

2019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（案）

令和2（2020）年10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	2019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
	(1) これまでの経緯	2
	(2) 2019年度経営目標の達成状況に関する委員意見	4
3	2019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)	10
4	さらなる経営改革に向けた評価委員意見	43
 【参考資料】		
	検討経過	45
	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	46

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、東京都政策連携団体(以下「政策連携団体」という。)のさらなる経営改革推進を図るため、総務局長の求めに応じ、政策連携団体の経営目標や経営評価等について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設定および評価を実施する。

都政改革の一環として、各政策連携団体は、2018年度から2020年度までの3か年で重点的に取り組む改革事項をまとめた「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」2年目である2019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。

2019年度評価の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。令和2年7月に、第1回経営目標評価委員会が開催されて以降、各政策連携団体から当該シートについて提出があり、それらについて、各委員が令和2年8月17日から21日まで及び9月8日にヒアリングを実施した。その後、各政策連携団体に対して委員意見を踏まえた対応を求め、各政策連携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等に関して意見を述べたところである。

2 2019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

ア 「経営改革プラン」における経営目標の達成状況について

前回、令和元年7月に「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関して意見を述べた際には、プランにPDCAサイクルの仕組みを取り入れたことにより、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り、また、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、自己分析のレベルが大きく向上した。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など、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た。

今回、「経営改革プラン」における経営目標の達成状況に関して意見を述べるのは昨年度に引き続き2回目となる。経営目標の達成状況を評価するにあたっては、単純に目標を達成したかどうかだけではなく、達成状況を分析・評価しながら、次にどのように改善していくか等、今後の戦略に結びつくような検証が重要である。特に、2020年度は「経営改革プラン」の最終年度に当たるとともに、2020年1月以降の新型コロナウイルス感染症拡大が各団体に及ぼした影響も踏まえながら、今後どのように取り組んでいくべきかという視点から、意見を述べた。

イ 戦略等の抜本的な見直しが必要な団体について

各団体へのヒアリングを重ねてきた中で、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、本委員会では、平成30年度に、団体の経営改革について所管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〕

平成31年度（令和元年度）に入り、これらの5団体について、団体のみならず所管局等に対するヒアリングを行い、団体を取り巻く外部環境が経営資源を改めて整理するとともに、委員会として、団体が担うべき役割・領域等についての検討を深めてきた。

そうした過程を経て、令和2年3月の「経営改革プランの2020年度改訂に関する評価委員意見について」（以下「評価委員意見」という。）において、団体が担うべき役割・領域等についての検討を深め、今後注力する事業の具体化が進められるなど、各団体が課題解決に向けて自律的に動き始めるに至ったとし、検討の成果を取りまとめた。

なお、(公財)東京防災救急協会〔東京消防庁〕及び(株)東京臨海ホールディングス〔港湾局〕については、経営改革を進める上で、更に取組の水準を引き上げていく必要があることから、2020年度も引き続き詳細に進捗状況等を確認していく団体とした。

ウ 特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する4団体について

さらに、ヒアリングを通じて、個別の取組を着実に進めてはいるが、潜在的な強みや特長を活かした戦略展開を図る余地のある団体が明らかになってきた。また、東京が都市としての高い総合力に加え、際立った特長を持つ都市へと更なる飛躍を遂げるためには、これまで以上に、政策連携団体が、その特長を活かして積極的・主体的に東京の都市力強化へ貢献することが極めて重要となってくる。そうしたことを踏まえ、令和2年3月の「評価委員意見」では、特に、その強み・ポテンシャルを磨き上げ、東京の都市力強化へ貢献していくため、今後さらに意欲的なプランを掲げていくことが期待される団体として、以下の4つの団体を挙げた。

（(公財)東京都歴史文化財団（生活文化局）、(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〕、(公財)東京都環境公社〔環境局〕、(公財)東京都公園協会〔建設局〕）

これらの4団体については、次期経営目標の設定に先立ち、所管局も含めた検討を深めていくこととしている。

(2) 2019年度経営目標の達成状況に関する委員意見

ア 各団体の2019年度経営目標の達成状況について

各団体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 2019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。

なお、今回、前述の2(1)イ・ウに挙げた6団体については、上記に加え、次期プランに戦略・取組の抜本的見直しに資するよう、今後の経営改革について所管局も含めたヒアリング等調査を実施し、「4 さらなる経営改革に向けた評価委員意見」として整理した。各団体・所管局においては、その内容を踏まえ、次期プランの策定時に、経営課題・戦略・目標を抜本的に見直すことができるよう、検討を進められたい。

イ 新型コロナウイルス感染症拡大の影響について

今般の新型コロナウイルス感染症拡大が各団体に与えるインパクトについては、以下の大きく3つに分けて考えられる。

一つ目は、コロナによる「ショック・アンド・リカバリー」の対応である。それぞれの団体において、施設休止や客数の減少等、いつショックがあり、どのようにリカバリーがあるのかを把握し、次の流行に備えることが必要となる。

二つ目は、3密の回避や、ディスタンス(コンタクトレス)、検温、換気、消毒等といった「ウィズ・コロナ」の対応である。これらの取組は、すでに各政策連携団体において実施しているが、今後、数年間続くことが想定され、取組に伴うコスト増や、坪単価効率の低下などが、見込まれるものである。

三つ目は、「ポスト・コロナ」を見据えた戦略の見直しである。具体的には、リモートワークやオンライン診療、オンライン授業など、これまで10年先のことと考えられていたものが一気に進みつつあり、こうしたニューノーマル、新しい日常への対応が求められている。そのようなことから、コロナ環境下においては、どの分野においてもIT化、DX推進が最重要課題であり、収益確保の観点からも、かなり加速して取り組むことが必要である。特に、手続きのオンライン化や、テレワークの取組は必須であり、前

倒しで加速させる良い機会である。

コロナの影響は、マイナス面だけを捉えるのではなく、プラスのチャンスにもなるという認識が必要であり、各政策連携団体は、この変化に遅れてしまうことがないようにしなくてはならない。

今回のヒアリングを通じて、政策連携団体におけるコロナの影響は様々であることが分かった。例えば、(公財)東京税務協会のように、今般の社会変化を契機と捉え、WEB講義や電子書籍販売の取組をさらに進めるなど、積極的な事業展開が求められる団体がある一方、(株)東京スタジアムや(株)東京国際フォーラムのような施設・集客事業が主である団体や、東京臨海高速鉄道(株)のように運賃収入が基礎となる団体は、経営維持の観点から戦略を検討する必要があるものと認識している。

ウ 次期プランに向けた意見について

2021年度以降の次期プラン策定に向け、ポイントとなる考え方について、意見を以下のとおりまとめた。

今回の意見を、各政策連携団体はもとより、全ての所管局においても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。

(戦略・取組の考え方)

- 2021年度以降の戦略については、これまでの取組について、粛々と事業を進める中で事業効率を上げていくような取組と、大きく方針転換が必要となる取組とに仕分け、達成度等を自己分析した上で策定をしていく。後者については、これまでの連続線上にあるような見直しではなく、大胆な戦略転換も必要である。
- 調査時点(2020年8月)では、コロナの緊急対策の対応に注力せざるを得ない団体もあるが、目前の取組に終始するのではなく、今後3～5年間の中期的な視点でどのような事業に取り組んでいくのかを検討していくことが重要である。

- ウィズ・コロナと、ポスト・コロナに対する取組は異なるものであることに留意し、ポスト・コロナを見据えた戦略を練っていくことが必要である。

(IT化・DX推進の考え方)

- IT化にスピード感を持って対応することは、人材不足への対応にも繋がる。例えば、利用者からの問い合わせについて、まずはAIで最大限対応し、対応し切れない部分を人が行うなど、民間等の取組も積極的にベンチマークしていくことも必要である。
- コロナにより、新たに生まれた需要を、いかにつかみ取っていくのが重要である。例えば、オンラインによるコンテンツ配信は、感染症防止の観点だけでなく、リアルな集客よりもスケールメリットが見込める。具体的な目標を定めてトライ&エラーで、スピード感を持って、徹底的に進めるべきである。
- IT化・DXを進めるに当たっては、経済効率性や利用者の利便性の観点から、導入するソフトやアプリ、クラウドサービス等について団体間で統一化することが望ましい。

(新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた財務運営について)

- 感染症拡大による、政策連携団体の財務運営への影響は、団体によって様々であり、特に、株式会社や施設・集客事業を主とする団体については、収支が厳しくなることが見込まれる。各団体においては、区分会計を着実にを行うなど、コスト管理の仕組みをバージョンアップさせるとともに、収支がマイナスの事業については徹底的に検証していくことが必要である。
- 今後、数年間は、損益分岐点をにらみながら、事業規模の見直しや、固定費の削減、必要に応じた資金調達の見直し等、検討していく必要がある。
- 一方で、剰余金の活用も含め、ポスト・コロナを見据えた投資も一定程度必要である。特にIT・DXへの投資は、収益確保の観点からも重要であり、採算性を踏まえつつ、目標を定め、スピード感を持って取り組むべきである。
- 業種の性質上、コロナインパクトが大きな団体については、現状を共有し、より注視していくことが必要である。

(今後の目標設定および評価の在り方について)

- 政策連携団体間における新型コロナウイルスの影響度にはばらつきがあり、今後も続くことが想定される。そのため、団体の目標設定および評価を一元的に行うのではなく、団体の状況に応じて区分し、アプローチの方法を分けることが望ましいと考える。具体的には、以下の4種類の分類が想定される。

なお、どの類型においても、引き続き、経営改革のための不断の見直しを進めていく必要がある。

(類型1) 施設・集客事業が主である団体や、運賃収入が基礎となる団体など、新型コロナウイルスの影響が大きく、業績モニタリングと併せて経営維持の観点から戦略を検討することが必要な団体

(類型2) コロナウイルスによる社会変化を契機と捉え、積極的に事業展開を図っていくことが必要な団体

(類型3) コロナウイルスの影響とは関係なく、その在り方を検討すべきである団体

(類型4) コロナウイルス環境下においても従前の方針をベースに進めていく団体

(民間等との連携について)

