

東京都政策連携団体が策定する  
次期経営改革プランに関する評価委員意見  
について

令和3（2021）年3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	次期経営改革プラン策定に関する評価委員意見（総論）	2
3	次期経営改革プラン策定に関する評価委員意見（団体別）	
	.....	17
<b>【参考資料】</b>		
	検討経過	25
	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	25



## 1 はじめに

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

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付け、毎年度、進捗管理を行うこととしている。今回は、2021年度以降の次期「経営改革プラン」の策定を行うことにより、各政策連携団体の2023年度までの3か年の経営目標を設定するものである。

具体的な手順としては、まず、各政策連携団体が自ら現行プランの点検を行い、次期「経営改革プラン」（当初版）を作成した。それについて、令和3年1月の第3回評価委員会以降、令和3年2月8日から19日にかけて委員との意見交換を実施した。その後、各政策連携団体は委員意見を踏まえた修正等を行い、改めて「経営改革プラン」（最終版）を提出した。本紙はこれに対し、これまでの経緯と次期経営改革プラン策定に向けた検討内容の総論を示すとともに、改めて今後に向けた経営課題や戦略等に関して意見を述べたものである。

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

## 2 次期経営改革プラン策定に関する評価委員意見（総論）

### （１）これまでの経緯と次期経営改革プラン策定に向けた検討

#### ア これまでの経緯

2018年度に、経営改革プランを策定するにあたっては、各団体が、団体経営の視点から、経営課題とその課題解決に向けた戦略を示しているか、3年後（2020年度）の到達目標と取組事項を体系立てて示しているか、団体の持つ経営資源を活用した今後の取組を示しているか、都民の目線で分かりやすく記述しているか、といった視点から意見を述べた。

また、2019年度及び2020年度の改訂にあたっては、上記に加え、都を取り巻く社会情勢や時代の変化等を踏まえた改訂が適切になされているか、また、3年後（2020年度）の到達目標に向け、個別取組事項の進捗等を踏まえた計画のバージョンアップが的確になされているかといった視点から意見を述べた。

さらに、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を踏まえながら、どのように取り組んでいくべきかという視点からも意見を述べてきた。

#### イ 各団体について

##### （ア）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た結果、一部の団体では、現在の経営改革プランを基にPDCAサイクルを実践するのみでは、経営改革の進展が見込みにくいことが分かってきた。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た。そこで、本委員会では、2018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〕

そこで、2019年度に、これら5団体について、団体及び所管局に対するヒアリングを行い、団体を取り巻く外部環境や経営資源を改めて整理した。また委員会として、団体が担うべき役割・領域等について改めて検討した。

こうした過程を経て、2020年3月の「東京都政策連携団体が策定する経営改革プランの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。）では、各団体が課題解決に向けて概ね自律的に動き始めるに至ったという、検討の成果を取りまとめた。

ただし、(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。

(イ) 特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する団体について

なお、2019年度に実施した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た。また、東京が都市としての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、積極的・主体的に貢献することが重要である。そうした観点に立って、2020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、東京の都市力強化に貢献するため、今後さらに意欲的なプランを掲げていくことを期待する団体として、以下の4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〕

(ウ)(ア)及び(イ)の6団体における次期経営改革プラン策定に向けた対応

2020年度に入り、上記(ア)・(イ)の6団体については、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行った。そして、委員会として、団体が担うべき役割や団体の強みや特長を活かした戦略展開を図るべき事業領域等について、さらに意見を述べてきた。

そうした過程を経て、前述の(イ)の4団体の所管局及び各団体においては、次

期経営改革プランの策定に向け、新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）による団体を取り巻く外部環境の変化や経営資源を改めて整理し、2021年度以降の次期経営改革プランにおいて、戦略及び経営目標の見直しを行った。

これら6団体における検討の成果及び委員所見について、その主な概要を以下にまとめている。

（ア）及び（イ）の6団体における検討の成果及び委員所見

< 戦略等の抜本的な見直しが必要な団体 >

（公財）東京防災救急協会〔東京消防庁〕

次期経営改革プランでは、コロナ拡大により都民のニーズが高まっている講習会のデジタル化について、次年度以降の事業スキーム等を明確にするなど、今後団体が注力すべき取組内容を整理した。

今後は、団体の新たな取組となる講習会のデジタル化について、先行団体の事例も参考にし、着実に進めていくべきである。また、継続して検討している団体の新たな役割については、具体的な取組の展開に向けて進めていくべきである。

（株）東京臨海ホールディングス〔港湾局〕

次期経営改革プランでは、適切な財務運営によるグループ経営の安定化に優先的に取り組むことを第一の戦略とした。併せて、先行きの見通しが困難な状況であるものの、臨海地域のネットワーク構築など、コロナ下においても団体として取り組むべき内容を整理した。

臨海地域は感染症拡大の影響をまだ見極めにくい状況にあり、当面は団体として足元の取組を着実に進める一方で、グループ会社の財務状況については引き続き進捗確認をしていくことが必要である。今後の動向を見定めた上で改めて戦略等を検討されたい。



<特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する団体>

(公財)東京都歴史文化財団〔生活文化局〕

次期経営改革プランでは、コンテンツ力の向上に向けて、これまでの取組に係る財的・人的資源の状況や他都市とのベンチマーク比較により現状分析を行った上で、組織横断的に取り組める体制の整備や事業規模の整理など、今後の取組内容・体制を具体的に整理した。

アートによる東京の都市力向上を目指し、本プランに掲げた取組を着実に進めていきたい。さらに、コロナ下におけるアーティストに対する支援についても、都と共に取り組んでいくべきである。

(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〕

次期経営改革プランでは、「新しい日常」におけるスポーツの場を拡げる取組と、アスリートの活躍の場の拡大につなげる取組を新たに打ち出した。

今後、都民のスポーツや健康への意識が高まることが想定される中、当団体が担うべき役割はこれからますます重要なものとなる。都民やアスリートのニーズに応えるために、本プランに掲げた各取組を着実に進めていくべきである。なお、東京2020大会とコロナの影響を見極めた上で、さらに都市の魅力向上に寄与する取組を検討されたい。

(公財)東京都環境公社〔環境局〕

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し、これまでの取組の成果及び課題を分析した。その上で、次期経営改革プランでは、団体として都民等を環境配慮行動につなげるための取組など、団体として取り組むべき戦略を整理した。

今後、企業、都民など各アクターの行動変容に向けた実効性の高いアプローチ手法を検証し、具体の取組につなげていくとともに、所管局とともにSDGsに寄与する取組について検討を深めていくべきである。

(公財)東京都公園協会〔建設局〕

コロナ下における公園利用の変化も踏まえ、公園をタイプ別に分類した。その上で、次期経営改革プランでは、都民が求めているニーズに合った取組が行えるよう、今後の取組の具体的な進め方を整理した。

取組の方向性は良いものの、今後は本プランで定めた方向性に沿って、公園のタイプ別の分析及び全ての取組についてスピード感を持って進め、公園の目指すべき姿や協会全体のビジョンを示していくべきである。なお、来年度は各公園の詳細な調査等を進めることとしており、引き続き進捗状況の確認が必要である。

今後は、それぞれの団体で、引き続き、今年度の検討の成果を踏まえた取組を加速させてもらいたい。

なお、(公財)東京都公園協会については、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、次年度も引き続き詳細に進捗状況等を確認していく。

また、<戦略等の抜本的な見直しが必要な団体>及び<特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する団体>については、今後、次項「ウ 政策連携団体の類型化について」に記載する類型化に基づいたアプローチにより、取組の進捗状況を確認していくこととする。

#### ウ 政策連携団体の類型化について

政策連携団体間におけるコロナ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、次期経営改革プランにおいては、団体の目標設定および評価を一元的に行わず、団体の状況に応じて類型を4つに分類し、アプローチの方法を分けることとした。

(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、コロナの影響が大きく、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 1 の団体は、財務状況や、現状の業績等を確認することにより、コロナ下の厳しい状況が確認できた。意見交換会においては、コストダウンの取組や投資計画の見直し等、当面の間、優先すべき取組や、状況を見定めた上で戦略転換など、今後の対応策等の意見交換・助言を行った。

(類型 2) コロナ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 2 の団体は、コロナを契機に積極的な事業展開が必要な団体としたものの、例えばイベント事業の中止等の影響により、収支が悪化している団体もあることが分かった。そのような団体については、類型 1 と同様、財務状況等について、今後の対応策等の意見交換・助言を行った。

