

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

令和3（2021）年10月

東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会

目 次

1	はじめに	1
2	2020年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見 (総論)	2
	(1) これまでの経緯	2
	(2) 2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見	5
3	2020年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見 (団体別)	11
 【参考資料】		
	検討経過	44
	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	45

1 はじめに

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

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

2020年度評価の具体的な手順としては、まず、各政策連携団体が経営目標に対する実績・要因分析・対応方針等を記載する「「経営改革プラン」評価シート」(当初)を作成した。2021年6月に、第1回経営目標評価委員会が開催されて以降、各政策連携団体から当該シートについて提出があり、それらについて、各委員が2021年7月6日から15日まで及び9月15日にヒアリングを実施した。その後、各政策連携団体に対して委員意見を踏まえた対応を求め、各政策連携団体から提出された「「経営改革プラン」評価シート」(最終)の修正内容等を確認し、経営目標の達成状況等に関して意見を述べたところである。

2 2020年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見（総論）

（1）これまでの経緯

ア 「経営改革プラン」における経営目標の達成状況について

2017年度に本委員会が設置されてから4年が経過した。今回、「第1期経営改革プラン」としては最終となる2020年度経営目標の達成状況について意見を述べる。

昨年度、2019年度経営目標の達成状況に関し意見を述べた際には、単純に目標を達成したかどうかだけではなく、達成状況を分析・評価しながら、次にどのように改善していくか等、今後の戦略に結びつくような検証が重要であることに加え、2020年度は「第1期経営改革プラン」の最終年度に当たることから、2020年1月以降の新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）拡大が各団体に及ぼした影響も踏まえながら、今後どのように取り組んでいくべきかという視点から、意見を述べた。

今回、2020年度経営目標の達成状況を評価するにあたっては、各団体の取組を十分に把握した上で、コロナの影響によるやむを得ない事業の変更や中止等については配慮するとともに、主体的な緊急対応については評価項目に加えるなど、実績を適切に評価することが重要である。また、これまで本委員会は、各団体の自主事業の適性や戦略性といった視点を中心に意見を述べてきたが、コロナによる社会経済情勢の変化を踏まえ、今回は特に、団体の財政基盤そのものや、コンティンジェンシーの観点からも意見を述べた。

イ 各団体について

（ア）戦略等の抜本的な見直しが必要な団体について

各団体へのヒアリングを重ねた結果、一部の団体では、経営改革プランを基にPDCAサイクルを実践するのみでは、経営改革の進展が見込みにくいことが分かってきた。要因としては、社会経済情勢やICT等の技術革新など外部環境が急速に変化したこと、団体の所管局による団体活用の考え方がそうした変化に適応しきれていないことが挙げられた。そこで、本委員会では、2018年度に、団体の経営改革について所管局も含めて検討を深めていくべき団体として以下の5つの団体を挙げた。

（公財）東京都島しょ振興公社〔総務局〕、（公財）東京税務協会〔主税局〕、（公財）東京都農林水産振興財団〔産業労働局〕、（公財）東京防災救急協会〔東京消防庁〕、（株）東京臨海ホールディングス〔港湾局〕

そこで、2019年度に、これら5団体について、団体及び所管局に対するヒアリン

グを行い、団体を取り巻く外部環境や経営資源を改めて整理した。また委員会として、団体が担うべき役割・領域等について改めて検討した。

こうした過程を経て、2020年3月の「経営改革プランの2020年度改訂に関する評価委員意見について」（以下「評価委員意見」という。）では、各団体が課題解決に向けて概ね自律的に動き始めるに至ったという、検討の成果を取りまとめた。

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

(イ) 特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する4団体について

なお、2019年度に実施したヒアリングを通じて、個別の取組を着実に進めてはいるが、潜在的な強みや特長を活かした戦略展開を図る余地のある団体が明らかになった。また、東京が都市としての更なる飛躍を遂げるためには、これまで以上に、政策連携団体が、積極的・主体的に貢献することが重要である。こうした観点に立って、2020年3月の「評価委員意見」では、特に、その強み・ポテンシャルを磨き上げ、東京の都市力強化に貢献するため、今後さらに意欲的なプランを掲げていくことを期待する団体として、以下の4団体を挙げた。

(公財)東京都歴史文化財団(生活文化局)、(公財)東京都スポーツ文化事業団〔オリンピック・パラリンピック準備局、教育庁〕、(公財)東京都環境公社〔環境局〕、(公財)東京都公園協会〔建設局〕

(ウ)(ア)及び(イ)の6団体における第2期経営改革プラン策定に向けた対応

2020年度に入り、上記(ア)のうち2団体、(イ)の4団体の計6団体については、今後の経営改革について所管局も含めたヒアリング等調査を行った。そして、委員会として、団体が担うべき役割や団体の強みや特長を活かした戦略展開を図るべき事業領域等について、さらに意見を述べてきた。

こうした過程を経て、前述の6団体及び所管局においては、コロナによる団体を取り巻く外部環境の変化や経営資源を改めて整理し、2021年度以降の「第2期経営改革プラン」において、戦略及び経営目標の見直しを行った。

なお、2021年3月の「評価委員意見」において、今後は、次項「ウ 政策連携

団体の類型化について」に記載する類型化に基づいたアプローチにより、取組の進捗状況を確認していくこととした。

ウ 政策連携団体の類型化について

2020年10月の「評価委員意見」において、政策連携団体間におけるコロナの影響度にはばらつきがあり、今後も続くことが想定されるため、「第2期経営改革プラン」においては、団体の目標設定および評価を一元的に行わず、団体の状況に応じて分類し、アプローチの方法を分けるべきとし、下記の4つの類型を示した。

- (類型1) 施設・集客事業が主である団体や、運賃収入が基礎となる団体など、コロナの影響が大きく、業績モニタリングと併せて経営維持の観点から戦略を検討することが必要な団体
- (類型2) コロナによる社会変化を契機と捉え、積極的に事業展開を図っていくことが必要な団体
- (類型3) コロナの影響とは関係なく、その在り方を検討すべきである団体
- (類型4) コロナの環境下においても従前の方針をベースに進めていく団体

2021年2月に、上記の類型に応じたアプローチにより各団体との意見交換を行ったが、例えば、類型2であっても収支が悪化し、類型1の視点も取り入れたアプローチも必要な団体があるなど、意見交換を実施する中で、類型の視点を柔軟に変化させていく必要があることが分かった。

このため、2021年3月の「評価委員意見」において、類型化による対応については、2021年度以降も引き続き実施することとし、類型化の視点や各団体の分類は、2020年度及び今後の調査の状況を反映し適宜見直していく必要があると述べた。

