

東京都政策連携団体が策定する経営改革プランの
2020 年度改訂に関する評価委員意見について

令和 2（2020）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	経営改革プランの改訂に関する評価委員意見（総論）	2
3	経営改革プランの改訂に関する評価委員意見（団体別）	
		1 4
 【参考資料】		
	検討経過	2 4
	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	2 4

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。

都政改革の一環で、平成30年度から新たに、各政策連携団体が、3か年で重点的に取り組む改革事項を取りまとめた「経営改革プラン」を策定した。都は、この「経営改革プラン」を経営目標評価制度の評価対象と位置付け、毎年度、進捗管理を行うこととしている。今回は、「経営改革プラン」の最終年度となる3年目に向けた改訂を行うことにより、各政策連携団体の令和2年度の経営目標を設定する取組となる。

具体的な手順としては、まず、各政策連携団体が自ら現行プランの点検を行い、「経営改革プラン改訂シート」（当初版）を作成した。令和2年1月に第3回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の提出があり、それらについて、各委員が、令和2年2月5日から7日まで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「経営改革プラン改訂シート」（最終版）の修正内容等を確認し、今後に向けた経営課題や戦略等に関して意見を述べたところである。

全体としては、各政策連携団体が「経営改革プラン」を活用し、到達目標に向けた進捗状況の確認や実績の要因分析をした上で、戦略・取組等を見直した結果、取組事項の具体化やスピードアップが図られるなど、計画のバージョンアップは着実に進展している印象である。

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

2 経営改革プランの改訂に関する評価委員意見（総論）

(1) これまでの経緯と経営改革プラン改訂に向けた検討

ア これまでの経緯

平成30年度、経営改革プランを策定するにあたっては、各団体が、団体経営の視点から、経営課題とその課題解決に向けた戦略、3年後（2020年度）の到達目標と取組事項を体系立てて示すにあたり、団体の持つ経営資源を活用して今後どのような取組を実施していくか、都民の目線で分かりやすく示されているかといった視点から意見を述べた。その結果、それまでに比べ、より広範な事業領域をカバーし、多数の取組事項から構成される経営目標を設定することができた。

平成31年度（令和元年度）の改訂にあたっては、これまで委員意見として述べてきた点に加え、都を取り巻く社会情勢や時代の変化等を踏まえた改訂が適切になされているか、また、3年後（2020年度）の到達目標に向け、個別取組事項の進捗等を踏まえた計画のバージョンアップが的確になされているかといった視点から意見を述べた。

イ 経営改革プラン改訂に向けた戦略等の抜本的な見直しの検討

これまで各団体へのヒアリングを重ねてきた中で、一部の団体では、現在の経営改革プランを基にPDCAサイクルを実践していても、経営改革が進展しないことが分かってきた。その要因としては、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る。

そこで、本委員会は、平成30年度、所管局による新たな団体活用の考え方を踏まえ、団体の抜本的な経営改革について、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〕〕

平成31年度（令和元年度）に入り、これらの5団体について、団体のみならず所管局等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するとともに、委員会として、団体が担うべき役割・領域等についての検討を深めてきた。

そうした過程を経て、所管局及び各団体においては、実施事業に対する客観的な分析、団体の役割の明確化、今後注力する事業の具体化が進められ、課題解決に向けて自律的に動き始めるに至った。

各団体における今年度の検討の成果等について、その主な概要を以下にまとめている。

○ 5団体における検討の成果

① （公財）東京税務協会〔主税局〕

Web講義、Web教材販売、自動車税コールセンター等の各事業について、顧客ニーズ、事業スキーム、スケジュール等の面から課題を抽出した上で、取組内容を具体化し、事業に着手した。（P5 検討資料参照）

② （公財）東京都農林水産振興財団〔産業労働局〕

事業別・施設別に指標・実績、収支等を整理した。また、職員や農家などのニーズの把握や他自治体との比較等をした上で、事業ごとの分析・評価を行い、今後の方向性等を整理した。（P6 検討資料参照）

③ （公財）東京防災救急協会〔東京消防庁〕

消防、救急の領域における業務の棚卸を行った。その上で、団体が担うべき役割を整理し、防災に関する知識・技術の一体的な普及啓発事業など、団体が注力する事業分野を検討した。（P7 検討資料参照）

④ （株）東京臨海ホールディングス〔港湾局〕

エリアごとに臨海副都心の現状・課題を整理した上で、今後の取組やその地

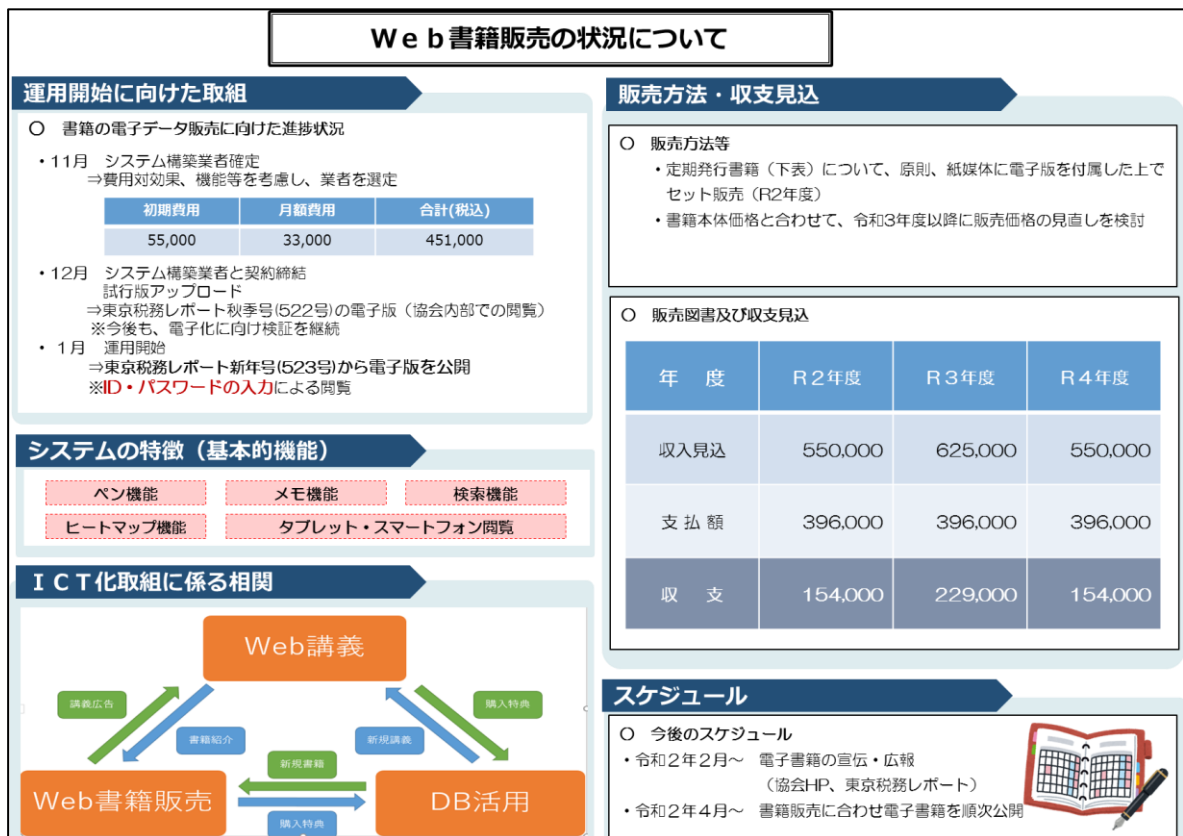
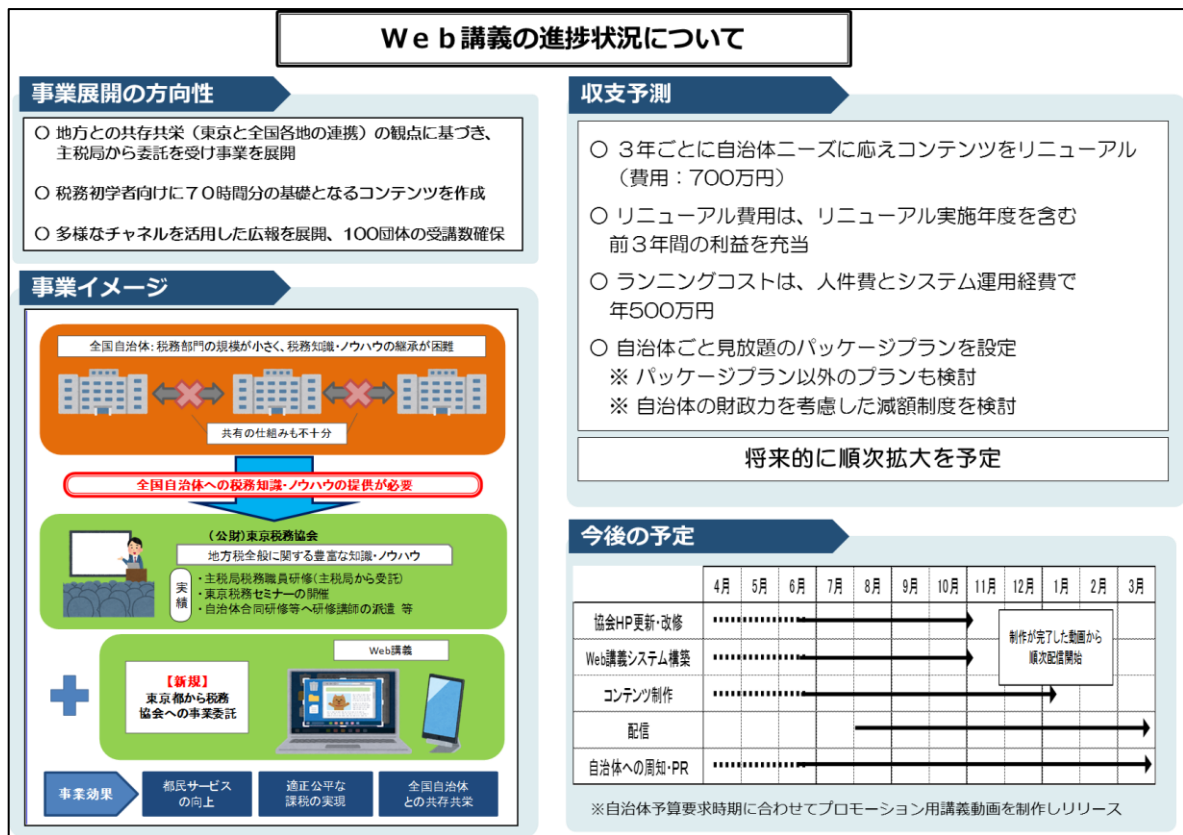
区の方角性を検討した。今後は、エリアの戦略的な投資に向けた将来予測やリスクのアセスメントを実施するなど、客観的な調査分析を実施していく必要がある。（P 8 検討資料参照）

