

今後の政策連携団体の経営・目標管理のあり方についての提言  
及び

経営改革プラン 2023 年度改訂に関する評価委員意見

令和5（2023）年3月

東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会



## 目 次

1	はじめに	1
2	政策連携団体経営目標評価制度及び評価委員会の概要等	2
3	2023年2月の意見交換全体を通じた所見	5
4	今後の政策連携団体の経営及び目標管理のあり方について	
	(1) これまでの評価委員会の取組	8
	(2) (提言) 今後の政策連携団体の経営及び目標管理のあり方	10
5	各団体及び所管局に対する個別の意見・提言等	
	(1) カテゴリ別	12
	(2) 団体別意見	22
<b>【参考資料】</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	54

## 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、評価委員会設置要綱第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、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。

各団体は都政改革の一環として、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2018年6月に策定し、2021年5月には、2021年度から2023年度までの3年間を計画期間とした、第2期の経営改革プランを策定した。都は、この経営改革プランを、経営目標評価制度の評価対象と位置付け、委員からの意見を踏まえ、政策連携団体の経営目標の設定及び評価を毎年度行っている。

この報告書では、第2期経営改革プランの最終年度となる2023年度に向け、委員がこれまでの取組の進捗を評価するとともに、各団体のプランの改訂に関して行った意見を述べる。

なお、今後は、政策連携団体に関する現行の評価制度は廃止される。よって、評価委員会は2022年度末で廃止となるため、政策連携団体の経営に関し委員が意見を示すのは、今回が最後となる。

そのため、今回の2023年2月6日から同月15日にかけて実施した各政策連携団体等との意見交換では、同プランの改訂に関する意見のほか、今後の団体経営に関する意見を重点的に述べた。この報告書では、その内容を示すとともに、評価委員会が設置された2017年度以後、これまでの6年間を総括し、評価委員会廃止に伴う委員からの都への提言を行う。

## 2 政策連携団体経営目標評価制度及び評価委員会の概要等

本章では、委員意見に先立ち、評価委員会事務局（以下「事務局」という。）から、制度概要等を説明する。

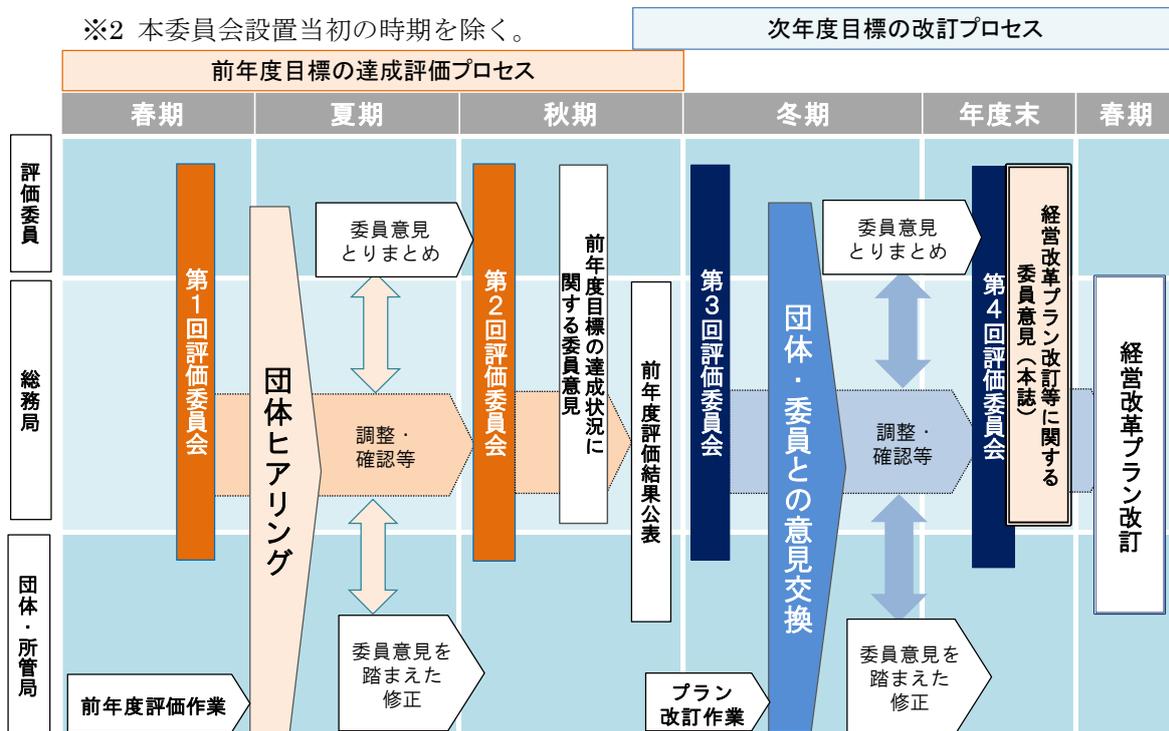
### (1) 政策連携団体経営目標評価制度及び評価委員会について

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、2017年度に設置し、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

## (2) 各団体に対する意見交換の概要

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」に関する意見交換（ヒアリング）を年に複数回実施しており、委員は全団体に対して直接意見を述べる。今回の意見交換の概要は以下のとおりである。

<b>○ 対象</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・全団体（32団体）を対象に実施</li></ul>
<b>○ 意見交換 実施概要</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 2月6日から15日にかけて実施</li><li>・ 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</li><li>・ 出席者は、役職等の指定は行わないが、団体経営全般及び所管局による団体との協働・指導監督について議論が行える者</li><li>・ 法人運営上の機密事項も含めた議論を行うため非公開<ul style="list-style-type: none"><li>※ 「第4回評価委員会」を経て、公表する「評価委員意見」にて主な内容を記載</li></ul></li></ul>
<b>○ 意見交換 内容等</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 意見交換時間は、1団体30分を基本<ul style="list-style-type: none"><li>※ 大きく時間が不足した場合は書面または再度の意見交換を実施</li></ul></li><li>・ 評価委員へ事前の資料配布を行った上で資料では明示されていない、主要内容に絞って端的に団体等より説明</li><li>・ プラン改訂内容のほか、団体経営全般及び所管局による団体との協働・指導監督等について評価委員との意見交換を実施</li></ul>

## (3) 経営改革プラン 2023年度改訂に関する検討経過

今回の経営改革プラン2023年度改訂に係る検討経過は以下のとおりである。評価委員会は2022年度末で終了となることから、2月6日から15日にかけて実施した意見交換（委員による調査）では、プランの改訂内容に限らず、今後の団体経営全般に関する意見交換を実施した。

日 程	内 容
第3回委員会 (2023年1月11日)	・ 経営改革プランの改訂等について
委員による調査 (2023年2月6日から15日)	・ 各団体への意見交換（ヒアリング）
第4回委員会 (2023年3月24日)	・ 今後の政策連携団体の経営・目標管理のあり方についての提言 及び 経営改革プラン2023年度改訂に関する評価委員意見のとりまとめ

## (4) 都における団体改革の取組（経営目標評価制度関係）

評価委員会設置以後、委員への報告等を行いながら、都が実施した主な団体改革の取組は以下のとおりである。

#### ○ 2017年4月 評価委員会設置

都政改革における監理団体（現 政策連携団体）改革の一環として、経営目標評価制度へ外部有識者による意見聴取の仕組みを導入するため、評価委員会を設置

#### ○ 2018年5月 第1期経営改革プラン策定

見直し前の時期は、単年度ごとの定量的な経営目標を設定し、その達成度の評価を行っていた経営目標評価制度について、第1期経営改革プラン策定（2018～2020年度）以後は、PDCAサイクルの強化も視野に、3年間の中期的な期間により解決すべき経営課題を「経営戦略」として設定し、プランに掲げる各戦略の目標に対する取組を評価する制度へと見直し（改訂・評価は毎年度実施）。

#### ○ 2019年4月 東京都政策連携団体の指定

都が関与すべき団体について、都が出資等を行っている団体のうち、全庁的に指導監督を行う必要がある団体を、「東京都監理団体」として指定・関与してきたものから、都政との関連性に重きを置き、「都と協働して事業等を執行し、又は提案し、都と政策実現に向け連携するなど、特に都政との関連性が高く、全庁的に指導監督を行う必要がある団体」として「東京都政策連携団体」へ定義を見直し、団体を改めて指定

#### ○ 2019年5月 東京都政策連携団体活用戦略の策定

①役割の高度化、②新たなミッションの付与、③官・団・民の役割分担の見直しを視点とした「東京都政策連携団体活用戦略」を策定し、団体の今後注力すべき領域や担うべき役割などについて、所管局による中期的な団体活用の考え方を整理

#### ○ 2021年5月 第2期経営改革プラン策定

2021年度～2023年度を計画期間として策定。策定に当たっては、「DXを進めるための戦略」、「ポスト・コロナ社会を見据えた戦略」及び「民間等との連携によるスピード感のある戦略」の3点を視点に設定。視座の高い戦略に対しては「経営計画目標」に区分するなど、意欲的な取組への評価方法を改めるとともに、新たな課題を的確に踏まえた経営目標の設定を推進

このほか、団体、所管局、総務局それぞれにより、経営情報等の公開の推進、団体の機能・特性に応じた指導・監督内容の見直し等、様々な団体改革が行われてきた。

### 3 2023年2月の意見交換全体を通じた所見

委員は2023年2月に、各団体の経営改革プラン2023年度改訂案のほか、今後に向けた、団体経営全般に関する意見交換を全団体・所管局と実施した。以下では、意見交換全体を通じた、特に重要と考えられる所見を述べる。今後、各団体及び所管局、そして総務局はこれらを十分に踏まえた上で、今後の団体経営を行うべきである。

#### ① 安定的な財務基盤の構築

今回の意見交換に当たっては、「団体主要事業の振り返り」のほか「財務状況の自己分析」等について資料提出を求めた。前者では、団体経営における主要課題がプランに概ね適切に反映されていること等と理解した。しかし、後者については、コロナの5類への移行予定などの好材料もある反面、電力をはじめとしたエネルギー価格の高騰、人件費・外注費の上昇、金利上昇等の収益悪化の要因もあり、継続した分析及び対策が必要である。

特に、株式会社の団体は事業別のほか、顧客別などの切口により、中長期の収支見通しを明確なものとし、定期的に執行側に加え監査側による状況把握と必要な改革を講じていくべきである。

また、財団法人の団体は、収支相償等の要素もあるが、収益事業の状況如何により、団体財務全体が赤字とならないよう、経費節減等の取組を進めるとともに、公益目的事業も含む事業別の収支均衡を目指すなど、継続的な事業・団体運営が可能となる財務基盤を構築すべきである。

#### ② ガバナンスの確保

法人運営におけるガバナンスは、コンプライアンスの確保や会計のチェック機能に留まらず、執行側の意思決定について監査機能を働かせる仕組みを確保する必要がある。

東京水道（株）及び東京都下水道サービス（株）では社外取締役を設置し、その他の団体もガバナンス強化をプランの戦略に掲げているが、執行側の内部統制で抽出されていない課題の顕在化や、企業価値を低下させるリスク要因の洗い出し、多額の投資を要する事業の実施の可否の客観的な判断等について、社外取締役が踏み込んだ助言を行うべきであ

る。また当該企業は、社外取締役等の選任及びその活動状況の評価も行うべきである。さらに、株主である都もこうしたガバナンス体制の構築を株式会社に対して求めるべきである。

### ③ 団体のプレゼンス向上

団体のプレゼンス向上のための活動は、蓄積した知見等による都への政策提言、多様な主体と連携した地域の魅力・価値向上に資する取組の実施、各々の団体の専門性に基づくニーズに即した都民・事業者等への支援、積極的な広報展開等、様々な切り口がある。今回の意見交換では、若年層を対象としたPR・アプローチや意見の取り込み、類似の取組を行っている主体との差別化、情報発信窓口としてのHPの刷新、先駆的なパイロット事業の積極的な展開等、様々な意見を述べた。

とりわけ、基本的かつ重要な事項は、例えば、(公財)東京学校支援機構における学校現場からの支援ニーズの総量に対する現在値の把握、東京都下水道サービス(株)における都外地域への事業展開に係る今後の展望等、法人形態や担うべきミッション、ビジョンに沿った経営を行うことである。また、団体及び所管局間における事業執行上の関係性は様々であるが、各団体は経営と事業実施に関し主体性を持って、所管局と常に協議すべきである。

### ④ 団体間連携の推進

所管局の垣根を超えた政策連携団体間の連携が必要である。例えば、大企業に対し、サプライチェーンまで含めた「人権デューデリジェンス」及び「温室効果ガス排出量の算定」が求められており、大企業と取引等のある中小企業等もこれに付随した対応が予想される旨を(公財)東京都人権啓発センター、(公財)東京都環境公社、(公財)東京都中小企業振興公社との意見交換にてそれぞれ述べた。

この他、学校部活動の地域移行や教育現場における探求型学習の重視、オリンピックレガシーとしてのアスリートのセカンドキャリアを含む支援、ボランティア文化の継承・発展等についても、(公財)東京学校支援機構、(一財)東京都つながり創生財団、(公財)東京都スポーツ文化事業団、(公財)東京都農林水産振興財団等への意見交換で述べたが、こ

これらの内容に限っても、各団体が連携元又は連携先のいずれかとして担うことで、施策効果の一層の向上や新たな課題への対応が期待できる。政策連携団体間相互において、改めて積極的な連携を図るべきである。

また、民間事業者、その他関連団体との連携についても、政策連携団体は都庁内部部局と比較すると、より機動的な連携が可能ならずである。AI・デジタル技術の活用や、民間企業やNPO等多様な主体と連携した事業の実施、人的リソースの確保等を目指した、積極的なアライアンスを行うべきである。

#### ⑤ 各戦略及び各事業における KPI（重要業績評価指標）の整備

これまでも繰り返し意見してきたが、プランの各戦略に掲げる事業や、団体が担う主要な取組においては KPI（重要業績評価指標）の整備を行うべきである。

これは、都と連携した事業等に関する施策効果の把握や、経営上目指すべき収益目標から逆算した生産性向上策の是非、公益事業の実施により与えられる社会的インパクトの測定等、取組意義に係る適切な説明のほか、経営資源配分の検討など、あらゆる場面において必要不可欠な要素となる。

KPI（重要業績評価指標）の設定は、6年の活動を経てもまだ不十分である。全ての団体は所管局及び総務局と協議の上、取組が途上である団体を中心に早急に整備を進めるべきである。

#### ⑥ 人材マネジメントの推進

団体固有職員の確保、育成、登用等の重要性はいうまでもない。しかし、今般の人件費高騰、技術職員をはじめとする人材獲得競争は、厳しさを増す状況にある。

そのため、社員・職員の満足度やエンゲージメントを高める取組により離職を防止するほか、兼業先としての職員の確保、多様な勤務形態・時間の導入をはじめとした、柔軟な働き方の導入等を進めるべきである。また、社員・職員の中長期的な推移や育成も見据え、年齢構成や指導等を行う中堅職員の管理スパンなど在职年数のバランスにも留意した組織体制の構築を行うべきである。また、団体役員構成についても、横並びや慣行を脱し団体の特色を踏まえた陣容にするべきである。

## 4 今後の政策連携団体の経営及び目標管理のあり方について

### (1) これまでの評価委員会の取組

- 評価委員会は、これまでの6年間の活動期間に実施した十数回に及ぶヒアリング等を通じて、各団体・所管局と直接議論を重ねてきた。
- 評価委員会の活動当初は、各団体からの提出資料の多くにおいて、経営課題の背景となる問題点の分析、経営戦略として注力すべきポイント等の視点が不足していた。また、具体性に欠ける記載内容や、具体的な到達点（KPI、数値、タイミング）が不明確であったり、日常業務の作業計画の域を出ず、経営戦略・経営目標とは言えない内容等が多く見られた。これらについては、ヒアリング等にて改善を求めてきた。
- また、これまでの活動の中では、全団体を一律的に扱うのではなく、外部環境の変化に対し適応しきれておらず、「所管局とともに抜本的に戦略を練り直すべき団体」や、都市力強化に貢献するため「強みやポテンシャルの磨き上げを行うべき団体」を指定し、定常業務の遂行を超えた目標設定を求めた。また、コロナ禍を経て、収支が悪化した団体について「経営維持の観点から戦略を検討すべき団体」を指定したほか、「コロナによる変化を契機と捉え、事業展開を図るべき団体」等の指定も行い、特に念入りなヒアリングや目標設定のガイダンスを行った。
- これらの取組により、いくつかの団体については、改善が見られるようになった。
- また、経営改革プランを基としたPDCAを継続して行うことにより、経営課題、取るべき戦略等に係る自己分析のレベルの改善や、自助努力や工夫を進めることにより、3年間で達成すべき経営目標を前倒しで達成する事例等もいくつか見られるなど、自律的な経営改革の考え方は、各団体に一定程度定着してきたと思われる。

### 〈参考資料〉委員会での意見交換を通じて改善できたと団体・所管局が考える事項

事務局が2023年1月に「これまでの経営改革プランを中心とした、経営改革の取組により改善された点」について、団体及び所管局からアンケート等を徴収した。このうち、主な内容について要約したものを、以下に参考として記載する。

- 経営改革プランの策定・改訂を通じて、今後の事業展開の検討・整理が進むとともに、目標達成に向けた計画的な事業執行、社員・職員の改革意識の向上が図られた。  
※ ほぼ全ての団体
- 事業の見直しが進むとともに、取り組むべき意義・目標を整理することができた。  
※ (公財) 東京都島しょ振興公社、(株) 東京国際フォーラム 等
- デジタルの活用等、対応すべき課題を明確なものとし、実現に向けた諸課題を解決しながら、新たな事業・取組を実施することができた。  
※ (公財) 東京税務協会、(公財) 東京都歴史文化財団、(公財) 東京動物園協会、(公財) 東京都公園協会  
(公財) 東京防災救急協会 等
- 利用者の動向把握や、多方面からの分析等、事業運営に係る改善策の検討が進むようになった。  
※ (一財) 東京都つながり創生財団 等
- 団体の強みを活かした新たな自主事業を開始し、支援の充実を図るなど、団体のプレゼンス向上に繋げている。  
※ (公財) 東京税務協会、(公財) 東京都都市づくり公社 等
- 行政、民間、NPO、大学等多様な主体との連携、取組のスピード感を重視する意識の醸成、経営の見える化の推進が図られた。  
※ 東京都住宅供給公社 等
- 高度かつ専門的な事業内容について、都民に分かりやすい広報等の推進を図った。  
※ (公財) 東京都医学総合研究所 等
- 取り組むべき課題について組織全体で認識の共有が進み、現場、管理者側双方による取組を毎年度拡充するなど、重要な経営課題への対応強化が図られた。  
※ (社福) 東京都社会福祉事業団 等
- 件数等の定量的な目標に留まっていたものが、最終的に目指すべき効果やそれに至るプロセスによる達成度を管理する手法に進化するなど、KPI (重要業績評価指標)、KGI (重要目標達成指標) 等を重視した事業管理が行われるようになった。  
※ (公財) 東京都中小企業振興公社、(公財) 東京観光財団 等
- 事業・サービスの最前線として、都民・事業者等と接する中で得た知見を基に、積極的な都への政策提言が行われるようになった。  
※ (公財) 東京都中小企業振興公社、(公財) 東京しごと財団、(公財) 東京観光財団 等

- 取組意義を再整理したほか、専管組織を新設し、収益確保にも繋がる新たな事業を開始した。

※ 多摩都市モノレール（株）等

- コロナ禍による影響をはじめ、厳しい経営環境に直面する中、リスクシナリオを含めた収支見通しの策定や事業別収支管理の精緻化、コスト削減の徹底等が図られた。

※ 多摩都市モノレール（株）、東京臨海高速鉄道（株）、（株）東京国際フォーラム、  
（株）東京臨海ホールディングス、東京交通サービス（株）、東京水道（株）等

## （２） （提言） 今後の政策連携団体の経営及び目標管理のあり方

これまでの評価委員会による６年間の活動を通じて、団体の活動内容を「見える化」し、PDCA サイクルを回していく取組は、各団体・所管局に一定程度定着してきた。また、一部の経営課題については、改善の取組が自律的に行われるようになってきた。

評価委員会は 2022 年度末で廃止となり、経営改革プランは今回の改訂が最終年度を迎える。

委員会ではこれまで、各団体のみならず所管局に対しても、団体のあり方や使命の見直し等を求めてきた。しかし、この点については、足りない点が多い。また、都財政からの委託・補助・負担金等を受けながら団体が行う都事業の見直しも、おそらく必要である。

