

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）

平成 3 1 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	経営改革プランの改訂に関する評価委員意見（総論）	2
3	経営改革プランの改訂に関する評価委員意見（団体別）	6
	【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革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。

都政改革の一環で、平成30年度から新たに、各監理団体が3か年で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」を策定された。これを受け、本制度及び評価委員会における目標設定・評価は、このプランを対象として毎年度行われることとなり、PDCAサイクルの更なる充実が図られることとなった。今回は、この経営改革プランを改訂するとともに、これにより各団体の平成31年度の経営目標を設定する初めての取組となる。

「経営改革プラン」の改訂に向けては、まず、各監理団体が自ら現行プランの点検を行い、「経営改革プラン改訂シート」（当初版）を作成した。平成31年1月に第3回評価委員会が開催されて以降、監理団体から当該シートの提出があり、それらについて、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。

その後、監理団体から「経営改革プラン改訂シート」（最終版）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4回評価委員会において、経営改革プランの改訂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 経営改革プランの改訂に関する評価委員意見（総論）

### (1) 「経営改革プラン改訂シート」（当初版）に対する委員意見

#### ①調査における視点

各監理団体は、「経営改革プラン改訂シート」（当初版）の作成にあたり、現行の「経営改革プラン」に掲げる経営課題、経営戦略、3年後の到達目標、及び個別取組事項の全体について、社会情勢の変化や所管局による団体活用の考え方、平成30年度実績（11月末時点）等を踏まえつつ、改めて点検を行った上で、必要な改訂事項等について記載した。

それらの提出を受け、評価委員会委員が、その内容に関してヒアリングを含めた調査を行った。調査に当たっては、これまで委員意見として述べてきた点に加え、都を取り巻く社会情勢や時代の変化等を踏まえた改訂が適切になされているか、また、「3年後の到達目標」に向け、個別取組事項の進捗等を踏まえた計画のバージョンアップが的確になされているかといった視点から、実施したところである。

#### ②「経営改革プラン改訂シート」（当初版）の記載に対する委員意見

上記の調査を経て、「経営改革プラン改訂シート」（当初版）の記載に関する主な意見をまとめると、以下のとおりである。

##### (1) 経営課題・経営戦略

- 現状の問題は挙げられているものの、団体としての経営課題とその解決に向けた経営戦略の抽出については未だに不十分な団体が見受けられる。戦略の方向性が示せていない、あるいは、戦術レベルでの記載にとどまっているものについて、改めて確認・精査するべきではないか。
- 経営課題・経営戦略を抽出するにあたっては、民間でも行政でもなく、なぜ団体がやらなければならないのか、そもそもの団体の存在意義に遡って考え、『監理団体活用戦略（仮称）』の策定過程で検討する「所管局における団体活用の考え方」等を踏まえ、不足している経営資源やボトルネックについて記載すべきではないか。

- 株式会社においては、主体的に将来のありたい姿を掲げ、それに向けた中長期的な投資の計画（利益剰余金の再投資等）も含めて、戦略を設定すべきではないか。

### （２）３年後の到達目標

- 団体として「３年後にありたい姿」目指す姿を明確にした上で、３年後に到達する成果（アウトカム）目標を、定量・定性の両面から高めに設定し、具体的に記述すべきである。単なるアプトプットの積み上げに終始しないよう、改めて確認・精査すべきではないか。

### （３）個別取組事項

- ３年後の到達目標（アウトカム）に対し、現在設定している個別取組事項が、目的－手段の関係となっているか、メニューとして必要十分か、内容・水準は妥当かといった観点から、改めて確認・精査すべきではないか。
- 時代の変化や社会のニーズから必要性・緊急性が高いものについては、３年後を待たずに成果を出す必要がある。メリハリをつけて取組を加速する視点から、現在掲げている個別取組事項を再点検すべきではないか。
- 改革や課題への方向性が示されているにもかかわらず、単年度ごとに予算・人員が逐次投入となっている取組や、３か年で「検討」「試行」「本格実施」等段階的に進めていく計画となっており、スピード感に欠けると思われる取組が散見される。従来慣行にとらわれず、事業の優先順位に応じて前倒しを図るべきではないか。
- 人材の確保・育成に関する取組を設定する際は、高齢者や女性の活用に加え、働き方改革や生産性の向上などを一体的に推進すべきではないか。
- 日常業務レベルのものや、既に決まったことを実施・継続するだけのものについては、「済」として整理し、２０１９・２０２０年度は「－」とすべきではないか。

併せて、各監理団体に対し、それぞれの記載に即した具体の修正に関する意見をまとめ、それらを踏まえての対応を求めることとした（次章「３ 東京都監理団体経営改革プランの改訂に関する評価委員意見（団体別）」参照）。

## (2) 「経営改革プラン改訂シート」(最終版)に関する委員意見

各監理団体においては、上記(2)の委員意見を受け、修正に向けた検討が行われ、「経営改革プラン改訂シート」(最終版)が提出された。それらを元に改めて調査した結果、委員意見に対する各団体の対応については、下記のとおりとなった。

I 委員意見を踏まえた対応がなされている	: 13 団体
II 概ね対応がなされている	: 15 団体
III 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	: 5 団体
IV 対応がなされていない	: 0 団体

すべての団体が I、II、IIIのいずれかに区分されており、委員意見を踏まえた対応がなされている。

その中で、IIに区分されている団体については、自律的な経営改革の推進・深化に向け、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などが望まれる。

また、IIIに区分されている団体については、社会情勢や時代のニーズが急速に変化する中、改めて団体の存在意義を整理すべき過渡期のステージにあるという認識に立ち、局による団体活用の考え方を踏まえ、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ことにより、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。

最後に、翌年度以降の「経営改革プラン」のPDCAによる評価・改訂、さらには2020年度以降における本制度の運用につなげていくことを視野に、全体に通じる留意事項等について以下にまとめる。

- 「経営改革プラン」の個々の指標の成果の追求に終始すると、経営改革の取組が矮小化してしまいかねない。一度設定した目標や指標に囚われ、スタンディングポイントを固定化するのではなく、不断に戦略・指標を問い直し、進化させていくことが重要である。

- 監理団体業務の高度化を意識し、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、「官・団・民」の役割分担を十分に整理することが重要である。
- 監理団体業務の高度化にあたっては、必要な人材の確保・育成に向けての戦略的な取組の推進が重要である。具体的には、採用等における都庁グループとして合同したアプローチの展開、HRテック企業との連携、団体内に専門人材を取り込むことによる専門家集団としての人材の質の向上など、先駆的な取組の推進が考えられる。
- また、マーケットサウンディングや海外を含めた先進事例の調査等を通じて、長期的に現場のニーズを先取りし、民間連携やICT活用等の新たな展開を強力に進めるなど、抜本的な発想の転換も必要である。
- 特に株式会社においては、自社がプロフィットセンターであるという意識を持つことが重要である。東京都からの受託だけではなく、民間市場にも視野を広げ、地域貢献、国際貢献、他社へのノウハウの還元など、価値の創出を追求していくべきであり、そうした視点からの指標の設定が求められる。

併せて、各監理団体の修正対応を踏まえての委員意見については、団体ごとにまとめることとした（次章「3 東京都監理団体経営改革プランの改訂に関する評価委員意見（団体別）」参照）

今回、意見を述べた事項を、改めて、各団体はもとより、全ての所管局において真摯に受け止めていただき、団体任せにせず、所管局も一体となって改革に向けた一連の取組に反映していくことを強く求めておきたい。

