

2018 年度東京都政策連携団体経営目標の 達成状況に関する評価委員意見について

令和元（2019）年 7 月

東京都政策連携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	2018 年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見（総論）	2
3	2018 年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見（団体別）	7
4	次期経営改革プランの改訂に向けた評価委員意見	40
【参考資料】		
	検討経過	41
	東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会委員名簿	42

1 はじめに

東京都政策連携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、東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会設置要綱（平成31年3月20日付30総行革監第104号）第2条第1号に基づき、総務局長の求めに応じ、東京都政策連携団体※（以下「政策連携団体」という。）の経営評価に関して、政策連携団体のより一層の経営改革に資する目標設定及び評価となるよう意見を述べることとされている。都は、この意見を踏まえ、政策連携団体の経営目標の評価を実施する。

都政改革の一環で、各団体は平成30年6月、2020年度までの3年間で重点的に取り組む自律的な経営改革の取組をまとめた「経営改革プラン」を策定した。都は、この「経営改革プラン」を経営目標評価制度の評価対象と位置づけ、毎年度、進捗管理を行うこととしている。今般、都が「経営改革プラン」の1年目である2018年度経営目標の達成状況の評価を実施するにあたり、本委員会は、総務局長の求めに応じて、意見を述べることとなった。

具体的な手順としては、まず、各政策連携団体が経営目標に対する実績・要因分析・対応方針等を記載する「「経営改革プラン」評価シート」（当初）を作成した。第1回経営目標評価委員会の開催後、各団体から提出された当該シートについて各委員による調査（ヒアリング等）を行い、全ての団体に対して委員意見を踏まえた対応を求めた。その後、各団体から提出された「「経営改革プラン」評価シート」（最終）の修正内容等を確認し、経営目標の達成状況に関して意見を述べたところである。

本委員会の委員意見は、本制度が目指す都民への説明責任と今後の更なる制度改善等に資すると考えることから、全体を取りまとめ、総務局長に報告することとしたい。

※平成31年4月、都は、従来の東京都監理団体等について、都の政策実現に寄与する団体を明確化し、協力関係を強化する観点から再整理を行い、特に都政との関連性が高い団体を「東京都政策連携団体」と定義した。この見直しに伴い、全ての監理団体が政策連携団体に指定された。

2 2018年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見（総論）

(1) これまでの経緯と現状についての所見

平成29年度（2017年度）に本委員会が設置されてから2年が経過した。団体の経営目標の達成状況に関して意見を述べるのは、今回が二回目となる。

前回、平成29年度経営目標の達成状況について意見を述べた際には、団体への調査を行う過程で、多くの団体に経営課題の捉え方や取組の進め方に改善が見られ、委員意見が団体改革の一助になったと思われる。一方で、団体の経営目標が自らの中核となる役割・事業等にフォーカスできていないもの、単なるアウトプット指標のみを掲げているものやそれらの目標値の達成に終始しているものなど、改革に向けた取組が不十分な事例も散見された。前回の総評としては、自律的な経営改革に着手することができる団体が現れたが、一部にとどまっているという印象であった。

今回は、「経営改革プラン」の1年目である2018年度経営目標の達成状況について、本委員会として意見を述べるものである。

まず、各団体が「経営改革プラン」において設定した経営課題、戦略、到達目標に対して、PDCAサイクルの仕組みを取り入れたことで、多くの団体が経営改革の視点から取組を推進するようになったと感じる。また、各団体の「経営改革プラン」における経営目標は、以前に比べ、より広範な事業領域をカバーし、多数の取組事項から構成されることとなったが、多くの団体が評価シートに、個別取組事項の実績やその要因分析、今後の対応方針等を具体的な内容や数値を含めて記載するなど、自己分析のレベルは大きく向上した。加えて、取組事項の内容・進捗面でも、団体が自効努力や工夫を進めることにより、3年間で達成すべき経営目標を前倒して達成する事例が出てきている点も評価できる。

目標の達成状況を評価する視点から改めてプランを見返すと、指標・目標の設定、年次計画の設定・記載等においては更なる改善を図っていく必要があるが、総じて、団体が自律的な経営改革に着手することができるようになってきた。改革は緒についたばかりだが、「経営改革プラン」のPDCAサイクルを通じて、自律的な改革を継続し、より多くの団体が経営改革を進展させていくことを期待したい。

他方、これまで各団体へのヒアリング等調査を重ねてきた中で、一部の団体では、現在の経営改革プランを基にPDCAサイクルを実践していても、経営改革が進展しないことが分かってきた。その要因としては、社会経済情勢やICT等の技術革新など外部環境が急速に変化したこと、団体の所管局による団体活用の考え方がそうした変化に適応しきれていないことが挙げられる。そこで、本委員会は、平成31年3月の「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」において、所管局による新たな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、局も含めて検討を深めていくべき団体として、以下の5つの団体を挙げた。

〔(公財)東京都島しょ振興公社〔総務局〕、(公財)東京税務協会〔主税局〕、(公財)東京都農林水産振興財団〔産業労働局〕、(公財)東京防災救急協会〔東京消防庁〕、(株)東京臨海ホールディングス〔港湾局〕〕

こうした認識の下、今回、それらの団体については、前述のヒアリング等調査に加えて、次期改訂時における「経営改革プラン」の抜本的見直しに資するよう今後の抜本的な経営改革について、団体の所管局を中心としたヒアリング等調査を実施した。この調査を踏まえたそれぞれに対する意見を、「4 次期経営改革プランの改訂に向けた評価委員意見」として整理した。当該局及び団体においては、団体が担うべき役割・領域等についての検討を深め、外部環境や経営資源を改めて整理した上で、経営課題やその解決に向けた戦略・取組を再構築する必要がある。その上で、次期改訂時に経営改革プランを抜本的に見直し、他の団体と同様に、PDCAサイクルを通じて、経営改革が進展するようになることを望む。

(2) 2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

各団体の2018年度経営目標の達成状況については、「「経営改革プラン」評価シート」（最終）を確認し、個別の戦略に対する目標の達成状況や今後に向けての課題等に関する意見を、次章「3 2018年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見（団体別）」に記載する。

加えて、各団体の更なる経営改革の推進に向けて、経営改革プランを活用し、PDCAサイクルを実施する上でのポイントや戦略・個別取組の次なるステップにおける

視点などに関する意見を以下にまとめている。

今回述べた意見を、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、所管局も一体となって団体の自律的な経営改革の取組へ反映させていくことを求めている。

なお、前述の5団体については、所管局が中心となり、PDCAサイクルのベースとなる経営改革プラン自体を抜本的に見直す必要があることは既に述べたとおりだが、今回、都が経営改革プランの1年目である2018年度経営目標の達成状況の評価を実施するにあたり、本委員会に意見が求められていることから、上記見直しが進められていくことを前提に、これらの団体に対しても意見を述べることにする。

(戦略・取組面からのPDCAサイクル)

- 「経営改革プラン」の個々の目標（指標）の追求に終始すると、プランが自己目的化し、経営改革の取組が矮小化してしまいかねない。不断に戦略・個別取組事項を問い直し、深化させていくことが重要である。
- プラン策定時に掲げた経営課題、戦略、3年後の到達目標については、その後の進捗や状況変化等を踏まえて見直していく必要がある。特に、到達目標を達成する見込みの高い団体は、さらに次のステージを展望し、新たな目標を設定すべきである。個別取組事項についても、完了したものは削除し、次に進めるべき取組を掲げることを徹底されたい。
- 団体によっては、戦略や個別取組事項の数が多く、団体における重点課題が見えにくい。引き続き記載内容の具体性を維持しながら、マクロの視点から団体経営上、主要なKPIに着目するなど優先順位を意識し、戦略や個別取組事項の数を絞り込むことも重要である。
- 戦略・個別取組事項の推進に当たっては、予め仮説を持って計画を立て、その実績に基づいた検証・分析を経て、次の改善へとつなげていくというPDCAサイクルの実践こそが重要である。計画と実績が大幅に乖離した場合は、その要因を多面的に検証・分析し、計画の改訂に生かすべきである。

(財務面からのPDCAサイクル)

- 財務情報を公開していくことは、経営の更なる透明性向上の観点から重要であるが、そうした情報を事業・施設などセグメント別に把握し分析することにより、団体の戦略立案や計画設定に生かしていくことが重要である。
- 事業別・プロジェクト別の原価計算においては、費用構造（固定費・変動費）を把握した上で、各事業の実態や事業採算を踏まえた今後の運営、人的資源も含めた経営資源配分に係る判断等に活用し、収益の改善につなげる必要がある。
- 中期的な利益率等の目標とともに、自律的な経営の視点から長期的なスパンで団体の健全性を重視していくべきである。特に、施設・設備を有する団体は、必要な設備投資に対する費用やその財源など財務の持続可能性を注視していく必要がある。

(戦略等の次のステップへ向けて)

- 各団体は、自身の強みや専門性を見極めた上で、付加価値を生み出し、生産性を高めることのできる分野に経営資源を集中し、それ以外の業務に関しては、外部リソースの活用や民間との連携を図るべきである。
- また、各団体の現場等を活用して、試行の場を提供するなど、オープンハウスの的に民間の先端技術を活用していくといった視点も重要である。
- 各団体がヨコのつながりを意識し、団体相互に強みを活かすことや、同種の業務等を共同実施するなど効率化を図ることも有効である。そのためには、都全体や所管局から働きかけることで、団体間の連携を強化していくことも期待される。
- 最後に、経営戦略の策定・実行の重要性を改めて強調しておく。戦略の策定に際しては、市場の動きを捉え、競合や類似の団体、同種サービスの状況をベンチマークするなど、外部環境の変化を強く意識し、パラダイム・シフトに対応していく必要がある。鉄道事業者を例に挙げると、輸送事業・附帯事業の展開はもとより、MaaS等の交通サービス全体の潮流・動向等に視野を広げ、他の交通手段との接続や先端技術の導入・活用も含めた戦略策定が重要である。

【参考】「経営改革プラン」評価シート」（当初）の修正経緯について

2018年度経営目標の達成状況に関する評価に向けた準備として、各団体は、経営改革プランにおける各戦略を構成する個別取組事項ごとに、2018年度実績、要因分析、対応方針等を記載した「「経営改革プラン」評価シート」（当初）を作成した。