ちなみに今後、都は「都と政策連携団体が協働して実施する事業に対する評価」を行うとのことであるが、財務局による予算事業の見直し評価と、総務局による各団体の組織経営に関する目標設定と進捗管理は、全く別のものである。後者については、当委員会など第三者の関与を経ないとすれば都が自らそれを行う体制をつくる必要がある。東京都が行う事業はもとより各団体は、組織経営に関する目標管理等を通じて、今後も自己改革を進めるとともに、理事会や取締役会において、団体執行部門とは異なる視点から、目標設定の妥当性及び進捗のチェックを受ける必要がある。については、都は各団体における理事会や取締役会による自律的なチェックとガバナンスの仕組みの充実を求めるべきである。民間企業においては、いわゆる「三線ディフェンス」として、事業部門、管理部門、内部統制部門それぞれでチェックを行う仕組みがあるが、都庁グループにおいても、所管局によるチェック、更に総務局によるチェックの体制を整備すべきである。

都とは別の法人格を有する団体に対し、チェックとガバナンスを徹底することは相応のハードルがある。株式会社と財団では都の関与の仕方が異なり、また各団体の自律的なガバナンスの構築状況についてもバラツキが大きい。今後も、必要な仕組みを適時適切に導入し、団体組織経営に関する自律的な PDCA サイクルが的確に展開される仕組みを整備されたい。

今回を含むこれまでの委員意見を踏まえ、これまで6年間の取組で定着した局・団体における経営改革の意識を後退させることなく、所管局及び総務局は、団体の組織運営を監視する仕組みの検討を進めるべきである。

## 5 各団体及び所管局に対する個別の意見・提言等

今回の意見交換時等で述べた、団体個別の事業・取組等に対する主な意見を記載する。内容は多岐に及ぶが、第3章で述べた全体所見のみならず、所管局及び各団体は今後の団体経営において踏まえていくべきである。

なお、経営改革プラン 2023 年度改訂に関する意見は、(2)「団体別意見」の紙面上部に記載している。

### (1) カテゴリ別

後掲の(2)「団体別意見」に記載している内容のうち、今後の団体経営に向けた意見・提言等を中心に、カテゴリ別に事務局が集計したものが以下①から⑦まで続く表となる。

#### ① 安定的な財務基盤の構築（収支改善及び管理のあり方）

団体名	委員意見
(公財)東京都島しょ振興公社	ここ数年で収益性や他の組織との重複を見ながら、事業の絞り込みは図られているが、その結果として2023年度以降どうなるのか、収支構造の全体像が見えない。収支のマイナスがどういうふうに通じていくのか、見直してどう変わったのか具体的に示してほしいので、次期プランでは、支出をきちんとコントロールして絞り込んだ結果として3年間での改善や、今後を数値化したシミュレーションがあったほうが良いと思う。
(公財)東京税務協会	団体全体の財務収支について、2019、2020、2021年と3か年連続、費用超過で、年々この収支幅のマイナスが大きくなっている。儲ける必要は全くないが、やはり収支均衡が前提であるため項目別に手をつけていく必要がある。 出版に関してマイナス幅が結構大きい、何かの絞り込みをやっけないとマイナス幅の縮小は難しい。セミナー、Web講義の利益をもってこの出版のマイナスを吸収できないのであれば、セミナー、Web、出版というこの外部露出のところが、どのように収支均衡に持っていくのか検討する必要がある。 協会自主事業のうち、軽油分析・セミナー・Web講義・出版以外のその他公益事業の項目について、約3,600万円の自主事業収益に対して、支出が約7,900万円となっている。マイナスが悪いということではないが、この収支差は何なのか、何の公益に資してどういったインパクトがあるのかについて、使途やどんな公益を目指しているのかも含めて、わかりやすく説明できるようにした方がよい。
(公財)東京都歴史文化財団	光熱費が異常に上がっており、収益基盤にかなりのリスクになっている。企業など大規模な施設では自家発電を入れたり、あるいは契約形態を変える等の取組を行っている。東京国立博物館館長の宣言が、業界全体には非常にインパクトを与えており、それを応援する意味でも、日常を維持すること自体にお金がかかるという事業構造の難しさへの理解を得るという意味でも、その厳しさを世間に積極的にアピールしていくべきである。
(公財)東京都スポーツ文化事業団	現状の自主事業だけでは、事業団の活動に限界がある。寄附・賛助の拡大、SPOPITAの会員データの効果的な活用など、収益の多元化を検討すべきである。
(公財)東京都都市づくり公社	都市機能更新・下水道事業の収益が悪化、これらを補填していた収益事業会計も減益しており、それが基幹システムの更新に伴うものであるとのことだが、全社トータルでもマイナスであり、その理由についての説明が必要である。 収支均衡を目指す中、近年、外注費や人件費がかなり高水準となっていることを受け、価格転嫁をどうするのかを考える必要があり、財務収支の改善に向けた具体的な方策について検討すべきである。 収支改善について、事業別収支に着目することも重要だが、顧客別管理が重要である。例えば、区市町村別での分析を行うことで、先行投資した結果のリターン等、本当の意味での収支が明らかになってくる。公益目的事業と収益事業の二本立ては重要であるが、公益目的事業の中に、東京都からの受託と各区市町村からの受託が混ざっており、収益事業とは言いつつ、シンクタンク等も営業的な意味合いを有して実施しているものもあり、顧客別の収支管理を徹底すべきである。
東京都住宅供給公社	主要事業の中の受託事業について、収支均衡への取組については継続して進めてほしい。特に事務費用は、最近の人件費の高騰やシステム等のDX関連で、行政からの事務費収入における割合との乖離がこの自治体も大きくなりつつあるため、協議の中で本当にその乖離が埋まるのか懸念している。 借入れの水準やバランスは気を使っていると思うが、金利上昇リスクに対して、次の経営改革プランや事業計画をつくるときにどのようなスタンスで臨むのか。金利上昇を踏まえて、調達バランスについて計画では整理すべきである。

(公財)東京動物園協会	<p>新型コロナウイルス感染症の5類移行を見据え、固有収益事業は黒字化すると考えられるが、さらに安定した収益基盤を確立するよう努力されたい。</p> <p>収益事業の再投資と公益事業の社会的なインパクトの観点から、戦略2、戦略3における中長期的な視点に基づいた計画的な投資などの資源配分と、投資インパクトを測定する仕組みの構築が求められる。収益事業は増減があるため、学術的に価値が高いものであれば科研費の獲得や、ソーシャルインパクトが大きいものであれば寄付の受入れなど、収益事業の損益に依存しないような収益体制を検討すると良い。</p>
(公財)東京都道路整備保全公社	<p>駐車対策事業である公2事業では、s-parkを運用されているが、これは収益が見込めず費用が嵩むものである。利用状況の分析をするとともに、民間で類似サービスが充実する中で、収益事業から費用を得て実施することの意義について中長期の在り方を検討するべきである。その上で、収集したデータの提供やデータの再販など、収益化について考えていく必要がある。</p>
多摩都市モノレール(株)	<p>箱根ヶ崎方面への延伸事業に係る費用便益比は1.0を超えているとのことだが、開業当初は投資がかかることや、採算があまり取れないといったことが考えられる。そういった事態が早めに想定されるのであれば、経費削減や収入の増加について一層厳しく見ていかないと、延伸後の長期的・安定的な運営には繋がってこない。課題としてすでに取り組んでいることだと思うが、経費節減や特に収入の獲得についてより具体的に示すと良い。</p> <p>電気料金の値上がりによる動力費の増加について、収支計画に落とし込んで会社の資金で回せるように努力することが第一であるが、公共交通機関の場合は、公的な助成についても考えられ、例えば国からの補助金等など何らかの手助けとなるような制度があるのであれば、そういったものを織り込み、電気料金が高騰している現在の状況を反映した収支計画を作成することが望ましい。</p>
東京臨海高速鉄道(株)	<p>新型コロナウイルスの5類移行を見据えて、苦境期を脱したといえる中、将来推計について、定期券収入に関しては、コンサパティブ（控えめ）な見込を立てているが、一方で定期外収入に関しては、イベントの復活や開発効果を織り込んだ前提となっている。エリアの集客力については不透明であり、リスクケースも想定しながら、今後も注視していくべきである。</p> <p>鉄道機構への債務返済原資について、社債等のリファイナンスはやむを得ないが、一方で、利上げ局面も想定し、収益状況の変動を見据えつつ、社債からコミットラインなどの切り替えなど、柔軟な対応を考えるべきである。</p> <p>収入の多元化について、駅空間の広告・イベントスペースとしての利用では限定的であるため、拡大策を検討する必要がある。例えば、プロフィットシェア方式で外部の会社に任せるとを検討すると良い。</p>
(株)多摩ニュータウン開発センター	<p>光熱水費の上り幅に係る共益費への転嫁について、テナントにお願いすべき部分は対応するとともに、団体の負担として増える分については、可能な限り早く今後の収支計画や収支見込に取り込み、その上で、資金繰りが円滑に回るか確認すべきである。</p>
(株)東京国際フォーラム	<p>団体の収支状況は今後更に厳しい状況が続くため、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。</p>
(株)東京臨海ホールディングス	<p>最近の課題として、特に電力代の高騰があるが、各社で電力契約を結ぶのではなく、HDで共同調達して包括契約を結ぶことができないか。電気を使う資産を多数持っている中で、個々で契約するのがいいのか、包括で契約するのがいいのか、検討してほしい。</p> <p>HD単体の収支は経営管理料で賄っており、黒字になっているが、HD単体の収支は均衡にして、エリアマネジメントやグループ経営の強化に費用を使い、内部留保を残すような形でも良いと思う。変な意味の予算消化ではなく、やるべき多数の事項に対してしっかり予算を使い切るという形であって良いのではないかと。</p>
東京交通サービス(株)	<p>過去からの収益の改善の取組により、発電事業等黒字化されている一方で、販売管理費は上昇傾向にある。固定費が上がることを想定し、損益分岐点分析や損益分岐点売上等を適切に管理した上で、事業に対する目標を設定し、それをPDCAの中で連続して取り組まれたたい。</p>
東京水道(株)	<p>公共IT部門を水道IT分野に集約するという意思決定は尊重するが、集約に伴い一般的に損失が発生するケースが比較的多く、会計上、引当金の計上が必要となる可能性がある。複数年に渡りまとまった金額を手当てできるよう、事業計画に盛り込む必要がある。引き当てについては厳密に見ておかないと、当初楽観視していたところ後にマイナスとなったケースが多くあるため、シビアに見るべきである。</p> <p>公共IT事業から水道IT事業に人員を移行するにあたり、再教育費用や、これを機に退職する人への金銭的対応等が発生することも想定する必要がある。</p> <p>受入側である水道IT事業について、一時的に生産性が下がる可能性が高いため、収支計画上で整理する必要がある。</p> <p>水道局受託事業の収益性の低下については、徴収システム統合終了後にもともと売上が減少する見込みであるとのことだが、公共IT部門の影響要素等も踏まえて、全体の収支予測として、3年後の全体収支がどうなるかというの示した方が良い。</p>

## ② 団体経営・戦略に関する意見・提言（ガバナンスの確保・団体のプレゼンス向上含む）

団体名	委員意見
(公財)東京都人権啓発センター	<p>人権に関するトレンドが大きく変化する中で、人権啓発センターの役割も増えるため、全体的に何をやっていくのかというキャッチアップや先読みをするための組織や体制について、局に置いておくのが良いのか、それとも現場に近い啓発センターに置くのが良いのか考える必要がある。</p> <p>企業の人権に対する意識が広まっていく中で、企業からの協賛を獲得し、人権啓発センターの財政基盤をより拡充していくためにも、どのようにアンテナを立てて運営をしていくのかというのは、今後非常に重要な課題である。施策の入替え等を重要性を鑑みつつ行いながら、財務的に個別の事業ごとでデコボコしているのをどのように収支均衡に持っていくかについては、引き続き検討するのが良い。</p> <p>責任あるバリューチェーンに向けての人権DDが、これから取り組むべき新たな分野だと考える。都内では大企業と取引している中小企業も多くあるが、求められている人権DDに対する知識等について、中小企業等を含めて多数の団体が不足していると思われる。大企業が求めるレベルがどのようなものか、中小企業は具体的にどのような取組をすべきなのかを、自主財源のコンサルテーションプランとして取り組むのが良いと思う。</p>

(公財)東京都島しょ振興公社	人員が限られている割に取組事項が多いイメージを持っているため、力を入れるものとそうでないものを明確にし、さらには繁忙期が重ならないように、時間軸でのマネジメントも行うなど、メリハリを付けることが重要である。
	公社は自ら財源を捻出して事業を行っているため、事業の実施については、自分たちで試してやって、駄目だったらすぐやめるというフレキシビリティや柔軟性が他の団体よりも高い。予算要求して都から予算が下りてそれを執行するとすると、現場で起こったことの約半年から1年後に動く形となり、そういう意味で言うと公社の良さが失われてしまうと思うので、そこは追求をしてほしい。
	特産品が定着して売れるまで結構な時間がかかるという意味で言うと、特にコンテンツの中身については、Z世代等の若い世代の声をどう吸い上げるのかというところは非常に重要である。年長者が強いという島しょ町村の特性は理解しているが、人材の育成等にもつながるので、例えばインターンで公社の仕事を手伝ってもらったりなど、そういうことを通じて、若者の声をもっと取り上げていくようなことができればよいと思う。
(公財)東京税務協会	特にセミナーやWebの拡大については、ここ数年いろいろ尽力していることは認識しているが、社会状況によってまた変わっていくと思うので、引き続き進めてほしい。
	自動車税関係でコールセンター事業を請け負っているとのことだが、自動車だけだと請負時期が偏り無駄が生じるため、都主税局とも相談し、都内で特に増加している副業人材の申告に対するコールセンター等、新たな事業の提案ができると良いと思う。税の払い方や働き方が多様化しているという面もあるため、そういった側面の事業も展開すると、都民に資するようなサービスの新たな観点からの提供ができると思う。
(公財)東京都交響楽団	当団体が文化的な意義が高いことは誰もが理解しているが、コロナの環境も変わっていくことは明確であるため、次を見据えた活動をどうしていくのが非常に重要である。その前提として、よいコンテンツがあつての話があることから、演奏者、演奏環境、財務基盤の三つがきちんとリンクできるような形で、引き続き尽力してほしい。
(一財)東京都つながり創生財団	共生社会という言葉は広範なので、活動が総花的になるリスクがある。初期段階はいろいろ手をかけてやってみるというのも一つの手だが、往々にして1回手をかけるとやめられない傾向があるため、やる基準だけでなく、「中間支援団体としてのミッションをうまく果たせないということあればやめる」というような基準を作り、事業を回していくと総花的にならないのではないのか。
	立ち上げ期から、推進期に移行していると考えている。その中で、東京において多文化共生を図る上では、他の都道府県や区市町村と全く異なる東京都ならではの特色があるため、類似の国等の公的機関と重複したようなことをやるのではなく、他の自治体ないし事象や特徴がどこにあるのかを突き詰めた方がよい。
	調査によると、コロナが治まった後も、地域活動やそうした支援活動はやらなくてもいいのではないのかという意見が非常に多く、地域のこれからの活動において危機的状況であると認識しているが、次年度の計画等でコロナからのリカバリーというところがどのぐらい視点として入るのか。団体が行っている支援の事例や実態の横展開のような取組も積極的に行っていくべき。
(公財)東京都スポーツ文化事業団	最近ではアスリート自体を支援するという視点が出てきており、プロアスリートが30代、40代になると、キャリアデザインに悩むということもあるため、元アスリートの活躍の場をつくることを団体のミッションの一つとして、その位置付けについて踏み込んで考えても良い。例えば派遣する前にアスリート自身をトレーニングしたり、事前登録制度を充実させたりするなど、アスリート側に対する支援や働きかけも大切だと思う。
	小学校等へのトップアスリートの派遣は、子どもにとっても貴重な体験になっており、お互いに良い相乗効果があると思う。今までマイナーだったスポーツがオリンピック競技に取り入れられるなど、多様な競技に触れる機会もできており、東京都はスポーツ施設を持っているので、いろいろな選手が目の目を見られるような機会を与えてほしい。
	都民の健康に資する多種多様なスポーツイベントを企画することがまず大事である。また、特にスポーツのプロを目指していた人の次のキャリアへのステップが難しいため、団体を頼れるようなプログラムを作ってほしい。東京都は非常に規模が大きく、様々なチャンネルを持っているため、アスリート等がキャリア形成に迷ったときに相談できるよう、そういったところでも貢献できるような仕組みを作ってほしい。
	オリンピックレガシーやスポーツ文化の醸成については、コロナにより検討を止めていた部分があるが、コロナの5類への移行や新しい生活様式の定着により、本格的に検討・実施を進める時期に入りつつあると認識している。
(一財)東京マラソン財団	ブランディングについて、東京マラソンという非常に魅力があり発信力の高いブランドがある一方で、事業が複数になるとその強力なブランドが団体全体のブランドとコンフリクトする可能性がある。東京マラソンというブランド価値をどのように活用するのかを検討するためや、当財団が東京マラソンしかやっていないという誤解を防ぐために、サブブランドや団体全体のブランドの在り方を中長期的に考えるべきである。
(公財)東京都都市づくり公社	一般的にシンクタンクとは、中長期的な社会課題解決のためであり、現在の直接のニーズを掘り取るものではなく、シンクタンクのアウトプットは政策の提言集や学術発表である。このアウトプットを出すための情報を探るためのアドバイザー機能ではないのであれば、シンクタンクとアドバイザーを並列で並べることに違和感がある。
	シンクタンク機能の発揮に当たっては、モビリティや公園やインフラ整備など多くの関連団体との連携が必要となる縦をつなぐ形と、良好事例や失敗事例の案件を横展開をする横をつなぐ形の、2本を連携させることにより、都が所管するシンクタンクとして価値あるものとなる。シンクタンクが数多くある中、公社にお願いする理由が必要である。
	シンクタンク機能でも、調査実態の把握を主として、クライアントのニーズに応じた情報発信を行っているところもあれば、政策立案や提言まで踏み込んでいるところもある。公社が目指しているシンクタンク機能の目的や成果について、どのようなところを目指すのか。
	シンクタンクとアドバイザーについては、目的やアウトプットが異なるため、再度整理した方がよい。
東京都住宅供給公社	近隣住民にとってもそこに団地や住宅があることがプラスになるよう、近隣住民のことも考えた住宅敷設や改築を行うことで、非常に正当性を高めることになるが、それもコスト要因になるため、都と調整して整備を進めてほしい。
	監査・ガバナンスについては、コンプライアンスだけでなく、業務執行の妥当性も対象とすべきである。特に、不動産は大きな投資を伴うので、可否や水準、撤退判断などの意思決定の妥当性を監督する仕組みも必要である。
	民間不動産会社でない、住宅への取組が重要であるので、収益以外の社会的価値をどのように評価するか。