### 3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
	戦略番号 (当初版)	区分		
1 （公財） 権啓発 センター 東京都人	①	個別取組 事項	「長期的な視点に立った人材育成」について、今年度策定した人材育成方針にもとづき、経営改革プランについても個別取組事項を修正または追加するなど、内容を見直すべきではないか。	【I】  委員意見を踏まえた記載に修正されている。 今後に向けては、様々な権問題に対応していく必要がある中で、体制的な制約も踏まえ、メリハリの視点も重要である。
	①③④	個別取組 事項	各個別取組について、今年度こういった効果や課題があったのかを踏まえ、2019年度、2020年度の目標を具体的に記載すべきではないか。	
2 （公財） 東京都島しょ 振興公社	全体	全体	島しょ振興施策の中における公社の立ち位置、担うべき役割や領域等が明確になっていない。島しょ各町村の補完や支援のみなのか、それ以外のアプローチもあるかなどを含め、島しょ全体の視点から公社が主体的に取り組むべきことを軸に、改訂すべきではないか。	【III】  概ね委員意見を踏まえた記載に修正されているが、全体として公社が担うべき役割や領域が明確でないことから、局による団体活用の考え方に沿って明確にし、その上で、経営戦略や事業展開についても適切に見直ししていくことを求める。 また、ヘリコプター機の搭乗率の目標については、キャンセル料改訂の効果を見極めつつ、オンシーズン・オフシーズン等の要素も加味し、適切に見直ししていくことを求める。
	②	3年後の到達 目標	公社が直接販売していくには限度があり、B to Cに強みをもつ販売業者と協力するなど、販売モデルを再構築するべきではないか。	
	③	個別取組 事項	公社の目的が島しょの知名度をあげることであれば、知名度に関する指標や目標を新たに設定するとともに、ターゲットを絞った取組を記載するべきではないか。	
	③	個別取組 事項	インバウンドにおいて知名度を上げていく取組をしていくのであれば、プレスに対する発信を強化すべきであり、島ごと、分野ごとに取り上げてもらう件数などを目標値として設定すべきではないか。	
	④	3年後の到達 目標	ヘリコプターの搭乗率の目標56%は低すぎると感じるが、キャンセル料と合わせて、適切に設定すべきではないか。	
3 （公財） 東京税務協会	全体	全体	既存事業の延長ではなく、団体の存在意義を問い直し、そこから経営課題、経営戦略を捉え直し、記載するべきではないか。	【III】  概ね委員意見を踏まえた記載に修正がなされたが、全体的に今後進める取組の具体性・スピード感に乏しい。社会情勢の変化、時代のニーズや、団体ならではの強みから、改めて団体の存在意義をより明確にする必要がある。その上で、経営戦略とその実現のための取組を具体化し洗練させていくため、PDCAの徹底を求める。 戦略・3年後の到達目標に向けてやるべき取組は、新規事業の検討やICT・AI等の情報収集だけでなく、今の事業がAI等に置き換えられるか、それをどう進めていくかを具体化していくことが重要である。 また、人材の確保・育成とともに、どのように税務徴収のノウハウを蓄積していくのか、その方法を抜本的に考えることも重要である。
	全体	個別取組 事項	2019年度以降の取組事項が検討となっている事項が多く全体的にスピード感に欠ける。スケジュールの前倒しを検討するとともに、何を検討していくのか、取組の成果をどのように計っていくのかについてより明確に示すべきではないか。	
	①	個別取組 事項	テクノロジーの変化に合わせてAI・ICT・ポット等、行政機関とは異なる立場を最大限に活かし、民間との連携や共同研究などに早急に取り組むべきではないか。	
	④⑤	個別取組 事項	専門職人材バンクは、なぜ必要でどんなものを作りどう活用していくのか、また、都との人材交流や無期選考が必要な具体的な背景やその目的、取組実施後の活用方針など、具体的な内容が見えないため、都民に分かりやすいよう記載を行うべきではないか。	
	⑤	個別取組 事項	将来的な人員体制の検討について、無期雇用の在り方の何をどのように検討しているのか、検討状況を示すべきではないか。	



### 3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見	
	戦略番号 (当初版)	区分			
4 （公財） 東京都歴史文化財団	全体	個別取組事項	芸術文化に関する知見を活かし事業を展開しているにもかかわらず、資料上に記載ができていない。今年度の取組結果などを精査し、2019年度、2020年度の具体的な事業の内容や特長について加筆修正すべきではないか。	【I】 委員意見を踏まえた記載に修正されている。 芸術文化振興に向けた先進的で多彩な取組の展開が的確に伝わるよう、記述内容については今後も洗練させていくことを求める。	
	①	個別取組事項	「専門性向上のための研修」について、「事業への反映」「研修結果の反映」といった記載は当然のことで目標として記載するべきではない。専門性向上のための研修について、どのようなことが必要なのかを考え記載すべきではないか。 また、職員派遣について、どのような専門性を高めるために実施するのかを年度目標に記載すべきではないか。		職員派遣研修の内容を具体的に記載した。
	②	個別取組事項	公益目的事業の統合について、会計上の仕組みが完了しているのであれば、取組事項を見直しする必要があるのではないか。		2019年度、2020年度の個別取組事項を済（-）とした。
	②	個別取組事項	2019年度、2020年度において、特定資産をどういった事業に活用していくのかを見せていくべきではないか。		特定資産の活用内容を具体的に記載した。
	⑥	3年後の到達目標	所管局による団体の活用の考え方として、社会課題への解決を打ち出していることから、団体としてそれを受けた目標設定を検討するべきではないか。		戦略⑥及び戦略⑦の「3年後の到達目標」の欄に、「社会的課題解決の貢献」に関して追記し、所管局による団体活用の方針との関係性を明確にした。
	⑦	個別取組事項	「インバウンド対応の充実」の2019年度、2020年度目標について、レベルアップしていくような内容を具体的に記載するべきではないか。		インバウンド対応の充実内容をレベルアップしていくように具体的な記載とした。
5 （公財） 東京都交響楽団	全体	全体	東京都に国内のオーケストラが集中している中、東京都交響楽団は何を目指すのか（他のオーケストラと何が違うのか）、自らの役割や目標とすべき姿を経営改革プランに示し、そこから出てくる戦略や取組事項を記載するべきではないか。	【II】 都響の役割などを追記するなど、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、今後、団体として若年層ファンの拡大に重点的に取り組んでいくにあたっては、そのための経営戦略や指標・目標水準等について具体化していくことを求める。	
	①	3年後の到達目標	ヤングシートの割合という指標ではなく、若年層ファンを全体の何割目指すのかを目標として設定し、その目標に向け個別取組内容についても見直しする必要があるのではないか。		若年層の「割合」を目標とした場合、中高年齢層の増減が若年層の割合に相対的に影響するため、取組以外の要素により数値に変動が生じてしまう。 このため、若年層を中心として新たなファンを増やすという目的で実施している事業の一つである「ヤングシート事業（青少年にオーケストラの生演奏に触れる機会を提供する事業）」における新規応募者率を目標とし、向上に向けた取組を引き続き行っていく。
	①	個別取組事項	大規模音楽祭について、2019年度、2020年度目標に拡大実施とあるが、音楽祭の規模そのものは問題ではないと考えるが、具体的にどのような質の拡充（劇場外での取組、若年層へのアプローチ等）を図っていく予定なのかを記載するべきではないか。		戦略①の「音楽祭事業の実施」の欄に、サラダ音楽祭の内容面の拡充に関して追記した。
	②	個別取組事項	顧客満足度については十分高水準を達成しており、今後については苦情や要望をPDCAで質の向上につなげていくような目標に変更すべきではないか。		戦略②の「来場者アンケートの実施と顧客満足度の向上」を見直し、苦情や要望に対応していくことを記載した。
	⑤	個別取組事項	「計画的な楽員の採用」や「東京都交響楽団事務局職員採用・育成方針」の策定について、2019年度、2020年度の取組は、優秀な人材確保に向けた更なる具体策を記載するべきではないか。		戦略⑤の「計画的な楽員の採用」及び「『東京都交響楽団事務局職員採用・育成方針』の策定」の欄に、優秀な楽員・職員の獲得に向けた取組について、具体的に記載した。

