課題】 — 【戦略】 I 【取組】 II	【経営課題】 — 【経営戦略】 ・委員の意見を踏まえた修正がされている。 【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略⑤（現：④）の取組事項について、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、更なる工夫・改革の取組を掲げ、反映していくことを求める。
17 （公財） 東京しごと財団	経営戦略④について、団体が特に注力している戦略であるならばそれを明示し、経営課題を踏まえ、今後どのように取り組んでいくのかを明確に記載するべきではないか。	財団が注力している戦略を明らかにするため、P2「事業運営上の課題」の並びを団体としてより重要度の高い課題順に変更。また、経営戦略④（現：③）について、経営課題として最近の社会的課題等の背景、注力すべき最重要課題の一つである旨を加筆するとともに、取組事項に今後3年間の取組内容を明確に記載。	【課題】 — 【戦略】 I 【取組】 II	【経営課題】 — 【経営戦略】 ・委員の意見を踏まえた修正がされている。 【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略⑤（現：④）の取組事項について、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、更なる工夫・改革の取組を掲げ、反映していくことを求める。
	経営戦略③～⑤の取組事項全般について、年度ごとにメリハリをつけて記載すべきではないか。	経営戦略①～⑤の取組事項について、個別取組事項に今後3年間の取組内容を具体的に記載。	【課題】 — 【戦略】 I 【取組】 II	【経営課題】 — 【経営戦略】 ・委員の意見を踏まえた修正がされている。 【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略⑤（現：④）の取組事項について、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、更なる工夫・改革の取組を掲げ、反映していくことを求める。
	経営戦略⑤の取組事項について、事業計画的な記載をするのではなく、他団体との連携や役割分担など、どのように工夫・改革していくのかを記載すべきではないか。	経営戦略⑤（現：④）について、連携や役割分担などを工夫・改革する内容を具体的に記載。	【課題】 — 【戦略】 I 【取組】 II	【経営課題】 — 【経営戦略】 ・委員の意見を踏まえた修正がされている。 【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略⑤（現：④）の取組事項について、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、更なる工夫・改革の取組を掲げ、反映していくことを求める。
18 （公財） 東京都農林水産振興財団	経営課題については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何か問題になっているかを明らかにしたうえで、課題認識をきちんと記載するべきではないか。	経営課題の部分に、定性的・定量的な点を盛り込んだ記述を追加し、現状分析を行うことで課題認識を記載した。	【課題】 I 【戦略】 II 【取組】 II	【経営課題】 ・委員の意見を踏まえた修正がされている。 【経営戦略】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、経営戦略③や⑤について、重点的に活用する経営資源を明確にし、反映していくことを求める。 【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略③～⑤の取組事項について、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、事業の見直しなどを踏まえ、取組内容を、より具体化していくよう求める。
	経営戦略について、経営課題の解決を図るための戦略として十分に整理されていないため、重点化する分野を明示するなど、団体の持つ経営資源を活用して今後どのように取り組んでいくかを明確に記載するべきではないか。	重点化する項目を明記する等、団体の経営課題を解決するための経営戦略を明確化するよう記載内容を修正した。 委員意見を踏まえて、各課題と戦略とのつながり、団体の経営資源活用について記載を追加した。	【課題】 — 【戦略】 I 【取組】 II	【経営課題】 — 【経営戦略】 ・委員の意見を踏まえた修正がされている。 【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略③～⑤の取組事項について、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、事業の見直しなどを踏まえ、取組内容を、より具体化していくよう求める。
	取組事項全般について、既存事業を行うための事業計画的な記載となっているため、どう工夫・改革していくのかを記載するべきではないか。	取組体制や関係機関との連携、情報収集・公開の方法などについて工夫・改革する内容を具体的に記載した。 委員意見を踏まえて、各課題について戦略とのつながりが分かりづらい事項について明確となるよう記載を追加した。	【課題】 — 【戦略】 I 【取組】 II	【経営課題】 — 【経営戦略】 ・委員の意見を踏まえた修正がされている。 【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略③～⑤の取組事項について、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、事業の見直しなどを踏まえ、取組内容を、より具体化していくよう求める。