(公財)東京都環境公社	<p>新戦略1の一番のポイントは、個人のCO2排出量の見える化を前提とする中で、どのようなアクションを行い、これを推進していくのかということであるため、こうした活動が理解されるためには、都民のゼロカーボンアクションに係るバウンダリーの設定、排出量や削減量の見える化と、それらに対して、どのようなインセンティブをつけていくのか、所管局である環境局及び産業労働局と連動して検討できると良い。</p>
	<p>局が再編され、対応する領域やミッションが変わり増加する中で、団体のミッションは都からの受託事業を粛々とやるべきか、シンクタンク的な機能を付加・強化するべきかを検討する必要がある。</p>
	<p>改訂シートの記載内容は、局から委託等された業務を円滑に運営する上での業務改善というイメージが比較的強いので、事業者や関係者と直接の接点を最も持っている財団が、局の取りづらデータなどをどのように取り、フィードバックして、都政の政策立案に還元するのかというところをもう少し強化した方が、財団の経営改革という名目としてより強く言うことができると思う。</p>
	<p>プランの記載内容として、全体の組織の枠組みや団体の在り方、今後の経営の在り方や改革と、業務執行は局の再編を好機として見直した方が良いと思う。事業執行を念頭に記載すると内容が細かくなっていくため、再編後の二つの局の間に立ち、いろいろ提案機能を強化したり、似た取組をしている団体や関係団体と連携を強めたりすることを記載すると、より何をやっていくのかというのが分かる。</p>
	<p>分かりやすいアウトカムの設定について、医療福祉や子育て関係はアウトカム自体があってもなかなか動かないため、事業者には補助金を交付する段階で、PFSやSIB等のメカニズムを利用することで現実的な検討につながるため、局と連動して取り組んでほしい。</p>
(公財)東京都医学総合研究所	<p>研究実績については、学術的に価値があるもの、都の公益に役立つもの、研究主体として団体がメインなのか、他に付随したサブなのか、研究目的と研究主体で4象限に整理できると思うが、実態は今どうなっているのか。研究ポートフォリオとして、どのような形で議論され、どのような方向に持っていくべきか、「アカデミックとしての重要性」と「都への貢献」のバランスにするべきかを整理し、適切に開示する必要がある。</p>
	<p>団体の行っていることは、身近なことから世界的にも貢献できるようなことまで、様々なものが含まれるため、都民のためのものだが全国民にも役に立つ最先端の研究と、都の課題に対応した都民に直接影響するような研究とで、都民が納得できるような括り方で戦略を構築し直し、目標数値も出したほうが、尊敬も納得も得られると思う。</p>
(公財)東京都中小企業振興公社	<p>中小企業については、様々な形態が存在しているため、支援については総花的になることを避けるという意味で、重点分野を設定することは妥当であるが、定期的に重点分野の在り方の見直しを行うべきである。</p>
	<p>中小企業に今後は大きな環境変化が想定される中で、国も様々な施策を打ち出しているが、東京は企業数も多く、先鋭的な課題が数多く存在していることから、国の政策を先取りできるような施策を所管局と連携して取り組むべきである（所管局が企画立案を行い、公社が実行機関として施策を推進し、これを所管局へフィードバック）。国の施策を先取りできるよう、所管局の施策及び実行機関である公社の取組に期待している。</p>
	<p>国で行っている新しい資本主義実現会議において、社会的企業の法制度・認証の在り方（ソーシャルアントレプレナー拡大）について議論されており、所管局の有するファンド等と連携し、例えば、ベネフィットコーポレーション関連の独自認証など、支援を拡充できると良い。</p>
(公財)東京しごと財団	<p>大企業におけるESG投資に係る非財務情報開示への対応について、今後、大企業のサプライチェーンにある中小企業においても、環境や人権の2分野への対応が求められる。こうした動きに対して、中小企業がスムーズに対応できるように仕組み、ガイドライン策定、算出ソフト開発等の支援や指導員の設置等、所管局と公社でテストケースを実施・フィードバックしながら、国の施策を先取りする形で東京が先導していけると良い。</p>
	<p>財団の支援を通じて就職した人がいる反面、就職したものの早期に退職した人もいることが考えられる。財団から提示された仕事内容と実際の業務内容が違っていただけ、一度拾い上げて、就職希望者と企業側の関係を再構築することが重要である。このため、就職後のフォローや、退職者の事後分析を行うことで、財団の存在意義が増すと考えられることから、中長期的にはこうした取組を手掛けていくと良い。</p>
	<p>これからの高齢社会においては、特に女性の長生きが顕著となるようなデータも出てきている。これまで専業主婦だった女性が働くケースが想定される一方で、就職にあたり必要とされているのがDX人材となると、ミスマッチが非常に大きくなるのが懸念される。働くということを長期的に考えると、リスキリング、リカレントなど早期の対策や意識喚起に対するアクションが必要となる。</p>
	<p>ダイバーシティの観点から、例えば、障害者や高齢者の就職先の情報の普及や啓発が求められるが、こうした人達と一緒に働くこともしっかりと進めていく必要がある。働き手の多様性が高まる中で、従来型の働くという感覚や職場環境等も変わることになるため、むしろ、そうした多様性が強みになることも十分に喚起することで、就労に向けたマッチングの環境が整っていくと考えられる。</p>
	<p>DX人材が求められる中、中小企業においても税金関係の事務処理等の兼ね合いで電子帳簿の保持が必要となるため、こうしたDX化の流れに沿って人材開発ができると良い。</p>
(公財)東京都農林水産振興財団	<p>年齢や女性ということではなく、就職困難者に対する手厚いサポートの中において、習得したスキル状況に応じた区分等、今の潮流にあった見直しを検討すべきである。</p>
	<p>各戦略にある農林、畜産、研究連携、人材について、コミュニティという領域で取り組み、まちづくりや地域おこしの形で実施していくことで、担い手を確保することが重要である。農業、畜産、林業など、分野毎ではなくトータルでの関与や共にまちづくりをする等、いくつもの入り口を作り、若者を呼び込むことが効果的である。</p>
	<p>東京が国際都市たり得るための一つの大きなテーマとして、カーボンニュートラルなシティを形成できるかという点があるが、新築住宅に太陽光パネルを設置する施策が推進されるなど、森林や太陽光の活用が政策的にも打ち出しやすい状況にある。そうした中で、財団がカーボンニュートラルに関するシンクタンクとしての役割を果たすためにも、森林環境譲与税という財源も活用することで、都にも貢献できると良い。</p>
	<p>TOKYO Xの肉豚出荷頭数の増大と新規生産者開拓について、2023年度計画の肉豚出荷頭数の下方修正に対して、どのようにすれば出荷頭数が回復するのか検討してほしい。</p>
	<p>Z世代は農林畜産業をクールな仕事であると考えており、事業展開次第で良いマーケットとなるため、精神的に取り組むことを期待する。</p>

(公財)東京観光財団	財団は都財政の受入額が中心ということを見ると、観光トレンドのキャッチアップと施策展開には時間軸としてギャップがあり、財政決定前に事業環境の変化が生じてしまう事が想定される。このため、自主財源を確保し、先取りして財団が動ける仕組みについて、中長期で検討する必要があるのではないか。
	観光業界については、お金が戻りつつある中で、赤字の回収や損失の補填が先になり、従業員の給与が上がるのが遅くなってしまふことがある。業界を良くしていくために、どういったことができるのかについて、所管局と連携して動いていくと良い。
	コロナからの回復について、短期と中長期の観点で考えていくとともに、ベストケースやワーストケース、その中間といったパターン分けを行い、シミュレーションしていくことも必要である。
	財団として賛助会員を牽引していくためには、この先に描く観光業界を共有し、未来に向かって共に尽力していけるような取組が重要である。
(公財)東京動物園協会	協会は優良なコンテンツを有しているため、外部との協力の中でデジタルの活用として、例えば、Z世代の視点としてゲーミフィケーションや、NFTの検討や試行を意識した施策について検討を進めていくとともに、NFT検討に当たっては、これまで以上にデジタル人材の確保が必要となる。DXについては、オペレーションの効率化やアプリ開発等もあるが、協会の有するデータやコンテンツをより収益に活かしていくことが重要である。
	動物個体の管理については、デジタル化を活用し、管理人員が変わっても、エビデンスを含め適切に引き継げるような仕組みを構築すべきである。
(公財)東京都公園協会	この制度の取組当初は抽象的な印象であったが、現在は個別具体的などころまで目配りができているものとする。その上で、何を指すかについては、団体自身では気が付かないところがあるため、マーケットサウンディングを活用し、ビジネスチャンスを求める民間事業者からの提案を取り入れていくと良い。マーケットサウンディングの実施にあたっては、協会としての企画等は白紙とした状態で呼び掛けることが重要である。
	居心地の良さ指標について、指標に関する公園個別の課題については個々で取り組むべきだが、全体としての課題は何で、それに対して具体的にどのような施策を進めていくかについても示せると良い
	DXやドローン等の新たなテクノロジーについて、調査を行った後に方針決定とすると、時代に遅れを取るケースがある。パイロット事業として積極的に進めていくべきである。
(公財)東京都道路整備保全公社	そもそも駐車場事業を都が手掛ける必要がどこまであるか、都による精査が必要である。また、駐車場について、キャッシュレス化を進めてきたとあるが、ロック板やゲート、遮断機等を廃止するスマート化についてはどのように考えているのか。ゲートがあるところで料金支払等が発生し事故が増えるほか、施設内や一般道路上で渋滞が発生する。安全対策や渋滞防止の効果のある駐車場については、民間はどんどん進めていることから、検討すべきである。
	公1事業、公2事業の収支マイナスを収益事業で賄い、黒字を維持するスキームが基本的であると理解はしているが、駐車場のスマート化といった話も考えると、本来は、収益事業の収益は公益事業の補填よりも、今後の収益事業の強化に費やされるべきである。
	s-parkを今後も続ける意義の検討が先であるが、s-parkを普及させるのであれば、アプリ化を検討すべきである。
(公財)東京学校支援機構	改訂シート等の資料を見る限り、例えば、認知度100%を達成しているのか、既にできていることがどこまでできているのかが分からず、全体の一部に着手したとしか見て取れない。
	人材バンクにおいて、学校現場ではどのようなニーズが多いのか領域別に整理し示せた方が良い。人材バンクのニーズが高いところには、紹介可能なところを増やすということになるが、それが、この人材バンク単体での説明では伝わりづらく、これまでの数年間でどういった領域にどのような形でアプローチしたという実績や民間企業にはない強みを明示した方が、依頼する側にとってもわかりやすく、利用機会の向上にも繋がる。
	学校事務支援について、共通化できるものは何か、そのうち何%を団体において、カバーできるのかを明示できるようにした方がよい。学校事務における学校側の共通化ニーズの全体像を掴み、その上で団体としてどこまでやるのかを考えるべきである。また、共通化について、就学支援金事務を24校から拡大するとあるが、他にも事務は多くあるはずであり、事務の領域拡大と学校数の拡大という2軸で増やしていくことが重要である。
	授業の形態や探求型学習、また、人権、環境、金融、IT、語学等のテーマがある中で、教育の負担軽減についてどのようなニーズがあり、その負担軽減についてどのように測定しているか。
東京臨海高速鉄道(株)	今後はインフラの修繕費等がかさんでいく。そもそも都がどこまでこの事業を自ら保有し、運営していくべきか、常に検討すべきである。
	今年度開催した車両基地の公開のように、現場の従業員が来場者と交流ができ、やりがいを感じるようなイベントを今後も実施すべきであり、このようなイベントを実施することで地域の価値にも繋がっていく。
(株)多摩ニュータウン開発センター	施設の古くなる中で、修繕費がかさむ、賃料もなかなか取れなくなってくる事態が考えられる。他社が行っている取組を吸収し、自社の有するデータ等と結びつけ収益確保に繋げていく必要がある。すでにキッチンカーや物販イベント等、収益確保に取り組んでいるとのことだが、更に一歩踏み込んで、地域の色々な店舗を入れてそこからテナント誘致に繋げていくといった、地域貢献にも資する企画を打ち出していくと良い。
	地域との取組等様々な取組について、それが会社の利益として将来的にどれだけのボリュームになることを想定しているのか。全体からみると僅少な規模なのか、それとも収益の柱にするつもりなのか、今後、具体的に示せるよう検討すべきである。
(株)東京国際フォーラム	新型コロナウイルス感染症は令和5年5月目途に5類に移行し、厳しい時期は脱していくと考えられるが、行動変容の流れはコロナ前の状況には戻らないと思われる。そういった中においても、ハイブリット等も見据えた催事の在り方を、所管局と連携しながら検討する必要がある。例えば、画像コンテンツの制作・編集業務、イベント運営そのものの受託等、新たな営業・運営を検討してみてもどうか。
	海外の催事においては、ハイブリット型でコンベンションに必要な画像コンテンツを会場内でVRで見せるようにしている。海外では、いち早く常態に戻っているので、こういった事例をベンチマークとすることも一つの方法である。

(株)東京国際フォーラム	<p>施設は都が保有しており、長期修繕だけでなく高付加価値化に資する投資も東京都が行うという位置づけになる。そのため、新たな営業・運営を検討するにあたり、高付加価値化に資する投資の在り方についても整理が必要である。</p> <p>都が実施する大規模修繕や高付加価値化の投資について、家賃に転嫁することは一般的ではあるが、現在のフォーラムの経営状況を考えて極めて難しい状況。このため、合理的な賃料水準の設定方法や、大規模修繕により利用制限がかかる施設の不稼働部分についての対応など、東京都との再整理が必要である。</p> <p>キッチンカーの運営にあたっては、人流の観点から、業者に任せるだけではなく、フォーラム独自のコンセプトを共有する等、他の街にあるキッチンカーと差別化を図ると良い。</p>
(株)東京臨海ホールディングス	<p>ホールディングス（HD）の役割について、「グループ経営機能」と「地域貢献機能」に明確に分けたことは良いと思う。これら2つの機能を、どう強化し、最大化していくかというところで戦略をまとめると同時に、会社の組織や運営もそれに合わせたほうが良い。</p> <p>グループ経営機能については、連結経営管理・資金管理・人材育成などの共通機能を担うが、一般企業のHD機能を参考にすると良い。</p> <p>HDの在り方は年々変わってきている。臨海HDの場合、各事業会社に力があり、それを調整したり、事業会社の困り事を聞いたりというような形になる中で、どのようにリーダーシップを発揮していくのか、遠心力と求心力というような話は、常にHD経営の中での一番大きなテーマである。研究資料や先行事例は多数あるので、参考にしてベンチマークをしてほしい。</p> <p>採用等において、グループシナジーをどのように出していくのか。グループ経営機能というのは、持ち株会社経営において、各社から見ると色々と細かく実情等を聞かれることが嫌だという話が必ず出てくるが、実情等の共有によりプラスになる事項を組み合わせることで、HDの意義というようなシナジーの出し方を検討し、より存在感を出してほしい。</p>
東京交通サービス(株)	<p>人材確保のために、人件費の増加を考えていかなければならない中、社の中心となる技術者の給与水準についてどういう形で見直していくのか。また、外注費における人件費について、労務単価をどのように考え、発注段階でどう反映していくかについて、外注単価の習性を見ながら、価格転嫁の対応等、継続して所管局と議論されると良い。</p> <p>様々な技術が開発されている状況の中、自社で技術そのものを持つことも大事だが、会社の規模から考えると、各部署において、最先端の技術がどんなもので、どこがその技術を担っており、市場価値としてはどれぐらいなのか等、情報をしっかり持つことが重要である。自社の生産性向上にも繋がる最先端技術の仕組みやメカニズム、どのようなデータを保持して取り組んでいるか、しっかり捉える形での人材育成を行うべきである。</p> <p>自社や顧客となる鉄道会社等にとって、最適解となる保守安全に関する技術の組合せというのはどういったものか、それが生産性向上に期するよう取り組んでいくことで、技術社員に還元できるよう利益を上げていくべきである。</p> <p>社の内部留保や蓄積したノウハウをどのように活用していくか、技術開発やデジタル化等中長期軸で都に還元できる視点が必要である。</p>
東京水道(株)	<p>公共IT事業等、個別の事業運営上の課題が発生した場合は、本来内部統制でチェックして見つけ、社外取締役や監査役が調査委員会を設置するなど機能を果たすべきである。社外取締役が独立性をもってチェックする、独立した行動体制ができるような情報提供や体制の構築を執行側から提供しているかどうか重要である。</p>
東京都下水道サービス(株)	<p>下水道インフラの老朽化への更新投資に係るコストの増加や、それに対する技術者不足の課題に対応すべく、新たな技術、研究開発には引き続き貪欲に取り組むべきである。一方で、技術の継承は重要であるが、これまでの技術を有する社員の中にはDXを始めとする新たな技術について抵抗感を示す人もいるため、これらのバランスについて整理が必要である。</p> <p>ガバナンスについて、無駄な投資を止めさせることがコーポレートガバナンスの中で一番重要であり、投資判断ができる社外取締役がいるかどうか。内部留保の使い道という意味で、M&amp;Aやアライアンスの実行等、投資の効率性を判断できる人間が執行と監督の両方で必要になる。社外取締役を評価できる仕組み作りについて、所管局と連携して行い、実質的にガバナンスが働く仕組みをより高度化すると良い。</p> <p>現有のリソースだけで会社は拡大できない。事業を受注するという点だけにフォーカスせず、例えば、体制整備のためにオペレーターを買収し、低廉なコストで実施し事業を拡大させるというような、株式会社としての基本動作を機能させることが必要である。この点でいうと、社外取締役の役割として、リスクヘッジだけではなく積極的な投資の部分で、意見を出させる人材を入れていかないと、会社の成長にはつながらない。</p> <p>水資源の再生について、きれいになった水を川や海に戻すという下水道事業の基本的な役割に係る技術は、世界中で求められる技術であり、しっかり開発・展開し、他県等への貢献するということにも期待する。</p> <p>株式会社である以上は、新しい戦略領域への投資・進出は必要であるが、利益剰余金の活用を含め、拡大のための投資の検討がみえてこず、受託団体の域を出ない印象である。色々と取組を進めており、交渉段階における具体的な相手先等を公開資料に記載できないということは理解するが、そうすると目標は外部に対してコミットできず、目標を立て、達成に向けて邁進するといった、株式会社としての基本的なところが見えてこない。</p>

### ③ 情報発信（団体のプレゼンス向上）

団体名	委員意見
(公財)東京都人権啓発センター	<p>小中学生のポスター等は募集しているのか。例えば、区市町村とも連携してポスター展を開催し、最優秀の作品はプラザに展示するなどの取組を行うことで、ちょっとした一大イベントになるため、団体はこのような様々な企画を打ち上げるなど、存在感を高め、団体自体の知名度を上げるためのPRをしっかりした方がよい。</p> <p>専門職員については、知見の継続性が課題になる分野だと思っている。知見の継続性に取り組むべく、都や区市町村の職員に対しても講座を定期的に継続実施することで、収益の柱の1つにしてほしい。また、人権課題はいろいろと変化するため、収益事業としてもプロが講座を行っているPRすることも重要である。</p>

(公財)東京都交響楽団	<p>寄附やボランティアの拡大について、現段階で寄附等を行う世代からどう寄附してもらうかは非常に重要であるが、Z世代以降が社会貢献や寄附に高い関心や理解を示していることを考えると、現段階からZ世代以降が社会の主体に移行する前段階からのアプローチが重要である。</p> <p>オーケストラは配信よりもホールで聴く方が大きなインパクトがある。動員数をどのように満席にし、どのように感動を与え、また来てもらうかは非常に重要である。例えば、リハーサルに招待するケースもあると思うが、観客がいないところで「上から音楽が降ってくる」体験をすると、今度は実際のコンサートとどのように音が違うのか等興味が湧くため、練習に定期的に招待するなど、試行錯誤しファンを増やす取組をしてほしい。</p> <p>海外から有名なソリスト等と呼ばばまたそれもお金がかかると思うが、バランスを取りながら工夫をし、「この人はめったに来ないから聴きたい」というような取組をしてほしい。</p>
(一財)東京マラソン財団	Z世代は社会貢献や寄附に高い関心や理解を示しているため、現段階からZ世代以降が社会の主体に移行する10年、20年後に向けて、どのようなメディア発信をしていくのか、どのように働きかけていくのか検討し、アプローチすることが重要である。
(公財)東京都環境公社	ホームページ等の掲載内容について、同じような情報はアーカイブにした上で、学校の先生に教材として活用してもらったり、施設見学につなげられると良い。公社では良い取組をたくさん行っているが、整理しないと、情報過多となって探しにくいいため、そうした情報整理から始め、数値目標の設定やブランド力の構築につなげていけると良い。
(公財)東京都福祉保健財団	ユニバーサルデザインナビについて、東京は新陳代謝が激しい地域であるため、このようなサイトは情報のブラッシュアップを常時行う必要がある。例えば、トイレ情報に関しては、都内の障害者団体の方や子育て世帯等にとっても非常に重宝するため、サイトの最新性を保つための取組を更に工夫すると良い。
(公財)東京都医学総合研究所	個々の取組だけを広報するのではなく、研究機関として団体全体の研究ロードマップの中で、現在どのフェーズにあり、どの部分が都民に還元されるのか、それに対して現状の研究ポートフォリオがどう配分されているのか等、そこまで詳細でなくとも広報することが一番重要である。全体的に先述のロードマップやポートフォリオなどの開示方法を検討することで、団体の取組や期待が伝わりやすくなると思う。
(公財)東京しごと財団	財団のHPは、財団の顔に当たる部分であり、ウェブデザインを含めてユーザビリティを追求するとともに、アクセシビリティや掲載内容も含めて見直しを行うべきである。
(公財)東京都農林水産振興財団	23区の居住者が23区外で農林水産を体験するなど、都内の中山間地域における関与について潜在的なニーズは高いと考えられるが、財団事業に関する情報の認知が足りておらず、PR方法に課題がある。ふるさと納税の返礼品にあるような体験型メニューを設け情報を拡散するなど、新しいアイデアを用いて若者の興味を惹く取組を行うことで、実際の体験へと繋げていくと良い。
(公財)東京都農林水産振興財団	単に多摩産の杉の購入を促すのではなく、こうした木材を多く消費することで、森林循環が促され、花粉の飛散のない木に変わるなど、違う雑木林に変える後押しとなるといったPRを行っていくと良い。また、ライブ中継等を活用して、森林循環などの見える化を行えると良い。
(公財)東京観光財団	コロナ禍の影響を受けた渡航制限や、長時間労働など、観光業界に対する良いイメージがなくなってきており、魅力をアピールしていかないと、従事する若い人が減っていく。観光系の学部を多く抱える東京のメリットを活かし、大学と連携して出前講座を実施する等、観光業界の魅力をアピールすべきであり、HP等で、出前講座の周知を行うとともに、観光がもたらす経済的意義をしっかりとPRしていくことが必要である。
(公財)東京動物園協会	上野動物園の集客力を活かし、上野に行ったら次は多摩に行くといった相互に連携した取組や、入園者に対してPRする取組を検討することが重要である。
(公財)東京防災救急協会	ホームページの仕様を、よりユニバーサルデザインにかなう内容とするよう改善した方が良い。 「関東大震災から100年を契機とした事業」について、小・中学校や企業に企画展の実施をインフォメーションする等のアピールを行い、広報活動を精力的に行ってほしい。
(株)東京スタジアム	今後、収支均衡に向けた取組の中で「これだけ公益性に資することをしている」とアピールしてほしい