### 3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
	戦略番号 (当初版)	区分		
6 （公財）東京都スポーツ文化事業団	全体	全体	経営課題①～④については、当初、組織体制の強化が上位であったものを、ソフト・ハード事業に関するものの順番を上位にするなど全体構成を見直した。また、ソフト面の取組を追記した。	【II】 スポーツレガシーの継承、必要高度専門人材について具体的に記載するなど、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、経営戦略②（旧：③）の取組については、東京2020大会等を契機として団体の特性を活かす取組をさらに強化し、アウトカム指標の設定などにより進展させていくことを求める。また、施設の指定管理者に留まらず、他の事業主体等と連携する取組について検討を進め、具体化していくことを求める。
	①	3年後の到達目標	経営戦略①（旧：②）の3年後の到達目標及び個別取組事項において、レガシーにつながるコンシェルジュ等について追記した。	
	①	個別取組事項	経営戦略④（旧：①）の個別取組事項において、どのようなスキルを持った高度専門人材が必要なのか等を具体的に記載した。	
	②	個別取組事項	経営戦略①（旧：②）の3年後の到達目標及び個別取組事項において、不足しているノウハウや対応策等について具体的に記載した。	
	③	3年後の到達目標	経営戦略②（旧：③）の個別取組事項に、具体的に実施していく事項を追記した。	
	③	個別取組事項	経営戦略②（旧：③）の個別取組事項において、具体的に実施していく事項を追記した。	
7 （一財）東京マラソン財団	①	個別取組事項	今年度末に策定される長期経営計画の内容を、2019年度以降経営改革プランに反映していくことが明確になるよう修正した。	【I】 委員意見を踏まえた修正がされている。 今後に向けては、アジアの富裕層をターゲットとした寄付の促進を検討するなど、マーケティングを強化していく視点も重要である。
	②	3年後の到達目標	3年後の到達目標に、2020年度以降の収益状況や収益確保策について具体的に追記した。	

### 3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
	戦略番号 (当初版)	区分		
8 （公財） 東京都都市づくり公社	①	個別取組事項	「事故の防止」の取組事項について、0件の実現のためにに向けて取り組む内容について目標を設定するべきではないか。	【I】  委員意見を踏まえた修正がされている。 今後に向けては、従来の仕組みによる事業展開だけでなく、新しいビジネスモデルについて検討し、公社の業務効率や収支構造を変えていく必要がある。 また、とりわけ市町村の下水道事業に関しては、公社として収支改善が見込めないのであれば撤退や一部事務組合等を活用した広域化なども検討すべき課題である。その受け皿としての東京都下水道サービス(株)とのJVなど、今後、実証的な取組を関係者も交えながら検討していくことも必要ではないか。
	②	個別取組事項	仕事の進め方の抜本的な見直し等、働き方改革を進める視点から、取組事項を設定したほうがよいのではないか。	
	③	個別取組事項	「事業地区内の道路の効率的な整備」については、事業計画に影響を受けて年度別の数値が決められている。年度別に重点的に取り組む内容を十分に精査して、反映させるべきではないか。	
	⑤	個別取組事項	「管きよの効率的な整備」については、自治体ごとの進捗状況を把握したうえで、年度別に重点的に取り組む内容を十分に精査して、反映させるべきではないか。	
	⑤	個別取組事項	下水道事業の収支改善は、団体の最重要経営課題の一つであるといえる。そのため、その改善に向けては、赤字の詳細などの実績値や将来的な黒字化に向けた目標値を示すなど、より具体的に記載すべきではないか。	
9 東京都住宅供給公社	①	個別取組事項	賃貸住宅利用率、家賃収納率は、既に高水準にある。「1戸当たりの年間家賃収入額」達成のための手段、取組を説明するべきではないか。	【II】  業務職員の活用の拡大、福祉サービスに臨む考え方について記載されるなど、概ね委員意見を踏まえた対応となったが、戦略①の「1戸当たりの年間家賃収入額」達成については、地域や団地別に利用率及び家賃収納率を分析した上で、重点的に取り組む内容を反映していくことを求める。また、戦略①の公社ストックの活用については、今後は、リニューアブル投資など資産価値向上に対するコスト効率など、経営効率に関する指標として具体化することを求める。
	①	個別取組事項	所管局による団体の活用の考え方を踏まえ、ストック活用の視点から、戦略的な指標を加えられないか。	
	②	個別取組事項	業務職員の活用について、制度の検証・見直しに2020年度までかけるのではなく、活用の場を広げる取組をより早く進めるべきではないか。	
	③	戦略	福祉サービスにどのような戦略で臨むのか明らかでない。入居者サービスの延長なのか、自治体の業務とどのように連携するのかなど、スタンスを明確にして、公社ならではのサービスの実現に取り組むべきではないか。	
	③	個別取組事項	現地目線で団地別に入居者構成を踏まえて、必要なサービスの種類や規模を総点検する必要がある。その上で、コインパーキング、宅配ボックス、大学連携などの優先順位の設定を行い、理想水準と達成率を明示するべきではないか。	
	③	個別取組事項	「高齢者、子育て世帯の入居支援の強化」の取組事項について、2019年度の「ひとり親世帯などの居住安定策の展開」は、施策内容やエリアなど具体的に記載すべきではないか。	
	③	個別取組事項	「団地コミュニティの活性化に向けた学生の入居促進」の取組事項について、モデル事業がどのような内容になるのか記載すべきではないか。	



### 3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
	戦略番号 (当初版)	区分		
10 （公財） 東京都環境公社	全体	全体	項目が多く、団体として何にフォーカスするのが見えない。戦略①と戦略⑤の統合や、分野別に分かれている戦略②はそれぞれの戦略内容に沿って独立させ整理を行うなど、全体的に経営課題、経営戦略の再整理を行うべきではないか。	【II】  経営課題、経営戦略の再整理を行うなど、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、全体として会社の将来像を見直している段階にあることから、今後、新たな経営戦略や事業展開等について適切に反映していくことを求める。
	②-1	課題	環境科学研究所のシンクタンク機能強化がなぜ必要で、機能の強化によりどのようなアウトカムがあるのかを示すべきではないか。	
	②-2	個別取組事項	3年後の到達目標に新たな目標を記載したならば、個別取組事項についても目標を達成するための新規の取組を記載するべきではないか。	
	④	個別取組事項	長期ビジョンについて、今年度素案を策定し、完成は2020年度となっているが、完成までの1年間、2019年度はどのようなことを行うのかより具体的に示すべきではないか。	
	④	個別取組事項	契約、会計監査、内部監査の実施等の日常業務は、具体的な課題が無ければ、毎年同じ記載を続けることになりかねないため、明確な課題が無いのであれば、順次外していくことを考えた方がよいのではないか。	
11 （公財） 東京都福祉保健財団	全体	全体	経営環境が大きく変化している中、戦略の優先度合にメリハリをつけて、注力すべきところにリソースを重点的に注いでいくことがわかるよう、記載するべきではないか。	【II】  概ね委員意見を踏まえた踏まえた記載となったが、今後とも局との積極的な議論・調整等を通して、戦略的な事業展開や適切な目標設定等を検討し、プラン全体を洗練させていくことを求める。 今後に向けて、介護保険制度の円滑な運営に資する人材の養成については、受験資格要件の厳格化等に併い、大幅に受験者が減少したのであれば、介護支援員の養成に向けた戦略の見直しを局と検討することが重要ではないか。
	②	個別取組事項	新卒学生の介護職採用に繋がる支援策について、積極的な事業周知を実施したにも関わらず、当初申請が193人にとどまった要因は分析したのか。2019年度も事業周知の徹底でよいのか、改めて検討すべきではないか。	
	②	個別取組事項	継続実施する個別取組事項のうち2019年度の計画値を今年度より低く設定したものについては、必要な説明も併せて記載すべきではないか。	
	②	個別取組事項	各種研修等の実施目標に、量的（人数）な指標だけでなく、ターゲット層へのアプローチの視点など、やり方の刷新という観点から指標を加えるべきではないか。	
12 （公財） 東京都医学総合研究所	全体	全体	医学研の存在意義や、研究の成果が都民にどう還元されていくかについて明示していくべきではないか。	【I】  委員意見を踏まえた修正がされている。 今後に向けても、都民の税金を使って研究を行っていることを踏まえ、研究所の存在意義を積極的に発信していく意識を持つことが重要である。
	②	個別取組事項	今年度の実績等を踏まえて、2019年度の取組事項に具体的な数値目標を盛り込むべきではないか。	
	②③	個別取組事項	スピード感に乏しいように感じられるため、2020年度の本格実施に向けて2019年度にどのような取組を行っていくのかより具体的に示すべきではないか。	
	④	3年後の到達目標	都民講座の参加者満足度については、満足度が平均82.8%に達しており、すでに高い水準にあることから、不満要因を分析する取組にシフトするべきではないか。	