(類型 3) コロナ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 3 の団体は、局による検討も含めた抜本的な見直しが必要であるが、コロナによる影響も大きいため、現状の詳しい分析とそれに基づく対応策について意見交換・助言を行った。

(類型 4) コロナの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

類型 4 の団体は、コロナの環境下においても、従前の方針をベースに進めていくため、現時点では団体が担うべき事業に注力する方向性を基本とし、DX推進や組織改革等について意見交換・助言を行った。

なお、類型化による対応については、次年度以降も引き続き実施する。ただし、各団体の分類は 2020 年度及び今後の調査の状況を反映し適宜見直していく。

## (2) 次期経営改革プランに関する委員意見

令和 3 年 2 月 8 日から 19 日まで実施した各団体との意見交換を踏まえ、次のような視点を得た上で、意見を整理した。

### ア 次期経営改革プランにおいて重視すべき点

2021 年度以降の次期経営改革プランについては、次の視点を重視して策定を行うべきである。

- コロナの影響が大きい取組については、これまでの戦略の連続ではなく、大胆な戦略転換も必要である。また、コロナの緊急対策の対応に注力せざるを得ない団体についても、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。
- IT・DXへの投資は、人材不足への対応にも繋がるほか、収益確保の観点からも重要であり、採算性を踏まえつつ、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取り組むべきである。
- コロナにより収支が厳しくなることが見込まれる団体については、コスト管理の仕組みの見直しや、固定費の削減、赤字事業の徹底的な検証、事業規模の見直し、必要に応じた資金調達の見直し等、検討していくことが必要である。
- 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。スピード感を持って外部との連携を積極的に進めていくことが重要である。

#### イ 事業執行目標及び経営改革目標について

次期経営改革プランにおいては、これまでの経営目標については「事業執行目標」とするとともに、団体の強みや特長を活かし、都市力強化のための更なる事業展開や政策提案に向けた取組など、より難易度が高く、チャレンジングな経営目標について「経営改革目標」として設定することとした。本委員会では、事業執行目標及び経営改革目標について、以下のような観点から内容を検証・精査した。

##### (事業執行目標について)

事業執行目標は、これまでの経営改革プランにおける経営目標と同じく、団体が経営改革に資する取組として重点的に取り組むべきものである。次期プランにおいても、各団体において着実に進めていくことが重要であるとともに、本委員会においても、各団体の取組を引き続き注視していく。

特にコロナの影響が大きい団体や、重要かつ緊急的な対応に注力すべき団体は、目前の取組をしっかりと進め、団体の使命を果たしていくことが最優先である。今後、今般の状況が落ち着いた段階で、改めて方向性を検討し、さらなる経営改善の取組を進めていくことが必要である。

( 経営改革目標について )

本委員会では、各団体から提出された当初の次期経営改革プラン案において、「経営改革目標」として設定された戦略の妥当性について、以下のような視点により各団体と意見交換を行い、検証をした。

- 経営改革目標は改革の視点が必要であるが、単に難易度・重要度が高いというだけではなく、経営面において何が大きく変わるのか、より視座の高い戦略となっているかという点に着目し確認を行った。
- 個々の事業やコンテンツの革新的な取組に関わらず、経営の枠組みそのものを見直す必要があるケースが多い。

例)・特に赤字の株式会社は収益構造を大きく変える取組

- ・コストや人的資源等、経営資源(リソース)を大きく組み替える取組
- ・現場から具体的な方法論や解決策を吸い上げることによる企画機能の向上や、専門性の強化、民間・他団体との連携等、改革の取組が前進するような仕組みの構築 など

次期経営改革プランは、今後3年間にまたがる。よって当面は緊急性と重要性の高い課題に注力しつつ、コロナ収束後の事業展開に向けた経営資源(リソース)の組み替えを検討するという考え方が基本となる。また、今般のコロナによる影響は、非連続な変化であり、先行き不透明である。団体によっては、今後の動向を見定めた上で、事後に経営改革プランの内容を改めて検討し直すことが必要である。

上記の視点により、次のページに掲げる戦略が経営改革目標として妥当であると判断した。

## 経営改革目標として妥当であると判断した戦略

- ・（公財）東京都歴史文化財団 : 【戦略 2】最先端技術による芸術文化の新しい鑑賞体験の創出  
〔生活文化局〕
- ・（公財）東京都都市づくり公社 : 【戦略 1】シンクタンク・アドバイザー機能の強化  
〔都市整備局〕
- ・ 東京都住宅供給公社 : 【戦略 2】新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給  
〔住宅政策本部〕
- ・（公財）東京都環境公社 : 【戦略 4】環境配慮行動への変容を促すアプローチ手法等の構築・展開  
〔環境局〕
- ・（公財）東京観光財団 : 【戦略 1】東京の観光推進機関としての企画機能・専門性の強化  
〔産業労働局〕
- ・（公財）東京都公園協会 : 【戦略 1】ニーズに応える公園運営  
〔建設局〕

なお、経営改革目標として設定された戦略に関する意見等については、「3 次期経営改革プラン策定に関する評価委員意見（団体別）」において記載する。

### ウ 団体改革の今後に向けて

今般のコロナは、株式会社や、鉄道事業、施設・集客事業を主とする団体をはじめ、各団体の収益に大きな影響を与えていることから、当面の間、前述の（1）ウで類型化したもののうち、類型1の団体を中心に、財務面をウォッチしていくことが必要である。また、各団体の経営状況を確認した結果、今回いくつかの団体で経営基盤の課題があることが判明した。このような団体については、今後、特別な管理事項として、進捗管理を行っていくことが必要である。

そうした状況も踏まえ、今回の団体及び局との意見交換会における、団体改革の今後に向けての意見をまとめると、以下のとおりである。

### （コロナの影響を踏まえた財務運営について）

特に類型1の団体や株式会社など、収益の悪化により経営に大きな影響が生じ

ている団体は、経営維持のための対応策を最優先として取り組むべきである。今後の先行きが不透明な中、収益回復の見込みに頼るのではなく、まずはコストダウンの取組を検討すべきである。

コストダウンについては、固定費や管理部門の見直しはもとより、工事資材の調達や、やむを得ない場合の資金調達の方法について徹底的な検討が必要である。

公益団体等についても、収支構造を丁寧に見直すなどにより、コロナ下においても、収支均衡を図っていくことが重要である。

コロナ下での財務運営に際しては、キャッシュベースで資金繰りを常態的にウォッチし、手持ちの資金残高等についての見通しを検討しておくべきである。P・L・B・Sの状況がどのようになっているか開示することが必要である。

#### (戦略設定・目標設定の考え方)

団体による定性的な現状・課題分析等は、従来よりも良く検討されている団体もみられたが、取組のメリハリや優先順位づけについては、さらなる改善が必要である。

コロナ下における外部環境の変化は、これまでのように連続的な変化ではなく、非連続的な変化であるという認識を強く持つ必要がある。また、経営状況が厳しくなる中、コロナ収束までの間、右肩上がりの目標を目指すことだけでなく、事業規模を適正に見直していくべきである。

今後の先行きが不透明な中、特にコロナや東京2020大会の影響が大きい団体については、本プラン策定後も、その動向を見極めた上で、必要に応じて戦略や到達目標等を、柔軟に見直していくことが必要である。

達成状況を見るための指標は、基本的な目標のほか、取組の進捗状況が確認できるような指標を「参考指標」として設定することも良い。

SDGsやDX推進は、それ自体を目標化するのではなく、SDGsへの寄与するために「何をするのか」、DXを使って「何をするのか」が重要である。

#### (IT化・DX推進について)

DX化については、事務効率化や生産性向上など効率的な組織運営に資するも

のと、デジタルによる新しいコンテンツのクリエイションに大きく分類されるが、積極的な戦略を掲げる団体もあれば、未だ新たな展開が難しい団体もあり、進捗状況にはバラつきがみられた。

今後、イベントやシンポジウムなどは、急速にオンラインに変わっていくが、中長期的にはWEB会議を補完するものとして、AR・VR等をどのように効果的に使っていくかを検討していくことも重要である。

DXの活用により、人材不足の補完や、過度にベテラン職員など個人のノウハウに依存しないような組織を作るとするのは非常に重要なことである。一方で、導入時には一定のコストがかかるため、生産性の指標を設けるなど、費用対効果を精査しながら事業展開を図る必要がある。

#### (民間等との連携について)

各団体においては、外部との連携を積極的に進めていくことが重要である。例えば、人権に関する普及啓発や、ボランティア活動支援、地域コミュニティ確保等、各団体の特長を生かした団体間連携の取組を検討し、総務局も後押ししながらスピード感をもって進めていくべきである。



