

平成29年度東京都監理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

平成30年8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	平成29年度東京都監理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	平成29年度東京都監理団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見（団体別）	6
【参考資料】		
	検討経過	39
	東京都監理団体経営目標評価制度に係る評価委員会委員名簿	40

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。）の経営評価に関して、監理団体の一層の経営改善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おり、この意見を踏まえ、都が監理団体の経営目標の評価を実施する。

平成29年度経営目標の評価に向けては、まず、各監理団体が経営目標に対する要因分析・対応方針等を記載する「経営目標評価シート」（当初）を作成した。6月に第1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（ヒアリング等）を行い、全ての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「経営目標評価シート」（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、監理団体経営目標の達成状況に関して意見を述べるとともに、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。

こうした過程を通じて述べてきた意見は、本制度が目指す都民への説明責任の向上とともに、今後の更なる制度改善等に資すると考えることから、全体を委員意見として取りまとめ、総務局長に報告することとしたい。

2 平成29年度東京都監理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

この評価委員会の仕組みが導入された平成29年度は、経営目標の設定に向け、例えば、「都民ファースト」の視点の不足、指標設定の考え方・見直しなど、基本的な事項も含めた意見を中心に述べる段階にあった。また、制度設計に関しても、監理団体の経営課題とその解決のための戦略を整理する必要性や、5つだけの指標では経営目標を示せないこと等について意見を述べてきた。その後、都庁での監理団体改革の議論等を経て、各監理団体が3年間で進める改革をまとめた「経営改革プラン」が策定された。それに伴い、本制度の評価対象も、従来の経営目標から「経営改革プラン」に移行するに至った。こうした動きは、都が目指す政策実現に向けた都庁グループの一員である監理団体の経営戦略の設定や経営改革の促進に向けた一定の成果といえよう。

今回の平成29年度経営目標については、評価委員会の仕組みが導入され、各監理団体が設定した最初の目標である。その達成状況の調査を行う過程で、多くの団体においては、経営上の課題の捉え方や取組の進め方等について進化がみられた。また、自律的な改革に着手しつつある団体が一部に出てきているとの印象を受けた。

その一方で、未だ以下のような課題を抱える団体が見受けられる。

○ 「都民ファースト」の視点を意識し、ホームページ等のアクセス数や、利用者満足度の向上等に積極的に取り組んでいるものの、それらの目標値の達成に終始している。あるいは、目標を合計値で捉えるにとどまり、さらに対象別・団体別等で捉えようという意識が弱い。

○ 団体の経営目標の設定に当たり、全体に照らせば枝葉に相当すると思われる事業ばかりを取り上げている事例や、単なるアウトプット指標のみを掲げている事例が見受けられた。特に、その団体の中核となる役割・事業等にフォーカスできていない事例は大きな問題である。自主事業を中心に指標を設定するのではなく、予算の多くを占める都からの委託事業等も含め、事業分野ごとにアウトカム指標を設定することで、団体全体で経営指標を捉える必要がある。

- 実績値の公表、過年度実績との比較に際し、特殊要因（例えば、施設改修中で一部利用できない期間があった等）を考慮した修正後の実績値のみを示し、修正前の実績値やその修正内容についての説明が不十分な事例も見受けられた。

以上のような事例が、あちらこちらに散見され、全体を俯瞰すると、自律的な改革の進展に濃淡が出てきている。これは、団体自身のみならず、団体を所管する各局等の改革意識も影響していると考えられる。来年度に向けては、各団体のみならず所管局の本件への直接的な参画関与と意識改革が欠かせない。

(2) 平成２９年度経営目標の達成状況に関する委員意見

各団体の平成２９年度経営目標の達成状況については、「経営目標評価シート」（最終）を元に改めて調査し、個々の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 平成２９年度東京都監理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、次年度以降の「経営改革プラン」の見直しにつなげていくことを視野に、今後の経営指標の設定等に係る留意点で、特に強調したい全体に通ずる主要な意見を以下にまとめた。

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いる。

- 目標設定に当たっては、あらかじめ局と団体との間で、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を十分に整理し、経営課題、戦略及び指標がつながるようにする必要がある。今後は、「経営改革プラン」をPDCAサイクルによりバージョンアップしていく中で、一度所管局と団体との間で設定した目標や指標に囚われることなく、その時々の変化を踏まえてそれらを見直すべきである。また、設定した指標も継続的に見つめなおすなど、各団体と所管局は建設的に議論・調整の上、経営の本質に突き刺さる戦略・指標を問い直し、進化させていくことが重要である。

- 事業が拡大基調にある団体においては、過去３か年平均など従来の延長線上

で件数等の更なる増を追求するのではなく、施策・事業の目的に照らし、本来のターゲット層にいかに関わりアプローチすべきか、人材の質をどうレベルアップするか、組織の生産性をいかに上げていくか、さらに外部への委託の余地はないのかといった視点から指標を見直すなど、抜本的な発想の転換が必要である。

- 団体の全体像に加え、セグメント（施設、事業分野等）別に事業構造を捉え、そのインプット、アウトプット及びアウトカム情報を積極的に公開していくことが必須である。その上で、そうした情報を将来の事業展開・見直しなど経営戦略に活かしていく。さらには、経営戦略の下、必要な人材をいかに確保・育成していくか（逆に外注していくか）といった人材戦略につなげていくといった取組に発展させていくことを期待したい。
- 国や他自治体、民間企業、海外の機関等と類似あるいは競合する事業を展開する団体においては、そうした団体等との比較も参考に、イノベーションにつながる事業展開となっているかなど、事業・組織の有効性、生産性・付加価値等を問い直しつつ、より本質的な視点から成果指標・目標設定につなげていくべきである。

(3) 【参考】「経営目標評価シート」（当初）の修正経緯について

①調査における視点

各監理団体の平成29年度経営目標の評価に向けた準備として、各監理団体が、経営目標ごとに実績値と要因分析・対応方針を記載した「経営目標評価シート」（当初）を作成した。それらについて、次に掲げる視点から、各委員が目標の達成状況について調査を行った。

視点1 経営目標に対する実績について、的確に要因分析がなされているか

- 要因分析において、自助努力と外的要因をどのように捉えているか
- 分析を踏まえ、どのような対応方針を示しているか 等

視点2 株式会社について、財務状況の把握・分析が適切になされているか

- 収益性、効率性等の視点から財務状況をどのように分析しているか
- 分析を踏まえ、どのような対応方針を示しているか 等

②「経営目標評価シート（当初）」の記載に対する委員意見

上記の視点を踏まえ、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 平成29年度東京都監理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

- 目標値に対し、実績値が達成しているかどうかとともに、実績に関する努力・成果の具体的な内容や、その実績にどれだけの経営資源（予算・人員等）を要したかという視点も踏まえた分析を加えることが重要

〔具体例〕

- ・「職員の努力により…」等の記述に止まらず、努力の具体的な中身を説明
- ・事業実施数や業務改善提案数だけでなく、その中身・効果についても説明
- ・事業拡大のペースを投入した経営資源（予算・人員等）と合わせて分析

- 「目標値」が達成・未達成いずれの場合においても、事実の羅列や断片的な理由の説明にとどまらず、実績値に至る要因を、自助努力と外的要因や、主要な構成要素に着目し、掘り下げて考察・分析することが重要

〔具体例〕

- ・利用者の増加を、自助努力と外的要因に分けて分析
- ・複数の施設・事業を運営している団体について、施設・事業ごとに分析
- ・賛助会員等の会員数は、新規会員の獲得と退会会員の抑制の両面から分析

「対応方針」について

- 「対応方針」には、要因分析を踏まえた上で、今後どのようなロジックで向上・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
- 引き続き「経営改革プラン」の中で経営目標としている指標については、団体として今後どのように取り組んでいくのか、「対応方針」の中に盛り込むことが重要

3 平成29年度東京都監理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】

経営目標評価シート（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）
指標3については、100%という実績値が、満席となっていない講座が無いという誤解を与えかねない。定員を超えた参加者数を除き、「実績値」を計算し直すべきではないか。 指標4については、職員提案の成果が重要であることから、具体的にコスト削減や収入の増加にどのようにつながったのかを併せて記載すべきではないか。 指標5については、賛助会費の合計額にのみ着目するのではなく、退会・入会による増減の分析を「要因分析」に記載するべきではないか。	指標3については、委員意見を踏まえ、定員を超えた参加者数を除き、各回ごとの実績値を計算した上で、全体の平均値を出す形に改めた。 指標4については、委員意見を踏まえ、職員提案が具体的にどのような業務量削減等につながったかの事例について併せて記載した。 指標5については、委員意見を踏まえ、退会・入会による増減の分析も併せて「要因分析」に記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の指標について）
- 指標1については、パンフレット作成やホームページでの周知等の募集活動を通じて、目標を達成しており、認知度の向上に向けた地道な取組が功を奏したと思われる。
 - 指標2については、様々な機会を捉え積極的にPRに努めオーダーメイドで出張展示を行い目標を達成しており、人権啓発の機会拡大に向けて、計画的にPR・アウトリーチ活動に取り組んだ成果ではないか。
 - 指標3については、都民が興味・関心を持てるようテーマに工夫を凝らし、積極的に開催周知を行うことで、目標を上回る集客を達成しており、団体の努力が認められるのではないかと。今後、都民講座については、参加率のみならず、アンケートなどで質の評価をするべきではないか。
 - 指標4については、社内啓発により業務改善の取組が全職員から一人1件以上の割合で提出され、目標を上回っており、団体全体での努力が認められるのではないかと。今後、職員提案については、提案の取組件数だけでなく、それらの取組がいかに生産性の向上や働き方改革につながったかを重視するべきではないか。
 - 指標5については、既存会員の継続に向け、草の根的な活動を組織的に推進し、目標を達成しており、自主財源の確保に向けた団体の着実な取組の成果がうかがわれる。今後、賛助会費については、退会者や新規加入者の経年比較を行い、課題を抽出し対策を講じることが重要ではないか。
- （全体について）
- 普及啓発事業を進めるにあたっては、リピート率より、新規の層にいかによりアプローチしていけるかという視点で取組を進めるべきではないか。

2 (公財) 東京都島しょ振興公社

【総務局所管】

経営目標評価シート（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）
指標1については、「要因分析」欄に事実を述べるだけでなく、団体の努力などを具体的に記載すべきではないか。 指標5については、変動費と固定費の分析をした上で経費率未達の原因を「要因分析」に記載すべきではないか。また、「対応方針」には今後の改善策について具体的に記載すべきではないか。	指標1について、出展先イベントの見直しを行ったこと及びその効果について記載した。 指標5について、変動費と固定費を分け、どの費用が増加したのかを記載した。また、経費率の改善に向けた取組について「対応方針」に記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- 指標1については、限られた執行体制の下で、積極的に新規実施を行うことで目標を達成しており、認知度の向上に向けた地道な取組の成果といえるのではないか。
- 指標2については、キャンセル料金が低廉すぎるなどからキャンセル率が高くなっていると想定され、予約の取りにくさから目標を下回った。団体として改善に向けた更なる努力が必要ではないか。
今後ヘリコプターについては、キャンセル率が一部の区間で40%と極めて高く、ヘリ・コプターの利用満足度を高めるためには、稼働率に着目するべきではないか。
- 指標3については、PR方法が十分とは言えず、目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。
- 指標4については、閲覧数増に向けた努力が十分とは言えず、目標を大幅に下回っており、団体として一層の努力が必要ではないか。
- 指標5については、経費率圧縮に向けた努力が十分とは言えず、目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。
今後、特産品の通信販売については、事業者がマーケットプライスに追いつくための努力を促すとともに、民業圧迫とならぬよう、事業の在り方を検討するべきではないか。
また、コストを固定費と変動費を分けて捉え、損益分岐点を超えるような売上とするために、どんな商品やブランドつくっていくかを考えるべきではないか。