それらの個別取組事項に対する進捗状況を確認した上で、戦略及び到達目標全体から、その意義や目的に照らして2018年度の取組が、団体の努力によって適切に進捗しているかなどについて、各委員が調査を行った。

その上で、各団体に対し、評価シートの記載内容に対する具体的な修正に関する意見をまとめ、対応を求めることとした（次章「3 2018年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見（団体別）」参照）。

その主な内容をまとめると、以下のとおりである。

「要因分析」について

- 個別取組事項を進めるにあたり、どのような意図や仮説で取組を進め、その結果としてどのような効果や成果、新たな課題等が得られたかについて、具体的に記載することが重要
- 併せて、「2018年度実績」について、自助努力と外的要因の両面から掘り下げて考察・分析することが重要
- 実績については、その実績値とともに、全体数や全体に占める割合を示すことにより、経営へのインパクトが把握できるように記載することが重要

「対応方針」について

- 「要因分析」での考察・分析を踏まえ、今後どのようなロジックで取組の向上・改善を図っていくのか、分かりやすく記載することが重要
- 特に、目標と実績の乖離が大きい場合には、その要因分析を踏まえ、次の目標設定にどう反映させていくかについて記載することが重要
- 収支やコスト削減等、財務面での目標設定を伴う取組については、中長期的な財務の見通し等についても考慮することが重要

3 2018年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見（団体別）

1 （公財）東京都人権啓発センター

【総務局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略②の「賛助会費収入額の確保」について、入会時のメリットなどの工夫や退会時の理由などの分析について、「要因分析」に記載すべきではないか。	戦略②については、委員意見を踏まえ、「要因分析」欄に、公益法人制度の下、賛助会員加入によるメリットの提示が難しい状況を記載するとともに、「対応方針」欄に何らかの加入メリット提示を検討する旨記載した。
戦略④の「展示室の入場者数の増加」について、リピーター率や満足度の上昇など、質の向上に向けて、どのような課題があるか「要因分析」に記載するとともに、優先順位の高い取組を「対応方針」に記載するべきではないか。	戦略④については、委員意見を踏まえ、「要因分析」欄に既にリピーター確保を図っている現状を、「対応方針」欄に更なるリピーターの確保及び事業の優先付けを行う旨記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

- ・「財団固有人材の育成及び業務改善の推進」については、進行管理会議の実施や職員提案による業務改善を進め、職員の意識向上に向けた取組が進捗している。
- ・「研修事業収入・賛助会費収入の確保」については、研修事業収入の拡大や賛助会員収入確保に向けた整備を進め、取組が進捗している。
- ・「啓発事業の拡充及び質の向上」については、体験学習会の開催や出張展示先の新規開拓に精力的に取り組むとともに、新たな特別展示の検討を進めるなど、都民の人権意識の高揚に向け、取組が大きく進捗したのではないかと。
- ・「自治体へのPRや交通広告を活用したPRの強化」については、自治体が実施する人権研修の受託に向けたPR活動や新たな交通広告等を積極的に進め、展示室入場者数が大きく増加するなど、具体の成果を伴って大きく取組が進捗したのではないかと。

（全体について）

- ・今後は、昨年度から実施している都民講座参加者や体験学習会実施校へのアンケート結果の分析等を踏まえ、限られた資源でのより効果的な事業展開を考えていくことも重要ではないかと。

2 (公財) 東京都島しょ振興公社

【総務局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略②の「アンテナショップリニューアルに向けた愛らんど運営部会における検討等」について、島しょ地域への関心が高くない層への展開に向け、駅等のスペースでの移動販売や、商業コンサル等の専門人材のスポット活用策なども「対応方針」に記載するべきではないか。	島しょ地域への関心が高くない層へのPRについては、委員意見を踏まえ、「イベント出展」の「対応方針」に、駅等への新規出店を行うという内容を追記した。 専門人材の活用策については、委員意見を踏まえ、「アンテナショップリニューアルに向けた愛らんど運営部会における検討等」の「要因分析」及び「対応方針」に、専門家を活用した実績及び今後も助言を仰ぎ検討する旨を追記した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （全体について）
- ・団体が担うべき役割、官（都、町村）・団・民の役割分担のあり方等についての検討を進め、経営課題・戦略・目標等を抜本的に見直すべきである（p40参照）。
- （個別の戦略について）
- ・「公社収入額を踏まえたバランスのとれた公益目的事業の実施内容等見直し」については、後年度収支予測や中期計画（2019-2021）の策定に取り組み、公益目的事業の実施内容の見直しを進め、取組の進捗が見られる。
 - ・「特産品展示販売事業の強化」については、効果的なイベント出展や取扱店舗の新規開拓など特産品展示販売事業を推進し、取組が進捗している。
 - ・「広報宣伝事業の強化」については、イベント時期に合わせたHP・SNSでの情報発信やインバウンドを見据えた情報の発信等を進め、取組が進捗している。
 - ・「ヘリコプター利用者に対する利便性の向上等」については、利便性向上のための新キャンセル料金体系の設定や三宅島空港への発着場移設の取組が進捗している。
今後は、新たなキャンセル料金体系の導入が、収益や満足度に及ぼす影響を把握し、分析していくことが重要ではないか。

3 (公財) 東京税務協会

【主税局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略⑤の「将来的な人員体制の検討」について、財政面での課題がある状況において、業務の効率化や無期転換した職員に求める役割などの観点も含め、具体的にどのような体制を構築していくか、時期も含めて「対応方針」に記載するべきではないか。	戦略⑤の「将来的な人員体制の検討」について、主税局と協力した財政安定化への取組や、無期雇用職員のキャリアパスや比率の観点も含め、人員体制の将来像について具体的に記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （全体について）
- ・団体が担うべき役割等についての検討を進め、経営課題・戦略・目標等を抜本的に見直すべきである（p40参照）。
- （個別の戦略について）
- ・「将来を見据えた新規事業の展開」については、主軸となる新規事業のPTにおける検討や、民間企業との意見交換等によるICT・AI等の情報収集の取組を進め、新規事業メニューを選定するなど、取組の進捗が見られる。
 - ・「自治体支援の新たな展開」については、Web教材販売やWeb講義の検討、データベースの活用検討を進めたものの、ICTを活用した自治体支援の新たな展開という目標に対する進捗が見えず、更なる努力が必要ではないか。
 - ・「企画部門の強化」については、組織体制等の検討を進めたものの、懸案であるICTを活用した新たな人材の確保については見通せず、更なる努力が必要ではないか。
 - ・「専門人材の継続的な確保、知識・ノウハウの継承」については、専門職人材バンクの創設を前倒して実施したものの、定年退職年齢の柔軟化や税務知識のデータベース化（FAQ）は、専門性（知識・ノウハウ）の継承に向けた進捗が見通せず、更なる努力が必要ではないか。
 - ・「固有職員等の確保・育成」については、給与等の処遇検討において給料表以外の方策の見直しが必要だが、固有職員に関する管理係長選考試験制度の策定や東京都との人材交流など、固有職員の育成等に向けた取組は進捗している。
 今後は、固有職員の離職率が高い現状を踏まえ、人材確保・定着に対する取組の検討スピードを上げる必要があるのではないか。

4 （公財）東京都歴史文化財団

【生活文化局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略②の「収益事業の収益額増」については、なぜ展覧会等への多数の来館者があったのかを、団体の努力・工夫を含めて具体的に「要因分析」に記載すべきではないか。	個別取組事項「公益事業における自己財源の獲得増」の要因分析に、展覧会等への来館者が多数となった団体の努力・工夫、個別取組事項「収益事業の収益額増」の要因分析に、多数の来館者がレストランやショップを活用して収益増となるような、団体の努力・工夫を具体的に記載した。
戦略③の「共通広報」及び「各館広報」の強化については、館別にどのような広報を実施したかを具体的に「要因分析」へ記載すべきではないか。	戦略③の「共通広報」及び「各館広報」の強化について、館別を実施した内容を具体的に記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

・「雇用及び育成にかかる制度や方針の見直し」については、正規職員への雇用転換に加え、専門性向上のための海外研修制度を創設し、実際に派遣するなど、人材の確保・育成を図る取組が大きく進捗したのではないか。

・「長期的な視点に立った財務基盤の強化」については、公益事業における自己財源の獲得額や収益事業の収益額を増やすなど、具体的成果を伴って取組が大きく進んだのではないか。

・「多角的な広報とプレゼンス向上」については、財団ホームページの充実や外部団体との広報連携など財団の認知度向上を図る取組を積極的に進め、特に美術館・博物館への関心の薄い層への開拓を図るなど、取組が大きく進捗したのではないか。

・「多彩な事業展開による文化の継承と挑戦」については、利用者視点に立った施設運営の見直しや「Tokyo Tokyo FESTIVAL」の企画の選定を進め、取組が進捗している。

・「国内外の地域・施設との連携強化」については、パリでの海外連携事業の実施など、取組が進捗している。

・「社会的課題の解決に貢献する取組の実施」については、超高齢社会を意識した事業の構築に向けた検討や各施設が存在する地域での連携事業を実施するなど、社会的課題の解決に貢献する取組が進捗している。

・「様々な背景を持つ人々の参加と交流を促進」については、ダイバーシティに着目した事業やバリアフリー、ユニバーサル化の推進に向けた取組に進捗が見られる。

・「将来の観客層及び芸術文化の担い手の育成」については、文化事業を担う人材の育成や子供・若者への文化体験の提供に向けた様々な取組を精力的に展開し、取組が大きく進捗したのではないか。

（全体について）

・今後は、海外の文化施設の事例を参考にするなど、次のステージを見据え、戦略や個別取組事項の見直しを図るとともに、団体経営の視点からより重要なものに絞り込む視点も重要ではないか。

