

「経営改革プラン」改訂シート (当初版)

目 次

団体名	所管局	ページ	団体名	所管局	ページ
1 (公財)東京都人権啓発センター	総務局	1	24 (株)東京スタジアム	オリンピック・パラリンピック準備局	189
2 (公財)東京都島しょ振興公社	総務局	9	25 多摩都市モノレール(株)	都市整備局	195
3 (公財)東京税務協会	主税局	17	26 東京臨海高速鉄道(株)	都市整備局	203
4 (公財)東京都歴史文化財団	生活文化局	23	27 (株)多摩ニュータウン開発センター	都市整備局	211
5 (公財)東京都交響楽団	生活文化局	33	28 (株)東京国際フォーラム	産業労働局	217
6 (一財)東京都つながり創生財団	生活文化局	43	29 (株)東京臨海ホールディングス	港湾局 産業労働局	225
7 (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	49	30 東京交通サービス(株)	交通局	235
8 (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	59	31 東京水道(株)	水道局	241
9 (公財)東京都都市づくり公社	都市整備局	67	32 東京都下水道サービス(株)	下水道局	249
10 東京都住宅供給公社	住宅政策本部	77			
11 (公財)東京都環境公社	環境局	85			
12 (公財)東京都福祉保健財団	福祉保健局	93			
13 (公財)東京都医学総合研究所	福祉保健局	103			
14 (社福)東京都社会福祉事業団	福祉保健局	109			
15 (公財)東京都中小企業振興公社	産業労働局	117			
16 (公財)東京しごと財団	産業労働局	125			
17 (公財)東京都農林水産振興財団	産業労働局	133			
18 (公財)東京観光財団	産業労働局	143			
19 (公財)東京動物園協会	建設局	153			
20 (公財)東京都公園協会	建設局	163			
21 (公財)東京都道路整備保全公社	建設局	169			
22 (一財)東京学校支援機構	教育庁	175			
23 (公財)東京防災救急協会	東京消防庁	183			

合 計 団 体 数	
3 2 団体	
公益財団法人	1 8 団体
一般財団法人	3 団体
社会福祉法人	1 団体
特別法人	1 団体
株式会社	9 団体

戦略1	組織体制の強化	組織運営
-----	---------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を契機に新たな人権課題に対する取組も必要となり、さらに、現下の新型コロナウイルス感染症により新たな差別事象が発生するなど、人権課題が急激に複雑・多様化し、人権啓発教育の体制の質及び量の強化が必要となっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>東京都人権プラザの指定管理期間が令和9年度までと長期間であることに加え、「未来の東京」戦略ビジョンに掲げられた「インクルーシブシティ東京」の実現が至上命題であるなど、施設の機能強化や事業の拡充に向けた財団の役割が増大している。</p> <p>次々に顕現化するとともに、複雑・多様化する人権課題に組織全体で機動的に対応していくためには、人権啓発を担う人材の育成、能力向上を図り、マンパワーとして活用するのに併せ、これまで以上に効率的な業務執行体制を確立することが喫緊の課題である。</p>	<p>中期計画をベースとした年次計画に基づいて、明確な目標を設定し、確実に進行管理を行うとともに、定期的に評価・検証を実施する。</p> <p>小規模かつ専門の事業を担う組織に相応しい人材育成を確立するために、所要の予算獲得を目指す。</p> <p>人材の育成及び現有人材のより有効な活用を図るため、組織の見直しを含めた組織体制の強化を行い、計画的かつ効率的な業務執行を実現する。</p> <p>積極的に業務改善を進め、DX推進やポスト・コロナの観点も踏まえ、生産性の向上や働き方改革に有効なものから優先的に実施する。</p>	<p>【目標】 中期計画等に基づく進行管理の徹底による効果的・効率的な事業執行(事業の必要性を見据え、再構築、見直しを実施)</p> <p>【目標】 新人事制度に基づく有為な人材の育成及び組織執行体制の強化</p> <p>【目標】 DX推進やポスト・コロナを踏まえた適時適切な業務改善による業務の効率化、デジタル化</p>	進行管理手法の検証・見直し		年次計画を策定、定期的な進行管理や評価・検証を実施
			新たな人材育成方針の確立		新人事制度の構築
			適時適切な業務改善(毎年度)		生産性の向上や働き方改革に有効なものから優先して改善
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・引続き、定期的に進行管理会議を実施するとともに、中期計画等の確実な進行管理のため、年度計画に基づく進行管理表を作成・共有し、事業の見える化を行った。 ・有為な人材の育成及び組織執行体制の強化のため、専門的業務に従事する職員に対する職層導入・固有化などを行う新人事制度の構築に向け、都との調整を進めた。 ・DX推進やポスト・コロナを踏まえた業務の改善のため、会計システムのクラウド化を行い、経理事務の効率化を図った。 					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>・2020年度に引き続き、進行管理会議を隔週で実施するとともに、進行管理表を作成し、進行管理を行った。</p> <p>・2021年度の取組状況について、理事会、評議員会にて中間報告を実施した。</p>	<p>・年度計画に掲げた目標の達成、効率的・効果的な事業執行に向け、事業の見える化を図るため、各取組内容ごとの進捗状況や実績・自己評価、改善点を踏まえた次年度の取組までもが一望で把握できる進行管理表を作成・共有した。加えて、職員に対して進行管理の目的や方法等に説明を行い、目的意識の共有化を図った。</p> <p>・9月30日時点の取組実績に基づき自己評価を行うとともに、理事会及び評議員会にて取組状況の中間報告を行った。</p>	<p>年次計画を策定、定期的な進行管理や評価・検証を実施 前年度の実績を踏まえ、事業内容、進行管理や評価・検証方法の見直しを実施</p>	<p>第二期中期計画の策定、進行管理や評価・検証の仕組みの確立</p>
<p>・専門人材に相応しい任用給与制度構築に向け、新人事制度の概要をまとめ、都との調整を進めた。</p> <p>・新制度に伴う規程整備に向け、準備を進めた。</p>	<p>・限られたリソースの中で新たな人権課題に確実に対応していくため、専門人材の確保とともに専門的業務に従事する職員の技術継承や人材育成を図るため、職員の導入・職員の固有化を行う新人事制度の概要をまとめ、都との調整を進めた。</p> <p>・併せて、新人事制度を着実に運用し、組織執行体制強化を図るため、固有職員をグループリーダーとする執行体制（案）を策定した。</p> <p>・新人事制度に伴う規程整備に向け、整備が必要な規程や条文の洗い出しを行い、就業規則をはじめとする規程の改正（案）を策定した。</p>	<p>新人育成方針の策定 職員研修基本計画の策定、それに伴う研修実施計画の見直し</p>	<p>新たな人材育成方針に基づく、研修実施計画を策定、本格実施</p>
<p>・DX推進、在宅勤務の常態化に向けた業務環境改善に向け、会計システムのクラウド化を実施した。</p>	<p>・会計業務の効率化・デジタル化を図るため、会計システムのクラウド化を実施した。</p> <p>・会計システムのクラウド化により、複数人がシステムを利用することが可能となるため、主たる経理担当者以外の者でも最新のデータが確認することができることから、システムの利便性が高まるとともに経理事務の効率化が図られた。</p>	<p>生産性の向上や働き方改革に有効なものから優先して改善</p>	<p>生産性の向上や働き方改革に有効なものから優先して改善</p>

戦略2	自主財源の確保	事業運営
-----	---------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 財団における経常収益の90%以上が都からの補助金並びに指定管理料である一方、新型コロナウイルス感染症や税制改革の影響により、都の財政環境は一層厳しくなることが予想されることから自主財源の確保が必須となる。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
財団の自主財源は、自らの専門性を活かし、試行的あるいは先駆的な独自事業を実施するための原資である(現状の財団の自主財源は、基本財産の運用益、事業収益並びに賛助会員からの会費)。基本財産運用益は、近年の金利低下により、2020年度予算ベースで24万円であり、賛助会費も個人会員の高齢化や団体会員の頭打ちにより、賛助会員数が2018年度は33団体52名、2019年度は32団体53名と横ばいである。さらに、2020年度は研修講師の出講事業がコロナ禍によるキャンセルで大幅に減少した。	財団の能動的な実施を可能にする自主財源に限られる中、新規事業を立ち上げ、また、収益を大きく伸長させることは容易ではない。そのため、既存研修事業の着実な実施に加え、自治体が発する研修の新規受託等を拡大すべく積極的にPR活動を実施する。	【目標】 研修講師出講事業、派遣研修事業の積極的な実施(講師出講 150団体以上) 【目標】 自治体からの受託等事業の拡大(年2団体) 【目標】 賛助会員の魅力作りと収入の確保(1,160千円以上)	研修講師出講事業、派遣研修事業の回復と積極的な実施		研修講師出講事業、派遣研修事業の積極的な実施 自治体や民間企業などの人権啓発担当者や研修受講者などのニーズに即応した事業の見直し 区市町村等へのPR活動の実施 委託者のニーズや最新の人権課題等に即したカリキュラムの提案など魅力ある事業の実施 センターホームページのリニューアルにあわせ、賛助会員募集の広報を強化 センターが発行している情報誌への掲載や、講座、学習会等の行事の実施時など、あらゆる機会を捉えたPR活動の実施
			自治体からの受託等事業の拡大		
			賛助会員の募集に係る広報の強化		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
・人権研修講師出講事業、専門員派遣研修事業ともに、コロナ禍の下での実施に向け、オンライン研修や録画による研修といった対応を行った。人権研修講師の出講回数は108回、専門員派遣研修は延べ12団体で実施した。 ・役員が市町村に対し営業活動を行い、自治体からの受託事業等の新規獲得に努めた。 ・賛助会員については、団体会員と個人会員の合計で1,176千円の収入を確保した。					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>・人権研修講師の出講は、41団体で出講回数108回となった。</p> <p>・専門員を活用した専門員派遣研修は延べ12団体で実施した。</p>	<p>・人権研修講師出講事業、専門員派遣研修事業ともに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、オンライン研修や録画による研修といった対応を急ぎ行い、2020年度と同様の実績数を確保した。</p> <p>・研修講師の出講回数は、2020年11月末と同じ108回となった。</p> <p>・収入拡大のため、2020年度から新たに実施した専門員派遣研修事業では、専門員を講師として延べ12団体に派遣した。派遣団体数は、2020年11月末時点と比べ2団体の増となった。</p>	<p>研修講師出講事業、派遣研修事業の積極的な実施</p> <p>自治体や民間企業などの人権啓発担当者や研修受講者などのニーズに即応した事業の見直し</p>	<p>研修講師出講事業、派遣研修事業の積極的な実施</p> <p>自治体や民間企業などの人権啓発担当者や研修受講者などのニーズに即応した事業の見直し</p>
<p>・新規受託の獲得に向け、役職員が市町村に営業活動を実施した。</p>	<p>・港区からの受託事業が2020年度に終了したことを受け、役職員が多摩地域の市町村を訪問し営業活動を行い、新たな受託獲得に努めた。</p> <p>・来年度の新規受託に向け、1自治体と調整中である。</p>	<p>自治体からの受託等事業の実施</p> <p>区市町村等へのPR活動の実施</p> <p>委託者のニーズや最新の人権課題等に即したカリキュラムの提案など魅力ある事業の実施</p>	<p>自治体からの受託等事業の実施</p> <p>区市町村等へのPR活動の実施</p> <p>委託者のニーズや最新の人権課題等に即したカリキュラムの提案など魅力ある事業の実施</p>
<p>・情報誌をはじめ、あらゆる機会を捉え、賛助会員のPR活動を実施した。</p> <p>・団体会員と個人会員の合計で1,176千円の収入を確保した。</p>	<p>・2020年度に引き続き、賛助会員確保のため、センターが発行している情報誌「TOKYO人権」をはじめ、講座、学習会等の行事の実施時などの機会を捉え、積極的にPR活動を行っている。</p> <p>・また、センターホームページのリニューアルに当たっては、賛助会員の案内ページへのアクセス向上につながるようなデザインの工夫のほか、新たにメールフォームを設置することを検討している。</p>	<p>センターが発行している情報誌への掲載や、講座、学習会等の行事の実施時など、あらゆる機会を捉えたPR活動の実施</p>	<p>センターが発行している情報誌への掲載や、講座、学習会等の行事の実施時など、あらゆる機会を捉えたPR活動の実施</p>

戦略3	啓発機会の拡大と実施事業の質の強化	事業運営
-----	-------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症による新たな差別事象の発生やSNSによる誹謗中傷などを背景に、様々な人権課題に対する都民の関心が高まってきていることに加え、東京都では「未来の東京」戦略ビジョンで「インクルーシブシティ東京」の実現を掲げており、人権啓発・教育の推進が至上命題となっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度計画
				到達目標	
<p>従前の人権課題全般にわたる啓発事業を充実拡大することなくして、人権を取り巻く環境の変化に的確に対応していくことはできない。</p> <p>とりわけ、東京都が「未来の東京」戦略ビジョンに掲げる多様な人がともに支え合う「インクルーシブシティ東京」の実現には、都の人権啓発の拠点である人権プラザの機能強化が必須である。そのため、「専門性、現場性及び機動性」という強みを発揮して、人権啓発・教育をより効果的に実施するとともに、都庁各局や民間と連携して事業内容の更なるレベルアップを図ることが必要である。</p>	<p>学校や企業に対する啓発活動を一層推進するため、展示アウトリーチ活動を強化する。アウトリーチ活動に活用可能な展示品の充実を図るとともに、ICT技術等を活用したオンライン展示(企画展のオンラインツアー等)についても実施する。併せて、体験学習会も拡充する。</p> <p>民間の知恵を活用し、広く当事者を起点とした特別展示を展開するとともに、当事者等との体験交流型イベントを開催し、新たな成果物を産み出し、その活用を図っていく。</p> <p>ポスト・コロナ時代を見据えDXを推進し、都民講座におけるQOSの向上を図り、その普及啓発効果の維持・向上を図る。</p>	<p>【目標】学校や企業など現場のニーズを反映した事業の見直し(体験学習会25回、出張展示18回)</p> <p>【目標】特別展示等を活用した新たな事業の展開(年6回)</p> <p>【目標】都民講座の会場参加者とライブ配信視聴者獲得。「人権について考えるきっかけになった」と評する受講者の割合(80%)</p>	アウトリーチ活動に活用可能な展示の充実・強化		アウトリーチ活動に活用可能な展示の検討 ICT技術等の活用の検討 プラザのコンテンツの活用に向けた都庁各局等への情報提供
			出張展示・体験学習会の充実・強化		体験学習会の実施回数25回 出張展示実施回数16回(うち新しい場所での出張展示1回) 学校などの外部研修等参加の拡充
			「特別展示」等を活用した新たな事業の展開		当事者等との体験交流型イベント(6回) 動画配信をはじめとするオンラインコンテンツの検討 イベントにおける民間等との連携
			都民講座のオンライン配信の推進		都民講座の会場参加者とライブ配信視聴者の確保
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アウトリーチ活動強化のための新たな取組として、都内2か所で巡回展示を実施した。 ・体験学習会は目標回数を上回る実績をあげた。また、出張展示についても2020年度の実績を上回った。 ・体験・交流型の事業として「発明プロジェクト」を展開するとともに、動画を配信することで広く普及啓発を行った。 ・都民講座は既実施4講座全てオンライン開催とし、うち2講座は定員を大きく上回るライブ配信視聴者を獲得した。 			「人権について考えるきっかけになった」受講者の割合向上	社会的なニーズへの対応とともに、常に講座の質の向上を図る。 アンケートで「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合80%	

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> アウトリーチ活動に活用可能な展示を検討・実施 オンラインコンテンツをアーカイブとして公開 プラザのコンテンツの企画や活用について都庁関係局等と連携 	<ul style="list-style-type: none"> アウトリーチ活動強化のための新たな取組として、人権プラザでの展示終了後に都内2か所で巡回展示を実施した。併せて、学校・公共施設を対象に当該展示にかかる出張展示を展開した。 展示にかかるオンラインコンテンツ（動画）をアーカイブとして公開した。 都庁各局等と連携して展示コンテンツを作成したほか、局からの依頼を受け、出張展示を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> アウトリーチプログラムの開発 成果の検証、次年度に向けた活用の検討 現場ニーズの反映 	<ul style="list-style-type: none"> アウトリーチ活動に活用可能な展示の充実・強化
<ul style="list-style-type: none"> 体験学習会の実施回数26回 出張展示実施回数8回（うち新しい場所での出張展示4回） 	<ul style="list-style-type: none"> 補助大学習会、LGBT学習会、車椅子バスケットボールやボッチャの体験学習会など、小中学校からの要望に合わせてオーガーマイドで体験学習会を実施した。 展示のアウトリーチ活動として、パネル展示のほか、特別展示の車椅子スカートを巡回展示を行った人権に関する本の展示等の出張展示を積極的に行った。 体験学習会は26回と目標回数を上回る実績をあげた。また、出張展示についても、新たな場所での展示4回を含む8回の実施となり、2020年度の実績を上回った。 	<ul style="list-style-type: none"> 体験学習会の実施回数25回 出張展示実施回数17回（うち新しい場所での出張展示1回） 学校などの外部研修等参加の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 体験学習会の実施回数25回 出張展示実施回数18回（うち新しい場所での出張展示1回） 学校などの外部研修等参加の拡充
<ul style="list-style-type: none"> 当事者等との体験交流型イベントを3回実施 体験交流型イベント動画を配信 	<ul style="list-style-type: none"> 体験・交流型の事業として、当事者（障害者）を起点（発想の源）とする「発明プロジェクト」を展開し、2回のワークショップを通じて当事者とともに「発明」を行い、その成果を完成発表会で発表した。 実施したイベントの様子を録画配信し、広く普及啓発を行った。 イベント実施の際には、民間団体等と連携し、その知見を活用した。 	<ul style="list-style-type: none"> 当事者等との体験交流型イベント（6回） 動画配信をはじめとするオンラインコンテンツの検討・実施 イベントにおける民間等との連携 	<ul style="list-style-type: none"> 新たなテーマによる特別展示の制作、展開 動画配信をはじめとするオンラインコンテンツの検討・充実 前年度までの特別展示の成果の活用策、常設展示化の検討
<ul style="list-style-type: none"> 都民講座をオンラインで4回実施。ライブ配信視聴者数は702人（募集定員100名に対する参加率は85.5%）。対面で実施した場合の会場定員80名に対する参加率は90.3% 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、都民講座はオンラインで4回開催した。対面で実施した場合の会場定員80名に対し、第1回93名、2回128名、第3回432名、第4回49名の参加となった（いずれもライブ配信視聴者数）。特にコロナ禍における人権課題をテーマとした第2回、第3回は、時勢にあった内容であったことから大きく定員を超える参加があった。 また、講師の許諾を得られた第2回の講座については、無期限で動画を公開しており、録画配信再生回数が317回となった。 	<ul style="list-style-type: none"> 都民講座の会場参加者とライブ配信視聴者の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 都民講座の会場参加者とライブ配信視聴者の確保
<ul style="list-style-type: none"> アンケートで「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合81.8% 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的なニーズに応え、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により顕著化した人権課題を取り上げた講座を2回実施し、いずれも「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合が90%を超えるなど、高評価を得た。 アンケートで「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合は全4回の平均で81.8%であった。 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的なニーズへの対応とともに、常に講座の質の向上を図る。 アンケートで「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合80% 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的なニーズへの対応とともに、講座の質の向上を実現する。 アンケートで「人権について考えるきっかけとなった」と回答した者の割合80%

戦略4	東京都人権プラザのPR強化	事業運営
-----	---------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、DXに関する関心が一気に高まるとともに、日々デジタルツール技法が進展している。こうした点を意識し、今後は様々なWebサービスを活用した多角的な情報発信を強化していくことが肝要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	到達目標	2021年度計画
<p>コロナ禍を誘因として社会全体でデジタル化が進んでいる。これをレバレッジとして、機動性があるHPをはじめ、様々なWebサービスを活用し、多角的にプラザのPR強化を図ることが重要である。</p> <p>自治体や企業等に、これまで多様な啓発活動を展開することで財団が培った知識・ノウハウを活用した具体的な連携事業を提案するとともに、プラザの事業内容の理解の深化を図る。</p> <p>現在の人権プラザのHPは機動性を欠き、情報を周知する機能が悪く、新規性を欠き、発信力がないため、早急に見直す必要がある。</p>	<p>区市町村連絡会議での広報に加え、役職員の個別訪問などにより、自治体が実施する人権研修の受託に向けて積極的にPR活動を実施</p> <p>教員や自治体職員、修学旅行生等の積極的な受入を行うとともに、展示物や展示室を活用した事業をWeb上で発信することにより、PRを強化</p> <p>情報発信力の強化のため、人権プラザHPの内容の充実を図り、訴求力を向上することが必要であるため、見直しを実施</p> <p>都民の身近な人権啓発施設として、当事者の声を広く拾うとともに、広く発信するために都庁各局や関係団体と連携してネットワークを構築</p>	<p>【目標】自治体の人権研修受託拡大に向けた区市町村等への積極的なPR活動(年10回以上)</p> <p>【目標】都内学校の社会科見学受入れ増やWebを活用したPR活動(社会科見学100校)</p> <p>【目標】プラザHPを活用した効果的な情報発信</p> <p>【目標】当事者に由来する情報の発信によるプラザの認知度向上</p>	区市町村等へのPR活動の実施		人権施策推進都区連絡会全体会などの会議を活用したPR活動の実施 役職員の訪問による営業活動の実施
			社会科見学受入れ増の取組の実施		社会科見学受入れ増の取組の実施
			Webを活用したPR活動		イベント等の動画配信によるPR活動の強化
			人権プラザHPの充実強化		プラザのホームページのリニューアル
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p> <ul style="list-style-type: none"> 港区からの受託事業が2020年度に終了したことを受け、市町村に対し営業活動を行い、新たな受託獲得に努めた。 コロナ禍の下、学校側においては社会科見学受入れにかかるPR活動を受け入れられる状況になかったが、プラザのイベント等の動画配信を100%実施するなど、Webを活用したPR活動を強化した。 情報発信力の強化のため、プラザホームページをリニューアルし、情報発信プラットフォームとして再構築する。 当事者の声を収集・発信し、課題解決を図る場(仕組み)をプラザに設置した。 			当事者の声を広く収集し、効果的に情報発信する方法の検討・実施	当事者の声の収集方法の検討、試行 都庁各局や関係団体等との積極的な情報共有によりネットワークの足がかりを形成	

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・人権施策推進都区連絡会全体会などの会議を活用したPR活動を実施した。 ・新規受託の獲得に向け、役職員が市町村に対し営業活動を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・人権施策推進都区連絡会全体会などの会議（書面開催）の機会に、資料配布による情報提供を行い、プラザ事業のPRを行った。 ・港区からの受託事業が2020年度に終了したことを受け、役職員が多摩地域の市町村を訪問し営業活動を行い、新たな受託獲得に努めた。 	<ul style="list-style-type: none"> 人権施策推進都区連絡会全体会などの会議を活用したPR活動の実施 役職員の訪問による営業活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 人権施策推進都区連絡会全体会などの会議を活用したPR活動の実施 役職員の訪問による営業活動の実施
<ul style="list-style-type: none"> ・都内学校の社会科見学の受入れは1件（修学旅行は0件）、展示室の入場者数は983名である（2020年度比22.4%減）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍の下、学校側が社会科見学受入れにかかるPR活動を受け入れられる状況になかった。一方で、新たな取組として都内で巡回展示を行った際には、開催自治体の市立学校に対し別途案内状を送付し、プラザ事業のPRを行った。 ・新型コロナウイルス感染症の影響により、2021年度においても小中学校における社会科見学等や修学旅行が中止となり、受入れ実績はほぼない状況である。また、展示室の入場者数は、2020年度からさらに減少した。 	<ul style="list-style-type: none"> 社会科見学受入れ増の取組の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 社会科見学受入れ増の取組の実施
<ul style="list-style-type: none"> ・プラザのイベントや講座の動画配信を100%実施した。併せて、動画のアーカイブ化を進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から、4月1日から6月3日までの間プラザを臨時休館したことなどにより、展示室の入場者数は低迷しているが、プラザにおけるイベントや講座の動画配信を積極的に行うとともに、動画を無期限で公開するアーカイブ化を進め、Webを活用したPR活動を強化した。 	<ul style="list-style-type: none"> イベント等の動画配信によるPR活動の強化 	<ul style="list-style-type: none"> イベント等の動画配信によるPR活動の強化
<ul style="list-style-type: none"> ・プラザのホームページのリニューアルに係る契約を締結した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・即応性に向け、必要な情報にたどり着けない分かりづらい現在のプラザホームページを閲覧者にとって使いやすく親しみやすいものにリニューアルするため作業を進めた。 ・リニューアルに当たっては、ホームページを活用した効果的な情報発信を可能とするため、ソーシャルメディアとの連携による普及啓発効果機能の強化やCMSによる即時性のある更新を実現し、情報発信プラットフォームとして再構築を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> プラザホームページの充実強化 	<ul style="list-style-type: none"> プラザホームページの充実強化
<ul style="list-style-type: none"> ・当事者の課題や悩みを共有し、解決していく場（仕組み）として「コマッチングウォール」を発明し、プラザに設置した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度から始まった障害当事者を起点とする発明に主眼を置いた「発明プログラム」において、障害当事者の「課題」がプラザに集まり、発信されることにより、課題解決を図る場（仕組み）として「コマッチングウォール」を発明した。 ・今後、プロジェクトを通じて収集した障害当事者の声について、都庁の関係局などに情報提供を行い、ネットワークの足がかりを形成していく。 	<ul style="list-style-type: none"> 当事者の声を反映した情報発信 都庁各局や関係団体等と連携して、より効果的な情報発信を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 当事者を起点とした事業の実施 都庁各局や関係団体等との連携や事業成果の発信など情報発信の強化

戦略 1	自律改革の推進	組織 運営
------	---------	----------

経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間運 携 人事交	長期 戦略
	○	○		○		

【戦略を設定する理由・背景】
 人員を都・島しょ町村からの派遣職員、予算を出捐金・貸付金の運用益で賄う公社の執行体制は脆弱である。今後も、必要な事業を安定的に継続し、サービスの質を維持・向上させていくためには、限られた人員及び予算を最大限有効活用することが必要となる。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>公社は、都及び島しょ町村からの派遣職員によってのみ構成されているため、人事異動による職員交代のスパンが短く、プロパー職員を抱える他団体と比較し執行体制が脆弱である。</p> <p>また、出捐金・貸付金の運用益については、長引く低金利により、利回りの上昇が見込めず、予算の確保が厳しい状況が続いている。</p> <p>一方、新型コロナウイルス感染症の影響により島への観光客は減少しているため、公社はより一層、島しょ地域の産業・観光振興を推進し、特産品生産者、観光事業者等を支援することが求められる。</p>	<p>限られた人員及び予算を最大限有効活用し成果を生み出すため、一定の役割を終えた事業については、見直しを検討するなど、事業の選択及び集中を進める。</p>	<p>【目標】長期的なスパンで財政状況を分析し、都・他団体との重複事業を中心に事業のあり方を見直し、移管、統廃合を実施する。真に必要な施策を展開することで、交通アクセス・産業分野の事業の担い手として島しょ振興を一層推進していく。</p>	事業の効果検証の可視化		第6次中期実施計画案を作成し、理事会において策定する。
			後年度収支予測の実施		2022年度の事業計画・予算策定に先立ち、実績を考慮した後年度収支予測を実施し、長期的スパンで財政状況を分析する。
			事業の移管、統廃合		事業の洗い出しを行い、移管、統廃合のスキームの方針を決定する。
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<ul style="list-style-type: none"> 各町村より、第5次中期実施計画(2019年度～2021年度)の評価及び第6次中期実施計画の策定に向けた意向を聞き取り、第6次中期実施計画(素案)を作成した。 効果検証等を行い、中小企業等振興補助及びデザインプロジェクトについて、事業の廃止の方向性を示した。 					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>・2021年8月の理事会にて、各町村及び郡を構成員とした中期計画策定委員会を設置</p> <p>・各委員に対し、第5次中期実施計画に記載された各事業の実施状況に係る評価及び事業継続等に係る意向調査を実施</p> <p>・2021年11月開催の理事会・評議員会において、第6次中期実施計画（案）を説明</p>	<p>・各委員より、第5次中期実施計画の事業評価及び第6次中期実施計画の意向を聞き取り、外海孤立型離島という地理的に不利な条件や少子高齢化などの多様な地域課題解決に資する取組を計画に反映するため。</p> <p>・意向調査の結果を踏まえ、新たに関係人口の創出を事業展開の柱に加えたため。</p>	<p>第6次中期実施計画に基づき着実に事業を推進し、自律改革を推進する。取り組んだ内容をシートに記載することで可視化し、理事・監事・評議員に定期的に報告する。</p>	<p>第6次中期実施計画に基づき着実に事業を推進し、自律改革を推進する。改革が終了したと判断した事項については、取組を総括し、理事・監事・評議員に報告する。</p>
<p>・今後、後年度収支予測を行うにあたり、飲食事業の廃止に伴う収益事業等会計の取扱いを整理するとともに、2021年度起債の事業債、地方公共団体等の利率の把握を行った。</p> <p>・第6次中期実施計画においては、後年度収支予測に影響する長期的な事項を反映させるために見積書を取得した。</p>	<p>・2021年度の決算処理における、飲食事業廃止に伴う収益事業等会計の取扱いについて、公認会計士に助言を仰ぎ、収益事業等会計に計上されている項目については、公益目的事業会計に振替えることが適当であることが明らかとなったため。</p> <p>・第6次中期実施計画期間内に多額な支出が見込まれる事業があり、後年度収支予測に与える影響を把握するため。</p>	<p>2023年度の事業計画・予算策定に先立ち、実績を考慮した後年度収支予測を実施し、長期的スパンで財政状況を分析する。</p>	<p>2024年度の事業計画・予算策定に先立ち、実績を考慮した後年度収支予測を実施し、長期的スパンで財政状況を分析する。</p>
<p>・中小企業等振興補助について、公益財団法人東京都中小企業振興公社が先導している事業であることから検討結果を踏まえ2021年度をもって廃止する方向を示した。</p> <p>・デザインプロジェクトについて、検証の結果、効果が見いだせず、また、近年申請者も1件と少ないことから2021年度をもって廃止する方向を示した。</p>	<p>・中小企業等振興補助については、過去の実績を調査すると利用実績が低迷しているとともに、公益財団法人東京都中小企業振興公社との調整において、個人情報保護の観点から情報共有が難しいことなど、要綱制定当時とは状況が異なっていることが明らかになったため。</p> <p>・デザインプロジェクトについて、販売数等の調査を行った結果、デザイン変更による効果が見い出せず、既にデザインを変更している特産品があるなど、事業効果があがっていないことが明らかになったため。</p>	<p>決定した方針に基づき、事業スキームを策定し、事業の移管、統廃合を実施する。</p>	<p>決定した方針に基づき、事業スキームを策定し、事業の移管、統廃合を実施する。公社を取り巻く状況を踏まえ、必要がある場合は方針を修正し、事業の移管、統廃合を実施する。</p>

戦略2	特産品の販売拠点としての機能強化	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、都は、緊急事態措置の発表、東京アラートの発動、酒類の提供を行う飲食店に対する二度にわたる自粛要請を行った。飲食店を営む事業者にとって、厳しい環境となっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
				到達目標	計画	
<p>コロナ前までは着実に売り上げを伸ばしていたものの、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により「東京愛らんど」の休業、時短営業等を余儀なくされた。そのため、島の特産品販売、PRの機会が減少している。</p> <p>さらに、立地の問題や、客船ターミナル内という客層が限定されている中では、「特産品PRの場」としての役割には限界がある。</p>	<p>限られた予算を有効に活用するため、「東京愛らんど」を「島しょ特産品の販売拠点」としての役割に限定させるため、特に赤字幅が大きく、新型コロナウイルス感染症を拡大させるリスクのある飲食事業を廃止する。</p> <p>新しい「東京愛らんど」運営受託事業者のもと、物販や通信販売の事業に注力し、特産品の販売機会の確保、拡大を図る。</p> <p>従来のショップ主軸の手法から、通販等の対面でない手法を強化していく。</p> <p>島内生産者を盛り起こし、ショップや通販で取り扱う商品を充実させることで島しょ地域の魅力を伝え、訪島につなげる。</p>	<p>【目標】</p> <p>ショップで取り扱う特産品の種類を20%増加させる。</p> <p>【目標】</p> <p>魅力的な商品の開発・販売、ショップの運営方法の見直しにより、コロナ前の2018年度水準まで売上高を回復させる。</p> <p>【目標】</p> <p>通信販売を独自に実施できない島内事業者を取り入れ、toB向けの販路拡大を一層推進していく。</p>	<p>新しい「東京愛らんど」運営受託事業者と連携した物販事業の充実</p>	<p>島の農水産物等を加工した新商品の開発</p>	<p>通信販売事業の効率化、強化</p>	<p>島の生産者・加工業者を盛り起こす。他の事例も参考にし、魅力ある店舗を運営する。ショップ以外の販路を開拓する。取り扱い商品数2020年度比+10%を目標とする。</p> <p>商品化に向け、島しょに赴くとともに、必要に応じて食品加工業者等にも協力を仰ぎ、島の農水産物を調査研究する。</p> <p>「東京愛らんど」運営受託事業者への委託化により事業の効率化を図る。通信販売を独自に実施できない島内事業者を盛り起こし、「東京愛らんど」通販に取り入れ、スケールメリットを働かせる。あわせてtoB向けの販路拡大方法を検討する。</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						

戦略2	特産品の販売拠点としての機能強化	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人事交	長期 戦略
				○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、都は、緊急事態措置の発表、東京アラートの発動、酒類の提供を行う飲食店に対する二度にわたる自粛要請を行った。飲食店を営む事業者にとって、厳しい環境となっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
				到達目標	計画	
<p>コロナ前までは着実に売り上げを伸ばしていたものの、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により「東京愛らんど」の休業、時短営業等を余儀なくされた。そのため、島の特産品販売、PRの機会が減少している。</p> <p>さらに、立地の問題や、客船ターミナル内という客層が限定されている中では、「特産品PRの場」としての役割には限界がある。</p>	<p>限られた予算を有効に活用するため、「東京愛らんど」を「島しょ特産品の販売拠点」としての役割に限定させるため、特に赤字幅が大きく、新型コロナウイルス感染症を拡大させるリスクのある飲食事業を廃止する。</p> <p>新しい「東京愛らんど」運営受託事業者のもと、物販や通信販売の事業に注力し、特産品の販売機会の確保、拡大を図る。</p> <p>従来のショップ主軸の手法から、通販等の対面でない手法を強化していく。</p> <p>島内生産者を盛り起こし、ショップや通販で取り扱う商品を充実させることで島しょ地域の魅力を伝え、訪島につなげる。</p>	<p>【目標】</p> <p>ショップで取り扱う特産品の種類を60%増加させる。</p> <p>【目標】</p> <p>魅力的な商品の開発・販売、ショップの運営方法の見直しにより、コロナ前の2018年度水準まで売上高を回復させる。</p> <p>【目標】</p> <p>通信販売を独自に実施できない島内事業者を取り入れ、toB向けの販路拡大を一層推進していく。</p>	<p>新しい「東京愛らんど」運営受託事業者と連携した物販事業の充実</p>	<p>島の農水産物等を加工した新商品の開発</p>	<p>通信販売事業の効率化、強化</p>	<p>島の生産者・加工業者を盛り起こす。他の事例も参考にし、魅力ある店舗を運営する。ショップ以外の販路を開拓する。取り扱い商品数2020年度比+40%を目標とする。</p> <p>商品化に向け、島しょに赴くとともに、必要に応じて食品加工業者等にも協力を仰ぎ、島の農水産物を調査研究する。</p> <p>「東京愛らんど」運営受託事業者への委託化により事業の効率化を図る。通信販売を独自に実施できない島内事業者を盛り起こし、「東京愛らんど」通販に取り入れ、スケールメリットを働かせる。あわせてtoB向けの販路拡大方法を検討する。</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						
<p>・「東京愛らんど」運営受託事業者と共に生産者とコミュニケーションを図ることでショップの品数を増やしている。外出自粛等の影響により、ショップの11月までの売上高は2018年度と比較し6,930万円から3,880万円に減少したが、イベント時にチラシを配布する販促活動を行うことで、10月までの通販は218万円から219万円と同水準を維持した。</p> <p>・品川駅構内に3週間イベント出展するなど東京愛らんど認知度を広め、販売協力店などtoB向けの販路拡大を図っている。</p>						

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	鳥の生産者・加工業者を盛り起こす。他の事例も参考にし、魅力ある店舗を運営する。 ショップ以外の販路を開拓する。 取り扱い商品数2020年度比+15%を目標とする。	鳥の生産者・加工業者を盛り起こす。他の事例も参考にし、魅力ある店舗を運営する。 ショップ以外の販路を開拓する。 取り扱い商品数2020年度比+20%を目標とする。
/	/	新規開発した商品を店舗や通信販売で取り扱う。更なる商品化に向け、鳥しよに赴くとともに、必要に応じて食品加工業者等にも協力を仰ぎ、鳥の農水産物を調査研究する。	新規開発した商品の売れ行き状況により商品販売の継続・中止を判断し、商品の流動性を高めマンネリ化を防ぐ。更なる商品化に向け、鳥しよに赴くとともに、必要に応じて食品加工業者等にも協力を仰ぎ、鳥の農水産物を調査研究する。
/	/	「東京愛らんど」通販のスケールメリットを働かせることで、toB向けの販路拡大を一層推進していく。 鳥内事業者が使いやすい、数ある通販サイトに埋もれず消費者に届くような、新たな通信販売事業の仕組み・運用方法を検討する。	「東京愛らんど」通販のスケールメリットを働かせることで、toB向けの販路拡大を一層推進していく。 前年度の検討結果を踏まえ、新たな通販事業の運用を開始する。課題が生じた場合は、都度解決策を検討する。
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

<p>会社と、物販を得意とする「東京愛らんど」運営受託事業者が連携し、特産品を通じた鳥しよ地域の魅力向上に協力いただくよう、鳥しよ生産者に積極的に働きかけたことが功を奏し、新規の取引を順調に伸ばすことができた。当初目標を達成したため、2021年度目標は現在値を上回る+40%とし、更に毎年10%ずつ品目を増やしていくことを目指す。</p> <p>以上から、3年度（2023年度）の到達目標であるショップで取り扱う特産品の種類を「20%増加」から「60%増加」に変更する。</p> <p>あわせて、各年度の計画を「+10%、+15%、+20%」から「+40%、+50%、+60%」に変更する。</p>

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・「東京愛らんど」運営受託事業者と共に、生産者と対面し、食品表示にかかる説明を行い理解を深めた。 ・これまでショップのみで販売していた特産品を、通信販売でも取り扱うようにした。 ・ショップ取り扱い商品数を2020年度の238品から320品に増やし、34%増となった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年4月1日から食品表示のルールが食品表示基準に完全移行し、栄養成分表示が義務付けられることになり、安心安全な特産品を「東京愛らんど」において提供できるよう促したため。 ・生産者から承諾を得た特産品は通販でも取り扱うこととし販路を拡大したため。 ・特産品を通じた鳥しよ地域の魅力向上に協力いただくよう会社と「東京愛らんど」運営受託事業者が連携して生産者と積極的に交渉を行い、新規の取引につなげることができたため。 	<p>鳥の生産者・加工業者を盛り起こす。他の事例も参考にし、魅力ある店舗を運営する。 ショップ以外の販路を開拓する。 取り扱い商品数2020年度比+50%を目標とする。</p>	<p>鳥の生産者・加工業者を盛り起こす。他の事例も参考にし、魅力ある店舗を運営する。 ショップ以外の販路を開拓する。 取り扱い商品数2020年度比+60%を目標とする。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・鳥しよレモンの香を活かしたアロマディフューザーの商品化を目指し、生産者及び加工業者と調整を図った。 ・加工業者からは香成分の抽出率が高いレモンの品種を開き取り、これを栽培している農家を調べたうえで、レモン農家を視察した。 ・視察を通じ、農家の使用履歴、出荷可能数量、卸価格等の調査を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・これまではレモンやパッションフルーツを用いた酒類、ペーゲル、ビールなどの食材に着目した開発を行ってきた。2021年度は香に着目してアロマを商品化することで、従来とは違う視点に立ち、新たな鳥の魅力やPRしていくこととしたため。 ・現地に赴くことで、生産者の印象、レモンの生育状態、果樹園の管理状況を把握し、取引先としての適性を確認して加工業者につなげていくため。 	<p>新規開発した商品を店舗や通信販売で取り扱う。更なる商品化に向け、鳥しよに赴くとともに、必要に応じて食品加工業者等にも協力を仰ぎ、鳥の農水産物を調査研究する。</p>	<p>新規開発した商品の売れ行き状況により商品販売の継続・中止を判断し、商品の流動性を高めマンネリ化を防ぐ。更なる商品化に向け、鳥しよに赴くとともに、必要に応じて食品加工業者等にも協力を仰ぎ、鳥の農水産物を調査研究する。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・「東京愛らんど」、通信販売事業、販売協力店にかかる事務を運営受託事業者に一括して委託した。 ・東京宝島事業と連携し、販路の拡大を望んでいる特産品生産者に対して、アンテナショップにおいてテスト販売できる機会を提案した。 ・東京諸島販売協力店を5店舗開拓し、登録店は31店舗となった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客からの受注、商品発送までの一連の手続きを運営受託事業者が担うことで、問い合わせ窓口の一元化や迅速な発送が実現し、利便性が向上するため。 ・東京宝島事業では、コロナ禍で来島や対面での販売が制限される中において、生産者に対し、特産品の販売を促進するための座学の場や、実店舗でテスト販売できる機会を提供することとしている。生産者を支援するため会社も本事業に協力し、「東京愛らんど」の売り場を活用したテスト販売を実施し、これを機に「東京愛らんど」の通販への出品も促していくため。 	<p>「東京愛らんど」通販のスケールメリットを働かせることで、toB向けの販路拡大を一層推進していく。 鳥内事業者が使いやすい、数ある通販サイトに埋もれず消費者に届くような、新たな通信販売事業の仕組み・運用方法を検討する。</p>	<p>「東京愛らんど」通販のスケールメリットを働かせることで、toB向けの販路拡大を一層推進していく。 前年度の検討結果を踏まえ、新たな通販事業の運用を開始する。課題が生じた場合は、都度解決策を検討する。</p>
/	/		
/	/		

戦略3	関係人口増加を目的とした情報発信の強化	事業運営
-----	---------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交	長期戦略
	○	○			○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、旅行者の減少や従来のような対面型イベントの開催が困難となっている中で、情報発信の機会、質の確保が必要となる。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、従来主軸にしていた対面型イベントが大幅に減少し、島の魅力、各種情報等の発信機会が減少している。 また、これまでは「島の認知度向上」を目的に情報発信を実施してきたが、目的・ターゲットが混在しており、特に、観光関係の情報については、都や関係団体が行う広報・情報発信と重複している。	情報発信の主な目的を「特産品の魅力」「島への移住・定住情報」「島で暮らすこと・働くことの魅力」等を発信することによる「関係人口の増加」とし、「島と関わりを持とうとする人」を増やしていく。 その上で、より力を入れるべき広報媒体や事業の選別などを行い、広報宣伝事業実施による効果を測定する。 町村広報担当者との連携を深め、町村が発信する移住定住に関する情報やワーケーションに関する情報を集約し発信することで、情報を求めている方に必要な情報を届きやすくする。	【目標】 漁業・農業就業体験事業の実施による新規就業者を10名以上創出する。 【目標】 効果が低い広報宣伝手法の縮小・廃止、効果が高い広報宣伝手法の充実強化を図るとともに、島しょ町村が提供する情報を集約し、SNS等で発信するポータル機能を強化する。	ポータル機能の強化		町村などが提供する移住定住やワーケーションなどに関する情報を集約し、SNS等で発信する。 また、都と連携し、移住定住に関する新たなポータル機能のあり方について検討する。
			就業体験事業の実施		就業体験事業の充実・強化、実施内容の工夫を図ること、新規就業者数3名を目標とする。
			広報宣伝事業にかかる効果測定の実施		SNSごとの情報発信件数や取組内容を整理して効果測定の方法を検討し、実施する。
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
・漁業・農業就業体験事業を実施し、参加者12名のうち5名が町村の長期農業研修の参加や町営住宅の申込など、移住に向けた準備を行った。体験だけでなく、島の住宅事情等きめ細かな情報を参加者に提供することで移住につなげている。 ・首都圏在住の300名を対象としたアンケートを2021年と2022年の5月に実施し、各指標を比較して事業の効果検証を行い、効果が低い広報宣伝手法の縮小・廃止、効果が高い手法の充実強化を図る。 ・公社SNSを活用し、町村が取り組む移住定住に関する情報を発信した。					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>・町村が行う島ぐらし相談会に関する告知をSNSにより発信し、町村事業を後押しした。</p> <p>・「東京愛らんど」を移住定住に関する情報発信スペースとして活用する合意形成を図った。そして、各町村が作成しているパンフレット類を配置して広く紹介し、デジタルサイネージを設置して訪島意欲を醸成させる方針を打ち出した。</p>	<p>・広報宣伝事業業務委託仕様書に「受託事業者は町村等が提供する移住定住に関する情報を集約し、SNS等で発信する窓口機能を担うこと。」と明記し、町村が実施する移住定住施策を後方支援するため。</p> <p>・ポータル機能強化に当たっては、ふるさと回帰支援センターや移住・交流情報ガーデンを視察して専門家から意見を聴取し、利用者や移住者を受け入れる町村の視点に立った情報発信スペースの運営を心掛けることとしたため。</p>	<p>都と連携し、新たなポータル機能の構築を行う。</p>	<p>新たなポータル機能の運用を行い、実績を把握する。</p>
<p>漁業・農業就業体験事業を実施した。</p> <p>・三宅村 農業 3泊4日 3名参加</p> <p>・八丈町 漁業 4泊5日 4名参加</p> <p>・小笠原村母島 農業 11泊12日 2名参加</p> <p>・大島町 農業 3泊4日 3名参加</p>	<p>・参加者募集の告知先を増やすとともに、島に適した農作物・就業研修・入居先に関するチラシを参加者向けに作成することで、事業の強化を図ったため。</p> <p>・事業実施後、参加者に移住予定を確認したところ、三宅村1名、八丈町2名、小笠原村母島1名、大島町1名の計5名が移住に前向きであった。コロナ禍により一次産業や地方の暮らしが見直されていることも、移住のきっかけになっていると推察される。</p>	<p>就業体験事業の充実・強化、実施内容の工夫を図ること</p> <p>で、新規就業者数3名を目標とする。</p>	<p>就業体験事業の充実・強化、実施内容の工夫を図ること</p> <p>で、新規就業者数4名を目標とする。</p>
<p>・SNSごとに、特性や反応がよい投稿内容を明確化した。</p> <p>・一年間の広報宣伝事業の取組成果を計るため、2021年5月にアンケート調査を実施し、改めて同様の調査を2022年5月にも行い比較検証する。なお、アンケート結果は今年度の事業にも活かしている。</p>	<p>・広報宣伝運営受託事業者と連携し、各SNSの強みや反応がよかった投稿の内容を整理し、今後の情報発信を行うに当たっての指針としたため。</p> <p>・首都圏在住の20～69歳の男女300名を対象としたアンケート調査を実施し、特産品やアンテナショップの認知度、島しょ地域の魅力、訪島の意欲などを把握・分析した。一年後に同様の調査を実施し、各指標を比較して事業の効果検証を行い、効果が低い広報宣伝手法の縮小・廃止、効果が高い広報宣伝手法の充実強化を図っていくため。</p>	<p>前年度の効果測定の結果を踏まえ、広報宣伝媒体の充実強化・縮小廃止を行う。</p>	<p>必要に応じ、新たな要素を加味して効果を測定し、広報宣伝媒体の充実強化・縮小廃止を行う。</p>

戦略4	ヘリコプター利用者の利便性の向上及び事業収支の改善	事業運営
-----	---------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交	長期戦略
	○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の影響による旅行者の減少、不要不急の外出抑制により、全国的に航空業界が低迷している中で、「東京愛らんどシャトル」の搭乗率も減少し、収支の赤字幅が拡大している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
ヘリコプター事業は、収支差額を都の補助金により補填している。長期的に事業を継続する観点から、今後もサービスを維持・向上させていくためには、少しでも収支の赤字幅を減少させ、事業収支を改善していく必要がある。	ヘリコプター事業の経営改善を図るためには、「収入の増加」を図る必要がある。そのため、利用者の満足度向上により利用頻度を高めること及び適正な運賃体系について検討する。 また、都・公社・運航事業者の役割を踏まえつつ、都と共に事業スキームの在り方を検討する。	【目標】 適切な事業のあり方についての方針を策定する。 【目標】 より適正な運賃体系について検討・見直し、収支の赤字幅を縮減する。 【目標】 利用者の利便性・満足度の向上を図ることで、コロナ禍以前の過去最高搭乗率60.3%を上回る搭乗率61%以上を達成し、収入増につなげる。	事業スキームの見直し、方針策定		都と連携し、検討事項の洗い出しを行う。 現行ダイヤの課題を踏まえた合理的なダイヤを比較検討するなどし、改正を行う。 その他、搭乗者アンケートを活用し、懸案事項、都度生じる課題、要望の現状把握を行い、実現・解決を図る。 他の交通機関の運賃体系を参照し、路線ごとの搭乗率を基にシミュレーションするなどして収支を改善させるための運賃体系を検討する。
			現行ダイヤの分析、検討		
			運賃体系の分析、検討		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
・都と連携し検討すべき内容を精査した。 ・アンケートで要望の多かったANAとの接続及びタワの臨時便が運航可能となるよう、運航ダイヤ改正(案)を策定した。今後は新機種の運航開始に併せて運航ダイヤの変更を行う。 ・搭乗者アンケートの項目に利用目的を追加し実施することで、利用者の意見の把握に努めるとともに、外部調査時に提供できるようにする。					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>公社と都で連携し、以下の内容を主軸に検討すべき内容を精査した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現行の交通体系の分析 ・ 交通アクセスの課題の洗い出し ・ 補助金の交付方法 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ヘリコプター事業の発足当時から、運航体制・補助制度の大幅な見直しは実施していないため。 ・ 長期的に事業を継続する観点から「東京愛らんどシャトル」の実情に見合う事業スキームを実現するため、必要事項を洗い出し検討したため。 	<p>航空会社へのヒアリング等を含めた外部調査を都と協働で行い、本事業のあり方について検討する。</p> <p>また、利用者ニーズの把握に当たっては、搭乗者アンケートを活用する。</p>	<p>都と連携し、本事業のあり方について方向性を整理する。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ ANAとの接続及び夕方の臨時便が運航可能となるよう、運航事業者と調整を行い、運航ダイヤ改正（案）を策定し、調整はスムーズに行うことができた。今後、理事会等に諮り実施に向けて調整を行っていく。 ・ 搭乗者アンケートの項目に利用目的を追加して実施し活用する。（期間：2021年12月1日～31日） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 運航ダイヤ変更（案）作成については、前年度に実施したアンケートで回答のあった運航ダイヤの課題・要望等を丁寧に整理したため。今後は新機種の運航開始に併せて運航ダイヤの変更を行う。 ・ 事業スキームの見直し、方針策定のに向けて、搭乗者アンケートを利用し、利用目的を把握することで、外部調査時に提供できるようにするため。 	<p>搭乗者アンケートを活用し、懸案事項、都度生じる課題、要望の現状把握を行い、実現・解決を図る。</p>	<p>新しい運航ダイヤに課題がないか、利便性向上につながっているかなどの検証を行う。</p> <p>その他、搭乗者アンケートを活用し、懸案事項、都度生じる課題、要望の現状把握を行い、実現・解決を図る。</p>
<p>愛らんどシャトル運航事業者と連携し、比較対象を検討するとともに、他のヘリコプター（遊覧飛行・ヘリタクシーも含め）の料金及び他道県の高島における航空料金の調査を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ エクセル航空などの運航会社ごとに料金を調べた。 ・ 関係団体から航路について情報を収集した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内唯一のヘリコプターによる定期運航であり、比較対象の設定について、愛らんどシャトル運航事業者と検討した遊覧飛行・ヘリタクシーも含めたヘリコプター料金と、時間単価や距離単位に加工し、年度末までに愛らんどシャトルとの比較分析を行うため。 	<p>外部調査の結果や、搭乗者アンケートを活用し、新たな運賃体系を構築する。</p>	<p>新しい運賃体系を導入する。導入後も、搭乗者アンケートを活用しながら利用者のフォローを図る。</p>

戦略 1	オンライン化を通じた新たな自治体支援	事業 運営
------	--------------------	----------

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○	○	○		○	

【戦略を設定する理由・背景】

- ・全国自治体では今般のコロナ禍において税務知識・ノウハウの継承が一層困難となっている。
- ・税務セミナーの開催や講師派遣を見送った多くの自治体からオンライン研修等の要望がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>ウィズコロナ、ポストコロナを見据え、新たな自治体のニーズに応じたセミナー手法を確立し、当協会の支援を更に充実させる必要がある。</p> <p>また、新任税務職員等がいつでも学ぶことのできるWeb講義(令和3年度から自主事業として実施)を多くの自治体に配信することで、人材育成を支援する必要がある。</p>	<p>新型コロナウイルス感染症の状況にかかわらず税務セミナーや講師派遣研修を受講できるよう、集合とオンラインを組み合わせたハイブリッド型セミナーやオンライン研修(派遣先又は協会側で配信)など、配信業者等の民間企業の協力を得て、自治体のニーズや状況の変化に対応できる研修等を展開する。</p> <p>Web講義は自主事業に切り替えた上、協会Webサイト、機関誌(東京税務レポート)で周知するほか、全国に展開している地方関係機関やセミナー参加団体に集中的に広報活動を行い、その有用性をPRする。</p>	<p>下記のとおりオンライン化の取組を推進する。</p> <p>【目標】ハイブリッド型セミナー受講者数：850人(2019年度実績の1.1倍相当)</p> <p>【目標】講師派遣研修100講座(2019年度の約5割に相当)程度をオンラインで実施</p> <p>【目標】Web講義配信数：670自治体(全国約1,720自治体の約4割に相当)</p>	ハイブリッド型セミナーの実施		<ul style="list-style-type: none"> ・ハイブリッド型(オンライン+集合)セミナーを実施する。受講者数540人以上 ・受講者の情報交換の場であるオンラインサロンの開設に向けた準備を行う。
			オンライン型講師派遣研修の実施		<ul style="list-style-type: none"> ・講師派遣先自治体の意向(オンライン研修の可否)を確認したうえで、それに応じた研修を実施 ・60講座(年間講座数の約3割に相当)のオンライン研修を目指す(未実施自治体にPRも実施)。
			Web講義事業の拡大(協会自主事業)		<ul style="list-style-type: none"> ・Webサイト・機関誌でWeb講義の周知を行うとともに、全国に展開している地方関係機関等に集中的に広報活動を実施。配信数470自治体 ・Web講義購入自治体にアンケートを実施
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略 1	オンライン化を通じた新たな自治体支援	事業 運営
------	--------------------	----------

経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人事交	長期 戦略
	○	○	○		○	

【戦略を設定する理由・背景】

- ・全国自治体では今般のコロナ禍において税務知識・ノウハウの継承が一層困難となっている。
- ・税務セミナーの開催や講師派遣を見送った多くの自治体からオンライン研修等の要望がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>ウィズコロナ、ポストコロナを見据え、新たな自治体のニーズに応じたセミナー手法を確立し、当協会の支援を更に充実させる必要がある。</p> <p>また、新任税務職員等がいつでも学ぶことのできるWeb講義(令和3年度から自主事業として実施)を多くの自治体に配信することで、人材育成を支援する必要がある。</p>	<p>新型コロナウイルス感染症の状況にかかわらず税務セミナーや講師派遣研修を受講できるよう、集合とオンラインを組み合わせたハイブリッド型セミナーやオンライン研修(派遣先又は協会側で配信)など、配信業者等の民間企業の協力を得て、自治体のニーズや状況の変化に対応できる研修等を展開する。</p> <p>Web講義は自主事業に切り替えた上、協会Webサイト、機関誌(東京税務レポート)で周知するほか、全国に展開している地方関係機関やセミナー参加団体に集中的に広報活動を行い、その有用性をPRする。</p>	<p>下記のとおりオンライン化の取組を推進する。</p> <p>【目標】ハイブリッド型セミナー受講者数：850人(2019年度実績の1.1倍相当)</p> <p>【目標】講師派遣研修100講座(2019年度の約5割に相当)程度をオンラインで実施</p> <p>【目標】Web講義配信数：450自治体(全国約1,720自治体の約3割に相当)</p>	ハイブリッド型セミナーの実施		<ul style="list-style-type: none"> ・ハイブリッド型(オンライン+集合)セミナーを実施する。受講者数540人以上 ・受講者の情報交換の場であるオンラインサロンの開設に向けた準備を行う。
			オンライン型講師派遣研修の実施		<ul style="list-style-type: none"> ・講師派遣先自治体の意向(オンライン研修の可否)を確認したうえで、それに応じた研修を実施 ・60講座(年間講座数の約3割に相当)のオンライン研修を目指す(未実施自治体にPRも実施)。
			Web講義事業の拡大(協会自主事業)		<ul style="list-style-type: none"> ・Webサイト・機関誌でWeb講義の周知を行うとともに、全国に展開している地方関係機関等に集中的に広報活動を実施。配信数470自治体 ・Web講義購入自治体にアンケートを実施
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<ul style="list-style-type: none"> ・ハイブリッド型セミナー受講者数は604人となり、コロナ禍においても接触等の懸念がないオンラインの利点を活かして着実に成果をあげている。 ・オンライン型講師派遣は43講座となり、自治体のニーズを踏まえた対応により、一定の成果をあげることができている。 ・Web講義は、コロナ禍の影響で十分な訪問活動ができなかったことや、購入予算の確保が困難な自治体もあることから、配信数は113自治体に止まっている。 					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・ハイブリッド型セミナーを実施する。受講者数700人以上 ・オンラインサロンの運用を開始する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナー受講者数850人以上を目指す。 ・オンラインサロンを継続しながら、管理・運用方法を見直す。
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・未実施自治体へのPRの実施 ・80講座（年間講座数の約4割に相当）のオンライン研修を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・未実施自治体へのPRの実施 ・100講座（年間講座数の約5割に相当）のオンライン研修を目指す。
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・全国自治体に広報活動を行いWeb講義の有用性を周知する。配信数570自治体 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国自治体に広報活動を行いWeb講義の有用性を周知する。配信数670自治体 ・税制改正を的確に反映したりリニューアルの実施
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

<ul style="list-style-type: none"> ・【目標】Web講義配信数について、「3年後（2023年度）の到達目標」及び「3か年の取組（年次計画）」を改訂する。 ・2021年度は、Web講義の販売促進に向けて積極的に広報周知等を行ったが、コロナ禍の影響で十分な訪問活動ができなかったことや、購入予算の確保が困難な自治体もあることから、配信数（11月末時点で113自治体）は計画（470自治体）を下回っている。 ・今後、全市町村（約1720）への資料送付等により更に積極的に販売促進を図っていくが、2021年度実績は計画を下回る見込みである。2022年度においてもコロナの影響を一定程度受けるリスクを想定するとともに、2021年度実績及び今後の配信・リニューアルに必要な費用を踏まえて、今後の計画を見直すこととする。 ・配信数の目標について、2022年度は270の減（570自治体 300自治体）、2023年度は220の減（670自治体 450自治体）とする。
--

改訂後

408

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・集合型セミナーとオンライン型セミナーを組み合わせたハイブリッド型の研修セミナーを計12コースで実施。受講者数は604人、前年度対比で412人の増。2021年度の計画値を上回った。 ・オンラインサロンに対する要望等について、受講者へアンケートを実施。回答者の過半数が費用や内容次第で参加を検討と回答。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度の集合型セミナーはコロナ禍により多くの自治体が参加を中止したこと等から受講者は激減したが、2021年度はハイブリッド型セミナーの導入により人との接触や移動に対する懸念がなくなり参加可能となり受講者が増加したと考えられる。また、宿泊費・旅費・移動時間がからず、子育て・介護を抱えた職員も参加しやすくなったことも増加の一因と考えられる。 ・受講者のニーズに応じたオンラインによる交流会の姿について検討した上で、アンケート調査を行った。調査結果を踏まえ実施について検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ハイブリッド型セミナーを実施する。受講者数700人以上 ・オンラインサロンの運用を開始する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナー受講者数850人以上を目指す。 ・オンラインサロンを継続しながら、管理・運用方法を見直す。
<ul style="list-style-type: none"> ・講師派遣依頼先自治体の意向を確認し、実施が可能な自治体に対しては、現地又は協会からのオンラインで講義を実施している。 ・43講座のオンライン研修を実施。12月以降に9講座を実施し、2021年度未までの合計で52講座を実施予定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・講師派遣依頼先自治体のニーズを踏まえた対応により、オンライン研修を希望する自治体において可能な限り実施できた。 ・左記の52講座以外にも希望する自治体はあったが、配信接続環境が整わない、オンライン研修のノウハウがない等の理由により、実施に至らなかった例もある。こうした自治体に対しては、配信に必要な環境や準備事項等の教示、運営ノウハウの提供、他自治体の実施例の紹介等を行っている。 ・今後もきめ細かな対応を行うことにより、2022年度以降のオンライン研修の実施に結び付けていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・未実施自治体へのPRの実施 ・80講座（年間講座数の約4割に相当）のオンライン研修を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・未実施自治体へのPRの実施 ・100講座（年間講座数の約5割に相当）のオンライン研修を目指す。
<ul style="list-style-type: none"> ・Web講義の販売について、Webサイトや機関誌による広報、県市等への直接訪問又は資料送付による延570団体への周知、地方税共同機構の協力を得たPR等を実施。配信数は113自治体。 ・豪雨等の被災自治体支援のため46自治体へ無償提供を案内し6自治体へ提供。 ・Web講義購入自治体にアンケートを実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の開拓には直接訪問して商品の有用性や自治体の実情に応じた活用方法を説明することが効果的であるが、コロナ禍の影響で十分な訪問活動ができなかったことが影響した。また、当年度は購入予算がなく次年度に購入予定とする自治体がある一方で、予算の確保自体が他の事業（コロナ対策、災害対策等）に比べて優先順位が低く困難な自治体もあった。 ・今後、全市町村（約1720）への資料送付等により協会の認知度向上と販売促進に努める。 ・アンケート結果の分析によりニーズを詳細に把握し販売促進を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国自治体に広報活動を行いWeb講義の有用性を周知する。配信数300自治体 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国自治体に広報活動を行いWeb講義の有用性を周知する。配信数450自治体 ・税制改正を的確に反映したりリニューアルの実施
/	/		
/	/		

戦略2	収入確保による経営基盤の安定化	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○	○	○	○	○	

【戦略を設定する理由・背景】
 ・一般のコロナ禍において社会的にオンライン研修等に対するニーズが高まっているほか、各自治体においてもDX推進の取組が急速に進むなど、新たなビジネスチャンスが生まれている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	実績
<p>近年の人件費高騰やコロナ禍におけるセミナー等の事業の中止等の影響により、協会の経営状態は厳しい状況にある(2020年度収支決算は1,600万円の赤字見込(2020年11月末時点))。収入確保による協会経営の安定化を図る必要がある。</p> <p>Web講義は、全国自治体で広く利用できる価格を設定。一方、配信費等の毎年一定の費用が発生するとともに税制改正を的確に反映するため、3年に一度大幅なリニューアルが必要。最新の講義を継続的に提供するためには、必要な収入を確保する必要がある。</p> <p>受講者数の減少により大幅な減収となった税務セミナーについても、今後継続していくためには、オンライン型も加えることにより必要な収入を確保する必要がある。</p>	<p>Web講義については、協会Webサイト、機関誌(東京税務レポート)で周知するほか、全国に展開している地方関係機関やセミナー参加団体へ集中的に広報活動を行い、受講を促す。</p> <p>Web講義参加自治体に対しては、講義に利用できる書籍を割引価格で提供するなどインセンティブを付す。</p> <p>税務セミナーの開催は、遠隔地で受講可能なオンライン型セミナーと集合型セミナー(従来型の討議)を組み合わせたハイブリッド型セミナーを展開し、受講者数の回復(増加)を図ることで、収入確保も図る。</p> <p>また、協会Webサイトに民間企業の広告掲載をすることで、収入確保の一助とする。</p>	<p>下記収入額を確保する。 【目標】Web講義:1,610万円 【目標】書籍:200万円 【目標】ハイブリッド型セミナー:2,170万円 【目標】広告:190万円</p> <p>目標 - の取組により3年間合計10,500万円の収入(利益:4,500万円)を確保し、経営基盤の安定化を図る。</p>	<p>Web講義による収入確保</p> <p>Web講義販売促進に合わせた書籍販売収入確保</p> <p>ハイブリッド型セミナーによる収入確保</p> <p>Webサイトを活用したバナー広告収入確保</p>	<p>・Web講義販売収入額1,210万円(配信数470自治体)</p> <p>・Web講義について、協会Webサイト・機関誌で周知を行うとともに、全国に展開している地方関係機関等(地方税共同機構等)に集中的に広報活動を実施する。</p> <p>・Web講義とのセット販売開始</p> <p>・Web講義とあわせて広報活動の実施</p> <p>・書籍販売収入額140万円(上記470自治体の5割)</p> <p>・ハイブリッド型セミナーを本格実施</p> <p>・セミナー収入額1,380万円(2019年度の70%まで回復)</p> <p>・機関誌(東京税務レポート)の広告掲載事業者に加え、ウィズコロナ、ポストコロナを見据えてデジタル化に資する事業者等を想定した募集を実施</p> <p>・バナー広告収入額100万円(4社)</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略2	収入確保による経営基盤の安定化	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間等 連携 人事	長期 戦略
				○	○	○	○	○	

【戦略を設定する理由・背景】
 ・一般のコロナ禍において社会的にオンライン研修等に対するニーズが高まっているほか、各自治体においてもDX推進の取組が急速に進むなど、新たなビジネスチャンスが生まれている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	実績
<p>近年の件費高騰やコロナ禍におけるセミナー等の事業の中止等の影響により、協会の経営状態は厳しい状況にある(2020年度収支決算は1,600万円の赤字見込(2020年11月末時点))。収入確保による協会経営の安定化を図る必要がある。</p> <p>Web講義は、全国自治体で広く利用できる価格を設定。一方、配信費等の毎年一定の費用が発生するとともに税制改正を的確に反映するため、3年に一度大幅なリニューアルが必要。最新の講義を継続的に提供するためには、必要な収入を確保する必要がある。</p> <p>受講者数の減少により大幅な減収となった税務セミナーについても、今後継続していくためには、オンライン型も加えることにより必要な収入を確保する必要がある。</p>	<p>Web講義については、協会Webサイト、機関誌(東京税務レポート)で周知するほか、全国に展開している地方関係機関やセミナー参加団体へ集中的に広報活動を行い、受講を促す。</p> <p>Web講義参加自治体に対しては、講義に利用できる書籍を割引価格で提供するなどインセンティブを付す。</p> <p>税務セミナーの開催は、遠隔地で受講可能なオンライン型セミナーと集合型セミナー(従来型の討議)を組み合わせたハイブリッド型セミナーを展開し、受講者数の回復(増加)を図ることで、収入確保も図る。</p> <p>また、協会Webサイトに民間企業の広告掲載をすることで、収入確保の一助とする。</p>	<p>下記収入額を確保する。 【目標】Web講義:1,200万円 【目標】書籍:70万円 【目標】ハイブリッド型セミナー:2,170万円 【目標】広告:190万円</p> <p>目標 - の取組により3年間合計8,200万円の収入(利益:3,300万円)を確保し、経営基盤の安定化を図る。</p>	<p>Web講義による収入確保</p> <p>Web講義販売促進に合わせた書籍販売収入確保</p> <p>ハイブリッド型セミナーによる収入確保</p> <p>Webサイトを活用したバナー広告収入確保</p>	<p>・Web講義販売収入額1,210万円(配信数470自治体)</p> <p>・Web講義について、協会Webサイト・機関誌で周知を行うとともに、全国に展開している地方関係機関等(地方税共同機構等)に集中的に広報活動を実施する。</p> <p>・Web講義とのセット販売開始</p> <p>・Web講義とあわせて広報活動の実施</p> <p>・書籍販売収入額140万円(上記470自治体の5割)</p> <p>・ハイブリッド型セミナーを本格実施</p> <p>・セミナー収入額1,380万円(2019年度の70%まで回復)</p> <p>・機関誌(東京税務レポート)の広告掲載事業者に加え、ウィズコロナ、ポストコロナを見据えてデジタル化に資する事業者等を想定した募集を実施</p> <p>・バナー広告収入額100万円(4社)</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>・Web講義及び書籍販売は、コロナ禍の影響で十分な訪問活動ができなかったこと等の要因により、販売収入額がそれぞれ284万円及び約12万円に止まっている。</p> <p>・ハイブリッド型セミナー収入額は1,439万円となり、コロナ禍においても接触等の懸念がないオンラインの利点を活かして着実に成果をあげている。</p> <p>・バナー広告は、業者の掲載見送り等の要因により、収入額は38万円に止まっている。</p> <p>・これらの結果、目標 - の取組による収入額は約1,800万円(利益:約750万円)に止まっている。</p>					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・全国自治体への広報活動の実施 ・Web講義販売収入額1,410万円（配信数570自治体） 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国自治体への広報活動の実施 ・Web講義販売収入額1,610万円（配信数670自治体） ・税制改正を的確に反映したりリニューアルの実施
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・Web講義とあわせて広報活動の実施 ・書籍販売収入額170万円（上記570自治体の5割） 	<ul style="list-style-type: none"> ・Web講義とあわせて広報活動の実施 ・書籍販売収入額200万円（上記570自治体の5割）
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・ハイブリッド型セミナー実施 ・セミナー収入額1,780万円（2019年度の90%まで回復） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ハイブリッド型セミナー実施 ・セミナー収入額2,170万円（2019年度の110%）
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業者を開拓 ・バナー広告収入額140万円（6社） 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業者を開拓 ・バナー広告収入額190万円（8社） ・Webサイトの改修（広告掲載数拡大）を検討
/	/		

改訂の内容及び考え方について

- ・【目標】Web講義及び【目標】書籍の収入額について、「3年後（2023年度）の到達目標」及び「3か年の取組（年次計画）」を改訂する。
- ・2021年度は、Web講義の販売促進に向けて積極的に広報周知等を行ったが、コロナ禍の影響で十分な訪問活動ができなかったことや、購入予算の確保が困難な自治体もあることから、Web講義の収入額（11月末時点で284万円、配信数113自治体）は計画（1,210万円、470自治体）を下回っている。同じく、書籍の収入額（12万円）は計画（141万円）を下回っている。
- ・今後、全市町村（約1720）への資料送付等により更に積極的に販売促進を図っていくが、2021年度実績は計画を下回る見込みであるほか、Web講義購入自治体のうち書籍をセット購入した割合も計画を下回っている。そのため、2022年度においてもコロナの影響を一定程度受けるリスクを想定するとともに、当該実績及び今後のWeb講義の配信・リニューアルに必要な費用を踏まえて、今後の計画を見直すこととする。
- ・Web講義の収入額の目標について、2022年度は610万円の減（1,410万円 800万円）、2023年度は410万円の減（1,610万円 1,200万円）とする。また、書籍の収入額の目標について、2022年度は120万円の減（170万円 50万円）、2023年度は130万円の減（200万円 70万円）とする。
- ・以上の改訂により、3年間合計で8,200万円の収入（利益：3,300万円）を確保する。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・Web講義販売収入額は284万円、配信数は113自治体。 ・Web講義の販売について、Webサイトや機関誌による広報、県市等への直接訪問又は資料送付による延570団体への周知、地方税共同機構の協力を得たPR等を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の開拓には直接訪問して商品の有用性や自治体の実情に応じた活用方法を説明することが効果的であるが、コロナ禍の影響で十分な訪問活動ができなかったことが影響した。また、当年度は購入予算がなく次年度に購入予定とする自治体がある一方で、予算の確保自体が他の事業（コロナ対策、災害対策等）に比べて優先順位が低く困難な自治体もあった。 ・今後、全市町村（約1720）への資料送付等により協会の認知度向上と販売促進に努める。 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国自治体への広報活動の実施 ・Web講義販売収入額800万円（配信数300自治体） 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国自治体への広報活動の実施 ・Web講義販売収入額1,200万円（配信数450自治体） ・税制改正を的確に反映したりリニューアルの実施
<ul style="list-style-type: none"> ・Web講義の販売促進を図るため書籍とのセット販売を開始。 ・セット販売について、Webサイトや機関誌による広報及び県市等への直接訪問又は資料送付による周知を行うとともに、地方税共同機構の協力を得てPRを実施。 ・書籍販売収入額は約12万円、16自治体が購入（上記113自治体の約14%）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・Web講義購入自治体に対して、講義に利用できる全ての書籍を割引価格で販売することとし、PRを行った。しかし、Web講義の販売数が計画を下回っていることから、書籍販売収入額も計画を下回っている。 ・Web講義と合わせて積極的にPRを行っていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・Web講義とあわせて広報活動の実施 ・書籍販売収入額50万円（上記300自治体の2割） 	<ul style="list-style-type: none"> ・Web講義とあわせて広報活動の実施 ・書籍販売収入額70万円（上記450自治体の2割）
<ul style="list-style-type: none"> ・集合型セミナーとオンライン型セミナーを組み合わせたハイブリッド型の税務セミナーを計12コースで実施。 ・ハイブリッド型セミナーによる収入額は約1,439万円、2019年度実績の約73%まで回復。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度の集合型セミナーはコロナ禍により多くの自治体が参加を中止したこと等から受講者は激減したが、2021年度はハイブリッド型セミナーの導入により人との接触や移動に対する懸念がなく参加可能となり受講者及び収入額が増加したと考えられる。また、宿泊費・旅費・移動時間がかからず、子育て・介護を抱えた職員も参加しやすくなったことも増加の一因と考えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ハイブリッド型セミナー実施 ・セミナー収入額1,780万円（2019年度の90%まで回復） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ハイブリッド型セミナー実施 ・セミナー収入額2,170万円（2019年度の110%）
<ul style="list-style-type: none"> ・Webサイトを活用したバナー広告について、機関誌（東京税務レポート）の広告掲載事業者及び協会の関係事業者へ募集を実施。 ・バナー広告収入額は38万円（4月以降2社、9月以降3社）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・機関誌の広告掲載事業者4社のうち、1社は9月からの掲載となり、1社は掲載を見送ったことから、収入額は計画を下回っている。 ・協会の関係事業者等へ対して、引き続き積極的に募集を行っていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業者を開拓 ・バナー広告収入額140万円（6社） 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業者を開拓 ・バナー広告収入額190万円（8社） ・Webサイトの改修（広告掲載数拡大）を検討