### 3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
	戦略番号 (当初版)	区分		
13 (公財) 福祉センター城北労働・	③	個別取組事項 NPO法人等との連携促進は、2019年度、2020年度の取組を具体的に記載すべきではないか。	個別取組事項について、来年度以降の取組を具体的に記載した。	【I】
	⑤	個別取組事項 山谷地域を取り巻く環境変化を捉えて、取組事項等の見直しを行うべきではないか。	山谷地域を取り巻く環境の変化については、来年度の東京都の山谷対策総合事業計画の改訂作業の中で、現場の事業実施機関であるセンターとして東京都に的確に伝え、改訂された計画の内容に基づき、センターが果たすべき役割を着実に果たしていく。	委員意見を踏まえた修正がされている。 今後に向けては、NPO法人等との役割分担を整理した上で、団体の役割やあり方を見直すことも必要である。
14 (社福) 福祉事業団 東京都社会	①	個別取組事項 離職防止策の検討・実施について、2019年度の個別取組事項として、「人材不足を理由とした離職防止のための人材確保対策の充実」とあるが、難しい課題ではあるが、方向性だけでも、具体的に記載すべきではないか。	人材確保対策の充実の欄の記載事項が具体的な取組であり、本記述はその人材確保対策の充実を離職防止対策の一環としても位置付けるという趣旨である。その趣旨がわかるよう修正した。	【I】 委員意見を踏まえた修正がされている。 今後に向けては、人材確保や離職防止策の検討については、従来の取組努力だけでは対処できない側面も踏まえ、IoTの活用や外部（NPO、ソーシャルベンチャー等）との連携を検討していくべきである。
15 (公財) 東京都保健医療公社	全体	3年後の到達目標 全体に目標設定が定性的。3年後の到達目標に定量的なアウトカム指標を設定するとともに、個別取組においては、今年度の実績等を踏まえ、アウトカム指標の達成に向けた定量的なアウトプット指標を設定すべきではないか。	3年後の到達目標及び個別取組に設定可能な定量的な指標を追加した。	【I】
	③	個別取組事項 事務職員の活性化については、経営に直接関わる大きな取組であるので、重点的に打ち出していくべきではないか。	事務職員の活性化については、重点的に取り組む事項として、経営戦略③で新たな個別取組事項として、位置づけを変更するとともに、3年後の到達目標を追記した。	委員意見を踏まえた修正がされている。 今後に向けては、各病院を束ねる本部機能を担う公社が、その役割や存在意義をより発揮していく観点から、リソースの効果的な配分などグループ経営の視点での目標設定を検討していくことも重要である。
	④⑤⑥	全体 いずれも地域医療に係るものであるが、例えば、到達目標の内容や、到達目標と各取組事項のつながりなど、都民目線でより分かりやすくできないか。	公社病院は、地域の医療連携体制を構築するために設立され、地域の中核病院として地域に必要とされる医療を提供することが最も重要と考えているため、戦略も細分化している。戦略④、⑤、⑥の3年後の到達目標において、各戦略・課題の趣旨・目的の違いがわかるよう、記載を追加した。	
16 (公財) 東京都中小企業振興公社	全体	全体 掲げている取組内容が総花的であり、金融機関や国の支援機関などとの違いが見えないなど、戦略性が足りない。業種別・地域別・課題タイプ別等で優先順位・メリハリをつけ、当面の注力分野を明確化するべきではないか。	他支援機関と比較した際、中小企業に寄り添い、伴走型で支援を実施するいわゆる「ハンスオン支援」が公社の強みであり特徴であることから、その強みを伸ばす環境を築くことを、戦略②の3年後の到達目標に追記した。 公社としては、特に、戦略⑥に掲げる新事業創出を当面注力すべき課題として認識しており、戦略の一つの柱として掲げているところ。その中でもこの度の改訂に当たっては、業種別・地域別の視点から取組を充実させるとともに、課題タイプ別にも注力分野を明確化した。	【I】
	全体	全体 中小企業の大きな課題である人手不足、事業承継等についてあまり具体的な記載が見られないので、明確に記載すべきではないか。	戦略⑤の個別取組事項に、都雇用就業部及びしごと財団と連携した人手不足に対する具体的な取組を追記した。また、事業承継・再生支援について、金融機関と連携した具体的な取組を追記した。	委員意見を踏まえた修正がされている。 今後に向けては、経営改革プランのみにとらわれず、中小企業の支援のPDCAをスピード感を持って進めていくことが重要である。
	②	個別取組事項 団体の核となる取組なので、年次計画達成のスピードを早めるべきではないか。また、現場を知っているからこそできることや民間支援機関との違い等、強みを生かした内容を記載すべきではないか。	個別取組事項において2020年度に掲げていた事項を、2019年度に前倒しして記載するとともに、2020年度の取組を強化して記載した。 また、現場を持つ強みを活かした事業提案の実施を明示した。さらに、3年後の到達目標に他支援機関と比較した際の強みを伸ばす環境を築くことを追記した。	また、団体としての戦略を考えるにあたっては、「市場」と「競合」を徹底的に整理したうえで、存在意義と今後のストーリーを明確にしていくことが重要である。 併せて、団体の強みである現場での知見を基に、政策提言ができるような質的向上を図ることが重要である。
	③⑤⑥	3年後の到達目標 3年後の到達目標「公社事業の新規利用者数1,000件」、「連携事業数100件」、「新事業創出件数100件」について、量的な拡大に終始している。それぞれ全体の何割かということと、現時点での実績を記載すべきではないか。	戦略③の「公社事業の新規利用者」について、目標値の全体に対する割合が分かるよう全体の利用登録者数を記載した。また、個別取組事項に11月末時点の実績を記載した。 戦略⑤「連携事業数100件」及び戦略⑥の「新事業創出件数100件」の実績値は、年度末に一括して収集するため現時点での把握は困難であるが、目標数値の持つ意味を明確化するため、目標数値設定の考え方を追記した。	

### 3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
	戦略番号 (当初版)	区分		
17 （公財） 東京しごと財団	③	全体	高齢者、女性に加えて、外国人雇用も重要な問題である。民間の仲介企業やNPOとも連携しながら、現行制度の枠内では対応しきれない分野や層などへの支援を検討し、個別取組事項に新たに記載するべきではないか。	【I】 委員意見を踏まえた修正がされている。 今後に向けては、HRテック等、働き方のさらなる効率化のテーマを取り扱っている企業とのネットワークを構築し、今後の雇用環境整備に取り組むことが重要である。 また、東京2020大会後の雇用環境は不透明であるため、多くの企業に対する支援から現場のニーズを先取りし、将来を見据えた取組を検討することが重要である。
18 （公財） 振興財団 東京都農林水産	全体	全体	個別取組事項に掲げている取組を行うことが、本当に経営課題の解決に資するのか、経営戦略・3年後の到達目標と、個別取組事項の間にかい離がありすぎる。 達成可能な取組を年次計画に羅列するのではなく、経営課題の解決に向け、とるべき戦略を定め、定性・定量面からみた具体的な目標設定とそのために必要な取組内容を記載するべきであり、全面的に抜本的見直しを図るべきではないか。	【III】 概ね委員意見を踏まえた記載に修正がなされたが、今後、局による団体活用の考え方も踏まえ、経営課題や経営戦略を不断に見直し、具体化していくことを求める。また、今後のそれぞれの事業展開の進捗状況を確認しつつ、取組の工夫・改革を行うとともに、定性・定量面からより高い目標を設定することを求める。
19 （公財） 東京観光財団	②③	全体	外国人旅行者に対する取組は、量的に増やすだけではなく、質的向上（リピーター・特定地域・観光を超えた体験・観光公害への対応 等）を目指し、財団の特性・強みを活かしてターゲットを見定め、事業展開をしていくべきではないか。	【I】 マーケティング調査を踏まえた国際会議の誘致強化など、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、外国人旅行者等の質的向上に関連する取組については、財団の特性や専門性を活かした取組内容とし、今後の目標設定に反映していくことを求める。 今後に向けては、2021年以降は観光事業を取り巻く環境が変化するので、10年後の2030年後頃の目標から逆算し、シンクタンク等とも連携し、将来を見据えた取組を検討していくことが重要である。
	②	個別取組事項	在京外国人の知見等の反映スキームの構築が、外国人旅行者数の増加に向けたプロモーションのために行っていることなのであれば、戦略③に移すべきではないか。	
	②	個別取組事項	アウトカム指標を意識した年次計画とするべきではないか。その際、外国人旅行者数の増加という量的目標よりも、外国人旅行者のサービス向上など質的向上を目指すべきではないか。	
	④	全体	MICE誘致は、他の道府県等との差別化の意味でも、どのようなMICEをターゲットとするのが戦略を記載するべきではないか。	
	④	個別取組事項	東京の観光振興において、有楽町エリアとどのように連携を図っていくか、という視点からの取組事項を設定するべきではないか。	戦略④の個別取組事項に、MICE分野で有楽町エリア等との連携を強化していくことを記載した。