本年7月及び9月に実施したヒアリング等調査も踏まえ、団体の類型化に関する現時点の考え方については、次項「(2) 2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見」の「イ 団体改革の今後について」において、述べることとする。

(2) 2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

ア 各団体の2020年度経営目標の達成状況について

各団体の達成状況については、「経営改革プラン」評価シート(最終)を確認し、個別の戦略に対する目標の達成状況や今後に向けての課題等に関する意見を、次章「3 2020年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見(団体別)」に記載する。

(コロナの影響を踏まえた評価について)

各団体の2020年度経営目標の達成状況については、コロナの影響により、事業の変更や中止等が多数見受けられたが、このために目標を達成できていない場合であっても、単に達成できていないということだけではなく、コロナ下でできることを模索しているかどうかが重要である。

コロナの拡大に伴い、団体取り組んだ新たなミッションについては、過大評価にも過小評価にもならないようにすべきである。また、取組における団体の主体性がどの程度あったのか、都の事業執行にどのような効果をもたらしたのかについても、検証すべきである。

評価にあたっては、目標に対する達成状況への言及のみならず、団体の財務状況にも言及すべきである。また、赤字であったとしても、収支均衡に向けてどのような努力を行い、どう結実したかについても言及し、団体の自助努力を評価すべきである。

コロナによる直接的な影響だけではなく、職員や社員のエンゲージメントやモチベーションなど人に着目した視点や、組織自体のサステナビリティをどう工夫しているのかという視点も、評価においては必要である。

イ 団体改革の今後について

今後の団体改革に向け、ポイントとなる考え方について、意見を以下のとおりまとめた。今回の意見を、各政策連携団体はもとより、全ての所管局においても真摯に受け止めていただき、所管局も一体となって団体の自律的な経営改革の取組へ反映させていくことを求めている。

(コロナの影響を踏まえた財務運営について)

コロナの長期化により、株式会社や、鉄道事業、施設・集客事業を主とする団体をはじめ、各団体の財務運営は大きな影響を受けており、今般の環境変化に対応しきれない状況が浮き彫りになった。まずは、団体のミッションを遂行しながらも、どのように収支均衡を目指すのか、方向性を整理する必要がある。

コロナにより悪化した財務状況を、いつまでにどの程度の水準に戻していくか、所管局も含め検討が必要である。また、想定通りに状況が改善しない場合も視野に入れ、都の出資(出捐)のあり方も含め、団体の収支構造や財務基盤そのものについて、抜本的に考えていく必要がある。その際、都財政が不測の事態に陥った場合でも、安定した団体運営ができる財務水準など、コンティンジェンシーの観点も踏まえていくことが重要である。

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

赤字のリスクがある都からの指定管理や委託事業については、業務の見直しや委託料等の水準改定などについて都と交渉を行っていくべきである。状況に応じて、撤退や民間移譲等も含め、選択肢を具体的に検討する必要がある。

収支が厳しい中でも、各団体の財務状況によっては、将来に備え必要な投資を行っていくことも重要である。

今後もコロナによる影響が継続する可能性が高く、同業他社等をベンチマーキングすることが重要である。他社の様々な取組を学び視野を広げることで、柔軟で斬新な経営改善への取組に繋がるといえる。

(ポスト・コロナを見据えた取組について)

- コロナにより生活環境が大きく変わり、収入体系やビジネス構造が変化してきている。今後の団体の取組においては、このような環境変化を踏まえ、重点化する分野にメリハリをつけていくことが重要である。また状況に応じて、早めに内

容を組み替えられる仕組みとすることが望ましい。

インバウンドに関しては、元の水準までどれだけ早く戻すか、コロナ後のリカバリーで東京をどれだけ早く再稼働させるかが重要である。また臨海部については、コロナを契機に変化したオフィス需要、例えば床圧縮や地方への移転などの動向等も踏まえ、今後のあり方や方向性について、早急に議論していくことが必要である。

- 東京2020大会レガシーについては、大会が終了したこのタイミングで総括を行い、その定義について改めて考察を行うべきである。また、DXの基盤やチャリティー、東京都全体のスポーツ振興など、オリンピック・パラリンピック準備局所管の3団体におけるプラットフォームはできる限り共通化した上で、継承すべきである。
- 感染症対策をしながらのイベント開催やオンライン対応など、コロナを契機として得た知見やノウハウについて、都庁グループ全体で共有を進めるべきである。また、感染症のリスクは今後も常に存在することから、今回の知見を1つのレガシーとして、継承していくことが重要である。

(人材確保・育成について)

- 人材確保にあたっては、採用だけではなく、社員の満足度やエンゲージメントを高めることで、離職を防ぎ、生産性を高めていくことが重要である。社員の満足度調査を定期的に行い、経年変化を分析し、就業環境の改善に繋げていくことが重要である。

同業他社との人事交流を積極的に進め、社員に様々な経験を積ませることで、人材育成や職場の魅力向上を図っていくことが重要である。

(IT化・DX推進について)

- コロナを契機に、研修やイベントは多数がオンラインに切り替わったが、どういったものがオンラインに適していたか等の分析とともに、コストや利用者の意見を踏まえながら、引き続きオンライン化を進めていくべきである。
- 様々な取組においてDXが進められているが、例えば、今後の博物館における

展示物について、そもそも何を展示していくか等、中長期的には、コンテンツそのものの充実を考えていく必要がある。

- オンラインやバーチャルでのイベント実施、また、各事業の実施にあたりアプリ等を導入する場合など、デジタルを活用した取組については、民間企業との連携を積極的に進めていくべきである。

(類型化の見直しについて)

これまでのコロナによる影響を軸とした類型化は、短期的かつ一過性の影響に重点が置かれていたが、コロナが既に長期化・常態化した現状においては、コロナによる影響も踏まえつつも、個々の団体の特性や課題に着目したアプローチの視点が必要となっている。

- そのため、昨年度及び本年7月から9月に実施したヒアリング等調査を踏まえ、類型化の視点や各団体の分類について、見直しを行うこととする。

具体的な視点については、以下に例示することとする。

【アプローチの視点】

団体の財務構造における中長期的な課題があるか

外部環境や都の政策方針の変化が、団体の戦略・ミッションに大きな影響を及ぼすか

重要な経営課題が解決されているか

現在の事業遂行において、より効率性を求めるべきではないか

自主事業の蓋然性を再検証すべきではないか

株式会社・財団としての本来の機能を果たしているか 等

上記の視点を踏まえ、今後の類型化については、以下の4類型とする。

(類型1) 財務モニタリングが必要な団体

(類型2) 特定課題に対するモニタリングが必要な団体

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

(類型4) 従前の方針をベースに事業遂行の効率性をモニタリングすべき団体

なお、上記の視点や類型は、各団体とのヒアリングを重ねる中で変化していく

ものである。個々の団体の特性を見極めた上で、今後も適宜見直しを行っていく。

(3) 経営資源の共有等について

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

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

今般、総務局より、「団体のDX推進に向けた支援」、「団体の人材確保・育成に向けた支援」、「団体の連携強化に向けた支援」の3点に分類した、現時点の取組内容について報告があった。既に開始している都職員向けのDX研修に係る政策連携団体職員への参加対象拡大や、団体が運営・実施する事業内容の団体間の横展開のほか、総務局の調整により、実施に向けた準備・調整中である取組も複数確認することができた。

