

2021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4(2022)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	これまでの経緯等 .....	2
3	2021 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 .....	6
4	同上、評価委員意見（団体別） .....	18
<b>【巻末資料】</b>		
	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 .....	51

## 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している。

都は、都政改革の一環として「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、2018年6月に、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」を策定し、2021年5月には、2021年度から2023年度までの3年間を計画期間とする、第2期の「経営改革プラン」を策定した。これら経営改革プランの策定、改訂及びそれらの経営目標の達成状況に関する評価は、委員からの意見を踏まえ毎年度実施している。

本誌は、今後都が行う、「第2期経営改革プラン」初年度にあたる2021年度経営目標の達成状況の評価に関して、総務局長の求めに応じて委員の意見を述べるものである。

なお、本誌の作成に先立って、各政策連携団体は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、それに基づき、各委員は2022年7月14日から27日までにかけてヒアリングを実施した。その後、各政策連携団体はヒアリングにおける委員意見を踏まえた修正等を行い、「「経営改革プラン」評価シート」(最終)を提出している。

本誌の内容は、これら「「経営改革プラン」評価シート」(最終)を踏まえつつ、ヒアリングで言及した内容等を改めて示すとともに、今後の経営改革の取組に当たっての意見をまとめたものである。

## 2 これまでの経緯等

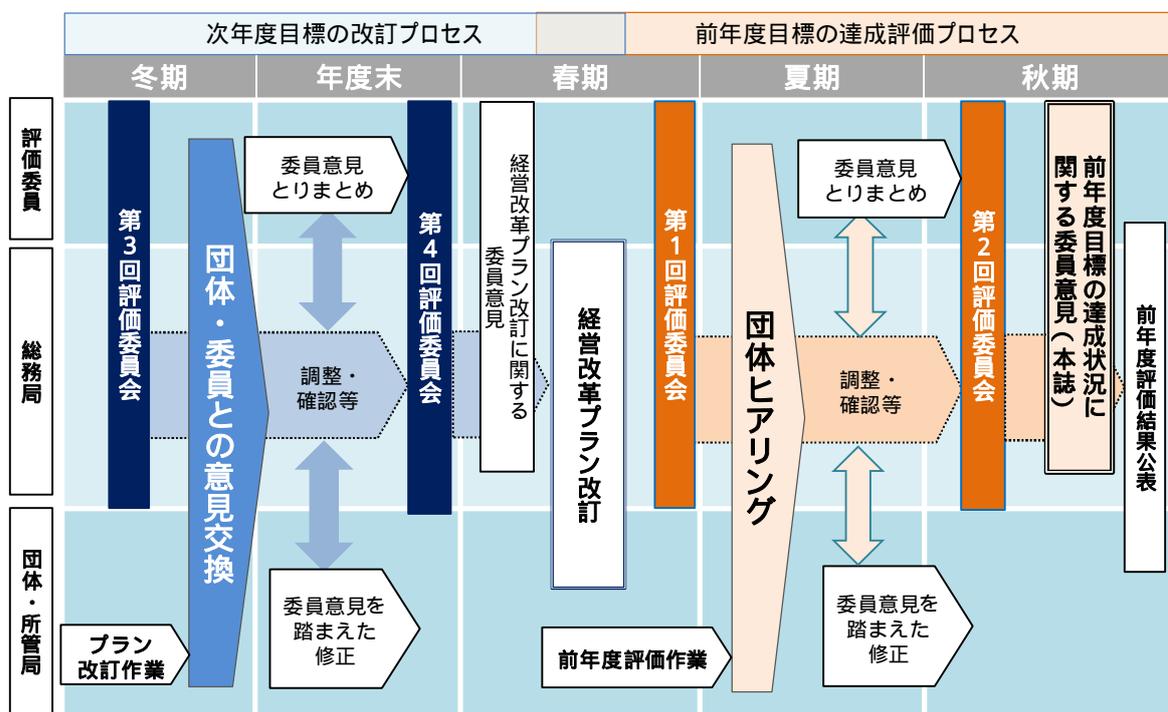
本章では、政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会事務局（以下「事務局」という。）より、まずは委員とのヒアリングに至るまでの経緯等について説明する。

### （1）政策連携団体経営目標評価制度及び評価委員会について

政策連携団体経営目標評価制度は、「経営改革プラン」により、団体自らが経営目標を設定し、その達成状況等を都が評価・公表することにより、団体の経営改革を図ることを目的としている。

評価委員会は、外部有識者により構成 1 され、総務局長の求めに応じ年 4 回 2 委員会を開催するほか、ヒアリング等による調査を実施し、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、外部専門家としての意見を述べることとしている。

- 1 評価委員会委員名簿は巻末資料参照。
- 2 本委員会設置当初の時期を除く。



評価委員会	実施時期	主な議題
第 1 回	6月頃	前年度経営目標（経営改革プラン記載内容）の達成状況評価に関するヒアリングの進め方 全団体に対し、ヒアリングを実施
第 2 回	10月頃	前年度経営目標（経営改革プラン記載内容）の達成状況に関する委員意見の取りまとめ
第 3 回	1月頃	次年度経営目標（経営改革プランの改訂等）に関する意見交換の進め方 全団体に対し、意見交換を実施
第 4 回	3月頃	次年度経営目標（経営改革プランの改訂等）に関する委員意見の取りまとめ

### (参考)【第1回評価委員会における委員意見】

2022年6月に実施した第1回評価委員会では、委員から主に以下の意見が示された。

- 今回のヒアリングの位置付けは、2021年度の各団体の取組状況について、団体の自己評価及び所管局の一次評価について、提出のあった資料を確認しながらヒアリングするものであるが、取組ができたか否かのみを確認するのでは建設的ではない。今後に向けて、2021年度の団体自己評価を踏まえ、団体及び所管局として、何をどのような見解で進めていくのかを主として議論すべきである。
- 計画どおり実施できた内容は粛々と評価すべきであり、各団体からは、計画対比で未達であったものや、当初の計画と大きく変更したものの背景や今後の取組、都施策を勘案して有効であったのか等を自己評価として説明が行われると、次年度の経営改革プランの改訂に繋がる有意義なヒアリングとなる。
- 経営改革プランでは、定性的な目標が多くあり、また、「何を何回実施する」等の単純な指標も多いが、これらに対しては、今後、アウトカムとしてどのようなKPIにて取組効果を把握していくべきか等、次年度以降の評価に繋がる議論を行うことができれば建設的である。
- 最終的な評価は都において行われるものであるが、ヒアリング後に公表する委員意見については、守秘事項等に留意する必要があるも、実際の委員からの発言内容を大きく削ぎ落してしまうと、委員が意見を言う意味が薄れる。問題点や今後の課題等の意見は、必要に応じて要約を行いつつも、可能な限り記載すべきである。
- 各団体にて、財務状況の分析及び今後の対策を検討する際は、その根拠や見込まれる対策の効果を明らかにすべきである。また、それらの対策等が、時間経過の後に、どのような進捗にあるか分かるようにするべきである。
- 今回の評価から新設された所謂「5つのレス」等の共通戦略については、どの程度の数量的なボリュームがあり、それをどうしていくのか等、見え難い点が生じないように留意すべきである。

各団体は、前述の委員からの意見を踏まえ、委員とのヒアリングを実施するとともに、事務局では前述の意見に基づき、本誌で公表する委員意見の記載内容は、守秘事項等に関する部分を除き、各委員からのヒアリングでの実際の発言内容に忠実なものとするよう各所管局等との調整を行った。

## (2) 各団体に対するヒアリングの概要

前項のとおり、評価委員会では「経営改革プランの改訂」及び「経営目標の達成状況」に関するヒアリング等を年に複数回実施しており、全団体に対して、委員から直接意見を述べる。今回の評価に関してのヒアリングの概要は以下のとおりである。

## 経営改革プラン 2021年度評価 評価委員によるヒアリング実施

### ○ 対象

- ・（公財）東京都保健医療公社 を除く **全団体（32団体）** を対象に実施  
令和4年7月に地方独立行政法人に移行

### ○ ヒアリング 実施方法等

- ・ 7月中旬を中心に実施
- ・ 新型コロナウイルス感染症対策の徹底が引き続き必要であること等を踏まえ、web会議にて実施
- ・ 団体出席者は、役職等の指定は行わないが、プランの内容に責任を持った議論が可能である者  
また、これまでの評価委員との議論を踏まえた説明が可能である者
- ・ 法人運営上の機密事項も含めた議論を行うため非公開  
「第2回評価委員会」を経て、公表する「2021年度達成状況に関する評価委員意見」にて主な内容を記載

### ○ ヒアリング 内容等

- ・ 意見交換時間は、1団体25分を基本  
経営改革目標に区分する戦略を有する その他 重点的に聴取すべき内容を有する団体については30～35分
- ・ 説明資料は、経営改革プラン評価シートのほか、財務状況分析、課題事項等に係る追加提出資料を使用
- ・ 評価委員へ事前の資料配布を行った上で、原則として以下の流れによる進行

提出した「経営改革プラン」評価シートに関するポイントの説明

追加提出資料（次スライド）に関する補足説明

「東京都政策連携団体が策定する経営改革プランの2022年度改訂に関する評価委員意見(2022年3月)」

記載事項に対する取組・検討状況説明（同資料P14 団体が真に担うべき事項等の説明含む）

その他、特に注力して取り組む予定の事項等の説明（任意）

評価委員との質疑応答 質疑応答を中心とすべく、～ は端的に説明

### （3）評価対象となる「第2期経営改革プラン」の概要

今回の評価対象は、2021年5月に策定した「第2期経営改革プラン」である。とりわけ、策定時に掲げた「戦略」、「3年後（2023年度）の到達目標」及び「個別取組事項」を通じて設定された目標に対する達成状況を評価することになる。

## 【経営改革プラン（評価シート）の構造】

「経営改革プラン」評価シート						
(団体名)						
戦略○						
【戦略を設定する理由・背景】 戦略を設定する理由や背景となる、団体を取り巻く外的環境や課題を記載						
団体内における現状(課題)		課題解決の手段		3年後(2023年度)の到達目標		
【戦略を設定する理由・背景】を踏まえ 団体において解決すべき経営課題を具体的に記載		【団体内における現状(課題)】 の解決のため、団体が取り組むべき 具体的方針を記載		戦略の成果として目指す 3年後(2023年度)の具体的な 到達目標を記載		
実績(2021年度末時 点)及び 要因分析		【3年後(2023年度)の到達目標】に対する、2021年度末時点の実績を記載				目標に対する 実績を評価
個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績		要因分析	対応方針	団体自己評価
【3年後の到達目標】達成に 必要となる個別 具体的な取組を 記載	【個別取組事 項】の2021年度 計画を記載	【個別取組事項】の 2021年度実績を記載		2021年度実績 に対する要因分 析を記載	【個別取組事 項】の今後の対 応方針を記載	【3年後の到達目標】への 進捗状況等に係 る団体自己評価 を記載
	目標(計画)に対する 実績を評価					

なお、「第2期経営改革プラン」の策定に当たっては、「ポストコロナ社会の到来を見据えた戦略」、「スピード感を持ったDXの推進」、「民間等の外部との積極的な連携等」を重要な視点として位置付けている。

また、「改革の視点に立ち、単に難易度・重要度が高いのみならず、経営面において大きな変化が成されるなど、より視座の高い戦略及び到達目標」は『経営改革目標』として、その他の「重点的かつ着実に取り組むべき戦略及び到達目標」は『事業執行目標』として、団体の各戦略をいずれかへ区分することとした。

## 【経営改革目標とした団体／戦略名】

団体名	戦略名
(公財)東京都歴史文化財団	最先端技術による芸術文化の新しい鑑賞体験の創出
(公財)東京都都市づくり公社	シンクタンク・アドバイザー機能の強化
東京都住宅供給公社	新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給
(公財)東京都環境公社	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
(公財)東京観光財団	東京の観光推進機関としての企画機能・専門性の強化
(公財)東京都公園協会	ニーズに応える公園運営

### 3 2021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

#### (1) ヒアリング全体を通じた所見

2021年度は「第2期経営改革プラン」における計画期間の初年度となる。ヒアリングにおいては、2021年度の実組は粛々と実施されているものと考えた上で、今後に向けた課題等を中心に意見を行っている。

ヒアリング時に述べた内容は、次章「4 評価委員意見（団体別）」に記載しているが、以下は、特定の団体に限らず全体に係る所見として意見を述べる。全ての所管局、団体はこれらを踏まえた上で、今後の取組等を進めていくべきである。

#### 団体が掲げる各戦略の内容について

「第2期経営改革プラン」に掲げる戦略は、団体の経営課題解決のために設定し、その課題解決に向けて達成すべき水準を「3年後の到達目標」として定め、その到達に必要な毎年度の具体的な取組を「個別取組事項」としてそれぞれ設定している。

しかし、2021年度の個別取組事項として記載された内容の多くは、マニュアル策定などの業務項目の記載に留まるなど、設定した戦略の名称、目的等と比較して、小粒の作業のみが列記されている印象を受けた。

これらの内容の取組自体を否定するものではないが、次回のプラン改訂は、第2期経営改革プラン最終年度の計画策定に当たる。については、改めて3年後の到達目標の達成、ひいては戦略を設定する目的から見た大きな目標はどのようなものであり、その目標達成のために「個別取組事項」として何をすべきか改めて検討する必要がある。

#### 財務状況への課題認識及びその対応

今回のヒアリングでは、全団体に「財務状況への課題認識」として、事業別損益を含む直近の決算状況を踏まえた自己分析等について資料提出を求めた。この中では、特段の課題認識が無いとした団体においても、今後の事業拡大により損失が継続的に拡大するリスクがあるもの、指定管理に係る事業にてコロナ前の稼働率等を前提とし

た収支見込がされているもの等が見受けられた。

このほか、団体全体の収支はプラスであるも、個別の事業では恒常的な赤字が発生しておりその要因の検証と対策を図るべき団体等もあり、赤字要因の分析及び対策の検討・実施は、より深く継続して行う必要があり、今後は、先ず財務状況の自己評価を行う形となるよう、プランの評価シート・改訂シートの冒頭にて記載項目を設定するなど様式を改めるべきである。

また、団体全体の収支がマイナスである株式会社の団体においては、既存の事業モデル、法人形態等の在り方も含め、所管局による検証が必要である。

### **各戦略における取組効果について**

前項 に関連するが、セミナー実施などの所謂「行動目標」に留まらず、個別取組の有効性は具体的に何をもって評価するのかなど、実施した内容に対し、施策効果の検証が行えるよう K P I を整備すべきである。

また、K P I の整備に当たっては、検討に数か月もの時間を要するべきではない。速やかに把握できる既存指標等を活用しながら、試行錯誤を重ね、より最適な K P I を創り上げていく形が望ましい。そして、今後のプラン改訂、遅くとも次期プランの策定時には、K P I 及びその目標値を設定するとともに、K P I の変動如何により取組の柔軟な変更等が行える形を所管局及び団体は目指すべきである。

なお、その直接的な適用は難しいと理解しているが、E B P M（証拠に基づく政策立案）並びにロジックモデルの本評価制度における取扱いについても、事務局は整理すべきであろう。

### **所管局による一次評価等について**

当初提出のあった所管局による一次評価では、団体が行った自己評価とほぼ同内容となっているものや、要約の域を出ていないと考えられるもの、未達成の目標に対し必要な検証を行っていないもの、個別取組事項の進捗のみをもって、各戦略へ大きな評価を行っている事例等が多数見受けられた。

一次評価は、団体への指導・監督を担う局として、個別取組事項の 2021 年度計画

に対する実績のみならず、評価の根拠となるエビデンスの把握や取組効果の検証を行うとともに、3年後到達目標、ひいては戦略を設定した趣旨・背景に対する解決等に向けた進捗や、団体に対する各戦略への期待値・所管局としての課題意識に対する状況などを踏まえ、団体とは異なる、主たる出資者あるいは業務の委託者、ひいては都政を代表する立場から評価を行うべきである。

今回、事務局を通じて、これら委員意見を踏まえた一次評価の修正を各局へ促し、修正されたものの、今後一次評価を行う際は、これらに留意されたい。また、所管局として必要な支援を行ってきたかどうかの点検を行うべきである。

### **「公益」に係る取組効果について**

前項にも関連するが、「公益」を目的に実施している事業について、その中身が曖昧なまま、「公益」の名を借りて現状の事業や資金の使途を安易に正当化する団体が散見される。資金・マンパワー等を投入した結果として、具体的に何を「公益」として還元するのか、現在の都民等を取り巻く環境に即して改めて検証するとともにその公益還元の成果としてのアウトカム、進捗や成果を図るための指標に何を設定するのか等、所管局とも協議の上、整理すべきである。

なお、株式会社の団体の場合には、公益と利益のバランスに係る考え方も明確にしておく必要がある。これについては、国において今般議論が行われている、「パブリックベネフィットコーポレーション」の制度面への動きなども配慮すべきである。

### **戦略の自己検証の機会としてのヒアリングの活用**

委員とのヒアリングは、自らの団体は何を行う組織で、その中で何ができるのかという根本まで立ち返り、真に取り組むべき事項について、局とともに議論を深める機会とすべき旨、前回の評価委員意見にて示した。改めて述べるが、委員からの指摘や意見等を受けて、戦略の内容等を見直すのではなく、局・団体は、団体が担うべき事項を俯瞰した上で展開すべき戦略を検証し、戦略間の関係、重要度を整理するとともに、試行錯誤した上での自己検証の内容等を報告する場として、委員とのヒアリングを活用すべきである。

## (2) 各団体への指摘事項・意見等

次章「4 評価委員意見(団体別)」に記載している内容のうち、今後の団体経営に向けた指摘事項を中心に、事務局が集計したものが以下 から まで続く表となる。内容は多岐に及ぶが、前述の全体所見のみならず、所管局及び各団体は今後の経営改革に向けた取組として踏まえていくべきである。

### 団体経営・戦略の考え方

団体名	委員意見
(公財)東京都人権啓発センター	人権のスコープは年々拡大多様化しているため、リソースが限られた団体ですべてをカバーすることは不可能であることから、定番でやるべきことと時代に即したものを仕分けする必要がある。
(公財)東京都人権啓発センター	企業のサステナビリティ対応で人権が注視されており、今後、上場企業を中心に人権デューデリジェンス(以下、人権DD)を行い、自己評価する仕組みが入ることが想定される。今まで培ってきたノウハウを企業の人権DD対応に発揮するなど、企業支援を検討することが重要である
(公財)東京都島しょ振興公社	戦略4のヘリコプターの議論は、島民の利便性と赤字の比較衡量は両立しないため、どこかで議論に終止符をうち、戦略としては落とすとしてしまっても良いのではないかと
(公財)東京都島しょ振興公社	戦略2における特産品の販売について、島しょ地域の魅力をPRすることが目的であるならば、物販はオペレーションに位置付けられてしまうため、公社として何を進めていきたいのか目的を整理すべきである。
(公財)東京都歴史文化財団	資料全体として現状把握とやまと決めたことの実行はできているが、SDGs等全体的に「とりあえず」的に見える。各取組を組み合わせ財団として何を指すのか、あるいは東京をどうするのか、これまでの取組を行った上で、何がしたいのか見えてくる。
(一財)東京都つながり創生財団	戦略1について、取組内容が詰め込まれ内容が重い。今後計画を立てる際には、様々なサポートを行っている自治体やNPO向けの支援と、困っている外国人に対する直接的な支援とに分けるなど、戦略1を分解した方が良い。
(公財)東京都都市づくり公社	個別の自治体の課題解決であれば、無償で研究支援を行う意義は低く、有償で実施すべきものである。無償ならばプロトタイプ化のためのものと徹底して説明しておく必要がある。
(公財)東京都都市づくり公社	戦略1に関して、自治体から課題が持ち込まれているのか、公社から自治体へ提案をしているのか。前者の場合その取捨選択はどのように対応しているのか。技術支援部隊は前者、調査研究部隊は後者とのことだが、大学でも地域課題の解決のための研究を行い学生や教授陣が無償で取り組んでいる。これらとの差別化のため、公社ならではの視点を持って取り組んでいく必要がある。
(公財)東京都都市づくり公社	戦略2は「既存事業の着実な推進による自治体からの信頼の一層の獲得」とあるが、収益事業でのカバー領域及び公益・貢献の部類をはっきりと示し、外部連携等による取組をどうしていくかなど、戦略の中でまちづくりに貢献できる公社の存在意義の分かりやすい組み立てを行うべきである。
東京都住宅供給公社	戦略2について、世の中の変化は早く、例えば宅配ボックスではなく置き配になり、集合住宅ではそれがトラブルの要因となるため、それらをどのように考えるか、来期以降整理すべきである。
東京都住宅供給公社	戦略3の「お客様の声」について、満足度が大体50%ぐらいで推移しているということは、何か不満を持たれており、改善につながっていないものがあると思われるため、組織対応やスピーディーに満足度を上げていく方策を、より一層高めるべきである。
東京都住宅供給公社	今後の目標の立て方も満足度何%というのは副次的なものにして、お客様の声を受けて、出てきたアイデアを何割ぐらい改善したのかなど、個別具体的にちゃんと対応しているというモードに切り替えるべきである。
(公財)東京都環境公社	戦略1「エネルギーの脱炭素化」に掲げる各個別取組事項について、助成金事業の利便性向上や電子申請は業務改善であり、ZEVの普及におけるチャットボットの活用は手段の話であるなど、他の戦略と比較して小粒な印象である。2021年度は計画に対して取り組んだものとして特に問題は無いが、現状や次年度に向けてどうしていくのか。
(公財)東京都環境公社	戦略1の「助成金事業」は、何に助成し、その結果何が起きたかが戦略目標となるべきだが、作業効率の改善等が記載され、内容が判然としない。「ZEVの普及」は、ZEVそのものの目標を設定すべきである。普及啓発メニューはあって良いが、何をやっているのかが分からない。これらは次年度も同様の取組予定ならば再考の必要がある。また、「省エネ対策強化」は、実績を見れば内容が分かるが、計画名が抽象的となっている。
(公財)東京しごと財団	今期の滑り出しが順調であることは関係なく、戦略1と同様に、戦略3についても計画未達について原因分析を行う必要がある。計画数値そのものの蓋然性と、その根拠がどうだったかを検証すべき。今後下振れがあるようであれば見直しが必要である。
(公財)東京しごと財団	都の雇用環境に基づいて財団でしか出来ない仕事は何か資料だけでは分からない。例えば働き方自体が大きく変わっていく中で、東京都の雇用環境の特色はどのようなものがあり、どのような事項へフォーカスしていくのか、明確に記載すべきである。
(公財)東京都農林水産振興財団	安定供給について伐採従事者や流通の問題でネックとなっているならば、来年度からの戦略は、安定供給に絞って戦略を策定するのが良い。価格差が縮まっている状況は一過性かもしれないため、この時期に安定供給できないと、再び価格差が生じた際に潜在顧客が離れてしまう可能性がある。
(公財)東京観光財団	賛助会員からの話が都内観光事業者からの話とイコールとなるかは議論がある。規模・業態・性質によりニーズは異なるため、どこにフォーカスを置き、何をやるのか整理した方が良い。
(公財)東京観光財団	戦略5は国際会議や報奨旅行の誘致数を掲げ、商談件数やWebサイトのアクセス件数増が実績として記載されているが、両者はどのように繋がるのか。東京は、その魅力に対して観光の入込み数が少なく、パリやニューヨークと比較される中での評価としては甘く感じる。これだけ魅力ある都市に対してアピールができていない。どのように考え、改善しようとしているのか。個別取組事項を見ると一般的な内容に留まっていると思う。
(公財)東京都道路整備保全公社	自主経営事業は直営駐車場の運営であり、その利益財源を、駐車対策事業である公2事業に使うのはロジックとしては理解できるが、道路事業である公1事業になぜ使われるのか、より説明できるようにすべきである。
(公財)東京学校支援機構	当団体は、2019年設立であり、業務オペレーションを軌道に乗せることや団体の認知度を上げるといった立ち上げ時期であったが、当初と比べて都からの委託費や職員数が大幅に増加している。政策目的と照らし合わせ、具体的な個別の取組がその政策目的を図るために、どのような視点で見えていくかが今後重要になっていく。
(公財)東京学校支援機構	教育立国である日本において、東京の果たす役割は重要であり、団体の存在意義は益々大きくならざるを得ない。学校現場を目に見る形でしっかりサポートできるよう、新たな指標について関係部署と検討し、今後の展開を本当に期待している。

団体名	委員意見
(公財)東京防災救急協会	戦略2について、団体の努力は非常に伝わるが、自助共助とつながる取組となるのか判断としない。記載されている共助に関する取組項目は、障害のある方へのヒアリング実施であり、逆に障害がない人が理解するということにはつながりにくいため、共助への取組が少し弱い印象である。
(公財)東京防災救急協会	都独自色を出すためにも、東京に特に必要な防災・救急とは何かということを突き詰めたうえで、個々の施策の遂行を具体的に落とし込むと、他の過密地域にとっても有用なものとなる。
(株)東京スタジアム	施設賃借で運営している東京スタジアム及び関連施設と、指定管理で運営している武蔵野の森総合スポーツプラザについて、それぞれの運営は別ものと認識している印象を受けるため、運営の一体性やシナジーをどのように考え、示していくか課題である。
(株)東京スタジアム	施設は東京都のものであり、減価償却費には含まれないとのことであるが、株式会社として存立していることから、通常はいずれ他施設へ手を広げるなど、様々な事業を取ってきて管理していくことも考えられる。
東京臨海高速鉄道(株)	エレベーター等の更新に際して、最適化は必要だが、コスト削減に力を入れるあまり、サービスが悪くなってしまったり、負のスパイラルを招く。大井町駅ではかなりの長さのエスカレーターを使用するため、スペースを活用した新たな取組はできないか。コストカットがサービス減、ひいては安全減にならないように工夫すべき。
東京臨海高速鉄道(株)	鉄道事業は、世界的には成り立ち難いものとなっており、日本では人口密度と通勤の要素により成り立っていたが、地方では上下分離で下を官が持つような状況にもある。現在のビジネスモデルは古くなっており、臨海地域が発展する前提であれば不動産開発利益の取入れなど、当社ではなく、東京都が経営形態のあり方を変える必要がある状況にきているのではないかと。
(株)多摩ニュータウン開発センター	テレワークステーションの実証実験やシェアサイクルの協力などの取組を実施しているとのことだが、テナントの満足度を向上するためには、買い回りで来てもらえる利用客を増やしていくことが重要である。そのためには、高齢者した団地の住民を呼び込む必要がある。
(株)東京国際フォーラム	事業拡大としての他施設運営等の収益拡大など、企業価値を向上させる必要が本来ある一方、コロナによりここまで状況が変わると、国際フォーラムという建物に対し、何がベストな形で運営していけるのかと対して対応を検討すべきである。
(株)東京国際フォーラム	VRやAR、メタバースに対応可能となるような再投資に近い形で行う必要もある。世の中の変化が激しい中、改修計画そのものの妥当性を見ながら、実施する場合においても、建物の構造上、複数のホールを同時に工事する必要があるのかを含め、所管局も含めて検討すべきである。
(株)東京国際フォーラム	リモートやオンライン、ハイブリッドでの使い方を想定しているとのことだが、集まらなくても実現できるイベントと安全に集まれる施設であることを並行して考えていく必要がある。今回の改修計画にどの程度盛り込まれているのか。また、コロナを踏まえた排気や換気についても、改修工事の中に含めていく必要がある。
(株)東京臨海ホールディングス	また、業務やシステムの統合や、各子会社に対する業務の本格的な指導等を進めることで、経営の高度化に資するため、民間企業のホールディングス経営をベンチマークしながら、やれることを判断し、進めるべきである。
(株)東京臨海ホールディングス	こうしてホールディングスとしての管理はかなり進歩してきたが、エリアマネジメントに関しての戦略機能をホールディングスがどこまで取りまとめしていくのか。チャレンジングな事項と認識するが、所管局と議論しながら、団体が果たす役割を再定義すべきである
東京水道(株)	公共IT事業については、過去の総括も含め検討が進んでおり、大きな方針は理解したので、経緯を今後見守る形としたい。
東京水道(株)	戦略4について、旧(株)PUCと旧東京水道サービス(株)の経営統合による総括を行うべき時期である。統合による一番大きな点は、管理費が膨れ上がることであるが、実現できたこと、できなかったこと、残る課題や前述した販管費の増要因との関連等、整理を行うべきである。
東京水道(株)	戦略3にて「WISH」による新規事業の話が出ているが、これも事業性・収益性を継続的に確認し、事業の拡大・縮小のポイントを整理しておく必要がある。
東京水道(株)	戦略4のエンゲージメント向上について、低下要因を突き止め、どのように上げていくのかという点からアプローチすべきである。単にアンケートを取っただけでは中間値しか残らない。トップマネジメント層で議論を行うことが重要である
東京都下水道サービス(株)	都やステークホルダーの関係性の中で、どういうガバナンスを効かせようかという議論が抜けている。公共性の高い政策連携団体における株式会社としての適切なガバナンススタイルがどうあるべきかを局・団体が検討し、自らで見つけ出すべきである。これこそが一番のガバナンスの在り様である。