5 (公財) 東京都交響楽団

【生活文化局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略④の「企業協賛金の更なる獲得」については、協賛企業の新規加入や退会など、協賛企業数の増減に関して「要因分析」を記載すべきではないか。また、協賛企業からの協賛金獲得額についても、記載すべきではないか。	戦略④「企業協賛金の更なる獲得」については、委員意見を踏まえ、協賛企業の新規加入や退会など協賛企業数の増減、協賛金額に関する「実績」及び「要因分析」を記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の戦略について）
- ・「新たなクラシックファン層の獲得と音楽芸術の更なる普及向上」については、大規模音楽祭を開催するとともに、ヤングシート(青少年招待席)事業の新規応募者率を向上させるなど、取組が進捗している。
 今後は、自主公演の年間入場者率の向上に向けて、演目や他の要因と入場者数との関係を多角的に分析し、公演の企画に活かしていくべきではないか。
 - ・「東京を代表するオーケストラとしてのサービス向上」については、外国人对応の充実や社会貢献に資する出張演奏会の推進などに取り組み、進捗している。
 - ・「発信力の強化による認知度の向上」については、ホームページのリニューアルや動画サイトでの発信などの取組が進捗している。
 - ・「財政基盤の更なる強化」については、年間入場料収入の確保や個人サポーターの確保など、取組が進捗している。
 - ・「演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化」については、人材の確保・育成に向けて、計画的な楽員の採用や「採用・育成方針」の策定など、取組が進捗している。

6 (公財) 東京都スポーツ文化事業団

【オリンピック・パラリンピック準備局/教育庁所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略②の「レガシーにつながる事業の提案・実施」については、既存の取組をレガシーへとつなげていく上で、何が重要であり、何がボトルネックとなっているのかを整理し、「要因分析」に記載すべきではないか。 戦略③の「指定管理施設を通じた都施策への積極的な貢献」については、都の政策連携団体ならではの企画立案や施策提案の具体的な内容について、「要因分析」に記載すべきではないか。	戦略②の「レガシーにつながる事業の提案・実施」については、委員意見を踏まえ、重要となる点とボトルネックとなる点を「要因分析」に記載した。 戦略③の「指定管理施設を通じた都施策への積極的な貢献」については、委員意見を踏まえ、都施策に対応した提案内容を具体的に「要因分析」に記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の戦略について）
- ・「外部人材の活用や職員の適正配置等によるスポーツ事業の企画・調整機能の強化」については、専門的な知識を持った外部人材の活用や、職員の処遇改善・適切な研修実施等に向け、方針等を作成するとともに、部門間での人事異動や資格取得支援を推進するなど、取組が進捗している。
 - ・「企画調整力に裏打ちされた実効性の高い事業展開」については、スポーツ実施率の向上に向け、ターゲット層を明確にした自主事業の企画立案や、レクリエーション協会との連携強化・事業実施などの取組が進んでいる。
 - ・「利用者目線に立ったスポーツ施設の運営と魅力的なサービスの提供」については、利用者の声を還元していく仕組みを構築した上で、情報共有・検証に積極的に取り組むなど、進捗が見られる。
 - ・「障害者スポーツを実践する場の拡大及び支える人材の育成」については、都立学校活用促進モデル事業における実践の場の拡大や、障害者関連資格の取得促進の取組を通じた人材育成など、取組が進捗している。
 - ・「調査研究員の長期的視点に立った人材育成及び技術の継承（埋蔵文化財部門）」については、OJTリーダーと新人職員によるペア制の導入や専門性を高めるための実践的な研修等に取り組むなど、進捗が見られる。
- （全体について）
- ・2020年以降のスポーツレガシー活用を担う団体として、都のスポーツ施策の実施団体にとどまることなく、現場から積極的に企画立案を行うことで、都の政策連携団体としての付加価値を高めていく必要があり、そのような視点から人材の確保・育成を図っていくことが重要ではないか。

7 (一財) 東京マラソン財団

【オリンピック・パラリンピック準備局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略③の「スポーツレガシー事業」及び「ボランティア受託事業」については、成果が上がった要因についての分析をより具体的に「要因分析」に記載すべきではないか。	戦略③の「スポーツレガシー事業」及び「ボランティア受託事業」については、委員意見を踏まえ、より具体的な分析を「要因分析」に追記した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

・「長期的な経営戦略の策定・進捗管理」については、2020年とその先を見据え、東京マラソンの継続的な発展、ランニングスポーツの振興、ウェルネス事業や社会貢献事業の一層の拡充等について、明確なビジョンが示されており、取組が進捗している。

・「2020年以降の継続した収益の確保」については、新規オフィシャルパートナーの獲得等に伴う協賛金収益の増や、団体のノウハウを活用した競技運営費の削減努力によって、2020年度の到達目標である経常収益額を既に上回るとともに、次回大会を見据えた参加料の改定を行うなど、具体的成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと見られる。

・「財団事業の拡充、多様化」については、スポーツレガシーの充実に向け、沿道小学校のみならず被災地におけるイベントの実施に取り組むとともに、ボランティア受託事業のメニューを整理し、委託側からも分かりやすい内容とすることで、大幅に受託件数を伸ばしており、具体的成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと見られる。

・「東京マラソンチャリティやボランティア等の更なる充実」については、寄付金額、寄付先団体数が増加するとともに、オフィシャルボランティアクラブ「VOLUNTAINER」の会員数の着実な増加や洋服のリユースの取組を通じた環境への配慮等、取組が大きく進捗したのではないかと見られる。

（全体について）

・ウェルネス事業や社会貢献事業など、団体のミッションが変化してきていることを踏まえ、東京マラソン以外の事業への協賛や団体そのものの協賛を一層推進するなど、収益構造の多角化を進めることが重要ではないかと見られる。

8 （公財）東京都都市づくり公社

【都市整備局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略⑤の「事業収支の改善」について、事業費算定基準の見直しだけではなく、下水道事業の規模の変遷に合わせた固定費等財政構造の見直しについても検討が必要であるため、その旨を「対応方針」に記載すべきではないか。	戦略⑤の「事業収支の改善」について、委員意見を踏まえ、「対応方針」に固定費等財政構造の見直しに関する記載を追記した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の戦略について）
- ・「経営力の強化と信頼性の維持等による安定した収益確保」については、新規事業分野開拓の検討や収支構造の改善に向けた事業分析の実施など、取組が進捗している。
 - ・「職員のマンパワーの確保と人材育成」については、専門性の高い組織を支える人材の確保策強化や資格取得の奨励により資格取得者数を伸ばすとともに、女性の管理監督者登用を推進するなど、取組が大きく進捗したのではないかと見られる。
 - ・「土地区画整理事業の着実な実施と新規事業化」については、新規受託地区の事業計画決定や道路整備に遅れが見られたものの、更なる新規地区の受託に向けて候補自治体の報告書を取りまとめるなど、全体としては取組の進捗が見られる。
 - ・「都市機能更新事業の重点的な推進と新規事業化」については、新規の不燃化特区などの道路整備事業を目標通り2路線受託したが、特定整備路線等の用地買収については目標を大幅に下回ったことから、更なる取組推進が必要ではないかと見られる。
 - ・「下水道事業の着実な実施と新規事業化」については、管きょ整備の着実な実施とともに、営業活動の強化による新規事業の受託（5件）や関係機関への事務費算定基準の見直しに向けた働きかけを開始するなど、取組が進捗している。
 - ・「地域支援事業における適切な資産活用と新規事業化」については、土地区画整理事業の事業計画の変更に伴い新規収益事業の基本設計には至らなかったが、建物共同化事業の前倒し実施や修繕工事の追加対応をするなど、全体としては取組の進捗が見られる。
- （全体について）
- ・下水道事業の事務費の算定基準見直しについては、発注者側の市町村の予算編成時期等を意識しながら、関係機関との調整を戦略的に組み立てていくことが重要ではないかと見られる。

9 東京都住宅供給公社

【住宅政策本部所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略①の「団体自己評価」に2018年度のキャッシュ・フロー実績が記載されているが、設備投資等も含めた長期的な財務見通しなどについて、追記すべきではないか。 戦略②の「お客様の声を迅速に業務に活かすための組織づくり」について、お客様の声は組織内での共有に留まらず、きちんと情報公開をすべきであるので、その取組を「対応方針」に記載すべきではないか。 戦略②の「職員（技術職）のスキル向上」について、人手不足や新卒の技術職採用の困難度が上がっている中で、今いる人材のスキル向上への具体的な取組強化がより必要であるため、その取組を「対応方針」に記載すべきではないか。	委員意見を踏まえ、事業活動によるキャッシュ・フロー及び将来の設備投資等への対応に係る今後の見通しを「団体自己評価」に記載した。 委員意見を踏まえ、ホームページや居住者広報誌などににより公表していくことを「対応方針」に記載した。 委員意見を踏まえ、組織的なOJTの推進とともに実地における研修や外部機関が実施する研修にも積極的に参加させるなどの取組を「対応方針」に記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の戦略について）
- ・「公社賃貸資産の経営効率の向上と負債の圧縮」については、業務の効率化に向けたシステム開発に遅れが見られるものの、賃貸住宅利用率の向上や都借入金の着実な返済を行うなど、全体としては取組の進捗が見られる。
 - ・「高い専門性と実践力を持った人材の確保と組織の活性化」については、技術系職員の採用強化や資格取得支援の充実、サテライトオフィスの試行実施をするなど、取組が進捗している。
 - ・「計画的・効果的な公社住宅ストックの更新・活用と多様な世帯の居住の促進」については、2団地の建替事業への着手や建替え対象外団地の選定・関係者との協議の実施、地元大学との住戸リノベーションに係る共同研究契約を締結するなど、取組の進捗が見られる。
 - ・「地域のまちづくり等と連携した良好な住環境の整備と居住者や地域社会の理解と信頼の向上」については、高齢者等への生活支援サービスを提供する実施団地の選定や拠点整備の方針決定、防災機能の向上に向けた施設整備など、取組が進んでいる。
 - ・「公的住宅管理のスケールメリットを活かした都営住宅管理における入居者サービスの向上」については、都への「高齢化への対応」に係る業務改善の提案や、都営住宅の災害対応の充実に向けた取組、外国人居住者向けの自動翻訳機の導入を行うなど、取組が進捗している。
- （全体について）
- ・全体として実施団地数などをベースに記載されているため、取組の全体像が見えづらい。今後は、全団地数や対象となる団地数、そのうちの実施団地数など、実施状況がわかるように情報を整理しつつ、併せて対象数の考え方も説明すべきではないか。