#### ④ 団体間連携の推進（外部・他の政策連携団体との連携）

団体名	委員意見
(公財)東京都人権啓発センター	サステナビリティの関係から、上場企業への人権に関する開示が始まるなど、人権デューデリジェンスの浸透を皮切りに、サプライチェーンにおける人権対応がポイントになり、それに対応する中小企業が増加すると思われる。例えば、中小企業振興公社と人権デューデリジェンスにどう対応するか検討するなど、企業向けには他団体と連携して積極的に取組を拡大してはどうか。
(公財)東京都島しょ振興公社	リソースが限られているため、他の政策連携団体との情報共有や連携というのは非常に重要であると思う。団体間の意見等をどう取り込み、相乗効果を出しているのか。 例えば、東京の大学は観光学部が非常に多く、そういうところはアクティブラーニングで様々なネタを詰め込みたいと考えているため、大学生のインターンを募集したり、オンラインで島の村役場等と議論ができるようセッティングする等、そういう面白い試みがファンを増やしていくと思う。
(公財)東京都交響楽団	コンテンツ自体に価値があるためNFT等には早期の着手が必要であるが、自力での検討が困難である場合には、事業パートナーを探索し、トライアル的にスピードをあげて取り組むことが必要である。
(一財)東京つながり創生財団	ボランティアやプロボノ等は、他の政策連携団体でも類似の取組を行うなど、多数抱えている感がある。そのあたりの連携をどのように考えるか。また、そのような政策連携団体との連携については、局同士の連携も含めて他の一般の団体にアクセスするよりも早く動くことが見込まれるため、既に取り組んでいる部分は多々あると思うが、早く手をつけ、効果があるところをまずやってほしい。

(公財)東京都スポーツ文化事業団	<p>アスリートのセカンドキャリアについて、様々なスポーツ選手がソーシャルなベンチャーを立ち上げてネットワークを作っているが、スポーツごとに偏在している状況なので、団体のほうで連携紐帯を深めていく取組があっても良い。</p> <p>スポーツ人口が増えるほど、怪我リスクも高まるため、ストレングス&amp;コンディショニングやトレーナーの知見の活用などにも裾野を広げることが、事業団の価値向上につながるのではないかと。それにより、例えば、スポーツメーカーなどから賛助・寄附を受ける形等ができると思う。その際に、SPOPITAの持っているデータが非常に役に立つと思うので、アスリートとのネットワークや今までの情報の蓄積を活用してほしい。</p>
(一財)東京マラソン財団	<p>事業を膨らませて収益手段を確保するため、本財団のように情報資産が蓄積されているところは、ある程度きちんと座組を組んでスタートするのではなく、試行錯誤して強力な事業者としっかりと組みながら、更にスピードを上げて取り組むことも必要である。</p>
(公財)東京都環境公社	<p>個人のCO2排出量の見える化や、それに関連して、データを提供すると金銭的なポイントが付与されるような取組が、国の政策としても始まっている。それらを都版に置き換えると、都民がCO2の排出データを自分事と捉えてどのように削減していくのか、PV等はその一部分であるため、例えば、より規模の大きな公共交通機関に変換すると個人の削減量がどの程度になるのか、それに応じてどのようにポイント化されるのか、都には、臨海高速鉄道、ゆりかもめ、都営交通等の多くの機関があるため、そうしたところと連携しながら進めていくと良い。</p> <p>近年、Scope3との兼ね合いもあり、特に大企業側でサプライチェーン全般に係る削減量の開示を行うため、取引先の中小企業にカーボンニュートラルに向けて定量化した削減量の提出を求める圧力が高まっている。中小企業は大企業との取引を継続するために、自社の排出量や削減量が見える化し大企業へ提出ということも必要となってくることも考えられることから、削減量を算出できるシートや、削減量を示した公的な簡易証明書作成などの中小企業等への支援を関係機関と連携の上で、進めていってほしい。</p> <p>環境と金融は切り離せないことから、補助金や助成等の直接的な支援だけでなく、サステナブルファイナンスやトランジション・ファイナンスの観点も踏まえ、産業労働局のカテゴリーの中である金融との懸け橋をどのように考えていくのかは非常に重要である。</p>
(社福)東京都社会福祉事業団	<p>施設を地域に開かれた形とすることで何らかの関わりを持ってもらい「その施設があることが地域全体にとって幸せである」となるような環境づくりに取り組んでほしい。例えば週に1,2日なら手伝える地域の方を「サポーター」として確保し、常勤職員の負担軽減を図ることができないか。色々な人を巻き込み、休暇を取得しやすい環境づくりなど金銭以外の部分でも職員の処遇をさらに改善するような努力も期待したい。</p>
(公財)東京都農林水産振興財団	<p>良い取組が数多くある中で、それを認知に繋げていくため、新たなアイデアや、領域の異なる人からのアイデアをもらい、斬新な試みで推進していくと良い。</p> <p>Z世代の声の取り込みについて、農学部等を有する大学へ働きかけることも一つの手段として検討すべきである。</p> <p>相互支援や探究型学習において、大学等との連携した取組は非常に重要になってきている。例えば、学校支援機構と連携して、支援型学習の一環として、農業ボランティアを授業の単位に組み込むといった方策を検討すると良い。東京には資源が豊富にあるため、団体が積極的に事業領域を拡大することで知名度が上がっていく。</p>
(公財)東京観光財団	<p>裾野の広い一般観光に目が行きがちだが、MICEのような国際学会等の対応について、高度な人材が求められる。このため、大学と連携して、これら学会の誘致等に力を発揮できるようにする必要がある。</p>
(公財)東京動物園協会	<p>協会のコンテンツは教育分野との相性も良いため、探求型学習・教材・食育という観点から、関連する他団体との連携も重要である。</p>
(株)東京スタジアム	<p>イベント等でキッチンカーの導入を含めて考えていると思うが、スポーツイベントは大きく新たな層等を開拓するような潜在性を有しており、そういったところの需要を取り込みに向けて、様々なところと提携した方が良い。</p>
(株)東京臨海ホールディングス	<p>ゆりかもめの特性を生かして、どのように臨海部を盛り立てていくのか。BRT、さらに将来的には地下鉄と、色々な連携の在り方があると思う。</p>

## ⑤ 各戦略及び各事業における KPI の整備

団体名	委員意見
(公財)東京都歴史文化財団	<p>文化事業の助成について、助成の補助事業者としてやっていく中でどんな成果と課題があるのか、これは局にフィードバックをするような話だと思うが、団体としてどういう感触を持っているのか。</p>
(公財)東京都交響楽団	<p>よいコンテンツの提供や社会へのインパクト創出について、具体的にどのように社会的なインパクトとなっているかの算定は難しいが、試行錯誤でもアウトカムと評価指標の設定等、数値化や見える化は継続して取り組み、場合によっては、外部の専門家も交えて検討するのが良い。</p>
(一財)東京マラソン財団	<p>Z世代が寄附やボランティアへの参加を判断するために、財団がソーシャルインパクトやKPIを定量化し、可視化することが重要である。しかし、いきなり実施するのは難しいため、現段階では、財団が目標としている、「beyond 2020」の計画の中で実現できたときの公益やアウトカムは何なのか、一部分でも定量的に発信する練習や頭の体操をしておいたほうが良い。</p>
(公財)東京都環境公社	<p>政策の効果測定としては、戦略1の事業費総額が実際の削減量に相当する排出権の購入金額よりも低額であることが原則になるため、政策の効果はそうした観点も踏まえ、事業を行わなくても都が排出権を購入すれば、その分だけ都民の削減量に貢献できてそれで良いといった状況にならないよう、効果検証の方法も考えてみてほしい。</p>
(公財)東京都福祉保健財団	<p>財団は多くの事業を行っていることから、人員や予算の配分は非常に重要な問題であると思われるので、それに従って、目標設定の在り方は常に議論する必要がある。</p> <p>研修の参加人数等の記載が多いが、財団の活動成果をどのように測定するか、公益をどうKPIに落とし込んでいくかは重要であるため、チャレンジングな話として、アウトカムに基づいて、どのようなソーシャルインパクトがあり、それはどうやって計測するのか、団体のミッションを関係者に共有するためにも仮決めとして何らかの目標設定をした方が良い。</p>

(公財)東京都中小企業振興公社	公益に資するという観点では、公社全体でのアウトカムとその指標の設定は困難であるため、重要分野毎のアウトカムとその指標を定め、社会的にどのように役に立ったのか検討できるとよい。
(公財)東京しごと財団	非常に多岐にわたる事業を担っているため、所管局と連携し、取組の優先順位を考えることは重要である。メリハリをつけるために検証方法の在り方を検討するとともに、定量的な目標設定について、数値の合理性を常に検証する必要がある。
(公財)東京観光財団	中期経営計画の中で、財団の主な企画についてPDCAサイクルによる進捗管理を行うとのことだが、PDCAを回すのにあたっては、目標を設定の上、それが達成できなかった要因について、環境要因であるか、営業努力によるものかを検証しながらサイクルを回していくと良い。
(公財)東京学校支援機構	一番重要であるのは、学校において困難な事態が発生した際の連絡・相談できる先として、学校関係者における団体の認知度が100%となっている姿が、重要なKPIとなり、その次の段階として、人材調達能力としてのマッチング達成率が重要な指標である。また、これまで無理が生じていた部分について、団体のおかげで解決したことを図るKPIを設定すべきである。 今後、人材確保やリポート率向上に向け、いわゆる営業を行う必要がある。営業目標のない組織というのは組織として上手く育っていかないため、目標値を明確に掲げる必要がある。
(株)東京スタジアム	プランにおいて、味の素スタジアム、武蔵野の森総合スポーツプラザの両施設の一体運営とあるが、一体運営自体が目的であるなら「なぜ株式会社である必要があるのか」という議論になるため、一体運営の必然性やメリット、非財務的なインパクト、アウトカムについて明確に示す必要がある。 味の素スタジアム、武蔵野の森総合スポーツプラザの黒字化に向けた取組や、両者の相乗効果における施策への影響について、「地域活性化にも資する多摩地域のスポーツ拠点」という一言では具体性に欠けるため、所管局と団体が連携して具体的なアウトカムをKPIとして整理すべきである。その過程で、収支は黒字ではなく均衡程度を目指すとなると、株式会社である前提が変わってくるため、状況を見ながら継続的に検討してほしい。
東京交通サービス(株)	株式会社として収益を上げるため、社の核が技術社員であることを踏まえ、生産性のKPIを導入して取り組んでいくべき。例えば、既存案件の工数削減をする場合、KPIの中に生産性の部分を更に取り入れることで、行動に起因する部分や、新技術の導入が工数の削減に寄与するかに繋がり、それが財務数字の向上や要因計画への反映に繋がっていく。 生産性を軸として、付加価値、収益性の向上に展開することが必要であり、そのためには、全体として大きな目標を設定することが重要である。3割の生産性を上げたとした場合、これまでの業務の見直しだけではなく、新たにどういふことをやったら実現できるのか等、経営サイドから降ろして議論していくと良い。
東京水道(株)	財務以外のKPIとして、生産性の向上等についても意識すべきと考える。
東京都下水道サービス(株)	基礎研究以外のものについて、土木建築の分野では大半がプロセス技術の開発であり、生産性の向上が目的であるので、導入によってどれくらい生産性が上がるのかを測るためのKPIを経営の軸として据えるべきであり、その中で新しい技術をどう取り込んでいくかの絵を描いたほうがよい。外部から新しい技術提案があった際に、生産性という切り口による判断が必要である。 基礎研究については、技術ロードマップの整備と、投資基準や撤退基準を明確にする必要があり、例えば研究開発で10年近くずっと続けているなど、研究そのものが目的化していないかどうかを見定めることが必要である。

## ⑥ 人材マネジメントの推進（人材管理・確保・育成等）

団体名	委員意見
(公財)東京都人権啓発センター	人権課題について腰を据えて取り組むべく、固有の社員が一定数必要だと考えている。少しずつでも固有の社員をしっかりと育成し、都のシンクタンクとしてきちんと働けるような形式を更に作ってほしい。
(一財)東京都つながり創生財団	多文化共生については、役職員のダイバーシティを高め、より実地で活用できるニーズの吸い上げと解決策の立案を図るようにすべきではないか。
(社福)東京都社会福祉事業団	若年層等の経験が浅い職員の離職率低下や採用により、相対的にベテラン職員の割合が減少するため、数年後、人員構成上どのような問題が生じるのか、異動等も含め、将来を見据えて考えていく必要がある。若手職員が多いと、ベテラン職員が指導育成しなければいけない若手職員が相対的に増え、管理職やベテラン職員に負担が生じるため、悩みを相談できる体制の整備も併せて検討すると組織がより活性化すると思う。 虐待等の発生原因の一つとして、職員の業務等への不慣れさや、利用者が施設に新たに入所したり、寮を移動して環境に慣れていないことが挙げられていたが、「人」に関して非常にセンシティブな職場だと思うので、業務経験のある再任用職員を積極的に雇用してほしい。
(公財)東京しごと財団	これまで以上に様々な取組を推進するためにも、若手職員の意見をしっかりと取り入れることや、固有職員を可能な限り増やした上で事業にコミットできる職員の育成を行うべきである。
(公財)東京都農林水産振興財団	固有職員割合が少ないため、雇用環境の改善や人材育成に取り組んでいくべきではないか。固有職員を育成して、柔軟な発想を事業に反映していくべきである。
(公財)東京都道路整備保全公社	人員確保については、従来通り監理要員である技術者が中心と認識しているが、昨今ではBIM/CIMやアイ・コンストラクション等、発注者サイドからのDXが出ていることを踏まえると、業務の効率化・DX化（土木・建築・設備領域は様々な手段が存在）も併せて要員計画を考えることが必要。
(公財)東京防災救急協会	消防庁等と協議しなければならないが、協会の雇用体系を確固たるものとするべく人員を確保し、正規職員としての待遇を与えていく方策について、今年度、来年度にかけて模索してほしい。
(株)東京スタジアム	世の流れとしても女性の視点を経営に反映させることは必要であるが、より重要なことは、スポーツ施設の重要性に鑑みてアスリートや利用者の視点から、取締役の多様性として競技者を経営の中に迎え入れていくことが必要である。

東京臨海高速鉄道(株)	コスト削減と設備投資の絞り込みについては、継続して実施する必要がある一方で、人件費については従業員のモチベーション向上のために、一定程度の回復・上昇をさせる必要がある。 社会全体の流れとして女性活躍が言われているが、社員のエンゲージメント向上も含めた、女性が働きやすいようにするためにどのようなことをしているのか。
(株)東京臨海ホールディングス	コロナの5類への移行が視野に入ってきているので、エリアマネジメントの在り方やエリアブランドをどのようにするのか、本格的に考えていく必要がある。そのためには体制の充実が必要であり、人員体制は増強しないといけない部分である。恐らく各社から経営管理料をもらっているという状況下で、多少制約はあると思うが、例えば社外からの出向受入や兼務により、なるべくお金のかからない形で体制を充実するべきではないか。 グループ経営機能と地域貢献機能には、それぞれ求められる人材の要件が全く異なると思われるため、特にエリアマネジメントは専門人材の育成が必要という意味でいうと、例えばグループ経営管理部と地域貢献部のようなものと、それを束ねる経営企画部という形で組織を見直した方が良いのではないか。他社やグループ会社から社員を受け入れる際にも、何の仕事をしてもらうのかということが明確になる。
東京交通サービス(株)	技術水準に関しては、社内ですべての技術が必要かということと、世の中で求められるビジネスレベルがどのように変わっていくかをキャッチアップしていく必要がある、この点について、社内資格と社外資格のバランスやリンクを適宜更新することで、人員の技術的なレベルのアップに繋がっていく。
東京水道(株)	エンゲージメント向上について、心理的安全性を高める取組や若手社員への支援制度、処遇改善等に取り組むとのことだが、特に若い人は給与面だけではなく、やりがいや納得感を求める傾向にあり、ミッションやビジョンの共有と密にコミュニケーションを取っていくことが重要である。
東京都下水道サービス(株)	下水道事業は公衆衛生の面で再注目されている。様々な自治体と広域的に連携するとともに、人口集積地である東京で事業をしていることを踏まえ、幅広く多様な人材を獲得するとともに、30代が不足している点からも、特に、氷河期世代の雇用についても取り組むと良い。

## ⑦ 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	ヘリコプターについて、搭乗率の低下に伴う廃止の可能性等を島民にしっかりと情報共有し、搭乗率の出し方等も含めて宣伝にも使ってほしい。また、キャンセル率が下がらないことを前提として搭乗率を上げるのは難しいため、キャンセル率と搭乗率をセットで考えておく等、その辺りの整理は引き続きした方がよい。
(公財)東京動物園協会	サポーター制度を取り入れているとのことだが、例えばふるさと納税のメニューに掲載することで、収益基盤の安定や来園のインセンティブに寄与すると考える。あらゆる年齢層に関わりたいと思えるコンテンツを有しているため、サポーターの輪を広げていくためにも、関わることでできる機会を多く設けていくとよい。
(公財)東京学校支援機構	教科指導の集約化について、コロナ禍で進んだDXを受け、タブレットを使ったパッケージを活用することで、効率化が図られ教員の負担が大きい教科指導の効率化やクオリティのコントロールに繋がると考える。例えば、事例の共有や情報の横展開や、企業によるコンテンツ提供、大学生・退職者を活用する等の一つとして、教科のパッケージのような点も横展開すると教員の負担を大きく減らせる(所管局宛ての意見)。
多摩都市モノレール(株)	電気代の増加には対応する必要があるが、その際の経費削減策として例えば人件費を下げた延伸の際に必要な人員が集まらないような事態は避けるべきである。人件費等のコストはしっかりと手当てできる運賃水準を確保すべく、臨時的な運賃値上げも含めて検討が必要である。
東京都下水道サービス(株)	他自治体においても、県単位での下水道事業再編等に取り組んでいるため、先陣を切っている都の知見は大きいと考える。

## 5 団体別意見

### 1 (公財) 東京都人権啓発センター

【総務局所管】

#### 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

##### (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

- ・戦略1個別取組事項2について、具体的にどういった人に対して、どんな研修を行い、どのような人材を育成したいのか記載すべきである。
- ・戦略1個別取組事項3について、業務改善で具体的に取り組んでいくことを2023年度の目標に掲げた上で、プラスアルファで職員からの提案をどう柔軟に受け付けていくかという話であると思う。提案を受けるところだけを計画にするのではなくて、もう少し改善できる事項についても具体的に書いたほうが良い。

##### (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

- ・戦略1個別取組事項2について、コンプライアンス意識の浸透、専門的知識の取得や能力開発に資する研修を実施し、将来組織の根幹となり、中核的業務を担う職員を計画的に育成することを明記した。
- ・戦略1個別取組事項3について、業務を効率化するための改善を年1回以上行うことを明記した。