戦略3	固有職員を中心とした新たな組織運営	組織運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○					

【戦略を設定する理由・背景】

- ・団塊世代（再任用職員）の大量退職時代が過ぎたことによる定年退職者の減少等の影響等により、都OB職員の確保が困難な状況になっている。
- ・また、公務員の定年延長の動向等に鑑みると、更に人材確保が困難になると見込まれる。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>これまでマネジメントを担ってきた都OB職員は、退職者数の減少から職員の確保が困難な状況となっている。</p> <p>人材の確保が厳しさを増しており固有職員を中心に据えた組織運営への転換が必要となっている。</p> <p>そのため、2020年度に新たな組織・人事制度及び給与制度を設計したところであり、2021年度から新制度に基づいた運営を開始する(予定)。</p>	<p>都OB職員(所長等)に代わって事業運営を行う固有職員を確保するため、協会キャリアプラン・人材育成計画に合わせた人材育成を図る。</p> <p>業務の中核を担うコア人材(無期雇用職員)の中から、マネジメントを担う人材を選抜し、OJTや協会内研修に加え、人材育成事業団等の外部研修機関等も活用することで管理監督者の登用に向けた育成に取り組む。</p> <p>管理職ポストである事業所長や課長補佐級ポストである管理係長への計画的登用を進め、将来的にはOB職員の配置は真に必要なポストに限定し、8事業所の所長・管理係長(課長補佐)は全て固有職員へ切り替える。</p>	<p>固有職員を中心とした組織運営を実現し、税務実務の補完や全国自治体の習熟支援などの協会の機能維持・向上を図る。</p> <p>【目標】固有職員に占める無期雇用職員(主任級以上のコア人材)の確保(5割)</p> <p>【目標】固有職員の管理職ポスト等の登用(管理職2名、課長補佐8名)</p>	<p>無期雇用職員(主任級以上のコア人材)の確保</p> <p>固有職員(マネジメント人材)の管理職・課長補佐級ポストへ登用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・面談等を通じて無期雇用選考の受験を勧奨 ・無期雇用職員(主任級以上のコア人材)43%確保 	
				<ul style="list-style-type: none"> ・管理職選考試験及び課長補佐選考試験を実施 ・面談等を通じて選考試験の受験を勧奨 ・管理職及び課長補佐登用に向けた研修やOJTを実施 	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略3	固有職員を中心とした新たな組織運営	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間等連携	人事交	長期戦略
				○						

【戦略を設定する理由・背景】

- ・団塊世代（再任用職員）の大量退職時代が過ぎたことによる定年退職者の減少等の影響等により、都OB職員の確保が困難な状況になっている。
- ・また、公務員の定年延長の動向等に鑑みると、更に人材確保が困難になると見込まれる。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>これまでマネジメントを担ってきた都OB職員は、退職者数の減少から職員の確保が困難な状況となっている。</p> <p>人材の確保が厳しさを増しており固有職員を中心に据えた組織運営への転換が必要となっている。</p> <p>そのため、2020年度に新たな組織・人事制度及び給与制度を設計したところであり、2021年度から新制度に基づいた運営を開始する(予定)。</p>	<p>都OB職員(所長等)に代わって事業運営を行う固有職員を確保するため、協会キャリアプラン・人材育成計画に合わせた人材育成を図る。</p> <p>業務の中核を担うコア人材(無期雇用職員)の中から、マネジメントを担う人材を選抜し、OJTや協会内研修に加え、人材育成事業団等の外部研修機関等も活用することで管理監督者の登用に向けた育成に取り組む。</p> <p>管理職ポストである事業所長や課長補佐級ポストである管理係長への計画的登用を進め、将来的にはOB職員の配置は真に必要なポストに限定し、8事業所の所長・管理係長(課長補佐)は全て固有職員へ切り替える。</p>	<p>固有職員を中心とした組織運営を実現し、税務実務の補完や全国自治体の習熟支援などの協会の機能維持・向上を図る。</p> <p>【目標】固有職員に占める無期雇用職員(主任級以上のコア人材)の確保(5割)</p> <p>【目標】固有職員の管理職ポスト等の登用(管理職1名、課長補佐4名)</p>	<p>無期雇用職員(主任級以上のコア人材)の確保</p> <p>固有職員(マネジメント人材)の管理職・課長補佐級ポストへ登用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・面談等を通じて無期雇用選考の受験を勧奨 ・無期雇用職員(主任級以上のコア人材)43%確保 	
				<ul style="list-style-type: none"> ・管理職選考試験及び課長補佐選考試験を実施 ・面談等を通じて選考試験の受験を勧奨 ・管理職及び課長補佐登用に向けた研修やOJTを実施 	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<ul style="list-style-type: none"> ・無期雇用職員を47%確保しており、協会の方針の職員への周知や、積極的な受験の勧奨により、着実に取組を推進している。 ・面談等を通じたヒアリングの実施のほか、係長級職員及び主任級職員に対して協会独自のパワーアップ研修を実施するなど、固有職員の管理職及び課長補佐への登用を見据えた取組を着実に推進している。 					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・面談等を通じて無期雇用選考の受験を勧奨 ・無期雇用職員（主任級以上のコア人材）46%確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・面談等を通じて無期雇用選考の受験を勧奨 ・無期雇用職員（主任級以上のコア職員）50%確保
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職選考試験及び課長補佐選考試験を実施 ・面談等を通じて選考試験の受験を勧奨 ・管理職及び課長補佐登用にに向けた研修やOJTを実施 ・事業所長1名、課長補佐4名登用 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職選考試験及び課長補佐選考試験を実施 ・面談等を通じて選考試験の受験を勧奨 ・管理職及び課長補佐登用にに向けた研修やOJTを実施 ・事業所長1名、課長補佐4名登用
/	/		
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

<p>無期雇用職員の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・無期職員については、積極的な勧奨により無期雇用選考の受験数を増加することができ、計画を上回る形となった。については、無期職員の積極的な確保に向けて、2022年度の目標割合を上方修正する。 <p>固有職員の管理職・課長補佐級ガストへ登用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理職については、管理職候補者として組織運営能力等を高めるため、管理職選考実施後に1年間の育成期間を設けることとしたため、登用を1年後ろ倒しにすることとした。 ・課長補佐については、候補者の退職や育成状況等を鑑み、当初予定していた年度に課長補佐の登用が困難となったため、計画を変更する。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・無期雇用職員（主任級以上のコア人材）47%確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・固有職員を中心とした組織運営を行っていくにあたり、経営改革プランや協会の方針について協会管理職や職員へ周知するとともに、積極的な選考への勧奨を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・固有職員を中心とした組織運営の方向性について協会内で浸透させるとともに面談等を通じて無期雇用選考の受験を勧奨 ・無期雇用職員（主任級以上のコア人材）48%確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・固有職員を中心とした組織運営の方向性について協会内で浸透させるとともに面談等を通じて無期雇用選考の受験を勧奨 ・無期雇用職員（主任級以上のコア職員）50%確保
<ul style="list-style-type: none"> ・令和4年2月に管理職選考及び課長補佐選考を実施予定 ・面談や事業所訪問を通じて、職員のヒアリングを実施 ・管理職及び課長補佐登用を見据え、係長級職員及び主任級職員に対して協会独自のパワーアップ研修を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・協会独自研修については、係長13名、主任12名が参加し、「他事業所の係長と同じ立場での悩み意見交換ができて良かった。」「これまでは上を目指そうと考えていなかったが、少し前向きに考えてみようと思えた。」などの声があり固有職員中心の組織運営につながる研修を実施できた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職選考試験及び課長補佐選考試験を実施 ・面談等を通じて選考試験の受験を勧奨 ・課長補佐及び係長登用にに向けた研修やOJTを実施 ・管理職候補者への重点的な人材育成を実施 ・課長補佐1名登用 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職選考試験及び課長補佐選考試験を実施 ・面談等を通じて選考試験の受験を勧奨 ・課長補佐及び係長登用にに向けた研修やOJTを実施 ・管理職候補者への重点的な人材育成を実施 ・事業所長1名、課長補佐3名登用

戦略 1	デジタルを活用した都立文化施設の利便性・アクセシビリティの向上	事業運営
------	---------------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交	長期戦略
	○	○				○

【戦略を設定する理由・背景】
 東京2020大会に向けたTokyo Tokyo FESTIVALの取組により文化事業が拡大し、アートを楽しむ人、創造・発信する人が益々増加している（令和元年11月19日生活文化局局務報告資料より）。一方、コロナ禍において文化施設の社会的役割が変化している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				到達目標	計画
<p>都立文化施設が発信する情報はアクセシビリティの面で更なる改善が必要である。</p> <p>「文化的な行事や場所、あるいは活動についての情報の入手」（当財団「障害者の文化活動参加機会の拡大状況の指標化報告書 2019年度」）の「十分入って来ている」「ある程度入って来ている」の合計は46.8%</p> <p>都立文化施設における収蔵品、展覧会や公演等の活動記録の公開点数は海外の状況と比較して低い状況にある。</p> <p>都立文化施設の収蔵品目録公開点数約56,000点（2019年）</p> <p>MET...PDの所蔵品37万5千点をオープンアクセス化</p> <p>MoMA...約20万点の収蔵品のうち、約8万3千点をオンライン公開</p>	<p>デジタルを活用して情報保障の拡充や文化資源の情報公開を推進していく。</p> <p>バリアフリー設備・サービス・事業の情報を一元化し、情報発信力を強化していく。</p> <p>情報アクセシビリティ向上を図り、情報格差の是正を図る。</p> <p>都立文化施設の収蔵品公開のための連携システムの構築、データの拡充を行う。</p> <p>ワークショップやシンポジウム等のオンライン参加プログラムの拡充を推進していく。</p> <p>参加体験機会の拡充により、新たな文化価値を創出する。</p>	<p>【目標】</p> <p>「文化的な行事や場所、あるいは活動についての情報の入手」の「十分入って来ている」「ある程度入って来ている」の割合増</p> <p>【目標】</p> <p>収蔵品目録公開点数90,000点</p> <p>【目標】</p> <p>オンライン参加プログラムの視聴者数増</p>	<p>情報アクセシビリティ向上に向けた環境整備</p> <p>東京都コレクション（都立文化施設の収蔵品）公開</p> <p>オンライン参加プログラムの公開</p>		<p>新規ウェブサイト（ロゴ・ビジュアルアイデンティティ作成含む）の公開</p> <p>収蔵品画像新規公開点数約4000点</p> <p>ワークショップ等双方向対話型プログラムの実施</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>各目標について取組を計画どおりに進めている。特に、収蔵品画像新規公開については、オンライン対応の知見をレガシーとして継承する取組として、既存のデータを有効活用することによりスピードアップが可能となり、対応を前倒しすることができた。またワークショップ等双方向対話型プログラムにおいても、新たに整備した情報通信基盤を活かすことで、実験的な取組を含めて実施した。</p>					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
2施設のアクセシビリティ調査を実施し、過年度調査分と合わせ、ウェブ掲載を行うユニバーサルガイド（施設の案内図）計8施設分を作成中。これらを掲載するウェブサイトの掲載内容・仕様を確定。3月にサイト公開予定。	バリアフリー設備等に関するユーザー調査を計画的に実施し、総合的な案内を作成した。事務局をコアチームとして各施設の情報を集約し、掲載情報などを総合的に検討した。ウェブサイトの3月公開に向けて適切に進捗することができた。	車いす利用者・障害者等に向けた施設のバリアフリー設備、施設までのアクセス等の一元公開	芸術文化分野における専門分野の変換機能を高めるUDトークのシステム機能向上
約8000点の新規画像を公開した。	写真美術館や現代美術館を中心に、デジタルデータの著作権処理の確認等を集中的に行い、積極的な公開を進めたことが、11月末時点で目標値の2倍という実績につながっている。	一部画像データのダウンロード利用対応開始	収蔵品目録新規公開点数約9万点
江戸東京博物館・たてもの園の特別展に併せ、youtubeでの生配信を利用し、質問等も可能な双方向対話型の企画を実施した他、写真美術館では作家出演のニコニコ美術館を配信した。通信基盤の増強が完了した芸術劇場では、ロンドンと劇場をつなぎタイムラグなく同時演奏する公演を開催した。	生配信は実験的な取組であるが、各施設の積極的な連携により、実施につながった。オンラインによる双方向性を担保するために必要不可欠である、戦略2の情報通信基盤の整備を行ったことで、当該施設では確実に新たな事業での成果に結びついている。今後も、インターネットの双方向性を導入したオンラインでの事業展開を検討していく。	高品質映像オンデマンド配信の実施	高品質映像ライブ配信の実施

戦略2	最先端技術による芸術文化の新しい鑑賞体験の創出	事業運営
-----	-------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
○		○	○			○

【戦略を設定する理由・背景】
都立文化施設を拠点に、都民に幅広く親しまれている芸術文化に加え、テクノロジーを駆使した新たなアートやエンターテインメント性の高いイベント等が創造発信されるよう、これまでの枠を超えた取組・連携が求められている。（「『未来の東京』戦略ビジョン」より）

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>専門人材が横断的に連携し、コンテンツへの戦略的投資等の仕組みを検討するとともに、体制強化のための専門人材の継続的な拡充が必要。</p> <p>高品質な施設インフラの整備が必要。</p> <p>世界の最先端の動きを取り込んだコンテンツの生産により東京の魅力を高め、競争力を強化することが必要。</p> <p>スミソニアン博物館・大英博物館等...所蔵品の3Dデータを公開 MoMA・Tateモダン...オンラインVRで展覧会を鑑賞できる360度映像等を公開</p>	<p>財団事務局に配置した専門的知見を有する人材を中心に、学芸・舞台制作・舞台技術等横断的な専門人材によるタスクフォースを結成し事業を推進する。</p> <p>施設インフラ・情報環境を整備していく。</p> <p>いずれの都立文化施設においても常に高品質なデジタルコンテンツの提供を可能としていく。</p> <p>先進的なDXの推進により、収蔵品3Dデータや高精細画像の公開、VRやイマーシブ体験を提供する新たなデジタルコンテンツの開発・提供を行っていく。</p> <p>収蔵品の新しい楽しみ方を提供するとともに、リアルとデジタルを往来する新たな体験を創造していく。</p>	<p>【目標】 整備可能な施設における高品質で安定的な通信基盤の整備率 100%</p> <p>【目標】 収蔵品3Dデータ・高精細画像の公開</p> <p>【目標】 xRによるバーチャルミュージアムの公開</p>	各施設の情報通信基盤の整備		高品質情報通信基盤の構築 2施設
			収蔵品3Dデータや高精細画像の公開		収蔵品3Dデータのテスト撮影と公開
			xRによるイマーシブシアター、バーチャルミュージアムの整備		常設展の参加型VR映像コンテンツの新規公開
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略2	最先端技術による芸術文化の新しい鑑賞体験の創出	事業運営
-----	-------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
○		○	○			○

【戦略を設定する理由・背景】
都立文化施設を拠点に、都民に幅広く親しまれている芸術文化に加え、テクノロジーを駆使した新たなアートやエンターテインメント性の高いイベント等が創造発信されるよう、これまでの枠を超えた取組・連携が求められている。（「『未来の東京』戦略ビジョン」より）

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>専門人材が横断的に連携し、コンテンツへの戦略的投資等の仕組みを検討するとともに、体制強化のための専門人材の継続的な拡充が必要。</p> <p>高品質な施設インフラの整備が必要。</p> <p>世界の最先端の動きを取り込んだコンテンツの生産により東京の魅力を高め、競争力を強化することが必要。</p> <p>スミソニアン博物館・大英博物館等...所蔵品の3Dデータを公開 MoMA・Tateモダン...オンラインVRで展覧会を鑑賞できる360度映像等を公開</p>	<p>財団事務局に配置した専門的知見を有する人材を中心に、学芸・舞台制作・舞台技術等横断的な専門人材によるタスクフォースを結成し事業を推進する。</p> <p>施設インフラ・情報環境を整備していく。</p> <p>いずれの都立文化施設においても常に高品質なデジタルコンテンツの提供を可能としていく。</p> <p>先進的なDXの推進により、収蔵品3Dデータや高精細画像の公開、VRやイマーシブ体験を提供する新たなデジタルコンテンツの開発・提供を行っていく。</p> <p>収蔵品の新しい楽しみ方を提供するとともに、リアルとデジタルを往来する新たな体験を創造していく。</p>	<p>【目標】 整備可能な施設における高品質で安定的な通信基盤の整備率 100%</p> <p>【目標】 収蔵品3Dデータ・高精細画像の公開</p> <p>【目標】 xRによるバーチャルミュージアムの公開</p>	各施設の情報通信基盤の整備		高品質情報通信基盤の構築 2施設
			収蔵品3Dデータや高精細画像の公開		収蔵品3Dデータのテスト撮影と公開
			xRによるイマーシブシアター、バーチャルミュージアムの整備		常設展の参加型VR映像コンテンツの新規公開
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
各目標について取組を計画どおりに進めている。特に、各施設の情報通信基盤の整備については計画の前倒しを予定している他、収蔵品3Dデータの撮影・公開、VR映像コンテンツについても、有識者の協力を得ることで、独自性のあるコンテンツ開発を鋭意進めている。					

変更なし
(個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		高品質情報通信基盤の構築 2施設	高品質情報通信基盤の構築 2施設
		高精細・特殊撮影等のテスト撮影と公開	収蔵品3Dデータ、高精細・特殊撮影等の本格公開
		常設展等の360度全景映像コンテンツの新規公開	常設展示3D+VR映像等によるバーチャルミュージアムの構築

改訂の内容及び考え方について

本戦略を実施するためには、各施設の通信基盤の整備が前提となる。よってスピードアップを必要とする事項として各施設の通信基盤の整備を前倒して対応していく。さらに、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ため、コンテンツが陳腐化しないよう企業と連携することなどで、魅力ある内容に工夫していく。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
東京芸術劇場にて整備工事を完了。現代美術館については、2月に着工・年度中に工事完了予定。	事務局と各施設担当者と連携し、各館学芸業務での利用ニーズの調査などを実施。TOKYOスマート・カルチャー・プロジェクトの後年度の計画に結びつくよう、技術的な進捗を踏まえた設計等を行うことで、適切な工事計画の履行につなげている。	高品質情報通信基盤の構築 4施設 (2023年度以降に予定の2施設を前倒し)	高品質情報通信基盤の構築 1施設
1～3月の撮影・公開に向けて、江戸東京博物館の収蔵品を対象として準備中。 また、Tokyo Museum Collection (ToMuCo)での公開に加え、撮影した工芸品、生活民具等のデータをVR映像コンテンツに組み込む等、さらなる利活用についても計画を策定した。	収蔵品の造形にあわせた3Dデータ取得のための技術（スキャニングやモデリング等）を専門家とともに見極め、撮影・公開方法を計画。データの利活用方法についても専門家から意見聴取を行うことで、計画的な進捗と、さらなる利活用の計画の策定にもつなげている。	高精細・特殊撮影等のテスト撮影と公開	収蔵品3Dデータ、高精細・特殊撮影等の本格公開
江戸東京博物館・事務局・CG制作の専門家とともにプロジェクトチームを結成し、コンテンツ開発を進行中。3月に公開予定。	プロジェクトチームで、コンテンツの内容・技術・利用者への提供方法を綿密に計画することにより、他との差別化を図るゲームエンジンを利用したコンテンツ開発が可能となった。これにより、オンラインによる参加性を発揮する文化施設初となるアプリケーション・コンテンツを開発予定である。	常設展等の360度全景映像コンテンツの新規公開	常設展示3D+VR映像等によるバーチャルミュージアムの構築

戦略3	芸術文化版SDGsによる「誰一人取り残さない」共生社会の実現に寄与	事業運営
-----	-----------------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 海外の主要文化施設では、芸術文化の力による社会課題解決の取組が進展しており、アートの手や都立文化施設の資源を活用し、多様な価値観を認めあう共生社会の実現への貢献が求められている。（『『未来の東京』戦略ビジョン』より）

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				到達目標	計画
各施設ではこれまでも多言語対応・バリアフリー対応を進めるとともに、高齢者、障害者、乳幼児等に向けたプログラムを実施してきたが、多様な東京の社会課題に包括的に対応していくためには内外の体制整備が必要 「障害者対象事業の利用経験・認知について」(当財団「障害者の文化活動参加機会の拡大状況の指標化報告書 2019年度」)の認知率は16.4% MoMA・シンガポール美術館等...教育普及プログラムとは別途アクセスプログラムを開始	従来の各施設での取組に加え、財団全体の重点的な取組として財団事務局に設置したコアチームを中心に、本プロジェクトを「面」として拡げていく。 コアチームのコーディネートにより、各施設横断的な担当者会・テーマ別打ち合わせを実施する。これらの取組により内部連携体制を強化し、現場の課題やニーズを共有する。 外部の専門機関・団体等と新たなネットワークを構築する。このネットワークを活用し、新たなプログラムの企画開発やインターフェイス開発を推進していく。	【目標】 「障害者対象事業の利用経験・認知について」の認知率の増 【目標】 各施設新規プログラムの効果検証(参加者満足度、専門家レビュー) 【目標】 クリエーターと障害者・高齢者等の当事者による協働プログラムの効果検証(参加者満足度、専門家レビュー)	内外連携体制の構築		財団内でのテーマ別研究会の実施
			新規プログラムの企画開発・検証		新規プログラムの企画検討
			民間連携によるインターフェイス開発		ピッチコンテスト参加者と文化施設との協働開発・検証1件
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略3	芸術文化版SDGsによる「誰一人取り残さない」共生社会の実現に寄与	事業運営
-----	-----------------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交流	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 海外の主要文化施設では、芸術文化の力による社会課題解決の取組が進展しており、アートの手や都立文化施設の資源を活用し、多様な価値観を認めあう共生社会の実現への貢献が求められている。（『『未来の東京』戦略ビジョン』より）

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				到達目標	計画
各施設ではこれまでも多言語対応・バリアフリー対応を進めるとともに、高齢者、障害者、乳幼児等に向けたプログラムを実施してきたが、多様な東京の社会課題に包括的に対応していくためには内外の体制整備が必要 「障害者対象事業の利用経験・認知について」(当財団「障害者の文化活動参加機会の拡大状況の指標化報告書 2019年度」)の認知率は16.4% MoMA・シンガポール美術館等...教育普及プログラムとは別途アクセスプログラムを開始	従来の各施設での取組に加え、財団全体の重点的な取組として財団事務局に設置したコアチームを中心に、本プロジェクトを「面」として拡げていく。 コアチームのコーディネートにより、各施設横断的な担当者会・テーマ別打ち合わせを実施する。これらの取組により内部連携体制を強化し、現場の課題やニーズを共有する。 外部の専門機関・団体等と新たなネットワークを構築する。このネットワークを活用し、新たなプログラムの企画開発やインターフェイス開発を推進していく。	【目標】 「障害者対象事業の利用経験・認知について」の認知率の増 【目標】 各施設新規プログラムの効果検証(参加者満足度、専門家レビュー) 【目標】 クリエーターと障害者・高齢者等の当事者による協働プログラムの効果検証(参加者満足度、専門家レビュー)	内外連携体制の構築		財団内でのテーマ別研究会の実施
			新規プログラムの企画開発・検証		新規プログラムの企画検討
			民間連携によるインターフェイス開発や協働ワークショップの実施		ピッチコンテスト参加者と文化施設との協働開発・検証1件
			ダイバーシティ推進に向けた国際プラットフォームの構築		国内モデル事業の実施
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
各目標について取組を計画的に進めている。特に、民間連携によるインターフェイス開発については、プロジェクトチームで綿密に進めることで事業の具現化につながっている他、オリパラレガシーの発展のため、ダイバーシティ推進に向けた事業を強化した。					

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		外部専門機関・団体との連携体制構築に向けた検討	外部専門機関・団体との連携による企画開発
		新規プログラムの開発・実施	新規プログラムの検証・改善
		クリエイターと障害者・高齢者等の当事者による協働プログラムの企画検討	クリエイターと障害者・高齢者等の当事者による協働プログラムの開発・実施

改訂の内容及び考え方について

東京2020大会が完了しその成果等を総括する中で、今後の戦略に反映させるべき事項を追加した。具体的には、TURNなどオリンピック・パラリンピックのレガシーとして取り組む、芸術文化を通じた多様性/ダイバーシティのさらなる推進のため、国際プラットフォームを構築する事業を、新たな取組として設定した。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
財団12施設の担当者が一堂に会す担当者会を今年度2回開催した。また、つながり創生財団、厚生労働省や文化庁との情報交換や連携、筑波技術大学との協働等、外部との連携体制も構築している。	事務局コアチームを中核として、各施設との連携体制を構築したことにより、情報交換等が円滑かつ活発になり、左記の実績につながった。	外部専門機関・団体との連携体制構築に向けた検討	外部専門機関・団体との連携による企画開発
エイジフレンドリー&ダイバーシティ事業（都美術館）や多文化共生をテーマとした公開レクチャー（東京芸術劇場）、共遊楽器的ワークショップ（東京文化会館）、親子ベビーカッター（庭園美術館）など、各施設での新規プログラムを立ち上げた。	昨年度より事務局コアチームと各施設による「クリエイティブ・ウェル・プロジェクト」を始動し、横断的に企画検討したことで、各施設でのこれまでの取組をもとに、新規プログラムを開発することができた。	つながり創生財団と連携した多文化共生プログラムや、文化や言語が異なる人々が集う共創型ワークショップなど、新規プログラムの開発・検証	新規プログラムの検証・改善
ピッチコンテスト参加者となつても、AR技術等を活用した園内ガイドアプリケーション・コンテンツの開発に着手した。2月には一般ユーザーへの体験会を開催予定している。	ピッチコンテスト参加者ならびに事務局・施設担当者が連携し、プロジェクトチームを編成したことで、開発を順調に進めている。たつても園では、デモ版の体験、園内での実地調査などを綿密に行ったことが、事業の具体化につながった。	クリエイターと障害者・高齢者等の当事者による協働プログラムの企画検討	クリエイターと障害者・高齢者等の当事者による協働プログラムの開発・実施
国内文化施設の人材育成の基盤となるアクセシビリティ・コーディネートのスキル開発について、筑波技術大学と連携し、レクチャー・ワークショップ・調査研究を実施した。3月には国内モデルとして、知見や調査結果を発信予定である。	文化庁による受託スキームを活用し、筑波技術大学との連携に成功したことが、事業の策定、実施につながった。	多様性やダイバーシティ推進等をテーマとした国際会議や、異分野をつなぐネットワーキングプログラムの開催	シンポジウムとしての継続実施

戦略4	芸術文化の創造活動の支援	事業運営
-----	--------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○				○

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う入国制限措置や外出自粛などにより、様々な文化イベントが中止となり、アーティストや団体等の活動の場が失われた。アフターコロナに備え、芸術文化の担い手を継続的に支援する取組が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>これまで都立文化施設等において多様な支援の取組を実施しているが、それぞれの取組は充実している一方、団体としての体系整備や、都の文化政策との連動性の確保が必要。</p> <p>コロナ禍で影響を受けた芸術文化活動への緊急支援として、アーティスト等個人や団体を支援する「アートにエールを!東京プロジェクト」を、都との共催により実施してきたが、長期化するコロナ禍により落ち込んだ芸術文化活動に対しては、今後も継続的な支援強化が必要。</p>	<p>都が策定する新たな文化戦略と連動し、中長期的な視点により支援事業を体系的に展開。</p> <p>「アートにエールを!東京プロジェクト」をレガシーとして継承・発展させ、助成プログラムの新設・拡充等により、助成事業全体を強化。</p>	<p>【目標】 支援の取組や成果をわかりやすく発信するとともに、アーティストや芸術文化を支える人材を着実に育成・支援</p> <p>【目標】 アーティストのキャリアや芸術団体等の活動ステージ、活動規模に応じた柔軟な支援プログラムを開発し、多様な創造活動の担い手のステップアップを後押し</p>	アーティストや芸術文化を支える人材の支援育成事業の体系化		<p>・新文化戦略に沿ってアーティストや芸術文化を支える人材の支援育成事業を体系化</p> <p>・新規助成事業の開始</p>
			芸術文化事業助成の継続実施		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略4	芸術文化の創造活動の支援	事業運営
-----	--------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○				○

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う入国制限措置や外出自粛などにより、様々な文化イベントが中止となり、アーティストや団体等の活動の場が失われた。アフターコロナに備え、芸術文化の担い手を継続的に支援する取組が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>これまで都立文化施設等において多様な支援の取組を実施しているが、それぞれの取組は充実している一方、団体としての体系整備や、都の文化政策との連動性の確保が必要。</p> <p>コロナ禍で影響を受けた芸術文化活動への緊急支援として、アーティスト等個人や団体を支援する「アートにエールを!東京プロジェクト」を、都との共催により実施してきたが、長期化するコロナ禍により落ち込んだ芸術文化活動に対しては、今後も継続的な支援強化が必要。</p>	<p>都が策定する新たな文化戦略と連動し、中長期的な視点により支援事業を体系的に展開。</p> <p>「アートにエールを!東京プロジェクト」をレガシーとして継承・発展させ、助成プログラムの新設・拡充等により、助成事業全体を強化。</p>	<p>【目標】 支援の取組や成果をわかりやすく発信するとともに、アーティストや芸術文化を支える人材を着実に育成・支援</p> <p>【目標】 アーティストのキャリアや芸術団体等の活動ステージ、活動規模に応じた柔軟な支援プログラムを開発し、多様な創造活動の担い手のステップアップを後押し</p>	アーティストや芸術文化を支える人材の支援育成事業の体系化		<p>・新文化戦略に沿ってアーティストや芸術文化を支える人材の支援育成事業を体系化</p> <p>・新規助成事業の開始</p>
			芸術文化事業助成の継続実施		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>「新たな文化戦略」に沿った人材の支援育成事業の体系化について、外部有識者からの意見も踏まえ2022年度に東京都と整理・検討をすることとなった。より質の高いものとして各種事業を体系化するため、財団として単独で可能な準備を着実に進めている。</p> <p>新規助成事業については、4助成プログラムを開始した。より幅広い選択肢を示すことにより、これまで以上に様々な団体の活動に合わせた申請が可能となり、支援につながっている。</p>					

変更なし
(個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		・アーティストや芸術文化を支える人材の支援育成事業の実施と取組・成果の提示	・アーティストや芸術文化を支える人材の支援育成事業の継続実施
		・助成事業の適切な運用・評価・改善	・助成事業の適切な運用・評価・改善

改訂の内容及び考え方について

芸術文化を支える人材の支援育成事業について、都による整理・検討を行い、それに基づいて方針を作成する必要が生じたため、実施時期を見直す。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
財団内で取り組むアーティスト発掘支援事業については、体系的に捉えるために現状を取りまとめた。芸術文化を支える人材の各種育成事業については、現状の把握を実施したうえで、今後東京都と新文化戦略に沿って体系化を検討するための準備を進めている。	芸術文化を支える人材の育成支援について、「新たな文化戦略」の検討段階での東京都が実施した有識者ヒアリングで、「外部の有識者を入れて全体として設計すべき」との指摘があった。財団としてのスケールメリットを十分に活かし、より質の高い事業を都と一体的に展開していくためには、戦略策定後2022年度に改めて「新たな文化戦略」に基づいて取組を整理・検討し体系化する必要がある。	東京都が「新たな文化戦略」に沿って実施を予定している人材育成プログラムの整理・検討を東京都と実施	組織横断で体系的な人材育成プログラムの構築
令和3年度新設の以下4助成プログラムを開始した。 ・スタートアップ助成 第1回公募：申請638件、採択60件。 ・伝統芸能体験活動助成 申請44件、採択17件 ・ライフワイズアート助成 申請13件、採択7件 ・大規模文化事業助成 11月12日申請締切、1月上旬採択決定予定	新型コロナウイルス感染拡大による芸術文化活動への影響は長期化しており、芸術文化の担い手を継続的に支援する取組を進めるため、従来からの助成プログラムに加え、令和3年度新設の4助成プログラムを実施することによって、より幅広い支援が整い、団体や個人の特性、あるいは事業内容に合わせた選択が可能となった。	東京の芸術文化の魅力を上向きさせ、世界に発信していく創造活動を支援する助成事業を始めとする各種助成事業の適切な運用・評価・改善	東京の芸術文化の魅力を上向きさせ、世界に発信していく創造活動を支援する助成事業を始めとする各種助成事業の適切な運用・評価・改善

戦略5	持続的な事業実施のための財務、人事面での取組み	組織運営
-----	-------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交	長期戦略
	○			○	○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍から常態へ戻りつつある現状を踏まえ、都財政の先行きが不透明な中でも団体として担うべき事業等を持続的に実施するため、組織としての経営課題（財務、人事面）への取組みが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>来館者が戻りつつあるものの、入場料収入及び施設使用料収入は、新型コロナウイルスまん延前の約54%程度に留まっている(H31年対比)。美術館・博物館においては、予約システムを導入し、安全に観覧可能な反面、ブロックバスター展などの集客が期待できる展覧会では大幅な来場者増が見込めなくなっている状況。来場者の減少に伴い、ショップ・レストラン等の収益も落ち込み、管理手数料収入は約34%程度に減少している(H31年対比)。</p> <p>新たな文化戦略で示される目標を達成するためには、職員の専門性などの能力の向上や、エンゲージメントの向上が必要であるが、例えば現行人材育成方針は10年以上見直しを行っておらず、東京の芸術文化を取り巻く現状を踏まえた職員の人材育成のための取組が不足している。</p>	<p>現預金と正味財産を活用し、安定した団体運営に向けた積立を実施。</p> <p>更なる財源の確保に向け、補助金・助成金等の情報収集及び獲得、協賛企業の維持及び掘り起こし等の取組を実施。</p> <p>職員の専門性等の維持向上を図るとともに、新たな文化戦略の実現に寄与できる人材を育成していくため、現行人事制度を見直す。</p> <p>職員の能力向上に資するよう、東京都や民間企業・他団体との人事交流を推進。</p> <p>職員のエンゲージメントを高めるため、経営ビジョンの共有と更なる実行の仕組みづくりを推進。</p>	<p>【目標】 新たな文化戦略に取り組み、事業の安定的な推進に資するための自己財源を確保</p> <p>【目標】 人材育成を通じた財団職員の専門性等の維持向上</p> <p>【目標】 人事交流を通じた財団職員の能力の向上</p> <p>【目標】 財団職員のエンゲージメントを高める</p>	自己財源の積立・活用	
			更なる外部資金の獲得	
			新たな人材育成方針等の策定	
			東京都や民間企業等との人事交流を実施	
			職員参画型の運営方針の改定とプロジェクトの実施	

新規

2021年度	3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	2022年度	2023年度
令和4年度予算編成の状況及び11月末時点決算見込を踏まえ、積立の規模及び原資について検討	新たに1億円程度の積立を実施し、各館連携事業や広報、展覧会・公演等の充実に取り組むことで、財団の認知度やブランド力を向上	新たに1億円程度の積立を実施し、財団の認知度・ブランド力向上に向けた取組を一層推進
各館における外部資金等の現状調査とヒアリングを実施	現状分析に基づく方針の策定と具体的取組の開始	外部資金獲得先のさらなる拡充
現行人材育成方針等の課題整理	人材育成方針見直し素案検討	新たな人材育成方針等策定
東京都との相互人事交流及び民間企業等との人事交流の実施に向けた検討	2023年度の実施に向けて、東京都及び人事交流候補企業等と調整	東京都との相互人事交流及び民間企業等との人事交流を実施
財団の運営方針である「長期ビジョン」の改定に、職員参画型で着手	<ul style="list-style-type: none"> ・長期ビジョンの改定と公開 ・職員参画による提案実現型プロジェクトを開始 	職員参画による提案実現型プロジェクトで採用された提案を実施

戦略1	新たなクラシックファン層の獲得による音楽芸術の更なる普及向上	事業運営
-----	--------------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 「首都東京の音楽大使」として芸術文化都市東京の実現に寄与するという使命を踏まえ、多くの人々へ良質な音楽に触れる機会を提供し、音楽芸術の更なる普及を図ることが必要である。また、コロナ禍により、業界全体で顧客離れが懸念されることから、音楽芸術の灯を絶やさぬ取組が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度計画		
				到達目標			
<p>当楽団においても、コロナへの不安から、従来の定期会員の多くが演奏会場へ足を運ぶことを懸念するなど、顧客離れ(従来の入場者数の40%程度)が進んでいる。</p> <p>このような中、ウィズ・コロナに係る対応を踏まえながらも、当楽団の使命を果たすべく音楽芸術の普及向上に向けた事業活動を継続し、最低限従来の水準()まで賑わいを取り戻すことが必要である。</p> <p>自主公演の年間入場者率：2019年度実績</p>	<p>「演奏会再開への行程表と指針」に基づき、舞台上・客席・楽屋等における適切なコロナ対策を講じる。</p> <p>ウィズ・コロナ時代においても、本戦略の柱である「クラシックファン・都響ファン」の獲得を目指す施策を、関係企業や関係者と連携しながら各種事業の中で展開していく。</p> <p>新たなファン獲得に向けた取組として、歌う!聴く!踊る!をコンセプトとして誰もが音楽の楽しさを体感・表現できる大規模音楽祭を実施する。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 大規模音楽祭の開催地域拡大・定着化 大規模音楽祭における実行委員会方式の運用 子供向け音楽事業の推進 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ヤングシート(青少年招待席)事業の更なる成長 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 自主公演の年間入場者率の確保：82.0% 	<p>誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる大規模音楽祭の実施</p>	<p>子供向け音楽事業の着実な実施</p>	<p>ヤングシート(青少年招待席)事業の成長に向けた戦略構築</p>	<p>自主公演の年間入場者率の確保</p>	<p>2021年度計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 大規模音楽祭の開催地域拡大(多摩・島しょ) オリンピック・パラリンピック教育推進支援事業と連携した教育支援プログラムの実施 音楽鑑賞教室やコロナ禍で代替となる子供向け音楽事業の着実な実施 ウィズ・コロナ時代において効果的なPR手法・招待方法等の検討 78.0% 魅力的なプログラムの実施 各種広報媒体を用いた販売促進
実績(2021年11月末時点)及び要因分析							
<p>・コロナ禍の影響を受けて、年間入場者数に関しては計画値を下回る状況にあるが、サラダ音楽祭においてワークショップや動画配信事業を強化したほか、各種子供向け音楽事業を着実に実施するなど、音楽芸術の更なる普及向上を図っている。</p>							

戦略1	新たなクラシックファン層の獲得による音楽芸術の更なる普及向上	事業運営
-----	--------------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 「首都東京の音楽大使」として芸術文化都市東京の実現に寄与するという使命を踏まえ、多くの人々へ良質な音楽に触れる機会を提供し、音楽芸術の更なる普及を図ることが必要である。また、コロナ禍により、業界全体で顧客離れが懸念されることから、音楽芸術の灯を絶やさぬ取組が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度計画		
				到達目標			
<p>当楽団においても、コロナへの不安から、従来の定期会員の多くが演奏会場へ足を運ぶことを懸念するなど、顧客離れ(従来の入場者数の40%程度)が進んでいる。</p> <p>このような中、ウィズ・コロナに係る対応を踏まえながらも、当楽団の使命を果たすべく音楽芸術の普及向上に向けた事業活動を継続し、最低限従来の水準()まで賑わいを取り戻すことが必要である。</p> <p>自主公演の年間入場者率：2019年度実績</p>	<p>「演奏会再開への行程表と指針」に基づき、舞台上・客席・楽屋等における適切なコロナ対策を講じる。</p> <p>ウィズ・コロナ時代においても、本戦略の柱である「クラシックファン・都響ファン」の獲得を目指す施策を、関係企業や関係者と連携しながら各種事業の中で展開していく。</p> <p>新たなファン獲得に向けた取組として、歌う!聴く!踊る!をコンセプトとして誰もが音楽の楽しさを体感・表現できる大規模音楽祭を実施する。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 大規模音楽祭の開催地域拡大・定着化 大規模音楽祭における実行委員会方式の運用 子供向け音楽事業の推進 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ヤングシート(青少年招待席)事業の更なる成長 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 自主公演の年間入場者率の確保：82.0% 	<p>誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる大規模音楽祭の実施</p>	<p>子供向け音楽事業の着実な実施</p>	<p>ヤングシート(青少年招待席)事業の成長に向けた戦略構築</p>	<p>自主公演の年間入場者率の確保</p>	<p>2021年度計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 大規模音楽祭の開催地域拡大(多摩・島しょ) オリンピック・パラリンピック教育推進支援事業と連携した教育支援プログラムの実施 音楽鑑賞教室やコロナ禍で代替となる子供向け音楽事業の着実な実施 ウィズ・コロナ時代において効果的なPR手法・招待方法等の検討 78.0% 魅力的なプログラムの実施 各種広報媒体を用いた販売促進
実績(2021年11月末時点)及び要因分析							
<p>・コロナ禍の影響を受けて、年間入場者数に関しては計画値を下回る状況にあるが、サラダ音楽祭においてワークショップや動画配信事業を強化したほか、各種子供向け音楽事業を着実に実施するなど、音楽芸術の更なる普及向上を図っている。</p>							

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> ・大規模音楽祭の定着化（実績を踏まえた各種事業の検討実施） ・実行委員会方式の導入、効果検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模音楽祭の定着化（実績を踏まえた各種事業の検討実施） ・効果検証を踏まえた実行委員会方式の運用
		<ul style="list-style-type: none"> ・教育支援プログラムの再構築 ・音楽鑑賞教室やコロナ禍で代替となる子供向け音楽事業の着実な実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育支援プログラム（再構築後）の実施 ・音楽鑑賞教室やコロナ禍で代替となる子供向け音楽事業の着実な実施
		<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施
		<ul style="list-style-type: none"> ・80.0% ・魅力的なプログラムの実施 ・各種広報媒体を用いた販売促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・82.0% ・魅力的なプログラムの実施 ・各種広報媒体を用いた販売促進

改訂の内容及び考え方について

・コロナ禍により長期的・具体的な目標設定が困難であり、2022年度の年次計画を「効果検証を踏まえた検討実施」としていた個別取組事項に関して、2021年11月時点の実績や2022年度の見通しを踏まえて2022年度の年次目標を設定した。その他の個別取組事項も含め、依然としてコロナ禍の影響は大きいことから、2023年度の年次計画についても2022年度の実績等を踏まえて、適宜ローリングを図るものとする。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>【実施規模】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オーケストラ公演：5回（多摩地域2回含む） ・ワークショップ：28回 ・子供のためのオペラ：2回 ・バーチャル体験イベント：2回 ・ミニコンサート：2回 ・動画配信：11本 	<ul style="list-style-type: none"> ・歌、ダンス等のワークショップやバーチャル体験イベントを実施し、コロナ禍で体験できる貴重な機会を創出した。 ・コンサート動画等、デジタルを活用したWeb配信を展開し、来場できない人々も音楽祭を体験できる機会を拡充した。 ・来場者数は2,454人、動画の視聴回数は公開後、計約6万回超を達成した。 ・コロナ禍により臨時での実施は断念したが、1月に多摩地域でミニコンサートを実施予定である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模音楽祭の定着化 ・実行委員会方式の導入、効果検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模音楽祭の定着化（実績を踏まえた各種事業の検討実施） ・効果検証を踏まえた実行委員会方式の運用
<ul style="list-style-type: none"> ・サラダ音楽祭で子供向け音楽事業を実施 ・教育支援プログラムの室内楽型を実施 ・アウトリーチ型の学校訪問事業を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・サラダ音楽祭で子供向けコンサートやオペラを実施した。 ・子供向け音楽事業として、教育庁と連携を図り、「オリンピック・パラリンピック教育推進支援事業」の教育支援プログラムに小規模公演を登録し、各校で積極的に演奏活動を実施した。 ・コロナ禍においても子供達が音楽と触れ合う機会を喪失することがないよう、音楽鑑賞教室の代替として、学校劇のニーズも踏まえアウトリーチ型の学校訪問事業を計46回実施するなど、子供向け音楽事業を積極的に展開した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・サラダ音楽祭で新たな教育プログラムを実施 ・教育支援プログラムの再構築 ・音楽鑑賞教室やコロナ禍で代替となる子供向け音楽事業の着実な実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育支援プログラム（再構築後）の実施 ・音楽鑑賞教室やコロナ禍で代替となる子供向け音楽事業の着実な実施
<ul style="list-style-type: none"> ・演奏会前に青少年向け公演紹介コンテンツを新規に作成・公開し、招待者以外へも普及促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・出演者や曲目の確定が公演直前となり、募集告知を限定的にせざるを得なかった。 ・実施と告知の調整ができた音楽鑑賞教室対象生徒へ告知し、効果があった。 ・告知期間が一定程度確保できた公演で新規媒体「ジュニアエラ」や実績のある「毎日小学生新聞」に広告を掲出し、効果があった。 ・新規にプログラム冊子『月刊ヤングシート』をクラシック音楽ファミリーターに原稿依頼して作成したものを当選者へ送付し、HP上でも公開した。 【参考】新規応募者率：52.0% 	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでアプローチできていなかった青少年向けの普及促進（青少年向け公演紹介コンテンツを活用） 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施
<ul style="list-style-type: none"> ・56.4% ・魅力的なプログラムの実施 ・各種広報媒体を用いた販売促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・蔓延防止措置や緊急事態宣言の動向や、出演者の来日可否が決定してから、公演内容の発表しており、販売期間が約1カ月と非常に短い期間での販売となった。 ・特に夏から秋にかけては外出自粛の傾向にあり、販売が大きく落ち込んだ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・80.0% ・魅力的なプログラムの実施 ・各種広報媒体を用いた販売促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・82.0% ・魅力的なプログラムの実施 ・各種広報媒体を用いた販売促進

戦略2	日本を代表するオーケストラとしての社会貢献とサービス向上	事業運営
-----	------------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナへの不安が生じる閉塞的な時代だからこそ、人々の心を豊かにすべく音楽芸術を通じた社会貢献が求められている。オーケストラ業界においても、社会の潮流であるウィズ・コロナを踏まえた新しいサービスのあり方を模索していく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度		
			到達目標	計画			
<p>当楽団は、都民のオーケストラとして、社会貢献活動を着実に実施し、その取組を発信していくことが求められている。</p> <p>また、更なる利便性向上を実現すべく、コロナ対応を前提としながらも、より多くの来場者が満足できるサービスを提供することが必要となる。具体的には、5つのレスに係る対応やサービス向上に資する各種取組をこれまで以上に推進することが重要である。</p> <p>加えて、東京2020大会後のレガシーとして、外国人対応の充実をこれまで以上に推進していくことが必要である。</p>	<p>演奏会場に来場できない方々に直接音楽を届け、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、関係企業や関係者と連携しながら青少年・高齢者・多摩島しょに向けた「出張演奏会」を継続実施する。</p> <p>コロナ禍により、主催者からの出演依頼が減少しているため、過年度実績水準(2020年度計画)まで段階的な回復を目指す。</p> <p>来場者アンケートにおける要望や事務局職員向けの各種研修等を踏まえ、サービス向上に取り組む。また、キャッシュレス・チケットレスサービス導入を促進する。</p> <p>日本を代表するオーケストラとして、WEBの多言語対応に積極的に取り組むことにより、外国人へのサービスを向上させる。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会貢献に資する出張演奏会の推進：65回 ・社会貢献に関するPRの実施 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・来場者の期待に応えるサービスの提供 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュレス・チケットレスサービスの導入による利便性の向上 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外国人対応の更なる充実 	<p>社会貢献に資する出張演奏会の着実な実施</p>	<p>来場者サービス向上に向けた各種取組の推進</p>	<p>キャッシュレス・チケットレスサービスの導入</p>	<p>WEBチケットサービス等における多言語対応の促進</p>	<p>2021年度計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・45回 ・事業の意義や主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施 ・来場者アンケートに記載された要望等を踏まえた対応 ・キャッシュレスサービスに係る対応の充実 ・チケットレスサービスの試行導入、効果検証(左記調整を踏まえ、数回の定期演奏会で試行) ・テスト版を用いた本格導入に係る検討
実績(2021年11月末時点)及び要因分析							

戦略2	日本を代表するオーケストラとしての社会貢献とサービス向上	事業運営
-----	------------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナへの不安が生じる閉塞的な時代だからこそ、人々の心を豊かにすべく音楽芸術を通じた社会貢献が求められている。オーケストラ業界においても、社会の潮流であるウィズ・コロナを踏まえた新しいサービスのあり方を模索していく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度		
			到達目標	計画			
<p>当楽団は、都民のオーケストラとして、社会貢献活動を着実に実施し、その取組を発信していくことが求められている。</p> <p>また、更なる利便性向上を実現すべく、コロナ対応を前提としながらも、より多くの来場者が満足できるサービスを提供することが必要となる。具体的には、5つのレスに係る対応やサービス向上に資する各種取組をこれまで以上に推進することが重要である。</p> <p>加えて、東京2020大会後のレガシーとして、外国人対応の充実をこれまで以上に推進していくことが必要である。</p>	<p>演奏会場に来場できない方々に直接音楽を届け、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、関係企業や関係者と連携しながら青少年・高齢者・多摩島しょに向けた「出張演奏会」を継続実施する。</p> <p>コロナ禍により、主催者からの出演依頼が減少しているため、過年度実績水準(2020年度計画)まで段階的な回復を目指す。</p> <p>来場者アンケートにおける要望や事務局職員向けの各種研修等を踏まえ、サービス向上に取り組む。また、キャッシュレス・チケットレスサービス導入を促進する。</p> <p>日本を代表するオーケストラとして、WEBの多言語対応に積極的に取り組むことにより、外国人へのサービスを向上させる。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会貢献に資する出張演奏会の推進：65回 ・社会貢献に関するPRの実施 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・来場者の期待に応えるサービスの提供 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュレス・チケットレスサービスの導入による利便性の向上 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外国人対応の更なる充実 	<p>社会貢献に資する出張演奏会の着実な実施</p>	<p>来場者サービス向上に向けた各種取組の推進</p>	<p>キャッシュレス・チケットレスサービスの導入</p>	<p>WEBチケットサービス等における多言語対応の促進</p>	<p>2021年度計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・45回 ・事業の意義や主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施 ・来場者アンケートに記載された要望等を踏まえた対応 ・キャッシュレスサービスに係る対応の充実 ・チケットレスサービスの試行導入、効果検証(左記調整を踏まえ、数回の定期演奏会で試行) ・テスト版を用いた本格導入に係る検討
実績(2021年11月末時点)及び要因分析							
<p>・コロナ禍において求められる新たな事業活動(オーダーメイド型小規模演奏会の実施、キャッシュレス・チケットレスサービスの導入等)を着実に推進したほか、音楽鑑賞教室中止の代替公演として室内楽アウトリーチを数多く実施するなど、東京の音楽大使として社会貢献を果たしている。</p>							

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> ・55回 ・事業の意義や主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・65回 ・事業の意義や主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施
		<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施
		<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュレスサービスに係る対応の充実 ・チケットレスサービスの本格導入（半分程度の定期演奏会で実施） 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュレスサービスに係る対応の充実 ・チケットレスサービスの着実な運用（全面的に定期演奏会で実施）
		<ul style="list-style-type: none"> ・多言語対応の充実（英語版のページ数の拡大や見やすさの改善等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・多言語対応の充実（英語版のページ数の拡大や見やすさの改善等）

改訂の内容及び考え方について

・コロナ禍により長期的・具体的な目標設定が困難であり、2022年度の年次計画を「効果検証を踏まえた検討実施」としていた個別取組事項に関して、2021年11月時点の実績や2022年度の見通しを踏まえて2022年度の年次目標を設定した。その他の個別取組事項も含め、依然としてコロナ禍の影響は大きいことから、2023年度の年次計画についても2022年度の実績等を踏まえて、適宜ローリングを図るものとする。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・79回 ・事業の意義や主催者への主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・実績は11月時点で計画値を上回り、79回に達している。 【実績増の要因：音楽鑑賞教室中止の代替公演として室内楽アウトリーチを江戸川・新宿・中央・調布地区で実施したため】 ・いわき学校公演（オーケストラ）中止の代替公演として12校で室内楽アウトリーチを実施した。 ・コロナ拡大の影響により、鳥しょ公演は例年に比べて少ないが、三宅島公演を12月、小笠原公演を1月に実施予定である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・55回 ・事業の意義や主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・65回 ・事業の意義や主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施
<ul style="list-style-type: none"> ・オーダーメイド型小規模演奏会の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・数多く実施したアウトリーチ型の小規模演奏会について、編成や曲目等に関して学校からの要望に応じたオーダーメイド型で実施した。これにより、音楽教育等の観点から、より質の高い事業内容とした。 ・盲学校において楽器を直接触っていただく時間を設けるなど、訪問する学校の特色に応じて、子供達の音楽芸術への興味関心を最大限に生み出す工夫を凝らした。 ・子供達が密集して演奏を聞くことが困難である状況を踏まえ、学校からの要望を受けてZoomを活用した各教室への演奏生配信を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・訪問先との十分な調整を踏まえたオーダーメイド型小規模演奏会の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施
<ul style="list-style-type: none"> ・主催公演において、電子チケット導入済 ・2022年度会員券においても電子チケットの導入を予定 ・電子チケットの改善対応をシステム会社に依頼中 ・キャッシュレス決済のサービス拡充を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・5月公演から1回券を電子チケットでも購入可能にした。 ・システム会社および他楽団と、改善点を検証する機会を設定し、改善を依頼中。 ・2022年度は1回券だけでなく、会員券も電子チケットで購入できるよう準備中。 ・クレジットカード及び一部QR決済だったキャッシュレス決済に加え、交通系ICを追加し、サービス拡充を検討中である。合わせて、当日券の対面販売や差額精算の再開を準備中。 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュレスサービスに係る対応の充実 ・チケットレスサービスの本格導入（半分程度の定期演奏会で実施） 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュレスサービスに係る対応の充実 ・チケットレスサービスの着実な運用（全面的に定期演奏会で実施）
<ul style="list-style-type: none"> ・WEBチケット購入サービス（英語版）の導入について検討中 	<ul style="list-style-type: none"> ・WEBチケット購入サービス（英語版）の導入については、システム業者が社内にてテスト中だが、海外現地のテストを行う予定がないとのことであり、国内在住の外国人を対象にした英語版で良いかどうか検討中である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・多言語対応の充実（英語版のページ数の拡大や見やすさの改善等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・多言語対応の充実（英語版のページ数の拡大や見やすさの改善等）

戦略3	発信力の強化による認知度の向上	事業運営
-----	-----------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍では、日本国内のみならず世界中でSNSや動画配信等の新たな媒体を用いた広報活動の実施が加速しており、オーケストラ業界全体においても、音楽芸術に係る発信力の強化は喫緊の課題となっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
近年のSNSの発展はめざましく、多種多様な広報媒体が社会に普及しており、認知度向上や魅力発信に向けた業界内の競争は激化している。 このような中、当楽団においても、都響ファンの拡大・増加に向けてこれまで以上に戦略的な広報活動を実施しなければ、都響の魅力や先進的な事業活動等を効果的に社会へ訴求できなくなってしまう懸念がある。	各種SNSによる情報発信のほか、出演者・企業等の関係者との連携を踏まえ、より効果的かつ広範に都響サウンドを伝えていく。 各種メディアと連携し、世代等に応じたきめ細かな広報・営業活動を実施する。 都響ファンの裾野を広げるべく、動画・音源配信に注力するなど、新たなリソースを活用した効果的なPR活動を展開する。	【目標】 ・関係者連携を踏まえた広報活動の広域的展開 【目標】 ・魅力発信に係る広報・営業活動の実施 【目標】 ・動画や音源の活用に伴う効果的なPRの実施	出演者等と効果的に連携した広報活動の展開 各種メディアや広報媒体を活用した戦略的な広報・営業活動の実施 動画・音源配信事業の更なる推進		・発信力のある出演者や協賛企業等と連携した広報活動（HP、Twitter、Facebook、Instagram等における都響の紹介など）の実施 ・新たな魅力発信の方策として、楽団員の練習風景等の公開を検討 ・各種メディアとの連携や各世代ごとに有効な広報媒体・広報手法を用いたPRの実施 ・撮影・録音した動画や音源を用いた配信事業の実施
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略3	発信力の強化による認知度の向上	事業運営
-----	-----------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍では、日本国内のみならず世界中でSNSや動画配信等の新たな媒体を用いた広報活動の実施が加速しており、オーケストラ業界全体においても、音楽芸術に係る発信力の強化は喫緊の課題となっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
近年のSNSの発展はめざましく、多種多様な広報媒体が社会に普及しており、認知度向上や魅力発信に向けた業界内の競争は激化している。 このような中、当楽団においても、都響ファンの拡大・増加に向けてこれまで以上に戦略的な広報活動を実施しなければ、都響の魅力や先進的な事業活動等を効果的に社会へ訴求できなくなってしまう懸念がある。	各種SNSによる情報発信のほか、出演者・企業等の関係者との連携を踏まえ、より効果的かつ広範に都響サウンドを伝えていく。 各種メディアと連携し、世代等に応じたきめ細かな広報・営業活動を実施する。 都響ファンの裾野を広げるべく、動画・音源配信に注力するなど、新たなリソースを活用した効果的なPR活動を展開する。	【目標】 ・関係者連携を踏まえた広報活動の広域的展開 【目標】 ・魅力発信に係る広報・営業活動の実施 【目標】 ・動画や音源の活用に伴う効果的なPRの実施	出演者等と効果的に連携した広報活動の展開 各種メディアや広報媒体を活用した戦略的な広報・営業活動の実施 動画・音源配信事業の更なる推進		・発信力のある出演者や協賛企業等と連携した広報活動（HP、Twitter、Facebook、Instagram等における都響の紹介など）の実施 ・新たな魅力発信の方策として、楽団員の練習風景等の公開を検討 ・各種メディアとの連携や各世代ごとに有効な広報媒体・広報手法を用いたPRの実施 ・撮影・録音した動画や音源を用いた配信事業の実施
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
・昨年度から注力している各種メディアとの連携や動画・音源配信事業を引き続き展開するとともに、訴求力のある出演者等と連携した広報活動を展開するなど、認知度向上に係る取組を推進している。					

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		・効果検証を踏まえた検討実施	・効果検証を踏まえた検討実施
		・効果検証を踏まえた検討実施	・効果検証を踏まえた検討実施
		・効果検証を踏まえた検討実施	・効果検証を踏まえた検討実施

改訂の内容及び考え方について

・コロナ禍により長期的・具体的な目標設定が困難であり、2022年度の年次計画を「効果検証を踏まえた検討実施」としていた個別取組事項に関して、2021年11月時点の実績や2022年度の見通しを踏まえて2022年度の年次目標を設定した。その他の個別取組事項も含め、依然としてコロナ禍の影響は大きいことから、2023年度の年次計画についても2022年度の実績等を踏まえて、適宜ローリングを図るものとする。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・主催公演における出演者等と連携して各種SNSを用いた広報活動を展開 ・楽団員と連携して練習風景等をSNSへ公開し、演奏会場への来場を誘致 	<ul style="list-style-type: none"> ・楽団自らによる広報活動だけではなく、出演者や楽団員と連携した効果的な広報活動を実施した。これにより、チケット販売枚数の増加や楽団の事業活動の周知の実施に繋がった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・出演者や楽員と連携したりハール風景や曲目紹介動画などの発信による楽団SNSアカウント等の認知度向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施
<ul style="list-style-type: none"> ・TOKYO MXで「アンコール！都響」放送開始 ・新たなプロモーションビデオを作成 ・TOKYO MX、ドルビー社と協働し、9/4演奏会の音声を立体音響にて収録 	<ul style="list-style-type: none"> ・「アンコール！都響」は、曲目解説を芸術主幹が行い、楽員へのインタビューも行う内容であり、演奏映像使用機会も増加した。 ・PVでは大野音楽監督へのインタビューとともにドキュメンタリータッチで撮影（初の4K映像収録）した。英語版も作成し、楽団紹介映像としてTV、インターネット、ディスプレイなど様々な場面での活用し、認知度向上に努めた。 ・ドルビーアトモスで作成した立体音響を用いた演奏映像を国際放送機器展「InterBEE」にてテスト公開しており、今後はTV放送を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京MXなど各種メディアとの連携強化 ・購買動向の分析を踏まえた広報媒体・手法の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施
<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍における演奏活動の記録として、「都響ノート」の配信を継続 ・9/20Fate Grand Orderコンサートを生配信 ・演奏動画を再活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍における演奏活動の記録「都響ノート」を4月に3本配信し、動画にはすべて英語字幕を表記した。J LOD Liveの助成金を受給 ・「アンコール！都響」で過去に放送された楽曲を次回番組放送までの間、見逃し配信として期間限定配信した。 ・FGOコンサートを二コ生で生配信した。 チケット販売枚数：586枚 ・すぎやまこういち氏逝去後の主催公演で行った追悼演奏を公開した。即時性もあり、再生回数は8.7万回を超え、チャンネル登録者数は1,000人増加した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ファン層の拡大に繋がるPRを目的とした配信の推進 ・映像・音響技術の進化に合わせた質の高い収録を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施

戦略4	財政基盤の段階的な改善	組織運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○			○	○	

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍において、オーケストラ業界及び文化事業全体の各種収益は大幅に減少し、関係法人における収支改善の取組は不可欠となっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度		
			到達目標	計画			
<p>コロナ禍においては多くの演奏会が中止・延期になるなど、当楽団においても入場料収益等の大幅な減少や協賛金等の獲得が困難になるなど、収支は極めて厳しい状況にある。</p> <p>今後も、現行の演奏会の開催方法(使用座席数の削減など)に伴う入場料収益等の減少は不可避であり、最低限従来の水準()まで収益を取り戻すことが必要である。</p> <p>入場料収益: H27~H31実績(コロナの影響を受けた中止公演分を含む)/5年</p>	<p>自主公演における収益について、過年度実績水準まで段階的な回復を目指す。</p> <p>企業・個人からの協賛金・寄付金の獲得について、段階的な回復を目指すため、関係者連携を踏まえたより効果的な戦略構築を図る。</p> <p>例年申請している各種助成金に加え、コロナ対応に係る助成金への申請により、更なる外部資金の獲得を目指す。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 自主公演の年間入場料収入の確保: 273,000千円 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業協賛金と個人寄付金の獲得に向けた関係者連携・戦略の構築 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 助成団体や各種補助事業の調査と計画的な申請: 8,000千円 	<p>自主公演の年間入場料収入の確保</p>	<p>企業協賛金の獲得に向けた連携・戦略構築</p>	<p>個人寄付金の獲得に向けた協調・戦略構築</p>	<p>助成金の安定的な確保</p>	<p>2021年度計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・140,000千円 ・2020年度に実施したオンライン配信の効果検証 ・企業との継続的かつ新たな連携関係の構築、ウィズ・コロナ時代において効果的な協賛金獲得方法の検討 ・サポーターとの継続的かつ新たな協調関係の構築、ウィズ・コロナ時代において効果的な個人支援獲得方法の検討 ・サポーター向けイベントやリハーサル見学などのより効果的な活用策を検討 ・従来の助成申請に加え、コロナ対応に係る各種助成金への申請を実施 (従来規模の助成金8,000千円に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける事業者を対象に新設された助成制度等の各種助成金の募集状況を踏まえた申請)
実績(2021年11月末時点)及び要因分析							

戦略4	財政基盤の段階的な改善	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○			○	○	

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍において、オーケストラ業界及び文化事業全体の各種収益は大幅に減少し、関係法人における収支改善の取組は不可欠となっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度		
			到達目標	計画			
<p>コロナ禍においては多くの演奏会が中止・延期になるなど、当楽団においても入場料収益等の大幅な減少や協賛金等の獲得が困難になるなど、収支は極めて厳しい状況にある。</p> <p>今後も、現行の演奏会の開催方法(使用座席数の削減など)に伴う入場料収益等の減少は不可避であり、最低限従来の水準()まで収益を取り戻すことが必要である。</p> <p>入場料収益: H27~H31実績(コロナの影響を受けた中止公演分を含む)/5年</p>	<p>自主公演における収益について、過年度実績水準まで段階的な回復を目指す。</p> <p>企業・個人からの協賛金・寄付金の獲得について、段階的な回復を目指すため、関係者連携を踏まえたより効果的な戦略構築を図る。</p> <p>例年申請している各種助成金に加え、コロナ対応に係る助成金への申請により、更なる外部資金の獲得を目指す。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 自主公演の年間入場料収入の確保: 273,000千円 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業協賛金と個人寄付金の獲得に向けた関係者連携・戦略の構築 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 助成団体や各種補助事業の調査と計画的な申請: 8,000千円 	<p>自主公演の年間入場料収入の確保</p>	<p>企業協賛金の獲得に向けた連携・戦略構築</p>	<p>個人寄付金の獲得に向けた協調・戦略構築</p>	<p>助成金の安定的な確保</p>	<p>2021年度計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・140,000千円 ・2020年度に実施したオンライン配信の効果検証 ・企業との継続的かつ新たな連携関係の構築、ウィズ・コロナ時代において効果的な協賛金獲得方法の検討 ・サポーターとの継続的かつ新たな協調関係の構築、ウィズ・コロナ時代において効果的な個人支援獲得方法の検討 ・サポーター向けイベントやリハーサル見学などのより効果的な活用策を検討 ・従来の助成申請に加え、コロナ対応に係る各種助成金への申請を実施 (従来規模の助成金8,000千円に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける事業者を対象に新設された助成制度等の各種助成金の募集状況を踏まえた申請)
実績(2021年11月末時点)及び要因分析							
<p>・コロナ禍の影響を受け、自主公演の年間入場料収入や企業協賛金・個人寄付金の獲得に関しては依然として厳しい状況にあるが、外部資金獲得に向けて工夫を凝らした様々な取組を実施しており、引き続き、継続・新規の各種取組を推進していく。</p>							

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		・207,000千円 ・効果検証を踏まえた検討実施	・273,000千円 ・効果検証を踏まえた検討実施
		・効果検証を踏まえた検討実施	・効果検証を踏まえた検討実施
		・効果検証を踏まえた検討実施	・効果検証を踏まえた検討実施
		・各種助成金への申請を着実に実施 （助成金8,000千円を申請）	・各種助成金への申請を着実に実施 （助成金8,000千円を申請）

改訂の内容及び考え方について

・コロナ禍により長期的・具体的な目標設定が困難であり、2022年度の年次計画を「効果検証を踏まえた検討実施」としていた個別取組事項に関して、2021年11月時点の実績や2022年度の見通しを踏まえて2022年度の年次目標を設定した。その他の個別取組事項も含め、依然としてコロナ禍の影響は大きいことから、2023年度の年次計画についても2022年度の実績等を踏まえて、適宜ローリングを図るものとする。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
・61,565千円 ・オンライン配信の効果検証	・昨年度実績は超過する見込みだが、コロナ禍の影響を受けて中止公演やプログラム変更が続いており、計画値到達は厳しい見通しにある。 ・有料オンライン配信に関しては、今後の継続策や配信業者との契約方法について検討中である。	・207,000千円 配信事業者との契約条件の調整や支援企業と連携した配信手法等の検討	・273,000千円 ・効果検証を踏まえた検討実施
・コロナ禍等による支援終了が複数あった一方、昨年度は保留となっていた企業等へ粘り強い働きかけを実施	・コロナ禍による支援終了や減額が複数あったことから全体として非常に厳しい状況だが、大口の支援もあり当初予算を上回る見込みである。 ・東商からの支援依頼企業数を拡大していただき、新規支援に繋がった。 ・昨年度コロナ禍で支援保留（支援なし）となっていた企業に継続的な活動報告と共に支援依頼を行い、支援継続に繋がった企業が複数あった。 ・継続的な関係構築により、「第九」の演奏会支援（寄付金外）を獲得した。 【参考】協賛企業：76社	・コロナ禍により支援保留となっている企業等への継続的働きかけや新規支援企業の開拓 ・大口支援企業との連携事業など関係性を強化する取組（各種イベント等）の実施	・効果検証を踏まえた検討実施
・コロナ禍だからこそ直接的（手紙、メール、挨拶等）な協関係構築、実施	・昨年度増加した中止公演のチケット代返金等による支援は減少傾向にあるが、当初想定以上に継続を獲得している。今後は高額寄付者からの継続や増額の内諾もあり、最終的な支援額は前年度と同水準となる見込みである。 ・支援特典のイベントが開催できない代替として特製CDを作成し好評を得た。 ・手書きの手紙、メール、演奏会場でのご挨拶など、極力個々のサポーターと接点を持つ努力を行い、継続や増額に繋がった。 【参考】個人サポーター数：378人	・支援特典の工夫等による都響ファンの獲得	・効果検証を踏まえた検討実施
・助成団体の調査と計画的な申請を実施 （助成金11,000千円を申請） ・コロナ拡大の影響を受ける事業者を対象に新設された助成制度に申請（助成金25,000千円を申請）	・助成団体の調査や過去の助成決定の実績を踏まえ、現代作曲家の生誕100年記念公演や合唱付きの作品など、助成の趣旨に合致する演奏会を選定した。 ・計画的な申請により2022年度公演分11,000千円を申請した。 ・新型コロナウイルス感染症拡大により経済活動に影響を受けた事業者を対象として新設された助成制度のうち、申請可能な制度を調査し、2021年度分として25,000千円を申請した。	・各種助成金への申請を着実に実施 （助成金8,000千円を申請）	・各種助成金への申請を着実に実施 （助成金8,000千円を申請）

戦略 5	演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化	組織運営
------	------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 オーケストラは専門的な知識・経験・技術を要する特殊な業界であることなどから、優秀な人材確保が極めて難しい環境下にある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>このような中、当楽団においても、楽員オーディションを踏まえた採用を計画的に進めるほか、事務局職員の人材育成にも注力する必要がある。</p> <p>具体的には、受験者が受けやすい方法によるオーディションの実施や、優秀な事務局職員の育成に向けた取組が不可欠となってくる。</p>	<p>オーディション等による採用を計画的に行うなど、優秀な楽員確保に努める。</p> <p>当楽団を下支えする事務局職員の指導育成体制を構築する。</p> <p>都や他団体等との人材交流を実施することで多彩な知見獲得に繋げ、楽団事務局の強固な運営体制を構築する。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・都響サウンドの更なる充実 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・若手からベテランまでの連携体制構築に向けた環境整備 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多彩な知見を持つ事務局職員の育成 	計画的・戦略的な楽員の採用		<p>・オーディション実施方法の工夫等を踏まえた優秀な楽員の採用</p> <p>・「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定及び新規採用職員に対する運用</p> <p>・インターン制度や契約職員を経由した採用など、中長期的視点に基づくリクルート体制の検討</p> <p>・都への研修派遣(音楽分野以外の業務も多く担当)の実施</p> <p>・新たな他組織(他団体等)との人材交流に係る検討・交渉</p>
			「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定・運用		
			他組織との人材交流の活性化		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略 5	演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化	組織運営
------	------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交流	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 オーケストラは専門的な知識・経験・技術を要する特殊な業界であることなどから、優秀な人材確保が極めて難しい環境下にある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>このような中、当楽団においても、楽員オーディションを踏まえた採用を計画的に進めるほか、事務局職員の人材育成にも注力する必要がある。</p> <p>具体的には、受験者が受けやすい方法によるオーディションの実施や、優秀な事務局職員の育成に向けた取組が不可欠となってくる。</p>	<p>オーディション等による採用を計画的に行うなど、優秀な楽員確保に努める。</p> <p>当楽団を下支えする事務局職員の指導育成体制を構築する。</p> <p>都や他団体等との人材交流を実施することで多彩な知見獲得に繋げ、楽団事務局の強固な運営体制を構築する。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・都響サウンドの更なる充実 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・若手からベテランまでの連携体制構築に向けた環境整備 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多彩な知見を持つ事務局職員の育成 	計画的・戦略的な楽員の採用		<p>・オーディション実施方法の工夫等を踏まえた優秀な楽員の採用</p> <p>・「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定及び新規採用職員に対する運用</p> <p>・インターン制度や契約職員を経由した採用など、中長期的視点に基づくリクルート体制の検討</p> <p>・都への研修派遣(音楽分野以外の業務も多く担当)の実施</p> <p>・新たな他組織(他団体等)との人材交流に係る検討・交渉</p>
			「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定・運用		
			他組織との人材交流の活性化		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>・人材は楽団における最大の財産であることを踏まえ、優秀な楽員・事務局職員の採用・育成に向けて社会情勢等に応じた各種取組を継続的に実施していく。</p>					