（全体について）

- ヘリコプターの運営に当たっては、キャンセル率の高さが本来なら乗れた人の機会損失につながっており、改善に向け所管局も含めた検討を急ぐべきではないか。

3 （公財）東京税務協会

【主税局所管】

経営目標評価シート（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）
指標１については、「要因分析」欄に事実を述べるだけでなく、団体の努力などを具体的に記載すべきではないか。 指標４については、参加申込者数減少の要因分析が不十分なので追記するべきではないか。	指標１については、委員意見を踏まえ、団体の努力の内容を「要因分析」欄に具体的に記載した。 指標４については、委員意見を踏まえ、参加申込者数減少の要因を更に分析し、「要因分析」欄及び「対応方針」欄に追記した。

平成２９年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- ・指標１については、アンケート結果の活用による質の向上を図ったほか、都内に加えて地方都市でもセミナーを開催する等の取組により目標を達成しており、受講環境の整備に向けて着実に取り組んだことがうかがわれる。
- ・指標２については、パネルの使用やクイズ形式を取り入れるなど受講者理解を促進させる努力を行ったことで目標を達成しており、税に対する理解推進に向けて、計画的に事業を実施した成果と言えるのではないかと。
- ・指標３については、質の高い講義を実施し、高いリピート率を確保することで目標を達成しており、他自治体に対する税務事務支援に向けた地道な取組が功を奏したと思われる。
- ・指標４については、一定の広報活動を行ったものの、申込者増に向けた取組が十分とはいえず、目標を下回ったため、団体として更なる努力が必要ではないかと。今後は税に対する機会の促進という趣旨を踏まえ、リピーターの確保ではなく、新規申込者数の拡大についてより積極的に取り組んでいくべきではないかと。
- ・指標５については、研修回数やセミナー参加人数の増加、新規図書の発行などにより目標を上回り、団体の努力が認められるのではないかと。今後は収入の増加だけでなく、支出の削減にも着目して更なる効率化を図っていくべきではないかと。

（全体について）

- ・今後、都退職者をはじめとする税務実務経験者の採用減が懸念されるなかで、人材確保に向けたより一層の努力・工夫が必要になるのではないかと。

4 (公財) 東京都歴史文化財団

【生活文化局所管】

経営目標評価シート（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）
指標1及び指標5については、目標値及び実績値が全館・全期間の合計ではなく、一部館の閉館期間等を考慮した部分的な集計数字であることをシート内で明らかにするべきではないか。 指標3については、対面アンケートによる館ごとの満足度を明らかにすることが重要であり、「要因分析」に各館の結果を記載するべきではないか。 指標4については、ペーパーレス化やグループウェアの活用などに取り組み効果が出ているが、何のコストが大きいのか、どの施策が効果があるのかをより具体的に記載すべきではないか。	一部休館中の館を考慮した目標値であることを明らかにするため、分析欄に休館期間を考慮した目標値の算出方法を追記した。 各館の事業満足度を追記した。 「ペーパーレス化やグループウェアの活用」などに取り組んだ結果として、「特に、グループウェアの活用を促進し、コピーやプリントアウトの節減に努めた結果、職員一人当たりの複合機使用費が前年度比39.3%減となった。」と追記した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の指標について）
- 指標1については、アンケート結果を踏まえ参加者目線で改善を図るなどして目標を達成しており、多彩な自主事業の企画・実施に向け、着実に対応した成果ではないか。
 - 指標2については、前年度で増となるなど、一定程度のPR努力は認められるが目標を下回っており団体として更なる努力が必要だったのではないかと。今後は、経営指標としては適さないツイッターフォロワー数ではなく、ターゲット層へのアプローチや、費用対効果を加味した指標へと移行するべき。
 - 指標3については、対面アンケートによる実態把握と、利用者ニーズに即した事業の企画を行うことで目標を達成しており、顧客満足度の向上に向けた地道な取組が功を奏したと思われる。
 - 指標4については、各館において職員のコスト意識を醸成し、結果としてペーパーレス化など事務経費圧縮し、目標を上回っている。団体全体での努力が認められるのではないかと。
 - 指標5については、公演テーマに合わせたメニュー開発などの工夫を行い利用者ニーズに沿った事業展開が図られている。目標を上回っており、団体の努力が認められるのではないかと。
- （全体について）
- 目標が総じて従来事業の延長的な設定にとどまっており、かつ、各館の実績を合算した総合値を指標としている。今後は、各館別の満足度や収益等の分析を行ったうえで、各館ごとの経営目標や指標の設定を行っていくことが重要である。

5 （公財）東京都交響楽団

【生活文化局所管】

経営目標評価シート（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）
指標 1 については、自主公演の種類や年度によりばらつきがあるようだが、年間入場者率の更なる向上に向けて、その要因を分析して具体的に記載すべきではないか。	指標 1 について、定期演奏会、プロムナードコンサートといった自主公演の種類ごとに、入場者率の実績や状況、その要因等を記載した。

平成 29 年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- 指標 1 については、HP 等での情報発信強化の取組など努力は認められるが、大きな外的要因が無い中で入場率が目標値を下回っており、団体の更なる努力が必要ではないか。今後、年間入場者数を更に向上させるためには、公演当日に来場できなくなった事前購入席の活用など、海外の事例等も参考に改善策を検討する余地があるのではないか。
- 指標 2 については、定期コンサート等がある中で、公演の調整やスケジューリングを積極的に行い、目標値を上回っており、団体の努力が認められるのではないか。
- 指標 3 については、継続的な広報活動などにより HP 閲覧者が増加傾向にあり、目標値を達成している。情報発信強化に向けて、団体として着実に取り組んだことがうかがわれる。今後は、HP アクセス件数は経営指標として適さないことから、ターゲット層へのアプローチや、費用対効果を加味した指標へと移行すべきではないか。
- 指標 4 については、事務機器再リースをはじめ職員のコスト意識醸成に向けた地道な取組によって目標値を上回っており、団体全体での努力が認められるのではないか。今後は、管理費自体ではなく、増減率や一人当たりの視点を踏まえた指標へと移行すべきではないか。
- 指標 5 については、特に団体の努力を要する目標水準であったが、積極的な広報やチケット価格設定見直しなどの取組により目標値を上回っており、団体の努力が認められるのではないか。

（全体について）

- コストを考えるにあたっては、管理費だけでなく、事業費をどのように効率化するかといった視点も重要ではないか。
- 東京を代表するオーケストラとして、更なる事業形態や戦略についても具体的に検討・打ち出していく必要があるのではないか。

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】

経営目標評価シート（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）
指標1については、個別施設の状況の把握が重要であることから、各施設の利用者数についても「要因分析」の中に記載すべきではないか。 指標2については、稼働率が高い水準で達成されているが、休館中の体育施設の実績を除いた数値であるため、その旨を「要因分析」の中に記載すべきではないか。 指標3については、自主事業の意義等を説明する上でも、団体の目標値として設定した定員に対する参加者数の状況についても、「要因分析」の中に記載すべきではないか。	指標1については、委員意見を踏まえ、各施設の利用者数内訳を要因分析に記載した。 指標2については、委員意見を踏まえ、稼働率の算定にあたっては、休館施設の実績を除いている旨、要因分析に記載した。 指標3については、委員意見を踏まえ、定員の達成状況について、要因分析に追記した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の指標について）
- ・指標1については、障害者スポーツの裾野拡大のため、利用者のニーズに合わせた対応をした結果、目標を上回る実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないかと。今後は、個別施設の状況の把握が重要であることから、各施設ごとの利用者数についても評価していくべきではないか。
 - ・指標2については、より多くの人にスポーツ実施の機会を提供するため、空き枠の積極的な活用等により、目標を達成しており、都民がスポーツに触れる機会の創出に向けて、着実に取り組んだことがうかがわれる。今後は、特殊要因（休館中の施設の影響等）を除く前の数値を示し、特殊要因にいかに対応していくかという視点を持つことが期待される。例えば、工事期間を短縮し、合理化していくためにはどのような工夫が必要か等について、局に対して提案・要求していくべきではないか。
 - ・指標3については、都民がスポーツを楽しむきっかけづくりのため、関係機関との調整を通して事業構築を図った結果、目標を達成しており、団体として計画的に事業を実施した成果と言えるのではないかと。今後は、自主事業の意義等を説明する上で、1事業あたりの定員に対する参加者数の状況についてもあわせて評価すべきではないか。また、事業実施数については、都の予算の拡充に比例して増加するという性質の指標であり、経営指標として適さないことから、今後は参加者の満足度や参加率、倍率といった指標で目標を設定するなど、アウトカムを意識した指標設定が必要である。
 - ・指標4については、学校現場との綿密な調整を図ること等により、目標を達成しており、埋蔵文化財への理解・啓発に向けた地道な取組が功を奏したと思われる。指標3と同様に、事業実施数については、都の予算の拡充に比例して増加するという性質の指標であり、経営指標として適さないことから、今後は参加者の満足度や参加率、倍率といった指標で目標を設定するなど、アウトカムを意識した指標設定が必要である。
 - ・指標5については、事業が拡大する中においても、事務局経費の削減を通じて目標を達成しており、効率的・効果的な事業執行体制の構築に向けて、計画的に取り組んだことがうかがわれる。

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】

経営目標評価シート（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）
指標2については、ONE TOKYO会員数全体の増要因を分析するだけではなく、有料・無料会員別の増減分析など、より詳細な区分での分析結果を「要因分析」に記載すべきではないか。また、どのような自助努力が発揮されたのかを「要因分析」に記載すべきではないか。 指標4については、単年度で競技運営経費の削減を達成しているが、コスト増要因を分析し、「要因分析」に分かりやすく記載すべきではないか 指標5については、新規の協賛社をどれくらい獲得できたかを把握するため、協賛社の増減についても記載すべきではないか。	指標2については、委員意見を踏まえ、具体的な取組内容と有料・無料会員の区分別増減要因を記載した。 指標4については削減目標を達成しており、評価年度における大きな増要因は無いと考える。なお、警備・安全対策費については増加傾向にある。ランナーの安全のため不可欠な費用であるが、必要な対策を精査・検討し、費用増加の抑制のため努力していく。 指標5については、委員意見を踏まえ、新規協賛社数について、要因分析に追記した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- ・指標1については、手荷物預けなしランナーの試行等、サービスの向上を図ったものの、目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。今後は、更なる満足度の向上も重要であるが、それ以上に、不満足の中身について属性ごとのクロス分析等により深めていくべきではないか。
- ・指標2については、アプリを初めとした会員コンテンツの充実化を図った結果、目標を達成しており、会員数の増加に向けた地道な取組が功を奏したと思われる。今後は、ONE TOKYO会員数全体の分析にとどまらず、有料・無料会員別など、より詳細に区分し、それぞれへの自助努力と合わせて分析していくべきではないか。
- ・指標3については、ランニングを通じた社会貢献のため、プログラムの拡充等により、目標を大幅に上回る実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないか。
- ・指標4については、効率的な運営体制を構築するため、契約内容の見直し等、経費の圧縮に努めた結果、目標を達成しており、団体として着実に取り組んだことによるものではないか。
- ・指標5については、自主財源の確保のため、新規協賛契約獲得等を行った結果、目標を達成しており、自立・安定した団体経営に向けた団体の着実な取組がうかがわれる。