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

【参考】「経営改革プラン」評価シート」(当初)の修正経緯について

2020年度経営目標の達成状況に関する評価に向けた準備として、各団体は、経営改革プランにおける各戦略を構成する個別取組事項ごとに、2020年度実績、要因分析、対応方針等を記載した「経営改革プラン」評価シート」(当初)を作成した。

それらの個別取組事項に対する進捗状況を確認した上で、戦略及び到達目標全体から、その意義や目的に照らして2020年度が取組が、団体の努力によって適切に進捗しているかなどについて、各委員が調査を行った。

その上で、各団体に対し、評価シートの記載内容に対する具体的な修正に関する意見をまとめ、対応を求めることとした(次章「3 2020年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見(団体別)」参照)。

その主な内容をまとめると、以下のとおりである。

「要因分析」について

個別取組事項を進めるにあたり、どのような意図や仮説で取組を進め、その結果としてどのような効果や成果、新たな課題等が得られたかについて、具体的に記載することが重要

併せて、「2020年度実績」について、自助努力と外的要因の両面から掘り下げて考察・分析することが重要

実績については、その実績値とともに、全体数や全体に占める割合を示すことにより、経営へのインパクトが把握できるように記載することが重要

「対応方針」について

「要因分析」での考察・分析と併せ、新型コロナウイルス感染症の状況や社会情勢の変化を踏まえ、今後どのようなロジックで取組の向上・改善を図っていくのか、分かりやすく記載することが重要

収支やコスト削減等、財務面での目標設定を伴う取組については、ポスト・コロナも見据え、中長期的な財務の見通し等についても考慮することが重要

3 2020年度東京都政策連携団体経営目標の達成状況に関する評価委員意見（団体別）

1（公財）東京都人権啓発センター

【総務局所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

- ・戦略 については、人材育成方針の見直しを進めつつ、職員提案により業務改善につなげるなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナ下において研修派遣が減少する中においてもオンライン研修や録画研修を行ったほか、賛助会員による収入確保についても目標を達成するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、体験学習会を充実させつつ、人権プラザをリニューアルオープンすることで特別展示を充実させるなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、区市町村へのPR活動を積極的に行ったほか、最寄の地下鉄駅での電飾看板による広告を実施するなど、着実に成果を上げた。

（全体について）

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

2 (公財)東京都島しょ振興公社

【総務局所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、債券の運用対象を拡大することで資産運用益の拡大を図りつつ、各公益目的事業の検討・見直しを進めるなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナ下において出店予定のイベントが中止される中においても、新規イベントへの参加や販売協力店の開拓、アンテナショップのあり方検討を進めるなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナ下において対面型の広報が制限される中、SNS等におけるターゲットを絞った効果的な情報発信を進め、就業体験事業の申込者が過去最高を記録するなど、大きな成果を上げた。
- ・戦略 については、利用者の意見を反映しつつ、新キャンセル料による効果検証を進め、ダイヤの見直しの課題も抽出するなど、着実に成果を上げた。

(全体について)

- ・島しょの振興等に関する都、町村、団体等の役割分担等について整理し、その中で果たすべき役割や機能等を含め、団体のあり方について引き続き検討していく必要がある。その際、厳しい財政状況下においては、取組に対する蓋然性や根拠を示しながら合理的な意義を見出ししていくとともに、長期的な目線で検討していくことが重要である。

3 (公財)東京税務協会

【主税局所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

・戦略 については、コロナの影響によりWeb教材の販売促進活動が一部停滞したものの、Web講義についてコロナ下でも受講できる有用性をPRするなど積極的な広報を行い計画を大幅に超える受講者を獲得するなど、大きな成果を上げた。

・戦略 については、広報誌の電子化や内部事務へのRPA導入により効率化を実現するなど、着実に成果を上げた。

・戦略 については、人材バンクを広く周知し目標を上回る登録者数を確保するなど、着実に成果を上げた。

・戦略 については、固有職員を中心に据えた組織運営に向けた組織・人事制度を設計した他、賞与増等給与制度の改善が進むなど、着実に成果を上げた。

(全体について)

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

4 (公財) 東京都歴史文化財団

【生活文化局所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、コロナの影響により海外派遣が中止となったもの、非正規職員から正規職員への雇用転換を着実に進めるなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により入場料収益等が減少したものの、国の補助金等外部資金を積極的に獲得するなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響によりユニークベニュー事業の需要減があったものの、在宅で楽しめるコンテンツをHP内で集約するなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により一部事業の延期があったものの、キャッシュレス決済や事前予約制を導入するとともに、VR技術を活用したコンテンツの展開や収蔵品のオープンデータ化を実施するなど、大きな成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により一部企画の中止があったものの、オンラインを活用しながら国際連携企画を実施するなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により施設訪問事業の中止があったものの、社会包摂や社会的課題に繋がる芸術文化活動の助成・支援を着実に実施するなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により外国人向けプログラムの多くが中止となったものの、オンラインを活用した文化体験機会を提供するなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により一部プログラムが中止となったものの、オンラインを活用しアーツアカデミーの講座を実施するなど、一定の成果を上げた。
- ・なお、コロナ拡大に伴い、活躍する場を失ったアーティストへの支援を行うなど新たな取組も見られ、団体として一定の成果を上げた。

(全体について)

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

5 (公財) 東京都交響楽団

【生活文化局所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、コロナの影響により規模を縮小せざるを得ない取組があったものの、新たにWebの活用や動画配信等に取り組み、入場者率に現れない形であらゆる人々に良質な音楽に触れる機会を提供するとともに、アウトリーチ型による学校訪問事業など子供向け音楽事業等を積極的に展開するなど、大きな成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により当初設定していた一部の目標については達成できなかったものの、コロナ下におけるニーズを捉えたサービス向上を推進するとともに、社会貢献に資する出張演奏会についても積極的に実施するなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により実施できない取組があったものの、コロナ下における様々な事業活動の発信や各種コンテンツの充実化によって団体HPへの年間アクセス件数は目標を上回ったほか、コロナ下に立ち向かう取組として実施した演奏会再開に向けた試演会はメディアにも取り上げられ、団体の認知度向上につながるなど、大きな成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により入場料収入や協賛企業数は目標を下回ったものの、個人サポーター数は協賛金額は目標や実績を上回るなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により活動が制限されたものの、楽員のモチベーションと演奏水準の維持向上のため中止となった演奏会の代替を設けるとともに、計画的にオーディションを実施し優秀な楽員を確保に努めるなど、一定の成果を上げた。