## 収支改善及び管理の在り方

団体名	委員意見
(公財)東京都品しょ振興公社	アンテナショップにて稼働していないスペースに係る負担の根拠や契約形態の妥当性等は検証しておくべきである。
(公財)東京税務協会	事業戦略の管理として、固定費及び損益分岐点の位置、それを踏まえどのようなターゲットで動くのか等が事業計画に記載されていることがベストな形である。次年度以降は局や事務局と調整した上で、公表できる範囲の中でどこまで書くか、ある程度明確にした方がよい。また、コロナ前に戻らないことを考慮した、Webとのハイブリッドによる講義体制、収支均衡ベースであっても損益分岐点の分析を行い、価格体系を考慮すべきである。
(公財)東京税務協会	オンライン講義は公益事業としての適性な対価を受け取り、赤字で良い訳ではない、との説明だが、録画を視聴するオンデマンド講義であれば、一定期間、対象市町村にこれまでより安い価格で提供でき、公益性に資するうえに、様々な収益事業としても役に立たせることができる。
(公財)東京都交響楽団	コストを削ると提供するコンテンツの水準維持が困難となるため、売上げをどう上げていくのか、賛助してくれる人をどのように増やしていくか等、地道に取り組み「都響にお金を出したい」「都響の音楽を聴きに行きたい」と思ってもらえるための特色づくりが非常に重要である。
(公財)東京都交響楽団	デジタル配信について、収支的に厳しいと思うが、ある程度固定費が回収された段階で利益的に収支が改善される傾向の取組であるため、うまくいっている先行事例を参考にすほか、どの程度収支的にうまくいかないのか、継続的に要因分析を重ね、粘り強く行うべきである。
(公財)東京都交響楽団	コンテンツビジネスの特性を生かし、外部の専門家とNFTなど他の収益獲得手段を検討し、収入を多元化する方法も検討すべきである。また、楽団の演奏者の負担を軽減し、なおかつ収入を多元化するため、楽団の中でも収益多元化に関する新たなアイデアを募るなどの取組が重要である。
(一財)東京都つながり創生財団	直近の決算状況は、急速な人員増により、収支状況をイープンに維持することは難しいことと理解するが、今後も人員増が見込まれるならば一過性の話ではなくなる。拡大期は、想定外の費用が膨らみ、赤字になるケースが多いため、バッファの持ち方や効率化の図り方を予め整理しなければ、恒常的に赤字となってしまうリスクがある。マネジメントの仕方に注意すべきである。
(一財)東京都つながり創生財団	償却前損益で赤字が発生していないことから財務的な課題はない旨説明があったが、償却後でも収支均衡が原則であると考えられる。要因分析等はしっかりと行うべきである。
(公財)東京都スポーツ文化事業団	指定管理の業務について、委託受託の契約実施を検討するにあたり、稼働率を前提に考えることが推測されるが、コロナ以前の稼働率・利用率を前提とした収支構造での組み立ては現実的ではない。どこを起点にして稼働率を考えるのか、収支が均衡しなかった際にどのように協議をするのか、今後の施設の在り方も含め現実的な契約の在り方を、所管局と協議すべきである。
(一財)東京マラソン財団	東京マラソン以外の事業を拡大する体制の構築は非常に重要であり、東京マラソンが実施できることを前提にした組織運営となっているが、開催できない可能性を踏まえ、収益性の多元化をさらに急ぐべきである。
(一財)東京マラソン財団	スポーツに対する寄附文化の醸成も必要である。現在のようなイベントごとの寄附では使途も限定されるため、団体自体への包括的な賛助・寄附のスキーム作りをさらに検討すべきである。また、大会主催者の利点を生かし、他のスポーツでも事例が出つつあるNFTなども検討する必要がある。
(一財)東京マラソン財団	サブイベントとしてのONE TOKYOの活動や、国営公園とのイベント連携等の説明、また、戦略2の協賛金について、衛生系の企業や企業CSRの一環としての協賛社確保等努力されていることは理解した。マラソンは多くの人々が参加する大会であることから、広告・宣伝ツールとして活用されると良い。これからも幅広く協賛者を探していくべきである。

団体名	委員意見
(公財)東京都都市づくり公社	かねてからの懸案事項であった下水道事業と区画整理事業に関しては収支状況が改善しており、下水道事業はこのまま水準を維持すべきである。また、区画整理については収支均衡に持っていきけるよう、恒常的な赤字要因を検証し、早期の収支均衡に向けて努力を継続すべきである。
(公財)東京都都市づくり公社	有償研究は、シンクタンクや建設コンサルタント会社の単価水準の動向をベンチマークし、コストに見合う適正な価格水準を検討する必要がある。
東京都住宅供給公社	財務状況については、電力含め費用項目の値上がりに対して、どのように抑え込んでいくか。また、入札不調が発生する中では、それを起こさないようどのように収支構造を考えていくか、これまでの結果を捉えて、不調にせず事業を粛々と進める方法について、公社として、どのように考えるのかというところまで、整理すべきである。
東京都住宅供給公社	都管住宅管理の予算損益と実績としての赤字については、構造分析、課題整理、対応策等、解消の具体策等をしっかりと整理すべきである。
(公財)東京都福祉保健財団	戦略5の自主事業の展開について、今後も採算性を重視しながら事業を展開すべきである。
(公財)東京都中小企業振興公社	指定管理事業は収支均衡が前提であり、赤字の状況が続くことは望ましくなく問題認識は共有出来ていると思うが、コロナ前の稼働率・利用方法を前提とした収支構造は現実的ではなく、適正な稼働率の水準、赤字が発生した場合の補填方法等、組み立ての見直しが必要である。
(公財)東京しごと財団	決算状況の経常収支の増減について、会計上の処理で現金主義と発生主義の差の影響によりマイナスになるのは理解できるが、これでは年度が進むと必ずマイナス表記になってしまう。年度収支が確認でき、経営判断を誤らない形とするため、会計処理方法を会計監査人と協議し変更するが適切な管理会計制度を構築するべきである。
(公財)東京動物園協会	戦略1の課題解決の手段として、客単価の増加、売上げ増を目指すとしているが、客単価を上げるためには前提としてコスト増がある。個別取組事項1「商品販売チャネルの強化」では、売上げの部分に着目した記載となっているが、目的は売上を伸ばすというよりは収支差をどれだけ獲得できるかである。売上げや追加のコストを踏まえた、収支差の改善について説明するべきである。
(株)東京スタジアム	NFTなどの新たな収益方法をどのように活用するかについて、主催者側との調整になると思うが、その収入は莫大となることも想定されるため、NFTに対応できるような設備・施設の在り方を考えておかなければ、競争力に欠けてしまうため検討すべきと考える。
東京臨海高速鉄道(株)	戦略2に関連して、機構借入金の返済原資確保のため、社債に借り換える点は理解できるが、有価証券等の資産を両建てする必要性を再考する必要がある。返済時期の関係で譲渡性預金に置いている説明であるが、社債ではなくコミットメントラインなど、期中残高に不必要な余裕を残すような仕組みは得策ではない。平時の資金繰りとは異なる、余裕のない現状に即したバランスシートとなるよう対応を検討すべきである。
東京臨海高速鉄道(株)	電力料金等のコスト増要因がある中で、民間鉄道では値上げの話が出ている。選択肢も含めて検討する状況にきているのではないかと考える。
(株)東京国際フォーラム	今期の収支やキャッシュフローは家賃の延納等による補填の利益が含まれているが、次年度以降も補填が続くものか、そのあたりの見込みが不明瞭となっている。
(株)東京臨海ホールディングス	チャレンジングな話となるが次のステップとして、グループファイナンスの究極形態は、ホールディングスでの一括管理・一括調達にて各グループ会社に貸すこととして述べると、グループ全体のバランスシート上では現預金と有価証券を合わせると大体バランスする構造の中で、どのように調達し、グループファイナンスでどのように持っていきけるか等について、中長期的に考え、議論すべきである。
東京交通サービス(株)	事業領域の中で大きなウエートを占める車両機械事業について、一般管理費を入れると利益率が低くなるというところについては、引き続き、どのような形で改善するのが一つの大きなポイントである。今後はセグメントごとに更なる収益性・生産性の向上を図るべきである。
東京交通サービス(株)	車両機械事業の大きな割合を占める外注費をどう下げていくかについて、都の仕様を前提としてさらに個別の業務を外注する際に、仕様変更が難しいといった課題があると考えられる。外注の中を分解して分離発注をする、それぞれ発注のところでVE提案をさせ、VEの中において、外注業者との団体の間で利益をお互い享受できるようなやり方があり、ゼネコン等においても外注の利益率を大きく向上させることとなっている。
東京交通サービス(株)	戦略2にて、建築監理業務の新規受託について、最終的に目標とする受託額と収益性が非常に重要である。受託額における収益性、その収益性が他事業と比較しての高低、さらに収益を上げることができるのかなど、継続的な検証が必要である。
東京水道(株)	社全体を見回すと、水道局受託事業の収支水準の見込みが大きく下がりが利益水準も低い。一過性のものでなければ、業務コスト削減や効率の見直し等、施策の前倒しを行う必要がある。販管費についても増が見込まれており検証が必要である。
東京水道(株)	水道局受託事業のうち「お客さまサービス業務」の収支の見込みとして、標準的な利益率・利益水準はどの程度で、それに対し水準がどのように推移し、要因分析や必要な改善策が社内でも共有できているか。販管費についても、統合基幹業務システムの開発に係る増要素等や、経営統合を機に固定費を削減している説明があったが、現実として増加しているため、整理・総括を行うべきである。

## 戦略のKPI・公益

団体名	委員意見
(公財)東京都人権啓発センター	東京都の公益に資するという意味で、通常必ず対応すべき以外の事項については、東京都に特有で発生する・頻発する、もしくは全国に先行して発生すると思われる課題を優先するなど、メリハリが必要である。
(公財)東京都人権啓発センター	人権の啓発や浸透はアウトカムを具体的に数値目標で表すことが難しく、人権意識が向上したか否かについては、なかなかアンケートで推し量ることもできないため、都特有の課題にフォーカスしていることを今後は見せる必要がある。
(公財)東京都人権啓発センター	人権啓発の発信に対するフィードバックや効果測定は何かしら見える形にすべきである。理解度を測定することは難しいと思うが、講座等の終了後に取っているであろうアンケート等を用いて、発信の効果や意義を見る化するところまでが活動であり、そのプロセスが重要である。
(公財)東京都島しょ振興公社	「選択と集中」として縮小の代替のテーマとして「関係人口」を考える場合、その概念が広いため、団体として関係人口の捉え方を明確にし、具体的な目標設定を行うべきである。団体から見ても最もアクセスしやすい形での関係人口を増やす手段を団体内で議論し、目標を達成するためのアクションとそれをチェックするためのKPIを揃えるべきである。
(公財)東京都島しょ振興公社	目標にSNS等で情報を発信し、ポータル機能を強化するとあるが、これは目標ではなく手段であるため、目標の再設定が必要である。
(公財)東京都税務協会	都の政策連携団体であることから、講習等の料金体系に関し、都関係は安価に、その他は戦略的に少し高い価格を設定するなど、ある程度マーケット状況が見えたら、公益性として全国と東京都という2段階で考え、より都に公益還元ができる仕組みに設計することで、税協の存在意義や考え方を説明できるようになる。中長期的に検討した方が良い。また、現在及び将来起こりうる都に特有の税務課題への対応能力を高めるべきである。
(公財)東京都歴史文化財団	戦略2、3、4は最終ゴールを何とするかは難しいが、局と協議の上、具体的に目指すべき最終的な目標を設定し、今年は何をやり目標に対してはどうだったか、取組内容が最終目標とする成果にどう結びつくか等を議論することで、団体としての取組をさらに発展させることができる。
(公財)東京都交響楽団	都が交響楽団を有する意味付けは収支均衡が崩れている現在、より重要である。定量的にアウトカムで示すことが難しいため、主に局側が中心となって都響を有する必然性を示す指標等を理論武装すべきである。
(一財)東京都つながり創生財団	戦略2ボランティアレガシーネットワーク(以下、VLN)については、どれだけアクティブな人がいるかが重要である。アクティブの定義を明確にした上で、アクティベーションを上げるための施策は何か、そこへ人とお金を投入するのか整理することで、より実践的になる。
(一財)東京都つながり創生財団	また、ボランティアする人がアクティブであっても、ボランティアの受益者との間で意識のミスマッチが生じ、逆効果になることもあるため、アクティブかつ実効性を突き詰めるより良い成果に繋がる。

団体名	委員意見
(公財)東京都スポーツ文化事業団	戦略3にスポーツ施設の魅力向上とあるが、どのような指標で把握し、どのように高めていくのか今後明確にすべきである。
(公財)東京都都市づくり公社	戦略1のアドバイザー機能については、有償かつ収支プラスを目指すべきであり、シンクタンク機能については、政策連携団体の本旨に鑑み、汎用的な内容ではなく、より東京都の抱える課題解決に資する項目をテーマとして優先すべきである。なお、収支マイナスの事業については、マイナスが容認されるだけの公益性を明確にする必要がある。
(公財)東京都都市づくり公社	シンクタンク・アドバイザー機能について、社内で専門家を育成するとともに、どのようなテーマを切り口として、年間どれくらいの件数を、どれくらいの研究員が、どの程度の専門性を持って、1人あたり何件対応するのか計画を立てた方が良い。
(公財)東京都都市づくり公社	東池袋C街区における建物共同化に向けた取組を進めているが、多摩地域中心から区部にも広げるならば、都市づくり調査事業の重要テーマとして不燃化事業を本来設定すべきである。不燃化事業を調査研究として位置付けることで、各自自治体に対して効果的な提案を行うことができ、自主事業として公益に還元していることが分かる形となるのではないかと。
(公財)東京都環境公社	脱炭素に係る助成金事業は、脱炭素の効果測定に触れられていないと、交付しただけで終わってしまうため、その効果は明確にした方がよい。
(公財)東京都福祉保健財団	戦略3について、様々なセミナーを通じて啓発活動を実施しているが、セミナーの開催目的を達成しているか検証する必要がある。課題に対するフォローアップを行うなど、今後に向けた改善策は打たれているのか。
(公財)東京都医学総合研究所	外部資金の獲得自体は、その資金拠出元の要因等もあり、半年度の金額の多寡等を目標として定めるべきではないことは理解するが、研究活動の規模やレベルを示す指標の一つとして、外部資金の獲得実績を説明内容に加えると、定量的な説明ができれば望ましい形となる。
(公財)東京都中小企業振興公社	毎回意見しているが、中小企業は創業期や事業継承期等様々なニーズがあるはずである。都として各施策を全方位に平均的に実施することは止むを得ないが、都の中小企業の特性を分類した上で、メリハリをつけること、満足度以外にも施策の合理性や実効性を何らかの形で評価すべきである。
(公財)東京しごと財団	全体的に、実施したことに対する効果検証がどうなっているのか。例えば戦略2の助成事業について、支給決定した後に、受給者の状態がどのようになったのか、ある程度確認していないと、当該事業が本当に公益に資するものなのか、政策としての効果があったのかの検証ができない。まずは裾野を広げるという点については正しいアプローチと思うが、有効な効果測定策を考えるべきである。
(公財)東京都農林水産振興財団	非常に難しいテーマであるが、農業、林業、畜産の共通テーマである従事者の増加、生産性の向上、販売力・付加価値向上に対して、戦略がどのように寄与しているか定量的に効果検証できると戦略にリアリティが増す。
(公財)東京都農林水産振興財団	効果検証は、色々と試行錯誤し、指標を設定して回してみ、テストケースからスケールアップする際に、試行錯誤した中で最適な指標を選んでいく必要がある。指標を決定することを目標とすると時間がかかるため、簡易的な指標を定め、試行錯誤を繰り返していくと良い。
(公財)東京観光財団	「何を何件やった」ではなく企画機能・アドバイザー機能の専門性や有効性に係るKPIを設定し、それに対する取組を明確化すべきである。
(公財)東京都公園協会	戦略1の居心地の良さ指数の向上について、全体で何ポイント向上させるべきか仮説、設定の上、それに対し、どのような取組が指数の向上に寄与するか、この指標と取組を紐づけていく必要がある。協会の取組の全ては、最終的には指標の向上と財務状況の2つに集約されていく点で、戦略性の高さとなるため、この結びつけについて、協会と局とで議論の上、進めていく必要がある。
(公財)東京都公園協会	様々試行してみないと指標が向上するか否かは分からないのはそのとおりだが、そのための地道・着実な取組はどうすれば良いか仮説から入り、関係者による共通の目標として、指標への効果に基づき意思決定を行う等、柔軟に取組を変更できるアプローチにすると良い。
(公財)東京都道路整備保全公社	自主経営事業を財源として公益目的事業へ還元するというロジック自体に異論はないが、パブリックベネフィットの定義について議論がある中で、「純公益」とは一体どういったもので、測る指標は何とするか、局と調整をしながらを明確にすべきである。
(公財)東京都道路整備保全公社	「公益」を係数化することは難しいことと理解しているが、第三者からの評価として、どのような項目をどのように改善に結び付けるか等、次年度以降の経営改革プランに反映し、公社としての性格や目標設定を通じて見えてくるよう考慮した方がよい。
(公財)東京都道路整備保全公社	道路事業の赤字を補填する構造が理解しづらく、道路事業の公益について具体的なアウトカムを明確にすべきである。
(公財)東京学校支援機構	一番重要である教師の負担感について、団体が入ることによって、どれだけ軽くなったのかが見えるような仕組みを構築することが、団体の浸透度向上につながる。
(公財)東京学校支援機構	新たな教育の多様化に対する教員の負担軽減と、教員自体をどのように教育していくかが大きなポイントであり、それをどのようなエビデンスとKPIで測っていくかについて、所管局とともに検討し団体の浸透率を高めていく必要がある。これまで団体は定着期であったが、これからは存在意義を数字で表せるような仕組みづくりを検討していくと良い。
(公財)東京防災救急協会	各戦略の計画や取組としてデジタル化やデータベース化の実施とあるが、これらは政策目的的手段である。利用率や満足度、認知度等デジタル化の目的をどこに設定するのか、所管局と議論した上で、何のためにデジタル化やデータベース化するのか、目標値と進捗状況がわかるような目標設定を今後の経営改革プランに記載するとよい。
(公財)東京防災救急協会	また、戦略3のバイスタンダーの育成・質の向上について、直接的にプランの施策を実施しただけでは量的・質的な向上につながるわけではない。施策は時期によって変わると思われるため、最終的にどのような目標値に近づけるのか、局と連携して検証し、ロードマップを設定して、必要に応じて施策の組み替えが可能な形にすべきである。
東京臨海高速鉄道(株)	戦略3,4は類似の取組となっているが、沿線の価値向上は、どのような施策をすべきなのかを検討すべきである。りんかい線の運賃は他社と比べて高く、沿線周囲に住宅が偏在している状況がある中で、沿線の価値向上とは何を指し、どのような指標でみるのか、施策との連携性はどのようにしているのかを整理し、示すべきである。
東京交通サービス(株)	戦略3の新技術の活用については、新技術の導入によって生産性やコスト削減にどれくらい寄与したのか常に検証しないと、単純に導入したことで満足してしまう傾向となる。ここは、会社全体の生産性をどれくらい上げたいのか、他社に比べて当社の生産性の高低など、そうした点から逆算して、どのような技術を使うのかという理屈になっていると考えられるため、その点を明瞭に記載すべき。
東京交通サービス(株)	事業だけではなく研究開発、IT導入に関しても生産性指標を定義し、目標を明確に設定すべきである。
東京交通サービス(株)	生産性の目標や新技術の導入等について、例えば、生産性では業務工数がどれだけ改善されるか、それに従いコストがどうなるか等を明確にする必要がある。初めに「これくらい下げろ」と仮説があり、機器の導入後、上手く行かない場合は直ぐに止める判断が必要。そのため、指標を設定し科学的にアプローチし、取組むべきものとそうでないものを明確にすることが良い経営に繋がっていく。
東京水道(株)	戦略1は、DXによりどこまで業務が効率化されたのか、業務品質や生産性の向上、収支の改善などのKPIを設定し、進捗度を把握すべきである。また、生産性はDXを入れただけで効率化するものではない。どの程度の生産性向上を図るべきと考え、そのために何をするのか説明すべきである。
東京都下水道サービス(株)	全体を通じて、次年度からの課題とも思うが、生産性を上げるなら、どのような指標でそれに対し何%上げていく必要があり、そのためにどのような施策を行い、その結果成果に結実しなかったものも一つの評価として、サイクルを立てることが必要。
東京都下水道サービス(株)	戦略2のDXについても、何の生産性を上げるためにDXを採用するか明確にしないと、DX導入自体が目的になってしまうため、終着点である目標を定め、記載すべきである。
東京都下水道サービス(株)	研究開発については、貢献的な研究、既存の開発技術等の改良等で早期に事業へ反映するもの、中長期の視点で下水道機能を向上していくものの3点に整理し進めているとの説明のとおり、これらは基礎技術、ビジネス開発、プロセス関係と性質別に区分されると思うため、技術ロードマップを設定し、これに対する到達度を示すことで説得力が高まる。

## 外部との連携

団体名	委員意見
(公財)東京都人権啓発センター	企業以外の組織や個人に向けた人権の啓発については、特に裾野が広く、団体ですべてをカバーすることは難しいため、局の垣根を越え、学校支援機構やつながり創生財団などの新たに関連取組を行う政策連携団体と連携し、その広がりと浸透ができる体制づくりをすると非常に良い。
(公財)東京都農林しょ振興公社	地域おこし協力隊との連携や活用、ワーケーションでの関係人口の増加等や、企業版ふるさと納税のような、企業と連携した形で人の移動促進は検討試行等されているか。
(一財)東京都つながり創生財団	基礎自治体の取組意識の高低、個別に対応を行う各団体の連携等、企業や自治体、各団体等が連携できるような「触媒役」となるよう、意識すべきである。
(公財)東京都スポーツ文化事業団	戦略2アスリートの活躍機会の拡大について、指導者を派遣する際に都の体育協会と連携するとあるが、最近では学校の教員が部活動を顧問するのではなく、外注することが進められているが、都の教育委員会と連携するなど、学校と連携するための橋渡しをしているか。これから詰めるとの話であったが、重要な取組であるためスキームが出来たら是非教えてもらいたい。
(一財)東京マラソン財団	60.7万人のONE TOKYO会員について、寄附への活用のほか、個人やビジネス等の対象や用途により分類して様々な形で協業等の取組を行うべきである。この会員数は非常に貴重で様々な活用余地があり、正味財産の確保や活動の広がりに活用することは非常に有意義である。時間とともにアクティブ層も減り、会員の情報資産の価値は目減りしていく可能性があるため、他社協議などによりスピード感を持って取り組むべきである。
(公財)東京都都市づくり公社	大学の地域課題に対する取組では、教授個人でやるため狭い地域になってしまうが、公社は広範囲をカバーしながら、大学の取組とも連携するなどの取組を考えていくと良い。これにより、公社職員の視野を広げる、新たに感性を磨くことなどに繋がっていく。
(公財)東京都農林水産振興財団	企業連携について、戦略4の評価シートをみる限りは、主に技術面での連携という印象ではあるが、例えば、販路や加工、打ち出しにおいて多様な連携ができると、企業側のPR力を上手く活用した形で、団体の情報を出していけるため、そういう分野に長けた大手企業等も上手く活用すると良い。
(公財)東京都公園協会	メタパスについては、協会単独でやるだけではなく、例えば、マラソン財団のアプリ登録者に公園の情報を提供し、仮想空間で走るなど実際に走りたくなる仕掛けを作る等、他団体との連携が重要である。
(公財)東京学校支援機構	施設、教務、業務の支援の有効性について、支援項目を優先順位をつけるという観点から検証する仕組みの構築が重要。また、教育の高度化が進む中で、Edtechの導入や企業の連携を積極的に図るべきである。
(公財)東京学校支援機構	スポーツ文化事業団とのヒアリングでは、アスリートのセカンドキャリアの一つとしてアスリートによる部活動の支援、つながり創生財団では在住外国人の子の支援等の話題が出ている。人権啓発センター、東京しごと財団等、他団体にも教員の負担軽減のためのノウハウが詰まっていると思われる。民間では最終的には費用回収の話となるが、まずは、都のリソースを使いながら、教育支援の具体的な仕組みを構築していくべきである。
多摩都市モノレール(株)	イベントスペースの店舗等への転換については附帯事業収入の確保としてシートへ明示されているが、他の運行事業者との共同発注について、過去の経費を踏まえると、共同発注を行う余地がどの程度あるのか説明すべきである。
東京臨海高速鉄道(株)	設備の更新にあたっては、早期保全計画を立て、減価償却で発生する多大な費用を、長寿命化等の技術的な手当で抑制していく必要がある。そのためには、JRとの協議により、自前のみならず最適な線路管理や、技術習得等、JRのスケールメリット等の活用を進めるべきである。
(株)多摩ニュータウン開発センター	戦略3「南大沢地域に貢献する活動の推進」において、非常に少ない従業員数でありながら様々打ち出していると思うが、例えば高齢者の支援や、それと若者とどう繋げていくか。これまでの改善の状況や、南大沢周辺の大学や団地との連携・検討を深めていることはあるか。
(株)多摩ニュータウン開発センター	地域のスマートシティ協議会には既に参画されているが、国土交通省を含め様々なモビリティの実証実験が行われている。それらに積極的に参画し、これまで来ていた人々がなぜ利用しなくなったのか等、ビル管理だけではなく、ビル周辺の利用者の移動動向を調査・検討することで、保有資産を磨いていく必要がある。
(株)東京臨海ホールディングス	世の中でSociety5.0やメタパス、データ活用の話が非常に進んでいる中で、地域の防災・安全性の担保も含め、団体が検討すべき事項や、所管局や子会社との役割分担について、臨海地域の企業等との関係もあり難しいと思うが、世の中の流れは速いため、先に色々仕掛けておく必要がある。なお、メタパスやデータ活用は自社単独での取組は困難であるため、他社との協業を模索すべきである。
(株)東京臨海ホールディングス	DICプロジェクトについて、スタートアップの集積に向けた社会実装の場と、最近ではパブリック・ベネフィット・コーポレーションが話題となっているが、都で進めているソーシャル・インパクト・ボンド等にどのように絡めていくのか、所管局では、各局と横連携を図りながら臨海ホールディングスを適切に入れ、動いていく体制を作るべきである。