(3) 経営資源の共有等について

ア これまでの経緯

- これまでの「評価委員意見」において、政策連携団体がそれぞれに保有するリソースを活かし、団体間でその共有を進めるとともに、共通するテーマや課題に対して総務局が主体的に調整を図るなど、積極的に連携・協力して取り組むことで、都庁グループ全体での相乗効果や効率化を図り、共通課題の解決に向けて具体的な取組を進めていくべきであると述べた。また、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るべきであると述べた。

イ 「政策連携団体の共通課題に対する状況把握調査」の調査結果（概要）

今般、総務局より「政策連携団体の共通課題に対する状況把握調査」の調査結果について報告があったが、その概要は次ページ以降のとおりである。

「政策連携団体の共通課題に対する状況把握調査」

1 調査内容（概要）（2020年12月～2021年1月実施）

全団体を対象に、各共通課題（1～14）について、以下の設問にて調査  
 共通事務の効率化【No. 1】や、全体であるとよい取組・総務局に求める支援等  
 【No. 14】は記述式で回答

その他、各取組の状況について下記1～5を選択し、取組の内容を記述

1. 課題に対する取組を進めており、成果が出ている。
2. 課題に対する取り組みを進めているが十分な成果が出ていない。
3. 課題に対する取組に向け検討中。
4. 課題に対する取組を進めていない。
5. 該当しない

<各共通課題>

No.	共通課題	備考
1	庶務事務等、業務運営上必要な共通事務の効率化について	全団体
2	高専・高校など新卒技術人材確保へのアプローチ先拡大に向けた取組	技術人材の確保
3-1	将来の事業展開を見据え、必要となる技術人材の要件の洗い出し（スキルマップ化）の取組	
3-2	実際に採用された人材と必要な人材とのギャップがある等の課題	
4-1	工事等に係る監理（発注側）と管理（施工側）を分けて捉え、特に監理を担う技術人材採用に向けた取組	
4-2	人材派遣会社の活用や、採用サイトを他団体と共有するなど、新たな確保策・代替策の検討や取組	
5	利用者向けサービスとしての、新たな教育・研修ビジネスモデルの試行・展開に向けた取組	テクノロジー活用
6	利用者向けの、AR・VR等による体験型サービスの試行・展開に向けた取組	
7	スマートシティ、MaaS等の動きを踏まえた試行・実装（オープンデータ、自動化・無人化、ダイナミックプライシングなど）の取組	
8	シェアリング等の動きを踏まえた施設の新たな活用方策（シェアオフィス化など）の取組を進める必要がある。	
9	施設管理主体やサービス提供主体としての基盤を活かしたコンテンツの創出	施設管理、集客事業等を実施している団体
10	東京2020大会レガシーの継承・活用に向けた事業展開	
11	他の政策連携団体と連携することで、貴団体の抱える課題解決や、事業の相乗効果が期待できる事業がある	政策連携団体の連携
12	PRや普及啓発事業について、対象先が都内中小企業、学校・教育施設など共通しており、団体間で連携すると効率化が図られるものや、相乗効果が期待できる事業がある	
13	大規模災害や感染症流行等を想定したリスクマネジメントの強化（BCP（事業継続計画）の策定や安全性向上への投資など）の課題について	全団体
14	1～13のほか、都庁グループ全体であるとよい取組や、総務局に求める支援など（自由記載）	

## 2 調査結果（概要）

### 全体所見

一部の業務で取組が進んでいる団体があるものの、共有化が図られておらず団体単体の取組で完結している事例が多い。また、多くの団体はDX化、職員採用・人材育成等で課題を抱えている。一方、団体間連携によりシナジー効果が得られると期待している団体も多い。

### 各共通課題に対する団体の取組状況について

#### 【比較的、取組が進んでいる課題】

No.2	高専・高校など新卒技術人材確保へのアプローチ先拡大に向けた取組
No.4-2	人材派遣会社の活用や、採用サイトを他団体と共有するなど、新たな確保策・代替策の検討や取組
No.5	利用者向けサービスとしての、新たな教育・研修ビジネスモデルの試行・展開に向けた取組
No.6	利用者向けの、AR・VR等による体験型サービスの試行・展開に向けた取組
No.13	大規模災害や感染症流行等を想定したリスクマネジメントの強化（BCP（事業継続計画）の策定や安全性向上への投資など）の課題について

#### 【取組が進んでいない課題】

No.3-1	将来の事業展開を見据え、必要となる技術人材の要件の洗い出し（スキルマップ化）の取組
No.7	スマートシティ、MaaS等の動きを踏まえた試行・実装（オープンデータ、自動化・無人化、ダイナミックプライシングなど）の取組
No.8	シェアリング等の動きを踏まえた施設の新たな活用方策（シェアオフィス化など）の取組を進める必要がある。

### 都庁グループ全体であるとよい取組や総務局に求める支援について

課題全てにおいて、各団体・民間の優良事例や先進事例についての情報提供、団体間の情報共有を求める要望が多数

システム導入等にあたって専門家による知見の共有、相談窓口の設置等、サポートをしてほしい

共通する内部管理事務（文書管理、電子決裁、電子契約）について、共通システムの共同開発・共同運営の検討の場を設けてほしい

都職員の採用イベント（都庁セミナー）やHP等での団体紹介、団体の合同就職説明会の実施

職員や社員の人材育成を支援する取組があると良い

## ウ 調査結果に対する委員意見

- 本調査では、団体の共通課題に関する状況について一定の把握はできているものの、人材については、No. 2 から No. 4 の技術人材の確保だけでなく、経営力や企画力に長けた人材の確保についての視点も重要である。また、No. 5 から No. 10 に関しては、団体によって取組の進捗やリソース投入の状況に差があると考えられる。またDXについても具体的な把握が足りていない。総務局は、今後、より丁寧に状況把握をした上で、必要な支援につなげていく必要がある。

本調査では、全ての共通課題において、多くの団体が必要な情報やノウハウが不十分であると認識していることが分かった。今後、都庁グループ全体のパフォーマンス向上のためには、成功事例等の情報共有や、団体が共同で業務効率化の方策を検討するなど、団体の各担当者が忌憚なく情報交換ができる場を設けていく取組が必要である。

総務局は団体の課題解決のためのプラットフォーム作りの役割を担うとともに、実効性のある運用とすべきである。例えば、民間のグループ経営では、子会社の業種や課題別に連絡会を設定し、会の運営は主に参加者に任せるという方法により効果を上げている事例がある。