※ （公財）東京都島しょ振興公社〔総務局〕については、今年度、島しょ振興の全体像を踏まえ、団体が担う事業の現状・課題を整理した。引き続き役割分担等について改めて整理を進め、団体のあり方について更なる検討を進めていく予定である。

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

なお、（公財）東京防災救急協会〔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、次年度も引き続き詳細に進捗状況等を確認していく。

- 経営改革プラン改訂に向けた戦略等の抜本的な見直しの検討資料
 (公財)東京税務協会〔主税局〕



経営改革プラン (2020改訂版) について

農林財団5拠点18事業の分析・評価 (2019年10月)

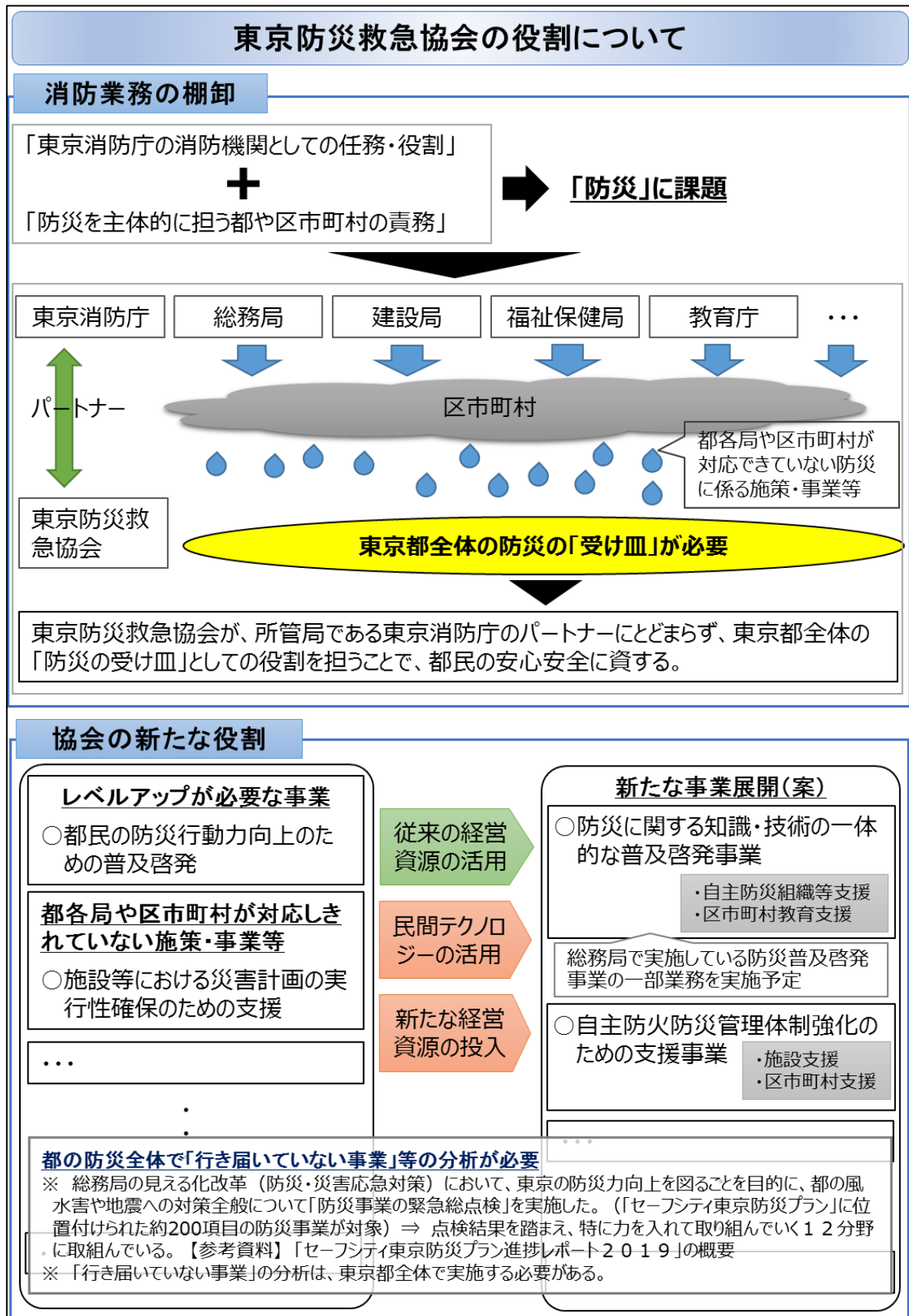
- 財団5拠点18事業について、成果となる指標・実績・収支等を整理するとともに、東京の農林水産振興が目指す方向を踏まえ、他県や農家、職員など現場へのヒアリング等を実施し各事業の課題を抽出【他県へのヒアリング】埼玉県、千葉県、東京都、大府市、大府市など8府県【現場へのヒアリング等】経営者による全職員との意見交換、農業者などへのアンケート等
- それらの各事業について、①現状からの分析、②他県との比較、③現場からの意見の3つの観点から事業の必要性、有効性、持続可能性について評価し、今後の方向性を示した。

改訂にあたっての基本的な考え方 (2020年2月)

- 2019年度実績 (2019年11月時点) に対して、その成果や効果、新たな課題が得られたか等について要因分析を行った。2019年10月の分析・評価を踏まえ、今後どのような取組で向上・改善を図っていくかの検証し2020年度の具体的な取組を設定
- 目標の設定にあたっては都民目標に立ち、わかりやすい到達目標を設定。3年後 (2020年度) の到達目標については、極力アウトカム指標とし、定量的・定性的な目標を設定、個別取組事項についてはアウトプット指標とし可能な限り定量目標を設定

各分野における改訂にあたっての観点及び課題・方向性 (東京の農林水産振興が目指す方向を踏まえ、財団が取組む主要な事業を選定)

目指す方向	要因分析の観点	主な検証事業	要因分析から明らかになった主な課題	今後の方向性と具体的な取組
東京の農林水産業が高い生産性と高収益化の両立した魅力ある産業となり、東京都民が農林水産物の生産・消費を通じて豊かな暮らしを営んでいる。	<農業分野> ○意欲ある農業者の経営力強化による「稼げる力強い農業」の実現に貢献できているか。 ○新たな農業者の担い手の確保・育成が図られるものとなっているか。	チャレンジャー産業支援事業 (6次産業化支援) 後継者等対策事業 (就農支援)	○販売PRに関する支援が中心で販路開拓などマーケティング面からの支援が不足 →千葉県では関係機関が連携し販路開拓等を支援 ○支援スキームの一部に農業者ニーズに合致していない部分が存在 →初級対農事業費下開削 (50万円) の設定により、下開削に連しない申請を見送る農業者も存在 ○県民からの要望が長期スパンで農業振興を学ぶ研修機会がない。親戚希望等者のための研修・体系的な研修が不足 →農業入門学校等を設置していないのは東京のみ ○若い担い手を確保する取組が不足 →都立農業高校では実践的な職業訓練と経営に関する教育が課題	意欲ある農業者への経営改善支援と研修農場の開設による新規就農者支援の充実 ○都中小企業振興公社等と連携した経営支援を後援 ○助成対象事業費下開削の引下げを都に要望 ○農業技術を体系的に学ぶ研修機会の創設と就農相談センターの育成・関係機関との共有・連携によるインフォメーションを実施 ○農業高校等の教育機関と連携し、高い技術を持つ指導農業者による農業研修の機会を提供することで意欲ある若い人材の確保につなげていく。
	<林業分野> ○森林の持続的な経営が図られるものとなっているか。 ○多様な木材の利用を促進するものとなっているか。	森林経営促進事業 林業労働力確保センター 多様な木材利用拡大事業	○森林技術者の高齢化、林業従事者の技術力向上が課題 →従事者の約40%が経験年数5年以下 ○主幹事業を担える伐採事業体は少なく (都内4事業体)、自給達成に向けた計画的な伐採が困難 →多産産材の出産 (2024年目標: 34,000m ³ /2018年実績: 21,350m ³) ○民間・公共施設における多産産材の一層の利用促進が必要 →自治体における多産産材の利用 (2020年目標: 2,600m ³ /2017年実績: 2,184m ³)	森林の持続的な循環に向けた森林整備の担い手の確保・育成と多産産材の利用拡大 ○架橋集材等の高度な技術を持った技術者の育成システムを構築 ○他県からの経験を含む林業事業体の確保 ○多産産材供給者と利用者とのマッチング強化や、にぎわい施設への多産産材利用支援 など、多様な手段による多産産材の利用促進
	<試験研究部門> ○ニーズを踏まえた収益性の高い農業の実現に貢献できているか。 ○課題に対応できる研究員の育成が図られているか。	農林総合研究センター	○新品種の開発や先進技術の活用など、東京の農業の特性・ニーズを踏まえた高収益性の高い農業の実現が重要 →都内農家の平均経営耕地面積0.7ha (全国平均2.5ha) 単位面積当たりの経営収入40.8万円/10a (全国平均20.8万円/10a) ○先進技術の活用に対する専門性を持った研究員が不足 ○一線都民の幅広いニーズの掘り起こしが不十分 →新品種の開発など関連、消費サイト等のニーズも踏まえた研究が不可欠	研究推進体制の構築による先進的研究開発の強化 ○ブルーベリー等の新品種開発や品種への配慮、都市緑化など都市農業における幅広いニーズに応える研究課題を設定するとともに東京型スマート農業など、高度な技術開発の専門部署を設置。 ○育成方針に基づき専門人材の育成と外部人材の活用 ○都民との意見交換会の開催等、ニーズを的確に把握する場を設置
<経営企画調査機能> ○効果的な施策推進を可能とする体制の構築が図られているか。		財団の管理・運営	○国庫職員育成にあたってはキャリアアップの仕組みが不十分 →大府市の団体ではキャリアアップの明確化を図り職員を育成 ○各分野・部門からの情報集約機能と経営企画機能の不十分 (ノウハウの活用が不十分) ○財団の認知度が低く、事業内容や成果が都民に知られていない。	国庫職員を中心とした人材育成と経営企画機能の強化 ○国庫職員の育成を中心とした人材育成プランに基づき、将来の財団経営を担う管理職候補者を育成 ○職員研修制度やマーケティング研修等、新たな取組・手法により経営企画部門を強化し都に対する企画・調査機能を付与 ○財団事業の成果を広く発信することにより都民の声を集め財団事業に活かすとともに都民の農林水産物に対する意識の醸成を図る。



協会の新たな役割

レベルアップが必要な事業

- 都民の防災行動力向上のための普及啓発

都各局や区市町村が対応できていない施策・事業等

- 施設等における災害計画の実行性確保のための支援

...