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		・効果検証を踏まえた検討実施	・効果検証を踏まえた検討実施
		・効果検証を踏まえた検討実施	・効果検証を踏まえた検討実施
		・効果検証を踏まえた検討実施	・効果検証を踏まえた検討実施

改訂の内容及び考え方について

・コロナ禍により長期的・具体的な目標設定が困難であり、2022年度の年次計画を「効果検証を踏まえた検討実施」としていた個別取組事項に関して、2021年11月時点の実績や2022年度の見通しを踏まえて2022年度の年次目標を設定した。その他の個別取組事項も含め、依然としてコロナ禍の影響は大きいことから、2023年度の年次計画についても2022年度の実績等を踏まえて、適宜ローリングを図るものとする。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・オーディションを2回実施 ・希望者にはピアノ伴奏者を楽団で手配 ・コロナ対策を考慮したオーディションを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度実施のオーディションを踏まえ、2名がオーケストラ業務への適性審査を経て2021年7月に入団した。 ・左記取組により、応募数のうち1/3～半数近くは地方在住者からの申込である。 ・新型コロナウイルス対策のため、当受験者が安心して臨めるよう、関係者の検温、控室の消毒等のほか、受験者同士の接触機会を減らすため、会場動線にも配慮した。 ・12～3月にオーディションを3回実施予定（うち1回は同年度に一度実施したが該当者なしだったことによる再実施） 	<ul style="list-style-type: none"> ・より受験しやすいオーディションの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施
<ul style="list-style-type: none"> ・「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定、運用 ・事務局職員の新規採用に向けて採用試験を実施中（2021年中に終了予定） ・きめ細かな人材育成の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規入団した若手事務局職員育成のため、左記制度を策定し、運用を図っている。 ・事務局機能の強化に向けて、豊富な知識や経験を有し、前向きに業務を遂行できる職員を獲得すべく採用試験を実施中である。 ・異動申告や職務経験等を踏まえた適材適所の配置を目指すほか、随時行う面談等により職員の目標達成度や担当業務における課題を共有し、よりの確な指導・育成に取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修生制度等を活用した新たなリクルート体系の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施
<ul style="list-style-type: none"> ・長期派遣研修の実施（1名） ・派遣研修に係る新規業務への着任の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度に派遣した職員については、外部関係者等と緊密に連携して事務局全体をまとめるスキルが求められる広報担当に配置し、都で培った関係者調整に係るノウハウを活かして着実に関連業務を遂行している。 ・2021年4月に職員1名を長期派遣研修として都へ派遣し、都の文化事業に関する業務を経験させている。2022年度以降は、より多面的な知見の獲得や多様な経験を積む研修期間とすべく、音楽以外の事業も幅広く担当させるよう都と検討を進めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・都への研修派遣（音楽分野以外の業務を中心に担当）の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施

戦略 1	多文化共生社会づくりの推進	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○		○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】

都内の在住外国人は過去30年間で21万人から57万人に増加するとともに東南アジア出身者を中心に多様化が進んでいる。在住外国人と日本人が相互理解を深め、共に快適に暮らすまちを実現するため、都、区市町村、国際交流協会や民間団体等と連携し、重層的な多文化共生施策を展開する必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	実績
東京都国際交流委員会から事業を継承(令和3年4月)し、都の多文化共生推進の中核を担う必要がある。 そのため、地域において多文化共生を担う区市町村、国際交流協会や民間団体等のニーズに応えていかなければならない。 また、地域日本語教育や、「やさしい日本語」の都内における活用状況などの現状把握・分析を行い、都と連携した効果的な事業を行う必要がある。(文化庁が公表した「令和元年度 国語に関する世論調査」ではやさしい日本語の認知度は約30%)	連絡会議等を通じ、区市町村や協会等との継続的な信頼関係を構築するとともに、DXの推進により、地域における課題の把握や情報の共有を図る。 区市町村等地域の窓口では対応困難なケースについて、広域的な支援を展開する。 都と連携し、ITを活用した地域日本語教育の推進や、「やさしい日本語」の普及啓発に資する事業を展開する。	【目標】 ・AIチャットボットの活用等による多文化共生ポータルサイトのアクセス数増(2021年度比10%増) 【目標】 ・地域の外国人相談窓口に対する支援件数 300件/年 【目標】 ・やさしい日本語の認知度 40% 【目標】 地域日本語教育データベースの構築、パイロット事業の開始	情報提供の充実 広域ネットワーク型の外国人相談体制の構築 通訳支援体制の構築 「やさしい日本語」普及啓発事業	到達目標	2021年度 計画
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
地域日本語教育の推進					<ul style="list-style-type: none"> 多文化共生ポータルサイトを開設し、やさしい日本語をはじめ多言語で情報発信 AIチャットボットの検討・構築 外国人コミュニティとつながる情報提供ネットワークの構築検討 東京都多言語相談ナビの体制拡充(TOCOS機能の一部継承を含む) 弁護士と連携した専門相談開始・相談員研修の実施 都内外国人相談事例共有システム(仮称)構築に向けた区市町村等との調整 地域の外国人相談窓口に対する支援件数250件 区市町村で対応困難な言語等について、通訳支援の仕組みを検討 通訳に関する研修を検討 ターゲット別普及啓発の検討、実施 リーフレットを作成 研修会の実施 活用事例や役立つツールの発信 やさしい日本語の認知度 30% 日本語教室等データベース作成、紹介 地域日本語教育ネットワークの構築

戦略 1	多文化共生社会づくりの推進	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○		○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】

都内の在住外国人は過去30年間で21万人から57万人に増加するとともに東南アジア出身者を中心に多様化が進んでいる。在住外国人と日本人が相互理解を深め、共に快適に暮らすまちを実現するため、都、区市町村、国際交流協会や民間団体等と連携し、重層的な多文化共生施策を展開する必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	実績
東京都国際交流委員会から事業を継承(令和3年4月)し、都の多文化共生推進の中核を担う必要がある。 そのため、地域において多文化共生を担う区市町村、国際交流協会や民間団体等のニーズに応えていかなければならない。 また、地域日本語教育や、「やさしい日本語」の都内における活用状況などの現状把握・分析を行い、都と連携した効果的な事業を行う必要がある。(文化庁が公表した「令和元年度 国語に関する世論調査」ではやさしい日本語の認知度は約30%)	連絡会議等を通じ、区市町村や協会等との継続的な信頼関係を構築するとともに、DXの推進により、地域における課題の把握や情報の共有を図る。 区市町村等地域の窓口では対応困難なケースについて、広域的な支援を展開する。 都と連携し、ITを活用した地域日本語教育の推進や、「やさしい日本語」の普及啓発に資する事業を展開する。	【目標】 ・AIチャットボットの活用等による多文化共生ポータルサイトのアクセス数増(2021年度比10%増) 【目標】 ・地域の外国人相談窓口に対する支援件数 300件/年 【目標】 ・やさしい日本語の認知度 40% 【目標】 地域日本語教育データベースの構築、パイロット事業の開始	情報提供の充実 広域ネットワーク型の外国人相談体制の構築 通訳支援体制の構築 「やさしい日本語」普及啓発事業	到達目標	2021年度 計画
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<ul style="list-style-type: none"> 東京都国際交流委員会から事業を継承し、都と連携し、多文化共生推進に関する事業を本格的に開始した。 東京都外国人新型コロナ生活相談センター(TOCOS)の機能を一部継承し、多言語相談ナビで対応を行ったほか、やさしい日本語や多言語による情報発信を適宜行うことで、東京都のコロナ対策に貢献した。 新型コロナウイルスの感染拡大により情報発信業務等の業務増が生じたが、やさしい日本語のリーフレットの作成や東京日本語教室サイト(12/1オープン)の構築など各分野の事業について着実に前進させた。 					<ul style="list-style-type: none"> 多文化共生ポータルサイトを開設し、やさしい日本語をはじめ多言語で情報発信 AIチャットボットの検討・構築 外国人コミュニティとつながる情報提供ネットワークの構築検討 東京都多言語相談ナビの体制拡充(TOCOS機能の一部継承を含む) 弁護士と連携した専門相談開始・相談員研修の実施 都内外国人相談事例共有システム(仮称)構築に向けた区市町村等との調整 地域の外国人相談窓口に対する支援件数250件 区市町村で対応困難な言語等について、通訳支援の仕組みを検討 通訳に関する研修を検討 ターゲット別普及啓発の検討、実施 リーフレットを作成 研修会の実施 活用事例や役立つツールの発信 やさしい日本語の認知度 30% 日本語教室等データベース作成、紹介 地域日本語教育ネットワークの構築

変更なし
(個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> 外国人のニーズを捉え、多文化共生ポータルサイトのコンテンツを充実（アクセス数2021年度比5%増） AIチャットボットにおけるFAQの充実、回答率の目標設定 外国人コミュニティとつながる情報提供ネットワークの充実、強化 	<ul style="list-style-type: none"> 外国人のニーズを捉え、多文化共生ポータルサイトのコンテンツを充実（アクセス数2021年度比10%増） AIチャットボットにおけるFAQの充実、回答率の改善 外国人コミュニティとつながる情報提供ネットワークの充実、強化
		<ul style="list-style-type: none"> 専門相談の拡大検討 相談員研修の実施 都内外外国人相談事例共有システム（仮称）要件定義 地域の外国人相談窓口に対する支援件数270件 	<ul style="list-style-type: none"> 専門相談の拡充 相談員研修の実施 都内外外国人相談事例共有システム（仮称）構築 地域の外国人相談窓口に対する支援件数300件
		<ul style="list-style-type: none"> 通訳支援をパイロット実施 通訳に関する研修実施 地域の外国人相談窓口に対する支援件数270件【再掲】 	<ul style="list-style-type: none"> 通訳支援の実施 通訳に関する研修実施 地域の外国人相談窓口に対する支援件数300件【再掲】
		<ul style="list-style-type: none"> ターゲット別普及啓発の検討、実施（前年度の取組を踏まえ改善） 研修会の実施 活用事例や役立つツールの発信 やさしい日本語の認知度 35% 	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット別普及啓発の検討、実施（前年度の取組を踏まえ改善） 研修会の実施 活用事例や役立つツールの発信 やさしい日本語の認知度 40%
		<ul style="list-style-type: none"> 都と連携して地域日本語教育実態調査の結果を踏まえ、区市町村やボランティア支援等のパイロット事業を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の実績を踏まえたパイロット事業の改善

改訂の内容及び考え方について

- ・ウェブサイトの閲覧方法がパソコンからスマートフォンへ変化した近年の動きを踏まえ、多文化共生ポータルサイトを利用者が閲覧しやすく、また、非常時に迅速に情報を発信できるように改修する。
- ・改訂前の取り組み事項では2022年度に「専門相談の拡大検討」を挙げていたが、2021年度の実績を考慮し、具体的な相談分野を「こころ」「在留資格」に決定した。
- ・都内外外国人相談事例共有システム（仮称）について、実際に使用する区市町村や国際交流協会と意見交換を行ったうえで、より使いやすいシステムになるよう検討を行う。
- ・改訂前の取り組み事項では2022年度に「通訳支援に関するパイロット事業」を行うとしていたが、2020年度よりオンライン通訳である東京都多言語相談ナビを通訳支援に関するパイロット事業として前倒しで実施しているため、2022年度の取り組みからは削除した。
- ・やさしい日本語の普及啓発状況を考慮し、2022年度の取り組みに「やさしい日本語を普及啓発人材の育成」を追加した。
- ・地域日本語教育について、2022年度より文化庁補助事業を実施することが決定したため、取り組みに追加した。
- ・地域日本語のパイロット事業について、実態を調査したうえで都と連携して2022年度に検討し、2023年度に実施する。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・2021年4月1日より多文化共生ポータルサイトを開設し、在住外国人向けの生活情報等をやさしい日本語及び多言語で発信 ・AIチャットボット構築中 ・東京国際交流団体連絡会議等を主催することにより外国人コミュニティとつながるネットワークを構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・多文化共生ポータルサイトに在住外国人のための生活情報のほか、都と連携し新型コロナウイルス感染症関連の情報を迅速に発信した。 ・FAQの作成や多言語対応を行うことにより、在住外国人にとって使いやすいAIチャットボットとなるよう調整をおこなっている。（年度内構築予定） ・オンライン会議や現地において対面での打合せを行うなど、外国人コミュニティに係るネットワークの構築を積極的に進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者がより情報を取得しやすいうように多文化共生ポータルサイトを改修 ・外国人のニーズを捉え、多文化共生ポータルサイトのコンテンツを充実（アクセス数2021年度比5%増） ・AIチャットボットにおけるFAQの充実、回答率の目標設定 ・外国人コミュニティとつながる情報提供ネットワークの充実、強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人のニーズを捉え、多文化共生ポータルサイトのコンテンツを充実（アクセス数2021年度比10%増） ・AIチャットボットにおけるFAQの充実、回答率の改善 ・外国人コミュニティとつながる情報提供ネットワークの充実、強化
<ul style="list-style-type: none"> ・東京都多言語相談ナビを14か国語で対応 ・弁護士と連携した専門相談を実施（10月・対面相談を再開）、相談員研修・事例共有会（外部向け）を1回実施 ・都内外外国人相談事例共有システム（仮称）構築に向け区市町村等からヒアリングを開始 ・地域の外国人相談窓口に対する支援件数183件(コロナ関連除く) 	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症により、個人からの相談が増加し、地域の外国人相談窓口からの相談は少数であったが、感染者が減少した10月以降は相談窓口からの相談も徐々に増加しつつある。 ・専門相談は4～9月はオンラインのみで実施したが、相談内容がデリケートであることや、相談者のオンライン環境保有の関係等により、相談数は少数であった。10月に対面相談を再開したところ、相談数が増加した。外国人相談窓口を持つ区市町村等を対象に、外部から専門講師を招き、相談員向け研修を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門相談の拡大（こころ・在留資格） ・相談員研修の実施 ・都内外外国人相談事例共有システム（仮称）の検討 ・地域の外国人相談窓口に対する支援件数270件 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門相談の拡充 ・相談員研修の実施 ・都内外外国人相談事例共有システム（仮称）構築 ・地域の外国人相談窓口に対する支援件数300件
<ul style="list-style-type: none"> ・多言語相談ナビにおいて区市町村では対応困難な言語等の通訳支援を実施。 ・相談員の対応力向上のため、通訳に関する研修を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響によりオンライン通訳の需要が高まっている中で、今後の通訳支援制度のあり方について東京都と連携して検討。 ・ニーズが高まっているオンライン通訳については、東京都多言語相談ナビにより対応を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・通訳に関する研修実施 ・地域の外国人相談窓口に対する支援件数270件【再掲】 	<ul style="list-style-type: none"> ・通訳支援の実施 ・通訳に関する研修実施 ・地域の外国人相談窓口に対する支援件数300件【再掲】
<ul style="list-style-type: none"> ・多文化共生ポータルサイト内にやさしい日本語普及啓発コーナーを設置 ・やさしい日本語の活用事例やツールを紹介するリーフレットを作成・配布 ・やさしい日本語研修をオンラインで実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、在住外国人向けに情報発信する機会が増加し、やさしい日本語のニーズは一層高まっている。ポータルサイト内にやさしいコーナーを新設し、普及の促進を図った。 ・2022年1月に災害時のやさしい日本語活用に関する講座の開催を予定し、日常における活用に加え、非常時における活用の促進を図っている。 ・やさしい日本語の認知度を把握するための調査実施に向けた検討を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲット別普及啓発の検討、実施（前年度の取組を踏まえ改善） ・研修会の実施 ・やさしい日本語の普及啓発人材の育成 ・活用事例や役立つツールの発信 ・やさしい日本語の認知度 35% 	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲット別普及啓発の検討、実施（前年度の取組を踏まえ改善） ・研修会の実施 ・活用事例や役立つツールの発信 ・やさしい日本語の認知度 40%
<ul style="list-style-type: none"> ・東京日本語教室サイトを構築 ・日本語教室のためのオンライン使い方講座を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京日本語教室サイトにより多くの日本語教室を掲載するため、新型コロナウイルス感染症の影響で休止している日本語教室にも個別に連絡し、掲載団体を募った。（11月末時点登録数55団体） ・教室主催者向けのオンライン使い方講座を実施し、コロナ禍においても地域日本語教育が活性化できるよう支援を行うとともに、財団及び日本語教室間のネットワークの構築を図った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・文化庁補助事業を通して地域日本語教育の支援を行い、財団及び日本語教室間のネットワークを構築する。 ・地域日本語教育実態調査の結果を踏まえ、都と連携して区市町村やボランティア支援等のパイロット事業を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度の検討を踏まえたパイロット事業の実施

戦略 2	共助社会づくりの推進	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】

都内においても少子高齢化や単身世帯の増加などが進み、またコロナ禍で人と人とのつながりが希薄になる中、地域コミュニティの重要性は増す一方である。そうした状況を踏まえ、人と人とのつながりを取り戻す共助社会づくりの取組が必要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度 計画
				到達目標	
<p>東京2020大会では多くの大会関連ボランティアが活動するが、ボランティアに関心を持った人たちの活動を継続させる仕組みづくりが必要である。</p> <p>現在は活動希望者が、個々の団体に直接アプローチすることが必要となっており、興味・関心のある活動につながりにくいといった課題がある。</p> <p>また、コロナの影響により現地での活動が難しくなっている状況を踏まえ、活動の継続や機運を維持する取組が必要である。</p> <p>また、地域の中核を担ってきた町会・自治会では、深刻な担い手不足の中、新たな地域課題への対応が期待される状況である。外部人材を活用するなど、新たな発想や手法を取り入れていく必要がある。</p>	<p>共助社会づくりを担当するポストを新設し、都と連携して新たな事業を開始する。</p> <p>東京2020大会を契機としたボランティア文化の定着を図るため、都が構築したボランティアレガシーネットワーク(仮称)システムの運営を開始する。</p> <p>これにより、ボランティアの魅力を伝えるとともに、受入団体間で運営ノウハウを共有し、活動の継続を支援する。</p> <p>民間企業等との連携により、デジタル化など新たな視点を加えた取組を促進し、地域の中核である町会・自治会の活動の活性化を図る。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・システム稼働による情報提供充実等を通じた参加者の裾野拡大とボランティア団体の連携強化による活性化 ・参加団体数及び登録者数増(2021年度比) <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな課題への対応を含めた地域コミュニティの活性化事業の本格実施 ・参加自治体数累計9自治体(パイロット事業実績により見直し) 	<p>ボランティアレガシーネットワーク(仮称)の構築・運営</p> <p>地域コミュニティの活性化事業の実施</p>	<p>到達目標</p>	<p>2021年度 計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・システムの運用開始・改善 ・中間支援団体との連携実現及び参加団体の募集 ・シティキャスト・おもてなし語ボラのうち希望者の登録 一般参加者の募集(検討中) ・パイロット事業「ちよいボノ東京(仮称)」の実施 ・参加自治体数累計3自治体
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略 2	共助社会づくりの推進	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】

都内においても少子高齢化や単身世帯の増加などが進み、またコロナ禍で人と人とのつながりが希薄になる中、地域コミュニティの重要性は増す一方である。そうした状況を踏まえ、人と人とのつながりを取り戻す共助社会づくりの取組が必要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度 計画
				到達目標	
<p>東京2020大会では多くの大会関連ボランティアが活動するが、ボランティアに関心を持った人たちの活動を継続させる仕組みづくりが必要である。</p> <p>現在は活動希望者が、個々の団体に直接アプローチすることが必要となっており、興味・関心のある活動につながりにくいといった課題がある。</p> <p>また、コロナの影響により現地での活動が難しくなっている状況を踏まえ、活動の継続や機運を維持する取組が必要である。</p> <p>また、地域の中核を担ってきた町会・自治会では、深刻な担い手不足の中、新たな地域課題への対応が期待される状況である。外部人材を活用するなど、新たな発想や手法を取り入れていく必要がある。</p>	<p>共助社会づくりを担当するポストを新設し、都と連携して新たな事業を開始する。</p> <p>東京2020大会を契機としたボランティア文化の定着を図るため、都が構築したボランティアレガシーネットワーク(仮称)システムの運営を開始する。</p> <p>これにより、ボランティアの魅力を伝えるとともに、受入団体間で運営ノウハウを共有し、活動の継続を支援する。</p> <p>民間企業等との連携により、デジタル化など新たな視点を加えた取組を促進し、地域の中核である町会・自治会の活動の活性化を図る。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・システム稼働による情報提供充実等を通じた参加者の裾野拡大とボランティア団体の連携強化による活性化 ・参加団体数及び登録者数増(2021年度比) <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな課題への対応を含めた地域コミュニティの活性化事業の本格実施 ・参加自治体数累計9自治体(パイロット事業実績により見直し) 	<p>ボランティアレガシーネットワーク(仮称)の構築・運営</p> <p>地域コミュニティの活性化事業の実施</p>	<p>到達目標</p>	<p>2021年度 計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・システムの運用開始・改善 ・中間支援団体との連携実現及び参加団体の募集 ・シティキャスト・おもてなし語ボラのうち希望者の登録 一般参加者の募集(検討中) ・パイロット事業「ちよいボノ東京(仮称)」の実施 ・参加自治体数累計3自治体
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<ul style="list-style-type: none"> ・東京ボランティアレガシーネットワークの稼働を開始するとともに、シティキャスト、おもてなし語ボラ、その他多くのユーザーが登録 ・ボランティア活動情報を掲載するなどボランティア文化の活性化を促進 ・パイロット事業「まちの腕利き掲示板」事業を開始 ・3区市が参加し、マッチングを開始 					

変更なし
(個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> ・システムの運用 ・2021年度の運用実績を踏まえ、利用者の自主的な活動につなげる仕組みについて検討・改善を実施 ・中間支援団体との連携強化及び新規開拓による参加団体数の増 ・参加者数の増 	<ul style="list-style-type: none"> ・システムの運用 ・2022年度の運用実績を踏まえ更なる改善を検討 ・中間支援団体との連携強化及び新規開拓による参加団体数の増 ・参加者数の増
		<ul style="list-style-type: none"> ・実績を踏まえたパイロット事業の改善 ・企業・大学・NPO等とのマッチングコーディネート事業の実施 ・参加自治体数累計6自治体（2021年度実績により到達目標を見直し） 	<ul style="list-style-type: none"> ・マッチングコーディネート事業の本格展開 ・参加自治体数累計9自治体（2022年度実績により到達目標を見直し） ・パイロット事業の結果を踏まえた今後の実施事業や実施対象について検討

改訂の内容及び考え方について

<ul style="list-style-type: none"> ・2021年度の利用実績を踏まえ、東京ボランティアレガシーネットワーク活性化のための具体的な取組としてポイント制度を2022年度より開始する。 ・2021年度に連携を開始した区市町村に対して、さらなる地域活性化を図るため「町会・自治会応援キャラバン」を開始する。 ・2021年度実績により、2022年度目標を参加自治体数累計6自治体とした。
--

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・2021年11月2日より東京ボランティアレガシーネットワーク(VLN)の運用開始 ・ユーザー登録数約5,000件、登録団体数約40団体 ・シティキャスト約1,800人、おもてなし語学ボランティア約600人、その他約2,000人（重複有）が登録 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京2020大会の終了後、VLNの運用開始とともにシティキャストを始めとする大会関連ボランティアに周知し、登録を促した。 ・ボランティア活動情報等の掲載に加え、都開催のボランティアイベントとの連携企画等によりVLN内の交流の活性化による活動機運醸成を図っている。 ・区市町村の情報誌への掲載、各種説明会といった機会を捉え、大会関連ボランティア以外にも周知を図っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・システムの運用・改善 ・システム利用活性化のためサイト内で利用できるポイント制度を開始 ・2021年度の運用実績を踏まえ、利用者の自主的な活動につなげる仕組みについて検討・改善を実施 ・中間支援団体との連携強化及び新規開拓による参加団体数の増 ・参加者数の増 	<ul style="list-style-type: none"> ・システムの運用 ・2022年度の運用実績を踏まえ更なる改善を検討 ・中間支援団体との連携強化及び新規開拓による参加団体数の増 ・参加者数の増
<ul style="list-style-type: none"> ・「まちの腕きき掲示板事業」を開始 ・中野区、三鷹市、町田市と連携を開始 ・三鷹市の案件についてマッチングが完了し、プロジェクト進行中。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症拡大により町会・自治会活動は縮小しているが、連携3区市と調整を行うことにより、地域の担い手とのマッチングを開始した。 ・新型コロナウイルス感染症収束後の状況も見据えて、連携3区市と調整を行うとともに、次年度の事業展開についても検討を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業・大学・NPO等とのマッチング支援も含めた事業執行までの伴走支援を行う「町会・自治会応援キャラバン」を実施 ・「まちの腕きき掲示板」事業を継続実施 ・参加自治体数累計6自治体 	<ul style="list-style-type: none"> ・マッチングコーディネート事業の本格展開 ・参加自治体数累計9自治体（2022年度実績により到達目標を見直し） ・パイロット事業の結果を踏まえた今後の実施事業や実施対象について検討

戦略3	財団の運営基盤の整備	組織運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○					

【戦略を設定する理由・背景】
 財団は設立から間もないため、各種制度設計やシステム化への早急な対応が課題である。また、都民ニーズに柔軟に対応した独自事業を展開するため、自主財源確保に向けた取組が必要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				到達目標	計画
<p>設立間もない団体であり、現在、最小限の人員体制で稼働しているため、文書管理、勤怠管理等の総務系システムが未導入であることから、全てが紙による決裁となっている。</p> <p>同様に人事考課や昇任制度が導入されておらず、職員の業績を適正に評価する仕組みの構築が必要である。</p> <p>また、収入が都補助金のみとなっているが、独自事業の展開に向けた自主財源の確保に取り組む必要がある。</p>	<p>各業務システムを導入し、業務の効率化やペーパーレス化を推進する。</p> <p>業績評価や昇任制度など人事制度を確立することにより、職員のキャリア形成を支援する。</p> <p>自主財源確保に向けた賛助会員制度等の検討を行う前提として、寄付者への税制優遇が可能となる公益認定を取得する。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 文書の電子決定率100% <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 2020年度比一人当たり紙使用量50%削減 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 採用から退職までに必要な人事制度の確立 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 公益認定の取得 	団体の業務効率化に資する各システムの導入		<ul style="list-style-type: none"> 文書管理システム、勤怠管理システム、庶務事務システム等必要なシステムについて検討 システム導入に合わせた規程改正を順次実施
			モチベーション向上に資する人事制度の構築		<ul style="list-style-type: none"> 業績評価制度の検討及び導入(試行) 財団が求める人材像を明確化し、他団体との連携などノウハウを持った専門人材の確保に向けた取組について検討
			公益認定の取得		<ul style="list-style-type: none"> 公益認定に向けた専門家への相談を行い、認定までに必要な事項出し及びスケジュールについて検討
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>・旅費システム、勤怠管理システムを導入した。また、2021年12月より文書決済システムを導入している。システムの導入により着実にペーパーレス化を推進した。</p> <p>・東京都庁や他団体の状況を参考に、業績評価制度構築に向けて検討を行った。</p> <p>・公益認定に向けて、顧問会計士と調整を行い、スケジュールの確認や申請書類の作成等準備を進めた。</p>					

戦略3	財団の運営基盤の整備	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

【戦略を設定する理由・背景】
 財団は設立から間もないため、各種制度設計やシステム化への早急な対応が課題である。また、都民ニーズに柔軟に対応した独自事業を展開するため、自主財源確保に向けた取組が必要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				到達目標	計画
<p>設立間もない団体であり、現在、最小限の人員体制で稼働しているため、文書管理、勤怠管理等の総務系システムが未導入であることから、全てが紙による決裁となっている。</p> <p>同様に人事考課や昇任制度が導入されておらず、職員の業績を適正に評価する仕組みの構築が必要である。</p> <p>また、収入が都補助金のみとなっているが、独自事業の展開に向けた自主財源の確保に取り組む必要がある。</p>	<p>各業務システムを導入し、業務の効率化やペーパーレス化を推進する。</p> <p>業績評価や昇任制度など人事制度を確立することにより、職員のキャリア形成を支援する。</p> <p>自主財源確保に向けた賛助会員制度等の検討を行う前提として、寄付者への税制優遇が可能となる公益認定を取得する。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 文書の電子決定率100% <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 2020年度比一人当たり紙使用量70%削減 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 採用から退職までに必要な人事制度の確立 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 公益認定の取得 	団体の業務効率化に資する各システムの導入		<ul style="list-style-type: none"> 文書管理システム、勤怠管理システム、庶務事務システム等必要なシステムについて検討 システム導入に合わせた規程改正を順次実施
			モチベーション向上に資する人事制度の構築		<ul style="list-style-type: none"> 業績評価制度の検討及び導入(試行) 財団が求める人材像を明確化し、他団体との連携などノウハウを持った専門人材の確保に向けた取組について検討
			公益認定の取得		<ul style="list-style-type: none"> 公益認定に向けた専門家への相談を行い、認定までに必要な事項出し及びスケジュールについて検討
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>・旅費システム、勤怠管理システムを導入した。また、2021年12月より文書決済システムを導入している。システムの導入により着実にペーパーレス化を推進した。</p> <p>・東京都庁や他団体の状況を参考に、業績評価制度構築に向けて検討を行った。</p> <p>・公益認定に向けて、顧問会計士と調整を行い、スケジュールの確認や申請書類の作成等準備を進めた。</p>					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・各システムを順次導入し、ペーパーレス化を推進 文書の電子決定率100%（人事案件等を除く） 2020年度比一人当たりの紙使用量50%削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・ペーパーレス化に向けた取組を浸透させ、さらなる削減を実現 文書の電子決定率100%（人事案件等を除く）
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・業績評価を導入し、昇給及び勤勉手当に反映 ・財団の求める人材の育成方法について昇任制度と合わせ検討を実施 ・退職金制度の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・昇任及び退職金制度導入 ・運用を通じた改善及び規程整備を実施
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・公益認定を前提とした財務・会計書類の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・公益認定の申請、取得
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

<ul style="list-style-type: none"> ・紙使用量削減について、2021年度に2022年度目標が達成されたため、2023年度目標を変更し、紙使用量のさらなる削減を行う。
--

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・2021年9月に旅費システム導入。同年10月に勤怠管理システムを導入。 ・システム導入に伴う規定改正を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・財団設立以来紙処理を行っていた事案をシステム化することにより、紙使用量が減少した。 2020年度比64%減（月平均・1人当たり使用枚数2020年900枚、2021年324枚） ・12月1日より文書決済システムを導入し、文書の電子決定率を向上させる。 ・システム導入に合わせて規程改正を行い、財団内ルールを適切に管理している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・各システムを順次導入し、ペーパーレス化を推進 文書の電子決定率100%（人事案件等を除く） 2020年度比一人当たりの紙使用量70%削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・ペーパーレス化に向けた取組を浸透させ、さらなる削減を実現 文書の電子決定率100%（人事案件等を除く）
<ul style="list-style-type: none"> ・業績評価制度及び専門人材の確保に向けた取組について検討を実施 ・固有職員の専門性を向上させるための研修に参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京都庁及び他団体の状況を参考に、財団の今後の発展につながる業績評価制度及び専門人材の確保に向けた取組について検討を行っている。（年度内に試行導入予定） ・東京都人材支援事業団主催の研修の他、外部団体主催の研修にも積極的に参加することにより、専門性の向上に努めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・スペシャリティを確保しながら事業拡大に見合った体制を構築していけるよう、採用を含めた人事制度の在り方を検討 ・業績評価を導入し、昇給及び勤勉手当に反映 ・財団の求める人材の育成方法について昇任制度と合わせ検討を実施 ・退職金制度の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・昇任及び退職金制度導入 ・運用を通じた改善及び規程整備を実施
<ul style="list-style-type: none"> ・公益認定に向けた顧問会計士との調整を開始。認定までの事項出し、スケジュールの検討を行い、申請書類の作成を開始。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2023年度公益認定に向けた事前準備として、認定までに必要な事項の確認、スケジュールの検討、申請書類の作成を進めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・公益認定を前提とした財務・会計書類の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・公益認定の申請、取得

戦略1	スポーツが日常生活に溶け込んだ「スポーツフィールド東京」の実現	事業運営
-----	---------------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
	○	○			○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 「スポーツフィールド東京戦略」において、都民の日常にスポーツが溶け込んだまちを創出するために、スポーツの場を拡げる取り組みが求められている。加えて、コロナ禍により都民の健康に対する認識が高まっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
・スポーツ実施率70%の達成などスポーツ振興という都政の重要課題について取り組んできた。しかし、現状、スポーツ実施率は60%に止まっており、加えて、コロナ禍のためスポーツの実施が困難な状況となっている。 ・そのような現状を打破するため、幅広い層をターゲットとしたソフト事業の充実を図っていくことが必要である。	・「スポーツフィールド東京」の実現に寄与するため、スポーツ東京案内事業を軸に「新しい日常」を踏まえたより戦略的な事業展開を図る。 ・スポーツ実施率向上については、事業団の強みである柔軟性を生かし、無関心層への働きかけ等事業展開を図っていく。	【目標】 都内でスポーツができる場の情報一元化 【目標】 無関心層や「新しい日常」にも対応する多角的なスポーツ情報の発信	都民誰もがスポーツ施設にアクセスできる環境の整備		1) 施設情報の更新 2) レコメンド機能の実装 3) 民間施設等の導入に向けてCMSを開発 4) 需要の高い競技施設の特集
			WEBを活用した新規コンテンツ創出		1) 無関心層に響くような多角的な切り口からの情報発信 2) スポーツイベント情報を掲載 3) 問い合わせ機能充実に向けた検討(チャットボット等)
			新しい日常において都民がスポーツに親しむための情報発信		1) 新しい日常を踏まえた情報の内容充実 2) スポーツ動画の紹介を2020年度の倍以上に増加
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
施設検索のコンテンツにおいて、公共施設は網羅しているものの、民間施設については掲載されていないため、「都内でスポーツができる場の一元化」に向けて、来年度の予定を前倒しし、今年度中に民間施設情報の掲載に着手 ②「無関心層や『新しい日常』にも対応する多角的なスポーツ情報の発信」のため、東京2020大会施設のヴァーチャルツアーを新たに掲載し、更に追加予定。そのほか、動画や読み物のコンテンツの充実化に向けて準備中					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>SPOPIAという情報発信サイトを以下のとおり運営した。</p> <p>1) 既存情報の確認・修正を実施。民間施設情報の掲載を前倒しで行うため、掲載作業中</p> <p>2) レコメンド機能を実装</p> <p>3) より確実な収集方法を実施予定</p> <p>4) 人気の競技を際立たせて表示。更に充実化を図る予定</p>	<p>1) 施設情報を精査し、時点修正等を行った。また、来年度予定していた民間施設の情報を前倒しで掲載するため、施設所有者との交渉、掲載作業を開始</p> <p>2) 施設検索結果の情報とともに、近隣施設や同競技の施設を紹介する機能を追加</p> <p>3) 検索サイトとしての価値を高めるため、情報収集を事業者へ委託し、短期間で確実に多くの施設情報を収集予定</p> <p>4) 人気の競技が検索しやすいよう、競技名の検索タグを際立たせて表示。今後、更に人気の競技の施設情報を収集し、時流に合わせて表示を変更する等の充実化を図る</p>	<p>1) 施設情報の拡充</p> <p>2) レコメンド機能の充実</p> <p>3) 民間スポーツ施設や公開空地・商業施設等スポーツ施設以外の活用に向けた検討</p>	<p>1) 施設検索機能の充実に向けた更なる見直し</p> <p>2) レコメンド機能の精度向上・内容充実等に向けた改善</p> <p>3) スポーツ施設以外の活用策の調整・実施</p>
<p>1) 動画集コンテンツの充実化に向けて調整中</p> <p>2) スポーツイベント情報の検索コンテンツを新たに搭載。同時に、都と連携したキャンペーンも実施</p> <p>3) お勧めスポーツ診断機能について検討中</p>	<p>1) 軽いリフレッシュや親子でできる運動遊び等の動画を新たに追加し、競技ルールの説明や公認スポーツ栄養士監修レシピ等の読み物を新たに掲載予定。また、自主事業において、新しくSNSを開発するとともに、都立特別支援学校活用促進事業の動画サイトへのアクセスを容易にした。</p> <p>2) 都内のスポーツイベントが検索できるコンテンツを実装。同時に、期間限定で都が行うイベント情報発信のキャンペーンに協力し、当サイトに掲載</p> <p>3) 都民にお勧めのスポーツを提案する診断機能を来年度に新たに搭載するため検討中</p>	<p>1) コンテンツを改良・追加</p> <p>2) イベント情報にレコメンド機能や検索機能を追加</p> <p>3) チャットボット等の実装</p>	<p>1) 更に新たな切り口からのコンテンツを追加</p> <p>2) イベント内容の拡充</p>
<p>1) スポーツ施設のヴァーチャルツアーを掲載。また、自宅できる運動動画などの追加に向けて準備中</p> <p>2) 230以上の動画掲載やカテゴリの改善に向けて準備中</p>	<p>1) 足を運ばなくても施設に親しめるよう、新たに、複数の施設のヴァーチャルツアーを掲載予定。自宅でできる運動などの動画を大幅に増加する予定</p> <p>2) 2020年11月時点の93動画に対し、倍以上の230動画を掲載。より使いやすいするため、カテゴリを細分化するなどの充実化も図る予定</p>	<p>コロナ禍の状況に対応しながら継続的に実施</p>	<p>ポストコロナの視点も踏まえ、コロナ禍の状況に対応しながら継続的に実施</p>

戦略 2	アスリートの活躍機会の拡大	事業 運営
------	---------------	----------

経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人事交	長期 戦略
	○	○			○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 東京2020大会に向けて東京都と連携して育成・強化したアスリートが大会で活躍することが期待されている。こうした取組を大会後もレガシーとして最大限に活用していく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
・事業団では、東京都と連携しアスリートの発掘・育成・強化を行っている。しかし、多くのアスリートがスポーツで培った経験を地域等で活かしたいと思っている一方で、活躍できる機会が少ない。 ・コロナ禍において、人が集まる大規模なスポーツイベント・教室等が実施できない。	・アスリートや競技団体とのパイプを持つ東京都体育協会と連携し、アスリートを区市町村へ派遣する等の事業を実施していく。 ・オフライン・オンラインを問わず、アスリートによるスポーツの裾野拡大に向けた事業を支援していく。 ・コロナ禍で活動の場が減少しているアスリートのキャリアパスの形成にも寄与できる事業を展開していく。	【目標】 地域におけるスポーツの裾野拡大及びアスリート等の活動の場の拡大 【目標】 アスリートの活動や情報発信への支援 【目標】 東京都スポーツ推進企業とアスリート等の連携によるスポーツ活動の実施	東京2020大会で活躍したアスリート等指導者の派遣事業		1) 指導者派遣を実施(40件)するとともに、アスリート等の活躍の機会拡大について検討、関係機関と調整 2) WEBサイト上で指導者派遣の実例紹介
			WEBを活用したアスリートの情報発信		社会的認知拡大のため、アスリート動画を紹介
			東京都スポーツ推進企業 Enjoy Sports促進事業		東京都スポーツ推進企業へのアスリートやインストラクター等の派遣に向けた各種調整、資料作成
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
「地域におけるスポーツの裾野拡大及びアスリート等の活動の場の拡大」のため、コロナ禍においても安全に十分配慮しながら、区市町村への指導者派遣を8件実施、さらに5件調整中。また、来年度のアスリート派遣に向けて(公財)東京都体育協会等との協議実施 ②「アスリートの活動や情報発信への支援」のため、当WEBサイトにおいてアスリートに関する動画の掲載を開始 ③東京都スポーツ推進企業にアスリートを派遣するとともに、スポーツ活動を実施し、令和3年度版EnjoySportsカタログを作成					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
1) 指導者派遣を8件実施済、5件調整中。来年度のアスリート等の派遣について東京都体育協会等と協議 2) 掲載に向けて調整中	1) コロナ禍で区市町村がスポーツイベント等の実施に消極的な中、東京都体育協会と連携しながら丁寧な調整を進め、8件を実施、5件について調整中 2) 今年度、事業団ホームページの全面改修を進めており、それにあわせて、指導者派遣の実例を掲載予定	1) アスリート等派遣の実施 2) アスリートの体験談や指導紹介をWEB等で発信 3) 指導内容や対象等の見直し・拡充検討	1) 体験談や指導紹介の発信について更なる見直し 2) 2022年度の実績を踏まえ、指導内容や対象等の見直し・拡充実施
アスリートに関する動画を掲載済み。更なる追加を検討中	アスリートがお勧めするトレーニング動画等をSPOPITAに掲載。今後、更にアスリート等を追加するために調整中	アスリート動画の追加	アスリート動画の更なる追加・精査
1) 令和3年度版EnjoySportsカタログを作成 2) インストラクター等の派遣を1件実施済み	1) 令和3年度版EnjoySportsカタログを作成し、引き続き掲載追加に向けて、事業協力団体と調整中 2) インストラクター等の派遣について、スポーツ推進企業から、老若男女健障誰もが楽しめるゆるスポーツやリフレッシュヨガなど4件の申込みがあり、うち1件については実施済み	2021年度の実績を踏まえ、適宜見直しを行いながら継続実施	2022年度の実績を踏まえ、適宜見直しを行いながら継続実施

戦略3	レガシーの活用及びDXの推進による都立スポーツ施設の魅力向上	組織運営
-----	--------------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 スポーツ施設の魅力を最大限発揮し、都民が集うことができる拠点となるための取組が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
・新型コロナ拡大により、スポーツ施設の利用率が低下している。一方で、感染拡大防止の観点から、参集型ではなく、オンライン等デジタル技術を活用したイベントが求められている。 ・事業団の管理しているスポーツ施設の指定管理期間が2022年度までとなっている。2023年度以降も引き続き指定管理業務を担えるよう、施設の魅力を高める企画を検討する必要がある。	・指定管理施設においてレガシーやデジタル技術の活用を検討していく。 1) 東京2020大会のレガシーを活用した事業を展開し、都民のスポーツへの関心を高め、施設利用や事業参加者の増加へ繋げる。 2) WEBや5G等デジタル技術の活用を推進し、スポーツをより親しみやすいものとする。 ・現状の指定管理業務を検証し、これまで培った事業団のノウハウや東京2020大会のレガシーを最大限に活用し、より東京都のスポーツ振興施策に沿った提案を実施する。	【目標】 指定管理施設の利用拡大 【目標】 大会等におけるWEB等を活用した映像配信サービスの提供や5G等の活用(2施設) 【目標】 指定管理施設を活用した都施策への積極的な貢献	事業メニューの充実		「新しい日常」に対応した事業の検討(自宅でも参加できるものなど) スポーツ実施率の低い層に向けた事業の検討 大会レガシーを活用した事業の検討・実施 東京体育館及び東京アクアティクスセンターについて、東京2020大会の結果を踏まえた5G等の活用の検討 スポーツ大会等における映像配信など新サービスの検討 現在の取組を検証し、新たな指定管理提案書の作成を開始
			デジタル技術を活用した施設利用サービスの拡大		
			施設の魅力向上に寄与する企画の提案		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略3	レガシーの活用及びDXの推進による都立スポーツ施設の魅力向上	組織運営
-----	--------------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交	長期戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 スポーツ施設の魅力を最大限発揮し、都民が集うことができる拠点となるための取組が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
・新型コロナ拡大により、スポーツ施設の利用率が低下している。一方で、感染拡大防止の観点から、参集型ではなく、オンライン等デジタル技術を活用したイベントが求められている。 ・事業団の管理しているスポーツ施設の指定管理期間が2022年度までとなっている。2023年度以降も引き続き指定管理業務を担えるよう、施設の魅力を高める企画を検討する必要がある。	・指定管理施設においてレガシーやデジタル技術の活用を検討していく。 1) 東京2020大会のレガシーを活用した事業を展開し、都民のスポーツへの関心を高め、施設利用や事業参加者の増加へ繋げる。 2) WEB等デジタル技術の活用を推進するとともに、5Gの活用を促進し、スポーツをより親しみやすいものとする。 ・現状の指定管理業務を検証し、これまで培った事業団のノウハウや東京2020大会のレガシーを最大限に活用し、より東京都のスポーツ振興施策に沿った提案を実施する。	【目標】 指定管理施設の利用拡大 【目標】 大会等におけるWEB等を活用した映像配信サービスなどの提供や5Gの整備(2施設) 【目標】 指定管理施設を活用した都施策への積極的な貢献	事業メニューの充実		「新しい日常」に対応した事業の検討(自宅でも参加できるものなど) スポーツ実施率の低い層に向けた事業の検討 大会レガシーを活用した事業の検討・実施 東京体育館及び東京アクアティクスセンターについて、東京2020大会の結果を踏まえた5G等の活用の検討 スポーツ大会等における映像配信など新サービスの検討 現在の取組を検証し、新たな指定管理提案書の作成を開始
			デジタル技術を活用した施設利用サービスの拡大		
			施設の魅力向上に寄与する企画の提案		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
指定管理施設の利用拡大に向け、スポーツ実施率の低い層に向けた事業など、計画に沿った各種事業を実施し、「新しい日常」にも対応するため、自宅でもできる運動の動画コンテンツを作成・配信等を行った。 ②WEB等を活用した映像配信サービスの提供に向けてシステム導入を着実に進めるとともに、5Gの整備や、事業におけるオンライン決済の導入について検討した。 ③指定管理施設を活用し、都施策により積極的に貢献していくため、現在実施している取組の検証を開始。					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	2021年度に行った検討を踏まえ、実施可能なものについては早期に事業開始 大会レガシーを活用した事業の実施	2022年度の実績を踏まえ、適宜見直し 大会レガシーを活用した事業の実施
/	/	2021年度に行った検討を踏まえ、機能の構築や試行等を実施。運用可能なものについては早期に事業開始	2022年度の実績を踏まえ、適宜見直し
/	/	都に対して施設のさらなる魅力向上を実現するための提案を実施 次期指定管理者決定	2022年度の提案に基づき次期指定管理業務を開始
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

ホームページリニューアルの検討の中で、事業参加者等の利便性をより向上させるため、オンライン決済の導入に向けて検討を始め、WEBを活用したサービスに繋がることから加筆した。
5Gの整備を行った。今後、主催者等に対し、施設の5G環境を周知し、活用を促進していく。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
1) 事業での動画コンテンツの作成・配信及びインターネット申込を実施 2) 働き盛り・子育て世代向けの事業を実施 3) 施設で実施された東京2020大会種目のレガシーとして、事業の中で当該種目に係るプログラムを行い、写真パネルを展示する予定	1) 「新しい日常」に対応するため、自宅でもできる運動の動画コンテンツを作成・配信を行うとともに、インターネット申込を実施した。 2) スポーツ実施率の低い層である働き盛り・子育て世代向けに、幼児～未就学児を対象とした事業を実施した。また、レクリエーションスポーツやバラスポーツ体験も実施予定 3) 大会レガシーを活用するとともに、地域の方々や民間企業と協力し、事業を実施する予定	2021年度に行った検討を踏まえ、実施可能なものについては早期に事業開始 大会レガシーを活用した事業の実施	2022年度の実績を踏まえ、適宜見直し 大会レガシーを活用した事業の実施
1) 5Gを整備 2) 映像配信においては、都と協議のうえ、AIを搭載したシステムの導入を検討。年明けより回線整備など設置のための調整行い契約予定 3) 事業におけるオンライン決済導入の検討を実施	1) 都に行政財産使用許可申請のうえ、5Gを整備 2) デジタル技術を活用した施設利用サービスの拡大に向け、自動追尾システムを搭載したAIカメラを導入予定。今後利用団体に声を掛け、順次テスト運用を開始予定 3) ホームページリニューアルのプロジェクトチームの中でサービスの向上を図るため、事業におけるオンライン決済導入や、ウェブアクセシビリティの改善を検討	1) 主催者等に対し、施設の5G環境を周知し、活用を促進 2) 2021年度に行った検討を踏まえ、機能の構築や試行等を実施。運用可能なものについては早期に事業開始 3) ホームページリニューアルに併せた事業におけるオンライン決済を導入	2022年度の実績を踏まえ、適宜見直し
1) デジタル専任担当職員1名を設置 2) 主任級職昇任選考を実施予定（対象者4名） 3) 主任級職昇任及び主任級職研修を実施	1) デジタル専任担当職員1名を設置 2) 主任級職昇任選考を実施予定（対象者4名） 3) 主任級職昇任及び主任級職研修を実施	都に対して施設のさらなる魅力向上を実現するための提案を実施 次期指定管理者決定	2022年度の提案に基づき次期指定管理業務を開始

戦略4	専門性を活かした企画立案機能向上及び組織体制の強化	組織運営
-----	---------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 東京都による政策連携団体の役割見直しに伴い、時代に即した新たな事業を展開する等、戦略的に事業を企画立案することが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	実績
・スポーツ実施率の向上を目指し、スポーツ振興を推進していく組織として、これまで以上に高い企画立案機能が求められる。 ・時代に即した新たな事業等を展開するため、デジタル化を推進していく必要がある。 ・施策の実行力を高めるため、固有職員の人材育成が不可欠であるが、スポーツ部門における固有職員の監督職が不在であり、主任級も少ない。	・プロジェクトチーム等の活用により施策提言や事業提案を行っていく。 ・研修制度の充実等により、職員の能力開発を支援し、企画力の底上げを図る。 ・DXを効果的・効率的に実施することが可能な組織体制とする。 ・将来、監督職として事業団の中核を担う主任級職員を育成し、事業団の組織体制を強化する。	【目標】 東京都へのスポーツ事業等の提案件数毎年5件以上 【目標】 体育施設管理士等の資格取得支援制度等、能力開発に関する支援制度の拡充 【目標】 デジタル専任組織の設置及び将来の組織の中核を担う主任級職員を5名以上育成	プロジェクトチームを活用した事業の企画・提案		新たな企画立案等を行うためのプロジェクトチームを発足するなど、新規事業等の検討・提案(提案5件) 資格取得支援制度の拡充(対象資格の拡大) 職員の職務能力向上を目指した研修受講機会拡充の検討(企画、ICT、広報、交渉力などスキルアップ等) デジタル専任担当職員1名 デジタル専任担当部署の検討 主任級職昇任選考を実施(対象者3名) 主任級職昇任及び主任級職研修実施
			研修の充実等による職員の能力開発支援		
			デジタル専任担当の設置・主任級職員の育成		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略4	専門性を活かした企画立案機能向上及び組織体制の強化	組織運営
-----	---------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 東京都による政策連携団体の役割見直しに伴い、時代に即した新たな事業を展開する等、戦略的に事業を企画立案することが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	実績
・スポーツ実施率の向上を目指し、スポーツ振興を推進していく組織として、これまで以上に高い企画立案機能が求められる。 ・時代に即した新たな事業等を展開するため、デジタル化を推進していく必要がある。 ・施策の実行力を高めるため、固有職員の人材育成が不可欠であるが、スポーツ部門における固有職員の監督職が不在であり、主任級も少ない。	・プロジェクトチーム等の活用により施策提言や事業提案を行っていく。 ・研修制度の充実等により、職員の能力開発を支援し、企画力の底上げを図る。 ・DXを効果的・効率的に実施することが可能な組織体制とする。 ・将来、監督職として事業団の中核を担う主任級職員を育成し、事業団の組織体制を強化する。	【目標】 東京都へのスポーツ事業等の提案件数毎年5件以上 【目標】 体育施設管理士等の資格取得支援制度等、能力開発に関する支援制度の拡充 【目標】 デジタル専任担当の設置及び将来の組織の中核を担う主任級職員を5名以上育成	プロジェクトチームを活用した事業の企画・提案		新たな企画立案等を行うためのプロジェクトチームを発足するなど、新規事業等の検討・提案(提案5件) 資格取得支援制度の拡充(対象資格の拡大) 職員の職務能力向上を目指した研修受講機会拡充の検討(企画、ICT、広報、交渉力などスキルアップ等) デジタル専任担当職員1名 デジタル専任担当部署の検討 主任級職昇任選考を実施(対象者3名) 主任級職昇任及び主任級職研修実施
			研修の充実等による職員の能力開発支援		
			デジタル専任担当の設置・主任級職員の育成		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
事業団内のプロジェクトチームにより、都の予算要求時期に合わせ、東京2020大会のレガシーや、スポーツ実施率の向上を踏まえた5つの新規事業企画案を提出。 ②能力開発に関する支援制度として、ICT分野の資格を新たに対象とすることを検討 ③デジタル専任担当を設置し、将来の組織の中核を担う主任級職員の研修を実施し、育成に努めた。					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	職場のデジタル化により可能となった横断的なデータ活用によって組織内のアイデアを吸い上げ、企画検討に生かす（提案5件）	継続実施（提案5件）
/	/	資格取得支援制度の拡充について継続実施 研修制度の充実	適宜見直しを行いながら継続実施
/	/	デジタル専任担当部署設置 主任級職昇任選考を実施（対象者5名） 主任級職昇任及び主任級職研修実施	主任級職昇任選考を実施（対象者3名） 主任級職昇任及び主任級職研修実施
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

デジタル専任担当職員をリーダーとするホームページリニューアルのプロジェクトチームの活動・運営状況を踏まえてデジタル専任組織を検討する中で、専任組織を設置するよりも、現場や事業に近い職員が参加するプロジェクトチームとする方が、限られた人材の有効活用となることにも繋がりが、効果的である、との結論に至ったため、関連の記事を削除

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
都の予算要求時期に合わせ、5つの新規事業企画案を提出済み	事業団内のプロジェクトチームにより、東京2020大会のレガシーや、スポーツ実施率の向上を踏まえた5つの新規事業企画案を東京都の予算要求時期に合わせ、提出済み	職場のデジタル化により可能となった横断的なデータ活用によって組織内のアイデアを吸い上げ、企画検討に生かす（提案5件）	継続実施（提案5件）
1) 新たに対象とする資格の検討を実施 2) 研修受講機会の拡充に向けた検討を実施	1) 体育施設の運営・管理に関する資格や、障がい者スポーツ指導員の資格に加え、ICTの分野の資格を新たに対象とすることを検討 2) 東京都が実施する研修に加え、外部機関が実施する研修受講機会の拡充に向けた検討を実施	資格取得支援制度の拡充について継続実施 研修制度の充実	適宜見直しを行いながら継続実施
1) デジタル専任担当職員1名を設置（併せてPTを設置） 2) 主任級職昇任選考を実施予定（対象者3名） 3) 主任級職昇任及び主任級職研修を実施	1) デジタル専任担当職員1名を設置 2) 主任級職昇任選考を実施予定（対象者3名） 3) 主任級職昇任及び主任級職研修を実施	デジタル専任担当職員の増員を検討 主任級職昇任選考を実施（対象者5名） 主任級職昇任及び主任級職研修実施	デジタル専任担当職員の増員 主任級職昇任選考を実施（対象者3名） 主任級職昇任及び主任級職研修実施

戦略5	埋蔵文化財事業における若手職員の育成	組織運営
-----	--------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 文化財保護法改正（H31.4）に伴い、文化財の保存だけでなくその活用も求められるなど埋蔵文化財を取り巻く状況が変化の中で、ベテラン調査研究員の多くが退職時期にあたり、採用中断後に採用された職員のレベルアップが必要となっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
埋蔵文化財センターの調査研究員（職種：学芸研究）については、平成9年度から平成23年度までの15年間にわたり採用を中断したため、ベテラン職員の多くが退職期を迎える中、事業の中核を担う若手職員への技術継承・人材育成が急務となっている。	ベテラン職員（監督職）が行っている業務を主任・中堅職員に実務経験させていく。また、都教委に職員派遣し、事業者調整や文化財行政全般の知識を習得させる。	【目標】 開発事業者との調整や設計積算など、センターの中核業務を担う職員を育成	実務経験等による高度な知識・能力等の習得（主任・中堅職員）		・主任・中堅職員をセンター事業調整部門に配置し、事業調整・設計積算等を実務経験させる。 ・主に主任級職昇任者1名を都教委に派遣し、開発事業者との調整や文化財行政全般の知識を習得させる。 ・中堅・新人職員には、土層の見分け方や各時代の住居跡の発掘方法、高度な測量技術等を、ベテラン職員からの実践研修により習得させる。 ・中堅職員とのペア制度や研修・OJTにより、新人職員の業務遂行力（現場の業務管理・安全管理等）を向上させる。 ・中堅職員にリーダー養成研修を受講させ、ペアリーダーとする。
	中堅・新人職員の現場調査能力、報告書作成能力の向上を図るため、ベテラン職員からの実践研修を実施する。	【目標】 考古学的知見に加え、高い専門技術を備え、質の高い報告書を作成できる職員を育成	実践研修による高度な専門知識の習得（中堅・新人職員）		
	新人職員には、中堅職員とのペア制度を実施するとともに、継続的な研修・OJTを実施する。中堅職員にはリーダー養成研修を行う。	【目標】 現場の責任者として、請負業者への指示・監督ができるまで新人職員を育成	ペア制度、研修・OJTの実施（新人職員）		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
都教委への派遣研修を令和3年4月より実施。また、事業調整部門に中堅職員を第4四半期に配置することとした。習熟度に合わせたカリキュラムに基づき実践研修を計画どおり実施している。 新人職員にはリーダー研修受講者である分室長とペア制によるOJT研修、中堅職員にはリーダー養成研修を実施。					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>○事業調整部門に配置する調査研究員は、現在までに配置していないが、令和4年1月から3月の間に配置して実務経験させる。</p> <p>○都教委に調査研究員1名を令和3年4月から派遣し、埋蔵文化財事業等の調整や文化財行政全般の業務に係る研修を実施している。</p>	<p>○調査事業の事業量と人員（病休等）の関係から、事業調整部門への配置を第4四半期にすることとしたため。</p> <p>○都教委に派遣した職員は、計画どおり年度未まで研修を継続する。</p>	<p>・主任・中堅職員をセンター事業調整部門に配置し、事業調整、設計積算等を実務経験させる。</p> <p>・引き続き、別の主任級職員1名を都教委に派遣する。</p>	<p>・主任・中堅職員をセンター事業調整部門に配置し、事業調整、設計積算等を実務経験させる。</p> <p>・引き続き、別の主任級職員1名を都教委に派遣する。</p>
<p>○当初計画どおり全7回の研修を予定し、11月末までに4回を実施した。12月以降についても残る3回を計画している。</p> <p>第1回 5月28日 第2回 6月29日 第3回 7月28日 第4回 10月13日</p>	<p>○採用から3年目までの職員を中心に研修を実施した。調査事業の調整実務、江戸遺跡の調査方法、陶磁器の写真撮影など受講者の習熟状況に応じた研修内容を策定し、実施した。</p>	<p>前年度の実践研修をベースに、出土した遺物等の整理・分類方法や写真撮影技術、報告書作成ソフトなどの操作技術等を、ベテラン職員からの実践研修により習得させる。</p>	<p>前2年度の実践研修をベースに、遺物の保存や活用のための専門知識（X線CT装置などを利用した科学的分析技術）等を、ベテラン職員からの実践研修により習得させる。</p>
<p>○4月から新人職員（1名）に対して、前年度までにリーダー研修を受講した中堅職員（主任級）とのペア制度を実施している。</p> <p>○リーダー養成研修は、採用3年目の調査研究員に受講させ、フィードバック研修についても12月2日に実施する。</p>	<p>○新人職員1名には、センターが実施する研修のほか、リーダー研修受講者である分室長（主任級）とペアを組ませてOJT形式の研修により、知識の習得を図っている。</p> <p>○当初計画どおり外部委託研修機関の実施するリーダー研修を6月に、フィードバック研修を12月に実施する。</p> <p>【受講者数：3名】</p>	<p>・分室長（現場責任者）を補助し、分室長不在時も請負会社等への指示が適切にできるようにする。（2年目職員）</p> <p>・引き続き、研修・OJTにより業務遂行力の向上を図る。</p> <p>・引き続き、中堅職員にリーダー養成研修を受講させ、ペアリーダーとする。</p>	<p>・分室長（現場責任者）として、業務遂行上の課題に対しても上司の指示や助言により的確に取り組みできるようにする。（3年目職員）</p> <p>・3年目職員にもリーダー養成研修を受講させる。</p>

戦略 1	長期的な経営戦略に基づく事業展開及び効果検証	組織 運営
------	------------------------	----------

経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人事交	長期 戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 2019年7月に今後10年間の事業の方向性を示した長期経営計画「アクションプラン beyond2020」を公表した。今後は、新型コロナウイルス感染症等、状況変化も踏まえ、計画に基づき事業展開を図るとともに、適宜、効果検証を行うことで、戦略的かつ効果的な財団運営を行うことができる。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>計画に沿って、東京マラソン連続落選者への対応やアクティブチャリティの充実など、具体的な取組みにつなげている。</p> <p>策定した計画について、「新しい日常」や東京2020大会後の社会情勢等の状況変化も踏まえ、戦略的・効果的に事業を執行していく必要がある。</p>	<p>新型コロナウイルス感染症等、新たな課題に対しても、計画の趣旨、目的を達成できるよう、創意工夫を施した事業展開により、計画を推進していく。</p> <p>PDCAサイクルに基づき計画の実施状況を確認・検証していく。</p>	<p>東京マラソンの更なる発展やランニングスポーツ振興、ボランティアやチャリティ事業が一層拡充され、戦略的・効果的に財団事業が推進されている。</p> <p>財団の安定的な運営の確保に向け、収益構造の多角化や事業費の抑制が図られている。</p>	<p>計画に基づく事業の実施及び検証</p>		<p>・新型コロナウイルス感染症等、新たな課題に対しても、計画の趣旨、目的を達成できるよう、創意工夫を施した事業展開を図る</p> <p>・PDCAサイクルに基づき計画の実施状況を確認、検証</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>・東京マラソン2021の再延期や東京マラソン2022の開催を断念するなど、新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの、新たな財団の柱となる東京レガシー・ーフマラソンの創設やバーチャルを活用したイベント・取組みを実施するなど、工夫を施しながら計画の趣旨に沿って着実に運営している</p>					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>・2022年からの東京レガシーハーフマラソンの創設や、新型コロナウイルス感染症下において、工夫して事業を実施し、ランニングスポーツの振興を図るなど、計画に即した運営を実施</p>	<p>・東京2020大会のレガシーの創出に向け、新たな財団の柱となるレガシーハーフマラソンを創設 ・バーチャルマラソンの実施や、VOLUNTAINERにおけるオンラインの取組みを始めるなど、事業の実施に当たっては、需要等を踏まえるなど、適宜事業の効果検証を行うなど工夫して進めている</p>	<p>前年の実績や検証等を踏まえ、引き続き計画を推進</p>	<p>前年の実績や検証等を踏まえ、引き続き計画を推進</p>

戦略 2	継続した収益の確保	組織運営
------	-----------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○	○	○		○

【戦略を設定する理由・背景】
 財団収益は、ランニングイベントをはじめとした事業等のサービスの価値やスポーツビジネスとしてのブランドを高めることで確保する企業からの協賛金や大会参加料等、自己収益が大半となっている。安定した財団運営を行っていくためには、引き続き継続した自己収益の確保が必要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>財団収益の約66%は協賛金であり、収益の半分以上を占めている。新型コロナウイルス感染症の影響による経済状況や東京2020大会後のスポーツビジネスに対する変化により、協賛金収入の確保の困難が見込まれる。</p> <p>新型コロナウイルス感染症の影響により、通常の規模・実施方法でイベント等ができないことによる収益減が見込まれている。協賛金に加え、新たな日常をはじめ、時代のニーズに則した手法を取り入れた事業の実施による、収益確保が必要である。</p>	<p>コロナ禍にあっても、東京マラソンをはじめ、各事業について創意工夫を行うことで財団のブランド価値を維持・向上させることで、協賛金額の維持を目指す。</p> <p>バーチャルマラソンやオンラインボランティア講習の拡充など、「新しい日常」に適合したICT、DX等を活用した事業の充実を図り、事業収益の維持・向上を図る。</p> <p>東京マラソンにおいては、新型コロナウイルス感染症対策を講じ、安全・安心な大会を実施するとともに、運営の工夫などにより、経費の縮減に努めていく。</p>	<p>経常収益 38億円 2021大会年度予算並み</p> <p>各事業セグメントにおける独立採算を目指した事業展開により、単年度における収支均衡を維持する</p>	<p>協賛金収益(協賛物品含む)の維持</p> <p>バーチャルマラソン等、新しい収益事業</p> <p>ボランティア受託事業収益</p> <p>競技運営経費の精査</p>	<p>・コロナ禍の現状など、社会情勢の変化や課題の下にあっても、マーケット・ビジネスの機会として、パートナーセールスを行い、既存の協賛企業の維持や新規協賛企業の獲得を目指す ・2021大会年度予算25.0億円の達成</p> <p>・ICT、DX等を活用したイベントなどに加え、運営における活用について検討していく ・既存のオフィシャルイベント並みの収入1,500万円を確保</p> <p>・オンラインによる講習等、新しい日常を踏まえた実施方法をPRするなど、マラソン関係業務やボランティア研修等を積極的に受託する ・15件</p> <p>・適切な新型コロナウイルス感染症対策を講じるなど、安全・安心な大会運営に取り組んでいく</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略 2	継続した収益の確保	組織運営
------	-----------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○	○	○		○

【戦略を設定する理由・背景】
 財団収益は、ランニングイベントをはじめとした事業等のサービスの価値やスポーツビジネスとしてのブランドを高めることで確保する企業からの協賛金や大会参加料等、自己収益が大半となっている。安定した財団運営を行っていくためには、引き続き継続した自己収益の確保が必要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>財団収益の約66%は協賛金であり、収益の半分以上を占めている。新型コロナウイルス感染症の影響による経済状況や東京2020大会後のスポーツビジネスに対する変化により、協賛金収入の確保の困難が見込まれる。</p> <p>新型コロナウイルス感染症の影響により、通常の規模・実施方法でイベント等ができないことによる収益減が見込まれている。協賛金に加え、新たな日常をはじめ、時代のニーズに則した手法を取り入れた事業の実施による、収益確保が必要である。</p>	<p>コロナ禍にあっても、東京マラソンをはじめ、各事業について創意工夫を行うことで財団のブランド価値を維持・向上させることで、協賛金額の維持を目指す。</p> <p>バーチャルマラソンやオンラインボランティア講習の拡充など、「新しい日常」に適合したICT、DX等を活用した事業の充実を図り、事業収益の維持・向上を図る。</p> <p>東京マラソンにおいては、新型コロナウイルス感染症対策を講じ、安全・安心な大会を実施するとともに、運営の工夫などにより、経費の縮減に努めていく。</p>	<p>経常収益 38億円 2021大会年度予算並み</p> <p>各事業セグメントにおける独立採算を目指した事業展開により、単年度における収支均衡を維持する</p>	<p>協賛金収益(協賛物品含む)の維持</p> <p>バーチャルマラソン等、新しい収益事業</p> <p>ボランティア受託事業収益</p> <p>競技運営経費の精査</p>	<p>・コロナ禍の現状など、社会情勢の変化や課題の下にあっても、マーケット・ビジネスの機会として、パートナーセールスを行い、既存の協賛企業の維持や新規協賛企業の獲得を目指す ・2021大会年度予算25.0億円の達成</p> <p>・ICT、DX等を活用したイベントなどに加え、運営における活用について検討していく ・既存のオフィシャルイベント並みの収入1,500万円を確保</p> <p>・オンラインによる講習等、新しい日常を踏まえた実施方法をPRするなど、マラソン関係業務やボランティア研修等を積極的に受託する ・15件</p> <p>・適切な新型コロナウイルス感染症対策を講じるなど、安全・安心な大会運営に取り組んでいく</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>・東京マラソン2021の定員減や厳しいスポンサーセールスに加え、東京マラソン2022を開催しないことによる協賛金収益の減等により経常収益の確保は困難が見込まれている</p> <p>・引き続き経費削減に努めるとともに、財団ブランドの維持・向上やDX等を活用した事業の充実など、時代の変化に応じた事業展開を図り、収益確保や安定的な財政運営に努めていく</p>					

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍の現状など、社会情勢の変化や課題の下にあって、マーケット・ビジネスの機会として、パートナーセールスを行い、既存の協賛企業の維持や新規協賛企業の獲得を目指す ・2021大会年度予算25.0億円の達成 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍の現状など、社会情勢の変化や課題の下にあって、マーケット・ビジネスの機会として、パートナーセールスを行い、既存の協賛企業の維持や新規協賛企業の獲得を目指す ・2021大会年度予算25.0億円の達成
		<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績等を踏まえ、更なる事業の検討等を進める ・収入1,750万円 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績等を踏まえ、更なる事業の検討等を進める ・収入2,000万円
		<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績や委託側のニーズ等を踏まえサービスを向上し、多くの受託を得られるようにする ・東京2020大会後も受託規模を維持（15件） 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績や委託側のニーズ等を踏まえサービスを向上し、多くの受託を得られるようにする ・東京2020大会後も受託規模を維持（15件）
		<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症の動向や2021大会、2022大会の実績等を踏まえて見直しを行い、経費の縮減を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症の動向や前大会の実績等を踏まえて見直しを行い、経費の縮減を図る

改訂の内容及び考え方について

<p>東京レガシーハーフマラソンの創設を踏まえ、年次計画に追記 バーチャルマラソンの実績を踏まえ収入目標を上方修正</p>

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・2021大会実績 協賛金収益 23.8億円（暫定値） 物品提供物 2.7億円（暫定値） 計 26.5億円 2022大会年度に協賛金の7割（約16.8億円）を収入予定（3割は2021大会年度に収入済） ・東京マラソン2022を開催しないことにより、当該大会分の協賛金収益は入らない見込み 	<ul style="list-style-type: none"> ・協賛特典を充実させるなどの工夫により、2021大会については、計画の25億円を達成 ・2022大会の協賛金が入らないことによる財務への影響は精査中 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京マラソン（協賛金等25.0億円）に加え、東京レガシーハーフマラソンの協賛金を確実に獲得していく 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京マラソン（協賛金等25.0億円）に加え、東京レガシーハーフマラソンの協賛金を確実に獲得していく
<ul style="list-style-type: none"> ・Run as One GLOBAL Virtual Run Series：参加料収入約1,340万円 ・バーチャル東京マラソン2021：参加料収入約3,590万円 ・東京マラソンバーチャルEXPO 2021を準備中 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍におけるニーズへの対応や東京マラソンとの連携により、国内外から多くのランナーが参加 ・Run as One GLOBAL Virtual Run Series 2021年4月、6月、8月、10月、11月に各1週間程度ずつ実施 参加者約8,400人 ・バーチャル東京マラソン2021 2021年9月～10月 参加者数：マラソン4,258人、ハーフ1,377人 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績等を踏まえ、更なる事業の検討等を進める ・収入5,000万円 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績等を踏まえ、更なる事業の検討等を進める ・収入5,000万円
<ul style="list-style-type: none"> 有償9件（全体11件） ・自治体 有償3件 ・団体等 有償6件（全体8件） 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京2020関連の受託事業に加え、VOLUNTAINER活動の活性化により新規の受託獲得につなげている 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績や委託側のニーズ等を踏まえサービスを向上し、多くの受託を得られるようにする ・東京2020大会後も受託規模を維持（15件） 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績や委託側のニーズ等を踏まえサービスを向上し、多くの受託を得られるようにする ・東京2020大会後も受託規模を維持（15件）
<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症対策を踏まえた競技運営経費を精査中 	<ul style="list-style-type: none"> ・体調管理や3密を回避した運営を柱とした新型コロナウイルス感染症対策を講じた安全・安心な大会に向け、必要経費を精査している 	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症の動向や2021大会の実績等を踏まえて見直しを行い、経費の節減を図る ・2022年から開始する東京レガシーハーフマラソンの競技運営経費についても精査し、適正な経費で実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症の動向や前大会の実績等を踏まえて見直しを行い、経費の縮減を図る