各団体が利用する共通クラウドを導入する場合には、 unnecessary 設備投資は避け、既存の民間サービスを利用すべきである。

総務局には、団体間の橋渡し役として、都庁グループ全体の連携強化や課題解決に向けたバックアップを、積極的に行うことを期待する。

3 次期経営改革プラン策定に関する評価委員意見（団体別）

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見 （今後検討を深めていくべき事項）
	戦略番号	区分		
1 （公財） 東京都人権啓発センター	3年後の到達目標	「1事業のスクラップ・アンド・ビルドを毎年度実施」という表現については、それ自体が目的化してしまう懸念があることから、「実施すべき事業の基準を積極的に見直し、事業に反映」等、常に見直しを図ることが分かるような表現とすべきではないか。	事業全体のバランスを鑑み、既存事業の必要性を徹底的に見極めた上で、積極的に事業の再構築・見直しを図り、新たな事業の実施や既存事業の質の向上に繋げていく旨表現を修正	時代によって重要とされる人権の在り方は変化してくるものであるため、アンテナを高く張って必要なコンテンツを正しく認識することや、また、都民講座やシンポジウム等についてオンラインやVR活用など、どのように伝えるかについて検討していくことが重要である。  また人権に関する情報が多角的に集まるセンターの強みを生かし、人権課題に関わりある他団体との連携を更に進めるなど、積極的に対応されたい。
	③ 全体	今般のコロナ禍の状況も含め、現場の前線で差別や人権問題に関わる方々の声を拾うとともに、他団体と連携して粘り強く発信していくことが重要であることから、そのような視点からの目標や取組についても記載すべきではないか。	今年度から障害当事者を起点とした人権啓発として、特別展示を更新し、当事者等との交流型イベントを実施していることを受け、表現を修正 当事者に由来する情報を、都庁各局や関係団体と連携して、丁寧に発信することで人権プラザの認知度を向上する旨記載	
	③ 個別取組事項	都民講座については、ライブ配信以外にもVRを活用した普及啓発等、様々なアプローチを検討し、具体的に記載すべきではないか。	都民講座は、広く一般都民を対象としていることからセミナー方式で行っている。VRを活用するのであれば、体験型の事業やフィールドワークといった実施形態の方が適していることから、まずは当事者等との交流型イベントにおいて動画配信をはじめとするオンラインでの様々なアプローチを検討していく旨記載	
2 （公財） 島しょ振興公社	3年後の到達目標	特産品の販売については、独自で通信販売事業の実施が難しい事業者には、公社が間に入ることで生産者の掘り起こしを行うとともに、公社が情報提供等を取りまとめて実施する事でスケールメリットを働かせていくこと等、より具体的な話を盛り込むべきである。	ご指摘のとおり、より具体的な話を盛り込む。	○島しょの振興等に関する都、町村、団体等の役割分担等について整理し、その中で果たすべき役割や機能等を含め、団体のあり方について引き続き検討していく必要がある。
	3年後の到達目標	ヘリコピューターについては新型コロナウイルス感染症で搭乗率が減少しているところであるが、収支改善に向けたより具体的な目標を示しつつ、あり方の見直し時期につなげていくことを検討の上、記載するべきである。	ご指摘のとおり、収支改善に向けたより具体的な目標を示しつつ、あり方の見直し時期につなげていく。	
3 （公財） 会東京税務協	全体	戦略名や到達目標等について、「収益」と「収支」が明確になるよう区別して記載するよう修正するべきである。	戦略名や到達目標等について、混在していた収益、収支について、収入と利益に区別して記載することで明確化を図った。	○今後、WEB講義事業の対象自治体の拡大を進める中で、より多様なニーズや課題が生じることが見込まれるが、そうしたニーズ等を把握・検証しながら、取組をブラッシュアップしていくことが求められる。
	戦略	固有職員を中心とした組織運営の実現に向け、固有職員に求める役割を明確にし、そのための人材育成の取組も戦略に記載するべきである。	固有職員に求める役割を記載するとともに、固有職員のキャリアプランに合わせた人材育成に関する具体的取組を記載した。	
4 （公財） 東京都歴史文化財団	全体	コロナ下により、アーティストの活動環境に大きな影響が生じている。こうした状況の変化に対応し、団体として、どのようにアーティスト支援をしていくのか、戦略レベルで設定するべきである。	アーティスト支援について、新たな戦略を設定した。	○DXやSDGsについて、それ自体が目的化しないよう取組を進めてほしい。  ○戦略2の取組については、コンテンツ力の向上に向けて、組織横断的に取り組める体制の整備や事業規模の整理など、今後の取組内容・体制を具体的に整理した内容となっており、経営改革目標として取組を進められたい。 さらに、取組を進めるため、団体の学芸員に加え、マルチジャンルの民間有識者の意見も伺いながら、役所的ではない尖った取組を進めるため、今後、民間有識者との交流・連携等についても検討すべきである。  ○アーティスト支援については、海外の民間財団の事例等も参考にしながら、当団体がミュージアムとして何ができるかということを検討し、実施していくことが求められる。  ○新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、コンティンジェンシー（不測の事態への対応）の観点からも、団体として財務状況を精査していくことが必要である。
	全体	都の芸術文化を担う財団においては、戦略3の取組も重要であるが、最先端技術を駆使した新たなアートのコンテンツ開発等に向けた取組を掲げる戦略2に重点を置き、戦略の区分設定を見直すべきである。	戦略 を事業執行目標に設定した。	
5 （公財） 東京都交響楽団	戦略	公演を映像配信するのみならず、例えば、楽団員の活動や公演のバックヤードなど活動のプロセスについても公開するなど、情報発信の取組強化についても検討し、記載すべきではないか。	戦略 「発信力の強化による認知度の向上」において、委員意見を踏まえ、新たな魅力発信の方策として、楽団員の練習風景等の公開を検討する旨を記載した。	○新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受ける中、演奏水準を維持しつつ、どのような活動が求められているかの把握・対応や、情報発信を着実に行うことで、財政基盤を維持していくことが最も重要な課題である。
	戦略	コロナ下による財政への影響を踏まえ、財政基盤の維持がより重要になっている。 企業からの協賛金だけでなく、例えば、楽団員個人にスポットを当てた活動を紹介し、協賛金に繋げていくなど、個人会員からの協賛金の確保のための取組も検討し、記載すべきではないか。	戦略 「財政基盤の段階的な改善」において、委員意見を踏まえ、サポーター向けイベントやリハーサル見学などのより効果的な活用策を検討する旨を記載した。	

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見 （今後検討を深めていくべき事項）
	戦略番号	区分		
6 （一財） 東京都つながり創生財団	戦略	ボランティアについては、東京2020大会のボランティアを主なベースとし、今後、他の活動に横展開をしていくとのことだが、自主的な活動に繋げるためには、活動内容をカテゴライズするなど仕組みを整理すべきである。	2021年度の運用実績等を踏まえ、利用者が利用しやすく自主的な活動につなげるための仕組みについて随時課題を整理し、検討・改善を行う旨記載した。	○「多文化共生」と「共助社会」とは、非常に大きなテーマであり、対象も幅広く、様々である。 そのため、当団体が担う取組内容やその対象を明確にし、都民に分かりやすく発信するとともに、今後、ニーズに対する具体的な取組や普及・啓発の強化を進めていくべきである。
	戦略	地域コミュニティについては、従来の町会・自治体のほかにも、大規模集合住宅において、管理組合が役割を担っているところもある。そうした部分についてもどのようなサポートが必要なのかを検討し、明確にすべきである。	パイロット事業などを通じて地域コミュニティが抱える課題やニーズを把握するとともに、今後の実施事業や活性化の対象についても検討を進める旨記載した。	
	戦略	多文化共生・共助社会づくりと大きな概念のミッションを担う団体であるが、団体の具体的な役割や取組を普及・啓発することが重要である。そうした観点からどのような人材が必要か検討し、人材確保についても、戦略に掲げるべきである。	2021年度から数多くの新規事業を実施していくが、財団の事業運営に必要な人材像や育成のあり方、専門人材確保に向けた手法等についても人事制度の構築に含め検討する旨戦略に記載した。	
7 （公財） 東京都スポーツ文化事業団	全体	コロナ下により多くの日本人の体力が落ちており、健康に対する認識が高まっていると思われる中、戦略1については、スポーツを更に広めることや、アスリートの活躍の場を増やすことは、団体の重要なミッションである。また戦略4については、今後の事務運営上、必要なものであるが、戦略2との関連性が高いことから、戦略の重点化を図る観点から、全体の構成を整理すべきである。	委員意見を踏まえ、全体の構成を再整理し、戦略 は本戦略から外しました。	○今後、都民のスポーツや健康への意識が高まることが想定される中、当団体が担うべき役割はこれからますます重要なものとなる。都民やアスリートのニーズに応えるために、本プランに掲げた各取組を着実に進めていくべきである。 ○経営改革の取組については、今後の動向を見定めた上で必要に応じて検討されたい。
	全体	コロナ下により健康に対する認識が高まる中、本戦略を経営改革目標として設定するのであれば、従来の取組の延長上の記載に留まらず、一般の状況を踏まえ、今後どのようにスポーツに対する啓蒙をはかっていくのか、背景や取組の考え方を整理した上で具体的に記載すべきではないか。また、アスリートの活用という言葉は、変更すべきである。	委員意見を踏まえ、戦略 を整理・具体化し、新たに戦略 と戦略 に分割し設定しました。  （旧戦略） （新戦略） 戦略 戦略 、戦略 戦略 戦略 戦略 戦略	
	全体	各戦略において、現場の知見を反映させた具体的な記載に修正すべきである。 戦略2：コロナ下により施設利用率が低下しているといった現状とデジタル技術等を活用するという戦略の関係性が不明瞭であるなど、各項目について、内容や背景を掘り下げ、具体的に記載すべきである。 戦略3：目標や取組の内容を掘り下げた上で、各項目について具体的に記載すべきである。 戦略5：職種別にどのような能力を求めているのかなどを掘り下げ、具体的な取組内容・到達目標を記載すべきである。	委員意見を踏まえ、上記も含め、再整理の上、現場の知見を反映させた具体的な記載に修正しました。	
8 （一財） 東京マラソン財団	全体	財団の収益構造は、東京マラソン事業の収益により他の事業が成立する収益構造となっているが、今般の状況を踏まえ、マラソン事業の今後の収益は厳しい環境にある。 このような中、収支について経営改革目標を設定するのであれば、各事業の収支を独立採算で黒字を確保するとともに各事業の規模を拡大し、東京マラソンに依存しない事業構造を目指すことを掲げるべきである。	健全な運営に向け、ランニングイベント事業（東京マラソン事業）を含めた各事業セグメントの独立採算を目指した事業展開を図っているため、記載を追記する。	○「ONE TOKYOアプリ」など、都民が安全・安心にマラソン競技をはじめとしたスポーツに参加していただくことができる取組は重要であり、今後も広げていくべきである。 ○戦略2は各事業の黒字化について定量的な目標を設定するとともに、それに向けた具体的な取組内容を検討し打ち出していくことが必要であるため、事業執行目標とすべきである。なお今後の動向を見定めた上で、改めて検討されたい。
	個別取組事項	バーチャルマラソンはオンラインを活用したスポーツとして急速に拡大し様々なスポンサーもいる中、団体の事業の柱として、今後より高い収益額を目標設定するべきではないか。	今年度新たに実施している、RUN as ONE - GLOBAL Virtual Run Series 2020/2021の実績を踏まえ、収益額の目標設定を上方修正する。	