従来の経営資源の活用

民間テクノロジーの活用

新たな経営資源の投入

新たな事業展開(案)

- 防災に関する知識・技術の一体的な普及啓発事業
 - ・自主防災組織等支援
 - ・区市町村教育支援

総務局で実施している防災普及啓発事業の一部業務を実施予定

- 自主防火防災管理体制強化のための支援事業
 - ・施設支援
 - ・区市町村支援

都の防災全体で「行き届いていない事業」等の分析が必要

※ 総務局の見える化改革（防災・災害応急対策）において、東京の防災力向上を図ることを目的に、都の風水害や地震への対策全般について「防災事業の緊急総点検」を実施した。（「セーフティ東京防災プラン」に位置付けられた約200項目の防災事業が対象）⇒ 点検結果を踏まえ、特に力を入れて取り組んでいく12分野に取り組んでいる。【参考資料】「セーフティ東京防災プラン進捗レポート2019」の概要

※ 「行き届いていない事業」の分析は、東京都全体で実施する必要がある。

臨海副都心の現状と方向性等について

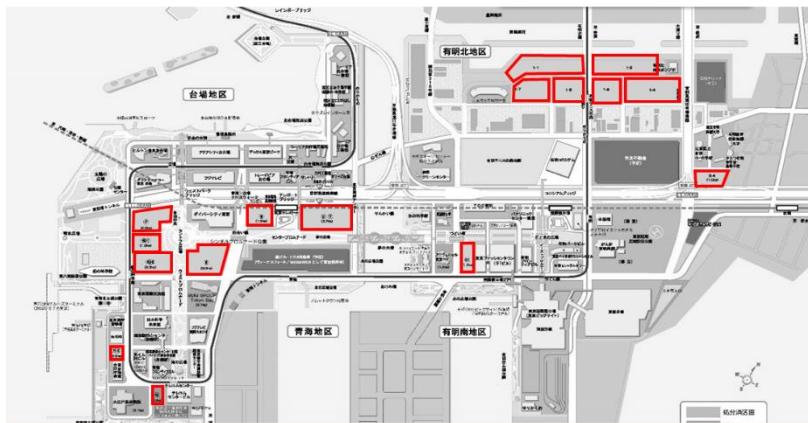
土地処分の現状

- ・臨海副都心の土地処分方式 → 売却または長期貸付
- ・平成29年度末現在、約75%の用地を処分済
- ・残る未処分地は青海地区北側・有明北地区に集中
- ・東京2020大会の開催に伴い、未処分地を競技会場や大会関連用地として供出、処分を一時中止

基礎情報

(平成30年実績)

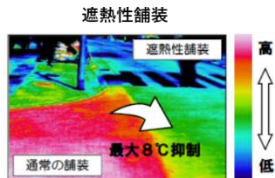
面積	442ha
就業人口	5.5万人
居住人口	1.6万人
来訪者数	5,570万人



※ 赤枠が主な未処分地

東京2020大会レガシーの定着

- ・駅前広場へのクールスポット設置、遮熱性舗装などの暑さ対策
- ・大会レガシーの周遊性向上等への活用



出展：東京都建設局HP掲載の「道路の暑さ対策について」

東京国際クルーズターミナル開業 へ向けた受入体制の整備

- ・クルーズ客に対する歓迎ムードの催しの実施
- ・臨海副都心の回遊性向上に資する周遊券販売の検討



歓迎ムードの催し

臨港道路南北線の整備



都心部等と臨海部を結ぶ公共交通機関の更なる整備

- ・BRT (都心～臨海地域)
- ・羽田空港アクセス線の新設
- ・都心部・臨海地域地下鉄構想



出展：「未来の東京」戦略ビジョン (令和元年12月)



(2) 経営改革プランの改訂に関する委員意見

令和2年2月5日から7日まで実施したヒアリングを踏まえ、次のような視点を得た上で、意見を整理した。

ア 今回の改訂において重視すべき点

今回の「経営改革プラン」の改訂は、3か年計画の3年目であるとともに、その先を見据えた“結節点”となることから、次の視点を重視して改訂を行うべきである。

- ① これまでの進捗や外部環境の変化等を踏まえ、3か年計画の最終事業年度として、「3年後（2020年度）の到達目標」の達成に向けた取組を見直し又は具体化すべき
- ② 新たな都政課題等へ対応するための取組を反映すべき
- ③ 本プランが2020年度で終了することを踏まえて、2021年度以降の次なるステージの経営戦略・事業展開を見据えた取組を反映すべき

イ 団体改革の今後に向けて

団体の各事業については、外部環境の急速な変化に伴い、民間等の多様な実施主体が存在している中で、なぜ団体が実施するのか、他自治体や海外の諸都市と比較して、東京において、団体がやるべきことは何かなど、団体の存在意義や付加価値を問ひかけ、明らかにしていく必要がある。経営改革プランを一つのきっかけとして、外部環境や経営資源を改めて整理した上で、団体が担うべき役割・領域等について更なる検討を深め、質の高い都民サービスを提供するための戦略・取組へと見直しを図っていくことが重要である。

このことを踏まえ、ヒアリング等を経て、今回の経営改革プラン改訂に際して、団体改革の今後に向けての意見をまとめると、以下のとおりである。

（経営戦略、目標設定等の見直しについて）

- 経営改革プランの性質は、団体経営全体をとらえ経営課題や戦略等を設定すべき団体か、変革期にあり、改革に向けた経営課題や戦略等に重点的に取り組む必要がある団体かにより、記載すべき内容が異なる。後者であるにもかかわらず、経営改革プランに経営課題や戦略を網羅的・総花的に盛り込み、戦略性

に欠けている団体については、必要性・緊急性が高いものを重点化するなどメリハリをつけることが重要である。

- また、ルーティーンワークや、既に決まったことを実施するだけの取組は精査し、団体の重点課題や戦略的視点から、記載内容にメリハリをつけることも重要である。
- 目標に対する実績について様々な角度から分析・検証し、未達の場合には、目標水準や取組を適切に見直し、達成した場合にも、より高く、チャレンジングな指標や目標を設定するなど、今後の改善に活かしていくことが重要である。
- 指標の設定に当たっては、団体経営上、主要なK P Iに着目するなど優先順位を意識し、成果をよりの確に反映できるアウトカム指標へと更に洗練させていくべきではないか。また、3年後（2020年度）の到達目標に対し、個別取組事項が目的一手段の関係となっているか改めて確認すべきではないか。
- 競合や類似の団体、同種サービスの状況等を比較するベンチマークは、市場分析の取組として参考になるが、分析に際しては、マーケティングマイオピア（※）の観点も十分に考慮することが重要である。

※ 競合相手に目が行って市場を狭く解釈してしまうと、消費者等が求めているものとずれてしまうこと。

（経営資源の共有について）

- 政策連携団体がそれぞれに保有するリソースを活かし、団体間でその共有を進めるとともに、共通するテーマや課題に対して総務局が主体的に調整を図るなど、積極的に連携・協力して取り組むことで、都庁グループ全体での相乗効果や効率化を図るべきではないか。共通する課題とそれぞれに関連すると思われる団体について、以下の通り整理したので、今後、共通課題の解決に向けて具体的な取組を進めていくべきである。

○ ヒアリングで議論された共通課題の具体例

共通課題		関連する団体
庶務事務等、業務運営上必要な共通事務の効率化		全ての団体
技術人材の確保	高専・高校など新卒技術人材確保へのアプローチ先拡大に向けた取組	(公財)東京都道路整備保全公社、東京交通サービス(株)、東京水道(株)、東京都下水道サービス(株) など
	将来の事業展開を見据え、必要となる技術人材の要件の洗い出し(スキルマップ化)	
	工事等に係る監理(発注側)と管理(施工側)を分けて捉え、特に監理を担う技術人材に対する人材派遣会社の活用や他団体との共有可能性、テクノロジー活用など、新たな確保策・代替策の検討	
テクノロジー活用	新たな教育・研修ビジネスモデルの試行・展開	(公財)東京税務協会、(公財)東京都福祉保健財団 など
	AR・VR等による体験型サービスの試行・展開	(公財)東京都交響楽団、(公財)東京都スポーツ文化事業団、(公財)東京都公園協会、(公財)東京防災救急協会 など
	スマートシティ、MaaS等の動きを踏まえた試行・実装(オープンデータ、自動化・無人化、ダイナミックプライシングなど)	(公財)東京都道路整備保全公社、多摩都市モノレール(株) など
	シェアリング等の動きを踏まえた施設の新たな活用方策の検討(シェアオフィス化など)	(株)多摩ニュータウン開発センター、(株)東京国際フォーラムなど
施設管理主体やサービス提供主体としての基盤を活かしたコンテンツの創出		(公財)東京都歴史文化財団、(公財)東京都スポーツ文化事業団、(公財)東京観光財団、(公財)東京都公園協会 など
東京2020大会レガシーの継承・活用に向けた事業展開		(公財)東京都交響楽団、(公財)東京都スポーツ文化事業団、(公財)東京都環境公社 など
政策連携団体間の連携	近接領域(テーマ・課題・利用者等)へのアプローチに向けた連携	(公財)東京都スポーツ文化事業団・(株)東京スタジアム、(公財)東京都福祉保健財団・(社)福)東京都社会福祉事業団 など
	新たな施策の対象先への普及啓発・PRに向けた連携	(公財)東京都人権啓発センター・(一財)東京学校支援機構、(公財)東京都中小企業振興公社・(公財)東京しごと財団 など
大規模災害や感染症流行等を想定した施設運営等事業者としてのリスクマネジメントの強化(BCP(事業継続計画)の策定や安全性向上への投資など)		東京都住宅供給公社、(公財)東京都保健医療公社、(株)東京国際フォーラム など