## デジタル・DX活用

団体名	委員意見
(公財)東京都スポーツ文化事業団	海外では水泳の大会で水中から選手の泳ぐ姿を撮影するなどの取組を行っているが、事業団ではこうした5G等を活用した取組を行っているか。東京体育館の映像配信システムの説明があったが、今までと違った角度やボール及び足の動き等、映像を配信するなどの取組により、アマチュアスポーツのレベル向上にもつながるため、デジタル技術の活用に向けた検討を進めるべきである。
(社福)東京都社会福祉事業団	類似施設において、IT技術を活用し、多画像解析などにより兆候を分析して事前に事故を防止するなどを試行している例もある。虐待防止に向け、それに繋がる意図や行動を理解した上で、不自然な動線を察知して危険行動を抑え、事後検証だけでなく、専門的な技術を持ったところと連携して、テクノロジーを利用した事前の危険回避なども施行すべきではないか。
(公財)東京都公園協会	戦略2のDXの推進においては、内部の業務効率化に向けた取組が中心となっているが、アプリの更なる活用展開として一歩踏み込んだ、公園のメタパス化について仮想空間と現実空間をどのようにリンクにさせていくか等、若い人達の発想を積極的に取り入れていくと良い。
(公財)東京都道路整備保全公社	橋梁事業の分野については、現在ドローン活用等DX化が進んでいる。例えば、バス等を道路に走らせ、くばみなどのデータを集積し、どのような車両が通行するとどれくらいの頻度で傷みが出てくるのか、補修サイクルのスケジューリングのベストな組み合わせ方等、様々な知見を集積して、早期の保全を行う方向性へシフトしている。公社はこうしたところに力を入れるべきだが、それがみえてこない。
(公財)東京学校支援機構	教師の負担感がどれだけ減ったのかを調査できることが重要である。教員が疲弊していることが社会問題化している。例えば、身近な話として、未だに配布しているプリントや連絡帳について、DX関連の企業と連携しモデル校を設けるなどDXを推進していくなど、団体として、教育者が教育に専念できるよう、優先順位の高いものから進めていくべきである。
(公財)東京防災救急協会	オンラインでの取組を充実されているが、「対面でない」と効果が薄れるもの、「オンラインで良いもの」、「オンデマンド対応で啓蒙できるもの」の3点に事業を分け、対面はできるだけコロナが収まっているときに拡充し、対面が難しい場合にはオンラインやオンデマンド対応をするよう区分けし、局と団体で相談しながら、どのような体制でも都民に寄り添える中身づくりをすべきである。
(株)東京スタジアム	団体の取組としてVRやARが進んでいるが、スタジアムの設備投資をどのように更新していくのか。これは都との話とも思われるが、地域全体のメタパス化など、リアルとバーチャルの両方で動かす取組へ投資する必要があるのではないか。こうした場合によっては所管局の関係する取組を一挙に導入することで、施設運営における「ばらばら感」が解消できるのではないか。
(株)東京国際フォーラム	通信システム等のインフラ系ものは、技術革新が早いので、その社会変化に対応した形でリバイスできる仕組みにしておく必要がある。
東京交通サービス(株)	工業高校との連携による人材確保や、社員満足度調査は集計後、順次取組の具体化を極力早期に図るとの説明であったが、同満足度調査を紙ベースで実施しているならばデジタルに切り替え、速やかな集計を可能とするなど、時代の流れに即してスピード感をもって取り組むべきである。

## 人材管理・確保・育成等

団体名	委員意見
(公財)東京税務協会	ノウハウの集積について、講師等は都の主税局OBが中心となっており、デジタルツールへの情報蓄積が難しい世代と考えられるため、どのようなサポートが必要か議論すべきである。
(公財)東京税務協会	都OBの雇用であれば高い給与体系でなくても団体を維持できていると思われるが、プロパーを雇用するならば、収益性を上げる必要があるため、事業展開を少し広げられるよう検討することや、既存の資源をどう生かしていくか注力することが必要である。質の向上に向けた講師層、税務職員の確保は必至であり、正規職に拘らず兼業等の自由な雇用体系を検討すべきである。
(公財)東京都交響楽団	戦略5の楽員の採用について、地方在住の楽団員を増やしているが、都のオリジナリティーとして、都内で音楽をやっている人のキャリアパスとしての都響を打ち出すのも、一つの方策である。
(公財)東京都スポーツ文化事業団	戦略4で固有職員の人材育成について記載されているが、アスリートの第二の人生として、団体等で雇用することは非常に重要である。今後、このような施設を利用し、どのような人材、特に選手経験者を探っていくか等の戦略を明確することで、オリンピックのレガシーが継承され、施設が活かされ、競技の振興にもつながるため、これらをリンクさせた形で、今後の人材に関する育成・雇用についての考え方を早めに固めるべきである。
(社福)東京都社会福祉事業団	利用者の権利擁護、環境整備の追求に比例し、従事者のストレスがたまり離職に繋がることもあると思われる。1・2級職の離職が多いということであるが、階級が上がるごとに変わる不満内容等についても、要因分析していると思うが、不満に対する手当について着実に取り組むべきである。
(社福)東京都社会福祉事業団	配属の不满については、コンペンセーションを上げることを考えるべきである。
(社福)東京都社会福祉事業団	人材の引き抜き競争や獲得競争が激しくなる中で、正規雇用だけで離職を食い止めることが難しくなっているため、エッセンシャルワーカーの要素から法的な制限はあるが、変則労働や兼業を認めるなど柔軟な人事制度が今後求められるのではないかと。
(社福)東京都社会福祉事業団	従業員のやりがいや満足度を創出するために、今年度新たに職員全員に対して満足度調査・職員アンケートを実施予定であり、その調査結果を踏まえて、具体的な取組につなげるということだが、次回のヒアリング等で結果等を見せてもらえるとありがたい。
(社福)東京都社会福祉事業団	離職率は民間施設に比べて低いということだが、スタッフが継続的に寄り添えるメリットや成長を見守れるような体制づくりにより、長く勤めてもらうことが重要である。
(社福)東京都社会福祉事業団	職員満足度調査は非常に有用な取組であるが、調査結果を踏まえたフォローをしないままではかえって逆効果になるなど、設問の取り方やフィードバックの仕方は非常に重要である。他で行っている満足度調査をベンチマークし、事業団の経営課題と従業員の意見が交差し、その取組がプラスとなるような設定や、アクションがある程度予測できるような仮説を立てるなどの設計が重要である。
(公財)東京都中小企業振興公社	戦略2の公社職員の能力開発を進めていくにあたり、どのような資格取得を進め、どの分野の専門家を育成していくのか、人的資源の構成内容がわかる人材のポートフォリオがあった方がよい。ポートフォリオについては状況に応じて変わっていくものであり、これを作成することで、現状、どのような人材について力点を置いているか、また、どういったところが手厚くできるといったことについて、内外に周知することができる。
東京臨海高速鉄道(株)	戦略1では、固有職員の比率を高めていくとして理解するが、職種により比率の多寡はあって然るべきである上、技術系社員の人手不足の時代において、他社と兼務といったマルチワークに対応可能な人事制度やテンポラリーの雇用形態など、きめ細かな人事施策を考えた方が、総人件費の削減にもつながる。
東京臨海高速鉄道(株)	今後、人材確保が非常に難しくなる中で、人員増に依らない形で生産性を向上していくことが必要であり、そのためには、社員のエンゲージメント向上の取組を推進すべきである。また、女性や外国人など組織、人人体制の多様性について高めていくべきである。
東京交通サービス(株)	社員が自主的にV E委員会やC D委員会を行う仕組みが非常に重要であり、戦略1の人材の確保育成に繋がっていく。
東京交通サービス(株)	戦略1は、四つの異なる技術領域を有していると、要素が違うためそれぞれの領域で独立してしまうケースがある。難しいことと承知しているが、共通の技術要素を可能な限り見て、いわゆる技術の相乗りをした人材のポートフォリオを考えるべきである。電気、土木等職種別に固まると、たこつば化してしまうため、民間企業においても実施しているが、お互いの技術領域を行き来できるようチャレンジできないかを検討すべきである。
東京水道(株)	エンゲージメントについて、統合前はそれぞれ文化のある2組織があり、社員数も多い中これを保つのは難しいと思われるが、SE人材のエンゲージメントや、社内の一体感、インセンティブを高めていくことをどのように実現させていくのか。
東京水道(株)	エンゲージメントについては、一体的に見直す必要がある。技術継承とともにサービス向上に対し、社員のどのようなコミットメントを引き出すことが重要であり、そのためにマネジメントして何をすべきかを中心に注力すべきである。

## 情報発信

団体名	委員意見
(公財)東京都人権啓発センター	若い世代への人権啓発について、もう少しプラクティカルに「何故社会の多様性を高める必要があるのか」を伝えるべきであり、例えば多様性が高い企業と低い企業を比較したポジティブな違いなど、社会にもたらすプラスの影響を積極的に発信したほうが効果が高いのではないかと。
(公財)東京税務協会	都民の住民税の用途等の広報活動にも参画するなど、もう少し都からの受託事業を増やし、税務職員のみを対象とするのではなく、都民教育等にも視点を拡張することが大事である。また、このような取組はホームページ等でPRすることで、団体の存在意義も際立ってくる。
(公財)東京都交響楽団	音楽視聴について、コロナの流行当初は不要不急といわれていたが、今となっては人々のウェルビーイングに重要な役割を果たしている。このような状況の中で、音楽の在り方や映像配信、リアルでの演奏等の意義について、しっかりとこの機を捉えて発信していくことが重要であり、公費で楽団を支える意義のPRにもなるため、なぜ音楽や楽団が必要なのかを今まさに発信するタイミングである。
(公財)東京都交響楽団	中期経営計画の都響の意義は、局からも発信した方がよい。都響だけで発信するのではなく、東京都全体として「こういうものが重要だと考えている」というメッセージがあってこそその発信であるため、積極的に都が音楽というものを重要視しているところを見せることが非常に重要である。
(一財)東京都ながり創生財団	ウクライナ避難民を採用しているということだが、このような取組を積極的に発信することで、自治体等の取組を促すことできる。情報発信を戦略として一本立ててもよい。
(公財)東京都スポーツ文化事業団	事業団のホームページについて、例えば、指定管理事業における利用人数を暦年で見えるようにし、指定管理者として努力したことが利用人数増に繋がっていることを可視化するなど、見せ方を工夫すべきである。
(一財)東京マラソン財団	物販については、どのような基準で製品のラインナップを決めているか客観的には判断としない。コンセプトなど製品販売に係る企画の意図を示すなど、PR方法の改善を行うべきである。
(公財)東京都都市づくり公社	公社事業において、核となる事業はどういったもので、公益性の高い団体である一方で収益事業を実施しているなど、分かりやすくPRしていくべきである。
(公財)東京都医学総合研究所	都の名を冠する研究所であることから、都立病院や都立大と連携したものや、研究所を代表する研究について打ち出し方を考えなければ、主要な取組が埋没してしまい、サイエンスコミュニケーターとしての情報発信に特化していると思われてしまう。見せ方に係る戦略を立て直すべきである。

団体名	委員意見
(公財)東京都中小企業振興公社	戦略4・個別取組事項「きめ細かい創業支援の展開」において、女性、学生のターゲット別のイベントプランニング等を通じた総合的な支援を展開とあるが、学生等の若い人たちの起業マインドを育てるためには、起業・中小企業の世界に入っていくための支援が重要であり、イベントの開催やデジタルコンテンツの作成等を通じて広報活動を実施していく必要がある。
(公財)東京都農林水産振興財団	国内はウッドショックの状態が続き、輸入木材の価格の高騰により内外価格差が縮まっていると考えられる。多摩産材と外国木材との価格にそれほど差がないのであれば、多摩産材をアピールする絶好の機会である。
(公財)東京都農林水産振興財団	畜産については、販売方法のほか、豚インフルや鳥インフル等のレピュテーションに係る部分が一定程度ある。畜産全般として、インフルという言葉に対する従事者と消費者の間の意識のギャップが大きいため、そうした点も踏まえて情報発信できるとより良い。
(公財)東京都農林水産振興財団	農家とボランティア希望者のマッチングの試みは、これからの農業のノウハウ継承や、地域起こしの観点からも非常に興味深く、こうした取組を東京が行っていることも独自性がある。東京独自の内容を積極的に発信すべきであり、林業、畜産も含めた東京都の農業は意外性もあり非常に受けが良いと考えられるため、スマート農林のPRについて、より一層、東京ということと合わせて打ち出し、情報の英知を図るべき。
(公財)東京都農林水産振興財団	農業に無関心の人の中には、機会があれば農業をやってみたい方はたくさんおり、埋蔵しているニーズもあると考えられる。これらをどのようにして上手く発掘するのか、今後、情報発信において検討が必要である。
(公財)東京都農林水産振興財団	これからの就農者のリーチという観点では、特にZ世代への反響は非常に重要である。例えば、小、中、高校生を集めて彼らの声を聞く、その少し上の世代からの意見を徴収するなど、保守的ではない大胆な意見を集めることで、財団の注目度がさらに上がっていくと考えられる。
(公財)東京都農林水産振興財団	防災等の観点からも生産と消費の移動距離が短いことは非常にメリットが大きい。そうした点からも人々に響く見せ方や発信の工夫があると良い。
(公財)東京都動物園協会	ダイナミックプライシングの導入が進んでいる状況を踏まえ、平日と土日での入園費の差をつける等、収益に貢献するような改善はできないか。そのために、現状のHPについて、作り変えも検討し、来園しなくなるような魅力的でアピール力のあるものとするべきである。
(公財)東京都公園協会	戦略2の広報活動については、協会そのものの広報と個々の公園の利用度や認知度向上に寄与する広報とを、書きぶりの問題と思うが、切り分けて整理すべきである。
(公財)東京都公園協会	協会の事業は、都民にとってコミュニケーションの礎となる有意義なものである。流入人口も多い東京において、どのような公園があるか等知りたい子育て世代も数多いはずであり、アクセシビリティの観点からは改善の余地がある。魅力的な情報発信に向けてHP改善をしていくとともに、例えば、SDGsに貢献する一歩として、公園の緑化基金への呼びかけをHPで行うなど、公園に関わる企業や都民を増やすようなPRを行うとよい。
(公財)東京防災救急協会	関東大震災から100年を迎えるにあたって動画を製作すると話があったが、東京という過密地帯に対応した防災・救急について、オンデマンドを活用した情報発信に力を入れるべきである。
多摩都市モノレール(株)	HPでは路線図がオンマップになっておらず、駅と周辺施設の関係など、周辺の地理に詳しくない方には分かりづらくなっている。周辺施設の「ここが良かった」などツイッター等のSNSの投稿内容と連携するなど、モノレールを利用したいと思わせるような魅力的なコンテンツを発信していく必要がある。これにより装置産業たる巨大な投資の回収に資するものと考えられる。

## その他委員からの意見・提言

団体名	委員意見
(公財)東京都島しょ振興公社	ヘリコプターは島民にとって病院や買い物に行くための重要なライフラインであるため、どこまで利用率を上げれば維持できるか等を住民と考えていくことが重要であるのではないかと。
(公財)東京都島しょ振興公社	島の維持のため、関心層を如何に増やすのか、教育機関やオンラインによる交流、企業等への島振興の重要性について働きかけを行うなど、多様な島振興の在り方について意識を共有し、そこを目的に取り組みべきである。
(公財)東京都島しょ振興公社	マンパワー、財源も限られる中で優先順位付けも重要と思うが、メタバースとふるさと納税を組み合わせた、お金がかからない仮想空間で物販を行う等、新たな産業を創出したり、若者のアイデア等を取り入れながら、公社が担うよりは、それを後押しするのが一つの方向性と考えられる。体制に見合った進め方を検討すべきである。
(公財)東京都歴史文化財団	個別の取組を行うだけでも大変だが、デジタルやSX(サステナビリティトランスフォーメーション)を活用しながら、都庁に対する政策提言につなげていくことで理想的な展開となる。
(公財)東京都歴史文化財団	若者に足を運んでもらう工夫など、多様な取組を行っている点について感心しているが、各館における訴求点や取組の連携性が見え難い。各館を巡回する仕組みを検討されると良い。
(公財)東京都歴史文化財団	自主財源を着実に確保するため、ふるさと納税などの仕組みを活用するほか、美術館や芸術劇場などを維持していくことの重要性のアピールもしっかり進め、総合的な価値を高める取組を今後行っていくべきである。
(公財)東京都歴史文化財団	コロナ禍の2年間に、ウェルビーイングとの親和性等、芸術文化の必要性がオソライズされてきた。コロナ後も模索を続け、これまでなかった方向性のイノベーション等を継続していくべきである。
(公財)東京都歴史文化財団	デジタルとアートを有し、都が国際金融都市を志向していることから、美術としての価値を高めるべくデジタルエコノミーの中のNFTは欠かせないパーツであるため、コンテンツをDX化するだけでなく、NFTの検討を進めるべきである。
(公財)東京都交響楽団	団体説明の中で「ゲーム音楽」の話があったが、例えば「実際にゲームをやっているところでリアルで音楽が流れたら面白いだろう」など、様々なアイデアをこのタイミングでトライアルすると面白い消費者のマイニングができる。
(一財)東京都つながり創生財団	ニーズ把握を相談受付等から行っているのであれば、生活上の悩みはある程度パターン化できるため、第一の相談先となる基礎自治体向けにFAQを作成するほか、相談解決事例をデータベース化して公開するなど、プラットフォーム化することが、都庁や政策連携団体の本来の仕事ではないか。
(一財)東京都つながり創生財団	団体のマネジメント体制そのもののダイバーシティは全団体で考える必要がある。理事や管理職、評議員等の配置のダイバーシティに係る目標設定や、当財団では、中長期目標として外国人職員を全体の20%にするなどの大胆な目標設定が必要ではないか。
(一財)東京都つながり創生財団	理事長のみならず幹部の人選もメッセージ性がある。理事では無くてもアドバイザーボード等、著名な在日外国人の方にサポーターとして発信を手伝ってもらうなどの作戦が必要ではないか。
(一財)東京都つながり創生財団	現場に近いという強みを活かし、都に対する政策提言や企業に対するアプローチを行うことが非常に重要だが、現状ではまだ見えていない。

団体名	委員意見
(公財)東京都スポーツ文化事業団	「受け手側におけるレガシーとは何か」が判断としないため、局がオリンピックレガシーやワールドカップのレガシーをかみ砕き、具体的にどのような行動をするのかを示さなければ、当事者の中でレガシーへの統一の見解がなくなり、まとまった活動にならない部分がある。
(公財)東京都スポーツ文化事業団	仮想空間やメタバースで、現実にもその施設に行かなくてもアバター上で施設を利用したり、見学に行くことができるようになるなど、世の中は加速的に進んでいる。局は所管している団体に対し、個別の団体ごとではなく、仮想空間をどう考えるかを連携して行うことや、ユーザーだけでなく、アスリートに施設にアクセスしてもらうなどの取組が、コロナの終息が困難な環境下では重要であり、検討したほうが良い。
(公財)東京都スポーツ文化事業団	サイトを2世代以降にも使ってもらうためには、若者が気軽にゲーム感覚で入れるような、柔らかい入り口を作ること一つの方法である。
(一財)東京マラソン財団	戦略3のレガシーハーフマラソンについて、高齢化が進む中で、ハーフマラソンの完走も難しい年代も増えるため、幅広い年代層がより参加しやすいイベントを企画すべきである。
(公財)東京都環境公社	建物の脱炭素化や、ZEH、建築物省エネ法に対するアプローチについて評価シートでは触れられていないが、建築物で取組を進めるならば、最終消費者に向けた行動変容のアプローチだけでなく、建物業者に対する啓発も考えた方がよい。なお、事業者向けと消費者向けの話が混在すると分かり難くなってしまふ。
(公財)東京都福祉保健財団	財団の事業として、高齢者を対象としたものが多くを占めているが、コロナ禍において危機的状況にあるケアされてこなかった子どもたちに光を当てることも大切である。財団では中高生向け支援は現状では行っていない一方、児童虐待防止等に係る社会貢献活動に力を入れているとのことだが、こうした分野への支援策も検討してもらいたい。
(社福)東京都社会福祉事業団	虐待・コンプライアンス等の違反対策について、意識の浸透等に取り組んでいることは認識しているが、さらに踏み込んだ取組として、それらの兆候をどのように見るのかが重要である。
(公財)東京都中小企業振興公社	戦略1にて利用者満足度調査を実施しており90%以上であるとされているが、重要なのは、不満足や要望事項の中で、どのような内容が傾向として多くなっているかを把握するなど、ニーズの先取りをどのようにして行うのが、政策課題への対応につながっていくのではないかと。
(公財)東京都中小企業振興公社	戦略3・個別取組事項「経営革新等に向けた支援の充実」において、大企業の開発部門等のニーズと中小企業とのマッチングを支援しているところだが、中小企業の努力が大企業に吸い上げられてしまう懸念がある。公社が大企業と中小企業との間に入り、中小企業が安心して大企業とのマッチングできるようにする必要がある。
(公財)東京都中小企業振興公社	戦略4・個別取組事項「デジタル技術等による生産性の向上に向けた支援の強化」のDX関連の助成金については、会計ソフトの導入等を支援するものではなく、業務を高度化するための支援であるため、例えば、製造プロセスの全工程の見える化等の支援を最低ラインにするなど、求めるレベルに適合した助成基準にする必要がある。
(公財)東京都中小企業振興公社	起業家支援として、ソーシャルアントレプレナーの育成を支援するため、国で検討しているソーシャルベンフィットコーポレーションについて、都のソーシャルインパクトボンドと連動して取組を検討してはどうか。
(公財)東京都中小企業振興公社	中小企業においても積極的にデータ活用した上で、DXの観点から新しいビジネスを創出することについて、その際は知財同様人材の厚い大企業に持っていかれてしまう懸念もあるため、公社における支援体制の整備を目指すべきである。
(公財)東京しごと財団	戦略4の政策提言力の強化について、働き方に関する発信をしっかりと行うべきである。多様な働き方を定着させることで、様々な状況の人の雇用確保につながるため、在宅勤務や副業も含め、結果的に従業員のワーク・ライフ・バランス、満足度やウェルビーイングの向上により、企業の生産性アップや離職率の防止に貢献するという観点から、幸せな労働環境や多様性の意味も含め、政策提言として発信していただきたい。
(公財)東京観光財団	この2年間はBtoCとしての関心の繋げ止め、今後は需要回復のためのPR、周知等による国際会議の埋没案件の把握等取り組まれているとのことだが、国の観光政策で掲げている2030年6000万人の目標に対し、このうち都はどの程度の目標を立てるのか等の実務的な落とし込みを行うべきである。
(公財)東京観光財団	他都市ではコロナ対策の相違によって回復実績も出てきている。また、よりお金を落としてくれる、長期滞在が見込まれる地域をどのように呼び込むのか等ヘシフトし、数値目標を含めた取組の高度化・具体化を進めていくべきである。
(公財)東京動物園協会	ふるさと納税などのメニューに動物園の寄附項目を設けていないならば、対応を図るべきである。
(公財)東京動物園協会	専門性の高い飼育員の知見を活かし、絵本や生物の本といった教育的知見を散りばめた、協会の監修のシリーズブックを出すなど、学術的にも子どものファンを増やすためにも、グッズに偏らない取組を検討すべきである。
(公財)東京動物園協会	民間子ども向け施設では、週替わりで対象の小学校の生徒の入園料が割り引かれる等の取組を行っている。動物園に足を運ぼうというきっかけになるようなアプローチも採用すべきである。
(公財)東京学校支援機構	コロナ禍において、家庭事情等により在宅で授業を受けたくても、学校の支援が行き届かないために教育を十分に受けられない環境の子供たちが一定数存在するのではないかと。そうした事例等を、どのようにして一括管理で授業していくか等、所属の小中学校にとらわれない教育の在り方等もあると思われる。教育の現場にある様々な需要に対してヒアリングを実施し、手を差し伸べることができるものを丁寧に拾い上げていく必要。
(公財)東京防災救急協会	局への意見となるが、都の防災事業の受け皿について、コロナの影響で2年以上検討が進んでいないと思われるが、コロナの状況が落ち着くことを協議再開の前提とすることは非常に難しいため、早期に協議、検討を再開し、具体的な方向性を示すべきである。
(公財)東京防災救急協会	戦略2の障害者接遇マニュアルについて、様々な障害のタイプ別に作ることで、他施設にも役立つ横展開できるものとなる。
(株)東京スタジアム	シェアサイクルの状況や、そのデータ活用の検討、スタジアムを軸としたツアーの検討等説明があったが、コロナ収束後は京王電鉄とも連携し、より早く・より楽にスタジアムへ行けるように工夫してほしい。
(株)東京臨海ホールディングス	トラック運転手不足や、米国ではそれにより貨物船の滞留が発生し、日本でも被害が発生している。東京湾でそうした事項が発生しないよう、解決が見いだせるうちに、設備投資や会社間の連携によって、先手先手で、交通混雑解消を含めた物流の円滑化に努めるべきである。
東京都下水道サービス(株)	下水道水を利用してコロナの広がりを検証するような新たなフィールドも出ている。こうした都民が利益を感じる取組へ再考していただくと良い。

## 「経営改革プラン」評価シート（当初）記載内容への指摘

団体名	委員意見
(公財)東京都鳥しょ振興公社	戦略1「事業の移管統廃合」において、ポートフォリオの組換えが出来たのであれば、どのくらいの影響があったのか、特に事業として長く続いておりインパクトが大きいものがあれば、評価シートに記載すべきである。
(公財)東京都歴史文化財団	戦略1について、デジタルを活用した文化施設の利便性・アクセス性に係る具体的な目標や、収蔵品を展示するうえでの優先順位の考え方、アカデミアや一般の方へ情報を広げていく旨を示すことで、全体感が見えて説得力が増す。戦略2のアプリによるゲーミフィケーションについても「画期的な成果」と自己評価しているが、何が何に対して画期的であるのか等記載しておくことと良い。
(公財)東京都歴史文化財団	各取組の効果について、ユニバーサライズやアクセス向上によりどのような効果があったのか。投資に似合ったペイが分かるかと納得感が出るため、評価シートへ取り入れると良い。