- これまで、各団体においては、外部リソースの活用や民間との連携を図るべきであることを指摘してきたところである。今回、(公財)東京都農林水産振興財団が、民間企業等との連携によりICT等先進技術の開発を進め、スマート農業プロジェクトに発展させた事例や、(公財)東京税務協会が、オンライン・コンテンツの創出やWeb配信導入など民間連携により取組を開始した事例など、いくつかの団体において積極的な動きがみられるようになった。

- 特にIT化・DX推進に当たっては、民間連携が不可欠となってくることから、引き続き、各団体においては、スピード感を持って外部との連携を積極的に進め、取り組んでいくことが重要である。

(経営資源の共有等について)

これまで指摘してきたように、政策連携団体がそれぞれに保有するリソースを活かし、団体間で共有を進めるとともに共通するテーマや課題に対して、積極的に連携・協力をすることが、都庁グループ全体の相乗効果や効率化につながるものであることから、総務局が、団体間のノウハウ共有等、主体的な調整を図っていくことが必要である。

今般、都では、これまでの都政改革の取組を発展・継承させ、「都政の構造改革」として、都政のQOS(クオリティ・オブ・サービス)の飛躍的な向上を目指し、都におけるDXを強力に進めていくこととしている。そうしたことから、総務局には、都庁グループの一員である政策連携団体のDXを積極的に進める旗振り役として、団体のデジタル化の現状を把握し、経済効率化の観点から導入サービスの横展開や共有化等に向けた支援の取組を図られたい。

【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

2019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、2019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2019年度が取組が、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 2019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、「2019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・分析と併せ、新型コロナウイルス感染症の状況や社会情勢の変化を踏まえ、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

また、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、ポスト・コロナも見据え、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 2019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）
<p>戦略④「展示室の入場者数の増加」 新型コロナウイルス感染症の影響により、今後も来場の制限が続くことが予想される中、今後の展示室のあり方について「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>戦略④については、委員意見を踏まえ、「対応方針」欄にICTを活用した情報発信を進めるとともに、アウトリーチ機能を強化する旨記載した。</p>

2019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、新たな人権課題等に対応できる組織体制の整備とともに、事業の進行管理体制の強化を図るなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「研修事業収入・賛助会費収入の確保」については、賛助会費収入額は目標額に届いていないものの、自主財源の確保に向け自治体にPRし研修受託等を図るなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「啓発事業の拡充及び質の向上」については、体験学習会や出張展示の実施回数が目標値を大きく上回ったほか、都民講座における募集定員に対する参加者数の割合が昨年度と比較し増加するなど、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。
- ・「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、受託事業や研修などを積極的に行い、人権に対する都民の関心を効果的に高めることで展示室入場者数の増加に繋げるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。

（全体について）

- ・新型コロナウイルス感染症により新たな差別問題が発生するなど人権問題は多様化しており、短期的・中長期的といった視点で施策の再整理が必要ではないか。

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）
<p>戦略②「東京諸島特産品販売協力制度」 新型コロナウイルス感染症の影響による事業環境の変化に対応するため、ウィズ・コロナ時代におけるアンテナショップの対応について「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>アンテナショップの対応であるため、戦略②「愛らんど運営部会において、今後のあり方検討等」に、ウィズ・コロナ時代を見据え、「新しい生活様式」が求められる中でも、島しょ地域特産品の利用促進・販路拡大を図るため、実店舗における取組を補完する推進策を追記した。</p>

2019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、後年度収支予測を踏まえた財産運用規程の見直しや、地域振興補助事業の募集テーマ拡充をはじめ、公益目的事業の実施内容の見直し・検討を行うなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。

・「特産品展示販売事業の強化」については、イベント出展については、前年度の出展件数を下回っているものの、新規イベントや集客力の高いイベントへの出展を実現している。また、東京諸島特産品販売協力制度については、目標店舗数を達成するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。

・「広報宣伝事業の強化」については、HPやSNSでの情報発信における、目的・ターゲット別の目標・発信件数を設定した発信や、プレスへの情報発信における、積極的なプレスリリースを通じた取材・情報発信への展開など、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。

・「ヘリコピューター利用者に対する利便性の向上等」については、新キャンセル料金を導入するとともに、アンケート調査の項目変更やヘリポート移設後の課題把握を行い、利便性向上に向けて、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。

（全体について）

・新型コロナウイルス感染症の影響により来島者が減少するなど、事業環境の変化が起きており、島しょ振興の在り方も変わってくると思われる。今後は来島を前提としたものではなく、ICTの活用や他事業者と連携をするなど、プロモーションの手法や内容について見直していく必要があるのではないか。

・一層の効率化を図るとともに、自治体や民間企業、他団体等との役割分担について、再整理が必要ではないか。

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）
<p>戦略②「Web講義の検討」 適正な収益確保の観点からも、Web講義の受講者数増加は重要であり、カバー率の高いWeb配信環境を有する専門業者の活用なども含め、どのように事業を浸透・加速化させていくのか「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>戦略②の「Web講義の検討」については、委員意見を踏まえ、ウェビナーやオンライン研修の来年度実施に向けて、専門業者へのヒアリングや先行自治体への調査など、具体的な取組を行っていく旨を「対応方針」に記載した。</p>

2019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）

- ・「将来を見据えた新規事業の展開」について、自治体からのニーズ把握を行い、その結果や実現可能性を踏まえ、Web講義及びWeb書籍販売を新規事業として選定するとともに、ICT・AI等の情報収集についても、ニーズに応じた機能整備の実現可能性を見出すなど、取組が進捗している。
- ・「自治体支援の新たな展開」について、Web講義のカリキュラム設定や配信事業者の選定などの準備を進めるとともに、Web教材販売についても、自治体ニーズに応じた機能整備を図り、本格的な販売に向けた試行を行うなど、取組が進捗している。
- ・「企画部門の強化」について、新規事業の企画検討にIT企業OB職員を活用するとともに、システム担当職員についても、RPAに係る外部セミナーにより知識・能力向上を図り、業務へのRPA導入につなげるなど、取組が進捗している。
- ・「専門人材の継続的な確保、知識・ノウハウの継承」について、専門職人材バンクの運用を開始し、登録者を確保しており、また、定年退職年齢の柔軟化についても、関係部署との調整により就業規則の改正を行うなど、専門性の維持・向上に向けて取組が進捗している。
- ・「固有職員等の確保・育成」について、課長補佐級職員（管理係長）選考を本格実施し、固有職員を登用するとともに、定着率向上策についても、新規採用職員へのヒアリングによるフォローや、適性を踏まえた配置等により、職員の離職防止に向けた取組が実施されるなど、取組が進捗している。

（全体について）

- ・昨年度から検討していたWeb戦略の取組が進捗しているが、新型コロナウイルス感染症による影響で、社会におけるリモート化・オンライン化が急速に広がっている状況を踏まえ、教材の更なる電子化の推進やWeb講義をスタンダードとするなど、自治体の先行事例として、更にDXの取組を加速させることが重要ではないか。

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）
—	—

2019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）

- ・「雇用及び育成にかかる制度や方針の見直し」について、非正規職員の正規職員への雇用転換を進めるとともに、賞与の改善や、国内外の文化施設等への職員派遣を実施し、専門分野研究、施設運営等に関する調査・研究により専門性の向上を図っており、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。
- ・「長期的な視点に立った財務基盤の強化」について、公益事業における自己財源については、目標以上の収益を確保するとともに、収益事業については新型コロナウイルスの影響もある中、一定の収益を確保し、特定資産を活用した各種事業、イベントを展開しており、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。
- ・「多角的な広報とプレゼンス向上」について、多言語化も含めたホームページの充実等による閲覧数の大幅な増加や、ユニークベニュー事業の拡大等の取組が進められている。さらに、国立美術館、東京メトロと連携したイベント実施等を通じて、前年度を上回る新たな来館者層の獲得を実現するなど、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。
- ・「多彩な事業展開による文化の継承と挑戦」について、ソフト・ハード両面から施設サービス向上に取り組んでいる。また、Tokyo Tokyo FESTIVAL企画公募では、様々な媒体を活用して、時機を捉えた広報展開を図っている。さらに、東京文化プログラムのアーカイブ化を進めるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。
- ・「国内外の地域・施設との連携強化」について、国際博物館会議での発表や東京音楽コンクール入賞者の派遣などを実施するとともに、文化施設等のネットワークの構築では、近隣県施設の新規参加も含め、ぐるっとパスの参加を拡大を図った。地方との連携についても、巡回展の内容充実等を図っており、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。
- ・「社会的課題の解決に貢献する取組の実施」について、社会包摂等に繋がる芸術文化活動への助成・支援に係る評価方法の検証や、高齢者施設へのアウトリーチの企画等に取り組んでいる。また、都内の文化拠点形成による魅力向上については、施設ごとに地域と連携し、各事業を実施するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。
- ・「様々な背景を持つ人々の参加と交流を促進」について、TURNプロジェクト事業の着実な実施や、2018年度に見直した対応計画に基づく施設内のバリアフリー化を進めるとともに、インバウンド対応についても、海外からのチケット購入の改善、劇場案内の多言語化を図るなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。
- ・「将来の観客層及び芸術文化の担い手の育成」について、スクールプログラム、乳幼児向けコンサート等の着実な実施や、インターン経験を単位認定する仕組みの具体的な構築に向けた大学との調整等が進められている。また、東京音楽コンクールの周知強化に努め、前年度を上回る応募総数を確保するなど、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）

- ・団体の強み・ポテンシャルを磨き上げ、東京の都市力強化へ貢献していくため、経営課題・戦略・目標等を抜本的に見直すべきである（p43参照）

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）
<p>戦略③「効果的なPRの実施」及び「コンサート映像等配信の推進」 ポストコロナの音楽芸術の振興という観点から、他の楽団との情報共有や連携も含めた更なる発信強化のための方策を「対応方針」に記載すべきではないか。</p> <p>戦略④全体 個別取組事項の中で、新型コロナウイルス感染症の影響による財政への影響を踏まえた、今後の収益確保に向けた取組の強化策を「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>戦略③「効果的なPRの実施」において、委員意見を踏まえ、ウィズコロナの時代に適応したオーケストラ業界の活動を先導すべく、「演奏会再開への行程表と指針」を随時更新・公表するなど、音楽事業の再開や発展に貢献していく旨を「対応方針」に記載した。</p> <p>戦略④「自主公演の年間入場料収入の確保」において、委員意見を踏まえ、公演映像の有料配信について、社会のニーズや費用対効果等を踏まえながら検討・実施していく旨を「対応方針」に記載した。</p>