（全体について）

- ・団体の収支を捉える上で、収入・支出の両面から、それぞれの構成要素に掘り下げて分析することが重要である。特にコストの分析にあたっては、経常的な経費の部分の効率化と、今後必要となる投資とを分けて将来を見通す視点が重要である。

8 （公財）東京都都市づくり公社

【都市整備局所管】

経営目標評価シート（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）
指標2については、市町村別では4市で目標未達であることから、未達であったことの分析を記載すべきではないか。また、収支改善の必要があることから、単に布設延長を目指すもののなか「対応方針」に記載すべきではないか。 指標3については、木密地域解消を目指して意欲的な目標値を設定していることもあり、目標の87画地に対する59画地の実績は低くないこと、目標値との差について、「要因分析」に詳しく記載すべきではないか。一方で、未達の原因として挙げられている地価の上昇については、目標設定時において想定されうるものであることから、より詳細に「要因分析」を記載する必要があるのではないか。	指標2については、委員意見を踏まえ、「要因分析」に、10自治体中4自治体で目標未達となったことの分析を具体的に記載した。また、「対応方針」に、都市環境整備の推進と併せて、経営改革プランに沿った収支改善に取り組むことについて記載した。 指標3については、委員意見を踏まえ、「要因分析」に、目標値との差についてより詳細な分析を記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の指標について）
- ・指標1については、計画通りの工事施工が困難な場合においても、工事施工箇所を変更するなど代替策をとることで目標を達成しており、団体として現場の課題に向き合い、事業を推進した成果と言えるのではないか。
 - ・指標2については、地中障害物の存在等により計画通りの施工が困難な場合においても、ノウハウや経験を活かして工事変更や振替等の対応を行うことで目標を上回る実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないか。
一方で、合計値としては目標を上回っているものの、10自治体中4自治体において目標未達となっていることから、今後は自治体ごとの進捗の把握・分析の視点も加えていくべきではないか。
なお、多摩地域において団体が受託している下水道事業の赤字は、大きな経営課題であることから、引き続きその課題解決に向けたあり方について見直しに向けた検討が必要である。
 - ・指標3については、地権者の状況に配慮したきめ細かな進行管理を行ったものの、目標を大幅に下回っている。しかし、執行率は過去3か年平均を上回っていることや、地価動向により次年度以降に契約を希望する方への対応が必要であったことは考慮に値する。
 - ・指標4については、管理職による勤務管理の徹底等により、一定の超勤縮減効果を上げているものの、目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。
今後は、抜本的な仕事のやり方等にも着手し、働き方改革を進めていく必要があるのではないか。
 - ・指標5については、市場動向の把握やリーシングの推進により安定的な収入額を得るとともに、修繕費用の見直し等に取り組むことで、目標を上回る実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないか。

9 東京都住宅供給公社

【都市整備局所管】

経営目標評価シート（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）
指標2については、単に費用を投入すれば実績に到達するように思われるが、コストがどれくらい伸びたかについても記載すべきではないか。 指標4については、何を達成した時間数なのかが分かりにくいことから、応答水準の説明を成果指標に記載すべきではないか。 指標5については、都民の着目度が一番高いものであるので、資産をどのように使用して、どのようなコスト効率で、どのように収益を上げているのか、「要因分析」にしっかり記載すべきではないか。また、来年度の指標をどう考えるかにもよるが、空室率との関係、空室率を上げないようにどうするのか、定期修繕コストがどの程度必要なのか、建替えを進めるなかで資産構成はどうなっていくべきなのかなど、「対応方針」に記載するべきではないか。	指標2については、委員意見を踏まえ、改修規模拡大に伴い工事費は増加したが、当初の人員体制で効率的に業務を実施し、必要最小限のコスト増に留めたことを記載した。 指標4については、委員意見を踏まえ、当公社が目指している応答水準の説明を成果指標の欄に括弧書きで記載した。 指標5については、委員意見を踏まえ、資産価値を高める取組として、公社の収益構造や資産活用戦略を示した上で、団地ごとの分析を通じた効果的なリニューアル投資など、取組手法を要因分析の欄に記載した。 また、次年度以降の課題として、定期修繕コストを勘案しつつ、計画的・効果的な設備投資を行い、家族構成の変化やライフステージに合わせて住み替え・選択できる住宅の供給に取り組むことを対応方針の欄に記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- 指標1については、子育て世帯、ひとり親世帯を取り巻く環境が厳しい中、区市への訪問や優先申込制度の積極的なPR等により目標を達成しており、子育て世代の入居機会の拡大に向けた団体の着実な取組がうかがわれる。
- 指標2については、改修規模が拡大している中で、当初の人員体制による効率的な業務執行に努めることで、コスト増を必要最小限に留めるとともに、設置器具選定方法の工夫に伴う発注の前倒しや、居住者に対するきめ細やかな対応等により目標を達成しており、環境負荷の低減に向けた地道な取組が功を奏したと思われる。
- 指標3については、インターネット入居申込みの利用状況等を分析のうえ利用環境の改善に努め、インターネット申込みへの誘導を積極的に図ることで目標を達成しており、団体として利用者ニーズに的確に対応したことがうかがわれる。
- 指標4については、入電数を分析してオペレーターを効率的・弾力的に配置するとともに、研修の充実による応答スキルの向上を図った結果として、目標を上回る実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないかと。
- 指標5については、間取りや設備の改善等、資産価値の向上を図るための効果的なリニューアル投資を行い、空家期間の短縮を図ることで目標を達成しており、経営効率の向上に向けて、団体として計画的に事業を進めたことによるものではないかと。

（全体について）

- 個々の事業に関する目標設定も重要であるが、団体として大きな資産を抱えている以上、エリア別などを含めた稼働率や単価などについて経営指標として設定すべきである。
- 人員や売り上げが増加し、事業が拡張している組織であることから、仕事のやり方・生産性、顧客サービスの向上が重要であり、民間企業との比較の視点も踏まえ、質的な向上を進めていくことが必要である。

経営目標評価シート（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）
指標4については、自主的な取組の促進について、例年に比べての一層の努力や工夫などを、「要因分析」にわかりやすく記載すべきではないか。	「研究発表数を組織目標化し、研究員が学会等で積極的に発表するように意識付けをするとともに、公社で毎月行われる業務連絡会において経営層に対し、状況報告を行い、細かく進捗管理するなどの取組を進めた」という努力や工夫を経営目標評価シートに記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- ・指標1については、従前の企画に加えて、都政に合致した新たな企画を行い目標を達成しており、廃棄物処理の理解促進に向けた地道な取組が功を奏したと思われる。
- ・指標2については、定期的にイベントを開催することで来館者の獲得や満足度の向上を図ったほか、SNS等を活用した周知活動を行い、目標を大幅に上回る実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないかな。
- ・指標3については、特に団体の努力を要する目標水準であったが、多様な広告媒体による積極的な広報活動やイベント出展などを通じて昨年度の倍以上の登録者数を確保し、目標を上回る実績を残したことは、団体の努力が認められるのではないかな。
- ・指標4については、都受託研究に加えて外部資金導入研究などの自主的な取組を行ったほか、発表数の進捗状況の定期的な管理など研究員のサポートを行い目標を達成しており、団体として着実に事業を実施した成果と言えるのではないかな。
- ・指標5については、包括外部監査などの想定外の業務増加があったものの、業務の効率化や弾力的な労働力の配置、超勤の事前申請の徹底などを通して目標を達成しており、団体全体で計画的に超勤縮減に取り組んだことによるものではないかな。

（全体について）

- ・指標1～4については、現場の取組目標としては適切だが、今後は、所管局とも検討・調整したうえで、自主事業だけではなく局からの受託事業を含め、セグメント・事業分野別に、団体の経営課題を踏まえたアウトプット・アウトカム指標を設定していくことが必要がある。

経営目標評価シート（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）
指標 1 については、目標値と実績値が乖離しすぎているにもかかわらず、「要因分析」「対応方針」の記載が不十分であるため、具体的に要因を深堀し、記載する必要があるのではないか。 指標 4 については、区市等の実地指導体制が整わなかったことを外的要因として挙げているが、具体的に何件くらい件数の変更が生じたか等、より詳細に「要因分析」の中に記載する必要があるのではないか。	要因分析については、委員意見を踏まえ推測される原因を記載。また、対応方針については、検討中の改善策を記載した。 契約時から実績までの経過についての説明を補足するとともに、具体的なキャンセル数を記載した。

平成 29 年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の指標について）
- ・指標 1 については、有料老人ホーム施設管理者に対し、満足度の高い研修を実施するなど一定の経営努力が見られたものの、目標を大幅に下回っており、団体として一層の努力が必要ではないか。
 今後は、実施時期や回数、周知方法の改善を図るとともに、研修受講に向けた動機づけ・インセンティブ等の取組が必要ではないか。
 - ・指標 2 については、実務未経験者にフォーカスして受講を促すなどの工夫により目標を上回る実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないか。
 - ・指標 3 については、説明会を複数回実施するなどの対応を行ったが、申請開始が遅れたことにより、目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。
 - ・指標 4 については、区市町村側の実地指導体制が整わなかったことに伴うスケジュール変更や契約件数の変更等により、目標を下回っているが、団体としては区市町村の要望に柔軟に対応できる執行体制を整備していたことは考慮に値する。
 - ・指標 5 については、資料を簡素化するなどの効率化を図り目標を達成しており、経営効率の向上に向けた団体の着実な取組がうかがわれる。
- （全体について）
- ・研修等の事業実施にあたっては、実務未経験の潜在的有資格者の掘り起しなど、未経験者にいかにアプローチしていけるかという視点で取組を進めるべきではないか。

1 2 （公財）東京都医学総合研究所

【福祉保健局所管】

経営目標評価シート（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）
指標 1 については、研究者に対して団体側がどのようなサポートを行っているかについて記載すべきではないか。 指標 2 については、研究費をどの程度効率的に取得できているのかについてより丁寧に「要因分析」の中に記載すべきではないか。	指標 1 については委員の意見を踏まえ、研究員が投稿する論文のグレード向上に向けた支援について追記した。 指標 2 については委員の意見を踏まえ、研究員が科研費を効率的に取れるための取組や東京都からの資金との比較について詳細に記載した。