団体名	調査を通じた委員意見	委員意見を踏まえた対応	対応状況	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
19 （公財） 東京観光財団	<p>経営課題については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が問題になっているかを明らかにしたうえで、課題認識をきちんと記載するべきではないか。</p>	<p>経営課題については、委員意見を踏まえて課題認識を記載した。</p>	<p>【課題】 I</p>	<p>【経営課題】 ・委員の意見を踏まえた修正がされている。</p>
	<p>経営戦略①や②の取組事項全般について、組織体制の見直しや、その組織をどう生かしていくのかという観点も含め、具体的な取組を明確に記載すべきではないか。</p>	<p>経営戦略①と②の取組事項については、委員意見を踏まえて組織体制の見直し等を含め、具体的な取組を記載した。</p>	<p>【戦略】 — 【取組】 I</p>	<p>【経営戦略】 — 【個別取組事項】 ・委員の意見を踏まえた修正がされている。</p>
	<p>経営戦略③の取組事項全般について、3年間の進捗が分かりづらいので、年度ごとにメリハリをつけた記載にするべきではないか。</p>	<p>経営戦略③の取組事項については、委員意見を踏まえて3年間の進捗が分かるよう、年度ごとに具体的な取組を記載した。</p>		
20 （公財） 東京動物園協会	<p>経営課題については、全体的に課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が課題になっているかを明らかにした上で、課題認識をきちんと記載するべきではないか</p>	<p>自己分析を含めた経営課題について、現状分析における定性的・定量的な視点からの現状分析を追記し、課題の背景について、何が問題になっているかを具体的に明らかにした。</p>	<p>【課題】 I</p>	<p>【経営課題】 ・委員意見を踏まえた対応がされている。</p>
	<p>3年後の到達目標については、事後的に、達成度合いを自ら説明できるように、具体的な数値を入れるなど定性・定量面でわかりやすく記載するべきではないか。</p>	<p>3年後の到達目標について、定性・定量面での具体的な目標を記載した。</p>	<p>【戦略】 —</p>	<p>【経営戦略】 —</p>
	<p>経営戦略①③⑤の取組事項について、実現に向けて努力する内容を具体的に記載するべきではないか（目指すべき職員構成に向けた人材確保策、幅広く寄付金を受け入れる仕組みの構築、安定的な展示動物の確保策など）</p>	<p>経営戦略①③⑤の取組事項について、実現に向けて努力する内容について、より具体的な取組みを追記した。</p>	<p>【取組】 II</p>	<p>【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略②④⑥の到達目標に掲げている満足度向上については、今後、2018年度の調査結果を確認した上で、具体的な目標値を掲げ、反映していくことを求める。</p>
	<p>経営戦略の取組事項全般について、同じ内容の繰返し（継続実施という記載など）になっているものは、年度ごとにメリハリをつけて記載するべきではないか</p>	<p>経営戦略の取組事項全般について、（継続実施）という記載をなくし、年度毎に異なった取組みを記載した。</p>		
21 （公財） 東京都公園協会	<p>経営課題については、全体的に課題の背景となる問題点や事実認識が弱く、主要な課題が抽出されていない。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が問題になっているかを明らかにした上で、課題認識をきちんと記載するべきではないか</p>	<p>都市公園法の改正や東京都公園審議会答申に基づき、公園の多面的活用の促進や、都市経営の視点からのエリアマネジメントの実施等、公園管理者が社会に求められている役割や課題を示すとともに、現在の公園協会に不足しているリソースや取組を顕かにし、その課題解決のために何を実施していかねばならないかを整理して記載した。</p>		
	<p>経営戦略については、日常的に取り組むものではなく、今までの枠組みを超えて取り組むものを中心に記載するべきではないか</p>	<p>これまでの既存の枠組みではなく、新たな時代の公園マネジメントを実施していくために、今回新たに取り組む課題解決策を中心に記載した。</p>	<p>【課題】 I</p>	<p>【経営課題】 ・委員意見を踏まえた対応がされている。</p>
	<p>3年後の到達目標については、事後的に、達成度合いを自ら説明できるように、具体的な数値を入れるなど定性・定量面でわかりやすく記載するべきではないか。</p>	<p>戦略①～③の3年後の到達目標については、定量面での明確な達成ターゲットを設定し、達成度合いが都民に分かりやすく見えるように記載した。</p>	<p>【戦略】 II</p>	<p>【経営戦略】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略②について、今後の団体を取り巻く状況の変化等も踏まえながら、必要とされるスキル分析とそれに応じた人材確保の視点から、更なる検討を進め、反映していくことを求める。</p>
	<p>経営戦略①②の取組事項について、組織の最適化など抽象的・一般的な表現が見受けられる。公園の分野ごとに求められるスキル分析など実現に向けて努力する内容も含め、具体的なかつわかりやすく記載するべきではないか</p>	<p>戦略①②の取組事項については、全事業の調査分析や地域の特性やニーズに応じた公園毎のスキル分析の実施について記載するなど、抽象的・一般的な文言を改め、できるだけ具体的にわかりやすい記載とし、その成果を示せるものは定量で記載した。</p>	<p>【取組】 I</p>	<p>【個別取組事項】 ・委員意見を踏まえた対応がされている。</p>