団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見 （今後検討を深めていくべき事項）	
	戦略番号	区分			
9 （公財） り東 公社 都都 市市 づく		戦略	<p>方向性は良いが、地域貢献的な調査研究と技術系支援については、一括りにするのではなく、内容を整理すべきである。また、経営改革目標とするならば、無償ではなく、有償での実施を検討し、そこに絞った戦略とすべきである。</p>	<p>戦略1の「戦略（課題解決の手段）」において、都市づくり調査室の2本柱である「調査研究」と「技術支援」を、事業の性質等の違いに着目して整理して記載した。調査研究は、「市町村との信頼関係を構築した上で、より質の高い調査研究を実施し、可能な限り早い段階での調査研究の有償化に取り組む」旨を記載した。技術支援は、助言・相談を実施した上で、「そこから生じる、公社が対応すべき業務の有償での受託要請に、積極的に対応していく」旨を記載した。また、「3年後の到達目標」に「有償調査研究の本格実施準備完了」を、「個別取組事項」に「有償調査研究の実施に向けた検討」を、それぞれ追加した。</p>	<p>戦略1は、公社が実施する「調査研究」の価値を高め、有償での本格実施に向けた取組内容となっており、経営改革目標として取組を進められたい。</p>
10 東京 都住 宅供 給公 社		全体	<p>本戦略は、単純に適切な資産管理をして長寿化させるという内容であり、経営改革目標には馴染まない。公社における「アセットマネジメントシステム（AM）」はISO55001を指しているとのことなので、一般の住宅事業者におけるAM（資産運用）と混同されないよう、定義を明確化すべきである。また、3年後の到達目標については、長寿化促進についての数値目標や、投資時期の平準化等、具体的内容を記載すべきである。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JKKは、設立100年となる大きな節目を迎え、少子高齢化の進展や社会の多様化など、時代のニーズや求められる変化等を踏まえ、都の政策課題に積極的にコミットし、社会に最大限貢献していくことを経営理念として改めて明確にしました。</li> <li>・これを踏まえ、JKK住宅は、これまで中堅所得者向けとしての色彩が強かった基本的な性格を今後は高齢者や子育て世帯等の住宅確保要配慮者を重視する方向に見直すことを記載するとともに、各目標がこうした見直しを踏まえて設定したものであることを明確にしました。</li> <li>・具体的には、住宅確保要配慮者の入居支援の拡大や低廉な住宅を一層利用しやすくするよう長寿化を推進する取組、住宅確保要配慮者にとって大きな課題である居場所づくりに対応する取組を大きな柱に据えた戦略であることが明確になるよう修正しました。</li> <li>・以上により、JKKとしては本戦略を「活動領域の拡大」（従来の取組の大幅な変更等）と捉え、経営改革目標とすることが適切であると考えています。</li> <li>・なお、アセットマネジメントシステムについては、住宅の長寿化である旨を示すとともに、ISO55001の表現を加えることで定義を明確化しました。また、投資時期の平準化等の具体的内容を記載しました。</li> </ul>	<p>戦略1は、高齢者や子育て世帯等の住宅確保要配慮者を重視する方向に見直す内容であり、更に社会へ貢献していく姿勢を打ち出した目標であるが、これまでの団体の取組の延長であり、団体本来の役割の拡大といえるため事業執行目標とすべきである。</p> <p>戦略2は、コロナ下により生まれる住まいの新たなニーズやあり方の変化にスピード感をもって対応するために公社の企画機能強化等に向けた組織改革を行う内容となっており、経営改革目標として取組を進められたい。</p>
		戦略	<p>個別のコンテンツに寄った記載となっているが、経営改革目標とするならば、公社の企画機能強化や、他団体との連携、投資効果の評価など、先駆的・先進的な取組をスピード感をもって進めるための組織改革の取組を中心に、戦略を記載すべきである。また、コンテンツとしては、DXを活用した安全・見守りの仕組みなどを全面的に導入するなど、公社のスケールメリットを活かした取組を検討すべきである。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅分野では、他分野に比べて政策課題や社会的課題への対応に時間がかかるが、JKKでは新しい日常や新たなニーズに対応する先駆的取組を一体的に企画する新組織の設置など、戦略的な組織改正を行うことを記載しました。</li> <li>・その上で、個別のコンテンツに寄った記載にならないよう、住宅分野以外の新たな領域の関係団体や民間事業者、行政等との連携によるシナジー効果により、付加価値の高い先駆的取組を推進し、今後の公的賃貸住宅を先導するとともにその成果を賃貸住宅市場に波及して行くよう記載しました。</li> <li>・以上により、JKKとしては本戦略を「役割の高度化」（現場で培ってきた技術やノウハウを活用し高度な専門性を発揮）と捉え、経営改革目標とすることが適切であると考えています。</li> <li>・なお、コンテンツとしては、JKK住宅のスケールメリットを活かし賃貸市場において高齢者向けにセンサー方式による見守りサービスの導入やテレワーク環境の導入、宅配ボックスの設置などの先駆的取組を各種展開していくよう記載しました。</li> </ul>	
11 （公財） 社東 京都 環境公		3年後の到達目標	<p>公社提供サービスの利用者数を100万人とする目標を掲げているが、どのように都民や事業者の行動変容に繋げるのかが重要であり、研究対象としていくことも検討していただきたい。経営改革目標とするならば、行動変容自体を目標に掲げるか、もしくは目標を変更しないのであれば、取組による状況の変化がわかるよう、参考指標をいくつか示すべきである。</p>	<p>環境配慮行動の社会的普及を主眼とした戦略、取組事項に変更する。これに伴い、都民・事業者等への行動変容に向けた具体的なアプローチ方法、効果的なコミュニケーション手法の構築に向けて戦略的に取り組んでいく。</p>	<p>戦略4は、組織横断的な部署を新たに設置し、行動変容に向けたアプローチ方法等を構築・実践すると整理しており、経営改革目標として取組を進められたい。なお、2021年度は調査・分析・検討を行うとしているが、例えば行動変容に関する指標や情報発信の手法を抜本的に変えるなど具体的な検討成果を示すべきである。</p> <p>また今後は、所管局とともにSDGsに寄与する取組について検討を深めていくべきである。</p>