#### 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・サステナビリティの関係から、上場企業への人権に関する開示が始まるなど、人権デューデリジェンス(以下、人権DD)の浸透を皮切りに、サプライチェーンにおける人権対応がポイントになり、それに対応する中小企業が増加すると思われる。今まで個人に対しての人権意識の高揚や啓発が中心だったのが、今後は企業全体における人権の捉え方みたいな話が徐々に出てくる。
- ・そこで、例えば、中小企業振興公社と人権DDにどう対応するか検討するなど、企業向けには他団体と連携して積極的に取組を拡大してはどうか。
- ・人権に関するトレンドが大きく変化の中で、人権啓発センターの役割も増えるため、全体的に何をやっていくのかというキャッチアップや先読みをするための組織や体制について、局に置いておくのが良いのか、それとも現場に近い啓発センターに置くのが良いのか考える必要がある。
- ・かねてからの課題であった企業からの協賛をどういうふうに取りっていくか。企業の人権に対する意識が広まっていく中で、企業からの協賛を獲得し、人権啓発センターの財政基盤をより拡充していくためにも、どのようにアンテナを立てて運営をしていくのかというのは、今後非常に重要な課題である。施策の入替え等を重要性を鑑みつつ行いながら、財務的に個別の事業ごとでデコボコしているのをどういうふうに収支均衡に持っていかについては、引き続き検討するのが良い。
- ・責任あるバリューチェーンに向けての人権DDが、これから取り組むべき新たな分野だと考えている。東京都は大企業と取引している中小企業等、一般社団法人を含めて多く抱えているが、今求められている人権DDに対する知識等について、中小企業等を含めて多数の団体が不足していると思われる。大企業が求めるレベルがどんなものか、また中小企業は具体的にどんな取組をすべきなのかを、自主財源のコンサルティングプランとして取り組むのが良いと思う。
- ・人権課題について腰を据えて取り組むべく、固有の社員が一定数必要だと考えている。少しずつでも固有の社員をしっかりと育成し、都のシンクタンクとしてきちんと働けるような形式を更に作ってほしい。
- ・小中学生のポスター等は募集しているのか。例えば、区市町村とも連携してポスター展を開催し、最優秀の作品はプラザに展示するなどの取組を行うことで、ちょっとした一大イベントになるため、団体はこのような様々な企画を打ち上げるなど、存在感を高め、団体自体の知名度を上げるためのPRをしっかりとした方がよい。
- ・専門職員については、知見の継続性が課題になる分野だと思っている。知見の継続性に取り組むべく、都や区市町村の職員に対しても講座を定期的に継続実施することで、収益の柱の1つにしてほしい。また、人権課題はいろいろと変化するため、収益事業としてもプロが講座を行っているPRすることも重要である。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

(改訂シート(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))

委員意見等を踏まえ、定量的かつPDCAサイクルを意識した記載となるよう2023年度計画を全改定した。

- ・戦略1個別取組事項1～3について、これまでの実績を活かし具体的な取組を補記した。
- ・戦略2個別取組事項1～3について、数値目標を設定し、目標達成に向けた具体的な取組を補記した。
- ・戦略3個別取組事項1について、関係人口の創出のKPIを図るための具体的な指標を明示し、数値目標を設定した。
- ・戦略4個別取組事項1～3について、これまでの取組を踏まえた検討内容を補記した。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・ここ数年で収益性や他の組織との重複を見ながら、事業の絞り込みは図られているが、その結果として2023年度以降どうなるのか、収支構造の全体像が見えない。収支のマイナスがどういふふうに通じていくのか、見直してどう変わったのか具体的に示してほしいので、次期プランでは、支出をきちんとコントロールして絞り込んだ結果として3年間での改善や、今後を数値化したシミュレーションがあったほうが良いと思う。

・人員が限られている割に取組事項が多いイメージを持っているため、力を入れるものとそうでないものを明確にし、さらには繁忙期が重ならないように、時間軸でのマネジメントも行うなど、メリハリを付けることが重要である。

・リソースが限られているため、他の政策連携団体との情報共有や連携というのは非常に重要であると思う。団体間の意見等をどう取り込み、相乗効果を出しているのか。

・公社は自ら財源を捻出して事業を行っているため、事業の実施については、自分たちで試してやって、駄目だったらすぐやめるというフレキシビリティや柔軟性が他の団体よりも高い。予算要求して都から予算が下りてそれを執行するとなると、現場で起こったことの約半年から1年後に動く形となり、そういう意味で言うと公社のよさが失われてしまうと思うので、そこは追求をしてほしい。

・特産品が定着して売れるまで結構な時間がかかるという意味で言うと、特にコンテンツの中身については、Z世代等の若い世代の声をどう吸い上げるのかということでは非常に重要である。年長者が強いという島しょ町村の特性は理解しているが、人材の育成等にもつながるので、例えばインターンで公社の仕事を手伝ってもらったりなど、そういうことを通じて、若者の声をもっと取り上げていくようなことができればよいと思う。

・関係人口の創出に向け、オンライン等を利用して、何か新しい取組はしているのか。例えば、東京の大学は観光学部が非常に多く、そういうところはアクティブラーニングで様々なネタを詰め込みたいと考えているため、大学生のインターンを募集したり、オンラインで島の村役場等と議論ができるようセッティングする等、そういう面白い試みがファンを増やしていくと思う。

・ヘリコプターについて、搭乗率の低下に伴う廃止の可能性等を島民にしっかりと情報共有し、搭乗率の出し方等も含めて宣伝にも使ってほしい。また、キャンセル率が下がらないことを前提として搭乗率を上げるのは難しいため、キャンセル率と搭乗率をセットで考えておく等、その辺の整理は引き続きした方がよい。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

(改訂シート(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))

・委員意見を踏まえ、Web講義に関する広報活動やリニューアルに向けた検討など、事業推進に係る記載の充実を行った。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・特にセミナーやWebの拡大については、ここ数年いろいろ尽力していることは認識しているが、社会状況によってまた変わっていくと思うので、引き続き進めてほしい。
- ・団体全体の財務収支について、2019、2020、2021年と3か年連続、費用超過で、年々この収支幅のマイナスが大きくなっている。儲ける必要は全くないが、やはり収支均衡が前提であるため項目別に手をつけていく必要がある。
- ・出版に関してマイナス幅が結構大きいですが、何かの絞り込みをやっていかないとマイナス幅の縮小は難しい。セミナー、Web講義の利益をもってこの出版のマイナスを吸収できないのであれば、セミナー、Web、出版というこの外部露出のところというのは、どのように収支均衡に持っていくのか検討する必要がある。
- ・協会自主事業のうち、軽油分析・セミナー・Web講義・出版以外のその他公益事業の項目について、約3,600万円の自主事業収益に対して、支出が約7,900万円となっている。マイナスが悪いということではないが、この収支差は何なのか、何の公益に資してどういうインパクトがあるのかについて、使途やどんな公益を目指しているのかも含めて、わかりやすく説明できるようにした方がよい。
- ・自動車税関係でコールセンター事業を請け負っているとのことだが、自動車だけだと請負時期が偏り無駄が生じるため、都主税局とも相談し、都内で特に増加している副業人材の税申告に対するコールセンター等、新たな事業の提案ができると良いと思う。税の払い方や働き方が多様化しているという面もあるため、そういった側面の事業も展開すると、都民に資するようなサービスの新たな観点からの提供ということができると思う。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

- ・戦略全体を通じて、戦略の概要等は非常に分かりやすく、取組内容も明確だと思うが、可能な限り目標は具体的な数字を置いたほうが良い。目標は数字的なものを置いたほうがKPIとして達成しやすく、社内で共有しやすくなる。
- ・戦略3個別取組事項3に「民間連携による文化施設との協働開発・検証により、最先端技術を活用した芸術文化の新しい体験を届ける」とあるが、戦略のタイトルにあるSDGsとの関わりが不明瞭である。
- ・戦略4個別取組事項3に「六本木駅より徒歩5分の空き物件を活用することで」とあるが、その立地で行う必要性があるのか。その場所が空いているからなのか、もしくはもっと地域を盛り上げ、芸術のエリアにするといったような意図で集まって行うような形にするのか、場所の選定基準等を教えてほしい。
- ・戦略4について、アーティストの創作支援活動について、色々なところで多様な形に行っていると思うが、団体としての活動はどういう特徴や視点があるのか。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

- ・経営改革プランの今回の改訂で、数値目標を見直した。その他、各館等のPDCAサイクルでは、個別にKPIを設定の上外部評価を実施し、本部と共有している。また、来年度は当財団の長期ビジョンに基づき、中期計画の策定を予定しており、その中でKPI設定を行っていく。
- ・戦略3のタイトルに直接的に繋げていくため、個別取組事項3の2023計画を、「民間連携による文化施設との協働開発・検証により、障害のある方へも最先端技術を活用した芸術文化の新しい体験を届ける」に修正した。
- ・遊休施設の活用を前提とした上で、アーティストの活動場所としての適否を東京都と協議し、選定している。戦略4個別取組事項3の表現を修正した。
- ・戦略4は、財団全体として、美術、音楽、演劇など幅広いジャンルに対応し、若手から中堅までステップアップができるプログラムを用意するなど、体系化した支援を行っている点の特徴である。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・一般公開という観点以外に、学術的な活用みたいな話も特に収蔵物に関してはあると思うが、アカデミックの連携は戦略のどこに位置づけられていて、そういったものの効果は恐らく国の補助金獲得につながるが、その辺をどういうふうを考え、計画に織り込んでいるのか。
- ・文化事業の助成について、助成の補助事業者としてやっていく中でどんな成果と課題があるのか、これは局にフィードバックをするような話だと思うが、団体としてどういう感触を持っているのか。
- ・箱物施設、民間の商業とかホテルも含めて光熱費が異常に上がっており、収益基盤にかなりリスクになっているが、大規模なところで自家発電を入れたり、あるいは契約形態を変える等の取組はかなりやっているが、どういう見通しで計画を設定しているか。東京国立博物館の館長の宣言が、業界全体には非常にインパクトを与えていて、それを応援するという意味もあり、日常を維持すること自体にお金がかかることを、そういう事業の構造の難しさを理解してもらおうという意味でも、その厳しさは世間に積極的にアピールしていくべきである。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(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))

- ・戦略1個別取組事項1の2023年度計画について、多摩地域でのオーケストラ公演回数拡大(2回→6回)の追記等、記載内容を充実させた。
- ・戦略1個別取組事項2の2023年度計画について、音楽鑑賞教室40回と数値目標を設定した。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・当団体が文化的な意義が高いことは誰もが理解しているが、コロナの環境も変わっていくことは明確であるため、次を見据えた活動をどうしていくのかが非常に重要である。その前提として、よいコンテンツがあつての話があることから、演奏者、演奏環境、財務基盤の三つがきちんとリンクできるような形で、引き続き尽力してほしい。
- ・よいコンテンツの提供や社会へのインパクト創出について、具体的にどのように社会的なインパクトとなっているかの算定は難しいが、試行錯誤でもアウトカムと評価指標の設定等、数値化や見える化は継続して取り組み、場合によっては、外部の専門家も交えて検討するのが良い。
- ・コンテンツ自体に価値があるためNFT等には早期の着手が必要であるが、自力での検討が困難である場合には、事業パートナーを探索し、トライアル的にスピードをあげて取り組むことが必要である。
- ・寄附やボランティアの拡大について、現段階で寄附等を行う世代からどう寄附してもらうかは非常に重要であるが、Z世代以降が社会貢献や寄附に高い関心や理解を示していることを考えると、現段階からZ世代以降が社会の主体に移行する前段階からのアプローチが重要である。
- ・戦略3個別取組事項2の要因分析に「出演者、曲目、楽器などの興味関心と公演内容に親和性のありそうな世代を抽出してSNS広告をする」とあり、この取組自体は非常に良いが、こういうのが人気があるからこういうものをやってみようというような調査はしているのか。曲目選び等は団体職員又は楽団員が決めているのか。
- ・部活動も外注するという世代になってきているが、楽器の弾き方の配信や教室等、小中高生に対するアウトリーチ等の取組は行っているのか。ただ音楽を聴くだけでなく、別の方法で関心層を広げていくというのは考えているのか。
- ・オーケストラはやはりネット配信よりもコンサートホールで聴く方が大きなインパクトがあるため、動員数7割であるところをどう満席にするのか、どう感動を与えて次にまた来てもらうのかは非常に重要である。例えば、リハーサルに招待するケースもあると思うが、観客がいなくて「上から音楽が降ってくる」という体験をすると、今度は実際のコンサートとどのように音が違うのか等興味が湧くことから、練習に定期的に招待するなど、試行錯誤してファンを増やす取組をしてほしい。
- ・海外から有名なソリスト等と呼ばばまたそれもお金がかかると思うが、バランスを取りながら工夫をし、「この人はめったに来ないから聴きたい」というような取組をしてほしい。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

(改訂シート(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について、中間支援組織という位置づけであるからには、自治体やNPO向けや、他の政策連携団体と具体的に何をやるのか、現時点では意見交換が中心となると思うが、具体的にどこをやるのか、2023年度計画に記載すべきである。また、2023年度計画において、団体自らが行う作業のことだけ記載されているため、ターゲット別に相手とどのように関係を深めていくのか、中間支援が何なのかわかるように明記すべきである。</p> <p>・戦略3について、JKK、人権啓発センター、生活文化スポーツ局等と連携し、取り組んでいる事項があるならば、プラン上に記載し、更に柔軟な目標を設定し、活動を積極的に進めてほしい。</p> <p>・戦略3について、ソリューションとしてのDXについて記載があるが、つながり創生や地域のつながり等の支援において、具体的にDXの取組としてどういうことを考えているのか、具体的に教えてほしい。</p>	<p>○戦略2について 中間支援組織としての取組みが明確になるよう、区市町村や外国人支援団体等との連携について2023年度計画に記載した。</p> <p>○戦略3について ・委員意見を踏まえ、プラン上に記載を追加 ・「町会・自治会応援キャラバン」において、町会・自治会からの相談分野として「デジタル活用」を設け、ニーズに応じて企画から実施まで伴走支援を行うとともに、都の事業である「地域の底力発展事業助成(デジタル活用支援)」や「講師おまかせスマホ教室」等の活用に向けて助言や申請サポートなども実施。また、「まちの腕きき掲示板」では、デジタル化に悩みを抱える町会・自治会に対してデジタル活用が得意な人材をマッチング出来るよう支援を行うほか、「地域の課題解決プロボノプロジェクト」においても、HP作成など情報発信に関する講座を開催するなど、町会・自治会の課題解決に向けた支援を実施</p>

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・共生社会という言葉は広範なので、活動が総花的になるリスクがある。初期段階はいろいろ手をかけてやってみるといのも一つの手だが、往々にして1回手をかけるとやめられない傾向があるため、やる基準だけでなく、「中間支援団体としてのミッションをうまく果たせないということあればやめる」というような基準を作り、事業を回していくと総花的にならないのではないのか。
- ・立ち上げ期から、推進期に移行していると考え。その中で、東京において多文化共生を図る上では、他の都道府県や区市町村と全く異なる東京都ならではの特色があるため、類似の国等公的機関と重複したようなことをやるのではなく、他の自治体がない事象や特徴がどこにあるのかを突き詰めた方がよい。
- ・ボランティアやプロボノ等は、他の政策連携団体でも類似の取組を行うなど、多数抱えている感がある。そのあたりの連携をどのように考えるか。また、そのような政策連携団体との連携については、局同士の連携も含めて他の一般の団体にアクセスするよりも早く動けることが見込まれるため、既に取り組んでいる部分は多々あると思うが、早く手をつけ、効果があるところをまずやってほしい。
- ・調査によると、コロナが収まった後も、地域活動やそうした支援活動はやらなくてもいいのではないかという意見が非常に多く、地域のこれからの活動において危機的状況であると認識しているが、次年度の計画等でコロナからのリカバリーというところがどのぐらい視点として入るのか。団体が行っている支援の事例や実態の横展開のような取組も積極的に行っていくべき。
- ・多文化共生については、役職員のダイバーシティを高め、より実地で活用できるニーズの吸い上げと解決策の立案を図れるようにすべきではないか。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

・戦略3個別取組事項の節電という新設項目について、当然太陽光は設置していると思うが、どのぐらいの貢献をしているのか。自力での発電や、電力を供給するという工夫等、そういったものはあるのか教えてほしい。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

・太陽光発電設備は、指定管理施設である東京体育館・駒沢オリンピック公園総合運動場・東京武道館の各所に、事業団が平成22年に設置したが、全電力のうち約0.7%の出力規模である。設備の更新等については、今後の大規模改修の時期に合わせるなど東京都と協議を行いつつ、検討していく。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・アスリート活用について、最近ではアスリート自体を支援するという視点が出てきており、プロフェッショナルなアスリートが30代、40代になると、キャリアデザインに悩むということもあるため、元アスリートの活躍の場をつくることを団体のミッションの一つとして、その位置付けについて踏み込んで考えても良い。団体の取組として、例えば派遣する前にアスリート自身をトレーニングしたり、事前登録制度を充実させたりするなど、アスリート側に対する支援や働きかけも大事だと思う。
- ・アスリートのセカンドキャリアについて、様々なスポーツ選手がソーシャルなベンチャーを立ち上げてネットワークを作っているが、スポーツごとに偏在している状況なので、団体のほうで連携紐帯を深めていく取組があっても良い。
- ・スポーツ人口が増えるほど、怪我リスクも高まるため、アスリートだけでなくストレンクス&コンディショニングやトレーナーの知見の活用などにも裾野を広げることが、事業団の価値向上につながるのではないかと。そうすることで団体の活動が広がるだけでなく、例えば、スポーツメーカーや医療機器などから賛助・寄附を受けるというような形等ができると思う。その際に、SPOPITAの持っているデータが非常に役に立つと思うので、団体が持っているアスリートとのネットワークや今までの情報の蓄積を活用してほしい。
- ・小学校等へのトップアスリートの派遣は、子どもにとっても貴重な体験になっており、お互いに良い相乗効果があると思う。今までマイナーだったスポーツがオリンピック競技に取り入れられるなど、多様な競技に触れる機会もできており、東京都はスポーツ施設を持っているので、いろいろな選手が日の目を見られるような機会を与えてほしい。
- ・都民の健康に資する多種多様なスポーツイベントを企画することがまず大事である。また、トップアスリートとして極めてしまった分、特にスポーツのプロを目指していた人の次のキャリアへのステップが難しいため、団体を頼れるようなプログラムを作ってほしい。東京都は非常に規模が大きく、様々なチャンネルを持っているため、アスリート等がキャリア形成に迷ったときに相談できるよう、そういったところでも貢献できるような仕組みを作ってほしい。
- ・オリンピックレガシーやスポーツ文化の醸成については、コロナにより検討を止めていた部分があるが、コロナの5類への移行や新しい生活様式の定着により、本格的に検討・実施を進める時期に入りつつあると認識している。
- ・現状の自主事業だけでは、事業団の活動に限界がある。寄附・賛助の拡大、SPOPITAの会員データの効果的な活用など、収益の多元化を検討すべきである。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

- ・戦略2個別取組事項1について、目標とする2023年度の東京レガシーハーフマラソンの協賛金額を教えてほしい。
- ・戦略2個別取組事項3について、ボランティアの受託事業の収益確保に向け、2022年度の実績を踏まえて2023年度に予定している内容について教えてほしい。
- ・戦略4について、マラソンをしている層だけからの寄附では足りないため、マラソンに関心のある人の増加、自分は走らないけれど応援したい人の創出に向け、チャリティの寄附をすれば施設を利用できる等、マラソン以外でプラスになる特典を設ける等の働きかけの工夫について教えてほしい。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

