

2020年度東京都政策連携団体経営目標の
達成状況に関する評価委員意見について

令和3（2021）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	これまでの経営改革プランの策定及び経営目標の達成状況に係る主な経緯.....	2
3	2020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 .	4
4	2020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)	13

【参考資料】

検討経過	46
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.....	47

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している。

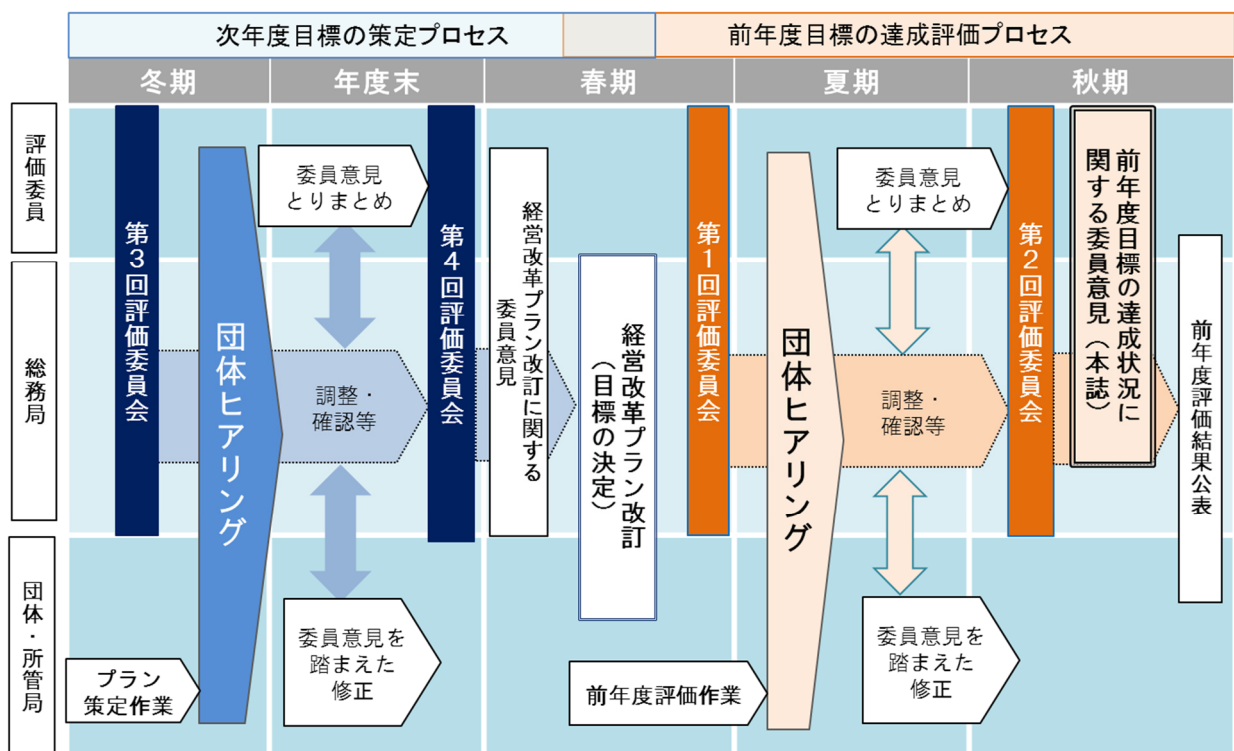
都政改革の一環として、各政策連携団体は、2018年度から2020年度までの3年間で重点的に取り組む改革事項をまとめた「経営改革プラン」(以下「第1期経営改革プラン」という。)を策定した。都は、この「第1期経営改革プラン」を経営目標評価制度の評価対象と位置づけ、毎年度、進捗管理を行ってきた。さらに、本年5月には、2021年度から2023年度までの3年間を計画期間とした「経営改革プラン」(以下「第2期経営改革プラン」という。)を策定したところであるが、本誌では、都が「第1期経営改革プラン」最終年である2020年度経営目標の達成状況の評価について、総務局長の求めに応じて委員の意見を述べる。

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。2021年6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2021年7月6日から15日まで及び9月15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ヒアリングにおける委員の意見を踏まえた対応を求め、各政策連携団体から「「経営改革プラン」評価シート」(最終)が提出された。内容等を確認し、今般、委員として経営目標の達成状況等に関して意見を述べる。

2 これまでの経営改革プランの策定及び経営目標の達成状況に係る主な経緯

(1) 各団体に対するヒアリングの位置づけ

政策連携団体の経営目標の策定及びその評価にあたっては、その過程において、「経営改革プランの改訂（次年度の経営目標の設定）」及び「経営目標の達成状況」に係るヒアリングを、全ての団体に対し、年に複数回実施している。取組のフローは概ね下図のとおりである（本委員会設置当初の時期を除く。）



(2) これまでのヒアリングにおける主な内容等

2017年度に本委員会が設置されてから4年が経過し、各団体及び局へのヒアリングと対話を重ねてきた。その中では、経営課題、経営戦略、取組事項の具体化・明確化をはじめ、経営目標（戦略等）の抜本的な見直しが必要となる団体や、「コンテンツ力・発信力の向上」、「SDGsの浸透・定着」、「東京2020大会レガシーの活用」等に対し、強みやポテンシャルの磨き上げを期待する団体を把握した。これらの団体及び局に対しては、重点的なヒアリングを行い、実施事業の客観的分析、役割の明確化、今後注力する事業の具体化等を進め、本年5月の「第2期経営改革プラン」策定までの間、団体が取り組むべき経営目標（戦略等）の見直しを行ってきた。具体的な団体名や主な経過は次表のとおりである。

2018年度	
ヒアリングで明らかになった主な事項	<p>【戦略等の抜本的な見直しが必要な団体】</p> <p>○一部の団体では、社会経済情勢やICT等の技術革新など外部環境の急速な変化に対し、所管局が団体活用の考え方が適応しきれていないことが判明</p> <p>○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として、以下5団体を抽出</p>
該当団体	(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

2019年度			
ヒアリングで明らかになった主な事項	<p>【戦略等の抜本的な見直しが必要な団体】</p> <p>○上記5団体を取り巻く外部環境や経営資源を改めて整理し、団体が担うべき役割・領域を検討</p> <p>○この過程を経て、課題解決に向け概ね自立的に動き始めるに至ったが、以下2団体は経営改革を進めるうえで、さらに取組の水準を引き上げる必要があることから、引き続き詳細に進捗状況等の確認を行う必要</p>	<p>【特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する団体】</p> <p>○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も存在</p> <p>○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団体を指定</p>	
該当団体	(公財)東京防災救急協会 東京消防庁	(公財)東京都歴史文化財団 生活文化局	
	(株)東京臨海ホールディングス 港湾局	(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	

2020年度	
ヒアリングで明らかになった主な事項	<p>【2019年度に指定した6団体】</p> <p>○上記6団体に係る、団体が担うべき役割や、強みや特長を活かした戦略展開を図るべき事業領域を整理</p> <p>○コロナによる団体を取り巻く外部環境の変化や経営資源も改めて整理し、2021年度以降の目標設定を行う「第2期経営改革プラン」において、戦略及び経営目標を見直し</p> <p>○なお、(公財)東京都公園協会については、さらに取組の水準を引き上げる必要があることから、引き続き進捗状況の確認を行う必要</p>

(参考) 団体の類型化について

政策連携団体におけるコロナの影響は団体ごとに異なり、その影響の継続も想定されため、「第2期経営改革プラン」での目標設定及び評価にあたっては、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。

【2020年10月時点の各団体の類型】

	団体名		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
			コロナにより財政的な打撃を受けた	コロナで、ポジ・ネガ両面で戦略を大きく変換	コロナ前から抜本的に見直すよう指摘	磨き上げ・期待の4団体	事業執行を粛々と実行している団体	(株)・JKK 財団・社福等	一定の改革の方向性がついた団体
類型1	(株)東京スタジアム	オリ	■	■				■	
	多摩都市モルール(株)	都整	■	■				■	
	東京臨海高速鉄道(株)	都整	■	■				■	
	(株)多摩ニュータウン開発センター	都整	■	■				■	
	(株)東京国際フォーラム	産労	■	■				■	
	(株)東京臨海ホールディングス	港湾	■	■	■			■	
類型2	(公財)東京都交響楽団	生文	■	■					■
	(公財)東京都歴史文化財団	生文	■	■		■			■
	(公財)東京都入スポーツ文化事業団	オリ・教	■	■		■			■
	(一財)東京マラソン財団	オリ	■	■					■
	(公財)東京動物園協会	建設	■	■					■
	(公財)東京都中小企業振興公社	産労		■					■
	(公財)東京しごと財団	産労		■					■
	(公財)東京観光財団	産労		■					■
類型3	(公財)東京都公園協会	建設	■	■		■			■
	(公財)東京都環境公社	環境		■		■			■
	(公財)東京防災救急協会	消防		■	■				■
	(公財)東京都福祉振興公社	総務		■	■				■
類型4	東京交通サービス(株)	交通					■	■	
	東京水道(株)	水道					■	■	
	東京都下水道サービス(株)	下水					■	■	
	(公財)東京都人権啓発センター	総務		■			■		■
	(公財)東京都保健医療公社	病経	■	■			■		■
	(公財)東京都医学総合研究所	福保		■			■		■
	(公財)東京都福祉保健財団	福保		■			■		■
	(公財)城北労働・福祉センター	福保		■			■		■
	(社福)東京都社会福祉事業団	福保		■			■		■
	(公財)東京都都市づくり公社	都整		■			■		■
	(公財)東京都道路整備保全公社	建設		■			■		■
	(一財)東京学校支援機構	教育		■			■		■
	(公財)東京税務協会	主税		■					■
	(公財)東京都農林水産振興財団	産労		■					■
東京都住宅供給公社	住政		■				■	■	

本表では、アプローチの視点(横軸)として、ヒアリング等で把握した各要素の有無を に記すとともに、このうち特に重視すべき視点を基として、以下類型(縦軸)に分類している。

- (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、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

3 2020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

2020年度は「第1期経営改革プラン」の最終年度となるが、多くの団体では、これまでの指摘事項を具体的な取組として実施していた。今般のヒアリングで指摘した事項や、以下(2)の記載内容を踏まえ、各団体及び局は経営改革の取組を加速されたい。

(1) 各団体の2020年度経営目標の達成状況について

団体別の具体的なヒアリング要旨については、次章「3 2020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)」に記載した。なお、各団体及び局から提出のあった「「経営改革プラン」評価シート」の掲載内容について特にコメントや異論がない場合には、記載を行っていない。

以降は、全般についての意見を以下に述べる。各項目には同趣旨の内容をヒアリングにて言及した団体名を記載しているが、当該団体に限定した意見ではないことを加えておく。

コロナの影響により、多くの団体において、対面型による事業や来場型の集客イベント等に係る事業内容の変更や中止等が見受けられた。そのために当初の目標を達成が困難となった場合においても、代替として新たに行うべき取組を検討・実施しているかが重要である。

主な対象団体

(公財)東京都島しょ振興公社、(公財)東京都都市づくり公社、東京都住宅供給公社

前述のコロナの拡大に伴う対応に際し、当初の経営目標では設定していない新たな取組に対する評価は、過大にも過小にもならないようにすべきである。また、その際の主体性及び都や団体の事業執行にどのような効果をもたらしたのかについても検証すべきである。

評価にあたっては、目標に対する達成状況のみならず、団体の財務状況も踏まえるべきである。また、赤字の場合には、収支均衡に向けてどのような努力を行い結実したかなど、団体の自助努力も検証すべきである。

主な対象団体

(公財)東京しごと財団、(公財)東京動物園協会、(公財)東京都道路整備保全公社

職員や社員のエンゲージメントやモチベーションなど人に着目した視点や、外部環境や時代の変化を踏まえた組織自体の継続性の確保に向け、どのように工夫しているのかという視点も、評価においては踏まえるべきである。

(2) 団体における経営改革の取組の今後について

今後のポイントとなる考え方について、改めて以下に述べる。(1)と同じく、各項目には同趣旨の内容をヒアリングにて言及した団体名を記載しているが、当該団体に限らず、各政策連携団体及び全ての所管局は、一体となった経営改革の取組をされたい。

(コロナの影響を踏まえた財務運営について)

コロナの長期化により、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、各団体の財務運営は大きな影響を受けている状況が浮き彫りとなった。どのように収支均衡を目指すのか、方向性を整理する必要がある。

コロナにより悪化した財務状況を、いつまでにどの程度の水準に戻していくか所管局も含め検討し、目標を開示すべきである。また、想定通りに状況が改善しない場合における都の出資(出捐)のあり方も含め、団体の収支構造や財務基盤について、抜本的に考えていく必要がある。その際には、都財政が不測の事態に陥った場合でも、安定した団体運営ができる財務水準など、コンティンジェンシーの観点を踏まえるべきである。

主な対象団体

(公財)東京都島しょ振興公社、(公財)東京都交響楽団、(一財)東京マラソン財団、
(公財)東京都医学総合研究所、(公財)東京動物園協会、(株)東京国際フォーラム、
多摩都市モノレール(株)、東京臨海高速鉄道(株)等

団体全体の収支だけでなく、事業単位で収支の見える化を行っていく必要がある。その上で、特に株式会社における赤字事業については、取捨選択を厳しく精査すべきである。

主な対象団体

(公財)東京都都市づくり公社、(公財)東京しごと財団、(公財)東京都道路整備保全公社、
東京交通サービス(株)、東京水道(株)、東京都下水道サービス(株)

