

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

## 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、団体が自助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P D C A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I C T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」の抜本の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、P D C A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、P D C A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、P D C A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P D C A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K P I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P D C A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