- ・委員意見を踏まえ、戦略2個別取組事項1について、目標とする東京レガシーハーフマラソンの協賛金額を2023年度計画に記載する。
- ・委員意見を踏まえ、戦略2個別取組事項3について、具体的内容を2023年度計画に記載する。
- ・委員意見を踏まえ、戦略4個別取組事項1について、寄付者の動機付けの工夫を2023年度計画に記載する。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・Z世代は社会貢献や寄附に高い関心や理解を示しているため、現段階からZ世代以降が社会の主体に移行する10年、20年後に向けて、どのようなメディア発信をしていくのか、どのように働きかけていくのか検討し、アプローチすることが重要である。
- ・Z世代が寄附やボランティアへの参加を判断するために、財団がソーシャルインパクトやKPIを定量化し、可視化することが重要である。しかし、いきなり実施するのは難しいため、現段階では、財団が目標としている、「beyond 2020」の計画の中で実現できたときの公益やアウトカムは何なのか、一部分でも定量的に発信する練習や頭の体操をしておいたほうがいい。
- ・事業を膨らませて収益手段を確保するため、本財団のように情報資産が蓄積されているところは、ある程度きちんと座組を組んでスタートするのではなく、試行錯誤して強力な事業者としっかりと組みながら、更にスピードを上げて取り組むことも必要である。
- ・ブランディングについて、東京マラソンという非常に魅力があり発信力の高いブランドがある一方で、事業が複数になるとその強力なブランドが団体全体のブランドとコンフリクトする可能性がある。東京マラソンというブランド価値をどのように活用するのかを検討するためや、当財団が東京マラソンしかやっていないという誤解を防ぐために、サブブランドや団体全体のブランドの在り方を中長期的に考えるべきである。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(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))

戦略1個別取組事項1について、3年後の到達目標達成に向けた目標を追記した。  
 戦略1個別取組事項4について、2023年度計画の支援の強化に対する具体的な内容を補記した。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・都市機能更新・下水道事業の収益が悪化、これらを補填していた収益事業会計も減益しており、それが基幹システムの更新に伴うものであるとのことだが、全社トータルでもマイナスであり、その理由についての説明が必要である。
- ・収支均衡を目指す中、近年、外注費や人件費がかなり高水準となっていることを受け、価格転嫁をどうするのかを考える必要があり、財務収支の改善に向けた具体的な方策について検討すべきである。
- ・一般的にシンクタンクとは、中長期的な社会課題解決のためであり、現在の直接のニーズを掬い取るものではなく、シンクタンクのアウトプットは政策の提言集や学術発表である。このアウトプットを出すための情報を探るためのアドバイザー機能ではないのであれば、シンクタンクとアドバイザーを並列で並べることに違和感がある。
- ・シンクタンク機能の発揮に当たっては、モビリティや公園やインフラ整備など多くの関連団体との連携が必要となる縦をつなぐ形と、良好事例や失敗事例の案件を横展開する横をつなぐ形の、2本を連携させることにより、都が所管するシンクタンクとして価値あるものとなる。シンクタンクが数多くある中、公社にお願いする理由が必要である。
- ・シンクタンク機能でも、調査実態の把握を主として、クライアントのニーズに応じた情報発信を行っているところもあれば、政策立案や提言まで踏み込んでいるところもある。公社が目指しているシンクタンク機能の目的や成果について、どういうところを目指すのか。
- ・シンクタンクとアドバイザーについては、目的やアウトプットが異なるため、再度整理した方がよい。
- ・収支改善について、事業別収支に着目することも重要だが、顧客別管理が重要である。例えば、区市町村別での分析を行うことで、先行投資した結果のリターン等、本当の意味での収支が明らかになってくる。公益目的事業と収益事業の二本立ては重要であるが、公益目的事業の中に、東京都からの受託と各区市町村からの受託が混ざっており、収益事業とは言いつつ、シンクタンク等も営業的な意味合いを有して実施しているものもあり、顧客別の収支管理を徹底すべきである。
- ・アドバイザー機能は本来有償であるべき。無償で行うアドバイザーの内容がシンクタンクの機能に資することは疑問である。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

- ・戦略1個別取組事項3に記載の「センサー方式を利用した見守りサービス」について、どのくらい利用拡大していくのか。また、地域医療・病院との連携について教えてほしい。
- ・戦略2個別取組事項3の記載について、2023年度に太陽光発電設備やEV施設を導入することで住民にどう還元されるのか。
- ・戦略4について、具体的な社会貢献というのが一体何なのかというのが分かりづらい。どのような社会的なインパクトというのを何らかの形で示してほしい。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

- ・戦略1個別取組事項3の「センサー方式を利用した見守りサービス」の利用拡大、地域医療・病院との連携に向けた取組みについて、2023年度計画に記載しました。
- ・戦略2個別取組事項3の太陽光発電設備やEV施設の導入により、住民にどう還元されるか要因分析に記載しました。
- ・戦略4の社会貢献の考え方について、取組内容の説明を課題解決の手段に記載しました。また、社会貢献(公共政策に資する取組)を金額に換算した額を個別取組事項の実績に記載しました。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・主要事業の中の受託事業について、収支均衡への取組については継続して進めてほしい。特に事務費用は、最近の人件費の高騰やシステム等のDX関連で、行政からの事務費収入における割合との乖離がどこの自治体も大きくなりつつあるため、協議の中で本当にその乖離が埋まるのか懸念している。
- ・借入れの水準やバランスは気を使っていると思うが、金利上昇リスクに対して、次の経営改革プランや事業計画をつくるときにどのようなスタンスで臨むのか。金利上昇を踏まえて、調達バランスについて計画では整理すべきである。
- ・子育て世帯や高齢者に対する入居支援制度が非常に充実しているが、こうしたサービスに対して満足度の測定等やプラスアルファの要望や改善含めて、住民からの意見等は定期的にデータを取っているのか。
- ・要望に応えるような施策は公社として当然行うべきであるが、コスト要因になり、収益を圧迫することもある。要望等を踏まえた改善により、満足度が非常に高い状態になっている一方で、例えば受託事業の中の都営住宅の収益が非常に圧迫されているような場合、そのバランスはどうしているのか。
- ・近隣住民にとってもそこに団地や住宅があることがプラスになるよう、近隣住民のことも考えた住宅敷設や改築を行うことで、非常に正当性を高めることになるが、それもコスト要因になるため、都と調整して整備を進めてほしい。
- ・監査・ガバナンスについては、コンプライアンスだけでなく、業務執行の妥当性も対象とするべきである。特に、不動産は大きな投資を伴うので、可否や水準、撤退判断などの意思決定の妥当性を監督する仕組みも必要である。
- ・民間不動産会社でない、住宅への取組が重要であるので、収益以外の社会的価値をどのように評価するか。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

・戦略全体を通じて、様々な事業を網羅しているが、数値目標が少ないと思う。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

各戦略における3年後(2023年度)の到達目標については、これまでの取組を踏まえ所管局と協議し、設定したところである。そのうえで、個別取組事項における具体的な成果として、以下のとおり目標を追加設定した。

戦略5  
「環境のことなら環境公社」のブランド定着に向けた取組として、次の2点を追記  
・スイソミルや各事業分野のリソースの活用と民間・団体と連携したイベント等の開催について、年3回を年10回に追加設定  
・「公社ホームページをリニューアルし、動画等のアーカイブ配信を実施 5件(エネルギー、資源、自然、適応、環境学習各1件)」を新たに設定

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・新・戦略1の一番のポイントは、個人のCO2排出量の見える化を前提とする中で、どのようなアクションを行い、これを推進していくのかということであるため、こうした活動が理解されるためには、都民のゼロカーボンアクションに係るバウンダリーの設定、排出量や削減量の見える化と、それらに対して、どのようなインセンティブをつけていくのか、所管局である環境局及び産業労働局と連動して検討できると良い。

・個人のCO2排出量の見える化や、それに関連して、データを提供すると金銭的なポイントが付与されるような取組が、国の政策としても始まっている。それらを都版に置き換えると、都民がCO2の排出データを自分事と捉えてどのように削減していくのか、PV等はその一部分であるため、例えば、より規模の大きな公共交通機関に変換すると個人の削減量がどの程度になるのか、それに応じてどのようにポイント化されるのか、東京都の場合には、メトロ、臨海高速鉄道、ゆりかもめ、都営交通等の多くの機関があるため、そうしたところと連携しながら進めていくと良い。

・政策の効果測定としては、戦略1の事業費総額が実際の削減量に相当する排出権の購入金額よりも低額であることが原則になるため、政策の効果はそうした観点も踏まえ、事業を行わなくても都が排出権を購入すれば、その分だけ都民の削減量に貢献できてそれでよしといった状況にならないよう、効果検証の方法も考えてみてほしい。

・新・戦略2について、上場企業を中心とした大企業において、Scope3削減に向けてサプライチェーンの中での脱炭素化が始まっている。これまでは企業の与信ということで財務諸表等の提出だけを求められていたが、近年、Scope3との兼ね合いもあり、特に大企業側でサプライチェーン全般に係る削減量の開示を行うために、取引先である中小企業にカーボンニュートラルに向けて定量化した削減量の提出を求める圧力が高まっている。中小企業は大企業との取引を継続するために、自社の排出量や削減量を見える化し大企業へ提出することも必要となってくることも考えられることから、削減量を算出できるシートや、削減量を示した公的な簡易証明書作成などの中小企業等への支援を関係機関と連携の上で、進めていってほしい。

・環境と金融は切り離せないことから、補助金や助成等の直接的な支援だけではなく、サステナブルファイナンスやトランジション・ファイナンスの観点も踏まえ、産業労働局のカテゴリーの中である金融との懸け橋をどのように考えていくのかは非常に重要である。

・太陽光発電設備を増やすためには、都民の意識と同時にハウスメーカーや工務店の意識も重要である。太陽光パネルの設置等の変な作業をハウスメーカーが強いられている中で、それを施工主に勧めていくに当たり、動機となるようなものを提示していく具体的な方策は、どのように考えているか。

・ホームページ等の掲載内容について、同じような情報はアーカイブにした上で、学校の先生に教材として活用してもらったり、施設見学につなげられると良い。公社では良い取組をたくさん行っているが、整理しないと、情報過多となって探しにくいので、そうした情報整理から始め、数値目標の設定やブランド力の構築につなげていけると良い。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

・戦略1・2の各個別取組事項について、2022年度数値目標が未達の事業はニーズや取組方法に課題があることから、合理的な枠組みの中で、現実的な数値の目標設定が重要であるため、実績との乖離が積み上がることないよう目標設定の在り方を見直した方が良い。

・戦略1について、2023年度計画で掲げる数値目標や取組内容は2022年度計画を踏まえたものなのか。具体的な計画内容や目標数値の改訂経緯等について記載してほしい。また、記載ぶりとして、2022年度計画からの進化が見えづらいため、2023年度計画には取組内容における工夫(高度化、広範囲化、多様化等)についてももう少し具体的に記載するとより分かりやすい。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

戦略1及び戦略2の各個別取組事項について、2023年度計画については、都の計画値でもあることから、計画達成に向けて取り組む事項や、成果指標を具体的に記載した。

戦略1の「改訂の内容及び考え方」において、研修の成果として目指すべき姿を記載した。  
また、各個別取組事項における研修実施方法の工夫等を追記した。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・局が再編され、対応する領域やミッションが変わり増加する中で、団体のミッションは都からの受託事業を肅々とやるべきか、シンクタンク的な機能を付加・強化するべきかを検討する必要がある。

・改訂シートの記載内容は、局から委託等された業務を円滑に運営する上での業務改善というイメージが比較強いので、事業者や関係者と直接の接点を最も持っている財団が、局の取りづらいデータをどのように取り、フィードバックして、都政の政策立案に還元するのかがというところをもう少し強化した方が、財団の経営改革という名目としてより強く言うことができると思う。

・財団は多くの事業を行っていることから、人員や予算の配分は非常に重要な問題であると思われるので、それに従って、目標設定の在り方は常に議論する必要がある。

・研修の参加人数等の記載が多いが、財団の活動成果をどのように測定するか、公益をどうKPIに落とし込んでいくかは重要であるため、チャレンジングな話として、アウトカムに基づいて、どのようなソーシャルインパクトがあり、それはどうやって計測するのか、団体のミッションを関係者に共有するためにも仮決めとして何らかの目標設定をした方が良い。

・ユニバーサルデザインナビについて、東京は新陳代謝が激しい地域であるため、このようなサイトは情報のブラッシュアップを常時行う必要がある。例えば、トイレ情報に関しては、都内の障害者団体の方や子育て世帯等にとっても非常に重宝するため、サイトの最新性を保つための取組を更に工夫すると良い。

・プランの記載内容として、全体の組織の枠組みや団体の在り方、今後の経営の在り方や改革と、業務執行は局の再編を好機として見直した方が良いと思う。事業執行を念頭に記載すると内容が細かくなっていくため、再編後の二つの局の間に立ち、いろいろ提案機能を強化したり、似た取組をしている団体や関係団体と連携を強めたりすることを記載すると、何をやっていくのかというのが分かる。このような取組を念頭に置き、細かい事業については、その後段に記載するような構成にしたほうがより良いと思う。

・分かりやすいアウトカムの設定について、医療福祉や子育て関係はアウトカム自体があってもなかなか動かないため、事業者に補助金を交付する段階で、PFSやSIB等のメカニズムを利用することで現実的な検討につながるため、局と連動して取り組んでほしい。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

・戦略1の広報活動について、団体の伝えたい事項は大きく二つに分かれていて、アカデミックの実績と、都が当研究所にお金を出して運営する必要性だと思うが、少し分かりづらい。今やっている研究がどこで都民ニーズと連動しているのか、それによって出てきたアカデミックな成果は何かを分かりやすく伝えられるよう、様々な内容が錯綜しているため、整理が必要であると思う。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

2023年度計画では、新型コロナウイルスに対する広報誌やHPをはじめとした多様な媒体を活用した情報発信の手法を活用し、積極的に発信することで、都民の生命と健康を守る国内トップレベルの医学研究所を目指す取り組みを広く示せるよう戦略1の改訂を行ったところである。情報発信に当たっては、いただいたご意見を踏まえた分かりやすい内容となるよう努めていきたい。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・研究実績については、学術的に価値があるもの、都の公益に役立つもの、研究主体として団体がメインなのか、他に付随したサブなのか、研究目的と研究主体で4象限に整理できると思うが、実態として今どうなっているのか。研究ポートフォリオとして、どういう形で議論され、どういう方向に持っていきたいのか、「アカデミックとしての重要性」と「都への貢献」をどのようなバランスにするべきかを整理し、適切に開示する必要がある。

・世界最先端の技術を活用した研究を行い、それを素早く都民に還元するものと、都民に本当に直接的に還元できるような、例えば都の病院と連携してその病院の入院患者のニーズに対して、研究所がアイデア出して何か解決策を提言する等のものは、二つにきちんと切り分けなければ混乱が生じる。団体の行っていることは、身近なことから世界的にも貢献できるようなことまで、様々なものが含まれるため、都民のためのものだが全国民にも役に立つ最先端の研究と、都の課題に対応した都民に直接影響するような研究とで、都民が納得できるような括り方で戦略を構築し直し、目標数値も出したほうが、尊敬も納得も得られると思う。

・個々の取組だけを広報するのではなく、研究機関として団体全体の研究ロードマップの中で、現在どのフェーズにあり、どの部分が都民に還元されるのか、それに対して現状の研究ポートフォリオがどう配分されているのか等、そこまで詳細でなくとも広報することが一番重要である。全体的に先述のロードマップやポートフォリオみたいなものの開示方法を検討することで、団体の取組や期待が伝わりやすくなると思う。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

(改訂シート(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))

・戦略4の個別事項のメンタルヘルス研修の実施については、2023年度に新たに「福祉現場におけるメンタルヘルスケア研修」を実施することとしたため、修正する。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・若年層等の経験が浅い職員の離職率低下や採用により、相対的にベテラン職員の割合が減少するため、年齢構成と在職期間をプロットして何年後かにスライドすると、人員構成上どのような問題が生じるのか、異動等も含め、将来を見据えて考えていく必要がある。若手職員が多いと、ベテラン職員が指導育成しなければいけない若手職員が相対的に増え、管理職やベテラン職員に過度な負担が生じるため、悩みを相談できる体制の整備も併せて検討すると組織がより活性化すると思う。

・虐待等の発生原因の一つとして、職員の業務等への不慣れさや、利用者が施設に新たに入所したり、寮を移動して環境に慣れていないことが挙げられていたが、「人」に関して非常にセンシティブな職場だと思うので、業務経験のある再任用職員を積極的に雇用してほしい。

・最近、保育園等が迷惑施設扱いされることもあるが、例えば、地域住民に手伝いで施設にきてもらう等、施設を地域に開かれた形とすることで何らかの関わりを持ってもらい、「そこにその施設があることが地域全体にとって幸せである」となるような環境づくりを職員で取り組んでほしい。例えば週に1、2日なら手伝える地域の人を「サポーター」として確保することで、常勤職員の負担軽減を図ることができないか。一定数の離職者がいる中で、色々な人を巻き込み、有給休暇を取得しやすい環境づくりなど金銭以外の部分でも職員の処遇をさらに改善するような努力も期待したい。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

- ・戦略1 個別取組事項4 Twitterの効果分析・見直しについて、2022年度の分析を踏まえ、2023年度にどういう形で繋げていくのか、記載内容では伝わってこない。
- ・戦略4 個別取組事項1 イノベーション創出に向けた交流機能の充実について、イノベーション創出が求められる中で、そこに向けた交流機能は一体どういったものを想定しているのか。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

- ・委員意見を踏まえ、戦略1の個別取組事項4「Twitterの効果分析・見直し」及び戦略4の個別取組事項1「イノベーション創出に向けた交流機能の充実」について、2023年度の具体的な取組の記載を充実させた。
- ・重点分野ごとに具体的なKPI、KGIを定め、四半期ごとに進捗を管理する取組を継続。より具体的にPDCAを回し、団体としての戦略を練り上げていく。
- ・今後も、現場に近い公社の強みを生かし、様々な角度から現場の声を吸い上げ、支援施策を都へ提案していく。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・中小企業については、様々な形態が存在しているため、支援については総花的になることを避けるという意味で、重点分野を設定することは妥当であるが、定期的に重点分野の在り方の見直しを行うべきである。
- ・公益に資するという観点では、公社全体でのアウトカムとその指標の設定は困難であるため、重要分野毎のアウトカムとその指標を定め、社会的にどのように役に立ったのか検討できるとよい。
- ・中小企業について、今後は大きな環境変化が想定される中で、国も様々な施策を打ち出しているが、東京は企業数も多く、先鋭的な課題が数多く存在していることから、国の政策を先取りできるような施策を所管局と連携して取り組むべきである(所管局が企画立案を行い、公社が実行機関として施策を推進し、これを所管局へフィードバック)。国の施策を先取りできるよう、所管局の施策及び実行機関である公社の取組に期待している。
- ・国で行っている新しい資本主義実現会議において、社会的企業の法制度・認証の在り方(ソーシャルアントレプレナー拡大)について議論されており、所管局の有するファンド等と連携し、例えば、ベネフィットコーポレーション関連の独自認証など、支援を拡充できると良い。
- ・大企業におけるESG投資に係る非財務情報開示への対応について、今後、大企業のサプライチェーンにある中小企業においても、環境や人権の2分野への対応が求められる。こうした動きに対して、中小企業がスムーズに対応できるような仕組み、ガイドライン策定、算出ソフト開発等の支援や指導員の設置等、所管局と公社でテストケースを実施・フィードバックしながら、国の施策を先取りする形で東京が先導していけると良い。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

・戦略3において、女性活躍に焦点を当てた取組を行う旨の記載があるが、女性再就職サポートプログラムの拡充内容など、2023年度計画に具体的な内容を追記すべきである。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

・委員の意見を踏まえ、戦略3・個別取組事項4「多摩地域における新拠点での運営及び支援拡充」の2023年度計画に、女性再就職サポートプログラムの具体的な内容を追記した。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・非常に多岐にわたる事業を担っているため、所管局と連携し、取組の優先順位を考えることは重要である。メリハリをつけるために検証方法の在り方を検討するとともに、定量的な目標設定について、数値の合理性を常に検証する必要がある。

・財団の支援を通じて就職した人がいる反面、就職したものの早期に退職した人もいることが考えられる。財団から提示された仕事内容と実際の業務内容が違っていたなど、一度拾い上げて、就職希望者と企業側の関係を再構築することが重要である。このため、就職後のフォローや、離職者の事後分析を行うことで、財団の存在意義が増すと考えられることから、中長期的にはこうした取組を手掛けていくと良い。

・これからの高齢社会においては、特に女性の長生きが顕著となるようなデータも出てきている。これまで専業主婦だった女性が働くケースが想定される一方で、就職にあたり必要とされているのがDX人材となると、ミスマッチが非常に大きくなることが懸念される。働くということを長期的に考えると、リスクリング、リカレントなど早期の対策や意識喚起に対するアクションが必要となる。

・ダイバーシティの観点から、例えば、障害者や高齢者の就職先の情報の普及や啓発が求められるが、こうした人達と一緒に働くこともしっかりと進めていく必要がある。働き手の多様性が高まる中で、従来型の働くという感覚や職場環境等も変わるようになるため、むしろ、そうした多様性が強みになることも十分に喚起することで、就労に向けたマッチングの環境が整っていくと考えられる。