団体名	委員意見
(一財)東京都つながり創生財団	評価シートを見ると、様々な取組事項を良く欄押しされていると思うが、在住外国人が何に悩んでいるのかの状況把握、ニーズ把握をしているか評価シートにあまり記載されていない。
(一財)東京都つながり創生財団	戦略2について、共助社会づくりにはマイノリティへの配慮も重要であるが、評価シートへの記載が見られない。「少数派であっても生きやすい社会を作る」という共助社会の本来の意味が戦略から伝わらない。ハンディキャップがあっても生きやすい社会への推進の視点を入れるべきである。
(公財)東京都都市づくり公社	戦略4の地域支援事業はある程度収益性が見込まれるものと理解しているが、重要であるのは地域開発事業を通じた不燃化の推進であると認識している。その不燃化の記載があっさりしているが、どのように推進を図っていくのか。
東京都住宅供給公社	戦略2など、宅配ボックス等の整備を行う事業が幾つかあるが、この辺りは世の中で標準仕様になってきている。当初の目標設定としては年何件整備するといった形でも良いが、未着手のところをどれだけ早く対応するかが課題となっている。整備ペースを加速しているのであれば、計画や実績は全体の到達率や加速度を中心として記載すべきである。
東京都住宅供給公社	シニア向け住宅やペット等との共生住宅等は特殊な試みだが、何をどこまでやるのか、目的がやや分らないところがある。これらの新たな試みと宅配ボックスの設置等の標準的な取組が平板的に記載されていると、新たな取組の位置づけが判然としないため、取組の意図を記載すべきである。
東京都住宅供給公社	戦略3の「お客様の声」に係る満足度について、監査指摘を受けたアンケート項目の変更により満足度が下がったという話ではなく、本質的に満足度が下がったものや新たな不満足項目がどれだけあるか、どこまで書くかの程度問題はああるものの、現在の記載ぶりでは伝わりづらい。
東京都住宅供給公社	戦略2「課題解決の手段」にスピーディーにニーズに対応するため、課題解決の手段としては新組織をつくらせると記載していたが、そういうスピーディーに対応するための方策が判然としない。
(公財)東京都環境公社	デジタル活用による助成金の交付を通じてニーズの把握や都への提案へ繋げる部分の説明もあったが、評価シートでは読み取れない。
(公財)東京都環境公社	CO2の実質排出量ゼロに向け、一番大きな排出項目は何なのか。そこへの対応のロジックが見えないため、脱炭素化=ZEVと見えてしまう。脱炭素に貢献するのは一人ひとりの行動変容が大きいと説明があったが、そうした点が評価シートに記載されていない。
(公財)東京都福祉保健財団	戦略1について、オンライン研修におけるメリットだけでなくデメリットについても、どのように評価しているか。デメリットをカバーするような質の確保についてどのように考えているのか。研修内容の習熟度を測るツールを活用するなど、オンラインを活かした工夫を行うべきである。こうした点を含めて、評価シートの対応方針等へ記載すると、現下の状況にどのような対応を行っているかがより見えてくる。
(公財)東京都福祉保健財団	戦略5の自主事業は、自治体中心にニーズがある事業を積極的に行うべきであり、ニーズを踏まえ、どのように対応し、今の結果はどうである、今後どうしていくかを評価シートへ反映すべきである。
(公財)東京都医学総合研究所	戦略2「児童虐待の予防的支援法に関する研究開発」については、2021年度実績で、どこまで準備ができ、取組が進んだのか現在の評価シートの記載では判読が難しい。例えばモデル事業が始まって、どのように取組が進んでいるなど、進捗、実績が都民目線でも分かる形で記載すべきである。
(公財)東京都医学総合研究所	戦略1の新型コロナウイルスワクチン開発について、現在の評価シートの記載に留まらず、同じく都民目線でも分かる形で、これらを研究所が行う意義等を表現すべきである。
(公財)東京しごと財団	戦略1の3つの個別取組事項全てに目標に到達しなかった旨が評価シートに記載されているが、昨年度の状況と今後どうしていくのか、整理する必要がある。
(公財)東京都農林水産振興財団	戦略4の試験研究と外部との連携についても、件数だけでなく、これらの当初目標は何で、その目標とするアウトカムに対してどれだけ近づいたかを記載する必要がある。
(公財)東京観光財団	戦略4・個別取組事項「SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングの実施」の2021年度実績では、SNSフォロワー数が増加したと記載しているが、これがどれだけ成約につながるのか。フォロワー数の増加が何に繋がるのかを示すべきである。
(公財)東京動物園協会	戦略1・個別取組事項3「収益事業の固定費(人件費)の圧縮」について、アルバイトの人件費の削減は稼働率に連動するなど変動要素が強いことから固定費とは捉えにくい。固有職員の人件費について、退職不補充や賞与の削減など、どれだけ固定費的な部分の削減に取り組んでいるか、具体的な説明をするべきである。
(公財)東京都公園協会	戦略3では、3年後の到達目標を経常利益の3か年合計を10億円としているところ実績は0円であったことを記載している。ロジックで言えば戦略1においても指標向上には至っていないので、進捗状況が誤って伝わらないようにすべきである。
(公財)東京都道路整備保全公社	戦略1・個別取組事項「施工マネジメントの強化」で、新規事業着手路線について区部4km、多摩6kmと分けて計画を立てているが、自己評価欄において、区部・多摩合算した実績12.6kmで評価をしている。区部・多摩それぞれの計画に対する実績と評価を自己評価・局評価で行うべきである。
(公財)東京都道路整備保全公社	戦略3の人材の強化のところで、道路事業に関わる技術系の人材についての記載は多くあるが、直営駐車場の収益力やカーシェア、EV化を進めていくためにどのような人材を採る必要があるのかの記載がない。駐車対策事業である公2事業は、公1事業とは異なり機械などの技術分野であり、公1、公2事業について、財源だけではなく人的資源の配分についても各事業で図られていることが分かる表現ぶりとなるよう調整すべきである。
(公財)東京都道路整備保全公社	公社が道路のアセットマネジメントを謳うのであれば、特に市町村に対してアドバイザー業務を含めた技術支援を実施している旨を記載しなければ、公社の果たす役割が都民には見えづらい。
(公財)東京都道路整備保全公社	無電柱化事業については、評価シート上では、多摩地域の記載が充実しているため、区部は改善されていないように受け取られてしまう。例えば、今年施工する箇所を地図上で示す等をしていくなど、都民にわかる形で記載していく必要がある。都の無電柱予算の多くを公社が受託している意義について、信頼性や正確性等、自らの存在意義を打ち出すことを考えた記載ぶりをすべきである。
(株)多摩ニュータウン開発センター	戦略2「安定した収益確保と計画的なビル管理」において、2026年度までに37億円の大規模修繕費用を見込んでいるとある。説明を聞くと借入金なしで対応できる想定であるとのことから、プランにも記載されると良い。
(株)多摩ニュータウン開発センター	戦略1「機能的な組織運営の実施」において、業務プロセスの見直しを図り効率化を進むよう取組んだとしているが、現時点の効果は情報共有やセキュリティの強化が中心であると理解した。システムの入替えにより業務のプロセスが大きく改善されるような形であると良い。
東京水道(株)	戦略4のエンゲージメントについては、企業体質として抱える問題への対応策が戦略内に記載されていない印象を受ける。2021年度の取組に記載していないことが問題である可能性もあるが、次回の経営改革プラン改訂に向けて、対策を検討しておくべきである。
東京水道(株)	戦略4では意識調査を他社平均以上にすると目標にしているが、最終的に何を指し、何のためにエンゲージメントを上げる必要があるのか明記した方が良い。生産性の向上についても、教育・スキル向上等が非常に重要と考えられるが、団体としての具体的な考えを明確にすべきである。
東京都下水道サービス(株)	戦略4のガバナンスの強化について、2021年度実績で社外取締役を入れただけでは、ガバナンスの充実が図られたとはいえない。目標の設定や手段の採用、目的の達成が混在しているため、例えば、社外監査役の登用によりガバナンスの強化にどう近づいたのか、どのような影響をもたらしたかの途中経過を示して初めて効果検証が可能となるため、そこまで記載した方が良い。
東京都下水道サービス(株)	戦略1の包括委託については、生産性や効率性を高めるための目標は何か、東京都以外の事業展開については、パイロット事業を経てテンプレート化したものを他都市に展開するにあたって、規模感や収益性、人管理体制等の計画を立てた上で、事業の進捗に対する評価を行う形が良い。評価シートにはそうした事項を記載すべきである。

ヒアリング後に各団体から提出のあった「「経営改革プラン」評価シート」(最終)にて追記等が行われたものも含まれる。

## 4 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><b>戦略3「啓発機会の拡大と実施事業の質の強化」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アンケート等の結果を用いて改善を図った事項及び今後の取組の方向性等について、現時点で記載可能である内容を評価シートへ記載すべきである</li> <li>都特有の人権課題や時代に即したものとして対応を行ったもの、又は対応を行う予定としている人権課題について評価シートへ記載すべきである</li> </ul>	<p>戦略3について、左記委員意見を踏まえ、アンケート等の結果を用いて改善を図った事項として、体験学習会に新たに「いじめ」に関連した2つのプログラムを導入した旨を記載した。</p> <p>加えて、東京2020大会の開催に関連して、共生社会の実現に資するため、2022年度の東京都人権プラザにおける新たな展示に向けて準備を進めた旨を記載した。</p>

### 2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（委員からの指摘事項・意見等）

- 過去からの議論における課題の一つひとつ潰し、やるべきことを自己認識したうえで、粛々と取り組んでいると感じている。更なる発展のため質問をしたい
- 人権のスコープは年々拡大・多様化しているため、リソースが限られた団体ですべてをカバーすることは不可能であることから、定番でやるべきことと時代に即したものを仕分けする必要がある。また、東京都の公益に資するという意味で、通常必ず対応すべき以外の事項については、東京都に特有で発生する・頻発する、もしくは全国に先行して発生すると思われる課題を優先するなど、メリハリが必要である。人権の啓発や浸透はアウトカムを具体的に数値目標で表すことが難しく、人権意識が向上したか否かについては、なかなかアンケートで推し量ることもできないため、都特有の課題にフォーカスしていることを今後は見せる必要がある。
- 企業のサステナビリティ対応で人権が注視されており、今後、上場企業を中心に人権デューデリジェンス（以下、人権DD）を行い、自己評価する仕組みが入ることが想定される。今まで培ってきたノウハウを企業の人権DD対応に発揮するなど、企業支援を検討することが重要である
- 企業以外の組織や個人に向けた人権の啓発については、特に裾野が広い分野であることから、団体ですべてをカバーすることは難しいため、局の垣根を越え、学校支援機構やつながり創生財団などの新たに関連取組を行う政策連携団体と連携し、その広がりや浸透ができる体制づくりをすると非常に良い。
- 人権啓発の発信に対するフィードバックや効果測定は何かしら見える形にすべきである。理解度を測定することは難しいと思うが、講座等の終了後に取っているであろうアンケート等を用いて、発信の効果や意義を見える化するところまでが活動であり、そのプロセスが重要である。
- 戦略2 自主財源の確保に係る研修講師派遣について、有料で事業を展開しているということか。例えば港区に区民向け講座を提供していると記載しているが、具体的な講座数や費用はどのくらいなのか、収益構造はどうなっているのか。
- 若い世代への人権啓発について、基本的な人権から守るべきというよりは、もう少しプラクティカルに「何故社会の多様性を高める必要があるのか」を伝えるべきであり、例えば多様性が高い企業と低い企業を比較したポジティブな違いなど、社会にもたらすプラスの影響を積極的に発信したほうが効果が高いのではないかと。

（今後に向けての課題）

- 人権課題は年々拡大・多様化しているため、変わらず対応すべきことと時代に即したものを区分し、都の公益に資するため都内特有にて発生、頻発すると思われる課題を優先するなどメリハリを図るべきである。また、局の垣根を超えた他の政策連携団体との連携を行い、広く取り組みが浸透される体制づくりを構築すべきである。
- 情報発信に当たっては、人権意識や多様性の高まりによる社会へのプラスの影響等、ポジティブな要素を発信していくべきである。
- 企業のサステナビリティ対応として、人権が注視されていることから、培ってきたノウハウを企業の人権DD対応に発揮するなど、企業支援も検討すべきである。

## 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(団体記入)
<p><b>戦略1「自律改革の推進」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「第6次中期実施計画」策定により、ポートフォリオの組換えが行われたならば、その効果や影響等を評価シートに記載すべきである</li> </ul> <p><b>戦略3「関係人口増加を目的とした情報発信の強化」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・関係人口の定義や情報発信のためのポータル強化等、3年後到達目標の再定義に向けた現時点の考え方等について「対応方針」欄に記載すべきである</li> </ul>	<p><b>戦略1「自律改革の推進」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・個別取組事項「事業の移管・統廃合」における対応方針欄について、利用者アンケートに加え町村へもアンケートを実施し、利便性の向上を図る旨を追記した。</li> <li>・団体自己評価欄の最終項に、事業ニーズが低いデザインプロジェクト(15年継続、2021年度予算829千円)と中小企業等振興補助事業(11年継続、同10,040千円)の廃止による予算削減10,869千円を追記した。</li> </ul> <p><b>戦略3「関係人口増加を目的とした情報発信の強化」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・関係人口の増加に関する取組は2021年度から着手し、既存事業を本取組に位置付けると共に、今後推進すべき事業を検討している最中にある。</li> <li>・関係人口の増加の概念は広いが、公社事業のうち新規就業者の増加は関係人口の増加のKPIのひとつとして適切であるため、目標は変更しない。</li> <li>・目標については、次回改定時「関係人口の増加の概念整理を行い、公社が果たす役割を明確にする。」に変更するため、個別取組事項「ポータル機能の強化」における対応方針欄について、所要を追記した。</li> <li>・次回改定時、目標とを入れ替える。</li> </ul>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価シートには具体的にやったことをしっかりと記載されていると考える</li> <li>・戦略4のヘリコプターの議論は、島民の利便性と赤字の比較衡量は両立しないため、どこかで議論に終止符をうち、戦略としては落としてしまっても良いのではないかと</li> <li>・戦略1「事業の移管・統廃合」において、ポートフォリオの組換えが出来たのであれば、どのくらいの影響があったのか、特に事業として長く続いておりインパクトが大きいものがあれば、評価シートに記載すべきである。</li> <li>・「選択と集中」として縮小の代替のテーマとして「関係人口」を考える場合、その概念が広いと、団体として関係人口の捉え方を明確にし、具体的な目標設定を行うべきである。団体から見て最もアクセスしやすい形での関係人口を増やす手段を団体内で議論し、目標を達成するためのアクションとそれをチェックするためのKPIを揃えるべきである。</li> <li>・戦略2における特産品の販売について、島しょ地域の魅力をPRすることが目的であるならば、物販はオペレーションに位置付けられてしまうため、公社として何を進めていきたいのか目的を整理すべきである。</li> <li>・地域おこし協力隊との連携や活用、ワーケーションでの関係人口の増加等や、企業版ふるさと納税のような、企業と連携した形での人の移動促進は検討・試行等されているか</li> <li>・戦略3「3年後到達目標」について、目標に漁業・農業就業体験事業の実施により新規就業者数を10名以上創出するとあるが、「関係人口」は広い意味を持つため、目標値の再設定が必要である。また、目標にSNS等で情報を発信し、ポータル機能を強化するとあるが、これは目標ではなく手段であるため、目標の再設定が必要である。</li> <li>・ヘリコプターは島民にとって病院や買い物に行くための重要なライフラインであるため、どこまで利用率を上げれば維持できるかを住民と考えていくことが重要であるのではないかと。</li> <li>・島の維持のため、関心層を如何に増やすのか、教育機関やオンラインによる交流、企業等への島振興の重要性について働きかけを行うなど、多様な島振興の在り方について意識を共有し、そこを目的に取り組むべきである。</li> <li>・マンパワー、財源も限られる中で優先順位付けも重要と思うが、メタバースとふるさと納税を組み合わせたり、お金がかからない仮想空間で物販を行う等、新たな産業を創出したり、若者のアイデア等を取り入れながら、公社が担うというよりは、それを後押しするのが一つの方向性と考えられる。体制に見合った進め方を検討すべきである。</li> <li>・なお、アンテナショップにて稼働していないスペースに係る負担の根拠や契約形態の妥当性等は検証しておくべきである。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・関係人口の創出の定義をより明確化するとともに、企業等多様な主体へ島しょ振興の重要性を働きかけや連携を行い、有用なアイデア等についてその取組を支援するなど、公社で志向する目指すべき目標、果たすべき役割に即した、体制に見合った島しょ振興の進め方の検討を行うべきである。</li> </ul>

「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>○ 下欄の「今後に向けての課題」に対して、以下のとおり対応する。</p> <p>Web講義の価格体系等については、今後のリニューアル版の製作において併せて検討していく。</p> <p>専門人材の派遣や研修の実施など、会員団体である都及び都内自治体に対して税務のノウハウを提供するとともに、全国自治体の税務職員の育成を支援している。また、都主税局から職員研修・納税推進等の事業を受託し、都の税務課題への対応を図っている。今後も都主税局と緊密に連携を図っていく。</p> <p>人材バンクの活用によるOB人材の確保等により税務職員の確保に努めるとともに、職員の副業・兼業を可能とし柔軟な雇用を行っている。また、新たな組織運営体制による固有職員の確保・育成に取り組んでいる。</p>

## 2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(委員からの指摘事項・意見等)

・講習のWeb化について、対面形式とWebを併用しながら普及啓発の更なる推進に向けた議論が始まった2018年頃から比較すると、非常に進んでいる。受講者の来都等の負担を考えると、大人数での受講はWebの方が向いている等の話もあると思うが、マーケティングや自己診断を実施しており、アプローチ方法も自らで完結させず、外部連携も行われており、引き続き着実に進めるべきである。

・国税と比して地方税、さらに徴収実務となると人材確保に限りがある中で、今後の講師や固有職員の人材確保、ノウハウの集積化についてどう考えているか。

・収支がマイナスであるが、損益分岐点はどの程度の売上で収支均衡となるのか。変動費が高いモデルでは、量の増加分だけコストがかかるが、一定の固定費が回収できれば、利用者数の増加分だけ利益が得る構造であるのか。

・ノウハウの集積について、講師等は都の主税局OBが中心となっており、デジタルツールへの情報蓄積が難しい世代と考えられるため、どのようなサポートが必要か議論すべきである。

・事業戦略の管理として、固定費及び損益分岐点の位置、それを踏まえどのようなターゲットで動くのか等が事業計画に記載されていることがベストな形であるため、次年度以降は局や事務局と調整した上で、公表できる範囲の中でどこまで書くか、ある程度明確にした方が良い。また、コロナ前に戻らないことを考慮した、Webとのハイブリッドによる講義体制、収支均衡ベースであっても損益分岐点の分析を行い、価格体系を考慮すべきである。

・戦略1オンライン化を通じた新たな自治体支援について、この「支援」とは手弁的な費用回収できれば良いということか、収益事業として利益を見込む事業性があるのものなのか。戦略3固有職員を中心とした新たな組織運営について、コア人材の確保とあるが、何人中何人を固有職員として育成しようと考えているのか。

・オンライン講義は公益事業としての適度な対価を受け取り、赤字で良い訳ではない、との説明だが、録画を視聴するオンデマンド講義であれば、一定期間、対象市町村にこれまでより安い価格で提供でき、公益性に資するうえに、様々な収益事業としても役に立たせることができる。

・また、都OBの雇用であれば高い給与体系でなくても団体を維持できていると思われるが、プロパーを雇用するならば、収益性を上げる必要があるため、事業展開を少し広げられるよう検討することや、既存の資源をどう生かしていくか注力することが必要である。質の向上に向けた講師層・税務職員の確保は必至であり、正規職に拘らず兼業等の自由な雇用体系を検討すべきである。

・都民の住民税の用途等の広報活動にも参画するなど、もう少し都からの受託事業を増やし、税務職員のみを対象とするのではなく、都民教育等にも視点を拡張することが大事である。また、このような取組はホームページ等でPRすることで、団体の存在意義も際立ってくる。

・税協における公益の観点は、都の政策連携団体であることから、第1段階は都内自治体や都民、第2段階として全国の「2段階構造」である。講習等の料金体系に関し、都関係は安価に、その他には戦略的に少し高い価格を設定するなど、ある程度マーケット状況が見えたら、公益性として全国と東京都という2段階構えで考え、より都に公益還元ができる仕組みに設計することで、税協の存在意義や考え方を説明できるようにするため、中長期的に検討した方が良い。また、現在及び将来起こりうる都に特有の税務課題への対処能力を高めるべきである。

(今後に向けての課題)

・web講義の外販等については、必要となる固定費や損益分岐点を分析した上で、価格体系やターゲット等を整理した事業計画を立てるべきである。

・都の政策連携団体として、都内自治体及び都民とその他全国自治体等の2段階構成の形にて公益性の検討を深めるべきである。また、都に特有の税務課題への対処能力を高めるべきである。

・講習の質の向上等に必要となる講師層・税務職員の着実な確保に向け、柔軟な雇用体系を検討するべきである。

「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(団体記入)
<p><b>戦略1全体</b> ・目標設定の考え方やそれに対応する形での実績の記載、ほか未記載の取組効果等、効果や全体像がより明確化されるよう評価シートの記載を行うべきである。</p> <p><b>戦略2「xRによるイマーシブシアター、バーチャルミュージアムの整備」</b> ・「団体自己評価」に文化施設の取組として画期的な成果を上げたと記載されているが、何が何に対して画期的なのか、従来との相違点等を具体的に「2021年度実績」や「団体自己評価」等へ記載すべきである。</p>	<p><b>戦略1全体</b> ・目標設定との繋がりが分かるよう、実績や対応方針等の記載を追記したほか、未記載の取組効果等を追記し、全体像の明確化を図った。</p> <p><b>戦略2「xRによるイマーシブシアター、バーチャルミュージアムの整備」</b> ・画期的である理由として、国内の文化施設初となるゲームエンジンを用いた無料スマートフォンアプリを開発し、これにより新しい体験を提供したことを、「2021年度実績」「要因分析」「団体自己評価」に記載した。 今後に向けての課題として、東京都の政策への寄与については、現場を担う政策連携団体の立場から、2022年度より東京都と新たに開始した「政策連携会議」の中で事業等を検討・提案し、2023年度以降の事業計画に反映していく。</p>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・過去には意義もビジョンも見えないと指摘をしたが、その後戦略性が出てきて、今回の説明を聞くとデジタル中心に具体的な動きが開始されており非常に良い</li> <li>・資料全体として現状把握とやると決めたことの実行はできているが、SDGs等全体的に「とりえず」的に見える。各取組を組み合わせ財団として何を指すのか、あるいは東京をどうするのか、これまでの取組を行った上で、何がしたいのかが見えてくる。個別の取組を行うだけでも大変だが、デジタルやSX(サステナビリティトランスフォーメーション)を活用しながら、都庁に対する政策提言につなげていくことで理想的な展開となる。</li> <li>・個々の施策の意欲的な実施、それぞれの連携等理解できた。評価シートの書きぶりとして、粛々と実施したように見えるのは勿体ないため、戦略1について、デジタルを活用した文化施設の利便性・アクセス性に係る具体的な目標や、収蔵品を展示するうえでの優先順位の考え方、アカデミアや一般の方へ情報を広げていく旨等を示すことで、全体感が見えて説得力が増す。戦略2のアプリによるゲーミフィケーションについても「画期的な成果」と自己評価しているが、何が何に対して画期的であるのか等記載しておくが良い。</li> <li>・戦略2、3、4は最終ゴールを何とするかは難しいが、局と協議の上、具体的に目指すべき最終的な目標を設定し、今年は何をやり目標に対してはどうだったか、取組内容が最終目標とする成果にどう結びつくか等を議論することで、団体としての取組をさらに発展させることができる。</li> <li>・若者に足を運んでもらう工夫など、多様な取組を行っている点について感心しているが、各館における訴求点や取組の連携性が見え難い。各館を巡回する仕組みを検討されると良い。</li> <li>・自主財源を着実に確保するため、ふるさと納税などの仕組みを活用するほか、美術館や芸術劇場などを維持していくことの重要性のアピールもしっかり進め、総合的な価値を高める取組を今後行っていくべきである。</li> <li>・コロナ禍の2年間にて、ウェルビーイングとの親和性等、芸術文化の必要性がオーソライズされてきた。コロナ後も模索を続け、これまでなかった方向性のイノベーション等を継続していくべきである。また、各取組の効果について、ユニバーサライズやアクセス向上によりどのような効果があったのか。投資に似合ったペイが分かると納得感が出るため、評価シートへ取り入れると良い</li> <li>・デジタルとアートを有し、都が国際金融都市を志向していることから、美術としての価値を高めるべくデジタルエコノミーの中でのNFTは欠かせないパーツであるため、コンテンツをDX化するだけでなく、NFTの検討を進めるべきである。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルやSX等を活用しながら、これまでの取組により得られた知見等を踏まえ、都への政策提言を行っていくべきである。</li> <li>・各戦略について政策目的に対しての寄与等のKPIを局とともに議論・設定し、それに対する進捗や成果を確認していくことで、団体としての取組をさらに発展させていくべきである。</li> <li>・団体が束ねる各館の取組を連携させ、巡回させる仕組みの導入を検討すべきである。また、団体として各施設を包括して何を指し、どのようなインフラ整備を行うか検討を踏まえるべきである。</li> <li>・自主財源を着実に確保するため、ふるさと納税などの仕組みを活用するほか、各館を維持していくことの重要性のアピールを進め、総合的な価値を高める取組を行うべきである。</li> <li>・デジタルエコノミーの中でのNFTは不可欠であるため、コンテンツをDX化するだけでなく、NFTの検討を進めるべきである。</li> </ul>

5 (公財) 東京都交響楽団

【生活文化スポーツ局所管】

「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>○ 下欄の「今後に向けての課題」に対して、以下のとおり対応する。                      委員からの意見を踏まえ、都響の意義をより多くの方に理解していただくため、局とも連携し、新たな中期経営計画に掲げた活動理念等の積極的な発信に努める。また、都響がこれまで蓄積してきたリソースを有効活用することで、効果的な広報活動を実施していくとともに、クラシック業界に限らない消費者ニーズの分析や研究を行い、新たな収益獲得手段についても積極的に検討していく。</p>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都が交響楽団を有する意味付けは収支均衡が崩れている現在、より重要である。定量的にアウトカムで示すことが難しいため、主に局側が中心となって都響を有する必然性を示す指標等を理論武装すべきである。</li> <li>・その上で、より収支均衡が求められるが、コストを削ると提供するコンテンツの水準維持が困難となるため、売上げをどう上げていくのか、賛助してくれる人をどのように増やしていくか等、地道に取り組み「都響にお金を出したい」「都響の音楽を聴きに行きたい」と思ってもらうための特色づくりが非常に重要である。</li> <li>・戦略5の楽員の採用について、地方在住の楽団員を増やしているが、都のオリジナリティーとして、都内で音楽をやっている人のキャリアパスとしての都響を打ち出すのも、一つの方策である。</li> <li>・デジタル配信について、収支的に厳しいと思うが、ある程度固定費が回収された段階で利益的に収支が改善される傾向の取組であるため、うまくいっている先行事例を参考にすると、どの程度収支的にうまくいかないのか、継続的に要因分析を重ね、粘り強く行うべきである。</li> <li>・芸術的なコンテンツであることから、コンテンツビジネスの特性を生かし、外部の専門家とNFTなど他の収益獲得手段を検討し、収入を多元化する方法も検討すべきである。また、楽団の演奏者の負担を軽減し、なおかつ収入を多元化するため、楽団の中でも収益多元化に関する新たなアイデアを募るなどの取組が重要である。</li> <li>・音楽視聴について、コロナの流行当初は不要不急といわれていたが、今となっては人々のウェルビーイングに重要な役割を果たしている。このような状況の中で、音楽の在り方や映像配信、リアルでの演奏等の意義について、しっかりとこの機を捉えて発信していくことが重要であり、公費で楽団を支える意義のPRにもなるため、なぜ音楽や楽団が必要なのかを今まさに発信するタイミングである。</li> <li>・継続的に支持者を集めるには、状況に応じた継続的な発信と具体的な戦略という柔軟性が必要である。コロナ禍において団体では様々なトライアルをしており、デジタルでの発信のほか、これまで考えられないような組合せで面白いことにチャレンジするチャンスでもあった。</li> <li>・団体説明の中で「ゲーム音楽」の話があったが、例えば「実際にゲームをやっているところでリアルで音楽が流れたら面白いだろう」など、様々なアイデアをこのタイミングでトライアルすると面白い消費者のマイニングができる。</li> <li>・楽団員のワークエンゲージメントについて、できることが限られている状況が長期化している中で、楽団員の音楽に対する思いを持ち続けるためにどんな工夫をしているか。</li> <li>・中期経営計画の都響の意義は、局からも発信した方が良い。都響だけで発信するのではなく、東京都全体として「こういうものが重要だと考えている」というメッセージがあってこそこの発信であるため、積極的に都が音楽というものを重要視しているところを見せることが非常に重要である。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都が交響楽団を有する意義について、主に局側が中心となって都響を有する必然性を示す指標の設定等により理論武装すべきである。また、活動理念等のPRのためにも団体の中期経営計画については局からも発信すべきである。</li> <li>・芸術的なコンテンツであることから、コンテンツビジネスの特性を生かし、外部専門家も活用しNFTなど他の収益獲得手段を検討すべきである。また、楽団の中でも収益多元化に関する新たなアイデアを募るなどの取組が重要である。</li> <li>・団体の特色を生かした賛助金の確保の取組のほか、消費者ニーズのマイニング、デジタル配信についても成功事例の研究や要因分析を今後も継続的に実施すべきである。</li> </ul>