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見 （今後検討を深めていくべき事項）
	戦略番号	区分		
12 （公財） 東京都福祉保健財団	-	全体	戦略の並びについて、従来の事業を高度化していく戦略 - のあとに、組織強化の戦略を配置すべきではないか。	次世代介護機器の普及啓発について、中長期的にはWEB会議を補完するものとして、例えばARやVRなど、様々なオンラインツールの効果的な活用を検討すべきである。
		全体	城北労働・福祉センターとの統合による事務の効率化や連携による効果について、現在の戦略や取組内容に併せて記載をするべきである。	
		全体	既に進めている研修のオンライン化等については、現状・課題・戦略等に含めた記載とすべきである。	
		全体	都からの受託事業に肅々と取り組んでいく部分と、自主的に領域を拡大しながら取り組んでいく部分が混在していることから、戦略を分けるか、またはより明確にわかるように記載するべきである。	
		個別取組事項	これまで以上に接触を減らす観点からロボット活用が求められてきていることも踏まえ、今後、環境の変化にどのように対応し、補助制度の活用を誘導していくのか具体的に記載するべきである。	
13 （公財） 医学総合研究所		個別取組事項	<p>新型及び汎用性の高いワクチンの開発や、海外の最新の研究成果について、HPで情報発信しており、内容に応じて、「一般向け」「研究者向け」と表示するだけでなく、「免疫」や「ウイルス感染のメカニズム」「子ども」「重症化」「ワクチン・創薬」などカテゴリーに分類するなど、都民が必要な情報を分かりやすく伝えるための工夫を、本年1月末から実施している。</p> <p>なお、海外の最新の研究成果に関しては、研究者が原著論文を翻訳し、要約したものを紹介しており、今後、表現や言い回しに注意し、都民の分かりやすさに重点をおいた情報の発信を行っていく。</p> <p>また、医学研では2012年12月からTwitterを利用しており、引き続き、こうした媒体の活用も図っていきたい。</p> <p>「都民講座」やHP、SNS等を通じ、研究内容や成果を紹介 世界中の最新の研究成果について積極的かつ分かりやすく情報発信と修正して記載したい。</p>	新たなワクチンの開発や感染症にかかる都民への情報提供については、非常に重要な取組であるものの、団体本来の役割がコロナ下で拡大したものであり経営改革とはいえず、よって戦略1については事業執行目標とすべきである。なお、ワクチンの開発は、都民のみならず国民全体が期待するプライオリティの高い取組として注力し、ぜひ成果を上げていただきたい。
14 （社福） 東京都社会福祉事業団		全体	戦略1について、虐待防止の抜本的対策の一環の「重大事故ゼロ運動」として実施している具体的内容について記載する。	介護現場等におけるICT活用やDXを推進は、職員個人のノウハウや頑張り依存しない組織・仕組みの構築や、職員の負担軽減・離職防止につながるものである。そのような視点から、改めてICTやDXを活用業務や組織運営のあり方を整理されたい。
		全体	DXの推進については、独立した戦略としては外し、戦略2及び戦略4に盛り込むこととする。	
15 （公財） 保健医療公社				○コロナ下における当団体の役割は、都民にとって最も重要なものであり、状況は困難を極めるものと考えている。引き続き厳しい状況であることが想定されるが、今後とも着実な団体運営を進めていくべきである。



団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見 （今後検討を深めていくべき事項）
	戦略番号	区分		
16 （公財） 東京都中小企業振興公社	個別取組事項	「人材育成基本方針」の見直しに当たっては、今回策定するプランの戦略を進める上で、具体的にどのような人材が求められるのかを明確にし、それを反映させるべきである。	公社として、中小企業ニーズやシーズを的確に捉え、「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よう、公社職員の人材育成を強化していく。また、研修等を見直し、中小企業の生産性を高めていく事業を実施する公社としても、職員にデジタル関連の知識等を付与していくほか、自己啓発として中小企業支援に役立つ資格取得を通じて、職員一人一人の能力向上を図っていく。 委員意見を踏まえ、デジタル関連や中小企業支援に役立つ知識付与の観点から「人材育成基本方針」を見直すことを追記した。	○コロナ下において、当団体は目前の重要かつ緊急的な対応を進めていくことが最優先であり、しっかりと取組を進めていくべきである。
	戦略	・コロナ禍により、倒産・廃業や事業承継への支援の重要性が増す中、そのための取組についてより具体的に記載するべきである。	中小企業の事業承継等はコロナ禍を受け、承継支援の重要性がより増しており、公社として、普及啓発や承継相談、巡回支援、継続支援、M & A支援を実施している。 委員意見を踏まえ、既存事業を着実に遂行するほか、人員体制を強化し、助成金やマッチング支援を拡大していくことを追記した。	○今後は、全方位的な支援を行う中でも、業種、業態、個々の状況を踏まえ、ターゲットを明確化・重点化することが重要である。 ○公社にしか把握できないニーズを吸い上げ、営利の機関ではできないところを対象に、公として行うべき中小企業支援を考え、戦略を練り上げていく必要がある。 例えば、スタートアップ支援については、新型コロナウイルスの影響で実証実験のフィールドが減っている点において、公社のネットワークを活かした支援ができるのではないか。
	3年後の到達目標			
全体	・経営改革目標としての設定は、下記の検討等を経て、次年度以降に改めて整理し検討するべきではないか。 ・コロナ禍により、中小企業を取り巻く環境が大きく変わる中、緊急対策を実施して把握したニーズを施策に反映していく必要がある。 ・また、スタートアップ支援については、中々テイクオフできないところなど対象をフォーカスし、民間事業者との役割を整理の上、公的団体ならではの創業支援について検討する必要がある。	委員意見を踏まえ、戦略4について経営改革目標から事業執行目標に変更する。 経営改革目標としての設定については、新型コロナウイルス感染症緊急対策の実施により把握した中小企業ニーズを施策に反映させるとともに、スタートアップ支援を含めた創業支援における公的支援機関としての役割を整理しながら、今後改めて検討していく。		
17 （公財） 財団 東京	全体	コロナ禍による雇用状況を踏まえた緊急性や団体としてのプライオリティの高い戦略であると考えている。一方で、新たな手法によりこれまでの取組を発展させるものではないことから、団体の経営を抜本的に改革するものではないことから、団体の現状も踏まえ、経営改革目標として設定することの必要性について、改めて見直すべきである。	ご指摘を踏まえ、当財団で再度見直しを行った結果、戦略1に掲げた目標の取り扱いを「経営改革」から「事業執行」に変更する。	○コロナ下において、当団体は目前の重要かつ緊急的な対応を進めていくことが最優先であり、しっかりと取組を進めていくべきである。 ○今後は、現場の課題やニーズを把握しながら、テレワークなどコロナ収束後の働き方の変化等の状況を想定・先取りして、具体的な施策の提案・実現に繋げていくことが重要である。
	全体	「稼ぐ農業」とは、具体的にどのような状況であるか。例えば、どのくらい収益が増加したかなどを明確に記載するべきである。	委員意見を踏まえ、戦略欄に目指すべき農家1戸あたりの産出額を追記して、「稼ぐ農業」の指標を明確にした。6次産業化や東京型スマート農業の推進など収益性の高い農業経営の展開を図り、農業者の経営力向上を支援する。	
18 （公財） 東京都農林水産振興財団	全体	トウキョウXという個別的な内容になっているため、「畜産業」全体に視座を上げ、課題を整理し、その解決のために、トウキョウXの取組も含め、どのような戦略が必要か見直しが必要である。	委員意見を踏まえ、東京の畜産業全体の課題を整理し、収益性の高い畜産経営を実現するための戦略として、東京ブランド畜産物（トウキョウX）の普及促進など、課題解決に必要な取組を記載した。	○農業の援農について、ボランティアだけではなく、対価を得て実施する派遣事業など、他自治体等の取組も踏まえて、人材確保や支援強化のための更なる施策を講じていくことが重要である。
	戦略	戦略名に経営機能強化を掲げているが、認知度拡大の取組がどのように経営機能強化に資するのかを明確に記載するべきである。	委員意見を踏まえ、理由・背景欄の記載を修正した。東京の農林水産業に対する認知向上と理解促進を図り、財団の取組を知るファン層のニーズを捉えて事業を展開していく。そのためには、職員の育成と経営企画機能の更なる発揮が必要。	○戦略3については、トウキョウXを主たる取組としているが、財団が実施している畜産業支援の取組を通じて、課題を深掘りし、次回改訂時には、他の支援策も含めた畜産支援全体に係る戦略設定を検討されたい。
	全体	国内・海外・観光資源など、カテゴリ別に戦略（～）を分けて記載しているが、財団全体の戦略として考えると、まず、コロナ禍の影響も踏まえ、観光事業者の支援に取り組みとともに、観光資源を掘り起こし、国内からの観光の賑わいの回復、インバウンドの回復というような順序で戦略の並びを組み直すべきである。 また、各カテゴリ別の戦略（～）はこれまでの取組を発展させるものではないことから、団体の経営を抜本的に改革するものではないことから事業執行目標が妥当である。	委員意見を踏まえ、各カテゴリ別に設定した戦略～については、観光関連事業者への支援から、観光資源の発掘・磨き上げなど地域の観光振興、外国人旅行者誘致やMICE誘致などインバウンドの取組という順序となるよう戦略の並び方を修正した。 また、経営改革目標ではなく事業執行目標に修正した。	○戦略1は、新型コロナウイルス感染症の影響により、インバウンド中心の従来の取組から、国内観光振興や事業者支援の強化等の新たな課題に対応するため、団体の企画力向上に向けて体制を見直し、観光関連団体等と連携強化を進めるとしてあり、経営改革目標として取組を進められたい。
19 （公財） 東京観光財団	戦略	経営改革目標としては本戦略の趣旨がふさわしいと考えるが、内容を充実していただく必要がある。 企画機能・専門性の強化に向け、体制をどのように変えていくのか。また、外国向けと国内向けとの「プロモーションミックス」や、東京への関心を維持するための「コンテンツの掘り起こし」に向け、旅行事業者・ベンダー等との連携やDXの活用などを検討いただきたい。	委員意見を踏まえ、先進的取組を行う企業やIT関連企業、観光協会などとの連携や、有識者が観光に係る諸課題を議論するアドバイザー会議を創設することで、当財団の企画機能・専門性を強化しながら多様な主体とのネットワークを構築し、国内誘客に軸足を置きながら新たな施策を企画していく旨、記載内容を充実した。	○さらに、DXを進める民間企業や旅行事業者等と連携を図り、新たな観光振興施策を企画・実施の加速に向けて取組を進めてほしい。