### 3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見	
	戦略番号 (当初版)	区分			
20 (公財) 東京動物園協会	①	3年後の到達目標	抽象的で具体性に欠けるので、定量的なアウトカム指標を設定するなど具体的な目標へと見直すべきではないか。	キャリアコースの策定やそれに付随する研修や職員管理から成る人材育成体系の構築を完了し、運用を開始するとともに、組織運営に当たり必要な外部人材を登用する等、記載を具体的なものに修正し、到達目標をより明確化した。	【I】 委員意見を踏まえた修正がされている。 今後に向けては、マーケットサウンディングや海外を含めた先進事例の調査等を通じて、民間連携、ICT活用等をさらに進めていくことが重要である。
	①	個別取組事項	記載順について、課題抽出が最初で、人事制度の構築、人材育成や輩出につながるのではないかと一部重複している項目や、2019年度、2020年度の記載を具体的にするなど、整理すべきではないか。	個別取組事項の記載順について、「人材育成における課題の抽出とその対応」を先頭にし、その後に「新たな人材育成体系の構築」とした。また、それ以降の記載順についても整理した。あわせて、キャリアコースの設定と人材の計画的な輩出については、個別取組事項の名称及び記載内容を整理した。	
	①	個別取組事項	組織体制について、目指すべき姿に対する定量的な目標設定が必要ではないか。（都派遣職員比率の削減、固有職員が担う係長級ポスト数を「3年後の到達目標」に記載する等）	人材育成体系構築の本来の目標は、これまで培ってきた技術・ノウハウの着実な継承であり、定量的な目標設定は馴染まない。また、都派遣職員について都との調整が都度必要であるため、協会が個別に目標設定しても実効性が担保されないと考え。上記から定量的な目標設定は行わないが、新たな人材育成体系を早期に構築し、安定的な動物園水族園運営を確保していく。	
	③	個別取組事項	「幅広く民間などからも資金を得る制度の検討」について、要因分析で収集・検討した項目（告知先や提携先）について、その後の取組内容に反映されていない。限定的だった現状から変わることを見せしていくためにも、様々なアプローチ手法を検討・実施すべきではないか。	2019年度の具体的な項目として寄付金募集のためにDM活動、ウェブとSNS上での寄付金募集告知、オンラインによる寄付システム開始を記載した。2020年度においては告知手法の拡大、および2019年度の調査をふまえた提携事業の実施を記載した。	
	③	個別取組事項	制度の検討が中心となっているが、目的は、幅広い保全活動に寄与することにある。そのため、助成金額や件数、外部資金獲得等、寄与度を定量的に図ることができる目標を盛り込むべきではないか。	2019年度は、2018年度の制度改革に基づいて拡大した助成対象活動件数と助成金額を記載した。2020年度においては、それらの数値に加え、申請件数を掲げた。	
	⑥	3年後の到達目標	満足度調査について既に高い満足度であるため、ニーズ分析等を踏まえて、園ごとの特性に応じた取組を進めていくことを目標として打ち出すべきではないか。	より多角的に各園の課題を改善していくことを目的に、新たに「サービス向上委員会」を設置し、来園者からの聞き取りヒアリング等の独自の利用者満足度調査を検討・実施し、PDCAサイクルを構築、利用者サービスの向上に繋げていくことを3年後の到達目標に記載した。	
	⑥	個別取組事項	苦情・要望等への対応について、現場対応・ルール改正・新規投資・人材育成や組織体制等のように、まずは対応レベルを見極める必要がある。その上でPDCAサイクルを回しながら、より高いレベルに改善していくことがわかるように、2019年度、2020年度の取組を見直すべきではないか。	個別取組事項「苦情・要望データベースの構築と運用」において、2019年度は、各園で改善可能な対応策を検討し、改善を実施、その対応策をホームページで公表することとした。 2020年度は、前年改善した事項についてマニュアル化し、サービスのレベルを向上するとともに、より高いレベルの改善に取り組んでいくこととした。	
	⑥	個別取組事項	満足度調査について、アンケート方式では来園者の形式的・好意的な意見しか集まらない傾向にあるので、聞き取りヒアリングを導入し、不満を聞き出す・定性的な視点での情報を集める仕組みを構築するべきではないか。	満足度調査について、新たに「サービス向上委員会」を設置し、来園者からの聞き取りヒアリング等の独自の利用者満足度調査を検討・実施し、PDCAサイクルを構築、利用者サービスの向上に繋げていくこととした。	

3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
	戦略番号 (当初版)	区分		
21 (公財) 東京都公園協会	①	個別取組事項	定量的な数値目標が「1億円捻出」のみであるため、ペーパーレス化等はコスト観点ではなく、紙の使用量の前年度比削減率等、可能な限り個別にかつ様々な観点から定量的指標を設けるべきではないか。また、1億円の削減目標達成に向けた各取組の成果を定量化すべきではないか。（1億円の根拠・削減プロセスの具体化）	【II】 概ね委員意見を踏まえた記載となったが、戦略①における項目ごとの削減目標、戦略②のスキル分析等を通じた経営資源の最適化、戦略②・③における公園運営の仕組みや施設整備の促進については、今後、都立公園大改革の進捗状況等を踏まえ、取組を更に具体化し、反映していくことを求める。 今後に向けては、公園のマネジメントや多面的活用に向け、マーケットサウンディング等も実施し、提案できるようにする等、ボトムアップの仕組みを構築していくことが重要である。
	②	個別取組事項	目標の定量化を実施するため、本年度は、組織再編案、新人事制度策定等の各プランを策定するとともに、ペーパーレス化等一部を試行で実施し、効果を検証している。2018年度の実績を踏まえ、電子決裁率等の目標を具体化した。	
	②③	個別取組事項	公園協会では、組織改編や運営体制の見直しを含む抜本的な経営改革を推進していくため、本年度は、公園毎のスキル分析レポート、ニーズ調査、全事業の業務分析レポートを作成し、経営資源の最適化に向けた分析・検討を行っている。2018年度の実績を踏まえ、目標を具体化した。	
	②③	個別取組事項	エリアマネジメント協議会や新規公園施設について、方法論の記載に終始しており、全体像や目指すべき水準が分からない。設置予定数や進捗率等、全体像がわかるように記載を見直すべきではないか。 また、取組のスピードが遅い。協議会立ち上げ後の取組や設置後の利用促進に向けた取組について追記すべきではないか。	
	②③	個別取組事項	エリアマネジメント協議会の効果が出やすいという観点から、対象公園を10公園設定しており、平成31年度はこのうち木場公園、砧公園、城北中央公園の3公園で協議会を立ち上げ、運営すること、平成32年度はさらに3協議会を立ち上げることを追記した。 また、協議会立ち上げ後の取組について追記した。	
④	戦略	各公園に配置しているサービスセンター長が企画立案・運営を行っているが、一方で公園単独では実現できない内容や、団体経営等広い視点から取り組む内容もある。このため、組織横断的に改革を担う部署を平成31年度から新設する。 また、地域のニーズに機動的に対応できる、新たな公園運営の仕組みの構築（園長の創設など）についても検討していく。		
22 (公財) 東京都道路整備保全公社	①	個別取組事項	本戦略は、受託事業として、都の計画に基づいて着実に実施するものであり、団体の戦略というよりは、個別取組事項レベルではないか。 今後引き続き、団体として力を入れて取り組む「防災対策」や「収益事業」等をベースに戦略設定を再検討すべきではないか。	【II】 オートバイ駐車対策の推進が個別取組事項に追加されるなど、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、戦略①について、各事業の損益や成果等を見える化することで、現状を把握し、分析や改善を進めることが重要であり、今後、執行体制の効率化など改善策を具体化していくことを求める。 今後に向けて、人材育成・確保については、最終的な目標を見据えた上で、社会情勢の変化に合わせ、スピード感をもって取り組むことが重要である。
	②	個別取組事項	事業の見える化の取組は遅すぎるので、事業部制の導入は切り分けて、見える化の取組についてスピードアップを図るべきではないか。	
	②	個別取組事項	事業の見える化については、順次実施しており、事業部制の導入と切り分けて、年次計画を修正した。	
	③	個別取組事項	執行体制強化・職員育成に向けた方策として、用地取得に係る困難度等も踏まえ、習熟度に応じたOJTの在り方やノウハウ継承に向けた執行体制の見直しなどの観点も盛り込むべきではないか。	
	③	個別取組事項	個別取組事項「土木技術職員の確保」の取組の一つとして整理することとし、項目を統合した。 また、現行の70歳超職員の雇用制度は72歳を定年としており、2018年度から雇用を開始した職員が2019年度末をもって定年を迎えることから、2019年度に制度の検証を行うため、追記した。	
⑤	3年後の到達目標	個別取組事項「用地取得事務従事職員の嘱託から固有への計画的な振替」に、「ノウハウ継承に向けた執行体制」の構築に向けた取組であることを明記した。		
⑤	個別取組事項	70歳超職員の雇用継続は、目標ではない。努力することで達成可能な目標設定にしないと意味がないため、「土木技術職員の確保」と統合するか、取組を2018年度で終了させるべきではないか。		
⑤	個別取組事項	オートバイ駐車スペースの増設について、施策全体の中での公社の役割やいつまでにどの程度進めるのか戦略が見えない。2020年度までの目標を設定すべきではないか。		
⑤	個別取組事項	オートバイ駐車スペースの増設について、高架下以外も活用するのであれば、新規の個別取組事項とすべきではないか。 また、2019年度、2020年度の取組について、スペースの増設だけでなく、都と連携して取組を強化する視点や事業スキームの見直し（民間の活用等）など、具体的な取組を盛り込むべきではないか。		
⑤	個別取組事項	オートバイ駐車スペースの増設も含めたオートバイ駐車対策推進の取組を、新規の個別取組事項として設定するとともに、具体的な取組として、都と連携した新たなオートバイ駐車場整備の取組等を記載した。		