「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「共助社会づくりの推進」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>関係団体と連携し実施する共助社会づくりや、地域で困難に直面しているマイノリティの方への支援に向けたコーディネート等について「対応方針」「団体自己評価」欄等へ現在検討している事項等を記載すべきである。</li> </ul>	<p>○委員意見(評価シート)について</p> <p>戦略2「共助社会づくりの推進」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域で困難に直面する多種多様な方々への支援につながる取組について追記した。</li> </ul> <p>○委員意見(今後に向けての課題)について</p> <p>戦略2「ボランティアレガシーネットワーク(仮称)の構築・運営」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>VLNについて、財団として「アクティブ」を定義し、アクティベーション向上のための今後の取組について追記した。</li> </ul>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>評価シートを見ると、様々な取組事項を良く棚卸しされていると思うが、在住外国人が何に悩んでいるのかの状況把握、ニーズ把握をしているか評価シートにあまり記載されていない。</li> <li>これらニーズ把握について、相談受付等から行っているのであれば、生活上の悩みはある程度パターン化できるため、第一の相談先となる基礎自治体向けにFAQを作成するほか、相談解決事例をデータベース化して公開するなど、プラットフォーム化することが、都庁や政策連携団体の本来の仕事ではないか。</li> <li>戦略1について、取組内容が詰め込まれ内容が重い。今後計画を立てる際には、様々なサポートを行っている自治体やNPO向けの支援と、困っている外国人に対する直接的な支援とに分けるなど、戦略1を分解した方が良い。</li> <li>戦略2ボランティアレガシーネットワーク(以下、VLN)については、どれだけアクティブな人がいるかが重要である。アクティブの定義を明確にした上で、アクティベーションを上げるための施策は何か、そこへ人とお金を投入するのか整理することで、より実践的になる。</li> <li>また、ボランティアする人がアクティブであっても、ボランティアの受益者との間で意識のミスマッチが生じ、逆効果になることもあるため、アクティブかつ実効性を突き詰めるとより良い成果に繋がる。</li> <li>直近の決算状況について、急速な人員増により、収支状況をイーブンに維持することは難しいことは理解するが、今後も人員増が見込まれるならば一過性の話ではなくなる。このような拡大期は、想定外の費用が膨らみ、赤字になるケースが多いため、バッファの持ち方や効率化の図り方を予め整理しなければ、恒常的に赤字となってしまうリスクがある。マネジメントの仕方に注意すべきである。また、償却前損益で赤字が発生していないことから財務的な課題はない旨説明があったが、償却後も収支均衡が原則であると考え。要因分析等はしっかり行うべきである。</li> <li>戦略2について、共助社会づくりにはマイノリティへの配慮も重要であるが、評価シートへの記載が見られない。「少数派であっても生きやすい社会を作る」という共助社会の本来の意味が戦略から伝わらないため、ハンディキャップがあっても生きやすい社会への推進という視点を入れるべきである。また、人権団体等と連携した取組を行っているならば、今後、戦略に記載すべきである。LGBTQの方の生きやすさも重要であるため検討すべきである。</li> <li>団体のマネジメント体制そのもののダイバーシティは全団体で考える必要がある。理事や管理職、評議員等の配置のダイバーシティに係る目標設定や、当財団では、中長期目標として外国人職員を全体の20%にするなどの大胆な目標設定が必要ではないか。</li> <li>理事長のみならず幹部の人選もメッセージ性がある。理事では無くてもアドバイザーボード等、著名な在日外国人の方にサポーターとして発信を手伝ってもらうなどの作戦が必要ではないか。</li> <li>ウクライナ避難民を採用しているということだが、このような取組を積極的に発信することで、自治体等の取組を促すことできる。情報発信を戦略として一本立てても良い。</li> <li>基礎自治体の取組意識の高低、個別に対応を行う各団体の連携等、企業や自治体、各団体等が連携できるような「触媒役」となるよう、意識すべきである。</li> <li>現場に近いという強みを活かし、都に対する政策提言や企業に対するアプローチを行うことが非常に重要だが、現状ではまだ見えていない。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>対象業務が広範であるため、自治体・関連団体等の取組が深化される「社会の触媒役」としての取組を検討するとともに、直接的な支援を主に担う基礎自治体の取組が促進されるような情報発信の充実について検討を行うべきである。</li> <li>事業の政策的効果を検証可能なものとし、真に行うべき業務の選択が行えるよう準備を行っておくべきである。また、事業別収支については、今後の事業拡大により赤字が広がるリスクがあることから、償却後の収支均衡が図れるよう要因分析をしっかりと行うべきである。</li> <li>戦略1は、自治体やNPO等への支援と、外国人に対する直接的な支援とに分けるなど、分解・再構築を行うべきである。</li> <li>戦略2は「共助社会づくり」の戦略名を踏まえ、マイノリティの方への配慮等に向けた取組について検討を進め、戦略へ明示すべきである。</li> <li>戦略2 VLNについては「アクティブ」の定義を明確にした上で、アクティベーションを上げるための施策や投入する各種コストについて整理すべきである。</li> </ul>

「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>○ 下欄の「今後に向けての課題」に対して、以下の通り対応する。</p> <p>戦略1 ・サイトにアクセスしてきた人と双方向につながる仕組の検討について追記した。</p> <p>戦略3 ・アスリート等が継続して活躍することを念頭に置いた取組について追記した。 ・効果を把握するための具体的な指標を追記した。</p> <p>戦略4 ・スポーツ関係者のセカンドキャリアについて追記した。</p> <p>追記事項 ・委員意見と同様に現在の制度についての課題を認識している。 収支悪化時の協議方法なども含め、指定管理の契約(協定)の在り方について、所管局と協議していきたい。</p>

## 2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見

## (委員からの指摘事項・意見等)

- ・戦略1「SPOPIA」について、認知度を向上させるために必要なベースの数字の拡大については、ある程度のところまで来たと思う。今後は数字の質として、集めた人や情報等をどのように活用し、何をすべきかを、他の施設との連携等により魅力的なコンテンツを探索すべきである。
- ・レガシーという言葉が評価シート上でよく使われているが、「受け手側におけるレガシーとは何か」が判然としないため、局がオリンピックレガシーやワールドカップのレガシーをかみ砕き、具体的にどのような行動をするのかを示さなければ、当事者の中でレガシーへの統一的な見解がなくなり、まとまった活動にならない部分がある。
- ・説明にあったリアルとバーチャルについて、仮想空間やメタバースで、現実にもその施設に行かなくてもアバター上で施設を利用したり、見学に行くことができるようになるなど、世の中は加速的に進んでいる。局は所管している団体に対し、個別の団体ごとではなく、仮想空間をどう考えるかを連携して行うことや、ユーザーだけでなく、アスリートに施設にアクセスしてもらうなどの取組が、コロナの終息が困難な環境下では重要であり、検討したほうが良い。
- ・指定管理の業務について、委託・受託の契約実施を検討するにあたり、稼働率を前提に考えることが推測されるが、コロナ以前の稼働率・利用率を前提とした収支構造での組み立ては現実的ではない。どこを起点にして稼働率を考えるのか、収支が均衡しなかった際にどのように協議をするのか、今後の施設の在り方も含め現実的な契約の在り方を、所管局と協議すべきである。
- ・サイトについて、Z世代以降にも使ってもらうためには、若者が気軽にゲーム感覚で入れるような、柔らかい入り口を作ることも一つの方法である。
- ・戦略2アスリートの活躍機会の拡大について、指導者を派遣する際に都の体育協会と連携するとあるが、最近では学校の教員が部活動を顧問するのではなく、外注することが進められているが、都の教育委員会と連携するなど、学校と連携するための橋渡しをしているのか。これから詰めるとの話であったが、重要な取組であるためスキームが出来たら是非教えてもらいたい。
- ・海外では水泳の大会で水中から選手の泳ぐ姿を撮影するなどの取組を行っているが、事業団ではこうした5G等を活用した取組を行っているか。東京体育館の映像配信システムの説明があったが、今までと違った角度やボール及び足の動き等、映像を配信するなどの取組により、アマチュアスポーツのレベル向上にもつながるため、デジタル技術の活用に向けた検討を進めるべきである。
- ・事業団のホームページについて、例えば、指定管理事業における利用人数を暦年で見えるようし、指定管理者として努力したことが利用人数増に繋がっていることを可視化するなど、見せ方を工夫すべきである。
- ・戦略4で固有職員の人材育成について記載されているが、アスリートの第二の人生として、このような団体等で雇用することは非常に重要である。今後、このような施設を利用し、どのような人材、特に選手経験者を採っていくか等の戦略を明確することで、オリンピックのレガシーが継承され、施設が生かされ、競技の振興にもつながるため、これらをリンクさせた形で、今後の人材に関する育成・雇用についての考え方を早めに固めるべきである。
- ・戦略3にスポーツ施設の魅力向上とあるが、どのような指標で把握し、どのように高めていくのか今後明確にすべきである。

## (今後に向けての課題)

- ・「SPOPIA」に係る登録者情報等の活用の方策について、検討を深めていくべきである。
- ・オリンピックやラグビーワールドカップのレガシーについて、所管局も含めて具体的にどのように行動にするのかを整理し、当事者間でまとまった活動を目指すべきである。
- ・仮想空間やメタバースの活用は加速的に進んでいるため、Z世代の目線も含め、局はスポーツ文化事業団のみならず所管団体と連携・検討すべきである。
- ・指定管理業務について、コロナ以前の稼働率・利用率を前提とした収支構造での組み立ては現実的ではないため、基準とする稼働率や、収支悪化時の協議方法等、今後の施設の在り方も含め現実的な契約の在り方を、所管局と協議すべきである。
- ・現役引退後のアスリートの活用について、局を超えた連携による部活動での活躍や、事業団での活用含むセカンドキャリアの発展等に繋げていくべきである。
- ・スポーツ施設の魅力向上については、どのような指標によりその効果を把握するとともに向上に繋げていくか整理を行うべきである。

8 (一財)東京マラソン財団

【生活文化スポーツ局所管】

「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)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略2 個別取組事項「協賛金収益(協賛物品含む)の維持」 協賛金確保に向けた取組について、実績のみならず現状分析や今後の方向性について評価シートへ記載すべきである</li> <li>・戦略3 個別取組事項「財団事業の拡充、多様化」 ONE TOKYO会員情報に係る今後の活用及び事業展開について、現時点の方針等を「対応方針」欄等へ記載すべきである</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略2 個別取組事項「協賛金収益(協賛物品含む)の維持」 協賛金確保に向けた取組について、実績のみならず現状分析や今後の方向性について評価シートへ記載した</li> <li>・戦略3 個別取組事項「財団事業の拡充、多様化」 ONE TOKYO会員情報に係る今後の活用及び事業展開について、現時点の方針等を「対応方針」欄等へ記載した</li> </ul>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マラソン大会はできることに越したことはないが、コロナの影響で東京マラソンを開催できなかったことは、チャリティー事業やランニングサポート事業をどのように自立的に、あわよくば収支をプラスに持っていか、考える良い機会となったと推察される。</li> <li>・東京マラソン以外の事業を拡大する体制の構築は非常に重要であり、東京マラソンが実施できることを前提にした組織運営となっているが、開催できない可能性を踏まえ、収益性の多元化をさらに急ぐべきである。</li> <li>・スポーツに対する寄附文化の醸成も必要である。現在のようなイベントごとの寄附では使途も限定されるため、団体自体への包括的な賛助・寄附のスキーム作りをさらに検討すべきである。また、大会主催者の利点を生かし、他のスポーツでも事例が出つつあるNFTなども検討する必要がある。</li> <li>・60.7万人のONE TOKYO会員について、寄附という形で活用するほか、個人やビジネス等の対象や用途により分類して様々な形で協業等の取組を行うべきである。この会員数は非常に貴重であり様々な活用余地がある。これを正味財産の確保や活動の広がりにも活用することは非常に有意義である。時間とともにアクティブ層も減り、会員の情報資産の価値は目減りしていく可能性があるため、他社との協議などによりスピード感を持って取り組むべきである。</li> <li>・戦略3のレガシーハーフマラソンについて、高齢化が進む中で、ハーフマラソンの完走も難しい年代も増えるため、幅広い年代層がより参加しやすいイベントを企画すべきである。</li> <li>・走っているときの健康データや、どの辺りを走っているか・どのくらい走ったかという記録等ができるようなコンテンツは作っているのか。また、協賛金増に向けた方向性はどのようなことを考えているか。</li> <li>・サブイベントとしてのONE TOKYOの活動や、国営公園とのイベント連携等の説明、また、戦略2の協賛金について、衛生系の企業や企業CSRの一環としての協賛社確保等努力されていることは理解した。マラソンは多くの人が参加する大会であることから、広告・宣伝ツールとして活用されると良い。これからも幅広く協賛者を探していくべきである。</li> <li>・職員構成について、職員数に対して理事が多いため、所管局と相談しながら相応の構成になるよう取り組むべきである。</li> <li>・物販については、どのような基準で製品のラインナップを決めているか客観的には判然としない。コンセプトなど製品販売に係る企画の意図を示すなど、PR方法の改善を行うべきである。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・寄附文化の醸成のため、団体自体への包括的な寄附のスキームを検討すべきである。また、NFTの活用についても検討を行うべきである。</li> <li>・今後も東京マラソンが開催できない可能性があることから、収益の多元化を進めるべきである。</li> <li>・物販について、販売コンセプトなど製品販売に係る企画の意図を示すなど、PRの強化を行うべきである。</li> <li>・非常に大きな規模を有するONE TOKYOに係る会員情報等の活用について、他社との協業等により新たな会員サービスほか様々な取組が創出できるよう検討を深めるべきである。</li> </ul>

「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・個別取組事項「建物共同化事業の着実な推進」等 不燃化に資する取組の今後の進め方について「対応方針」等に記載すべきである。</p>	<p>戦略4「地域支援事業における適切な資産活用と新規事業化」 ・委員意見を踏まえ、不燃化に資する取組の今後の進め方について、戦略3「都市機能更新事業の重点的な推進と新規路線整備事業の事業化」との関係性を踏まえ、戦略4の団体自己評価欄に具体的な内容を記載した。</p> <p>下欄の「今後に向けての課題」のうち、戦略2「既存事業の着実な推進による自治体からの信頼の一層の獲得」について、委員意見を踏まえ、土地区画整理事業における収支均衡に向けた今後の対応について、団体自己評価欄に具体的な取組を記載した。</p>

**2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見**

(委員からの指摘事項・意見等)

- ・かねてからの懸案事項であった下水道事業と区画整理事業に関しては収支状況が改善しており、下水道事業はこのまま水準を維持すべきである。また、区画整理については収支均衡に持っていきけるよう、恒常的な赤字要因を検証し、早期の収支均衡に向けて努力を継続すべきである。
- ・戦略1のアドバイザー機能については、有償かつ収支プラスを目指すべきであり、シンクタンク機能については、政策連携団体の本旨に鑑み、汎用的な内容ではなく、より東京都の抱える課題解決に資する項目をテーマとして優先すべきである。なお、収支マイナスの事業については、マイナスが容認されるだけの公益性を明確にする必要がある。
- ・戦略1の調査研究について、補足説明では地域課題分析と企画提案の具体例を挙げられたが、汎用性が高く他地域にも転用可能な案件でない、無償で政策研究を行う意味が出てこない。どのような形で案件スクリーニングを行い、自主研究・共同研究の形としているのか。
- ・シンクタンク・アドバイザー機能について、社内で専門家を育成するとともに、どのようなテーマを切り口として、年間どれくらいの件数を、どれくらいの研究員が、どの程度の専門性を持って、1人あたり何件対応するのか計画を立てた方がよい。
- ・有償研究については、シンクタンクや建設コンサルタント会社の単価水準の動向をベンチマークし、コストに見合う適正な価格水準を検討する必要がある。
- ・個別の自治体の課題解決であれば、無償で研究支援を行う意義は低く、有償で実施すべきものである。無償ならばプロトタイプ化のためのものと徹底して説明しておく必要がある。
- ・戦略4の地域支援事業はある程度収益性が見込まれるものと理解しているが、重要であるのは地域開発事業を通じた不燃化の推進であると認識している。その不燃化の記載があっさりしているが、どのように推進を図っていくのか。また、東池袋C街区における建物共同化に向けた取組を進めているが、多摩地域中心から区部にも広げるならば、都市づくり調査事業の重要テーマとして不燃化事業を本来設定すべきであり、不燃化事業を調査研究として位置付けることで、各自治体に対して効果的な提案を行うことができ、自主事業として公益に還元していることが分かる形となるのではないか。
- ・戦略1に関して、自治体から課題が持ち込まれているのか、公社から自治体へ提案をしているのか。前者の場合その取捨選択はどのように対応しているのか。技術支援部隊は前者、調査研究部隊は後者とのことだが、大学でも地域課題の解決のための研究を行い学生や教授陣が無償で取り組んでいる。これらとの差別化のため、公社ならではの視点を持って取り組んでいく必要がある。
- ・戦略2は「既存事業の着実な推進による自治体からの信頼の一層の獲得」とあるが、収益事業でのカバー領域及び公益・貢献の部類をはっきりと示し、外部との連携等による取組をどうしていくかなど、戦略の中でまちづくりに貢献できるよう公社の存在意義の分かりやすい組み立てを行うべきである。公社事業において、核となる事業はどういったもので、公益性の高い団体である一方で収益事業を実施しているなど、分かりやすくPRしていくべきである。
- ・また、大学の地域課題に対する取組では、教授個人でやるため狭い地域になってしまうが、公社は広範囲をカバーしながら、大学の取組とも連携するなどの取組を考えていくと良い。これにより、公社職員の視野を広がる、新たに感性を磨くことなどに繋がっていく。

(今後に向けての課題)

- ・全体収支はプラスであるものの、区画整理事業について、恒常的な赤字要因を検証し、早期の収支均衡に向けて引き続き努力すべきである。
- ・アドバイザー機能は、有償かつ収支プラスを目指すべきであり、シンクタンク機能については、都の抱える課題解決に資する項目をテーマとして優先すべきである。また、無償で同様の取組を実施している教育機関等との差別化を図るべきである。
- ・公社事業の対外的な理解促進のためにも、公社の存在意義、優先順位、収益事業・公益事業の別、外部との連携等が対外的に分かりやすく説明かつPR可能となるような戦略の記載を意識すべきである。

「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（団体記入）
<p><b>戦略2「新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給」</b>            ・各個別取組事項については、全体の到達率やその整備の加速している状況を中心として「2021年度実績」や「対応方針」欄等へ記載すべきである。</p> <p><b>戦略3 個別取組事項「お客さまの声を踏まえた業務改善及び東京都への政策提案」</b>            ・本質的に満足度が下がったものや新たな不満足項目がどれだけあるか、スピーディーに満足度を上げていく方策等について、評価シートへ記載すべきである。            ・今後の目標の立て方も満足度何%というのは副次的なものにして、お客様の声を受けて、個別具体の声に対応しているというモードに切り替えるべきである。これらについて「対応方針」等に記載すべきである。</p>	<p><b>戦略2「新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給」</b>            ・宅配ボックスやテレワーク環境の整備について、これまでの到達率は「2021年度実績」に記載し、整備を加速している状況については「対応方針」に記載しました。</p> <p><b>戦略3 個別取組事項「お客さまの声を踏まえた業務改善及び東京都への政策提案」</b>            ・満足度の具体的な内容やスピーディーに満足度を上げていく方策等について評価シートに記載しました。            ・アンケートや今後の目標の立て方等について、見直しを図っていくことを「対応方針」に記載しました。</p>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>（委員からの指摘事項・意見等）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略2など、宅配ボックス等の整備を行う事業が幾つかあるが、この辺りは世の中で標準仕様になってきている。当初の目標設定としては年何件整備するといった形でも良いが、未着手のところをどれだけ早く対応するかが課題となっている。整備ペースを加速しているのであれば、計画や実績は全体の到達率や加速度を中心として記載すべきである。</li> <li>・シニア向け住宅やペット等との共生住宅等は特殊な試みだが、何をどこまでやるのか、目的がやや分からないところがある。このような新たな試みと宅配ボックスの設置等の標準的な取組が平板的に記載されていると、新たな取組の位置づけが判然としないため、取組の意図を記載すべきである。</li> <li>・戦略2について、世の中の変化は早く、例えば宅配ボックスではなく置き配になり、集合住宅ではそれがトラブルの要因となるため、それらをどのように考えるか、来期以降整理すべきである。</li> <li>・財務状況については、電力含め費用項目の値上がりに対して、どのように抑え込んでいくか。また、入札不調が発生する中では、それを起こさないようにどう収支構造を考えていくか、これまでの結果を捉えて、不調にせず事業を粛々と進める方法について、公社として、どのように考えるのかということまで、整理すべきである。</li> <li>・また、都営住宅管理については、予算損益と実績としての赤字については、構造分析、課題整理、対応策等、解消の具体策等をしっかりと整理すべきである。</li> <li>・戦略3の「お客様の声」に係る満足度について、監査指摘を受けたアンケート項目の変更により満足度が下がったという話ではなく、本質的に満足度が下がったものや新たな不満足項目がどれだけあるか、どこまで書くかの程度問題はあるものの、現在の記載ぶりでは伝わりづらい。</li> <li>・戦略1「団体における現状（課題）」に「団地内の商店街では物販等のテナントが撤退し、にぎわいが低下しており」とあり、買い物がしにくい状況になっていることが推察されるが、この課題に対する個別事項の取組がないため、改善策をどのように考えているか判然としない。</li> <li>・戦略2「課題解決の手段」にスピーディーにニーズに対応するため、課題解決の手段としては新組織をつくと記載していたが、そういうスピーディーに対応するための方策が判然としない。</li> <li>・これらについて、テナント誘致や、「住まいるアシスタント」による対応及び増員、業務改革推進に係る組織新設は承知したが、戦略3の「お客様の声」について、満足度が大体50%ぐらいで推移しているということは、何か不満を持たれており、改善につながっていないものがあると思われるため、組織対応やスピーディーに満足度を上げていく方策を、より一層高めべきである。</li> <li>・満足度が50%程度で推移する項目設計を行っていることは、むしろ立派と思うが、具体的なコメントの中身が重要である。今後の目標の立て方も満足度何%というのは副次的なものにして、お客様の声を受けて、出てきたアイデアを何割ぐらい改善したのかなど、個別具体の声にちゃんと対応しているというモードに切り替えるべきである。</li> </ul> <p>（今後に向けての課題）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略2「新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給」等については、段階的に取組を実施する形ではなく、社会環境の変化に応じて新たなニーズの発生とともにスピーディーに対応を行うべきである。</li> <li>・都営住宅管理の赤字解消については、具体的な分析・課題整理・対応策等を整理し、説明すべきである。</li> <li>・「お客様の声」については、個別具体的に寄せられた声に対する対応策を組織的にスピーディーに対応していく方策を一層高めしていくべきである。</li> </ul>

「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><b>戦略1「エネルギーの脱炭素化」</b> 個別取組事項を実施したことによる「戦略を設定する理由・背景」等大きなテーマに対する取組効果について、評価シートへ追記等を行うとともに、今後の本戦略の方向性について「対応方針」欄等へ現時点の展望を記載すべきである。</p> <p><b>戦略2「サステナブルな資源循環型社会への転換」</b> 3年後到達目標に対する2021年度実績について、外部要因による影響のほか、その代替として実施した取組の内容やその効果等についても、同目標達成に資する事項については記載すべきである。</p>	<p>○委員意見(今後に向けての課題)について 専門性や現場力を活用し、助成事業や普及啓発事業を通して都民や事業者に広く浸透させることで、都の展開する環境施策を補完する存在として、改めて戦略の推進を図る。</p> <p>○委員意見(評価シート)について <b>戦略1「エネルギーの脱炭素化」</b> 各個別取組事項を実施したことによる戦略のテーマに対する取組効果を記述したほか、本戦略の今後の展望として、都が定める業務部門、家庭部門、運輸部門などのエネルギー削減目標に対する実績や、今後都が策定予定の環境基本計画の内容等を踏まえ、所管局と協議し、戦略目標を立て、強化・推進すべき取組を整理していく。</p> <p><b>戦略2「サステナブルな資源循環型社会への転換」</b> 新型コロナウイルスの感染拡大の影響に伴い目標に達しなかった事項について、代替して実施した取組の内容とその効果について記述した。</p>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資料にまとめられたものは大きく違和感はない</li> <li>戦略1「エネルギーの脱炭素化」に掲げる各個別取組事項について、助成金事業の利便性向上や電子申請は業務改善であり、ZEVの普及におけるチャットボットの活用は手段の話であるなど、他の戦略と比較して小粒な印象である。2021年度は計画に対して取り組んだものとして特に問題は無いが、現状や次年度に向けてどうしていくのか。デジタル活用による助成金の交付を通じてニーズの把握や都への提案へ繋げる部分の説明もあったが、評価シートでは読み取れない。</li> <li>戦略1の個別取組事項「助成金事業」については、何に助成をするのか自体を目標にすべきであり、助成金を出した結果、何が起きたかが戦略目標となるべきだが、作業効率の改善等が記載されているため、内容が判然としない。個別取組事項「ZEVの普及」については、ZEVそのものの目標を設定すべきである。ZEVの普及啓発メニューはあって良いが、お金を使って何をやっているのかが分からない。これらは次年度に向けても同様の個別取組事項の設定を予定されているならば、再考の必要がある。また、「省エネ対策強化」は、実績を見れば内容が分かるが、計画名が抽象的となっている。</li> <li>戦略1のタイトル「エネルギーの脱炭素化」について、タイトルが壮大であり、エネルギーの脱炭素化は数多くある。個別取組事項を行えばエネルギーの脱炭素化が実現できるとミスコミュニケーションが生じているのではないか。</li> <li>CO2の実質排出量ゼロに向け、一番大きな排出項目は何なのか。そこへの対応のロジックが見えないため、脱炭素化=ZEVと見えてしまう。脱炭素に貢献するのは一人ひとりの行動変容が大きいと説明があったが、そうした点が評価シートに記載されていない。</li> <li>建物の脱炭素化や、ZEH、建築物省エネ法に対するアプローチについて評価シートでは触れられていないが、建築物で取組を進めるならば、最終消費者に向けた行動変容のアプローチだけでなく、建物業者に対する啓発も考えた方が良い。なお、事業者向けと消費者向けの話が混在すると分かり難くなってしまう。</li> <li>脱炭素に係る助成金事業は、脱炭素の効果測定に触れられていないと、交付しただけで終わってしまうため、その効果は明確にした方が良い。</li> <li>補足資料の話になるが、戦略2で数値目標が達成できなかったが、外部環境が要因であればそれを説明し、代替案を推進したとするのが総括の方向ではないか。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「エネルギーの脱炭素化」について今後どのように取り組んでいくのか所管局と協議し、業務運営に係る取組に留まらず具体的施策を充実させ、助成金事業の効果測定も含め、実施事項への効果検証が可能となるよう、戦略の再構築を行うべきである。</li> </ul>