(全体について)

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

6 (公財)東京都スポーツ文化事業団

【オリンピック・パラリンピック準備局/教育庁所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、コロナの影響によりレクリエーション事業が中止となったものの、コンシェルジュ事業として施設紹介のWEBサイトを開設するなど一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響によりスポーツ実施率が低い層に向けた事業の一部が中止となったものの、オンラインを活用しながら一部事業を実施するなど一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により都立学校活用促進モデル事業における開放可能な施設が屋外施設に限定されたものの、着実に対象校を増やすとともにオンライン教室の実施や動画による広報を展開するなど一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、都との人事交流や部門間の人事ローテーションを実施するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により一部研修が中止となったものの、リモート形式により実施するなど、一定の成果を上げた。

(全体について)

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

7 (一財)東京マラソン財団

【オリンピック・パラリンピック準備局所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、コロナの影響により外部環境の変化があったものの、策定した長期総合計画について適宜効果検証を行いながら計画を推進するなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により当初設定していた一部の目標については達成できなかったものの、新規オフィシャルパートナー企業の獲得など一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により当初設定していた一部の目標については達成できなかったものの、バーチャルランニングイベントやオンラインによる事業展開といった新たな日常における取組を進めるなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により当初設定していた一部の目標については達成できなかったものの、年間を通じたチャリティの募集や新たな寄付先団体の獲得等により、東京マラソンを通じた寄付文化の醸成を進めるなど、一定の成果を上げた。

(全体について)

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

8 (公財)東京都都市づくり公社

【都市整備局所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、コロナの影響により経常収益は目標に届かなかったものの、管理会計の考え方を導入することで経営分析力・事業提案力を強化するとともに、新規事業分野の開拓として「都市づくり調査室」を新設するなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により採用活動や資格取得に支障をきたしたものの、業績評価制度の改善や女性管理監督者の育成、モデル職場での業務改善活動の推進など、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響による工事規模縮小などで100億円規模の事業実施は達成できなかったものの、事業施工中地区や新規受託地区における取組の着実な推進など、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により3年間で合計160億円規模の事業実施は達成できなかったものの、特定整備路線の用地買収の着実な実施や、当初計画に無い、不燃化特区における新規事業の受託など、大きな成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響による工事遅延などで70億円規模の事業実施は達成できなかったものの、下水道の新設工事や耐震化工事、雨水管整備、新規事業受託の実施など、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、リーシングの実施や建物修繕等により土地建物の貸付において安定的な資産運用を実現し、過去2か年の利益が目標である年間8億円を達成したことに加え、2020年度の利益は目標を大きく上回る11億円を達成するなど、大きな成果を上げた。

(全体について)

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

9 東京都住宅供給公社

【住宅政策本部所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

- ・戦略 については、事業活動によるキャッシュ・フローや借入金返済の目標金額を大幅に上回ったほか、発行体格付はAAを維持するなど、大きな成果を上げた。
- ・戦略 については、中期採用計画を策定し、これに基づく運用を進めたほか、資格助成制度を利用した資格取得者数の増加に貢献するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、再編整備事業に着手する団地数や、住戸1戸当たりの年間家賃収入金額の目標を達成するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、福祉機能や防災機能等を整備した団地の目標件数を達成するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により都営住宅管理サービスに関するアンケート調査における総合的な満足度の割合が目標に届かなかったものの、入居者等の意見や団地の特性を踏まえた改善方針を検討・実施するなど一定の成果を上げた。

（全体について）

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

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、助成金事業におけるオンライン申請の開始や、廃プラスチック対策の総合的な取組等の多様化する環境課題に対応するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、技術職の11月採用の実施や、オンライン会議でのファシリテーション等に係る研修を通じて職員のビジネススキルの向上を図るなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により研究成果の発表や発信の機会が減少したものの、都受託研究に取り込まれた自主研究や競争的外部資金導入研究の目標件数は達成するなど一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、廃プラスチックの産業用原燃料化、3Rアドバイス、海外諸都市との連携等の様々な事業を展開することで、廃プラスチック対策を推進するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、省エネ診断件数の目標を達成するとともに、再生可能エネルギーに関する普及啓発を促進するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響に伴うイベント中止により情報発信の機会は減少したものの、新たな保全地域体験プログラム等を企画することで、保全地域を管理する新たな担い手になり得るリピーター層の確保を図るなど、一定の成果を上げた。

(全体について)

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

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、庶務事務システムのオンライン化や人事給与システムの稼働により、内部事務の効率化やペーパーレス化を実現するなど一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、「新型コロナウイルス感染症対策を踏まえた事業者支援コーディネーター」の円滑な派遣を実施し、働きやすい職場づくりについてアドバイスを行うなど、都と連携した福祉保健医療行政の支援を実施し、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により出張型講習が困難になった施設に対し、オーダーに基づく動画を財団専門相談員が作成・送付するなど、財団が持つノウハウを活かした福祉用具関連事業を行い、着実に成果を上げた。

(全体について)

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

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、コロナの影響により、全ての研修には参加できなかったものの、外部機関研修参加をはじめ、相談スキルの向上のための研修を受講するなど一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により、事業所訪問による求人開拓が例年どおり実施できない状況であったが、職業紹介実施人数については目標値を上回るなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、生活総合相談において一律に実施するのではなく、支援度の高い利用者に重点的に理事長ヒアリングやアウトリーチを実施するなど、継続的に必要な支援を行うことで、実績利用者一人当たりのアウトリーチ回数が目標を上回ったほか、新規居住安定者数は目標を大幅に上回るなど、大きな成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により、地域づくりフォーラムや地域クリーンアップ作戦の実施が予定通り開催できなかったものの、各所と調整を行い、書面開催で実施するなど一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、山谷対策総合事業計画に基づき、コロナの状況等を考慮しつつ各種事業を実施し、センターの在り方について関係者間での合意形成が図られるなど、着実に成果を上げた。

(全体について)

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

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

・戦略 については、21の研究プロジェクトに加え、2020年4月に開設した「社会健康医学研究センター」において新規感染者数の予測を行う分析の仕組みを独自に構築し、都の感染症対策に寄与するなど、大きな成果を上げた。

