

経営目標評価委員会委員意見（全団体共通）

1 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（平成30年8月）

総論 抜粋

■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

- 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か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。

■その他課題

- 「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。

2 経営改革プランに関する評価委員意見（平成30年3月） 総論 抜粋

① 経営課題

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

② 経営戦略

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

③ 取組事項

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

④ その他

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