戦略3	財団事業の拡充、多様化	事業運営
-----	-------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 「アクションプラン beyond2020」において、東京マラソンの質の向上やランニングスポーツの普及振興に加え、少子高齢化等の社会的課題、社会貢献の視点を踏まえ、事業セグメントを再構成し、東京マラソンのほか、多角的な事業を通じて、健康で豊かな暮らしの実現への貢献を目指している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
「ランニングイベント事業」「ランニングライフ事業」「ウェルネス事業」「社会貢献事業」の4つに再構築した事業セグメントに基づき多角的に事業を実施 東京2020大会後の更なるスポーツ振興やスポーツビジネス環境の変化を見据え、東京マラソンに加え、新たなコンテンツを創造し、財団経営のもう一つの柱に育てていくことが必要である。	事業セグメントごとの目的・テーマを明確にし、目的に沿って、既存事業の深化や新規の取組を進め、東京マラソン以外の財団事業を充実させていく。 東京2020組織委員会と締結した連携協定において、オリンピックレガシーの創出と継承に関して協力することを明記している。東京2020大会のレガシーに関する検討を踏まえ、新たな柱となるランニングイベントの検討を進める。	ONE TOKYO会員 68万人 2020年7月1日時点619,632人を10%増加 ひとひとが健康づくりに取り組む社会の実現に向け、積極的に取り組んでいる VOLUNTAINER会員 3万4千人 東京2020大会後も会員規模を維持 東京2020大会レガシー創出	ONE TOKYO会員向けサービスの充実		・東京マラソンとの運動強化や有料・無料会員それぞれへのサービスコンテンツの拡充を図る ・ONE TOKYO会員 64万人
			運動習慣継続に向けた取組の推進		・東京都等とも連携しながら、身近にランニング等ができる環境や機会の創出を行うなど、運動習慣促進・継続に向けた取組を推進
			VOLUNTAINER活動の活性化		・東京2020大会開催以降の大規模な国際大会の開催による気運醸成を背景に、育成プログラムの多様化やスキルアップ講習などを環境に応じた効果的な受講方法と合わせて実施
			東京2020大会のレガシーの創出		・東京2020大会のレガシーにふさわしいイベントの検討及び実施
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略3	財団事業の拡充、多様化	事業運営
-----	-------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 「アクションプラン beyond2020」において、東京マラソンの質の向上やランニングスポーツの普及振興に加え、少子高齢化等の社会的課題、社会貢献の視点を踏まえ、事業セグメントを再構成し、東京マラソンのほか、多角的な事業を通じて、健康で豊かな暮らしの実現への貢献を目指している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
「ランニングイベント事業」「ランニングライフ事業」「ウェルネス事業」「社会貢献事業」の4つに再構築した事業セグメントに基づき多角的に事業を実施 東京2020大会後の更なるスポーツ振興やスポーツビジネス環境の変化を見据え、東京マラソンに加え、新たなコンテンツを創造し、財団経営のもう一つの柱に育てていくことが必要である。	事業セグメントごとの目的・テーマを明確にし、目的に沿って、既存事業の深化や新規の取組を進め、東京マラソン以外の財団事業を充実させていく。 東京2020組織委員会と締結した連携協定において、オリンピックレガシーの創出と継承に関して協力することを明記している。東京2020大会のレガシーに関する検討を踏まえ、新たな柱となるランニングイベントの検討を進める。	ONE TOKYO会員 68万人 2020年7月1日時点619,632人を10%増加 ひとひとが健康づくりに取り組む社会の実現に向け、積極的に取り組んでいる VOLUNTAINER会員 3万4千人 東京2020大会後も会員規模を維持 東京2020大会レガシー創出	ONE TOKYO会員向けサービスの充実		・東京マラソンとの運動強化や有料・無料会員それぞれへのサービスコンテンツの拡充を図る ・ONE TOKYO会員 64万人
			運動習慣継続に向けた取組の推進		・東京都等とも連携しながら、身近にランニング等ができる環境や機会の創出を行うなど、運動習慣促進・継続に向けた取組を推進
			VOLUNTAINER活動の活性化		・東京2020大会開催以降の大規模な国際大会の開催による気運醸成を背景に、育成プログラムの多様化やスキルアップ講習などを環境に応じた効果的な受講方法と合わせて実施
			東京2020大会のレガシーの創出		・東京2020大会のレガシーにふさわしいイベントの検討及び実施
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
・東京マラソンと並ぶ新たな柱となる東京レガシーハーフマラソンの創設に加え、運動習慣継続に向けた取組みの推進、VOLUNTAINER活動の活性化を図るなど、新型コロナウイルスの影響下においても、実施内容の工夫により、事業の深化・多様化を進めた					

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> ・東京マラソンとの連携強化や有料・無料会員それぞれへのサービスコンテンツの拡充を図る ・ONE TOKYO会員 66万人 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京マラソンとの連携強化や有料・無料会員それぞれへのサービスコンテンツの拡充を図る ・ONE TOKYO会員 68万人
		<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績等を踏まえた環境・機会の創出に努め、継続して運動習慣促進・継続に向けた取組を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績等を踏まえた環境・機会の創出に努め、継続して運動習慣促進・継続に向けた取組を推進
		<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績等を踏まえたカリキュラムや受講機会を提供し、VOLUNTAINERの活性を図っていく 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績等を踏まえたカリキュラムや受講機会を提供し、VOLUNTAINERの活性を図っていく
		<ul style="list-style-type: none"> ・東京2020大会のレガシーにふさわしいイベントの検討及び実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京2020大会のレガシーにふさわしいイベントの検討及び実施

改訂の内容及び考え方について

<p>VOLUNTAINER活動の活性化について、他大会への運営協力を年次計画に追記 東京レガシーハーフマラソンの創設に伴い、年次計画を具体化</p>

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・ONE TOKYO会員 62.7万人 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京マラソンとの連携等を図ったものの、東京マラソンの優先枠の縮小等の影響により、計画策定時のからの7,000人増にとどまった 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京マラソンとの連携強化や、有料・無料会員それぞれへのサービスコンテンツの拡充を図るとともに、東京レガシーハーフマラソンとの連携を図っていく ・ONE TOKYO会員 66万人 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京マラソンとの連携強化や、有料・無料会員それぞれへのサービスコンテンツの拡充を図るとともに、東京レガシーハーフマラソンとの連携を図っていく ・ONE TOKYO会員 68万人
<ul style="list-style-type: none"> ・東京タワーパーティカルラン（東京タワーの外階段600段を駆け上がるイベント）を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・本格的なランナーだけでなく、気軽に楽しめるイベントを実施 ・今後も運動習慣につなげる、誰もが気軽に参加できるイベントを計画している 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績等を踏まえた環境・機会の創出に努め、継続して運動習慣促進・継続に向けた取組を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績等を踏まえた環境・機会の創出に努め、継続して運動習慣促進・継続に向けた取組を推進
<ul style="list-style-type: none"> ・他のマラソン大会等への運営協力3件 ・VOLUNTAINERホームページにオンラインでの交流を進める場として、トークルームを設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京マラソンだけでなく、他大会への協力等を通じてボランティアの活動の場を創出 ・トークルームを設置することで、コロナ禍において活動の場が減少している中であっても、VOLUNTAINER会員のモチベーションを維持・向上につなげている 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績等を踏まえ、他大会への運営協力やカリキュラム・受講機会等を提供するなど、VOLUNTAINERの活性を図っていく 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年実績等を踏まえ、他大会への運営協力やカリキュラム・受講機会等を提供するなど、VOLUNTAINERの活性を図っていく
<ul style="list-style-type: none"> ・2021年6月理事会において、2022年から東京レガシーハーフマラソンを創設することを決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京2020大会を機に高まったスポーツやウェルネスの気運をレガシーとして継承するため、東京2020大会のパラリンピックコースを活用した「東京レガシーハーフマラソン」（毎年10月第3日曜日開催）を創設 ・実施規模は15,000人とし、障害者枠約1割を設ける予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京都と連携し、第1回東京レガシーハーフマラソンをセレブレーションマラソンと位置付けて、確実に開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・第1回大会の盛り上がり等を第2回大会以降に確かなレガシーとして継続していく

戦略4	東京マラソンチャリティ等の更なる充実	事業運営
-----	--------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 東京マラソンを通じた社会貢献の視点から寄付金の募集、スポーツレガシー事業等のチャリティ事業を実施している。チャリティ事業を充実し、浸透させることで、日本の寄付文化の醸成に貢献していく。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
東京マラソンの寄付総額は、約7億円と年々、増加している。一方、ロンドンマラソンの寄付総額約88億円(2019年)やボストンマラソンの約41億円と、AbbottWMMシリーズ下の他大会は高い水準にある。	寄付者と寄付先団体が直接つながり、継続的な寄付金獲得の効果が期待されるアクティブチャリティの仕組みを浸透させるなど、寄付文化の醸成を推進していく。	チャリティ寄付金額 8億円 2020大会年度約7.2億円を10%増加 東京マラソンを通じた持続可能な大会運営が一層、推進されている	チャリティ寄付金額の増加に向けた仕組みの工夫	寄付先団体数の増加	<ul style="list-style-type: none"> 寄付先団体と連携したアクティブチャリティの広報等により2020大会並みの寄付金7.2億円を目指す 東京マラソン以外の機会も捉えた寄付金増加に向けた取組の検討・実施
SDG sの視点を踏まえ、衣類リユース(洋服ポスト)や大会フラッグのリユース等、東京マラソンを通じた持続可能な大会運営への取組を実施	スポーツレガシー事業について、強化育成、環境整備、普及啓発、社会貢献の4つのテーマに基づき、多様化・充実を図り、財団として社会貢献を進める。		スポーツレガシー事業の充実		<ul style="list-style-type: none"> 寄付先団体と連携した広報等により、東京マラソンチャリティの周知を図り、団体数の維持を図る 39団体
	持続可能な大会運営に向け、既存の取組に加え、東京マラソンの場において創出が期待できる協賛企業や、技術・ノウハウを有する企業等との連携等により、先進的な取組を実施していく。		持続可能な大会運営		<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の動向を踏まえ、適切な対策を講じながら、子どものスポーツ及びランニング、障害者スポーツの普及啓発等を推進していく
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					<ul style="list-style-type: none"> 洋服ポストの設置に加え、大会運営において環境に配慮した製品等を活用するなど、持続可能な大会に向けた取組を実施

戦略4	東京マラソンチャリティ等の更なる充実	事業運営
-----	--------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 東京マラソンを通じた社会貢献の視点から寄付金の募集、スポーツレガシー事業等のチャリティ事業を実施している。チャリティ事業を充実し、浸透させることで、日本の寄付文化の醸成に貢献していく。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
東京マラソンの寄付総額は、約7億円と年々、増加している。一方、ロンドンマラソンの寄付総額約88億円(2019年)やボストンマラソンの約41億円と、AbbottWMMシリーズ下の他大会は高い水準にある。	寄付者と寄付先団体が直接つながり、継続的な寄付金獲得の効果が期待されるアクティブチャリティの仕組みを浸透させるなど、寄付文化の醸成を推進していく。	チャリティ寄付金額 8億円 2020大会年度約7.2億円を10%増加 東京マラソンを通じた持続可能な大会運営が一層、推進されている	チャリティ寄付金額の増加に向けた仕組みの工夫	寄付先団体数の増加	<ul style="list-style-type: none"> 寄付先団体と連携したアクティブチャリティの広報等により2020大会並みの寄付金7.2億円を目指す 東京マラソン以外の機会も捉えた寄付金増加に向けた取組の検討・実施
SDG sの視点を踏まえ、衣類リユース(洋服ポスト)や大会フラッグのリユース等、東京マラソンを通じた持続可能な大会運営への取組を実施	スポーツレガシー事業について、強化育成、環境整備、普及啓発、社会貢献の4つのテーマに基づき、多様化・充実を図り、財団として社会貢献を進める。		スポーツレガシー事業の充実		<ul style="list-style-type: none"> 寄付先団体と連携した広報等により、東京マラソンチャリティの周知を図り、団体数の維持を図る 39団体
	持続可能な大会運営に向け、既存の取組に加え、東京マラソンの場において創出が期待できる協賛企業や、技術・ノウハウを有する企業等との連携等により、先進的な取組を実施していく。		持続可能な大会運営		<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の影響により、東京マラソン2022を開催できないことに伴い、チャリティ金額は少額となっているものの、「Run with Heart」の開始により、チャリティ事業を充実させることができた。また、スポーツレガシー事業についても、着実に実施した。
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		・前年実績等を踏まえた取組みを推進し、寄付金額の増加を目指す ・7.6億円	・前年実績等を踏まえ、チャリティの実施方法等を工夫し、寄付金額の増加を目指す ・8億円
		・寄付者数等を踏まえ、必要に応じた寄付先団体の追加募集により、多様性と寄付事業の裾野を広げるなど、拡充を図る ・42団体	・寄付者数等を踏まえ、必要に応じた寄付先団体の追加募集により、多様性と寄付事業の裾野を広げるなど、拡充を図る ・45団体
		・前年実績等を踏まえ、引き続き子どものスポーツ及びランニング、障害者スポーツの普及啓発等を推進していく ・寄付金額の増加に合わせた事業の多様化・充実を図る	・前年実績等を踏まえ、引き続き子どものスポーツ及びランニング、障害者スポーツの普及啓発等を推進していく ・寄付金額の増加に合わせた事業の多様化・充実を図る
		・前年実績等を踏まえ、持続可能な大会運営に向けた取組の継続・見直しを行う	・前年実績等を踏まえ、持続可能な大会運営に向けた取組の継続・見直しを行う

改訂の内容及び考え方について

東京マラソン2022を開催しないことに伴い、2022年度における寄付金額の記載を変更

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
・83千円 ・東京マラソン財団チャリティ「RUN with HEART」を開始	・2022大会を開催しないことに伴い、2022大会チャリティの募集を中止 ・東京マラソンのみならず、財団事業全体を通じたチャリティ事業「RUN with HEART」を開始することで、ギフトングなど、年間を通じて気軽に寄付ができる仕組みを作り、寄付文化の醸成につなげている	・東京マラソンにおける実績等を踏まえ、寄付金額の増加を目指す。 ・7.6億円	・前年実績等を踏まえ、チャリティの実施方法等を工夫し、寄付金額の増加を目指す ・8億円
・35団体	・新型コロナウイルス感染症を起因とした寄付先団体の活動への影響などにより、2021大会から2022大会への移行時に4団体が脱退	・寄付者数等を踏まえ、必要に応じた寄付先団体の追加募集により、多様性と寄付事業の裾野を広げるなど、拡充を図る ・42団体	・寄付者数等を踏まえ、必要に応じた寄付先団体の追加募集により、多様性と寄付事業の裾野を広げるなど、拡充を図る ・45団体
・パラ陸上チャレンジサポート事業7回（江戸川区車いす陸上教室6回、ガイドランナー講座1回）	・車いす陸上教室の実開催に加え、ガイドランナー講座をオンラインで開催するなど、実施内容を工夫しながら、障害者スポーツの普及啓発等を推進した。	・前年実績等を踏まえ、引き続き子どものスポーツ及びランニング、障害者スポーツの普及啓発等を推進していく ・寄付金額の増加に合わせた事業の多様化・充実を図る	・前年実績等を踏まえ、引き続き子どものスポーツ及びランニング、障害者スポーツの普及啓発等を推進していく ・寄付金額の増加に合わせた事業の多様化・充実を図る
・持続可能な大会に向けての取組みを検討中	・協賛パートナーなど、大会のステークホルダーと連携し、大会における環境に配慮した製品等の活用を検討中	・前年実績等を踏まえ、持続可能な大会運営に向けた取組の継続・見直しを行う	・前年実績等を踏まえ、持続可能な大会運営に向けた取組の継続・見直しを行う

戦略1	シンクタンク・アドバイザー機能の強化	組織運営
-----	--------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
○					○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染拡大の影響が加わり、都市づくりにおける市町村のニーズはますます多様化していく。こうした状況下、政策連携団体としての将来像「自ら企画し、提案する、都市づくりの総合支援を担う高度専門家集団」の実現を目指し存在価値を向上させていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>公社はこれまで60年近くに亘り都や区市町村から事業を受託しながら都市づくりに携わってきた。一方、都市づくりを取り巻く大きな環境の変化を踏まえ、「シンクタンク・アドバイザー機能の強化」を取り組むべき方向性として掲げた。さらに、この方向性と軌を一にして、「自ら企画し、提案する、都市づくりの総合支援を担う高度専門家集団」という政策連携団体の将来像が示された。公社は、これらを具現化するため、2020年4月に「都市づくり調査室」を新設し、調査研究や技術支援の取組を開始したところである。</p>	<p>市町村のニーズの多様化や、技術職員の不足等、東京の都市づくりやそれを取り巻く環境の変化に対応していくため、新設した都市づくり調査室において2つの取組を進める。調査研究は、潜在的な課題とその解決策を市町村に対して企画提案し、技術支援を実施</p> <p>多摩・島しょ地域の9自治体に対し、技術支援を実施</p> <p>のうち2件を民間シンクタンク等との共同研究で実施</p> <p>有償調査研究の本格実施準備完了</p>	<p>多摩地域市町村の半数に当たる15市町村に対し、各々の課題の解決策を企画提案</p> <p>多摩・島しょ地域の9自治体に対し、技術支援を実施</p> <p>のうち2件を民間シンクタンク等との共同研究で実施</p> <p>有償調査研究の本格実施準備完了</p>	<p>企画提案対象市町村数の確保と企画提案の質の確保の両立</p> <p>公共施設にかかる事業について技術的な助言・相談の実施</p> <p>共同研究相手としての期待に応えられる調査研究能力の発揮</p> <p>有償調査研究の実施に向けた検討</p>	<p>・自治体の特色を定量・定性両面から分析した上で、各自治体の政策課題を8件まとめる。</p> <p>・自治体の政策課題に対する解決策を立案し、当該自治体との意見交換を通じ、企画提案まで4件到達させる。</p> <p>・公共施設にかかる事業に関する技術的な助言・相談について、前年度支援自治体の継続と支援自治体の拡大により、その対象となる多摩・島しょ地域の自治体数を5とする。また、そこから生じる公社が対応すべき業務の有償での受託要請に積極的に対応していく。</p> <p>・共同研究の実施</p> <p>・有償化に向けた課題の整理・深掘り</p> <p>・課題への対策の実施</p> <p>・関係機関との調整</p> <p>・自治体との調整</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略1	シンクタンク・アドバイザー機能の強化	組織運営
-----	--------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
○					○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染拡大の影響が加わり、都市づくりにおける市町村のニーズはますます多様化していく。こうした状況下、政策連携団体としての将来像「自ら企画し、提案する、都市づくりの総合支援を担う高度専門家集団」の実現を目指し存在価値を向上させていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>公社はこれまで60年近くに亘り都や区市町村から事業を受託しながら都市づくりに携わってきた。一方、都市づくりを取り巻く大きな環境の変化を踏まえ、「シンクタンク・アドバイザー機能の強化」を取り組むべき方向性として掲げた。さらに、この方向性と軌を一にして、「自ら企画し、提案する、都市づくりの総合支援を担う高度専門家集団」という政策連携団体の将来像が示された。公社は、これらを具現化するため、2020年4月に「都市づくり調査室」を新設し、調査研究や技術支援の取組を開始したところである。</p>	<p>市町村のニーズの多様化や、技術職員の不足等、東京の都市づくりやそれを取り巻く環境の変化に対応していくため、新設した都市づくり調査室において2つの取組を進める。調査研究は、潜在的な課題とその解決策を市町村に対して企画提案し、技術支援を実施</p> <p>多摩・島しょ地域の9自治体に対し、技術支援を実施</p> <p>のうち2件を民間シンクタンク等との共同研究で実施</p> <p>有償調査研究の本格実施準備完了</p>	<p>多摩地域市町村の半数に当たる15市町村に対し、各々の課題の解決策を企画提案</p> <p>多摩・島しょ地域の9自治体に対し、技術支援を実施</p> <p>のうち2件を民間シンクタンク等との共同研究で実施</p> <p>有償調査研究の本格実施準備完了</p>	<p>企画提案対象市町村数の確保と企画提案の質の確保の両立</p> <p>公共施設にかかる事業について技術的な助言・相談の実施</p> <p>共同研究相手としての期待に応えられる調査研究能力の発揮</p> <p>有償調査研究の実施に向けた検討</p>	<p>・自治体の特色を定量・定性両面から分析した上で、各自治体の政策課題を8件まとめる。</p> <p>・自治体の政策課題に対する解決策を立案し、当該自治体との意見交換を通じ、企画提案まで4件到達させる。</p> <p>・公共施設にかかる事業に関する技術的な助言・相談について、前年度支援自治体の継続と支援自治体の拡大により、その対象となる多摩・島しょ地域の自治体数を5とする。また、そこから生じる公社が対応すべき業務の有償での受託要請に積極的に対応していく。</p> <p>・共同研究の実施</p> <p>・有償化に向けた課題の整理・深掘り</p> <p>・課題への対策の実施</p> <p>・関係機関との調整</p> <p>・自治体との調整</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>各自治体に向けた政策課題分析や企画提案(15市町村)については、各テーマの調査研究を通じて、研究量と研究の質を着実に積んでいる。また、他団体との連携(2件)を図ることで、新たな分野の知見や調査研究能力の向上を図りつつある。更に、有償化研究に向けた事業スキームに道筋をつけており、今後、有償の調査研究が可能な水準まで質の向上を図る。</p> <p>技術支援については、自治体への支援ニーズの把握及び的確な助言・相談の実施により、計画通り、支援自治体を5自治体に拡大している。</p>					

変更なし
 個別取組事項のみ改訂

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> 自治体の特色を定量・定性両面から分析した上で、各自治体の政策課題を8件まとめる。 自治体の政策課題に対する解決策を立案し、当該自治体との意見交換を通じ、企画提案まで4件到達させる。 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体の特色を定量・定性両面から分析した上で、各自治体の政策課題を8件まとめる。 自治体の政策課題に対する解決策を立案し、当該自治体との意見交換を通じ、企画提案まで4件到達させる。
		<ul style="list-style-type: none"> 公共施設にかかる事業に関する技術的な助言・相談について、前年度支援自治体の継続と支援自治体の拡大により、その対象となる多摩・島しょ地域の自治体数を7とする。また、そこから生じる公社が対応すべき業務の有償での受託要請に積極的に対応していく。 	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設にかかる事業に関する技術的な助言・相談について、前年度支援自治体の継続と支援自治体の拡大により、その対象となる多摩・島しょ地域の自治体数を9とする。また、そこから生じる公社が対応すべき業務の有償での受託要請に積極的に対応していく。
		<ul style="list-style-type: none"> 共同研究 の公表と公表後のフォローアップ 共同研究 の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 共同研究 の公表と公表後のフォローアップ
		<ul style="list-style-type: none"> 対策の継続実施 有償調査研究の試行 	<ul style="list-style-type: none"> 試行の拡大 本格実施に向けた課題解決

改訂の内容及び考え方について

個別取組事項「共同研究相手としての期待に応えられる調査研究能力の発揮」について、「共同研究」の具体的な研究内容がわかるよう、2022年度計画に追記した。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 現在、政策課題分析は3件が完了。企画提案は1件の企画提案書を取りまとめし、12月に企画提案を予定。 企画提案等する自治体と地域課題に関する意見交換など議論・調整することで、ネットワークを形成し、信頼関係を構築中。 並行して、社外有識者による定期的研修の実施・企画提案に向けた助言活用を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 年度内の目標である政策課題分析8件及び企画提案4件の達成に向け、着実に実施している。 研究工程に基づく進捗管理を行い、時機を失うことなく自治体と意見交換すると共に、研究過程での定量分析の効率化など、調査研究の量の向上を図っている。 並行して、社外有識者による定期的研修の実施・企画提案に向けた助言活用により、人材育成・調査研究の質の向上に向けた取組を推進している。 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体の特色を定量・定性両面から分析した上で、各自治体の政策課題を8件まとめる。 自治体の政策課題に対する解決策を立案し、当該自治体との意見交換を通じ、企画提案まで4件到達させる。 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体の特色を定量・定性両面から分析した上で、各自治体の政策課題を8件まとめる。 自治体の政策課題に対する解決策を立案し、当該自治体との意見交換を通じ、企画提案まで4件到達させる。
<ul style="list-style-type: none"> 前年度に支援した3自治体と今年度も継続して支援を実施するとともに、今年度新たに2自治体と技術支援を開始。現在、この5自治体に対し、技術的な助言・相談を行っている。また、技術的助言・相談を実施している自治体から要請のあった有償での受託事業について、次年度から実施可能か、現在調整中。 	<ul style="list-style-type: none"> 前年度に支援した3自治体と継続支援できたのは、前年度、相談のあった案件に対し、的確かつ迅速に対応し、ある程度信頼を得られたためと推測される。 今年度新たに技術支援を実施することになった2自治体に対しては、前年度からヒアリングを行い、自治体が抱える課題及び技術支援ニーズを把握していたため、今年度当初からスムーズに技術支援を開始することができた。 自治体から要請のあった有償での受託事業は、今年度技術的な助言をした事業であり、この助言により公社への信頼が得られたためである。 	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設にかかる事業に関する技術的な助言・相談について、前年度支援自治体の継続と支援自治体の拡大により、その対象となる多摩・島しょ地域の自治体数を7とする。また、そこから生じる公社が対応すべき業務の有償での受託要請に積極的に対応していく。 	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設にかかる事業に関する技術的な助言・相談について、前年度支援自治体の継続と支援自治体の拡大により、その対象となる多摩・島しょ地域の自治体数を9とする。また、そこから生じる公社が対応すべき業務の有償での受託要請に積極的に対応していく。
<ul style="list-style-type: none"> 年度内に自治体へ企画提案する1件として、観光分野のシンクタンク機関である株式会社JTB総合研究所と連携し、多摩地域における観光施策等を協働で研究中。連携を通じ、まちづくりに関する調査研究能力を発揮させると共に、新たな分野（観光）について、調査研究能力を向上させている。 	<ul style="list-style-type: none"> 前年度から社内及び社外と情報連携を図ったことから、今年度において連携を図ることができた。オブザーバーで参加する社外協議会に参加し、民間シンクタンク機関と意見交換を交わすことで、協働で研究する合意を得た。 	<ul style="list-style-type: none"> 多摩地域における観光政策等の共同研究 の公表と公表後のフォローアップ 共同研究 の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 共同研究 の公表と公表後のフォローアップ
<ul style="list-style-type: none"> 公益目的事業の自主事業である都市づくり調査事業について、受託事業スキーム骨子案を整理し、課題解決に向け、事業内容変更を公益認定所管行政と協議中。 自治体との調整について、地域課題分析の共有及び意見交換を踏まえ、対象自治体から環境基本計画等の更新委託について打診があり、現在調整中。 	<ul style="list-style-type: none"> 公益認定・会計・組織規程・事業や組織など有償化に向けた課題を多面的に洗い出し、事業スキーム骨子案を作成するとともに、その課題解決に向けて、公益認定所管行政との協議を進めており、有償化調査研究に向けた道筋を立てた。 自治体との調整では、企画提案時に対象自治体の最新の定量・定性情報を正確に分析することで、対象自治体のニーズと提案内容が合致し、委託に関する打診を受けることができた。 	<ul style="list-style-type: none"> 対策の継続実施 有償調査研究の試行 	<ul style="list-style-type: none"> 試行の拡大 本格実施に向けた課題解決

戦略2	既存事業の着実な推進による自治体からの信頼の一層の獲得	事業運営

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 公社は、多摩地域に軸足を置きながら、土地区画整理事業や下水道事業等により都市基盤整備を進めてきた。これらを取り巻く社会経済情勢が大きく変化中、その変化に対応しながら事業量及び収益を確保し、多摩地域を中心として引き続きまちづくりに貢献していく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度計画	
				到達目標		
<p>土地区画整理事業においては、現在受託している全16地区の事業進捗率は、令和元年度末時点で事業費ベースで約47%である。一方、そのうち4地区が概ね10年以内に終了見込みであることや自治体の投資的経費が抑制される傾向にあることから、事業量を確保していくことが今後の課題となる。</p> <p>下水道事業においては、多摩地域の下水道普及の概成により大規模な汚水工事が減少したものの、小規模な工事への効率的な対応、雨水管工事や耐震化による防災性の向上やストックマネジメントなど新たなニーズが生じつつあり、これらに対応することが公社に求められている。一方、下水道事業の収支は改善傾向であるが、更なる赤字幅の縮小が必要である。</p>	<p>土地区画整理事業においては、受託中事業を年度計画に従って着実に実施することで公社の役割を果たしていく。令和2年度末の受託総事業費に対して各年度ごとに進捗率2%程度の達成を目指す。一方、新規地区の公社事業化も視野に入れ、まちづくりの専門家として自治体の動きを支援していく。</p> <p>下水道事業においては、多摩地域のみならず島しょ部も含めてより多くの自治体を支援していく。自治体のニーズや期待の多様化を踏まえつつ、年度計画の着実な実施や業務の質の向上により、各自治体からの信頼を確保し業務の受託に繋げていく。また、工事規模に関わらない、業務内容に応じた適切な事務費算定の新基準を適用することで収支均衡を目指す。</p>	<p>施行者の各年度の土地区画整理事業計画の着実な執行(3か年平均90億円規模の事業実施)</p> <p>新規土地区画整理地区の事業化に向けた支援(準備組合の設立)</p> <p>20自治体からの下水道業務受託及び下水道事業の収支均衡(3か年平均)</p>	<p>事業地区内の道路の効率的な整備</p>	<p>地元自治体・地元主体のサポートの推進</p>	<p>下水道事業の着実な実施による信頼確保及び事務費収入の確保</p>	<p>・年度実施計画に定める道路整備延長の90%以上を確保する。 ・前年度の事業の進捗を踏まえ、新たに重点管理工事を位置づけ、重点管理工事の上半期発注と進捗管理を徹底する。</p> <p>・対象となる地区において、地元自治体及び地元主体の勉強会への助言を通じて、着実に事業への合意形成を進めていく。</p> <p>・市町村ニーズの的確な把握・対応及び、進行管理会議等での早期の課題把握・対応により、受託事業の着実な実施や業務の質を向上させ、多くの自治体の信頼を得て業務を受託することで、確実に事務費収入を確保し収支均衡を図っていく。</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						
<p>土地区画整理事業は、2021年度84億円の執行を見込む。3年後の到達目標に向け、進捗管理を徹底すると共に、自治体と綿密な調整を図り、事業推進に寄与するよう取組を継続する。また、準備組合設立に向け、地元自治体・地権者に対し深度を深めた助言・サポートを継続する。下水道事業は、22自治体から業務委託を受託し、質の高い受託事業の執行により、次年度以降も20自治体以上の業務受託に取り組んでいる。また事業収支は概ね収支均衡の見込みとなっており、3年後の到達目標に向け着実に取り組んでいる。</p>						

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>・整備延長は、1,337mの計画のうち、1,300m（97.2%）の施工を見込んでいる。</p> <p>・重点管理工事は11月末において全て発注済みとなっている。</p>	<p>・整備延長は、1,337mを計画していたが、権利者との補償協議の難航により、一部工事で施工エリアが縮小したことにより減少し、1,300mの施工を見込む。しかしながら、計画比97.2%の施工を見込み、目標値（90%以上）の確保を見込んでいる。</p> <p>・重点管理工事は、全案件発注済みとなっている。入札不調等により一部遅れが生じたが、事業への影響なく完了を見込む。今後は、工期内完了に向け、進捗管理の徹底を図る。</p>	<p>・年度実施計画に定める道路整備延長の90%以上を確保する。</p> <p>・前年度の事業の進捗を踏まえ、新たに重点管理工事を位置づけ、重点管理工事の上半期発注と進捗管理を徹底する。</p>	<p>・年度実施計画に定める道路整備延長の90%以上を確保する。</p> <p>・前年度の事業の進捗を踏まえ、新たに重点管理工事を位置づけ、重点管理工事の上半期発注と進捗管理を徹底する。</p>
<p>対象となる地区の地元自治体との覚書に基づき、事業進捗に向け、設計（案）の作成並びに地元住民による勉強会への参加や権利者説明への同行などサポートを継続している。なお、権利者より、事業に対し好意的な評価を得ている。</p>	<p>対象となる地区の地元自治体への助言、地元住民による勉強会への参加などサポートを継続している。</p> <p>今後は、準備組合設立に向け、事業計画（案）や資金計画（案）の作成に向け、深度を深めた助言やサポートを続ける。</p>	<p>・対象となる地区において、前年度の勉強会の深度を深め、事業化を前提とした事業計画（案）の作成に向け、助言やサポートを行う。</p>	<p>・対象となる地区において、前年度から引き続き、事業計画（案）の検討を進め、勉強会を事業主体の準備会として組織化できるようサポートしていく。</p>
<p>・多摩地域及び島しょ部の22自治体から業務受託</p> <p>・下水道事業は収支均衡見込み</p>	<p>・市町村とストックマネジメント等の新たな事業ニーズを含め、綿密な協議・提案等を行い、目標を上回る22自治体から業務委託を受託した。また受託事業を進行管理会議等での早期の課題把握・対応による年度計画の着実に実施により、自治体からの信頼確保に努め、継続的な業務受託に取り組んでいる。</p> <p>・2021年度から新事務費算定基準を適用し、受託事業を円滑に執行を図り、事務費収入を確実に確保することで、下水道事業の収支均衡に向けて着実に取り組んでいる。</p>	<p>・市町村ニーズの的確な把握・対応及び、進行管理会議等での早期の課題把握・対応により、受託事業の着実な実施や業務の質を向上させ、多くの自治体の信頼を得て業務を受託することで、確実に事務費収入を確保し収支均衡を図っていく。</p>	<p>・市町村ニーズの的確な把握・対応及び、進行管理会議等での早期の課題把握・対応により、受託事業の着実な実施や業務の質を向上させ、多くの自治体の信頼を得て業務を受託することで、確実に事務費収入を確保し収支均衡を図っていく。</p>

戦略3	都市機能更新事業の重点的な推進と新規路線整備事業の事業化	事業運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○	○				○

【戦略を設定する理由・背景】
 首都直下地震の切迫性を踏まえ、また地域の防災性向上のため、特定整備路線や不燃化特区における道路整備が求められている。また、2017年度末時点で都市計画道路の多摩地域の完成率は約61.5%となっており、多摩地域における利便性向上に向けた道路整備が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
ウイズコロナ、ポストコロナにおける権利者折衝が停滞することが予測され、業務の効率化や社会変化に応じた業務の工夫が求められる。また、事業進捗に伴い業務量が減少していく可能性がある中で、自治体のニーズに応える事業を積極的に展開していく必要がある。	受託中事業を着実に執行すると共に新規の路線整備事業の受託を目指す。 具体的には、受託中事業においては、個々の予定業務を着実に執行すると共に、業務の効率化やウィズコロナ、ポストコロナでの権利者対応など社会状況に応じた業務を行うことで、年度計画を着実に実施する。また、業務内容、業務量変動に対し代替業務を提案し、2024年度以降の事業展開へ備える。 新規路線整備事業については、都内全域の自治体に対して、都市計画道路等の用地買収及び不燃化特区に関する業務の受託を提案していく。	予定業務の着実な執行 ・全用地買収画地の90%契約 ・20画地(3か年平均) 2024年度以降の事業展開に備えた業務の提案 都市計画道路等及び不燃化特区に関する業務の受託3件	ウィズコロナ、ポストコロナにおける権利者対応の工夫		・権利者折衝は、電話や配送に加え、メール等オンラインによる対面以外の選択肢を拡充し、総件数の20%をタッチレスとする。 ・相談窓口対応は、これらに加え、専門家相談会のオンライン化も実施し、総件数の10%をタッチレスとする。
			道路事業等の終盤にあたる業務(道路築造等)の検証、分析の実施		・区部における主要生活道路等工事業務のヒアリング ・区部における主要生活道路無電柱化工事業務のヒアリング
			新規路線整備事業の受託		・都市計画道路、主要生活道路、駅前広場、公園などの用地買収業務受託に向けた提案 ・不燃化特区受託に向けた提案
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略3	都市機能更新事業の重点的な推進と新規路線整備事業の事業化	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○				○

【戦略を設定する理由・背景】
 首都直下地震の切迫性を踏まえ、また地域の防災性向上のため、特定整備路線や不燃化特区における道路整備が求められている。また、2017年度末時点で都市計画道路の多摩地域の完成率は約61.5%となっており、多摩地域における利便性向上に向けた道路整備が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
コロナによる社会の変化に柔軟に対応しながら、引き続き、ウィズコロナ・ポストコロナにおける権利者折衝において業務の効率化や社会変化に応じた業務の工夫が求められている。 一方、積極的な営業活動の結果、新規の都市計画道路等の用地買収業務や不燃化特区に関する業務について、広く自治体から支援要請を確認できている。 これらの現状を踏まえ、安心して快適な都市環境を実現し、魅力的な東京の発展への貢献をより一層果たすべく、組織体制を強化し、広く自治体のニーズに応えていくことが求められる。	受託中事業を着実に執行すると共に新規の路線整備事業の受託を目指す。 具体的には、受託中事業においては、個々の予定業務を着実に執行すると共に、業務の効率化やウィズコロナ、ポストコロナでの権利者対応など社会状況に応じた業務を行うことで、年度計画を着実に実施する。 また、業務内容、業務量変動に対し代替業務を提案するとともに、自治体のきめ細かなニーズに対応し、2024年度以降の事業展開へ備える。 新規路線整備事業については、人員体制を強化し、都内全域の自治体に対して、都市計画道路等の用地買収及び不燃化特区に関する業務の受託を提案していく。	予定業務の着実な執行 ・全用地買収画地の90%契約 ・20画地(3か年平均) 2024年度以降の事業展開に備えた業務の提案 都市計画道路等及び不燃化特区に関する業務の受託6件	ウィズコロナ、ポストコロナにおける権利者対応の工夫		・権利者折衝は、電話や配送に加え、メール等オンラインによる対面以外の選択肢を拡充し、総件数の20%をタッチレスとする。 ・相談窓口対応は、これらに加え、専門家相談会のオンライン化も実施し、総件数の10%をタッチレスとする。
			道路事業等の終盤にあたる業務(道路築造等)の検証、分析及び受託		・区部における主要生活道路等工事業務のヒアリング ・区部における主要生活道路無電柱化工事業務のヒアリング
			新規路線整備事業の受託		・都市計画道路、主要生活道路、駅前広場、公園などの用地買収業務受託に向けた提案 ・不燃化特区受託に向けた提案
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
用地買収業務の権利者折衝や相談窓口において、オンライン化によるタッチレスの工夫を行い、着実に推進できている。また、2024年度以降の業務展開に備え、これまでの実績から高低差解消補償業務の新規受託に向けた調整を開始している。さらに、営業活動の結果、特定整備路線等の実績から都市計画道路の新規受託に向けた調整を進めるとともに、不燃化特区について2区より新規受託の打診があり、自治体と調整を行っている。3年後の到達目標を上方修正し、その達成に向け、各個別取組事項を着実に推進している。					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・権利者折衝は、電話や配送に加え、メール等オンラインによる対面以外の選択肢を拡充し、総件数の40%をタッチレスとする。 ・相談窓口対応は、これらに加え、専門家相談会のオンライン化も実施し、総件数の20%をタッチレスとする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・権利者折衝は、電話や配送に加え、メール等オンラインによる対面以外の選択肢を拡充し、総件数の50%をタッチレスとする。 ・相談窓口対応は、これらに加え、専門家相談会のオンライン化も実施し、総件数の30%をタッチレスとする。
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・区部における主要生活道路等工事業務の検証、分析 ・区部における主要生活道路無電柱化工事業務の検証、分析 	<ul style="list-style-type: none"> ・区部における主要生活道路等工事受託にむけた見積書作成 ・区部における主要生活道路無電柱化工事受託に向けた見積書作成
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・都市計画道路、主要生活道路、駅前広場、公園などの用地買収業務受託に向けた見積提出 ・不燃化特区受託に向けた見積提出 	<ul style="list-style-type: none"> ・都市計画道路、主要生活道路、駅前広場、公園などの用地買収業務受託に向けた覚書締結 ・不燃化特区受託に向けた覚書締結
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

・道路事業終盤にあたる業務の検証、分析にあたっては、道路築造等に伴い、道路計画高と建築敷地において段差が生じ、出入り等支障がでてくるのが自治体へのヒアリングにて明らかになった。このため、区部における主要生活道路等工事業務、無電柱化工事業務の検証・分析に加え、道路築造業務の前段階として、道路計画高の間に生じた建築敷地との高低差を解消するために生じる補償業務を自治体より受託し、または受託するためのヒアリングを実施していくため改訂を行うものである。

・また、新規路線整備事業の受託にあたっては、積極的な営業活動の結果、都市計画道路等の用地買収業務・不燃化特区受託に関する業務について、広く自治体からの支援要請がある現状を踏まえ、人員体制を強化し、3年後の到達目標を上方向修正するとともに、年次計画の取組のスピードアップを図るため改訂を行うものである。

改訂後

374

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・権利者折衝については電話やレターバックによる権利者折衝を積極的に活用している。 ・目黒相談窓口は総件数18件のうち、電話相談3件、オンライン相談1件を実施した。 ・補助73号線相談窓口は総件数30件のうち、電話相談20件、オンライン相談2件を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・相談窓口に関しては、電話相談やオンラインでの相談を権利者へ周知し、主として生活再建に関する相談をタッチレスで行った。契約に向けた折衝や現場確認などが比較的多かったため折衝総件数に対する割合は低いものとなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・権利者折衝は、電話や配送に加え、メール等オンラインによる対面以外の選択肢を拡充し、総件数の40%をタッチレスとする。 ・相談窓口対応は、これらに加え、専門家相談会のオンライン化も実施し、総件数の20%をタッチレスとする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・権利者折衝は、電話や配送に加え、メール等オンラインによる対面以外の選択肢を拡充し、総件数の50%をタッチレスとする。 ・相談窓口対応は、これらに加え、専門家相談会のオンライン化も実施し、総件数の30%をタッチレスとする。
<ul style="list-style-type: none"> ・自治体ヒアリングにより道路事業の終盤にあたる業務ニーズとして道路築造等に伴う高低差解消補償業務を確認し、自治体との意見交換を実施 ・2020年度より都市計画道路における高低差解消補償業務を受託していることから、別の路線について同様の業務に関する受託の依頼がきている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・道路築造等に伴い、道路計画高と建物敷地に生じた高低差解消に対する補償に関しては、2020年度より受託しており、この実績から他の都市計画道路についても都と受託に向けた協議を開始している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・高低差補償継続案件(都市計画道路)1件 ・高低差に関する補償業務の新規受託1件 ・既存事業における高低差解消に関する自治体へのヒアリング ・区部における主要生活道路等工事業務、無電柱化工事業務のヒアリング・検証・分析 	<ul style="list-style-type: none"> ・高低差補償継続案件(都市計画道路)1件 ・既存事業における高低差解消に関する自治体へのヒアリング ・区部における主要生活道路等工事業務、無電柱化工事業務のヒアリング・検証・分析
<ul style="list-style-type: none"> ・都市計画道路1路線（1都）：都と役割分担や地元の入り方を協議中 ・都市計画道路1路線（1都1区）：次年度締結の覚書内容について協議中 ・不燃化特区受託（2区）：業務見積りを提出済 ・道路及び公園の用地買収（1市）：地区の現況及び権利関係について情報提供を依頼中である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・都市計画道路1路線（1都）：用地買収の進捗を加速させるため都より受託の依頼があったため ・都市計画道路1路線（1都1区）：過去実績をもとに都、区より受託の依頼があったため ・不燃化特区受託（2区）：不燃化特区延伸による無接道敷地解消など新メニューを含む受託の提案をしてきたため ・道路及び公園（1市）：用地買収の実績をもとに市より受託の依頼があったため 	<ul style="list-style-type: none"> ・都市計画道路、主要生活道路、駅前広場、公園などの用地買収業務受託、不燃化特区受託に向けた提案、見積提出、覚書締結 	<ul style="list-style-type: none"> ・都市計画道路、主要生活道路、駅前広場、公園などの用地買収業務受託、不燃化特区受託に向けた提案、見積提出、覚書締結

戦略4	地域支援事業における適切な資産活用と新規事業化	事業運営
-----	-------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 土地建物の貸付について、収益を確保するため、建物価値の維持向上および安定的な資産運用を図る。また、地域や関係自治体とともに建物共同化を進め、防災性の向上や土地の高度利用を図る。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
2017年度末建物賃貸収入は17億2千8百万円に対し、2019年度末においては、19億2千3百万円と安定しているが、2020年度上半期において、新型コロナウイルスの影響により約1,500万円の賃料減額となっている。今後、ポストコロナを見据えた建物賃貸収入の安定化をはかるため、既存建物の経年劣化による賃料の低下を最小限にしつつ、公社経営の安定と住民の快適性や利便性を維持するため、収入を確保しながら修繕工事を適切に実施していく必要がある。	既存事業を着実に実施すると共に新規収益事業を開拓していく。 具体的には、既存事業においては、保有施設の適切な維持管理を行うことで、安定的な資産運用を図る。 新規収益事業については公社資産を活用した新規収益物件の創出を行う。 また、不採算、低未利用資産については、社会変化に応じた新たな資産活用に向けて見直しを図っていく。 都有地を活用した魅力的な移転先整備事業への参画により地域活性化や防災性の向上に寄与する。	戦略的な資産管理・運用による毎年度8億円規模の収益確保 地域活性化や、防災性の向上に寄与する新規物件3件の創出	建物価値の維持向上のための戦略的な財産管理		・建物賃貸契約の更新1件 ・修繕実施2件 ・長期修繕計画の見直し ・新たな資産活用指針の運用開始 ・一時貸付地の見直し(収益性・公益性ともに低い土地や将来の利活用計画の無い土地に関する保有の見直し) ・貸付建物利活用の方法の検討(継続利用、用途転用、貸付先の変更、処分等の検討) ・東池袋B街区：年度末に建物しゅん工、取得床について運用開始 ・東池袋C街区：建物共同化に向けた合意形成の継続と関係機関協議、都市計画審議会(報告、諮問)の手続きを実施 ・木密地域にお住まいの方々の移転先となる集合住宅の建築設計を実施。 ・木密地域の移転先として活用できるよう区と連携していく。
			ウイズコロナ、ポストコロナでの資産活用について検討		
			建物共同化事業の着実な推進		
			都有地を活用した魅力的な移転先整備事業の推進		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略4	地域支援事業における適切な資産活用と新規事業化	事業運営
-----	-------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 土地建物の貸付について、収益を確保するため、建物価値の維持向上および安定的な資産運用を図る。また、地域や関係自治体とともに建物共同化を進め、防災性の向上や土地の高度利用を図る。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
2017年度末建物賃貸収入は17億2千8百万円に対し、2019年度末においては、19億2千3百万円と安定しているが、2020年度上半期において、新型コロナウイルスの影響により約1,500万円の賃料減額となっている。今後、ポストコロナを見据えた建物賃貸収入の安定化をはかるため、既存建物の経年劣化による賃料の低下を最小限にしつつ、公社経営の安定と住民の快適性や利便性を維持するため、収入を確保しながら修繕工事を適切に実施していく必要がある。	既存事業を着実に実施すると共に新規収益事業を開拓していく。 具体的には、既存事業においては、保有施設の適切な維持管理を行うことで、安定的な資産運用を図る。 新規収益事業については公社資産を活用した新規収益物件の創出を行う。 また、不採算、低未利用資産については、社会変化に応じた新たな資産活用に向けて見直しを図っていく。 都有地を活用した魅力的な移転先整備事業への参画により地域活性化や防災性の向上に寄与する。	戦略的な資産管理・運用による毎年度8億円規模の収益確保 地域活性化や、防災性の向上に寄与する新規物件3件の創出	建物価値の維持向上のための戦略的な財産管理		・建物賃貸契約の更新1件 ・修繕実施2件 ・長期修繕計画の見直し ・新たな資産活用指針の運用開始 ・一時貸付地の見直し(収益性・公益性ともに低い土地や将来の利活用計画の無い土地に関する保有の見直し) ・貸付建物利活用の方法の検討(継続利用、用途転用、貸付先の変更、処分等の検討) ・東池袋B街区：年度末に建物しゅん工、取得床について運用開始 ・東池袋C街区：建物共同化に向けた合意形成の継続と関係機関協議、都市計画審議会(報告、諮問)の手続きを実施 ・木密地域にお住まいの方々の移転先となる集合住宅の建築設計を実施。 ・木密地域の移転先として活用できるよう区と連携していく。
			ウイズコロナ、ポストコロナでの資産活用について検討		
			建物共同化事業の着実な推進		
			都有地を活用した魅力的な移転先整備事業の推進		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
建物修繕は、テナント先の営業時間等を考慮し一部年度を跨る工事となったが、長期修繕計画見直し作業は対象18件のうち、12件実施し、その方向性より賃貸収入の低下を最小限にすべく修繕実施時期の前倒しを行う等、着実に進めている。また、大規模貸付地の更新は条件協議を丁寧に行った結果2022年1月の契約締結に向け予定通りの進捗となっている。さらに、建物共同化事業や都魅力的な移転先整備事業は関係者との調整を密にする等、これらの取組により目標の毎年度8億円を上回る収益の達成見込である。					

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> ・土地貸付契約の更新1件 ・修繕実施2件 	<ul style="list-style-type: none"> ・修繕実施2件
		<ul style="list-style-type: none"> ・一時貸付地の見直し(収益性・公益性ともに低い土地や将来の活用計画の無い土地に関する保有の見直し) ・貸付建物利活用の方法の検討(継続利用、用途転用、貸付先の変更、処分等の検討) 	<ul style="list-style-type: none"> ・一時貸付地の見直し(収益性・公益性ともに低い土地や将来の活用計画の無い土地に関する保有の見直し) ・貸付建物利活用の方法の検討(継続利用、用途転用、貸付先の変更、処分等の検討)
		<ul style="list-style-type: none"> ・東池袋C街区：共同化建物着工 	<ul style="list-style-type: none"> ・東池袋C街区：共同化建物しゅん工
		<ul style="list-style-type: none"> ・移転先となる集合住宅の建築工事を実施。 ・工事中は周辺住民との関係性を良好にしていく取組を実施し、竣工後の運営を確実なものにしていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・移転先となる集合住宅の管理・運営開始。 ・日常保守点検、計画的な長期修繕工事を実施し、50年間にわたる長期の賃貸物件を適切に管理していく。 ・木密地域からの移転を促進する取組の実施。

改訂の内容及び考え方について

- ・個別取組事項、建物価値の維持向上のための戦略的な財産管理において、長期修繕計画見直し内容から、既存建物の賃貸収入の低下を最小限にするべく修繕実施時期の前倒しを行っていくため、2022年度は当初修繕実施2件を3件に、2023年度は2件を1件に改訂していく。
- ・新たな資産活用指針の運用を開始し、一時貸付地の見直し・貸付建物利活用の方法の検討を行うことで、財産管理として2022年度に予定していた土地貸付契約の更新等について、土地分譲への見直しや契約先と2023年度契約更新の方針が決定するなど、実態に合わせて具体的な内容に年次計画を改訂していく。
- ・また、建物共同化事業について新たに東小金井24街区事業を追加や都有地を活用した魅力的な移転先整備事業の進捗に合わせて改訂していく。
- ・上記取組実施により、2022年度は修繕実施件数が増加し収益は悪化するものの、2023年度の土地分譲及び貸付契約更新により3か年ベースでの8億円の収益については達成する見込みである。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・北野タウンアルプスの年度内契約更新に向け協議中 ・河辺タウンビルA修繕工事を2021年6月23日に契約し、現在施工中 ・長期修繕計画見直し作成業務を2021年6月30日に契約し、現在実施中 	<ul style="list-style-type: none"> ・北野タウンアルプスは、円滑な貸付のため契約満了の2021年12月を踏まえ、変更契約手続きを進めている。 ・河辺タウンビルA修繕工事は、2021年6月に契約し、テナントの営業時間等の要望を踏まえて2022年度に跨る工事に変更して作業を進めている。 ・長期修繕計画見直し作成業務は、2021年6月に契約し、12件の建物調査を完了させ、残りの建物調査及び報告書作成を予定通り進めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・予定された修繕実施3件を実施し、既存建物の適切な維持管理を行うことで、安定的な資産運用を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・予定された修繕実施1件、既存建物の適切な維持管理を行うことで、安定的な資産運用を図る
<ul style="list-style-type: none"> ・活用方針に従い定期貸付地のうち大規模貸付地(5,000㎡以上)につき土地定期借地契約更新にむけ調整中。 ・貸付で検討していた用地を分譲することで検討開始 ・低未利用地は9月に貸付の要望を受け継続を決定 ・公社保有温浴施設貸付申込事業者事業計画作成中、年内審査予定。申込受付1件、建物内見4件 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模貸付地は、円滑な貸付のため2023年6月の契約満了と建物解体期間等を勘案し、契約更新手続きを準備中 ・活用事業者ヒアリングにおいて貸付先が不在のため ・低未利用地は、関係自治体と協議を行い貸付及び売却を検討していたが、2021年9月に自治体から貸付の要望を受けたため、貸付の継続を決定 ・公社保有温浴施設は先着順による受付を開始したことで内見の問合せや資料請求の件数が増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・関係自治体との協議・調整を行い、土地分譲1件(低未利用地)により収益確保を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・関係自治体との協議・調整を行い、土地分譲1件による収益確保を図る ・円滑な貸付に向けた調整を行い、土地貸付契約更新1件(大規模貸付地)により収益確保を図る
<ul style="list-style-type: none"> ・東池袋8街区：2021年9月に1・3階商業床の賃貸借予約契約、同10月に2階商業床の賃貸借本契約、同11月に住宅床の管理委託契約を締結 ・東池袋C街区：詳細な計画検討及び設計を進めると共に、東京都及び豊島区等関係機関と調整中 ・加えて、東小金井24街区の建物共同化事業の代表事業者の民間事業者を決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・東池袋8街区は、取得床の円滑な運用のため、テナント誘致に関する工事調整を各企業間や地元と定期的実施 ・東池袋C街区は、設計を進める予定であったが、補助81号線の事業遅延に伴い、自治体やまちづくり協議会との調整や、事業協力者との事業工程及び基本協定を見直し、状況に応じて柔軟に対応 ・東小金井24街区：新たな地区として地元と共同化事業に関する協議を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・東池袋C街区：共同化建物着工 ・東小金井24街区：共同化建物取得床に関する協議 	<ul style="list-style-type: none"> ・東池袋C街区：共同化建物しゅん工 ・東小金井24街区：共同化建物着工
<ul style="list-style-type: none"> ・5月下旬に地盤調査実施 ・6月下旬に江北地区まちづくり協議会に参加 ・7月末にサスティナブル先導事業に関する補助金申請 ・東京都及び足立区と情報連絡会を開催 ・基本設計が完了し、サスティナブル先導事業に関する補助金が採択され今後は実施設計を予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・木密地域の移転先となる集合住宅は、基本設計及び地盤調査や敷地測量が完了し、2021年11月に補助事業に採択され、実施設計及び工事積算を実施中。 ・木密地域の移転先としての活用は、2021年4月と10月に足立区と東京都と公社の意見交換会を実施し、同6月に地元のまちづくり連絡会へ区と共に参加し、区の方針を踏まえつつ情報を共有して事業を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・移転先となる集合住宅の建築工事を実施。 ・工事中も含め周辺住民との交流を深め関係性を良好にしていく取組を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・移転先となる集合住宅の管理・運営開始 ・住民同士のコミュニティ形成のため周辺地域を含むイベントを開催。 ・木密地域からの移転を促進するための取組の実施。

戦略5	更なる経営力の強化に向けたDXの推進	組織運営
-----	--------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人車交	長期戦略
	○		○	○		

【戦略を設定する理由・背景】
 人口減少、少子高齢化の進行、都市の成熟等により自治体は限られた財源で多様化する都市づくりのニーズに対応している。こうした背景を受け、公社は既存事業の着実な推進とともに、新たな事業展開が求められており、顧客サービス向上のため、限られた経営資源の最適化、業務効率化等が必要となる。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>これまで都市づくり調査室の設置、事業別収支の把握による事務費算定基準の改訂や業務改善の取組など、企画提案力・経営分析力の強化、収支構造の改善など、経営力の強化と安定した収益確保に取り組むとともに、採用強化に努め、職員のマンパワーの確保と育成を行ってきた。</p> <p>一方、各事業最小単位でのコストや進捗に必要なデータが収集されていないため、リアルタイムに把握できず、早期の問題発見手法や適正な人員体制の構築など、組織運営に課題が残っている。また、ワークフローの紙運用等、業務効率性の改善の余地がある。さらに、過去実績の蓄積や検索性が悪く、ノウハウを十分に活用できていない。これらの課題解決にはICT技術の活用と専門人材の育成が必要となっている。</p>	<p>更なる経営力の強化に向け、各事業最小単位の経営状況を可視化するとともに、業務プロセスの見直しを通じた業務最適化を実施し、業務運営の質向上と経営資源の確保を行うための基幹システム等を構築していく。</p> <p>具体的には、ICT技術を活用した工数管理により、各事業最小単位のセグメント分析を構築し、早期問題を発見・対策の実施、コスト・人員の最適化などを実現し、中長期的な業務継続性を担保していく。また、ワークフローの紙運用やシステム多重入力等に対するシステム一元化による業務の最適化に加え、可搬性に優れた端末を導入し、業務の効率性を図る。</p> <p>さらに、中長期的な顧客サービス向上に向けて、デジタル技術の職員への浸透のためDX専門部署を新設し、人材育成も並行して進める。</p>	<p>セグメント別分析の確立に向けた工数管理の導入</p> <p>場所にとらわれない働き方を推進する環境整備</p> <p>DXの推進、職員への浸透に向けた専門人材の育成</p>	<p>DX推進に向けた業務手法の検証による基幹システムとの更新と運用開始</p> <p>全職員への可搬性に優れた業務端末の導入</p> <p>デジタル人材の育成</p>	

新規

2021年度	3 年間の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	2022年度	2023年度
<p>各事業最小単位でのコスト把握や業務の全体最適に向けて、基幹システム更新（契約管理、台帳管理、勤怠管理、文書管理、人事給与、経理会計等）の基本方針を設定し、9月にRFIをシステムベンダ各社に依頼。次年度のシステムベンダ選定に向け、現行業務の流れ等について各事業部にヒアリングし、要件整理を実施中。</p>	<p>工数管理の導入による経営分析力の強化や業務の全体最適による効率化の方向性等を整理のうえ、システムベンダを選定し、システム設計・構築を進める。 また2023年度の稼働開始に向け、ユーザテストやデータ移行等を進める。</p>	<p>構築した基幹システムの稼働を開始、稼働初期のトラブル対応や職員からの問合せ対応を的確に行い、運用の安定化・業務への定着化を図る。 また、実業務での運用において発見された課題や改良すべき点等を整理し、対応策や今後の整備方針を検討、ICT推進計画への反映を行う。</p>
<p>ペーパーレス促進に向け、幹部職員にタブレット端末を試験的に配備し、会議資料のペーパーレス化を進めているとともに、各職場に共用機としてタブレット端末を配備する準備を進める。 2023年度のリプレースで導入する機種選定に向け、試験配備機の使用状況や運用上の課題を確認する。</p>	<p>試験的に配備したタブレット端末の使用状況等を踏まえ、次期業務端末の選定やネットワーク環境等の検討を行う。</p>	<p>リプレースに伴い、業務端末を可搬性に優れた機種に入れ替える。 端末の移動が可能になることによる利用上の注意点等を踏まえつつ、デジタルファーストな業務スタイルへの移行に向けた運用ルールの周知を行う。</p>
<p>次年度からの育成開始に向け、外部研修等について情報収集を行っている。</p>	<p>DX専門部署におけるデジタル人材育成に向けた計画を作成し、必要な外部研修の受講を計画的に行う。 全職員向けのICTリテラシー向上のための研修を計画し、実施する。 また、顧客サービス向上に繋がるデジタル技術の最新動向や各部の要望を踏まえ、新技術等について情報収集や活用ノウハウの蓄積を進める。</p>	<p>DX専門部署におけるデジタル人材の計画的な育成を引き続き継続するとともに、昨年度の育成状況や人事異動による影響を考慮し、必要に応じて育成計画の見直しを行う。 全職員向けのICTリテラシー向上や、新技術の導入に向けた検討を進める。</p>

戦略1	住宅セーフティーネットの強化など都の住宅政策の一翼を担うJKK住宅経営	事業運営

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】

少子高齢化の進展により高齢単身世帯やひとり親世帯の増加など世帯構成は大きく変化し、住宅確保が困難な世帯の存在やコミュニティ活動の低下などの課題が顕著になっている。また、公的住宅には子育て世帯や高齢者など多世代が住み替えも可能で共生できる住環境づくりが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度			
			到達目標	計画				
<p>当社は幅広い都民に安全・安心な住まいとサービスを提供することにより入居率96%を維持し安定経営を図っている。都に住宅政策本部が設置され、当社は政策連携団体となり、住宅政策により積極的に取り組むことが使命となっている。高い入居率を確保しながら都の重要課題である住宅確保要配慮者の入居機会の確保や居住の安定を図るため、経営資源を最大限活用し取組を一層推進していく必要がある。</p> <p>また、高度経済成長期に建設したJKK住宅では、入居者の高齢化が進み自治会活動などの担い手の不足によりコミュニティ機能が低下している。また、団地内の商店街では物販等のテナントが撤退し、賑わいが低下しており課題となっている。</p>	<p>JKK住宅は、これまで中堅所得者向けとしての色彩が強かった基本的な性格を、今後は高齢者や子育て世帯等の住宅確保要配慮者向けを重視する方向に見直す。</p> <p>このため、住宅確保要配慮者向けの入居支援を拡充し、低廉な家賃の住宅を一層利用しやすくするよう、技術部門を強化してストックを効果的に管理運営する仕組みを構築し、建物の長寿命化を推進していく。</p> <p>また、住宅確保要配慮者にとつての大きな課題である居場所づくりに向けて交流拠点を整備するほか、様々な団体との連携やコミュニティの立上げ支援スタッフの配置など組織的な取組を強化し、多様な世帯・世代による交流と共助あるコミュニティを創出する。</p>	<p>【目標】 住宅セーフティーネット強化の観点から、高齢者や子育て世帯等の入居機会拡大(制度利用割合33%以上)</p> <p>【目標】 要配慮者が利用しやすい住宅の長寿命化に向けた取組(指標策定、投資時期平準化)</p> <p>【目標】 要配慮者向けの居場所づくり等によるコミュニティ活動活性化(30件以上)</p>	子育て世帯や高齢者等に対する入居支援制度の充実	家賃が低廉な既存住宅の長寿命化に向けた取組	子育て世帯や高齢者が安心して暮らせる環境の創出	地域コミュニティ拠点の整備・居場所づくり	<p>現行の入居支援制度等の検証・見直し、新たな入居支援制度等の検討</p> <p>入居支援制度の広報(地元自治体の居住支援や福祉部門、居住支援団体とのタイアップ等)</p> <p>入居支援制度利用割合28%以上</p>	
			子育て世帯や高齢者等に対する入居支援制度の充実	家賃が低廉な既存住宅の長寿命化に向けた取組	子育て世帯や高齢者が安心して暮らせる環境の創出	地域コミュニティ拠点の整備・居場所づくり	<p>住宅事業者として全国初のISO55001(アセットマネジメントシステム)導入に向けた仕組み等の検討・策定</p> <p>長寿命化の指標を検討</p> <p>超長期修繕計画の検討</p>	
			子育て世帯や高齢者等に対する入居支援制度の充実	家賃が低廉な既存住宅の長寿命化に向けた取組	子育て世帯や高齢者が安心して暮らせる環境の創出	地域コミュニティ拠点の整備・居場所づくり	<p>民間連携によるセンサー方式を活用した見守りサービスを導入</p> <p>自動運転車両による移動支援実証実験実施、結果検証</p> <p>子育て世帯に配慮した住宅の建設</p> <p>高齢者施設等を整備・運営する事業者との協議・調整</p>	<p>民間連携によるセンサー方式を活用した見守りサービスを導入</p> <p>自動運転車両による移動支援実証実験実施、結果検証</p> <p>子育て世帯に配慮した住宅の建設</p> <p>高齢者施設等を整備・運営する事業者との協議・調整</p>
			子育て世帯や高齢者等に対する入居支援制度の充実	家賃が低廉な既存住宅の長寿命化に向けた取組	子育て世帯や高齢者が安心して暮らせる環境の創出	地域コミュニティ拠点の整備・居場所づくり	<p>地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくり</p> <p>入居者等の自主的なコミュニティ活動を支援する専門スタッフ(モティフドバイザー)を新たに配置(2名)</p> <p>新規コミュニティ活動5件</p>	<p>地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくり</p> <p>入居者等の自主的なコミュニティ活動を支援する専門スタッフ(モティフドバイザー)を新たに配置(2名)</p> <p>新規コミュニティ活動5件</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析								

2021年度
計画
<p>現行の入居支援制度等の検証・見直し、新たな入居支援制度等の検討</p> <p>入居支援制度の広報(地元自治体の居住支援や福祉部門、居住支援団体とのタイアップ等)</p> <p>入居支援制度利用割合28%以上</p>
<p>住宅事業者として全国初のISO55001(アセットマネジメントシステム)導入に向けた仕組み等の検討・策定</p> <p>長寿命化の指標を検討</p> <p>超長期修繕計画の検討</p>
<p>民間連携によるセンサー方式を活用した見守りサービスを導入</p> <p>自動運転車両による移動支援実証実験実施、結果検証</p> <p>子育て世帯に配慮した住宅の建設</p> <p>高齢者施設等を整備・運営する事業者との協議・調整</p>
<p>地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくり</p> <p>入居者等の自主的なコミュニティ活動を支援する専門スタッフ(モティフドバイザー)を新たに配置(2名)</p> <p>新規コミュニティ活動5件</p>

戦略1	住宅セーフティーネットの強化など都の住宅政策の一翼を担うJKK住宅経営	事業運営

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】

少子高齢化の進展により高齢単身世帯やひとり親世帯の増加など世帯構成は大きく変化し、住宅確保が困難な世帯の存在やコミュニティ活動の低下などの課題が顕著になっている。また、公的住宅には子育て世帯や高齢者など多世代が住み替えも可能で共生できる住環境づくりが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度			
			到達目標	計画				
<p>当社は幅広い都民に安全・安心な住まいとサービスを提供することにより入居率96%を維持し安定経営を図っている。都に住宅政策本部が設置され、当社は政策連携団体となり、住宅政策により積極的に取り組むことが使命となっている。高い入居率を確保しながら都の重要課題である住宅確保要配慮者の入居機会の確保や居住の安定を図るため、経営資源を最大限活用し取組を一層推進していく必要がある。</p> <p>また、高度経済成長期に建設したJKK住宅では、入居者の高齢化が進み自治会活動などの担い手の不足によりコミュニティ機能が低下している。また、団地内の商店街では物販等のテナントが撤退し、賑わいが低下しており課題となっている。</p>	<p>JKK住宅は、これまで中堅所得者向けとしての色彩が強かった基本的な性格を、今後は高齢者や子育て世帯等の住宅確保要配慮者向けを重視する方向に見直す。</p> <p>このため、住宅確保要配慮者向けの入居支援を拡充し、低廉な家賃の住宅を一層利用しやすくするよう、技術部門を強化してストックを効果的に管理運営する仕組みを構築し、建物の長寿命化を推進していく。</p> <p>また、住宅確保要配慮者にとつての大きな課題である居場所づくりに向けて交流拠点を整備するほか、様々な団体との連携やコミュニティの立上げ支援スタッフの配置など組織的な取組を強化し、多様な世帯・世代による交流と共助あるコミュニティを創出する。</p>	<p>【目標】 住宅セーフティーネット強化の観点から、高齢者や子育て世帯等の入居機会拡大(制度利用割合33%以上)</p> <p>【目標】 要配慮者が利用しやすい住宅の長寿命化に向けた取組(指標策定、投資時期平準化)</p> <p>【目標】 要配慮者向けの居場所づくり等によるコミュニティ活動活性化(50件以上)</p>	子育て世帯や高齢者等に対する入居支援制度の充実	家賃が低廉な既存住宅の長寿命化に向けた取組	子育て世帯や高齢者が安心して暮らせる環境の創出	地域コミュニティ拠点の整備・居場所づくり	<p>現行の入居支援制度等の検証・見直し、新たな入居支援制度等の検討</p> <p>入居支援制度の広報(地元自治体の居住支援や福祉部門、居住支援団体とのタイアップ等)</p> <p>入居支援制度利用割合28%以上</p>	
			子育て世帯や高齢者等に対する入居支援制度の充実	家賃が低廉な既存住宅の長寿命化に向けた取組	子育て世帯や高齢者が安心して暮らせる環境の創出	地域コミュニティ拠点の整備・居場所づくり	<p>住宅事業者として全国初のISO55001(アセットマネジメントシステム)導入に向けた仕組み等の検討・策定</p> <p>長寿命化の指標を検討</p> <p>超長期修繕計画の検討</p>	
			子育て世帯や高齢者等に対する入居支援制度の充実	家賃が低廉な既存住宅の長寿命化に向けた取組	子育て世帯や高齢者が安心して暮らせる環境の創出	地域コミュニティ拠点の整備・居場所づくり	<p>民間連携によるセンサー方式を活用した見守りサービスを導入</p> <p>自動運転車両による移動支援実証実験実施、結果検証</p> <p>子育て世帯に配慮した住宅の建設</p> <p>高齢者施設等を整備・運営する事業者との協議・調整</p>	<p>民間連携によるセンサー方式を活用した見守りサービスを導入</p> <p>自動運転車両による移動支援実証実験実施、結果検証</p> <p>子育て世帯に配慮した住宅の建設</p> <p>高齢者施設等を整備・運営する事業者との協議・調整</p>
			子育て世帯や高齢者等に対する入居支援制度の充実	家賃が低廉な既存住宅の長寿命化に向けた取組	子育て世帯や高齢者が安心して暮らせる環境の創出	地域コミュニティ拠点の整備・居場所づくり	<p>地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくり</p> <p>入居者等の自主的なコミュニティ活動を支援する専門スタッフ(モティフドバイザー)を新たに配置(2名)</p> <p>新規コミュニティ活動5件</p>	<p>地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくり</p> <p>入居者等の自主的なコミュニティ活動を支援する専門スタッフ(モティフドバイザー)を新たに配置(2名)</p> <p>新規コミュニティ活動5件</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析								
<p>高齢者や子育て世帯等の入居機会拡大(制度利用割合の向上)に向けて、入居支援のニーズ等を検討のうえ、新たな入居支援制度(2件)を導入した。</p> <p>長寿命化の指標・超長期修繕計画の策定に向けた検討を進めた。</p> <p>専門スタッフ(JKK住まいのアシスタント)を配置し、新規コミュニティ活動イベントの開催を進めた。</p>								

2021年度
計画
<p>現行の入居支援制度等の検証・見直し、新たな入居支援制度等の検討</p> <p>入居支援制度の広報(地元自治体の居住支援や福祉部門、居住支援団体とのタイアップ等)</p> <p>入居支援制度利用割合28%以上</p>
<p>住宅事業者として全国初のISO55001(アセットマネジメントシステム)導入に向けた仕組み等の検討・策定</p> <p>長寿命化の指標を検討</p> <p>超長期修繕計画の検討</p>
<p>民間連携によるセンサー方式を活用した見守りサービスを導入</p> <p>自動運転車両による移動支援実証実験実施、結果検証</p> <p>子育て世帯に配慮した住宅の建設</p> <p>高齢者施設等を整備・運営する事業者との協議・調整</p>
<p>地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくり</p> <p>入居者等の自主的なコミュニティ活動を支援する専門スタッフ(モティフドバイザー)を新たに配置(2名)</p> <p>新規コミュニティ活動5件</p>

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		現行制度等の見直し・新たな制度等の試行実施 入居支援制度の広報（地元自治体の居住支援や福祉部門、居住支援団体とのタイアップ等） 入居支援制度利用割合30%以上	試行実施を踏まえて本格実施に移行 入居支援制度の広報（地元自治体の居住支援や福祉部門、居住支援団体とのタイアップ等） 入居支援制度利用割合33%以上
		アセットマネジメントシステムマニュアル作成、体制整備、認証取得 長寿命化の指標を検討 超長期修繕計画・投資（修繕）時期の平準化の検討	アセットマネジメントシステムの組織的な運用開始 効率的・効果的な維持管理手法の構築 長寿命化の指標を策定 投資（修繕）時期を平準化した超長期修繕計画の策定
		センサー方式を活用した見守りサービスの利用拡大 検証結果を踏まえた関係機関等との調整 子育て世帯に配慮した住宅の供給（1団地） 高齢者施設等の建設工事	センサー方式を活用した見守りサービスの利用拡大 高齢者施設等の開設（1箇所）
		地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくり 入居者等の自主的なコミュニティ活動を支援する専門スタッフの取組検証 新規コミュニティ活動10件	地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくり 入居者等の自主的なコミュニティ活動を支援する専門スタッフの配置拡大 新規コミュニティ活動15件

改訂の内容及び考え方について

アセットマネジメントシステム及び長寿命化の指標
 2022年度前半に認証審査を受験し、年度半ばに審査結果が判明する見込みのため、運用開始を1年前倒しのスケジュール修正を行った。
 併せて長寿命化の指標についても、同時並行で作業を進め1年前倒して策定するスケジュール修正を行った。

自動運転実証実験
 安全対策の決定及び再開にかかる関係者の理解が得られた時点で、実施に係るスケジュールや実施内容等の具体調整を開始するため、スケジュールを修正した。