・戦略 については、原因不明の疾患の究明など臨床現場のニーズに即した問題意識に対して、都立病院等と共同研究を継続し、加えて新規案件を採択するなど、着実に成果を上げた。

・戦略 については、特許出願の手続きやライセンス契約先企業との交渉等を行い、都立病院等の知的財産活用のための支援を実施するなど、着実に成果を上げた。

・戦略 については、都民の関心が高いコロナについて、学術誌に掲載された最新の研究内容を、都民向けに分かりやすくした上でHPに掲載するなど、広報を充実させたことにより、HPへのアクセス数が対前年度比で3倍以上に増加したほか、国際的に閲覧度の高いNature Index誌に当団体の取組が掲載されるなど、大きな成果を上げた。

(全体について)

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

「経営改革プラン」評価シート(当初)の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応(団体・局記入)
<p>戦略 「人材確保対策の充実」 施設あたりの必要人数など、部門ごとの人材の過不足の状況を「要因分析」に記載すべきである。また、施設ごとの利用状況についても合わせて記載すべきである。</p>	<p>・2021年4月1日時点における、部門ごと(児童養護/障害)の人材の過不足の状況を「要因分析」に記載した。合わせて、2021年3月1日時点における、施設種別ごと(児童養護/障害)の施設利用状況も記載した。</p>

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、事業団の中核を担う職員の育成と登用を計画的に進め、管理監督者層に占める固有職員の割合を引き上げたほか、働きやすい職場環境の整備を進め、固有職員(福祉職)の離職率についても目標を達成するなど、大きな成果を上げた。
- ・戦略 については、IT環境の整備・統一化に向けて、パワースーツや見守り支援システム等の次世代介護機器等を導入し、サーバーの一元管理に向けバックアップサーバーを導入するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、医療的ケアに対応できる職員の育成を強化し専門的支援の体制の整備を行うなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により自主運営施設である希望の郷東村山の受入れ人数は減少したものの、支援を必要とする地域住民にサービスを提供し続けるなど一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、第 期中期経営計画に沿った2020年度事業計画を策定し、理事長によるヒアリングにて進行管理を行うなど、着実に成果を上げた。

(全体について)

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

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

・戦略 については、コロナにより、経営に大きな影響を受けたため、医業収支比率は目標を下回ったものの、後発医薬品の導入促進や医薬品購入品目の標準化を進め、後発医薬品の数量シェアについては目標を上回るなど、一定の成果を上げた。

・戦略 については、コロナの影響により当初設定していた一部の目標については達成できなかったものの、柔軟な人員運用スキームを整備するなど、着実に成果を上げた。

・戦略 については、特定行為に係る看護師の研修修了者が増加し、職員の専門性が向上するなど、着実に成果を上げた。

・戦略 については、介護支援等連携指導料の算定件数はコロナによる患者数減少の影響により目標を下回ったものの、患者支援センターの充実・強化を図った病院・医療センターにおいて入退院支援加算の算定実績や相談件数が大幅に増加するなど、一定の成果を上げた。

・戦略 については、コロナの影響により、紹介患者数・逆紹介患者数は減少したものの、新たな医療機関とアライアンス連携を締結したほか、高額医療機器の共同利用や都立病院との連携強化を図るなど、着実に成果を上げた。

・戦略 については、コロナの影響により、新規入院患者数や病床利用率は目標を下回ったものの、各病院が実施している感染対策の状況をHPに掲載したほか、地域の医療機関との情報共有・連携を推進するなど、一定の成果を上げた。

なお、コロナ拡大に対応し、コロナに係る医療体制の整備や医療従事者の派遣を行ったほか、患者や職員等の接触機会を減らすため、検査説明等を行うロボット導入や業務におけるオンライン活用を推進するなど新たな取組も見られ、団体として一定の成果を上げた。

(全体について)

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

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、利用者意見を踏まえた助成金申請様式の見直しなどの業務改善を図り、利用者満足度90%を概ね達成するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、不適正事案の再発防止策の策定及び実行や、ペーパーレス会議やオンライン相談の導入など、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、人材育成基本方針に基づく研修の実施や、研修体系の見直しや資格取得奨励の取組による人材育成など、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、公社事業の新規利用者数が目標を上回るなど、大きな成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響によるイベント中止など、当初設定していた目標は達成できなかったものの、オンラインを活用した中小企業支援機関や金融機関等との面談の実施など、自治体や商工会と密接な除法交換等を行うことにより、大きな成果を上げた。
- ・戦略 については、TOKYO創業ステーションの運営体制を見直すとともに、ハンズオン支援や助成金交付を行うことで、新規事業創出の支援件数は目標を大幅に上回るなど、著しい成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナ拡大により集合型のセミナーなどに影響があったが、オンラインを活用したSDGs普及セミナーの開催など、着実に成果を上げた。

(全体について)

- ・事業承継や創業支援については、コロナに関係なく、引き続き人的・財的リソースを配分していく必要がある。
- ・中小企業の支援については、様々な機関が行っている中、公社にしか把握できないニーズを吸い上げ、営利の機関ではできないところを対象に、公として行うべき中小企業支援を考え、一部先行して取組を実施するなど、公社として主体性を発揮しつつ、戦略としてより際立たせていく必要がある。

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

・戦略 については、職員アンケートを踏まえて研修プランを改定するなど、着実に成果を上げた。

・戦略 については、コロナによるセミナーの中止など、当初設定していた一部の目標については達成できなかったものの、人手不足分野へのシルバー人材の派遣を実施するなど、着実に成果を上げた。

・戦略 については、専門窓口による就職困難者への就労支援や、ソーシャルファーム支援拠点の設置及び認証事業所への支援など、いずれも目標を上回る支援を実施しており、大きな成果を上げた。

・戦略 については、コロナの影響により、テレワーク活用の助成事業を約3万件的申請に対応したほか、障害者雇用率未達成企業への個別訪問による直接的な支援の実施など、大きな成果を上げた。

・戦略 については、企業向け人材確保セミナー参加企業数が目標を上回るなど、大きな成果を上げた。

(全体について)

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

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

戦略 については、販路拡大支援や専門家派遣などの農業者への支援を着実に実施するとともに、援農ボランティアの登録者数については目標を大幅に上回るなど、大きな成果を上げた。

戦略 については、林業技術者の育成や多摩産材出荷量の目標達成など、着実に成果を上げた。

戦略 については、スマート農業の研究開発プラットフォームの会員数の増加や、研究成果発表件数の目標達成など、着実に成果を上げた。

戦略 については、新設した研修の実施による職員の育成強化や、目標を上回る都への企画提案の実施など、着実に成果を上げた。

(全体について)