赤字となるリスクがある都からの指定管理の受託や委託事業については、業務の見直しや委託料等の料金水準の改定を都と交渉すべきである。また、状況によっては、撤退や事業の民間移譲等も含め、選択肢を具体的に検討する必要がある。

主な対象団体

(公財)東京都都市づくり公社、(公財)東京都中小企業振興公社、(公財)東京しごと財団

今後もコロナによる影響が継続する可能性が高く、同業他社等をベンチマーキングすることが重要である。例えば、鉄道分野においては大阪の地下鉄民営化のプロセスや地方の中小鉄道などの様々な取組を学び視野を広げることで、

柔軟で斬新な経営改善への取組に繋がる。

主な対象団体 東京臨海高速鉄道（株）

（ポスト・コロナを見据えた取組について）

- コロナにより生活環境が大きく変わり、例えば、駐車場運営におけるシェアリング自動車の利用やモビリティの多様化など、収入体系やビジネス構造が変化してきている。今後の団体の取組においては、リソースを投入する事項について環境変化を見据えながら検討していく必要がある。

主な対象団体 （公財）東京観光財団、（公財）東京都道路整備保全公社

インバウンドに関して、観光分野を例にとれば、来訪者数のみならず、滞在日数やリピート回数、客単価等を元の水準までどれだけ早く戻せるかが重要である。また、臨海部については、コロナを契機に変化したオフィス需要、例えば床圧縮や地方への移転などの動向等も踏まえ、今後のあり方や方向性について、具体的に示すべきである。

主な対象団体 （公財）東京観光財団、（株）東京臨海ホールディングス

- 東京2020大会のレガシーについては、大会が終了したこのタイミングで総括を行い、その定義について改めて考察を行うべきである。また、DXの基盤やチャリティー、東京都全体のスポーツ振興など、オリンピック・パラリンピック準備局所管の3団体におけるプラットフォームはできる限り共通化した上で、継承すべきである。

主な対象団体 （公財）東京都スポーツ文化事業団、（一財）東京マラソン財団、（株）東京スタジアム
--

- 感染症対策をしながらのイベント開催やオンライン対応など、コロナを契機として得た知見やノウハウについて、都庁グループ全体で共有を進めるべきである。また、感染症のリスクは今後も常に存在することから、例えば、感染対策を行いながらのイベント開催・集客など、今回の知見を1つのレガシーとして、継承し

ていくことが重要である。

主な対象団体

(公財)東京都歴史文化財団、(公財)東京都交響楽団、(公財)東京都スポーツ文化事業団
(株)東京スタジアム 等

(人材確保・育成について)

- 人材確保にあたっては、採用だけではなく、社員の満足度やエンゲージメントを高めることで、離職を防止するとともに生産性を高めていくことが重要である。そのため、職員の意欲向上に資する人事給与制度の活用のほか、社員の満足度調査の定期的な実施及び経年変化等の分析を行い、就業環境の改善に繋げていくことなどが重要である。

主な対象団体

(社福)東京都社会福祉事業団、多摩都市モノレール(株)、東京臨海高速鉄道(株)、東京交通サービス(株)

鉄道を例にとれば、都全体を俯瞰すると、モノレールや、ゆりかもめ、都営地下鉄等様々な交通系事業を有する。組織の垣根を超えた人事交流等を行い、社員に様々な経験を積ませることで、人材育成や職場の魅力向上を図っていくことが重要である。

主な対象団体

多摩都市モノレール(株)、東京臨海高速鉄道(株)、(株)東京臨海ホールディングス

(IT化・DX推進について)

- コロナを契機に、研修やイベントは多数がオンラインに切り替わったが、どのようなものがオンラインに適していたか等の分析とともに、コストや利用者の意見を踏まえつつ、伝えるべき情報をしっかりと伝達する本来の目的を遵守すべきである。

主な対象団体

(公財)東京税務協会、(公財)東京都福祉保健財団、(公財)東京防災救急協会

- 様々な取組においてDXが進められているが、例えば、今後の博物館における展示物について、現に保有している内容を展示するのみならず、不足している要素を適切に捉え、中長期的には、コンテンツそのものの充実を考えていく必要が

ある。

主な対象団体 (公財)東京都歴史文化財団

- オンラインやバーチャルでのイベント実施、また、各事業の実施にあたりアプリ等を導入する場合など、デジタルを活用した取組については、公民連携の側面を活用したライセンス料の縮減等を含め、民間企業と連携を積極的に進めていくべきである。

主な対象団体 (公財)東京しごと財団、(公財)東京都観光財団、(一財)東京学校支援機構 等
--

(3) 団体の類型化の見直しについて

前述の「2 これまでの経営改革プランの策定及び経営目標の達成状況に係る主な経緯」で示した、団体の類型化については、これまでのコロナによる影響を軸として、短期的かつ一過性の影響に重点が置かれていたが、コロナ禍の現状に照らし、個々の団体の特性や課題に着目した、よりきめ細かな視点が必要となっている。

そのため、昨年度及び今年般実施したヒアリング等調査を踏まえ、アプローチの視点や類型及び各団体の分類について、以下のとおり見直しを行うこととした。

【アプローチの視点】

- (1) 団体の財務構造における中長期的な課題があるか
- (2) 外部環境や都の政策方針の変化が、団体の戦略・ミッションに大きな影響を及ぼすか
- (3) 重要な経営課題が解決されているか
- (4) 現在の事業遂行において、より効率性を求めるべき
- (5) 自主事業の蓋然性を再検証すべき
- (6) 株式会社・財団としての本来の機能を果たしているか

上記の視点を踏まえ、今後の類型化については、以下の4類型とする。

- (類型1) 財務モニタリングが必要な団体
- (類型2) 特定課題に対するモニタリングが必要な団体

(類型 3) 戦略・ミッションの見直しを行っており、その取組状況について、
継続的なモニタリングが必要な団体

(類型 4) 従前の方針をベースに事業遂行の効率性をモニタリングすべき団体

【 2021年10月時点の各団体の類型】

	団体名		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
			財務構造における中長期的な課題の有無	外部環境や部の政策方針による影響	重要な経営課題が解決されているか	従前の方針をベースに、より効率性を求めるべき	自主事業の蓋然性を再検証すべき	株式・財団として本来機能を果たしているか
類型1	(株)東京スタジアム	オリ	■					
	多摩都市モルール(株)	都整	■					
	東京臨海高速鉄道(株)	都整	■					
	(株)東京国際フォーラム	産労	■					
	(株)東京臨海ホールディングス	港湾	■	■				■
類型2	(公財)東京都中小企業振興公社	産労		■				
	(公財)東京しごと財団	産労		■				
	(公財)東京観光財団	産労		■				
	(一財)東京学校支援機構	教育		■				
	(一財)東京都つながり創生財団	生文		■				
	(公財)東京都スポーツ文化事業団	オリ・教		■				
	(株)多摩ニュータウン開発センター	都整	■				■	■
	東京交通サービス(株)	交通	■			■		■
	東京地下水道サービス(株)	下水	■			■		■
	東京水道(株)	水道	■		■		■	■
類型3	(公財)東京都歴史文化財団	生文		■	■			
	(公財)東京都公園協会	建設	■	■	■			
	(公財)東京都環境公社	環境		■	■			
	(公財)東京防災救急協会	消防		■	■			
	(公財)東京都島しょ振興公社	総務		■	■		■	■
類型4	(公財)東京都交響楽団	生文	■			■		
	(公財)東京動物園協会	建設	■			■	■	
	(一財)東京マラソン財団	オリ	■	■		■		
	(公財)東京都福祉保健財団	福保				■		
	(公財)東京都人権啓発センター	総務				■		
	(公財)東京都医学総合研究所	福保				■		
	(社福)東京都社会福祉事業団	福保				■		
	(公財)東京都都市づくり公社	都整				■		
	(公財)東京都道路整備保全公社	建設	■			■		
	(公財)東京税務協会	主税				■		
	(公財)東京都農林水産振興財団	産労				■		
	東京都住宅供給公社	住政				■		

本表では、アプローチの視点(横軸)として、ヒアリング等で把握した、主に以下の要素の有無を に記すとともに、このうち特に重視すべき視点を基として、類型(縦軸)に分類している。

- (1) 赤字の発生や借入金償還の推移等、今後の財務面での経過を注視すべきもの
- (2) 東京 2020 大会後のレガシーや、コロナによる労働環境等の変化、インバウンドの復調状況、団体設立から一定の期間が経過したことを踏まえた都施策への貢献のあり方等、団体外部の状況による影響を注視すべきもの
- (3) 今後も団体の更なる改革に向けた取組状況について注視すべきもの
- (4) 都からの各種事業受託を多く担うものの、その効率性について注視すべきもの
- (5) 政策連携団体としての役割等を踏まえた検証を行うべき自主事業があるもの
- (6) 自主財源の活用方法等、法人形態に応じた検討を行うべきもの

今後は、これらの視点や類型に基づき、まずは、経営改革プラン改訂にあたってのヒアリング等を行うこととするが、団体を取り巻く環境や置かれている状況は変化していくものであり、個々の団体の特性等を踏まえた上で、これらアプローチの視点や類型及び各団体の分類について、今後も適宜見直しを行っていく。

(3) 経営資源の共有等について

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保有するリソースについて、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行うなど、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た具体的な取組を進めていくべきであると述べてきた。

- また、本年3月に総務局より報告のあった「政策連携団体の共通課題に対する状況把握調査」の調査結果に際しては、団体の共通課題に関する状況について、より丁寧な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ことや、団体の各担当者が忌憚なく意見交換ができる場の設定等、団体の課題解決のための実効性のあるプラットフォームの必要性等について意見を述べた。

今般、総務局より、「団体のDX推進に向けた支援」、「団体の人材確保・育成に向けた支援」、「団体の連携強化に向けた支援」の3点について、現時点の取組内容の報告があった。今般、都職員向けのDX研修へ政策連携団体職員が参加可能となったほか、(公財)中小企業振興公社による受発注サービスや、(公財)しごと財団による障がい者雇用の理解促進に向けた研修など団体事業の横展開の実施、総務局が準備・調整を行っている各種支援の取組等について、確認することができた。

- コロナ対応による影響を受け、一部で実施を延期した取組も見られるものの、総務局には、引き続き団体間の橋渡し役として、前述のDX推進、人材確保・育成、連携強化に向けた各種支援等をはじめ、都庁グループ全体の連携強化や課題解決に資する具体的な取組の実施に向け、各団体におけるニーズ等を適切に踏まえながら、着実な準備等を図られたい。

【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

2020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、2020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2020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 2020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、「2020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

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

4 2020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・局記入）
<p>戦略 全体 企業のサステナビリティに対する取組として人権は重要な項目であり、企業側に向けての取組についても「要因分析」や「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>戦略 については、左記委員意見を踏まえ、「対応方針」として、企業に対しては、「講師派遣事業」にとどまらず、「指導者養成講座」を実施するとともに、2020年度に開始した「区市町村と企業の人権実務担当者向けの連続講座（10回）」を引続き実施するなど、対企業向けの取組を着実に実施していく旨を記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

これまでの指摘事項である、限られた資源での効率的な事業実施については、状況に応じた人権テーマの変更や重点化などの取組を実施しているが、引き続き、以下の指摘事項等を踏まえ、取組を進められたい。

（委員からの指摘事項・意見等）

- ・指導者養成講座など企業向けの取組についても評価シートにおいて説明すべき
- ・効果測定指標の設定が難しい分野であるが、どのようなアウトカムに貢献をしたのかは、所管局も含め検討すべき
- ・性質上、テーマの入替えや縮小が難しい分野であるからこそ、NPOやNGO等の関連団体との連携が必要
- ・人権課題の多様化に伴い専門人材の確保が課題であるが、任期付での採用など運用の工夫であったり、関連団体との連携等の取組が必要
- ・なぜ人権なのか、取り組むこと自体を目的にするのではなく、何のために取り組むのかという発信を文脈として意識すべき。また、社会のトレンドに合わせ、発信の仕方を変えていくことが必要。社会環境は常に変化するため、その都度、人権の課題にさらされる人たちをどう守っていくのか、啓発活動をどのようにするかというのは、単にコロナを乗り越えるという意味ではなく、長期的な手法として検討すべき
- ・ユーチューブやSNSの活用は今後も継続し、今後同様の事態が訪れた場合に、すぐに運用し発展させていくために備えていくことが重要
- ・都庁総合ホームページにリンクがあるコロナ特設サイトに関し、人権課題に関するページの階層が深いため、アクセス環境を改善すべき

（今後に向けての課題）

- ・時代によって重要とされる人権のテーマは大きく変化していくため、限られたリソースの中で新たな人権課題に対応していくためには、専門人材の確保に向けた採用方法の見直しや、NPOなど人権課題に関わりある他団体との更なる連携が必要である。
- ・人権課題へ取り組むこと自体を目的にするのではなく、何のために取り組むのかという発信を意識し、社会のトレンドに合わせて情報発信の仕方を変えると同時に、人権課題に対し当事者をどう守っていくのか、長期的な手法として検討すべきである。