	<p>経営戦略②③の取組事項については、既存事業を行うための事業計画的な記載となっているため、どう工夫・改革していくのかを記載するべきではないか。</p>	<p>戦略②③の取組事項については、これまでの既存事業ではなく、新たな時代の公園マネジメント、新たなステージを担うための取組の記載に改めるとともに、戦略を実現するために具体的に実施する改革の取組とその成果をできるだけわかりやすく記載した。</p>		

団体名	調査を通じた委員意見	委員意見を踏まえた対応	対応状況	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
22 (公財) 東京都道路整備保全公社	<p>経営課題については、事業ごとの課題が分かりにくくなっている。事業ごとに現状分析を行い、何が課題になっているかを明らかにした上で、課題認識をきちんと記載するべきではないか。その上で、人員構成の問題、必要な人材等を明らかにするべきではないか</p> <p>3年後の到達目標については、事後的に、達成度合いを自ら説明できるように、具体的な数値を入れるなど定性・定量面でわかりやすく記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略については、日常的に取り組むものではなく、今までの枠組みを超えて取り組むものを中心に記載するべきではないか</p> <p>経営戦略③④⑥の取組事項について、抽象的・一般的な表現が見受けられる。職員育成など実現に向けて努力する内容や、どう工夫・改革していくのかを具体的かつわかりやすく記載するべきではないか</p>	<p>主要事業（道路用地取得事業、無電柱化推進事業等、直営駐車場等事業及び都営駐車場事業）ごとにSWOT分析を行い、経営課題を検討した上で、団体として、組織運営上の課題3項目と事業運営上の課題2項目の計5項目に再整理した。 その上で、課題②③では、人員構成の問題点等を明示した。 また、課題の背景について、可能な限り数値的根拠や具体的事例等を追記した。</p> <p>3年後の到達目標について、定性・定量面で3年後の到達点がわかるよう記載した。</p> <p>日常的に取り組むものとの意見があった取組事項は削除し、今までの枠組みを超えて取り組む取組事項を経営戦略①～⑤に整理した。特に、経営戦略⑤については、今までの枠組みを超えて取り組むものであることがわかるよう加筆した。 経営戦略②③に、職員確保・育成策の具体的な取組内容を追記した。</p>	<p>【課題】 I</p> <p>【戦略】 II</p> <p>【取組】 II</p>	<p>【経営課題】 ・委員意見を踏まえた対応がされている。</p> <p>【経営戦略】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後の団体を取り巻く状況の変化等も踏まえながら、重点化する取組等の更なる検討を進め、反映していくことを求める。</p> <p>【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、目標を更に具体化していくことを求める。</p>
23 (公財) 東京防災救急協会	<p>経営課題②については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が問題になっているかを明らかにしたうえで、課題認識をきちんと記載するべきではないか。また、講習の機会を増やすために、都や関係団体の施設の活用も検討するべきではないか。</p> <p>経営戦略③については、OB職員の確保が困難になることを考慮すると、自己完結に拘わらず、民間やNPO等との協力体制を検討するべきではないか。また、講習の機会を増やすために、都や関係団体の施設の活用も検討するべきではないか。</p> <p>経営戦略②と③については、それぞれの事業が連動する流れを作るべきであり、各戦略に共通する取組事項を検討した上で、記載するべきではないか。</p>	<p>委員意見を踏まえて、経営課題②に現状の問題点を追記し、合わせて経営戦略及び取組事項を修正した。震災後の時間経過に伴う来館者数の減少傾向の課題については、対応する経営戦略及び取組事項を追加した。</p> <p>当協会は、応急手当の普及に向けて、東京消防庁が事務局を務める「東京都応急手当普及推進協議会」に参画し、都各局、日赤、警視庁、交通事業関係団体等の構成機関と連携し推進している。 また、都各局、市区防災センター等、各種団体の施設を活用しており、東京消防庁において更なる講習場所の充実について検討が進められているところである。 今後、見える化改革（救急活動）を踏まえ、再講習を含めた救命講習の受講促進等、東京消防庁において検討され、示される各種取組に協力していく。</p> <p>現在、防災館で応急手当体験を行った来館者に対し救命講習の受講促進を図るなどの取組を行っているところであり、今後、各戦略に共通する取組事項を含め、東京消防庁と協力しながら、更なる来館者の増加や救命講習の受講促進を図っていく。</p>	<p>【課題】 I</p> <p>【戦略】 II</p> <p>【取組】 II</p>	<p>【経営課題】 ・委員意見を踏まえた対応がされている。</p> <p>【経営戦略】 ・経営戦略③については、今後の東京消防庁での検討状況も踏まえたうえで、委員意見を十分に踏まえた戦略を検討し、反映していくことを求める。</p> <p>【取組事項】 ・経営戦略②と③については、今後の東京消防庁での救命講習に関する検討状況も踏まえ、防災館への誘導等それぞれの事業が連動する流れを促進する取組事項を検討した上で、反映していくことを求める。</p>