「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><b>戦略1「福祉保健医療サービスを支える専門的な人材育成の充実」</b> 研修のオンライン化について、デメリットに対する評価、デメリットをカバーする取組、今後の工夫等を評価シートへ記載すべきである。</p> <p><b>戦略3「都民への福祉保健医療サービスに関する総合的な情報提供の充実」他</b> セミナーや研修等について、その実施目的が果たされているか、その検証方法や対応等について、評価シートへ記載すべきである。</p> <p><b>戦略5「財団保有の経営資源を活用した自主事業の展開」</b> 自主事業で実施したアンケートについて、その結果や把握したニーズを踏まえた今後の具体的な対応策を「2021年度実績」及び「対応方針」等に記載すべきである。</p>	<p><b>戦略1「福祉保健医療サービスを支える専門的な人材育成の充実」</b> 講義のみではなく、演習・グループワークのオンライン化の工夫点について「団体自己評価」に追記した。また、今後の工夫においては、個別取組事項5に研修のオンライン化の方向性について記載しているため、その中で対応していく。</p> <p><b>戦略3「都民への福祉保健医療サービスに関する総合的な情報提供の充実」他</b> セミナーの効果検証の方法、対応について「団体自己評価」に追記した。</p> <p><b>戦略5「財団保有の経営資源を活用した自主事業の展開」</b> 対応策の方向性について「対応方針」に追記した。</p>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略1について、コロナにより研修のオンライン化を進めていると評価シートに記載しているが、オンライン研修におけるメリットだけでなくデメリットについても、どのように評価しているか。デメリットをカバーするような質の確保についてどのように考えているのか。研修内容の習熟度を測るツールを活用するなど、オンラインを活かした工夫を行うべきである。こうした点を含めて、評価シートの対応方針等へ記載すると、現下の状況にてどのような対応を行っているかがより見えてくる。</li> <li>・戦略3について、様々なセミナーを通じて啓発活動を実施しているが、セミナーの開催目的を達成しているか検証する必要がある。課題に対するフォローアップを行うなど、今後に向けた改善策は打たれているのか。</li> <li>・戦略5の自主事業の展開について、今後も採算性を重視しながら事業を展開すべきである。また、自治体中心に、ニーズがある事業を積極的に行うべきであり、ニーズを踏まえ、どのように対応し、今の結果はどうであって、今後どうしていくかを評価シートへ反映すべきである。</li> <li>・非常によく頑張っておられ、様々な仕事量が増大しているのではないかと考えている。ただ財団の事業として、高齢者を対象としたものが多くを占めているが、コロナ禍において危機的状況にあるケアされてこなかった子どもたちに光を当てることも大切である。財団では中高生向け支援は現状では行っていない一方、児童虐待防止等に係る社会貢献活動に力を入れられているとのことだが、こうした分野への支援策も検討してもらいたい。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主に高齢者層を対象とした事業のみならず、若い世代を対象とした事業や取組の実施についても所管局と検討を深めるべきである。</li> <li>・自主事業は、収支均衡以上を目指した上で、ニーズの高い事業を積極的に展開すべきである。</li> <li>・オンラインによる研修等の実施においては、講義の理解度測定等、オンラインであるが故に導入可能となるプラスアルファの要素についても検討・実施すべきである。</li> </ul>

「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><b>戦略1 個別取組事項「新型及び汎用型コロナウイルスワクチンの開発を推進」</b>            将来出現することが予想される新たな新型コロナウイルスに対応するワクチン開発とのことであるが、団体が取組を行う意義等について評価シートへ補記を行うべきである。</p> <p><b>戦略2 個別取組事項「児童虐待の予防的支援法に関する研究、開発」</b>            2021年度計画に対する実績について、その進捗や実績が都民目線でも分かる形にて「2021年度実績」「要因分析」欄等の記載を改めるべきである。</p>	<p>戦略1 個別取組事項「新型及び汎用型コロナウイルスワクチンの開発を推進」意見についてご意見を踏まえ、「団体自己評価」欄の記載を修正いたしました。</p> <p>戦略2 個別取組事項「児童虐待の予防的支援法に関する研究、開発」意見について当研究所では、東京都児童福祉審議会提言を受けて2021年度から3年間で都が実施している「予防的支援推進とうきょうモデル事業」において、支援モデルの開発 支援モデルの効果検証 支援マニュアル及び人材育成プログラムの作成を受託し、弊所社会健康医学研究センターが有する疫学的知見と膨大なデータを活用し、各自治体が必要とする児童虐待の予防的支援法に関する研究、開発を進めている。</p> <p>ご意見を踏まえ、2021年度計画に対する実績について、「2021年度実績」及び「要因分析」欄の記載を修正いたしました。</p>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部資金の獲得自体は、その資金拠出元の要因等もあり、単年度の金額の多寡等を目標として定めるべきではないことは理解するが、研究活動の規模やレベルを示す指標の一つとして、外部資金の獲得実績を説明内容に加えると、定量的な説明ができ望ましい形となる。</li> <li>・戦略2の「児童虐待の予防的支援法に関する研究開発」については、2021年度実績で、どこまで準備ができ、取組が進んだのか現在の評価シートの記載では判読が難しい。例えばモデル事業が始まって、どのように取組が進んでいるなど、進捗、実績が都民目線でも分かる形で記載すべきである。</li> <li>・戦略1の新型コロナウイルスワクチン開発について、現在の評価シートの記載に留まらず、同じく都民目線でも分かる形で、これらを研究所が行う意義等を表現すべきである。</li> <li>・情報の翻訳・発信などのサイエンスコミュニケーターとしての役割を多く果たされているが、ワクチン開発に対するこれまでの実績等を含め、医学研自体にどういった実績があるのかが分かりにくくなっている。130名強の研究者に対し団体が有するプロジェクトの数も非常に多い印象も持つ。都の名を冠する研究所であることから、都立病院や都立大と連携したものや、研究所を代表する研究について打ち出し方を考えなければ、主要な取組が埋没してしまい、サイエンスコミュニケーターとしての情報発信に特化されていると思われる。見せ方に係る戦略を立て直すべきである。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研究活動の規模やレベルを示す指標の一つとして、外部資金の獲得実績を今後の説明やプランの中で示していくべきである</li> <li>・幅広い研究プロジェクトを有する中、都民利益に資する有用な研究を実施している旨を対外的により有効に示すべく、代表する研究に係る打ち出し方など、引き続き都医学研の存在を知らない方に向けた広報等の在り方について検討し、積極的に情報発信していくべきである。</li> </ul>

「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「社会福祉法人としての運営基盤の強化」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員のメンタルヘルスに係る各種対応等、職員の離職防止やエンゲージメント向上に繋がる取組について、その実績と今後の方針等を評価シートへ記載すべきである</li> </ul>	<p>○委員意見(評価シート)について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタルヘルスに係る各種対応等エンゲージメント向上に繋がる取組は、戦略4「ライフ・ワーク・バランス」の対応方針に記載の内容を着実に実施することに加え、複数の圏で取り組んでいるサンクスカードの情報共有を図ることを戦略4「ライフ・ワーク・バランス」に追記</li> <li>・離職防止に繋がる取組として、職員満足度調査において他団体に実施した調査を参考にすることや、離職理由の分析と対応について、戦略4「職員確保・定着」の対応方針に補記</li> </ul> <p>○委員意見(今後に向けての課題)について</p> <p>(1)事故防止について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ICT機器の情報収集を行い、事故防止に向けた機器の導入を進めることを、戦略4「ICT環境の整備」の対応方針に補記</li> <li>・今年度実施する中核職員マネジメント力向上研修で、職員が作成する記録等から虐待や不適切支援の兆候を察知するノウハウ、指導力強化に向けたノウハウを付与し、事前の危険回避策を進めることを、戦略1「虐待防止研修の拡充」の対応方針に補記</li> </ul> <p>(2)人材確保・離職防止について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の満足度調査は、類似調査を実施している他団体の情報も参考に、経営課題の解決に繋がるよう設計することを、戦略4「職員確保・定着」の対応方針に補記</li> <li>・人事給与等の制度面の対応を含め、引き続き人材確保や離職防止に効果がある取組を検討、実施することを、戦略4「様々な人材の確保」及び「職員確保・定着」の対応方針に追記</li> </ul>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の業務内容は、非常に専門性が高く、従事者の負荷が高いことは理解している。重大事故該当なし等の状況も把握した。</li> <li>・虐待・コンプライアンス等の違反対策について、意識の浸透等に取り組んでいることは認識しているが、さらに踏み込んだ取組として、それらの兆候をどのように見るのかが重要である。</li> <li>・類似施設において、IT技術を活用し、多画像解析などにより兆候を分析して事前に事故を防止するなどを試行している例もある。虐待防止に向け、それに繋がる意図や行動を理解した上で、不自然な動線を察知して危険行動を抑えど、事後検証だけでなく、専門的な技術を持ったところと連携して、テクノロジーを利用した事前の危険回避策なども施行すべきではないか。</li> <li>・利用者の権利擁護、環境整備を追求するに比例して、従事者のストレスがたまり離職に繋がることもあると思われ、1級職・2級職の離職が非常に多いということであるが、階級が上がるごとに変わる不満内容等についても、要因分析していると思うが、不満に対する手当をどうするのか、着実に取り組むべきである。</li> <li>・配属の不満については、コンペンセーションを上げることを考えるべきである。</li> <li>・人材の引き抜き競争や獲得競争が激しくなる中で、正規雇用だけで離職を食い止めることが難しくなっているため、エッセンシャルワーカーの要素から法的な制限はあるが、変則労働や兼業を認めるなど柔軟な人事制度が今後求められるのではないか。</li> <li>・従業員のメンタルケアやサポートについて、どのような形でシステムティックにやっているのか、就業上のダメージをゼロにするプロセスであると思うが、ゼロをプラスにする取組として、団体が重要性を理解し、メンタルヘルス対策をテーマにした研修等多様な取組を実施していることは承知した。</li> <li>・従業員のやりがいや満足度を創出するために、今年度新たに職員全員に対して満足度調査・職員アンケートを実施予定であり、その調査結果を踏まえて、具体的な取組につなげるということだが、次回のヒアリング等で結果等を見せてもらえるとありがたい。</li> <li>・離職率は民間施設に比して低いということだが、スタッフが継続的に寄り添えるメリットや成長を見守れるような体制づくりにより、長く勤めてもらうことが重要である。</li> <li>・給与アップなどのインセンティブ以外にも、民間では、人間関係の良さや従業員を褒める文化を醸成して満足度を上げるなどの取組を始めている。良い人材の確保と併せて、従業員が長くとどまり、良い人材に成長してもらうためには、居心地の良さが重要となるが、団体の工夫として、職員の悩みを心理士の専門的立場から肯定的に意見するなど、職員のモチベーションを保つ取組があることは理解した。</li> <li>・ICT機器の導入における効果について、例えば動物などの生き物を活用する方策など代替手段がある中で、Orihime等のコミュニケーションロボットを使用する理由として、動物等々の触れ合いは衛生上難しく、また施設にしながら社会参加を可能とするためにOrihimeを導入しており、その他にもICTを活用した取組を行っていることは把握できた。</li> <li>・メンタルヘルス対策を重視し様々取組を実施していることや、衛生上等の観点からロボットを活用している等の説明があった。なお、職員満足度調査は非常に有用な取組であるが、調査結果を踏まえたフォローをしないままではかえって逆効果になるなど、設問の取り方やフィードバックの仕方は非常に重要である。他で行っている満足度調査をベンチマークし、事業団の経営課題と従業員の意見が交差し、その取組がプラスとなるような設問設定や、アクションがある程度予測できるような仮説を立てるなどの設計が重要である。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事故防止の更なる徹底に向け、ICTを活用し不自然な動線を察知して事前に危険行動を把握・抑制するなど、事前の危険回避策の導入も検討すべきである。</li> <li>・職員の離職防止に向け、配属の不満に対する人事給与と制度上での手当や、職員の「居心地の良さ」の向上等、引き続きその要因分析と対策に取り組むべきである。</li> <li>・人材確保に当たっては、その競争が激化しているため、変則労働や兼業許可など、柔軟な人事制度の構築が必要ではないか。</li> <li>・職員の満足度調査を行うに当たっては、他の満足度調査をベンチマークするとともに、結果へのフィードバックにより経営課題の解決にも繋がるよう仮説を立てるなどの設計を行っておくことが重要である。</li> </ul>

「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)

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当団体に対しては、2022年7月に地方独立行政法人へ移行したことから、ヒアリングは実施していない</li> <li>・東京都政策連携団体であった2021年度の実績として提出のあった評価シートの内容を確認し、既に設定した各戦略に基づく取組をコロナ禍においても可能な限り実施したほか、コロナ病床の確保をはじめ、都における医療政策への貢献等に取り組んだことを確認した</li> </ul>

「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)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員の意見を踏まえ、戦略2の「公社職員の育成強化」及び戦略3の「大企業とのマッチング」について、今後の方向性を「団体自己評価」欄に加筆修正した。</li> <li>・中小企業のニーズ把握については、業種や企業ステージ(創業、発展、承継など)ごとに、要望事項をきめ細かく把握し、施策に反映させていく。</li> <li>・社会課題解決のための企業支援については、行政課題を持つ行政機関と、その解決策を持つスタートアップによる官民連携を支援する取組などを実施しているが、今後の情勢を見て検討する。</li> <li>・DX関連の助成金については、これからDX化に取り組む第一歩としてのIT化や、本格的なDX化を目指すものまで幅広く展開しており、その効果を都と共有し適切に対応する。</li> </ul>
2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見	
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍で変動する環境下で、様々な中小企業があり、すべきことが数多ある中で、多くの取組を粛々と取り組んでいることを理解している</li> <li>・毎回意見しているが、中小企業は創業期や事業継承期等様々なニーズがあるはずであり、都として各施策を満遍なく全方位に平均的に実施されることは止むを得ないが、東京都の中小企業の特性を分類した上で、メリハリをつけること、満足度以外にも施策の合理性や実効性を何らかの形で評価すべきである。これにより施策の取捨選択を柔軟かつ迅速に進めることにも繋がる各施策に取り組まれたらどうか。</li> <li>・戦略1にて利用者満足度調査を実施しており90%以上であるとされているが、重要なのは、不満足や要望事項の中で、どのような内容が傾向として多くなっているかを把握するなど、ニーズの先取りをどのようにして行うのが、政策課題への対応につながっていくのではないかと。</li> <li>・戦略2の公社職員の能力開発を進めていくにあたり、どのような資格取得を進め、どの分野の専門家を育成していくのか、人的資源の構成内容がわかる人材のポートフォリオがあった方が良い。ポートフォリオについては状況に応じて変わっていくものであり、これを作成することで、現状、どのような人材について力点を置いているか、また、どういったところが手厚くできるといったことについて、内外に周知することができる。</li> <li>・指定管理事業は収支均衡が前提であり、赤字の状況が続くことは望ましくなく問題認識は共有出来ていると思うが、コロナ前の稼働率・利用方法を前提とした収支構造は現実的ではなく、適正な稼働率の水準、赤字が発生した場合の補填方法等、組み立ての見直しが必要である。</li> <li>・戦略3・個別取組事項「経営革新等に向けた支援の充実」において、大企業の開発部門等のニーズと中小企業とのマッチングを支援しているとあるが、中小企業の努力が大企業に吸い上げられてしまう懸念がある。公社が大企業と中小企業との間に入り、中小企業が安心して大企業とのマッチングできるようにする必要がある。</li> <li>・戦略4・個別取組事項「きめ細かい創業支援の展開」において、女性、学生のターゲット別のイベントプランニング等を通じた総合的な支援を展開とあるが、学生等の若い人たちの起業マインドを育てるためには、起業・中小企業の世界に入っていくための支援が重要であり、イベントの開催やデジタルコンテンツの作成等を通じて広報活動を実施していく必要がある。</li> <li>・戦略4について、スタートアップの知財については、中小企業へのヒアリングからは設計図面の作成を大企業から依頼され、それが中国へ持っていかれてしまう事例が一時期あった。企業の知財を守る法務部的な役割が重要であるが、その辺りの手当はどうなっているか</li> <li>・産業貿易センターに係る指定管理について、赤字補填の仕組みが入るのであれば、補填の可能性のある公益事業を中心に実施すべきと思うがどうか</li> <li>・戦略4・個別取組事項「デジタル技術等による生産性の向上へ向けた支援の強化」のDX関連の助成金については、会計ソフトの導入等を支援するものではなく、業務を高度化するための支援であるため、例えば、製造プロセスの全工程の見える化等の支援を最低ラインにするなど、求めるレベルに適合した助成基準にする必要がある。</li> <li>・起業家支援として、ソーシャルアントレプレナーの育成を支援するため、国で検討しているソーシャルベネフィットコーポレーションについて、都のソーシャルインパクトボンドと連動して取組を検討してはどうか。</li> <li>・中小企業においても積極的にデータ活用した上で、DXの観点から新しいビジネスを創出することについて、その際は知財同様人材の厚い大企業に持っていかれてしまう懸念もあるため、公社における支援体制の整備を目指すべきである。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業の特性を分類した上で、施策の取捨選択を柔軟かつ迅速に進めるため、利用者満足度以外における施策の合理性や実効性について何らかの形で評価できるようにすべきである。</li> <li>・公社職員の育成強化にあたっては、注力する分野を内外に周知させることにも通じるため、資格取得や専門家の育成にあたっての人材のポートフォリオを作成すべきである。</li> <li>・中小企業が安心して大企業とのマッチング等が行えるよう、データ活用による新たなビジネスの創出の支援の観点も含め、知財保護の充実等、支援体制の整備を図るべきである。</li> <li>・ソーシャルアントレプレナーの育成支援のため、国で検討しているソーシャルベネフィットコーポレーションについて、ソーシャルインパクトファンドと連動して取組を検討すべきではないか。</li> <li>・DX関連の助成金については、高度化を目的とした支援を対象とする等、求める助成金による政策効果をともに整理の上、助成基準について検討すべきである</li> </ul>	

「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><b>戦略2「ポスト・コロナを見据えた企業の人材確保支援や労働環境整備」ほか</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各種支援や支給決定等を受けた者のその後の状況等について、把握している内容を評価シートへ記載すべきである</li> <li>・財団でしか対応できない事業が一体何なのか、都の雇用環境の特色を踏まえ、どのような分野にフォーカスしていくべきなのか、評価シートへその方針や考え方を記載すべきである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員の意見を踏まえて、各種支援を受けた者のその後の状況について把握している内容等を記載した。</li> <li>・委員の意見を踏まえて、事業提案に係る対応方針を修正した。</li> </ul>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍において、財団に対する期待も高い中、様々な緊急対策等の突発的な案件への対応が大変だったものと思う。</li> <li>・戦略1の3つの個別取組事項全てに目標に到達しなかった旨が評価シートに記載されているが、昨年度の状況と今後どうしていくのか、整理する必要がある。</li> <li>・今期の滑り出しが順調であることとは関係なく、戦略1と同様に、戦略3についても計画未達について原因分析を行う必要がある。計画数値そのものの蓋然性と、その根拠がどうだったかを検証すべき。今後下振れがあるようであれば見直しが必要である。</li> <li>・全体的に、実施したことに対する効果検証がどうなっているのか。例えば戦略2の助成事業について、支給決定した後に、受給者の状態がどのようになったのか、ある程度確認していかないと、当該事業が本当に公益に資するものなのか、政策としての効果があったのかの検証ができない。先ずは裾野を広げるという点については正しいアプローチと思うが、有効な効果測定策を考えるべきである。</li> <li>・都の雇用環境に基づいて財団でしか出来ない仕事は何か資料だけでは分からない。例えば働き方自体が大きく変わっていく中で、東京都の雇用環境の特色はどのようなものがあり、どのような事項へフォーカスしていくのか、明確に記載すべきである。</li> <li>・決算状況の経常収支の増減について、会計上の処理で現金主義と発生主義の差の影響によりマイナスになるのは理解できるが、これでは年度が進むと必ずマイナス表記になってしまう。解決策は、発生主義又は現金主義に会計処理を統一するのか、管理会計上で収支均衡していることを示すのか、という2点があるが、現状では補正後も収支均衡であったか等判別できない。年度収支が確認でき、経営判断を誤らない形とするため、会計処理方法を会計監査人と協議し変更するか適切な管理会計制度を構築するべきである。</li> <li>・評価シートのコロナ対応に伴う取組について、例えば、個別取組事項「成長産業分野キャリア形成支援事業」では、訓練開始者300人と記載しているが、その後どうなったかのフォローアップはしなくてよいのか。訓練を開始した人のうち、どれくらいの割合の人が仕事に就けたか、給料がどれくらい上がったのか。それとも、まだ結果は出ておらず、これから出てくるということか。</li> <li>・戦略4の政策提言力の強化について、働き方に関する発信をしっかりと行うべきである。多様な働き方を定着させることで、様々な状況の人の雇用確保につながるため、在宅勤務や副業も含め、結果的に従業員のワーク・ライフ・バランス、満足度やウェルビーイングの向上により、企業の生産性アップや離職率の防止に貢献するという観点から、幸せな労働環境や多様性の意味も含め、政策提言として発信していただきたい。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・助成事業の受給決定者のその後の状況の把握等、実施した各施策・取組に対する効果検証策について検討・構築すべきである。</li> <li>・計画未達の戦略について、原因分析を行い、計画数値の蓋然性とその根拠について検証するとともに、下振れ等が発生する場合には見直しを行うべきである。</li> <li>・公益目的事業会計について、発生主義と実現主義の処理の差で不均衡に見える事象を解消すべきである。</li> <li>・従業員のワーク・ライフ・バランスや満足度、ウェルビーイングの向上により、生産性向上や離職率の防止に貢献するという観点から、働き方に関する政策提言や発信を行うべきである。</li> </ul>

「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><b>戦略4「多様なセクターとの連携による先進的研究開発の推進」</b>            試験研究等の連携事例について、実績件数等のみならず、研究等の目標や、目標とするアウトカムに対する実績等を評価シートへ記載すべきである。</p>	<p>研究等のより具体的な目標設定の検討について、団体自己評価へ追記した。</p>

## 2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見

## (委員からの指摘事項・意見等)

- ・財団の事業領域は広く、評価シートでどのように記載し、議論していくかは過去からの話であったが、農業、林業、畜産の3つの分野について、個々の取組について詳細に記載しており、目標に対して粛々と進めていることは理解できた。
- ・この農業、林業、畜産の3つの分野の共通性は何か、財団がこれらを1つにまとめて財団として存在するのは一体何なのか、見えてくると良い。
- ・共通の課題は、従事者が減少しており歯止めを掛けるべきこと、従事者の生産性の向上に寄与すること、販売の際に付加価値をつけ高く売ることへの支援、この3つが大きなテーマであると考えながら、このトータルとしての仕組みがどうあるべきか、これは非常に難しいテーマであるが、どういうアウトカムに繋がるのかの記載がもう少しあると非常に分かりやすくなる。件数を実施したというところでは、例えば、農業において、助成を受けた人の生産性がどの程度向上したか、就農支援を受けた人がどの程度実際就農して定着をしているのか、もう少し効果検証について明らかにすると良い。農業、林業、畜産の共通テーマである従事者の増加、生産性の向上、販売力・付加価値向上に対して、戦略がどのように寄与しているか定量的に効果検証できると戦略にリアリティが増す。
- ・戦略4の試験研究と外部との連携についても、件数だけではなく、これらの当初目標は何で、その目標とするアウトカムに対してどれだけ近づいたかを記載する必要がある。
- ・効果検証は、色々と試行錯誤し、指標を設定して回してみ、テストケースからスケールアップする際に、試行錯誤した中で最適な指標を選んでいく必要がある。指標を決定することを目標とすると時間がかかるため、簡易的な指標を定め、試行錯誤を繰り返していくと良い。
- ・国内はウッドショックの状態が続き、輸入木材の価格の高騰により内外価格差が縮まっていると考えられる。多摩産材と外国木材との価格にそれほど差がないのであれば、多摩産材をアピールする絶好の機会である。一方で、安定供給について伐採従事者や流通の問題でネックとなっているのであれば、来年度からの戦略は、安定供給に絞って戦略を策定するのが良い。価格差が縮まっている状況は一過性かもしれないため、この時期に安定供給できないと、再び価格差が生じた際に、潜在顧客が離れてしまう可能性がある。
- ・畜産については、販売方法のほか、豚インフルや鳥インフル等のレピュテーションに係る部分が一定程度ある。畜産全般として、インフルという言葉に対する従事者と消費者の間の意識のギャップが大きい点も踏まえて情報発信できるとより良い。
- ・農家とボランティア希望者のマッチングの試みは、これからの農業のノウハウ継承や、地域起こしの観点からも非常に興味深く、こうした取組を東京が行っていることも独自性がある。東京独自の内容を積極的に発信すべきであり、林業、畜産も含めた東京都の農業は意外性もあり非常に受けが良いと考えられるため、スマート農林のPRについて、より一層、東京というところと合わせて打ち出し、情報の英知を図るべき。
- ・農業に無関心の人の中には、機会があれば農業をやりたい方はたくさんおり、埋蔵しているニーズもあると考えられる。これらをどのようにして上手く発掘するのか、今後、情報発信において検討が必要である。
- ・企業連携について、戦略4など評価シートをみる限りは、主に技術面での連携という印象ではあるが、例えば、販路や加工、打ち出しにおいて多様な連携ができると、企業側のPR力を上手く活用した形で、団体の情報を出していけるため、そういう分野に長けた大手企業等も上手く活用すると良い。
- ・これからの就農者のリーチという観点では、特にZ世代への反響は非常に重要である。例えば、小、中、高校生を集めて彼らの声を聞く、その少し上の世代からの意見を徴収するなど、保守的ではない大胆な意見を集めることで、財団の注目度がさらに上がっていくと考えられる。
- ・防災等の観点からも、生産と消費の移動距離が短いことは非常にメリットが大きい点から人々に響く見せ方や発信の工夫があると良い。