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・局記入)
<p>戦略 全体 広報宣伝事業の効果については定性的な記載となっているため、具体的な指標の検討など、今後の効果検証の方向性について「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>定量的指標を把握するために、2021年5月に行ったアンケート調査を来年度も実施し、各指標を比較して事業の効果検証を行うことについて、「HPやSNSでの情報発信」欄に追記した。また、就業体験事業から町村への移住定住につながった人数の調査等を行うことについて、「就業体験事業のあり方検討」欄に追記した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

これまでの指摘事項である、団体が将来的に担うべき役割や領域についての検討は、アンテナショップの事業見直しなど一部実施したものの、関係団体も含めた大きな枠組みについての検討についても、以下の指摘事項等を踏まえ、早急に進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・ 公社の財務構造は、資産運用の収益で事業費を賄い収支均衡を保つモデルであると認識しているが、昨今の経済環境下では、そのモデルを継続することは難しい
- ・ 長期的には、公社全体として財産がある程度あるうちは、一定程度それを取り崩しながら公社のミッションを果たし続けるのか、もしくは収支均衡をあくまでも目指すのか、入口を整理すべき
- ・ 地域振興事業と展示販売事業が、毎回事業収支が支出超過である。島しょ支援という公社のミッションとして、広報活動を行うことに意義があるため、一定の収支超過を認めているとのことだが、実際収支超過に合理的な意味合いを持たせても、何らかの指標がないと、その指標を基にどの程度の支出超過なら許容できるかという議論ができない
- ・ 情報発信についての記載で、全国に島しょの魅力を浸透させることができた、という記載は非常に定性的であり、例えばウェブ解析により、何らかの販売や来店、永住につながった等の解析を行うなど、浸透させることを具体的かつ明確に示す指標が必要
- ・ 各自治体の財政が厳しい中、お金の使い道については、ある程度の蓋然性や根拠を示す必要がある。合理的な意義をどのようにして伝えていくかが非常に重要
- ・ 特産物の販売事業について、コロナの影響により店舗廃止や飲食事業の廃止を行っているが、単に廃止するだけではなく、例えばリアルでは廃止したが、店舗をウェブに切り替えるなど、今度収益を上げるための代替策を実施すべき
- ・ インフルエンサーによるアンテナショップの動画紹介を実施したとのことだが、例えば多数のフォロワーを抱えるインフルエンサーかどうかなど、どの程度の効果を見込み、インフルエンサーが発信することで、実際どの程度若者に広がったのかを具体的に示すべき
- ・ 団体の収支構造は、長い目で島しょ振興という都全体の政策を見たときに、公社以外の関連団体もあれば各自治体の考えもある中、どのようにすべきかという点は、引き続き議論が必要

(今後に向けての課題)

- ・ 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。その際、厳しい財政状況下においては、取組に対する蓋然性や根拠を示しながら合理的な意義を見出しつつも、長期的な目線で検討していくことが重要である。

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・局記入)
<p>戦略 「Web講義事業の展開」 計画と実績が対応するよう、制作したコンテンツの時間数や受講者数を「2020年度実績」に記載すべきである。</p> <p>戦略 「Web教材販売事業の展開」 Web教材5,000冊販売といった計画を下回った要因について、「要因分析」に記載すべきである。</p>	<p>戦略 「Web講義事業の展開」 ・制作したコンテンツの時間数及び受講者数を「2020年度実績」に記載した。</p> <p>戦略 「Web教材販売事業の展開」 ・Web教材5,000冊販売との計画に対して、地方税ミニガイドを除く専門書籍の販売実績が3,725冊となった要因として、「要因分析」に新型コロナウイルス感染症の影響による販売冊数の頭打ちについて記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

これまで検討してきたWeb講義のトライアルに取り組むなど事業は進捗したが、各自治体への事業展開に向け、引き続き、以下の指摘事項等を踏まえ、取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・講義事業のWeb化を、どのように取り組むかが当団体においては一番大きなポイント
- ・Web講義事業の他自治体への外販について、2020年度はトライアルということであったが、2021年度から有償となる中、同様の要領でやっていくとなると大きなハードルがある
- ・配信を希望する自治体を増やすためには、2020年度に実施したアンケート調査結果の希望をきちんと掘り起こして取り組むべき
- ・Web教材販売事業については、収益の面では目標に近い数字を達成しているが、販売した冊数が目標を下回ったことの方が重要
- ・一般的に講義等をWebに移行すると、Web講義に誘導され対面型の受講者が減るため、Webに受講者がシフトしていく考えのもと、対面型の講義の売上目標を整理すべき

(今後に向けての課題)

- ・2021年度から有償となるWeb講義について、対象自治体の拡大を進めていく上で、これまでより多様なニーズや課題が生じることが見込まれる。これまでに実施したアンケート調査の結果を精査し、改善していくことが重要である。

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・局記入)
<p>戦略 「優秀な専門人材確保のための、非正規職員の正規職員への雇用転換」 就業環境の整備等、定着率向上に向けどのように取り組んでいくか、「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>戦略 については、委員意見を踏まえ、定着率向上に向けた取り組みを「対応方針」に記載した。</p>
<p>戦略 「「共通広報」及び「各館広報」の強化」 オンライン・コンテンツの効果をどのように測定するか、「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>戦略 については、委員意見を踏まえ、オンライン・コンテンツの効果測定の方法を記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

コンテンツ力の向上に向け、各館においてオンラインやテクノロジーを活用した事業を実施するなどの取組を進めているが、今後は組織横断的な取組に向け、以下の指摘事項等も含め、局と一体となって取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・文化施設においては、デジタルの活用は、コロナの影響もあり、世界中で熱心に取り組んでいる。当団体においても、財団職員だけでなく技術者やクリエイターがチームで取り組むラボなどを検討しているということであるが、そういったインフラがないとデジタル化が加速しないため、取組を進めていくべき
- ・文化庁や経済産業省からの補助金等の外部資金について、今後はできるだけ活用し継続していくべき
- ・緊急事態宣言等が発令された際などは、今後の収支や損益の見込みについて、できるだけ早めに影響を把握し、具体的に何か対応する必要があるものがあれば、速やかに対応すべき
- ・コンテンツの充実は、お金が掛かるため簡単には決まらないが、中長期では考える必要があり、今あるものを展示するだけでなく、不足しているものをどう見ていくかということが必要
- ・収支均衡を目指すことや外部からの収入を増加させることは非常に重要であるが、団体として中長期的に取り組みたいものについては、補助金だけに頼るのではなく、一定程度ある正味財産や現金を活用した将来に対する投資も考えることが必要
- ・物理的に物が無いから展示ができないという時代ではなく、DXなどを使うことにより、これまで以上に他自治体や民間の美術館、団体等と連携しつつ、人やお金を配分すべき
- ・正規職員に転換することで人件費は上がるが、よりよい人材を確保して団体を運営していくことや雇用の安定を図ることができ、長期的には必要な経費であるため、着実に進めるべき
- ・正規職員に転換された方が、より長く組織に定着を図るための施策や就業環境の整備に取り組むことも必要
- ・コロナを機会に取り組みされたアーカイブコンテンツなどの取組は、コロナで縮小している活動の代替としてではなく、コロナが収まっても、引き続き縮小せずに取り組むべき
- ・コンテンツとして面白いものを作っても、利用者や消費者にリーチしないということは、よくある課題であり、作成したコンテンツをどういう形で評価するかが重要

(今後に向けての課題)

- ・オンラインやテクノロジーを活用し新しい芸術文化鑑賞体験を創出していくにあたり、クリエイター等と連携し創造と発信の基盤となるインフラづくりについて、検討を進めていくべきである。
- ・コンテンツの充実など団体として継続的に取り組む必要がある事業については、民間事業者等とも連携を取りながら、人材や資源を配分し進めていくべきである。
- ・コロナによる経営への影響については、各館からの情報を適宜把握し、必要な場合には迅速に対応すべきである。

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・局記入)
<p>戦略 「演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化」全体 コロナ下における演奏水準の維持向上のための楽員のモチベーションの維持について、「団体自己評価」に記載すべきである。</p>	<p>戦略 「演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化」において、委員意見を踏まえ、楽員のモチベーションと演奏水準の維持向上のため、コロナ禍において中止となった演奏会の代替を設けるなど、演奏機会の創出に努めており、今後も同取組を継続していく旨を「団体自己評価」に記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

コロナの影響により楽団の活動が大きな制約を受ける中、学校訪問事業等により演奏機会を確保し、演奏水準の維持・向上を図ることは重要である。引き続き、以下の指摘事項等を踏まえ、取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・音楽に飢えている方はいらっしゃるの、再開の時にいかにアピールを行い、取りこぼさないようにするかが重要
- ・キャバ自体がコロナの前に完全に戻るまでにはかなり時間がかかるため、ここ何年間かは、V字で戻るといふより何年間かけて一定の水準まで戻していくのか引き続き局も含めて連携すべき
- ・公演・演奏の質や回数を確保するためには、団員の生活やモチベーションの維持が重要
- ・ここ数年は収支というより、基本財産が盤石でない中、どの程度食いつぶしてまで我慢ができるかを考えることが必要であり、その際、バランスが重要
- ・他の楽団も再開し、競争環境が厳しくなる中、楽団がどういう音楽を目指したいのかが、今後のポイント
- ・コロナ下の影響で中止となった演奏会の代わりとして実施した学校訪問事業は、子供にとってもいい経験となったので、今後も取組は継続していくべき
- ・コロナ下ということもあり、試演会が色々なメディアを通じ報じられ、結果的にHPへのアクセス回数が増加し、PR活動にも繋がったが、今後もPRしていくために、注目されるような取組を継続していくべき
- ・海外向けの都響の音楽配信として、ユーチューブのチャンネル登録者数を増やすという取組は、引き続き進めていくべき
- ・海外向けの配信は今後重要になっていく中、海外における寄附文化は日本人よりもはるかに根づいているので、海外に配信するだけでなく、例えば、投げ銭の仕組みなどもトライアルしていくべき。その際は、楽曲の編成や呼ぶ客員なども含め海外向けのマーケティングを検討すべき

(今後に向けての課題)

- ・コロナ下の影響で中止となった演奏会の代わりとして実施した学校訪問事業は良い取組であるので、今後もコロナの有無に関わらず継続していくべきである。
- ・海外への発信力の強化に当たっては単に海外向け動画を配信するだけでなく、海外における寄附文化を考慮したマーケティングを行うなど、収益確保に繋がる仕組みを検討することも重要である。

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・局記入)
<p>戦略 「レガシーにつながるコンシェルジュ事業の提案・実施」 新しい日常の中での事業やアスリートと連携した事業の展開、DXの活用について、今後どのような取組を行うのが「対応方針」に記載すべきである。</p> <p>戦略 「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」全体 メールフォームにて寄せられた意見・要望及びそれらに対する対応の具体例について「要因分析」に記載すべきである。また、それらの意見・要望や踏まえた今後の取組や新たに設置した5Gの設備を活用した取組について「対応方針」に記載すべきである。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい日常の中での事業やアスリートと連携した事業の展開、DXの活用について、今後の取組を「対応方針」に記載した。 ・メールフォームに寄せられた意見・要望に対する対応について、「利用者の声を重視した施設運営」の「要因分析」に記載した。また、今後の取組について「対応方針」に記載した。 ・5Gの設備を活用した取組について、「指定管理施設を通じた都施策への積極的な貢献」の「対応方針」に記載した。

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

コロナの影響によりスポーツに関する様々な取組が制限される中、スポーツの総合案内サイトを開設するなどの取組が見られたが、東京2020大会を経た今後については、以下の指摘事項等を踏まえ、コロナ後の環境変化に応じた戦略の検討を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・オリパラについては、新たなスポーツの在り方を考える良い機会になった
- ・感染対策やバーチャルなどの取組も重要であるが、スポーツへの飢えみたいな行動が様々なところで起こっている中、どう担保し広めていくか検討する上で、大会のレガシーを再定義する時期にきている。レガシーという言葉は、人によって捉え方が違うほか、大会を経てより新たな気づきが出てきたことにより、意味が変わってきている。特にパラに関しては、一般の方々の認知も上がってきた中、例えばサポーターやボランティアの方々も巻き込み、もう一段階、取組の水準を上げていくことも有効
- ・アクアティクスセンターなどオリパラで名前が知られた施設を有効に活用するためには、民間企業や地域の方々と、どう連携するかが重要
- ・コロナで我慢をしてきた状況が変わりつつある中、再度、レガシーや今後の将来策について議論していくことが必要
- ・2020年はスポーツや芸術文化などは不要不急なものであるといったことが議論になっていたが、オリパラやスポーツに対する飢えなどもあり、今現在は、スポーツや芸術文化は重要で不要不急ではなく、必要なものであると認識された方が非常に多い。この状況下、全国的にスポーツとは何かということを考えている中で、この機を捉まえて、スポーツの在り方や私たちにとっての意義を提案・発信していくことは重要
- ・スポーツ業界は収益面では厳しいところもあるが、コロナ禍でのスポーツの在り方を考える機会に恵まれたとポジティブに捉える側面もある
- ・ユーザーとのつながりができるスポーツの総合案内サイト(SPOPITA)を作成したということで、自分に合致したスポーツの案内などがあると、スポーツをしない人がスポーツをする、きっかけになる運営の仕方を検討すべき

(今後に向けての課題)

- ・更なるスポーツ普及や施設有効活用のためには、サポーター・ボランティアを巻き込んだ施策の展開や民間企業・地域との連携が重要である。
- ・オリパラ大会で得た気づきやコロナ下におけるスポーツへの飢えを踏まえ、大会のレガシーについて所管局と共に再定義することが重要である。