2019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、サラダ音楽祭事業において、コンサートやワークショップの拡充による来場者数の増加を図り、ヤングシート(青少年招待席)についても、目標を上回る実績を上げており、取組が進捗している。
 - ・「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、来場者のニーズを把握し、日程振替の拡大や手続の利便性向上の取組が進められたほか、WEBサイトの多言語化などの取組が進められた。また、社会貢献についても、他自治体と連携した被災地訪問公演を通じた社会貢献事業のPRを行うなど、取組が進捗している。
 - ・「発信力の強化による認知度の向上」について、他オーケストラの協力による公演案内や特設サイトや動画公開と連動させたメールマガジンの配信等のPRに加え、海外動画配信サイトでの動画配信や、新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえ、コンサート映像の公開を実施するなど、取組が進捗している。
 - ・「財政基盤の更なる強化」について、自主公演の年間入場料収入や企業協賛金の獲得で着実に実績を上げるとともに、個人寄付金についても、新規獲得・継続促進キャンペーン等により、サポーター数の実績が目標を上回るなど、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、オーディションを計画的に実施するとともに、海外在住の演奏家が受験しやすい工夫を行い、応募者・採用者を確保している。また、人材育成においても、目標管理制度の本格導入や都への職員研修派遣、結果の組織内へのフィードバックを行うなど、取組が進捗している。
- (全体について)
- ・都の交響楽団であることを踏まえ、ポストコロナを見据えた音楽・芸術活動の在り方を模索し、その牽引役として、どのような戦略を展開していくか検討することが重要ではないか。

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）
<p>戦略①「レガシーにつながるコンシェルジュ事業の提案・実施」 アスリート側からの情報発信等、アスリートの活用についてどのように検討していくか、「対応方針」に記載すべきではないか。 新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、来館を前提としない新たな取組を、具体的・短期的に進めていくべきであるため、その旨を「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>指導者派遣事業におけるアスリート活用の検討について、「対応方針」に記載した。 来館を前提としない新たな取組について、「対応方針」に記載した。</p>

2019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)

- ・「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を目的としたソフト事業を着実に推進するとともに、情報セキュリティ強化策を講じるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「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、利用者の声を施設運営に反映し改善しようとする姿が見られるとともに、デジタル化の推進を積極的に進めるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「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、障害者関連資格の取得促進により人材育成を強く推進するとともに、新規に障害者スポーツ関連事業を実施するなど、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。
- ・「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、外部人材の活用や主任級昇任制選考の実施など着実に取組を進めるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「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、各種研修を充実させるとともに、リーダー職員と新人職員のペア制での人材育成を着実に実施するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。

(全体について)

- ・団体の強み・ポテンシャルを磨き上げ、東京の都市力強化へ貢献していくため、経営課題・戦略・目標等を抜本的に見直すべきである（p43参照）

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）
<p>戦略③「オフィシャルイベントの充実」 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う自粛や在宅勤務による運動不足等から、都民のスポーツに対する需要が高まる中、ランニングスポーツの振興にどのように取り組んでいくのか、「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>戦略③「オフィシャルイベントの充実」について、委員意見を踏まえ、より具体的な方針を追記した。なお、コロナ禍におけるランニングスポーツの振興については、実施内容の工夫を行う旨、団体自己評価欄に記載している。</p>

2019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、長期経営計画に基づき着々と事業執行や取組の見直しを行うなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「2020年以降の継続した収益の確保」については、新規協賛企業獲得に向けた交渉や参加料改定、経費削減により、経常収益は到達目標を達成するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「財団事業の拡充、多様化」については、マイルマラソン及びハーフマラソンは中止となったものの、被災地を中心にスポーツレガシー事業の実施回数が増加しているなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「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、周知の強化や取組の拡充により、寄付金額、寄付先団体数、ボランティア会員数の増加を実現する等、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。
- (全体について)
- ・東京マラソン開催の有無・時期・規模などを踏まえ、ポストコロナにも対応できるよう団体運営や財務状況を検証し、事業体系の再構築を検討することも重要ではないか。

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）
<p>戦略①「新規事業分野の開拓」 新型コロナウイルス感染症の影響によりICTの重要性が高まっている状況を踏まえ、ICT対応について都市づくり調査室の調査研究テーマとして検討していく旨を「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>戦略①「新規事業分野の開拓」については、委員意見を踏まえ、「対応方針」に新型コロナウイルス感染症の影響により更に重要性が高まっているICT対応等がまちづくりに与える影響の観点も視野に入れた調査研究を行っていく旨を記載した。</p>

2019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、経営分析手法の改善や、自治体情報を活用した経営分析力・事業提案力の強化、工事事故・事務事故対策、新規事業受託に向けた体制の整備など、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。
 - 「職員のマンパワーの確保と人材育成」については、選考方法の見直しや各種研修等の実施により人材育成を強化するとともに、女性管理監督者登用にに向けた取組や業務改善活動により誰もが働きやすい職場環境づくりを進めるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。
 - 「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、事業施行中地区においては目標を上回る整備延長を実施し、新規受託地区（鶴岡駅南地区）については権利者との合意形成等により事業計画決定に至ったほか、新規地区受託に向けても企画提案等に努めており、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。
 - 「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、新規事業受託に向けた自治体への事業提案や、用地買収における地権者への理解促進について着実に実施しているものの、2019年度新規事業受託件数や特定整備路線等の用地買収画地数においては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と。
 - 「下水道事業の着実な実施と新規事業化」については、新規事業の着実な受託や事業収支改善に向けて事務費算定基準見直しに係る協議を開始し、1自治体と合意を得るなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。
 - 「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、新規収益事業開拓に向けた調整や、建物共同化事業における各種工事を予定通り実施するとともに、土地建物の貸付についても計画的にリーシング及び建物修繕を行うなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。
- (全体について)
- 多摩地域は、在宅勤務など新たな働き方の定着に伴い、ニーズが高まってくると考えられるが、今後はこうした動きを捉えた新しい街づくりの取組を進めていくべきではないかと。

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）
<p>戦略②「家庭と仕事の両立を支援する制度の拡充」 窓口業務等のテレワークになじまない業務がテレワーク実施率向上の妨げになっているとのことであったが、新型コロナウイルス感染症の拡大を機会と捉え、従来業務の見直しも積極的に進めるべきであり、その旨を「対応方針」に記載すべきではないか。</p> <p>戦略③「団地活用方策の策定」 新型コロナウイルス感染症の影響による新たなニーズに対応する団地活用方策の検討も必要であることから、現状どのようなニーズの変化を認識し、今後どのような取組を検討していくのか、「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>委員意見を踏まえ、従来の仕事の仕方や業務方法の抜本的な見直しなどについて記載した。</p> <p>委員意見を踏まえ、現状の認識及び今後の取組について対応方針に記載した。</p>

2019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、業務効率化のためのシステム開発はやや遅れているものの、家賃収納率や空家補修は目標に達したほか、借入金の償還額を着実に進めるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「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、業務職員の人材育成や、サテライトオフィスの設置など家庭と仕事の両立に向けた取組を着実に進めたほか、技術職員のスキル上昇に係る資格取得数は目標を前倒して達成するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「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、地域や近隣大学との連携といったソフト面、コミュニティールーム整備といったハード面の取組を着実に進めたほか、ハイブリット車のシェア等の環境に配慮した取組や見守りサービスを始めるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「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、特養等の整備や建替えを通じた災害対応設備の整備、様々な広報媒体を用いた情報発信など、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「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、「お客様の声」の分析を踏まえた団地ごとの改善や、巡回管理人による高齢者支援業務の強化のための体制整備を進めるなど、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。

（全体について）

- ・シェアサイクルやカーシェアなど新たなニーズに係る取組を積極的に進めてきているが、新型コロナウイルス感染症の影響による新たなニーズに対応するためには、公社自らがテレワーク等の働き方改革を積極的に進め、自身の経験からアイデアを産み出す職場づくりも必要ではないか。
- ・新型コロナウイルス感染症により人々の暮らしが大きく変化中、例えば団地等の建替え計画を検討する際は、建築年数を考慮するほか、新たなニーズを踏まえて計画の優先順位を検討する等、ポスト・コロナを見据えた戦略を考えていくことが必要ではないか。

「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）
<p>戦略③「科研費等外部資金導入研究の推進」 新型コロナウイルス感染症の影響により、科研費等の研究助成が減少することが想定されるが、その対応策について「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>◎以下の内容について、「対応方針」に記載した。 「新型コロナウイルス感染症の影響により、科研費等の研究助成費の減少が考えられるが、引き続き、先行的に環境課題を捉えながら研究に取り組むとともに、他団体研究員との交流による共同研究の体制づくりや講習会等への参加を促進するなど、今後とも継続して研究体制の質的向上を図り、外部資金導入研究への積極的な応募を進めていく。」</p>

2019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）

- ・「公社の持続的な成長を可能にする戦略的な経営の推進」については、都と公社の連携や、公社の知見や現場経験に基づくフィードバックの実施や、事業分析や中長期計画の検討等の取組を進め、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「新たな行政課題にも対応する人材の育成と確保」については、オープンイノベーションに係る各部での取組や、都との共同勉強会、職員派遣の拡大、新たな採用活動といった取組を進め、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「都環境施策に資する先駆的・独創的な研究等の推進」については、学会や論文発表等を着実に実施しているほか、研究における科研費等の新規採択は大きく数を伸ばしており、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。
- ・「公社の専門性を発揮した3R・適正処理の促進」については、廃プラスチックに係る新たな取組にノウハウの取得・情報発信や廃棄物に係る事業者向け講習の実施のほか、自治体支援においては都内自治体への支援に加え、海外（ヤンゴン市）へ技術的なアドバイスを行うなど、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。
- ・「スマートエネルギー都市の実現に向けた実効性の高い事業展開の推進」については、省エネに係る中小企業の支援では、積極的なPRにより省エネルギー診断の申込数を増加させたほか、助成金の申請においても利便性の向上のための提案を都に行うなど、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。
- ・「豊かな自然環境の保全を支える環境整備と裾野の拡大」については、SNSでの情報発信の強化や出展ブースでの工夫により会員登録数の増加させたほか、体験プログラムの工夫により満足度の向上やリピーターの大幅な拡大を達成し、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。