(今後を見据えた事業展開等について)

- 経営改革プラン策定から2年が経過したにもかかわらず、事業展開が遅いケースも見られることから、「スピード」や「生産性」を一層重視して、更なる経営改革を図ることが重要である。
- 株式会社における社外役員の登用など、外部のプロフェッショナル人材の活用や、プロフェッショナルからのヒアリングを実施することは有効であるが、その人選にあたっては、いわゆる管理部門の人材よりも、現場経験が豊富な事業部門の人材が有用ではないか。
- 固有職員等は固定的な配置となる場合が多いが、将来の団体経営を支える人材育成の視点から、部門横断的な人事ローテーション、内外の人事交流の拡大など、これまでとは異なる人事戦略の立案・推進も重要である。
- グローバルな都市間競争を意識し、他道府県にはない東京都の特長、現場ならではの視点や着想を活かし、ステークホルダー等のニーズも把握した上で、従来の地方自治体の常識にとらわれず、先駆的な事業を展開すべきではないか。特に、株式会社においては、利益剰余金の活用も含め、現場での視点や着想を活かして、新たな事業へ投資するなど、戦略的な先行投資を進めていくことが重要である。併せて、外部との連携や株主構成の見直しなども検討していくべきである。

※ 各団体に対しては、それぞれの経営改革プランの改訂内容に対する意見及び2021年度以降を見据えた経営戦略等に関する意見をまとめている。（次章「3 経営改革プランの改訂に関する評価委員意見（団体別）」参照）

このうち、「2021年度以降を見据えた経営戦略等に対する意見」については、今後への示唆となるよう、ヒアリング等で挙げた意見をそのまま残している部分もあることから、各団体において検討を深めていく事項を精査し、今後の経営戦略に活かしてもらいたい。

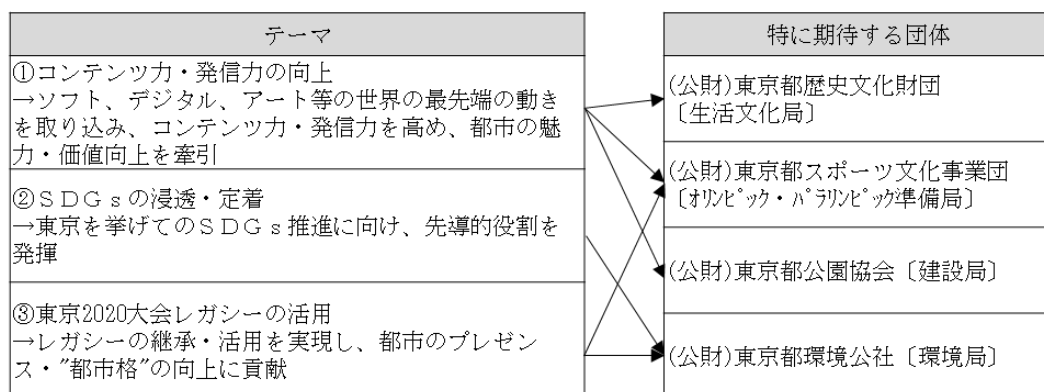
ウ 特に強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する4団体について

以上を踏まえ、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てきた。特に、下述の背景等を踏まえて4団体（（公財）東京都歴史文化財団、（公財）東京都スポーツ文化事業団、（公財）東京都環境公社、（公財）東京都公園協会）については、今後さらに意欲的なプランを掲げていくことが期待される。

先般、東京都の「未来の東京」戦略ビジョンも公表されたが、外部環境が急速に変化している中で、東京には、都市としての魅力を高め、差別化を図り、一層プレゼンスを発揮していくことが求められている。民間シンクタンクの調査等によると、東京は都市としての総合力が非常に高く、バランス型の都市であるとされている。

世界の趨勢や時代の潮流を踏まえつつ、今後、東京が高い総合力に加え、際立った特長を持つ都市へと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、その特長を活かして積極的・主体的に東京の都市力強化へ貢献することが極めて重要となってくる。特に、政策連携団体が、東京の都市力強化へ貢献するこのできる分野としては、①コンテンツ力・発信力の向上（東京“らしさ”と最先端のテクノロジー等との融合・創造など）、②SDGｓの浸透・定着（きれいな空気や水、人々のモラル・マナーなど東京ならではの強みの洗練・発揮）、③東京2020大会レガシーの活用が挙げられる。その先導的役割を担うべく、以下に挙げる団体については、その強み・ポテンシャルを磨き上げ、都市力強化へ貢献していくための今後の事業展開に期待したい。また、政策連携団体として、都の政策課題を所管局と団体で再度分析した上で、現場から具体的な方法論や解決策を吸い上げ、団体から所管局に対し積極的に政策提案を行うことなどが期待される。これらの団体については、次期経営目標の設定に先立ち、所管局も含めた検討を深めていくべきである。

○ 強み・ポテンシャルの磨き上げを期待する団体



3 経営改革プランの改訂に関する評価委員意見（団体別）

団体名	調査を通じた委員意見			委員意見を踏まえた対応	2021年度以降を見据えた経営戦略等に対する委員意見 (今後検討を深めていくべき事項)
	戦略番号 (当初版)	区分	(今回の改訂で対応すべき事項)		
1 （公財） 東京都人権啓発センター	②	個別取組事項	「研修事業収入の拡大」については、円滑な事業実施スキームを確立するために、民間企業との連携なども検討し、記載すべきではないか。	事業実施に当たっての講師確保に民間団体等の活用を検討することを追記した。	・近年では人権課題は多様化しており、様々な分野のNGOやNPOなども活動している。今後は、人権課題に際して、積極的にこれらの団体との連携を図ることや、他の政策連携団体と連携して、事業を進めることも重要である。 ・SDGs（持続可能な開発目標）には、人権関連のテーマがいくつか含まれているため、人権情報の発信を行う人権啓発事業は特に重要である。一方で、事業展開においては財源確保も含め、どのように取り組んでいくのかを改めて検討する必要がある。 ・今後は団体における長期ビジョンを検討し、その中で、取組領域の積極的な拡大については、組織体制の整備や人事制度（任用・処遇）の見直しなど、団体基盤の強化も求められる。
	③	個別取組事項	啓発事業の拡大及び質の向上に向け、政策連携団体をはじめ、内外の団体等との連携の方向性についても検討し、記載すべきではないか。	新たな特別展示の制作における民間団体との連携、都民講座の開催案内における政策連携団体等との連携について記載した。	
2 （公財） 振興東 公京 社都 島	④	個別取組事項	ヘリコピューターの新キャンセル料金体系について、天候等要因を除いた詳細な効果検証を経て、今後どのようにし利便性等の向上を図っていくか、時期も含めて記載すべきではないか。	戦略④「ヘリコピューター利用者に対する利便性の向上等」個別取組事項「利便性等の向上に向けた取り組み」の「改訂の考え方」について委員意見を踏まえ、天候等要因を除いた効果検証を試みることを記載する形で、修正を行う。	・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改めて整理し、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検討していく必要がある。
3 （公財） 協会 会東 京税 務	①	個別取組事項	「Web講義事業の展開」、「Web教材販売事業の展開」は、2020年度の目標達成に向け、進捗管理も含め、どのように取り組んでいくかについて、具体的に記載すべきではないか。	2020年度の目標達成に向けた具体的な取組を記載した。	・方針が明確となり実際に動き始めているが、今後の取組としてWeb講義等において、受講者等からの質問対応や回答内容のアーカイブ化、チャットボットなどインタラクティブな対応も検討する必要がある。 ・税務OB職員・プロパー職員の確保等のため、今後は、人事給与制度改正のみならず、在宅勤務など柔軟な働き方の環境整備も重要である。
4 （公財） 東京都 歴史文 化財団	①	個別取組事項	専門性のある人材の確保・育成に向けて、新しい人材をどう採用するか、既存の人材をどう育成するかについて、具体的に記載すべきではないか。	専門性のある人材の採用・育成について、2020年の取組として具体的に追記した。	・2021年度以降の東京の文化振興に向けて、単なる指定管理者や施設管理にとどまらない団体として、団体の存在意義や団体が担うべき役割・領域等を明確にする必要がある。 ・2021年度以降、自主事業としてどのような方向性を目指すのかを早急に検討することが重要である。バックキャストの視点も踏まえ、社会包摂だけでなく、何が今後の施策の目玉になるのか、明確に示すことが重要である。 ・アートサイエンスやメディアアートといった新しい分野のアートへの対応が不足している。サイエンスアート系の芸術祭等も検討し、都の戦略に対する提案も行うべきではないか。 ・既存コンテンツの受け入れにとどまらず、競争力の強化に向けて、アートサイエンスやメディアアートをはじめとしたコンテンツへの戦略的投資を行うなど、団体自ら更なるコンテンツの磨き上げをスピード感を持って行うことが重要である。 - そのためには、コンテンツの再生産・イノベーションに向けたプロセスを構築することが必要である。コンテンツへの戦略的投資を行わないと、競争力が低下していく。民間企業と連携するなど、コンテンツ生産の仕組みを早急に再検討することが必要である。 ・専門性の高い人材の確保に向けた取組を継続することが重要である。
	②	個別取組事項	自主財源を活用し、財団として戦略的にどのように投資していくのか、考え方を記載すべきではないか。	今後の自主財源の活用について、検討の方向性を追記した。	
	④	全体	新たな価値を提示するような挑戦的な事業として、財団自らがテクノロジー等を活用した先進的なコンテンツを作っていくことについて検討し、具体的に記載すべきではないか。	テクノロジーを活用した先進的な事業に取り組むための検討を行っていくことを追記した。	