高齢者施設等の整備
 新たに大蔵住宅にて高齢者施設等を整備する事業用地としての活用を決定し、実現に向けて整備を進めているため、年次計画に1団地を追加した。

新規コミュニティ活動
 入居者、近隣住民、地元自治体の求める声が多く、スピード感を持って取り組んでいく必要があると判断したため、上方修正をした。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
○現行の入居支援制度等の検証、新たな入居支援制度の導入（2件） ひとり親相談会や入居支援チラシの配布実施 入居支援制度利用割合 27.8%（11月末時点）	現行の入居支援制度を検証のうえ「長期高齢者住みかえ制度」及び「近居サポート割」2件を開始するなど入居支援制度の充実を図めた。 入居支援制度利用割合の低迷の主な要因は、入居支援制度利用割合の約7割を占めるファミリーワークの2020年度末比で1.18%の減少（19.4% 18.3%）である。ファミリーワーク対象の多い区部の利用率の低下による空家の増加や申込みキャンセルによりファミリーワーク対象住戸が減少していると考えている。	現行制度等の見直し・新たな制度等の試行実施 入居支援制度の広報（地元自治体の居住支援や福祉部門、居住支援団体とのタイアップ等） 入居支援制度利用割合30%以上	試行実施を踏まえて本格実施に移行 入居支援制度の広報（地元自治体の居住支援や福祉部門、居住支援団体とのタイアップ等） 入居支援制度利用割合33%以上
ISO55001導入に向けた仕組みを書面化した（アセットマネジメントシステムマニュアル案）を策定 長寿命化の指標、超長期修繕計画の策定の基礎となる検討実施	公社が所有するアセット（JKK住宅等の資産、公社住宅事業に係る職員、組織体制など）を効率的に維持・管理・運営する仕組みであるISO55001の認証取得に不可欠となるマニュアル(案)を前倒して策定した。2022年度の認証取得に向けて、同マニュアルによる運用の試行を10月から開始するなど着実に取組を進めている。 建物の寿命に重要な躯体コンクリートについて、過年度に実施した耐久性評価の内容を精査し、コンクリートの耐久性に与える要因の分析を行った。	アセットマネジメントシステムマニュアル作成、体制整備、認証取得（運用開始） 長寿命化の指標の策定 超長期修繕計画・投資（修繕）時期の平準化の検討	アセットマネジメントシステムの継続的な運用、必要に応じてマニュアルの見直し 効率的・効果的な維持管理手法の構築 長寿命化の指標の運用 投資（修繕）時期を平準化した超長期修繕計画の策定
既存住宅への見守りサービス導入に向けた実証実験を開始 自動運転車両による移動支援実証実験に向けた準備走行実施 子育て支援住宅の認定取得に向けた検討 整備・運営事業者と事業推進に向けた協議・調整	サービス提供事業者を選定し、4団地で実証実験を開始した。 準備走行中に車両事故が発生したため実験を延期した。関係機関や居住者に延期について説明し、再開に向けて関係者と協議を進めている。 大蔵（第1期）にて認定取得に向けた手続きの準備を進めている。 高齢者施設等の整備においては、小金井本町にて運営事業者等と協議を重ね建物計画を進めている。大蔵（1期）にて新たに事業用地としての活用を決定し、近隣・居住者説明会を実施、事業者公募要項を公表するなど整備に向けて進めている。	センサー方式を活用した見守りサービスの利用拡大 自動運転車両による移動支援実証実験実施、結果検証 子育て世帯に配慮した住宅の供給（1団地） 高齢者施設等の整備（2団地）	センサー方式を活用した見守りサービスの利用拡大 高齢者施設等の整備（2団地）
地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくりの推進 コミュニティ活動を支援する専門スタッフ（JKK住まいるアシスタント）配置（2名） 新規コミュニティ活動9件（大学1件、拠点1件、住まいる7件）	日本社会事業大学と新たに連携協定を締結。桜美林大学では学生による団地内イベントを開催するなど近隣大学との連携によるコミュニティ活動を推進した。 空き店舗を活用したコミュニティ拠点整備では、松が谷にて店舗運営事業者主催のワークショップ開催による新規コミュニティ活動を創出した。 専門スタッフによる取組では、緊急事態宣言下にはコミュニティ活動に対する地域のニーズ調査や自治体等との調整に努め、解除後は体操教室の開催など新たな交流の場を創出した。	地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくり 入居者等の自主的なコミュニティ活動を支援する専門スタッフの取組検証 新規コミュニティ活動15件	地元自治体やNPO、民間企業等と連携したコミュニティ拠点の整備、居住者と連携した居場所づくり 入居者等の自主的なコミュニティ活動を支援する専門スタッフの配置拡大 新規コミュニティ活動30件

戦略 2	新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給	事業運営
------	-----------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
○		○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】

少子高齢化や健康志向の高まり等により人々の考え方や住まい方は変化し、住宅への新たなニーズが生まれてきている。とりわけ新型コロナウイルス感染症による変化には早急な対応が必要である。これらの課題にスピード感を持って取り組み、その成果を賃貸住宅市場に波及させていくことも重要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>当社は政策連携団体として、社会の変化や人々の考え方、ライフスタイルの多様化などによる住まいニーズの変化を捉え、当社の保有するアセットや人的資源を最大限活用して、住まいを通じて政策課題や社会課題の解決を図ることが求められている。そうした課題への対応は住宅分野においては時間がかかるものであるが、急速な社会変化に対しても迅速に対応し、今後の公的賃貸住宅を先導する役割を担う必要がある。</p> <p>先駆的な取組等を賃貸住宅市場に波及させるため、積極的に情報発信していくことが必要である。</p>	<p>多様化する住まいニーズを的確に捉え、スピーディーに取組を進めていくため、ソフト・ハードの取組を一体的に企画する新組織の設置など、戦略的な組織改正を行う。</p> <p>住宅分野以外の新たな領域の関係団体や民間事業者・行政等との連携によりシナジー効果を生みだし、より付加価値の高い先駆的取組を推進する。</p> <p>JKK住宅のスケールを活かして先駆的取組を各種展開していく。また、先駆的取組の政策効果を社会に発信することにより、今後の公的賃貸住宅を先導し、その成果を賃貸住宅市場に波及していく。</p>	<p>【目標】 新しい日常に対応した住環境の整備(延45団地以上)</p> <p>【目標】 先駆的取組の実施による新たなニーズへの対応(新しいタイプの住宅供給や新たな領域へのチャレンジを5団地以上実施し、効果的な広報戦略により賃貸住宅市場への波及を図る)</p>	<p>新しい日常に対応した取組の推進</p> <p>超高齢社会への対応</p> <p>多様化するニーズへの対応</p> <p>行政連携によるJKK初の島しょ部における住宅供給</p>	<p>テレワーク環境の導入(既存5団地)</p> <p>宅配ボックスの設置(既存5団地)</p> <p>シニア向け住宅 ・建設工事着工 ・シニア向け住宅の見守りサービス事業者の選定 既存住宅へのセンサー方式を活用した見守りサービスの導入</p> <p>ペット等共生住宅の建設に向けた課題抽出・仕様検討</p> <p>禁煙住宅の建設工事着工 その他先駆的モデル事業の検討 先駆的モデル実施に係るニーズの把握</p> <p>小笠原村における新たな住まいモデルの基本設計・実施設計 住宅管理に向けた地元との調整</p> <p>先駆的取組の効果測定 インターネット配信サービスの活用・効果検証 メディア戦略の検討・構築</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				賃貸住宅市場への波及	

戦略 2	新たな都政課題等に貢献するJKK住宅の供給	事業運営
------	-----------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
○		○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】

少子高齢化や健康志向の高まり等により人々の考え方や住まい方は変化し、住宅への新たなニーズが生まれてきている。とりわけ新型コロナウイルス感染症による変化には早急な対応が必要である。これらの課題にスピード感を持って取り組み、その成果を賃貸住宅市場に波及させていくことも重要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>当社は政策連携団体として、社会の変化や人々の考え方、ライフスタイルの多様化などによる住まいニーズの変化を捉え、当社の保有するアセットや人的資源を最大限活用して、住まいを通じて政策課題や社会課題の解決を図ることが求められている。そうした課題への対応は住宅分野においては時間がかかるものであるが、急速な社会変化に対しても迅速に対応し、今後の公的賃貸住宅を先導する役割を担う必要がある。</p> <p>先駆的な取組等を賃貸住宅市場に波及させるため、積極的に情報発信していくことが必要である。</p>	<p>多様化する住まいニーズを的確に捉え、スピーディーに取組を進めていくため、ソフト・ハードの取組を一体的に企画する新組織の設置など、戦略的な組織改正を行う。</p> <p>住宅分野以外の新たな領域の関係団体や民間事業者・行政等との連携によりシナジー効果を生みだし、より付加価値の高い先駆的取組を推進する。</p> <p>JKK住宅のスケールを活かして先駆的取組を各種展開していく。また、先駆的取組の政策効果を社会に発信することにより、今後の公的賃貸住宅を先導し、その成果を賃貸住宅市場に波及していく。</p>	<p>【目標】 新しい日常に対応した住環境の整備(延45団地以上)</p> <p>【目標】 先駆的取組の実施による新たなニーズへの対応(新しいタイプの住宅供給や新たな領域へのチャレンジを5団地以上実施し、効果的な広報戦略により賃貸住宅市場への波及を図る)</p>	<p>新しい日常に対応した取組の推進</p> <p>超高齢社会への対応</p> <p>多様化するニーズへの対応</p> <p>行政連携によるJKK初の島しょ部における住宅供給</p>	<p>テレワーク環境の導入(既存5団地)</p> <p>宅配ボックスの設置(既存5団地)</p> <p>シニア向け住宅 ・建設工事着工 ・シニア向け住宅の見守りサービス事業者の選定 既存住宅へのセンサー方式を活用した見守りサービスの導入</p> <p>ペット等共生住宅の建設に向けた課題抽出・仕様検討</p> <p>禁煙住宅の建設工事着工 その他先駆的モデル事業の検討 先駆的モデル実施に係るニーズの把握</p> <p>小笠原村における新たな住まいモデルの基本設計・実施設計 住宅管理に向けた地元との調整</p> <p>先駆的取組の効果測定 インターネット配信サービスの活用・効果検証 メディア戦略の検討・構築</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				賃貸住宅市場への波及	
<p>計画を上回るテレワーク環境の整備9団地導入、宅配ボックス設置8団地設置に向けて、団地の選定、業者発注等の準備を進めた。シニア向け住宅、ペット等共生住宅、禁煙住宅、小笠原住宅の整備を進めるとともに、ウイルス対策仕様の検討を行うなど新たなニーズへの対応に向けて取組を推進した。また、インターネット配信サービスによるプレスリリースを実施し、効果的な情報発信を行った。</p>					

変更なし
(個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		テレワーク環境の導入（7団地：既存5、建替2） タッチレス型エレベーターの導入（建替2団地） 宅配ボックスの設置（7団地：既存5、建替2）	テレワーク環境の導入（8団地：既存5、建替3） タッチレス型エレベーターの導入（建替3団地） 宅配ボックスの設置（8団地：既存5、建替3）
		シニア向け住宅 ・建設・施工監理 ・入居者募集の具体的な検討 既存住宅への見守りサービス利用拡大	シニア向け住宅 ・当社初のJKKシニア住宅竣工（1団地） ・入居者募集に向けた準備 見守りサービス利用拡大
		ペット等共生住宅の仕様確定、採算性検証 禁煙住宅の建設・施工監理 その他先駆的モデル事業の実施（1団地） モデル事業の具体化に向けた施策・候補等検討	ペット等共生住宅の建設工事着工（1団地）、管理手法・ルールの検討 禁煙住宅の竣工（1団地） その他先駆的モデル事業の実施（1団地） 基本スキーム等の策定
		小笠原村における新たな住まいモデルの工事着手、建設 入居者募集に向けた小笠原村との協議 モデル事業の拡大に向けた調整・検討	小笠原村における新たな住まいモデル供給（1団地） モデル事業の拡大に向けた調整・検討
		先駆的事業の効果測定 インターネット配信サービスの活用・効果検証 メディア戦略の展開	先駆的事業の効果測定 インターネット配信サービスの活用・効果検証 メディア戦略の展開 メディア向け現地見学会開催

改訂の内容及び考え方について

<p>その他先駆的モデル事業の実施。 当初未定であったモデル事業の方向性（ウイルス対策・非接触設備）が決まったため、2022年度の年次計画の内容を更新した。 ZEH-M oriented基準に適合する仕様について検討していくため、2023年度の年次計画に追記した。</p>
--

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
テレワーク環境の導入（既存9団地着工） 宅配ボックス設置（既存8団地着工）	コミュニティサロンへのテレワーク環境（Wi-Fi環境）の試行導入として、テレワークやオンライン授業、コミュニティ活動等の利用が見込める住宅を選定し、年度内の運用開始に向けて計画を進めている。 宅配ボックス設置において住宅毎の特性や家賃帯を考慮し、年度内の運用開始に向けて計画を進めている。	テレワーク環境の導入（7団地：既存5、建替2） タッチレス型エレベーターの導入（建替2団地） 宅配ボックスの設置（7団地：既存5、建替2）	テレワーク環境の導入（8団地：既存5、建替3） タッチレス型エレベーターの導入（建替3団地） 宅配ボックスの設置（8団地：既存5、建替3）
シニア向け住宅 ・建設工事実施設計中 ・シニア向け住宅の見守りサービス事業者の選定	小金井本町の建替えに向けた実施設計を進めている。また、シニア向け住宅の見守りサービスの事業者公募において、見守り機器の性能、サービス提供スキーム、価格等の総合的な観点から事業者を選定した。	シニア向け住宅 ・建設・施工監理 ・入居者募集の具体的な検討 既存住宅への見守りサービス利用拡大	シニア向け住宅 ・当社初のJKKシニア住宅竣工（1団地） ・入居者募集に向けた準備 見守りサービス利用拡大
ペット等共生住宅の建設に向けた設備やルール作りの検討 禁煙住宅の建設工事中 その他先駆的モデル事業の検討 ・ウイルス対策・非接触設備 ・ZEH-M oriented基準に適合する仕様	用賀にて補助犬やペットと暮らすことを前提とした設備や飼育ルールや飼育困難時の相談対応等の体制の検討を進めている。 大蔵(1期)にて、従前居住者の意向調査のうえ禁煙仕様を選定した。 大蔵(1期)にて、専有部への玄関扉/ハンドルや自動水栓やコミュニティサロンへの抗ウイルス仕様の壁床仕上げ材など導入に係るコスト検証を進めている。 祖師谷(1期)にて、外壁の厚み増加など更なる高断熱仕様や現状より省エネ性能の高い設備の導入等コストバランスを踏まえ検討を進めている。	ペット等共生住宅の仕様確定、採算性検証 禁煙住宅の建設・施工監理 ウイルス対策に配慮した住宅の竣工（1団地） その他先駆的モデル事業の具体化に向けた施策・候補等検討	ペット等共生住宅の建設工事着工（1団地）、管理手法・ルールの検討 禁煙住宅の竣工（1団地） ZEH-M oriented基準に適合する仕様の検討 基本スキーム等の策定
小笠原住宅の基本設計・実施設計の実施 募集方法や管理方法について地元との調整	都と村と連携を図り、事業を推進した。また、住宅の設計においては、立地条件、特殊な自然環境を踏まえた仕様、設備の導入を図り、基本設計・実施設計を進めている。 村民限定の募集枠の設定や管理業務の委託などについて、リモート会議により小笠原村との協議を進めている。	小笠原村における新たな住まいモデルの工事着手、建設 入居者募集に向けた小笠原村との協議 モデル事業の拡大に向けた調整・検討	小笠原村における新たな住まいモデル供給（1団地） モデル事業の拡大に向けた調整・検討
〇既存住宅におけるコミュニティサロンへのWi-Fi導入に関する居住者アンケートを実施 インターネット配信サービス（PRTIMES）を活用したプレスリリース15件実施（PV数31,029、転載サイト295件） 新たな会社ブランドの構築の検討	コミュニティサロンにWi-Fiを導入した住宅において、利用実態を把握することで更なる利用の促進や今後の整備対象住宅の拡大を図るため、居住者アンケートを実施した。 先駆的な取組など全15件のプレスリリースを実施した結果、新聞や雑誌への掲載実績延べ15件（新聞6紙、雑誌3誌）となり、効果的な情報発信を実施した。 新規ロゴ・タグライン・新キャラクター等を決定し、新たな会社ブランドの構築と社内外への発信を検討している。	先駆的事業の効果測定 インターネット配信サービスの活用・効果検証 メディア戦略の展開	先駆的事業の効果測定 インターネット配信サービスの活用・効果検証 メディア戦略の展開 メディア向け現地見学会開催

戦略3	都営住宅管理における業務改善とお客さまサービスの向上	事業運営

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交	長期戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】

新型コロナウイルス感染症を契機として、社会全体で各種手続等のデジタル化・簡素化の動きが加速している。都営住宅では、65歳以上の住宅名義人は6割を超え、増加する高齢者への対応とともに、障がい者や外国人への配慮など、多様なニーズに応える住宅管理が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>当社は都営住宅管理における入居者アンケート調査を毎年度実施している。サービスの総合的な満足度(5段階評価の上位2項目)は、2002年度の33.9%から2019年度には51.9%まで改善している。引き続き、入居者の住宅管理への多様なニーズや社会変化に対応し、お客さま満足度を更に向上させることが課題となっている。</p> <p>都営住宅では名義人が65歳以上の世帯は68.7%(2019年度末)となっており著しく高齢化が進んでいる。入居者や自治会のニーズを踏まえた更なる支援に取り組んでいくことが重要である。</p> <p>コロナの影響や利便性向上の観点から非対面での対応の拡大が求められている。</p>	<p>お客さまに寄り添った高い水準のサービスを提供していくため、お客さまの声を分析したうえで最適なサービスのあり方を検討し、都に新たな施策や改善提案を行うなどサービスの改善に努めている。</p> <p>都では、年間12万件の申込を郵送等で受け付けている都営住宅入居者募集業務のオンライン化を検討している。都に協力しながら適切に対応し、DX化など非対面での業務拡大を図りQOSを向上させていく。</p> <p>都営住宅管理業務の膨大な事務作業について、先進技術の活用も見据え、事務処理方法の見直しを図り、業務の効率化や正確性の向上につなげていく。</p>	<p>【目標】 都営住宅管理サービスの総合的な満足度(55%以上)</p> <p>【目標】 都営住宅募集オンライン化対応(2021年度完了)</p> <p>【目標】 業務効率化・お客さまサービス改善のための管理業務改革プロジェクト(2022年度完了)</p>	<p>お客さまの声を踏まえた業務改善及び東京都への政策提案</p> <p>高齢者対応、自治会支援の強化</p> <p>DXによるお客さまサービスの向上</p> <p>RPAの導入等による業務の効率化とお客さまサービスの改善</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
<p>「お客様の声改善会議」の継続実施や都に新たな施策や改善提案を行うなどサービスの改善に努めた。</p> <p>2022年2月に予定している都営住宅入居者募集のオンライン化にあたり、実務を担当する者として主にユーザー側画面の構築等で東京都に協力した。このほか、今後予定している都営住宅入居者の管理システムの再構築に向けて、実務担当として業務分析がスムーズに行えるよう業務の整理に協力した。</p> <p>RPAの実効性と費用対効果を検証し、導入を決定した。</p>				

2021年度 計画
<p>「お客様の声改善会議」の継続実施(対応・情報共有50件)</p> <p>お客さまの声を踏まえた都への政策提案(5件) 都営住宅管理サービスの総合的な満足度53%以上</p>
<p>共益費事業による自治会支援の拡大(新規申込50団地)</p> <p>団地集会所を活用した居住者向けイベントの開催(新規開催10団地)</p> <p>自治会向け広報紙の発行(2回)</p>
<p>募集オンライン化に向けた都のシステム構築への協力・社内体制構築、オンライン化開始</p> <p>チャットボットを活用した問い合わせ対応開始</p> <p>都が進める入居者からの申請受付のオンライン化への協力</p>
<p>RPA、AI-OCR等導入の実効性と費用対効果の検証</p> <p>業務フローの見直しによる業務改善や業務の再構築を実施</p> <p>申請における提出書類の簡素化</p>

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
「お客様の声改善会議」の継続実施 お客様の声を踏まえた都への政策提案（6件）	「お客様の声改善会議」を継続して実施し、当社に寄せられた「お客様の声」を、団地特性に起因するもの、住まい方に関するもの、申請・届出に関するものなど、内容を分類・検証したうえで、改善方針を検討し、必要なものについて速やかに実施した。 お客様サービス向上のため、申込みから入居までの期間短縮や東京都施行型都民住宅の入居促進につながる募集方法、入居者広報に関する提案等を行った。	「お客様の声改善会議」の継続実施 （対応・情報共有50件） お客様の声を踏まえた都への政策提案（5件） 都営住宅管理サービスの総合的な満足度54%以上	「お客様の声改善会議」の継続実施 （対応・情報共有50件） お客様の声を踏まえた都への政策提案（5件） 都営住宅管理サービスの総合的な満足度55%以上
共益費事業の新規申込60団地 団地集会所を活用した居住者向けイベントの開催 （新規開催4団地） 自治会向け広報紙の発行（2回）	共用部分の管理や共益費に関する相談に対して、事業案内の説明を行い、団地内の合意形成を支援するなど、申込みの促進を図った。 「東京みんなでサロン」など、集会所を活用した取組について、区市の福祉機関等からの問合せ・相談に対応した。事業者の意向を踏まえ、集会所の使用について自治会対応を行うなど、都と連携して実施に向けた調整を図った。 広報紙「すまいのきずな」を発行し、「新しい日常」における自衛消防訓練方法や共益費徴収事業の紹介など、情報を提供した。	共益費事業による自治会支援の拡大（申込50団地） 団地集会所を活用した居住者向けイベントの開催 （新規開催10団地） 自治会向け広報紙の発行（2回）	共益費事業による自治会支援の拡大（申込50団地） 団地集会所を活用した居住者向けイベントの開催 （新規開催10団地） 自治会向け広報紙の発行（2回）
2022年2月の毎月募集から運用開始に向けた都のシステム構築に参画等の準備実施 チャットボットを活用した問い合わせ対応を開始 （2021年3月） 都の依頼により管理システムの再構築に向けた業務の整理を開始	都営住宅入居者募集のオンライン化について、検討会議に加わり、主にユーザー側画面の構築に協力した。また、オンライン募集開始に向けて、毎月募集用のコールセンターを新たに設置し、オンライン申請利用者向けの対応ができる準備を整えた。 チャットボットを導入し、お客様の利便性の向上に寄与している。 都は都営住宅管理システム再構築に向け、業務の抜本的な見直し・最適化（BPR）を行う予定であり、これに伴う業務分析等をスムーズに行えるよう、当社は業務の整理に協力している。（335手続き）	拡大に向けた着実な運用 都が進める入居者からの申請受付のオンライン化への協力	○募集オンライン利用の促進 都が進める入居者からの申請受付のオンライン化への協力
RPAの実効性と費用対効果を検証し、導入を決定 RPAのシナリオ構築に合わせて業務の再構築を開始 募集審査書類の簡素化を都に提案	業務プロセス分析の中でRPA等の自動化による業務の実効性や人的ミスの軽減、費用対効果を検証した結果としてRPA導入を決定し、事業者選定等導入の準備を着実に進めている。 RPAを活用するとともに、業務フローの見直しや業務の変更・合理化を開始し、業務の効率化を進めている。 資格要件や収入証明書類について簡素化の提案を行い、都の検証を経て、入居審査のスピーディー化や必要書類の削減等の改善を進めている。	RPA、AI・OCR等導入の選定や社内体制の構築、業務処理の開始	RPA、AI・OCR等を用いた迅速で的確な業務運用

戦略4	社会貢献の最大化と自立的経営の両立	組織運営
-----	-------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○			○		

【戦略を設定する理由・背景】

当社は都の政策連携団体として、また地方住宅供給公社法に基づく法人として、都政や社会に貢献することが求められる一方で、健全な経営を自立的に実現しなければならない事業体である。また自立的経営を確保するうえで、ガバナンスの強化が極めて重要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>当社は、自立的で健全な経営を実現しながら、住宅事業を通じて政策課題や社会課題に取り組み、社会に貢献していくことが使命であるが、社会貢献の取組を拡大していくためには、収益力を強化するとともに、必要な資金を確保するなど更なる財務基盤の強化が課題となる。</p> <p>また、こうした目的を実現するためには、経営を支える組織的なマネジメント体制が必要となっている。</p> <p>さらに、人材面では、女性の登用や意欲と能力のある65歳超の人材の活用などが社会的に求められている。</p>	<p>社会貢献の取組をJKK東京アクションプランにおいては「公共政策的事業指標」として見える化し、今後施策の拡大を図っていく。</p> <p>現行の執行体制や業務フローを見直し、内部統制が確保できるよう体系化して更なる体制強化を進めていく。</p> <p>個々の住宅の状況に応じた的確な対策による入居促進等により収益力の向上を図っていく。また、安定的かつ有利な条件での資金調達を行いながら、内部資金を活用して都借入金をはじめとした負債の圧縮に取り組み、バランスシートを改善していく。</p> <p>女性の登用を進めるための研修の充実や高齢者の登用制度の創設に取り組んでいく。</p>	<p>【目標】 公共政策的事業指標の拡大(毎期前年度以上)</p> <p>【目標】 ガバナンス強化(内部統制本格運用)</p> <p>【目標】 財務指標(売上高経常利益率12%以上、自己資本比率40%以上)</p> <p>【目標】 多様な人材登用による組織体制の強化(新規女性管理職・係長10名以上、高齢者登用制度創設)</p>	<p>少子高齢社会、防災、コロナ対策など公共政策的取組の推進</p> <p>内部統制の構築・運用</p> <p>業務を効率的に行うための業務システム改善</p> <p>収益力の強化と負債の圧縮</p>	<p>公共政策に資する主な取組(戦略1・2より再掲) 民間企業等と連携した見守りサービスの導入 シニア向け住宅の建設工事着工 高齢者施設等を整備・運営する事業者との協議・調整 建替えや既存住宅におけるテレワーク環境の導入</p> <p>ガバナンス強化のための組織改正と業務フローの検証 内部統制方針・規程、管理ツールの策定、試行実施 BCP(地震編・風水害編・感染症編)の見直し</p> <p>財務系システム開発完了・運用開始 建設管理システム開発中 居住者管理システム開発に係る業者選定</p> <p>JKK住宅利用率の向上に向けた空家リニューアルの推進(50戸以上) 建替え 東京都借入金の着実な償還</p> <p>女性職員の意見交換会やキャリアアップに向けた研修の実施・検証 意欲と能力のある再雇用社員の雇用上限年齢引き上げについて制度策定 福祉人材の新規登用・育成</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析			多様なマンパワーの活用		

戦略4	社会貢献の最大化と自立的経営の両立	組織運営
-----	-------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○			○		

【戦略を設定する理由・背景】

当社は都の政策連携団体として、また地方住宅供給公社法に基づく法人として、都政や社会に貢献することが求められる一方で、健全な経営を自立的に実現しなければならない事業体である。また自立的経営を確保するうえで、ガバナンスの強化が極めて重要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>当社は、自立的で健全な経営を実現しながら、住宅事業を通じて政策課題や社会課題に取り組み、社会に貢献していくことが使命であるが、社会貢献の取組を拡大していくためには、収益力を強化するとともに、必要な資金を確保するなど更なる財務基盤の強化が課題となる。</p> <p>また、こうした目的を実現するためには、経営を支える組織的なマネジメント体制が必要となっている。</p> <p>さらに、人材面では、女性の登用や意欲と能力のある65歳超の人材の活用などが社会的に求められている。</p>	<p>社会貢献の取組をJKK東京アクションプランにおいては「公共政策的事業指標」として見える化し、今後施策の拡大を図っていく。</p> <p>現行の執行体制や業務フローを見直し、内部統制が確保できるよう体系化して更なる体制強化を進めていく。</p> <p>個々の住宅の状況に応じた的確な対策による入居促進等により収益力の向上を図っていく。また、安定的かつ有利な条件での資金調達を行いながら、内部資金を活用して都借入金をはじめとした負債の圧縮に取り組み、バランスシートを改善していく。</p> <p>女性の登用を進めるための研修の充実や高齢者の登用制度の創設に取り組んでいく。</p>	<p>【目標】 公共政策的事業指標の拡大(毎期前年度以上)</p> <p>【目標】 ガバナンス強化(内部統制本格運用)</p> <p>【目標】 財務指標(売上高経常利益率12.66%以上、自己資本比率37.55%以上)</p> <p>【目標】 多様な人材登用による組織体制の強化(新規女性管理職・係長10名以上、高齢者登用制度創設)</p>	<p>少子高齢社会、防災、コロナ対策など公共政策的取組の推進</p> <p>内部統制の構築・運用</p> <p>業務を効率的に行うための業務システム改善</p> <p>収益力の強化と負債の圧縮</p>	<p>公共政策に資する主な取組(戦略1・2より再掲) 民間企業等と連携した見守りサービスの導入 シニア向け住宅の建設工事着工 高齢者施設等を整備・運営する事業者との協議・調整 建替えや既存住宅におけるテレワーク環境の導入</p> <p>ガバナンス強化のための組織改正と業務フローの検証 内部統制方針・規程、管理ツールの策定、試行実施 BCP(地震編・風水害編・感染症編)の見直し</p> <p>財務系システム開発完了・運用開始 建設管理システム開発中 居住者管理システム開発に係る業者選定</p> <p>JKK住宅利用率の向上に向けた空家リニューアルの推進(50戸以上) 建替え 東京都借入金の着実な償還</p> <p>女性職員の意見交換会やキャリアアップに向けた研修の実施・検証 意欲と能力のある再雇用社員の雇用上限年齢引き上げについて制度策定 福祉人材の新規登用・育成</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析			多様なマンパワーの活用		
<p>見守りサービスの導入に向けた取組を推進するなど社会貢献の取組を進めた。</p> <p>ガバナンス基本方針、リスク管理規程など規程等の案の策定したほか、内部統制ツールを策定し自己点検、評価、見直しなど内部統制(PDCAサイクル)の実施に向けた準備を進めた。</p> <p>通期業績見通として、2021年度は売上高経常利益率12.66%、自己資本比率37.55%となる見込みである。</p> <p>2021年4月付で女性職員5名が係長に昇任した。また、再雇用社員制度の雇用上限年齢引き上げに向け制度見直し案を作成した。</p>					

変更なし
個別取組事項のみ改訂

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		安否確認機器による見守りサービスの利用拡大 シニア向け住宅の建設・施工監理 高齢者施設等の建設工事 建替えや既存住宅におけるテレワーク環境の導入	安否確認機器による見守りサービスの利用拡大 シニア向け住宅の竣工（1団地） 高齢者支援施設等の開設（1箇所） 建替えや既存住宅におけるテレワーク環境の導入
		業務フローの改善 評価、見直し（PDCA）	本格運用
		建設管理システム開発中 居住者管理システム開発に係る要件定義	建設管理システム開発中 居住者管理システム開発着手
		JKK住宅利用率の向上に向けた空家リニューアルの推進（60戸以上） 建替え（竣工2団地） 東京都借入金の着実な償還	JKK住宅利用率の向上に向けた空家リニューアルの推進（60戸以上） 建替え（竣工3団地） 東京都借入金金の着実な償還
		女性職員の研修参加対象者拡大・内容の充実 再雇用社員の新制度による登用開始 福祉的人材の登用・育成	前年度までの効果・検証を行い実施 法改正等社会動向を見据え、再雇用社員の更なる雇用上限年齢の引き上げを検討 福祉的人材の登用・育成

改訂の内容及び考え方について

<p>財務系システムの開発 最終テストにおいて意図しないシステムの動作を発見することができた。運用開始後に不具合が発生しないよう、再度要件確認及び不足機能の洗い出しを行うこととした。これにより開発完了・運用開始が2022年度となる見込みであるため2022年度年次計画に追加した。</p> <p>福祉人材の採用・育成 具体的な名称が決定しているため名称の変更をし、採用の拡大を図っていくため、年次計画を修正した。</p>

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
民間企業等と連携した見守りサービスの導入 シニア向け住宅の建設工事にかかる実施設計 高齢者施設等を整備・運営する事業者との協議・調整 テレワーク環境の導入（既存9団地着工）	サービス提供事業者を選定し、4団地で試行的な実証実験を開始した。 シニア向け住宅の建設に向けて実施設計を着実に進めている。 施設の運営事業者や地元自治体と協議を重ねた。 コミュニティサロンへのテレワーク環境の試行導入として、テレワークやオンライン授業、コミュニティ活動等の利用が見込める住宅を選定し、年度内の運用開始に向けて計画を進めている。	安否確認機器による見守りサービスの利用拡大 シニア向け住宅の建設・施工監理 高齢者施設等の建設工事 建替えや既存住宅におけるテレワーク環境の導入	安否確認機器による見守りサービスの利用拡大 シニア向け住宅の竣工（1団地） 高齢者支援施設等の開設（1箇所） 建替えや既存住宅におけるテレワーク環境の導入
組織改正による監査室の新設に向け業務内容を調整 ガバナンス基本方針（案）、リスク管理規程（案）、 内部統制自己評価に向けた様式を策定 BCP（地震編・風水害編・感染症編）の見直し	2022年度組織及び職員配置計画において、監査室の業務内容、必要人員等を東京都と調整した。 都を参考にガバナンス基本方針（案）、リスク管理規程（案）等の内部規程を整備するほか、自己評価に向けた内部統制3様式（業務フロー・マニュアル点検表・リスク評価シート）を作成・取りまとめ、評価方法の検討など進めている。 地震編・風水害編について見直しを推進し、感染症編については新型コロナウイルスの動向を見据え、内容の検討を進めている。	業務フローの改善 評価、見直し（PDCA）	本格運用
○財務系システムの最終テスト、要件再確認 ○建設管理システム開発中（基本設計の完了） ○居住者管理システム（インターネット募集機能）開発中	最終テストにおいて、意図しない動作が発覚したため、運用開始後に不具合が生じないよう要件の再確認に着手した。 基本設計が完了し、積算機能の先行開発に向け契約準備を進めている。その他の機能についてはDX対応の観点から要件の再検討を進めている。 入居申込を受け持つインターネット募集機能についてはシステム開発中、その他機能についてはDX対応の観点から要件の再検討を進めている。	財務系システム開発完了・運用開始 建設管理システム開発中 居住者管理システム開発に係る要件定義	建設管理システム開発中 居住者管理システム開発着手
空家リニューアルの推進（48戸竣工） 10団地の建替事業を推進 ・3団地着工中、3団地実施設計、3団地基本設計、1 団地事業説明会準備 東京都借入金金の償還92億円	新設した専門担当部署において、集中的に住戸リニューアルを実施することで業務の効率化を図ることができ、11月時点で48戸が竣工した。 的確な工事監理、魅力ある商品企画、コストバランス調整、地元自治体等との個別事業についての調整等を行いながら建替事業を推進している。 9月に発行したソーシャルボンドを原資として、92億円の繰上償還を行うことで着実な償還を実施した。	JKK住宅利用率の向上に向けた空家リニューアルの推進（60戸以上） 建替え（竣工2団地） 東京都借入金金の着実な償還	JKK住宅利用率の向上に向けた空家リニューアルの推進（60戸以上） 建替え（竣工3団地） 東京都借入金金の着実な償還
年度内実施に向けて調整 再雇用社員制度の雇用上限年齢の引き上げに向けた制度見直し案作成 JKK住まいるアシスタント2名を採用	女性職員の意見交換会や研修について年度内実施に向けて調整を進めている。 改正高齢者雇用安定法に基づく再雇用社員制度の雇用上限年齢引き上げに向けた制度の見直し案を作成、労使協議を実施し制度の見直しを進めている。 2021年4月1日付で福祉の人材としてJKK住まいるアシスタント2名を採用し、新たなコミュニティ活動の創出に向けて活動を進めている。	女性職員の研修参加対象者拡大・内容の充実 再雇用社員の新制度による登用開始 JKK住まいるアシスタントの採用拡大・育成	前年度までの効果・検証を行い実施 法改正等社会動向を見据え、再雇用社員の更なる雇用上限年齢の引き上げを検討 JKK住まいるアシスタントの採用拡大・育成

戦略 1	エネルギーの脱炭素化	事業運営
------	------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 2050年のCO2排出実質ゼロに向けて、エネルギーの脱炭素化を図るため、省エネルギー対策や再生可能エネルギーの利用拡大など実効性の高い事業をより強力に推し進めていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>ゼロエミッション化に直接寄与する助成金事業については、申請者の利便性を高めて様々な事業者・都民に利用してもらうことが必要であるが、現在の申請方法では申請書の記入や書類の不備への手続き等に際し、申請者側の手間がかかっている。</p> <p>ZEVの普及拡大に向けて、関心層・無関心層それぞれに対する情報提供・支援等が重要であるが、それが十分に出来ていない。</p> <p>新型コロナウイルスの影響により、新たな生活様式が広がっている中で、これまでの省エネ対策の見直しが必要となってきた。</p>	<p>オンライン申請、AI-OCRなどICTを活用した審査業務の効率化を通じて助成金事業の利便性を高めるとともに、それまでに培った申請者ニーズの把握や活用事例の蓄積により、新たな助成金事業の展開について都への提案を行うことで、再生エネなど脱炭素エネルギーの転換を促進する。</p> <p>ZEV関連事業について、誰もが理解できるような効果的な情報提供をしつつ、多様な主体と連携し、各事業者の利用者に即した広報・啓発活動を実施するなど、ZEV普及に向けた気運を醸成する。</p> <p>省エネルギー対策と新型コロナウイルス感染症拡大防止の両立を図るため、申込者確保に向けた診断方法等(換気設備効率化等)の見直しを図る。</p>	<p>【目標】 助成金電子申請導入率を事業数ベースで原則100%に向上 効果が見込めない事業を除く</p> <p>【目標】 クール・ネット東京と連携してZEVの普及活動を実施する外部団体等を30以上に拡大</p> <p>【目標】 新たな省エネ診断手法の提案・実施</p>	<p>助成金事業の利便性向上</p> <p>ZEVの普及</p> <p>コロナ禍での省エネ対策強化</p>		<p>・既に導入したシステムの改修等により、電子申請導入率を30%に向上 ・AI-OCR・RPA等により、審査業務の一部をデジタル化</p> <p>・チャットボット、WEBセミナーの開催など、多様な広報啓発手法を展開 ・これまで不十分であった家庭向けの広報物を充実 ・10以上の団体等と連携してZEV普及活動を実施</p> <p>・新たな生活様式を踏まえた省エネの提案 ・オンライン診断等の検討、実施に向けた都への提案</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略 1	エネルギーの脱炭素化	事業運営
------	------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 2050年のCO2排出実質ゼロに向けて、エネルギーの脱炭素化を図るため、省エネルギー対策や再生可能エネルギーの利用拡大など実効性の高い事業をより強力に推し進めていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>ゼロエミッション化に直接寄与する助成金事業については、申請者の利便性を高めて様々な事業者・都民に利用してもらうことが必要であるが、現在の申請方法では申請書の記入や書類の不備への手続き等に際し、申請者側の手間がかかっている。</p> <p>ZEVの普及拡大に向けて、関心層・無関心層それぞれに対する情報提供・支援等が重要であるが、それが十分に出来ていない。</p> <p>新型コロナウイルスの影響により、新たな生活様式が広がっている中で、これまでの省エネ対策の見直しが必要となってきた。</p>	<p>オンライン申請、AI-OCRなどICTを活用した審査業務の効率化を通じて助成金事業の利便性を高めるとともに、それまでに培った申請者ニーズの把握や活用事例の蓄積により、新たな助成金事業の展開について都への提案を行うことで、再生エネなど脱炭素エネルギーの転換を促進する。</p> <p>ZEV関連事業について、誰もが理解できるような効果的な情報提供をしつつ、多様な主体と連携し、各事業者の利用者に即した広報・啓発活動を実施するなど、ZEV普及に向けた気運を醸成する。</p> <p>省エネルギー対策と新型コロナウイルス感染症拡大防止の両立を図るため、申込者確保に向けた診断方法等(換気設備効率化等)の見直しを図る。</p>	<p>【目標】 助成金電子申請導入率を事業数ベースで原則100%に向上 効果が見込めない事業を除く</p> <p>【目標】 クール・ネット東京と連携してZEVの普及活動を実施する外部団体等を30以上に拡大</p> <p>【目標】 新たな省エネ診断手法の提案・実施</p>	<p>助成金事業の利便性向上</p> <p>ZEVの普及</p> <p>コロナ禍での省エネ対策強化</p>		<p>・既に導入したシステムの改修等により、電子申請導入率を30%に向上 ・AI-OCR・RPA等により、審査業務の一部をデジタル化</p> <p>・チャットボット、WEBセミナーの開催など、多様な広報啓発手法を展開 ・これまで不十分であった家庭向けの広報物を充実 ・10以上の団体等と連携してZEV普及活動を実施</p> <p>・新たな生活様式を踏まえた省エネの提案 ・オンライン診断等の検討、実施に向けた都への提案</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>・助成金事業の電子申請導入は、申請書類の見直しや簡素化を行い利便性向上の視点を踏まえ対応し、申請件数や申請書類の特徴などに応じ、より効果的な電子申請の方法を選択した。</p> <p>・ZEVの普及広報では、ターゲットごとに広報手段やコンテンツ作成を行い、ショート動画を活用するなど、理解しやすく効果的な情報発信を行うとともに、省エネルギー診断では、感染症対策と省エネの両立に向け効果的な広報活動を展開し、昨年度と比較し申込者が約100件増加した。</p>					

変更なし
(個別取組事項のみ改訂)

改訂前
<個別取組事項のみ>

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> 既に導入したシステムの改修や新たなシステム構築等により、電子申請導入率を60%に向上 これまでの業務効率化の検証等を踏まえ、組織改編も含めて助成金業務を再整理 	<ul style="list-style-type: none"> 助成金業務を再整理し、これまで導入できなかった事業についてもシステム化を図り、電子申請導入率を100%に向上 更なるDX推進を見据えて、新たなデジタル化の取組を検討
		<ul style="list-style-type: none"> 助成事業の積極的な活用を促すなど、ZEVの利用意識を高めるような動機付けコンテンツを提供 20以上の団体等と連携してZEV普及活動を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ZEV普及の裾野を広げるため、学生等を対象とした環境学習を拡充 これまでの取組の成果を踏まえて広報計画を見直し 30以上の団体等と連携してZEV普及活動を実施
		<ul style="list-style-type: none"> 新たな生活様式を踏まえた省エネの提案 オンライン診断の具体的実施方法の検討、試行実施 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな生活様式を踏まえた省エネの提案 オフライン・オンライン診断の本格実施

改訂の内容及び考え方について

・電子申請導入率は、目標としている事業数ベースで原則100%を2022年度に達成できる見込みであることから、助成金事業の更なる利便性向上を図るため、事業ごとに異なる電子申請システムを比較・検証を実施する。また、効率的かつ確に審査業務を行いデータの活用を図るため、各助成金事業間でのデータ連携や申請者情報の集計・分析が実施可能となるデータベースの構築に向け検討を実施する。

改定後
<個別取組事項のみ>

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 電子申請導入率を84%に向上 効果が見込めない事業を除く ZEV導入促進事業の審査業務においてAI-OCR・RPAを導入 	<ul style="list-style-type: none"> R3年度で受付を終了するなど導入効果が見込めないものを除き、新たに16事業において電子申請システムやメールにて電子申請による受付を開始 ZEV普及促進事業の審査業務において、手書きの申請書類をAI-OCRにてデータ化し、データベースに自動で入力するためのRPAを構築し試行的に実施 	<ul style="list-style-type: none"> 既に導入したシステムの改修等により電子申請導入率100% 効果が見込めない事業を除く 利便性の高い電子申請システム（WEBフォーム）の構築に向けた比較、検討 AI OCR・RPAの試行実施の結果を踏まえた効率的な審査業務の展開や申請者データ等の分析が可能となるデータベースの構築に向けた検討 	<ul style="list-style-type: none"> 利便性の高い電子申請システム（WEBフォーム）と効率的な審査や申請者データの分析・活用が可能となるデータベースの構築 更なるDX推進を見据えて、新たなデジタル化の取組を検討
<ul style="list-style-type: none"> チャットボット構築（R4年2月公開予定）、WEBセミナー2回開催 ZEVポータルサイト構築（R4年1月公開予定）、WEBイベント開催（R4年1～3月開催予定） 民間企業等との連携に関する設置要綱策定（R3年11月） 	<ul style="list-style-type: none"> チャットボットにより24時間365日いつでも気軽に質問できる環境を構築し、また、WEBセミナーを開催するなど、新たな手法による広報活動を展開 ポータルサイトを構築し、ZEVに特化し分かりやすく紹介。WEBイベントでは、著名人インタビューやクイズを掲載し認知度を高める仕掛けを実施 設置要綱に基づき、ZEV普及活動の民間企業等との協働に向け10社と調整中 	<ul style="list-style-type: none"> 助成事業の積極的な活用を促すなど、ZEVの利用意識を高めるような動機付けコンテンツを提供 20以上の団体等と連携してZEV普及活動を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ZEV普及の裾野を広げるため、学生等を対象とした環境学習を拡充 これまでの取組の成果を踏まえて広報計画を見直し 30以上の団体等と連携してZEV普及活動を実施
<ul style="list-style-type: none"> 換気設備に対する省エネ提案を実施（73件） オンライン診断の実施方法を都に提案 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギー診断にて、感染症対策と省エネの両立を図るため、換気設備に対する省エネ提案を行い、今年度より実施している都の換気設備に対する助成事業の活用を促進 オンライン診断について、関係各所にヒアリングを行い、より効率的かつ効果的な実施方法を取りまとめ、都に提案 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな生活様式を踏まえた省エネの提案 オンライン診断の具体的実施方法の検討、試行実施 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな生活様式を踏まえた省エネの提案 オフライン・オンライン診断の本格実施

戦略 2	サステナブルな資源循環型社会への転換	事業運営
------	--------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】

持続可能な資源利用の定着に向けて、CO2実質ゼロのプラスチック利用や食品ロス対策など重点的に取り組んでいくとともに、長期化するコロナ感染を踏まえ、社会インフラを支える事業の体制強化を図っていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>事業者におけるワンウェイプラスチック使用削減などリサイクルが十分に進んでいない状況にある。</p> <p>食品ロスを削減していくには、実態がデータで理解されていないなど正しい知識と行動を普及していくことが課題である。また、公社事業全体においても食品ロスに関連する取組が不足している。</p> <p>中央防波堤処分場の運営管理及び粗大ごみ申告受付は、コロナ禍においても中断が許されない社会基盤を支える事業であるが、クラスター発生など緊急時対応において脆弱な面が顕在化した。</p>	<p>業界団体等とのネットワーク強化によるオフィスビルの分別リサイクル拡大にむけた3Rアドバイザーの派遣に加えて、オンライン講習会による理解促進など重層的な取組の推進により事業効果を高めていく。</p> <p>出前授業などの学習コンテンツを活用して、食品ロスに特化した学習プログラムを構築、処分場見学など事業機会を通じて、家庭の食品ロスに関する取組を促進する。加えて、研究所の食品ロス調査研究の成果を活用しながら、外食産業における食べ残し量の改善を図る取組を促進し、食品ロス削減に向けて社会的浸透を図る。</p> <p>社内組織の枠を超えたバックアップ体制の構築や分散型の事業運営などリスク管理体制を強化していく。</p>	<p>【目標】</p> <p>3Rアドバイスによるリサイクルの改善 実施事業者120件</p> <p>【目標】</p> <p>研究所等これまでの知見やノウハウを活用した家庭及び外食における食品ロス削減の促進</p> <p>【目標】</p> <p>リスク管理体制の再構築、運用</p>	<p>事業者向けプラスチック対策の強化</p> <p>食品ロス対策の普及強化</p> <p>コロナ禍でのリスク管理体制強化</p>	<p>・3Rアドバイスによるリサイクル改善の取組事業者数40件 (廃プラスチック対策に係る知見を活用した情報発信、講習会等の普及強化により、3R・適正処理を促進)</p> <p>・食品ロス環境学習プログラムの構築・試行/実施世帯数100件 (食ロスアプリを活用した環境学習等プログラムの構築とデータの集約)</p> <p>・分散管理方式による受付センターの運営 ・コロナ対応BCP計画の検討・策定、ルールへの試行</p>	
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p> <p>・3Rアドバイスや食品ロス対策の取組は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、事業機会が失われ、実績が伸び悩んでいる。(3R 10件/食品ロス 2件の講座) 今後は、資源のサプライチェーンの視点を充て、好事例の情報発信、都民・事業者からの相談・マッチングなど取組を強化していく。・社会基盤を支える事業体制の強化は、コロナ対応として分散型センター運営の整備やBCP計画の策定により成果が出ている。今後、災害時にも対応しうる人材の育成にも焦点を充て、廃棄物処理機能の維持に貢献していく。</p>					

戦略 2	サステナブルな資源循環型社会への転換	事業運営
------	--------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間等連携 人事交流	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】

カーボンハーフスタイルの実現に向けて、廃プラスチックや食品ロス等の資源ロスの削減、廃棄物の循環的利用に積極的に取り組むとともに、社会基盤である廃棄物処理機能の持続的な確保に向けて、パンデミックや災害時にも機動的に対応できる人材の育成、組織体制の強化を図る必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>公社では、これまで廃プラ対策や処分場管理など、資源循環の利用や廃棄物の適正処理に取り組んできたが、これらの事業は、部署を跨いで散在しており、事業間のシナジー効果の発揮など、実効性を高める取組が必要である。</p> <p>特に、廃プラ、食品ロスについては、都民・事業者からごみとしての排出割合が高く、消費後のリサイクル・適正処理の観点のみならず、資源利用の流れをライフサイクルやサプライチェーンの視点で捉え、あらゆる主体の自主的な行動を後押しする取組が重要である。</p> <p>社会基盤を支える事業として、新型コロナウイルスに対応したBCP計画の運用はもとより、社会全体の持続的な廃棄物処理機能の維持・高度化に対応する人材の育成と組織体制の整備が不可欠である。</p>	<p>資源循環の情報発信・連携拠点として、「東京サーキュラーエコノミー推進センター(仮称)」を開設し、都民・事業者等からの相談をワンストップで受け付けるとともに、主体に応じた効果的な取組をコーディネート。</p> <p>資源利用に係る情報発信を広く行うとともに、行動変容促進モデル事業や相談マッチング事業等により、需給者間の連携を促進。更に、3Rアドバイスの強化などを通じ、都民・事業者への行動変容に繋げていく。</p> <p>コロナ禍における円滑な事業継続に加え、社会変化に応じた安定的な廃棄物処理機能の維持に向けて、専門的な人材の育成・確保により組織基盤の強化に取り組む。</p>	<p>【目標】</p> <p>再生資源を需給者間で有効活用する事業モデルの展開</p> <p>【目標】</p> <p>技術力と機動力の高い組織基盤の整備</p>	<p>資源循環に係る情報発信、ナレッジ共有</p> <p>都民・事業者等からの相談受付、マッチング事業</p> <p>・行動変容促進モデル事業 ・事業者向けプラスチック対策の強化</p> <p>公社現場力の向上に向けた人材の育成と組織体制の整備</p>		
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p> <p>・3Rアドバイスや食品ロス対策の取組は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、事業機会が失われ、実績が伸び悩んでいる。(3R 10件/食品ロス 2件の講座) 今後は、資源のサプライチェーンの視点を充て、好事例の情報発信、都民・事業者からの相談・マッチングなど取組を強化していく。・社会基盤を支える事業体制の強化は、コロナ対応として分散型センター運営の整備やBCP計画の策定により成果が出ている。今後、災害時にも対応しうる人材の育成にも焦点を充て、廃棄物処理機能の維持に貢献していく。</p>					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・都内の事業用大規模建築物を対象として、事業系廃棄物の3R促進につながるアドバイスを実施。（11月末時点で10件） ・排出事業者等に対する3R促進のための講習会を、区市町村が実施する廃棄物管理責任者講習会の場を活用して1回実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍による感染拡大防止のため、訪問を敬遠する事業者が多く見られ、アドバイスの件数が伸び悩んでいる。また、訪問先の選定が、都と区市町村との調整により決定されることから各自治体の動向にも大きく左右される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・3Rアドバイスによるリサイクル改善の取組事業者数40件 （廃プラスチック対策に係る知見を活用した情報発信、講習会等の普及強化により、3R・適正処理を促進） 	<ul style="list-style-type: none"> ・3Rアドバイスによるリサイクル改善の取組事業者数40件 （廃プラスチック対策に係る知見を活用した情報発信、講習会等の普及強化により、3R・適正処理を促進）
<ul style="list-style-type: none"> ・専修大学との共催による食ロス自分ごと化イベントの実施（9/11） ・料理研究家を講師に「食ロスと私たちの暮らしのSDGs」の講座を開催（12/5） 	<ul style="list-style-type: none"> ・食ロスの実態や各企業や学生団体の取組状況など共有するなど、自分ごととして捉えていただく講座として実施。（オンライン参加138名） ・ジェンダーギャップの視点から、食ロスは主婦だけでなく家族みんなで担っていく必要など、今後の暮らしのあり方を踏まえた食ロス対策の講義を実施。（オンライン参加124名）今後、食ロス対策の優良事例を収集しながら、出前授業などを想定した食ロス環境学習プログラムを構築していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・食品ロス環境学習プログラムの運用/実施世帯数 200件 ・家庭の食ロスデータの地域別・世帯別の特性に応じた分析と食品ロス研究結果に基づく新たな削減手法の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・食品ロス環境学習プログラムの運用/実施世帯数 200件 ・外食産業への食品ロス対策の試行・展開
<ul style="list-style-type: none"> ・神田、錦糸町、仙台の3か所に粗大ごみ受付センターを開設し、感染によるリスク分散を踏まえた運営体制を整備（9/20、全95席整備） ・中央防波堤埋立処分場にかかる業務及び浄化槽検査業務等、社会基盤を支える事業について、コロナ対応BCP計画を策定（10月完了） 	<ul style="list-style-type: none"> ・粗大ごみ申告受付事業は、仮に感染者が発生、複数の濃厚接触者が特定された場合において、他の拠点で受付が行えるよう3か所の分散管理方式とし、仙台拠点でも新規受付の他、取消・変更手続を行うなど受付体制の整備や情報共有による各拠点の業務内容の平準化にも取り組んだ。 ・コロナ対応BCP計画の策定にあたっては、業務毎にリスク及び事業継続の評価を実施し、感染者発生時の人員配置及び具体的な対応を示した。策定後は、環境事業部内及び安全衛生委員会で周知し、計画に沿った試行を実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・BCP計画に基づき運用 	<ul style="list-style-type: none"> ・BCP計画の改善運用

改訂の内容及び考え方について

地球規模で資源制約や環境制約が厳しくなる中、3Rの推進は従来にも増して重要性が高まっている。また、将来に向けては、超高齢化や生産年齢人口の減少に伴う社会構造の変化等によって、資源循環に対する社会ニーズがますます多様化し、その要求レベルが一層高まることが予想される。そのため、これまでの消費後のリサイクル・廃棄の観点のみならず、資源利用の流れをライフサイクルやサプライチェーンの視点で捉え、環境に配慮した製品やサービスの選択など、持続可能な資源循環利用の定着に向けて、あらゆる主体の自主的な行動を後押しする取組を推進する。

また、社会基盤としての廃棄物処理機能の持続的な確保に向けては、廃棄物処理等に係る技術・知識・ノウハウの蓄積と向上が不可欠であり、風水害等の対応強化や災害時の機動力向上といった視点も見据えながら、公社技術職及び環境整備員の育成を図る。

こうした取組を推進しながら、都民や事業者等のダイレクトな声の把握や、公社の事業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・提案を始め、実効性のある事業を広く展開し、公社の強みである「現場力」を向上させていく。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> 「東京サーキュラーエコノミー推進センター（仮称）」の開設 資源循環に係る好事例や最新情報を広く発信 ・情報発信・交流ポータルを設置 ・シンポジウムの開催 	<ul style="list-style-type: none"> 資源循環に係る好事例や最新情報を広く発信 ・情報発信の強化 ・シンポジウムの開催
		<ul style="list-style-type: none"> 地域のエコイベントや飲食店のリユース・食品ロス削減等への助言等 ・マッチング件数：年20件 	<ul style="list-style-type: none"> 地域のエコイベントや飲食店のリユース・食品ロス削減等への助言等 ・マッチング件数：年30件
		<ul style="list-style-type: none"> 地域の多様な主体による行動変容促進活動を支援 ・支援件数：年5件 3Rアドバイスによるリサイクル改善 ・好事例の紹介などを通じて多様な事業者へのアプローチを実践 取組事業者数80件 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の多様な主体による行動変容促進活動を支援 ・支援件数：年5件 3Rアドバイスによるリサイクル改善 ・好事例の紹介などを通じて多様な事業者へのアプローチを実践 取組事業者数80件
		<ul style="list-style-type: none"> 現場力向上に向けた人材育成プランの策定（技術職・環境整備員） 関連部署の再編による連携強化 	<ul style="list-style-type: none"> 現場力向上に向けた人材育成プランの運用と見直し シナジー効果を活用した事業展開

戦略3	レジリエントな東京に向けた気候変動適応への貢献	事業運営
-----	-------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 都内における気候変動の影響をふまえて、東京2020大会における暑さ対策の知見・ノウハウの活用はもとより、科学的知見に基づく気候変動適応の推進など、都民生活や自然環境への被害の回避・軽減を図っていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>気候変動適応に係る情報について、分野ごとに様々な主体から発信されており、効果的な情報の共有ができていない。</p> <p>気候変動の要因や影響は、エネルギー、自然、都市インフラなど様々な分野に及んでいるが、これまでは各分野ごとに設定した調査研究に留まっており、分野横断的な調査研究活動が少ない。</p> <p>気候変動をはじめとした環境課題の解決に向けて、他研究機関との連携の強化などにより調査研究の幅を広げ、質的向上を図る必要がある。</p>	<p>東京2020大会における暑さ対策や都市のヒートアイランド研究における知見等を最大限活かし、都と連携して地域気候変動適応センターを設置し、気候変動に関する科学的知見や適応策などを集約し、区市町村をはじめ都民等に広く発信する。</p> <p>気候変動の要因や影響を与えるエネルギー、自然、資源循環分野などの横断的・総合的な調査研究を進め、都の環境施策に貢献していく。</p> <p>国や民間など他の研究機関と気候変動対策に繋がる研究を推進するなど、研究能力を高め、気候変動適応に貢献していく。</p>	<p>【目標】</p> <p>適応センターの開設・運営 区市町村支援の仕組みづくりと支援の実施 HP等により知見等を区市町村をはじめ都民等に広く発信(随時)</p> <p>【目標】</p> <p>横断的・総合的な調査研究の推進(プロジェクト研究1件)</p> <p>【目標】</p> <p>気候変動対策に繋がる他の研究機関との連携(3件)</p>	<p>気候変動適応に関する情報収集や発信機能の強化</p> <p>分野横断的な調査研究の推進</p> <p>他の研究機関等との連携・協働の強化</p>		<p>・気候変動適応センターの開設準備と設置後の運営 ・区市町村支援の仕組みづくり ・HP等により気候変動適応に関する情報を発信</p> <p>・新たな研究態勢の構築 (自主研究の募集に際して、プロジェクトリーダーを設置するなど、既存の研究分野を横断した調査研究を実施する態勢を創出)</p> <p>・他の研究機関との連携(2021年から2023年までの3年間で3件の気候変動対策に繋がる連携・協働を目指す。そのためには、学会等への積極的な参加を促し人的交流を深めながら、幅広い活動を進めていく。)</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略3	レジリエントな東京に向けた気候変動適応への貢献	事業運営
-----	-------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 都内における気候変動の影響をふまえて、東京2020大会における暑さ対策の知見・ノウハウの活用はもとより、科学的知見に基づく気候変動適応の推進など、都民生活や自然環境への被害の回避・軽減を図っていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>気候変動適応に係る情報について、分野ごとに様々な主体から発信されており、効果的な情報の共有ができていない。</p> <p>気候変動の要因や影響は、エネルギー、自然、都市インフラなど様々な分野に及んでいるが、これまでは各分野ごとに設定した調査研究に留まっており、分野横断的な調査研究活動が少ない。</p> <p>気候変動をはじめとした環境課題の解決に向けて、他研究機関との連携の強化などにより調査研究の幅を広げ、質的向上を図る必要がある。</p>	<p>東京2020大会における暑さ対策や都市のヒートアイランド研究における知見等を最大限活かし、都と連携して地域気候変動適応センターを設置し、気候変動に関する科学的知見や適応策などを集約し、区市町村をはじめ都民等に広く発信する。</p> <p>気候変動の要因や影響を与えるエネルギー、自然、資源循環分野などの横断的・総合的な調査研究を進め、都の環境施策に貢献していく。</p> <p>国や民間など他の研究機関と気候変動対策に繋がる研究を推進するなど、研究能力を高め、気候変動適応に貢献していく。</p>	<p>【目標】</p> <p>適応センターの開設・運営 区市町村支援の仕組みづくりと支援の実施 HP等により知見等を区市町村をはじめ都民等に広く発信(随時)</p> <p>【目標】</p> <p>横断的・総合的な調査研究の推進(プロジェクト研究1件)</p> <p>【目標】</p> <p>気候変動対策に繋がる他の研究機関との連携(3件)</p>	<p>気候変動適応に関する情報収集や発信機能の強化</p> <p>分野横断的な調査研究の推進</p> <p>他の研究機関等との連携・協働の強化</p>		<p>・気候変動適応センターの開設準備と設置後の運営 ・区市町村支援の仕組みづくり ・HP等により気候変動適応に関する情報を発信</p> <p>・新たな研究態勢の構築 (自主研究の募集に際して、プロジェクトリーダーを設置するなど、既存の研究分野を横断した調査研究を実施する態勢を創出)</p> <p>・他の研究機関との連携(2021年から2023年までの3年間で3件の気候変動対策に繋がる連携・協働を目指す。そのためには、学会等への積極的な参加を促し人的交流を深めながら、幅広い活動を進めていく。)</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>気候変動適応センターは1月4日に業務を開始する。HPにはイラスト等を使用し気候変動の理解が進むよう工夫を重ねた。</p> <p>分野横断的な調査研究は、プロジェクトリーダー等を選出し所内各科に呼び掛けたことで気候変動に関連する6研究が立案された。今後2年間で実施して行く。</p> <p>他機関との連携は、東京都立大学法人と包括協定を締結し新たな連携に向けて協議を開始した。国立研究開発法人建築研究所と協働する「都市におけるヒートアイランド暑熱リスクに関する研究」には環境研究総合推進費が認められた。</p>					

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> 区市町村支援の実施（随時） HPの更新（随時）、「（仮称）気候変動適応センターニュース」の発行2回以上 PRイベント1回 活動事例紹介セミナー1回 	<ul style="list-style-type: none"> 区市町村支援の実施（随時） HPの更新（随時）、「（仮称）気候変動適応センターニュース」の発行2回以上 PRイベント1回 活動事例紹介セミナー1回
		<ul style="list-style-type: none"> 分野横断的なプロジェクト研究を実施 1件（プロジェクトリーダーを中心にした、2022年から2023年の2年間継続する自主研究とし、中間報告を実施するなど進捗を確認） 	<ul style="list-style-type: none"> 分野横断的なプロジェクト研究を実施 1件（プロジェクトリーダーの下、2022年から2023年の2年間継続） プロジェクト研究の報告書を作成 1回 2024年度以降の後継研究の検討・調整
		<ul style="list-style-type: none"> 他の研究機関との連携（2021年から2023年までの3年間で3件の気候変動対策に繋がる連携・協働を目指す。そのためには、学会等への積極的な参加を促し人的交流を深めながら、幅広い活動を進めていく。） 	<ul style="list-style-type: none"> 他の研究機関との連携（2021年から2023年までの3年間で3件の気候変動対策に繋がる連携・協働を目指す。そのためには、学会等への積極的な参加を促し人的交流を深めながら、幅広い活動を進めていく。）

改訂の内容及び考え方について

- 東京2020大会の開催（テストイベント）などで得られた暑さ対策などの知見・ノウハウを活用しながら、新たな気候変動適応策の推進（情報発信等）する必要がある。
- 気候変動適応センターの開設に向けて国立環境研究所（以下「国環研」という。）主催の定例会に参加するなど、他団体等の動向などの情報を収集したことで新たな取組に繋げる。
- 他団体との調査・研究での連携は、協定などを踏まえ団体間の協議が前向きに進められており、そうした機運に乗じて新たな連携（科研費・推進費等）を模索する。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 開設準備3者協議会を開催（局、公社、研究所） 国環研地域気候変動適応センター定例会（3回）、江戸川区気候変動適応センター有識者会議（2回）に参加 研究所ニュースNO.38に開設特集を掲載（12/30号） 公社HP内に東京都気候変動適応センターの情報サイトを開設（1/4公開予定） 	<ul style="list-style-type: none"> 4月より3者協議会を6回開催、8月には開設先行の近隣県（長野、神奈川、千葉、埼玉）に対し取組や課題などを3者で意見聴取した。また、国環研定例会に毎回参加し、近隣県以外の情報を積極的に収集しHP作成等に活かした。 江戸川区が副区長を長とする気候変動適応センターを4月に開設したことに伴い、同区有識者会議に委員を送り取組の助言と支援を展開した。今のところ他区市等での開設の動きはないが、引き続き動向を見守る。 情報発信に重要なHPは、イラスト等を多用し一般に理解し易い構成とした。 	<ul style="list-style-type: none"> 区市町村支援の実施（随時） HPの更新（随時）、「（仮称）気候変動適応センターニュース」の発行2回以上 PRイベント1回以上 活動事例紹介セミナー2回（オンライン配信含む） 	<ul style="list-style-type: none"> 区市町村支援の実施（随時） HPの更新（随時）、「（仮称）気候変動適応センターニュース」の発行2回以上 PRイベント1回以上 活動事例紹介セミナー2回（オンライン配信含む）
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトリーダー、サブリーダーを選出し、所内横断的な態勢を創出し各研究科（員）に呼び掛け 「（仮称）持続可能でレジリエントな都市構築に資する気候変動対策に関する研究」との総括タイトル下に分野横断的な課題別6研究を選定 	<ul style="list-style-type: none"> 環境資源研究科長をプロジェクトリーダー、他の科長・副参事をサブリーダーとするなど態勢を整え、ポスター掲示などにより所内に広く呼び掛けた結果、「気候変動に伴う東京湾流域圏の水温変化の実態把握と水質・水塊構造に及ぼす影響解析」など6研究が立案された。 すべての研究が気候変動やSDGsに密接に関係するもの、この6研究に総括題名を設定しその下に配置することで、公開研究発表会などの外部発信の際にも理解が進むとの議論から前記の総括タイトルを設定した。 	<ul style="list-style-type: none"> 分野横断的なプロジェクト研究を実施 1件（プロジェクトリーダーを中心にした、2022年から2023年の2年間継続する自主研究とし、中間報告を実施するなど進捗を確認） 研究所ニュースやHP等に研究概要等を掲載 	<ul style="list-style-type: none"> 分野横断的なプロジェクト研究を実施 1件（プロジェクトリーダーの下、2022年から2023年の2年間継続） プロジェクト研究の報告書を作成 1回 2024年度以降の後継研究の検討・調整
<ul style="list-style-type: none"> 東京都公立大学法人（都立大学ほか）と包括連携協定を締結（7/16） 同協定に基づき都立大学との間で研究課題を協議、今後の連携・協働を確認（11/17） 国立研究開発法人建築研究所（代表研究者）と気候変動対策に資する研究で連携が成立し、21年度より実施（当所は分担研究者） 	<ul style="list-style-type: none"> 東京都公立大学法人との間で締結した包括連携協定においては、これまで以上に密接な連携・協働の下で調査・研究を進めることができ、双方にメリットがある。 引き続き、研究課題等について多方面と協議を実施し、令和3年度末までには新たな連携等が構築できるよう精力的に調整を行う。また、学会等にも積極的に参加して人脈を形成し新たな連携に努めた。 建築研究所（代表研究者）との共同研究（連携）は、「人口流動データと過熱シミュレーションによる都市におけるヒートアイランド暑熱リスクに関する研究」 	<ul style="list-style-type: none"> 他の研究機関との連携（2021年から2023年までの3年間で3件の気候変動対策に繋がる連携・協働を目指す。そのためには、学会等への積極的な参加を促し人的交流を深めながら、幅広い活動を進めていく。） 	<ul style="list-style-type: none"> 他の研究機関との連携（2021年から2023年までの3年間で3件の気候変動対策に繋がる連携・協働を目指す。そのためには、学会等への積極的な参加を促し人的交流を深めながら、幅広い活動を進めていく。）

戦略4	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	事業運営
-----	-----------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
○			○		○	

【戦略を設定する理由・背景】
 環境配慮型ライフスタイルの浸透・定着に向けて、効果的なコミュニケーションやアプローチ手法を構築するとともに、その取組を多様な主体と連携・協働を図りながら、環境分野に関連する各取組を加速・深化し、都民・事業者等の行動変容に繋げる。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
				到達目標	計画	
<p>2030年温室効果ガス50%削減などの目標実現に向けては、都民・事業者等自らがより一層環境に配慮した行動を実践する必要があるが、コロナの影響もあつ中で、どのような誘導策が効果的であるかが不透明な状況である。</p> <p>環境配慮の行動スタイルの変容に向けては、個々の実情に応じたアプローチが必要であり、既存の手法による事業展開、情報発信だけでは、大きな効果は得られない。</p> <p>SDGsの視点から、学校教育、産業振興、都市づくりなど他分野との連携が不足している。</p>	<p>公社の持つ幅広いネットワークを活用し、社会ニーズとそれを踏まえた環境配慮行動への誘導手段等の情報収集・分析、行動変容に向けた有効なアプローチ方法等を構築する。</p> <p>DXの推進と多様なチャネルを活用したアウトリーチの実践に加え、行動変容に向けた具体的なアプローチ方法等を実践するなど、公社カスタマー層の拡大やつながりの強化を図り、環境配慮行動に向けた行動変容に繋げる。</p> <p>新たに設置するSDGs推進室が中心となり、多様な主体と連携した取組を強化していく。特に、SDGsの視点から教育、都市づくりなど他分野団体との連携を進め、都民・事業者等の自発的な行動を後押しする。</p>	<p>【目標】 環境配慮行動への行動変容に向けた実効性の高いアプローチ手法等の構築と実践</p>	<p>行動変容に向けた具体的なアプローチ方法等の構築</p>	<p>環境配慮行動を喚起する事業の展開</p>	<p>他団体とのパートナーシップの形成</p>	<p>・公社リソースの洗い出しと必要な情報の精査や収集手段の検討 ・ニーズ・環境配慮行動への誘導手段等の情報収集・分析・検討</p> <p>・多様なチャネルを活用した効果的な情報発信 ・体験価値向上に向けたスイソミルの水素エネマネ設備の導入、ICTを活用した展示改修</p> <p>・多様な主体と連携した各事業・プログラムの推進 ・他団体とのパートナーシップの形成 (他団体との連携事業の検討・試行)</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						

戦略4	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	事業運営
-----	-----------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
○			○		○	

【戦略を設定する理由・背景】
 環境配慮型ライフスタイルの浸透・定着に向けて、効果的なコミュニケーションやアプローチ手法を構築するとともに、その取組を多様な主体と連携・協働を図りながら、環境分野に関連する各取組を加速・深化し、都民・事業者等の行動変容に繋げる。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
				到達目標	計画	
<p>2030年温室効果ガス50%削減などの目標実現に向けては、都民・事業者等自らがより一層環境に配慮した行動を実践する必要があるが、コロナの影響もあつ中で、どのような誘導策が効果的であるかが不透明な状況である。</p> <p>環境配慮の行動スタイルの変容に向けては、個々の実情に応じたアプローチが必要であり、既存の手法による事業展開、情報発信だけでは、大きな効果は得られない。</p> <p>SDGsの視点から、学校教育、産業振興、都市づくりなど他分野との連携が不足している。</p>	<p>公社の持つ幅広いネットワークを活用し、社会ニーズとそれを踏まえた環境配慮行動への誘導手段等の情報収集・分析、行動変容に向けた有効なアプローチ方法等を構築する。</p> <p>DXの推進と多様なチャネルを活用したアウトリーチの実践に加え、行動変容に向けた具体的なアプローチ方法等を実践するなど、公社カスタマー層の拡大やつながりの強化を図り、環境配慮行動に向けた行動変容に繋げる。</p> <p>新たに設置するSDGs推進室が中心となり、多様な主体と連携した取組を強化していく。特に、SDGsの視点から教育、都市づくりなど他分野団体との連携を進め、都民・事業者等の自発的な行動を後押しする。</p>	<p>【目標】 環境配慮行動への行動変容に向けた実効性の高いアプローチ手法等の構築と実践</p>	<p>行動変容に向けた具体的なアプローチ方法等の構築</p>	<p>環境配慮行動を喚起する事業の展開</p>	<p>他団体とのパートナーシップの形成</p>	<p>・公社リソースの洗い出しと必要な情報の精査や収集手段の検討 ・ニーズ・環境配慮行動への誘導手段等の情報収集・分析・検討</p> <p>・多様なチャネルを活用した効果的な情報発信 ・体験価値向上に向けたスイソミルの水素エネマネ設備の導入、ICTを活用した展示改修</p> <p>・多様な主体と連携した各事業・プログラムの推進 ・他団体とのパートナーシップの形成 (他団体との連携事業の検討・試行)</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						
<p>・CNTの持つユーザーの特性に応じた広報展開など試行的取組を踏まえ、公社全体の環境配慮行動の取組方針を決定。また、省エネ器材の販売促進と省エネ対策の普及を目的として、民間企業等と連携し情報発信を実施したほか、スイソミルでは、より訴求力の高い施設とするべく、施設改修の方針を決定し、今後研究所等と連携し順次実施していく。</p> <p>・公社らしいSDGs取組案を検討するとともに、量産対策グッズの活用促進と資源循環利用の定着に向けた他団体との相互連携を試行するなど、今後、取組を深化させていく。</p>						