## (今後に向けての課題)

- ・農業、林業、畜産の共通テーマである従事者の増加、生産性の向上、販売力・付加価値向上に対して、戦略がどのように寄与しているか定量的に効果検証できるようにすべきである。
- ・効果検証に当たっては、指標の設定を目標にするのではなく、簡易的な指標をまずは設定し、試行錯誤を行うべきである。
- ・林業については、ウッドショックを好機と捉え、この機を逃さず安定的な供給等に向けた積極的な取組を展開すべきである。
- ・情報発信について「東京」である点や関連企業等の連携により上手くPRするとともに、埋蔵しているニーズの発掘等を積極的に取り組んでいくべきである。
- ・今後の就農者へのリーチという観点では、特にZ世代への反響は重要となる。財団の注目度を上げて存在感を発揮するためにも、当世代への意見聴取の手法や、PRの方策等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(団体記入)
<p><b>戦略2「観光関連事業者への支援の強化」</b>            ・賛助会員向けアンケート等について、セグメント別の分析結果及びそれに基づき行った対応等を評価シートへ記載すべきである</p> <p><b>戦略5「国際会議、報奨旅行等誘致件数の拡大」</b>            ・個別取組事項を通じて、3年後到達目標の達成にどのように繋がるのか、そのロジックを評価シートへ記載すべきである</p>	<p><b>戦略2「観光関連事業者への支援の強化」</b>            委員意見を踏まえて、賛助会員向けアンケートのセグメント別の分析結果及びその結果に基づいた対応方法について、「団体自己評価」に記載した。</p> <p><b>戦略5「国際会議、報奨旅行等誘致件数の拡大」</b>            委員意見を踏まえて、個別取組事項と3年後到達目標の繋がりについて、「団体自己評価」に記載した。</p>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全体的には過去より具体性をもって、様々考えて取組を実施していると考える。</li> <li>・戦略2では、賛助会員向けの取組が中心となっている。財団は東京の観光関連事業者全体に向けて仕事をするべきであり、賛助会員に対する取組が観光関連事業者への支援の強化と捉えるべきではない(従前からの評価委員の指摘を踏まえ、本年5月公表経営改革プラン2022年度改訂にて、都内観光事業者への支援に注力する形にて戦略を改訂している)</li> <li>・賛助会員向けにアンケートを実施されているが、賛助会員企業の規模、海外向けビジネスの希望の有無等、会員からの要望に対してもセグメンテーションを行った上で対応を検討した方が良い。評価シートでは賛助会員からアンケートを取ったという話に留まっている。また、賛助会員からの話が都内観光事業者からの話とイコールとなるかは議論がある。規模・業態・性質によりニーズは異なるため、どこにフォーカスを置き、何をやるのか整理した方が良い。</li> <li>・戦略4・個別取組事項「SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングの実施」の2021年度実績では、SNSフォロワー数が増加したと記載しているが、これがどれだけ成約につながるのか。フォロワー数の増加が何に繋がるのかを示すべきである。</li> <li>・戦略5では、国際会議や報奨旅行の誘致数を掲げており、個別取組事項では商談件数やWebサイトのアクセス件数の増加が実績として記載されているが、両者はどのように繋がるのか。東京は、その魅力に対して観光の入込み数が少なく、パリやニューヨークと比較される中での評価としては甘く感じる。これだけ魅力ある都市に対してアピールができていない。どのように考え、どのように改善しようとしているのか。報奨旅行とターゲットをかなり明確にしている点もあるが、個別取組事項を見ると一般的な内容に留まっていると思える。</li> <li>・この2年間はBtoCとしての関心の繋げ止め、今後は需要回復のためのPR、周知等による国際会議の埋没案件の把握等々取り組まれているとのことだが、国の観光政策で掲げている2030年6000万人の目標に対して、このうち都はどの程度の目標を立てるのか等の実務的な落とし込みを行うべきである。</li> <li>・また、他都市ではコロナ対策の相違によって回復実績も出てきている。また、よりお金を落としてくれる、長期滞在が見込まれる地域をどのように呼び込むのか等ヘシフトし、数値目標を含めた取組の高度化・具体化を進めていくべきである。</li> <li>・「何を何件やった」ではなく企画機能・アドバイザー機能の専門性や有効性に係るKPIを設定し、それに対する取組を明確化すべきである。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・長期滞在が見込まれる地域の方をどのように都内へ呼び込むか含め、インバウンドに係る具体的な数値目標を立てることで取組の行動化を図っていくべきである。</li> <li>・企画機能・アドバイザー機能の専門性や有効性に係るKPIを設定し、それに対する取組を明確化すべきである。</li> </ul>

「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・個別取組事項1「商品販売チャネルの強化」 2021年度実績では売上げに着目した記載となっているが、目的はあくまで収支差をどれくらい獲得するかであることから、商品販売チャネルの強化に伴い生じたコストを差し引き、どれくらい収支が改善されているか、「2021年度実績」等に記載すべきである。</p> <p>戦略1・個別取組事項3「収益事業の固定費(人件費)の圧縮」 アルバイトの人件費の削減を固定費の削減としているが、稼働率に連動するなど変動要素が強いことから固定費であるとはいえない。固有職員に係る人件費の削減など固定費削減の取組状況について、「2021年度実績」等に記載すべきである。</p>	<p>戦略1・個別取組事項1「商品販売チャネルの強化」 委員からの意見を踏まえ、アマゾンおよび園外出店等の外部販売について1件ごとに費用(商品原価、出店の場合の人件費、出店/委託手数料、商品配送等の経費)を算出の上、利益額を「2021年度実績」欄に記載した。</p> <p>戦略1・個別取組事項3「収益事業の固定費(人件費)の圧縮」 委員からの意見を踏まえ、人件費全体のうちの固定的経費(アルバイトを含まない職員及び嘱託員の人件費)の削減額を「2021年実績」欄に記載した。</p> <p>また、下欄の「今後に向けての課題」について、以下のとおり対応する。 ・生き物に関する知見を活かし、雑誌「どうぶつと動物園」「ZOO! どうぶつえんしんぶん」等の発行や、「カード図鑑」等の開発・販売を通じて、動物園の魅力アピールするとともに、対面・オンラインの教育プログラムの開発・実施をさらに進めていく。</p>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略1の課題解決の手段として、客単価の増加、売上げ増を目指すとしているが、客単価を上げるためには前提としてコスト増がある。個別取組事項1「商品販売チャネルの強化」では、売上げの部分に着目した記載となっているが、目的は売上を伸ばすというよりは収支差をどれだけ獲得できるかである。売上げや追加のコストを踏まえた、収支差の改善について説明するべきである。</li> <li>・戦略1・個別取組事項3「収益事業の固定費(人件費)の圧縮」について、アルバイトの人件費の削減は稼働率に連動するなど変動要素が強いことから固定費とは捉えにくい。固有職員の人件費について、退職不補充や賞与の削減など、どれだけ固定費的な部分の削減を取り組んでいるか、具体的な説明をするべきである。</li> <li>・ふるさと納税などのメニューに動物園の寄附項目を設けていないならば、対応を図るべきである。</li> <li>・専門性の高い飼育員の知見を活かし、絵本や生物の本といった教育的知見を散りばめた、協会の監修のシリーズブックを出すなど、学術的にも子どものファンを増やすためにも、グッズに偏らない取組を検討すべきである。</li> <li>・ダイナミックプライシングの導入が進んでいる状況を踏まえ、平日と土日で入園費の差をつける等、収益に貢献するような改善はできないか。そのために、現状のHPについて、作り変えも検討し、来園したくなるような魅力的でアピール力のあるものとするべきである。</li> <li>・民間子ども向け施設では、週替わりで対象の小学校の生徒の入園料が割り引かれる等の取組を行っている。動物園に足を運ぼうというきっかけになるようなアプローチも採用すべきである。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続き、収支差の改善や固定費の要素が強い費用の圧縮を進め、収支の安定化を図るべきである。また、例えばダイナミックプライシング等、収益に貢献する新たな取組に向けて局と検討を行うべきである。</li> <li>・協会の有する知見を活かした書籍を発行するなど、学術的にも子どものファン層も広げていく取組を進めていくとともに、来園したいと思わせるアピール力のあるHPとするべきである。</li> </ul>

「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><b>戦略1・個別取組事項「公園に対する都民の評価を測る調査の設計・実施」</b>            ・公園の居心地の良さ指標の向上に向けた方向性等について、現時点で記載できることは「対応方針」欄等へ補記すべきである。</p> <p><b>戦略2「デジタルツールを活用した広報の強化・サービスの拡充」</b>            ・協会そのものの広報と、個々の公園の利用度や認知度向上に寄与する広報について、切り分けた上で評価シートへ記載すべきである。</p>	<p>戦略1「公園に対する都民の評価を測る調査の設計・実施」の対応方針に「誰もが快適に過ごせるように適切な管理やおもてなしを行い」を追記</p> <p>戦略2「デジタルツールを活用した広報の強化・サービスの拡充」の対応方針に「なお、事業に関する広報と協会の認知度向上については、切り分けて対策を講じる」を追記</p>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・協会として、複数の公園や霊園を管理するにあたり、全体としての方向性や在り方と、個々の公園の施策の着実な推進、これまで双方の議論をしてきたが、かなりまとまって、進んできている</li> <li>・補足資料に関して、戦略1では2021年度実績で公園の評価指標として「居心地の良さ指数」を設定されたが、戦略1の3年度の到達目標としては、公園の評価指標の向上であり、指標作成をもって指標を向上するわけではない。戦略3では、3年後の到達目標を経常利益の3か年合計を10億円としているところ実績は0円であったことを記載している。ロジックで言えば戦略1においても指標向上には至っていないので、進捗状況が誤って伝わらないようにすべきである。</li> <li>・戦略1の居心地の良さ指数の向上について、全体で何ポイント向上させるべきか仮説、設定の上、それに対し、どのような取組が指数の向上に寄与するか、この指標と取組を紐づけていく必要がある。協会の取組の全ては、最終的には指標の向上と財務状況の2つに集約されていく点が、戦略性の高さとなるため、この結びつけについて、協会と局とで議論の上、進めていく必要がある。様々試行してみないと指標が向上するか否かは分からないのはそのとおりだが、そのための地道・着実な取組はどうすれば良いか仮説から入り、関係者による共通の目標として、指標への効果に基づき意思決定を行う等、柔軟に取組を変更できるアプローチにすると良い。</li> <li>・戦略2のDXの推進においては、内部の業務効率化に向けた取組が中心となっているが、アプリの更なる活用展開として一歩踏み込んだ、公園のメタバース化について仮想空間と現実空間をどのようにリンクにさせていくか等、若い人達の発想を積極的に取り入れていくと良い。</li> <li>・メタバースについては、協会単独でやるだけではなく、例えば、マラソン財団のアプリ登録者に公園の情報を提供し、仮想空間で走るなど実際に走りたくなる仕掛けを作る等、他団体との連携が重要である。</li> <li>・戦略2の広報活動については、協会そのものの広報と個々の公園の利用度や認知度向上に寄与する広報とを、書きぶりの問題と思うが、切り分けて整理すべきである。</li> <li>・協会の事業は、都民にとってコミュニケーションの礎となるような有意義なものである一方で、現在のHPは多くの情報が羅列されている。流入人口も多い東京において、どのような公園があるか等知りたい子育て世代も数多いはずであり、アクセシビリティの観点からは改善の余地がある。魅力的な情報発信に向けてHP改善をしていくとともに、例えば、SDGsに貢献する一歩として、公園の緑化基金への呼びかけをHPで行うなど、公園に関わる企業や都民を増やすようなPRを行うとよい。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・居心地の良さ指数については、指標への効果を軸とした取組評価・検討を行えるよう議論・検討を深めるとともに、複数の公園等を運営する団体として、公園の付加価値向上の在り方を探求していくべきである。</li> <li>・公園のメタバース化や仮想空間の活用などのDXの取組については、検討を進めるとともに、協会単独で行うだけではなく、関連する団体とも連携して取り組みを行うことが重要である。</li> <li>・協会のHPについて、団体の有意義な取組や各公園の位置づけ等も伝わる魅力的な作りとし、PRを行うべきである。</li> </ul>

「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「施工マネジメントの強化(多摩地域の施工体制整備)」 区部・多摩それぞれの実績に対する評価を「団体自己評価」に記載すべきである。</p> <p>・戦略3「専門家集団形成に向けた職員の確保・育成」 公1事業に係る人材に関する記載が中心となっているが、駐車場事業に関する人材確保の取組についても評価シートへ記載すべきである。</p>	<p>・委員意見を踏まえ、区部・多摩地域それぞれの実績に対する評価を「団体自己評価」に記載した。</p> <p>・公社は、無電柱化事業や橋梁長寿命化事業、道路用地取得事業など都からの受託事業について、政策連携団体としての役割を果たすため、人材育成をはじめ執行力の強化に努めている。一方、委員意見のとおり、駐車対策事業や自主経営事業に携わる職員についても、新しいモビリティの進展や脱炭素社会など社会経済状況の変化を踏まえて、引き続き人材の確保・育成に取り組んでいく。</p>

**2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見**

(委員からの指摘事項・意見等)

・従前から議論していた、公1、公2と自主経営事業の関係性の整理については、説明により一歩前進していると言える。個々の取組については、粛々ときちんと実施しており違和感を感じない

・戦略1・個別取組事項「施工マネジメントの強化」で、新規事業着手路線について区部4km、多摩6kmと分けて計画を立てているが、自己評価欄において、区部・多摩合算した実績12.6kmで評価をしている。区部・多摩それぞれの計画に対する実績とそれぞれに対する評価を自己評価・同評価で行うべきである。

・自主経営事業を財源として公益目的事業へ還元するというロジック自体に異論はないが、パブリックベネフィットの定義について議論がある中で、「純公益」とは一体どういったもので、測る指標は何とするか、同と調整をしながらを明確にすべきである。

・自主経営事業は直営駐車場の運営であり、その利益財源を、駐車場事業である公2事業に使うのはロジックとしては理解できるが、道路事業である公1事業になぜ使われるのか、より説明できるようにすべきである。

・「公益」を係数化することは難しいこと理解しているが、第三者からの評価として、どのような項目をどのように改善に結び付けるか等、次年度以降の経営改革プランに反映し、公社としての性格や目標設定を通じて見えてくるよう考慮した方がよい。道路事業の赤字を補填する構造が理解しづらく、道路事業の公益について具体的なアウトカムを明確にすべきである。

・戦略3の人材の強化のところで、道路事業に関わる技術系の人材についての記載は多くあるが、直営駐車場の収益力やカーシェア、EV化を進めていくためにどのような人材を採る必要があるのかの記載がない。駐車対策事業である公2事業は、公1事業とは異なり機械などの技術分野であり、公1、公2事業について、財源だけではなく人的資源の配分についても各事業で図られていることが分かる表現ぶりとなるよう調整すべきである。

・橋梁事業の分野については、現在ドローン活用等DX化が進んでいる。例えば、バス等を道路に走らせ、くぼみなどのデータを集積し、どのような車両が通行するとどれくらいの頻度で傷みが出てくるのか、補修サイクルのスケジューリングのベストな組み立て方等、様々な知見を集積して、早期の保全を行う方向性へシフトしている。公社はこうしたところに力を入れるべきだが、それがみえてこない。都の受託事業としての無電柱化事業や橋梁長寿命化事業について述べられているが、公社自身が必要な機材の調達や人材を揃え・教育を施し、都の主要道路や橋梁等、国全体に影響を及ぼす大事な資産を守っていくという姿勢を明確にする必要がある。

・公社が道路のアセットメントマネジメントを謳うのであれば、特に市町村に対してアドバイザー業務を含めた技術支援を実施している旨を記載しなければ、公社の果たす役割が都民には見えづらい。

・無電柱化事業については、評価シート上では、多摩地域の記載が充実しているため、区部は改善されていないように受け取られてしまう。例えば、今年施工する箇所を地図上で示す等をしていくなど、都民にわかる形で記載していく必要がある。都の無電柱予算の多くを公社が受託している意義について、信頼性や正確性等、自らの存在意義を打ち出すことを考えた記載ぶりをすべきである。

(今後に向けての課題)

・駐車場運営を中心とした自主事業収益を道路事業と駐車対策事業などへ公益還元する構造を分かり易く整理すべきである。また、道路事業における純公益事業について、そのアウトカム指標の設定に向けて検討すべきである。

・都、区市からの道路整備に係る受託事業等において、公社ならではの専門性・優位性等により、都内道路整備へ貢献を行っていくスタンスを経営改革プランにおいても示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(団体記入)
	<p>下欄の「今後に向けた課題」に対して、以下のとおり対応する。            ○教員の負担軽減を図るため、各事業を着実に実施していくとともに、新たな教育課題に対する教育庁の政策目標実現を支援し、連携しながら取組を進めていく。            また、「経営改革プラン」評価シートについて以下のとおり対応した。            ・戦略及びの「対応方針」に、教育現場へのヒアリングを通じた支援ニーズの吸い上げを追記した。            ・戦略の「団体自己評価」に他の政策連携団体との連携を通じた取組の必要性を追記した。</p>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当団体は、2019年設立であり、業務オペレーションを軌道に乗せることや団体の認知度を上げるといった立ち上げ時期であったが、当初と比べて都からの委託費や職員数が大幅に増加している。政策目的と照らし合わせ、具体的な個別の取組がその政策目的を図るために、どのような視点で見えていくかが今後重要になっていく。</li> <li>・一番重要である教師の負担感について、団体が入ることによって、どれだけ軽くなったのかが見えるような仕組みを構築することが、団体の浸透度向上につながる。</li> <li>・特に小中学校において、外国語やシステム、総合的探究の時間、家庭科での経済金融教育等、教員の学び直しの負担があり、戦略1のマッチング事業だけでは対応できなくなる可能性があるのではないか。この新たな教育の多様化に対する教員の負担軽減と、教員自体をどのように教育していくかが大きなポイントであり、それをどのようなエビデンスとKPIで測っていくかについて、所管局とともに検討し団体の浸透率を高めていく必要がある。これまで団体は定着期であったが、これからは存在意義を数字で表せるような仕組みづくりを検討していくと良い。</li> <li>・施設、教務、業務の支援の有効性について、支援項目を優先順位をつけるという観点から検証する仕組みの構築が重要。また、教育の高度化が進む中で、Edtechの導入や企業の連携を積極的に図るべきである。</li> <li>・教師の負担感がどれだけ減ったのかを調査できることが重要である。教員が疲弊していることが社会問題化している。例えば、身近な話として、未だに配布しているプリントや連絡帳について、DX関連の企業と連携しモデル校を設けるなどDXを推進していくなど、団体として、教育者が教育に専念できるよう、優先順位の高いものから進めていくべきである。</li> <li>・コロナ禍において、家庭事情等により在宅で授業を受けたくても、学校の支援が行き届かないために教育を十分に受けられない環境の子供たちが一定数存在するのではないかと。そうした事例等を、どのようにして一括管理で授業していくか等、所属の小中学校にとらわれない教育の在り方等もあると思われる。教育の現場にある様々な需要に対してヒアリングを実施し、手を差し伸べることができるものを丁寧に拾い上げていく必要。</li> <li>・教育立国である日本において、東京の果たす役割は重要であり、団体の存在意義は益々大きくならざるを得ない。学校現場を目に見える形でしっかりサポートできるよう、新たな指標について関係部署と検討し、今後の展開を本当に期待している。</li> <li>・スポーツ文化事業団とのヒアリングでは、アスリートのセカンドキャリアの一つとしてアスリートによる部活動の支援、つながり創生財団では在住外国人の子どもの支援等の話題が出ている。人権啓発センター、東京しごと財団等、他団体にも教員の負担軽減のためのノウハウが詰まっていると思われる。民間企業では、最終的には費用回収の話となるが、まずは、都のリソースを使いながら、教育支援の具体的な仕組みを構築していくべきである。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校現場でのデジタル化や教育内容の高度化に対する支援等、教員の負担軽減につなげるため、所管局とともにKPIを検討・設定した上で、優先順位を付けて積極的に取組を進めていくべきである。また、Edtechの導入や企業、他の政策連携団体との連携を図り、教育支援に係るより具体的な仕組みを構築すべきである。</li> <li>・コロナにより十分な教育機会を得られない子への支援等、教育現場へのヒアリングを実施し、団体として支援可能な内容を拾い上げていくべきである。</li> </ul>

「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「広げる!防災展開プロジェクト!~防災ニーズに応えるための新たな事業の展開~」            自助・共助のレベルアップやそれに向けた啓発について、現在の取組や今後の方針等を示すことができるよう、評価シートへ記載すべきである</p>	<p>自助・共助のレベルアップやそれに向けた啓発について、現在の取組や今後の方針等をシートへ記載した。</p>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・個別の取組については肅々と進めていることは理解でき、外部要因とはいえ収支も改善している。</li> <li>・各戦略の計画や取組としてデジタル化やデータベース化の実施とあるが、これらは政策目的の手段である。利用率や満足度、認知度等デジタル化の目的をどこに設定するのか、所管局と議論した上で、何のためにデジタル化やデータベース化するのか、目標値と進捗状況がわかるような目標設定を今後の経営改革プランに記載するとよい。</li> <li>・また、戦略3のバイスタンダーの育成・質の向上について、直接的にプランの施策を実施しただけでは量的・質的な向上につながるわけではない。施策は時期によって変わると思われるため、最終的にどのような目標値に近づけるのか、局と連携して検証し、ロードマップを設定して、必要に応じて施策の組み替えが可能な形にすべきである。</li> <li>・局への意見となるが、都の防災事業の受け皿について、コロナの影響で2年以上検討が進んでいないと思われるが、コロナの状況が落ち着くことを協議再開の前提とすることは非常に難しいため、早期に協議、検討を再開し、具体的な方向性を示すべきである。</li> <li>・戦略2について、「戦略を設定する理由・背景」に自助・共助のレベルアップへの働きかけを行う必要があると記載されているが、評価シートにある取組はデジタル化や障害者へのヒアリング等のみである。団体の努力は非常に伝わるが、自助共助とつながる取組となるのか判然としない。特に、記載されている共助に関する取組項目は、障害のある方へのヒアリング実施であり、逆に障害がない人が理解するという点にはつながりにくいため、共助への取組が少し弱い印象である。</li> <li>・説明の中でAEDの使い方をYouTubeでオンデマンド配信している話があり非常に良いと思ったが、このような共助に関わるようなコンテンツは作成済みなのか今後の対応となるのか。</li> <li>・オンラインでの取組を充実されているが、「対面でないと効果が薄れるもの」「オンラインで良いもの」「オンデマンド対応で啓蒙できるもの」の3点に事業を分け、対面はできるだけコロナが収まっているときに拡充し、対面が難しい場合にはオンラインやオンデマンド対応をするよう区分し、局と団体に相談しながら、どのような体制でも都民に寄り添える中身づくりをすべきである。</li> <li>・関東大震災から100年を迎えるにあたって動画を製作すると話があったが、東京という過密地帯に対応した防災・救急について、オンデマンドを活用した情報発信に力を入れるべきである。都独自色を出すためにも、東京に特に必要な防災・救急とは何かということを突き詰めたいと、個々の施策の遂行を具体的に落とし込むと、他の過密地域にとっても有用なものとなる。</li> <li>・戦略2の障害者接遇マニュアルについて、様々な障害のタイプ別に作ることで、他施設にも役立つ横展開できるものとなる。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル化やバイスタンダーの育成について、どのような政策効果に結び付けていくか、中期的な政策変化にも各種施策の組み換え対応等ができるよう、局と連携して検証・目標を改めて設定すべきである。</li> <li>・オンラインの取組等について、対面が適するもの・オンラインで良いもの・オンデマンド対応で啓蒙できるものの3点に整理し、コロナの状況等に応じて柔軟に都民へ必要な知識、情報を伝えられる内容とすべきである。</li> <li>・住宅密集等東京の特性に対応した防災・救急について、オンデマンドを活用した情報発信に力を入れるべきである。また、東京に特に必要な防災・救急とは何かということを突き詰めたいと、個々の施策に取り入れていくべきである。</li> <li>・戦略2に掲げる都の防災事業の受託・防災事業の受け皿としての取組については、コロナの収束を待たず早期に協議を再開し、具体的な方向性を示すべきである。</li> </ul>

「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><b>戦略2 個別取組事項「地域と連携した味の素スタジアムの施策展開」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・シェアサイクルの実証実験について、これまでの具体的な成果や今後の方針を「2021年度実績」「対応方針」等に記載すべきである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略2「地域と連携した味の素スタジアムの施策展開」の「2021年度実績」に、サイクルポートの設置台数及び利用回数を記載する。また、「対応方針」にシェアサイクルの利用状況や感染症の状況を見ながら、サイクルポートの増設を検討する旨、記載する。</li> <li>・(今後に向けての課題)の1点目を踏まえ、戦略3「スタジアム等とプラザの一体での事業開催」の「対応方針」に運営の一体性及びシナジーに関して記載する。</li> <li>・(今後に向けての課題)の2点目を踏まえ、戦略2「リニューアルによる観戦・鑑賞環境の向上」の「対応方針」に所管局と連携しながら、リニューアルの方向性を見ながら、記載する。</li> </ul>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナに経営状況が依存するというのはあるが、収支が改善されており、今後も来場者数やイベントの開催ができる状況に改善されることが見込まれる。</li> <li>・施設賃借で運営している東京スタジアム及び関連施設と、指定管理で運営している武蔵野の森総合スポーツプラザについて、それぞれの運営は別ものと認識している印象を受けるため、運営の一体性やシナジーをどのように考え、示していくか課題である。</li> <li>・団体の取組としてVRやARが進んでいるが、スタジアムの設備投資をどのように更新していくのか。これは都との話とも思われるが、地域全体のメタパス化など、リアルとバーチャルの両方で動かす取組へ投資する必要があるのではないか。こうした場合によっては所管局の関係する取組を一挙に導入することで、施設運営における「ばらばら感」が解消できるのではないか。</li> <li>・こうした、竣工から20年以上経過し大規模改修の必要性、AR/VRやメタパスの活用などで多額の投資が発生する資産そのものは東京都が保有しているが、これら投資・費用負担の在り方に関しては、所管局とも協議しながら整理する必要がある。</li> <li>・NFTなどの新たな収益方法をどのように活用するかについて、主催者側との調整になると思うが、その収入は莫大となることも想定されるため、NFTに対応できるような設備・施設の在り方を考えておかなければ、競争力に欠けてしまうため検討すべきと考える。</li> <li>・戦略2「地域と連携した味の素スタジアムの施策展開」で、調布市によるシェアサイクル実証実験に参加したとあるが、どういう成果があり、今後どうしていくのか。</li> <li>・調布市主催の調布市スマートシティ協議会に参加しているが、お店等も少ない最寄り駅からスタジアムまでの道のりにおいて、来場者を地域の活性化につなげるためにどのようなことを考えているのか。</li> <li>・シェアサイクルの状況や、そのデータ活用の検討、スタジアムを軸としたツアーの検討等説明があったが、コロナ収束後は京王電鉄とも連携し、より早く・より楽にスタジアムへ行くように工夫してほしい。</li> <li>・繰越損失額が大きい。これについては設立当初の収入を得るまでの期間の債務を計上し、それを毎年度返済してきたもの。また、近年はコロナにより初めて赤字が出るような状況であったが、解消見込であるとの説明があった。また、施設は東京都のものであり、減価償却費には含まれないとのことであるが、株式会社として存立していることから、通常はいずれ他施設へ手を広げるなど、様々な事業を取ってきて管理していくことも考えられる。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京スタジアム及び関連施設並びに武蔵野の森総合スポーツプラザについて、運営の一体性やシナジーをどのように打ち出していくか継続して検討を深めるべきである。</li> <li>・株式会社として存立している経営形態の在り方や他施設競争等に打ち勝つ設備投資について、所管局とも協議しながら整理を行うべきである。</li> </ul>