24 (株) 東京スタジアム	<p>経営課題④については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が問題になっているかを明らかにしたうえで、課題認識をきちんと記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略①や②について、団体が何に注力していくのかが分かりづらい。経営課題を踏まえ、団体の持つ経営資源を活用して今後どのように取り組んでいくかを明確に記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略①や②の取組事項全般について、オリンピックなどの不確定要素が多いとはいえ、抽象的・一般的な表現が多く、株式会社であることも踏まえて財務関連の数値を入れるなど、定性・定量両面でわかりやすく記載するべきではないか。</p>	<p>経営課題④について、当社の収益向上、多摩地域のスポーツ振興拠点形成という2つの視点から、経営課題及びその対応を記述した。</p> <p>経営戦略①②について、当社の強みである既存顧客との関係性や定期開催イベントを可能な限り維持すること、それにより今後の3年間及び2021年度以降も健全な経営環境を維持すること、この2点が明確となるよう記述した。</p> <p>経営戦略①②の取組事項について、実施内容をより具体化するとともに、2021年度以降に目指すべき水準について追記した。</p>	<p>【課題】 II</p> <p>【戦略】 I</p> <p>【取組】 II</p>	<p>【経営課題】 ・課題の背景となる問題点については追記されたが、今後、プランに掲げる取組の進捗状況等を確認した上で、定量的な分析も踏まえたより一層の課題把握をしていくよう求める。</p> <p>【経営戦略】 ・委員意見を踏まえた修正がされている。</p> <p>【個別取組事項】 ・経営戦略①や②の取組事項については目指すべき水準について追記される等、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、2018年度の進捗状況を確認した上で、年度別の取組が更にメリハリがつけられたものになるよう十分内容を精査し、反映していくことを求める。</p>

団体名	調査を通じた委員意見	委員意見を踏まえた対応	対応状況	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
25 多摩都市モノレール（株）	経営戦略③の取組事項について、顧客満足度の向上に向けた取組など実現に向けて努力する内容を記載するべきではないか。	顧客満足度調査については、「3年後の到達目標」の記載で触れているため、個別取組事項の項目を削除する。「路線の利便性の向上」、「快適な移動空間の創出」及び「わかりやすい利用者案内」の3つの事項に取り組むことによって、顧客満足度の向上を目指していく。	【課題】 — 【戦略】 — 【取組】 Ⅱ	【経営課題】 — 【経営戦略】 — 【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、更にメリハリがついたものになるよう、年度別の取組内容を十分に精査し、反映していくことを求める。
	経営戦略③、④の取組事項について、事業計画的な記載をするのではなく、どう工夫・改革していくのか記載するべきではないか	経営戦略③、④の取組事項について、委員意見を踏まえ、各年度の個別取組事項の欄や、取組設定の考え方の欄に、取組の工夫・改革に係る内容を、記載した。また、3年後の到達目標について、顧客満足度調査の選択肢を具体的に記載した。顧客満足度調査の結果は、現在分析中であり、まだ公表することができないため、現時点で経営課題に盛り込むことは難しい。		
	経営戦略の取組事項全般について、同じ内容の繰返しになっているものは、年度ごとにメリハリをつけて記載するべきではないか	詳細についてはまだ確定しておらず公表できない部分があるが、委員意見を踏まえ、経営戦略の取組事項全般について、毎年度の取組をより充実させていくプロセスがわかるように記載を修正した。		

団体名	調査を通じた委員意見	委員意見を踏まえた対応	対応状況	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
26 東京臨海高速鉄道（株）	<p>経営課題については、全体的に課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が課題になっているかを明らかにした上で、課題認識をきちんと記載するべきではないか</p>	<p>委員意見を踏まえ、課題認識について、定性・定量的な点から、課題の背景となる問題点や事実についての分析を、より具体的に記載し、会社の課題が明らかになるよう修正した。</p>		
	<p>経営戦略については、日常的に取り組むものではなく、今までの枠組みを超えて取り組むものを中心に記載するべきではないか</p>	<p>委員意見を踏まえ、経営戦略について、当社線初となるホームドア整備や地域との連携強化等による安全対策の推進、更にはお客様目線に立ったサービス品質の向上等、これまでの枠組みを超えた取り組みも入れた記載に変更した。</p>		
	<p>3年後の到達目標①④については、事後的に、達成度合いを自ら説明できるよう、具体的な数値を入れるなど定性・定量面でわかりやすく記載するべきではないか。</p>	<p>委員意見を踏まえ、3年後の到達目標①④については、事後的に達成度合いを説明できるように、①については全社員に占める固有社員比率の向上を3年後の到達目標として記載するとともに、④については2018年度に実施する顧客満足度調査を踏まえて、2019年度において3年後の到達目標を定める記載とした。</p>		