団体名		調査を通じた委員意見			委員意見を踏まえた対応	2021年度以降を見据えた経営戦略等に対する委員意見
		戦略番号 (当初版)	区分	(今回の改訂で対応すべき事項)		(今後検討を深めていくべき事項)
5	(公財) 東京都交響楽団	①	個別取組事項	「誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる音楽祭(サラダ音楽祭)事業の実施」、「子供向け音楽事業の拡充・再構築」については、東京2020大会と連携することだけを目標にするのではなく、どのようなレガシーを残していくのか意識して、2020年度の具体的な目標を記載すべきではないか。	「誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる音楽祭(サラダ音楽祭)事業の実施」、「子供向け音楽事業の拡充・再構築」について、大会後も継続していくための取組を追記	・2021年度以降、サラダ音楽祭だけでなく、どのような取組を展開していくのか。さらには、プロのオーケストラとして、どのようなアイデンティティやカラーがあり、今後どのような姿を目指していくのか、明確にしていくことが重要である。 ・また、あらゆる人々に良質な音楽に触れる機会を提供するため、演奏会の時間帯、チケット価格等について、都響のプレステージにも配慮しながら、より柔軟な設定も検討することが求められる。
		③	全体	クラシックに必ずしも詳しくない人にも、都響とはどのようなオーケストラなのかを認知してもらうための取組を検討し、追記すべきではないか。	クラシックに詳しくない方々にも都響を認知してもらうための取組を目標として記載。	
6	(公財) 東京都スポーツ文化事業団	①	個別取組事項	東京2020大会のレガシーを活用していくためには、コンシェルジュ事業の提案・実施だけではなく、団体の強みを活かした長期的・戦略的な事業体制の構築が必要だが、それに向けた取組・目標を具体的に記載すべきではないか。	事業団として、コンシェルジュ事業は都のレガシー活用事業全般を担当するものと考えている。専任担当部署を設ける等、事業体制を整えている段階であり、今後の事業拡充についても既に検討を始めているため、その内容を追記した。	・今後、東京2020大会のレガシー事業を担っていくにあたっては、従来の指定管理者としての枠組みにとらわれることなく、積極的に取組を打ち出していくことが重要である。その上で、ARやVR等テクノロジーを活用した新たな取組についても、わかりやすく発信していくことが必要である。 ・また、スタジアムと武蔵野の森スポーツプラザの広域的活動の先駆的事例・ノウハウを有する(株)東京スタジアムとの人材交流の実施や、(一財)東京学校支援機構とのアスリート派遣に関するリストの共有化など、東京都の政策連携団体間での横の連携を強化していく取組も重要である。 ・なお、埋蔵文化財事業については、公でやるべきことではあるが、経営上同一団体で実施するメリットが見受けられないことから、団体から切り離す結論を出すべきではないか。
		④	個別取組事項	「新たな知見を持つ高度専門人材の活用」については、外部人材をどのような視点に基づき活用していくのか、また、外部人材の活用はあくまで手段であり、団体としての目的や目指すべき効果等について2020年度計画に記載するべきではないか。	専門的知見を持つ外部人材の活用について、団体としての目的を追記した。	
7	(一財) 東京マラソン財団	③	個別取組事項	「ボランティア受託事業の拡充」について、2020年度の取組が2019年度と同様の記載となっているが、2020大会以降もスポーツボランティアの育成を継続し、社会に根付かせていくための新たな取組や事業の方向性についても記載するべきではないか。	戦略3の3年後(2020年度)の到達目標に取組の方向性を追記。これまでも、昨年策定したアクションプランに基づき、スポーツボランティアの活動促進・育成に向け、VOLUNTAINERの活動促進をはじめ、スポーツボランティアに関する知見・ノウハウを有する団体等と協定を締結し連携を図るなど取組を進めている。取組事項に記載した受託事業の拡充については、今後も引き続き研修やイベント運営の受託等により取り組んでいくが、ご指摘いただいた観点については、事業全体の方向性に関することから、到達目標に記載した。	・高温多湿な夏場の東京でランニングを行うことなどについて、どのように注意喚起し、ランニング人口を増やしていくかなど、新たな課題が発生している。このような状況において、科学的なエビデンスを用いて、正確な情報を発信していくためのコンテンツを有する団体として、東京で安心して走れることを発信していくことは有益である。 ・また、収支改善の手法としては、自治体が発注する業務監理業務については、PM(プロジェクトマネジメント)やCM(コンストラクションマネジメント)などの選択肢も想定される。今後に向けては、各自治体の職員配置状況等も勘案しながら適切な契約方法を選択し、収支改善をしていくことが重要ではないか。根本的には赤字案件は受託しないという考えを浸透させることが重要ではないか。
8	(公財)より 東京都都市	①	全体	プロジェクト単位で収支均衡に乗せることを念頭に、下水道事業の自治体への交渉だけでなく、内部業務の簡略化や技術面・調達面での見直し、公社の付加価値の適正な価格転嫁など、今後の取組の道筋が分かるように記載をすべきではないか。	収支構造の改善に向けた今後の取組の道筋を明確化するため、戦略①に新たに2020年度の取組事項を記載した。	・下水道事業を中心に収支が赤字の案件について、事務費算定基準改定の交渉を進めているが、団体事業全体の収支構造改善に向けては、他事業についても、団体が自治体業務を代行することの付加価値についての対価を請求するなど、団体の受託費用水準の全体の底上げを行うことが重要である。 ・また、収支改善の手法としては、自治体が発注する業務監理業務については、PM(プロジェクトマネジメント)やCM(コンストラクションマネジメント)などの選択肢も想定される。今後に向けては、各自治体の職員配置状況等も勘案しながら適切な契約方法を選択し、収支改善をしていくことが重要ではないか。根本的には赤字案件は受託しないという考えを浸透させることが重要ではないか。

団体名		調査を通じた委員意見 (今回の改訂で対応すべき事項)		委員意見を踏まえた対応	2021年度以降を見据えた経営戦略等に対する委員意見 (今後検討を深めていくべき事項)
戦略番号 (当初版)	区分				
9	東京都住宅供給公社	③	個別取組事項	現在の「団地活用方策」の見直しサイクルでは、居住者ニーズや社会情勢の変化に的確に対応できないのではないか。団地ごとの課題の濃淡も踏まえつつ、適切な見直しサイクルを再検討し、記載すべきではないか。	委員意見を踏まえ、策定済みの「団地活用方策」について、入居率をはじめ個別団地の環境変化を勘案し、適宜見直しを行うことを記載した。
		③	個別取組事項	各団地の活用策を検討する中で見えてきた課題やその後の改善策についての情報公開を検討し、活用方策を策定したその後の具体的な取組等を記載すべきではないか。	「団地活用方策」を踏まえた個別取組等については、当公社アクションプラン等の計画に適宜反映させることを記載した。 また、委員意見を踏まえ、戦略①の空家リニューアルの実施や戦略③の宅配ボックスの設置について、「団地活用方策」を勘案した取組であることを記載した。
10	(公財) 東京都環境公社	①	個別取組事項	収支については、受託・収益事業の収支構造を改めて分析し課題を明確にしつつ、人的資源の配分変更や事業内容の見直し、新規事業の検討事項の具体化など、2020年度にできる取組をプランに記載すべきではないか。	これまでの収支改善の取組結果を踏まえつつ、今後、更に事業の見直しを進めることや収益の活用方法などを改訂の考え方に記載するとともに、2020年度の取組について、具体的に記述した。
11	(公財) 東京都福祉保健財団	①	個別取組事項	自律的経営に向けて事業の生産性をどのように改善していくかについて、具体的に記載すべきではないか。	「経営効率化」の2020年度計画に、次のとおり、具体的な内容を記載する。 ・システムの導入に加え、外注化を進めることによる、職員の超過勤務の削減や単純定型業務の見直し
		②	個別取組事項	福祉介護人材における各個別取組事項について、原因分析と対策を早急に検討し、2020年度計画に取組内容を具体的に記載すべきではないか。	個別取組事項「介護人材の確保・育成・定着」及び「障害分野事業の拡大」の2020年度計画に、次のとおり、具体的な取り組み内容を記載する。 ・事業説明会の開催方法の改善、助成申請等を行う事業所への情報提供や事務支援・相談への対応を実施 ・事業対象者に対するアンケート等を通じた事業検証に基づく事業スキームの課題提示と改善策を都に提案

・アンケートや点検などを行った結果見えてきた課題に対して、迅速な対応のプロセスが見えない。PDCAを回していることが伝わる情報公開が求められる。

・また、本プランを策定した時点から利用者ニーズや社会情勢の変化が起きているので、インフラ整備を取り巻く環境の変化や水害、感染症などを整理していく必要がある。

・さらに、将来的に人口減少が見込まれるので、空家のリニューアルだけでなく、団地の規模や間取りをダウンサイジングし、空いたスペースを社会貢献施設等へ転用するなど、地元自治体の意向も踏まえ検討する必要がある。

・戦略③以降は、事業分野別に各種取組を記載しているが、事業全体の縮小版に留まっており、取組が曖昧である。環境科学研究所とそれ以外で分けたり、場所や施設別に分けて戦略を作るなど、一度棚卸しや評価をした上で括り方を見直しすべきである。

・その上で、都の環境施策について、保有しているオープンデータ等も活用し、全国の道府県庁や海外都市と比較して都特有の課題や強みとなる分野を把握するなど、外部環境を改めて分析した上で、団体が担うべき役割・領域等を整理する必要がある。

・特に、東京都環境科学研究所については、永遠に存在する前提で考えられているので、研究所として、何を実現したいのか戦略性が乏しい。団体の経営戦略全体の中の一部として切り出しているもので、本質的な切り出しができていない。成果となる指標・実績等を洗い出し、課題を分析した上で、今後取り組むべき具体的なテーマを明らかにするなど、研究所独自のプランとして整理する必要がある。東京都の環境テーマの一翼を担う研究所が、限られた予算と人員の中でどのような戦略を描き、波及効果を狙うのかを明確にする必要があるのではないか。

・また、東京都ならではの環境問題に着眼点を置き、どのような研究テーマを設定するかを検討する必要がある。例えば、東京2020大会のレガシーを図る上で、環境指標の定点観測を実施する等、環境の定義を広げ、SDGsに積極的に取り込む体制を構築することなども重要ではないか。