・財団のHPIは、財団の顔に当たる部分であり、ウェブデザインを含めてユーザビリティを追求するとともに、アクセシビリティや掲載内容も含めて見直しを行うべきである。

・DX人材が求められる中、中小企業においても税金関係の事務処理等の兼ね合いで電子帳簿の保持が必要となるため、こうしたDX化の流れに沿って人材開発ができると良い。

・年齢や女性ということではなく、就職困難者に対する手厚いサポートの中において、習得したスキルの状況に応じた区分等、今の潮流にあった見直しを検討すべきである。

・これまで以上に様々な取組を推進するためにも、若手職員の意見をしっかりと取り入れることや、固有職員を可能な限り増やした上で事業にコミットできる職員の育成を行うべきである。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

・戦略5 個別取組事項4「東京農林水産ファンクラブ会員数2,800名」について、その規模の妥当性が判断できるよう、ファンクラブの目的やターゲット層を補記すべきである。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

・「3年後(2023年度)の到達目標」の【目標】の記載について、ファンクラブの目的等を補記した。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・23区の居住者が23区外で農林水産を体験するなど、都内の中山間地域における関与について潜在的なニーズは高いと考えられるが、財団事業に関する情報の認知が足りておらず、PR方法に課題がある。ふるさと納税の返礼品にあるような体験型メニューを設け情報を拡散するなど、新しいアイデアを用いて若者の興味を惹く取組を行うことで、実際の体験へと繋げていくと良い。

・各戦略にある農林、畜産、研究連携、人材について、コミュニティという領域で取り組み、まちづくりや地域おこしの形で実施していくことで、担い手を確保することが重要である。農業、畜産、林業など、分野毎ではなくトータルでの関与や共にまちづくりをする等、いくつもの入り口を作り、若者を呼び込むことが効果的である。

・良い取組が数多くある中で、それを認知に繋げていくため、新たなアイデアや、領域の異なる人からのアイデアをもらい、斬新な試みで推進していくと良い。

・東京が国際都市たり得るための一つの大きなテーマとして、カーボンニュートラルなシティを形成できるかという点があるが、新築住宅に太陽光パネルを設置する施策が推進されるなど、森林や太陽光の活用が政策的にも打ち出しやすい状況にある。そうした中で、財団がカーボンニュートラルに関するシンクタンクとしての役割を果たすためにも、森林環境譲与税という財源も活用することで、都にも貢献できると良い。

・固有職員割合が少ないため、雇用環境の改善や人材育成に取り組んでいくべきではないか。固有職員を育成して、柔軟な発想を事業に反映していくべきである。

・Z世代の声の取り込みについて、農学部等を有する大学へ働きかけることも一つの手段として検討すべきである。

・相互支援や探究型学習において、大学等との連携した取組は非常に重要になってきている。例えば、学校支援機構と連携して、支援型学習の一環として、農業ボランティアを授業の単元に組み込むといった方策を検討すると良い。東京には資源が豊富にあるため、団体が積極的に事業領域を拡大することで知名度が上がっていく。

・TOKYO Xの肉豚出荷頭数の増大と新規生産者開拓について、2023年度計画の肉豚出荷頭数の下方修正に対して、どうしたら出荷頭数が回復するのか検討してほしい。

・単に多摩産の杉の購入を促すのではなく、こうした木材を多く消費することで、森林循環が促され、花粉の飛散のない木に変わるなど、違う雑木林に変える後押しとなるといったPRを行っていくと良い。また、ライブ中継等を活用して、森林循環などの見える化を行えると良い。

・Z世代は農林畜産業をクールな仕事であると考えており、事業展開次第で良いマーケットとなるため、精力的に取り組むことを期待する。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

(改訂シート(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))

- ・賛助会員をはじめとする都内観光関連事業者、観光団体及びエリアDMO等と連携し、観光産業の完全復活に向けて、インバウンドとその受入環境整備に積極的・集中的に事業を展開していく。
- ・PDCAを意識しながら、経営改革プランの2023年度目標の達成を目指すとともに、観光業界を取り巻く環境変化や事業者ニーズを適切に捉え、中期経営計画を確実に実行していく。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・新型コロナウイルス感染症の5類移行も見え、水際対策の緩和も進んでいることから、今後の観光施策について、都と協議しながら取り組まれない。
- ・一方で、財団は都財政の受入額が中心ということを考えると、観光トレンドのキャッチアップと施策展開には時間軸としてギャップがあり、財政決定前に事業環境の変化が生じてしまう事が想定される。このため、自主財源を確保し、先取りして財団が動ける仕組みについて、中長期で検討する必要があるのではないか。
- ・観光業界については、お金が戻りつつある中で、赤字の回収や損失の補填が先になり、従業員の給与が上がるのが遅くなってしまふことがある。業界を良くしていくために、どういったことができるのかについて、所管局と連携して動いていくと良い。
- ・コロナからの回復について、短期と中長期の観点で考えていくとともに、ベストケースやワーストケース、その中間といったパターン分けを行い、シミュレーションしていくことも必要である。
- ・中期経営計画の中で、財団の主な企画についてPDCAサイクルによる進捗管理を行うとのことだが、PDCAを回すのにあたっては、目標を設定の上、それが達成できなかった要因について、環境要因であるか、営業努力によるものかを検証しながらサイクルを回していくと良い。
- ・財団として賛助会員を牽引していくためには、この先に描く観光業界を共有し、未来に向かって共に尽力していけるような取組が重要である。
- ・裾野の広い一般観光に目が行きがちだが、MICEのような国際学会等の対応について、高度な人材が求められる。このため、大学と連携して、これら学会の誘致等に力を発揮できるようにする必要がある。
- ・また、若い人たちに対して、観光業界が魅力的であることを改めて伝えていく必要がある。コロナ禍の影響を受けた渡航制限や、長時間労働など、観光業界に対する良いイメージがなくなってきており、きっちり魅力をアピールしていかないと、従事する若い人がどんどん減っていく。観光系の学部を多く抱える東京のメリットを活かし、大学と連携して出前講座を実施する等、観光業界の魅力をアピールしていくべきである。HP等で、出前講座の周知を行うとともに、観光がもたらす経済的意義をしっかりとPRしていくことが必要である。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

- ・戦略3 個別取組事項3 さらなる飼育環境・飼育方法の改善について、具体的内容や見通しを問う

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

動物福祉向上の観点から、動物の「生活の質」を高める工夫として、給餌方法の工夫や遊具の設置等による「環境エンリッチメント」をさまざまな動物舎で引き続き推進する。また、動物にとっても人にとっても安全な健康管理手法として、動物の動きを号令等で制御する「ハズバンドリートレーニング」に継続的に取り組む。また、世界基準に即した規模のアジアゾウ舎をオープンした多摩動物公園では、アジアゾウ繁殖に向けた環境整備を進めている。2023年度に上野動物園と多摩動物公園で実施する動物福祉評価に基づき、動物福祉の更なる改善を図る。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・新型コロナウイルス感染症の5類移行を見据え、固有収益事業は黒字化すると考えられるが、さらに安定した収益基盤を確立するよう努力されたい。
- ・協会は優良なコンテンツを有しているため、外部との協力の中でデジタルの活用として、例えば、Z世代の視点としてゲーミフィケーションや、NFTの検討や試行を意識した施策について検討を進めていくとともに、NFT検討に当たっては、これまで以上にデジタル人材の確保が必要となる。DXについては、オペレーションの効率化やアプリ開発といったこともあるが、協会の有するデータやコンテンツをより収益に活かしていくことが重要である。
- ・協会のコンテンツは教育分野との相性も良いため、探求型学習・教材・食育という観点から、関連する他団体との連携も重要である。
- ・収益事業の再投資と公益事業の社会的なインパクトの観点から、戦略2、戦略3における中長期的な視点に基づいた計画的な投資などの資源配分と、投資インパクトを測定する仕組みの構築が求められる。収益事業は増減があるため、学術的に価値が高いものであれば科研費の獲得や、ソーシャルインパクトが大きいものであれば寄付の受入れなど、収益事業の損益に依存しないような収益体制を検討すると良い。
- ・動物個体の管理については、デジタル化を活用し、管理人員が変わっても、エビデンスを含め適切に引き継げるような仕組みを構築すべきである。
- ・上野動物園の集客力を活かし、上野に行ったら次は多摩に行くといった相互に連携した取組や、入園者に対してPRする取組を検討することが重要である。
- ・また、サポーター制度を取り入れているとのことだが、例えばふるさと納税のメニューに掲載することで、収益基盤の安定や来園のインセンティブに寄与すると考える。あらゆる年齢層が関わりたいと思えるコンテンツを有しているため、サポーターの輪を広げていくためにも、関わる機会を多く設けていくと良い。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

(改訂シート(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))

2023年度は第2期経営改革プランの最終年次であり、掲げた目標を達成するために、自律的改革を推進していく

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・この制度の取組当初は抽象的な印象であったが、現在は個別具体的なところまで目配りができているものとする。その上で、何を指すかについては、団体自身では気が付かないところがあるため、マーケットサウンディングを活用し、ビジネスチャンスを求める民間事業者からの提案を取り入れていくと良い。マーケットサウンディングの実施にあたっては、協会としてやるべきこと等の企図は白紙とした状態と呼び掛けることが重要である。

・居心地の良さ指標について、指標に関する公園個別の課題については個々で取り組むべきだが、全体としての課題は何で、それに対して具体的にどのような施策を進めていくかについても示せると良い。

・DXやドローン等の新たなテクノロジーについて、調査を行った後に方針決定とすると、時代に遅れを取るケースがある。パイロット事業として積極的に進めていくべきである。

・公園のニーズを考えると、健康維持増進や街づくり全体における公園の意義、さらにはウォークアブルシティとしてモビリティ空間と公園との境界がなくなるなど、現状のニーズ把握だけではなく、より広く捉えて行く必要がある。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

(改訂シート(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))

2023年度は第2期経営改革プランの最終年次であることから、掲げた目標の達成を目指し、政策連携団体としての役割を果たしていく

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・駐車場について、キャッシュレス化を進めてきたとあるが、ロック板やゲート、遮断機等を廃止するスマート化についてはどのように考えているのか。ゲートがあるとそこで料金支払等が発生し事故が増えるほか、施設内や一般道路上で渋滞が発生する。安全対策や渋滞防止の効果のある駐車場については、民間はどんどん進めていることから、検討すべきである。

・公1事業、公2事業の収支マイナスを収益事業で賄い、黒字を維持するスキームが基本的であると理解はしているが、駐車場のスマート化といった話も考えると、本来は、収益事業の収益は公益事業の補填よりも、今後の収益事業の強化に費やされるべきである。

・駐車対策事業である公2事業では、s-parkを運用されているが、これは収益が見込めず費用が高むものである。利用状況の分析をするとともに、民間で類似サービスが充実する中で、収益事業から費用を得て実施することの意義について中長期の在り方を検討すべきである。その上で、収集したデータの提供やデータの再販など、収益化について考えていく必要がある。

・s-parkを今後も続ける意義の検討が先であるが、s-parkを普及させるのであれば、アプリ化を検討すべきである。

・人員確保については、従来通り監理要員である技術者が中心と認識しているが、昨今ではBIM/CIMやアイ・コンストラクション等、発注者サイドからのDXが出ていることを踏まえると、業務の効率化・DX化(土木・建築・設備領域は様々な手段が存在)も併せて要員計画を考えることが必要。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

・戦略1 個別取組事項1 マッチング件数について、潜在ニーズ全体から割り出した求人数における達成率をKPIとして設定するなど、進捗度を数値化するべきである。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

戦略1について、地域別・学校別に見た場合、個々の特性や外部人材の受入に対する考え方などに違いがあるものの、全対象校(約2,100校)に外部人材活用のニーズがあることが想定されるため、将来的な目標として1校につき1人以上の採用を目指していく。そこに至るKPIとして、令和5年度から「採用数」を位置付け、進捗度を意識しながら目標達成に向けて取り組んでいく。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・一番重要であるのは、学校において困難な事態が発生した際の連絡・相談できる先として、学校関係者における団体の認知度が100%となっている姿が、重要なKPIとなり、その次の段階として、人材調達能力としてのマッチング達成率が重要な指標である。また、これまで無理が生じていた部分について、団体のおかげで解決したことを図るKPIを設定すべきである。

・改訂シート等の資料を見る限り、例えば、認知度100%を達成しているのか、既にできているのがどこまでできているのかが分からず、全体の一部に着手したとしか見て取れない。

・今後、人材確保やリピート率向上に向け、いわゆる営業を行う必要がある。営業目標のない組織というのは組織として上手く育っていかないため、目標値を明確に掲げる必要がある。

・人材バンクにおいて、学校現場ではどのようなニーズが多いのか領域別に整理し示せた方が良い。人材バンクのニーズが高いところには、紹介可能なところを増やすということになるが、それが、この人材バンク単体での説明では伝わりづらく、これまでの数年間でこういった領域にどのような形でアプローチしたという実績や民間企業にはない強みを明示した方が、依頼する側にとってもわかりやすく、利用機会の向上にも繋がる。

・学校事務支援について、本来、学校事務とはどういったもので、共通化できるものは何か。そのうち何%を団体において、カバーできるのかを明示できるようにした方がよい。学校事務における学校側の共通化ニーズの全体像を掴み、その上で団体としてどこまでやるのかを考えるべきである。また、共通化について、就学支援金事務を24校から拡大するとあるが、他にも事務は多くあるはずであり、事務の領域拡大と学校数の拡大という2軸で増やしていくことが重要である。

・教科指導の集約化について、コロナ禍で進んだDXを受け、タブレットを使ったパッケージを活用することで、効率化が図られ教員の負担が大きい教科指導の効率化やクオリティのコントロールに繋がると考える。例えば、事例の共有や情報の横展開を行ったり、企業によるコンテンツ提供や大学生とか退職者を使うといったところの一つとして、教科のパッケージみたいなところも横展開すると教員の負担を大きく減らせる。(所管局宛ての意見)

・授業の形態や探求型学習、また、人権、環境、金融、IT、語学等のテーマがある中で、教育の負担軽減についてどのようなニーズがあり、その負担軽減についてどのように測定しているか。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

・戦略1 3年後の到達目標 について、オンライン化の話が記載されているが、実際に対象となる講習がどれくらい母集団としてあるのか。また、5つの受託講習をオンライン化した上で、その先の方向性をどのように考えているのか。

・戦略1 個別取組事項1について、新たな事業であるオンライン型講習について、規模感や講習内容を具体的に記載すべきである。また、講習のオンライン化のメリット・デメリット等に関する要因分析やそれを踏まえた2023年度計画の方向性を、具体的に記載すべきである。

・戦略2 3年後の到達目標 について、関東大震災から100年を契機とした普及啓発による防災意識の向上という目標を掲げているが、「防災意識の向上」という記載ではほかの取組も含めて全ての目標のように見えてしまう。100年を契機とした事業として、具体的にどのようなことを狙いとして持っているのか。

・戦略2 個別取組事項4について、消防博物館や各防災館の企画展の来館者数や、防災啓発コンテンツのWebでの視聴者数等、取組の規模感を定量的に記載すべきである。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

・戦略1 個別取組事項1について、対象となる講習数のほか受託講習等のオンライン化後の方向性について記載した。

・戦略1 個別取組事項1について、新たな事業であるオンライン型講習の内容のほか2023年度計画の方向性について記載した。

・戦略2 到達目標 について、関東大震災から100年を契機とした事業について、記載の充実を行った。

・戦略2 個別取組事項4について、取組の規模感を定量的に記載した。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・ホームページの仕様を、よりユニバーサルデザインにかなう内容とするよう改善した方が良い。

・消防庁等と協議しなければならないが、協会の雇用体系を確固たるものとするべく人員を確保し、正規職員としての待遇を与えていく方策について、今年度、来年度にかけて模索してほしい。

・「関東大震災から100年を契機とした事業」について、小・中学校や企業に企画展の実施をインフォメーションする等のアピールを行い、広報活動を精力的に行ってほしい。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

- ・戦略1個別取組事項2について、「環境配慮ガイドライン等に基づくイベントの運営の実施」について、具体的な取組内容を記載すべきである。
- ・戦略1個別取組事項1について、ラグビーの試合の誘致等において、どのように他のスタジアムと差別化を図り、より多くの試合を誘致していくのか努力や取組を教えてください。地元市にはラグビーチームがあるはずだが、そことの関係性はどのように図り、より誘致を図っていくのかといったところがあまり見えない。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

- ・主なイベント主催者に環境配慮ガイドラインを配付し、味の素スタジアムにおける環境保全のための取組を紹介するとともに、環境配慮チェックリストを用いて環境に配慮した取組への協力を依頼した。戦略1の実績欄及び要因分析を修正する。
- ・Jリーグや商業イベントと共存してより多くのラグビーの試合を誘致できるよう、芝管理事業者と協議・調整の上、適切な芝管理を実施していく。その上で、Jリーグのオフシーズンだけでなく、シーズン中の空き日程を活用し、ラグビーの試合を誘致していく。加えて、特別観覧室の改修に当たっては、地元ラグビーチームのニーズも反映させることで、地元ラグビーチームとの関係性を維持し、試合誘致につなげていく。戦略1、2の2023年度計画を修正する。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・プランにおいて、味の素スタジアム、武蔵野の森総合スポーツプラザの両施設の一体運営とあるが、一体運営自体が目的であるなら「なぜ株式会社である必要があるのか」という議論になるため、一体運営の必然性やメリット、非財務的なインパクト、アウトカムについて明確に示す必要がある。
- ・味の素スタジアム、武蔵野の森総合スポーツプラザの黒字化に向けた取組や、両者の相乗効果における政策への影響について、所管局が認識している「地域活性化にも資する多摩地域のスポーツ拠点」という一言では具体的性に欠けるため、所管局と団体が連携して具体的なアウトカムをKPIとして整理すべきである。その過程で、収支は黒字ではなく均衡程度を目指すとなると、株式会社である前提が変わってくるため、状況を見ながら継続的に検討してほしい。
- ・世の流れとしても女性の視点を経営に反映させることは必要であるが、より重要なことは、スポーツ施設の重要性に鑑みてアスリートや利用者の視点から、取締役の多様性として競技者を経営の中に迎え入れていくことが必要である。
- ・戦略1個別取組事項1のラグビーの試合の誘致等について、どのように他のスタジアムと差別化を図り、より多くの試合を誘致していくのか努力や取組を教えてください。例えば、地元市にはラグビーチームがあるはずだが、それらとの関係性はどのように図り、更なる誘致に繋げるか等があまり見えない。
- ・今後、収支均衡に向けた取組の中で「これだけ公益性に資することをしている」とアピールしてほしい。また、イベント等でキッチンカーの導入を含めて考えていると思うが、スポーツイベントは大きく新たな層等を開拓するような潜在性を有しており、そういったところの需要を取り込みに向けて、様々なところと提携した方が良い。
- ・早期の黒字化についての実現可能性、重要なポイントの共有が必要であり、2023年度の着地見込み、2023年度の見通しについては開示が必要である。
- ・施設の老朽化や、デジタル対応など一定の設備投資が必要になることを勘案すると、株式会社として存在すべきか。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

・戦略3 個別取組事項2 沿線地域団体等の活性化に資するイベント等について、2023年度は2022年度と同じ検討という記載となっているが、2023年度はどのように変わるのか、それとも2022年度からの継続なのか、具体的に教えてほしい。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

戦略3 個別取組事項1 及び2 について、2022年度からの変更点が明らかになるよう、具体的な取組を補記した。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・箱根ヶ崎方面への延伸事業に係る費用便益比は1.0を超えているとのことだが、開業当初は投資がかかることや、採算があまり取れないといったことが考えられる。そういった事態が早めに想定されるのであれば、経費削減や収入の増加について一層厳しく見ていかないと、延伸後の長期的・安定的な運営には繋がってこない。課題としてすでに取り組んでいることだと思うが、経費節減や特に収入の獲得についてより具体的に示すと良い。

・電気料金の値上がりによる動力費の増加について、収支計画に落とし込んで会社の資金で回せるように努力することが第一であるが、公共交通機関の場合は、公的な助成についても考えられ、例えば国からの補助金など何らかの手助けとなるような制度があるのであれば、そういったものを織り込み、電気料金が高騰している現在の状況を反映した収支計画を作成することが望ましい。