平成 29 年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

・指標 1 については、特に団体の努力を要する目標水準であり、学術支援室による英語表現の支援や、査読者からの質問や意見対応への助言など研究者に対して組織的な支援を行ったものの、目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。

また、論文の寄与度は年度によっての上下が大きいため、単年度の目標としては適当ではないのではないか。

・指標 2 については、科研費や助成金の公募情報の周知や、研究計画書作成研修など外部研究費の効率的な取得に向けた取り組みを行ったものの、科研費の制度改革の影響等により新規採択率が低下したことを受け目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。

・指標 3 については、優秀な研究員の転出があったものの、新規の研究者の獲得や研究支援体制の充実などを通じた高い研究水準の維持により目標を達成しており、質の高い研究水準の確保に向けて、団体として着実に取り組んだことによるものではないか。

・指標 4 については、年度途中の契約件数の伸び悩みがあったものの、担当者間の連携などの努力により最終的には目標を達成しており、契約獲得に向けた団体の地道な取組が功を奏したと思われる。

・指標 5 については、都民の関心が高いテーマ設定や講座内容の充実を行い、目標を達成しており、都民の理解促進に向けて、団体として計画的に事業を実施した成果と言えるのではないかと。

（全体について）

・経営目標の設定に際しては、団体の経営課題と個々の研究員が担う努力内容とが混在しているように見受けられる。今後の目標管理に当たっては、両者を切り分けて、団体にとっての経営課題が何であるかを改めて考えるべきではないか。

経営目標評価シート（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）
指標3については、オリンピック関連で土木工事が増えている等の外的要因も考えられるため、外部環境について「要因分析」の中に記載する必要があるのではないか。	ご指摘のとおり、オリンピックを背景とした景気動向等の外的要因も一つの要因であると考えられるので、その内容を追加し、修正する。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- ・指標1については、日雇労働者を対象とした生活訓練や就労訓練を実施したことで目標を達成しており、利用者の福祉向上に団体として着実に取り組んだことによるものではないか。
- ・指標2については、継続的・安定的に利用者との接触をはかることで目標を達成しており、団体として計画的に取組を進めた成果であると思われる。
- ・指標3については、オリンピック関連による土木建築工事の増加という外的要因も考えられるが、現場の機械化や職業紹介の多様化という外部変化を鑑みると、団体の職業紹介数への影響は限定的ではないか。継続的な事業者訪問による求人開拓に努めたことで目標を達成しており、利用者の就労支援に向けた団体の地道な努力がうかがわれる。
- ・指標4については、団体による継続的なPRを着実に行うことで目標を達成しており、団体として計画的に事業に取り組んだ成果と言えるのではないか。
- ・指標5については、突発的な修繕があったが、節電に努めるなどの内部努力により、目標値を上回る実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないか。

（全体について）

- ・山谷地域を取り巻く環境変化や、NPOや地域のステークホルダーの存在を踏まえ、中長期的な視点でセンターの将来像を考慮し、それに向けた経営課題を検討していくべきではないか。

1 4 （社福）東京都社会福祉事業団

【福祉保健局所管】

経営目標評価シート（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）
指標 1 及び 3、4 については、施設ごとの原因分析を踏まえて、「要因分析」を記載する必要があるのではないか。 指標 2 については、離職者の勤続年数等をふまえて、要因分析をした上で、対応方針を記載すべきではないか。	指標 1、3 及び 4 について各園の状況が全体に与える影響等を記載し、好事例の共有・実施を対応方針に追記した。 指標 2 について、離職者の勤続年数を踏まえた要因分析を行い、更なる分析に必要な調査の実施、離職防止策の検討・実施を対応方針に追記した。

平成 29 年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- ・指標 1 については、満足度調査の意見を園内で共有し、支援に反映させたことによって目標を達成しており、利用者サービスの向上に着実に取り組んだことによるものではないか。
- ・指標 2 については、職員数の多い採用 1 ～ 3 年目職員に対しチューターの配置など人材育成制度の整備を行い、職員の不安解消等に努めたことで目標を上回る実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないか。
- ・指標 3 については、特に団体の努力を要する目標水準であったが、利用者の地域生活移行の推進や保護者や家族の理解を得る取組に努めたこと等により、目標を大幅に上回る実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないか。
- ・指標 4 については、不安を抱える児童へきめ細やかな対応を行い、実施人数は増加したが、それ以上に対象児童が増加したことで、目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。
- ・指標 5 については、ペーパーレス化などの経費削減に取り組むことにより目標を達成しており、経営効率の向上に向けた地道な取り組みが功を奏したのではないか。

（全体について）

- ・人材確保に向けては、これまでどおりの継続的な対応だけでは対処できない段階に来ていると見受けられる。今後は、事務費削減を図りつつ、人材確保・育成に向けた教育研修等の必要な投資を検討していくべきではないか。
- ・今後は、施設ごとに性質が異なる状況を踏まえ、各施設別の満足度等の分析を行ったうえで、施設ごとの経営目標・評価を行っていくべきではないか。

経営目標評価シート（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）
指標1～5については、マクロではなくミクロ（病院単位）での分析を踏まえて、「要因分析」に記載すべきではないか。	各指標の実績に対する分析は病院単位でも行っており、特に目標の達成状況に影響が大きいと考えられる事項として、各病院共通の事項を中心に記載しているところであるが、ご指摘いただいた意見を踏まえ、資料1、3、4、5については、影響が顕著に表れている病院の記載を「要因分析」に追加する。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

・指標1については、地域医療連携の強化により紹介患者を確保する取組を進めるなどにより、目標を達成しており、都民ニーズに沿った医療提供に向けて着実に取り組んだことがうかがわれる。

・指標2については、積極的な連携医への訪問などの取組によって、目標を達成しており、地域の医療提供体制の充実に向けた地道な努力が功を奏したのではないかと。

・指標3については、「断らない救急」の徹底により応需率は前年度比で増加が認められたが、民間病院の救急受入が進んだこと等により、目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。

今後は、地域住民に信頼される安全・安心な救急医療の提供に向けて、救急受入要請を断らざるを得なかった事例がどのようなものであるかを分析し、改善策を検討していくことが重要ではないか。

また、「断らない救急」というメッセージは都民にとっても重要で、その意味では、応需率は適切な指標の一つではないか。

・指標4については、薬品費が高額医薬品等の影響により増加する中、経年で増加傾向にあった本指標を下げ留めたものの、一部の高額薬品が多く処方されたことにより、目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。

今後は、薬品費削減の視点と、医療水準確保という視点の両立を図りながら、6病院1センターを有するスケールメリットを活かして、医療の質を担保しながら効率的な事業運営を目指していくことが重要ではないか。

・指標5については、新入院患者数の増加による医業収入の増加や共同購入の推進による経費削減等に取り組んだことにより、自治体病院平均が下がる中で目標を上回る実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないかと。

（全体について）

・傘下の病院全体に対する実績値としては目標を達成しているものの、各病院単位で見ると未達となっているところもあることから、今後は病院ごとの経営目標・評価を行っていくべきではないか。

・地域の中核病院として、誰もが身近な地域で適切な医療が受けられる体制を提供し続けるため、質の高い医師の確保・育成を、中長期的な経営課題として検討していくべきではないか。

16 (公財) 東京都中小企業振興公社

【産業労働局所管】

経営目標評価シート（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）
指標1については、新規掘り起し件数は目標を達成したものの、実績値の内訳がどのような業種・分野で構成されており、どういった相談が多いのかを分析し、「要因分析」に記載すべきではないか。 指標2については、新事業創出件数がどのようにカウントされているのか、また創出された事業がその企業の売上にとどの程度結びついたかを「要因分析」に記載すべきではないか。 指標5については、業務改善テーマとしてどのような結果に結びついたのか（コスト・生産性等）について、「要因分析」に記載すべきではないか。	指標1については、実績値の内訳を分析し、新規登録企業のうちサービス業の構成割合が増加してきていることを記載した。 指標2については、新事業創出件数の算出方法を具体的に記載することとした。なお、各企業の具体的な売上向上等の効果は把握できないことから、新事業創出後の継続的な取組を追記した。 指標5については、5つのテーマのうち専門家情報の共有化を代表例に、具体的な成果を記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

・指標1については、特に団体の努力を要する目標水準であった。予算額の伸びによる団体事業全体のカバレッジの拡大等、外的要因も考えられる一方で、ホームページの刷新や展示会へのブース出展などに精力的に取り組んだ結果、目標を大幅に上回った実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないかと。今後は、ハンスオン支援対象企業を拡大する際、どのような会社を顧客として掘り起こしたかを分析し、メリハリをつけることが重要ではないか。

・指標2については、事業可能性評価事業における継続支援など、新規事業化の幅広いニーズへの対応に注力したことで、目標を上回った実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないかと。

・指標3については、顧客サービスを意識した公社職員の良好な対応などを通じて目標を達成しており、利用者満足度の向上に向けて、団体を挙げて取り組んだことがうかがわれる。今後は、利用者満足度はすでに高水準にあるため、不満足の原因を分析し、更なるサービスの見直し等を検討していくことが必要ではないかと。

・指標4については、地域金融機関との連携強化や知的財産などのニーズの高い分野への講師派遣などを通じて目標を達成しており、中小企業支援に向けて計画的に事業を実施したことによるものではないかと。

・指標5については、各職員が主体的に業務改善の提案を行い、専門家情報のデータベース化といった成果に結びつけるなどの取組により目標を達成しており、自律的な業務改善に着実に取り組んだことによるものではないかと。

今後は、テーマ数ではなく、生産性や働き方改革など、現在の公社の状況に合わせた指標を設定し、それがどのような具体的な数字に結びついたのかを掘り下げていく必要があるのではないかと。

（全体について）

・予算・人員が上向きであり、事業が拡大している組織であることから、今後は、人の質に関する指標（例、プロパーの専門人材の比率、スキルの向上）の目標設定も検討していく段階にあるのではないかと。

経営目標評価シート（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）
指標1については、雇用環境が良い状況下でも就職が難しい人々への支援がどうであったかという観点からも、「要因分析」に記載を加えるべきではないか。	指標1については、委員意見を踏まえ、就職に時間を要している層への具体的な支援を「要因分析」に記載した。
指標2については、実績値が目標値を大きく上回っているため、外的要因及び内的要因を整理して、「要因分析」にわかりやすく記載すべきではないか。	指標2については、委員意見を踏まえ、「要因分析」に外的要因及び内的要因を記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- ・指標1については、シニアと女性への認知度向上など一定の経営努力が認められたが、雇用情勢が好調を維持する中でヤングの利用者が減少したことなどから、目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。
- ・指標2については、都内広域の受注拡大、情報共有による就業開拓等を図ったことなどにより、目標を大幅に上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないか。
- ・指標3については、企業の障害者雇用に対する意欲の高まりに伴い、面談ブースを増設する等の取組をした結果、目標を大幅に上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないか。
- ・指標4については、一部で高い満足度を得るなど一定の経営努力が認められたが、アドバイザー対応への改善要望があるなど、目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。
利用者満足度自体はすでに高水準にあるため、今後は、苦情等を類型化して分析し、苦情をいかに減らしていくか等の目標設定も検討すべきではないか。
- ・指標5については、不用品の整理、リユースの活用などにより目標を達成しており、管理運営経費の縮減に向けた団体全体での取組の成果と言えるのではないか。
さらなる管理運営経費の効率化を図るため、今後は、ワーク・ライフ・バランスを勘案した実績評価が必要ではないか。