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・局記入)
<p>戦略 「協賛金収益(協賛物品含む)の維持・向上」 ・東京2020大会を契機に、スポーツへの注目や関わり方も変わってきているが、今後どのようなアプローチで協賛企業を増やしていくのか、「対応方針」に記載すべきである。</p> <p>戦略 「東京2020大会のレガシーの創出」 ・東京2020大会のレガシーの創出について、団体として取り組む具体的な内容を「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>戦略 「協賛金収益(協賛物品含む)の維持・向上」について、委員意見を踏まえ、協賛金収益の維持・向上に向けたアプローチについて、「対応方針」に記載した。</p> <p>戦略 「東京2020大会のレガシーの創出」について、委員意見を踏まえ、より具体的な内容を、「対応方針」に記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

コロナの影響により東京マラソンの開催が見送られた中、バーチャルランニングイベントを開催するなどの新たな取組も見られたが、東京2020大会を経た今後については、以下の指摘事項等を踏まえ、コロナ後の環境変化に応じた戦略の検討を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・通常の運営体制に戻った際、内部留保が少ない財政基盤をどのように補強していくのか、局と協議し検討すべき
- ・バーチャルマラソンの実施に当たっては、東京マラソンならではの競争優位性や、他のバーチャルマラソンとの連携などを検討すべき
- ・コロナは山谷が激しいため、リアルとバーチャルのパラレルでの収益基盤の構造についても検討すべき
- ・バーチャルマラソン事業の一本立ちを検討するに当たっては、体制自体を大きく変える必要があることも踏まえ、引き続き検討すべき
- ・コロナ下で行われた東京2020大会では、オンラインやeスポーツなどを用い、参加しにくい人たち(選手・ボランティア・見る側)がどのように参加するかといった模索が行われた。これは、これからの多様な社会にマッチするものがあり、その新たな参加の在り方やノウハウについては、都として世界に発信していくとともに、スポーツに関心がなかった方や参加できなかった方に対しても発信していくことが重要
- ・東京2020大会のレガシーについて、コロナや大会を踏まえ、団体として、どのように取り組んでいくのか評価シートに記載すべき
- ・パラリンピックの日本での開催を契機に、これまで知らなかった人もいろいろと知るなど、協賛企業の裾野を広げていく機会になったが、今後どのように協賛企業を増やしていくのか評価シートに記載すべき

(今後に向けての課題)

- ・バーチャルマラソンの実施に当たっては、今後もコロナによる影響により大会の開催が不透明な中、東京マラソンならではの競争優位等を考慮しながら、体制自体の変更を含め収益基盤となるような形での検討を進めることも重要である。
- ・コロナ下で行われた東京2020大会では、選手・ボランティアなど様々な形でのスポーツへの参加が行われスポーツへの関心も高まっていったが、関心がなかった方へのアプローチの方法や行動制約の中で考案されたハイブリッドやテクノロジーの使い方など、都としてノウハウを発信していくことが重要である。

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・局記入)
<p>戦略 「事業収支の改善」 下水道事業の収支について、昨年度八王子市との事務費算定基準を改定したとあるが、どの程度の改善が見られたのか、また、今後他の自治体との改定によりどの程度の改善が見込まれるのか、「要因分析」及び「対応方針」に具体的に記載すべきである。</p>	<p>戦略 「事業収支の改善」については、委員意見を踏まえ、「要因分析」に八王子市との事務費算定基準の改定に伴う事務費収入の改善の結果、「対応方針」に今後他の自治体との改定による収支構造の改善の見込みを具体的に記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

これまでの指摘事項については、下水道事業を中心とする赤字事業の収支改善に向けて、事務費算定基準改定の交渉を行う等、指摘時点から進捗したもの、引き続き、以下の指摘事項等を踏まえ、取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・毎回指摘しているが、事業ごとの収支が分からない。特に、土地区画整理事業、下水道事業、都市機能更新事業という事業単位で、収支的に今年度、総括してどうだったのか。昨年と比較してどうなのか。戦略5の個別取組事項「事業収支の改善」において、八王子市の算定基準の改定とあるが、この改定が、複数の事業の中のどの収支改善にどう結びついたのか、数字で見えないと、本当に成果があったかどうか分からない
- ・シンクタンクアドバイザー機能でどう収益を上げていくかということについて、お金を取って付加価値を出していこうというような形でいうと、人件費を中心に先行投資が必要。現在の進捗状況と、今後どの程度先行投資をし、どう回収するかを示すべき
- ・戦略4の「新規事業の受託」について、不燃化特区における取組は重要な施策であるが、事業として収益を獲得することは、過去の流れから見て厳しい状況である。一方で2020年度は、道路の受託件数が増えているが、新規事業の組立てにおいて、ポートフォリオに変化があったのか
- ・受託事業と自主事業のところの収支差で、トータルでプラ・マイ・ゼロ、もしくはプラスという話だが、厳しい環境下では、コンティンジェンシーの観点を踏まえると、マイナス部分ができるだけ圧縮すべき
- ・有償で調査研究を行う場合、原価をどう考えるかが重要。大部分が人件費であると思われるが、自治体に対しどう適正単価を設定し、どう高収益を上げるのかという点は、引き続き検討が必要
- ・戦略1の新規事業開拓について、検討はされているが、見えてきた方向性があまり伝わらない。今後どのように進め、何につなげていくのかを具体的に示す必要
- ・戦略4の用地買収で、計画が48区画だが実績が30区画となり、理由として反対意見等もあり計画どおり進まなかったとのことだが、単に進まないだけではなく、計画変更等、今後の方向性を検討すべき
- ・シンクタンクアドバイザー機能について、事業化に向けたタイムスケジュールを示すべき

(今後に向けての課題)

- ・シンクタンク・アドバイザー機能の強化に向け、2020年度から開始された都市づくり調査室事業について、今後の方向性やスケジュールを具体化するとともに、事業の有償化にあたっては、先行投資も含めた人件費や経費等を踏まえた上で、適正な単価をどのように設定するか、併せて高収益をどのように確保するかについて、引き続き、検討していくべきである。
- ・財務状況の更なる改善に向けて、各事業の収支を精査した上で、コンティンジェンシーも考慮しながら、マイナス部分は圧縮していくべきである。

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・局記入）
<p>戦略 「高齢者等への生活支援サービスを提供する拠点の整備」 地域住民のコミュニティ活動拠点を整備する取組については、ポストコロナを見据え、住民に対するニーズ調査や今後の運営方針に関する検討状況を「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>委員意見を踏まえ、地域住民のニーズ調査の結果を運営方針に反映する旨を「対応方針」に記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

これまでの指摘事項である、利用者ニーズや社会情勢の変化に応じた住宅サービスの提供については、テレワーク需要の高まりに応えた住宅の整備等、様々な取組を実施しているが、引き続き、以下の指摘事項等を踏まえ、取組を進められたい。

（委員からの指摘事項・意見等）

- ・コロナにより住環境が変化中、公社においては様々な取組がなされている。特に在宅勤務が増加中、シェアオフィス事情や在宅事情にも対応されていることが資料から読み取れ、大きく進んでいると認識
- ・本体事業の収支も200億円ほどキャッシュフローを捻出しており、厳しい財務環境の中では、都に対しても大きな貢献になっている
- ・社債に関し、400億程度をソーシャルボンドに振り替えたとのことだが、金利の圧縮やKPIへのひもづけがなされており、社債の償還については財務計画上、無理のない形で、償還期限がうまく分散されていると理解
- ・アンケートの実施結果が、活動につながっていると思うが、単純に実施するだけの事項と、根本的な解決課題が必要な事項で、優先順位も含めて整理すべきであり、今後の進捗の中で議論が必要
- ・戦略4の「高齢者等への生活支援サービスを提供する拠点の整備」について、具体的なサービス内容を定めるという目標に対し、結果決まらなかったと記載があるが、コロナ下でコミュニケーションが困難だったとは言え、高齢者が必要としているサービスについてアンケートを実施する等、訪問ができない代わりに、何らかの形でニーズ調査をすべきであり、それを実施していないのはとても残念。高齢者へのサービスは、一日も早く進めるべきであり、今後もコロナの影響が続く中どう取り組むか、早急に検討すべき
- ・戦略3の「高齢者、子育て世帯等の入居支援の強化」について、テレワーク等に対応した「マルチコミュニティサロン」等については良い取組。コロナ下においても、住民同士が接触するための取組を模索することは重要

（今後に向けての課題）

- ・顧客満足度の更なる向上のためにも、「都営住宅管理サービスの総合的な満足度に関するアンケート調査」等における意見、要望等を踏まえ、事務的に処理すべき事項や、根本的な課題解決に向けた検討を要する事項を整理の上、優先順位をつけて個々の対応事項に取り組んでいくべきである。

「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・局記入)
<p>戦略 「事業効果やニーズと財務分析を踏まえた今後の事業展開の検討」 環境配慮行動への変容を促すアプローチ手法等の構築・展開に向け、どのように手法を検討していくのか、「対応方針」に記載すべきである。</p> <p>戦略 「公社の持つ現場力・専門性の強化」 現場力・専門性という言葉は極めて曖昧であるため、公社が強味と考える現場力や専門性について、具体的に「要因分析」や「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>以下の内容について、「経営改革プラン」評価シートの戦略・戦略の「対応方針」にそれぞれ記載した。</p> <p>エネルギー、資源循環、気候変動など公社の持つ様々なリソースを活かし、都民や事業者等の特性に応じたアプローチに取り組むとともに、分野ごとの多様な民間企業、団体、大学等とのパートナーシップの深化及び新たな形成を通じた連携・共創の取組を進めることにより、都民や事業者等の環境配慮行動への行動変容に繋げていく。</p> <p>「公社の持つ現場力・専門性」とは、助成事業等公社各種事業を通じた都民や事業者等のダイレクトな声の把握や、研究所の知見及び廃棄物処理等の事業の現場で培ったノウハウの活用により、現場の多様なニーズを踏まえた企画・提案をはじめ、実効性のある事業を広く展開すること。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

これまでの指摘事項については、公社と研究所の方向性の整理や事業全体の棚卸を実施するとともに、SDGsの取組や環境指標の設定についての検討を進めるなど、指摘時点から進捗したものの、引き続き、以下の指摘事項等を踏まえ、取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・環境配慮行動への変容を促すアプローチ手法等の構築・展開に向け、中間的な達成目標として、例えば企業とフォーラムやコンソーシアムを実施、あるいは何か特定のテーマを3年間、企業と一緒に取り組む等、ブレークダウンした目標があるとよい
- ・現場力や専門性という言葉は極めて曖昧なので、公社が強みとする現場力や専門性が何かを明確にした上で、パートナーシップやハブについて考えるべき
- ・SDGsにおける17項目の中で、公社が東京都の施策を担う団体として何に注目すべきか、また、公社が持っている強みは何かを明確にし、議論を進めるべき
- ・戦略2のオープンイノベーションについて、YouTubeはオープンイノベーションではない。公社の専門性と強みについて、特に大学とか先端研究機関が持っているものをつなぎ合わせると、東京都としてのダイナミズムが出る。現在の取組は広報宣伝活動に近いので、整理が必要
- ・戦略2に関し、技術職の人材確保が困難な状況の中、新しい試みとして11月採用を行ったとのことであるが、実績が1名というのは、採用の効果を団体としてどう評価しているのか示すべき。また、年齢構成などに配慮した採用活動を行っているとのことだが、ダイバーシティの確保という点に関してどう考えているのか
- ・環境配慮行動への変容を促すアプローチ手法等の構築・展開について、数値化しにくいものの結果をどのように表現していくのか、方針を定めるべき

(今後に向けての課題)

- ・環境配慮行動への変容を促すアプローチ手法等の構築・展開に向け、公社の強みとなる現場力や専門性が何かを明確にした上で、目標達成のための具体的手法を示すべきである。併せて、都の施策を担うにあたり、SDGsにおける17の目標の中で、何に注目して取組を実施していくのか、方向性を整理すべきである。
- ・採用活動の際には、多角的なアプローチの実施や多様な職員の採用に向けた方針を掲げるなど、公社におけるダイバーシティの確保に向けた取組を検討すべきである。

「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・局記入)
<p>戦略 「コンプライアンス・ガバナンス確保に向けた取組の強化・監査体制等の強化」 2020年度決算の赤字について、要因を 会計処理の変更によるものと 事業実施によるものに分けて管理するなど、対外的に公表していく際に、どのように整理するのか「対応方針」に記載すべきである。</p> <p>戦略 全体 コロナ下に伴い、多くの研修をオンラインに振り替えたことで、オンラインに適した研修なども把握されたところであるが、その分析結果を「要因分析」に記載すべきである。</p>	<p>戦略 「コンプライアンス・ガバナンス確保に向けた取組の強化・監査体制等の強化」 委員意見を踏まえ、2020年度決算要因について、対外的に公表する際の説明の仕方を「対応方針」に記載した。</p> <p>戦略 全体 委員意見を踏まえ、研修のオンライン化に関する分析結果について、「要因分析」に記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