## 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(団体記入)
<p>戦略1「収入確保と経費縮減による経営の安定化」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経費削減の取組について、方向性や公表資料として明示できる内容については、評価シートに記載すべきである</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・更なる経費縮減に向けて、他事業者との共同発注など、新たな方策を引き続き検討していく。</li> <li>・下欄の「今後に向けての課題」について、「多摩モノレールを利用したい」と思わせられるような需要喚起の取組を、沿線事業者等とも連携しながら、引き続き検討していく。</li> </ul>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昨年度黒字を確保されるなど非常に努力されている。今後の資金繰りについては、環境により収入が大きく変化中、桁・柱・橋・駅躯体等の道路部分は都、車両・設備等は当社資産として区分され、市中からの借入等を行いながら、過去の借入金の返済や、修繕・設備更新等の資金繰りは回せるという想定であることを理解した。</li> <li>・地域連携を専管する部署を中心に、HP等でも電動キックボードの実証実験や1日乗車券を活用した地域の割引制度等、様々な取組を進めていると理解しているが、HPでは路線図がオンマップになっておらず、駅と周辺施設の関係など、周辺の地理に詳しくない方には分かりづらくなっている。周辺施設の「ここ良かった」などツイッター等のSNSの投稿内容と連携するなど、モノレールを利用したいと思わせるような魅力的なコンテンツを発信していく必要がある。これにより装置産業たる巨大な投資の回収に資するものとする。</li> <li>・イベントスペースの店舗等への転換については附帯事業収入の確保としてシートへ明示されているが、他の運行事業者との共同発注について、過去の経費を踏まえると、共同発注を行う余地がどの程度あるのか説明すべきである。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今後の資金繰り等については引き続き留意を図るべきであるとともに、他の運行事業者との共同発注について、検討を進めるべきである。</li> <li>・路線図を周辺施設とともにオンマップにするとともに、ツイッター等のSNSとの連携を行う等、沿線施設、ひいては多摩都市モノレールを利用したいと思わせるような魅力的なコンテンツの提供を検討すべきである</li> </ul>

## 2.7 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4「沿線のバリューアップを含め、あらゆるお客様の目線にたったハード、ソフトの取組の推進」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>沿線の価値向上とは、何を示し、どのような指標を捉え、各取組によりどのように連携・向上していくのか評価シートへ記載すべきである</li> </ul>	<p>戦略4「沿線のバリューアップを含め、あらゆるお客様の目線にたったハード、ソフトの取組の推進」について、委員意見を踏まえ、沿線の価値向上に関する記載内容を見直した。</p>

### 2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（委員からの指摘事項・意見等）

- 説明や資料・データからは全体として、見通しや現状認識含めて納得感がある。
- 戦略2に関連して、機構借入金の返済原資確保のため、社債に借り換える点は理解できるが、有価証券等の資産を両建てする必要性を再考する必要がある。返済時期の関係で譲渡性預金に置いている説明であるが、社債ではなくコミットメントラインなど、期中残高に不必要な余裕を残すような仕組みは得策ではない。平時の資金繰りとは異なる、余裕のない現状に即したバランスシートとなるよう対応を検討すべきである。
- 戦略1では、固有職員の比率を高めていくとして理解するが、職種により比率の多寡はあって然るべきである上、技術系社員の人手不足の時代において、他社と兼務といったマルチワークに対応可能な人事制度やテンポラリーの雇用形態など、きめ細かな人事施策を考えた方が、総人件費の削減にもつながる。
- 戦略3,4は類似の取組となっているが、沿線の価値向上は、どのような施策をすべきなのかを検討すべきである。りんかい線の運賃は他社と比べて高く、沿線周囲に住宅が偏在している状況がある中で、沿線の価値向上とは何を指し、どのような指標でみるのか、施策との連携性はどうかを整理し、示すべきである。
- 今後、人材確保が非常に難しくなる中で、人員増に依らない形で生産性を向上していくことが必要であり、そのためには、社員のエンゲージメント向上の取組を推進すべきである。また、女性や外国人など組織、人員体制の多様性について高めていくべきである。
- エレベーター等の更新に際して、最適化は必要だが、コスト削減に力を入れるあまり、サービスが悪くなってしまえば、負のスパイラルを招く。大井町駅ではかなりの長さのエスカレーターを使用するため、スペースを活用した新たな取組はできないが、コストカットがサービス減、ひいては安全減にならないように工夫すべき。
- また、設備の更新にあたっては、早期保全計画等を立て、減価償却で発生する多大な費用を、長寿命化等の技術的な手当で抑制していく必要がある。そのためには、JRとの協議により、自前のみならず最適な線路管理や、技術習得等、JRのスケールメリット等の活用を進めるべきである。
- 電力料金等のコスト増要因がある中で、民間鉄道では値上げの話が出ている。選択肢を含めて検討する状況にきているのではないかと。
- 鉄道事業は、世界的には成り立ち難いものとなっており、日本では人口密度と通勤の要素により成り立っていたが、地方では上下分離で下を官が持つような状況にもある。現在のビジネスモデルは古くなっており、臨海地域が発展する前提であれば不動産開発利益の取入れなど、当社ではなく、東京都が経営形態のあり方を考える必要がある状況にきているのではないかと。

（今後に向けての課題）

- 設備更新に係る経費の削減や従業員の技術取得等に向けて、同業他社との連携を強化すべきである。
- 人材確保に向けてマルチワークへの対応等、柔軟な人事制度の構築を検討するとともに、エンゲージメント向上、ひいては生産性向上に向けた取組の推進や、女性や外国人の登用などの組織の多様性を高めていくべきである。
- 資金繰りについては、平時とは異なる状況に即した資金調達等のあり方について検討すべきである。
- 環境変化により今後も収支状況の先行きが不透明である点や、中長期では多額の設備更新を行うことが想定される中で、当社の経営形態の在り方等について、所管局により検討を深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(団体記入)
<p>戦略1「機能的な組織運営の実施」                      ・総合マネジメントシステムを実際に導入し、どのような業務改善効果があったか等を評価シートへ記載すべきである</p> <p>戦略2「安定した収益確保と計画的なビル管理」                      ・2026年度までに総額37億円の大規模修繕費用を見込んでいるとあるが、修繕計画の見直しや積立金も活用し、借入金なしで対応可能である見込である旨、「団体自己評価」欄等へ記載すべきである</p>	<p>・本システムの導入により、テナント情報や工事履歴についても電子化が実現し適切な管理体制を構築することでできた旨を追記した。</p> <p>・キャッシュフローを考慮に入れながら、長期修繕の計画見直しや修繕積立金を活用することで、借入をすることなく賄える見込である旨を追記した。</p>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <p>・戦略2「安定した収益確保と計画的なビル管理」において、2026年度までに37億円の大規模修繕費用を見込んでいるとある。現在、BS上、22億円余りの現金は有しているものの、損益ベースの当期純利益は2億円を割り込んでいる。減価償却分もあり実際の資金は、よりプラスの増になると思うが、修繕費用をどのような形で賄っていくのか。説明を聞くと借入金なしで対応できる想定であることから、プランにも記載されると良い。</p> <p>・戦略1「機能的な組織運営の実施」において、業務プロセスの見直しを図り効率化を進むよう取組んだとしているが、現時点の効果は情報共有やセキュリティーの強化が中心であると理解した。システムの入替えにより業務のプロセスが大きく改善されるような形であると良い。</p> <p>・戦略3「南大沢地域に貢献する活動の推進」において、非常に少ない従業員数でありながら様々打ち出していると思うが、例えば高齢者の支援や、それと若者とどう繋げていくか。これまでの改善の状況や、南大沢周辺の大学や団地との連携・検討を深めていることはあるか。</p> <p>・テレワークステーションの実証実験やシェアサイクルの協力などの取組を実施しているとのことだが、テナントの満足度を向上するためには、買い回りで来てもらえる利用客を増やしていくことが重要である。そのためには、高齢者した団地の住民を呼び込む必要がある。地域のスマートシティ協議会には既に参画されているが、国土交通省を含め様々なモビリティの実証実験が行われている。それらに積極的に参画し、これまで来ていた人々がなぜ利用しなくなったのか等、ビル管理だけではなく、ビル周辺の利用客の移動動向を調査・検討することで、保有資産を磨いていく必要がある。</p> <p>(今後に向けての課題)</p> <p>・テナントの満足度向上のためにも、様々なモビリティの実証実験への参画等を通じてビル周辺の利用客の移動動向を把握し、高齢化により移動が困難となった方をビルへ呼び込むなど、利用者増加に向けた取組を検討すべきである</p>

「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)
	現在の運営形態を決定した際の経緯等、過去からの議論も踏まえて、所管局との検討を深めていく。

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今期の収支やキャッシュフローは家賃の延納等による補填の利益が含まれているが、次年度以降も補填が続くものか、そのあたりの見込みが不明瞭となっている。</li> <li>・事業拡大としての他施設運営等の収益拡大など、企業価値を向上させる必要が本来ある一方、コロナによりここまで状況が変わると、国際フォーラムという建物に対し、何がベストな形で運営していけるのか局として対応を検討すべきである。</li> <li>・VRやAR、メタバースに対応可能となるような再投資に近い形で行う必要もある。世の中の変化が激しい中、改修計画そのものの妥当性を見ながら、実施する場合においても、建物の構造上、複数のホールを同時に工事する必要があるのかを含め、所管局も含めて検討すべきである。</li> <li>・リモートやオンライン、ハイブリットでの使い方を想定しているとのことだが、集まらなくても実現できるイベントと安全に集まれる施設であることを並行して考えていく必要があり、今回の改修計画にどの程度盛り込まれているのか。また、コロナを踏まえた排気や換気についても、改修工事の中に含めていく必要がある。また、通信システム等のインフラ系のものは、技術革新が早いので、その社会変化に対応した形でリバイスできる仕組みにしておく必要がある。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の施設改修計画では、団体の財務状況が厳しい中、複数ホールの長期の休館等が生じる内容となっているほか、技術革新の状況に併せて柔軟に対応できる通信インフラの導入やVR、AR等施設価値の向上に資する投資を行う必要があるため、その計画の妥当性について、所管局も含め検討すべきである。</li> <li>・団体の収支はコロナによる影響を大きく受けていることから、所管局が中心となり団体財務の支援に向けた対応を進めるべきである。</li> </ul>

「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>ホールディングス機能の更なる強化に向け常に見直し・充実を図りながら、関係者との連携・協働による臨海地域の特色づくり等について引き続き議論・検討し、地域の更なる発展に資する取組を進めていく。</p>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般的な企業形態としてのホールディングス・経営管理機能という意味では、コロナにより生じたこれら取組の必要性を経て、非常にブラッシュアップしてきている。チャレンジングな話となるが次のステップとして、グループファイナンスの究極形は、ホールディングスでの一括管理・一括調達にて各グループ会社に貸すこととして述べると、グループ全体のバランスシート上では現預金と有価証券を合わせると大体バランスする構造の中で、どのように調達し、グループファイナンスでどのように持っていくのか等について、中長期的に考え、議論すべきである。</li> <li>・また、業務やシステムの統合や、各子会社に対する業務の本格的な指導等を進めることで、経営の高度化に資するため、民間企業のホールディングス経営をベンチマークしながら、やれることを判断し、進めるべきである。</li> <li>・こうしてホールディングスとしての管理はかなり進歩してきたが、エリアマネジメントに関しての戦略機能をホールディングスがどこまで取りまとめていくのか。チャレンジングな事項と認識するが、所管局と議論しながら、団体が果たす役割を再定義すべきである</li> <li>・世の中でSociety5.0やメタバース、データ利活用の話が非常に進んでいる中で、臨海副都心の地域発展や価値向上への取組としてオフィスと住環境の整備やMICE誘致等の話が出ているが、これだけで差別化ができるエリアなのか。地域の防災・安全性の担保も含め、団体が検討すべき事項や、所管局や子会社との役割分担について、臨海地域の企業等との関係もあり難しいと思うが、世の中の流れは速いため、先に色々仕掛けておく必要がある。(追記)なお、メタバースやデータ利活用は自社単独での取組は困難であるため、他社との協業を模索すべきである。</li> <li>・DICプロジェクトについて、スタートアップの集積に向けた社会実装の場と、最近はパブリック・ベネフィット・コーポレーションが話題となっているため、都で進めているソーシャル・インパクト・ボンド等にどのように絡めていくのか、所管局では、各局と横連携を図りながら臨海ホールディングスを適切に入れ、動いていく体制を作るべきである。</li> <li>・戦略1・2に関連して、東京レポートセンターについて、かつては臨海副都心は目新しく、先進的なイメージがあったが、都心のリニューアルに伴い、目新しさが薄れていく中で、選ばれる地域になるために、どのような工夫をしているのか。</li> <li>・戦略4の青海コンテナ埠頭の再編整備について、東京湾の貨物処理能力は、他国との競争を視野に入れたときに、どの程度整備をして、世界に勝っていけるような貨物埠頭にしていくのか。</li> <li>・コンテナふ頭へ、国の港湾政策審議会の際に見学等へ行くと、JR貨物のターミナルと大井ふ頭非常に近接しており、線路を引き込むことができれば良いと見ているが、実際はトラック輸送により交通混雑が発生している。大井ふ頭等のコンテナ埠頭の交通混雑解消・効率化が必要だが、設備投資計画などはどうなっているのか。</li> <li>・トラック運転手不足や、米国ではそれにより貨物船の滞留が発生し、日本でも被害が発生している。東京湾でそうした事項が発生しないよう、解決が見いだせるうちに、設備投資や会社間の連携によって、先手先手で、交通混雑解消を含めた物流の円滑化に努めるべきである。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループファイナンスは借入金の一括調達や、グループ各社内間の業務の統合など、ホールディングス機能の更なる高度化を進めるため、常に見直し・充実を図るべきである</li> <li>・エリアマネジメントについては、Withコロナを踏まえ地域の特色を打ち出していく必要がある。その際は、団体・各子会社・所管局・他局・企業等との役割分担を整理し、協業等により先手を打った検討を進めていくべきである。</li> <li>・埠頭の交通混雑解消に向けた取組について、子会社及び都と連携して検討を深めるべきである。</li> </ul>

### 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(団体記入)
<p>戦略3個別取組事項「新技術の活用による質の高いメンテナンスの提供」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新技術の導入による生産性と業務品質の向上の検証について、現時点で実施した内容及び今後の対応について、評価シートへ記載すべきである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新技術導入による生産性向上の検証について実施した内容として「報告や事務作業の省力化等、生産性向上に資する項目の整理を進めたこと」及び「経費の削減等、生産性向上に資する項目の整理を行ったこと」を評価シート戦略3の個別取組事項の2021年度実績欄に、それぞれ追記した。</li> <li>・委員からの生産性指標に関する意見を踏まえ、評価シート戦略3の団体自己評価欄に、IT関連の生産性の指標への今後の取組について追記した。</li> <li>・今後に向けての課題のうち、戦略2の個別取組事項1の対応方針欄に、収益性の検討を追記した。</li> </ul>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>(委員からの指摘事項・意見等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・懸案であった発電事業も黒字化し、総体としての利益率も向上しており、団体としての努力が結実している。</li> <li>・事業領域の中で大きなウエートを占める車両機械事業について、一般管理費を入れると利益率が低くなるというところについては、引き続き、どのような形で改善するのかが一つの大きなポイントである。今後はセグメントごとに更なる収益性・生産性の向上を図るべきである。</li> <li>・また、車両機械事業の大きな割合を占める外注費をどう下げていくかについて、都の仕様を前提としてさらに個別の業務を外注する際に、仕様変更が難しいといった課題があると考えられる。外注の中を分解して分離発注をする、それぞれ発注のところでVE提案をさせ、VEの中において、外注業者との団体の間で利益をお互い享受できるようなやり方があり、ゼネコン等においても、外注の中身を分解し、いわゆる仕様で受けたものをそのまま下に流さず、外注の利益率を大きく向上させることとなっている。社員が自主的にVE委員会やCD委員会を行う仕組みが非常に重要であり、戦略1の人材の確保育成に繋がっていく。</li> <li>・戦略1については、四つの異なる領域を有していると、技術要素が違うためそれぞれの領域で独立してしまうケースがある。難しいことであるとは承知しているが、共通の技術要素を可能な限り見て、いわゆる技術の相乗りをした人材のポートフォリオを考えるべきである。電気、土木など、職種別に固まってしまうと、たこつぼ化してしまうため、民間企業においても実施しているが、お互いの技術領域を行き来できるようチャレンジできないかを検討すべきである。</li> <li>・戦略3の新技術の活用については、生産性と業務品質の向上を検証したという点の具体的な記載が必要。新技術の導入によって生産性やコスト削減にどれくらい寄与したのかが常に検証しないと、単純に導入したことで満足してしまう傾向となる。ここは、会社全体の生産性をどれくらい上げたいのか、他社に比べて当社の生産性の高低など、そうした点から逆算して、どのような技術を使うのかという理屈になっていると考えられるため、その点を明瞭に記載すべき。また、事業だけではなく研究開発、IT導入に関しても生産性指標を定義し、目標を明確に設定すべきである。</li> <li>・戦略2にて、建築監理業務の新規受託について、最終的に目標とする受託額と収益性が非常に重要である。受託額における収益性、その収益性が他事業と比較しての高低、さらに収益を上げることができのかなど、継続的な検証が必要である。</li> <li>・議論の中でディスカッションしたことがかなり反映されていることは実感している。今後さらに良くするべく、やはり株式会社なので収益と生産性を上げるというのは最もプライオリティーが高い項目であり、それが株式会社である意義に繋がる話になる。</li> <li>・そうした観点において、生産性の目標や新技術の導入等について、例えば、品質としては手戻りの回数をどのように減らすのか、安全においては事故の件数とか予兆だった件数をどのように減らすか、また生産性では業務工数がどれだけ改善されるか、それに従いコストがどうなるかを明確にする必要がある。初めに「これくらい下げる」と仮説があり、機器の導入後、上手く行かない場合は直ぐに止める判断が必要。そのため、指標を設定し科学的にアプローチし、取組むべきものとそうでないものを明確にすることが良い経営に繋がっていく。</li> <li>・戦略1について、人材の育成については記載があるが、確保については具体的にどのようにしているのか。常勤職員は増加している一方で、都からの派遣職員等が減少しているが、新規の社員について、どのような人材をどういった形で確保しているのか。</li> <li>・また、戦略1で社員満足度調査を準備するとしているが、オリジナルで作成しているのか、専門的な機関を交えて調査項目を検討しているのか。調査頻度や活用方法については具体的にどのように考えているのか。</li> <li>・工業高校との連携による人材確保や、社員満足度調査は集計後、順次取組の具体化を極力早期に図るとの説明であったが、同満足度調査を紙ベースで実施しているならばデジタルに切り替え、速やかな集計を可能とするなど、時代の流れに即してスピード感をもって取り組むべきである。</li> </ul> <p>(今後に向けての課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・セグメント別の一層の収益性・生産性の向上を引き続き図るべきであり、車両機械事業については、外注費の削減のため分離発注及びVE(バリューエンジニアリング)、CD(コストダウン)を行う仕組みを構築すべきである。また、建築の工事監理業務の新規受託の収益性については、他事業との比較や収益の向上策について継続的な検証が必要である。</li> <li>・技術職員の育成にあたり、自発的にこれらのVE、CD委員会等が行われるようにするとともに、いわゆる技術の相乗りに関しても難題であるが検討をすべきである。</li> <li>・新技術の活用や、生産性の向上については、具体的な生産性指標を定義し、目標を明確にした上で、効果の高低等に応じて取組の取捨選択等ができるよう進めていくべきである。</li> </ul>

「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「DXの推進等による安定的な業務運営を支える経営基盤の強化」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・エンゲージメントの向上について、向上の目的やそのための方策等を再整理する必要がある。評価シート未記載の取組や説明事項があれば評価シートへ追記するとともに、今後の整理事項は社のマネジメント事項として検討していく旨を「対応方針」「団体自己評価」欄等へ記載すべきである。</li> </ul>	<p>左記の「評価シートの記載に対する委員意見」や下欄の「今後に向けた課題」について、以下のとおり対応する。</p> <p>【戦略3】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公共IT事業に係る今後のあり方について、検討を継続していくことを記載</li> </ul> <p>【戦略4】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・エンゲージメント向上の目的や経営層がマネジメントしていることを記載</li> <li>・合併後の統合プロセスで得られた統合効果の検証を実施する旨記載</li> <li>・進捗確認等に活用するため、生産性等に関するKPIを検討していくことを記載</li> </ul>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>（委員からの指摘事項・意見等）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公共IT事業については、過去の総括も含め検討が進んでおり、大きな方針は理解したので、経緯を今後見守る形としたい。</li> <li>・社全体を見回すと、水道局受託事業の収支水準の見込が大きく下がり利益水準も低い。一過性のものでなければ、業務コスト削減や効率の見直し等、施策の前倒しを行う必要がある。販管費についても増が見込まれており検証が必要である。</li> <li>・戦略1について、DXによりどこまで業務が効率化されたのか、業務品質や生産性の向上、収支の改善などのKPIを設定し、進捗度を把握すべきである。また、生産性については、DXを入れただけで効率化するものではない。どの程度の生産性向上を図るべきと考え、そのために何をすべきなのか説明すべきである。</li> <li>・戦略4について、旧（株）PUCと旧東京水道サービス（株）の経営統合による総括を行うべき時期である。統合による一番大きな点は、管理費が膨れ上がることであるが、実現できたこと、できなかったこと、残る課題や前述した販管費の増要因との関連等、整理を行うべきである。</li> <li>・戦略3にて「WISH」による新規事業の話が出ているが、これも事業性・収益性を継続的に確認し、事業の拡大・縮小のポイントを整理しておく必要がある。</li> <li>・戦略4のエンゲージメントについて、何を捉えて何をしようとしているのか分からない。何をすべきかは非常に重要であるが、関係する個別取組事項では、お客さまサービス業務の課題の洗い出し等の話になっており、エンゲージメントの話になっていない。企業体質として抱える問題への対応策が戦略内に記載されていない印象を受ける。2021年度の取組に記載していないことが問題である可能性もあるが、次回の経営改革プラン改訂に向けて、対策を検討しておくべきである。</li> <li>・同じくエンゲージメントについて、統合前はそれぞれ文化のある2組織があり、社員数も多い中これを保つのは難しいと思われるが、SE人材のエンゲージメントや、社内の一体感、インセンティブを高めていくことをどのように実現させていくのか。戦略4では意識調査を他社平均以上にすると目標にしているが、最終的に何を指し、何のためにエンゲージメントを上げる必要があるのか、しっかり明記した方がよい。また、生産性の向上についても、教育・スキル向上等が非常に重要と考えられるが、団体としての具体的な考えを明確にすべきである。</li> <li>・水道局受託事業のうち「お客さまサービス業務」の収支の見込みとして、標準的な利益率・利益水準はどの程度で、それに対し水準がどのように推移し、要因分析や必要な改善策が社内でも共有できているか。販管費についても、統合基幹業務システムの開発に係る増要素等や、経営統合を機に固定費を削減している説明があったが、現実として増加しているため、整理・総括を行うべきである。</li> <li>・統合基幹業務システムは、開発の投資と費用の両方がでてくるが、システム稼働後の減価償却費について、どの程度計画に織り込んでいるのか含めて説明すべきである。</li> <li>・戦略4のエンゲージメント向上について、低下要因を突き止め、どのように上げていくのかという点からアプローチすべきである。単にアンケートを取っただけでは中間値しか残らない。トップマネジメント層で議論を行うことが重要である</li> <li>・エンゲージメントについては、一体的に見直す必要がある。技術継承とともにサービス向上に対し、社員のどのようなコミットメントを引き出すことが重要であり、そのためにマネジメントして何をすべきかを中心に注力すべきである。</li> </ul> <p>（今後に向けての課題）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公共IT事業に係る今後の在り方等については、引き続き検討を深めるべきである</li> <li>・旧（株）PUCと旧東京水道サービス（株）の経営統合について総括した上、増加している販管費について増減要因を分析し、対応策を検討すべきである</li> <li>・生産性や利益率に関する当社としてKPIを検討し、進捗確認や今後の方針の策定にあたり活用すべきである。なお、KPIの検討においては簡易に把握可能な指標を活用する等、まずは試行を行いその後精度を向上させていくと良い。</li> </ul>

### 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1・個別取組事項「水処理施設の新たな施設運営手法（包括委託）の対応」                      ・包括委託について、生産性や効率性を高めるための指標設定及び目標数値を設定した上で、これに対する施策の取組と評価を行うといったサイクルとなるよう「2021年度実績」等へ、困難であれば「対応方針」欄等へ記載すべきである</p> <p>戦略2「下水道サービスのDX」                      ・DXを導入することによる目的や目標を明確に記載すべきであり「対応方針」欄等へ記載すべきである</p> <p>戦略4「ガバナンスの強化」                      ・社外取締役の登用による効果や影響に係る記載を「2021年度実績」欄等へ記載すべきである</p>	<p>戦略1・個別取組事項「水処理施設の新たな施設運営手法（包括委託）の対応」                      「対応方針」欄について以下の追記を行った。                      包括管理受託に伴い、運転管理業務及び保全管理業務の要求水準を確保する。</p> <p>戦略2「下水道サービスのDX」                      各個別取組事項の「対応方針」欄に、DXを導入することによる目的や目標が明確になるように追記した。</p> <p>戦略4「ガバナンスの強化」                      「団体自己評価」欄に社外取締役の登用による効果に係る追記を行った。</p>

2021年度経営目標の達成状況に関する委員意見
<p>（委員からの指摘事項・意見等）</p> <p>・全体としては色々具体的に進められている様子を理解した。利益水準も前年比で良くなっている点はその点は異存はない。</p> <p>・戦略4のガバナンスの強化について、2021年度実績で社外取締役を入れただけでは、ガバナンスの充実が図られたとはいえない。目標の設定や手段の採用、目的の達成が混在しているため、例えば、社外監査役の登用によりガバナンスの強化にどう近づいたのか、どのような影響をもたらしたかの途中経過を示して初めて効果検証が可能となるため、そこまで記載した方が良い。</p> <p>・都やステークホルダーの関係性の中で、どういうガバナンスを効かせると企業価値が上がるのかという議論が振れている。公共性の高い政策連携団体における株式会社としての適切なガバナンススタイルがどうあるべきかを局・団体に検討し、自らで見つけ出すべきである。これこそが一番のガバナンスの在り様である。</p> <p>・全体を通じて、次年度からの課題とも思うが、生産性を上げるなら、どのような指標でそれに対し何%上げていく必要があり、そのためにどのような施策を行い、その結果成果に結実しなかったものも一つの評価として、サイクルを立てることが必要。</p> <p>・それゆえ、戦略1の包括委託については、生産性や効率性を高めるための目標は何か、東京都以外の事業展開については、パイロット事業を経てテンプレート化したものを他都市に展開するにあたって、規模感や収益性、人員体制等の計画を立てた上で、事業の進捗に対する評価を行う形が良い。評価シートにはそうした事項を記載すべきである。</p> <p>・戦略2のDXについても、何の生産性を上げるためにDXを採用するか明確にしないと、DX導入自体が目的になってしまうため、終着点である目標を定め、記載すべきである。</p> <p>・研究開発については、貢献的な研究、既存の開発技術等の改良等で早期に事業へ反映するもの、中長期の視点で下水道機能を向上していくものの3点に整理し進めているとの説明のとおり、これらは基礎技術、ビジネス開発、プロセス関係と性質別に区分されると思うため、技術ロードマップを設定し、これに対する到達度を示すことで説得力が高まる。</p> <p>・下水道水を利用してコロナの広がりを検証するような新たなフィールドも出てきている。こうした都民が利益を感じる取組へ再考していただくと良い。</p> <p>（今後に向けての課題）</p> <p>・他都市への事業展開については、現在方針策定を進めているが、規模感や収益性、人員体制等の計画を立てるとともに、進捗度の評価を行えるようにすべきである。</p>

【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)

役 職 等	氏 名
慶應義塾大学 総合政策学部 教授	上 山 信 一
椚山女学園大学 現代マネジメント学部 教授	大 串 葉 子
木下公認会計士事務所	木 下 哲
宇都宮大学 地域デザイン科学部 准教授	三 田 妃路佳
第一生命経済研究所 取締役 ライフデザイン研究部長 主席研究員	宮 木 由貴子
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