	<p>経営戦略①②の取組事項について、実現に向けて努力する内容を具体的にわかりやすく記載するべきではないか（指導職以上への固有社員比率引き上げ策、営業収益確保策、沿線のにぎわいづくり策など）</p>	<p>委員意見を踏まえ、経営戦略①については、各年度の取組事項をそれぞれの年度でより具体的に記載するよう見直し、「取組設定の考え方」に人材の育成・確保につなげていくための取組内容をより具体的に記載した。また、経営戦略②については、関連事業の拡充や沿線地域等との連携強化につなげていくため、各年度の取組事項及び「取組設定の考え方」にそれぞれにおける工夫・努力の過程や方法を盛り込んだ記載とした。また、具体的な取組内容に合わせてタイトルを修正した。</p>	<p>【課題】 I 【戦略】 I 【取組】 II</p>	<p>【経営課題】 ・委員意見を踏まえた対応がされている。</p> <p>【経営戦略】 ・委員意見を踏まえた対応がされている。</p> <p>【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、更にメリハリがつけられたものになるよう、年度別の取組内容を十分に精査し、反映していくことを求める。</p>
	<p>経営戦略②～④の取組事項全般について、事業計画的な記載をするのではなく、どう工夫・改革していくのかを記載するべきではないか。また、定性・定量両面で具体的かつわかりやすく記載するべきではないか。</p>	<p>委員意見を踏まえ、経営戦略②については各年度の取組事項をそれぞれの年度でより具体的に記載するよう見直し、また、「取組設定の考え方」についても各取組において実施していく工夫や努力、取組の手順などをより明確に記載した。また、経営戦略③・④についてはハード面以外の取組も含めた多角的視点を踏まえ、「個別取組事項」をこれまでの案件ごとから目的ごとの記載に構成し直すことでわかりやすい記載とするとともに、取組事項の一部は年度ごとにメリハリのある記載とした。</p>		
	<p>経営戦略③の取組事項について、ハード面の対策にかたよっていることから、無事故継続のためには、ヒヤリ・ハットへの対応などソフト面での取組も記載するべきではないか</p>	<p>委員意見を踏まえ、経営戦略③の取組事項について、ハード面の対策だけではなく、「気づき・気がかり」と「ヒヤリ・ハット」による改善取組や「地域と連携した安全対策の推進」等、ソフト面での取組も記載した。</p>		
	<p>経営戦略の取組事項全般について、同じ内容の繰返しになっているものは、年度ごとにメリハリをつけて記載するべきではないか</p>	<p>委員意見を踏まえ、取組事項全般についてメリハリがつくように、毎年度の取組に関して、より充実させていくプロセスがわかるように記載を修正した。</p>		
27 （株）多摩センター タワー 開発	<p>経営戦略②の取組事項について、テナント確保策など実現に向けて努力する内容を具体的にわかりやすく記載するべきではないか</p>	<p>経営戦略②の取組事項については、委員意見を踏まえ、取り組む内容を具体的にわかりやすく記載した。</p>	<p>【課題】 — 【戦略】 — 【取組】 II</p>	<p>【経営課題】 —</p> <p>【経営戦略】 —</p> <p>【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略③④の取組事項は類似しているため、今後の進捗状況を確認した上で、一体的な取組として統合していくことができないか、十分な検討を求める。</p>
	<p>経営戦略③④の取組事項については、抽象的・一般的な表現が見受けられるため、具体的にわかりやすく記載するべきではないか。また、類似していることから統合することも検討するべきではないか。</p>	<p>経営戦略③④の取組事項については、委員意見を踏まえ、取り組む内容を具体的にわかりやすく記載した。また、③について3年後に目指す収入目標を追記した。 なお、統合については、③の「資産を活用した新規事業の実施」は新たな収入確保を目指した当社単独の新規取組であり、④の「南大沢地区のにぎわいづくりの牽引役としての事業展開」は地域団体の連携呼びかけによるスケールメリットの創出であり、性質が違うものであるため、分けて書いている。</p>		

団体名	調査を通じた委員意見	委員意見を踏まえた対応	対応状況	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
28 (株)東京国際フォーラム	<p>経営戦略①の取組事項全般について、スピード感を持って年度ごとにメリハリをつけた記載にするべきではないか。</p> <p>経営戦略②の取組事項全般について、関係者との調整が前提にあるとはいえ、事業計画的な記載をするのではなく、団体としてどう工夫・改革していくのかを記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略④の取組事項全般について、株式会社であることも踏まえ、収益性の向上についての具体的な数値を入れるなど定性・定量両面でわかりやすく記載するべきではないか。</p>	<p>本取組は、社員の勤務実態や制度への需要、都や先進導入企業の動向・事例等を踏まえ、導入の必要性だけでなく導入後の活用までを視野に検討を行うものである。検討状況に応じて、計画を上回るスピード感をもって取組を推進していく。</p> <p>委員意見を踏まえ、大会開催を契機として生み出されるハード・ソフト両面にわたるオリンピック・パラリンピックレガシーの創出と活用について、3年後の到達目標に追記した。</p> <p>経営戦略④について、稼働率の向上に向けた各種取組の推進とあわせて、施設利用料金体系の最適化を実施することとし、これに伴う取組事項の追記など一部プランの記載を修正した。</p>	<p>【課題】 —</p> <p>【戦略】 —</p> <p>【取組】 II</p>	<p>【経営課題】 —</p> <p>【経営戦略】 —</p> <p>【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略①の取組事項については、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、前倒してできる取組がないか等十分に精査し、よりスピード感を高めていくことを求める。</p>