これまでの指摘事項である次世代介護機器の普及啓発については、社会福祉事業団と連携しセミナーを実施するなどの取組は実施しているが、引き続き、以下の指摘事項等についても、取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・集合型の研修はコロナによりオンラインに振り替えられたが、参加人数が増えたものと減少したものが出来た。こういった研修がオンラインに適しているか、もしくはそぐわないか、検証した上で今後にかすべき
- ・2019年度決算と2020年度決算の数字の変動については、会計処理の変更によるものと実際の事業遂行によって増減があったものに分けて管理すべき。また、数字や評価シート全体が情報公開で公表される中、単純に決算を見ると1億円悪化と見えるが、会計処理の変更によるものか、オペレーションによるものなのか、何がこの改善を目指しているのか整理して答えられるようにすべき
- ・介護人材の確保に当たり、特に新規の若い人が、この分野に入ってくる可能性をどのように高めていくのかも重要。コロナ下により、新規の大学生がなかなか介護職を選択しない状況で、職場の魅力発信などの努力を行っているが、一方で、目標値の半分程度しか達成できておらず、改善するために今後どういう方向性でPRしていくのか

(今後に向けての課題)

- ・介護人材を確保するにあたり、特に新卒学生を介護分野に入ってくる可能性を高めることが重要であるが、今後どのように新卒学生に対しPRを進め、採用の支援を強化していくのか検討を進めるべきである。

「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・局記入)
<p>戦略 「簡易宿泊所等を活用した生活訓練の推進」 コロナの影響により就労環境の悪化や生活状況の変化もある中、福祉も含め、路上生活者への支援に向けて、今後どのように取り組んでいくのか「対応方針」に具体的に記載すべきである。</p>	<p>コロナの影響により就労環境の悪化や生活状況の変化もある中、利用者に寄り添い、気持ちの変化を的確に捉えつつ、引き続き、生活保護などの適切な支援に結びつけるなど生活の安定に向けた取組を行っていくことが重要であると考えている。 委員意見を踏まえ、「対応方針」に「生活保護に結びつけるなど生活の安定に向けた取組を行っていく」の文言を追加した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

路上生活者への支援については、引き続き、以下の指摘事項等を踏まえ、取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

・路上生活者のワクチン接種等、コロナを踏まえて路上生活者の生活をどういう形で変化させていくのか、2021年度当初に合併した(公財)東京都福祉保健財団の知見を活かし、路上生活の労働者の福祉も含め、支援に取り組むべき

(今後に向けての課題)

・高齢化やコロナ下による生活の変化など、利用者を取り巻く環境が変化する中、(公財)東京都福祉保健財団との合併を契機に、支援を加速させていくことが重要である。

「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・局記入)
<p>戦略 「第4期プロジェクト研究の推進」 ワクチンの開発や創薬などは民間でも実施しているが、公的な機関としてそれらの研究を実施する意義を「対応方針」に記載するべきである。</p> <p>戦略 「都民向け広報及びHPの充実」 コロナに対する都民の懸念やニーズに応えるべく、様々な広報を工夫して実施したところであるが、その取組内容を「2020年度実績」により具体的に記載するべきである。</p>	<p>当研究所は、都民要望の強い疾病の解明や予防法・治療法の開発に取り組んでおり、都民要望を踏まえた研究課題のひとつとして「感染症の克服」に取り組んできました。これを踏まえ、これまでに新型コロナウイルスだけでなく、新型インフルエンザやデング熱に関するワクチン開発研究を行ってきたところです。ご意見のとおり、「対応方針」に記載します。</p> <p>当研究所では、新型コロナウイルスに対する都民の懸念やニーズに応えるべく、医学研究所としての特徴を活かした広報を行ってきました。ご意見のとおり、その具体的な取組内容を「2020年度実績」に記載します。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

2020年度については、団体が有する感染症についての専門的知見が都政に活用されたが、ワクチン開発や都民ニーズを踏まえた広報などについては、以下の指摘事項等を踏まえ、引き続き取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・都民は、当研究所がどのような活動をしており、実際にいくらお金を使って何ができたのかに関心がある
- ・研究は簡単にできないことは分かるが、一般の方は目に見える成果を求めため、今のコロナに役に立っていないという批判や今後に向けて取り組んでいることなどに対する説明が必要
- ・都の財政が厳しくなることが明確な中、中長期的に都の財政に一定の制約ができるなど、不測の事態が発生した際も安定して基礎研究ができるよう、足の長い研究開発をやる意義を示し、一定の水準の補助金を都から継続して収受することや、局と連携し、財政基盤の強化に取り組むことについて、今の段階から考えておくべき
- ・最新の研究の解説ページなどの広報や、学術誌に掲載された内容の翻訳に意義があることは理解できるが、都民が知りたいことは、例えばワクチンの安全性や副作用などのレベルのニーズがある。都民は、この団体は自分たちにとって役に立つものか判断するため、都民の目下の心配事やニーズに応えた広報というのも1つ工夫としてある
- ・ワクチン開発や創薬は民間企業でも実施しているが、その中で公的な研究機関が研究を進めることの強みや、民間企業との開発の差違を示すことも大事である。例えば、企業からの評価などを並べることも検討すべき
- ・民間企業ではなく団体が医療について情報を発信をする際は、例えば、コロナだけではなく、コロナによって生じたほかの健康障害や健康課題にも目配りをした発信をするべき

(今後に向けての課題)

- ・コロナ下で先行きが見通せない中、不測の事態が発生した場合でも、安定して事業・研究を行うことができる財務水準を確保することが重要である。そのためには、団体独自の安定的な収入源を確保するなど、財政基盤の強化が必要である。

「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・局記入)
<p>戦略 「人材確保対策の充実」 施設あたりの必要人数など、部門ごとの人材の過不足の状況を「要因分析」に記載すべきである。また、施設ごとの利用状況についても合わせて記載すべきである。</p>	<p>・2021年4月1日時点における、部門ごと(児童養護/障害)の人材の過不足の状況を「要因分析」に記載した。合わせて、2021年3月1日時点における、施設種別ごと(児童養護/障害)の施設利用状況も記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

これまでの指摘事項である離職防止に向けて、職員アンケートをはじめ、各取組を実施しているが、以下の指摘事項等について、引き続き取り組まれない。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・施設によって人材不足の傾向も違ってくると思うが、各施設の人材不足の状況や人材不足を測る指標などの情報もあると、より議論が進む
- ・施設が常に満員であり、人材が不足している状況においては、職員の増員や生産性の向上、民間企業への委託のほか、お客様の人数を減らす等の手段もあるかと思われるが、需要と供給のバランスを示してほしい
- ・離職防止を図るためには、処遇改善として給与改定などの実施は急には難しいところがあるが、例えば人間関係やハラスメント、メンタルヘルスという側面の対策は現行の取組よりも具体的な対策を柔軟に取れるのではないか
- ・離職率の抑制に関しては、職員アンケートを2019年も2020年も実施しているが、経年の変化や分析などができるよう、調査内容を精査しながら継続的に取り組むべき
- ・複数年にわたり事故が起きているが、そういった事象が発生するたびに原因分析や再発防止策を講じているにも関わらず、発生してしまう背景や具体的な対応を示してほしい
- ・マニュアルにいろいろな情報が入っているが、普段の業務の中でベテラン職員から若手職員への知識や技術の継承のOJTを行うべきであり、そういった体制は十分に整備されるべき

(今後に向けての課題)

- ・人材を確保・育成するためには、マニュアルに過度に頼るのではなく、普段の業務の中でベテラン職員から若手職員にOJTを通じて技術・ノウハウの継承を図っていくことが重要である。また、離職防止を図るためには、処遇改善だけでなく職場のメンタルヘルスの側面から具体的な対策を取ることも重要である。
- ・再発防止策を講じているにも関わらず、複数年にわたり事故が発生する中、事故が発生する背景や対応内容を改めて確認し、適宜見直していくことが必要である。

「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・局記入)
<p>戦略 「経営管理の体制整備」 新型コロナウイルス関係補助金等の受入等により計上した黒字について、引当金を積み立てるなど、収支相償も考慮し今後どのように対応していくのか「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>新型コロナウイルス関係補助金等の受入等により計上した黒字について、公益法人の収支相償の原則に基づき、感染症の発生などに備えるために具体的な対応計画の策定を検討することを戦略の対応方針に記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

2020年度については、コロナ専用病床の開設や医療従事者の派遣など、緊急対応に注力したが、引き続き、以下の指摘事項等を踏まえ、取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・新型コロナウイルス関係補助金等の受入等により黒字であるが、問題はこれからどうするか。補助金等により得たお金を、例えば将来、新たな感染症が発生し、お客様が減少した際の引当金として基金みたいにして積むことや、毎年同規模の補助金の交付が国も難しくなることを見越して積立てするなどを検討すべき。もし来年、再来年もコロナ下が続き、補助金も継続されると、毎年100億円程度余ることになる。その状況に甘んじると、思考が停止し、コロナ下が終了した際に再起不能になる。これらを踏まえ、頭の体操として、経営陣でいろいろと議論すべき
- ・評価シートでは、医業収支比率を指標として掲載しているが、例えば、目標値を定め、自己評価する際などに活用すると良い。先行きがどうなるか分からない現状の中、目標を公表することは逆に害があるが、内部の目標として整理し、先が見通せる状況になった際には、経営改革プランなどである程度示すことを検討すべき

(今後に向けての課題)

- ・コロナにより、団体を取り巻く環境は大きく変化し、多くのシナリオが想定される。社会情勢や国の動向を注視しながら、中長期的な経営環境を見極め、対応していくことが必要である。

「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・局記入)
<p>戦略 「都と連携した支援事業の検討及び施策に見直し」 昨年度、赤字決算となった指定管理事業について、コロナの影響が長期化すれば赤字が続くことも考えられることから、シェアオフィスや一部のフロア貸しなど稼働率を上げる取組の検討、もしくは指定管理事業そのものの見直しなど、今後の対応について「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>条例で定められた展示室、会議室としての施設運営を適切に行いつつ、既存顧客の継続利用や新規顧客の開拓に向けたPRに加え、コロナ禍のトレンドを踏まえた提案(リアルとバーチャルを融合したハイブリッド型のイベント開催や、従来よりも規模を縮小して開催するイベント)等の営業の強化により稼働率の向上を図る旨を「対応方針」に記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

2020年度については、多くの中小企業に対する助成事業の実施など、コロナへの緊急対応に注力した。今後は、これまでの指摘事項に対しての取組を進めるとともに、コロナ後の環境変化に応じた戦略を検討を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・中小企業支援は様々な機関が実施しているため、公社ならではの取組をより際立たせていく必要がある。また、承継や創業、人材といった分野については、コロナに関係なく取組を進めていくことが必要
- ・収支均衡が前提であるが、東京都からの指定管理や委託事業が多い中、今期経常収支マイナスというのは解せない。収支均衡を維持し、公社事業全体のめり張りをつけた上で、一部先行投資を行うなどの取組を検討すべき
- ・コロナ下で赤字となった指定管理や委託事業について、他団体の状況も確認すべき。また、都に赤字補填を請求すべき。契約内容そのものの見直しや今後の指定管理料等の上乗せなどについて、交渉をすべき。評価シートにも今後の対応方針を記載すべき。コロナが継続した場合に、赤字が恒常的に発生する可能性がある。東京都と交渉の上、撤退や民間移譲など、選択肢を具体的に考えていくことが大事
- ・コロナ下での休止となった指定管理施設の運営については、例えばシェアオフィス化するなど、稼働率が維持できるような使い方を団体から提案すべき
- ・例えば企業から要望があって実施する事業、東京都の方針が下りてきて実施する事業、日常の企業とのお付き合いの中で、自分たちの主体的な発案により実施する事業と3色ある。主体的な取組の比重を高めるような目標の立て方があるとよい

(今後に向けての課題)

- ・事業承継や創業支援については、コロナに関係なく、引き続き人的・財的リソースを配分していく必要がある。
- ・中小企業の支援については、様々な機関が行っている中、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、一部先行して取組を実施するなど、公社として主体性を発揮しつつ、戦略としてより際立たせていく必要がある。

「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・局記入)
戦略 「固有職員の管理職候補者の育成・登用」 固有職員にキャリアパスを示すなどのモチベーションを高めるような取組や、管理職として育成していくための具体的な方策について「対応方針」に記載すべきである。	委員の意見を踏まえて、キャリアパスを用いた取組を記載した。
戦略 「高齢者をターゲットとした潜在的求職者の掘り出し及び外国人在の活用」 外国人材の活用に向けた今後の財団の具体的な取組を「対応方針」に記載すべきである。	委員の意見を踏まえて、外国人材活用に向けた具体的な取組を記載した。
戦略 全体 財団認知度向上に向けた今後の具体的な取組を「対応方針」に記載すべきである。	委員の意見を踏まえて、財団認知度向上に向けた今後の具体的な取組を記載した。
一次評価(所管局評価) 経営目標に対する達成状況だけでなく、支出超過が続いている財務状況やこれに対する団体の取組等についても言及した上で、一次評価を実施すべきである。	委員の意見を踏まえて、団体の財務状況等に言及の上、一次評価を実施した。