（全体について）

- ・今後は、アンケート調査の詳細分析等を行い、サービスを知らない人へのアプローチを検討していく必要があるのではないか。また、団体としての特徴を打ち出せていないことから、ハローワークや民間企業等も含めた競合環境にあることを念頭に、競合他社との役割分担や自社の強みを分析した上で、戦略・目標設定を考えていく必要があるのではないか。

経営目標評価シート（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）
指標1については、支援件数は目標を達成したものの、専門家の派遣回数が目標を達成していないため、なぜ達成できなかったのかを分析し、「要因分析」で説明すべきではないか。 指標3については、森林循環促進事業を取り巻く外部環境の記載が中心となっているが、団体の努力した部分について、「要因分析」に詳しく記載すべきではないか。	指標1については、委員意見を踏まえ、派遣回数に関する要因分析をより具体的に記載した。 指標3については、委員意見を踏まえ、外部環境に加え特に努力した点を具体的に記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- ・指標1については、利用者のニーズに応じた支援を実施したものの、想定より派遣回数が伸びなかったため、目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。
- ・指標2については、サイト内の回遊性の向上などの取組により、目標を大幅に上回る実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないかと。今後は、HPアクセス件数は経営指標として適さないことから、ターゲット層へのアプローチや、費用対効果を加味した指標へと移行すべきではないかと。また、広告展開については、費用対効果も含めて分析・検討していくべきではないかと。
- ・指標3については、関係者との積極的な協議、現場管理の徹底等の取組を通じて目標を達成しており、現場の課題に向き合い、事業を推進した成果と言えるのではないかと。
- ・指標4については、新聞・テレビ等マスコミへの積極的な情報提供により、目標を上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかと。一般的に予算の増加と連動して大きくなる指標であるため、今後は、コスト面も含めた実績値のとらえ方を検討していくべきではないかと。
- ・指標5については、事務用品の再利用等、削減努力の結果、目標を達成しており、日々の地道な努力の成果ではないかと。今後は、管理費自体ではなく、増減率や一人当たりの視点を踏まえた指標へと移行すべきではないかと。

（全体について）

・現場の取組目標としては適切であるが、経営目標である以上、今後は、所管局とも検討・調整したうえで、大きなセグメント・事業分野別に、団体の経営課題を踏まえた本質的・具体的なアウトプット・アウトカム指標を設定していく必要がある。その上で、情報公開の推進、研究員の育成等、抽象的な目標が多い現在の経営改革プランの今後の見直しに反映していただきたい。

経営目標評価シート（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）
指標4については、脱退した会員数及び新規の会員数はどのくらいか、それにあたり団体としての努力した部分を「要因分析」の中に明確に記載すべきではないか。	指標4については、委員意見を踏まえ、新規会員及び退会会員の実数並びに団体としての努力した部分等の説明を追記した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- ・指標1については、海外都市に設置している観光レップでの需要の掘り起こし等の結果、目標を上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかな。
- ・指標2については、特に団体の努力を要する目標水準であったが、MICE関連事業者等への周知活動や施設側との交渉・調整を通じて目標を達成しており、個別案件ごとのきめ細かな対応の成果ではないかな。
本指標は、単年度ではなく、複数年度で比較すべき指標であるため、今後は、経年比較をしていく必要があるのではないかな。
- ・指標3については、各種プロモーションとの連動、SEO強化の取組により、目標を上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかな。
- ・指標4については、ニーズ調査を踏まえ、会員交流のためのインバウンドセミナー等の実施を通じて目標を達成しており、地道な取組を積み重ねた成果ではないかな。
- ・指標5については、業務フローの見直しに加え、ノー残業ウィークの導入などを通じて目標を達成しており、ライフ・ワーク・バランス推進への着実な取組が功を奏したのではないかな。

（全体について）

- ・全体として、予算を投入した事業の結果を精査し、次の事業展開の参考とすべきではないかな。例えば、予算を投入した広告媒体ごとのパフォーマンスについて分析し、次の広告展開に活かすべきではないかな。
- ・今後は、所管局とも検討・調整したうえで、自主事業だけではなく局からの受託事業を含め、セグメント・事業分野別に、団体の経営課題を踏まえたアウトプット・アウトカム指標を設定していく必要がある。

経営目標評価シート（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）
指標1については、パンダ以外についても団体の努力が見受けられる（9月の前年比50%以上増加等）。そのような取組について「要因分析」に記載するべきではないか。また、指標自体は上野動物園のみだが、全体の状況も重要であるため、他の園における入園者の状況も「要因分析」に記載するべきではないか。 指標3については、共同研究を行うだけでなく、研究成果の発信も重要であるため、講演会等、情報発信の取組も「要因分析」に記載するべきではないか。	指標1については、委員意見を踏まえ、外部とのタイアップ等による来園者誘致の取組みや、4園合計の入園者数の増加について、「要因分析」に記載した。他の3園における内訳を「総合経営評価欄」に記載した。 指標3については、委員意見を踏まえ、講演会や日本動物園水族館協会の研究会における研究成果についての情報発信の取組みを「要因分析」に記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の指標について）
- 指標1については、ジャイアントパンダの繁殖成功およびパンダの赤ちゃんの公開を入園者増につなげており、また、夏季の夜間開園等により入園者の増加を図るなどの取組を通じて、目標を上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかと、
 - 29年度は入園者数が大幅に増加し、収入も増加しているものの、その効果は一時的なものであり、いずれ収束することを考慮して、今後は、処遇の改善や研究費の確保等のためにも、コスト構造や自主事業の在り方をあらためて分析、検討することが必要ではないかと、
 - 指標2については、特に団体の努力を要する目標水準であったが、飼育担当者の作業の見直しによって時間を創出し、回数増につなげるとともに、動物の採食行動を見ながらの解説といった新たな取組を行うことで、目標を上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかと、
 - 指標3については、包括研究協力協定等をもとに、新規の共同研究締結を結ぶことで目標を達成しており、団体として積極的に取組を積み重ねた成果と思われる。
 - 指標4については、上野動物園の来場者を他園にも誘導するためのスタンプラリーの実施に加え、PR活動の充実や鉄道業者との提携等の取組を通じて、目標を大幅に上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかと、
 - 指標5については、経常経費計が約10億円上昇したことも一因ではあるが、超勤縮減や消耗品の発生抑制等の取組によって、目標を上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかと、
- （全体について）
- 今後は、団体の成長戦略を描く上で人材育成が重要であり、派遣職員比率の削減施策や優秀な人材確保に向けた取組を充実させていくべきではないかと、
 - 満足度調査の結果について公開予定とのことであるが、調査結果を今後の改善につなげることが重要であるため、苦情・要望等集めたデータを各園館別に分析し、指標として設定するなど具体的な改善策の実施をより一層進めていくべきではないかと、

2 1 （公財）東京都公園協会

【建設局所管】

経営目標評価シート（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）
指標 1 については、アンケート結果の分析や改善の取組が重要であるため、不満内容の分析やそれに基づく改善策についても「要因分析」に記載するべきではないか。 指標 3 については、防災公園が都民にどれだけ身近な存在として浸透しているかが重要であるため、地域連携をどのように進めているのか「要因分析」に記載するべきではないか。 指標 4 については、日常的な削減の取組が重要であるため、現場で継続的に取り組んでいる内容についても「要因分析」に記載するべきではないか。 指標 5 については、利用者のニーズが重要な視点であるため、利用者が求めているものを提供できているのか等を「要因分析」に記載するべきではないか。また、ミクロな視点ではなく、マクロな視点で記載すべきではないか。ニーズ分析と施設の収支分析等をもとに店舗改善・商品販促等に取り組んだことがわかるように記載するべきではないか。	指標 1 については、当該アンケート調査結果を基にPDCAサイクルを廻し、都立公園のより一層の魅力向上につなげるため、「要因分析」にアンケート結果の分析とその改善策の実施について記載した。 指標 3 については委員意見を踏まえ、「要因分析」に地域連携の進め方について具体的に記載した。 指標 4 については委員意見を踏まえ、「要因分析」に現場で継続的に取り組んでいる削減内容について記載した。 指標 5 については委員意見を踏まえ、「要因分析」にリニューアルに際してお客様ニーズ調査の分析結果を反映している旨記載した。

平成 2 9 年度経営目標の達成状況に関する委員意見
（個別の指標について） - 指標 1 については、特に団体の努力を要する目標水準であったが、安心・安全、清掃、情報の 3 項目について、それぞれの取組を強化することで目標を達成しており、都民ニーズに沿った取組の成果がうかがわれる。 今後は、満足度の向上よりも、苦情・要望を分析し、不満要因をなくす取組に重点をシフトするべきではないか。また、課題を抽出しやすいうように、アンケートの質問項目の見直しを検討すべきではないか。 - 指標 2 については、訪都外国人の増加という外部要因の影響が考えられるものの、外国人利用者への対応強化や新規イベントの企画、PR 活動の充実等の取組を実施することで目標を達成しており、積極的に来園者促進の取組を進めたことが功を奏したのではないか。 今後は、都民から外出先として公園が選択されるような付加価値を創出することが重要である。単に入園者数を目標とするのではなく、企画力・マーケティング力を表す指標を検討すべきではないか。 - 指標 3 については、団体自ら行政機関をはじめ各機関に対して、参加提案や現地説明会の実施等、積極的に働きかけ、多数の連携団体を新規で獲得した結果、目標を上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないか。 今後は、災害時に防災公園として機能することが重要であるため、防災公園に対する都民の認知度や親密度を指標として検討すべきではないか。 - 指標 4 については、ペーパーレス化やネットワーク環境のクラウド化などの取組を推進することで目標を達成しており、経費縮減に向けた取組の積み重ねた成果と言えるのではないか。 - 指標 5 については、施設のリニューアルやアンケート調査によるニーズ分析をもとにした対応策、民間連携等様々な施策を実施し、施設の売上がアップしたことで目標を達成しており、収益の確保に向け多様な取組を進めたことがうかがわれる。 今後は、収益額ではなく収益率等で評価することも重要であるため、目標設定する際は収益の確保や改善策について考慮するべきではないか。また、公園ごとのコンセプトを明確にし、コンセプトや地域特性等を踏まえた店舗開発・商品開発等をすべきではないか。 （全体について） - 公園を維持管理するだけでなく、民間のアイデアの活用や連携を大前提に、より魅力ある公園のあり方等について局に提案できるよう、公園の持つポテンシャルを把握し、周辺も含め何に投資していくべきかを整理し、今後の指標設定に反映していく必要がある。