・今後に向けては、経営戦略として団体が特に重点的に注力していくことを整理し、具体的な指標や目標を設定していく必要がある。

・また、研修事業については、教育ビジネス等他業界の動向を注視し、VRやARを活用する等、積極的に研修モデルの転換を図っていくことが必要ではないか。

・加えて、(社福)東京都社会福祉事業団等の政策連携団体との連携も強化し、他の民間ではできない取組を進めていくことが重要である。

団体名		調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	2021年度以降を見据えた経営戦略等に対する委員意見	
		戦略番号 (当初版)	区分			
		(今回の改訂で対応すべき事項)		(今後検討を深めていくべき事項)		
12	(公財) 東京都医学総合研究所	②	個別取組事項	「臨床現場における研究シーズの発掘」「都立病院等との共同研究制度の見直し」について、現場のニーズなどを、個人レベルではなく、組織的に吸い上げていくべきなので、具体的な方策を検討し、目標として設定すべきではないか。	委員の意見を踏まえ、医師個人ではなく組織的に吸い上げる方策を記載した。	・今後に向けては、単なる研究成果ではなく、研究所の運営成果を具体的に表現できる目標や指標を検討し、反映していくことが重要である。研究所の組織運営において、生産性の向上や更なる成果を目指すためには、マネジメントのプロフェッショナルを外部から招聘することも必要ではないか。 ・また、都立病院や医療公社との連携については、ステークホルダーである当該機関の意見を調査しながら、そのニーズにどの程度対応できたか効果検証をしていくことが重要である。 ・加えて、当該機関との連携については、経営レベルでのコミュニケーションを図っていくことが重要であり、例えば年に数回、医師を招聘し、オープンラボのような交流を行うなど組織同士で企画・実施していくことも必要ではないか。
		④	個別取組事項	「海外プレス強化」について、具体的な取組内容を目標として記載すべきではないか。		
13	(公財) 城北労働・福祉センター	-	-	-	・今後に向けては、山谷地域を取り巻く環境の変化に応じて、団体の役割やあり方を見直していくことが必要である。	
14	(社福) 東京都社会福祉事業団	②	個別取組事項	「IT環境の整備・統一化」については、次世代介護機器導入・ICT化の“検討”にとどまることなく、現在検討している内容を2020年度にどのようなアクションに移していくべきか具体的に記載すべきはないか。	「IT環境の整備・統一化」の2020年度目標について、現時点で想定している目標を具体的に記載した。	・今後に向けては、医療・介護機器メーカー等、外部との連携をより積極的に行い、効率的・効果的な事業運営に取り組んでいくことが必要ではないか。 ・また、人材交流等を通じた人材育成に積極的に取り組んでいくとともに、離職防止に向けた取組をこれまで以上に強化していくことが必要である。
		③	個別取組事項	「児童養護施設退所児童のアフターケアの充実」について、NPO等との連携策など、具体的な取組内容を記載すべきではないか。		
15	(公財) 東京都保健医療公社	④	個別取組事項	地域包括ケアシステムの更なる強化策がわかりづらいため、「栄養管理分野での協力・連携」について、医療機関との地域連携だけではなく、学校や民間企業の栄養士とも積極的に連携して栄養・食生活支援に取り組んでいくことなどを、2020年度計画に追記すべきではないか。	ご意見を踏まえ、2020年の診療報酬改定の内容を踏まえた栄養食事指導を通じ、地域の栄養士との連携強化によって、地域全体での栄養指導体制を構築していく旨、追記する。	・公社病院は、今般の新型コロナウイルス感染症への対応として、帰国患者の受入対応を実施しているが、今後は、当該コロナ対策だけではなく、さまざまな大規模災害を想定したうえで、団体が全体的なリスクマネジメントやBCP（事業継続計画）について、各病院に統一した指針を示すことはもとより、現場からBCP（事業継続計画）への提案等を行うことで、現場の状況に即した強固な医療体制を構築し、東京の医療を先導する役割を果たしていくことが重要である。 ・なお、都立病院と一体となった独立行政法人化にあたっては、スケールメリットやリソースの共有という観点から、さらなる効率的な経営推進が可能であるため、独立行政法人及び各病院の果たす機能や役割について改めて検討・再整理することが重要である。
		⑥	2020年度の到達目標	病床利用率の向上について、入院患者の平均在院日数が短く高回転型に移りつつある中で、いかにして新入院患者を獲得し利用率の向上を図っていくのか、要因分析をもとに具体的に記載すべきではないか。	ご意見を踏まえ、引き続き患者獲得に向けた医療機関訪問等の取組を行うことに加え、病院救急車の活用などを通じた救急受入体制の充実や、地域医療ネットワークの推進を通じた地域医療機関との連携強化などを行い、更なる新入院患者の獲得に取り組んでいく旨を追記する。	

団体名		調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	2021年度以降を見据えた経営戦略等に対する委員意見
		戦略番号 (当初版)	区分	(今回の改訂で対応すべき事項)	(今後検討を深めていくべき事項)
16	(公財) 東京都中小企業振興公社	②	全体	生産性向上に向けた執行体制の確立のため、公社内に「改革推進検討会」を設置し、今後、複数年度にわたり取り組むべき事項を検討している。 当初、プランの改訂内容には、上記検討会での議論を踏まえた取組の一部のみを記載していたので、委員意見を踏まえ、戦略実現に向けた検討体制や、他の取組事項を追記した。 また、業務改革の推進とあわせ、より良い組織運営をしていくには、コーポレートガバナンスの強化が必要であるため、「コンプライアンス委員会の機能強化」や「ヒヤリハット事例集の作成」などの取組についても追記した。	・中小企業の中でも、様々な形態の企業があり、求められる支援は違ってくるので、中小企業を類型化し、それぞれに応じた支援策を検討していくことが重要である。 ・また、現行の団体の戦略設定は総花的になっているが、それでは団体のリソースが不足するのではないか。様々な中小企業支援機関がある中で、団体の強みを活かし、どこに力点を置いて支援を展開していくのか明確にすることが重要である。東京都の中小企業クラスターは世界的に見ても希少であるため、団体が、戦略性を持った事業展開を図っていくことが期待される。 ・プランの内容が、都の施策の色彩が強く、抽象的になっているので、現場で持っている課題認識をベースとした、団体の強みを活かした戦略を設定することが重要である。個別具体の現場の事例の積み重ねに基づき、現場の強みや現場での支援ニーズを踏まえた戦略を検討すべきである。 ・中小企業のニーズを掘り起こしていきたい他の政策連携団体等の他機関と連携して事業を行っていくことも、都庁グループ全体で事業の効率性を高める上で重要である。 ・「公社の持続的成長に向けた基盤づくり」という大きな経営課題に対しては、さらに実効性のある取組を検討していくべきである。
		⑤	個別取組事項	事業承継については、都内中小企業にとって喫緊の課題である一方、踏み込んだ支援が必要とされと考えられるので、より多面的かつ効果的な取組を記載すべきではないか。	
		⑦	全体	公社事業は、総合相談や企業巡回などの機会を通じて拾い上げた中小企業の支援ニーズを踏まえて立案を行っていることから、事業化の背景等に関する詳細な記述を追記した。 5Gについては、中小企業が直面する人手不足等の課題に対し、生産性向上に資するツールの一つとして関心が高まっていることから、セミナー等により正確な知識や情報の普及啓発を図っていく。また、自社工場に先駆的に導入を試みる企業に機器費用等を助成して投資効果等を検証するモデル事業を行うとともに、この事業を通じて得られた導入メリット、課題を広く発信していく。 SDGsについても、企業価値の向上やビジネスチャンスの拡大につながることから、中小企業の関心が高まっている。しかしながら、実際にどのように取り組んでよいのか分からない企業も多いことから、セミナーやワークショップを通じて中小企業のニーズに応え、SDGsの取組を促進していく。	
17	(公財) 東京しごと財団	②	個別取組事項	2019年度の外国人材活用に向けた調査結果を踏まえ、外国人材の活用に向けたより具体的な取組を記載すべきではないか。	・ソーシャルファームに関する事業については、団体で行う支援内容が具体化されていない部分もあるので、今後どのように効果的・効率的な支援を行っていくのか十分に検討することが重要である。 ・更なる外国人材の活用に向けて、団体において行う施策について、民間事業者の取組を参考にしながら、より具体的に検討することが重要である。例えば、HRテック等の技術の具体的な導入にについても引き続き、検討していくべきである。 ・目標の達成状況について着実に把握し、目標が未達となる場合には、プロセス等を多面的に分析・検証し、局と団体それぞれで改善すべき部分を明確化することが重要である。 ・特に、実績が伴わない事業について、制度設計そのものを見直す必要があるのか、事務手続きの遅れによるものなのか、明確に分析すべきである。また、目標を引き下げるのであれば、下げることにしているの合理性と、引き下げた目標の達成可能性について検証すべきである。その上で、政策を続けていく上でのボトルネックが何かを十分に把握すべきである。
		③	全体	経営課題や戦略とその実現のための個別取組事項について、用語の説明等も含め、一般の都民が見ても内容がわかるよう、より具体的に記載すべきではないか。	
		④	個別取組事項	大きく目標を割り込んだ各事業について、原因を多面的に分析・検証した上で、局と財団それぞれで改善すべき部分を明確にし、今後どのように対応していくのかを記載すべきではないか。	