29 (株)東京臨海ホールディングス	<p>団体の設立経緯も踏まえ、他の持株会社との違いや団体の注力する分野が都民にもわかるよう記載を工夫すべきではないか。</p> <p>経営課題については、課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が問題になっているかを明らかにしたうえで、課題認識をきちんと記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略③～⑤について、経営課題を踏まえ、例えばエリアマネジメントの新たな枠組みなど、団体の持つ経営資源を活用して今後どのように取り組んでいくのかを明確に記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略①や③の取組事項全般について、抽象的・一般的な表現が多いため、成果が見えるように具体的な数値を入れるなど、定性・定量両面でわかりやすく記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略④や⑤の取組事項全般について、事業計画的な記載をするのではなく、どう工夫・改革していくのかを記載するべきではないか。</p>	<p>経営課題及び戦略の部分にて、当社の役割や重要な課題についての説明を行うことで、わかりやすい記載とした。</p> <p>意見を踏まえ、経営課題について改めて検討し、問題点や事実、課題認識を記載した。</p> <p>意見を踏まえ、今後の取組について、内容やプロセスが明確になるように記載するとともに、戦略を再構築してエリアマネジメントの位置づけを記載した。</p> <p>意見を踏まえ、定性・定量的な追記を含め、表現がわかりやすくなるよう記載した。</p> <p>当社に求められる機能に留意して、必要な工夫・改革の洗い出しを行い、主なものを記載した。</p>	<p>【課題】 II</p> <p>【戦略】 II</p> <p>【取組】 II</p>	<p>【経営課題】 ・課題の背景となる問題点の追記など概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後は、団体を取り巻く状況の変化等を踏まえながら、他の持株会社との違い等を十分に精査し、団体の経営課題をより一層精査していくことを求める。</p> <p>【経営戦略】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略について、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、グループを超えて地域一体で取り組む新たな枠組みづくりなど、より改革の視点を踏まえたものを今後の経営戦略に反映していくことを求める。</p> <p>【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略④や⑤の取組事項について、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、さらなる工夫・改革の取組を着実に検討し、反映していくことを求める。</p>

団体名	調査を通じた委員意見	委員意見を踏まえた対応	対応状況	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
東京交通サービス（株） 30	「3年後の到達目標」は、具体的な成果や到達点が分かるように記載するべきではないか	経営戦略①について、ヒアリングの際の意見を踏まえ社員定着率の到達目標を記載した。また、採用充足率について、採用数の確保が喫緊の課題であることがより明確に分かるよう、前回の実績数値を記載した。 経営戦略③について、ステークホルダーに分かりやすい細分化した財務情報の開示にとどまらず、新たに指標を設定した上で役員会による評価を実施する仕組みを構築し、事業の継続的改善への取組を行う旨記載した。	【課題】 — 【経営戦略】 — 【戦略】 — 【取組】 Ⅱ	【経営課題】 — 【経営戦略】 — 【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略②の取組事項については、2018年度の進捗状況を確認した上で、全体的な目標を見据えて規模拡大のペースを上げる等、よりスピード感を高めていく事を求める。
	経営戦略①、②の取組事項について、通常業務が多いことから、経営戦略の達成に寄与する取組事項を選別して記載するべきではないか	経営戦略①について、取組事項の優先度に応じて見直し、一部の事項（「都以外で採用活動」）について削除した。また、一部の事項（「広告媒体の積極的活用」、「会社の魅力の発信」）については、取組事項「採用活動期間の柔軟な設定」を実施する際の一つの手段と捉え、取組設定の考え方を欄に記載した。 経営戦略②について、取組内容が日常レベルの改善に近い一部の事項（「タブレット端末の導入」）について削除した。また、一部の事項（「外部専門機関研修の受講」、「技術系資格の取得」）については、戦略の達成（技術力の向上）のためには、社内での取組に加え外部のノウハウから示唆を受けることも重要であることから、技術系固有社員全員が個々の技術レベルや業務分野に応じた外部研修を受講することとした。		
	経営戦略②の取組事項について、研修受講率、資格保有数及び人事交流は、過去実績などではなく、あるべき目標数値を示すべきではないか	研修受講率と資格保有数についてはあるべき姿を再検討し、戦略の達成（技術力の向上）のためには、社内での取組に加え外部のノウハウから示唆を受けることも重要であることから、技術系固有社員全員が個々の技術レベルや業務分野に応じた外部研修を受講することとした。 人事交流については、事業分野（駅務施設、電気施設、車両機械、土木建築）ごとに中核となる人材を育成する目的で行うため、計4名を将来的な目標数値としつつ、現在の社の人事管理の実情を踏まえ1名から実施する旨記載した。		