（全体について）

- ・団体の強み・ポテンシャルを磨き上げ、東京の都市力強化へ貢献していくため、経営課題・戦略・目標等を抜本的に見直すべきである（p43参照）

「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）
<p>戦略①「経営効率化・定型業務の外注化」 ポスト・コロナを見据え、研修業務をはじめとするオンライン化について、の具体的な数値目標の設定を検討するなど、早急に取り組を進めていくべきである。今後どのように取組を推進していくかを「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>委員意見を踏まえ、ポスト・コロナを見据えた研修業務をはじめとするオンライン化について、今後どのように取組を推進していくかを「対応方針」に記載した。</p>

2019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、専門性を有する職員の処遇改善や昇任選考基準の改正等により、職員の人材の確保・育成について推進するとともに、定型業務についても新たに庶務事務システムを導入するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「行政支援分野の拡大や区市町村支援の強化」については、介護人材の確保・育成・定着に係る各支援制度の認知度不足等により目標は未達であるが、障害分野については一部の研修が大幅に目標値を上回るなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「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、前年度の実施状況や内部・外部環境を分析し、自主事業を企画・実施したほか、新技術関連分野の普及にあたっては、都の事業と連動した普及啓発を図るなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。

（全体について）

- ・個別取組事項における各種研修について、ポスト・コロナの対応としてオンライン化を早期に実現し、新たな資格支援のモデル事業を示すことで、財団の価値を向上させていくことが重要ではないか。
- ・介護ロボット等の普及啓発においては、事業者へVR機器等を貸し出すことで疑似体験をしてもらう等、リモートや非接触といったニーズを捉えた取組を行うことが重要ではないか。

「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）
<p>戦略①全体 到達目標に掲げている「都民ニーズ・都政課題を踏まえた高い研究水準を確保し、その成果を社会に還元すること」は、団体本来の重要な役割である。それを踏まえ、プロジェクト研究等を進めることにより、その成果がどのように都民や都政に還元していくのかなど、プロジェクトの意義について具体的に「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>都民要望の強い疾病の解明には、蛋白質の代謝や生体防御に関する細胞、分子、遺伝子レベルの研究など、医学研が取り組んでいる基礎研究が重要であるが、応用研究と比べ、とりわけ、その成果を都民が身近に感じることは難しい。 当研究所では、これまでも一般都民を対象とした都民講座やサイエンスカフェの開催、ホームページのリニューアルなどを行ってきたが、引き続き、優れた研究成果を発信するとともに、研究内容やその成果について、都民にわかりやすく伝えられるよう工夫していく旨、「対応方針」に記載する。</p>

2019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、今までの成果や都民ニーズを踏まえた研究課題を選定しており、研究体制の再編整備が進められるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「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、都立病院等で新たな研究シーズの発掘・マッチングに成功しているものの、目標数には届いていない。一方で新規の共同研究の申し込み件数は目標を達成しており、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「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、都立病院等における知的財産の権利化及び活用の支援等に係る病院経営本部との協議や、保健医療公社との協議・契約締結を行い、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「都民にわかりやすい普及広報活動の強化」については、都民向け広報及びHPの充実、都民講座・シンポジウムの開催時期・場所への配慮、海外向けプレスについても強化するなど、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。

（全体について）

- ・現在のコロナ禍において、都の設置する研究所である本団体には、新型コロナウイルス対策や新しい日常への具体的な施策を策定するにあたり、都への政策提言や積極的な社会貢献が求められる。局が主導となって、団体の研究結果を政策提言に生かすことにより、都立研究所としてのプレゼンスを発揮していくことが重要ではないか。

「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）
<p>戦略③「NPO法人等との連携促進」 新型コロナウイルス感染症の影響によりNPO法人等の活動が制約を受ける中、引き続き連携していくための対策について「対応方針」に記載すべきではないか。</p> <p>戦略⑤「センターの在り方検討」 山谷対策総合事業計画策定に当たり、都への提言や当該計画への反映状況の具体的な内容についても、「2019年度実績」に記載すべきではないか。</p>	<p>新型コロナウイルス感染症の影響がある中においても、これまでどおり「地域ケア連携を進める会」に可能な限り参加し相互理解を深めるとともに、連携により適切な利用者支援に繋がっていきたいと考えているが、ご指摘を踏まえ、「対応方針」に「新型コロナウイルス感染症の影響によりNPO法人が受けている制約やその見通し、それを踏まえた新たな展開などについての情報交換を行い、その中で可能な連携を図っていく」旨を追記する。</p> <p>当センターから地域や利用者の状況の変化などを踏まえた意見を伝え、それを反映した事業計画（内容・規模等）を東京都が作成している。ご指摘を踏まえ、「2019年度実績」に「地域及び利用者の状況の変化や、実態に即した計画値を東京都に伝え、計画に反映した」旨を追記する。</p>

2019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、シニア職員を業務補助職員に活用する一方で、外部研修を計画的に受講させることで人材育成に努め、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。
 - ・「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、高齢者特別就労事業に関する目標は達成しているものの、就労訓練や民間職業紹介など、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。
 - ・「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にセンター一丸となって取り組んだほか、NPO法人との連携強化も図られており、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「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についても継続的に実施し環境美化の推進に努めており、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「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、都の次期山谷対策総合事業計画の策定にあたり、団体の意見が計画に反映されたほか、地元区と連携し、生活保護への移行をはじめとした利用者支援を進めるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- (全体について)
- ・NPO法人との連携について、現在課題となっている生活困窮者の情報共有を進めていくことで、利用者支援を加速させていくことが重要ではないか。

「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）
<p>戦略①「離職防止策の検討・実施」 アンケート結果を「要因分析」に、それに基づく対応を「対応方針」に記載すべきではないか。また、感染症対策として人と人との接触をできる限り減らしていくことが求められている中、ICTを活用した利用者支援やサービスの提供による職員の負担軽減について、どのように取り組んでいくのか、「対応方針」に記載すべきでないか。</p>	<p>戦略①「離職防止策の検討・実施」 ・2017年度から開始した離職理由等調査を2019年度も継続実施しており、その集計結果から読み取れた内容を「要因分析」に記載した。それに対する「対応方針」は、元からの記載内容に加え、待遇改善に向けた対応について記載した。 ・ICTを活用した利用者支援及び職員への負担軽減について「対応方針」に追記した。</p>

2019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、積極的に大学・専門学校等への訪問PRを実施するなど、人材確保対策の充実が図られていることや、各層の職員研修についても強化されており、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。
- ・「法人運営体制の基盤強化」については、監事監査規程を制定施行し、会計監査・監事監査を着実に実施することによる経営組織のガバナンス強化や、IT環境の着実な整備、自主財源の確保など、具体の成果を伴って取組が進捗したのではないか。
- ・「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、研修体制を充実させることで専門的なケアを提供する一方、障害児者施設の地域移行支援についても積極的であり、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。
- ・「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においても安定した事業を実施しており、具体の成果を伴って取組が進捗したのではないか。
- ・「都立施設のあり方の見直しへの対応」については、都立施設の在り方についての検討の場に参加し、事業団としての意見を表明しつつ、経営方針検討委員会、中期経営計画検討部会及び人材育成方針検討部会を開催することで、施設の適正規模・支援体制の検討を進めており、具体の成果を伴って取組が進捗したのではないか。

（全体について）

- ・人材不足への対応や職員の負担軽減を図るためのICT活用やDXの取組について、大学や他施設と連携しながら進めていくなど、都の施設として、他の同種施設に対しベストプラクティスを示すことが必要ではないか。

「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）
<p>戦略①「スケールメリット等を生かした契約手法の導入」 新型コロナウイルス感染症の影響により、医業収入の減少など、事業環境の変化が起きている中、今後のコスト削減策や収益の確保策について、「対応方針」に記載すべきではないか。</p> <p>戦略⑥「情報発信の強化」 現在、公社病院で実施している感染症対策について、適切な情報発信により都民の安心を得ることで、風評被害の防止や一般の外来患者の増加等につながると考えるが、どのように情報発信を行うのか、「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>新型コロナウイルス感染症の病院運営に係る影響を分析し、コスト削減や収益確保に努め、経営改善を進めていくことを、戦略①と戦略②の対応方針に記載した。</p> <p>公社病院で実施している新型コロナウイルス感染症の感染対策については、各病院のホームページに掲載し、安心して来院していただけるように情報発信をしていくことを、戦略⑥の対応方針に記載した。</p>

2019年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(個別の戦略について)</p> <ul style="list-style-type: none"> 「スケールメリットを生かした経営」については、新型コロナウイルス感染症等の影響により医業収支比率は前年度より下がったものの、後発医薬品の数量シェアが「3年後（2020年度）の到達目標」を前倒して達成していることに加え、スマホ決済やWEB会議の導入をはじめとした都施策との連携・協力の取組を進めており、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。 「より効率的な運営のあり方の検討・実施」については、診療報酬改定に即応した柔軟な人員管理手法の運用を開始し、収支改善に努めるなど、具体的な成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。 「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、特定行為に係る研修の受講を進めたほか、事務職のキャリアパス案の作成やチューター制度の試行実施などにより職員の育成体制を整えるなど、具体的な成果を伴って着実に取組が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、退院支援カンファレンスの実施等による在宅移行支援を推進したほか、消防署との連携や病院救急車の導入により救急応需率を向上させるなど、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。 「医療連携の更なる推進」については、新たに2医療機関とアライアンス連携を締結したほか、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るなど、具体的な成果を伴って着実に取組が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、地域医療機関等へのアンケートを踏まえた救急受入体制の運用見直し等を行うことにより、新入院患者数を増加させるなど、具体的な成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。 <p>(全体について)</p> <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の影響が大きい中、今後、公社の機能はますます重要になると思われるが、病院間における情報連携、人材流通、医療機器の相互利用など、スケールメリットについて多角的に考えるべきではないかと。 オンライン診療の推進に向けて、病院だけでなく、医療従事者、クリニック及び患者のインフラ整備やサポート体制の整備なども重要ではないかと。 新型コロナウイルス感染症の第3波に加え、将来的に新たな感染症が発生した場合に備えて、複合的要因による医療機能の一時停止、機能低下を避けるべく、BCPや医業収支改善のための財源確保スキームについてより検討を深化すべきではないかと。