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

2020年度については、雇用環境の改善や企業におけるテレワーク導入支援などコロナへの緊急対応に注力した。今後は、以下の指摘事項等を踏まえ、財務状況を注視し事業を進めるとともに、コロナ後の環境変化に応じた戦略を検討すべきである。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・収支均衡という観点では、2期連続支出超過になっており、所管局の1次評価において、経常収支が支出超過になっている状態についてどう評価をしているのか、記載すべき
- ・評価は財務諸表も含めて都民に公開されるが、経常収支が赤字の状況について、その対策などを問われる可能性が高いと思われ、評価に財務状況への言及がないとなれば、説明の責に耐えられるものではない
- ・各事業の中の収支の総括をし、内部のオペレーションの改善が必要なのか、それとも委託料の水準について所管局と調整が必要なのか、整理をすべき
- ・固有職員の割合というのは職員全体の中でどのくらいか、長期的に固有職員の割合をどうしていくのか。また、計画期間の3年間で固有職員から2名管理職として登用できたというが、今後の見通しはどうか。固有職員のモチベーションという観点からも、管理職の割合が多くなることは大事だが、もう少し具体的にキャリアパスを示せるようなことを何かしているのか、離職を防いで長く組織の中で成長しながら、管理職として育てもらうための具体的な方策はあるのか
- ・戦略2で、高齢者、女性の就労支援の強化に加えて、外国人材の活用に向けた項目があるが、団体自己評価に内容の記載がない。コロナ下とは言え、日本の労働者人口を考えると外国人材は重要であり、更なる取組が必要

(今後に向けての課題)

- ・各事業の収支の総括を行うとともに、支出超過の場合には、内部オペレーションの改善や、委託料の見直しを含めた所管局との調整など、今後の対応について整理すべきである。

「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・局記入)
<p>戦略 「固有職員を中心とした人材育成の強化」 職員のモチベーション向上や組織の活性化のためには、固有職員活用の方向性やキャリアパスの明示など長期的な視点を示していくことが重要であり、財団としてどのように取り組んでいくのか、具体的に「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>委員意見に基づき、固有職員の人材育成やキャリアパス支援について、具体的な取組を「対応方針」に記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

施設別・事業別の課題分析により、今後の取組を具体化するとともに、組織内の連携を強化するなど、これまでの指摘事項に対する取組については、進捗している。引き続き、以下の指摘事項を踏まえ、取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・外部環境が変わり、東京都の農業の在り方や林業の在り方が変化。特に昨今、外国産材の供給が逼迫し価格が高騰している中、国内産材を使う動きがある。多摩産材の利用拡大に向け、バリューチェーンや供給体制の確保について、現在議論がどの程度されていて、来年度に向けてどう取組を進めていくのか
- ・戦略4の固有職員の人材育成について、将来のキャリアを見通せることはモチベーションにつながり、組織の活性化にも貢献する。このため、今後の固有職員の比率や将来にわたるキャリアの見通しなどについては、長期的な視点から計画等を策定すべき
- ・コロナにより、生き方や仕事について見直した人たちが多く中で、職業として林業や農業を人生の選択肢に入ることが増えており、東京23区の近郊で農業や林業ができるという意味で考えると、人材確保のチャンスであり、そういった観点から、この期を捉まえていくという視点も必要

(今後に向けての課題)

- ・外国産材の不足や価格の高騰など、木材供給が逼迫している中、この数年が多摩産材の利用拡大のチャンスであることから、バリューチェーンや供給体制の確保などの取組を着実に進めていくべきである。
- ・コロナを契機に、職業として林業や農業への関心が高まる中、人材確保のチャンスであることから、この機を捉え、都市近郊で農業や林業を営むことができるの東京の利点を発信するなど、人材確保への取組を進めていくべきである。

「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・局記入)
<p>戦略 「専門性向上のための能力開発」 研修の効果について、職員の企画・提案力向上との関連性をどのように検証していくのか、「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>委員意見を踏まえて、研修を受けた職員がいかに関業務の実施や企画に生かされたか、研修効果を検証するための方策を「対応方針」に記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

2020年度については、コロナにより先行き不透明な中、オンライン化や観光業界のサポートなど、可能な範囲で事業を実施した。今後は、以下の指摘事項等を踏まえ、コロナ後の環境変化に応じた戦略を検討を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・インバウンドに関しては、例えば来訪者の数を増やすだけでなく、滞在日数やリピート回数、客単価を上げる取組、アクティビティの充実を図るなどの取組が必要であるが、現状は、いかに元の水準に早く戻すか、コロナ後のリカバリーで東京をどれだけ早く再稼働させるかが重要
- ・観光分野については、環境変化を踏まえ、この3年間は重点化する分野のめり張りをつけることが重要
- ・MICEやコンベンションは先行きが不透明であることから、どれだけリソースをかけるのか、状況に応じて内容を組み替えられる仕組みとすることが必要
- ・能力開発の成果というのは、企画・提案力の向上に結びついていくべきであり、両者の関連について、より意識的に検証する必要
- ・コロナにより、オンライン観光やDXの利用など、新しい地域の魅力発信について考える機会を得たと捉えることもできる
- ・コロナ下だからこそ、開いていける道があり、そのポシビリティを提示することで観光業界全体を元気にしていくような啓発が可能であり、取組として進めていくべき

(今後に向けての課題)

- ・観光分野については現在も先行きが不透明な状況ではあるが、コロナ後の東京における観光を可能な限り早く再稼働させ、特にインバウンドに関し、できるだけ早く元の水準に戻せるよう、今後の戦略を検討していくことが重要である。
- ・学会会議やコンベンション等のMICEについては今後不透明であることから、どれだけリソースをかけるべきか、状況に応じて内容を組み替える仕組みづくりが必要である。
- ・オンライン観光やDXを利用した地域の魅力発信等、コロナ下だからこそ開拓できる道もあり、当面の間は、そのポシビリティを提示し啓発するなど、観光業界全体の活性化に向けた取組が重要である。

「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・局記入)
<p>一次評価(所管局評価) 経営目標に対する達成状況だけでなく、コロナ下における厳しい財務状況や、そうした中で団体の行動、自助努力にも考慮した上で、一次評価を実施すべきである。</p>	<p>委員意見を踏まえ、団体のコロナ下における財務状況や取組や自助努力を考慮し、「経営改革プラン」評価シートにこうした点も追記することで、一次評価を実施した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

2020年度は、コロナの影響により来園者からの収益が減少する中、財務状況の改善に向けた取組を進めたが、引き続き、以下の指摘事項等を踏まえた上で、所管局とともに更なる取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・本年度と来年度については、協会自体の正味財産が潤沢にあるわけではない中で、2020年度決算において大きな繰越しのマイナスが出ており、正味財産をどう確保するのかというのは、一つ大きなポイント
- ・局の一次評価は団体の取組に対して評価をしているが、財務諸表の厳しい状況を局側として判断した上で、団体が最大限努力をしたかどうかという点も評価すべき。評価シート等が対外的に公表される中、収支がマイナスである点について何もコメントがない形で情報公開されると、協会の自助努力が何も評価されないことになるため、一次評価の書き方について、事務局と協議が必要
- ・都財政が厳しくなる中、正味財産をどう確保していくか、第一義の戦略として、所管局と協会でコンティンジェンシーも含め考えておくべき。収支均衡を保ちながらどう内部留保を確保していくのか、引き続き議論
- ・財務に注力しつつも、協会のミッションの遂行、例えば生物の多様性やSDGsの陸・海の部分について、アジャイルに対応し、園の魅力向上も併せて進めるべき。活動自体がシュリンクしてさらに収支悪化を招く悪循環は避けなければならないため、協会のミッション遂行と価値の向上を図りつつ来園者を確保し、社会的な意義も発信していくことが重要

(今後に向けての課題)

- ・厳しい財政状況が続く中、今後、正味財産をどのように確保していくのか、コンティンジェンシーの観点からも、所管局と団体において検討していく必要がある。一方で、団体のミッションを遂行し、価値の向上を図っていくことも重要であり、アジャイルに対応しながら、園の魅力の向上や、社会的な意義の発信も行っていくべきである。

「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・局記入)
<p>戦略 「組織の最適化・人的資源の再編成等による業務効率化およびコスト削減」 コロナ下の厳しい財政状況下においては、収益事業の回復だけではなく、更なるコスト削減が必要と考えるが、今後のコスト削減の方向性や具体的な内容について、「対応方針」に記載すべきである。</p> <p>戦略 「採用・育成したスペシャリストを活用し、公園とまちを活性化するためのエリアマネジメント協議会による公園運営の推進」 協議会については、参加者の固定化に伴い排他的な運営とならないために、どのように参加者の新陳代謝を図っていくのか、「対応方針」に記載すべきである。</p> <p>戦略 全体 これまでに採用した外部人材の専門性をどのように他の職員に広めていくのか、「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>委員意見を踏まえ、「経営改革プラン」評価シートにおいて、以下のとおり対応した。</p> <p>戦略 の「対応方針」に既に記載されている、「今後も組織の最適化や業務の合理化によるコスト削減に取り組んでいく。」に、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、今後のコスト削減の方向性や具体的な内容を検討する旨を追記した。</p> <p>戦略 の「対応方針」に既に記載されている「これまでの協議会立ち上げとプロジェクト推進の経験を活かし、他の公園においても地域との交流を活性化させ、コミュニティの発展、強化に取り組んでいく。」に、参加者の固定化による排他的な運営を防ぐため、地域の人々が話し合いを進められるように促す旨を追記した。</p> <p>戦略 「スキル・ノウハウを継承する人材の専門性の向上と活用」の「対応方針」に既に記載されている、「地域や企業と積極的に連携し、各公園の持つポテンシャルを最大限に発揮させるマネジメントを行うため、さらに人材育成に取り組んでいく。」に、採用したスペシャリストによる研修等を行う旨を追記した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

公園ごとの改革に向け、継続的に指摘してきた内容に対し、2020年度以降、その対応が見られるものの、今後は、以下の指摘事項等も含め、取組を早急に進める必要がある。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・協議会について、メンバーが固定化し、排他的になることがよくある。参加者の新陳代謝の仕組みを最初から入れておくべき
- ・eVTOL(電動垂直離着陸機)の発着場は、都市部の場合、必ず公園になるため、早めにリサーチをされたい
- ・収益事業の回復だけではなく、全体的なコスト削減が重要。具体的に考えていることは、評価シートの対応方針や自己評価に記載すべき
- ・短期的に収益をひねり出すための無理な事業をすべきでない。例えば、公園の限られたスペースに店舗等を置いてしまい、後に中長期で新しい取組をやる際、撤去が必要となり、かえってコストがかかることになる。コンティンジェンシーの中で収益事業が成立しない部分と、逆に短期でお金を稼ぐことによって中長期的にはデメリットになる取組は止めるべき。また、直営でやるべきものなのかの整理も含め、収益事業の構造自体を見直すべき
- ・新たな時代の公園マネジメントについて、例えば子供やフレイル対策や健康維持のための高齢者など、多様な層の公園利用者を今後対象にしていかなければならない。一般的に高齢者と子連れ世代は親和性が低いと言われており、また、ペットによるトラブル等、多様な層の公園利用者に対する工夫を考えていく必要
- ・エリアマネジメントのスペシャリストとして採用した3名はどのようなバックグラウンドの方なのか。現在協会として必要としている専門性とはどういうものなのか。また、3名採用しただけでは、専門性の確保という点では不十分。外部から獲得した人材が持っている専門性をどのように他の職員に伝承していくか、広めていくかが重要

(今後に向けての課題)

- ・新たな時代の公園マネジメントについては、今後、多様な世代の公園利用者を対象とした事業展開にも取り組んでいくべきである。
- ・コンティンジェンシーの中では成立しない収益事業や、短期的に無理に収益を稼ぐことで中長期的にデメリットが生じるような事業を廃止するほか、各事業における直営若しくは業務委託といった実施主体の再考など、収益事業の在り方や構造自体の見直しを検討すべきである。

「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・局記入)
<p>戦略 「事業の見える化」 事業別の収支の見える化に向けた今後の取組について、「対応方針」等に記載すべきである。</p> <p>一次評価(所管局評価) 経営目標に対する達成状況だけではなく、コロナ下における厳しい財務状況を考慮しながら、支出超過となった要因や、支出を圧縮するための取組等にも言及した上で、一次評価を実施すべきである。</p>	<p>委員意見を踏まえ、「経営改革プラン」評価シートにおいて、以下のとおり対応した。</p> <p>戦略 「事業の見える化」については、事業別の収支の見える化に向けた今後の取組を「対応方針」に記載した。</p> <p>一次評価(所管局評価)については、コロナ下における団体の財務状況を考慮し、支出超過となった要因や支出を圧縮するための取組も追記することで、これを実施した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