	経営戦略③の取組事項について、通常業務の記載になっているため、団体が何に注力していくのかが分かりづらい。管理会計の導入検討等についても記載するべきではないか。また、外部に分かりやすく経営実態を示すことを目的としていることから、課題のタイトルを見直すほうがよいのではないか	会計区分を細分化し、分かりやすく財務情報を開示することに加え、社が今後注力していく取組として、新たに指標を設定した上で役員会において会計区分ごとに評価を実施する仕組みを構築し、事業の継続的改善への取組を行う旨の記載を追加した。 課題解決のためのタイトルは、ステークホルダーに分かりやすく丁寧に情報開示を行う旨変更した。		
	経営戦略⑤の取組事項について、具体的な記載になっていないことから、団体が何に注力していくのかが分かりづらい。人員体制や資金投入の仕組み構築など具体的に記載するべきではないか	新技術を活用し、保守作業に係る安全性の向上や時間短縮の実現を期待しているためその旨記載した。また、新技術のリサーチ業務から技術提案の募集、実証実験の実施までの一連の流れをより分かりやすく記載した。 これらの業務は、交通局と連携して実施するが、当社にとっては新たな業務となることから、人員や資金面での体制検討について記載した。		
	経営戦略①、②、④、⑤の取組事項全般について、同じ内容の繰返しや継続実施となっているため、年度ごとにメリハリをつけて記載するべきではないか	経営戦略①の取組事項「採用活動の柔軟な設定」については、採用募集回数の増加や募集告知媒体の拡大といった、年度ごとに取り組む内容を具体的に記載した。 経営戦略②の取組事項「同業他社との人事交流」については、交流期間の経過とともに技術ノウハウの相互理解を促進させる旨記載した。また、「社外ノウハウの積極的活用」については、年度ごとに外部研修受講率の目標を設定した。 経営戦略④の取組事項「当社ノウハウを活用し円滑に実施」については、事業領域が拡大することをより分かりやすくするため、当社が新たに保守管理を行うと見込まれる具体的な設備を年度ごとに記載した。 経営戦略⑤の取組事項「新技術のリサーチ」については、新技術を活用する目的や実施体制、技術提案に向けた対象分野の見極め等取組内容を具体的に記載した。また、新技術のリサーチ業務から技術提案の募集、実証実験の実施までの年度ごとの一連の流れをより分かりやすく記載した。		

団体名	調査を通じた委員意見	委員意見を踏まえた対応	対応状況	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
31 東京 水道 サー ビス （株）	<p>経営課題については、全体的に課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が課題になっているかを明らかにした上で、課題認識をきちんと記載するべきではないか。また、課題③⑤は類似していることから、統合することも検討するべきではないか。</p> <p>経営戦略①について、採用など人材確保の視点も記載するべきではないか</p> <p>経営戦略④の取組事項について、事故件数は人身事故及び物損事故等に分けるなどの分析を行った上で、新たな目標値を再設定して記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略⑥の取組事項について、管理会計の導入など目標の実現に向けて努力する内容も含め、具体的かつわかりやすく記載するべきではないか。なお、一人当たり営業費用の削減目標は、団体の努力が反映される目標に再設定して記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略の取組事項全般について、同じ事項の繰返しが多く、団体が何に注力していくのかがわかりづらい。具体的な数値を入れるなど定性・定量両面でわかりやすく記載するべきではないか。また、3年間の進捗がわかりづらいので、年度ごとにメリハリをつけた記載にするべきではないか</p>	<p>各経営課題の課題の背景となる事実や事実を踏まえた問題点等について、過去の実績値などを用いながら具体的に記載し、何が課題となっているかの明確になるように修正した。 課題③⑤は、再検討したうえで固有社員の育成、女性社員の活躍推進を対象にした課題に修正した。</p> <p>課題を見直し、到達目標の実現に向けて具体的な取組内容を記載した。</p> <p>事故内容を分析し、人身・物損事故それぞれについて、新たな目標を設定した。</p> <p>課題や戦略をより具体的にわかりやすく記載した。 また、取組事項を見直し、「プロジェクト別採算管理を活用した役員による事業管理体制の構築」を取組事項として新たに設定した。</p> <p>同じ表現の繰返しとなっている部分は、年度毎に取り組む事項の記載に改めた。 また、各取組事項について、単年度ごとの目標値を記載する等、具体的な記載に修正した。</p>	<p>【課題】 Ⅰ</p> <p>【戦略】 Ⅱ</p> <p>【取組】 Ⅰ</p>	<p>【経営課題】 ・委員意見を踏まえた対応がされている。</p> <p>【経営戦略】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略①について、今後、取組を進めながら生じた課題等も踏まえながら、更なる工夫・改革を経営戦略に反映していくことを求める。</p> <p>【個別取組事項】 ・委員意見を踏まえた対応がされている。</p>