「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）
<p>戦略④「公社事業の継続的な見直し」及び「中長期的な支援指針の策定」 企業の類型によってニーズが異なるコロナ・DX等への対応・事業展開について、どのように捉え、事業のメリハリを見直していくのか、「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>アフターコロナ時代において、生産性向上や新しいデジタル技術の活用推進に向けて、中小企業のニーズを捉え、それぞれの中小企業に必要な支援を検討し、都と連携し展開していくことを、戦略④「都と連携した支援事業の検討」の「対応方針」に追記した。</p>

2019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、利用者の要望を踏まえ、「助成金申請書の様式の統一」や「助成金活用事例の紹介」など改善策を具体化を図るとともに、中小企業支援ニーズ・シーズ把握のための取組や新システムによる新会員制度の運用を進めるなど、取組が進捗している。
- ・「「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、研修内容等の見直しや職員提案制度の拡充など、政策提案能力も含めた職員育成が進められ、また、現場支援については、販路プロデュースの支援方法の共有など、企業のPR強化に向けた支援を行うなど、取組が進捗している。
- ・「多様な手法を活用した質の高い情報の発信」について、新システムを活用したホームページの運用や新規会員獲得に向けた動画のネット配信、メディアへのアプローチなど情報発信を推進するとともに、支援成果の一層の見える化を図るなど、取組が進捗している。
- ・「中長期的な視点も踏まえた施策の見直し」について、2018年度における事業の棚卸しを踏まえ、シニア創業の実施や多摩地域での創業支援拠点整等を行うとともに、都との定期的な検討を行い、IoT、AI、ロボットの導入支援事業等新たな都政課題に対応するための予算要求に繋げるなど、取組が進捗している。
- ・「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、地域金融機関との連携により、新規の相談案件を確保するとともに、同機関との連携による事業PR等にも取り組んでいる。また、海外展開についても大使館と連携した企業交流会の実施など、公社のネットワークを活用し、取組が進捗している。
- ・「新事業を創出するための着実な支援」について、前年度を大きく上回る新規事業の創出や、プランコンサルティング、創業助成、多摩地域ものづくり創業支援におけるセミナー拡充等の起業家支援を推進するとともに、革新的サービスの事業化支援事業の拡充など、取組が大きく進捗したのではないかと。

(全体について)

- ・中小企業の支援について、今般のコロナウイルス感染症の影響もあり、事業者ニーズが従来とは非連続のものになり、リモートワークやDXの推進といった全業種共通のものだけでなく、事業承継・廃業対応、ベンチャー・創業支援など、業種によって異なってきている。事業者支援の現場を担う公社の強みを生かし、事業者ニーズの先端を把握し、業種に応じた分類や、施策の優先度合いを踏まえた、支援指針の見直しが必要ではないか。あわせて、それに応じて人的・財的リソースを配分することが重要ではないか。

「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）
<p>戦略③「高齢者・女性をターゲットとした潜在的求職者の掘り起こし、職場体験等の実施及び外国人材の活用」 新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえたターゲットの見直しや、求職者側の在宅勤務環境整備等のニーズの変化を捉え、どのように取り組んでいくのか「対応方針」に記載すべきではないか。</p> <p>戦略④「企業の人材確保支援」 例えば、人材シェアリングや、クラウドソーシングサービスを提供する事業者との連携など、コロナの影響による雇用市場や働き方ニーズの変化を踏まえた今後の取組を「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>委員の意見を踏まえて、新型コロナウイルス感染症による支援ニーズの変化に対する取組を記載した。</p> <p>委員の意見を踏まえて、雇用市場や働き方ニーズの変化を踏まえた人材確保支援に関する取組を記載した。</p>

2019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、固有職員のキャリア別の研修や資格取得支援を実施し、また、固有職員の管理職登用を行うなど、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、テレワーク利用希望職員への個別フォロー等により活用を大きく、促進し、また、テレビ会議に加えてオンライン研修を実施するなど、仕事の仕方の見直しを図るとともに、ICTを取り入れた業務改善を進めるなど、取組が特に大きく進捗したのではないか。
 - ・「高齢者・女性の就業支援の強化、外国人材の活用に向けた対応」について、個別相談や職場体験を実施するなどターゲット別の求職希望の掘り起こしや、センター利用者の利便性向上のための改善を行い、また、シルバー人材センター派遣事業の広域企画提案による受注件数の増加等も見られ、取組が大きく進捗したのではないか。
 - ・「企業の人材確保、障害者雇用支援の展開」について、セミナーやコンサルティングの実施に加え、コンサルティング支援後の合同面接会でのフォローを行うとともに、関係機関とも連携し、取組が進められている。また、障害者雇用の促進についても、個別訪問をはじめ、関係機関との連携や広報努力が図られており、取組が進捗している。
 - ・「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、専用ホームページの新設をはじめとした広報ツールの拡充や、これまでの広報の効果検証を行いながらターゲット別にアプローチを行うとともに、東京商工会議所や金融機関と連携した事業PRを進めており、着実に取組が進捗している。
- (全体について)
- ・新型コロナウイルス感染症の影響等により、企業がIT対応を進めるとともに、リモートワークに応じて人材を求めたり、求職者も、在宅ワークを前提としたりするなど、働き方が変わってきている。こうした雇用市場における雇い手、働き手双方のニーズの変化を捉え、クラウドソーシングサービスとの連携を取り入れた支援や、求職者に対する在宅勤務環境整備やITリテラシーに関する支援など、新たな就業環境づくりについて、積極的に都に提案していく役割が求められるのではないか。

「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）
<p>戦略①「意欲ある農業者の経営改善支援」及び戦略④「東京の農林水産業の魅力発信」新型コロナウイルス感染症の影響により、外食産業への出荷等B to Bの流通ルートが厳しい状況の中、販路開拓も含め、どのような支援を行っていくのか「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>委員意見を踏まえ、コロナの影響で需要減退し、経営が厳しい生産者等への新たな販路開拓支援及びWEBサイトによる情報発信など、消費拡大に向けた取組を「対応方針」に記載した。</p>

2019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）

- ・「新規就農者支援の充実と収益性の高い農業経営の展開に向けた支援」について、目標値を上回る専門家派遣や現場の課題を踏まえた都への事業改善提案を行ったほか、実践的な研修カリキュラムの策定や、利便性向上により、就農ボランティア登録者を大幅に増加させるなど、取組が大きく進捗したのではないかと。
- ・「高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大」について、森林整備の担い手確保・育成について、都内事業者等のニーズを踏まえた事業化を図るとともに、多摩産材の利用拡大についても、専門家の意見を補助事業実施や、「多摩産材利用拡大フェア」の来場者を増加させるなど、取組が大きく進捗したのではないかと。
- ・「研究推進体制の構築による先進的研究開発の強化」について、海外派遣研修の新規実施など、精力的に研究員の人材育成に取り組むとともに、外部の機関や専門家と連携した研究開発やICT推進の取組を進めており、また、メディアを活用した研究成果の発表により、情報発信を推進するなど取組が進捗している。
- ・「東京の農林水産業の魅力発信及び財団の経営状況の公表と事業の見直し」について、農林水産業の魅力発信における外国語対応等のニーズ踏まえた改善、様々なツールを活用した情報発信を行うとともに、事業見直しについても事業別収支の明確化や他県とのベンチマーク等を精力的に行うなど、取組が大きく進捗したのではないかと。

（全体について）

- ・新型コロナウイルス感染症による一次生産者からの流通ルートへの影響などの課題を踏まえ、農林水産業者業界の柔軟な対応に向けた旗振り役として、販路拡大、多角化支援、ICTを活用した支援等について、具体的な支援策を講じていくことが重要ではないかと。

「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）
<p>戦略⑤「観光関連団体等との連携推進」 新型コロナウイルス感染症の影響による、旅行者ニーズの変化を踏まえ、具体的にどのような連携・支援策を講じていくのか、「対応方針」に記載すべきではないか。</p> <p>戦略⑥「賛助会員向け新サービスの提供」 新型コロナウイルス感染症により、賛助会員の経営に影響が生じている状況を踏まえた具体的な支援策について、「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>委員意見を踏まえて、商品開発やブランディング支援のほか関係者の合意形成に向けた協力など、連携・支援の具体的な方策について対応方針に追記した。</p> <p>委員意見を踏まえて、オンラインセミナーでの情報提供など、賛助会員に対する具体的な支援策について対応方針に追記した。</p>

2019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、PTにおける検討や研修を活用した組織理念の浸透や、団体の経営戦略に応じた専門性向上研修の実施など、職員の人材育成を進めるとともに、組織構造を見直しながら、ガバナンスの強化を図るなど、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、民間事業者等との意見交換等や、質的向上のため調査・分析に取り組み、中期的課題の選定等を行うとともに、在京外国人識者とのグループインタビューの実施を通じて、ウェブサイトやSNSの運用方法等に反映させるなど、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、全世界向けのTVCM、Youtube配信のPR映像の活用や、RWC2019の時機を捉えたPR戦略により、『リーチ数』の目標値を達成し、また、参加型のSNSキャンペーンにより「東京ファン」を増加させるなど、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、国際会議誘致の強化については、誘致を進めながら、関連事業者等へのヒアリングによるマーケティング調査等に取り組み、報奨旅行等誘致の強化及びユニークベニュー利用促進についても、計画を上回る誘致を進めるなど、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、観光関連団体等への継続的な訪問等によりニーズを把握し、観光資源開発に繋げるとともに、事例共有を図り、また、RWC2019の時機を捉え、競技会場周辺市のモデルルートづくり支援等により、広域周遊の取組に結びつけるなど、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、非会員とのマッチングイベントを開催し、多数の非会員の参加を募り、マッチングの機会を確保するなど取組を進めるとともに、新たな賛助会員の獲得についても、財団主催のイベントの機会等を活用し、非会員へのアプローチを行い、会員数を増加させるなど、取組が進捗している。