### 3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
	戦略番号 (当初版)	区分		
23 （公財） 東京消防 救急協会	全体	全体	東京消防庁の行政補完機能のみではなく、行政、民間ではない公益財団法人としての立場を活用して主体的に考え、消防行政に貢献できる取組を記載すべきではないか。 （例えば、ICT・IoT・ビッグデータの活用について企業と共同研究、民間のノウハウを活用した新しいサービスの提供など）	【III】  概ね委員意見を踏まえた記載に修正がなされたが、今後、局による団体活用の考え方も踏まえ、公益財団法人として時代の変化・ニーズに対応した新たな事業展開や、OB減を見据えた抜本的な執行体制等の見直しを積極的に検討し、反映していくことを求める。
	①	個別取組事項	人材確保・育成について、プロパー職員を育成し、総務業務専従から、消防・救急業務を担うようにシフトするのであれば、従来担っていた総務業務のアウトソーシングやクラウドサービスの活用等、業務の抜本的な見直しもあわせて行うべきではないか。	
	②③	3年後の到達目標 個別取組事項	取組の目標が見えない。東京消防庁としての目標は見える化改革を踏まえて定量化されているが、その目標に対して、東京消防庁と団体の役割分担や、団体としての目標値・業務量を示した上でどのように貢献していくのか、そのためのプロセスを明確にすべきではないか。	
	③	戦略	OB職員の確保が困難であることを考慮すると、自己完結にこだわらず、民間やNPO等との協力体制の検討、講習機会増加のための都や関係団体の施設活用等の検討について、戦略や個別取組事項に盛り込むべきではないか。	
24 （株） 東京スタジアム	②	個別取組事項	既存顧客つなぎ止めのためのインセンティブ付与など、収入の確保策を具体的に記載するべきではないか。	【I】  委員意見を踏まえた修正がされている。 今後に向けては、2021年度以降に経営環境が大きく変化することが予想されるため、周辺施設との差別化を図る等、競争力の確保に努めることが重要である。
25 多摩都市モノレール（株）	①	個別取組事項	乗客数が増加している状況下で、付帯事業収入の維持は事実上のマイナス成長。駅の大規模改修を進めて構内スペースの活用余地が広がることもあり、2019年度、2020年度はそれぞれ収入増加を目指すべきではないか。	【II】  付帯事業収入額の増加、企画力や情報発信力を強化する取組について記載されるなど、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、戦略③については、事故事例集の作成・活用に加えて、今後、安全管理体制の改善、異常時対応訓練の強化、協力会社への安全指導の徹底など、更なる取組を反映していくことを求める。 今後に向けては、付帯事業収入の増加を目指すにあたり、全国の民間鉄道事業者等から最先端のノウハウ等を学ぶことも重要である。 また、延伸を見据えての資金調達を含めた財務戦略の構築や、車両整備や駅業務などの業務の実施体制における委託先の分散化などを戦略的に進めていくことが重要である。
	①	個別取組事項	「運輸収入の安定的な確保」の取組事項については、2018年度実績見込みをもとに、上方修正すべきではないか。	
	③	個別取組事項	現場の作業の怪我やヒヤリ・ハット、下請けの業務関係など安全確保に関する事項を設定するべきではないか。	
	④	3年後の到達目標	お客様の満足度だけでなく、地域の賑わい創出を表す目標も設定するべきではないか。	
	④	個別取組事項	沿線活性化に向けてイベント実施に偏っているため、例えば、企画力や情報発信力を強化するための取組などを追加するべきではないか。	