32 （株） P U C	<p>経営課題については、全体的に課題の背景となる問題点や事実に関する記載が不十分である。定性・定量的な点を盛り込んで現状分析を行い、何が課題になっているかを明らかにした上で、課題認識をきちんと記載するべきではないか</p> <p>経営戦略については、日常的に取り組むものではなく、今までの枠組みを超えて取り組むものを中心に記載するべきではないか</p> <p>3年後の到達目標については、事後的に、達成度合いを自ら説明できるよう、具体的な数値を入れるなど定性・定量面でわかりやすく記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略①の取組事項について、専任社員比率の拡大の目標は、団体の努力を適切に反映しないため、実数値を用いるなど工夫して記載するべきではないか</p> <p>経営戦略③の取組事項について、管理会計の導入など目標の実現に向けて努力する内容も含め、具体的かつわかりやすく記載するべきではないか。</p> <p>経営戦略の取組事項全般について、同じ内容の繰返しになっているものは、年度ごとにメリハリをつけ、事業計画的な記載となっているものは、どう工夫・改革していくのか記載するべきではないか</p>	<p>各経営課題の課題の背景となる事実や事実を踏まえた問題点等について、過去の実績値などを用いながら具体的に記載し、何が課題となっているかの明確になるように修正した。</p> <p>3年後の到達目標を見直し、新たな目標として「プロジェクト別採算管理を活用した役員による事業管理体制の構築」を設定した。</p> <p>3年後の到達目標については、定量的な記載となるよう改めた。</p> <p>拡大する専任社員数の規模が把握できるよう実績人数を記載した。 また、日常的な取組については削除し、専任社員の採用確保・育成に向けた具体的な取組を中心に記載した。</p> <p>①にプロジェクト別採算管理の目標を設定した他、③は実現に向けた販売戦略などの具体的な取組内容を記載した。</p> <p>オペレーターの確保・離職防止策について新たなインセンティブ付与策の検討などの具体的施策を記載した。また、同じ表現の繰返しとなっている部分は年度毎に取り組む事項の記載に改め、また、工夫・改革の具体例を記載した。</p>	<p>【課題】 Ⅱ</p> <p>【戦略】 Ⅰ</p> <p>【取組】 Ⅰ</p>	<p>【経営課題】 ・課題の背景となる問題点や団体が置かれている状況の分析を行っており、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、団体を取り巻く状況の変化等も踏まえながら、着実に経営課題の分析を行い、反映していくことを求める。</p> <p>【経営戦略】 ・委員意見を踏まえた対応がされている。</p> <p>【個別取組事項】 ・委員意見を踏まえた対応がされている。</p>

団体名	調査を通じた委員意見	委員意見を踏まえた対応	対応状況	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
33 東京都下水道サービス（株）	経営戦略については、戦術レベルでなく、今後進める戦略として相応しいレベルの内容を記載すべきではないか	経営戦略について、課題解決のための方針・考え方に加え、主な具体的な手段、方策を記載した。	【課題】 — 【戦略】 Ⅱ 【取組】 Ⅱ	【経営課題】 【経営戦略】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、2018年度の進捗状況を確認した上で、戦略達成に向け、どのような方法で進めていくかを詳細に示す等、更に明確化していく事を求める。 【個別取組事項】 ・概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略②の取組事項については、今後の事業内容の進展等を踏まえた検討を着実に進め、更に具体化していくことを求める。また、経営戦略①④⑤⑥の取組事項全般について、2018年度の進捗状況を確認した上で、年度別の取組が更にメリハリがついたものになるよう十分内容を精査し、反映していくことを求める。
	3年後の到達目標②③について、具体的な数値を入れるなど定性・定量面でわかりやすく記載すべきではないか。	3年後の到達目標②③について、具体的な成果や到達点ができるように記載を修正した。		
	経営戦略①の取組事項について、資格取得は、資格レベルや分野別の数値、新入社員の取得率などを記載すべきではないか	経営戦略①の取組事項にある資格取得の促進については、新たに採用する技術職固有社員の入社3年以内の資格取得率に目標値を変更し、単年度での取組内容をわかりやすく記載した。また、2017年度の取得実績を記載した。		
	経営戦略②の取組事項について、抽象的な表現であるため、何に注力していくのかがわかりづらい。具体的な数値を入れるなど定性・定量両面でわかりやすく記載すべきではないか	経営戦略②の取組事項については内容を追記し、わかりやすい記載に変更した。区部以外の事業展開は、新規事業の内容や進展にあわせて検討を進める事項であるため、現時点では記載の修正を行わない。		
	経営戦略④の取組事項について、事故防止は人身事故以外の物損事故なども含めて分析した上で、新たな目標値を設定し、記載すべきではないか	経営戦略④の取組事項について、人身事故以外の物損事故も含めて、重大な事故件数を0件とする目標値に変更し、事故件数の過去の経過を記載した。		
経営戦略①、④、⑤、⑥の取組事項全般について、実現に向けて努力・工夫する内容を記載するとともに、継続実施としているものは年度ごとにメリハリをつけて記載すべきではないか	経営戦略①、④、⑤、⑥の取組事項全般について、実現に向けて努力・工夫する内容を記載し、年度ごとの記載を見直した。			

【参考資料】 検討経過

日 程		議 事
平成30年 2月2日	第4回委員会	<ul style="list-style-type: none">・都政改革本部における監理団体改革の検討状況について・経営目標評価制度の今後の進め方について
2月上旬から 3月下旬まで	委員による調査	<ul style="list-style-type: none">・各団体への調査
3月27日	第5回委員会	<ul style="list-style-type: none">・経営改革プランに対する委員意見のとりまとめについて