経営目標評価シート（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）
指標2については、契約件数は目標を達成したものの、単に件数だけで示すのではなく、規模や難易度、優先度等についても触れながら「要因分析」で丁寧な説明をするべきではないか。 指標4については、台数ではなく稼働率でないと正確な評価ができないのではないかと。新規駐車場による供給量増加と稼働率増加に分けて「要因分析」に記載するべきではないか。 指標5については、減収要因が利益率にどの程度影響したのかわかるように記載するべきではないか。減収要因がある中で努力して目標を達成したことが定量的にわかるような説明とすべきではないか。	指標2については委員意見を踏まえ、「要因分析」に契約件数のみならず路線ごとの難易度、優先度等の内容について記載した。 指標4については委員意見を踏まえ、「要因分析」に新規駐車場の供給量と稼働率（回転率）増加を分けて記載した。 指標5については委員意見を踏まえ、「要因分析」に収入及び経費の内容を定量的に分析し、減収要因等が利益率に及ぼす影響を記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の指標について）
- 指標1については、年度途中で都からの要請といった外的要因に対し、施工計画書の再精査や工事工程の工夫により、過去実績は上回ったものの、結果としては目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。
 - 指標2については、用地取得における様々な課題に対して、組織再編や困難案件ごとのチーム設置、組織横断的な取組等、組織的に新規の取組を進めたことで、目標を大幅に上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかと。

今後は、道路用地等の取得については、金額や面積、困難度等が異なることを踏まえ、件数だけでなく重要度や優先度を踏まえて多面的に分析できるようにすべきではないか。
 - 指標3について、講習会事業ではアンケートによるニーズを反映した改善や時代に即したテーマの企画等を実施しており、また、啓発事業では新規ツアーの開催やイベントの充実等に取り組むなど、満足度の向上への取組を通じて目標を達成しており、道路事業への理解促進に向けた地道な取組の成果と言えるのではないかと。

今後は、アンケートの満足度の結果だけでなく、抽出された課題を認識して対応することが重要であり、経営改革プランの見直し等の際に考慮すべきではないか。
 - 指標4については、バス事業者のニーズ把握や新規開拓、情報発信等の取組によって利用台数の増加を図り、特に高速路線バス2社を受け入れて新規路線を増やすなどの取組を通じて、目標を上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかと。
 - 指標5については、新規サービスの導入や料金改定、形態変更等の取組を通じて目標を達成しており、収入増に向けた積極的な姿勢がうかがわれる。

今後は、民間事業者や業界平均と比較しなければ正確な評価ができないことを踏まえ、オートバイや大型バスは民間事業者の参入が難しい分野であれば、一般車両の駐車場のみを対象として評価したほうが良いのではないかと。また、駐車場の稼働率、利益率に関しては、過年度平均にとどまらず、民間・業界平均等も意識しながら、高いレベルで目標を設定していくべきではないか。
- （全体について）
- 駐車場事業については、公益性の観点から大型バスやオートバイなどの用地確保を進めていくのであれば、公社のミッションと現実の差を問い直し、民間駐車場の活用や連携など、ミッション達成に資する事業形態のあり方についても柔軟に考えていくことが必要である。

2 3 （公財）東京防災救急協会

【東京消防庁所管】

経営目標評価シート（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）
指標 1 については、講師によって満足度に大きくばらつきがある。講師個人の要因と組織の要因との両面を踏まえ、満足度のばらつきについて「要因分析」、「対応方針」に記載すべきではないか。 指標 4 については、来館者数と事務費によるため、それぞれの変化をみることが重要であるため、その両面からの分析を「要因分析」に記載すべきではないか。また、団体の努力を把握する上で経年変化を見ることが重要であるため、過年度における事務費増減の分析や将来の増減見込みから、外的要因と自助努力を分けて「要因分析」に記載すべきではないか。 指標 5 については、団体の努力を把握する上で経年変化を見ることが重要であるため、過去の新規入会者・退会者数の分析も踏まえた上で、入会の促進・退会の防止の両面から「要因分析」と「対応方針」を記載すべきではないか。	指標 1 については、委員意見を踏まえ、「要因分析」、「対応方針」に講師ごとの満足度のばらつきを解消するための方策を追記した。 指標 4 については委員意見を踏まえ、来館者数及び事務費をそれぞれ外的要因と自助努力とに切り分けて「要因分析」に記載した。 指標 5 については、委員意見を踏まえ、新規入会・退会の状況を分析して「要因分析」を修正し、「対応方針」に新規入会促進と既存会員継続の取組について追記した。

平成 29 年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- ・指標 1 については、受講生への満足度調査の結果や、講師へのモニタリング調査の結果を分析して、講習内容や講師教育に反映しており、講師ごとの満足度のばらつきはあるものの、講習会全体の質を向上させることで、目標を上回る実績を残しており、団体としての努力が認められるのではないかと。
- ・指標 2 については、民間委託による業務効率化やアンケート上で約 3 割を占めるリピーター層に対する取組を進める等、来館者目線での見直しを進めたことにより、目標を上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかと。
- ・指標 3 については、バイスタンダーの育成に向けて、指導員のレベルアップ等の取組を行うことで目標を達成しており、受講者サービスの向上に向けた地道な取組の成果と言える。
- ・指標 4 については、来館者数が約 2 万人増加したことに加え、各館の物品契約の集約や設備の維持管理を通じた修繕費の圧縮等を通じて目標を上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかと。
- ・指標 5 については、退会事業者がある中で、事業所や個人に対して積極的に協力を働きかけ、賛助会加入や賛助金の増額を促進することで目標を達成しており、収益確保に向けた着実な取組が功を奏したのではないかと。

（全体について）

- ・団体の収支を捉える上で、収入・支出の両面から、それぞれの構成要素に掘り下げて分析することが重要である。特にコストの分析にあたっては、経常的な経費の部分の効率化と、今後必要となる投資とを分けて将来を見通す視点が重要である。

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】

経営目標評価シート（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）
指標2については、新規事業誘致件数の増加が、収益の増加に寄与したかどうかを分析し、「要因分析」に記載すべきではないか。 財務状況については、売上高以外の分析についても「要因分析」に記載すべきではないか。また、売上高の増要因は、大型イベントの誘致だけではなく、武蔵野の森総合スポーツプラザの開館による影響が大きいいため、その旨を「要因分析」に記載すべきではないか。	指標2については、委員意見を踏まえ、新規事業誘致と売上高の関連性について、要因分析に追記した。 財務状況については、委員意見を踏まえ、武蔵野の森総合スポーツプラザ開館による影響と詳細な分析を記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- ・指標1については、安定した収益確保のため、大型イベントの誘致等により、目標を上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかと。
- ・指標2については、多角的な施設利用方法の提案を通じて目標を達成しており、創意工夫の積み重ねによる成果と言えるのではないかと。今後は、新規事業誘致件数の増加が、収益の増加に寄与したかどうかを分析し、評価していくべきではないかと。
- ・指標3については、個人向けツアーを開催するなどの工夫により、目標を上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかと。
- ・指標4については、ホームページのリニューアルに伴うアクセシビリティの向上を図った結果、目標を上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかと。今後は、速やかに詳細なアクセス分析を実施し、効果的な情報発信へとつなげていくことが重要ではないかと。一方で、HPアクセス件数は経営指標として適さないことから、ターゲット層へのアプローチや、費用対効果を加味した指標へと移行するべきではないかと。
- ・財務状況については、武蔵野の森総合スポーツプラザが開業したため、売上高・費用ともに増加した。収益性や効率性の改善には至っていないものの、団体の着実な取組はうかがわれる。

（全体について）

- ・団体の収支を捉える上で、収入・支出の両面から、それぞれの構成要素に掘り下げて分析することが重要である。特にコストの分析にあたっては、コストを固定費と変動費に分けて捉えるとともに、経常的な経費の部分と、今後必要となる投資とを分けて将来を見通す視点が重要である。

2 5 多摩都市モノレール（株）

【都市整備局所管】

経営目標評価シート（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）
指標3については、取組の具体性が重要であるため、沿線施設等との連携をどの程度増やしたのか「要因分析」に記載すべきではないか。また、イベント参加者数がどの程度収入増、乗車人員増につながったか原因分析に記載すべきではないか。また、取組の目的を明確にすることは重要であるため、2つの目的（社会貢献と認知度や乗車人員増加）はそれぞれ分けて「要因分析」に記載すべきではないか。 指標4については、運輸収入の増加要因をより詳しく分析する必要がある。乗車人員増と運輸収入増の関連についても定量的に「要因分析」に記載すべきではないか。 財務状況の②については、分析においては要素の切り分けが重要であるため、自助努力と修繕費の未執行分の影響についてそれぞれ定量的に「要因分析」に記載すべきではないか。 財務状況については、今後の見通しが重要であるため、「強固な財務基盤」の具体的な内容と今後の数値目標を「対応方針」に記載すべきではないか。	指標3については、委員意見を踏まえて、取組の具体性がわかるよう、沿線施設等との連携のあり方について記載した。イベント参加者数と乗車人員等の増との相関については、数字で示すことは困難であるため、乗車人員等の増につなげる考え方として、イベントの狙い、ターゲット層などを記載した。また、取組の目的については、社会貢献と認知度や乗車人員増加の2つがあることについて「要因分析」に記載した。 指標4については、委員意見を踏まえて、運輸収入の増加要因について、より詳しく記載した。 財務状況の②については、委員意見を踏まえて、増客増収について記載する一方で、修繕費の未執行の影響について明記した。 財務状況については、委員意見を踏まえて、数値を含め、目指すべき「強固な財務基盤」の内容を具体的に記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見
（個別の指標について） ・指標1については、平成28年度は自然災害を除く4件の輸送障害があったものの、乗務員の安全対策や施設・車両の安全性の確保に努めることで目標を達成しており、団体として安全確保に向けた着実な取組の推進がうかがわれる。 一方で、今後、安全確保に関する経営目標としては、障害件数自体ではなく、現場の作業の怪我やヒヤリ・ハット、下請の業務関係などの指標を設定していくべきではないか。 ・指標2については、労務単価の高騰等に伴う入札不調により未着工となったことから、目標を大幅に下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。 今後は、発注時期や労務単価、工期等について事前に十分なリサーチを行い、入札不調を未然に防ぐ手立てを講じる必要があるのではないかと。 ・指標3については、積極的な広報や他社と連携したPRにより、定員制イベントがほぼ満員になり、また、車両基地見学会に多くの来場者があったことで、目標を大幅に上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないかと。 沿線の活性化という目指す姿に向けた方策がイベント実施に偏っているため、今後は、他の観点からの施策の充実を検討するべきではないかと。 ・指標4については、イベント時の臨時運行やセット券の販売増、また、沿線開発に伴う利用者の取り込みなどを通じて、過去最高の運輸収入を上げるなど目標を達成しており、運輸収入確保に向けた地道な取組の積み重ねがうかがわれる。 ・財務状況については、増客や沿線開発の進展により売上高が徐々に伸びている。収益性や効率性の改善には至っていないものの、団体の着実な取組はうかがわれる。 なお、今年度は指標2における工事が未執行であったことも含め、売上高経常利益率が高く出ているが、今後、設備投資の比較を行う際は、予算値、自助努力による改善値、特殊要因によるプラス・マイナスを分けて比較を行う必要があるのではないかと。 （全体について） ・収益の確保に向け、沿線のさまざまな施設等との連携や、ターゲットを明確にして乗車人数を上げていくような取組を戦略的に進めていくべきではないかと。