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略①-1の「新たな研究の創出」については、研究員の自主性に基づく取組だけでなく、外部人材の活用などを想定しているのであれば、「対応方針」に記載すべきではないか。 戦略③の「自主公益事業について、今後の施策展開を踏まえた見直しや集約化の検討」について、29年度の赤字要因と30年度の収支改善要因を「要因分析」に具体的に記載すべきではないか。	研究体制の質的向上を図るため、外部資金導入研究を通じた外部人材の活用等について「対応方針」に追記した。 29年度の赤字要因、30年度の収支改善要因について具体的内容を「要因分析」に追記した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

・「公社プレゼンスの向上と事業効果の見える化」については、科研費や環境研究総合推進費の新規採択件数、保全地域体験プログラムの開催回数等の実績が大きく伸びるとともに事業実施による省エネ効果等をHPに前倒して掲載するなど、具体の成果を伴って大きく取組が進捗したのではないかと見られる。

・「公社事業間のシナジー効果の発揮」については、長期ビジョンや中期計画は素案作成までに留まったが、オリパラ教育と関連付けた水素エネルギー出前事業を精力的に実施するなど、全体としては取組の進捗が見られる。

・「公社におけるガバナンスの強化と安定的な財務基盤の確保」については、服務監査の試行実施や、赤字体質の改善に向けた契約制度等の見直し、赤字事業の廃止など、取組が進捗している。

今後は、これまでの赤字基調の経営の解消要因について、受託事業・投資・自主事業に分けて分析すべきではないか。

・「人材の確保・定着と育成及び企画立案機能の強化」については、技術系職員の採用に向けた取組を強化するとともに、企画立案機能の強化に向け、資格取得者が大幅に増加し、地球温暖化防止活動推進センターを前倒して独立した組織とするなど、具体の成果を伴って大きく取組が進捗したのではないかと見られる。

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略①の「経営効率化・定型業務の外注化」については、効率化による経費削減額を算出し、「2018年度実績」に記載すべきではないか。加えて、今後の計画についても具体的に「対応方針」に記載すべきではないか。	2018年度実績に以下を追記する。 これまで担当職員が行っていた社会保険事務の一部業務の外注化を進めた結果、担当職員の年間超過勤務時間数が323時間から153時間にほぼ半減した。 要因分析に以下を追記し、修文する。 多様な雇用形態の職員の届出内容の確認や関係機関への手続等について、関係法規に関する専門的知識を必要とする社会保険事務を外注化することにより、書類作成と届出などの事務手続きが迅速かつ正確に処理され、担当職員の超過勤務の削減を図ることができた。 対応方針に以下を追記し、修文する。 内部管理事務の更なる効率化を図るため、人事・給与・庶務事務のシステムを2019年度中に導入することで、超過勤務、休暇、旅費等に係る申請・決裁、担当職員による確認の多くがオンラインにより処理され、稼働後は担当部署の更なる超過勤務の縮減とペーパーレス化を進めていく。 また、事業の拡大に伴い、この5年間に1.3倍に増加した財団職員の人事・給与事務について、担当職員の業務の見直しを行うことで、内部管理部門の職員を増員せずに対応していく。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

・「自律的経営を支える経営基盤の強化」については、中期経営計画に基づく取組を進めるとともに、職員の職務経験や専門知識の活用資するジョブローテーションのあり方を検討するなど、取組の進捗が見られる。

・「行政支援分野の拡大や区市町村支援の強化等」については、福祉人材対策を新たに障害分野で展開するため、積極的に事業を周知し研修の実施を進めるとともに、区市町村が行う事業者に対する立入検査等の支援業務を新たに受託するなど、取組が進捗している。

・「財団の持つ経営資源や強みを活かし、新たな福祉ニーズに応える分野への事業展開」については、小規模法人への運営サポートの研修を前倒しで実施するなど、財団が持つ情報や資源の積極的な活用を図っており、取組が進捗している。

（全体について）

・個別取組事項における各種研修や助成事業など、計画値に到達しなかった事業については、実績を踏まえた合理的な計画値に見直すとともに、執行体制についても合理的・効率的な配置となるよう都と調整していくことが重要ではないか。

・社会課題の変遷を捉えた事業を展開し、現場の課題を都にフィードバックしていくことが重要であり、更なるアウトソーシングを進めることで、より企画提案力を生かした業務へと団体の役割をシフトチェンジしていくことが重要ではないか。

1 2 （公財）東京都医学総合研究所

【福祉保健局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略①の「研究支援組織を見直すとともに、社会医学系の研究及び疾患ゲノムの解析を行う新たな研究組織の設置を検討」については、新設する2つの研究組織の新設目的や意義、都民にどのように還元されるか等をわかりやすく記載すべきではないか。 戦略④の「都民講座・シンポジウム等の見直し」については、都民講座の満足度の高さに関して、開催した曜日や時間の分析以外にも、受講層の設定や講師の変更等、様々な角度から「要因分析」を記載すべきではないか。	委員の意見を踏まえ、新設する「ゲノム医学研究センター（仮称）」及び「社会健康医学研究センター（仮称）」の目的や意義等を記載した。 委員の意見を踏まえ、受講層を考慮した会場設定や講演方式の変更などの取組について追記した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

- ・「都民ニーズ・都政課題に密着した研究体制の再編整備」については、課題とされた人材活用策に関して都と調整を図る等、第4期プロジェクトの再編に向け着実に体制を整備し、また、都民還元を意識した研究組織を新設するなど、取組が進捗している。
- ・「新たな研究シーズの探索による都立病院等との連携強化」については、研究シーズの発掘や共同研究に関する申込手続きの簡素化、直接訪問によるマッチングなど、積極的な周知を行うことで、過去に実績のなかった都立病院以外からの申込や連携につなげており、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと見られる。
- ・「知的財産における都立病院等への支援体制の構築」については、都立病院や公社病院における知的財産の権利化及び活用の支援等に関して協議を進めており、包括的支援の契約を締結するなど、取組の進捗が見られる。
- ・「都民にわかりやすい普及広報活動の強化」については、都民向けHPの充実に伴うアクセス数の上昇や、都民講座の開催時間の工夫等による満足度の大幅上昇に加え、英語版リーフレットを作成するなど海外向けプレスについても強化しており、具体の成果を伴って大きく取組が進捗したのではないかと見られる。

1 3 （公財）城北労働・福祉センター

【福祉保健局/産業労働局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略③の「NPO法人等との連携促進」について、様々な機関との関係を強化する中で、団体に期待されている役割や今後の意見交換の具体的内容を「対応方針」に記載すべきではないか。	「NPO法人等との連携促進」については、「センター利用者に対する支援」に向けての連携、具体的には「利用者の特性」や「センターの業務内容」ごとに連携できないか、また、連携により利用者支援が充実・強化できるものがないかなどについて意見交換することを想定している。 ご指摘を踏まえ、「利用者の特性やセンターの業務内容ごとに」の文言を追加する。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

- ・「円滑な業務運営のための執行体制の確保」については、即戦力のシニア職員の業務補助職員への採用や、外部研修の計画的な活用により、人材の確保及び育成を進めており、取組が進捗している。
- ・「自立に向けた就労支援、適切な就労機会の確保」については、高齢化等に伴い就労訓練に結びつく利用者はなかったものの、好景気を背景に、利用者への就労促進や民間求人開拓に努めることで実績につなげており、全体としては取組の進捗が見られる。
- ・「利用者の状況に応じたきめ細かな支援」については、支援プログラムに基づく生活総合相談を個々のケースに応じて着実に実施し、またNPO法人との連携強化も図られるなど、取組が進捗している。
- ・「地域と連携した環境改善の取組」については、地域づくりフォーラムを定期的を開催して地域との連携強化を図るとともに、地域クリーンアップ作戦を継続的に実施して環境美化の推進に努めており、取組の進捗が見られる。
- ・「センターの将来的な在り方検討とそれを踏まえた事業運営」については、東京都の山谷対策の考え方を踏まえ、団体としてセンターのあり方を検討するとともに、福祉的な視点から生活保護への移行を進めるなど、取組が進捗している。

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略①の「人材確保対策の充実」については、人材確保に当たっての根本的な課題を「要因分析」に記載するとともに、民間との連携や都ならではの特色の発信を強化していくことについても「対応方針」に記載すべきではないか。	戦略①の「離職防止策の検討・実施」について、離職理由の分析結果から導かれた主な理由（根本的な課題）を「要因分析」に追記した。 戦略①の「新任職員の早期戦力化に向けた育成強化」について、事業団が福祉人材の育成を図るフィールドとしての機能を強化していくことを「対応方針」に追記した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

- ・「支援技術の継承と将来の法人・施設経営を担う人材確保・育成に向けた取組強化」については、福祉人材の確保が極めて厳しい中、様々な趣向を凝らして新規採用者の確保や離職防止・人材育成策を強化するとともに、管理監督職層に占める固有職員の割合を上昇させるなど、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと見られる。
- ・「法人運営体制の基盤強化」については、自主運営施設における新たな加算の取得や経費削減により、施設設備積立金の増加につなげるとともに、部門長・グループリーダー制への移行と当該ポストへの固有職員の登用を進めるなど、取組が大きく進捗したのではないかと見られる。
- ・「利用者のニーズに対応した専門的支援を提供する体制の強化」については、児童養護施設退所児童のアフターケアにおいて、対象児童の総点検を経て実施可能なすべての児童に実施するとともに、障害児者施設からの地域移行を保護者・家族の理解を得ながら進めるなど、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと見られる。
- ・「地域生活を支えるサービスの充実」については、希望の郷東村山の整備に伴う通所・短期入所の拡充を図るとともに、東村山福祉園の改築に伴う仮施設移転後においても安定した事業を実施しており、取組が進捗している。
- ・「都立施設のあり方の見直しへの対応」については、事業団として積極的に都との検討に参画しており、取組の進捗が見られる。

（全体について）

- ・今後は、海外の手法やICTを活用した先進事例の導入などに向け、マーケットサウンディング等を活用した民間アイディアの呼び込みや、企業との連携促進など、都の施設としての強みや魅力を生かして取組を推進していくことが重要ではないかと見られる。