団体名		調査を通じた委員意見			委員意見を踏まえた対応	2021年度以降を見据えた経営戦略等に対する委員意見
		戦略番号 (当初版)	区分	(今回の改訂で対応すべき事項)		
18	(公財) 東京都農林水産振興財団	①	個別取組事項	援農ボランティアを就農につなげる施策についても検討すべきではないか。	委員意見を踏まえて、2020年度 of 取組に、援農ボランティア向けに研修生の募集や短期研修の実施についてPRすることを追記した。	・プランの改訂にあたり、団体における課題分析が明確になったので、今後は課題解決に向けた、具体的な取り組みを進めるべきである。その中で、組織の中の横串を通す固有職員の幹部人材の育成に向けて、研修だけではなく、分野横断的な人事異動等を継続的に実施できるように人事制度の見直しを図ることが重要である。 ・多摩産材の活用促進については、どのような分野に木材を販売するのかを踏まえ、そこから逆算した施策を展開することが重要である。 ・今後も農業に関心を持っている援農ボランティアをいかに就農につなげるかを具体的に検討していくことが重要である。 ・東京型統合環境制御生産システムの普及など、テクノロジーの活用に向けた取組をスピード感を持って対応していくことが重要である。
		③	個別取組事項	東京フューチャーアグリシステム等の普及について、数値目標等を具体的に設定すべきではないか。	現場の意見等を踏まえて、システム全体の一括導入のほか、その主要な構成技術などを普及対象技術として2020年度の目標値を5件に設定した。 なお、普及に当たっては、都の普及機関と連携を図りながら各種取組を行っていくことを追記した。	
19	(公財) 東京観光財団	②	個別取組事項	民間企業ではなく、公益財団法人として、外国人観光客の急増に伴う諸問題についても課題として認識し、解決に向けた取組について検討すべきではないか。	委員意見を踏まえて、企画調査部門において調査・分析した東京の観光に関する課題や課題に対する施策案等を踏まえた中期的な計画を策定していくことを記載した。	・2021年度以降の東京の観光戦略がどうあるべきか、東京がどうなっていくのかを明確に示せるよう検討を進めていくことが重要である。 ・今後の観光戦略について、プロモーションなどの観光振興だけでなく、外国人観光客の急増に伴って、インフラが不足していることや、いわゆる観光公害の発生などの諸問題に対する取組など、民間が担うことのできない役割を改めて検討していくことが重要である。 ・また、東京の観光コンテンツが十分でない現状を踏まえて、他団体・民間と連携した魅力的な観光コンテンツへの投資や磨き上げが重要である。特に、関係機関とも連携しながら富裕層向けのコンテンツの創出に、団体として対応していくことが重要である。
		⑤	全体	キラーコンテンツが東京には不足していることを問題として認識し、他団体・民間企業と連携した大掛かりな観光コンテンツの磨き上げを検討すべきではないか。	委員意見を踏まえて、東京の観光の魅力を高める観光コンテンツづくりに向け、民間事業者等と連携した観光資源の磨き上げにも取り組むことを記載した。	
20	(公財) 東京動物園協会	②	個別取組事項	新設した教育普及センターと各園の教育普及部門の役割分担を明確すべきであり、目指すべき将来像を設定し、センターの権限強化やリソースの最適分配に向けた取組などを具体的に記載すべきではないか。	委員意見を踏まえ、個別取組事項「4園連携による幅広い教育普及活動の展開」の2020年度の取組目標として、統括部門としての権限強化に向けた方向性の整理をしていくことを追加した。また、センターが主導し学校教育との連携を強化していくため、外部の専門家を活用し、中高生向け新規プログラムの作成をすることを個別取組事項に追記した。	・動物園管理者として、これからの都市動物園、公営動物園が目指す将来像を設定し、そのために必要な動物種、職員、他者との連携など運営方針等を改めて整理する必要がある。 ・海外の動物園等も参考にして、持続可能性の観点から存在意義や協会のミッションを説明し、広く理解を得ることが重要である。
		③	全体	「野生生物保全基金」については、基金運営を通じてどのような視点で保全活動に注力をしたいのかの戦略性が見えない。改めて実施目的や今後の取組を整理し、記載すべきではないか。	委員意見を踏まえ、戦略を改訂し、改めて基金の目的を明示するとともに、社会から動物園の役割として期待されている保全活動の貢献について明確化した。また、3年後の到達目標及び2020年度の個別取組事項「公益財団の固有公益事業としての、保全活動等への基金活用の検討」を改訂し、法人独自の今後の取組について記載した。	
21	(公財) 東京都公園協会	①	個別取組事項	3年後の到達目標やその先の事業展開を支える原資の確保が、業務効率以外にどのようなものに取り組んでいるかがわかりづらい。収支の構造的な見直しも含め、業務効率以外の要素があるのであれば明確にし、取組を記載すべきではないか。	委員の意見を踏まえ、業務効率化以外のコスト削減の取組として、通信費の削減や維持管理方法の見直し等を実施することを記載した。	・公園長の配置やエリアマネジメント協議会の立ち上げなど、いろいろな取組を行っているが、依然取組スピードが遅いと感じる。 ・今後は、都と連携し、各公園のコンセプトを整理した上で、日比谷公園や代々木公園など、大きな公園や重要な公園を戦略的な公園として設定するなど、公園ごとに具体的なビジョンを描くことが重要である。コンセプトや位置づけを大きく転換する際には、例えば、サイトスペシフィック・アートなど、スペシャリストの目線が必要である。 ・その上で、今後の取組に的確に対応していくための原資が確保できるよう、業務の効率化やコスト削減だけでなく、自主事業、受託事業などの機能全般を総合的に整理する必要がある。 ・上野恩賜公園等、団体が管理していない公園についても、戦略的な公園の運営を促すために、民間をはじめとした多様な事業主体の取りまとめや、今後の公園の在り方について都への企画提案などを行う役割を団体が担っていく必要があるのではないかと。
		②	全体	スペシャリストについては、コーディネーターやファシリテーターだけではなく、戦略的な公園マネジメントを展開するために、外部のプロの視点を取り入れることも重要であるが、その具体策についても検討し、記載すべきではないか。	委員の意見を踏まえ、外部のプロの視点を取り入れることも重要であり、活用方法について具体的に検討していくための取組を実施することを記載した。	

団体名		調査を通じた委員意見			委員意見を踏まえた対応	2021年度以降を見据えた経営戦略等に対する委員意見
		戦略番号 (当初版)	区分	(今回の改訂で対応すべき事項)		(今後検討を深めていくべき事項)
22	(公財) 東京都道路整備保全公社	③	個別取組事項	「土木技術職員の確保」に向けては、必要な技術力や技術力が必要な作業工程を細分化し、把握することが有効である。技術職員に対して求める技術力等をより明確化し、具体的に記載すべきではないか。	委員意見を踏まえ、必要な人材を的確に確保するため、公社の技術職員（土木・電気）に求められる技術力・資格と、それらを必要とする業務等を細分化して見える化することとし、2020年度計画に追記した。	・駐車場事業は、テクノロジーが近い分野であり、海外の先進都市では、スマートパーキングやダイナミックプライシングなどを進めているので、都とも連携し、調査研究や実験などに取り組む必要がある。 ・また、駐車場におけるキャッシュレス導入についても、一事業者に留まるのではなく、民間事業者の導入支援や指導など、駐車場のプロとして業界の先導役を担っていくことも重要である。
23	(一財) 東京学校支援機構		全体	教育の質の向上が組織目標として掲げられているが、例えば、教員の超過勤務の実態について、定量・定性の両面から現状分析を行うなど、教育現場を深くリサーチする必要がある。教育現場の現状分析を行うための具体的な取組を検討し、記載すべきではないか。	経営戦略②の個別取組事項において、教育現場のリサーチに対する取組を追記し、具体化した。	・団体の設立目的である「教員の負担軽減」と「教育の質の向上」に向けて、まずは2020年度から開始する事業を円滑に遂行できるよう努力されたい。
24	(公財) 東京防災救急協会	①	個別取組事項	「業務執行体制の強化」について、内部管理の一環として各事業の収支やコスト管理についても取り組んでいくべきではないか。	①「業務執行体制の強化」について、受託事業増大が予想される中で、既存事業の決算における公益事業と収益事業の収支の紐づけなどを実施し、決算分析を強化することを追記した。	・経営改革プランの改訂にあたり、これまでよりも視野を拡張し、団体のミッションの整理、事業分析及び経営課題の明確化等について対応されてきた。 ・今後は、増大する防災ニーズに応えるための新たな事業の展開に向けて、団体のリソースを分析し、前倒しでできることを具体的に検討した上で、スピード感をもって取り組んでいくことが重要である。実行フェーズにおいては、実現可能なものから実施するなど、優先度や緊急度等を加味したうえで、検証しながら計画的に実施していくべきである。 ・関係機関と横断を刺して事業を推進するにあたり、調整役となる人材の確保が重要である。 ・団体の役割も、従来のハード中心からソフト中心に大きく移行していく中で、外部の知見も活用しながら、今後の事業展開を整理していくことが重要である。事業規模とそれに対応するリソースを早急に明確化し、できることから取り組んでいくことが重要である。 ・災害予防の観点から、都民や区市町村の防災担当者などが、被害を想像しやすくなるような仕掛けづくりを積極的に検討していくことも重要である。 ・都内外国人が増加している中で、ハード・ソフト両面での多言語化対応等の更なる取組が重要である。 ・団体の収支について、指導、講習、普及等の各事業のコスト管理を適切に図っていくことが重要である。
		②	個別取組事項	都内外国人が増加している中では、多言語化対応等は重要な取組であり、事業の更なる推進に向けて、取組内容の拡充や具体的な数値目標の設定を検討すべきではないか。	②「博物館・防災館の利用しやすい体制の構築」について、語学スタッフの雇用予定人数を追記した。 また、取組内容の拡充として、外国人の利便性を向上させるアプリケーションの導入について追記した。	
		④	個別取組事項	増大する防災ニーズに応えるための新たな事業の展開について、2020年度に取り組む内容を、目標としてより具体的に記載すべきではないか。	④「協会が持つ経営資源や強みと民間テクノロジーを生かした事業展開」について、事業実施に向けた2020年度の検討内容を追記した。	
25	(株) 東京スタジアム	②	個別取組事項	「2020大会後の安定的な自己収益の確保に向けた取組の推進」に向けたそれぞれの取組について、2020年度の目標をより具体的に記載すべきではないか。	2020大会後の安定的な自己収益の確保に向け、2020年度の取組内容をさらに具体化した。	・新国立競技場が完成するなど競合が増えている中で、今後想定される大規模改修については、その方向性や時期・費用などの方針を明確にするとともに、改修によりどの程度休業による影響が生じるか、また多額の投資に伴う都の費用負担の調整等を考慮に入れた、株式会社としての中長期計画を策定し、都と積極的に協議していくことが重要である。 ・また、スタジアムと武蔵野の森スポーツプラザの広域運営のノウハウを、(公財)東京都スポーツ文化事業団と共有するなど、都の政策連携団体としてのスケールメリットを生かした取組を推進していくことも必要ではないか。