駐車場のキャッシュレス決済導入など、これまでの指摘事項について、取組を実施しているが、引き続き、以下の指摘事項等も踏まえ、取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・従来の収支構造は、自主事業の駐車場収入をもって道路事業と駐車場対策事業の収支の支出超過を埋めるという構造だが、現在はその事業収支モデルが壊れてしまっている。駐車場対策事業についてさらなる支出超過の圧縮が喫緊の課題。また、各事業の収支を見える化し、それらの総括を含めて議論する必要
- ・一次評価において、支出超過に触れず、取組が大きく前進したとポジティブな記載をしているが、財務的な状況も加味した上で、それが不可抗力であったのかどうか、事業の収支の圧縮をどう取り組んだのか、一次評価に記載すべき
- ・財務諸表も公表される中、経常収支の赤字に触れず評価を実施することは、説得感が確保できない。収支均衡に向けてどういう努力をして、それがどう結実したのか、そこは冷静な評価を入れる必要。併せて、そもそも公社本来のミッションに対しどうお金を使ってきたか、また今後の方向性についても記載すべき
- ・コロナの後で生活環境が大きく変わり、駐車場の利用自体が、車を自己所有した方が駐車場を利用する形から、シェアリングの自動車が駐車場を利用する形で、収入体系やビジネス構造が大きく変わっており、その点を踏まえ、今後の取組を検討すべき
- ・空間の活用方法は様々な議論が必要。収支が厳しいとは言え、正味財産が潤沢にあるため、将来に備え必要な部分には投資することも必要。単年度の収支と長期の成長のための投資という意味で、引き続き議論すべき
- ・電動キックボード、電動車椅子、電気自転車などモビリティが多様化し、交通参加者が多様化している。特に自動運転が導入されると、車間通信だけでなく路車間通信が必要となり、例えば地面に電線を埋め込むなど、非常に複雑になる可能性。その場合に、今後の道路整備や保全是、多様な知識や専門性が求められ、そういった専門人材を確保していく視点が準備段階から必要。モビリティの動向については、今後必ずウオッチすべき
- ・シェアリングやサブスクを推進し、モビリティを改善していく方向性についても、道路や保全整備の在り方を考える上で視点に入れる必要がある。また、例えば東京自動走行ワンストップセンターとも連携しながら、今後、東京のどのエリアで実証実験を行うのか、具体的に社会実装をどこから始めていくのかについて、情報を把握する必要

(今後に向けての課題)

- ・コロナ下で生活環境が変化する中、駐車場の利用においても、収入体系やビジネス構造の変化が想定されるため、こうした状況を見据えた取組を検討し、必要な投資を行うなど、将来を見据えた事業展開を行っていくべきである。
- ・モビリティの多様化に伴い交通参加者が多様化する中、従来の道路整備に加え様々な知識や専門性が求められることから、こうした動向を注視しつつ、道路整備の在り方を検討するとともに、関係機関と連携した取組を進める必要がある。

2 3 (一財)東京学校支援機構

【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・局記入)
<p>戦略 「TEPRO Supporter Bank(ティープロ サポーター バンク)事業の推進」全体学校区分ごとの求人状況や需要が多い分野、登録サポーターの希望分野等の状況を考慮の上マッチング状況を分析し「要因分析」に記載すべきである。その上で、求人や登録サポーターの確保をどのように進めるのか「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>戦略 「TEPRO Supporter Bank(ティープロ サポーター バンク)事業の推進」については、委員意見を踏まえ、マッチング状況の分析を「要因分析」に、求人や登録サポーターの確保をどのように進めるのか「対応方針」に追記した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

団体設立から間もない中、2020年度は各事業の運営を軌道に乗せたところであるが、今後は以下の指摘事項等を踏まえ、更なる取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・小中学校からの需要を開拓するために、例えば教材販売業者など、ルートセールスを行っている民間企業に営業を頼むことも検討すべき
- ・連絡帳のように保護者とのやりとり等が可能な教員支援のアプリを販売している会社があるが、そういったサービスのメニューの中に、当団体のサービスを入れると良い。学校向けのアプリなどを販売している会社は、公民連携であるため、当団体のメニューを無料で搭載してもらえるのでは。今後ますます教員支援ソフトは充実してくるため、そのサービスのメニューに入れておくべきで、ネットベースで入れておけば、広がりも早い
- ・「学校事務業務のセンター化」を進めるためには、各学校の学校事務の業務の標準化や統一化を、モデル校を活用して取り組むことが必要になる。各学校に任せると、各々のやり方が定着してしまうので、集約してボリュームがあるものが何なのかという点からアプローチすべき。また、オンラインで対応できる業務はオンラインにするなど、ターゲットを絞ってやるべき
- ・小中学校の生徒に配布されたタブレットが、中々活用されていない実態であると思われるが、どのようにタブレットを授業に取り入れていくかといった観点からコンサル的な支援をするなど、人材のマッチング業務だけに限らず、支援の形態を広げることも考えるべき
- ・コロナで多くの小中高がオンラインで授業をしたが、内容を理解している部分は再生速度を速くし、理解していない部分は繰り返し再生するなど、合理的に活用されている。また、教えることが得意な先生の授業を、映像などを作ることが得意な先生がまとめて作り、各クラスの生徒がそれを見えるということでも、合理化されていた。先生の負担が増加する中、共通で教える必要があるところはそれで良く、先生は個々の生徒に合わせた対応に注力すべき
- ・民間企業は、寄附講座や金融教育、食育教育など様々なコンテンツを学校に提供したいが、学校とのルートがなかなか無いのが実態なので、そういうところとマッチングしていく。実施するに当たり、個々の会社とネットワークをつくることは難しいため、事業者団体や業界団体を使い繋がりをつくと、先生方の負担も減らせるため、そのような試みを進めていくべき

(今後に向けての課題)

- ・学校におけるサポーター活用の取組を広めるためには、教員支援アプリ等と連携し取組を周知していくことも検討するべきである。また、民間企業のサポーター確保に当たっては、学校向けコンテンツの提供に意欲がありながらルートが無いという企業も多く見られるため、今後は個社にアプローチするだけでなく、事業者団体や業界団体を活用し関係を構築していくことも重要である。
- ・学校事務の集約化に当たっては、モデル校を選定し取り組んでいくことや、業務のボリュームやオンライン化の可否の観点から対象とする業務のターゲットを絞り検討を進めることも重要である。

「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・局記入)
<p>「経営改革プラン」評価シート(追加) 「防災訓練指導力の向上」について、コロナ下で新たに生じたミッションではなく、協会の体制に対する課題への対応である。一方で、救急事業において都の受け皿を担っている取組については、コロナ下で新たに生じたミッションであることから、「「経営改革プラン」評価シート(追加)」に記載すべきである。</p>	<p>(公財)東京防災救急協会においてコロナ下で新たに生じたミッションは、当初、定性評価としていた救急事業における都の受け皿に係る取組であることから、「経営改革プラン」評価シート(追加)の記述を、委員意見を踏まえ全面的に修正した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

これまでの指摘事項については、講習のオンライン化など、進捗した取組があるものの、団体の新たな役割については、関係部署がコロナ対応を優先する中、検討途上にある。引き続き、関係部署とともに検討を進めるとともに、以下の指摘事項等についても、取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・追加シートの防災訓練指導力の向上は、コロナ下の新たなミッションというよりも、コロナの影響の中で協会の体制に課題が出てきたという話である。一方で、救急事業において都の受け皿を担っている取組については、追加シートに記載すべき
- ・100%デジタル化というのは、利便性の観点から現実的ではないが、一方で、デジタルでないものとの併用になると、例えばテキストの在庫管理などコスト面について留意が必要。また、利用者側の意見を踏まえながら、進めていくべきである
- ・例えばVRやAR等を活用した、リアリティーのある訓練や体験は、座学に加えて行うことで非常に防災意識を高めていく効果があると思われ、今後の取組として検討すべき
- ・パンデミック下の防災対策については、知見が広がったと思うが、例えば今後新たな感染症が蔓延しているときの防災対策を考えていく上で、新たなコンテンツを検討すべきではないか
- ・障害者への対応については、ハード・ソフト両面での対応が必要であったり、外国人には、宗教や食べ物への対応、LGBTの方への対応、ハードでいうとユニバーサルデザインとインターフェース面での対応と、他団体や民間と連携しつつ幅広く様々な対応が必要

(今後に向けての課題)

- ・テキストの電子化も含めた講習のデジタル化について、ハイブリットで進める際には、テキストの在庫管理などのコスト面や、アクセス環境などの利便性における利用者の声に留意しながら進めていくことが重要である。
- ・パンデミック下の防災・被災対応について、コロナにより得た知見を活かし、今後、インフルエンザや新たな感染症に備えた防災・被災対応についてのコンテンツを検討すべきである。

「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・局記入)
<p>戦略「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」全体 地元三市との連携や協力については、これまでの関係性や取組、今後の展望等について記載すべきである。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「団体自己評価」に、地元三市と緊密に連携する関係性を築き、感染症が拡大する中でも、地元三市と協力してイベントを盛り上げることができたことを追記した。 ・「対応方針」に、地元市等との連携に関する今後の展望を追記した。

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

コロナの影響により施設の稼働率が悪化する中、経費削減やネーミングライツ契約料の維持など、経営改善に向けた取組を行っているが、今後は、以下の指摘事項等を踏まえ、コロナ後の環境変化に応じた戦略の検討を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・当面の間は、昨年度の総括をするとともに、今年度は、固定費はできるだけ下げつつ、緊急事態宣言の合間を縫いながら、武蔵野の森総合スポーツプラザなどをどのように活用していくかが一つのポイント
- ・コロナが収束したとしても、感染症のリスクは続くため、今後の運営体制や感染対策をしながらのイベント開催、集客・営業など、得た考察やノウハウについて、共有や継承をしていくべき
- ・コロナにより、テクノロジーの活用を含め、スポーツの在り方が大きな関心事として社会に捉えられた、この期を踏まえ、コロナが収束したとしても引き続き、これからどのように一緒に伸ばしていけるかといった視点を持って取り組むことが重要
- ・無観客でも、VRなどテクノロジーを活用し臨場感を持たせて、遠隔で参加できる仕組みもあると思うが、リアルな集客減を見越し、オンラインでの集客を図っていくことも検討すべき
- ・特に武蔵野の森総合スポーツプラザで、地元三市など地域の自治体や学校との関係は、今すぐの集客には繋がらないかもしれないが、今後の掘り起こしという意味でも、自治体や周辺の学校との関係性は、地道に築いていくべき
- ・2020年度は地元三市と協力して武蔵野の森総合スポーツプラザにおいてイベントを盛り上げたとのことだが、これまでの関係性はどのような状況で、何をやってきたのか、また今後はどうしたいのか

(今後に向けての課題)

- ・コロナの影響が大きい今般の状況においては、昨年度の総括や固定費の更なる精査、緊急事態宣言の合間を縫いながらどのように活動していくか、といった点が重要である。
- ・コロナの影響によりスポーツや集客イベントの在り方が変わっていったが、都・団体含め、感染対策をしながらのイベント開催するノウハウや経験についても、レガシーとして継承していくということが重要である。特にスポーツに関しては、リアルでの集客数が減少しているが、eスポーツやAR・VRの活用などテクノロジーの関与についても社会的関心が高まったことから、オンラインでの集客を含め、コロナ収束後においても引き続き検討を進めることが重要である。

2 6 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・局記入)
<p>戦略 「社員の能力を引き出す人事制度の構築」「機能的な組織体制の整備」 2021年度から導入される新たな人事制度について、社員のモチベーションアップに繋げていくことが重要であることから、評価・等級・給与・キャリアパスといった各制度間の連携をどのように図っていくのか、より具体的に「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>戦略 については、委員意見を踏まえ、新たな人事制度における等級制度、評価制度及び給与制度の連携について、「対応方針」に追記した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

資金繰りを注視しつつ、経費削減や資金調達などの必要な取組を行っている。今後は、以下の指摘事項等についての取組を進めるとともに、コロナ後の環境変化に応じた戦略を検討すべきである。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・今年度から新しいキャリアパス制度や等級制度、評価制度、給与制度などが導入されたが、これらの新しく導入された制度を連携させていくということも大事。評価制度などは人材育成にも活用しつつ、処遇にも反映させ、社員のモチベーションアップを図るなど、導入された制度を、それぞれ関連させて活用すべき
- ・新しい制度は、最初から想定したとおりに動くことが難しい。適宜見直し、微修正をしながら進めていく必要。また、社員満足度調査は継続的に実施し、経年分析などができるような形にした上で、就業環境の改善などに生かすべき
- ・人材確保の困難に対しては、東京都全体では、モノレールやゆりかもめ、都営の地下鉄もあり、様々な交通事業があるが、都庁の交通グループ内での人事交流の実施などにより様々な経験ができるようにし、職場としての魅力を高めていく必要。交通グループ全体でスケールメリットを活かした取組があるとよい
- ・スケールメリットを生かすという点については、都庁の交通グループは、施設自体は各々違うが、例えば設計や調達において近似しているものがあれば、調達のタイミングを合わせるといった取組ができるのでは。総務局や所管局含め、調整していくべき

(今後に向けての課題)

- ・都庁の交通グループ全体でのスケールメリットを活かし、社員のモチベーションアップやキャリアアップのための人事交流や、他の鉄道事業者等との情報共有を積極的に行うなど、組織体制の強化や業務効率化に資する取組を検討していくべきである。

「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・局記入）
<p>戦略 「中長期的な要員計画に基づく体制確保」 給与面における厳しい状況が続く中、給与面以外の就業環境の整備など、固有社員の離職を防ぐための取組について、「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>戦略 「中長期的な要員計画に基づく体制確保」について、委員意見を踏まえ、社員が意欲的に働き続けられる職場環境づくりを更に推進していく旨を記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

経営環境の悪化に対する取るべき経営改善や必要な安全対策を行っている。今後は、以下の指摘事項等についての取組を進めるとともに、コロナ後の環境変化に応じた戦略の検討を進められたい。