15 (公財) 東京都保健医療公社

【病院経営本部所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略①の「スケールメリット等を生かした契約手法の導入」については、コスト削減額だけではなく、費用全体に対するコスト削減率についても「2018年度実績」に記載すべきではないか。 戦略①については、地域医療確保事業会計医業収支比率の年度実績とあわせて、団体全体の自立的経営の進捗を把握するために、経常収益に占める都財政受入割合についても「団体自己評価」に記載すべきではないか。	2018年度に行った契約の見直しについては、2019年度の準備契約も含まれることから、2019年度削減見込み額と2018年度医業支出を対比した割合を記載した。 また、取組ごとの削減額の規模がわかるように、契約額に対する削減率を記載した。 ご意見を踏まえ、「団体自己評価」に経常収支に占める都財政受入割合を記載する。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の戦略について）
- ・「スケールメリットを生かした経営」については、地域医療確保事業会計医業収支比率、都財政受入割合ともに改善していない状況であるものの、後発医薬品シェアは既に2020年度目標を達成しているなど、全体としては取組の進捗が見られる。
 - ・「より効率的な運営のあり方の検討」については、各病院のベストプラクティスの共有や、業績評価制度の整備を進めるなど、取組が進捗している。
 - ・「専門性を高め、地域に貢献できる人材の育成、活用」については、特定行為に係る看護師の育成や、資格取得支援の拡充、賃金単価の見直しを行うとともに、育児短時間勤務制度の対象を拡大するなど、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと。
 - ・「「地域包括ケアシステム支援モデル事業」の実施」については、在宅移行支援の推進や急性増悪時の受入体制の整備に加え、患者支援センターの充実強化において実績を上げるなど、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと。
 - ・「医療連携の更なる推進」については、「地域完結型」医療の実現に向け、都立病院との連携強化や高額医療機器の共同利用、薬薬連携の強化を図り、紹介・逆紹介については2020年度目標に到達するなど、取組が大きく進捗したのではないかと。
 - ・「地域の医療ニーズに的確に対応する仕組みの構築」については、救急体制の整備のほか、地域医療に関する調査研究の充実や各種情報の地域へのフィードバックなど、取組が進捗している。
- （全体について）
- ・高額医療機器の保守委託契約の見直しについては、公社事務局がどのような領域に対象品目を拡大していくのか、年度ごとの目標を設定し進捗管理を行っていくことが重要である。あわせて経年比較を公開するなど、各病院の「見える化」を促すための仕組みづくりを進めるべきではないかと。
 - ・今後は、地域医療確保事業会計医業収支比率だけではなく、団体全体における都財政受入割合についても目標として掲げ、受入割合の引き下げに向けた進捗管理を行っていくことが必要ではないかと。

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略④の「公社事業の棚卸の実施」について、棚卸の結果も踏まえ、どのような課題・ニーズを持った中小企業の支援に重点的に力を入れていくのかを「対応方針」に記載すべきではないか。	公社事業の棚卸の結果、中小企業支援のうち、様々な創業希望者の掘り起しや起業に向けた各種支援及び円滑な事業承継のためのサポートを特に重点的に取り組んでいくことを、戦略④の「対応方針」に追記した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

- ・「中小企業ニーズ及びシーズに一層応える公社経営の推進」について、利用者満足度調査を本格的に実施し、不満や要望についても抽出するとともに、会員制度の見直しに向けた検討を進めるなど、取組の進捗が見られる。
- ・「「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び施策立案を行うことができる職員の育成」について、人材育成基本方針を改正して研修体系を見直し、段階に応じた人材育成の仕組みを構築するなど、取組の進捗が見られる。
- ・「多様な手法を活用した質の高い情報の発信」について、公社の認知度の向上に向けて、新たに認知度調査の実施や経済誌等のメディアとの関係構築を進めるなど、取組が進捗している。
 今後は、公社の認知度向上に向け、中小企業の類型に応じて効果的に広報媒体を使い分けることを検討すべきではないか。
- ・「中長期的な視点も踏まえた施策の見直し」について、公社の事業の棚卸を実施し、都に対し中小企業支援の現場からの意見・提案を行うなど、取組が進んでいる。
- ・「中小企業支援の充実に向けた有機的な連携の強化」について、地域金融機関や海外展開支援に係る関係機関との連携強化に向けた取組を進めるなど、進捗が見られる。
- ・「新事業を創出するための着実な支援」について、「TOKYO創業ステーション」による創業支援や新事業展開への支援強化を実施し、取組が進捗している。

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略④の「企業の働き方改革、雇用環境整備の支援」及び「中小企業等への障害者雇用支援」については、目標の達成状況に大きく乖離があるので、目標設定の見直しに向けた「対応方針」を記載すべきではないか。	「企業の働き方改革、雇用環境整備の支援」における働くパパママ育休取得応援コースについては都の出えんを受け、実施している事業である。前年度の状況も踏まえ、都と調整を図りながら、対象企業への直接的な広報等に一層力を入れ、目標の達成を目指していくことを対応方針に記載した。 「中小企業への障害者雇用支援」における個別訪問については、都内企業の法定雇用率が未達成であることから、規模・件数を拡充し、引き続き実施していくことを対応方針に記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

- ・「雇用就業支援のプロ職員の育成強化」については、新たに研修プランを策定するとともに、キャリアコンサルタント試験合格者等の割合も目標を達成するなど、取組が進捗している。
- ・「職員の働き方改革のための制度整備等の推進」については、働き方改革の推進に向けて、テレワーク制度やテレビ会議の導入とともに、職員の休暇取得の目標達成者割合も目標を大きく上回り、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと。
- ・「高齢者・女性の就業支援の強化」については、高齢者をターゲットとした潜在的求職者の掘り起こしやシルバー人材センター労働者派遣事業の拡大を積極的に進めており、取組が大きく進捗したのではないかと。
- ・「企業の人材確保、障害者雇用支援の展開」については、企業の働き方改革、雇用環境整備の支援の育休取得応援コースの申請社数は計画を大きく下回ったものの、企業の人材確保支援や中小企業等への障害者雇用支援の実績は計画を上回るなど、全体としては取組の進捗が見られる。
- ・「多様な手法を活用した求職者・企業への財団認知度向上」については、広報ツールの見直しや関係機関との連携による事業周知などを進め、取組の進捗が見られる。

（全体について）

- ・中小企業向けの事業に関する周知・広報を行う際は、中小企業とのネットワークが強い団体や機関とのさらなる連携により、訴求効果を高めるべきではないかと。

「経営改革プラン」評価シート(当初)の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応(団体記入)
戦略①の「課単位での区分経理の実施」については、事業別収支の明確化に加えて、各事業所ごとの収支についても分析し、今後どのように事業改善を図っていくか、「対応方針」に記載すべきではないか。	委員意見を踏まえ、事業別収支の明確化により明らかとなった課題を「要因分析」に記載した。また、今後の各事業所ごとの収支分析と事業改善について、「対応方針」に具体的に記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(全体について)

- ・ 団体が担うべき役割等についての検討を進め、経営課題・戦略・目標等を抜本的に見直すべきである(p40参照)。
- ・ その際、現行プランでは目標や個別取組事項が抽象的なので、数値目標を設定するなど更なる具体化を進めるべきである。

(個別の戦略について)

- ・ 「情報公開の推進・情報発信力の強化に向けた取組」については、TOKYOGROWNのサイトリニューアルに伴う積極的なPRやコンテンツの拡充を進めるなど、取組が大きく進捗したのではないかと。
- ・ 「将来を見据えた戦略的な研究員の育成」については、人材育成方針の作成や試験研究業務のマニュアル化、試験研究情報の共有化(データベース化)を実施するなど、取組が進んでいる。
- ・ 「財団事業の内容の充実と効果検証の実施」については、農業者・都民サービスの一層の向上に向け、アンケート調査を実施し、満足度が目標を達成するなど、取組が進捗している。
- ・ 「後継者対策事業の効果的・効率的な実施」については、後継者対策事業の実施に向けて、アンケートやヒアリングを実施し、事業体系の見直しを進めるなど、取組が進捗している。
- ・ 「都民や事業者ニーズに応える研究開発の推進」については、研究課題選定プロセスの再構築や研究成果公表方針を策定し、首都大との連携講座開設に目処をつけるなど、取組が進んでいる。

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略③の「『リーチ数』の最大化」及び「『「東京」ファン数』の最大化」については、様々な工夫や取組のうち、自助努力と成果の関連性を「要因分析」に記載すべきではないか。	委員意見を踏まえて、財団の取組により成果につながった部分について、戦略やキャンペーン手法など具体的な内容を要因分析に追記した。
戦略④の「ユニークベニュー利用促進」については、どの施策がどのくらい実績に寄与しているのか、「要因分析」に記載すべきではないか。	委員意見を踏まえて、ワンストップ相談窓口が利用実績に寄与したことについて、要因分析に追記した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

- ・「強固な執行体制の確立」については、団体の組織理念の策定及び浸透を図るとともに、管理部門に専門人材を採用し拡充するなど、組織構造等の見直しを進めており、取組が進捗している。
- ・「現場力や外国人材を活用した企画提案の実施」については、在京外国人の知見等の反映スキームの構築や外国人材の職員採用などを進め、取組が進捗している。
- ・「外国人旅行者誘致のためのプロモーション効果の最大化」については、『リーチ数』及び『「東京」ファン』の実績を伸ばすなど、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと。
- ・「MICE誘致件数の拡大」については、国際会議や報奨旅行等の誘致の強化及びユニークベニューの利用促進を精力的に進め、取組が進捗している。
- ・「地域の観光振興のための取組強化」については、観光関連団体等向けのワンストップ総合窓口の設置や観光関連団体等のベストプラクティスの共有を図るなど、取組が進捗している。
- ・「賛助会員ネットワークの拡充」については、賛助会員向け新サービスの提供や新たな賛助会員の獲得を着実に進め、取組の進捗が見られる。

20 (公財) 東京動物園協会

【建設局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略③の「東京動物園協会野生生物保全基金による助成制度の見直し」について、国内外に渡る野生保全活動への取組の拡大であるため、都民の視点からも改めて協会が取り組む意義を、「要因分析」に記載するべきではないか。	委員意見を踏まえ、野生生物の保全が都民を含めた人間社会を持続させる上で不可欠であるという観点から、国内外に渡る野生生物保全活動の支援に取り組む意義を要因分析に記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

・「新たな人材育成体系の構築」については、各職級において求められる人材要件やキャリアモデルの設定など新たな人材育成体系を取りまとめた報告書の作成や、生物系職員の研修体系の取りまとめを行うなど、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと見られる。