(全体について)

- ・新型コロナウイルス感染症の影響による、これまでのインバウンド中心からのターゲットの変化や旅行者の意識の変化を踏まえ、ポスト・コロナの状況を見据えて観光を牽引していくという観点から、抜本的な戦略を転換し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）
<p>戦略⑥「より広範な利用者満足度調査を活用した、PDCAサイクルによる改善」 新型コロナウイルス感染症の影響により来園者数が減少する中、オンラインを活用したコンテンツの提供等、来園しなくてもファンを増やすための取組も重要となるが、その旨を「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>委員意見を踏まえ、SNSを活用した情報提供の強化や動画による教材提供など、オンラインを活用したコンテンツの提供に取り組むことを「対応方針」に記載した。</p>

2019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、人材育成における課題の抽出や外部人材活用の新たな制度設計を進めるとともに、新たなプランに基づく研修を行うなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「教育普及活動部門の体制強化」については、教育普及センターの設置、体系的な教育プログラムに係る中長期計画を策定するとともに、ボランティア団体と協議し活動の改善に取り組むなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「東京動物園協会野生生物保全基金等の拡充」については、助成事業の拡充や収益事業から基金への繰入れを進めたほか、新たな寄付金募集手法としてDM活動やウェブでの活動を展開するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「改正種の保存法が定める「認定希少種保全動植物園等」としての活動の推進」については、ズーストック対象種の保全活動やシンポジウムの開催を着実に進めたほか、キーパーズトークの回数は目標を超える回数を実施するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「国内外ネットワークの更なる強化」については、日動水や国際シンポジウムでの活動及び動物福祉に係る取組のほか、ZIMSの活用や新たな協定の締結を着実に進めるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「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活用により、園内サービスや施設の改善につなげたほか、キャッシュレスの導入を進めるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- (全体について)
- ・新型コロナウイルス感染症の影響により、来園者からの収益が減少している中、これをカバーするための対応策について、具体的な目標や方針を早急に検討するべきではないか。

「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）
<p>戦略①「組織の最適化・人的資源の再編成による業務効率化及びコスト削減」 新型コロナウイルス感染症の影響により収支が厳しくなることが見込まれる中、具体的な対応策についても「対応方針」に記載すべきではないか。</p> <p>戦略②「都民ニーズに応えるスペシャリストの登用」 2020年度も引き続き、スペシャリスト人材を活用するとあるが、具体的なエリアマネジメントの進め方についても「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>委員意見を踏まえ、既に記載されている対応策の進捗状況を示す具体的な数値等を「経営改革プラン」評価シート①「実績(2019年度末時点)及び要因分析」に追記した。また、新型コロナウイルス感染症の影響により収益が減少したことを受けての具体的な対応策として、優先順位付けによる取組の延期、スケールメリットを生かしたコスト削減の継続を「経営改革プラン」評価シート①「対応方針」に追記した。</p> <p>委員意見を踏まえ、既に記載されているスペシャリスト人材を活用した取組の具体的な事例として、協議会の立ち上げの他に、木場公園での「かまどベンチ活用たき火カフェ」、城北中央公園での「落ち葉で焼き芋大会」等の、これまでの取組を発展させながらのコミュニティの形成についての取り組み事例を「経営改革プラン」評価シート②「対応方針」に追記した。</p>

2019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、コスト削減に向け、最適化の観点からの組織体制・人員配置プランの策定や新人事制度の導入に向けた調整、電子決済システムの導入を着実に進めるとともに、ロボット芝刈り機といった新たなICTの活用も検討するなど、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。
- ・「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スペシャリストの採用、外部研修・シンポジウムの活用、エリアマネジメント協議会の立上げ・交流イベントの実施など、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「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、新型コロナウイルスの影響で実施できないイベントはあったものの、多言語対応サインの設置や新規店舗のオープンを着実に進めるとともに、目標を先取りし施設のリニューアルオープンを実施するなど、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。

（全体について）

- ・団体の強み・ポテンシャルを磨き上げ、東京の都市力強化へ貢献していくため、経営課題・戦略・目標等を抜本的に見直すべきである（p 44参照）

「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）
<p>戦略③「公社独自の研修システムによる土木技術職員の育成」 新型コロナウイルス感染症の影響により集合研修の実施や職場での対面による技術継承が困難となるが、これらの状況が続く場合でもどのようにして職員を育成し技術力を維持していくのか、「対応方針」に記載すべきではないか。</p> <p>戦略⑤「都営駐車場の効率的な運営体制の提案」 新型コロナウイルス感染症の影響により、利用者ニーズの変化や新たな駐車場の利用方法も想定されることから、収益確保に向け、今後どのように検討を進めるか、「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>戦略③の「公社独自の研修システムによる土木技術職員の育成」については、委員意見を踏まえ、「対応方針」に新型コロナウイルス感染症の影響における職員の育成と技術継承の取組の方策について記載した。</p> <p>戦略⑤の「都営駐車場の効率的な運営体制の提案」については、委員意見を踏まえ、「対応方針」に収益確保に向けた今後の取組を記載した。</p>

2019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、役員・評議員の構成等見直し、事業案内の充実化や紹介映像の作成、事業別収支の公表、「政策連携団体活用戦略」を踏まえた執行体制の整備など、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「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、技術継承・職員育成のため、資格取得研修の推進、枢要ポストの固有職員への振替、都への研修派遣の増員を行うなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「土木技術職員等の確保・育成体制の構築」については、人材確保として、早期採用の開始・インターンシップの充実化・初任給等の改定や経験者・70歳超職員の活用を推進するほか、人材育成として技術レベルに応じた研修を試行するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「生産性の向上による効率的な事業執行」については、管理監督職のマネジメント力向上に向けた研修の拡大、業務効率化のための各種電子システムの導入など、具体の成果を伴って着実に取組が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先行事例調査や業界関係者のヒアリング、駐車場シェアリングサービスの導入、新たなオートバイ駐車場の整備調整や電動バイクへの充電設備設置など、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。

（全体について）

- ・新型コロナウイルス感染症の影響により、大型バスからの駐車場収入など、従来の収益源が減少しているが、この機会に駐車場のスペースを活用した取組やキャッシュレス決済等の新たな設備の導入など、新たな需要に対応した取組やコスト縮減の取組を進めていくべきではないか。

「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）
<p>戦略③「講習内容の見直し」 例えばオンラインによる講習の実施など、ウィズ・コロナにおける新たな取組の検討状況について、より具体的に「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>戦略③は救命講習の戦略であり、講習のオンライン化については防火防災関係講習の検討を実施しているため、戦略①「ICT化の推進」の「対応方針」に記載し対応していく。</p>

2019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)
- ・「業務執行体制の強化」については、プロパー職員の育成計画策定などに加え、受託業務内容の検討や就業規則の見直しを行うなど、業務執行体制の強化に取り組んでおり、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「博物館・防災館の利用しやすい体制の構築」については、消防博物館・防災館の来館者は、新型コロナウイルス感染症の影響により前年度から減少しているものの、外国人来館者を想定した「やさしい日本語」リーフレットの作成や施設内の多言語表記等を前倒して進捗しており、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「効果的な救命講習指導の推進」については、動画を活用した新たなレスンプランの運用やWGの設置など、協会のノウハウを生かしたプログラムの改善を進めており、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- (全体について)
- ・昨年度に引き続き、団体の新たな役割について検討するとともに、新型コロナウイルス感染症の影響による団体の役割の変化がある場合も含め、経営課題・戦略・目標等を抜本的に見直すべきである。(p44参照)

24 (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）
<p>戦略②「既存顧客が2021年度以降もスタジアムを活用したくなる仕組み作り」 ポスト・コロナを見据え、AR・VR技術の活用などデジタル投資を含めた検討の方向性を「対応方針」に記載すべきではないか。</p> <p>戦略②「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」 新型コロナウイルス感染症の影響により収入構造が変化中、施設運営の在り方をどのように検討していくか、「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>AR・VR技術の活用などデジタル投資を含めた検討について、具体的な対応方針を追加した。</p> <p>収入構造の変化に対応した施設運営の在り方について、具体的な対応方針を追加した。</p>

2019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、RWCを大きな事故なく成功させるとともに、改修工事期間中でも既存イベントを実施できるよう調整するなど、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。
- 「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、既存顧客と調整会議や検討会を設け良好な関係を築いたほか、スタジアム本体以外の施設活用を検討し新規顧客を獲得するなど、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。
- 「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、近隣の自治体と連携してスポーツ大会を実施し、多摩のスポーツ拠点としての認知度を高めるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- 「両施設の同時利用による相乗的な魅力向上」については、近代五種テストイベントやRWCなど施設を一体活用したイベントが実施されているなど、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。

（全体について）

- 集客以外を差別化要因とするような施設運営の在り方について、国内の集客型の同業他施設の動向を踏まえながら検討を進めていくべきではないか。

25 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）
<p>戦略④「沿線企業・団体との連携」及び「地域のにぎわいへの貢献」 新型コロナウイルス感染症の影響により従来の取組の見直しが必要となるが、今般の状況を踏まえた実施可能な取組についての検討内容を「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>戦略④については、委員意見を踏まえ、今般の状況を踏まえた現時点での検討内容を「対応方針」に追記した。</p>

2019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、収支試算に基づく適切な進捗管理を実施したほか、お客様サービス向上や広告事業等の実施により、運輸収入及び付帯事業収入について目標を達成するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「将来を担う人材の育成と組織の強化」については、組織改正や研修体系の見直しにより、組織機能や人材育成の強化を図ったほか、新人事制度の検討や就労環境改善に向けた取組を行うなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「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、ダイヤ改正により遅延本数が減少するなど路線の利便性向上に資する取組を実施し、また駅・車内設備更新等による快適な移動空間の創出や、デジタルサイネージ活用等による利用者案内の実現により、お客様アンケート結果を向上させており、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「沿線地域との連携と広報機能強化」については、新設した専管組織が中心となり、認知度向上及び地域のにぎわい創出に向け、沿線市等とのコラボ企画や開業20周年事業、新規企画列車等を実施し、2020年2月までは前年度を上回るペースで運輸収入を増加させるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- （全体について）
- ・今後も大きな環境の変化により、市場も顧客も変わっていく中、事業の優先度を精査し、これまでの方針にとらわれない新たな事業や、コスト構造の変革に取り組むなど、大胆な戦略の見直しが必要ではないか。