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見 （今後検討を深めていくべき事項）
	戦略番号	区分		
20 （公財） 東京動物園協会		全体	コロナ下の厳しい財政状況下では、まずは収支の改善が団体としての最優先事項であり、本戦略を経営改革目標とすることは適当ではない。本戦略については、財源や動物園管理との関係の観点から位置づけを整理するべきである。	コロナ下の厳しい財政状況下ではまずは収支の改善が団体としての最優先事項であり、今後も収支について各事業ごとに整理をした上、コストの見直しを徹底して行うべきである。
		全体	コロナ下の厳しい財政状況を踏まえると、収支構造の改善についての戦略をプランの一番目に掲げるべきである。また収支について、指定管理がそれ以外かを分類し各事業ごとに整理をした上で、まずはコストの見直しを検討すべきである。その際、都民サービスの後退にならないよう、優先順位を整理した上で実施の検討をすべきである。	野生生物の保全については、都有財産を使用し成り立っている組織であることを踏まえ、主要な事業である動物園管理との関係の観点から位置づけを整理し、広く理解が得られるようにすべきである。
21 （公財） 東京都公園協会	3年後の到達目標		新型コロナウイルス感染症の状況変化を踏まえると、主要10公園という切り口で新規来園者数を増やすという目標は、今のトレンドに合わないため、経営改革目標にはなじまない。また、戦略の考え方として、主要10公園を一括りとした目標とするのではなく、今般の状況も踏まえた公園の分類ごとに、公園の活用効率や投資効率、地域の利用状況などの指標を検討の上、目標として設定するべきである。	戦略1は、新型コロナウイルス感染症の影響により公園利用に変化が生じる中、新たなニーズに応える公園運営に向け、現場から具体的な方法論や解決策を吸い上げるにより企画機能を向上させ、都へ提言等を行うとしており、経営改革目標として取組を進めていくべきである。なお、来年度は詳細な調査・分析・検討を進めるとしているが、その成果として公園の分類を踏まえ具体的な評価指標を示すとともに、各公園の目指すべき姿及び協会全体のビジョンを検討し示していくべきである。そうしたことから、引き続き進捗状況を確認していく必要がある。
	戦略		委員の意見を踏まえ、戦略の3年後の到達目標を見直した。公園の分類を踏まえ、公園に対する都民の評価を測る調査を設計、実施し、3か年の取組をおして評価を向上させることを目標として、個別取組事項を追加した。	コロナ下の厳しい財政状況下では、経費削減をはじめとした収支改善に向けて、収支構造を一つ一つ丁寧に見直していくことが重要である。
22 （公財） 東京都道路整備保全公社	全体		都民還元事業については事業収益がなく、公社の収益事業を財源に事業を実施していることから、コロナ禍における必要性や妥当性について明確にした上で、プランに記載すべきである。	
	3年後の到達目標		困難路線に係る用地取得の受託拡大については、受託料の増加も見込まれることから、そのことを戦略に反映すべきである。	採用活動の強化や橋梁設計等におけるDXを活用したプラットフォームの導入等について、他団体においても共通した課題となっていることから、団体間で情報共有をしながら取組を進めていくことが重要である。
23 （一財） 東京学校支援機構	全体		新型コロナウイルス感染症禍において国際交流事業は厳しい状況にあることを踏まえ、オンラインによる国際交流の推進について言及すべきである。また、急速にIT化が進む中において、IT人材の確保やリモート教室の環境整備等、学校運営のサポートとなる取組についても言及すべきである。	
	全体		どういうところに教員の負担が発生している、それを事務集約によってどのように取り除いていくのが、より突き詰めた上で具体的に記載すべきである。	○人材バンク事業については、時間単位でのマッチングを行うなど多様な働き方を推進するとともに、限られた予算の中でも、適切な対価によって専門性の高い外部プロフェッショナル人材を確実に確保する必要がある。また、無償のボランティアの場合でも、子供を預かる立場としての責任とやりがいを保てるように、ボランティアの方々をお願いする部分と、プロフェッショナル人材を活用する部分とのバランスを考慮することが重要である。

団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見 （今後検討を深めていくべき事項）	
	戦略番号	区分			
24 （公財） 東京 防災 救急 協会		全体	本戦略を経営改革目標としていくためには、実技以外の講習は100%デジタル化するとともに、そのための投資を、デジタル化による人員配置の見直しや経営資源の効率化によって将来的に回収するといったことまで見据える必要があり、内容のブラッシュアップが必要である。	<p>実技以外の講習のデジタル化の推進については、都民ニーズを見極めながら、関係機関とも協議し、段階的に進めていくことから、戦略1を「事業執行目標」に変更した。</p> <p>また、DX推進による効果を確認し、費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化を図る旨を「戦略」及び「3か年の取組（年次計画）」に追記した。</p>	<p>今後は、戦略1における団体の新たな取組となる講習会のデジタル化について、先行団体の事例も参考にし、着実に進めていく必要がある。また、戦略2における継続して検討している団体の新たな役割については、具体的な取組の展開に向けて着実に進めていくべきである。</p>
		戦略	来館者の防災ニーズに応え、意識・知識の向上に一層貢献していくためには、受け身の姿勢ではなく、外国人や障害者を含めた都民に対して、より積極的に打って出るといった内容を戦略に記載すべきである。		
25 （株） 東京 スタ ジア ム		全体	今般の状況を踏まえ、「都民のスポーツ機運が高まる」等の記述は、「安心・安全」など、コロナ禍における施設の在り方という側面から記載を修正するべきである。	<p>戦略1【戦略を設定する理由・背景】「団体における現状（課題）」「3年後（2023年度）の到達目標」について、コロナ禍を踏まえ、文言を修正した。</p>	<p>○スポーツやライブなどのイベント集客はこれまで、人が集まり密になることが前提で成り立ってきたが、新型コロナウイルス感染症拡大により、これまでどおりの実施が困難となり、施設へ求められるニーズが大きく変化してきている。こうした中、他施設との差別化に向けて、投資戦略の大きな転換等についての検討が必要であることから、戦略2は事業執行目標とすべきである。なお、今後の動向を見定めた上で改めて検討されたい。</p> <p>○コロナによる影響がある中、中長期を見据えつつも、直近の非常に厳しい環境で現状をどのように乗り切っていくかが重要である。適宜年次計画や戦略を変更するなど、柔軟に対応していくべきである。</p>
		全体	経営改革目標として設定するのであれば、コロナ禍において都民のニーズが変わる中、類似の集客施設の序列を大きく覆して選ばれるスタジアム・アリーナとするための戦略・目標・取組が必要である。具体的には、「安全・安心」の確保を全面に打ち出し、他施設との差別化を図るため、設備投資の対象を明確にした上で投資戦略の大きな転換等が必要である。		
26 （株） 多摩 都市 モ		-		<p>新型コロナウイルス感染症により先行きが見通せない中、引き続き経費削減に努めるとともに、キャッシュベースで資金繰りを注視し、経営維持のために必要な資金残高等についての見直しを立てておく必要がある。</p>	
27 東京 臨海 高速 鉄道 （株）		全体	コロナ禍における厳しい経営状況を改めて認識し、まずは費目別にコストダウンの具体的なプランを検討するなど、事業費用や設備投資計画の徹底的な精査が必要であり、コストダウンの取組を記載するべきである。	<p>コロナ禍の状況を踏まえ、事業精査や経費の見直しを徹底する旨の記載をしておりますが、ご指摘を踏まえ、コストダウンの取組についてさらに具体化と明確化を図りました。</p>	<p>新型コロナウイルス感染症により、経営がより悪化する場合も想定しながら、経営維持の観点から資金計画を精査するとともに、安全・安心な事業運営を確保しつつ徹底的なコストカットを行うことが必要である。また資金調達が必要な場合については、調達額を必要最低限に抑えるとともに、調達手法についても徹底的な検討が必要である。</p>
		個別取組事項	「外部資金の確実な調達」については、借入を前提とした計画となっているが、今後の環境変化や内部努力により状況は変わるため、本プランへの掲載には馴染まないのではないか。		
28 （株） 多摩 ニュー タウ ン 開 発 セ ン タ ー		全体	テナントの非店舗型への移行傾向や施設における非接触化へのニーズの高まりなど、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、戦略や個別取組事項へ具体的に反映させるべきである。	<p>戦略に新型コロナウイルス対策を踏まえた非接触型機器の導入など執務・滞在環境の向上について追記した。</p>	<p>例えば施設リニューアルの際に非接触型エレベーターを導入するなど、新型コロナウイルス感染症によるニーズの変化を捉えた取組を検討し、施設の魅力向上を図るべきである。</p> <p>地域貢献に資する取組については、スピード感を持って、調査を踏まえた事業の試行、分析・検証を進めていくべきである。</p>
		個別取組事項	年次計画について、2021年度に予定しているテレワークの実証実験をはじめ、具体的に取り組んでいるものや予定されているものなど、よりスピード感を意識して記載すべきである。		
29 （フ ォ ー ム） 東京 国際		戦略を設定する理由・背景	今後、コロナ禍がどの程度収束し、どの程度以前の状況に戻るかを想定した戦略・到達目標となっているのか、明確になるよう記載を充実すべきである。	<p>コロナ禍、コロナ収束後の状況を踏まえ、「戦略を設定する理由・背景」「団体における現状（課題）」に追記</p>	<p>○新型コロナウイルス感染症の影響により、団体を取り巻く環境は大きく変化し、非常に多くのシナリオが想定される。社会情勢や団体を取り巻く環境を注視しながら、適宜年次計画や戦略を柔軟に見直すとともに、今後の動向を見定めた上で改めて検討することが必要である。</p>
		団体における現状			