・外国産材の不足や価格の高騰など、木材供給が逼迫している中、この数年が多摩産材の利用拡大のチャンスであることから、バリューチェーンや供給体制の確保などの取組を着実に進めていくべきである。

・コロナを契機に、職業として林業や農業への関心が高まる中、人材確保のチャンスであることから、この機を捉え、都市近郊で農業や林業を営むことができるの東京の利点を発信するなど、人材確保への取組を進めていくべきである。

「経営改革プラン」評価シート(当初)の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応(団体・局記入)
戦略 「専門性向上のための能力開発」 研修の効果について、職員の企画・提案力向上との関連性をどのように検証していくのか、「対応方針」に記載すべきである。	委員意見を踏まえて、研修を受けた職員がいかに関心の業務の実施や企画に生かされたか、研修効果を検証するための方策を「対応方針」に記載した。

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、契約事務手続きや決算処理の業務フローを見直したほか、PT等を活用した組織理念の浸透や研修のオンラインでの実施など、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響やアンケート調査結果を踏まえ、都への企画提案を実施したほか、在京外国人へのグループインタビューを通じて、コロナ下における観光に必要なことについて外国人視点での意見をいただくなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により「リーチ数」や「東京ファン数」は目標を下回ったものの、東京への関心をつなぎとめるためポイントを絞った施策を実施するなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により国際会議や報奨旅行等の誘致件数は目標を下回ったものの、コロナ下における国際会議誘致の課題の検討を行うなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、観光関連団体等への継続的な訪問等によりニーズを把握し、観光資源開発につなげるとともに、他団体の参考となりうる事例を共有するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により、観光関連産業が苦境に立たされている中、アンケート等でコロナ下における賛助会員のニーズを把握し、都への企画提案に反映させるなど、着実に成果を上げた。

(全体について)

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

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、人材育成方針に基づき、人事考課、配置管理、研修等の各制度を強化することで、きめ細かな人材育成を行う体制を構築するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により園内で実施予定だった教育普及プログラムが中止になったものの、オンラインでのプログラムの企画・実施や、動画での教材配信等に取り組むなど一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響を受けた助成対象者への活動期間の延長の承認や、オンラインでの活動報告会を余儀なくされたものの、基金の認知度の向上を図り、寄付の呼びかけを行ったほか、助成制度を着実に運用し、申請件数等は計画を上回る実績を得るなど一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響によりキーパーズトークを含めた対面型のプログラムは、2020年度は全て中止となったものの、ICTを活用した情報発信に積極的に取り組むほか、国や大学、研究機関との連携により、希少野生動物の保全活動を推進するなど一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により国際会議・シンポジウム等への職員派遣は中止になったものの、動物飼育展示に関する倫理・福祉ポリシーを策定するほか、国内外の動物園・水族館や関連機関との連携を強化し、2018年度以降、新たに11件の連携協定を締結するなど、大きな成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響に伴う外国人観光客の減少により、Tokyo Zoo Welcome Centerのサービスを縮小したものの、入場券の販売時におけるキャッシュレス対応を順次拡充するとともに、オンラインチケットの導入の準備を進めるなど一定の成果を上げた。

(全体について)

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

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

・戦略 については、組織改編や働き方改革による時間外労働の削減、調達方法の見直し等による電力、上下水道、事業所夜間警備費用の圧縮など、全社を挙げて業務効率化を推進することで、目標を大きく上回るコスト削減を達成するなど、大きな成果を上げた。

・戦略 については、コロナの影響により各種イベントの中止、スポーツ施設や公園遊具の使用禁止、駐車場、売店、BBQ広場の閉鎖を余儀なくされたものの、こうした状況下において、公園長の配置やエリアマネジメントの推進等の新たな取組を実施することで、来園者のニーズへの対応を図るなど、一定の成果を上げた。

・戦略 については、コロナの影響により公園におけるイベントや催事等の中止を余儀なくされたものの、大規模花壇の整備・公開、売店や飲食店で使用するプラスチック製品の削減など、公園とまちの活性化を促進することで、一定の成果を上げた。

(全体について)

・新たな時代の公園マネジメントについては、今後、多様な世代の公園利用者を対象とした事業展開にも取り組んでいくべきである。

・コンティンジェンシーの中では成立しない収益事業や、短期的に無理に収益を稼ぐことで中長期的にデメリットが生じるような事業を廃止するほか、各事業における直営若しくは業務委託といった実施主体の再考など、収益事業の在り方や構造自体の見直しを検討すべきである。

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

- (個別の戦略について)
- ・戦略 については、ガバナンス機能の強化を目的とした理事会・評議員会・コンプライアンス推進委員会の構成の見直しのほか、都の道路事業を推進していくための最適な事業執行体制の整備を進めるなど、着実に成果を上げた。
 - ・戦略 については、係長級固有職員比率の到達目標を達成し、ノウハウ継承に向けた体制整備が効果的に進むなど、着実に成果を上げた。
 - ・戦略 については、コロナの影響により新卒採用のための学校訪問ができなかったものの、採用選考における筆記選考を会場実施からWeb実施に変更したほか、技術職員の各業務における求める人材像を整理し、必要な技術力を可視化するなど一定の成果を上げた。
 - ・戦略 については、コロナの影響によりマネジメント力向上に資する研修メニュー が一部中止になったものの、合併起工による諸経費の削減と起工事務の効率化を図るとともに、都道の無電柱化に要する経費を10%程度削減できる手法を確立するなど一定の成果を上げた。
 - ・戦略 については、駐車場シェアリングサービスの実施場を拡充や、新たなキャッシュレス決済の導入のほか、効果的なオートバイ駐車対策を推進するなど、着実に成果を上げた。
- (全体について)
- ・コロナ下で生活環境が変化する中、駐車場の利用においても、収入体系やビジネス構造の変化が想定されるため、こうした状況を見据えた取組を検討し、必要な投資を行うなど、将来を見据えた事業展開を行っていくべきである。
 - ・モビリティの多様化に伴い交通参加者が多様化する中、従来の道路整備に加え様々な知識や専門性が求められることから、こうした動向を注視しつつ、道路整備の在り方を検討するとともに、関係機関と連携した取組を進める必要がある。

2 3 (一財)東京学校支援機構

【教育庁所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

・戦略 については、コロナの影響により活動が制限されたものの、テレワークの推進や時差勤務による弾力的な働き方の推進、職員提案制度の導入実施により組織のエンゲージメント向上に努めたほか、オンラインシンポジウムの実施といったコロナ下に対応した広報活動を行うなど、一定の成果を上げた。

・戦略 については、コロナの影響により活動が制限されたものの、多様な広報媒体を利用した広報活動等を展開し、多様なサポーターを確保するとともに、オンラインによる外部人材活用モデル事業を通じて新たなニーズの掘り起こしを実施するなど、大きな成果を上げた。