2 6 東京臨海高速鉄道（株）

【都市整備局所管】

経営目標評価シート（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）
指標1については、全体像を示すことが重要であるため、報告件数の増加状況についても「要因分析」に記載すべきではないか。また、ヒヤリ・ハットの改善取組について、ハード面に偏っているように感じられるが、ソフト面も取り組んでいくことを「対応方針」に記載すべきではないか。 指標2については、単に施設整備を進めることだけが目的ではなく、コストの進捗率や優先度を踏まえて整備を進める等、「要因分析」で丁寧な説明をするべきではないか。 指標3については、沿線地域の変化と自助努力の双方が影響しているため、外的要因とそれを踏まえた上で行った具体的な取組による成果を分けて定量的に「要因分析」に記載するべきではないか。	指標1については、委員意見を踏まえ、「気づき・気がかり」と「ヒヤリ・ハット」制度の全体像を示すとともに、試行期間3年間を含めた情報共有による制度の浸透と報告件数の増加状況について、要因分析欄に記載した。また、対応方針欄に、今後もハード・ソフト両面を見据えた改善取組を図ることなどを記載した。 指標2については、委員意見を踏まえ、今後の施設整備にあたっては、コストや事業の優先度を十分踏まえて行っている旨を、要因分析欄に記載した。 指標3については、委員意見を踏まえ、要因分析欄の記載について、沿線地域の変化と自助努力に分けて記載し、要因に該当する事項について、定量的情報を追記するよう、修正した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別指標について）

- ・指標1については、事故の未然防止、安全意識の向上に向けて、駅ホーム設備の改修や増設などにすみやかに取り組むことで目標を達成しており、団体内での安全確保に向けた着実な取組の推進がうかがわれる。
- ・指標2については、通常の営業を行いながら4駅において多言語対応券売機の設置を完了させることで目標を達成しており、計画に沿った着実な事業執行の成果と言えるのではないかと。今後は、情報公開という意味合いにおいても、コスト対比の進捗率についても丁寧に説明していく必要があるのではないかと。
- ・指標3については、沿線におけるオフィスビルへの転入や新築マンションへの入居に伴う居住者・通勤者の増加といった外的要因はあるものの、イベント開催時の来訪者の利用を取り込むことで乗車人員を増加させたことに加え、広告等の付帯事業収入を増加させることで目標を達成しており、営業収益増加に向けた積極的な取組が功を奏したと思われる。
- ・指標4については、堅調な営業収益を維持し、前期比増の純利益を上げることで資産を積み上げるとともに、計画的に負債を減少させ、自己資本比率を向上させることで目標を達成しており、日常の着実な取組の成果ではないかと。今後は、主要事業である輸送事業は、沿線地域の開発やオリンピック・パラリンピック等外部要因の影響が大きく、営業収益の変動が予想される。そのような環境下において、コスト削減等を含めてどのように安定した当期利益を確保し、自己資本比率を高めていくのが経営上重要な指標となるのではないかと。
- ・財務状況については、一人当たり人件費は微増しているものの、地域や周辺施設と連携した取組の成果等により収益性が改善し、一人当たり売上高も微増するなど、団体の着実な取組がうかがわれる。

（全体について）

- ・車両の仕様や安全対策等、引き続き高いレベルが求められることを踏まえ、十分に資金を確保しておく必要があることを対外的に説明できるように準備しておくことが必要ではないかと。

27 (株)多摩ニュータウン開発センター

【都市整備局所管】

経営目標評価シート（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）
指標2については、個別の駐車場の分析も重要であるため、第2駐車場で昨年より実績が下回っていることを含めて、「要因分析」に記載するべきではないか。また、対応方針は具体性が重要であるため、提携事業者をどのように増やしていくのか、「対応方針」に具体的に記載するべきではないか。 指標4については、大規模修繕による影響（減価償却費の増大や入居率の維持等）を「要因分析」や「対応方針」に記載するべきではないか。 財務状況については、大規模修繕や再生計画に基づく債務償還に係る費用の確保等、資金需要を踏まえた上で、「要因分析」・「対応方針」に記載するべきではないか。	指標2については、委員意見を踏まえ、第2駐車場の実績について要因分析に記載した。また、提携事業者をどのように増やしていくのかを対応方針に記載した。 指標4については、委員意見を踏まえ、減価償却費の増大や入居率の維持等の大規模修繕による影響について、要因分析、対応方針に記載した。 財務状況については、委員意見を踏まえ、大規模修繕や再生計画に基づく債務償還に係る費用の確保や資金需要を踏まえて、要因分析、対応方針に記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の指標について）
- ・指標1については、テナント退去はあったものの、空室期間が生じないようリーシング会社と協力するなど後継テナントを即時に獲得しており、また所有3棟のうち2棟では100%の入居率となるなど、高い入居率によって目標を達成しており、事前の情報収集・準備等を着実に進めた成果ではないか。
 - ・指標2については、特に団体の努力を要する目標水準であったが、第1駐車場においてはシネコンとの提携効果もあり一般車の利用が増加する一方で、第2駐車場においてはシネコン利用者が第1駐車場に流れ利用が減少することとなったものの、合計で年間24,884台増と目標を達成しており、駐車場の回転率向上に向けた地道な取組の成果と思われる。
 - ・指標3については、高いテナント入居率の維持、駐車場利用台数の増加を通じて目標を達成しており、事業収入の増加に向けた着実な取組が功を奏したと思われる。
なお、指標1・2の結果に大きく影響されるので、指標ごとの独立性が確保されていない。今後、経営改革プランの見直し等の際は、指標の独立性を留意の上、設定する必要があるのではないか。
 - ・指標4については、堅調な売上高を維持し、前期比増の純利益を上げることで資産を積み上げるとともに、計画的に負債を減少させ、自己資本比率を向上させることで目標を達成しており、日常の着実な取組の成果ではないか。
 - ・財務状況については、一人当たり人件費は増加しているものの、賃料収入増・負債減により収益性が改善し、一人当たり売上高も増加するなど、団体の着実な取組がうかがわれる。
なお、大規模修繕に必要な資金の確保と債務償還の両立が団体の大きな課題であるが、経営改革プランの戦略的課題に設定されていないことから、見直しの際に検討すべきではないか。
- （全体について）
- ・大規模修繕、人材活用、ビルの魅力向上、にぎわいづくり等、多くの経営課題を抱えているが、将来の債務返済を見据え、必要な利益・キャッシュフローが確保できるかという視点から、会社経営を考えていくことが重要である。

経営目標評価シート（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）
指標1については、大規模修繕工事による休館の影響を除いて算出した稼働率であるため、実際の稼働率と実績値の算出方法についての記載が必要であるとともに、団体として努力した部分を「要因分析」に記載するべきではないか。 指標2については、国際会議誘致件数が増加した要因について、単価やアクセス、施設等、こういったところに優位性があるのかを分析し、「要因分析」に記載するべきではないか。 指標3、4、財務状況については、大規模修繕工事による休館の影響と経営努力による持ち直しの部分がわかりづらいため、明確に分けて「要因分析」に記載し、数値の説明をすべきではないか。 財務状況については、減収予測に対して実績値がどのようになったのかについて、特殊要因とそれ以外がわかるように記載すべきではないか。	指標1については、委員意見を踏まえ、稼働率の算出方法を明示するとともに、稼働率向上に向け取り組んだ内容をより具体的に示した。 指標2については、委員意見を踏まえ、国際会議誘致件数が増加した要因について、当館の優位性を追記した。 指標3、4、財務状況については、委員意見を踏まえ、「要因分析」欄に大規模修繕による休館の影響とそのマイナス影響を持ち直すための取組をより具体的に示した。 当該項目については、委員意見を踏まえ、指標4「営業収益」に、予測と実績値及びその要因を追記し、財務状況についても、増収に向けた取り組みに加え、経費削減策について、具体的取組とその結果到達できた縮減数値を追記した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の指標について）
- 指標1については、代替利用の提案、継続的な販売促進等を通じて目標を達成しており、稼働率向上に向けたきめ細やかな対応の成果ではないか。
本指標は、営業収益に直結する指標であるため、稼働率と貸出単価を合わせて推移分析をしていくことが必要ではないか。
 - 指標2については、施設の認知度が向上している好機を逸することなく経験や知見を駆使した営業活動を展開することで目標を達成しており、誘致に向けた取組の積み重ねがうかがわれる。
本指標は、単年度ではなく、複数年で比較すべき指標であるため、今後、経年比較をしていく必要があるのではないか。
 - 指標3については、大型催事の誘致等による参加者増の反面、テナントの入替等による店舗等利用者減により、目標を下回っており、団体として更なる努力が必要ではないか。
 - 指標4については、高稼働の達成や顧客ニーズへの積極的な対応の結果、目標を上回る実績を残しており、団体の努力が認められるのではないか。
 - 財務状況については、大規模修繕工事の影響により収益性が低下し、一人当たり売上高も減少する一方で、一人当たり人件費は横ばいである。前年度比で振るわないものの、大規模修繕が外的要因であることは考慮に値する。
- （全体について）
- 今後は、グローバル都市におけるMICE施設としての立場を主軸としながらも、地域貢献や集客施設としての立場の妥当なバランスを考え、目標設定に繋げていく必要があるのではないか。

29 (株) 東京臨海ホールディングス

【港湾局/産業労働局所管】

経営目標評価シート（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）
指標4については、目指す姿に向けた方策であるエリアマネジメントに対して、どのように対応していくのかを記載すべきではないか。 財務状況については、ホールディングスであるため、目標値に対する連結ベースの実績値の分析結果をより具体的に「要因分析」へ記載すべきではないか。	指標4については、委員意見を踏まえ、目指す姿に向けた方策であるエリアマネジメントに対して、取組実績や今後の対応について記載した。 財務状況については、委員意見を踏まえ、連結ベースのみの記載とし、連結ベースの実績値の分析結果をより具体的に記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- ・指標1については、中央防波堤外側コンテナ埠頭の稼働等を通じて目標を達成しており、収益確保に着実に取り組んだ成果ではないか。
- ・指標2については、テナントの獲得等、収益増加の取組を進めた結果、繰上償還を行うことで目標を達成しており、借入金返済に向けた地道な取組が功を奏したのではないか。
- ・指標3については、業務効率化のため、2社に新統合システムを導入することで目標を達成しており、グループ事務の効率化に向けた着実な取組によるものではないか。
- ・指標4については、夏季の天候不順という外的要因により伸び悩んだが、臨海地域の集客活動等に積極的に取り組んだ結果、目標と同程度の達成状況となっており、集客に向けた団体の取組の積み重ねがうかがわれる。
 今後は、目指す姿に向けた方策に掲げたエリアマネジメントに照らして、具体的な取組をどのように進めていくのかを検討する必要があるのではないか。
- ・財務状況については、設備投資による減価償却費の増加や新たな採用に伴う人員増による一人当たり売上高の減少があったものの、収益性・効率性は維持しており、団体の着実な取組がうかがわれる。