### 3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名	調査を通じた委員意見			委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
	戦略番号 (当初版)	区分			
26 東京臨海 高速鉄道（株）	全体	課題	所管局による団体の活用の方針に応じて、臨海地域の活性化への貢献に関して、新たに課題、戦略を設定するべきではないか。	個別取組事項にあった「沿線地域等との連携」を軸に、情報発信の取組強化とともに、新たな課題・戦略として設定した。	【II】 コスト削減の取組、計画的な設備投資について記載されるなど、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、戦略⑤については、既存の取組レベルに留まるため、今後、外部知見の活用や、他社・他地域の優良事例を積極的に取り入れることなど、更なる検討を進め、反映していくことを求める。 今後に向けて、ホームドアの設置等については、設置駅数、設置ペースなど、業界標準等を踏まえた将来像から計画を考えていく視点が重要である。
	①	個別取組事項	新たな人事・給与制度の本格運用を2020年度に先送りしていることについて、2018年度の取組を踏まえて、一部試行等は行われているのかなど、2019年度以降の記載をより具体的に記載すべきではないか。	本施行に向けた一部試行を2019年度に予定していることから、2019年度の欄に「一部試行」と記載した。	
	②	個別取組事項	2020大会終了後の営業収益が大会前の水準を上回るための、関連事業の拡充や沿線地域等との連携強化に向けた仕組みづくりについて、具体的に記載すべきではないか。	関連事業の拡充について外部の知見を取り入れることを追記した。また、新たな経営課題・経営戦略⑤とした「沿線のバリューアップの取組強化」に沿線地域等との連携についてより具体的に記載した。	
	②	個別取組事項	2020大会等外部要因の影響から営業収益の変動が予想されていることから、コスト削減等を含めた利益確保の取組についても追加すべきではないか。	個別取組事項「営業収益の安定的な確保」において、コスト削減の取組を追記し、収支の更なる改善を目指す。	
	②	個別取組事項	海底トンネルを含め、通常の鉄道事業者以上に資本投資が重いことを踏まえ、新規事業にどれだけ投資するのか、車両及び土木工事に関して大規模更新や設備投資のための資金をいくら確保するのか、記載すべきではないか。	設備投資の見通しやその計画的な実施について、「計画的な設備投資」として新たに設定した。安全・安定・安心輸送の確保、お客様サービスの質的向上に向けて、設備の新設・増設・更新を着実に進める。なお、「関連事業拡充」による新規事業の投資については、具体的な内容が現時点で未確定であることから、今回の改定には反映しない。	
	③④	個別取組事項	所管局による団体の活用の方針に応じて、安全・安定輸送の確保、より利便性の高い輸送サービスについて、利用者の増加・多様化を踏まえた具体的な取組を追加すべきではないか。 また、集客力向上のための具体的な取組を追加すべきではないか。	お客様からもご要望の多いホームドアの設置について、国際展示場駅、大井町駅以外への導入の見通しを記載した。駅案内サイン整備や有人改札窓口の拡充等のハード面での取組についてもその趣旨を改めて記載した。	
27 （株）多摩ニューター 開発センター	②	戦略 個別取組事項	賑わい創出も重要だが、健全な財務状況（債務返済や建替え、計画修繕の実施見直し等）を持続していくことが重要であることから、そのために必要な利益・キャッシュフローの確保について、新たに設定すべきではないか。	収益の安定的な確保として、必要な利益・キャッシュフローについて明記した。	【II】 収益確保を掲げるなど、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、高いテナント入居率の維持と駐車場利用率の増加を通じて事業を着実に推進し、収益確保に努めていくことを求める。
28 （株）東京国際フォーラム	全体	全体	国際フォーラムという都心に所在する多機能・大規模施設の特性や優位性について客観的に分析し、どのような取組に力を入れるのかを明確に記載すべきではないか。	戦略③の3年後の到達目標に、東京国際フォーラムの特性、優位性と注力する取組について記載した。	【II】 東京国際フォーラムの特性や優位性について明確に記載されるなど、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、戦略④のホール形式の特性を活かした催事誘致については、稼働率向上を見据えて東京国際フォーラムの特性を活かした営業展開の検討を進め、今後の取組に反映していくことを求める。
	①	個別取組事項	施設維持管理、管理部門、主催事業実施部門等において、どのような人材を目標とした上で、どのような業界や業種の企業等と人材交流を進めるのか、具体的に記載すべきではないか。	求める人材像とその育成に向けて想定している人材交流先を追記した。	
	②	3年後の到達目標	何がレガシー（ハード・ソフト両面にわたる有形・無形の持続的な効果）となり得るのか、具体的に記載すべきではないか。	東京2020大会を契機として生み出されるハード・ソフト両面にわたる具体的な効果事例を追記した。	
	④	3年後の到達目標	稼働率の目標及び実績が、大規模修繕工事等による休館の影響を除いて算出した数値であるため、その影響を含めた目標値及び実績値も記載すべき。 また、目標に対する最新の実績値について、個別取組内容の実績値欄に記載すべきではないか。	大規模修繕工事等による休館の影響を含めた稼働率を追記した。また、個別取組事項に11月末時点の主要ホール稼働率実績を追記した。	
	④	個別取組事項	スポーツの魅力発信や地域のにぎわい創出は新規顧客の開拓と直接結びつかないため、記載を改めるべきではないか。稼働率向上を見据えた営業展開について、より具体的に記載すべきではないか。	スポーツの魅力発信と地域のにぎわい創出に関する事項は、戦略④から戦略⑥に移動した。戦略③の3年後の到達目標に明記した東京国際フォーラムの特性、優位性等を活かし、稼働率向上を見据えて営業展開をしていく。16	

### 3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
	戦略番号 (当初版)	区分		
29 （株）東京臨海ホールディングス	①	全体	グループ各社の相互連携や状況の見える化を目標とする内容だが、現時点でグループ連携が取れていないとすると問題である。グループが相互連携している前提で個別取組事項、年次計画等を見直すべきではないか。	【III】  概ね委員意見を踏まえた記載に修正されているが、今後、局による団体活用の考え方も踏まえ、団体が臨海副都心地域を取りまとめる主体として、主要課題の解決に向けた具体的取組を掲げるとともに、取組のスピードを早め、経営戦略に反映していくことを求める。 とりわけ、臨海地域の将来像に向けた戦略とともに、交通・物流・災害等における課題やリスクも念頭において、グループ各社を束ね、戦略を打ち出していくことも重要である。
	①③	全体	エリアマネジメントについてイベントや賑わい創出に偏っており、取組スピードが遅く、具体的な進捗が見られない。ミッションを着実に実行していく戦略と体制を早急に整えた上で、臨海エリアの主要課題である陸上交通問題をはじめとするエリアマネジメントの推進に向けて具体的な取組をどのように進めていくのか記載すべきではないか。	
	③	個別取組事項	年次計画が全体的に単純な作業ベースとなっているので、課題・戦略を踏まえ、よりレベルが高く、具体性のある記載内容に見直すべきではないか。例えば、祝祭空間の創出については、東京2020大会に伴う作業なので、大会後の価値向上のためにどのように取り組むのかを記載すべきではないか。	
	③	個別取組事項	プロムナード周辺の賑わい創出に関する内容は、東京2020大会対応なので、戦略①【新規】東京国際クルースターミナル整備と東京2020大会を契機とするエリアマネジメント実施に向けた連携と合わせて、戦略④に整理すべきではないか。	
	③	個別取組事項	クルースターミナル開業に伴う取組を強く打ち出す記載とするべきではないか。それに伴い民間企業を巻き込んでいくのであれば、何かしらのインセンティブ策の検討も必要ではないか。	
30 東京交通サービス（株）	①	3年後の到達目標	所管局による団体の活用の方針に掲げる「リーディングカンパニー」を実現するためには、人材確保はこれまで以上に重要である。「到達目標」についても、採用充足率の向上といった短期的な目標ではなく、「リーディングカンパニーの実現に向けた優位な人材の確保」など、一歩進んだ表現とすべきではないか。	【II】  工事監理業務の受注拡大に係る具体的な目標が追記されるなど、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、戦略5の新技術の開発に係る個別取組事項については、取組内容は具体化されたものの、スピード感をもって取組を推進することを求める。 今後に向けては、人材獲得の厳しい実情を考慮し、給与水準の見直しなど同業他社の実情等も踏まえ検討する余地がある。 また、利益剰余金の活用に向け、投資戦略について検討することも重要である。中期的な売上・利益のポートフォリオを念頭に、協働会社を活用していく視点も求められる。
	①	個別取組事項	これまで以上に優位な人材を確保するためには、既存取組の年次更新にとどまるのではなく、現状を分析し、新たな人材確保策の検討や、既存取組のスピードアップ等を図る必要があるのではないかと。	
	②	3年後の到達目標	技術継承が課題であれば、具体的にどういった技術をOBから固有、固有から固有で共有させていくのか、明確な目標が必要ではないか。目標を具体的に定めることで、個別取組事項も本当に必要な取組が見えてくるのではないかと。	
	④	3年後の到達目標	所管局による団体の活用の方針を受け、例えば「工事・工事監理」、「保守」について、今後どういった規模で拡大してやっていくのかなど、事業領域拡大に係る具体的な目標を設定していくべきではないかと。 また、どの程度の売り上げや利益を目指し、また、今いる人材が事業拡大した領域にシフトしていくのかについて明確化するべきではないかと。	
	⑤	個別取組事項	新技術の活用は前向きな取組であり、次年度は、今年度へ続き「検討」するだけではなく試行的にでも実施すべき時期であり、スピードアップを図るべきではないかと。	