・戦略 については、コロナの影響により当初設定していた一部の取組については実施できなかったものの、東京都住宅供給公社から業務を円滑に引継ぐとともに、システムの活用により業務の効率化を図るなど、一定の成果を上げた。

・戦略 については、コロナの影響により時期は遅れたものの、学校法律相談デスク事業を開始したほか、教育施策充実化支援の実施に向けた調整を進めるなど、一定の成果を上げた。

(全体について)

・学校におけるサポーター活用の取組を広めるためには、教員支援アプリ等と連携し取組を周知していくことも検討すべきである。また、民間企業のサポーター確保に当たっては、学校向けコンテンツの提供に意欲がありながらルートが無いという企業も多く見られるため、今後は個社にアプローチするだけでなく、事業者団体や業界団体を活用し関係を構築していくことも重要である。

・学校事務の集約化に当たっては、モデル校を選定し取り組んでいくことや、業務のボリュームやオンライン化の可否の観点から対象とする業務のターゲットを絞り検討を進めることも重要である。

2 4 (公財)東京防災救急協会

【東京消防庁所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

・戦略 については、固有職員の消防署研修や主任試験の選考を実施するなど、人材育成を図るとともに、行動指針の作成・周知徹底によりコンプライアンスの強化や情報セキュリティ強化の進捗も見られるなど、着実に成果を上げた。

・戦略 については、外国人来館者や障がい者への接遇向上を引き続き実施しつつ、団体受付のインターネット予約も開始したほか、コロナ下においても人数を絞りながらナイトツアーを実施するなど、着実に成果を上げた。

・戦略 については、コロナ対策として講習定員を制限する中においても受講希望に応えるため、会場を追加で確保したほか、指導効果の向上への体制づくりに向けて、指導員のクロスチェック方式により指導の質を評価するなど、着実に成果を上げた。

・戦略 については、防災館においてVRを活用した浸水体験設備を整備したほか、講習のオンライン化の準備を進めるなど、着実に成果を上げた。

・なお、コロナ拡大に伴い、東京都内の保健所業務支援の実施や民間救急事業者に対するコロナ対策講習会を開催するなど新たな取組も見られ、団体として一定の成果を上げた。

(全体について)

・テキストの電子化も含めた講習のデジタル化について、ハイブリットで進める際には、テキストの在庫管理などのコスト面や、アクセス環境などの利便性における利用者の声に留意しながら進めていくことが重要である。

・パンデミック下の防災・被災対応について、コロナにより得た知見を活かし、今後、インフルエンザや新たな感染症に備えた防災・被災対応についてのコンテンツを検討すべきである。

2 5 (株)東京スタジアム

【オリンピック・パラリンピック準備局所管】

「経営改革プラン」評価シート(当初)の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応(団体・局記入)
<p>戦略「多摩のスポーツ拠点として都施策との連動・都民ニーズの反映を実現する施設運営」全体 地元三市との連携や協力については、これまでの関係性や取組、今後の展望等について記載すべきである。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「団体自己評価」に、地元三市と緊密に連携する関係性を築き、感染症が拡大する中でも、地元三市と協力してイベントを盛り上げることができたことを追記した。 ・「対応方針」に、地元市等との連携に関する今後の展望を追記した。

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、コロナの影響により東京2020大会の延期があったものの、大会開催に向け関係者との調整を進めたほか、経費削減に取り組むなど一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響によりイベント開催に向けた具体的な準備はできなかったものの、開催に向け既存顧客と良好な関係を維持したほか、大会のレガシーを活用したイベント誘致等について中長期ビジョンにまとめるなど一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により当初設定していた一部の目標については達成できなかったものの、地元自治体と連携しイベントを実施するなど一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により当初設定していた一部の目標については達成できなかったものの、コロナ収束後に新規イベントを開催するための情報収集や施設紹介等により同時利用の促進につなげるなど、一定の成果を上げた。

(全体について)

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

2 6 多摩都市モノレール(株)

【都市整備局所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

・戦略 については、コロナの影響により運輸収入が大きく減少したため、売上高営業利益率は目標を下回ったものの、長期借入金の返済を着実に実施し、自己資本比率は目標を上回るなど、一定の成果を上げた。

・戦略 については、人材の育成機能を強化するため、キャリアパス制度や給与制度等の新たな人事制度を構築し、採用競争倍率や社員の定着率が目標を大きく上回るなど、大きな成果を上げた。

・戦略 については、駅・車内設備更新等による快適な移動空間の創出やデジタルサイネージを活用した利用者案内の整備等に取り組むなど、着実に成果を上げた。

・戦略 については、コロナの影響により定期外乗車人数等において目標が達成できなかったものの、SNSの運用マニュアルの見直しや取材協力を通じた情報発信の強化など、一定の成果を上げた。

(全体について)

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

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

- ・戦略 については、新たな人事・給与制度の施行・定着に取り組んだほか、固有社員を積極的に指導職に登用し、指導職以上の固有社員比率が目標を上回るなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により営業収益や繰越欠損金は目標を達成することができなかったものの、空間利活用事業や広告事業の展開等による関連事業の拡充や、長期未払金・借入金の着実な返済など、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、ホームドアの設置工事への着手や、「気づき・気がかり&ヒヤリ・ハット」への継続的な取組等により、事故等の再発防止に貢献するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、ハード面ではエレベーター増設等のバリアフリー対策の推進や新車両の導入に向けた調整等を実施し、ソフト面ではOJTやCS研修の実施等によりサービス改善を徹底するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により沿線イベントが中止等に見舞われたものの、SNSを活用した情報発信を強化したほか、沿線地域・企業と連携した沿線施設とのタイアップにおいては、目標を上回る件数を実施するなど、大きな成果を上げた。

（全体について）

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

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、コロナによる外出自粛等の影響で駐車場の利用が減少したことなどにより、売上高が減少したものの、新たなテナントの入居を確保し、テナントの入居率100%を維持するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響によりイベントの中止等に見舞われたものの、地域情報誌やデジタルサイネージを活用し、地域情報発信の強化やビルの認知度向上に取り組むなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響によりイベントの中止等に見舞われたものの、南大沢駅周辺では初となるテレワークステーションを開設し実証実験を開始するなど、一定の成果を上げた。

(全体について)

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

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

・戦略 については、勤務特性に応じて時差出勤制度を導入しつつ、テレワークについては全社員を対象に実施する一方で、東京2020組織委員会・東京都に派遣を行うことで人材交流・人事育成を進めるなど、着実に成果を上げた。