（委員からの指摘事項・意見等）

- ・コロナ前の利用客数には戻らない前提で、固定費の削減や組織の簡素化については、場合によっては役員を減らす等、これまで踏み込まなかった領域まで広げ、取組を進めていくことも視野に入れるべき
- ・他社をベンチマーキングし、様々な取組に目を配るべき。田舎の電鉄では、常務取締役が自分で電車を運転し切符切りも行うなど、他社の取組の中には、常識を超える発想があり、やってみると面白いものがある。」JR東日本に学んできた会社であるが、一旦外に目を向け、他社の例を学ぶべきである
- ・JRTT鉄道・運輸機構の債務については、引き続き他社と情報交換をしながら、歩調を合わせていくことが必要
- ・例えば運行本数がそもそも減れば、車両数が減り、固定費が減るため、そのような視点も含め、今のダイアグラムや車両数ベースにとらわれず、時期を見ながら冷静に判断すべき
- ・社員のエンゲージメントを高め、生産性を上げることが非常に大事。日本全国でモビリティが大きな課題となる中、鉄道は、町を支えて人を支えていくという非常に意義のある仕事であり、乗客や社員も含め、エンゲージメントを高めやすい媒体。乗り物自体の魅力を活用して、生産性の向上や、営業活動の効率化に結びつけていくようなスキームを作ることができれば、好循環に入っていく

（今後に向けての課題）

- ・今後も厳しい経営状況が続くことが予測されるため、他の鉄道事業者の経営手法等を情報収集しベンチマーキングを行うことで、他社の柔軟な発想や取組を学ぶとともに、今後の経営に活かしていくことが重要である。
- ・固定費の削減については、現在の車両数ベースに捉われず、運行本数の減少やダイヤの変更も含め、臨海エリアの街の在り方の変化等の状況にも注視しながら、冷静に判断すべきである。
- ・固有社員の離職を防ぎ、生産性や営業活動の効率化に結び付けていくためにも、乗り物自体の魅力や鉄道が担う社会的な意義について社員の意識を深めるなど、社員のエンゲージメントを高める取組について検討すべきである。

「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・局記入)
<p>戦略 「近隣商業施設、東京都立大学等、地域コミュニティや地場産業との連携を促進することによる、地域のにぎわい創出の牽引」 2020年度末に開設したテレワークステーションについて、実証実験を踏まえた検討状況や今後の見通しを「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>委員意見を踏まえ、対応方針に2020年度末に開設したテレワークステーションの実証実験を踏まえた検討状況及び今後の見通しを記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

これまでの指摘事項である、ニーズの変化に対応した施設運営について、2020年度はコロナの影響を受ける中、テナント入居率100%を維持したものの、引き続き、以下の指摘事項を踏まえ、取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・南大沢のにぎわいづくりとあるが、にぎわいについては、商業だけでなく、物流など、様々な意味で活性化すべきで、行政用語のにぎわいというのは古い。人が集まるイベント的な雰囲気があるため、もう少し中身を突き詰めるべき
- ・移動弱者の増加や、南大沢地区は車が無いと移動しにくい等の課題があるが、今後はモビリティの視点も含め、課題への取組を考えていく必要
- ・南大沢にテレワークステーションを設置したとのことであるが、テレワークステーションの需要に関しては、コロナの状況等により変動するため、状況を見極めながら事業の継続について検討すべき
- ・近年、ビルや商業施設の賃貸において、施設全体のCO2削減量がオフィスの価値や商業施設の賃料に影響している。オフィスビル自体のゼロエミ化等の環境投資が増えている傾向。団体にある程度の余資が残っているのであれば、テナントのつなぎ止めという観点において、環境対応は大きな一つの判断要素になるため、考慮に入れておくべき

(今後に向けての課題)

- ・今後の南大沢のにぎわいづくりについて、「にぎわい」の捉え方を整理し、商業だけではなく物流など、様々な分野において活性化を目指していくべきである。
- ・ビルの賃貸事業においては、近年、CO2削減等の環境対応が重視される傾向にあるため、エネルギー効率化に資する追加投資も視野に入れて検討し、施設の価値向上に向けた取組を推進すべきである。

29 (株)東京国際フォーラム

【産業労働局所管】

「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・局記入)
<p>戦略 「新規顧客の開拓」 コロナ下における新たな顧客として、2020年度は試験や学会等の新規受注があったとのことだが、これら以外の新規顧客に対するマーケティングについても、「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>委員意見を踏まえ、試験や学会等以外の新規顧客獲得に向けた取組について「対応方針」に記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

コロナの影響によりホールの稼働率が悪化する中、経費削減への取組やオンラインの催事の獲得など、経営改善に向けた取組を行っているが、今後は、以下の指摘事項を踏まえ、コロナ後の環境変化に応じた戦略を検討を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・状況が悪化した場合のコンティンジェンシーを考慮しておくべき。マイナス収支があと何年か続くと、債務超過になるリスクもあり、その場合に資金の貸手が見つからない可能性もある。局と連携しながら、コンティンジェンシーは考慮しておくべき
- ・通信に強みがあるのであれば、集客増加策でハイブリッドを効果的に活用できる点をアピールすれば、セミナーやシンポジウムのニーズを獲得できるのでは

(今後に向けての課題)

- ・今後は、集客増加策としてハイブリットを効果的に活用することができる点など、施設における通信環境の強みをアピールすることで、セミナーやシンポジウム等の更なるニーズを獲得していく必要がある。

「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・局記入)
<p>戦略 「戦略的な投資」 昨今のオフィスの簡素化の状況を鑑み、東京レポートセンター等貸しビルにおける通信環境や設備などの対応状況について「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>意見を踏まえ、所有する貸しビルについて、新たなオフィス事情に対する現在の取組状況や通信環境整備等を「対応方針」に記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

当面の間は、グループ会社の経営状況を注視し対策を講じていくことを最優先としたが、今後は、コロナ後の環境変化に応じたエリアマネジメントなど、以下の指摘事項等についても、局と一体となって取組を進められたい。

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・当団体のミッションの1つである臨海地域のエリアマネジメントについては、コロナが収束するまでは先行きが不透明であるため、現時点で優先して取り組むべきことは、子会社の業績を見定め、特に収支が厳しい会社については、こういった支援が必要かを検討すること
- ・東京レポートセンターの収益が激減しているが、固定席を廃止する会社が増え、床圧縮の動きが高まっているほか、テレワークとのハイブリッドになり、通信環境が良くなければ建物自体の差別化が図れないなど、オフィス需要も変わる中、オフィス投資も含め、今後どのように取り組んでいくのか検討すべき
- ・都心の高層ビルなど人工的な空間におけるオフィスのニーズが低下する中、臨海エリアの高層ビルが並びハイテクといったイメージが、世界的に音をたてて崩れ始めている。民間企業も含め、臨海エリア全体が必死になって、人工的で殺風景なイメージを払拭していくことが必要。臨海エリアは今後、オフィスのままあり続けるのか、オフィスでないのであれば、何の用途がよいか、そういったスケールの議論を早くすべき

(今後に向けての課題)

- ・先行きの見通しが困難な状況であるが、オフィス需要も変化する中、臨海地域を今後どのような用途で活用される地域としていくのか局と一体となって検討していくことが必要である。

3 1 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・局記入）
<p>戦略 「先を見据えた積極的な採用活動による人材の確保」・戦略 「人財重視の経営」 高度な技術系人材について、今後どのように確保していくのか、また確保したあと、どのように育成していくのか「対応方針」に記載すべきである。</p>	<p>戦略 、高度な技術系人材の確保について具体的方策を、個別取組事項「採用活動期間の柔軟な設定」の対応方針に追記した。</p> <p>戦略 、高度な技術系人材について、採用後の育成方針及び会社として期待する役割を、個別取組事項「生産性向上に向けた業務遂行力の強化」の対応方針に追記した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

昨年度に引き続き、営業収益が伸びるなど、事業拡大に向けた取組は見られるが、今後は、セグメント別収支の徹底や定量的な指標を用いた検証など、以下の指摘事項等を踏まえた取組を進められたい。

（委員からの指摘事項・意見等）

- ・株式会社で最も重要なのは収益性や生産性であり、各事業の粗利益や1人当たりの生産性の推移を評価シートなどに記載すべきである。また、次年度以降の目標についても、各事業の粗利益や1人当たりの生産性をどのようにしていくのか具体的に記載すべきであり、そういった内容を開示することで、初めて財務情報の開示に取り組んだと言える
- ・発電事業については継続的に黒字ということを目指していくことが必要。株式会社の場合、赤字事業は存在自体が悪であり、その解消が重要な経営目標である。局と調整しても赤字が解消しない場合は撤退すれば良く、そこまで踏み込んで記載すべき。赤字でも、将来性のある投資分野と位置付けているなど存続する特段の理由があれば、その旨を記載することが必要
- ・社員紹介採用を実施する際は、採用基準を明確にし、採用に至らなかった応募者が納得できる選考を行うことが必要
- ・人材確保に当たっては、採用における取組だけではなく、働いている人たちの満足度が仕事を継続する上では重要になるため、社員満足度調査などの取組を実施し、経年で推移を比較するなどの取組を実施すべき

（今後に向けての課題）

- ・株式会社が経営を進めていく上では、費用対効果等を把握することができる定量的な指標を設定し公開するとともに、効果検証をすることが必要である。
- ・2023年度に発電事業の黒字という経営目標を設定しているが、単年度の黒字ではなく、黒字を継続していくことが重要である。

3 2 東京水道（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・局記入）

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

以下の指摘事項等を踏まえ取組を進められたい。

（委員からの指摘事項・意見等）

・統合前の旧（株）PUCで発生した営業赤字の原因となったシステム事業の損失については、東京水道（株）において外部の知見も借りたうえで、原因の分析・総括と再発防止策を検討すべきである。その際には事業部門のみならず会社としての財務・経営管理や取締役会、社外役員の役割等にまで踏み込んだ広範な総点検が不可欠である。

（今後に向けての課題）

・現行体制のままでは今後も同種の損失リスクが発生する可能性がある。会社として所管局とともにシステム事業の今後の在り方について早急に検討すべきである
 ・総務局は、政策連携団体が行政機関等の公的機関から受注する案件に関し、受発注者の相互の期待値にずれが生じていないか、あらかじめ確認するよう都庁を代表して、各団体と所管局に注意喚起すべきである

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・局記入）
<p>戦略 「東京都区部以外への事業展開」 技術支援累計133,000千円といった目標に対応した「団体自己評価」を記載すべきである。</p>	<p>新型コロナウイルス感染症拡大の影響により事業収入額は目標未達成となったものの、下水処理場総合試運転等のプロジェクト自体の目標は達成した旨記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関するヒアリング要旨

これまでの指摘事項については、都外自治体からの業務受注を拡大するなど、指摘時点より進捗は見られるが、引き続き、以下の指摘事項等を踏まえ、取組を進められたい。

（委員からの指摘事項・意見等）

- ・当団体は「調査研究及び研修」を赤字事業として掲載しているが、民間企業の場合、調査研究などは事業として掲げない。赤字事業と記載すると、赤字ならやめるべきとなるので、投資なら投資と整理すべき。なお、資料に記載する際は、事業として収支に相当する部分と、純粋な研究開発に相当する部分と2段に分けて記載すべき。目標に投資の内容や金額を記載しておけば、投資をしなかった場合、それはなぜかといった検証ができ、建設的
- ・東京都区部以外への事業展開については広がりが出てきているが、今後は何年後にどの程度都外の仕事を取るつもりか、具体の目標を掲げることが必要
- ・社外役員について、社内で不正が発生している際は会計士や弁護士など守りの経営ができる人材が必要であり、事業を拡大する際は攻めの経営ができる人材が必要である。攻めの人材を取ることは難しいが、改選時期を見据えながら今後どのような人材が必要か社内で議論し、早めに対応すべき
- ・利益剰余金について、その用途は費用で計上すると思うが、実際の事業の損益とは別の財源を使っていることが分かる形を検討すべき
- ・「コーポレートガバナンス体制の強化」や「利益剰余金の活用と資金運用方法の見直し」などの2020年度実績に関する記載において特に言えるが、計画の策定や方針の決定をしたということで目標を達成したと読めてしまう部分があるため、実際に決めた具体的な内容を2020年度実績や自己評価に明確に書くべき。形式的に計画を策定したから終わり、ということはないはずで、書き方を検討すべき
- ・戦略のうち「国際展開事業」について、2020年度実績は目標金額を下回っているが、団体自己評価では概ね達成したと記載されている。下回った要因があるのであれば要因を記載すれば良いが、下回ったということであるならば、はっきり記載すべき。概ね達成したと記載されると、何をもって評価されているのが見えないため、評価シートの記載内容を修正すべき

（今後に向けての課題）

- ・都外自治体からの業務受託等について、経営環境や事業別収支の状況も踏まえつつ、事業展開をどのように行っていくのか目標を設定して取り組むことが重要である。
- ・「調査研究及び研修」の収支については、事業としての収支に相当する部分と純粋な研究開発に相当する部分を分けるなど、記載方法を検討する必要がある。また、利益剰余金を活用する事業についても、財源が分かるようするなど、記載方法を検討する必要がある。
- ・外部人材の登用に当たっては、団体の今後の事業の方向性などを鑑み、登用していくべきである。

【参考資料】検討経過

(令和3(2021)年度)

日 程		議 事
6月11日	第1回委員会	東京都政策連携団体経営改革プラン - 2020年度経営目標の達成状況の評価について
7月上中旬 9月中旬	委員による調査	各団体への調査
10月21日	第2回委員会	2020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
藤田 由紀子	学習院大学 法学部政治学科 教授
三田 妃路佳	宇都宮大学 地域デザイン科学部 准教授
宮木 由貴子	第一生命経済研究所 ライフデザイン研究部長 主席研究員
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