### 3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名		調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見	
		戦略番号 (当初版)	区分			
31	東京水道サービス（株）	①	全体	統合を機に、例えばITをつかった新しい技術等、技術開発・商品開発に係る投資を積極的に検討するべきではないか。併せて、合併に合わせた象徴的な事業や研究プロジェクトについても検討するべきではないか。	現在、技術とIoTとのシナジー効果を活かし、統合時にRPAを積極的に導入することを検討しているところである。したがって、その旨を記載した。	【II】 プロジェクト別原価管理を活用した今後の営業の考え方に追記されるなど、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、戦略①における「新しい技術への積極的投資」、戦略③の「固有職員の活躍」については、統合に向けて早急に深化させていくことを求める。 今後に向けて、自主事業の拡大に向けては、まずは全国の自治体の方が集まれる研修の仕組みをつくるなど、研修を契機とした他自治体等への事業展開を図っていくことも有効である。
		①	全体	統合に当たっては、技術と営業の統合によりこういった効果があるのか、シナジーをどう出すか、収益をどう出していくのかなどをしっかりと考え、プランに反映させるべきではないか。	戦略①のとおり、今年度、2社の統合に向け統合準備委員会を設置した。今後はその委員会、分科会やWGの中でシナジーや収益戦略、事業計画等を検討していくため、その旨を記載した。	
		③	個別取組事項	今後2団体の統合を進めていくうえで、OBに頼らず、固有職員が活躍できる団体としていくことは引き続き重要であり、各個別取組事項は具体化を検討すべきではないか。	現在、今回の統合に関する分科会、WGを設置するにあたり、積極的に固有社員を参画させている。引き続き、来年度も新監理団体の制度設計に固有職員を参画させ、業務遂行能力の向上を図っていく旨を記載した。 そのほかの事項における来年度の取組としては、今年度の状況の分析や検証を中心としている。分析を踏まえ、2020年度の記載に具体的な取組事項を記載する。	
		②	個別取組事項	コンプライアンスに係る取組の記載は、（株）PUCとの統合後である2020年度は、同様の記載とするべきではないか。	統合を見据え、同一の記載とした。	
		④⑥	個別取組事項	戦略④と⑥は費用対効果の観点ではセットで議論すべきである。プロジェクト別原価管理を通じ、稼げる分野に対し営業していくといった取組を検討するべきではないか。	平成29年度決算からプロジェクト別原価計算が本格的に稼働したこともあり、今後の指標設定に活用可能なレベルにするため、監査法人の助言を得ながら精度を向上させているところである。したがって、戦略④と⑥にプロジェクト別原価管理を活用した営業活動の考え方について記載した。	
		⑤	3年後の到達目標	事故をきっかけとした経営品質の向上やコスト削減など、事故を分析しチャンスとできるような目標・取組を検討すべきではないか。	実際に発生した事故事例の原因や事故対応について、社員が日頃から学べる事例集の充実を図っている。 現在、これまでに発生した工事事故の発生要因を詳細に分析することを検討しており、具体的な取組事項を記載した。	

### 3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見
	戦略番号 (当初版)	区分		
32  (株) PUC	①	全体	東京水道サービス(株)と同様に、統合に当たっては、技術と営業の統合によりどういった効果があるのか、シナジーをどう出すか、収益をどう出していくのかなどをしっかりと考え、プランに反映させるべきではないか。	<p>【II】</p> <p>AIの活用やプロジェクト別原価管理の取組が具体的に追記されるなど、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、戦略①における「統合にあたってのシナジー」については、統合に向けて早急に深化させていくことを求める。</p> <p>今後に向けて、コールセンターへのAI技術導入については、先駆的な取組でもあり、他自治体への外販などの事業展開も考えられる。</p>
	①	個別取組事項	2団体の統合により、営業のシナジー効果も期待できるのではないかと。(株)PUCが直接営業していた手法を見直し、ICTや代理店の活用するなど、合併を機に営業のあり方を見直すべきではないか。	
	①	個別取組事項	AI活用は民間企業等で進んできており、2団体統合時の業務効率化も視野に、スピードアップを図るべきではないか。	
	②	個別取組事項	コンプライアンスに係る取組の記載は、東京水道サービス(株)との統合後である2020年度は、同様の記載とするべきではないか。	
	③	個別取組事項	プロジェクト別原価管理については、これまでの取組を踏まえ、2019年度以降の「課題への対応・改善の実施」等は具体的に記載するべきではないか。	
	④	課題	専任社員（地域限定正社員）の比率を拡大させるという記載だけでは、組織が肥大化していくように見受けられる。なぜ専任社員が必要か、また、3年後の到達目標の数値目標がなぜ必要なのかという点を明確にするべきではないか。 また、比率を設定するのであれば、全社員に対する比率ではなく、地域別や部門・職種別などの比率で設定すべきではないか。	
⑤	個別取組事項	他都市への販売強化やシステム販売については、今年度の取組も踏まえ、次年度以降の取組をより具体化するべきではないか。		

### 3 経営改革プランの改訂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なされている
- II 概ね対応がなされている
- III 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
- IV 対応がなされていない

団体名		調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見	
		戦略番号 (当初版)	区分			
33	東京都 下水道サービス（株）	①	個別取組事項	人材確保については、新卒確保に向けた体制の整備がされたとのことであれば、2019年度、2020年度には新卒をしっかりと確保し、育成していくことを個別の目標として掲げていくべきではないか。	戦略①の個別取組事項にある「人材確保の取組強化」について、高専・大学への学校訪問の数や内容を拡充、インターンシップの実施、就職イベントへの参加など、採用活動の充実を図る具体的な取組を2019年度及び2020年度の目標に掲げた。 今後とも、引き続き、人材確保の取組強化に向けた体制の拡充について検討していく。	【II】 人材確保の取組について具体的に追記されるなど、概ね委員意見を踏まえた記載となったが、戦略⑥については、今後も適切な成果指標を検討していくことを求める。 今後、所管局による団体の活用の考え方にあるような団体の成長に向けては、質の高い固有職員の確保はもとより、都OBや都派遣が非常に多い社員構成を踏まえ、都関係者に頼らない執行体制の構築について課題意識を持ち、検討を深めていくことが重要である。 また、東京都下水道サービス(株)のノウハウを生かし全国の技術継承で困っている自治体向けに研修するなど、研修を契機とした他自治体等への事業展開を図っていくことも有効である。 併せて、採算性を確保すべく、原価管理・費用管理をしっかりと考えて案件を獲得していくことが重要である。
		①	個別取組事項	配置上の問題がないかなど、働き方改革などの視点も含め、人材確保策については、更なる取組を検討するべきではないか。	戦略①の個別取組事項にある「人材確保の取組強化」について、新卒社員の定着に向けた意見交換会などのフォローアップを実施するとともに、人材確保の更なる取組を検討する旨、記載を修正した。	
		③	個別取組事項	利益剰余金が増えるのはいいが、投資戦略が見えてこない。単年度の発想になっており、株式会社としての投資戦略を検討するべきではないか。	利益剰余金の活用策については、下水道事業に寄与する技術開発や、事業の継続性・人材の確保の観点から防災住宅などに投資することを検討する旨を記載した。	
		④	個別取組事項	事故防止については、事故発生の分析を通じた業務改善が重要であり、個別取組事項として記載していくべきではないか。	戦略④の個別取組事項にある「事故防止の取組の実施」に、事故発生の分析を通じた業務改善を2019年度及び2020年度の目標に記載した。	
		⑤	3年後の到達目標	改訂案により金額ではなく件数が目標となったものの、代替指標は定性的であり、むしろ分かりづらい。例えば、投資にどの程度お金を掛けるのかといった指標や、投資に対してどの程度の回収を見込んでくるのかといった費用対効果の指標を検討するべきではないか。	下水道事業が直面する課題を解決する技術開発を進めるための投資額を指標として記載した。	
		⑤	個別取組事項	共同開発の強化や産業財産権出願の状況など、当初の目標を前倒してクリアできそうな状況であると認識しているが、個別取組事項の目標値を引き上げるなど、バージョンアップすべきではないか。	目標を継続的に達成するためには、局やパートナー企業との密接な連携を図るとともに、綿密な計画のもと各種の課題解決を図りながら最善の努力を払う必要がある。 2019年度の目標は、既に最大限に高い目標として設定していると考えているため、目標値の引き上げは難しい。	
		⑥	全体	「海外」、「多摩」、「その他国内」における事業展開について、それぞれどのように営業し、何年後にどの程度の案件を取りたいかという具体的な目標を設定するべきではないか。	「海外」については、既に具体的な目標に基づいて取り組んでいる。 「多摩」、「その他国内」については、3ヶ年目標に基づき、需要調査を進めており、その結果を分析した上で今後具体的な受託業務や事業体制などを検討していくため、現時点での改正は難しい。	

(参考資料)

【検討経過】

日 程	議 事
第3回委員会 (平成31年1月11日)	・経営改革プランの改訂について ・その他
委員による調査 (1月中旬から3月下旬まで)	・各団体への聞き取り調査
第4回委員会 (平成31年3月26日)	・経営改革プランの改訂に関する委員意見のとりまとめについて

【委員名簿】

(敬称略・五十音順)

役 職 等	氏 名
東海大学政治経済学部政治学科准教授	出 雲 明 子
慶應義塾大学総合政策学部教授	上 山 信 一
木下公認会計士事務所	木 下 哲
ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員	久 我 尚 子
首都大学東京大学院経営学研究科教授	松 田 千 恵 子
日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門理事	山 田 英 司