・「教育普及活動部門の体制強化」については、4園の教育普及事業を統括する教育普及センターの設置決定や、学校連携・教育普及プログラムの改善に向けた検討を行うなど、取組が進捗している。

・「東京動物園協会野生生物保全基金等の拡充」については、基金の助成金額や助成件数引き上げなどの大幅な制度拡充や、収益事業からの基金繰入れや法人独自の保全活動に活用するため検討を深化させるなど、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと見られる。

・「改正種の保存法が定める「認定希少種保全動物園等」としての活動の推進」については、「認定希少種保全動物園」の認定に向けた国との事前調整や、キーパーズトークの前年度以上の開催を実現するなど、取組が進んでいる。

・「国内外ネットワークの更なる強化」については、3年後の到達目標に掲げた国内外の動物園との新規協定の締結件数の達成に加え、国際的な動物飼育基準への適合による新規個体の導入の実現など、具体の成果を伴って取組が進んだのではないかと見られる。

・「利用者満足度調査を活用したPDCAサイクルによる利用者サービスの向上」については、「苦情要望データベース」の運用開始やHPでの意見等の公開、電子マネー導入などによる利用者サービスの向上など、取組が進捗している。

（全体について）

・動物園運営の更なる活性化や協会が抱える課題解決等のために外部人材を登用するのであれば、外部人材の専門性や能力に応じた業務分担を予め検討し、それも踏まえた最適な組織体制を構築していく必要があるのではないかと見られる。

「経営改革プラン」評価シート(当初)の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応(団体記入)
戦略①の「組織の最適化・人的資源の再編成による業務効率化およびコスト削減」について、「3年後の到達目標」への取組として、長時間労働の改善等に取り組んだのであれば、それによるコスト削減成果を具体的に「要因分析」へ記載すべきではないか。	委員意見を踏まえ、「要因分析」に具体的内容を追加記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

・「新たな時代の公園マネジメントに対応するための原資(人員・予算)の確保」については、働き方改革を踏まえた新人事制度プランの策定、業務効率化等に向けたICT活用計画やはんこレス推進プラン等を策定するなど、取組が進捗している。

今後は、コスト削減目標のうち、2018年度における取組成果の大部分が超過勤務時間の縮減とのことであるが、一時的な取組とならないよう、削減した水準を維持していくための取組を行う必要があるのではないかと。

・「新たなステージを支える人材の確保」については、公園の多面的活用やエリアマネジメントを推進するための人材採用・育成計画の策定や、スペシャリストの前倒し採用、エリアマネジメント協議会の立ち上げに向けた準備を実施するなど、取組が進んでいる。

・「地域の特性やニーズに応じたソフト・ハードの整備推進」については、ニーズ分析レポートを作成し、これに基づき計画を大幅に上回る7施設の企画を都へ提案したほか、3公園において大型イベントを実施するなど、具体的な成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと。

2 2 （公財）東京都道路整備保全公社

【建設局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略①の「ガバナンス機能の強化」については、理事、監事、評議員の構成見直しだけでなく、理事会・評議員会の活性化も必要であるので、具体的な取組も含め「対応方針」に記載すべきではないか。 戦略①の「最適な経営形態の検討」については、具体性に欠けるため、検討の一端が見えるよう「要因分析」に記載すべきではないか。	戦略①の「ガバナンス機能の強化」については、委員意見を踏まえ、「対応方針」に理事会・評議員会の活性化を図るための具体的な取組を記載した。 戦略①の「最適な経営形態の検討」については、委員意見を踏まえ、「要因分析」に検討の一端が見えるように具体的な検討内容を記載するとともに、検討内容を踏まえ、「対応方針」を一部修正した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の戦略について）
- ・「ガバナンス機能の強化及び効果的な執行体制への見直し」については、理事、監事、評議員の構成等見直しの方向性に基づいた評議員の見直しや、公社の有効性・必要性を都民等に発信するための事業の見える化に取り組むなど、取組が進捗している。
 - ・「用地取得専門家集団としての技術継承と職員育成による事業執行能力の強化」については、用地取得事務従事職員の育成や、ノウハウ継承のために研修資料のデジタル化と都とのデータ共有化、嘱託職員から固有職員への振替を行うなど、取組の進捗が見られる。
 - ・「土木技術職員の確保・育成体制の構築」については、早期の採用準備やインターンシップの導入等により技術系の新卒職員を採用するとともに、公社独自の土木技術研修スキーム（原案）の作成や高度な技術研修の試行実施など、取組が進捗している。
 今後は、土木の技術職員の確保が困難な状況も踏まえ、既存の職員の研修体制や内容を充実させつつ、中長期的な視点から計画的に人材育成に取り組むことが重要はないか。
 - ・「生産性の向上による効率的な事業執行」については、無電柱化推進に向けた都の委託発注時における集約条件の検討に加え、管理監督職のマネジメント力向上に向けた研修体系の再整理、更には一部研修を試行で実施するなど、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないか。
 - ・「新たな事業展開による駐車場事業の経営体質強化」については、高架下等道路空間の利活用に向けた可能性調査の実施や、駐車場シェアリングサービスや定期契約者募集等の導入の検討に加え、新たにオートバイ駐車場の新設等を行うなど、具体の成果を伴って取組が大きく進んだのではないか。

2 3 （公財）東京防災救急協会

【東京消防庁所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略①の「東京消防庁OB職員とプロパー職員との業務分担の見直し等の検討」について、東京消防庁OB職員とプロパー職員との業務分担や、外部委託する業務の範囲についての見直しを、どう着実に進めていくのか、「対応方針」に記載すべきではないか。	委員意見を踏まえ、戦略①の「東京消防庁OBとプロパー職員との業務分担の見直し等の検討」の「対応方針」に今後の推進方策を追記した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- 29
- （全体について）
- ・消防庁が主体的に、技術開発等のあり方を整理した上で、団体が担うべき役割等についての検討を進め、経営課題・戦略・目標等を抜本的に見直すべきである（p40参照）。
 - ・団体が行う個々の事業についての経常収益と経常費用を整理し、事業別に財務分析を行う必要がある。
- （個別の戦略について）
- ・「業務執行体制の強化」については、プロパー職員の人材育成、委託事業の拡大に加え、ICT化の推進では料金収納代行システムや電子一括申請等を導入するなど、取組が大きく進捗したのではないかと。
 - ・「博物館・防災館の利用しやすい体制の構築」については、外国人来館者への対応力強化、団体受入方法改善の検討、防災館運営時間の拡大等の取組を進めるなど、取組が進捗している。
 - ・「効果的な救命講習指導の推進」については、講習内容の見直しでは新たに講習用動画を活用するとともに、講習資器材の充実や、指導員の技能向上に向けた訓練時間の確保等の取組が進捗している。

2 4 (株) 東京スタジアム

【オリンピック・パラリンピック準備局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略①の「ラグビー2019/東京2020における当社役割の確定と遂行」については、日々のタスクに近い取組であるが、その中でも団体として努力や工夫を凝らした点を記載すべきではないか。	戦略①の「ラグビー2019/東京2020における当社役割の確定と遂行」については、委員意見を踏まえ、顧客に対するアプローチ等を要因分析に記載した。
戦略①の「ラグビー2019/東京2020の気運醸成への貢献」については、気運醸成の取組によって、どのような反応や効果があったかを、「要因分析」に記載すべきではないか。	戦略①の「ラグビー2019/東京2020の気運醸成への貢献」については、委員意見を踏まえ、気運醸成イベントの来場者数の昨年度比較を要因分析に記載した。
戦略②の「2021年度以降に向けた経営環境の把握とレガシー活用による誘致施策の検討」については、同業施設への訪問やヒアリングにより得られた成果を「要因分析」に記載すべきではないか。	戦略②の「2021年度以降に向けた経営環境の把握とレガシー活用による誘致施策の検討」については、委員意見を踏まえ、ヒアリングにより認識した事業運営上の課題等を要因分析に記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

・「2019/2020両大会関連期間中の運営スキーム及び大会への協力体制の構築」については、両大会の機運醸成に向けたイベント等の開催に加え、ネーミングライツ契約（5年）の増額更新により経営基盤をより強固にするなど、取組が進捗している。

・「2020大会後の安定的な自己収益の確保に向けた取組の推進」については、新規顧客獲得に向けた検討・試行を行うとともに、既存顧客のつなぎ止めやレガシー活用に向けた情報収集等に精力的に取り組む、進捗が見られる。

・「多摩のスポーツ拠点として都施策との連動・都民ニーズの反映を実現する施設運営」については、安全管理研修等の積極的な実施に加え、広域的なイベントの開催に向けた検討やターゲット層を明確にした事業展開など、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと見られる。

・「両施設の同時利用による相乗的な魅力向上」については、AGFフィールドもあわせた同時利用のイベント開催やそれに伴う各種調整、施策検討の深化を図り、具体の成果を伴って取組が大きく進んだのではないかと見られる。

（全体について）

・2019/2020両大会のレガシー活用に向けては、「検討」や「計画策定」に時間を費やすのではなく、2021年度からの着実な事業実施に向け、優先度の高い取組や現時点で把握できている課題等に対する取組を前倒して実施するなど、スピード感を持って取り組むことが必要ではないかと見られる。

2 5 多摩都市モノレール（株）

【都市整備局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略①の「3年後の到達目標」における売上高営業利益率を見据えつつ、2018年度の状況を踏まえた収支予測や、設備投資等も含めた長期的な財務見通しなどについて、「対応方針」に記載すべきではないか。	委員意見を踏まえ、戦略①「3年後の到達目標」における売上高営業利益率を見据え、2018年度の状況を「要因分析」に記載するとともに、収支予測や設備投資等も含めた長期的な財務見通しについて「対応方針」に記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

・「安定した収益の確保と健全な財務体質づくり」については、沿線地域の需要取り込みや開業20周年記念事業等を進めるとともに、運輸収入及び付帯事業収入を増加させるなど、取組が進捗している。

・「将来を担う人材の育成と組織の強化」については、新採用制度導入による新卒者の正社員採用や、就労環境の改善に向けた職場環境整備を促進するなど、取組が進捗している。