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		・検討結果を踏まえたアプローチ手法等の試行 等	・取組結果を踏まえた見直しのほか新たな取組の検討
		・行動変容を促す効果的なコミュニケーション手法を用いた情報発信 ・体験価値向上に向けたスイソミルの水素エネマネ設備の導入、ICTを活用した展示改修	・行動変容を促す効果的なコミュニケーション手法を用いた情報発信 ・スイソミルにおけるAR・VR技術を活用した公社事業の企画展示（ショーケース化）
		・行動変容を促すアプローチ手法を組み入れた各連携事業・プログラムの実施 ・他団体とのパートナーシップの形成 （他団体との連携事業の実施 1件）	・行動変容を促すアプローチ手法を組み入れた各連携事業・プログラムの実施 ・他団体とのパートナーシップの形成 （他団体との連携事業の実施 3件）

改訂の内容及び考え方について

- ・東京都地球温暖化防止活動推進新センター「通称：クール・ネット東京」（以下「CNT」という。）における環境配慮行動に繋がる試行的な取組を踏まえ、公社全体の取組方針を決定。
- ・公社におけるSDGsの推進については、公社自身の行動変容、都民等の環境配慮行動の定着などを目指し、公社リソース（培った強み）を活かす取組案を全社的に検討。
- ・これらの取組を踏まえ、今後の展開では、民間企業等と連携した広報展開など、広くリーチを伸ばし効果的なアプローチを展開する。
- ・公社SDGs取組の具体化にあたっては、性別、年齢、価値観など、様々なバックグラウンドを持つ人材の活用と多様な働き方を整備していくとともに、各部門が中心となって事業の質の向上と経営基盤の強化を図り、都民や事業者等の環境配慮の行動促進に繋がる取組を全社的に取り組んでいく。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・CNTの持つユーザーの特性に応じて試行的なアプローチを展開（R3.6～） ・公社全体の環境配慮行動の定着に向けた取組の方向性を決定（R3.9経営会議） （目標1）各事業分野に存在するユーザーの特性に応じたアプローチの実践。（目標2）外部主体との連携・共創を軸にアプローチ経路の多角化 	<ul style="list-style-type: none"> ・CNTにおいて、ターゲット別（年齢別）の広報展開、インフルエンサーによる普及のほか、WEBイベントの実施など広報コンテンツを充実 ・CNTの試行的取組を踏まえ、公社全体の取組方針を決定。 （目標1）行動変容ステージや年代別等に応じたアプローチの実施 / 動画やSNS等を活用した魅力的な情報発信とコンテンツの充実 / 各事業分野ユーザーへの他分野の情報提供（目標2）脱炭素化に取り組む企業・団体との協働 / 公社リソースを活用したフォーラムやコンソーシアムなど共同事業の実施 	<p style="text-align: center;">検討結果を踏まえたアプローチ手法等の試行 等 （CNTの試行的取組を踏まえた公社全体の環境配慮取組方針のもと資源循環分野で取組を強化）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・取組結果を踏まえた見直しのほか新たな取組の検討
<ul style="list-style-type: none"> ・民間企業と連携した省エネ対策の広報を展開（R3.8～） ・水素エネルギーの最近の社会的動向や将来像などを踏まえ、スイソミルの施設改修の方針を決定（R3.10）（方針：水素社会実装に向けた社会的な取組等の情報を発信、方針 再エネ由来CO2フリー水素の利活用を見える化） 	<ul style="list-style-type: none"> ・リフォームやDIYを行う家庭をターゲットとし、日本DIY・ホームセンター協会と連携し、高材ごとの省エネ対策を紹介した動画の配信のほか、省エネ対策のチラシ配架など省エネ建材の販売促進と家庭の省エネ対策の普及啓発を実施。 ・施設改修にあたっては、水素聖火トーチなど東京2020大会における水素利活用の姿をスイソミルから発信するなど大会レガシーを感じることのできる情報発信拠点とするほか、DXやタッチレスの視点も踏まえて感染症対策と体験価値向上の両立を図っていく。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業等と連携した効果的な広報展開 大会レガシー・やCO2フリー水素の利活用など水素社会をより身近に感じていただく普及施設を目指し施設改修を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業等と連携した効果的な広報展開 スイソミルにおけるAR・VR技術を活用した公社事業の企画展示（ショーケース化）
<ul style="list-style-type: none"> ・公社におけるSDGsの取組を検討し、6分野（エネルギー、自然、資源循環、普及啓発、組織運営、調達・財務基盤）9提案による取組を決定（R3.5～） ・ソーシャルスポーツイニシアティブとの連携協定の締結（12/10） 	<ul style="list-style-type: none"> ・SDGsの推進に向け、公社自身の行動変容、都民等の環境配慮行動の定着などの視点で、公社がこれまでエネルギー、資源循環、自然など、事業現場で培ってきたリソース（培った強み）を活かす取組案を検討。 ・暑さ対策グッズの活用促進や資源の循環利用の定着に向けた相互連携を目的に協定を締結。 （イベント参加者に対して、ごみ問題への関心度等を把握することを目的としたアンケートへの回答を条件とした暑さ対策グッズの配布を検討） 	<ul style="list-style-type: none"> 公社SDGsの取組提案をベースとした各連携事業・プログラムの実施 他団体とのパートナーシップの形成 （他団体との連携事業の実施 1件） 	<ul style="list-style-type: none"> 公社SDGsの取組提案をベースとした各連携事業・プログラムの推進 ・他団体とのパートナーシップの形成 （他団体との連携事業の実施 3件）

戦略1	福祉保健医療サービスを支える専門的な人材育成の充実	事業運営

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					○

【戦略を設定する理由・背景】
 少子高齢化の進展に伴う福祉保健医療ニーズは拡大・多様化・複雑化しているとともに、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステムの構築が推進されている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>【都の施策を確実に実施する取組】 福祉人材不足の解消に向けて、各分野が抱える課題や都の施策を踏まえて、人材の確保・育成・定着をしていく必要がある。 2025年を目途としている地域包括ケアシステムの構築に向けて、都における地域包括ケアシステムの一端を支える人材を育成していく必要がある。 少子高齢化の進展とともに拡大・多様化・複雑化する福祉保健医療ニーズや、都における新たな課題に柔軟な対応が求められている。 ポスト・コロナの対応として、研修のオンライン化を実現する必要がある。 全事業のうち、一部でもオンライン手法を取り入れた事業は56.6% 研修・セミナー事業に限った場合の導入率は84.6%</p> <p>【自主的に領域を拡大する取組】 都の福祉保健医療行政の補充・支援する団体として、今後も幅広く福祉保健医療分野での人材育成事業を展開していく必要がある。</p>	<p>【都の施策を確実に実施する取組】 介護保険制度の中核を担う専門人材を養成するとともに、地域包括ケアシステムにおいて、サービスのコーディネート等を行う人材を育成する。 待機児童問題の解消に向けた「子ども・子育て支援新制度」の実施に伴い、地域の保育等で担い手となる人材を養成する。 生活困窮者に対する支援の重要性は増しているため、その支援を担う人材を育成していく。また、ひきこもりの中高年問題について、その課題解決を担う人材育成事業を構築し、支援する人材を育成する。 オンライン研修等を積極的に導入するとともに、実践形式を伴う研修等は、その質の確保が課題であることから、手法の検討を行っている。また、既にオンライン化に関する実施方針を取りまとめており、2023年度からの本格実施を目指す。</p> <p>【自主的に領域を拡大する取組】 障害分野への拡大同様、今後も都の施策に柔軟な対応していくため、財団が持つ人材育成に関するノウハウを活用し、新たな対象や分野への人材育成事業を検討していく。</p>	<p>【都の施策を確実に実施する取組】 高齢分野、保育分野、障害分野、生活福祉分野において必要な人材を都の計画に応じて育成している。</p> <p>【自主的に領域を拡大する取組】 今後、東京都で喫緊に必要な人材育成事業について、財団において実施している。</p>	地域包括ケアシステムに資する人材の養成研修を実施 子育て支援員の養成研修を実施 生活困窮者やひきこもりに対する支援者等の育成研修を実施 障害者虐待防止・権利擁護、強度行動障害支援者の育成研修を実施	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
			<p>【自主的に領域を拡大する取組】 児童相談所職員等を育成する研修実施を検討</p>	

2021年度計画	
<ul style="list-style-type: none"> 介護支援専門員実務研修 養成数 1,666人 介護保険制度改正への対応 地域包括支援センター職員研修(初任者)(現任者)受講者数 800人 新たに講師養成研修を検討・構築・実施 	<ul style="list-style-type: none"> 子育て支援員研修(地域保育研修) コース数 34コース 受講者数 2,660人
<ul style="list-style-type: none"> 自立相談支援事業従事者研修 受講者数 280人 (仮)ひきこもりに係る支援者研修 初年度の研修の着実な実施 受講者数 200人 	<ul style="list-style-type: none"> 障害者虐待防止・権利擁護研修 受講者数 1,285人 強度行動障害支援者養成研修 受講者数 1,500人
<ul style="list-style-type: none"> 都への提案、調整 実施に向けて児童相談所等へのニーズ調査 財団実施体制の検討 	

戦略1	福祉保健医療サービスを支える専門的な人材育成の充実	事業運営

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間等連携	長期戦略
	○		○			○

【戦略を設定する理由・背景】
 少子高齢化の進展に伴う福祉保健医療ニーズは拡大・多様化・複雑化しているとともに、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステムの構築が推進されている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>【都の施策を確実に実施する取組】 福祉人材不足の解消に向けて、各分野が抱える課題や都の施策を踏まえて、人材の確保・育成・定着をしていく必要がある。 2025年を目途としている地域包括ケアシステムの構築に向けて、都における地域包括ケアシステムの一端を支える人材を育成していく必要がある。 少子高齢化の進展とともに拡大・多様化・複雑化する福祉保健医療ニーズや、都における新たな課題に柔軟な対応が求められている。</p> <p>【研修効果及び利便性向上に向けた取組】 ポスト・コロナの対応として、研修のオンライン化を実現する必要がある。 全事業のうち、一部でもオンラインを取り入れた事業は56.6% 研修事業に限った場合の導入率は84.6% 研修の申込受付や受講者管理は研修ごとに独自の手法で実施しており、且つ郵送やFAXによる受付方法が多く残っていることから、受講者の手間や郵送経費等の省力化・経費削減等を検討する必要があるとともに、効率的でミスのない受付管理や受講者管理を行っていく必要がある。</p>	<p>【都の施策を確実に実施する取組】 介護保険制度の中核を担う専門人材を養成するとともに、地域包括ケアシステムにおいてサービスのコーディネート等を行う人材を育成する。 待機児童問題の解消に向けた「子ども・子育て支援新制度」の実施に伴い地域の保育等で担い手となる人材を養成する。 生活困窮者に対する支援の重要性は増しているため、その支援を担う人材を育成していく。また、ひきこもりの中高年問題について、その課題解決を担う人材育成事業を構築し、支援する人材を育成する。 【研修効果及び利便性向上に向けた取組】 研修効果を効果的に向上させるために実践形式を導入する。演習やグループワークなど実践形式を伴う研修は、その質の確保が課題であるため、方法の検討を行っている。また、既にオンライン化に関する実施方針を取り纏めており、2023年度から本格実施を目指す。 実施方針に基づき、研修受付、資料收受、受講者管理、アンケート実施、修了証の発行など、研修実施に係るオンライン受付システムを構築・導入する。</p>	<p>【都の施策を確実に実施する取組】 高齢分野、保育分野、障害分野、生活福祉分野において必要な人材を都の計画に応じて育成している。</p> <p>【研修効果及び利便性向上に向けた取組】 伝えるべき知識・情報をしっかりと伝達する本来の目的を遵守しつつ、受講者の利便性が向上した人材育成事業を実施している。</p>	地域包括ケアシステムに資する人材の養成研修を実施 子育て支援員の養成研修を実施 生活困窮者やひきこもりに対する支援者等の育成研修を実施 障害者虐待防止・権利擁護、強度行動障害支援者の育成研修を実施	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
各分野の専門人材の育成については、2021年度から新たに開始したひきこもりに係る支援者等の育成を含め、都の施策動向を見据えながら次年度以降の事業展開の検討を行うなど、都の喫緊の課題である福祉人材対策への取組を継続して進めている。また、各種研修等の実施にあたっては、オンラインやオンデマンド媒体を積極的に導入・活用し、長期化しているコロナ禍においても都の施策や都民、事業者等のニーズへの対応に努めている。			育成する人材に応じた研修実施方法の検討及び受付システムの構築・導入	

2021年度計画	
<ul style="list-style-type: none"> 介護支援専門員実務研修 養成数 1,666人 介護保険制度改正への対応 地域包括支援センター職員研修(初任者)(現任者)受講者数 800人 新たに講師養成研修を検討・構築・実施 	<ul style="list-style-type: none"> 子育て支援員研修(地域保育研修) コース数 34コース 受講者数 2,660人
<ul style="list-style-type: none"> 自立相談支援事業従事者研修 受講者数 280人 (仮)ひきこもりに係る支援者研修 初年度の研修の着実な実施 受講者数 200人 	<ul style="list-style-type: none"> 障害者虐待防止・権利擁護研修 受講者数 1,285人 強度行動障害支援者養成研修 受講者数 1,500人
<ul style="list-style-type: none"> オンライン等の非接触型研修の推進と分析・検証 オンライン受付システムの試行的導入に向けた課題整理、機能要件検討・調整 	

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・介護支援専門員実務研修受講試験受験合格者数及び受講者数の変動に応じた実施 ・事業対象者への周知の徹底による受講促進 ・都の計画に基づき実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護支援専門員実務研修受講試験受験合格者数及び受講者数の変動に応じた実施 ・事業対象者への周知の徹底による受講促進 ・都の計画に基づき実施
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・事業周知の徹底による受講促進 ・都の計画に基づき実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業周知の徹底による受講促進 ・都の計画に基づき実施
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・事業対象者への周知の徹底による受講促進 ・都の計画に基づき実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業対象者への周知の徹底による受講促進 ・都の計画に基づき実施
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・事業周知の徹底による受講促進 ・都の計画に基づき実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業周知の徹底による受講促進 ・都の計画に基づき実施
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・都との調整 ・実施に向けて児童相談所等へのニーズ調査 ・財団実施体制の検討・調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・都及び児童相談所等との具体的な研修内容等の調整・実施

改訂の内容及び考え方について

福祉保健医療サービスを支える専門人材の質の高い育成を図っていく上では、研修カリキュラムを展開する手法として、講義形式のみならず演習やグループワーク、受講者間の情報交換など、多岐にわたる手法が用いられ、それらを効果的に組み合わせる実施ことが求められている。これまで集合型で実施してきた研修は、コロナ禍においてオンライン等の非接触型による研修を拡大し、更には研修ごとに都と協議しながら推進してきたところである。どのような研修が非接触型研修に適しているか否かを検証し、研修効果（質）を確保しながら都の計画に応じた各分野の人材育成を行っていく必要があるため改訂を行う。また、人材の育成にあたっては、研修実施のみではなく、受講受付等で研修事業に特化した独自のオンラインシステムを構築・導入し、受講者の利便性向上のため受講作業の省力化・効率化も同時に進める必要があるため改訂・追加したほか、各個別取組事項について都の計画を踏まえた年次計画の改訂を行う。

改訂前の戦略1に記載していた「自主的に領域を拡大する取組」については、戦略間の整理を行い、戦略5として改訂を行う。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・介護支援専門員実務研修 賛成数 982人（2022年1月～3月504人賛成予定） 制度改正に係る別冊テキストの作成及び配付 オンライン研修の段階的实施 ・地域包括支援センター職員研修 受講者数 574人 講師養成研修はカリキュラム検討委員会を設置の上、研修構築（2022年1月～3月に実施） 	<p>介護支援専門員実務研修は、コロナ感染対策のため会場定員の1/2に縮小しつつも最大限の受講規模を確保した。また、介護分野における重要な資格取得に係る研修ながら、受講機会の確保のため、多数の講師陣と試行実証を重ね、研修の質を確保したオンライン研修を段階的に実施している。地域包括支援センター職員研修は、オンライン用のカリキュラムを新たに開発し、初任者研修は全面オンライン、演習を含む現任者研修はオンラインと集合型のハイブリットで実施し、コロナ禍においても受講機会と質を確保した。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・介護支援専門員実務研修 賛成数 860人 ・オンライン研修の本格実施 ・地域包括支援センター職員研修（初任者）（現任者）受講者数 700人（講師養成）受講者数 150人 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護支援専門員実務研修受講試験受験合格者数及び受講者数の変動に応じた実施 ・事業対象者への周知の徹底による受講促進 ・都の計画に基づき実施
<ul style="list-style-type: none"> ・子育て支援員研修（地域保育研修） コース数 34コース 受講決定者数 2,370人 	<p>2021年度からオンライン研修を検討・構築し、原則オンラインクラス（科目により集合型あり）での研修を実施している。しかし、都民を対象とする本研修では、ネットワーク環境の確保が困難な都民がいるため、その対応として集合型クラスも準備し、都民の希望に応じた受講環境を整備している。集合型クラスにおいては、コロナ感染対策のため会場定員の1/2で実施しているため、計画値を下回る見込みである。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・子育て支援員研修（地域保育研修） コース数 34コース 受講者数 2,660人 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業周知の徹底による受講促進 ・都の計画に基づき実施
<ul style="list-style-type: none"> ・自立相談支援事業従事者研修 受講者数 37人（3コース未実施） ・ひきこもりに係る支援者等育成研修等事業 受講者数 145人（2回未実施） 	<p>自立相談支援事業従事者研修は、検討委員会の議論や都と都の役割分担上から9月以降の実施となったため現時点の実績は小さい。受講者や大半の講師は自治体の自立相談支援機関職員のため、コロナ禍では相談・給付業務に多忙であり、参加が容易ではない。オンラインを活用しながら柔軟な対応を行っている。2021年度新規のひきこもりに係る支援者等育成研修等事業は、従来の規模を維持できるように支援団体の研修ノウハウの活用など講師や関係団体と調整の上オンラインで実施し、計画を上回る見込みである。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自立相談支援事業従事者研修 受講者数 280人 ・ひきこもりに係る支援者等育成研修等事業 受講者数 240人 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業対象者への周知の徹底による受講促進 ・都の計画に基づき実施
<ul style="list-style-type: none"> ・障害者虐待防止・権利擁護研修 受講決定 1,294人 ・強度行動障害支援者養成研修 受講決定 1,220人 	<p>両研修とも大規模且つニーズの高い研修であるため、コロナ禍でも事業の停滞を招かないよう研修運営委員会がカリキュラムを調整し、全面オンラインで実施している。強度行動障害支援者養成研修の実践研修においては、多数のグループに分けた上での演習を中心としたカリキュラムとしており、オンラインでは講師確保（日数及び人数）に制約があるため、定員規模を縮小して実施する予定である。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・障害者虐待防止・権利擁護研修 受講者数 1,285人 ・強度行動障害支援者養成研修 受講者数 1,700人 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業周知の徹底による受講促進 ・都の計画に基づき実施
<ul style="list-style-type: none"> ・Web会議システム、Youtube（動画配信）、eラーニング等のオンライン・オンデマンドシステムを活用した非接触型研修へのスキーム変更及び着実な実施 ・機能要件、仕様調整を行うとともに、財団内調査、デモ操作体験等を通じて導入システムを決定 ・使用料等の運用経費を予算要求中 	<p>コロナ禍においても都の計画に応じた人材育成を行っていくため、業務フローの見直し及びオンラインの有効性、利点を整理し、オンライン等の非接触型研修を推進している。オンライン化が困難な演習等の実践形式の研修についても、Web会議システムを活用しながら実施している。オンライン受付システムの構築・導入については、財団内調整を踏まえながら効果的なシステムを一元的に整備できるように、外部アドバイザーを活用して機能要件を整理し、システムの選定まで行った。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・育成する人材に応じた適切な研修実施と分析・検証（非接触型、集合型、ハイブリット型） ・研修受付管理等システムの試行的導入及び本格導入に向けた課題整理、機能要件検討・調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・育成する人材に応じた適切な研修実施と分析・検証（非接触型、集合型、ハイブリット型） ・研修受付管理等システムの本格導入及び運用を踏まえた課題等の洗い出し（PDCA）

戦略2	福祉保健医療サービスを提供する事業者への支援強化	事業運営
-----	--------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○		○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】

2025年には都内で介護職員が約3万6千人不足すると見込まれるなど、介護サービス事業所にとって職員の確保・定着は喫緊の課題であるとともに、事業者への指導・助言などを通じてサービスの質の向上等を図っている区市町村の役割は重要性を増している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>都における第8期東京都高齢者保健福祉計画策定に伴い、財団がこれまで実施してきた介護人材の確保・定着に関する既存事業を、介護現場における生産性の向上に資する事業に再構築する必要がある。</p> <p>事業者に対する助成事業においては、直に事業者と接する現場として、事業者ニーズを収集・把握し、より効果的な事業構築をしていく必要がある。</p> <p>区市町村による事業者への実地指導について、区市町村ごとに指導ノウハウや体制のばらつき等の課題があるため、事務受託法人として支援していく必要がある。</p>	<p>介護現場における生産性の向上に資する事業への再構築において、都の補助金との連動を見据えながら、介護ロボット等の次世代介護機器とICT機器の導入促進を効果的に支援していくとともに、併せて組織体制や人材の育成など、マネジメントに関する支援を行う。</p> <p>助成事業においては、事業者ニーズを把握した上で、より効果的な制度設計に向けた提案を都にしていけるとともに、事業の周期に応じて効果検証を行う。</p> <p>コロナ禍において区市ニーズや動向等の把握をするため、区市との連絡会や情報交換会を主催することで、受託件数の推計や受託サービス拡大の検討ができるとともに、計画的な事業実施体制の見直しが可能となる。</p>	<p>財団の支援が介護ロボット等の補助金申請を行う事業者に対して、より効果を高めている。</p> <p>東京都社会福祉事業団へのICT等導入促進及び財団事業の活用により同団体の取組を発信している。</p> <p>職員宿舍借り上げ支援が充実している。</p> <p>子供や家庭を支えるための事業をより効果的に再構築し、ニーズに即した支援を行っている。</p> <p>区市ニーズに応じた同行支援が実施できている。</p>	<p>介護現場における生産性向上に向けた普及啓発及び補助制度の活用促進</p> <p>財団内事業コラボレーションによる他の政策連携団体との協働</p> <p>介護サービス事業所への職員宿舍借り上げに対する助成</p> <p>事業効果の検証を踏まえた助成制度の実施</p>	<p>区市の動向把握及び受託サービス拡大の検討</p>	<p>・現行の次世代介護機器の活用支援事業と介護職員キャリアパス導入促進事業にICT活用促進事業等を加えて事業再構築</p> <p>・各種セミナー等開催 10種</p> <p>・機器展示コーナーの運営(オンラインを駆使した非接触型による介護ロボット等の情報提供を検討・実施、その他コンテンツの情報収集及び導入可能性の検討)</p> <p>・東京都社会福祉事業団に対する次世代介護機器・ICTの見学・体験等を通じた情報提供</p> <p>・東京都社会福祉事業団への働きやすい福祉の職場宣言に向けた支援</p> <p>・助成戸数 2,598戸 高齢分野 2,344戸 障害分野 254戸</p> <p>・専門家を活用した成果連動型助成に関する事業効果検証の実施及び次年度からの事業実施に向けた再構築</p> <p>・受託件数 高齢分野 400件 障害分野 120件、サービス拡大の検討</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略2	福祉保健医療サービスを提供する事業者への支援強化	事業運営
-----	--------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事	長期戦略
	○		○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】

2025年には都内で介護職員が約3万6千人不足すると見込まれるなど、介護サービス事業所にとって職員の確保・定着は喫緊の課題であるとともに、事業者への指導・助言などを通じてサービスの質の向上等を図っている区市町村の役割は重要性を増している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>都における第8期東京都高齢者保健福祉計画策定に伴い、財団がこれまで実施してきた介護人材の確保・定着に関する既存事業を、介護現場における生産性の向上に資する事業に再構築する必要がある。</p> <p>事業者に対する助成事業においては、直に事業者と接する現場として、事業者ニーズを収集・把握し、より効果的な事業構築をしていく必要がある。</p> <p>区市町村による事業者への実地指導について、区市町村ごとに指導ノウハウや体制のばらつき等の課題があるため、事務受託法人として支援していく必要がある。</p>	<p>介護現場における生産性の向上に資する事業への再構築において、都の補助金との連動を見据えながら、介護ロボット等の次世代介護機器とデジタル機器の導入促進を効果的に支援していくとともに、併せて組織体制や人材の育成など、マネジメントに関する支援を行う。</p> <p>助成事業においては、事業者ニーズを把握した上で、より効果的な制度設計に向けた提案を都にしていけるとともに、事業の周期に応じて効果検証を行う。</p> <p>コロナ禍において区市ニーズや動向等の把握をするため、区市との連絡会や情報交換会を主催することで、受託件数の推計や受託サービス拡大の検討ができるとともに、計画的な事業実施体制の見直しが可能となる。</p>	<p>財団の支援が介護ロボット等の補助金申請を行う事業者に対して、より効果を高めている。</p> <p>東京都社会福祉事業団へのデジタル等導入促進及び財団事業の活用により同団体の取組を発信している。</p> <p>職員宿舍借り上げ支援が充実している。</p> <p>子供や家庭を支えるための事業をより効果的に再構築し、ニーズに即した支援を行っている。</p> <p>区市ニーズに応じた同行支援が実施できている。</p>	<p>介護現場における生産性向上に向けた普及啓発及び補助制度の活用促進</p> <p>財団内事業コラボレーションによる他の政策連携団体との協働</p> <p>介護サービス事業所への職員宿舍借り上げに対する助成</p> <p>事業効果の検証を踏まえた助成制度の実施</p>	<p>区市の動向把握及び受託サービス拡大の検討</p>	<p>・現行の次世代介護機器の活用支援事業と介護職員キャリアパス導入促進事業にデジタル活用促進事業等を加えて事業再構築</p> <p>・各種セミナー等開催 10種</p> <p>・機器展示コーナーの運営(オンラインを駆使した非接触型による介護ロボット等の情報提供を検討・実施、その他コンテンツの情報収集及び導入可能性の検討)</p> <p>・東京都社会福祉事業団に対する次世代介護機器・デジタルの見学・体験等を通じた情報提供</p> <p>・東京都社会福祉事業団への働きやすい福祉の職場宣言に向けた支援</p> <p>・助成戸数 2,598戸 高齢分野 2,344戸 障害分野 254戸</p> <p>・専門家を活用した成果連動型助成に関する事業効果検証の実施及び次年度からの事業実施に向けた再構築</p> <p>・受託件数 高齢分野 400件 障害分野 120件、サービス拡大の検討</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

改訂前

2021年度		3か年の取組(年次計画)	
実績(11月末時点)	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> 実績等を踏まえた効果検証や都との調整に基づき実施 各種セミナー等開催 10種 機器展示コーナーの運営(その他コンテンツの情報収集及び導入可能性の検討) 	<ul style="list-style-type: none"> 実績等を踏まえた効果検証や都との調整に基づき実施 各種セミナー等開催 10種 機器展示コーナーの運営(その他コンテンツの情報収集及び導入可能性の検討)
		<ul style="list-style-type: none"> 東京都社会福祉事業団に対する次世代介護機器・ICTの見学・体験等を通じた情報提供 東京都社会福祉事業団の次世代介護機器やICTの導入に関する取組について、ふくむすびや福ナビを活用し、他施設へ情報発信 	<ul style="list-style-type: none"> 東京都社会福祉事業団に対する次世代介護機器・ICTの見学・体験等を通じた情報提供 東京都社会福祉事業団の次世代介護機器やICTの導入に関する取組について、ふくむすびや福ナビを活用し、他施設へ情報発信
		<ul style="list-style-type: none"> 助成戸数 3,563戸() 高齢分野 3,189戸 障害分野 374戸 ()前年度実績に応じて計画変更 	<ul style="list-style-type: none"> 助成戸数 4,528戸() 高齢分野 4,034戸 障害分野 494戸 ()前年度実績に応じて計画変更
		<ul style="list-style-type: none"> 事業効果検証を踏まえた再構築事業の効果的な周知及び実施 再構築後に助成件数を設定 採択事業者に対する定期的なヒアリングを実施 採択事業者を活用した事例紹介による制度普及 	<ul style="list-style-type: none"> 事業効果検証を踏まえた再構築事業の効果的な周知及び実施 再構築後に助成件数を設定 採択事業者に対する定期的なヒアリングを実施 採択事業者を活用した事例紹介による制度普及
		<ul style="list-style-type: none"> 受託件数 高齢分野 402件 障害分野 140件、サービス拡大の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 受託件数 高齢分野 404件 障害分野 155件、サービス拡大の検討

改訂の内容及び考え方について

介護現場における生産性向上に向けた普及啓発のひとつとして実施している機器展示コーナーの運営においては、「事業所の機器検討に寄与する柔軟な機器の情報提供を行うこと」が重要であり、財団の専門相談員と質疑応答などの相互交換を図ることが不可欠である。現在、Zoomによるオンライン化を図っているが、同時に、その他コンテンツ(VR)での実施も検討するため、一般社団法人VR革新機構へのヒアリングなどを行い検証した結果、VRによる情報提供では機器展示コーナーの運営目的を達成することが困難であると判明した。そのため、現行のZoomを活用した情報提供を継続し、内容の拡充や充実を図ることとした。なお、その他コンテンツ(VR)では困難とした主な理由は、情報提供するコンテンツ(映像)についてコンテンツごとに制作することが必要となり、事業所の申込に応じた機器の情報提供には制作に費用や期間を要することや、制作したコンテンツ(映像)による情報提供は、その場で事業所からの見たい箇所や動作のリクエストに応じた対応など、財団の専門相談員との相互交換が図れないため画一的な内容となり、事業所の疑問の解消や自事業所での活用状況を想起できないためである。以上のことから、機器展示コーナーの運営における年次計画の改訂を行う。また、その他個別取組事項について、都の計画などを踏まえた年次計画の改訂を行う。

改訂後

2021年度		3か年の取組(年次計画)	
実績(11月末時点)	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 既存事業の統合・拡充・再構築を図りながら、介護事業所の生産性向上に向けた補助制度と普及啓発を効果的に運動させた新規事業を構築 各種セミナー等開催 8種(2種未実施) オンラインを併用した体験展示コーナー(見学・体験・相談)の運営(オンライン展示会も企画・実施予定) 	<p>これまで個々に実施していた事業に連動性を持たせ、且つ介護事業所の生産性向上を図るための各種補助制度と普及啓発も連動させた新規事業の構築を行った。各種セミナーは、オンラインやハイブリッド型などを効果的に活用していることにより計画どおりに実施でき、財団の普及啓発が事業所の補助制度活用につながっている。体験展示コーナーは、コロナ禍においても一層の活用を促進するためにオンライン化を進めており、認知度向上に向けた取組を図っていく。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 実績等を踏まえた効果検証や都との調整に基づき実施 各種セミナー等開催 10種 機器展示コーナーの運営(来所とZoomを併用した情報提供を実施) 	<ul style="list-style-type: none"> 実績等を踏まえた効果検証や都との調整に基づき実施 各種セミナー等開催 10種 機器展示コーナーの運営(来所とZoomを併用した情報提供を実施)
<ul style="list-style-type: none"> 次世代介護機器・デジタルについて、これまでの東京都社会福祉事業団に対する情報提供や体験等が、2021年度においても同団体の機器導入における施設間共有や導入の具体化に寄与 同団体の働きやすい福祉の職場宣言申請に向けたサポート 	<p>これまでも機器展示コーナーでの情報提供・交換を行っており、東京都社会福祉事業団の次世代介護機器導入に向けた政策連携団体間の連携を図っている。コロナ禍において機器展示コーナーはオンライン化を開始しているため、継続して同団体へ見学・体験等を通じた情報提供を実施していく。同団体への働きやすい福祉の職場宣言に向けた支援については、2020年度から個別支援を行っており、今年度も継続してサポートしたことが申請に繋がる見込みである。次年度以降、セミナー等での事例紹介を双方で検討する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 東京都社会福祉事業団に対する次世代介護機器・デジタルの見学・体験等を通じた情報提供 東京都社会福祉事業団の次世代介護機器やICTの導入に関する取組について、ふくむすびや福ナビを活用し、他施設へ情報発信 	<ul style="list-style-type: none"> 東京都社会福祉事業団に対する次世代介護機器・デジタルの見学・体験等を通じた情報提供 東京都社会福祉事業団の次世代介護機器やICTの導入に関する取組について、ふくむすびや福ナビを活用し、他施設へ情報発信
<ul style="list-style-type: none"> 助成戸数(内示) 2,419戸 高齢分野 2,133戸(継続1,083、新規1,050) 障害分野 286戸(全て新規扱い) 	<p>現時点の実績は内示ベースで計画値に対し9割程度の達成であり、その要因は、高齢分野において継続宿舎の助成対象職員に転居や異動等が発生したことによるものと分析する。一方で、新規申請宿舎は計画値(851戸)を上回る申請があり、財団から都に提案した2020年度からの助成要件緩和の効果も継続しているためである。障害分野については、2021年度からの助成要件緩和の効果に加え、区市町村による福祉避難所指定の増加もあったことから、申請戸数は対前年度比で倍増している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 助成戸数 7,660戸() 高齢分野 6,847戸 障害分野 813戸 ()都の介護人材確保の強化に伴う助成戸数の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者への周知の徹底による活用促進 都の整備計画に基づき実施
<ul style="list-style-type: none"> 専門家を活用した事業検証に基づく事業再構築及び2022年度に向けた事業周知・公募(名称を「実績運動型助成」に変更) 	<p>過去の採択団体、審査委員、類似助成団体へのヒアリング結果を踏まえ、専門家の知見・ノウハウを活用しながら助成制度の課題等を整理した上で事業検証を行い、子供や家庭を支えるための事業を行うNPO法人等がより一層活用しやすい助成制度に再構築した。これまでの基本的なスキームは継続しつつ、評価対象の見直しやフォローアップの強化等の改善を行い、2022年度に向けた事業周知と公募を開始している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業効果検証を踏まえた再構築事業の効果的な周知及び実施 再構築後に助成件数を設定 採択事業者に対する定期的なヒアリングを実施 採択事業者を活用した事例紹介による制度普及 	<ul style="list-style-type: none"> 事業効果検証を踏まえた再構築事業の効果的な周知及び実施 再構築後に助成件数を設定 採択事業者に対する定期的なヒアリングを実施 採択事業者を活用した事例紹介による制度普及
<ul style="list-style-type: none"> 受託件数 高齢分野 145件(8区14市1町) 障害分野 57件(6区8市) 	<p>両分野とも、コロナ禍の影響により実地指導を見合わせた区市町村が多かったため、特に高齢分野は受託件数が計画値に対して低調に推移している。ただし、両分野とも対前年度同時期(高齢分野115件、障害分野47件)との比較では増加しており、9月以降は区市町村からの依頼件数が増加している。長期化しているコロナ禍においては区市町村からの依頼が不透明であることから、高齢分野においては実施体制を縮小しているため、区市町村と緊密な連携を図りながら限られた体制で事業実施している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 受託件数 高齢分野 402件 障害分野 130件、サービス拡大の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 受託件数 高齢分野 404件 障害分野 150件、サービス拡大の検討

戦略3	都民への福祉保健医療サービスに関する総合的な情報提供の充実	事業運営

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 スマートフォン等の普及により、都民が福祉保健医療サービスに関する情報収集をしやすくなっている一方で、福祉保健医療ニーズの拡大、多様化、複雑化に伴い、都民へのサービス選択の支援は重要性を増している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				到達目標	計画
<p>情報社会において、情報量の増加や情報の質が劣化していくスピードが速いが、公平性・中立性を有する団体として、常に最新情報を収集し、発信していく必要がある。</p> <p>高齢分野、障害分野をはじめとする福祉全般を所管する団体として、東京都福祉のまちづくり条例及び東京都福祉のまちづくり推進計画に基づいたユニバーサルデザインに関する有益な情報を提供していく必要がある。</p> <p>福祉人材の不足は深刻な状況が見込まれている中で、事業所の職場の魅力や事業所情報を都民や求職者に発信していく必要がある。</p>	<p>誰もが安心、快適に暮らせるユニバーサルデザインのまちを地域に生み出すことの実現に向けた一端として、都内ユニバーサルデザイン情報の発信に努めていく。</p> <p>「働きやすい福祉の職場ガイドライン」を踏まえた職場づくりを促進するとともに、積極的に取り組んでいる事業所の情報を都民や求職者に発信することで、福祉人材の確保に努めていく。</p>	<p>ユニバーサルデザイン情報を充実させ、高齢者、障害者など誰もが外出時に必要な情報を提供できている。</p> <p>働きやすい福祉の職場宣言を公表する事業所を増やし、求職者と事業所のミスマッチを防いだ福祉人材の確保・定着が進められている。</p>	<p>とうきょうユニバーサルデザインナビの運営</p> <p>働きやすい福祉の職場の情報発信に向けた事業者支援</p>		<p>・サイト内容の充実(新規コンテンツの検討、区市町村や民間事業者等の取組を促進する情報発信、ユーザーアンケート結果を踏まえたサイト運営)</p> <p>・既存掲載情報の最新化(メンテナンス)</p> <p>・民間事業者や区市町村の掲載促進</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略3	都民への福祉保健医療サービスに関する総合的な情報提供の充実	事業運営

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 スマートフォン等の普及により、都民が福祉保健医療サービスに関する情報収集をしやすくなっている一方で、福祉保健医療ニーズの拡大、多様化、複雑化に伴い、都民へのサービス選択の支援は重要性を増している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				到達目標	計画
<p>情報社会において、情報量の増加や情報の質が劣化していくスピードが速いが、公平性・中立性を有する団体として、常に最新情報を収集し、発信していく必要がある。</p> <p>高齢分野、障害分野をはじめとする福祉全般を所管する団体として、東京都福祉のまちづくり条例及び東京都福祉のまちづくり推進計画に基づいたユニバーサルデザインに関する有益な情報を提供していく必要がある。</p> <p>福祉人材の不足は深刻な状況が見込まれている中で、事業所の職場の魅力や事業所情報を都民や求職者に発信していく必要がある。</p>	<p>誰もが安心、快適に暮らせるユニバーサルデザインのまちを地域に生み出すことの実現に向けた一端として、都内ユニバーサルデザイン情報の発信に努めていく。</p> <p>「働きやすい福祉の職場ガイドライン」を踏まえた職場づくりを促進するとともに、積極的に取り組んでいる事業所の情報を都民や求職者に発信することで、福祉人材の確保に努めていく。</p>	<p>ユニバーサルデザイン情報を充実させ、高齢者、障害者など誰もが外出時に必要な情報を提供できている。</p> <p>働きやすい福祉の職場宣言を公表する事業所を増やし、新卒者を含む求職者と事業所のミスマッチを防いだ福祉人材の確保・定着が進められている。</p>	<p>とうきょうユニバーサルデザインナビの運営</p> <p>働きやすい福祉の職場の情報発信に向けた事業者支援</p>		<p>・サイト内容の充実(新規コンテンツの検討、区市町村や民間事業者等の取組を促進する情報発信、ユーザーアンケート結果を踏まえたサイト運営)</p> <p>・既存掲載情報の最新化(メンテナンス)</p> <p>・民間事業者や区市町村の掲載促進</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>都内のユニバーサルデザイン情報の発信については、「とうきょうユニバーサルデザインナビ」の運営を、ユーザーアンケートを踏まえながら内容の充実を図るとともに、既存掲載情報のメンテナンスを行い、常に最新の情報を収集・発信し、高齢者や障害者などの外出時に必要な情報を提供している。働きやすい福祉の職場の情報発信に向けては、「働きやすい福祉の職場ガイドライン」を踏まえた職場づくりを促進するための新たなセミナーを実施しており、働きやすい福祉の職場宣言を行う事業所の増に繋がっている。</p>					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・サイト内容の充実（新規コンテンツの検討、区市町村や民間事業者等の取組を促進する情報発信、ユーザーアンケート結果を踏まえたサイト運営） ・既存掲載情報の最新化（メンテナンス） ・民間事業者や区市町村の掲載促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・サイト内容の充実（新規コンテンツの検討、区市町村や民間事業者等の取組を促進する情報発信、ユーザーアンケート結果を踏まえたサイト運営） ・既存掲載情報の最新化（メンテナンス） ・民間事業者や区市町村の掲載促進
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者支援コーディネーターの派遣 50事業所（ ） ・働きやすい職場づくりに向けたセミナー開催（ ） （ 都の計画を踏まえ、必要に応じて見直し） 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者支援コーディネーターの派遣 50事業所（ ） ・働きやすい職場づくりに向けたセミナー開催（ ） （ 都の計画を踏まえ、必要に応じて見直し）
/	/		
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

到達目標の には、働きやすい職場づくりに取り組む事業所が、採用、人材育成、キャリアパス、ライフ・ワーク・バランス、職場風土など「働きやすさ」に関する情報を公表することで、新卒者を含む求職者が職場環境等を十分に吟味した上で、自分に合った事業所を選択することを可能とし、その結果として入職後のミスマッチを防止、福祉人材の確保・定着に寄与することを狙いとしている。働きやすい福祉の職場宣言を行った事業所が公表する「働きやすさ」に関する情報は、ウェブサイト（ふくむすび）を通じて広く情報発信しており、その利用者には新卒の求職者も含まれているため、そのことを明確化するための改訂を行う。宣言事業所を増やし、ふくむすびを通じて発信する情報を充実させることにより、福祉人材の確保に向けた採用支援の強化に繋げる。

改訂後

348

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・サイト内容の充実 情報掲載施設数 1,757件（うち新規掲載 79件） 年度内に新規コンテンツ2件追加予定 ・既存掲載情報の最新化を維持 ・区市町村HPへのリンク掲載 32区市町村 	<p>東京2020大会競技会場及び宿泊施設を中心に施設情報を追加するとともに、視聴覚障害者に向けた映画鑑賞を補助する無料アプリなど民間事業者の取組を掲載し、情報の充実を図っている。また、日マリンク切れや掲載内容を確認し、エラーや変更の都度更新作業を行い、情報の最新化に努めている。更に、東京都と連携しながら区市町村ホームページへのリンク掲載を依頼し、当サイトへの入口を増やしている。また、新規掲載にあたって、より見やすく情報発信できるよう、相手方ホームページの改修を働きかけている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・サイト内容の充実（新規コンテンツの検討、区市町村や民間事業者等の取組を促進する情報発信、ユーザーアンケート結果を踏まえたサイト運営） ・既存掲載情報の最新化（メンテナンス） ・民間事業者や区市町村の掲載促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・サイト内容の充実（新規コンテンツの検討、区市町村や民間事業者等の取組を促進する情報発信、ユーザーアンケート結果を踏まえたサイト運営） ・既存掲載情報の最新化（メンテナンス） ・民間事業者や区市町村の掲載促進
<ul style="list-style-type: none"> ・事業者支援コーディネーター派遣 50法人・事業所 ・働きやすい職場づくりに向けたセミナー開催 未宣言法人向けセミナー 参加 81法人 宣言済み法人向けセミナー 参加 29法人 	<p>事業者支援コーディネーター派遣について、計画値どおり50法人を確保し、支援を開始するとともに、前年度の派遣先も含めて、宣言申請に向けたサポートを強化しながら、着実に宣言申請に繋げている。また、各種セミナーにおける事例紹介や法人同士の情報共有を通じて、未宣言法人の宣言申請促進や宣言済み法人の維持・確保に努めている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者支援コーディネーターの派遣 50事業所 ・働きやすい職場づくりに向けたセミナー開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者支援コーディネーターの派遣 50事業所（ ） ・働きやすい職場づくりに向けたセミナー開催（ ） （ 都の計画を踏まえ、必要に応じて見直し）

戦略4	山谷地域に居住する日雇労働者に対する支援	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○					○

【戦略を設定する理由・背景】
 山谷地域においては、日雇労働者等の高齢化の進行や建設現場の機械化などにより、日雇労働市場が縮小しており、日雇労働者を取り巻く環境が年々厳しさを増す中、生活の安定に向けた支援の必要性が高まっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
センターの民間求人数は減少傾向にある。また、利用者の高齢化が進行しており、高齢者に見合った求人を開拓していく必要がある。 利用者の高齢化が進行し、就労による自立が難しくなりつつある利用者が増えている。また、生活に変化を望まず、困っていても支援を求めない利用者が一定数いる。 求人数の減や高齢化の進行、新型コロナウイルス感染症の感染拡大等により、利用者の生活に大きな影響を及ぼしており、応急支援などの福祉的な支援へのニーズが高まっている。	高齢の利用者の年齢や体力に見合った民間の求人を開拓し、職業紹介に努めていく。 高齢などの理由により就労での自立が困難な利用者は生活保護などの適切な支援に結びつける。また、支援が困難な利用者に対しては、アウトリーチやNPO法人等との連携により、適切な社会資源に繋げるなど生活の安定に向けた取組を行っている。 利用者一人ひとりの状況に応じたきめ細かな相談支援を行うとともに、適切な応急支援を行う。	民間の求人開拓等により、安定的かつ高齢者に適した求人が確保されている。 ・民間紹介のうち高齢者に適した紹介 65%以上 ・アウトリーチ等により利用者の生活安定が図られている。 ・利用者の生活安定確保 30人/3年間 利用者の状況や社会経済状況等の変化に応じた適切な応急支援が実施されている。	求人の開拓・確保		・民間紹介 1,500件 (うち高齢者に適した紹介 900件)
			アウトリーチの実施		・利用者一人あたりのアウトリーチ回数 8回
			応急支援の実施		・宿泊支援 延300件 ・給食支援 延250件 新型コロナウイルス感染症の影響など社会経済状況等の変化に応じて支援枠を拡大するなど柔軟に対応する。
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略4	山谷地域に居住する日雇労働者に対する支援	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間等 連携 人事	長期 戦略
				○	○				○

【戦略を設定する理由・背景】
 山谷地域においては、日雇労働者等の高齢化の進行や建設現場の機械化などにより、日雇労働市場が縮小しており、日雇労働者を取り巻く環境が年々厳しさを増す中、生活の安定に向けた支援の必要性が高まっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
センターの民間求人数は減少傾向にある。また、利用者の高齢化が進行しており、高齢者に見合った求人を開拓していく必要がある。 利用者は減少傾向にある一方で高齢化が進行し、就労による自立が難しくなりつつある利用者が増えている。また、生活に変化を望まず、困っていても支援を求めない利用者が一定数いる。 求人数の減や高齢化の進行、新型コロナウイルス感染症の感染拡大等により、利用者の生活に大きな影響を及ぼしており、応急支援などの福祉的な支援へのニーズが高まっている。	高齢の利用者の年齢や体力に見合った民間の求人を開拓し、職業紹介に努めていく。 アウトリーチ等の実施により利用者のニーズを適切に把握することで、高齢などの理由で就労自立が困難な利用者には生活保護等、その他の支援困難な利用者には適切な社会資源に繋げるなど、利用者の生活の安定に向けた取組を行っている。 人材育成の観点から、財団が実施する関連研修に職員を積極的に参加させ、支援困難あるいは相談内容の多様な来所者に対する職員の支援スキルの強化を図る。 利用者一人ひとりの状況に応じたきめ細かな相談支援を行うとともに、適切な応急支援を行う。 センターの保有する利用者情報や相談記録データを分析・活用することで、より効果的な支援につなげていく。	民間の求人開拓等により、安定的かつ高齢者に適した求人が確保されている。 ・民間紹介のうち高齢者に適した紹介 65%以上 ・アウトリーチ等により利用者の生活安定が図られている。 ・利用者の生活安定確保 30人/3年間 利用者の状況や社会経済状況等の変化に応じた適切な応急支援が実施されている。 相談記録データを分析・活用した利用者支援を実施している。	求人の開拓・確保		・民間紹介 1,500件 (うち高齢者に適した紹介 900件)
			アウトリーチの実施、財団実施研修への参加による職員スキルの向上		・利用者一人あたりのアウトリーチ回数 8回
			応急支援の実施		・宿泊支援 延300件 ・給食支援 延250件 新型コロナウイルス感染症の影響など社会経済状況等の変化に応じて支援枠を拡大するなど柔軟に対応する。
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
民間紹介のうち高齢者に適した紹介の割合は、月によって多少のばらつきはあるが、これまでの求人開拓の効果もあり計画数を上回っている(2021年11月末現在 71.2%)。 利用者の生活安定確保は、アウトリーチがコロナの影響により実施できない状況もあったが、相談等により利用者の状況の変化を的確に捉え、着実に成果を上げている(2021年11月末現在 8名)。 応急支援は、8月には熱中症予防の観点から宿泊支援枠を拡大するなど利用者の状況の変化に応じた適切な対応を行った。					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	・民間紹介 1,500件 （うち高齢者に適した紹介 950件）	・民間紹介 1,500件 （うち高齢者に適した紹介 1,000件）
/	/	・利用者一人あたりのアウトリーチ回数 8回	・利用者一人あたりのアウトリーチ回数 8回
/	/	・宿泊援護 延300件 ・給食援護 延250件 新型コロナウイルス感染症の影響など社会経済状況等の変化に応じて援護枠を拡大するなど柔軟に対応する。	・宿泊援護 延300件 ・給食援護 延250件 新型コロナウイルス感染症の影響など社会経済状況等の変化に応じて援護枠を拡大するなど柔軟に対応する。
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、対面での接触が必要なアウトリーチを自粛せざるを得なくなり、利用者一人あたりのアウトリーチ回数を目標とした計画の設定・達成は難しい状況となった。また、何度も会える利用者とは会えない利用者とのばらつきが大きく、アウトリーチ内容も窓口での相談に近いものから利用者を見かけた程度までと様々であり、単なる「利用者一人あたりのアウトリーチ回数」を計画目標とすることが適切でないことが判明した。このため、個別取組事項を見直すこととした。

新しい目標として、アウトリーチ対象の利用者に対し年3回のアウトリーチを実施、加えて週2回の定例アウトリーチを実施する。アウトリーチ対象の利用者数は、近年の利用者減を踏まえ2022年度55名、2023年度44名と想定した。アウトリーチの実施人数や状況については別途管理するが、具体的な結果を見積もることは困難であるため、目標としては定めない。

また、財団との統合のメリットを活かし、財団実施研修に相談担当職員を積極的に参加させて支援スキルの向上を図り、利用者への相談・支援を強化する。さらに、利用者情報や相談記録について、データ管理の在り方を検討し、その分析・活用により効果的な支援につなげる必要があるため、目標を追加した。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
民間紹介 1,099件 うち高齢者に適した紹介782件	民間紹介は、登録事業所の受注状況や雇用状況などに左右される面があり、コロナの影響により求人開拓のための事業所訪問が計画どおりできない状況であったが、民間紹介は計画数とほぼ同程度、民間紹介のうち高齢者に適した紹介は計画数を上回る件数で推移している。	・民間紹介 1,500件 （うち高齢者に適した紹介 950件）	・民間紹介 1,500件 （うち高齢者に適した紹介 1,000件）
・利用者一人あたりのアウトリーチ回数 2.8回	4月の緊急事態宣言発出以降、利用者との接触を避けるためアウトリーチを自粛したため計画数を大幅に下回っている。なお、10月から感染防止に留意しつつ規模を縮小した形で再開した。また、高齢者特別就労から帰ってきたときを利用したアウトリーチを開始することとした。	・簡易宿所調査及びアウトリーチ 113軒 ・利用者へのアウトリーチ 261回/年 ・財団実施研修の受講 相談担当職員全員を対象 （生活困窮者自立相談支援機関職員研修、福祉事務所・地域包括支援センター職員向け研修などから選択）	・簡易宿所調査及びアウトリーチ 113軒 ・利用者へのアウトリーチ 228回/年 ・財団実施研修の受講 相談担当職員全員を対象 （生活困窮者自立相談支援機関職員研修、福祉事務所・地域包括支援センター職員向け研修などから選択）
・宿泊援護 延280件 ・給食援護 延202件 利用者の状況に柔軟に対応するため、8月には熱中症予防の観点から宿泊援護枠を拡大した。	宿泊援護は8月に援護枠を拡大したこともあり、計画数を上回る件数で推移している。 給食援護はコロナ前の一昨年度と同じ水準で推移しており、計画数を若干上回る件数で推移している。	・宿泊援護 延300件 ・給食援護 延250件 新型コロナウイルス感染症の影響など社会経済状況等の変化に応じて援護枠を拡大するなど柔軟に対応する。	・宿泊援護 延300件 ・給食援護 延250件 新型コロナウイルス感染症の影響など社会経済状況等の変化に応じて援護枠を拡大するなど柔軟に対応する。
		・相談記録データの管理及び分析・活用方法の検討	・相談記録データ管理及び分析・活用の実施 （データの分析・活用による効果的な利用者支援の実施）

戦略5	社会・経済環境の変化に的確に対応する組織構築・強化	組織運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 総合的に福祉保健医療分野の事業を実施する体制構築や、新たな政策課題に都と連携して先駆的に取り組みながら事業実施能力を強化していくこと、さらに、合併する城北労働・福祉センターの安定的運営やノウハウ共有による従来事業へのフィードバックを期待されている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度		
			到達目標	計画			
<p>コロナ禍においてデジタル化の遅れが都政の構造的な課題となったことに起因して、都政のDXが推進していく一方で、財団内の文書及び財務・会計に係る意思決定は従来どおりの紙を使用した押印による決裁を行っているなど、デジタル化が進捗していない部分がある。また、城北労働・福祉センターとの合併に伴い、庶務、文書、財務・会計などの一本化を行う必要がある。</p> <p>都からの委託・補助事業は増加している一方で、財団の予算や人員などの運営体制は都の施策動向に大きく影響を受けることから、固有職員年齢構成は偏在化や若年化している。</p> <p>昨今は社会情勢の変化が多いため、都や区市町村の施策が届きにくい分野・対象から、新たな福祉ニーズが発生していることを把握しておく必要がある。</p>	<p>財団内の文書及び財務・会計に係る意思決定をデジタル化していくとともに、Web会議を導入・促進し、業務効率の向上及び城北労働・福祉センターとの事務の効率化を図る。</p> <p>将来の安定した団体運営を見据えた人材確保や人材育成を行っていくために、採用制度や人材育成計画の見直しを図っていく。また、城北労働・福祉センターとの合併に伴い、福祉現場を踏まえた人材育成を検討する。</p> <p>組織横断的なPTにより、新たな福祉ニーズを発掘しながら自主事業の検討・実施を進めていく。</p> <p>都との連携を強化しながら、区市町村に対する新たな支援策を模索するとともに、都の関係団体と連絡・調整を行い、双方の強みを活かした連携の検討など、団体自ら事業拡大を図っていく。</p>	<p>職場環境整備が進み業務効率の向上を図れている。</p> <p>将来の安定した団体運営に向けた人材を確保している。</p> <p>財団独自研修等を毎年度1から2事業展開している。</p> <p>組織力強化に向けた人材育成や福祉ニーズを把握できる制度構築を図っている。</p> <p>局及び都の関係団体との新たな連携体制の構築を図っている。</p>	<p>文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの導入</p>	<p>固有職員年齢構成の偏在化是正に向けた採用制度の見直し</p>	<p>財団保有の経営資源を活用した自主事業の展開</p>	<p>区市及び他団体との連携</p>	<p>2021年度計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの導入に向けた仕様検討・調整・予算要求 2022年度運用開始に向けた規程整備や職員周知 経験者採用制度の導入・活用 過年度の成果や蓄積したノウハウ・情報を活用した事業検討・実施 次年度事業の検討 交流先区市町村の検討・調整 区市町村ニーズ調査の実施に向けた都の担当との調整 医療関係団体等との連携に向けた調整
実績(2021年11月末時点)及び要因分析							

戦略5	社会・経済環境の変化に的確に対応する組織構築・強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間等連携	長期戦略
				○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 総合的に福祉保健医療分野の事業を実施する体制構築や、新たな政策課題に都と連携して先駆的に取り組みながら事業実施能力を強化していくこと、さらに、合併する城北労働・福祉センターの安定的運営やノウハウ共有による従来事業へのフィードバックを期待されている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度		
			到達目標	計画			
<p>コロナ禍においてデジタル化の遅れが都政の構造的な課題となったことに起因して、都政のDXが推進していく一方で、財団内の文書及び財務・会計に係る意思決定は従来どおりの紙を使用した押印による決裁を行っているなど、デジタル化が進捗していない。また、城北労働・福祉センターとの合併に伴い、庶務、文書、財務・会計などの一本化が必要である。</p> <p>都からの委託・補助事業は増加している一方で、財団の予算や人員などの運営体制は都の施策動向に大きく影響を受けることから、固有職員年齢構成は偏在化や若年化している。</p> <p>社会情勢の変化が多いため、都や区市町村の施策が届きにくい分野・対象から、新たな福祉ニーズが発生していることを把握し、福祉保健医療分野での領域拡大に努める必要がある。</p>	<p>文書及び財務・会計に係る意思決定をデジタル化していくとともに、Web会議を導入・促進し、業務効率の向上及び城北労働・福祉センターとの事務の効率化を図る。</p> <p>将来の安定した団体運営を見据えた人材確保や人材育成を行っていくために、採用制度や人材育成計画の見直しを図っていく。また、城北労働・福祉センターとの合併に伴い、福祉現場を踏まえた人材育成を検討する。</p> <p>組織横断的なPTにより、新たな福祉ニーズを発掘しながら自主事業の検討・実施を進めていく。</p> <p>都との連携を強化しながら都からの事業の拡充や区市町村に対する新たな支援策を模索するとともに、都の関係団体と双方の強みを活かした連携の検討など、財団自ら事業拡大を図っていく。</p>	<p>職場環境整備が進み業務効率の向上を図れている。</p> <p>将来の安定した団体運営に向けた人材を確保している。</p> <p>財団独自研修等を毎年度1から2事業展開している。</p> <p>局との連携強化を図り、政策連携団体としての役割を更に発揮している。</p> <p>局及び都の関係団体との新たな連携体制の構築を図っている。</p>	<p>文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの導入</p>	<p>固有職員年齢構成の偏在化是正に向けた採用制度の見直し</p>	<p>財団保有の経営資源を活用した自主事業の展開</p>	<p>局との連携強化及び区市町村・他団体との連携</p>	<p>2021年度計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの導入に向けた仕様検討・調整・予算要求 2022年度運用開始に向けた規程整備や職員周知 経験者採用制度の導入・活用 過年度の成果や蓄積したノウハウ・情報を活用した事業検討・実施 次年度事業の検討 区市町村ニーズ調査の実施に向けた都の担当との調整 医療関係団体等との連携に向けた調整 児童相談所職員等を育成する研修実施を検討、都との調整
実績(2021年11月末時点)及び要因分析							
<p>内部管理に関する業務効率化に向けた検討を進めているとともに、2021年度から合併した城北労働・福祉センターとの事務の一本化も段階的に進めている。また、安定した団体運営に向けた人材確保・育成にあたっては、「職員人材育成方針」の改訂・職員周知を行うとともに、経験者採用制度を導入し、団体の課題に応じた対策を講じている。福祉ニーズに応じた自主事業の検討・実施や新たな区市町村支援の模索等の財団自ら事業拡大を図る取組についても、経営資源の活用や都との連携を図りながら着実に進んでいる。</p>							

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの運用 ・運用を踏まえた課題等の洗い出し・改善策の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの運用 ・課題等の改善策に基づく運用 ・運用を踏まえた課題等の洗い出し
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・導入（採用）後の分析・検証 ・当該年度の状況に応じた経験者採用制度の活用（検討） 	<ul style="list-style-type: none"> ・導入（採用）後の分析・検証 ・当該年度の状況に応じた経験者採用制度の活用（検討）
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・過年度の成果や蓄積したノウハウ・情報を活用した事業検討・実施 ・次年度事業の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・過年度の成果や蓄積したノウハウ・情報を活用した事業検討・実施 ・次年度事業の検討
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・交流先区市との具体的な業務内容の調整 ・都との連携による区市町村ニーズ調査の一部実施 ・医療関係団体等との具体的な連携内容の調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・区市町村ニーズ調査の実施及び調査結果を踏まえた新たな区市町村支援の企画 ・医療関係団体等との連携開始
/	/		

改訂の内容及び考え方について

改訂前の戦略1に記載していた「自主的に領域を拡大する取組」については、戦略5の団体における課題、手段、到達目標との重複感があるため、戦略間の整理を行い、戦略5に一本化する改訂を行うとともに、2021年度に区市町村に対するニーズ調査アンケートを前倒して実施したことに伴う年次計画の改訂を行う。また、2021年度現在、高齢など福祉分野を中心に53の事業について所管局から受託・補助を受けており、今後も多様化する福祉保健医療ニーズに対応できるよう、これまで以上に分野の拡大を図りながら事業を展開していくことが期待されている中で、都ではコロナへの対応を含め、喫緊の課題への迅速な対応が求められており、財団は政策連携団体としての役割を更に発揮するために、財団と所管局の連携強化に向けた改訂を行う。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの導入に向け、必要な要件等を整理し、予算要求 	<p>法人合併及び団体事業増に伴い、紙による意思決定等がこれまで以上に増加する要因がある中では、「はんこレス」「ペーパーレス」の推進とともに、勤務場所にとらわれない迅速な意思決定・業務効率の向上を可能とする電子決裁システムの導入が不可欠である。電子決裁システム導入に向け、事務スキーム及び現行の紙による意思決定事項の洗い出し等を行い、必要な要件等を整理して予算要求を行っている。予算が措置された場合、仕様書の精査・調整を進め、2022年度当初の契約締結を行うとともに、職員周知を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの運用 ・運用を踏まえた課題等の洗い出し・改善策の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・文書及び財務・会計に係る電子決裁システムの運用 ・課題等の改善策に基づく運用 ・運用を踏まえた課題等の洗い出し
<ul style="list-style-type: none"> ・固有職員年齢構成の偏在を是正するため、経験者採用制度を導入し、11月1日から募集を開始 	<p>経験者採用について、多様な経歴を有する人材を募集するため、団体ホームページや求人広告サイト等を活用し、131名の応募があった。人員要求査定状況や年度末の欠員状況を踏まえて、2月に採用者を決定する予定である。また、人材育成計画(2020年度改定)を踏まえ、採用後5年目職員を対象とした新たな研修を実施(12月)するなど、若手職員の人材育成にも継続的に取り組む。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・導入（採用）後の分析・検証 ・当該年度の状況に応じた経験者採用制度の活用（検討） 	<ul style="list-style-type: none"> ・導入（採用）後の分析・検証 ・当該年度の状況に応じた経験者採用制度の活用（検討）
<ul style="list-style-type: none"> ・都内福祉サービス提供事業者を対象とした法人運営サポート研修の企画立案・募集・実施（申込21事業所、参加20事業所） ・保育施設園長を対象とした保護者対応力ブラッシュアップ研修を企画立案・募集（申込30事業所） ・団体の経営資源である調査結果やアンケート結果等の活用・分析に基づく事業発表 	<p>「魅力ある福祉の職場づくり研修等事業」として事業計画に位置づけ、団体内で組織横断的なPTを結成したことから時宜に応じたテーマを設定できたとともに、実施方法をカリキュラムや講師との調整を踏まえながらオンラインと集合型を併用して実施しているため、計画値に近い申込み及び参加実績となっている。次年度の事業検討については、新たに高齢分野に絞り込み、介護現場の課題と照らし合わせた分析や発表もできている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・過年度の成果や蓄積したノウハウ・情報を活用した事業検討・実施 ・次年度事業の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・過年度の成果や蓄積したノウハウ・情報を活用した事業検討・実施 ・次年度事業の検討
<ul style="list-style-type: none"> ・区市町村ニーズ調査の実施に向けた都との調整・連携及び区市町村福祉所管会議への趣旨説明並びにニーズ調査アンケートの実施 	<p>区市町村へのアプローチ方法について年度当初から都と調整・連携を図ったことにより、スムーズに区市町村福祉所管の部長会及び課長会への団体概要説明並びに趣旨説明を行うことができたとともに、区市町村の同意を得ることができた。更に、ニーズ調査アンケートに向けた項目を検討・策定し、全区区市町村福祉所管に対するアンケートを計画を前倒して実施することができた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・局内調査に基づく計画を踏まえた事業内容の検討及びそれに伴う人員・組織・スペースの検討・調整 ・区市町村ニーズ調査結果の分析及び区市町村への確認及び区市町村支援策の検討 ・医療関係団体等との具体的な連携内容の調整 ・児童相談所職員等を育成する研修内容について都との検討・調整、実施体制の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・局内調査に基づく計画を踏まえた事業内容の検討及びそれに伴う人員・組織・スペースの検討・調整 ・区市町村支援策の検討の具体化及び区市町村への確認・調整・折衝並びに区市町村支援の企画立案 ・医療関係団体等との連携開始 ・都及び児童相談所等との具体的な研修内容等の調整・実施

戦略1	新型コロナウイルス等予防ワクチンの開発と情報発信	事業運営
-----	--------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○			○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 都内の新型コロナウイルス感染症の拡大は、未だ収束を見通すことができない状況にあり、都民は感染のリスクに不安を抱いている。また、マスコミやインターネットを通じて、新型コロナウイルス感染症に関する様々な情報があふれるなか、信頼できる情報の発信が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
				到達目標	計画	
<p>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実績を背景に、東京都の特別研究として、コロナワクチンの開発(10年間)のほか、コロナ抗体測定研究を実施するなど、都政の重要課題である新型コロナウイルス感染症対策に取り組んでいる。</p> <p>実施にあたっては、全所を挙げた「新型コロナ特別対策チーム」を組織している。</p> <p>独自の取組として、HPに「新型コロナウイルス感染症関連サイト」を立ち上げたほか、各プロジェクトの専門性を活かした「コロナ関連研究」を実施している。</p>	<p>コロナウイルスがSARS、MERSと概ね10年周期で、重篤な呼吸器系疾患を引き起こす変異を起こしていることを踏まえ、汎用性のあるワクチン開発を行う。</p> <p>医学研の強みを生かし、正確かつ最新の情報を都民へ分かりやすく発信する。</p>	<p>【目標】 汎用型コロナウイルスワクチンについては、基礎研究を確実に進めるとともに、現行ウイルスを対象とした臨床試験に着手する。</p> <p>【目標】 学術的な裏付けをもった最新の情報を広報誌やHP等を通じて都民に提供している。また、コロナ関連研究についても、「都民講座」を開催して研究成果を都民に提供する。</p>	<p>新型及び汎用型コロナウイルスワクチンの開発を推進</p>	<p>「都民講座」やHP、SNS等を通じ、研究内容や成果を紹介</p>	<p>世界中の最新の研究成果について積極的かつ分かりやすく情報発信</p>	<p>企業が実施する少人数の患者を対象とした第I/II相の臨床試験(最適な用法・用量を確認し、ワクチンの有効性と安全性を調査する)を行うための治験薬を使用して、実験動物を用いたワクチン防御効果・安全性の評価を行う。</p> <p>ワクチン開発や関連研究について、「都民講座」やHP、SNS、広報誌「都医学研NEWS」などを通じて紹介するとともに、都民の関心に応えたテーマ設定を行う。</p> <p>常に世界中の最新の研究成果を発信できるよう、医学研が選定した論文を日本語に翻訳し、分かりやすくHPで紹介する。</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						

戦略1	新型コロナウイルス等予防ワクチンの開発と情報発信	事業運営
-----	--------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○			○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 都内の新型コロナウイルス感染症の拡大は、未だ収束を見通すことができない状況にあり、都民は感染のリスクに不安を抱いている。また、マスコミやインターネットを通じて、新型コロナウイルス感染症に関する様々な情報があふれるなか、信頼できる情報の発信が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
				到達目標	計画	
<p>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実績を背景に、東京都の特別研究として、コロナワクチンの開発(10年間)のほか、コロナ抗体測定研究を実施するなど、都政の重要課題である新型コロナウイルス感染症対策に取り組んでいる。</p> <p>実施にあたっては、全所を挙げた「新型コロナ特別対策チーム」を組織している。</p> <p>独自の取組として、HPに「新型コロナウイルス感染症関連サイト」を立ち上げたほか、各プロジェクトの専門性を活かした「コロナ関連研究」を実施している。</p>	<p>コロナウイルスがSARS、MERSと概ね10年周期で、重篤な呼吸器系疾患を引き起こす変異を起こしていることを踏まえ、汎用性のあるワクチン開発を行う。</p> <p>医学研の強みを生かし、正確かつ最新の情報を都民へ分かりやすく発信する。</p>	<p>【目標】 汎用型コロナウイルスワクチンについては、基礎研究を確実に進めるとともに、現行ウイルスを対象とした臨床試験に着手する。</p> <p>【目標】 学術的な裏付けをもった最新の情報を広報誌やHP等を通じて都民に提供している。また、コロナ関連研究についても、「都民講座」を開催して研究成果を都民に提供する。</p>	<p>新型及び汎用型コロナウイルスワクチンの開発を推進</p>	<p>「都民講座」やHP、SNS等を通じ、研究内容や成果を紹介</p>	<p>世界中の最新の研究成果について積極的かつ分かりやすく情報発信</p>	<p>企業が実施する少人数の患者を対象とした第I/II相の臨床試験(最適な用法・用量を確認し、ワクチンの有効性と安全性を調査する)を行うための治験薬を使用して、実験動物を用いたワクチン防御効果・安全性の評価を行う。</p> <p>ワクチン開発や関連研究について、「都民講座」やHP、SNS、広報誌「都医学研NEWS」などを通じて紹介するとともに、都民の関心に応えたテーマ設定を行う。</p> <p>常に世界中の最新の研究成果を発信できるよう、医学研が選定した論文を日本語に翻訳し、分かりやすくHPで紹介する。</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						
<p>新型コロナウイルス感染症については、新たな変異株が出現するなど、未だ収束を見通すことができない。そうした中、将来出現することが予想される新たなウイルスに対応する汎用型ワクチンの開発研究は、動物モデルによる安全性や変異株に対する評価など順調に進んでいる。また、新型コロナウイルス感染症に対する情報発信は、既存の取組に加え、Twitterを使った情報発信に努めるなど、3年後(2023年度)の到達目標に向けて、順調に進んでいると捉えている。</p>						

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		企業が実施する第I/III相臨床試験の実施に合わせ、実験動物を用いたワクチン防御効果・安全性・免疫応答性の評価を行う。	・企業が実施する第I/III相試験結果の整理に合わせ、実験動物を用いたワクチン防御効果・安全性・免疫応答性の評価についても整理を行う。 ・コロナウイルスに共通するエピトープ（抗原に抗体が結合する部位）を標的としたワクチン開発を進める。
		ワクチン開発や関連研究について、「都民講座」やHP、SNS、広報誌「都医学研NEWS」などを通じて紹介するとともに、感染状況を踏まえ、都民の関心に応じた最新のテーマ設定を行う。	ワクチン開発や関連研究について、「都民講座」やHP、SNS、広報誌「都医学研NEWS」などを通じて紹介するとともに、感染状況を踏まえ、都民の関心に応じた最新のテーマ設定を行う。
		研究の進展状況を踏まえながら、常に世界中の最新の研究成果を発信できるよう、医学研が選定した論文を日本語に翻訳し、分かりやすくHPで紹介する。	研究の進展状況を踏まえながら、常に世界中の最新の研究成果を発信できるよう、医学研が選定した論文を日本語に翻訳し、分かりやすくHPで紹介する。

改訂の内容及び考え方について

<p>現行ウイルスを対象としたワクチンの開発スケジュール、具体的には臨床試験の実施時期が概ね1年程度遅れる見通しが製薬企業から示されたことを受けて、個別取組事項「新型及び汎用型コロナウイルスワクチンの開発を推進」の年次計画（2022年度、2023年度）について変更した。</p>

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
動物モデルでの予防効果および安全性評価を行った。特に、ファイザー社製やモデルナ社製など現行ワクチンに抵抗性を示す変異株、現在の流行株（具体的には、初期流行株、ベータ変異株、デルタ変異株）に対する発症予防効果をマウスモデルで確認し、いずれのウイルス株に対しても、100%の生存率を示した。	研究に際し、AMED（国立研究開発法人日本医療研究開発機構）から資金提供を受けるとともに、都から特別研究費が配分されていることが基盤となっており、計画どおりに研究を進めることができる。	企業が実施する第I/III相臨床試験で使用する製剤の作成と並行し、医学研では実験動物を用いたワクチン防御効果・安全性・免疫応答性の評価を行い、企業に結果をフィードバックする。	・企業が実施する第I/III相試験の実施に合わせ、医学研では実験動物を用いたワクチン防御効果・安全性・免疫応答性の評価を行う。 ・コロナウイルスに共通するエピトープ（抗原に抗体が結合する部位）を標的としたワクチン開発を進める。
研究所パンフレットに「都医学研の新型コロナウイルスへの取り組み」を掲載するとともに、第5回都民講座（2021/10/21）では、「病原体の感染のしくみ-新型コロナウイルスとクラミジアを例に」と題して開催した。また、Twitterを使い、「COVID19情報」として、28件のツイートを行った。	Twitterについては、研究成果をよりわかりやすい形で都民に伝えるためのSNS等の活用として、意識的に行っている。また、ツイートの内容を的確に反映したハッシュタグを付すことで、都民が医学研のフォロワーになっていくとも、新型コロナウイルスに関する情報が得られるように工夫している。	ワクチン開発や関連研究について、「都民講座」やHP、SNS、広報誌「都医学研NEWS」などを通じて紹介するとともに、感染状況を踏まえ、都民の関心に応じた最新のテーマ設定を行う。	ワクチン開発や関連研究について、「都民講座」やHP、SNS、広報誌「都医学研NEWS」などを通じて紹介するとともに、感染状況を踏まえ、都民の関心に応じた最新のテーマ設定を行う。
「ワクチン接種後の抗体値の衰退と3回目のブースター接種」（2021/11/2）や「新型コロナウイルスワクチンのデルタ株（B.1.617.2）に対する有効性」（2021/8/10）など、研究所HPに一般向け・研究者向け、合わせて38件掲載した。	研究を支える基盤技術のサービス提供とより新しい基盤技術の開発研究を主な業務としている「基盤技術支援センター」の職員が中心となって、世界各国で行われている新型コロナウイルスに関する研究を注目しつつ、都民の疑問や関心に応えられるよう、情報発信に努めた結果が反映されている。	研究の進展状況を踏まえながら、常に世界中の最新の研究成果を発信できるよう、医学研が選定した論文を日本語に翻訳し、分かりやすくHPで紹介する。	研究の進展状況を踏まえながら、常に世界中の最新の研究成果を発信できるよう、医学研が選定した論文を日本語に翻訳し、分かりやすくHPで紹介する。