団体名		調査を通じた委員意見			委員意見を踏まえた対応	2021年度以降を見据えた経営戦略等に対する委員意見
		戦略番号 (当初版)	区分	(今回の改訂で対応すべき事項)		(今後検討を深めていくべき事項)
26	多摩都市モノレール(株)	③	個別取組事項	「わかりやすい利用者案内」について、2019年度に実施したダイヤのオープンデータ化やMaas実証実験の検討結果、無人駅における代替テクノロジーの導入可能性等を踏まえ、より一層のお客様サービスの向上に向けた取組や新たな取組を具体的に記載すべきではないか。	オープンデータ化については、社内関係部署と調整しながらオープンデータ化を進めていく旨を追記した。 MaaS実証実験の検討については、2月実施の実証実験の費用対効果等の検証、及び沿線地域で実証実験が実施される場合の対応を追記した。 無人駅については、今後、どのようなサービスをテクノロジーにより代替できるかについて、費用対効果等も含め、検討を進めていく旨を追記した。	・大規模改修工事の遅れが発生しているが、その間にも利用者ニーズや求められる仕様の変化が生じてくるので、今後に向けては、投資にメリハリを付けることや投資目的の変化を適切に計画に反映させることが重要である。 ・また、MaaSの実証実験への参加をきっかけとした結節点の駅や無人駅でのサービス向上に資するテクノロジーの活用や、事業収入の拡大に向けた保有施設の空きスペースの活用策の見直しなど、海外の事例も参考にしながら積極的に検討することが求められる。
27	東京臨海高速鉄道(株)	②	個別取組事項	「関連事業の拡充」に向けては、内部検討だけではなく、外部人材の活用など、新たな投資や事業展開に向けた具体策を記載すべきではないか。	委員意見を踏まえ、令和2年度に東京都が策定を予定している長期戦略やベイエリアビジョン等、当社を取り巻く事業環境の変化を見据えながら、東京2020大会以降に、長期的視点に立った新たな事業展開の検討を、外部人材等を活用しつつ進めていく旨、追加記載した。	・経営状況を踏まえると、将来を見据えた関連事業への適切な投資も必要であり、新規事業への先行投資や運行情報のアプリケーション開発等のIT投資などを検討する必要がある。 ・将来的に団体の経営を担う固有の管理職を確保できるよう人材育成のための戦略を検討していくべきではないか。
28	(株)多摩開発センター	③	全体	「新規事業の需要調査」について、新たに実施する意義がわかるよう、南大沢地区の更なる振興のための具体的な取組や、後年度にどのように活用していくのかなど、具体的に記載すべきではないか。	委員意見を踏まえ、南大沢地区の更なる振興のための「新規事業の需要調査」について、具体的に記載した。	・今後のオフィス需要の変化を考えると、新規事業はイベント開催だけではなく、シェアオフィスなど新たな施設の活用方法も検討していくことが重要である。社会人や学生などのニーズや、南大沢のまちづくりの将来動向などを分析し、中長期的な視点から施設運営と投資の在り方を検討する必要がある。
29	(株)東京国際フォーラム	④	個別取組事項	貸会議室については、シェアオフィスのICT技術活用等の動向も踏まえ、対応を検討すべきではないか。	委員意見を踏まえ、「個別取組事項」に会議室の稼働率確保に向けた取組と会議室販売にかかる検討事項を追記した。	・ホールに比べて相対的に稼働率の低い会議室については、用途変更や新しいICT技術の活用など積極的な打開策の検討が必要である。 ・リスクマネジメントの観点から、地震だけでなく、昨今の台風や感染症のような危機にも対応できるよう、災害に備えた設備投資等の取組についても検討することが重要である。
		④	個別取組事項	利用料体系の見直しについて、2020年度の目標を設定する以上は、実施時期や具体的内容を明確に示すべきではないか。	委員意見を踏まえ、「個別取組事項」に利用料金体系の最適化案策定とあわせ、公表、実施時期について検討することを追記した。	
30	(株)東京臨海ホールディングス	②	個別取組事項	臨海副都心エリアの今後10年から20年先を見据え、将来予測とリスク・マネジメントの観点から、大丸有地区等他地区での先行事例の知見も含め、外部専門家を活用した調査・分析を実施し、リスクを未然に防ぐ取組を検討すべきではないか。	左の委員意見を踏まえ、②個別取組事項における「改訂の考え方」に次の事項を記載した。 ・まちに関する調査は、左の委員意見を取り入れて行うこと ・まちづくり協議会アンケートの設問は、まちに関する調査の分析結果を踏まえて設定すること	・今後10年から20年先を見据え、臨海副都心をどのような地域にしていくのか、それに向けて何が課題となり、何が必要なのか、様々なシナリオを想定し、多角的な視点から検討していくことが重要である。 ・開発がうまくいかなかった場合のリスクも検討し、そのリスクを未然に防ぐような布石を打つ意味でも、単なる設備更新にとどまらない戦略的な投資を行うことが重要である。 ・大丸有地区のような先進的な地域において、どのように民間企業が取り組んできたのか、また、そうした民間企業から客観的にみて現在の臨海副都心の開発をどのように評価するのかを把握し、団体の施策に積極的に取り入れるべきではないか。 ・5Gの活用に向けた取組については、どのような民間企業等と連携して、5Gの特性を活かした施策に取り組み、地域の活性化を図っていくのか、十分に検討することが必要である。
		③	戦略	「戦略的な投資の実施」について、どのような考え方に基づいて戦略的に投資を行っていくのか、投資額以外の効果等も含め、記載すべきではないか。	左の委員意見を踏まえ、③戦略において、「戦略的な投資の実施」についての考え方を記載した。	

団体名		調査を通じた委員意見		委員意見を踏まえた対応	2021年度以降を見据えた経営戦略等に対する委員意見	
		戦略番号 (当初版)	区分	(今回の改訂で対応すべき事項)	(今後検討を深めていくべき事項)	
31	東京交通サービス（株）	②	個別取組事項	事業規模が拡大傾向にある一方、将来的な技術系の人手不足を見据え、一人当たりの生産性向上に関する定量的な目標も設定すべきではないか。	・今後の成長戦略の観点から、団体としてのコアスキルは何かを考え、最終的にどこまでの事業領域を目指し、どのくらいの事業量の確保を目指すかといったビジョンを明確に持つことが必要である。 ・その上で、技術系の人材確保が困難な状況を踏まえ、世代別、職位別、事業領域別などで一人当たりの生産性を検証し、社員のスキルアップや知識向上と併せて、新技術・テクノロジーの導入・活用により、更なる効率的・効果的な業務実施に向けて取り組んでいくことが求められる。類似の課題を抱える事業者とのベンチマークも有効と考える。 ・戦略⑤の「新技術を活用した安全性向上・業務効率化への対応」については、安全確認や工事の工程管理といった、団体が担う鉄道・軌道施設及び車両等の保守管理業務や工事監督の観点から導入すべき新技術を見出すことが必要である。 ・また、2020年度の取組として掲げる新たな剰余金処分方針の策定においても、新技術導入を見据え、具体的な方針を策定することが重要であり、これらの戦略・取組を具体化・加速化させることが求められる。	
		③	個別取組事項	「剰余金の使途の明確化」について、新技術導入に関してどのようなことへの投資を想定するのかなど、より具体的な内容を示すべきではないか。		
		⑤	個別取組事項	「新技術のＲサーチ」については、交通局と連携した検討の深度化という抽象的なものではなく、民間との連携による交通局への技術提案など新技術導入実現に向けた具体的な取組を記載するべきではないか。		
32	東京水道（株）	①	全体	PMI（合併後の統合）の観点から、合併後、円滑に事業運営を進めていくための短期的な課題を踏まえて、戦略及び個別取組事項に盛り込むべきではないか。	委員意見を踏まえ、戦略①の経営課題、戦略及び個別取組事項「政策連携団体２社の統合と体制の強化」に、統合に伴い変更となる各種制度の着実な運用に関する事項を追加した。 ・一般的に、合併・統合後の経営というのは様々な困難を伴うものであり、合併後の存続のためのプランをしっかりと持ち、基幹系システムや人事・給与制度の整理など、合併後の円滑な運営に重要な事項について、早期かつ着実に取り組んでいくことが求められる。経営統合の効果を最大限発揮するためには、特にスピードが非常に重要であり、迅速に取り組んでいく必要がある。そのためには、任期付採用などで、経営企画や会社統合の経験を持つ外部人材を取り入れることも有効である。 ・あわせて、今後の更なる事業展開に向け、自主事業収益拡大のための営業戦略を打ち立てるとともに、収益目標を整理していくことが重要である。 ・また、人材確保が困難な状況において、利益剰余金の状況も踏まえ、他企業との人材共有などのマンパワー確保も含めた投資戦略を考えることも重要である。他分野の工事監督や施行管理を行っている団体も参考にして取組を考えていく必要がある。	

団体名		調査を通じた委員意見 (今回の改訂で対応すべき事項)		委員意見を踏まえた対応	2021年度以降を見据えた経営戦略等に対する委員意見 (今後検討を深めていくべき事項)
戦略番号 (当初版)	区分				
33	東京都下水道サービス(株)	①	個別取組事項	人材確保が困難な状況を踏まえ、既存の取組の更新だけではなく、通年採用の実施や、中途採用の拡大など、幅広く採用確保策を講じていくべきではないか。	委員意見を踏まえ、中途採用の応募者の増加を図ることを目的とした、採用確保策を2020年度の目標として記載した。
		②	全体	「コーポレートガバナンス体制の強化」を戦略として掲げる上で、団体として、どのような経営課題の解決や、経営改革を目指しているのかを経営課題や戦略に記載すべきではないか。 特に、「外部人材の活用」については、外部から登用する取締役がどのような役割を担い、そのためにどのような経験、スキルを有する人材を求めるのかを明確にし、記載すべきではないか。	
		③	個別取組事項	「利益剰余金の有効な活用」について、有効活用自体が目的にはならないので、先行投資の財源として利用することを記載するなど、個別取組事項を改めるべきではないか。	

・今後に向けては、区部以外の事業展開について、これまでの需要調査などの取組を踏まえ、新規受注について、ターゲットの設定と件数、収支、人員体制など、より具体的な戦略・目標の設定が求められる。

・また、土木系技術者の人材確保が困難な状況については、他団体も同様の課題を抱えていることから、他団体と連携した人材共有などの人材確保・育成策も検討していくことが必要である。

・「外部人材の活用」については、利益剰余金の投資などへの活用の観点も踏まえて、団体の企業価値を高めていくために、必要な人材（特に実務に通じた人材）を選任することが重要である。また、実際の業務執行体制の中に外部の目線や外部との協働を取り入れていくことも求められる。

(参考資料)

【検討経過】

日 程	議 事
第3回委員会 (令和2年1月9日)	・経営改革プランの改訂について
委員による調査 (令和2年2月上旬)	・各団体への聞き取り調査
第4回委員会 (令和2年3月26日)	・経営改革プランの改訂に関する委員意見のとりまとめについて

【委員名簿】

(敬称略・五十音順)

役 職 等	氏 名
東海大学政治経済学部政治学科准教授	出 雲 明 子
慶應義塾大学総合政策学部教授	上 山 信 一
木下公認会計士事務所	木 下 哲
ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員	久 我 尚 子
首都大学東京大学院経営学研究科教授	松 田 千恵子
日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門理事	山 田 英 司