・「利便性・快適性及びわかりやすさの向上によるお客様サービスの強化」については、ダイヤ改正や車内空調設備の増設、駅サインの更新など、取組が進んでいる。

・「沿線地域との連携と広報機能強化」については、開業20周年記念事業の実施に加え、沿線企業・団体とのコラボ企画や地域のにぎわい創出に資するイベントを前倒しで実施するなど、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと。

（全体について）

・お客様サービスの向上の観点においては、ダイヤ改正に留まらず、海外の先進事例も参考にダイヤのオープンデータ化など、サービス向上への更なる研究を進めることも重要ではないかと。

2 6 東京臨海高速鉄道（株）

【都市整備局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略④の「高品質なお客様サービスの実現」について、顧客満足度調査の分析を進め、改善ができるものは2020年度を待たずに2019年度から着手すべきであり、その内容を具体的に「対応方針」に記載すべきではないか。	顧客満足度調査結果やこれまでお客様からいただいた声を踏まえ、ご意見の多いもの、早期の対応が可能なもの等については、今年から実施していく予定である。委員意見を踏まえ、その内容について「対応方針」に記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の戦略について）
- ・「安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制の構築」については、新人事・給与制度については一部試行に至らなかったが、東京2020大会に向けた人員確保や指導職以上における固有社員比率引き上げに向けた取組を進めるなど、全体としては取組の進捗が見られる。
 - ・「営業収益の確保等による財務体質の健全化」については、関連事業の拡充に向けた具体的な検討に加え、企業との連携企画の前倒し実施や長期未払金等の繰り上げ償還による残額圧縮など、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと見られる。
関連事業については、保有資産が少ない状況は理解するが、今後は、可能な限り中長期的視点から目標を立て、取組を充実させる必要があるのではないかと見られる。
 - ・「ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保」については、ホームドアの設置や「気づき・気がかり」と「ヒヤリ・ハット」による改善取組など、ハード・ソフト両面から安全対策を進め、取組が進捗している。
 - ・「利用客の利便性・快適性の更なる向上に繋がる取組の加速化」については、有人改札の窓口拡張工事やお客様サービスの改善に向けた進捗に遅れが見られるが、新車両導入に向けた事業計画の策定のみならず、関連設備の増設の基本設計等を実施するなど、全体としては取組の進捗が見られる。

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略②の「テナント確保のための情報発信力強化」について、今後も入居率100%を維持し続けるためには、ビルの清潔感と明るさ等に関する取組についても「対応方針」に記載すべきではないか。 戦略④の「近隣商業施設や首都大学東京等との連携を促進することによる、地域のにぎわい創出の牽引」については、ポスター等を作成し、イベント開催に取り組むのであれば開催数等の目標値設定の見通しを、「対応方針」に記載すべきではないか。	戦略②については、委員意見を踏まえ、ビル内のサイン表示の見直しやLED化への取組を対応方針に記載した。 戦略④については、委員意見を踏まえ、今年度の実績状況をみて、翌年度の目標値を検討する旨やイベント情報を定期的に発信していく取組を対応方針に記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の戦略について）
- ・「幅広い人材活用の実施」については、雇用上限年齢の引き上げに加え、民間企業OBの人材雇用ルートを構築したことにより、新たな社員を採用するなど、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないかと見られる。
 - ・「ビルの魅力向上と情報発信力の強化」については、トイレ等の施設改修や無料Wi-Fi導入により建物の魅力を高めたことなどにより、パオレビルに新たなテナントが入居し、3年後の到達目標で掲げる合計入居率100%を達成するなど、具体の成果を伴って大きく取組が進んだのではないかと見られる。
一方で、今後もテナントの出入りがある可能性があるため、どのように入居率を維持していくかを念頭に置きながら、計画的かつ効果的な施設改修等を行う必要があるのではないかと見られる。
 - ・「資産を活用した新規事業の実施」については、地場産業や地域コミュニティと連携した集客イベントについて、実施に向けた検討・調整を行うなど、取組の進捗が見られる。
 - ・「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」については、地域共通駐車場システムや、首都大学東京との連携について、実施に向けた検討や調整を行うなど、取組の進捗が見られる。

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
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、主要6ホールの稼働率が大規模修繕等による休館の影響を除いた数値であるため、休館の影響を含めた数値を「2018年度実績」に記載するとともに、それに基づいた分析結果も「要因分析」に記載すべきではないか。 戦略⑥の「公式ホームページの見直し」「広報ツール（媒体）のあり方検討・最適化」について、施設の優位性ための今後の取組を具体的に「対応方針」に記載すべきではないか。	大規模修繕等による休館の影響を含めた稼働率を2018年度実績に追記するとともに、分析結果を要因分析に追記した。 施設の優位性を活かした取組について、「公式HPの見直し」及び「広報ツールのあり方検討・最適化」の対応方針に今後の取組を追記し、あわせて「公式HPの見直し」の2018年実績及び要因分析に追記した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

- ・「組織力強化に資する働き方改革及び人材育成の推進」については、フレックスタイム制やテレワークの導入に向けた準備を進めるとともに、人材交流計画を策定するなど、取組が進捗している。
- ・「東京2020大会競技会場の着実な整備」については、バリアフリー化や多言語化を推進するとともに、組織委員会が実施する調査等への協力を通じて、取組が進捗している。
- ・「MICEの積極的誘致に向けた取組の推進」については、都のMICE推進協議会等への参画や情報収集等を実施するなど、取組の進捗が見られる。
- ・「稼働率向上及び施設利用料金体系の最適化に向けた取組の推進」については、ホール形式の特性を活かした催事誘致や新規顧客の開拓など、取組が進捗している。
- ・「主催事業の新たな展開」については、主要主催事業の再構築の検討や事業経費の適正化に向けた取組は実施したものの、目標に対する具体の成果が見えず、更なる努力が必要ではないか。
- ・「効果的・効率的な広報による情報発信力の強化」については、広告ツールのあり方検討・最適化に向けた取組は限定的であるものの、公式ホームページのリニューアルや「広報カレンダー」の導入を進めるなど、取組が進捗している。

（全体について）

- ・今後は人手不足により、警備・清掃等の日常業務等の委託費用がコストアップし、財政的負担増の原因になる可能性があるため、そうした業務の機械化等の先進的な取組についても検討していく必要があるのではないかと。

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略③の「進出企業と連携したエリアマネジメントの実施（まちづくり協議会事業）」について、どのように団体と進出企業との役割分担を図っていくのかを、具体的に「対応方針」に記載すべきではないか。	戦略③の「進出企業と連携したエリアマネジメントの実施（まちづくり協議会事業）」については、委員意見を踏まえ、当社と進出企業との役割分担を対応方針に記載した。
戦略⑤の「戦略的な投資」については、各事業の設備更新を進めていく上で、設備投資額以外の指標も検討することが重要であるため、その旨「対応方針」に記載すべきではないか。	戦略⑤の「戦略的な投資」については、委員意見を踏まえ、設備投資額以外にも、投資による効果、影響の観点から新たな指標を検討していくことを対応方針に記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（全体について）

・臨海地域のあり方については、港湾局が他局の協力も得て現状の評価と分析を行うべきである。その上で、団体が担うべき役割等についての検討を進め、経営課題・戦略・目標等を抜本的に見直すべきである（p40参照）。

（個別の戦略について）

・「グループ経営及びエリアマネジメントに資する連携の強化・情報公開の推進」については、温室効果ガス削減の進捗管理や、親会社ホームページへの子会社プレスリリース等の集約など、グループ連携の取組を進め、進捗が見られる。

・「人材の育成に資する制度整備」については、グループ内の人事交流やグループ共同研修の実施に加え、テレワークや時差勤務の検討を進めるなど、取組が進捗している。

・「エリアマネジメントの拡充」については、進出企業と連携したエリアマネジメントの実施や新たな進出企業へのヒアリング調査など、取組の進捗が見られる。

・「東京2020大会を経たグループの発展」については、東京ビッグサイト展示棟の整備やゆりかもめの新型車両導入など、東京2020大会に向けた取組を進め、進捗が見られる。

・「戦略的な投資の実施」については、各事業において戦略的な設備投資の取組を進めたが、全体として計画の投資額を大幅に下回っており、一層の努力が必要ではないか。

・「グループ資金効率の向上」については、グループ資金効率の向上に向け、借入金の着実な返済や外部運用基準の見直しを進めるなど、取組が進捗している。

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略③の「会計区分の細分化」について、情報開示の面では成果が見られるが、プロジェクトごとの原価管理やバリューエンジニアリングによる採算性の確保など、今後どのように取組を高度化・加速化していくのか「対応方針」に記載するべきではないか。	平成30年度決算から、2つから5つの事業区分（セグメント）へ細分化し、各事業の執行状況の詳細な把握を行った。今後は、この取組を深め、各事業区分の利益に対する個々の業務の貢献度合いを基に、例えば採算性の低い業務においては、コスト分析を通じて執行体制の見直しを図ること等により、より効率的な経営につなげていく旨、「事業の継続的改善への取組」の「対応方針」に記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の戦略について）
- ・「先を見据えた積極的な採用活動による人材の確保」については、職業訓練校への募集活動やリファラル採用など多様なアプローチにより採用を確保するとともに、定着に向けた給与や処遇の制度見直しも行っており、取組が進捗している。
今後の収益増や採算性確保に向けては、個別のプロジェクトごとの原価管理の取組が重要となることから、プロジェクトマネジメント能力向上の観点からの人材育成も必要ではないか。
 - ・「人財重視の経営（技術力向上と技術継承を一層重視するとともに、働き方改革を実行）」については、外部専門機関による研修に係る組織的な受講促進や他社との人事交流に向けた取組を進めるなど、技術力の向上・継承について、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないか。
 - ・「分かりやすく丁寧な財務情報の開示と執行管理の継続的改善」については、会計区分の細分化が計画どおり実施されるとともに、経営層が関与した会計区分ごとの評価による課題把握が行われており、具体の成果を伴って大きく取組が進んだのではないか。
 - ・「局と団体の技術ノウハウの共有化を通じた円滑な「技術移転」の仕組みの構築」については、交通局との人事交流を実施するとともに、工事監理業務の受注拡大に対応するための組織・人材の整備を行うなど、取組が進捗している。
 - ・「新技術を活用した安全性向上・業務効率化への対応」については、新技術に係る情報収集を行うとともに、ドローンの試行活用を行うなど、取組の進捗が見られる。