・また、電気代の増加には対応する必要があるが、その際の経費削減策として例えば人件費を下げて延伸の際に必要な人員が集まらないような事態は避けるべきである。人件費等のコストはしっかりと手当てできる運賃水準を確保すべく、臨時的な運賃値上げも含めて検討が必要である。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

- ・戦略2 個別取組事項4の社員のエンゲージメント向上について、りんかい車座ミーティングを開催することで、具体的にどのようにエンゲージメント向上を目指すのかが分かりにくい。
- ・戦略4 個別取組事項3「お客様と直接交流するイベント」について、イベントを実施することで、どのようなサービスの向上を目指しているのかが分かりにくい。
- ・戦略4 個別取組事項4の地域活性化への取組強化について、沿線地域の発展にどういう形で貢献していくのかが示されていない。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

- ・戦略2 個別取組事項4について、委員意見を踏まえ、りんかい車座ミーティングの目的やエンゲージメント向上とのつながりが分かるように記載内容を修正した。
- ・戦略4 個別取組事項3について、委員意見を踏まえ、「お客様と直接交流するイベント」の狙いとサービス向上の考え方が分かるように記載内容を修正した。
- ・戦略4 個別取組事項4について、委員意見を踏まえ、集客施設開発や未利用地活用など、都や民間等の取組に応じ、輸送需要を担う鉄道事業者として沿線の魅力確立・発信に貢献していく旨を記載した。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・新型コロナウイルスの5類移行を見据えて、苦境期を脱したといえる中、将来推計について、定期券収入に関しては、コンサパティブ(控えめ)な見込を立てているが、一方で定期外収入に関しては、イベントの復活や開発効果を織り込んだ前提となっている。エリアの集客力については不透明であり、リスクケースも想定しながら、今後も注視していくべきである。
- ・コスト削減と設備投資の絞り込みについては、継続して実施する必要がある一方で、人件費については従業員のモチベーション向上のために、一定程度の回復・上昇をさせる必要がある。
- ・鉄道機構への債務返済原資について、社債等のリファイナンスはやむを得ないが、一方で、利上げ局面も想定し、収益状況の変動を見据えつつ、社債からコミットラインなどの切り替えなど、柔軟な対応を考えるべきである。
- ・収入の多元化について、駅空間の広告・イベントスペースとしての利用では限定的であるため、拡大策を検討する必要がある。例えば、プロフィットシェア方式で外部の会社に任せることを検討すると良い。
- ・社会全体の流れとして女性活躍が言われているが、社員のエンゲージメント向上も含めた、女性が働きやすいようにするためにどのようなことをしているのか。
- ・今年度開催した車両基地の公開のように、現場の従業員が来場者と交流ができ、やりがいを感じるようなイベントを今後も実施すべきであり、このようなイベントを実施することで地域の価値にも繋がっていく。
- ・パソコンの配備や業務用スマートフォンの貸与など、DX化は若手社員の充実には重要な要素であるため、原資となる財源を確保しつつ、早急にDXを推進することが求められる。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

- ・戦略3 個別取組事項2「電動キックボードのポート増設に対応」について、デジタルサイネージの活用と電動キックボードのポート増設のつながりが見えづらい。
- ・戦略3 個別取組事項2「デジタルを活用した高齢者支援の取組」について、現段階での想定を教えてください。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

- ・戦略3個別取組事項2について、デジタルサイネージの活用と電動キックボードのポート増設は連動していない。その点を明確にした上で、それぞれの取組内容をより具体的な記載に修正した。
- ・戦略3 個別取組事項2について、「デジタルを活用した高齢者支援の取組」の具体例として、ドローン配送の調査・検討について補記した。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・光熱水費の上り幅に係る共益費への転嫁について、テナントにお願いすべき部分に対応するとともに、団体の負担として増える分については、可能な限り早く今後の収支計画や収支見込に取り込み、その上で、資金繰りが円滑に回るか確認すべきである。

・施設そのものが古くなっていく中で、修繕費がかさむ、賃料もなかなか取れなくなってくる事態が考えられる。他社が行っている取組を吸収し、自社の有するデータ等と結びつけ収益確保に繋げていく必要がある。すでにキッチンカーや物販イベント等、収益確保に取り組んでいるとのことだが、更に一步踏み込んで、地域の色々な店舗を入れてそこからテナント誘致に繋げていくといった、地域貢献にも資する企画を打ち出していくと良い。

・地域との取組等様々な取組について、それが会社の利益として将来的にどれくらいのボリュームになることを想定しているのか。全体から見ると僅少な規模なのか、それとも収益の柱にするつもりなのか、今後、具体的に示せるよう検討すべきである。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

・戦略3 個別取組事項4において、「ラ・フォル・ジュルネ TOKYO」について、2022年度の要因分析で復活を期待する声が記載されているものの、2023年度計画には特段記載がない。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

・委員意見を踏まえ、戦略3・個別取組事項4において、2023年度計画に「ラ・フォル・ジュルネTOKYO」の取組を記載した。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・新型コロナウイルス感染症は令和5年5月目途に5類に移行し、厳しい時期は脱していくと考えられるが、行動変容の流れはコロナ前の状況には戻らないと思われる。そういった中においても、ハイブリット等も見据えた催事の在り方を、所管局と連携しながら検討する必要がある。例えば、画像コンテンツの制作・編集業務、イベント運営そのものの受託等、新たな営業・運営を検討してみてはどうか。

・海外の催事においては、ハイブリット型でコンベンションに必要な画像コンテンツを会場内でVRで見せるようにしている。海外では、いち早く常態に戻っているため、こういった事例をベンチマークとすることも一つの方法である。

・施設は都が保有しており、長期修繕だけでなく高付加価値化に資する投資も東京都が行うという位置づけになる。そのため、新たな営業・運営を検討するにあたり、高付加価値化に資する投資の在り方についても整理が必要である。

・都が実施する大規模修繕や高付加価値化の投資について、家賃に転嫁することは一般的ではあるが、現在のフォーラムの経営状況を考えると極めて難しい状況。このため、合理的な賃料水準の設定方法や、大規模修繕により利用制限がかかる施設の不稼働部分についての対応など、東京都との再整理が必要である。

・キッチンカーの運営にあたっては、人流の観点から、業者に任せるだけでなく、フォーラム独自のコンセプトを共有する等、他の街にあるキッチンカーと差別化を図ると良い。

・団体の収支状況は今後更に厳しい状況が続くため、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。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

- ・戦略3個別取組事項3について、2022年度と2023年度計画に同じようにニーズの把握と書かれているが、具体的に把握結果をどのように生かしているのか。
- ・戦略2個別取組事項3について、ニーズを継続して把握しているということだが、東京都へどのような提言等を行っていかようとしているのか。例えば、港湾部をきれいにし、より水辺を生かせるような提案はしているのか。また、港湾局と連携して、エリアをもっと魅力的に、内陸とは違う部分を出すような取組は考えているのか。
- ・戦略4個別取組事項3「特定低公害・低燃費車への転換」について定量的に記載する等、カーボンニュートラルに向けた取組を具体的に記載すべきである。
- ・戦略5について、DXやテレワークの推進、女性活躍に向けた取組について、具体的に記載してPRしてほしい。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

- ・2021年度の調査をまとめたところ、出展者の作業車両等の待機場所や飲食スペースに関して一定のニーズがあることがわかり、2022年度には車両の待機場場の確保や、展示場内の空き区画の休憩スペースへの転用に取り組むなど利用者の利便性向上に生かしている。なお、把握した主なニーズについて改訂シートに追記した。
- ・海に囲まれた地域であることは一つの大きな特色であると考えている。東京都は現在、臨海部の特色を活かして東京ベイeSGプロジェクトなど新たな取組を進めている。当社も同プロジェクト国際発信イベント実行委員会への参加や、脱炭素化に関する検討に関わっており、港湾局をはじめ都庁各局とも連携してエリアの特色を生かせるような意見等を出していく。
- ・委員意見をふまえ、戦略4の個別取組事項「特定低公害・低燃費車への転換」の2023年度計画を定量的記載へと改めた。
- ・委員意見をふまえ、戦略5の個別取組事項「多様な働き方の実現」について追記した。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・ホールディングス(以下、HD)の役割について、「グループ経営機能」と「地域貢献機能」に明確に分けたことは良いと思う。これら2つの機能を、どう強化し、最大化していくかというところで戦略をまとめると同時に、会社の組織や運営もそれに合わせたほうが良い。
- ・グループ経営機能については、連結経営管理・資金管理・人材育成などの共通機能等を担うが、一般企業のHD機能を参考にすると良い。
- ・HDの在り方は年々変わってきている。臨海HDの場合、各事業会社に力があり、それを調整したり、事業会社の困り事を聞いたりというような形になる中で、どのようにリーダーシップを発揮していくのか、遠心力と求心力というような話は、常にHD経営の中での一番大きなテーマである。研究資料や先行事例は多数あるので、参考にしてベンチマークをしてほしい。
- ・最近の課題として、特に電力代の高騰があるが、各社で電力契約を結ぶのではなく、HDで共同調達して包括契約を結ぶことができないか。電気を使う資産を多数持っている中で、個々で契約するのがいいのか、包括で契約するのがいいのか、検討してほしい。
- ・採用等において、グループシナジーをどのように出していくのか。グループ経営機能というのは、持ち株会社経営において、各社から見ると色々細かく実情等を聞かれることが嫌だという話が必ず出てくるが、実情等の共有によりプラスになる事項を組み合わせることで、HDの意義というようなシナジーの出し方を検討し、より存在感を出してほしい。
- ・地域貢献機能について、コロナの5類への移行が視野に入ってきているので、経営改革プランの議論で棚上げにしてきた、エリアマネジメントの在り方やエリアブランドをどのようにつくるのかというところを、本格的に考えていく必要がある。そのためには体制の充実が必要であり、25人という人員体制は増強しないといけない部分である。恐らく各社から経営管理料をもらっているという状況下で、多少制約はあると思うが、例えば社外からの出向受入や兼務により、なるべくお金のかからない形で体制を充実するべきではないか。
- ・グループ経営機能と地域貢献機能には、それぞれ求められる人材の要件が全く異なると思われるため、特にエリアマネジメントは専門人材の育成が必要という意味でいうと、例えばグループ経営管理部と地域貢献部のようなものと、それを束ねる経営企画部という形で組織を見直した方が良いのではないかと。他社やグループ会社から社員を受け入れる際にも、何の仕事をしてもらうのかということが明確になる。
- ・HD単体の収支は経営管理料で賄っており、黒字になっているが、今のところ配当を考えていないのであれば利益を残す必要は全くない。HD単体の収支は均衡にして、エリアマネジメントやグループ経営の強化に費用を使い、内部留保を残すような形でも良いと思う。これは多くの会社で、機能会社やホールディングスで利益を残して、経営管理料や内部業務委託料を下げるという動きになることがあり、変な意味の予算消化ではなく、やるべき多数の事項に対してしっかり予算を使い切るという形であって良いのではないかと。
- ・ゆりかもめの特性を生かして、どのように臨海部を盛り立てていくのか。BRT、さらに将来的には地下鉄と、色々な連携の在り方があると思う。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

## (改訂シート(当初)の記載に対する委員意見)

・戦略2 個別取組事項2 受託拡大したホームドアの保守管理の着実な実施 について、全体としてどれくらい必要であり、どれくらい受注できているかが見えにくい。  
 ・戦略3 個別取組事項3 ウエアラブルカメラの実運用 について、3事業所とあるのが全体のうちどれくらいの割合になるかが見えにくい。

## (委員意見を踏まえた対応(団体記入))

・戦略2 個別取組事項2 2023年度の欄に、浅草線ホームドアの受託拡大により、当社において都営4線全てのホームドア保守管理を行う旨を記載。  
 ・戦略3 個別取組事項3 2023年度の欄に、導入対象となる事業所の総数(3事業所)を記載。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・過去からの収益の改善の取組により、発電事業等黒字化されている一方で、販売管理費は上昇傾向にある。固定費が上がることを想定し、損益分岐点分析や損益分岐点売上等を適切に管理した上で、事業に対する目標を設定し、それをPDCAの中で連続して取り組まれたい。

・株式会社として収益を上げるため、社の核が技術社員であることを踏まえ、生産性のKPIを導入して取り組んでいくべき。例えば、既存案件の工数削減をする場合、KPIの中に生産性の部分を更に取り入れることで、行動に起因する部分や、新技術の導入が工数の削減に寄与するかに繋がり、それが財務数字の向上や要因計画への反映に繋がっていく。

・生産性を軸として、付加価値、収益性の向上に展開することが必要であり、そのためには、全体として大きな目標を設定することが重要である。3割の生産性を上げた場合、これまでの業務の見直しだけでなく、新たにどういったことをやったら実現できるのか等、経営サイドから降ろして議論していくと良い。

・人材確保のために、人件費の増加を考えていかなければならない中、社の中心となる技術者の給与水準についてどういう形で見直していくのか。また、外注費における人件費について、労務単価をどのように考え、発注段階でどう反映をしていくかについて、外注単価の習性を見ながら、価格転嫁の対応等、継続して所管局と議論をしていただくと良い。

・技術水準に関しては、社内ですべての技術が必要かということと、世の中で求められるビジネスレベルがどのように変わっていくかをキャッチアップしていく必要があり、この点について、社内資格と社外資格のバランスやリンクを適宜更新することで、人員の技術的なレベルのアップに繋がっていく。

・近々の利益の改善のために技術を内製化するのではなく、技術の目利きである必要がある。様々な技術が開発されている状況の中、自社で技術そのものを持つことも大事だが、会社の規模から考えると、それぞれの部署において、最先端の技術がどんなもので、どこがその技術を担っており、市場価値としてはどれくらいなのか等、情報をしっかり持つことが重要である。自社の生産性向上にも繋がる最先端技術がどういった仕組みやメカニズムなのか、どのようなデータを保持して取り組んでいるかを、しっかり捉える形での人材育成を行うべきである。

・自社や顧客となる鉄道会社等にとって、最適解となる保守安全に関する技術の組合せというのはどういったものが、それが生産性向上に期するよう取り組んでいくことで、技術社員に還元できるよう利益を上げていくべきである。

・社の内部留保や蓄積したノウハウをどのように活用していくか、技術開発やデジタル化等中長期軸で都に還元できる視点が必要である。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

(改訂シート(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))

・戦略2個別取組事項1について、2022年度末までに運営費の3%削減が達成見込みであることを補記した。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

・公共IT部門を水道IT分野に集約するという意思決定は尊重するが、集約に伴い一般的に損失が発生するケースが比較的多く、会計上、引当金の計上が必要となる可能性がある。複数年に渡りまとまった金額を手当てできるよう、事業計画に盛り込む必要がある。引き当てについては厳密に見ておかないと、当初楽観視していたところ後にマイナスとなったケースが多いため、シビアに見るべきである。

・公共IT事業から水道IT事業に人員を移行するにあたり、再教育費用や、これを機に退職する人への金銭的対応等が発生することも想定する必要がある。

・受入側である水道IT事業について、一時的に生産性が下がる可能性が高いため、収支計画上で整理する必要がある。

・水道局受託事業の収益性の低下については、徴収システム統合終了後にもともと売上が減小する見込みであるとのことだが、公共IT部門の影響要素等も踏まえて、全体の収支予測として、3年後の全体収支がどうなるかというのは示した方が良い。

・公共IT事業等、個別の事業運営上の課題が発生した場合は、本来内部統制でチェックして見つけ、社外取締役や監査役が調査委員会を設置するなど機能を果たすべきである。社外取締役が独立性をもってチェックする、独立した行動体制ができるような情報提供や体制の構築を執行側から提供しているかどうか重要である。

・エンゲージメント向上について、心理的安全性を高める取組や若手社員への支援制度、処遇改善等に取り組むとのことだが、特に若い人は給与面だけでなく、やりがいや納得感を求める傾向にあり、ミッションやビジョンの共有と密にコミュニケーションを取っていくことが重要である。

・財務以外の KPI として、生産性の向上等についても意識すべきと考える。

## 経営改革プランの改訂内容に関する委員意見等

(改訂シート(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))

「経営改革プラン」で掲げた新たなフィールドへの挑戦や人材の確保育成といった各戦略に、今後も不断に取り組み、当社の経営戦略アクションプラン2021において掲げる経営ビジョンの実現を目指していく。

東京都だけではなく国内外の下水道事業の課題解決を図る技術開発や育成者の指導力向上の視点を加えた技術継承に取り組みなど、経営改革プランの2023年度計画の実現に努める。さらに、コーポレートガバナンス基本方針に基づく取組を確実に実行するなど、一層のガバナンスの強化を図っていく。

## 今後の経営改革に関する委員からの意見・提言等

- ・下水道インフラの老朽化への更新投資に係るコストの増加や、それに対する技術者不足の課題に対応すべく、新たな技術、研究開発には引き続き貪欲に取り組むべきである。一方で、技術の継承は重要であるが、これまでの技術を有する社員の中にはDXを始めとする新たな技術について抵抗感を示す人もいるため、これらのバランスについて整理が必要である。
- ・基礎研究以外のものについて、土木建築の分野では大半がプロセス技術の開発であり、生産性の向上が目的であるので、導入によってどれくらい生産性が上がるのかを測るためのKPIを経営の軸として据えるべきであり、その中で新しい技術をどう取り込んでいくかの絵を描いたほうがよい。外部から新しい技術提案があった際に、生産性という切り口による判断が必要である。
- ・基礎研究については、技術ロードマップの整備と、投資基準や撤退基準を明確にする必要があり、例えば研究開発で10年近くずっと続けているなど、研究そのものが目的化していないかどうかを見定める必要がある。
- ・ガバナンスについて、無駄な投資を止めさせることがコーポレートガバナンスの中で一番重要であり、投資判断ができる社外取締役がいるかどうか。内部留保の使い道という意味で、M&Aやアライアンスの実行等、投資の効率性を判断できる人間が執行と監督の両方で必要になる。社外取締役を評価できる仕組み作りについて、所管局と連携して行い、実質的にガバナンスが働く仕組みをより高度化すると良い。
- ・現有のリソースだけで会社は拡大できない。事業を受注するというだけでなくフォーカスせず、例えば、体制を整えるためにオペレーターを買収しそれによって低廉なコストで実施し事業を拡大させるというような、株式会社としての基本動作を機能させる必要がある。この点でいうと、社外取締役の役割として、リスクヘッジだけではなく積極的な投資の部分で、意見を出させる人材を入れていかないと、会社の成長にはつながらない。今後どういう人材を取り込めば株式会社らしいドライブがかかるのか、所管局及び団体はどのように考えているのか。
- ・下水道事業は公衆衛生の面で再注目されている。様々な自治体と広域的に連携するとともに、人口集積地である東京で事業をしていることを踏まえ、幅広に多様な人材を獲得するとともに、30代が不足している点からも、特に、氷河期世代の雇用についても取り組むと良い。
- ・水資源の再生について、きれいになった水を川や海に戻すという下水道事業の基本的な役割に係る技術は、世界中で求められる技術であり、しっかり開発・展開し、他県等への貢献するということにも期待する。
- ・他自治体においても、県単位での下水道事業再編等に取り組んでいるため、先陣を切っている都の知見は大きいと考える。
- ・都外への事業展開について、進んでいないという印象を受ける。株式会社である以上は、新しい戦略領域への投資・進出は必要であるが、利益剰余金の活用を含め、拡大のための投資の検討がみえてこず、受託団体の域を出ない印象である。色々と取組を進めており、交渉段階における具体的な相手先やプロジェクトの名称を公開資料に記載できないということは理解するが、そうすると目標は外部に対してコミットできず、目標を立ててその達成に向けて邁進するといった、株式会社としての基本的なところが見えてこない。

(参考資料)

【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】

※ 2023年3月末時点

(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
椋山女学園大学 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

【評価委員会委員名簿（過去就任分）】

※ 役職等は、評価委員会委員就任当時のものです。

(敬称略・五十音順)

役職等	氏名	就任期間
東海大学 政治経済学部 政治学科 准教授	出雲 明子	2017年5月1日 ～ 2020年3月31日
ニッセイ基礎研究所 生活研究部 主任研究員	久我 尚子	2017年5月1日 ～ 2021年3月31日
学習院大学 法学部 政治学科 教授	藤田 由紀子	2020年4月1日 ～ 2022年5月31日
東京都立大学大学院 経営学研究科 教授	松田 千恵子	2017年5月1日 ～ 2021年3月31日