26 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）
<p>戦略②「営業収益の安定的な確保とコスト削減の取組」 新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた収益の見通しを分析の上、より具体的に「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>戦略②については、委員意見を踏まえ、第一四半期の収益実績や現下の状況を踏まえた分析を行い適切に対処していく旨、より具体的に「対応方針」に記載した。</p>

2019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・給与制度の施行に向けた取組を着実に進めるとともに、固有社員を積極的に指導職に登用するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「営業収益の確保等による財務体質の健全化」については、沿線施設との連携や、新たな広告事業等の関連事業拡充の取組により目標を上回る営業収益を確保し、また長期借入金・長期未払金についても繰上返済の実施等により長期債務を着実に圧縮するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「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、ハード面ではホームドアの安定的な運用や新規設置等を実施し、ソフト面では「気づき・気がかり」と「ヒヤリハット」の浸透や、地域や他社等と連携した安全対策を実施しており、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「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、エレベーター増設や駅案内サイン整備等の設備更新を実施したほか、お客様サービス向上に向けた課題分析や業務改善の実施など、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- ・「地域との連携強化や情報発信の充実化」については、様々な企画等の実施を通して沿線地域等との連携を強化したほか、新たな媒体による情報発信など、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。

（全体について）

- ・新型コロナウイルス感染症の影響による減収を踏まえ、長期債務については返済計画を検討するとともに、各種投資、費用の絞り込みなどを徹底して行う必要があるのではないか。また、今後の状況によっては、現行の経営形態の見直しも含めた検討も必要となってくるのではないか。

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）
<p>戦略②「収益の安定的な確保」 新型コロナウイルス感染症の影響による減収の見込みや、借入金返済及び施設修繕の方針について、「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>戦略②「収益の安定的な確保」について、委員意見を踏まえ「対応方針」に新型コロナウイルス感染症の影響による減収の見込みや、借入金返済及び施設修繕の方針について記載した。</p>

2019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、改正規程によるノウハウを蓄積した65歳以上の社員の継続雇用や、多様な人材ルートの構築など、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「安定した収益確保のためのビルの魅力向上と情報発信力の強化」については、建物の魅力を高める建物リニューアルや、情報発信力強化に向けた取組の実施、積極的なリーシング活動などにより、保有ビル3棟において合計入居率100%を達成しており、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「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について、関係者との協議を進めているほか、地域コミュニティや首都大学東京等との連携イベントを試行するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- (全体について)
- ・施設の一部をシェアオフィスへ移行するなど、新型コロナウイルス感染症によるニーズの変化に対応した戦略を検討すべきではないか。また民間企業との協働も視野に入れるべきではないか。

「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）
<p>戦略③「海外主催者に向けたMICE誘致強化」 新型コロナウイルス感染症の影響により、誘致の状況が厳しくなる中、オンラインやVRを活用した大規模会議の開催なども含め、どのように対策を講じていくか、「対応方針」記載すべきではないか。</p> <p>戦略④の「新規顧客の開拓」 イベント等の自粛や中止が続いている状況において、新たなニーズの発掘について、どのように取り組むのか、「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>委員意見を踏まえ、「対応方針」に、新型コロナウイルス感染症の影響があるなかで、国際会議等誘致に向けた取組みについて追記した。</p> <p>委員意見を踏まえ、「対応方針」に新型コロナウイルス感染症の影響があるなかで、新たなニーズの発掘に向けた取組みについて追記した。</p>

2019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、勤務時間変更による柔軟な勤務制度の実施や、テレワーク導入に向けた課題の洗い出し、インフラ整備など就業環境整備を進めるとともに、東京都への職員派遣を通じて、企画立案や調整に係るノウハウ習得を図るなど、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、バリアフリー化の推進については、昇降機のエレベーター化を前倒して実施するなどの取組が進められ、また、仮設オーバーレイ計画への協力については、計画策定段階から組織委員会と協力し、仮設工事回避等の見直しを通して工程の大幅な短縮等を実現するなど、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、海外展示会出展を通じた主催者との情報交換等や、助成金情報のMICE主催者キーマンへの情報提供等を通じて、新規の大型国際会議案件受注を獲得し、また、人材育成では、国内外の外部研修への社員派遣により、専門的スキル向上を図るなど、取組が進捗している。
- ・「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、ホールごとの稼働率を踏まえた販売促進強化や、業界動向を踏まえた誘致、パーティプランリニューアル等による販売促進を図るとともに、施設利用料金体系の最適化に向け、収益シミュレーション等を実施するなど、取組が進捗している。
- ・「主催事業の新たな展開」について、ラ・フォル・ジュルネ音楽祭では、事業スキーム見直しで明確化した事業意義を踏まえたイベント内容とすることで、過去最高のチケット販売率を達成し、また、事業経費の適正化推進については、収支や事業内容の精査を行い、費用圧縮や新規収益の確保を図るなど、取組が進捗している。
- ・「効果的・効率的な広報による情報発信力の強化」について、英語版（多言語版）ホームページのリニューアルや、パンフレット等のリニューアルを順次実施し、また、専門コンサルの情報・ノウハウを活用したメディアアプローチや、RWC2019の時機を捉えたスポーツの魅力発信と地域の賑わいの創出を図るなど、取組が進捗している。

（全体について）

- ・新型コロナウイルス感染症の影響により施設集客のビジネスが厳しい中、本団体において、経営持続可能な稼働率の検証等、コンティンジェンシーの観点と併せ、新たな収益確保策の検討など、今後の戦略を組み立てていくことが重要ではないか。

「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）
<p>戦略⑥「子会社への資金貸付」 新型コロナウイルス感染症による各事業への影響を踏まえ、損益分岐点やキャッシュフローを注視しながら、今後、グループとしてどのように対応していくか、「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>戦略⑥の「子会社への資金貸付」については、委員意見を踏まえ、各社の資金状況の把握に加え、グループとして今後対応すべき事項を「対応方針」に記載した。</p>

2019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）

・「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、広報戦略に基づく取組や環境・防災対策について、グループ各社を先導し一体感をもって取組を実施しており、具体的な成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。

・「人材の育成に資する制度整備」については、グループ課題解決型プロジェクト研修を実施するなど、グループの中核を担う人材の育成に取り組んでおり、具体的な成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。

・「エリアマネジメントの拡充」については、地域の活性化、魅力向上に向け、地域の意見を集約した取組の検討や、来街者確保のための広告・情報発信を展開するなど、進出企業やグループ各社と連携しながら取組を実施しており、具体的な成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。

・「東京2020大会を経たグループの発展」については、ゆりかもめにおける改修工事や新型車両導入のほか、賑わい創出に向けた検討など、2020大会に向け着々と準備を進めており、具体的な成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。

・「戦略的な投資の実施」については、グループ各社において必要な設備投資を着実に実施しており、具体的な成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。

・「グループ資金効率の向上」については、ビル事業における入居向上等の取組により収益を確保し、借入金を着実に返済するなど、具体的な成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。

（全体について）

・昨年度に引き続きエリアマネジメントを検討するほか、今般の新型コロナウイルス感染症の影響が大きいグループ企業について、経営状況を確認した上で、経営課題・戦略・目標等を抜本的に見直すべきである。（p44参照）

30 東京交通サービス（株）

【交通局所管】

「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）
<p>戦略③「事業の継続的改善への取組」 事業別に把握している収支を基に、採算性の悪い事業については今後、どのように収支改善に取り組んでいくのか「要因分析」に記載すべきではないか。</p> <p>戦略⑤「新技術の研究」 人材確保・定着に向けた取組では成果が見られるが、今後も人手不足が進む中、先進的な技術をどのように取り入れていくのか、整理し「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>収益及び費用の分析を更に深め、利益確保に向け委託元と協議を進めるとともに、協力会社の更なる活用や保守管理体制の効率化等事業の見直しに向けた検討を引き続き行う旨を「対応方針」に追記した。</p> <p>先進的技術の調査、検討、導入等に関して対応方針を整理し、記述を修正した。</p>

2019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、採用活動のみならず、人材育成や処遇改善を積極的に図り人材の確保に繋げるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。
 - ・「人財重視の経営（技術力向上と技術継承に向けた意識改革及び働き方改革を実行）」については、技術継承の取組に加え、サテライトオフィスや年休取得など働く環境の改善を進めるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。
 - ・「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、財務指標の細分化により収支の見える化が図られ、その改善にも取り組むなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。
 - ・「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、今後の工事規模拡大に備え、契約から工事監理までの受注が可能となるよう技術移転を進めるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないかと。
 - ・「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、実証実験の目的や進捗が検討に留まるものの、新技術の現場活用や発掘は一定程度図られており、目標に対する進捗は着実に見られるのではないかと。
- （全体について）
- ・電気・設備分野の工事監理について、どのような事業領域を目指して、局からの受注割合を高めていくのか、更に土木・建築分野への進出についての事業領域もどうするのか、明確にしていくべきではないかと。
 - ・今後の技術人材の不足を踏まえ、凶面のクラウド化や点検保守業務の自動化など、民間企業の取組を参考にしながら、業務のDXをはじめ、ICTの積極的な活用を検討するべきではないかと。
 - ・発電事業など、採算性の悪い事業については、どのように収支改善に取り組んでいくのかなど、今後の活用方法を早急に検討し対応していくことが重要ではないかと。

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）
<p>戦略④「プロジェクト別原価管理を基にした費用分析及び改善」 事業別に収支を把握し、採算性の悪い事業については、どのように収支改善に取り組んでいくのかなど、今後の活用方法を「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>戦略④については、委員意見を踏まえ、プロジェクト別採算管理による分析を行い、必要な見直しを図ることを「対応方針」に記載した。</p>