・戦略 については、コロナの影響により東京2020大会の延期があったものの、大会開催に向け関係者との調整を進めたほか、バリアフリーに係る設備の導入やPRの実施をするなど一定の成果を上げた。

・戦略 については、コロナにより、MICE誘致に向けた取組が制限されたものの、コロナの収束を見越し2025年以降の誘致活動を実施するなど一定の成果を上げた。

・戦略 については、コロナにより稼働率は大幅に減少し当初設定していた一部の目標については達成できなかったものの、新規案件の獲得や施設料金体系の最適化の検討を進めるなど、一定の成果を上げた。

・戦略 については、コロナにより、主催事業等が中止となる中においても、オンラインを併用したイベントの実施や事業経費の適正化の推進を図るなど、一定の成果を上げた。

・戦略 については、コロナ下におけるニーズを捉え、感染症対策情報をHPで多言語表記したほか、医療従事者への感謝を示し建物を青色にライトアップする「Light it blue」を実施するなど、着実に成果を上げた。

(全体について)

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

30 (株)東京臨海ホールディングス

【港湾局/産業労働局所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

(個別の戦略について)

- ・戦略 については、東京2020大会に向けたアクセシビリティ対応等を行い、大会延期に伴う調整も適切に行うなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により来街者の誘致が難しく、当初設定していた目標については達成できなかったものの、グループ各社や地域と協働し、東京2020大会モニュメントの設置に向けた準備を行うなど、一定の成果を上げた。
- ・戦略 については、計画的な設備投資が実施され、グループサービスの向上が図られ、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、SNS等の積極的な活用などにより、グループの広報活動・情報発信の一層のレベルアップ取り組むなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、研修のオンライン化やテレワーク、時差勤務制度を活用し多様な働き方の促進に取り組むなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、東京レポートセンターのリファイナンスを実施し元本返済も減少するなど、着実に成果を上げた。

(全体について)

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

3 1 東京交通サービス（株）

【交通局所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

- ・戦略 については、離職防止や採用チャネル拡大の方策を講じて社員の定着割合を高めるなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、研修員派遣や外部研修等によるノウハウ継承、社内資格取得に向けた取組を進めるとともに年次有給休暇取得割合を高めるなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、会計区分の細分化を通じた、セグメント別事業収支の見える化や継続的改善の取組など、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、新たなノウハウ獲得に向けた戦略的人材交流、各分野の工事監理に係る技術移転に向けた仕組みづくりを進め、当初目標を上回った売上高を実現するなど、大きな成果を上げた。
- ・戦略 については、事務所と現場との迅速な情報共有や図面の電子化等を行うことができるアプリケーションを計画を前倒して本格導入したほか、障害対応の映像記録等に活用できるウェアラブルカメラを試行導入するなど、大きな成果を上げた。

（全体について）

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

3 2 東京水道（株）

【水道局所管】

「経営改革プラン」評価シート（当初）の記載に対する委員意見	委員意見を踏まえた対応（団体・局記入）

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

- ・戦略 は、経営統合後の各種制度の運用や既存システムの統合を推進したほか、同一の部署に営業系社員と技術系社員を配置し、一体的な営業活動を実施するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 は、各種委員会の開催や内部監査機能の強化を図ったものの、各年度（2018～2020年度）いずれにおいても不適正事案が発生するなど、コンプライアンスに関する意識の浸透は道半ばであり、職場風土の改善に向けた一層の努力が必要である。
- ・戦略 は、固有社員の積極的な登用に向けて、昇任制度や配置を見直したほか、OJT計画書など各種様式についても見直したこと等により、多摩地区サービスステーションにおける営業系の固有社員の比率は目標を大きく上回るなど、大きな成果を上げた。
- ・戦略 は、セグメント別の収支状況を定期的に取り締役会へ報告するなどの体制は構築されたものの、プロジェクト別の採算管理の体制や仕組みについては見直す余地があるなど、更なる改善・対策が必要である。
- ・戦略 は、事故発生件数の減少に向けて、本社パトロールの実施頻度を増加させたほか、事故防止通信の新規発行や事故事例集の充実を図り、受注者と共有するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 は、他都市に対する営業活動により、コンサル業務を新規受注するなどの取組を推進したものの、公共IT自主事業部門においては営業赤字が発生していることから、今後はプロジェクト別収支による採算管理を徹底するなど、更なる改善・対策が必要である。
- ・戦略 は、コロナによるオペレーターの出勤自粛などにより「問合せ等に対する応答率」は目標を下回ったものの、これまでの実績を分析し、必要な時間帯及び期間を精査した上で人員を確保するとともに、AI技術の導入により業務の効率性を改善させたほか、「なりすまし」対策にも活用するなど、大きな成果を上げた。

3 3 東京都下水道サービス（株）

【下水道局所管】

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

2020年度経営目標の達成状況に関する委員意見

（個別の戦略について）

- ・戦略 については、社員採用・技術継承の取組による人材育成を推進し、多数の資格取得・認定者を輩出するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、ガバナンスの強化に取り組み、新たな民間人材の活用として取締役を選任するなど、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、利益剰余金に関する活用計画を策定したほか、資金運用方法の見直しによる社債の購入など、着実に成果を上げた。
- ・戦略 については、新たな運営手法として包括委託の導入に向けた体制を準備した一方、3年間で重大事故等発生件数0件を目標としたものの、重大事故等が発生するなど、今後の再発防止に向けて、改善・対策が必要である。
- ・戦略 については、当団体の工法の開発技術が全国で採用され、目標を上回る特許料等収入額を確保したほか、民間企業や大学と連携し、新技術の開発等に向け適宜必要な投資を実施するなど、大きな成果を上げた。
- ・戦略 については、コロナの影響により、国際展開業務の事業収入は目標を下回ったものの、東京都以外からの新規受注を確保したほか、共同研究の協定も締結するなど、着実に成果を上げた。

（全体について）

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

【参考資料】検討経過

(令和3(2021)年度)

日 程		議 事
6月11日	第1回委員会	東京都政策連携団体経営改革プラン - 2020年度経営目標の達成状況の評価について
7月上中旬 9月中旬	委員による調査	各団体への調査
10月21日	第2回委員会	2020年度東京都政策連携団体経営目標の評価 に関する委員意見のとりまとめについて

東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員会
委員名簿

(敬称略・五十音順)

氏名	役職等
上山 信一	慶應義塾大学 総合政策学部 教授
木下 哲	木下公認会計士事務所
藤田 由紀子	学習院大学 法学部政治学科 教授
三田 妃路佳	宇都宮大学 地域デザイン科学部 准教授
宮木 由貴子	第一生命経済研究所 ライフデザイン研究部長 主席研究員
山田 英司	日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門理事