戦略2	都の福祉保健課題の解決に向けた研究の推進	事業運営
-----	----------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 人や予算を有効に活用した、透明性、信頼性の高い効果的な施策を行うとともに、その効果を検証できるものとするため、行政施策において、科学的根拠に基づいた施策の立案・実施が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>社会健康医学研究センターは、疫学的アプローチによる知見や科学的手法を通して、都の福祉保健行政への貢献を目指す新たな組織である。</p> <p>都の委託を受けて開発した、行動・心理症状(BPSD)に対する認知症ケアプログラムは、2018年度から都による普及と実装が進められている。</p> <p>「東京iCDC専門家ボード」の疫学・公衆衛生チームに参画し、疫学的な見地から、新型コロナウイルス感染症対策を検討している。</p> <p>児童虐待対応件数が増加する中、東京都児童福祉審議会専門部会の議論では、予防的支援の効果的な実施のために、予防的支援モデルの確立と普及展開が求められており、福祉保健局少子社会対策部より相談を受けている。</p>	<p>東京発の認知症ケアプログラムが全国の自治体で利用可能なものとするため、行動・心理症状を「見える化」するオンラインシステムやe-Learning研修システム、研修修了者の継続的なプログラム活用を支援するフォローアップ等の運用体制を構築する。</p> <p>人流データを活用した流行予測モデルの提供とともに、疫学的見地に基づく感染症リスクの分析・評価を通じ、政策につながる提言を行う。</p> <p>科学的裏付けをもった政策展開が必要とされており、政策提言に結び付けられる科学的根拠を検証するため、3か年のモデル事業を都、区市町村と連携して実施する。</p>	<p>【目標】 認知症ケアプログラムが全国展開し、認知症の人の行動・心理症状の改善に寄与する。</p> <p>【目標】 都民の行動自粛等のための定量的な判断材料を提供し、感染抑止に貢献する。</p> <p>【目標】 支援が必要な家庭に対する効果的な支援策が検証され、モデル事業参加の自治体にノウハウが蓄積される。</p>	<p>都・厚生労働省と連携した認知症ケアプログラムの普及、展開</p> <p>人流データ分析に基づく感染抑止策の検討と提言</p> <p>児童虐待の予防的支援法に関する研究、開発</p>		<p>研修のオンライン化を進め、全都普及を推進するとともに、全国普及に向けた研修体制等の検討・準備を行う。また、介護関連事業団体と連携した普及啓発を行う。</p> <p>ハイリスクな人流・滞留に対する介入策について、具体化を図るため、さまざまなデータの蓄積と分析を行い、感染拡大の予測精度の向上を図る。</p> <p>モデル事業の実施案(支援モデルのプロトコル作成)、効果の検証方法について検討を行う。</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>「認知症ケアプログラム」「人流データを活用した流行予測モデル」「予防的支援モデル」、いずれも関係者との議論や綿密な打ち合わせ、データ収集・解析技術をもって、都の福祉保健課題と向き合っており、3年後(2023年度)の到達目標に向けて、順調に進んでいると捉えている。</p>					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>研修受講者がケアプログラムを介護現場で確実に実践できるようにするため、eラーニング実施後、2回のフォローアップ研修をオンラインで受講できる体制を構築し、アドミニストレーターを都内で203名養成した。また、全国普及に向けた国のモデル事業にも協力し、142名が養成された。</p>	<p>年度当初から、フォローアップ研修の回数を増やすことや、オンラインシステムのグループワーク機能の活用した議論の活発化を図るなど、オンライン研修の効果をより高めるための検討を重ねてきた。また、定期的にインストラクターと研修の改善について意見交換を実施し、その都度、修正を行ってきたことが、実践能力を高めていると考えている。</p>	<p>全都普及を推進するとともに、全国普及に向けて国が実施する他府県での試行を支援する。また、これまで蓄積してきたデータに加え、他府県（試行）からデータ収集を行う。</p>	<p>都・事業者団体との連携、厚労省を通じた社会保障審議会等へエビデンスを提供することに加え、全国普及の推進、2024年度からの介護報酬化に向けた取り組みを加速する。</p>
<p>都内主要繁華街におけるレジャー目的の夜間滞留人口を抽出する仕組みを構築し、その時系列データを用いた新規感染者数の予測システムを構築した。このシステムによる分析結果を都のモニタリング会議で毎回、報告をした。また、第5波以降には、ワクチン未接種・未完了者のハイリスク滞留人口を可視化する仕組みも構築した。</p>	<p>携帯電話のGPSデータに着目し、毎日、機械学習によって分類するデータシステムを構築したことで、レジャー目的の夜間滞留人口を正確に抽出することが可能となった。こうした精度の高い滞留人口データは感染予測に貢献し、都のみならず、厚労省アドバイザーボード会議などでもモニタリング指標として活用された。</p>	<p>ハイリスクな人流・滞留に対して、より効果的な介入時期・介入策の検討を行う。 （今後のコロナウイルスの感染拡大状況を踏まえ、取組内容に変更あり。）</p>	<p>ハイリスクな人流・滞留の推移に影響を与える社会的要因を特定し、それに対する有効策を整理する。 （今後のコロナウイルスの感染拡大状況を踏まえ、取組内容に変更あり。）</p>
<p>毎週、モデル自治体とのミーティングを重ね、支援モデルを設計し、具体化を進めるとともに、その実現に不可欠な母子保健・子ども家庭支援センターの協働体制確立に向けた基盤整備などを行った。また、新たな支援モデルの効果を科学的に検証する際に必要となる比較対照群のデータ収集を11月から開始した。</p>	<p>妊娠期からの予防的支援を実現するためには、母子保健・子ども家庭支援センターが分析されることなく、協働体制を確立することが不可欠である。しかし、自治体によってそうした基盤整備の進捗に差が生じている。新たな支援モデルの定着を図るためには、その背景要因を分析し、自治体に求められる対応を明確化することが必要と考えている。</p>	<p>モデル事業の効果検証を実施するとともに、人材育成プログラムのプロトタイプを開発し、モデル事業の参加自治体を対象に研修を試行する。</p>	<p>モデル事業の効果検証、エビデンスに基づく予防的支援法と人材育成プログラムについて提案する。</p>

戦略3	都立病院等とのさらなる連携強化と実用化に向けた支援の実施	事業 運営

経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人事交	長期 戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 都立病院・公社病院には、がん医療や小児医療、精神疾患医療、難病医療などに関する豊富な症例や希少疾患に係る診療実績がある。研究所と医療現場とが連携した研究から、新たな診断法の開発や診断精度の向上、研究成果の早期実用化や臨床応用が期待されている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>ゲノム解析研究は、最適な治療方法選択のための診断や治療薬の開発など、都民の健康を守るための必須なプラットフォームになると期待されており、ゲノム医学研究センターを新たに設置した。</p> <p>病院等連携支援センターが行う「臨床現場における研究シーズの発掘」等については、これまで連携のあった病院以外の共同研究を開始するなど、連携強化を図っている。また、都立病院等連携として行ってきた「TMEDフォーラム」等はコロナ禍にあって中止した。</p> <p>知的財産活用支援センターの「都立病院等における知的財産の権利化及び活用の支援」が着実に広がっている。</p>	<p>遺伝子発現解析を通じ、病変部位に含まれる細胞集団の特性解析、血液等からのバイオマーカー探索、がん細胞の増殖解明等、都立病院等に対し新たな研究を提案する。</p> <p>都立病院新改革実行プラン2018では、多摩キャンパスに「臨床研究支援センター」を整備し、研究支援体制の充実強化を図るとともに、医学研との共同研究の一層の推進が謳われている。こうした都立病院の方針を踏まえ、より連携の密度を高めていく。</p> <p>都立病院等には、知的財産に係る専門職チームがなく、知的財産の権利化やその活用、企業との交渉には不慣れである。都立病院等への支援は10年超にわたる研究所の知的財産活用の経験を活かした支援を継続する。</p>	<p>【目標】 ゲノム・遺伝子解析技術を用いた臨床研究の実績が増える。</p> <p>【目標】 制度の検証や取組の評価を通じて、より効果的な運用が図られ、その結果、論文や学会発表等が行われる。</p> <p>【目標】 独法化後も見据えながら、都立病院等に対する知的財産に係る支援を実施し、特許出願などを行う。</p>	<p>ゲノム・遺伝子解析を用いる臨床研究の構築と推進</p> <p>都立病院等との連携研究の充実</p> <p>地方独立行政法人における知的財産関連規程の策定等を支援</p> <p>病院職員の発明等の知的財産の権利化及びその実用化を推進</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
<p>医学研では、ゲノム解析や研究費の支援、知的財産の権利化等を通して、都立・公社病院との連携強化に努めている。このうち、知的財産の権利化等については、病院側からの相談件数が増えてきており、医学研・病院の双方で体制の強化が必要となってきている。このため、協議を進めてきたが、改めて、2022年7月の地方独立行政法人への移行後に検討することになっている。</p>				

2021年度 計画
<p>分室のある駒込病院を端緒として、ゲノム医学研究センターの具体的な取り組みを紹介するとともに、病院側のニーズ把握に努め、臨床研究を提案する。</p>
<p>検証を踏まえ、より効果的な制度を運用するとともに、「TMEDフォーラム」や「駒込・医学研リサーチカンファレンス」など、オンラインで開催し、広く制度のユーザーである医師等が参加できるようにする。</p>
<p>医学研でのこれまでの経験を踏まえ、地方独立行政法人における知的財産関連規程策定上のポイントを示し、病院経営本部や公社事務局の同規程策定を支援する。</p>
<p>既単独出願案件については、ライセンス活動を実施し、実用化に向けた活動を推進する。新型コロナウイルス感染症の終息状況や、病院の独法化の進捗を見極めつつ、新規発明の開示があれば、特許出願の対応を行う。</p>

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>医学研が設けている「都立病院等連携研究」の枠組みを活用し、都立駒込病院血液内科と新たな共同研究を開始した。また、次の研究へと発展する可能性を秘めた「臨床現場における研究シーズの発掘」では腫瘍内科、病理科と議論を重ね、新たに連携して行うこととなった。</p>	<p>過去に議論されたものの具体的な連携に至っていなかったテーマについて、掘り起こしを行い、研究の域に高めたことが実績につながった。また、「都立病院・公社病院等との連携研究セミナー」（2021/5/26）や、医学研の広報誌などでセンターの紹介を行ったことが、今回の実績につながっただけでなく、今後の病院連携のきっかけづくりになったと考えている。</p>	<p>提案した臨床研究を開始し、ゲノム解析等に着手する。また、臨床研究の提案を、多摩総合・小児総合など複数の病院へ広げる。</p>	<p>臨床研究の推進に努め、具体的な成果へとつなげるとともに、さらなる臨床研究の提案を行う。</p>
<p>「都立病院・公社病院等との連携研究セミナー」（2021/5/26）をオンラインで開催した。また、「臨床現場における研究シーズの発掘」では11月に都立駒込病院の腫瘍内科と病理科から申請があり、いずれも採択した。</p>	<p>新型コロナウイルス感染症の状況から、従来どおりのフォーラムやカンファレンスの開催は難しい状況にある。一方で、オンラインでの試みは、多くの病院の医師が参加できるという点や関心のあるテーマについてのみ視聴できるというメリットもあると考えており、都立病院等と研究所との接点づくりの方法として引き続き、開催していくことが効果的と考えている。</p>	<p>採択案件については、フォーラム等を活用して研究成果を発表するなど、リサーチマインドをもった医師等が制度の利用を検討するように、働きかけを行う。</p>	<p>病院が独法化した後も、引き続き充実した連携研究が行われるよう、これまでの取組を評価し、制度の効果的な運用を図る。</p>
<p>2022年7月の独法化が決定し、年度当初から、病院経営本部には独法化を見据えた今後の支援（知財関連規程の策定も含む）について、協議を進めてきたが、改めて、独法化後に検討することとした。</p>	<p>知的財産の権利化の実現には、規程が基盤となり、専門的な支援が成り立つ。また、医学研では、独法化を契機として、これまで行ってきた各病院との支援・協力関係を踏まえた体制強化が必要であると考えていた。このため、医学研では、規程整備を先行して、独法化前に整備することが必要と考えていたが、独法化後に、改めて、地方独立行政法人と体制強化も含めた支援のあり方について、協議することになった。</p>	<p>地方独立行政法人における知的財産関連規程の決定や施行に向けての取り組みや課題解決に、医学研での経験を踏まえ支援する。</p>	<p>地方独立行政法人における知的財産関連規程の運用開始後の課題の洗い出し、課題解決に関するアドバイスを行い、各病院における知的財産活用が促進されるよう支援する。</p>
<p>昨年度出願した案件（点滴ライト）の外国出願（PCT出願）を行った他、新規の特許出願を2件（放射線防護シールド、腫瘍サンプラー）を行った。これらについてマーケティングを行い、興味を持った企業とはライセンス交渉を開始した。民間企業との共同研究契約をはじめとした各種産学公連携関連の交渉や契約は20件である。</p>	<p>コロナ禍で都立・公社病院とも多忙を極めていたため、病院関係者と十分なコミュニケーションが図れない状況が続いた。啓発活動もままならず、その影響が新規の発明の開示や相談に顕著に表れることとなった。しかし、昨年度に出願した案件や発明相談を受けた案件については、Web会議システムを活用し、外国出願を実現するとともに、企業とのライセンス交渉も推進することができ、実用化への可能性が広がったと考えている。</p>	<p>病院の独法化の進捗を考慮しつつ、新規特許出願を実現する。当該年度に複数のシーズ（企業へ紹介できる知的財産）がある場合には、BioJapan等の展示会・高談会に出展も含めたライセンス活動を行う。</p>	<p>独法化が実現し、新規知的財産関連規程が施行されれば同規程に則り、特許出願を行う。また、地方独立行政法人の意向を踏まえた上で、BioJapan等の展示会・高談会に出展するなど、積極的なライセンス活動を実施し、実用化の推進を図る。</p>

戦略1	利用者・児童の権利擁護を第一とした支援の実現	組織運営
-----	------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 障害施設・児童養護施設を問わず、利用者や児童の人権を守り、安全・安心な生活を確保することは、施設運営の中で最も基本的かつ重要なことである。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>○事業団児童養護施設では入所理由が被虐待が約75%であり、民間より10%高く、中高生も47%であり、民間より20%以上高い。専門的な支援を要する児童が増加傾向にある。</p> <p>○事業団障害者(児)施設の知的障害の重度・最重度の割合は児童施設で約4割、成人施設で約8割であり、強度行動障害がある方、高齢化や重度化した方、医療的ケアや心理的ケアを必要とする方を積極的に受け入れていることから、年々支援が困難な方が増加傾向にある。</p> <p>○支援困難者の増加に伴い、事故発生のリスクが高まることから、虐待防止の取組を継続していく必要がある。</p>	<p>○権利擁護・虐待防止を徹底するため、職員の意識改革や利用者の安全確保に向けた環境整備を推進し、重大事故防止の取組チェック体制を強化する。</p> <p>○事業団全体で、各施設の事案や取組を共有・検証すること等により、各施設の危機管理意識や人権意識の強化を図る。</p> <p>○事業団を挙げて2019年度及び2020年度に策定した虐待等重大事故防止に向けた抜本的対策を着実に実施する。</p> <p>○管理監督者を含む全職員を対象とした虐待防止研修を拡充・強化する。</p> <p>○福祉サービスへの満足度を高め、個人の権利擁護のため、第三者委員による定期的な相談の実施や適切な苦情対応など、利用者や児童が意見や苦情を伝えやすい環境を整備していく。</p>	<p>特別な支援が必要な利用者・児童を受け入れる中で、全職員が権利擁護の意義を認識し、利用者本位のサービス・児童に寄り添った支援を提供している。</p> <p>懲戒処分該当するような重大事故を発生させないため、虐待防止への意識や取組が職員に浸透している。</p> <p>利用者等の意見や苦情を受け止める体制や方策が整っている。</p>	<p>虐待防止体制の充実・強化</p> <p>抜本的対策(「新たな取組」「具体的な取組内容」)の着実な実施</p> <p>虐待防止研修の拡充</p> <p>利用者・児童からの要望等への適切な対応</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析			第三者委員への相談環境の整備	

2021年度計画
<ul style="list-style-type: none"> ・事業団虐待等防止委員会での各施設の取組の共有、検証 ・各施設での虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会等の実施、結果の反映 ・コンプライアンス委員会の実施、意見の反映 ・障害施設での虐待防止マネージャーの設置検討
<ul style="list-style-type: none"> ・「抜本的対策」の本格実施 (例)外部専門家スーパーバイズの拡充 支援現場への管理監督者の積極的関与・状況把握事例集配布・全職員アンケートによる意見交換会夜間の事故防止体制の強化
<ul style="list-style-type: none"> ・虐待防止研修(eラーニング型総論研修)の受講 ・研修の電子化移行に向けた調整 ・虐待等防止研修教材の開発・活用 ・事業団コンプライアンス研修及び周研修を継続実施
<ul style="list-style-type: none"> ・福祉サービス第三者評価の受審・改善 ・利用者・児童が意見を伝えやすい取組の実施(意見箱の設置・活用等) ・利用者満足度調査の実施・活用
<ul style="list-style-type: none"> ・各施設における第三者委員への相談会の実施

戦略1	利用者・児童の権利擁護を第一とした支援の実現	組織運営
-----	------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 障害施設・児童養護施設を問わず、利用者や児童の人権を守り、安全・安心な生活を確保することは、施設運営の中で最も基本的かつ重要なことである。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>○事業団児童養護施設では入所理由が被虐待が約75%であり、民間より10%高く、中高生も47%であり、民間より20%以上高い。専門的な支援を要する児童が増加傾向にある。</p> <p>○事業団障害者(児)施設の知的障害の重度・最重度の割合は児童施設で約4割、成人施設で約8割であり、強度行動障害がある方、高齢化や重度化した方、医療的ケアや心理的ケアを必要とする方を積極的に受け入れていることから、年々支援が困難な方が増加傾向にある。</p> <p>○支援困難者の増加に伴い、事故発生のリスクが高まることから、虐待防止の取組を継続していく必要がある。</p>	<p>○権利擁護・虐待防止を徹底するため、職員の意識改革や利用者の安全確保に向けた環境整備を推進し、重大事故防止の取組チェック体制を強化する。</p> <p>○事業団全体で、各施設の事案や取組を共有・検証すること等により、各施設の危機管理意識や人権意識の強化を図る。</p> <p>○事業団を挙げて2019年度及び2020年度に策定した虐待等重大事故防止に向けた抜本的対策を着実に実施する。</p> <p>○管理監督者を含む全職員を対象とした虐待防止研修を拡充・強化する。</p> <p>○福祉サービスへの満足度を高め、個人の権利擁護のため、第三者委員による定期的な相談の実施や適切な苦情対応など、利用者や児童が意見や苦情を伝えやすい環境を整備していく。</p>	<p>特別な支援が必要な利用者・児童を受け入れる中で、全職員が権利擁護の意義を認識し、利用者本位のサービス・児童に寄り添った支援を提供している。</p> <p>懲戒処分該当するような重大事故を発生させないため、虐待防止への意識や取組が職員に浸透している。</p> <p>利用者等の意見や苦情を受け止める体制や方策が整っている。</p>	<p>虐待防止体制の充実・強化</p> <p>抜本的対策(「新たな取組」「具体的な取組内容」)の着実な実施</p> <p>虐待防止研修の拡充</p> <p>利用者・児童からの要望等への適切な対応</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析			第三者委員への相談環境の整備	

2021年度計画
<ul style="list-style-type: none"> ・事業団虐待等防止委員会での各施設の取組の共有、検証 ・各施設での虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会等の実施、結果の反映 ・コンプライアンス委員会の実施、意見の反映 ・障害施設での虐待防止マネージャーの設置検討
<ul style="list-style-type: none"> ・「抜本的対策」の本格実施 (例)外部専門家スーパーバイズの拡充 支援現場への管理監督者の積極的関与・状況把握事例集配布・全職員アンケートによる意見交換会夜間の事故防止体制の強化
<ul style="list-style-type: none"> ・虐待防止研修(eラーニング型総論研修)の受講 ・研修の電子化移行に向けた調整 ・虐待等防止研修教材の開発・活用 ・事業団コンプライアンス研修及び周研修を継続実施
<ul style="list-style-type: none"> ・福祉サービス第三者評価の受審・改善 ・利用者・児童が意見を伝えやすい取組の実施(意見箱の設置・活用等) ・利用者満足度調査の実施・活用
<ul style="list-style-type: none"> ・各施設における第三者委員への相談会の実施

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> ・事業団虐待等防止委員会での各施設の取組の共有、検証 ・各施設での虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会等の実施、結果の反映 ・コンプライアンス委員会の実施、意見の反映 ・障害施設での虐待防止マネージャーの設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業団虐待等防止委員会での各施設の取組の共有、検証 ・各施設での虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会等の実施、結果の反映 ・コンプライアンス委員会の実施、意見の反映 ・障害施設での虐待防止マネージャーの設置・検証
		<ul style="list-style-type: none"> ・「抜本的対策」の本格実施 （例）外部専門家スーパーバイズの継続 支援現場への管理監督者の積極的関与・状況把握事例集配布・全職員アンケートによる意見交換会 夜間の事故防止体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・「抜本的対策」の本格実施 （例）外部専門家スーパーバイズの継続 支援現場への管理監督者の積極的関与・状況把握事例集配布・全職員アンケートによる意見交換会 夜間の事故防止体制の強化
		<ul style="list-style-type: none"> ・虐待防止研修（eラーニング総論研修）の受講 ・研修実績のデータ管理の開始 ・虐待等防止研修教材の活用 ・事業団コンプライアンス研修及び周研修を継続実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・虐待防止研修（eラーニング総論研修）の受講 ・研修実績データの分析及び研修教材等への反映 ・虐待等防止研修教材の改訂・活用 ・事業団コンプライアンス研修及び周研修を継続実施
		<ul style="list-style-type: none"> ・福祉サービス第三者評価の受審・改善 ・利用者・児童が意見を伝えやすい取組の実施（意見箱の設置・活用等） ・利用者満足度調査の実施、活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉サービス第三者評価の受審・改善 ・利用者・児童が意見を伝えやすい取組の実施（意見箱の設置・活用等） ・利用者満足度調査の実施、活用
		<ul style="list-style-type: none"> ・各施設における第三者委員への相談会の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・各施設における第三者委員への相談会の実施

改訂の内容及び考え方について

今年度も被虐待の中高生など支援困難な児童が更に増加していることや障害者の重度・高齢化がますます進行していることから、事業団の職場が事故を惹起しやすい環境は変わらない一方で、介護職場や保育所の採用増による福祉職の採用難、経験豊富な中堅層の区立児相等公務職場への流出により、欠員の状況や若手職員の経験不足は解消されていない。

経験やノウハウの不足を補うために外部専門家の力を借りることや、職員一人ひとりが事故を起こさないという強い自覚の醸成が求められている。

このため、第三者の目の導入や職員の意識の徹底など、事故防止のための取組をより一層強化していく目的で、「職員個人の取組の強化」、「中核職員向け研修カリキュラムの見直し」、「訪問相談員の設置」、「外部専門家による施設コンサルテーション導入」などを新たに実施していく。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・事業団虐待等防止委員会を3回実施 ・各施設で虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会等を計画どおり実施、反映 ・5月に第1回コンプライアンス委員会を開催し意見聴取、取組に反映 ・1施設で虐待防止マネージャー先行設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業団虐待等防止委員会での各施設の委員会の取組の共有、重大事故防止に関する取組内容の共有、eラーニングによる事故事例の全職員周知の迅速かつ徹底化、全員アンケートの方法と項目の見直しを実施 ・各施設虐待防止委員会等では施設の実態を踏まえた取組を検討実施 ・コンプライアンス委員会での外部委員の意見を各施設へ周知 ・虐待防止マネージャーは、委員会と現場をつなぐ役割を担う効果があることから、先行例を事業団全体で共有し、各施設で順次設置を促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業団虐待等防止委員会での各施設の取組の共有、検証 ・各施設での虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会等の実施、結果の反映 ・コンプライアンス委員会の実施、意見の反映 ・障害施設での虐待防止マネージャーの設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業団虐待等防止委員会での各施設の取組の共有、検証 ・各施設での虐待防止委員会・リスクマネジメント委員会等の実施、結果の反映 ・コンプライアンス委員会の実施、意見の反映 ・障害施設での虐待防止マネージャーの設置・検証
<ul style="list-style-type: none"> ・各施設における重大事故ゼロ運動を実施 ・外部専門家スーパーバイズとして、医師、弁護士、福祉専門職（民間施設長・都OB）を活用 ・管理監督者の夜間巡回の実施 ・事例集配布 ・敷地内カメラの増設、一部公務室のカメラ設置 ・福祉のしごとの悩み相談窓口を設置（12月開設） 	<ul style="list-style-type: none"> ・複数の施設巡回を行うスーパーバイザーとして施設特性に合わせた現場経験豊富な都OBなどを確保し、そのノウハウを活かした助言を受けている。 ・管理監督者は夜間巡回時に声掛けを行い職員のモチベーションアップ ・事例集を配布し、支援経験の少ない職員の気づきを促進 ・死角になりやすい場所へカメラを設置し支援の可視化を推進 ・職員の声を聴くための相談窓口を新たに設置 ・来年度に向けて職員一人ひとりの意識を徹底する取組を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・「抜本的対策」に加え権利擁護・事故防止の意識を高める新たな取組の実施 （例） 職員一人ひとりの取組を実施 職員の悩みや不安を受け止める訪問相談員の設置 外部専門家による施設のコンサルテーションの導入 福祉のしごとの悩み相談窓口の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・「抜本的対策」に加え権利擁護・事故防止の意識を高める取組の実施 （例） 職員一人ひとりの取組を実施 職員の悩みや不安を受け止める訪問相談員の設置 外部専門家による施設のコンサルテーションの活用 福祉のしごとの悩み相談窓口の実施
<ul style="list-style-type: none"> ・虐待防止研修（eラーニング総論研修）を全職員が受講 ・人事管理システムを用いたeラーニングを実施 ・虐待事例集を作成し、全施設へ配布。周研修等で活用 ・事業団コンプライアンス研修はeラーニング、虐待防止周研修は集合型で実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年度から人事管理システムの機能を用いたシステム上でeラーニングを実施、一連の作業をシステム上で完結させ、全職員の確実な受講と資料配布等受講管理等の作業の効率化を実現 ・虐待事例集はファシリテーター用のマニュアルを添付し、周活用がしやすいように工夫 ・虐待防止周研修はコロナ禍においても、zoom活用により集合型と同様のグループワークを実施 ・現場の中核となる職員の指導力強化に向けこれまで実施してきた研修のカリキュラム変更を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・虐待防止研修（eラーニング総論研修）の受講 ・研修実績のデータ管理の実施 ・虐待等防止研修教材の活用 ・事業団コンプライアンス研修及び周研修を継続実施 ・ chiefs等職員向け研修カリキュラムの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・虐待防止研修（eラーニング総論研修）の受講 ・研修実績データの分析及び研修教材への反映 ・虐待等防止研修教材の改訂・活用 ・事業団コンプライアンス研修及び周研修を継続実施 ・ chiefs等職員向け研修カリキュラムの継続実施
<ul style="list-style-type: none"> ・全施設福祉サービス第三者評価の受審・2020年度結果への改善取組実施 ・意見箱の設置、園長への手紙、メール相談の実施 ・利用者満足度調査はこれから実施予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍のため、評価機関と手法を調整し、遠隔調査や書面調査など工夫して実施 ・意見を出しやすくなるよう手段を増やして実施し、投書があれば施設長が対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉サービス第三者評価の受審・改善 ・利用者・児童が意見を伝えやすい取組の実施（意見箱の設置・活用等） ・利用者満足度調査の実施、活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉サービス第三者評価の受審・改善 ・利用者・児童が意見を伝えやすい取組の実施（意見箱の設置・活用等） ・利用者満足度調査の実施、活用
<ul style="list-style-type: none"> ・各施設における第三者委員への相談回数54件 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍で第三者委員の訪問による相談を一部中止していたが、今後全施設で実施 ・第三者委員の訪問が困難な中で相談機会が増やせるよう、複数の窓口の設置や保護者会の後の相談会の実施、苦情解決委員会を開催して対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・各施設における第三者委員への相談会の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・各施設における第三者委員への相談会の実施

戦略2	蓄積してきた支援技術を生かした高度なケアの提供	事業運営
-----	-------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 被虐待児童の増加、発達障害・愛着障害等専門的な支援を要する児童の増加による支援ニーズや、強度行動障害や医療的ケアを必要とする障害者の施設利用ニーズが増大している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>○特別な支援が必要な利用者や児童を積極的に受け入れるというセーフティネットとしての役割を引き続き果たしていくためには、専門的な支援を提供できる体制の維持・強化が課題となっている。</p> <p>○平均在職年数は2015年度から変わらず約6年となっており、若手職員が増加していることから、そのような職員の専門性を高めていく必要がある。</p> <p>○政策連携団体として、これまで蓄積してきた支援技術を他団体へ普及していく必要がある。</p>	<p>○事業団で蓄積してきた支援技術やノウハウを、研修等を通じて若手職員に確実に継承し、法人全体での専門性を高めていく。</p> <p>○障害児者施設における医療的ケアの提供体制や強度行動障害のある障害児者の受け入れ体制の充実を図るため、専門的な技術習得のための研修の受講機会の確保や、資格取得支援の拡大により、各施設の状況や特長に応じた専門性の高い職員を確保する。</p> <p>○連携型専門ケア機能モデル事業などの先駆的な取組や、選択肢を広げる支援、アフターケアの充実などにより、児童にさらに寄り添った支援を行えるようにしていく。</p> <p>○研修や学校等へ講師派遣や実習受け入れ</p>	<p>蓄積してきた支援技術を継承した若手職員が中堅職員へと育っている。</p> <p>・固有正規職員(福祉職)平均在職年数...7.3年以上</p> <p>専門的なケアに必要な知識・技術を習得している。</p> <p>専門性を活かし、利用者・児童の特性や状況に応じた支援を提供している。</p> <p>他団体への支援技術・ICT等の普及を行っている。</p>	<p>専門的なケアが提供できる体制の充実</p> <p>自己啓発支援制度の拡充</p> <p>児童養護施設の児童の選択肢を広げる支援の実施</p> <p>連携型専門ケア機能モデル事業の検証と充実</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
			先進的取組等で蓄積してきた支援技術・ICT等を他団体へ普及	

2021年度計画
<ul style="list-style-type: none"> ・喀痰吸引等研修...新規で7人受講 ・強度行動障害支援者養成研修...新規で40人受講 ・管理監督者としてのスーパーバイズ力向上研修 ・「福祉マイスター制度」(仮称)の制度設計
<ul style="list-style-type: none"> ・資格取得支援の拡充...3年間で46人が制度活用 ・福祉専門職加算 取得(生活支援員のうち社会福祉士等が35%)に不足する社会福祉士等の資格取得促進を図る。
<ul style="list-style-type: none"> ・NPO等との連携による職場体験や学習支援...児童の進路決定率100% ・自立訓練や学力向上を図る取組 ・アフターケア専用LINEアカウントの開設の検討 ・自立支援ニュースのバージョンアップ
<ul style="list-style-type: none"> ・事業の検証・課題把握とそれを踏まえたモデル事業の総括
<ul style="list-style-type: none"> ・講師依頼への積極的な対応(講師派遣回数14回) ・実習生の積極的な受け入れ(実習受入人数、延5402人) ・ICTや次世代介護機器の導入事例の公表及び見学の受け入れ実施(東京都福祉保健財団との連携)

戦略2	蓄積してきた支援技術を生かした高度なケアの提供	事業運営
-----	-------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○		○		○	

【戦略を設定する理由・背景】
 被虐待児童の増加、発達障害・愛着障害等専門的な支援を要する児童の増加による支援ニーズや、強度行動障害や医療的ケアを必要とする障害者の施設利用ニーズが増大している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>○特別な支援が必要な利用者や児童を積極的に受け入れるというセーフティネットとしての役割を引き続き果たしていくためには、専門的な支援を提供できる体制の維持・強化が課題となっている。</p> <p>○平均在職年数は2015年度から変わらず約6年となっており、若手職員が増加していることから、そのような職員の専門性を高めていく必要がある。</p> <p>○政策連携団体として、これまで蓄積してきた支援技術を他団体へ普及していく必要がある。</p>	<p>○事業団で蓄積してきた支援技術やノウハウを、研修等を通じて若手職員に確実に継承し、法人全体での専門性を高めていく。</p> <p>○障害児者施設における医療的ケアの提供体制や強度行動障害のある障害児者の受け入れ体制の充実を図るため、専門的な技術習得のための研修の受講機会の確保や、資格取得支援の拡大により、各施設の状況や特長に応じた専門性の高い職員を確保する。</p> <p>○連携型専門ケア機能モデル事業などの先駆的な取組や、選択肢を広げる支援、アフターケアの充実などにより、児童にさらに寄り添った支援を行えるようにしていく。</p> <p>○研修や学校等へ講師派遣や実習受け入れを行うと共に、ICT等の先進的取組を発信する。</p>	<p>蓄積してきた支援技術を継承した若手職員が中堅職員へと育っている。</p> <p>・固有正規職員(福祉職)平均在職年数...7.3年以上</p> <p>専門的なケアに必要な知識・技術を習得している。</p> <p>専門性を活かし、利用者・児童の特性や状況に応じた支援を提供している。</p> <p>他団体への支援技術・ICT等の普及を行っている。</p>	<p>専門的なケアが提供できる体制の充実</p> <p>自己啓発支援制度の拡充</p> <p>児童養護施設の児童の選択肢を広げる支援の実施</p> <p>連携型専門ケア機能モデル事業の検証と充実</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
<p>2021年度は専門的なケアを担う職員の確保を、研修受講や新たな資格取得支援制度により着実に進めた。また、児童の自立支援に、外部団体の職場体験等の積極的活用やLINEを活用したアフターケアなどを実施した。さらに、積極的に次世代介護機器の導入及び横展開を図り、その成果をホームページ等で他団体へ発信した。今後は着実に研修を実施するとともに支援スキル継手法を検討していく。</p>			先進的取組等で蓄積してきた支援技術・ICT等を他団体へ普及	

2021年度計画
<ul style="list-style-type: none"> ・喀痰吸引等研修...新規で7人受講 ・強度行動障害支援者養成研修...新規で40人受講 ・管理監督者としてのスーパーバイズ力向上研修 ・「福祉マイスター制度」(仮称)の制度設計
<ul style="list-style-type: none"> ・資格取得支援の拡充...3年間で46人が制度活用 ・福祉専門職加算 取得(生活支援員のうち社会福祉士等が35%)に不足する社会福祉士等の資格取得促進を図る。
<ul style="list-style-type: none"> ・NPO等との連携による職場体験や学習支援...児童の進路決定率100% ・自立訓練や学力向上を図る取組 ・アフターケア専用LINEアカウントの開設の検討 ・自立支援ニュースのバージョンアップ
<ul style="list-style-type: none"> ・事業の検証・課題把握とそれを踏まえたモデル事業の総括
<ul style="list-style-type: none"> ・講師依頼への積極的な対応(講師派遣回数14回) ・実習生の積極的な受け入れ(実習受入人数、延5402人) ・ICTや次世代介護機器の導入事例の公表及び見学の受け入れ実施(東京都福祉保健財団との連携)

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 喀痰吸引等研修...新規で7人受講 ・ 強度行動障害支援者養成研修...新規で40人受講 ・ 管理監督者としてのスーパーバイズ力向上研修 ・ 「福祉マイスター制度」（仮称）の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 喀痰吸引等研修...新規で7人受講 ・ 強度行動障害支援者養成研修...新規で40人受講 ・ 管理監督者としてのスーパーバイズ力向上研修 ・ 「福祉マイスター制度」（仮称）の実施
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 資格取得支援の実施...3年間で46人が制度活用 ・ 福祉専門職加算 取得（生活支援員のうち社会福祉士等が35%）に不足する社会福祉士等の資格取得促進を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資格取得支援の実施...3年間で46人が制度活用 ・ 福祉専門職加算 取得（生活支援員のうち社会福祉士等が35%）に不足する社会福祉士等の資格取得促進を図る。
		<ul style="list-style-type: none"> ・ NPO等との連携による職場体験や学習支援...児童の進路決定率100% ・ 自立訓練や学力向上を図る取組 ・ アフターケア専用LINEアカウントの開設 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NPO等との連携による職場体験や学習支援...児童の進路決定率100% ・ 自立訓練や学力向上を図る取組 ・ アフターケア専用LINEアカウントの活用
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 東京都の本格実施への協力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 東京都の本格実施への協力
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 講師依頼への積極的な対応（講師派遣回数14回） ・ 実習生の積極的な受入れ（実習受入人数、延5402人） ・ ICTや次世代介護機器の導入事例の公表及び見学の受入れ実施（東京都福祉保健財団との連携） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 講師依頼への積極的な対応（講師派遣回数14回） ・ 実習生の積極的な受入れ（実習受入人数、延5402人） ・ ICTや次世代介護機器の導入事例の公表及び見学の受入れ実施（東京都福祉保健財団との連携）

改訂の内容及び考え方について

ベテラン職員から後輩職員へ支援スキルの継承が必要であることから、新たな取組を検討・実施する。
 児童養護施設の卒園児童へのアフターケア専用LINEアカウントは検討が進み、2021年度既に導入してきたことから2022年度は活用することに改訂する。
 東京の福祉のセーフティネットの機能を担う事業団にとって、民間児童養護施設から支援困難な児童を一定期間支援・教育して、原籍施設へ戻す「連携型専門ケア機能モデル事業」は、最も重要な事業の一つである。これまで7年にわたって取り組んできたが、この間の成果の検証や今後の展開を検討する期間を設けることとしたため、計画内容を改訂するものである。
 東京都福祉保健財団を含む他団体との協働による情報発信が効果的であることから、2022年度以降の計画を改訂するものである。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・ 喀痰吸引等研修 8人受講 ・ 強度行動障害支援者養成研修23人受講 ・ GL就任時にはスーパーバイズ研修（外部）の受講、管理監督者向けのスーパーバイズ力向上研修は計画中 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 強度行動障害支援者養成研修は63人を申込んだが抽選に外れたため次年度に向けてと協議中、年度末までの今後受講予定決定者は8人 ・ GL就任時のスーパーバイズ研修（外部）はコロナの影響で一部中止。未受講者は管理監督者向け研修でフォローするほか、研修を録画・視聴する体制を整備 ・ 各種研修受講者やベテラン職員が園内で技術継承に努力 ・ 固有職員の登用は現行任用制度での対応を優先し、福祉マイスター制度は当面休止 ・ 支援スキルを継承するメッセージの発信方法を検討・実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 喀痰吸引等研修 新規で7人受講 ・ 強度行動障害支援者養成研修 新規で40人受講 ・ 管理監督者としてのスーパーバイズ力向上研修 ・ 退職するベテラン職員から後輩職員へ支援スキルを継承するためのメッセージの発信 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 喀痰吸引等研修 新規で7人受講 ・ 強度行動障害支援者養成研修 新規で40人受講 ・ 管理監督者としてのスーパーバイズ力向上研修 ・ 退職するベテラン職員から後輩職員へ支援スキルを継承するためのメッセージの発信
<ul style="list-style-type: none"> ・ 資格取得支援制度を15人が活用 ・ 2021年4月時点で福祉専門職加算 取得には38人不足 ・ 資格取得支援制度活用者のうち、12人が社会福祉士、介護福祉士、精神保健福祉士、公認心理師を取得 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年度に資格取得支援制度を拡充し、広く告知を行った結果、制度拡充前より7人（前年度比1人）増加した。今後、年度当初及び募集期間毎に制度利用を促し、職員に浸透するよう周知方法を検討 ・ 社会福祉士（6人）、介護福祉士（3人）、精神保健福祉士（1人）、公認心理師（2人） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資格取得支援の実施...3年間で46人が制度活用 ・ 福祉専門職加算 取得（生活支援員のうち社会福祉士等が35%）に不足する社会福祉士等の資格取得促進を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資格取得支援の実施...3年間で46人が制度活用 ・ 福祉専門職加算 取得（生活支援員のうち社会福祉士等が35%）に不足する社会福祉士等の資格取得促進を図る。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場体験を35回実施、園内学習会を714回開催、全通塾希望者への支援を実施し、進路内定率は43% ・ LINEアカウントを開設し、退所児童との連絡手段としてLINEの活用を開始 ・ 児童の自立訓練における自立支援ニュースの更なる活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 進路決定率100%となるよう支援を継続 ・ 退所児童側の視点で、電話やメールよりLINEは連絡が取りやすく、学園への連絡に対するハードルの低下を実現 ・ 卒業生インタビュー等を掲載するなど自立支援ニュースの紙面を充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NPO等との連携による職場体験や学習支援 児童の進路決定率100% ・ 自立訓練や学力向上を図る取組 ・ アフターケア専用LINEアカウントの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NPO等との連携による職場体験や学習支援...児童の進路決定率100% ・ 自立訓練や学力向上を図る取組 ・ アフターケア専用LINEアカウントの活用
<ul style="list-style-type: none"> ・ 東京都と関係機関との課題の検討状況を共有し、本格実施に向けて連携 ・ 原籍施設へ復帰した児童3人を訪問 2回、電話連絡を1-2か月に1回程度実施 ・ 全児担当担当者向けに見学会を4回実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本格実施に向けて、東京都と連携して課題整理・解決に取組中 ・ 原籍施設及び復帰した児童の支援のため、訪問・電話連絡によるアフターケアを実施 ・ 積極的な活用を促すため、全児担当担当者向けの見学会を実施（11月-2月に毎月1回） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の検証・課題把握とそれを踏まえたモデル事業の総括 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の検証・課題把握とそれを踏まえたモデル事業の総括
<ul style="list-style-type: none"> ・ 講師派遣回数21回 ・ 実習生の受け入れを3169人実施 ・ 東京都福祉保健財団からの情報を参考に次世代介護機器を導入 ・ 障害者支援施設デジタル技術等活用支援モデル事業により導入した分身ロボット活用の情報発信 	<ul style="list-style-type: none"> ・ コロナ禍の中でも各学校からの要請に応じ積極的に講師を派遣 ・ コロナ禍の中、事前にPCR検査を実施するなど感染症対策を万全にとり、実習生を積極的に受入 ・ 東京都福祉保健財団の機器展示コーナーでの情報から導入した機器を事業団ICT等推進本部で情報共有し、他園での導入を推進 ・ 分身ロボットを活用して、展示会の受付や多摩都市モノレール線と協働して障害者の接客業務のモデル活用事例を発信。今後ホームページ等による発信を促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 講師依頼への積極的な対応（講師派遣回数14回） ・ 実習生の積極的な受入れ（実習受入人数、延5402人） ・ ICTや次世代介護機器の導入事例の公表及び見学の受入れ実施（東京都福祉保健財団等との連携） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 講師依頼への積極的な対応（講師派遣回数14回） ・ 実習生の積極的な受入れ（実習受入人数、延5402人） ・ ICTや次世代介護機器の導入事例の公表及び見学の受入れ実施（東京都福祉保健財団等との連携）

戦略3	地域の福祉向上への貢献、地域との連携の強化	事業運営
-----	-----------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 これまで、東京都全体のニーズに対応して支援が必要な利用者を広域的に受け入れる役割を中心に担ってきた。今後は、こうした役割にとどまらず各地域に根差した施設として、その専門機能を活かして地域の支援ニーズに対応していくことが一層求められていく。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>○東村山福祉圏では改築にあたり、通所サービスなど、地域で暮らす障害児の生活を支えるサービスの更なる充実を図り、地域福祉の向上に貢献する必要がある。</p> <p>○日野療護園については、利用者の安全・安心かつ快適な生活を確保していくとともに、地域の社会資源として地域の支援ニーズへの対応を踏まえた改築計画を進めていく必要がある。</p> <p>○地域の福祉ニーズに対応した取組の実施により地域社会へ貢献できるよう、地域と連携して、支援の充実を図る必要がある。</p>	<p>○東村山福祉圏の改築を進めるにあたって、地域のニーズを的確に把握し、通所サービスなど地域で支援を必要とする方を対象としたサービスを拡充する。</p> <p>○日野療護園の改築にあたり、利用者サービスのより一層の向上を図ることはもちろん、ユニバーサルデザインに配慮した建物であること、災害に強い建物であること、地球環境に配慮した建物であること等の条件を満たすよう、計画を進めていく。併せて、地域で支援を必要とする方を対象としたサービスを拡充する。</p> <p>○地域と連携した防災訓練の実施などを通して、地域での役割を確実に果たせるようにする。</p>	<p>東村山福祉圏は、改築後の施設で運営しており、地域の障害児の支援が充実している。</p> <p>日野療護園は、計画どおり改築され、地域の障害者の支援を拡充している。</p> <p>地域が求める役割(地域交流スペースの提供、学校役員や自治会役員を担う、地域行事への職員動員・物品貸出など)を担い、地域との協働が進んでいる。</p>	<p>東村山福祉圏の改築に伴う通所の充実に向けた検討</p> <p>日野療護園の改築の円滑な実施</p> <p>日野療護園移転改築に伴う通所・短期入所の拡充に向けた検討</p> <p>地域との連携・協働</p>		<p>・本設施設への移行(2023年度を予定)に向け、地域の障害児向けの新たな通所サービスを検討(内部調整)</p> <p>・実施設計、建築工事に着工・施工 ・環境に関する認証制度を取得できるよう設計会社と検討</p> <p>・通所・短期入所等の拡充後の定員規模、人員配置体制、日中活動内容、送迎体制、送迎エリア、相談支援事業の規模などを検討</p> <p>・地域イベントへの参加や園内行事への地域住民の参加の機会の確保 ・福祉避難所として機能させるため、地元市との連絡会等の実施</p>
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p> <p>2021年度は、東村山福祉圏については2022年度の本設移転に向け、通所サービスの充実に向けた検討を継続して実施した。日野療護園については計画どおり建設工事に着手し、園内PTで通所・短期入所の拡充に向けた検討を進めた。両園とも今後も検討を進めていく。 また、地域との協働はコロナ禍のため、行事等は中止となっているが、集合型以外の方法を工夫しながら実施した。</p>					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 地域の障害児向けの新たな通所サービスの検討PTの開催（3回） 	<ul style="list-style-type: none"> 放課後等デイサービス実施事業の実施に向け、定員、対象地域、対象特別支援学校、対象学校（通級）、サービス提供日・職員体制、実施活動内容を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 本設施設への移行（2023年度を予定）に向け、地域の障害児向けの新たな通所サービスを検討（東京都及び地域との調整） 	<ul style="list-style-type: none"> 本設施設への移行 地域の障害児向けの新たな通所サービスを提供
<ul style="list-style-type: none"> 8月末に実施設計終了、9月29日に建設工事契約を締結、11月着工 設計会社と検討会を実施し、地球環境保全に配慮した実施設計とした。 	<ul style="list-style-type: none"> 建設工事は住民説明会の開催から1か月以上の期間を設け、住民の意見を十分踏まえるよう工事業者と調整した上で予定どおり開始 実施設計業務委託契約において、「東京都建設リサイクルガイドライン」、「東京都環境基本計画」、「省エネ・再エネ東京仕様」などの環境基準に則って実施するよう明記 	<ul style="list-style-type: none"> 建築工事施工・建物竣工 環境に関する認証制度を取得できるよう施工会社と調整 	<ul style="list-style-type: none"> 新施設での運営開始 環境に関する認証制度を取得 環境に優しい運営
<ul style="list-style-type: none"> 園内PTを7回開催し、検討を継続 	<ul style="list-style-type: none"> 園内PTは、5月から毎月下旬に開催。検討した結果は、必要に応じて都に相談 通所者拡大に向け、地域開拓の職員定数増の要求を都に行い実現の見込 	<ul style="list-style-type: none"> 通所・短期入所等の拡充後の定員規模、人員配置体制、日中活動内容、送迎体制、送迎エリア、相談支援事業の規模などを検討 	<ul style="list-style-type: none"> 拡充した施設での通所・短期入所等のサービス実施
<ul style="list-style-type: none"> 地域イベント及び住民参加の園行事はコロナ感染症予防のため未開催 福祉避難所の開設に係る協定を5施設締結。2施設で毎月1回防災無線の応答テストの実施、1施設で合同総合防災訓練を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 参集型の行事は開催できなかったが、地域との関係性を継続させるため、機関誌の送付やホームページでの発信を実施 障害施設5施設で防災協定締結済、都外1施設は2022年1月締結予定。コロナ禍で、予定していた合同での総合防災訓練を施設内に変更して実施 	<ul style="list-style-type: none"> 地域イベントへの参加や園内行事への地域住民の参加の機会の確保 福祉避難所として機能させるため、地元市との連絡会等の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 地域イベントへの参加や園内行事への地域住民の参加の機会の確保 福祉避難所として機能させるため、地元市との連絡会等の実施

戦略4	社会福祉法人としての運営基盤の強化	組織運営
-----	-------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○			○		

【戦略を設定する理由・背景】
 福祉分野の離職率が全業界平均より高い数値で推移しているなど、業界全体で人材不足が深刻化している。(2019民間介護離職率：14.4%)
 また、2019年に働き方改革関連法が制定されたことにより、業界問わず「働きやすさ」の向上について更なる改善が期待されている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
○福祉業界では人材不足が深刻化しており、事業団においても、施設運営に必要な職員の確保が極めて困難となっている。また、離職率が年々増加し、2019年度は11.9%となっている。こうした状況で、職員にかかる負担が増大している。 ○都派遣職員と固有職員が2:8の割合となり、事業団の将来を担う固有職員の育成や管理監督者層への登用を引き続き行っていく必要がある。 ○休暇制度の整備等、働きやすさの向上に向けた取組を順次行ってきたが、現状を踏まえ更なる取組を進めていく必要がある。 ○新たな事業展開や施設の改築等を計画的に進めるにあたり、自己資産に限られているため、財源の確保が大きな課題となっている。	○学校との連携強化による学生へのアピール強化や採用チャネルの拡充のほか、経験者や無資格者等の幅広い人材の採用をより進めていく。 ○固有職員の積極的な管理職登用や、処遇改善、ライフ・ワーク・バランスの推進等により、職員の定着率アップを目指す。 ○次世代介護機器の導入やICT環境の整備により、利用者・児童の安全性を向上させると共に、職員の負担を軽減する。 ○自主運営施設において、報酬改定を受けた加算の取得や、効率的な施設運営によるコストダウンなど、収支内容の精査により、継続して安定した施設運営を目指す。	安定的な運営が可能な人材の確保・育成ができていく。 ・固有正規職員(福祉職)離職率11.9%(2020年度)を維持 ・管理監督者の固有職員割合40% 働きやすい職場環境が整備されると共に、職員の負担軽減が図られている。 自主運営施設に必要な積立が計画的に行われている。	様々な人材の確保のための採用活動及び採用制度の拡充 職員確保・定着に向けた人事・給与制度等の適切な運用・見直し ライフ・ワーク・バランスの推進、働きやすい職場環境づくり ICT環境の整備・強化及び次世代介護機器の導入		・学校訪問、採用説明会、内定者交流会等の継続、充実 ・学校推薦制度、実習生等特別制度の拡充 ・児童養護施設における児童指導員の育成 ・アクティブシニアの積極的活用 ・キャリア採用、再採用制度の実施 ・固有職員の管理監督者層の計画的な育成・ポスト配置 ・昇給制度の見直し、各寮・棟のチーフ等に職務手当を支給及び更なる給与制度見直しの検討(コンサル活用等) ・宿舍上げ事業及び奨学金返済事業の実施 ・他団体への派遣研修の実施 ・「働きやすい職場宣言事業」の申請・公表 ・育児中の職員の選考勤務を支援する制度の構築検討 ・職員・家族の都合に応じた「留学等休職制度」(仮称)や「配偶者同行休業制度」(仮称)の導入検討 ・職員のための相談体制の充実 ・人事システムや管理事務等のシステムの運用 ・統合した業務用端末、基本ソフトウェア、グループウェアの導入に向けた検討 ・2020年度までの研修履歴のシステム入力・整理 ・次世代介護機器等導入事例の事業団内共有の仕組み構築 ・自主運営施設2施設における更なる収入増(加算の取得等)、経費削減の取組により、計画的に施設整備経費等を積み立てる。
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				自主財源の確保	

戦略4	社会福祉法人としての運営基盤の強化	組織運営
-----	-------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○		○	○	○	

【戦略を設定する理由・背景】
 福祉分野の離職率が全業界平均より高い数値で推移しているなど、業界全体で人材不足が深刻化している。(2019民間介護離職率：14.4%)
 また、2019年に働き方改革関連法が制定されたことにより、業界問わず「働きやすさ」の向上について更なる改善が期待されている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
○福祉業界では人材不足が深刻化しており、事業団においても、施設運営に必要な職員の確保が極めて困難となっている。また、離職率が年々増加し、2019年度は11.9%となっている。こうした状況で、職員にかかる負担が増大している。 ○都派遣職員と固有職員が2:8の割合となり、事業団の将来を担う固有職員の育成や管理監督者層への登用を引き続き行っていく必要がある。 ○休暇制度の整備等、働きやすさの向上に向けた取組を順次行ってきたが、現状を踏まえ更なる取組を進めていく必要がある。 ○新たな事業展開や施設の改築等を計画的に進めるにあたり、自己資産に限られているため、財源の確保が大きな課題となっている。	○学校との連携強化による学生へのアピール強化や採用チャネルの拡充のほか、経験者や無資格者等の幅広い人材の採用をより進めていく。 ○固有職員の積極的な管理職登用や、処遇改善、ライフ・ワーク・バランスの推進等により、職員の定着率アップを目指す。 ○次世代介護機器の導入やICT環境の整備により、利用者・児童の安全性を向上させると共に、職員の負担を軽減する。 ○自主運営施設において、報酬改定を受けた加算の取得や、効率的な施設運営によるコストダウンなど、収支内容の精査により、継続して安定した施設運営を目指す。	安定的な運営が可能な人材の確保・育成ができていく。 ・固有正規職員(福祉職)離職率11.9%(2020年度)を維持 ・管理監督者の固有職員割合40% 働きやすい職場環境が整備されると共に、職員の負担軽減が図られている。 自主運営施設に必要な積立が計画的に行われている。	様々な人材の確保のための採用活動及び採用制度の拡充 職員確保・定着に向けた人事・給与制度等の適切な運用・見直し ライフ・ワーク・バランスの推進、働きやすい職場環境づくり ICT環境の整備・強化及び次世代介護機器の導入		・学校訪問、採用説明会、内定者交流会等の継続、充実 ・学校推薦制度、実習生等特別制度の拡充 ・児童養護施設における児童指導員の育成 ・アクティブシニアの積極的活用 ・キャリア採用、再採用制度の実施 ・固有職員の管理監督者層の計画的な育成・ポスト配置 ・昇給制度の見直し、各寮・棟のチーフ等に職務手当を支給及び更なる給与制度見直しの検討(コンサル活用等) ・宿舍上げ事業及び奨学金返済事業の実施 ・他団体への派遣研修の実施 ・「働きやすい職場宣言事業」の申請・公表 ・育児中の職員の選考勤務を支援する制度の構築検討 ・職員・家族の都合に応じた「留学等休職制度」(仮称)や「配偶者同行休業制度」(仮称)の導入検討 ・職員のための相談体制の充実 ・人事システムや管理事務等のシステムの運用 ・統合した業務用端末、基本ソフトウェア、グループウェアの導入に向けた検討 ・2020年度までの研修履歴のシステム入力・整理 ・次世代介護機器等導入事例の事業団内共有の仕組み構築 ・自主運営施設2施設における更なる収入増(加算の取得等)、経費削減の取組により、計画的に施設整備経費等を積み立てる。
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				自主財源の確保	

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> ・学校訪問、採用説明会、内定者交流会等の継続、充実 ・学校推薦、実習生等特別制度の検証、対象校拡大の検討 ・児童養護施設における児童指導員の育成拡充 ・アクティブシニアの積極的活用 ・キャリア採用、再採用制度の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校訪問、採用説明会、内定者交流会等の継続、充実 ・学校推薦、実習生等特別制度の検証、対象校拡大の検討 ・児童養護施設における児童指導員の育成拡充 ・アクティブシニアの積極的活用 ・キャリア採用、再採用制度の実施
		<ul style="list-style-type: none"> ・固有職員の管理監督者層の計画的な育成・ポスト配置 ・初任給、給料表、地域手当等の見直し及び2021年度見直し内容の運用 ・宿舍借上げ事業及び奨学金返済事業の実施 ・他団体への派遣研修の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・固有職員の管理監督者層の計画的な育成・ポスト配置 ・見直し後の給与制度の運用 ・宿舍借上げ事業及び奨学金返済事業の実施 ・他団体への派遣研修の実施
		<ul style="list-style-type: none"> ・同計画の目標を達成し、認定を取得 ・選考勤務を支援する制度の実施 ・「留学等休職制度」（仮称）、「配偶者同行休業制度」（仮称）の実施 ・職員のための相談体制の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・同計画の目標を達成し、認定を取得 ・選考勤務を支援する制度の実施 ・「留学等休職制度」（仮称）、「配偶者同行休業制度」（仮称）の実施 ・職員のための相談体制の充実
		<ul style="list-style-type: none"> ・人事システムや管理事務等のシステムの運用 ・統合した業務用端末、基本ソフトウェア、グループウェアの運用開始 ・各職員が研修履歴を確認し、自己研鑽に活用 ・次世代介護機器等を各施設で随時導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事システムや管理事務等のシステムの運用 ・統合した業務用端末、基本ソフトウェア、グループウェアの運用 ・各職員が研修履歴を確認し、自己研鑽に活用 ・次世代介護機器等を各施設で随時導入
		<ul style="list-style-type: none"> ・自主運営施設2施設における更なる収入増（加算の取得等）、経費削減の取組により、計画的に施設整備経費等を積み立てる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自主運営施設2施設における更なる収入増（加算の取得等）、経費削減の取組により、計画的に施設整備経費等を積み立てる。

改訂の内容及び考え方について

事業団として、これまで働きやすい職場づくりに向けて、キャリアアップの明確化、福利厚生への充実に取り組んできたが、職員の一番の関心事である給与の改善にも取り組み、2022年度から給与改定を図る予定である。

また、働きやすい職場づくりや職員の定着に向け、職員の満足度や帰属意識を高めるための職員満足度アンケートを実施し、更なる就業環境の改善を進めていくことや、職員の離職防止に資するためのメンタルヘルス研修を2022年度から導入する。

さらに、事業団自主財源の確保に向け、賛助会制度を見直し、2022年度から新制度で運用していく。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・学校訪問等84校、採用説明会20回、内定式2回及び内定者交流会1回実施、その他採用イベント出展22回、施設見学会36回実施 ・学校推薦校との連携強化、16人採用 ・実習生等特別制度対象者の継続的ケア、9人採用 ・学生バイト等無資格者・シルバー人材を活用 ・10月よりキャリア採用・一般通年採用を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍の中、Web等も併用した学校訪問や採用説明会を積極的に実施したほか、各種イベント出展により応募の場に寄与 ・内定者交流会に加え新たに内定式を実施し、帰属意識を高め内定辞退を防止 ・学校推薦の活用に向け、推薦校を個別訪問し意見交換を実施 ・実習生等特別制度対象者に新たにWeb学習会等への参加を案内するなど継続的にアプローチし応募が拡大 ・支援現場の補助的業務を切り分け、学生バイトやシルバー人材などを積極的に活用 ・キャリア採用等の応募拡大に向け広報活動を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校訪問、採用説明会、内定者交流会等の継続、充実 ・学校推薦、実習生等特別制度の検証、対象校拡大の検討 ・児童養護施設における児童指導員の育成拡充 ・アクティブシニアの積極的活用 ・キャリア採用、再採用制度の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校訪問、採用説明会、内定者交流会等の継続、充実 ・学校推薦、実習生等特別制度の検証、対象校拡大の検討 ・児童養護施設における児童指導員の育成拡充 ・アクティブシニアの積極的活用 ・キャリア採用、再採用制度の実施
<ul style="list-style-type: none"> ・管理監督者層ポストのうち41.8％に固有職員登用（2021年4月1日時点、98人中41人） ・年度当初から昇給抑制緩和を実施、職務手当156人支給（11月実績）、人事・給与制度検討委員会3回開催 ・宿舍借上げ実績4件、奨学金返済事業は度未支給へ実施要綱作成中 ・都へ派遣研修1人実施中 	<ul style="list-style-type: none"> ・本人の能力等に応じ、管理監督職選考の受験を積極的に勧奨 ・更なる給与見直しに向け、コンサル活用による民間法人の給与水準との比較を行うとともに、各職員も参加する委員会を開催し、検討 ・セーフティネットを担う団体の処遇を実現するための制度を設計 ・奨学金返済支援制度は、対象者に対し年内に通知予定 ・固有職員の育成につながる都への派遣研修は、引き続き実施 ・職員の満足度や帰属意識を高めるために、新たに職員満足度アンケートの実施を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・固有職員の管理監督者層の計画的な育成・ポスト配置 ・初任給、給料表、地域手当等の見直し及び2021年度見直し内容の運用 ・宿舍借上げ事業及び奨学金返済事業の実施 ・他団体への派遣研修の実施 ・職員満足度アンケートの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・固有職員の管理監督者層の計画的な育成・ポスト配置 ・見直し後の給与制度の運用 ・宿舍借上げ事業及び奨学金返済事業の実施 ・他団体への派遣研修の実施 ・職員満足度アンケートの実施
<ul style="list-style-type: none"> ・全施設で「働きやすい福祉の職場宣言事業」申請準備 ・育児中の職員の選考勤務の支援制度の導入検討中 ・「留学等休職制度」（仮称）や「配偶者同行休業制度」（仮称）の導入検討準備中 ・ハラスメントやメンタルヘルスの相談窓口に加え、「福祉のしごとの悩み相談窓口」を設置（12月開設） 	<ul style="list-style-type: none"> ・「働きやすい福祉の職場宣言」宣言後は、東京都福祉保健財団と連携しながらセミナー等で発信 ・育児中の職員の選考勤務を支援する制度や「留学等休職制度」（仮称）、「配偶者同行休業制度」（仮称）の導入を検討 ・職員の声を聴く「福祉のしごとの悩み相談窓口」の周知・活用の促進 ・職員のメンタルヘルス向上に向け、新たにメンタルヘルス研修の導入を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・同計画の目標を達成し、認定を取得 ・選考勤務を支援する制度の実施 ・「留学等休職制度」（仮称）、「配偶者同行休業制度」（仮称）の実施 ・職員のための相談体制の充実 ・メンタルヘルス研修の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・同計画の目標を達成し、認定を取得 ・選考勤務を支援する制度の実施 ・「留学等休職制度」（仮称）、「配偶者同行休業制度」（仮称）の実施 ・職員のための相談体制の充実 ・メンタルヘルス研修の実施
<ul style="list-style-type: none"> ・研修受講履歴を人事システムで効率的に管理 ・人事システム、勤怠管理システム、旅費精算システムは段階的に導入し10月以降は完全導入 ・統合した業務用端末、基本ソフトウェア、グループウェアの導入の本格的検討は今後実施 ・事業団ICT等推進本部の設置、開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修担当者の負担軽減や効果的な人材育成に活用 ・職務目標の設定、採用選考エントリー、勤怠管理、旅費精算等をシステム上で行う業務を効率化 ・法人全体のICT整備は中長期的観点から策定した整備計画に基づき着実に推進（2021年度ウイルス対策サーバー導入） ・新たに設置した推進本部で、DXや次世代介護機器を含めたICT機器の導入推進に向け、実践例を共有・推奨、また事業団共通システムの導入方針を決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事システムや管理事務等のシステムの運用 ・統合した業務用端末、基本ソフトウェア、グループウェアの運用開始 ・各職員が研修履歴を確認し、自己研鑽に活用 ・次世代介護機器等を各施設で随時導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事システムや管理事務等のシステムの運用 ・統合した業務用端末、基本ソフトウェア、グループウェアの運用 ・各職員が研修履歴を確認し、自己研鑽に活用 ・次世代介護機器等を各施設で随時導入
<ul style="list-style-type: none"> 【決算見込】 ・日野療養園...6百万円（1.0％）の収入増（対2021年度予算比） ・希望の郷東村山...17百万円（1.8％）の収入増（対2021年度予算比） 	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年4月の国報酬改定により新設された該当する加算（常勤看護職員等配置加算・口腔衛生管理体制加算・重度障害者支援加算）を取得 ・毎月、財務状況をモニタリングしながら経営状況を分析し、開設4年目の希望の郷の経営を安定させつつ、ランニングコストの低減に取組 ・自主財源の確保に向け、来年度事業団賛助会制度の見直しの検討に着手 	<ul style="list-style-type: none"> ・自主運営施設2施設における更なる収入増（加算の取得等）、経費削減の取組により、計画的に施設整備経費等を積み立てる。 ・事業団賛助会制度の運用 	<ul style="list-style-type: none"> ・自主運営施設2施設における更なる収入増（加算の取得等）、経費削減の取組により、計画的に施設整備経費等を積み立てる。 ・事業団賛助会制度の運用

戦略1	生産性の高い事業実施体制構築と効果的な情報発信	組織運営
-----	-------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 生産年齢人口の減少やデジタル化に向けた新たな生産・サービス技術の出現のほか、新型コロナウイルスの影響も重なり、中小企業を取り巻く環境は大きく変化している。また、公社もデジタル化の促進を積極的に進めて業務改革を行うことで、中小企業支援施策を積極的に提供していくことがより求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>近年、公社の予算額及び事業数が急激に増加しており、公社職員は日々の業務に追われてしまっているが、中小企業を取り巻く環境変化に対応するため、時機を逸することなく事業展開をしていくことが必要である。</p> <p>現在、利用者満足度は93.5%(2019年度)と90%以上を達成できているが、公社認知度は45.5%(2019年度)である。都内の全中小企業に対し認知度を高めることも重要であるが、まずは公社事業の対象業種等にターゲットを絞り、事業内容をより知ってもらうことが必要である。</p>	<p>公社業務のデジタル化の取組を推進していくことで更なる業務の効率化を図るとともに、効率化による時間を用い、利用者である中小企業のニーズやシーズを踏まえた施策立案・提言、事業改善を強化していく。</p> <p>このようにして、不断の見直しを図られた事業を円滑に執行し、利用者満足度の向上を図っていく。</p> <p>また、中小企業が課題解決のために公社事業を選択し利用できるよう、ターゲットを明確にし、戦略的な広報を展開していく。それにより、公社の主要事業の認知度の向上を図っていく。</p>	<p>【目標】 ・2023年度末まで利用者満足度90%以上を維持 (R元:93.5%、H30:88.5%、H29:91.9%)</p> <p>【目標】 ・2023年度末までに新聞等の媒体に取り上げられた記事数を120件 (R元:86件、H30:97件、H29:102件 3か年平均95件×20%増)</p>	<p>中小企業ニーズの把握体制の強化</p> <p>公社業務の更なるデジタル化</p> <p>事業P D C Aサイクルの徹底</p> <p>戦略的広報体制の確立</p>	<p>利用者満足度調査の継続実施(事業別認知度の分析) 公社CS向上委員会によるサービス改善の継続実施 業種ごとに利用企業の経営者インタビューの実施 下請企業巡回・商店街巡回等の見直し検討</p> <p>公社PCのモバイル化、電子決済システム等の運用開始 電子申請の更なる検討(助成金申請の電子化の拡大) オンライン相談の拡充(知財相談など) チャットボットによる情報提供の強化</p> <p>効果的な目標への見直し・管理(アウトプット+アウトカム(成果目標)へ) 研究開発に係る助成金利用企業の事業化を促進するため、公的機関の支援メニューを組み合わせて、重点的にサポートするプロジェクトを試行で実施</p> <p>外部専門家による、担当職員向け研修の本格実施 プッシュ型広報の更なる強化(メールマガジン・SNS等の見直し、新たにリスティング広告の試行) HPの見直し検討(より見やすい構成の検討) 他の支援機関との広報連携の強化</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略1	生産性の高い事業実施体制構築と効果的な情報発信	組織運営
-----	-------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 生産年齢人口の減少やデジタル化に向けた新たな生産・サービス技術の出現のほか、新型コロナウイルスの影響も重なり、中小企業を取り巻く環境は大きく変化している。また、公社もデジタル化の促進を積極的に進めて業務改革を行うことで、中小企業支援施策を積極的に提供していくことがより求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>近年、公社の予算額及び事業数が急激に増加しており、公社職員は日々の業務に追われてしまっているが、中小企業を取り巻く環境変化に対応するため、時機を逸することなく事業展開をしていくことが必要である。</p> <p>現在、利用者満足度は93.5%(2019年度)と90%以上を達成できているが、公社認知度は45.5%(2019年度)である。都内の全中小企業に対し認知度を高めることも重要であるが、まずは公社事業の対象業種等にターゲットを絞り、事業内容をより知ってもらうことが必要である。</p>	<p>公社業務のデジタル化の取組を推進していくことで更なる業務の効率化を図るとともに、効率化による時間を用い、利用者である中小企業のニーズやシーズを踏まえた施策立案・提言、事業改善を強化していく。</p> <p>このようにして、不断の見直しを図りながら事業を円滑に執行し、利用者満足度の向上を図っていく。</p> <p>また、中小企業が課題解決のために公社事業を選択し利用できるよう、ターゲットを明確にし、戦略的な広報を展開していく。それにより、新聞等の媒体への露出を積み重ね、公社の主要事業の認知度の向上を図っていく。</p>	<p>【目標】 ・2023年度末まで利用者満足度90%以上を維持 (R元:93.5%、H30:88.5%、H29:91.9%)</p> <p>【目標】 ・2023年度末までに新聞等の媒体に取り上げられた記事数を120件 (R元:86件、H30:97件、H29:102件)</p> <p>【目標】 ・2023年度末までに公社提案事業数を累計30件 (R2:8件)</p>	<p>中小企業ニーズの把握体制の強化</p> <p>公社業務の更なるデジタル化</p> <p>事業P D C Aサイクルの徹底</p> <p>戦略的広報体制の確立</p> <p>中小企業のニーズを踏まえた施策立案</p>	<p>利用者満足度調査の継続実施(事業別認知度の分析) 公社CS向上委員会によるサービス改善の継続実施 業種ごとに利用企業の経営者インタビューの実施 下請企業巡回・商店街巡回等の見直し検討</p> <p>公社PCのモバイル化、電子決済システム等の運用開始 電子申請の更なる検討(助成金申請の電子化の拡大) オンライン相談の拡充(知財相談など) チャットボットによる情報提供の強化</p> <p>効果的な目標への見直し・管理(アウトプット+アウトカム(成果目標)へ) 研究開発に係る助成金利用企業の事業化を促進するため、公的機関の支援メニューを組み合わせて、重点的にサポートするプロジェクトを試行で実施</p> <p>外部専門家による、担当職員向け研修の本格実施 プッシュ型広報の更なる強化(メールマガジン・SNS等の見直し、新たにリスティング広告の試行) HPの見直し検討(より見やすい構成の検討) 他の支援機関との広報連携の強化</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>○利用者満足度調査は今年度末に実施予定 ○新聞や公的機関のSNS等の媒体への掲載記事数は、プレスやSNS等の積極的な発信に加えて、助成事業の開発製品をメディアに紹介する機会を新たに設けるなどにより、11月末時点で81件であった。</p>					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	利用者満足度調査・公社CS向上委員会等の継続実施 公社内の利用者意見を集約・共有するシステム・体制の検討（中小企業や大企業、研究機関等から情報を収集・共有・分析） 新しい企業巡回等の開始	利用者満足度調査・公社CS向上委員会等の継続実施 中小企業ニーズ・情報の分析体制づくり（定量・定性的情報の共有化、検索システム化など） 新しい企業巡回等の継続・効果検証
/	/	電子申請の充実 オンラインで実施した事業における企業情報の活用促進・検証方法の検討	電子申請対応の完了（助成金） オンライン相談対応の完了 顧客情報管理のための「中小企業支援システム」リニューアルの検討
/	/	効果的な目標管理の継続 左記の重点的にサポートするプロジェクトを拡大 事業の不断の見直しを実施	効果的な目標管理の継続 公社全体での迅速な課題共有方法の検討（システム化など） 事業の不断の見直しを継続
/	/	主要事業別の認知度向上 ターゲットを捉えた広報展開（業界紙への掲載・リスティング広告の実施）・HPのリニューアル 現場の臨場感が伝わる動画の発信（経営者へのインタビューと併せて）	媒体・業界ごとの効果分析・見直し（成功事例の波及・象徴的な利用企業と連携した広報を検討）
/	/		