3 1 東京水道サービス（株）

【水道局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略①の「女性活躍の発信」について、女性社員の更なる採用・定着のため、取組を通じて把握した課題を「要因分析」に記載するとともに、それを踏まえて、今後どのように取り組んでいくか「対応方針」に記載するべきではないか。 戦略②の「プロジェクト別原価管理を基にした費用分析及び改善」について、取組を通じて把握した、社のコスト構造の共通点や特徴を「要因分析」に記載するとともに、今後の収支改善にどのようにつなげるか「対応方針」に記載するべきではないか。	戦略①については、委員意見を踏まえ、女性応募者数分析と女性社員の離職要因分析によって把握した課題に対し、更なる採用・定着につながる今後の取組事項について記載した。 戦略②については、委員意見を踏まえ、プロジェクト別原価管理の分析によって把握した社のコスト構造の共通点や特徴を基に、今後の事業展開方針について記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の戦略について）
- ・「固有社員の積極的な登用と一層の定着」については、固有社員のキャリアアップ、若手社員のモチベーション向上の取組を進めるとともに、ジョブリターンにより人材を確保するなど、取組が進捗している。
 - ・「プロジェクト別の収支分析、より一層の支出抑制」については、プロジェクト別原価管理における収支シミュレーションに基づく利益増のための検討を進めるとともに、収支改善に向け役員会議における原因分析・対応の検討を行うなど、取組が進んでいる。
 - ・「社員の安全意識向上及び安全指導の強化」については、外部講師による講習会におけるグループ検討や工事着手前のヒアリング実施など、社員の安全意識向上及び安全指導の強化に向けた取組を進めたことにより、物損事故件数が大幅に減少するなど、取組が進捗している。
 - ・「新たな事業展開により自主事業の収益拡大」については、積極的な営業活動等の団体の努力により、新規受託を実現するとともに、管路診断等業務で蓄積したデータ活用や(株)PUCとの業務連携を生かした事業展開の検討を行うなど、具体的な成果を伴って大きく取組が進捗したのではないかと評価した。
- （全体について）
- ・(株)PUCとの統合を控える中、プロジェクト別原価管理の手法や改革意識の共有などをはじめ、経営の効率性の確保・向上といった面での統合のシナジー効果を発揮させていく取組の強化が重要ではないかと評価した。

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略①の「プロジェクト別採算管理の強化」について、収益の改善・増加に向け、評価基準に基づく検証手法を確立し、その活用を図りながら、モデル案件の改善策など、具体的にどのように取り組んでいくか「対応方針」に記載するべきではないか。 戦略④の「お客さまセンターへのＡＩ等ＩＴ技術の導入」について、試行・検証により具体的にどのような課題や効果を把握したのか「要因分析」に記載するべきではないか。	戦略①の「プロジェクト別採算管理の強化」については、今後の収益見込みと取組等を「対応方針」に記載した。 戦略④の「お客さまセンターへのＡＩ等ＩＴ技術の導入」については、委員意見を踏まえ、試行・検証による具体的な課題や効果を「要因分析」に記載した。また、それらの課題への対応策を「対応方針」に記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

・「プロジェクト別採算管理を活用した事業管理体制の構築」については、新たな経理システム導入に向けた準備を進めるとともに、採算管理強化のため、役員会議等における収支構況の分析・課題把握・進捗管理を実施するなど、取組が進捗している。

・「安定的・効率的な事業運営体制の整備」については、積極的な採用活動や採用後のフォローにより、人材を確保するとともに、局への派遣研修による人材育成を行っており、具体の成果を伴って大きく取組が進捗したのではないかと見られる。

・「選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓」については、営業体制の強化や民間企業との連携等による積極的な営業活動が行われており、競争入札による新規案件を受注するなど、取組が進捗している。

・「新技術導入等によるお客さまセンター業務の運営安定化」については、ＡＩ技術の試行導入やオペレーターの育成・定着策の実施により、応答率の向上が図られるなど、具体の成果を伴って大きく取組が進んだのではないかと見られる。

（全体について）

・プロジェクト採算管理により採算性を確保・向上させていくためには、受注時の利益想定精度を上げるとともに、プロジェクト開始後の実施予算の進捗を管理を担う、質の高いプロジェクトリーダーの育成に取り組むことも重要ではないかと見られる。

3 3 東京都下水道サービス（株）

【下水道局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体記入）
戦略⑥の「コンサルタント業務」及び「水再生センターの運営業務」について、政策連携団体の立場を踏まえつつ民間企業と連携した営業活動など、受注獲得に向けて具体的にどのような営業力を強化して取り組んでいくのか「対応方針」に記載するべきではないか。	戦略⑥の「コンサルタント業務」及び「水再生センター運営業務」の「対応方針」欄に、政策連携団体の立場を踏まえ、当社ならではの技術やノウハウ等の強みを活かせる業務を中心に、企業と連携した営業活動を検討する旨記載した。

2018年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

・「人材の確保育成と技術継承」については、積極的な採用活動等を通じて人材を確保するとともに、コンサルタント業務の開始という社の課題に向けた資格取得促進等の技術力向上の取組が進められており、取組が進捗している。

・ 今後は、人材確保について、特に技術系人材の育成に関するインセンティブとして、有用な資格を取得しやすい制度の構築や、そのための環境を整備する取組も有効ではないか。

・「今後の事業展開にあわせた体制整備」については、企画部門拡充に向けて役員も関与しながら社内検討を進めるとともに、新規事業等の拡大や出資構成の検討に向けて、他自治体の団体への調査等を行うなど、取組の進捗が見られる。

・「利益剰余金の活用と資金運用方法の見直し」については、利益剰余金の有効活用検討や損害賠償補填積立金の積立目途額再検討のための情報収集・調査を行うとともに、資金運用方法の見直しを行うなど、取組の進捗が見られる。

・「受託事業の着実な実施と効率的な事業執行」については、安全マニュアルの関係者への配布や安全衛生委員会の実施に加え、安全パトロールや安全管理講習会を精力的に実施するなど、事故防止策の強化により重大事故0件を達成しており、具体の成果を伴って取組が大きく進捗したのではないか。

・「下水道事業に貢献する技術力の向上・活用」については、民間企業等との共同開発や技術改良・改善に努めるとともに、様々な機会を捉えて国内外の事業体にPRを実施し、産業財産権による収入を確保するなど、取組が進捗している。

・「東京都区部以外への事業展開」については、コンサルタント業務開始や水再生センターの受注に向けた受注調査等を行うとともに、国内では下水道台帳システム関連業務等の受注を確保し、海外においても事業を概ね計画どおり進めるなど、取組が進捗している。

4 次期経営改革プランの改訂に向けた評価委員意見

下記内容を踏まえ、経営改革プランの次期改訂時に、経営課題・戦略・目標等を抜本的に見直しできるよう、所管局が中心となり、団体とも議論の上、検討を進められたい。

団体名	所管局	抜本的な経営改革に向けた委員意見
(公財) 東京都島しょ振興公社	総務局	●団体の現在の各事業について、課題や今後の進め方について整理すべきである。 ●併せて、以下を踏まえ、団体が将来的に担うべき役割や領域についての検討を進めるべきである。 ・官(都、町村)・団・民の適切な役割分担の視点から、島しょ振興各事業の見直しの検討を図るべきである。 ・インバクトの高いコンテンツ、ICT活用、社会実験フィールド等の切り口から、東京の島を知らない人に対して魅力を訴求する仕掛けづくりを団体が行うことも考えられる。 ・都と町村の中間的行政体の役割を担うことも考えられるのではないか。
(公財) 東京税務協会	主税局	●団体の各事業の今後の展開を検討するにあたり、顧客ニーズ、事業スキーム、収支、スケジュール等の面から実行可能性を精査する必要がある。 ・Web講義・Web教材販売等については、ICTを活用した事業企画を具体的に進めるための専門人材の確保や、団体が担うべきコンテンツ開発等と民間に委ねる業務との整理等を進めるべきである。 ・自動車税コールセンター事業については、人件費等コスト面から精査すべきである。 ●その上で、実行する事業については、現時点で団体に不足している経営資源を洗い出した上で、確保に向けた方策(民間・自治体の連携・活用等)を具体化する必要がある。
(公財) 東京都農林水産振興財団	産業労働局	●施設別・事業別に、成果となる指標・実績、収支等を整理する必要がある。 ●それらの各事業について、農家のニーズにどのくらい応えているかを検証するとともに、近隣県等との比較を行い、生産性、競争力、持続可能性等を分析し、課題や今後のビジョンを整理すべきである。
(公財) 東京防災救急協会	東京消防庁	●消防事業全体の視点から、業務の棚卸を行い、改めて消防庁・防災救急協会・民間の役割や業務の分担の整理を加速すべきである。併せて、団体が都の政策連携団体として担うべき役割・業務等について検討が必要である。 ●団体が現在検討している調査研究及びコンサルティング機能については、団体が担う必要性を精査し、見直しを図るべきである。
(株) 東京臨海ホールディングス	港湾局	●いわゆる「臨海地域のエリアマネジメント」はそもそも所管局の役割である。港湾局が他局の協力も得て、エリアの交通・物流事情など現状分析を進め、戦略を立案していくべきである。 ●上記の検討を経た上で、団体が行うエリアマネジメントの概念を整理し直すべきである。併せて、局が担う役割・業務と団体が担う役割・業務を明確にすべきである。 ●団体は、現場の声を吸い上げるためのリサーチ能力を磨き上げ、局にフィードバックすることに役割を拡充していくべきである。

【参考資料】検討経過

(令和元(2019)年度)

日 程		議 事
5月22日	第1回委員会	東京都政策連携団体経営改革プラン ー2018年度経営目標の達成状況の評価について
6月下旬	委員による調査	各団体への調査
7月23日	第2回委員会	2018年度東京都政策連携団体経営目標の評価 に関する委員意見のとりまとめについて

東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会 委員名簿

(敬称略・五十音順)

氏名	役職等
出 雲 明 子	東海大学 政治経済学部政治学科准教授
上 山 信 一	慶應義塾大学 総合政策学部教授
木 下 哲	木下公認会計士事務所
久 我 尚 子	ニッセイ基礎研究所 生活研究部主任研究員
松 田 千恵子	首都大学東京大学院 経営学研究科教授
山 田 英 司	日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門理事