団体名	調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	経営改革プラン（最終）に対する委員意見 （今後検討を深めていくべき事項）
	戦略番号	区分		
30 （株）東京臨海ホールディングス		全体	新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、非連続に環境が変化している中、臨海地域については特に先行きの見通しが困難な状況である中、経営改革目標としての設定は、次年度以降に改めて整理し検討するべきではないか。 なお、コロナ下の現状においても、臨海地域の関係者のネットワーク構築の取組は重要であることから、本戦略の取組について、年次計画も含め具体的に検討し、推進していくべきである。	<p>○先行きの見通しが困難な状況であるが、コロナ下の現状においても、臨海地域の関係者のネットワーク構築の取組は重要であり、各事業者がそれぞれ持っている事業環境認識を共有していくところから始めていくことが重要である。</p> <p>○経営環境の厳しい子会社については引き続き注視するとともに、資金調達については、グループ内でどのように資金循環させるか等、適切な手法を検討するべきである。</p> <p>○なお、今般のコロナによる臨海地域への影響は、非連続な変化であり先行きが不透明であることから、今後、今般の状況が落ち着いた段階で改めて方向性を検討し、さらなる経営改善の取組を進めていく必要がある。</p>
		全体	先行きの見通しが困難な状況である中、本戦略にて設定している3年後の到達目標は外部環境による影響も大きいため、今回は戦略とせず、次年度以降に改めて整理し検討するべきではないか。	
31 東京交通サービス（株）	3年後の到達目標	人材育成や知識・技術の習得など各取組による到達目標は、単位時間あたりの作業量など明確に測ることができる指標を設定するべきである。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務分野ごとに求められる知識・技能が異なるため、現時点においては定量的な指標設定ができていないが、今後外部コンサル等の意見も参考にしつつ、効果測定が可能な指標を検討していく。</li> <li>・様式2 3か年の取組に「指標の検討」を追記する。</li> </ul>	<p>○業務効率化において、ICT技術等を活用するにあたっては、以下の点に留意し取り組んでいく必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・費用対効果等を把握できる定量的な指標を設定し効果検証するべきである。</li> <li>・人材不足や職員の技術レベルの向上等を目的で導入した場合も、当初は従来の手法よりも、かえって人手が必要な場合があり人材の配置について検討が必要である。</li> </ul>
	全体	新技術を導入するに当たっては、一定額以上の費用が発生することから費用対効果を十分に把握した上で導入の是非を決める必要がある。今後、導入する新技術については、試行段階から導入による効果を図れる定量的な指標を設定するべきである。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今回試行導入している対象作業は、作業ごとに条件が異なるため、現時点においては定量的な指標設定ができていないが、今後外部コンサル等の意見も参考にしつつ、試行段階から効果測定が可能な指標を検討・設定していく。</li> <li>・様式2 3か年の取組に「指標の検討・設定」を追記する。</li> </ul>	
	-	全体	赤字が続いている発電事業について、団体として今後どのような方針で対応していくのか、具体的に記載するべきである。	
32 東京水道（株）	全体	2019年度決算の自主事業において営業損失が発生しているが、その原因分析や今後の対策について、記載すべきである。	戦略3に、委員意見を踏まえ、原因分析を通じた戦略を追加し、プロジェクトマネジメント等に関する取組を記載した。	<p>○当団体は、2019年度に営業損失を計上しているが、これは経営の根幹に関わる事項として重要な問題だと認識しており、社内の抜本的な見直しが必要である。</p> <p>損失計上している事業については、要因分析をした上で、今後どのように回収していくのか、また撤退をするのかなど早急に検討し、対応していくべきである。</p>
	戦略	統合に伴い、どの程度固定費の削減が進むのか、年次計画も含め、定量的に記載するべきである。	戦略4については、委員意見を踏まえ、固定費の削減に関する具体的な取組と削減額について記載した。	
33 東京都下水道サービス（株）	3年後の到達目標	技術者の採用を今後進めていくが、DX導入により採用や人材育成にどのような効果が見込まれるのか記載すべきではないか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社では、ベテラン社員の退職に伴って若手社員の採用を進めており、DXを導入し、業務支援によるサービス水準の維持、生産性の向上、人材の育成を図っていく旨、経営改革プランの戦略及びに追記した。</li> </ul>	<p>○今後、DXを導入していく際は、適宜生産性や業務水準がどの程度向上したのか測ることができる定量的な指標を設定し、取り組むべきである。</p> <p>○外部人材の登用やガバナンスコードの策定等を実施していくことで、ガバナンスを強化し団体の経営のあり方を変えていくということはプライオリティの高い取組であるが、団体の経営をどのように変えていくのか、投資のあり方など、より具体的な内容を対外的に打ち出す必要があるため、事業執行目標とすべきである。</p> <p>○内部留保の用途については、株式会社として妥当性を十分に見極め、投資効果や外部展開の可能性を踏まえながら、意思決定していくべきではないか。</p>
	全体	ガバナンスコードの策定等の制度構築は経営改革に資するものと考えられるため、以下の内容について、3年後の到達目標や個別取組事項に具体的に記載することができるのであれば、経営改革目標としてもよいのではないか。 ・ガバナンス強化により、経営層が具体的にどのようなことに取り組む、団体の経営をどのように変えていくのか。 ・外部人材の登用等により、具体的にどのようなことに取り組んでいくのか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・以下の内容を経営改革プランに追記した。</li> <li>・基本方針に基づき、取締役会において関連当事者間取引や契約に関するチェックの強化を図っていく。また、役員とのトレーニングに関する方針を定め、民間の経営手法の更なる導入とともに、社外役員と経営課題を共有し活発な議論を行うことにより、取締役会を更に活性化させ、当社の経営基盤強化を図っていく。</li> <li>・また、事業の拡大やDX導入による業務の高度化・効率化などの取組に、民間の人材の持つ知見を活かしていく。</li> </ul>	

(参考資料)

【検討経過】

日 程	議 事
第3回委員会 (令和3年1月18日)	・次期経営改革プランの策定について
委員による調査 (令和3年2月上中旬)	・各団体への聞き取り調査
第4回委員会 (令和3年3月29日)	・次期経営改革プランの策定に係る委員意見のとりまとめについて

【委員名簿】

(敬称略・五十音順)

役 職 等	氏 名
慶應義塾大学総合政策学部教授	上 山 信 一
木下公認会計士事務所	木 下 哲
ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員	久 我 尚 子
学習院大学法学部政治学科教授	藤 田 由 紀 子
東京都立大学大学院経営学研究科教授	松 田 千 恵 子
日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門理事	山 田 英 司