（全体について）

- ・債務の着実な返済と事務の共通処理を超えた会社の存在意義を問い直し、エリアマネジメント等のミッションを着実に実行していく戦略と体制を構築し、今後の経営改革に確実に反映していくべきである。

30 東京交通サービス（株）

【交通局所管】

経営目標評価シート（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）
指標2については、交通局による設備投資を背景とした分析をするのではなく、東京交通サービス（株）の経営努力による満足度の変化を分析し「要因分析」に記載すべきではないか。 指標4については、効率化として売上高管理費比率の削減について述べているが、株式会社として、今後は事業費をどこに使うかについて議論していくべき。「対応方針」にはそうした視点も踏まえた効率化について記載すべきではないか。	指標2について、当社は、交通局から各種施設の保守管理を受託しており、交通局からの指示に基づき業務を行っている。その中で、交通局が実施するモニター調査の評価項目全60項目のうち、当社に関連のある11項目を抽出して成果指標としたが、例えば「車内の温度」については、混雑時の評価が低いなど保守の成果とは別の要素が影響している。 一方、当社では、11項目について日頃から保守作業の徹底を通して各評価の向上に努めており、その具体的な取組を「要因分析」に記載した。 指標4について、売上高の増加と管理費等経費の圧縮を進めるとともに、細分化した会計区分ごとに事業費の効率化について検討していく。また、会社の経営力を高めるため、経営の分析・戦略策定ができる人材や、社内の技術・保守部門を総括的に把握し管理できる人材の確保や育成を進めていく旨「対応方針」に記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- （個別の指標について）
- 指標1については、外部研修の受講に向けた社内で啓発を行うことなどにより目標を大幅に上回っており、実績の向上に向けた団体の努力が認められるのではないかと。今後、安全・安心の確保に向けては、現場の作業の怪我やヒヤリ・ハット、下請の業務関係や離職率など、経営そのものにかかわる本質的な指標を目標として設定していくべきではないか。
 - 指標2については、駅更新工事が重なるなどの外的要因もあって、目標を下回った。今後、都営交通モニターに基づく満足度評価は、団体だけの努力では改善することが難しい側面もあると想定されるため、指標としてふさわしくないのではないかと。
 - 指標3については、スキルと処遇を関連付ける仕組みを構築するなど、職員のインセンティブ向上に団体一丸となって取り組んだ結果、目標を上回っており、団体の努力が認められるのではないかと。今後、資格取得件数を指標とするのであれば、社内資格の取得を除いて目標設定・評価していくべきではないかと。
 - 指標4については、交通局からの受託だけでなく、自主事業についても推進することで目標を達成しており、団体の着実な取組の成果がうかがわれる。今後は、管理費だけでなく事業費をどう効率化していくかを目標として設定していくべきではないかと。
 - 財務状況については、事業拡大により総資産や売上高が伸びている。収益性や効率性の改善には至っていないものの、団体の着実な取組はうかがわれる。
- （全体について）
- 局からの依頼を単に受ける受託会社にとどまることなく、中間的な組織として団体の付加価値を高めていくことが重要であり、局に対して積極的な提案を行うなど、バリューエンジニアリングの視点に立って、経営改革に係る指標を検討・設定していく必要がある。
 - 管理会計的なマネジメントを推進し、セグメント別の分析を詳細に行った上で、今後の経営指標としていくことが重要である。

3 1 東京水道サービス（株）

【水道局所管】

経営目標評価シート（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）
指標2については、現場検証などを踏まえた事故発生原因を「要因分析」に記載するとともに、今後どうPDCAをまわしていくかを「対応方針」に記載するべきではないか。 指標4については、今後会社の利益を高めていくという観点から、「管路施設管理」「浄水施設管理」「コンサルティング・調査」の大きなセグメントごとの取組について「要因分析」に記載するべきではないか。	指標2については、委員意見を踏まえ、工事事故の原因分析を行い、再発防止のための方策に取り組んでいく旨を記載した。 指標4については、委員意見を踏まえ、セグメントの一つである「管路施設管理」及び販管費における取組を記載した。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- ・指標1については、役員による事業所訪問などでは十分な対策とは言えず、技術職員の売り手市場といった社会的背景もあり目標を下回っており、団体の更なる努力が必要ではないか。
- ・指標2については事故発生件数が過去3か年増加傾向にあった中、各現場で事業部毎に具体的に事故防止に向けた取組を行うなどにより目標を大幅に上回っており、団体の努力が認められるのではないかと。今後、事故発生の抑制については、件数だけに注目するのではなく、事故をきっかけとして経営品質の向上やコストの低減、作業段取りの見直しやルールの変更など、チャンスとして活かせるよう事故の分析を進めていくべきではないか。
- ・指標3については、OJTだけでなく、社内研修として資格取得の受講勧奨などを通じて目標を達成しており、団体の地道な活動が奏功したのではないかと。
- ・指標4については、ライフ・ワーク・バランスの視点を意識した超過勤務縮減策や、効率的な広報活動を進めたことにより目標を上回っており、団体の努力が認められるのではないかと。
- ・財務状況については、局受託事業減により収益性が低下し、一人当たり売上高も減少する一方で、昇格職員増により一人当たり人件費は増加している。前年度比で振るわないものの、局受託事業の減は外的要因であることは考慮に値する。

（全体について）

- ・株式会社として、プロジェクト別の原価計算やセグメント別の収支構造の把握を行った上で、今後の指標設定に活かしていくべきではないか。
- ・局からの依頼を単に受ける受託会社にとどまることなく、中間的な組織として団体の付加価値を高めていくことが重要であり、局に対して積極的な提案を行うなど、バリューエンジニアリングの視点に立って、経営改革に係る指標を検討・設定していく必要がある。

経営目標評価シート（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）
指標4については、件数だけを目標にするべきではないか。今後は各案件の金額や採算性等についても考慮することが望ましく、そうした観点を「対応方針」に記載するべきではないか。 財務状況については、売上高増加に向けた団体の努力などの分析を「要因分析」に記載するべきではないか。また、売上高が減少する中で、「対応方針」についてもより具体的に記載するべきではないか。	指標4について、経営改革プランでは金額ベースの目標を設定し、採算性の確保に取り組んでいくものであることから「対応方針」にその旨記載する。 財務状況については、売上増加に向けた努力の内容を「要因分析」に記載する。また、売上高が減少する中で、収支確保のための対応を「対応方針」に記載する。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- ・指標1については、巡回指導を適時適切に実施するなどして目標を達成しており、社員の能力伸長に向けた着実な取組の成果ではないか。
- ・指標2については、水道管凍結などの例年にない外的要因もあったが、結果として目標を下回っており、団体の更なる努力が必要ではないか。
- ・指標3については、団体の着実な採用活動の結果、売り手市場の中で確実に人材を確保し目標を上回っており、団体の努力が認められるのではないか。
- ・指標4については、団体の強みを生かした営業努力等により目標を達成しており、新規受託の獲得に向けた着実な取組の成果ではないか。
今後、新規受託については件数にのみ着目するのではなく、会社全体の利益に占める自主事業の割合や、毎年の伸びなどを目標として設定するべきではないか。
- ・財務状況については、収益性が低下し、一人当たり売上高も減少している。前年度比で振るわないものの、局受託事業の減が外的要因であることは考慮に値する。

（全体について）

- ・各指標については、現場の取組目標としては適切だが、今後は、プロジェクト別の原価計算やセグメント別の収支構造の把握・分析し、経営指標としていくことが重要。
- ・業務や人員が増加しているものの、スケールメリットが発揮されていないように見受けられる。生産性の向上について、より一層検討するべきではないか。
- ・都以外からも受注できているIT分野については、今後、更なる成長に向けた設備投資や人材投資を行うといった経営判断の検討、経営指標への反映を進めていくべきではないか。

3 3 東京都下水道サービス（株）

【下水道局所管】

経営目標評価シート（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）
指標1については、今後の事故防止の取り組みが精神論に終始しており、「対応方針」に軽傷の人身事故件数について年度毎の縮減プロセスがわかるような記載をするべきではないか。 指標3については、技術社員の資格取得率のあるべき姿を見据えることが重要であり、「対応方針」に何年で何パーセントを目指す等の記載をするべきではないか。	指標1については、委員意見を踏まえ、死亡や重傷となる重大事故は事故ゼロを継続する。軽傷事故については前年度以下を目標にし、事故が発生した場合には、その原因を分析し対策を周知徹底するなど、再発防止に努めていく。 指標3については、委員意見を踏まえ、都派遣社員の入替、OB社員の退職や固有社員の採用により、対象となる技術社員が変化する中でも、会社全体の技術力の維持向上のため、技術社員の資格取得率50%を目指す。特に、新たに採用する固有社員は、入社3年以内の資格取得を促進し、100%の資格取得を目標とする。

平成29年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の指標について）

- ・指標1については、特に団体の努力を要する目標水準であったが、各事業所では日常的な安全確認は行っているものと認められるものの、目標を大幅に下回っており、団体の更なる努力が必要ではないか。
事故の背景には、段取りの非効率、無駄な業務、無理な仕事などが隠れていることが多く、事故をきっかけにそれらを分析・改善につなげれば、事故を減らせるだけでなく、生産性、収益の改善につながるのではないかと。
- ・指標2については、東京都区部での工事実績の減といった外的要因もあるが、目標を下回っており、団体の更なる努力が必要ではないか。
また、本指標は技術開発によるコスト削減であるが、コスト削減に関わらない特許料収入が加味されており、表現として正確なものとなっていないことから、今後は、成果指標と内容がリンクするように留意するべきではないかと。
- ・指標3については、実務研修や意見交換会を行うなどし目標を達成しており、ノウハウの継承に向けた地道な取組の成果ではないかと。
今後、資格取得率の向上については、何年間で何%を目指すかなど、明確な目標を持ち推進するべきではないかと。
- ・指標4については、新規受託の増加に加え、若手社員の採用などにより人件費が圧縮されたことで目標を達成しており、効率的な執行に向けた取組の成果と言えるのではないかと。
- ・財務状況については、局受託事業増により収益性が改善した一方で、一人当たり売上高は微減、超勤縮減等により一人当たり人件費も減少している。前年度比で改善しているものの、局受託事業の増が外的要因であることは考慮すべきである。

（全体について）

- ・今後は、局からの依頼を単に受ける、もしくは外注するのではなく、中間的な組織として団体の付加価値を高めていくことが重要であり、現場の技術者が局への提案を積極的にする等、バリューエンジニアリングの視点に立って、経営改革に係る指標を検討・設定していく必要がある。

【参考資料】検討経過

(平成30年度)

日 程		議 事
6月11日	第1回委員会	・平成29年度東京都監理団体経営目標の評価について ・今後の進め方について
6月中旬から 7月下旬まで	委員による調査	・各団体への調査
7月30日	第2回委員会	・平成29年度東京都監理団体経営目標の評価に関する評価委員意見のとりまとめについて

東京都監理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