2019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）
- ・「（株）PUCとの統合」については、経営面・実務面・システム面から精力的に取り組み、経営統合に至るなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「コンプライアンス推進体制の強化」については、局・（株）PUCとともに、コンプライアンス強化や契約事務適正化に取り組み、リスクへの備えを進めるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「固有社員の積極的な登用と一層の定着」については、固有社員の積極的な採用・登用、人材育成やモチベーション強化策などを多方面から積極的に進め、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「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、新会計システム稼働によるプロジェクト別採算の見える化や、役員会議の改革を行い収支シミュレーションの改善を図るなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「社員の安全意識向上及び安全指導の強化」については、意識啓発、危機管理、事故防止・発生時対応等が、計画的・組織的対策となっており、安全の向上も結果に現れてきているなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「新たな事業展開により自主事業の収益拡大」については、他都市に対するコンサル業務の営業の新規受注のほか、水道事業広域化の動きに対応した営業が成功しているなど、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。
- （全体について）
- ・技術系業務でもコストの検証や効率化を進めて生産性をあげるよう、業務のDXに取り組み、図面のクラウド化や点検業務を自動化して、人材採用のみに頼らない仕組みを指向していくべきではないか。
 - ・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、採算性にも目を向け積極的な改善策を早期に講じて、事業を区分ごとに分析し、多面的かつ精緻に説明できる仕組みを確立すべきではないか。
 - ・（株）PUCとの経営統合による相乗効果や、コンプライアンス確立について具体的な目標を設定し、実行していくことが重要ではないか。

「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）
<p>戦略⑥「お客さまセンターへのAI等IT技術の導入」 民間企業の取組を参考にしつつ、今後どのようにAIを活用し、効率化を図っていくのか、「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>戦略⑥については、委員意見を踏まえ、民間企業の類似業務における取組を参考にし、お客さまサービスの一層の向上、業務の効率化に向けたAIの活用について水道局へ提案していくことを「対応方針」に記載した。</p>

2019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）
- ・「東京水道サービス（株）との統合」については、経営面・実務面・システム面から精力的に取り組み、経営統合に至るなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「コンプライアンス推進体制の強化」については、局・東京水道サービス（株）を含め、コンプライアンス強化や契約事務適正化に取り組み、リスクへの備えを進めるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「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、新会計システム稼働によりプロジェクト別採算が見える化され、本格的にセグメント別収支の改善を図る環境が整備されるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「安定的・効率的な事業運営体制の整備」については、事業運営に資するよう、専任社員の局との人事交流を計画どおりに進めたほか、採用拡大により内定者を確保するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「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、他都市に対する水道事業の営業はもう一つであるが、働き方改革に伴う勤怠管理ニーズに応える営業が成功するなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「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、お客様センターにおける応答支援や、オペレーター育成の継続的改善が図られるなど、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
- （全体について）
- ・コールセンター運営について、民間企業の取組を参考にし、オペレーターの労働集約モデルを分散モデルに転換し、チャットボットやAIを全面に出して密な空間を作らないよう指向するほか、お客様の声を集約した応答データ外販などの展開も計画すべきではないか。
 - ・東京水道サービス（株）との経営統合による相乗効果や、コンプライアンス確立について具体的な目標を設定し、実行していくことが重要ではないか。

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）
<p>戦略③「利益剰余金の有効な活用」 採算性の可否を十分に見極めつつ、案件別に優先順位や回収期間にメリハリをつけた投資計画の策定に向けて、どのように取組を加速させるのか「対応方針」に記載すべきではないか。</p> <p>戦略⑤「下水道事業の効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減等に寄与する新技術の開発」 技術開発の案件ごとに、投資から回収期間までを含めたトータルの収支が説明できるようにすべきであり、それに向けて、どのように取り組んでいくのか「対応方針」に記載すべきではないか。</p>	<p>戦略③「利益剰余金の有効な活用」の対応方針欄に、ポストコロナを見据え、事務のDXやAIを用いた新システムの開発などに順次活用していく旨、追記した。</p> <p>当社の技術開発は、下水道事業の効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減等に資するためのものである。新技術の開発により、当社の収入面だけでなく、東京都や他の自治体のコスト削減・事業の効率化、安全性の向上などに寄与していることから、今後は、技術開発による全体的な効果について、分かりやすい説明方法を検討していく旨、戦略⑤「下水道事業の効率化、環境性能や安全性の向上、コスト削減等に寄与する新技術の開発」の対応方針欄に追記した。</p>

2019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、人材確保、技術継承、資格取得に向けた取組を計画以上に進め、局との相互交流などの人材育成や目標の倍近い学生向けPRに加え、寄付講座も開設し、具体の成果を伴って著しく取組が進捗したのではないか。
 - ・「今後の事業展開にあわせた体制整備」については、今後の下水道事業を取り巻く状況を踏まえた新規事業を含む体制拡充や東京都区部以外への事業拡大も見据えた出資構成の検討など、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「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、損賠積立金の最適化検討や、資金運用方法の見直しによる東京グリーンボンドの購入など、具体の成果を伴って着実に取組が進捗したのではないか。
 - ・「受託事業の着実な実施と効率的な事業執行」については、新たな運営手法・役割分担について検討したほか、事故防止に関する各種取組を強化するなど、具体の成果を伴って着実に取組が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、共同開発や産業財産のニーズを踏まえた技術力向上に取り組んでおり、団体の収益力強化にもつながるなど、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。
 - ・「東京都区部以外への事業展開」については、受注獲得に向けた他都市に対するコンサル業務や水再センター業務のヒアリングのほか、排水設備工事講習や国際展開事業を着実にすすめるなど、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。
- （全体について）
- ・技術系業務でもコストの検証や効率化を進めて生産性をあげるよう、業務のDXに取り組み、図面のクラウド化や点検業務を自動化するなど、民間企業の取組を参考にしながら、人材採用のみに頼らない仕組みを指向していくべきではないか。
 - ・国際業務展開が様々なリスクに直面している中で、国内自治体との共存共栄を目指しながら、採算も踏まえたコンサル業務等の受注拡大を本格的に推進する計画を策定すべきではないか。
 - ・採算性の可否を十分に見極めつつ、案件ごとの優先順位や回収期間にメリハリをつけた投資計画を早急に策定し、実行に移すことが重要ではないか。

4 さらなる経営改革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策定時に、経営課題・戦略・目標等を抜本的に見直しできるよう、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
期待の4団体	(公財)東京都歴史文化財団	生活文化局	<p>今後の団体経営の磨き上げに向けては、DX、SDGsを切口として、館、施設ごとの取組ではなく、財団全体として、学芸分野で横断的に、コンテンツレベルでの取組を検討していくことが必要ではないか。</p> <p>そのために、人的・財的リソースの重点配分も考えながら、検討体制を整えることが重要ではないか。</p> <p>また、検討に当たっては、諸外国をはじめとした他都市との比較や、これまでの取組に係る財的・人的資源の投資状況など、客観的なエビデンスに基づく現状分析が必要である</p>
	(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	<p>○今般のコロナの影響については、各施設の収支へのインパクトも大きく、各種事業を見直す大きな転換点と思われる。</p> <p>○これまで議論してきた都内スポーツの案内事業に加え、アスリートのモチベーション維持のための取組や、新しい日常におけるスポーツとの付き合い方への取組等が、団体の重要な役割となるのではないか。</p> <p>○検討に当たっては、個別の取組について、予算やスケジュール、実施体制、取組を進めていく上での課題、外部等との調整内容などを整理した上で、組織全体のプロジェクトとしてまとめていくことが必要である。</p>
	(公財)東京都環境公社	環境局	<p>○都としてSDGsの何を指すのかについては所管局を交えた検討が必要と考える。同団体には、リサーチ能力や現場の知見等を活かし、都のシンクタンク的な位置づけとして、例えば、都の環境について他都市との比較や現状評価を行い、目指すべき方向性を示すことなど、都へ提言することが求められるのではないか。</p> <p>○今後のプラン検討に当たっては、団体の個別事業が都の環境施策とどのように結びつくのか整理するとともに、公社の研究所はどのような分野に強みがあり、何にフォーカスしていくのかという観点から、検討していく必要があるのではないか。</p>

	団体名	所管局	抜本的な経営改革に向けた委員意見
期待の4団体	(公財) 東京都公園協会	建設局	<p>○本団体は、これまで組織体制の充実を図ってきたところであるが、今後、公園の空間利用が大きく変化することを見据え、ボトルネックとなる課題への対応策（規制緩和や条例改正など）や、各公園をどのように改革していくか等について、都へ提言していくことが求められるのではないかと。</p> <p>○今後のプランの検討に当たっては、各公園を規模や都心・住宅街といったエリア等によりタイプ別に分類し、公園のポテンシャルについて分析することが必要である。</p> <p>○その上で、コロナの影響も踏まえ、各公園の目指すべき姿と、投資や人員等の配分など、具体的な公園協会全体のビジョンについて示していく必要がある。</p>
	(公財) 東京防災救急協会	東京消防庁	<p>○DX 推進の取組として、可能な限り、全ての講習のオンライン化や教材のデジタル化を目指し、計画を具体化していくべきである。併せて、他自治体に対する研修の実施など、新たな事業展開について検討することも重要である。</p> <p>○昨年度より検討している団体の新たな役割については、現在の進捗状況や今後の対応方針及びスケジュールを、前回と対比させる形で整理する必要がある。</p> <p>○また、新型コロナウイルス感染症の影響により、今後の団体の役割に変化がある場合は、その旨も次期プランへ反映すべきである。</p>
の2団体	(株) 東京臨海ホールディングス	港湾局	<p>○団体の役割として、これまでのエリアマネジメントの検討を進めていくことは必要であるものの、今般の新型コロナウイルス感染症の影響が大きいグループ企業について、定期的に経営状況（収支や資金繰り等）を確認していくことが必要である。</p> <p>○併せて、今後数年間の収支を複数のパターンでシミュレーションし、今後どのようにホールディングスとしてグループ企業の経営を進めていくのか、検討していくことが必要である。</p>

【参考資料】検討経過

(令和2(2020)年度)

日 程		議 事
7月2日	第1回委員会	東京都政策連携団体経営改革プラン - 2019年度経営目標の達成状況の評価について
8月下旬 9月上旬	委員による調査	各団体への調査
10月22日	第2回委員会	2019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
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
藤田 由紀子	学習院大学 法学部政治学科 教授
松田 千恵子	東京都立大学大学院 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