改訂の内容及び考え方について

現場との接点を持つ公社の強みを施策立案に活かしていくため、以下の新たな到達目標を設定した。

【3年後の到達目標】

- ・2023年度末までに公社提案事業数を累計30件（新規事業立ち上げ及び事業見直し時に公社が都に施策を提案した事業化数）

また、公社事業が必要な潜在的な利用者に対しても効果的にアプローチする観点から、年次計画のテーマに以下を追加した。

【年次計画】

- ・事業別認知度を踏まえた広報策の構築

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
○利用者満足度調査及び認知度調査を2月に実施予定 ○利用者の要望を踏まえ、助成対象経費の一部見直しや初心者向けチラシ作成等を実施 ○公社事業を利用する企業経営者の方々へのインタビューを実施予定 ○下請企業巡回、商店街巡回、中長期支援の担当等で課題を踏まえた対応策を今年度中に策定予定	利用者満足度調査で不満足の内容が多かった内容（助成金申請手続きの分かりにくさ等）に対して順次改善 ○事業の改善内容についてのフィードバックの場として利用者インタビューを検討 ○各巡回等をマーケティングの機会として一層活用し、デジタルツールによる職員間の情報共有を効率的に行う仕組みが必要	利用者満足度調査・公社CS向上委員会等の継続実施 公社内の利用者意見を集約・共有するシステム・体制の検討（中小企業や大企業、研究機関等から情報を収集・共有・分析） 新しい企業巡回等の開始	利用者満足度調査・公社CS向上委員会等の継続実施 中小企業ニーズ・情報の分析体制づくり（定量・定性的情報の共有化、検索システム化など） 新しい企業巡回等の継続・効果検証
○端末のモバイル化により会議等のオンライン化やペーパレス化を推進 ○文書管理システム稼働により全部署で電子決裁を開始 ○感染症対策助成事業で電子申請を開始し、約8千件の申請 ○総合相談や創業プランコンサルティング等でオンライン相談を実施	○電子申請の電磁的記録について、助成金手続上及び文書管理上の取扱いを規定するため、文書管理要綱や助成金交付等事務処理基準を改正 ○セキュリティの確保や機密情報への取扱いについて検討し、2023年度の電子申請完了に向け、準備を実施 ○オンライン相談は今年度に前倒しで対応完了。予約機能など利用者の使い勝手の向上が必要	電子申請の充実 ○オンライン相談の更なる利便性向上 オンラインで実施した事業も含み、収集した企業情報の共有化・活用促進を検討	電子申請対応の完了（助成金） 顧客情報管理のための「中小企業支援システム」リニューアルの検討
○事業を「創業」「海外販路」等のユニットに分類し、事業分野別のKPIの設定を検討 ○助成金利用企業に対し、企業訪問により事業者の課題に応じた支援事業を紹介	○事業間の連携度合いを明らかにするKPIを設定し、ユニット全体でのPDCAサイクルを循環 ○研究開発助成事業活用後どのような支援が必要か、企業にヒアリングを行い、ニーズを拾い上げて、今後の事業の見直し等に活用	効果的な目標管理の継続 左記の重点的にサポートするプロジェクトを拡大 公社の自主事業提案制度を活用するなど、事業の不断の見直しと都への提案を実施	効果的な目標管理の継続 公社全体での迅速な課題共有方法の検討（システム化など） 事業の不断の見直しを継続
○広報アドバイザーを設置し、当該専門家を講師に、広報実務に関わる職員等を対象にした研修を実施 ○Twitterの更新頻度を向上するとともに、投稿内容については専門家からのフィードバックを踏まえ発信 ○年度内に公社HPのトップページを改修予定 ○産技研とTwitterのフォロー等による相互の情報発信	○SNS広報の基礎知識、公的機関の広報で気を付けるべきポイントなどの講義や、実際の事業を題材とした専門家による実践演習を実施 ○情報発信する媒体に応じ、ターゲットの注意を引きつけられるよう、専門家にアドバイスを頂きながら掲載内容を工夫 ○公社実施事業の増加に伴い、利用者の見やすさの観点からHP見直しが必要	事業別認知度を踏まえた広報策の構築 ターゲットを捉えた広報展開（業界紙への掲載・リスティング広告の実施）・HPのリニューアル 現場の臨場感が伝わる動画の発信（経営者へのインタビューと併せて）	媒体・業界ごとの効果分析・見直し（成功事例の波及・象徴的な利用企業と連携した広報を検討）
東京都事業の新規事業構築及び事業見直し時における新規取組の提案 ○自主事業の職員提案を募集（24事業）	社会経済環境の変化を踏まえ新規施策を構築、事業見直し年度に利用者ニーズ等を踏まえ事業を拡充 ○職員の政策立案能力の機会を確保するため、職員提案制度を継続	東京都事業の新規事業構築及び事業見直し時における新規取組の提案 公社自主事業提案制度の継続実施 事業改善提案をテーマとした新入職員研修を実施	東京都事業の新規事業構築及び事業見直し時における新規取組の提案 公社自主事業提案制度の継続実施 事業改善提案をテーマとした新入職員研修を継続実施

戦略2	中小企業の持続的成長を支える公社職員の育成強化	組織運営
-----	-------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○				

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルスの影響も重なり、中小企業を取り巻く環境は大きく変化している中で、公任に求められる支援策も多様化しており、職員の人材力を環境に対応させなければならない。そのため、中小企業のニーズを踏まえ、総合支援機関の一員として伴走型支援ができる職員のさらなる育成が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>近年、公社事業の規模が大幅に拡大していく中で、事業を円滑に実施していくために多くの職員を新規に採用したため、経験の浅い公社職員が増えている(直近6年間で職員数は約1.5倍の189名)。</p> <p>中小企業を取り巻く環境変化に対応するため、現場を積極的に訪問するほかデジタルを活用し、中小企業ニーズを把握していく必要がある。</p> <p>また、2020年7月に都立産業貿易センター(公社は指定管理者)の利用予約等管理システム開発で不適切な事案があったため、より一層のコンプライアンス強化が必要である。</p>	<p>中小企業支援の「現場」を担う公社職員として、中小企業ニーズやシーズを的確に捉え、「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び施策立案を行うことができるよう、公社職員の人材育成を強化していく。</p> <p>また、研修等を見直し、中小企業の生産性を高めていく事業を実施する公社としても、職員にデジタル関連の知識等を付与していくほか、自己啓発として中小企業支援に役立つ資格取得を通じて、職員一人一人の能力向上を図っていく。</p> <p>さらに、この先も公社が中小企業の総合支援機関として信頼され、成長を続けられるよう、公社全体の統治強化を維持していく。</p>	<p>【目標】</p> <p>・2023年度末までに職員の中小企業支援に関する資格保有割合を70%(R元:固有職員189人中延べ113人・59.8%、重複なし82人・43.4%)</p>	<p>中小企業支援力を中心とした職員の能力向上</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
<p>○職員の資格取得費助成の利用等により資格取得者が増加し、今年度の中小企業支援に関する資格保有割合は54.3%(重複なし)であった。</p>				

2021年度計画
<p>中小企業支援やデジタルの知識付与も含め、「人材育成基本方針」を見直し(関連資格の取得支援の強化等)対象職員別の研修体系の見直し・メンター制度等の検討、若手職員の職場交流の実施 公社自主事業提案制度の継続実施、評価発表制度の検討</p>
<p>事業担当の枠を超え、期間を定めず個別企業を総合的に担当する中長期支援の見直し 下請企業巡回・商店街巡回等の見直し検討[再掲]</p>
<p>コンプライアンス研修の強化(管理職・監督職・一般職・委嘱者向け研修の実施) 自己監査の強化(職員への個別ヒアリングの実施等)自己監査に加え、外部の専門家によるチェック体制の構築・試行(お客さま対応・ITセキュリティ等)</p>

戦略2	中小企業の持続的成長を支える公社職員の育成強化	組織運営
-----	-------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○				

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルスの影響も重なり、中小企業を取り巻く環境は大きく変化している中で、公社に求められる支援策も多様化しており、職員のスキルを環境に対応させなければならない。そのため、中小企業のニーズを踏まえ、総合支援機関の一員として伴走型支援ができる職員のさらなる育成が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>近年、公社事業の規模が大幅に拡大していく中で、事業を円滑に実施していくために多くの職員を新規に採用したため、経験の浅い公社職員が増えている(直近6年間で職員数は約1.5倍の189名)。</p> <p>中小企業を取り巻く環境変化に対応するため、現場を積極的に訪問するほかデジタルを活用し、中小企業ニーズを把握していく必要がある。</p> <p>また、2020年7月に都立産業貿易センター(公社は指定管理者)の利用予約等管理システム開発で不適切な事案があったため、より一層のコンプライアンス強化が必要である。</p>	<p>中小企業支援の「現場」を担う公社職員として、中小企業ニーズやシーズを的確に捉え、「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び施策立案を行うことができるよう、公社職員の人材育成を強化していく。</p> <p>また、研修等を見直し、中小企業の生産性を高めていく事業を実施する公社としても、職員にデジタル関連の知識等を付与していくほか、自己啓発として中小企業支援に役立つ資格取得を通じて、職員一人一人の能力向上を図っていく。</p> <p>さらに、この先も公社が中小企業の総合支援機関として信頼され、成長を続けられるよう、公社全体の統治強化を維持していく。</p>	<p>【目標】</p> <p>・2023年度末までに職員の中小企業支援に関する資格保有割合を70%(R元:固有職員189人中延べ113人・59.8%、重複なし82人・43.4%)</p>	<p>中小企業支援力を中心とした職員の能力向上</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
<p>○職員の資格取得費助成の利用等により資格取得者が増加し、今年度の中小企業支援に関する資格保有割合は54.3%(重複なし)であった。</p>				

2021年度計画
<p>中小企業支援やデジタルの知識付与も含め、「人材育成基本方針」を見直し(関連資格の取得支援の強化等)対象職員別の研修体系の見直し・メンター制度等の検討、若手職員の職場交流の実施 公社自主事業提案制度の継続実施、評価発表制度の検討</p>
<p>事業担当の枠を超え、期間を定めず個別企業を総合的に担当する中長期支援の見直し 下請企業巡回・商店街巡回等の見直し検討[再掲]</p>
<p>コンプライアンス研修の強化(管理職・監督職・一般職・委嘱者向け研修の実施) 自己監査の強化(職員への個別ヒアリングの実施等)自己監査に加え、外部の専門家によるチェック体制の構築・試行(お客さま対応・ITセキュリティ等)</p>

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		メンター制度等の導入 職場交流の効果検証・見直し 自己啓発制度の見直し（外部機関の研修・セミナー受講費の補助など） 公社自主事業提案制度の継続実施、評価発表制度の実施	メンター制度等の効果検証・見直し 公社自主事業提案制度の継続実施、評価発表制度の効果検証・見直し
		新しい企業巡回等の実施（担当職員以外も間与）[再掲] 公社コンシェルジュ制度の構築（中小企業へ適切な事業紹介を実施できる職員の育成、模擬総合相談）	新しい企業巡回等の継続・効果検証 公社コンシェルジュ制度の運用
		強化した自己監査の継続（職員への個別ヒアリングの実施等） 外部の専門家によるチェック体制の継続	さらなる自己監査の見直し 外部専門家によるチェックの見直し

改訂の内容及び考え方について

戦略1「生産性の高い事業実施体制の構築」に必要な不可欠な社内内のデジタル技術の対応力強化を図るとともに、新入社員が増加する中で、中小企業支援力の底上げを図るため、年次計画を改訂した。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ○若手職員の声を踏まえ、公社職員に必要な能力や習得方法をわかりやすくまとめたガイドラインを策定予定 ○オンデマンド型研修やメンター制度の来年度導入に向け制度設計。新入職員向け研修での職場交流を実施 ○自主事業の職員提案を募集（24事業）。年度終了後に事業実績等の報告会を開催予定 	<ul style="list-style-type: none"> ○職員のデジタル能力向上を推進するため、資格取得支援の対象となるデジタル関係資格の範囲を拡大するよう制度を設計 ○社会情勢を踏まえつつ、職員の利便性やモチベーション向上につながる人材育成策が必要 ○職員の政策立案能力の機会を確保するため、職員提案制度を継続 	<ul style="list-style-type: none"> メンター制度等の導入 職場交流の効果検証・見直し 自己啓発制度の見直し（外部機関の研修・セミナー受講費の補助など） ○デジタル人材の育成強化等を検討・実施 公社自主事業提案制度の継続実施、評価発表制度の実施 	<ul style="list-style-type: none"> メンター制度等の効果検証・見直し 公社自主事業提案制度の継続実施、評価発表制度の効果検証・見直し
<ul style="list-style-type: none"> ○下請企業巡回、商店街巡回、中長期支援の担当等で課題を踏まえた対応策を今年度中に策定予定 	<ul style="list-style-type: none"> ○中長期支援の活性化を図るとともに、発表会等によりノウハウを共有することが必要 ○各巡回等をマーケティングの機会として一層活用し、デジタルツールによる職員間の情報共有を効率的に行う仕組みが必要 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい企業巡回等の実施（担当職員以外も間与）[再掲] 公社コンシェルジュ制度の構築（中小企業へ適切な事業紹介を実施できる職員の育成、模擬総合相談） ○「中長期支援（所属組織に関わらず個別企業を現場支援する制度）」の研修化を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい企業巡回等の継続・効果検証 公社コンシェルジュ制度の運用 ○「中長期支援（所属組織に関わらず個別企業を現場支援する制度）」の研修化
<ul style="list-style-type: none"> ○全職層を対象としたコンプライアンス研修を実施 ○自己検査実施時に各課職員への個別ヒアリングを実施 ○外部専門家を交えたクレーム・事故防止検討PTにて、現状の取組等を共有し、更なる対策を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ○利害関係者との接し方をテーマに研修を実施し、コンプライアンスに対する意識を徹底 ○職場環境や情報管理に関して各課事業担当者との意見交換を行うとともに、所属長に対して当該内容をフィードバック ○クレームや事故の過去事例を組織的な視点で要因分析し、更なる防止策を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 強化した自己監査の継続（職員への個別ヒアリングの実施等） 外部の専門家によるチェック体制の継続 	<ul style="list-style-type: none"> さらなる自己監査の見直し 外部専門家によるチェックの見直し

戦略3	中小企業の経営基盤を強化する総合的支援の実施	事業運営
-----	------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○			○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルスの影響により、製造業やサービス業など様々な業種において、中小企業の経営は厳しくなっている。こうした中、アフターコロナに向けても中小企業の成長を支える基盤を強化していくため、デザイン・知財・事業承継などの支援策がより一層求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>公社は、創業から新製品・新技術の創出、事業承継・再生まで、中小企業のあらゆるステージに対応した継続的な支援を実施している。</p> <p>今後、中小企業が新たに成長していくためには、デザイン経営やSDGs・知財の観点もより重要となる。</p> <p>新型コロナウイルスの影響により、非常に厳しくなっている中小企業の経営を立て直し、経営基盤を強化していくことが必要であり、事業承継等に関する支援の重要性もより増加している。</p>	<p>経営相談や専門家派遣等の事業を継続するほか、ものづくり企業やサービス業において、新しい生活様式に対応した支援を充実させていく。</p> <p>これらにより、中小企業の経営基盤が強化され、新たに世の中に製品やサービスが出ることを目指していく。</p> <p>また、製品開発や海外展開等に欠かさない知財戦略を促進する。事業承継等については、既存事業を着実に遂行するほか、人員体制を強化し、助成金やマッチング支援を拡大していく。</p> <p>中小企業のネットワーク構築について、近隣の支援機関と連携するほか、事業承継について、国の支援センターや地域金融機関と連携するなど、関係機関との連携強化を継続していく。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2023年度末までに新たな製品・サービスの事業化及び販路拡大した企業数を600件 (R:新製品の開発・販路拡大542件×10%増) <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2023年度末までに知財戦略策定企業数を累計150社 (R:累計89社) 	経営革新等に向けた支援の充実	
			産業のサービス化に対応した支援の充実	
			企業ステージに応じた知財の戦略的活用を更なる促進	
			企業再編、承継、再生に係る支援の強化	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				

2021年度計画
<p>中小企業のネットワーク構築及びイノベーション創出支援の継続(多摩ものづくりコミュニティ等) デザイン経営支援、SDGs経営支援の継続 都と連携した新型コロナ対策の継続 成長産業分野参入に向けた支援策強化に向けた検討</p>
<p>新しい生活様式に対応した新サービス創出の支援を実施(人材支援・資金支援) 生産性向上へ向けた支援の充実(DX推進との連携) 新しい日常や業態転換等に向け、都と連携した新型コロナ対策の継続(助成金等)</p>
<p>オンラインによる相談、セミナーの体制構築と実施 知財センターの3支援室(城東・城南・多摩)での専門家(弁護士・弁理士)によるオンライン相談の開始 スタートアップ企業等を対象とする集中ハンズオン支援の検討</p>
<p>中小企業の強靱化に向け、民間事業者と連携したM&Aによる第三者承継の更なる推進 金融機関からの案件紹介の充実 経営・技術基盤向上に向けて、企業間の緩やかな連携により、経営統合や事業連携を目指すグループ化事業を試行</p>

戦略3	中小企業の経営基盤を強化する総合的支援の実施	事業運営
-----	------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○			○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルスの影響により、製造業やサービス業など様々な業種において、中小企業の経営は厳しくなっている。こうした中、アフターコロナに向けても中小企業の成長を支える基盤を強化していくため、デザイン・知財・事業承継などの支援策がより一層求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>公社は、創業から新製品・新技術の創出、事業承継・再生まで、中小企業のあらゆるステージに対応した継続的な支援を実施している。</p> <p>今後、中小企業が新たに成長していくためには、デザイン経営やSDGs・知財の観点もより重要となる。</p> <p>新型コロナウイルスの影響により、非常に厳しくなっている中小企業の経営を立て直し、経営基盤を強化していくことが必要であり、事業承継等に関する支援の重要性もより増加している。</p>	<p>経営相談や専門家派遣等の事業を継続するほか、ものづくり企業やサービス業において、新しい生活様式に対応した支援を充実させていく。</p> <p>これらにより、中小企業の経営基盤が強化され、新たに世の中に製品やサービスが出ることを目指していく。</p> <p>また、製品開発や海外展開等に欠かさない知財戦略を促進する。事業承継等については、既存事業を着実に遂行するほか、人員体制を強化し、助成金やマッチング支援を拡大していく。</p> <p>中小企業のネットワーク構築について、近隣の支援機関と連携するほか、事業承継について、国の支援センターや地域金融機関と連携するなど、関係機関との連携強化を継続していく。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2023年度末までに新たな製品・サービスの事業化及び販路拡大した企業数を600件 (R:新製品の開発・販路拡大542件×10%増) <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2023年度末までに知財戦略策定企業数を累計150社 (R:累計89社) 	経営革新等に向けた支援の充実	
			産業のサービス化に対応した支援の充実	
			企業ステージに応じた知財の戦略的活用を更なる促進	
			企業再編、承継、再生に係る支援の強化	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
<p>○「新しい日常」に対応したサービス展開に取り組む事業者へのハンズオン支援や、開放特許等の技術シーズを持つ大企業と中小企業とのマッチングなどを着実に実施し、11月末時点の新たな製品・サービスの事業化・販路拡大した企業数は314件であった。</p> <p>○相談、助言等を継続的に行うとともに、必要に応じて専門家を派遣して多面的に支援を行い、11月末時点の知財戦略策定企業数は累計で計116社であった。</p>				

2021年度計画
<p>中小企業のネットワーク構築及びイノベーション創出支援の継続(多摩ものづくりコミュニティ等) デザイン経営支援、SDGs経営支援の継続 都と連携した新型コロナ対策の継続 成長産業分野参入に向けた支援策強化に向けた検討</p>
<p>新しい生活様式に対応した新サービス創出の支援を実施(人材支援・資金支援) 生産性向上へ向けた支援の充実(DX推進との連携) 新しい日常や業態転換等に向け、都と連携した新型コロナ対策の継続(助成金等)</p>
<p>オンラインによる相談、セミナーの体制構築と実施 知財センターの3支援室(城東・城南・多摩)での専門家(弁護士・弁理士)によるオンライン相談の開始 スタートアップ企業等を対象とする集中ハンズオン支援の検討</p>
<p>中小企業の強靱化に向け、民間事業者と連携したM&Aによる第三者承継の更なる推進 金融機関からの案件紹介の充実 経営・技術基盤向上に向けて、企業間の緩やかな連携により、経営統合や事業連携を目指すグループ化事業を試行</p>

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		新たな事業計画・新製品開発に対する更なる支援 近隣の支援機関等との連携強化 デザイン経営支援、SDGs経営支援の拡充検討 成長産業分野参入に向けた支援策強化に向けた支援を 試行（スマート化、環境、医療技術など）	点在する支援事業を有機的に連携するスキームの構築 経営革新等向け支援の効果検証・見直し
		新しい日常への事業継続及び対応事例の発信 製造業のサービス化を充実 アイデアもとのづくりとの連携方法の検討（マッチン グ事業の検討等）	産業のサービス化に対応した支援の効果検証・見直し
		連携先の拡充による知財支援事業の普及啓発促進（著 作権関連団体、金融機関等） オンラインによる相談、セミナーの充実	知財事業の効果検証・見直し（新たな産業分野やスタート アップなど、さらなる成長過程における知財支援の充実）
		国の支援センターや地域金融機関との連携強化、特に ハズオン支援を通じ企業に寄り添いながら様々な事業 を実施 承継に向けた後継者育成支援の充実、承継税制の終了 期間を踏まえた集中的な支援 左記の企業グループ化事業の効果検証	事業承継支援の効果検証・見直し

改訂の内容及び考え方について

脱炭素を契機とした新市場への参入支援、デジタル技術を活用した新たなサービス等の展開支援、スタートアップに対する知財支援の強化など、近年の社会経
済環境変化を捉えて事業を構築するとともに、既存事業の見直し等を行い、年次計画を改訂した。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ○イノベーション多摩支援事業を実施、企業の成長分野 への参入機会を創出（389件） ○デザイン経営講座、SDGs普及啓発セミナー等を実施 ○感染症対策助成約2.2万件申請受付 ○脱炭素など新市場に対応した事業を都に提案 	<ul style="list-style-type: none"> ○大企業や大学等のニーズを幅広く集め、大企業等とのマッチングをきめ細かく実施 ○企業とデザイナーの交流の場を創出、SDGsの導入方法や先進事例等の情報を提供 ○全社を挙げた応援体制や電子申請対応等により、継続的な事業実施体制を整備。ポ ストコロナに向けた企業の事業計画策定等の支援が必要 ○中小企業の関心が高い脱炭素等の先端技術ニーズとのマッチングや製品開発支援等 のメニューを構築 	<p>新たな事業計画・新製品開発に対する更なる支援 近隣の支援機関等との連携強化 デザイン経営支援、SDGs経営支援の拡充検討 脱炭素を契機とした新市場への参入支援を開始</p>	<p>点在する支援事業を有機的に連携するスキームの構築 経営革新等向け支援の効果検証・見直し</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○「新しい日常」対応型サービス創出支援事業を開始 し、企業へのハズオン支援等を実施（24件） ○デジタル技術を活用した新たなサービス等の展開を支 援する事業を検討 ○飲食事業者向けに経営基盤強化を支援する事業を開始 （申請受付462件）。業態転換支援を約1.6千件申請受付 	<ul style="list-style-type: none"> ○コロナ禍で「新しい日常」へ対応するために新たなサービス開発を目指す中小企業 に対して、普及啓発及び事業化に向けた支援を展開 ○先進的な取組事例やデジタル化に取り組む企業のニーズをもとに支援内容を検討 ○事業の本格的な稼働再開を検討する都内飲食事業者のニーズが高いことから、事業 拡大を検討 	<p>新しい日常への事業継続及び対応事例の発信 デジタル技術を活用した新たなサービス等の展開を支 援する事業を試行で実施 ものづくり起業家の事業化支援を試行で実施し、産業 のサービス化を促進</p>	<p>産業のサービス化に対応した支援の効果検証・見直し</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○オンラインによる知財関連セミナーを実施 ○今年度中にオンライン相談を開始予定 ○スタートアップ知財支援事業に関する事業を都に提案 	<ul style="list-style-type: none"> ○知的財産の制度内容等の知識や中小企業による特許情報活用等に関するノウハウを 提供し、知的財産に係る普及啓発を展開 ○オンライン相談実施体制構築に向け準備中 ○都の「知的財産戦略のあり方に関する検討会」に公社もオブザーバー参加し、都に 施策を提案 	<p>連携先の拡充による知財支援事業の普及啓発促進（著 作権関連団体、金融機関等） オンラインによる相談、セミナーの充実 ○スタートアップ知財支援事業を開始</p>	<p>知財事業の効果検証・見直し（新たな産業分野やスタート アップなど、さらなる成長過程における知財支援の充実）</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○中小企業と国内譲受（買い手）事業者とのM&Aマッ チング支援を実施 ○事業承継・再生支援事業では、新規相談739件のう ち、金融機関紹介による相談案件を79件受付 ○企業のグループ化事業のスキーム、実施体制を変更し た上で、年度内に開始予定 	<ul style="list-style-type: none"> ○セミナーや巡回等の事業承継普及啓発活動で後継者不在先へM&A取組を促すと共 に、利用希望先や支援先に対して専任アドバイザーによるフォローを実施 ○公社に対して金融機関から事業提携の協力ニーズが拡大する中で、各種イベントや 定期訪問を通じて金融機関との接点を持ち、金融機関からの紹介件数を確保 ○都内全域及び周辺地域といった広域での連携を強化したいとの事業者の声を踏まえ て、事業スキームを再構築 	<p>国の支援センターや地域金融機関との連携強化、特に ハズオン支援を通じ企業に寄り添いながら様々な事業 を実施 承継に向けた後継者育成支援の充実、承継税制の動向 を踏まえた集中的な支援 新分野展開等に必要となる中小企業の連携支援を試行 で実施</p>	<p>事業承継支援の効果検証・見直し</p>

戦略4	「未来の東京」に向けた強い中小企業をつくる重点支援の実施	事業運営
-----	------------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナを乗り越え、「未来の東京」に向け、高い技術を持つ都内の中小企業や都内各地の多様な産業が稼ぐ力を伸ばし、我が国経済の屋台骨として力強く成長していくことが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度計画	
				到達目標		
<p>都は2019年12月に、2040年代を目指す東京の姿「ビジョン」と、その実現のために2030年に向けて取り組むべき「戦略」を示した『「未来の東京」戦略ビジョン』を策定した。</p> <p>中小企業ニーズを捉え、現場を持つ公社として都と連携し、企業の強みや特徴を伸ばし、稼いでいける中小企業への発展のため、様々な支援が必要である。</p> <p>また、リアルとバーチャルを利用して中小企業支援を強力に推進していくことも求められている。</p> <p>このように、様々な事業を実施していることが会社の強みであるが、近年の状況を踏まえ、特に重点をおいている事業を中小企業に示し、利用を強力に促していくことが必要である。</p>	<p>中小企業のさらなる発展に向け、以下の4点を重点分野として集中的に支援していく。</p> <p>創業支援 区部及び多摩地域の開業率を向上 販路開拓支援 新型コロナを受け、リアル・バーチャルの両面のほか、国内外での販路開拓を強化 生産性向上へ向けた支援 DX推進等により生産性向上を推進 中核人材育成 企業がより発展していけるよう、経営者を支える中核人材を育成</p> <p>これら事業を利用し、当初想定していた目標を達成できた中小企業等を増やしていく。(利用企業の満足度だけではなく、今後は一歩進んだ目標達成度で、これらの事業を評価)</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2023年度末までに創業のプランコンサルティング修了件数を400件(R元:261件、H30:126件、H29:99件) 区部・多摩地域で掘り起こし) <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2023年度末までに重点支援事業について利用企業の目標達成度を70%(H30:64.3%、H29:65.1%) 	<p>きめ細かい創業支援の展開</p>	<p>リアル・バーチャルを舞台とした販路開拓支援の強化</p>	<p>デジタル技術等による生産性向上へ向けた支援の強化</p>	<p>中小企業のデジタル化や経営者を支える中核人材育成</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						

2021年度計画
<p>スタートアップ支援事業の実施(行政課題解決型)、区部及び多摩地域のTOKYO創業ステーション間の連携強化 事業可能性評価の継続(ハンズオン支援の実施) 企業成長に向けた資金調達・出口戦略を試行で実施(金融・投資・育成機関等との連携等)</p> <p>リアル・オンライン併用による国内外の高談・マッチング支援を推進 スタジオ活用やバーチャル展示会等への対応強化を支援 現地拠点(タイ・インドネシア・ベトナム)活用による海外展開の集中支援</p> <p>中小企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)推進に向けた総合的支援の開始(ICT・IoT・AI・ロボット・5G・データ活用) 一体的支援に向けた公社の組織体制変更</p> <p>中小企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)推進に向けた総合的支援との連携(人材育成) 経営者を支える人材育成の継続 人材確保に関する他の機関との連携(しごと財団など)</p>

戦略4	「未来の東京」に向けた強い中小企業をつくる重点支援の実施	事業運営
-----	------------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナを乗り越え、「未来の東京」に向け、高い技術を持つ都内の中小企業や都内各地の多様な産業が稼ぐ力を伸ばし、我が国経済の屋台骨として力強く成長していくことが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度計画	
				到達目標		
<p>都は2019年12月に、2040年代を目指す東京の姿「ビジョン」と、その実現のために2030年に向けて取り組むべき「戦略」を示した『「未来の東京」戦略ビジョン』を策定した。</p> <p>中小企業ニーズを捉え、現場を持つ公社として都と連携し、企業の強みや特徴を伸ばし、稼いでいける中小企業への発展のため、様々な支援が必要である。</p> <p>また、リアルとバーチャルを利用して中小企業支援を強力に推進していくことも求められている。</p> <p>このように、様々な事業を実施していることが会社の強みであるが、近年の状況を踏まえ、特に重点をおいている事業を中小企業に示し、利用を強力に促していくことが必要である。</p>	<p>中小企業のさらなる発展に向け、以下の4点を重点分野として集中的に支援していく。</p> <p>創業支援 区部及び多摩地域の開業率を向上 販路開拓支援 新型コロナを受け、リアル・バーチャルの両面のほか、国内外での販路開拓を強化 生産性向上へ向けた支援 DX推進等により生産性向上を推進 中核人材育成 企業がより発展していけるよう、経営者を支える中核人材を育成</p> <p>これら事業を利用し、当初想定していた目標を達成できた中小企業等を増やしていく。(利用企業の満足度だけではなく、今後は一歩進んだ目標達成度で、これらの事業を評価)</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2023年度末までに創業のプランコンサルティング修了件数を400件(R元:261件、H30:126件、H29:99件) 区部・多摩地域で掘り起こし) <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2023年度末までに重点支援事業について利用企業の目標達成度を70%(H30:64.3%、H29:65.1%) 	<p>きめ細かい創業支援の展開</p>	<p>リアル・バーチャルを舞台とした販路開拓支援の強化</p>	<p>デジタル技術等による生産性向上へ向けた支援の強化</p>	<p>中小企業のデジタル化や経営者を支える中核人材育成</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						
<p>○担任のプランコンサルタントがビジネスプランの作成を継続的に支援し、11月末の創業プランコンサルティング修了件数は350件であった。</p> <p>○重点支援事業利用企業の目標達成度は今年度末に行う利用者満足度調査で集計</p>						

2021年度計画
<p>スタートアップ支援事業の実施(行政課題解決型)、区部及び多摩地域のTOKYO創業ステーション間の連携強化 事業可能性評価の継続(ハンズオン支援の実施) 企業成長に向けた資金調達・出口戦略を試行で実施(金融・投資・育成機関等との連携等)</p> <p>リアル・オンライン併用による国内外の高談・マッチング支援を推進 スタジオ活用やバーチャル展示会等への対応強化を支援 現地拠点(タイ・インドネシア・ベトナム)活用による海外展開の集中支援</p> <p>中小企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)推進に向けた総合的支援の開始(ICT・IoT・AI・ロボット・5G・データ活用) 一体的支援に向けた公社の組織体制変更</p> <p>中小企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)推進に向けた総合的支援との連携(人材育成) 経営者を支える人材育成の継続 人材確保に関する他の機関との連携(しごと財団など)</p>

変更なし
(個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		金融機関や区市町村等との連携強化による創業者の掘り起こしとシームレスな創業支援の実施 ベンチャー企業創出に向けた支援の充実 企業成長に向けた資金調達・出口戦略の支援充実（ピッチ会、交流会によるエクイティファイナンス、マッチング等）	創業支援事業の効果検証・見直し イノベーション創出に向けた交流機能の充実
		アフターコロナ時代のプロモーション支援メニューの構築 マッチングサイトや金融機関等とのネットワークを駆使した広域マッチングの促進 アフターコロナの状況に即した国際展開支援の検討（タイ周辺国（CLM）・欧米等進出への支援検討等）	国内外の販路開拓機関と連携した支援の実施（国内外ECサイトやオンライン展示会等） 関係機関との連携強化（大使館など）、ASEAN地域でのマッチング強化（食品ビジネスや自動車に関するマッチング等の充実）
		デジタル技術活用が進まない中小企業への集中的支援の検討 普及啓発に向けたデジタル技術の活用事例の発信	D×関連事業の効果検証・見直し
		D×関連の人材育成支援の効果検証・見直し 経営のほか、技術分野について関係機関との連携強化を検討	中核人材育成支援の効果検証・見直し 技術分野について関係機関との連携強化を実施

改訂の内容及び考え方について

アフターコロナを見据え、新たな販路開拓手法やデジタル活用の更なる推進をテーマとして事業を構築するとともに、既存事業の見直し等を行い、年次計画を改訂した。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 創業支援拠点での起業支援、行政との協働を目指すスタートアップ向けイベント(101回)を実施 事業可能性評価委員会で評価された企業に対し、公事業の紹介等、企業課題にあわせたハズオン支援を実施（14件） VC等からの資金調達を検討しているベンチャー企業向けエクイティファイナンス・カレッジを開催 リアル・オンライン両面で売込候補企業や商社等とマッチング 中小企業のオンライン展示会出展等の営業活動に係るハズオン支援（55件） 現地ビジネスの経営相談、ローカル企業とマッチング産業貿易センター（指定管理事業）では営業活動を強化。ハイブリッドイベント開催支援として設備改善を予定 	<ul style="list-style-type: none"> 専門相談や女性、シニア、学生などのターゲット別イベント、プランコンサルティング等を通じて、起業家のニーズに対応した総合的な支援を展開。丸の内と多摩の両拠点でのより一層の相互利用や利用者拡大に向け、イベントを検討 金融機関や公社他部署との連携を通じて事業PRを継続的に行うことで、質の高い案件を確保 ベンチャー企業のニーズが高いVC等からの資金調達に関して、資本政策や投資契約に関する知識やノウハウを提供 個別マッチングや商談に向けた準備及びフォローに必要なノウハウを提供 オンライン展示会での効果的な営業展開に向け、動画制作や来場者データ活用方法等のノウハウ共有が必要 タイ事務所やサポートデスクが、現地のマーケット動向等の最新情報を収集するとともに、現地中小企業支援機関との連携を強化 緊急事態宣言等を受けて展示室利用キャンセルが発生。予約ベースではコロナ前と同水準 	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関や区市町村等との連携強化による創業者の掘り起こしとシームレスな創業支援の実施 ベンチャー企業創出に向けた支援の充実 企業成長に向けた資金調達・出口戦略の支援充実（ピッチ会、交流会によるエクイティファイナンス、マッチング等） 	<ul style="list-style-type: none"> 創業支援事業の効果検証・見直し イノベーション創出に向けた交流機能の充実
		<ul style="list-style-type: none"> 新たな販路開拓支援メニューの構築 支援企業のデジタルツールの強化を支援するほか、関係機関等とのネットワークを駆使した広域マッチングの企画及び実施 アフターコロナの状況に即した国際展開支援の検討（タイ周辺国（CLM）・欧米等進出への支援検討等） 次期の指定管理事業に際して費用負担を都と調整 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の販路開拓機関と連携した支援の実施（国内外ECサイトやオンライン展示会等） 関係機関との連携強化（大使館など）、ASEAN地域でのマッチング強化（食品ビジネスや自動車に関するマッチング等の充実）
<ul style="list-style-type: none"> 巡回員による普及啓発、相談対応、専任アドバイザーによる現地調査・ハズオン支援、助成金などを総合的に実施（現地調査131件、助成金受付220件） 中小企業のデジタルツールを導入助成の施策構築。来年度実施予定 		<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術活用が進まない中小企業への集中的支援の実施（デジタルツールやシステム導入、設備投資への助成（約500件）） 普及啓発に向けたデジタル技術の活用事例の発信 	D×関連事業の効果検証・見直し
<ul style="list-style-type: none"> デジタル化推進に関する人材育成面での支援として、ロボットやIoT専人のノウハウを学ぶ講座を開催 経営者を支える次世代リーダーを育成する「経営人材NEXT20」を開講 企業診断ツールを作成し、中小企業に対してアンケート実施 	<ul style="list-style-type: none"> 企業としての方針・戦略を決定する経営人材及びデジタル技術導入に向けた具体的業務を行う実務者の育成支援を実施 講座・ワークショップ・個別支援という3ステップのカリキュラムを通じ、講座で得た知識を現場で生かす実践力を備えた経営人材を育成 都（雇用就業部）及びしごと財団と連携し、専門家が企業を訪問、企業の課題を正確にヒアリングした上で、企業にあった支援プログラムを提案 	<ul style="list-style-type: none"> D×関連の人材育成支援の効果検証・見直し 経営のほか、技術分野について関係機関との連携強化を検討 経営者を支える「経営人材」育成の拡充検討 人材課題に関する連携（しごと財団など） 	<ul style="list-style-type: none"> 技術分野について関係機関との連携強化を実施

戦略1	コロナ禍の情勢を踏まえた雇用緊急対策	事業運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○	○	○		○	

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍の煽りを受け、2020年11月の都内の有効求人倍率は1.19倍と、前年同期の2.06倍と比較して大きく下落している。大幅に悪化した雇用情勢の回復に向け、中期的な視野で雇用就業対策を実施していく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				到達目標	計画
<p>コロナ禍により多くの方が職を失っており、早期の再就職に向けた緊急的な支援が必要である。</p> <p>コロナ禍による産業構造の転換、業界別の労働需要の変化に対応した円滑な再就職の支援が求められている。</p> <p>大学生内定率が低下するなど、新卒の就職市場は厳しい状況となっている。第二の就職氷河期を生まないために、あらゆる支援を総動員する必要がある。</p>	<p>新たに労働者派遣のスキームを活用して雇用の創出・安定化を図るとともに、求職者と企業とのマッチング機会を設けていく。</p> <p>業界団体とのネットワークを最大限活用し、コロナ禍で離職を余儀なくされた方々の未経験業界への挑戦を後押しする。</p> <p>2020年6月に開始したオンラインサービスをはじめ、多様な就職支援プログラムなどにより、若年層への効果的な支援を展開する。</p>	<p>【目標】 コロナ禍等による離職者の再就職を、労働者派遣を活用した雇用創出や新たなマッチング機会の提供等により実現(5,000人)</p> <p>【目標】 業界団体と連携し、人手不足業界への再就職を支援(600人)</p> <p>【目標】 第二の就職氷河期世代を作らないため、学生や若年者への支援を強化(24,000人)</p>	<p>雇用創出・マッチング等による早期再就職支援</p> <p>業界団体との連携プログラムの実施</p> <p>オンライン就職支援・各種支援プログラム拡充による支援の展開</p>		<p>・労働者派遣のスキームを活用し、2,500人の雇用を創出 ・マッチング等によるプログラムを実施(24回・1,200人)</p> <p>成長分野や人手不足業界などを中心に5つの業界を選定、計10回の講習を実施し、200人を支援</p> <p>オンラインセミナーやオンライン企業説明会など、サービスメニューを拡充させるとともに非正規対策支援プログラムの実施により、若年層8,000人を支援</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略1	コロナ禍の情勢を踏まえた新たな雇用対策	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○	○		○	

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍の煽りを受け、2020年11月の都内の有効求人倍率は1.19倍と、前年同期の2.06倍と比較して大きく下落している。大幅に悪化した雇用情勢の回復に向け、中期的な視野で雇用就業対策を実施していく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				到達目標	計画
<p>コロナ禍により多くの方が職を失っており、早期の再就職に向けた緊急的な支援が必要である。</p> <p>コロナ禍による産業構造の転換、業界別の労働需要の変化に対応した円滑な再就職の支援が求められている。</p> <p>大学生内定率が低下するなど、新卒の就職市場は厳しい状況となっている。第二の就職氷河期を生まないために、あらゆる支援を総動員する必要がある。</p> <p>コロナ禍を契機に、社会のDX推進が加速化しており、コロナの影響により離職した方が成長産業であるデジタル業界等に就職できるよう支援する必要がある。</p>	<p>新たに労働者派遣のスキームを活用して雇用の創出・安定化を図るとともに、求職者と企業とのマッチング機会を設けていく。</p> <p>業界団体とのネットワークを最大限活用し、コロナ禍で離職を余儀なくされた方々の未経験業界への挑戦を後押しする。</p> <p>2020年6月に開始したオンラインサービスをはじめ、多様な就職支援プログラムなどにより、若年層への効果的な支援を展開する。</p> <p>デジタル業界等への就職を支援するため、デジタルスキルを習得する講習を実施するとともに、デジタル産業に特化したマッチング機会を設けていく。</p>	<p>【目標】コロナ禍等による離職者の再就職を、労働者派遣を活用した雇用創出や新たなマッチング機会の提供等により実現(5,000人)</p> <p>【目標】業界団体と連携し、人手不足業界への再就職を支援(600人)</p> <p>【目標】第二の就職氷河期世代を作らないため、学生や若年者への支援を強化(24,000人)</p> <p>【目標】成長産業であるデジタル業界等への就職支援(3,000人)</p>	<p>雇用創出・マッチング等による早期再就職支援</p> <p>業界団体との連携プログラムの実施</p> <p>オンライン就職支援・各種支援プログラム拡充による支援の展開</p> <p>デジタル分野のスキルアップ講習・マッチングイベントの実施</p>		<p>・労働者派遣のスキームを活用し、2,500人の雇用を創出 ・マッチング等によるプログラムを実施(24回・1,200人)</p> <p>成長分野や人手不足業界などを中心に5つの業界を選定、計10回の講習を実施し、200人を支援</p> <p>オンラインセミナーやオンライン企業説明会など、サービスメニューを拡充させるとともに非正規対策支援プログラムの実施により、若年層8,000人を支援</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>【目標】年度当初は緊急事態宣言が発令された影響で、求職者の動きが鈍かったが、緊急事態宣言解除後は、求職者の動きや企業の採用意欲が向上したため、直近の11月は実績が向上している。</p> <p>【目標】今後実施する4回の講習については、より多くの受講者を確保するため、業界団体等とともに、コースの魅力ややすさに受講した方の声をPRしていく。</p> <p>【目標】前年度に比べて新規登録者は約1,200人増加するなど実績は順調に推移しており、引き続き目標の8,000人の支援に向けて取り組んでいく。</p>					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	・労働者派遣のスキームを活用し、2,500人の雇用を創出 ・効果検証などを踏まえ、支援策を充実	効果検証などを踏まえ、支援策を充実
/	/	効果検証などを踏まえ、業界団体と連携し講習内容等を工夫	効果検証などを踏まえ、業界団体と連携し講習内容等を工夫
/	/	効果検証などを踏まえ、さらなる効果的な支援を展開	効果検証などを踏まえ、さらなる効果的な支援を展開
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

【戦略名】コロナ禍の影響を踏まえた中期的な雇用就業対策であることや、新たにデジタル産業に特化したマッチングイベントを追加することから、「コロナ禍の情勢を踏まえた雇用緊急対策」から「コロナ禍の情勢を踏まえた新たな雇用対策」に戦略名を変更する。

【目標】 コロナ禍で離職した方への早期再就職支援をより充実させるため、シニア層を中心にマッチング等によるプログラムを24回・1200人から28回1,540人に拡充する。

【目標】 成長産業や人手不足分野の業界に対し、より一層の人材確保支援を行うため、ニーズの高いIT・介護分野を中心に連携プログラムを10回・200人から12回・300人に拡充する。

【目標】 学生向けサイトの求人情報の提供を増やすなど、さらなる効果的な取組を展開し、特に学生向け支援を強化する。

【目標】 デジタル業界等への就職を支援するため、デジタルスキルを習得する講習とデジタル産業に特化したマッチングイベントを新たに実施する。

421

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
・労働者派遣のスキームを活用し、979人の雇用を創出 ・マッチング等（カウンセリング、セミナー、合同就職面接会）によるプログラムを実施（15回・622人）	年度当初は緊急事態宣言が発令された影響で、求職者の動きが鈍かったが、緊急事態宣言解除後は、求職者の動きや企業の採用意欲が向上したため、直近の11月は実績が向上している。 （労働者派遣：5月から10月までの平均派遣人数126人/月、11月221人） （プログラム：5月から10月までの平均参加者数39人/回、11月49人/回）	・労働者派遣のスキームを活用し、2,500人の雇用を創出 ・マッチング等によるプログラムを実施（28回・1,540人）	効果検証などを踏まえ、支援策を充実
5つの業界を選定、5回の講習を実施し、76人を支援	今後実施する4回の講習については、より多くの受講者を確保するため、業界団体等とともに、コースの魅力やすでに受講した方の声をPRしていく。	業界団体から要望の多い成長産業や人手不足分野などを中心に5つの業界を選定、計12回の講習を実施し、300人を支援	業界の動向や効果検証などを踏まえ、さらなる支援策を展開
オンライン企業説明会などオンラインサービスメニューを拡充し、若年者早期就職支援事業など非正規対策プログラムを実施したことにより、若年層の新規登録者4,548人を支援	前年度に比べて新規登録者が約1,200人増加するなど実績は順調に推移しており、引き続き目標の8,000人の支援に向けて取り組んでいく。 （2020年11月末時点 新規登録者3,351人） （2021年11月末時点 新規登録者4,548人）	学生向けサイトの求人情報の提供を増やす（150件/日から200件/日へ）など、学生向けオンライン就職支援のさらなる強化や新卒者向け合同就職面接会の拡充等により、若年層8,000人以上を支援	効果検証などを踏まえ、さらなる効果的な支援を展開
		・デジタル分野のスキルアップ講習を実施（1,200人） ・成長産業であるデジタル業界等のマッチングイベントを開催（1,500人）	業界の動向や効果検証などを踏まえ、さらなる効果的な支援を展開

戦略2	ポスト・コロナを見据えた企業の人材確保支援や労働環境整備	事業運営

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○	○			○

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍による消費の落ち込み等により、企業の業績が不安定な状況となっており、中小企業等が「新しい日常」のもと、ポスト・コロナを生き抜いていけるよう、時代のニーズに沿った雇用支援が求められる。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>企業における自社従業員の雇用維持・安定化のためには、これまでの人材確保・雇用環境整備とは異なる支援が求められており、財団として対応の必要がある。</p> <p>このため、新たな働き方に関する支援を実施するとともに、従業員がより働きやすい環境づくりを支援していくことが重要である。</p>	<p>人材シェアリングなどコロナ禍における雇用維持等に向け有効となる働き方に対する支援を実施する。</p> <p>「新しい日常」の定着・促進に向け、テレワーク環境基盤の整備を加速させるとともに、男性従業員の育児休業取得を一層促進する支援策を実施する。</p> <p>企業向けの様々な支援メニューを一元的に管理し、企業側に必要な情報を提供できる仕組みを構築する。</p>	<p>【目標】 コロナ禍による中小企業の実情・課題に応じた採用力支援や人材活用に関するコンサルティングを実施(990社)</p> <p>【目標】 ・テレワークの導入や定着を支援(6,000件) ・男性従業員の育児休業取得を支援(1,200件)</p> <p>【目標】 財団が実施する企業向け支援に関する広報を強化(400社)</p>	多様な人材活用に関するコンサルティング		兼業・副業人材活用アドバイザーや専門・中核人材採用アドバイザーを配置し、コロナ禍における人材確保に関する幅広いニーズに対応したコンサルティングを実施(330社)
			テレワークの定着支援		中堅・中小企業のテレワーク環境基盤の整備にかかる経費の一部を助成(2,000件)
			男性従業員の育児休業取得促進		男性従業員の育児休業取得推進に取り組み、職場環境の改善を図った企業に対し、奨励金を支給(400件)
			企業登録制度の整備		システムの構築に向け、他団体等の実態調査を実施し、必要となる経費について検討・予算要求
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略2	ポスト・コロナを見据えた企業の人材確保支援や労働環境整備	事業運営

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○	○			○

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍による消費の落ち込み等により、企業の業績が不安定な状況となっており、中小企業等が「新しい日常」のもと、ポスト・コロナを生き抜いていけるよう、時代のニーズに沿った雇用支援が求められる。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>企業における自社従業員の雇用維持・安定化のためには、これまでの人材確保・雇用環境整備とは異なる支援が求められており、財団として対応の必要がある。</p> <p>このため、新たな働き方に関する支援を実施するとともに、従業員がより働きやすい環境づくりを支援していくことが重要である。</p>	<p>人材シェアリングなどコロナ禍における雇用維持等に向け有効となる働き方に対する支援を実施する。</p> <p>「新しい日常」の定着・促進に向け、テレワーク環境基盤の整備を加速させるとともに、男性従業員の育児休業取得を一層促進する支援策を実施する。</p> <p>企業向けの様々な支援メニューを一元的に管理し、企業側に必要な情報を提供できる仕組みを構築する。</p>	<p>【目標】 コロナによる中小企業の実情・課題に応じた採用力支援や人材活用に関するコンサルティングを実施(990社)</p> <p>【目標】 ・テレワークの導入や定着を支援(6,000件) ・男性従業員の育児休業取得を支援(1,200件)</p> <p>【目標】 財団が実施する企業向け支援に関する広報を強化(400社)</p>	多様な人材活用に関するコンサルティング		兼業・副業人材活用アドバイザーや専門・中核人材採用アドバイザーを配置し、コロナ禍における人材確保に関する幅広いニーズに対応したコンサルティングを実施(330社)
			テレワークの定着支援		中堅・中小企業のテレワーク環境基盤の整備にかかる経費の一部を助成(2,000件)
			男性従業員の育児休業取得促進		男性従業員の育児休業取得推進に取り組み、職場環境の改善を図った企業に対し、奨励金を支給(400件)
			企業登録制度の整備		システムの構築に向け、他団体等の実態調査を実施し、必要となる経費について検討・予算要求
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>【目標】 コロナによる経営状況の悪化に伴い、人材確保を喫緊の課題とする企業が減少し、コンサルティングの需要が落ち込んだが、緊急事態宣言解除後は実績が上向いている。</p> <p>【目標】 テレワーク助成の支給決定件数は目標に到達する見込みだが、テレワークに馴染まない業務・業種であることを理由にテレワークを導入していない企業も存在するなど、よりきめ細やかな支援が必要である。</p> <p>【目標】 他団体にヒアリングを行い、安価であり十分なセキュリティも担保される一般的な配信サービスの活用を決定した。</p>					

変更なし
(個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		効果検証、手法の検討などを踏まえ、幅広いニーズに対応したコンサルティングを実施（330社）	効果検証、手法の検討などを踏まえ、幅広いニーズに対応したコンサルティングを実施（330社）
		効果検証、手法の検討などを踏まえ、テレワークの導入・定着を支援（2,000件）	効果検証、手法の検討などを踏まえ、テレワークの導入・定着を支援（2,000件）
		効果検証、手法の検討などを踏まえ、男性従業員の育児休業取得支援（400件）	効果検証、手法の検討などを踏まえ、男性従業員の育児休業取得支援（400件）
		システムの構築、試験運用	登録企業を募集・本格運用開始（登録企業400社）

改訂の内容及び考え方について

【目標】 コロナ禍において、採用活動や人材活用等に悩みを抱える中小企業330社に対し、専門家を派遣し、企業の採用力向上に向けたコンサルティングを実施する。

【目標】 コロナ禍により大幅に都内企業のテレワーク導入は進んだが、依然導入が難しい業種も存在するなど、より手厚い支援が必要であり、新たにコンサルティングとセットの助成金を新設し、300社に支給する。テレワーク環境基盤の整備に係る助成金と合わせ、2,000件の機器整備を支援する。また、男性従業員の育児休業取得をより一層促進させるため、奨励金を400件から750件に拡充する。

【目標】 他団体へのヒアリング結果を踏まえ、当初想定していたシステムの構築は行わず、一般的な配信サービスを活用することとしたため、当初の予定を前倒し、2022年度から本格運用を開始する。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
人材確保に関するコンサルティングの実施 ・実施企業：143社	コロナの影響による経営状況の悪化に伴い、人材確保を喫緊の課題とする企業が減少し、コンサルティングの需要が落ち込んだ。 一方、緊急事態宣言解除後は、DM発送企業へのテレアポを実施する等、個別周知を行った結果、コンサルティングを開始した企業が、4月から10月までの平均が16社/月だったが、直近の11月は33社と倍増し、実績が向上している。	コロナ禍における人材確保に関する幅広いニーズに対応したコンサルティングを実施（330社）	効果検証、手法の検討などを踏まえ、幅広いニーズに対応したコンサルティングを実施
中堅・中小企業のテレワーク環境基盤の整備にかかる経費の助成 ・支給決定：1,930件	支給決定件数は、当初想定した2,000件に到達する見込みであるが、依然としてテレワークに馴染まない業務・業種であることを理由にテレワークを導入していない企業も存在するなど、ハンズオン支援によるよりきめ細やかな支援が必要である。	・中堅・中小企業のテレワーク環境基盤の整備にかかる経費の一部を助成（1,700件） ・ハンズオン支援によるコンサルティングを受けた企業に対するテレワーク導入にかかる費用を助成（300件）	・効果検証、手法の検討などを踏まえ、テレワークの導入・定着を支援 ・前年度の申請実績を踏まえ、広報戦略を検討し、目標計画達成に向け、広報を強化
働くババママ育児取得応援奨励金「働くババコース」 ・支給決定：381件	車内広告やポスティング、WEB広告等の実施により、事業の周知が進んできたことから、支給決定件数は、当初想定した400件を大幅に上回る見込みである。	男性従業員の育児休業取得推進に取り組み、職場環境の改善を図った企業に対し、奨励金を支給（750件）	効果検証、手法の検討などを踏まえ、男性従業員の育児休業取得支援
他団体に対しヒアリングを行い、一般的な配信サービスの活用を決定	他団体にヒアリングを行い、安価であり十分なセキュリティも担保される一般的な配信サービスを活用することとした。 なお、申込フォームの作成、発信先企業の確保や発信内容の検討を進め、今年度中に試験運用を行う。	本格運用を開始し、定期的に企業に必要な情報を発信することで、広報力を強化（登録企業200社）	効果検証を踏まえ、より効果的な企業向け支援に関する広報を実施

戦略3	就労に困難を抱える方や地域の事情に応じた就労支援	事業運営
-----	--------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○		○			○

【戦略を設定する理由・背景】
 誰もがいきいきと働き活躍できるダイバーシティを実現していくために、年齢、性別、地域、個々人の抱える様々な事情など、あらゆる面の多様性に着目した就労支援を充実していく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>ソーシャルインクルージョンの取組は始まったばかりであり、様々な支援策を着実に実施し、軌道に乗せていく必要がある。</p> <p>シルバー人材センターには女性の経験を活かせる仕事もあるが、会員における女性割合が少なく、ニーズに十分応えられていない。</p> <p>障害者を取り巻く状況が変化する中において、障害者にとっても、多様な就業機会が必要となっている。</p> <p>多摩地域においては、広範な対象エリアや多様な地域性もあり、区部と比較してサービスが行き届きにくい状況となっている。このため、地域の特色を考慮しながらサービス展開を図っていく必要がある。</p>	<p>国内初の取組であるソーシャルファームへの支援策を充実させる。また、就労困難者への支援窓口を活用し、様々な理由から就労に困難を抱える方へのサポートを行う。</p> <p>女性会員増に向けた周知・広報の強化とともに、女性向けの就業開拓を行う。</p> <p>障害者を初めて雇用する企業に対する伴走型支援に加え、短時間の職場体験実習の実施やテレワーク活用等を支援し、障害者の就業機会を拡充する。</p> <p>新たに開設した女性しごと応援テラス多摩ランチにおける女性再就職支援を充実するとともに、しごとセンター多摩の更なる整備を推進する。</p>	<p>【目標】 ・ソーシャルファームの創設を支援 ・就労困難者支援を充実(360人)</p> <p>【目標】 シルバー人材センターでの女性向け就業開拓と女性会員を獲得</p> <p>【目標】 障害者を雇用する企業への支援を充実</p> <p>【目標】 令和4年度に立川市へ移転するしごとセンター多摩の機能を拡充</p>	<p>ソーシャルファームの創設を支援</p> <p>就労困難者支援窓口での就労支援</p> <p>シルバー人材センターでの就業開拓及び女性会員増</p> <p>中小企業等に対する障害者雇用支援の拡充</p>	<p>多摩地域における新拠点開設及び支援拡充</p>	<p>2020年度の認証ソーシャルファーム10社に対する支援に加え、2021年の認証ソーシャルファームを10社支援(計20社)</p> <p>専門サポートコーナーで年間120人の方の就労困難者を支援</p> <p>女性向けリーフレットの作成などにより、シルバー人材センターにおける女性会員400人増</p> <p>・初めて障害者を雇用する企業に対する伴走型支援の実施(60社) ・中小企業等に対する障害者のテレワーク導入に係る経費の助成や、これまで対象としていなかった短時間の職場体験実習に対する助成を実施</p> <p>・女性しごと応援テラス多摩ランチにおける支援メニューの充実 ・全年齢層を支援対象とした新拠点開設に当たっての都・国・市町村等関係機関との連絡・調整</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略3	就労に困難を抱える方や地域の事情に応じた就労支援	事業運営
-----	--------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○		○			○

【戦略を設定する理由・背景】
 誰もがいきいきと働き活躍できるダイバーシティを実現していくために、年齢、性別、地域、個々人の抱える様々な事情など、あらゆる面の多様性に着目した就労支援を充実していく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>ソーシャルインクルージョンの取組は始まったばかりであり、様々な支援策を着実に実施し、軌道に乗せていく必要がある。</p> <p>シルバー人材センターには女性の経験を活かせる仕事もあるが、会員における女性割合が少なく、ニーズに十分応えられていない。</p> <p>障害者を取り巻く状況が変化する中において、障害者にとっても、多様な就業機会が必要となっている。</p> <p>多摩地域においては、広範な対象エリアや多様な地域性もあり、区部と比較してサービスが行き届きにくい状況となっている。このため、地域の特色を考慮しながらサービス展開を図っていく必要がある。</p>	<p>国内初の取組であるソーシャルファームへの支援策を充実させる。また、就労困難者への支援窓口を活用し、様々な理由から就労に困難を抱える方へのサポートを行う。</p> <p>女性会員増に向けた周知・広報の強化とともに、女性向けの就業開拓を行う。</p> <p>障害者を初めて雇用する企業に対する伴走型支援に加え、短時間の職場体験実習の実施やテレワーク活用等を支援し、障害者の就業機会を拡充する。</p> <p>新たに開設した女性しごと応援テラス多摩ランチにおける女性再就職支援を充実するとともに、しごとセンター多摩の更なる整備を推進する。</p>	<p>【目標】 ・ソーシャルファームの創設を支援 ・就労困難者支援を充実(360人)</p> <p>【目標】 シルバー人材センターでの女性向け就業開拓と女性会員を獲得</p> <p>【目標】 障害者を雇用する企業への支援を充実</p> <p>【目標】 令和4年度に立川市へ移転するしごとセンター多摩の機能を拡充</p>	<p>ソーシャルファームの創設を支援</p> <p>就労困難者支援窓口での就労支援</p> <p>シルバー人材センターでの就業開拓及び女性会員増</p> <p>中小企業等に対する障害者雇用支援の拡充</p>	<p>多摩地域における新拠点開設及び支援拡充</p>	<p>2020年度の認証ソーシャルファーム10社に対する支援に加え、2021年の認証ソーシャルファームを10社支援(計20社)</p> <p>専門サポートコーナーで年間120人の方の就労困難者を支援</p> <p>女性向けリーフレットの作成などにより、シルバー人材センターにおける女性会員400人増</p> <p>・初めて障害者を雇用する企業に対する伴走型支援の実施(60社) ・中小企業等に対する障害者のテレワーク導入に係る経費の助成や、これまで対象としていなかった短時間の職場体験実習に対する助成を実施</p> <p>・女性しごと応援テラス多摩ランチにおける支援メニューの充実 ・全年齢層を支援対象とした新拠点開設に当たっての都・国・市町村等関係機関との連絡・調整</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>【目標】2021年度の募集説明会は、支援予定を超える応募があり、普及啓発の効果があった。広報活動により訪問者は着実に増えており、目標は達成できる見込みである。</p> <p>【目標】全体の入会数が伸びる中で、女性向けPRの効果が見え化し、女性会員数は順調に増加している。</p> <p>【目標】実績が伸び悩んでいるため、障害者雇用に関する相談会等による中小企業の開拓に努める。</p> <p>【目標】感染者数の増加時期に実施した際は定員に達しなかったが、今後は参加者が増える見込みである。</p>					

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		効果検証などを踏まえ、支援を充実	効果検証などを踏まえ、支援を充実
		効果検証などを踏まえ、支援を充実	効果検証などを踏まえ、支援を充実
		前年度までの取組に加え、さらなる会員増に向けた取組を充実（女性会員400人増）	前年度までの取組に加え、さらなる会員増に向けた取組を充実（女性会員400人増）
		企業からのニーズ等を踏まえ、規模や枠組みを再検討	企業からのニーズ等を踏まえ、規模や枠組みを再検討
		・効果検証などを踏まえ、女性再就職の支援内容を拡充 ・新規拠点開設により多摩地域の就労支援を拡充	それぞれの支援について、効果検証などを踏まえ、支援内容を拡充

改訂の内容及び考え方について

【目標】2020年度の実績を踏まえ、より多くのソーシャルファームの創設を支援するため、20事業所から約30事業所に支援社数を拡充する。また、就労困難者の支援をより充実させるため、専門サポートコーナーにおける支援規模を120人から180人に拡充する。

【目標】2023年度の計画の数値目標は2022年度の結果を踏まえ設定するため、現段階では記載しないこととした。

【目標】2020年度の障害者テレワーク導入支援の実施状況を踏まえ、初めて障害者を雇用する企業に対する伴走型支援の支援メニューに、テレワーク導入に係る経費助成を新たに追加する。また、障害者の職場定着支援事業（東京ジョブコーチ支援事業）において、新たにICTヘルプデスクを活用し、障害者のテレワーク実施に係るアドバイスを行う。

【目標】しごとセンター多摩における女性再就職支援事業の一部を、地域の実情を把握している地元自治体の希望に応じた形の支援メニューとして再構築し実施する。また、新規拠点開設後は、「就職チャレンジ多摩」等の新規事業を実施し、多摩地域の就労支援を拡充する。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度に都が認証した28事業所に対し、事業運営に関する相談を行うとともに、16事業所に対しては補助金交付決定。さらに事業の進捗が進展している1事業所に対して経営コンサルティングを4回実施 ・2021年度の認証ソーシャルファームの募集を9月に開始し、23事業所が応募 	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度に都が認証した28事業所に対して、丁寧なニーズの把握に努める等、きめ細かな対応を行い、着実に支援を実施している。 ・2021年度の認証ソーシャルファームの募集に関する説明会、セミナーなどによる普及啓発の効果があった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・都が2020年度及び2021年度に認証したソーシャルファーム約30事業所に対し支援 ・東京にソーシャルファームが根付くことに向け、普及啓発を幅広く実施 	効果検証などを踏まえ、支援を充実
専門サポートコーナーの支援決定者 98人	就労支援機関等に対するリーフレット配布、アドバイザーの個別訪問による広報活動等により、専門サポートコーナーへの新規訪問者は着実に増えており、11月末時点で98人の支援を決定した。今後も支援決定者数の増加が見込まれ、目標は達成できる見込みである。	専門サポートコーナーで年間180人の就労困難者を支援	効果検証などを踏まえ、支援を充実
女性会員数 648人増 (2021年3月末時点：28,880人 2021年11月末時点：29,528人)	8月以降感染が収束方向に向かうに伴い、全体の入会数が伸びる中で、女性向けリーフレットの作成など女性向けPRの効果が顕在化し、女性会員数は順調に増加している。	前年度までの取組に加え、さらなる会員増に向けた取組を充実（女性会員400人増）	前年度までの取組に加え、さらなる会員増に向けた取組を充実
<ul style="list-style-type: none"> ・初めて障害者を雇用する中小企業28社に対する伴走型支援を開始 ・当初想定していた支援社数10社への障害者テレワーク導入支援を開始 ・短時間の職場体験実習をメニューに加えたが、11月末時点においては申請にいたっていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・感染症拡大の影響等により、中小企業の採用意欲が落ち込み、実績が伸び悩んでいる。障害者雇用に関する相談会の開催等により、中小企業の開拓に努める。 ・障害者テレワーク導入支援については、当初申請が低調だったが、事業内容の周知徹底に努め、目標の支援社数10社を達成することができた。 ・短時間の職場体験実習については、勤務開始時に長時間勤務が困難な精神障害者などには有効であるが、長時間勤務者は法定雇用率に算定されない等の課題があり、企業からの申請にいたっていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・初めて障害者を雇用する企業60社に対して伴走型支援を実施（テレワーク導入支援のメニューを追加） ・障害者の職場定着を支援するジョブコーチに対し、新たにICTヘルプデスクを活用し、障害者の定着支援を強化 	企業からのニーズ等を踏まえ、規模や枠組みを再検討
<ul style="list-style-type: none"> ・「子育て応援！企業交流会」を2回実施（7月、8月）し、8企業に対し、22人（定員30人）が参加 ・全年齢層を支援対象とした新規拠点開設に当たっての都・国・市町村等関係機関との連絡・調整を実施 	感染者数が増加していた7月と8月に実施したが、定員30人のところ22人が参加した。今後、緊急事態宣言解除後の12月と2月に実施する回は、参加者が増える見込みである。	<ul style="list-style-type: none"> ・地元自治体のニーズに応じた女性再就職支援プログラムを実施（635人） ・新規拠点開設後は、就職準備度に応じたセミナー・グループワーク・企業内実習等により正規雇用化を図る 「就職チャレンジ多摩」等新規事業を実施し、多摩地域の就労支援を拡充（250人） 	それぞれの支援について、効果検証などを踏まえ、支援内容を拡充

戦略4	しごと財団の政策提言力強化	組織運営
-----	---------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 東京しごと財団は、雇用就業分野のプロフェッショナル組織として、都から積極的な政策提言を求められているが、職員が企画立案を実際に行うための枠組み構築や人材育成が十分でない。職員一人ひとりの能力及び意欲向上を図り、組織的に企画提案能力を高めることが急務である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>若手職員を対象に、事業の企画立案に類する研修を実施しているが、職員一人ひとりが担当事業の改善や立案を行う仕組みが無く、都からの指示を待つ受け身の姿勢になりがちである。</p> <p>職員の昇任に当たっては、年数要件を定めているが、年次の浅い職員は、例えば中途採用で経験があったとしても早期に昇任できる制度となっていない。</p> <p>事業運営に対する発想の固定化 過去の経緯を参考に事業運営を行うことが多く、新たな発想が生まれにくいという弊害も生じている。このため、第三者の視点から財団を見つめ直し、新たな風を取り込んでいく必要がある。</p>	<p>職員全員が担当事業等の課題を整理し、現場の知見を活かして改善・新規の提案を取りまとめ、都と予算要求前に意見交換することで事業化へとつなげていく。</p> <p>財団での経験年数が浅くても、意欲・能力のある職員が早期に昇任できるよう、主任、係長職への昇任年数要件を緩和する。</p> <p>雇用就業分野等に強みを持つ民間企業や公的団体等に対し、個別の事業実施にとどまらず、連携を強化することで、職員の視野を広げる。</p>	<p>【目標】 機動的な事業執行体制と都への政策提言力を強化(事業提案3件)</p> <p>【目標】 財団での職歴は浅いが、能力・意欲のある職員が活躍できる人事制度の見直し(3名の輩出)</p> <p>【目標】 雇用就業分野等に強みを持つ公的団体や民間企業との人事交流を実施(派遣・受け入れ合わせて4名以上)</p>	<p>予算要求過程における事業提案を実施</p> <p>昇任に係る年数要件の見直し及び新要件による選考実施</p> <p>人事交流の実施</p>		<p>・都に対し事業提案に係る意見交換のトライアルを実施 ・トライアルを踏まえ、予算要求までの正式プロセスの検討 ・当年度の提案結果の考察、次年度に向けた提案内容の検討</p> <p>・昇任基準の検討 ・財団内での意見交換及び調整 ・職員の昇任に関する細目の改正 ・職員への周知・説明</p> <p>・人事交流実施候補の選定及び打診 ・協定締結 ・次年度人事交流計画を相手方と調整 ・次年度人事交流対象職員の選定</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略4	しごと財団の政策提言力強化	組織運営
-----	---------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交流	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 東京しごと財団は、雇用就業分野のプロフェッショナル組織として、都から積極的な政策提言を求められているが、職員が企画立案を実際に行うための枠組み構築や人材育成が十分でない。職員一人ひとりの能力及び意欲向上を図り、組織的に企画提案能力を高めることが急務である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>若手職員を対象に、事業の企画立案に類する研修を実施しているが、職員一人ひとりが担当事業の改善や立案を行う仕組みが無く、都からの指示を待つ受け身の姿勢になりがちである。</p> <p>職員の昇任に当たっては、年数要件を定めているが、年次の浅い職員は、例えば中途採用で経験があったとしても早期に昇任できる制度となっていない。</p> <p>事業運営に対する発想の固定化 過去の経緯を参考に事業運営を行うことが多く、新たな発想が生まれにくいという弊害も生じている。このため、第三者の視点から財団を見つめ直し、新たな風を取り込んでいく必要がある。</p>	<p>職員全員が担当事業等の課題を整理し、現場の知見を活かして改善・新規の提案を取りまとめ、都と予算要求前に意見交換することで事業化へとつなげていく。</p> <p>財団での経験年数が浅くても、意欲・能力のある職員が早期に昇任できるよう、主任、係長職への昇任年数要件を緩和する。</p> <p>雇用就業分野等に強みを持つ民間企業や公的団体等に対し、個別の事業実施にとどまらず、連携を強化することで、職員の視野を広げる。</p>	<p>【目標】 機動的な事業執行体制と都への政策提言力を強化(事業提案3件)</p> <p>【目標】 財団での職歴は浅いが、能力・意欲のある職員が活躍できる人事制度の見直し(3名の輩出)</p> <p>【目標】 雇用就業分野等に強みを持つ公的団体や民間企業との人事交流を実施(派遣・受け入れ合わせて4名以上)</p>	<p>予算要求過程における事業提案を実施</p> <p>昇任に係る年数要件の見直し及び新要件による選考実施</p> <p>人事交流の実施</p>		<p>・都に対し事業提案に係る意見交換のトライアルを実施 ・トライアルを踏まえ、予算要求までの正式プロセスの検討 ・当年度の提案結果の考察、次年度に向けた提案内容の検討</p> <p>・昇任基準の検討 ・財団内での意見交換及び調整 ・職員の昇任に関する細目の改正 ・職員への周知・説明</p> <p>・人事交流実施候補の選定及び打診 ・協定締結 ・次年度人事交流計画を相手方と調整 ・次年度人事交流対象職員の選定</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>【目標】財団内での議論により事業の改善能力を高めつつ、都との意見交換の実施を予算要求過程に位置付けたことで、より活発な意見交換が行われた。</p> <p>【目標】東京都の昇任基準等を踏まえ、主任職及び係長職への昇任について、職務経験年数要件の緩和を検討した。</p> <p>【目標】調整にあたり、人事交流の趣旨や双方のメリットについて説明し、交流の実施について賛同を得ることができた。</p>					

変更なし
(個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> ・財団全体で都に対し事業提案に係る意見交換を実施し、1件を事業提案 ・当年度の提案結果考察、次年度に向けた提案内容の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・財団全体で都に対し事業提案に係る意見交換を実施し、2件を事業提案 ・当年度の提案結果考察、次年度に向けた提案内容の検討
		<ul style="list-style-type: none"> ・新要件に基づく昇任選考の実施 ・新要件に基づく合格者の輩出（1名） 	<ul style="list-style-type: none"> ・新要件に基づく昇任選考の実施 ・新要件に基づく合格者の輩出（2名）
		<ul style="list-style-type: none"> ・人事交流を実施（2名） ・次年度人事交流計画を相手方と調整 ・人事交流の実績報告及び次年度人事交流計画を相手方と調整 ・次年度人事交流対象職員の選定 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事交流を実施（2名） ・次年度人事交流計画を相手方と調整 ・人事交流の実績報告及び次年度人事交流計画を相手方と調整 ・次年度人事交流対象職員の選定

改訂の内容及び考え方について

【目標、 、 】2023年度の計画の数値目標は2022年度の結果を踏まえ設定するため、現段階では記載しないこととした。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
財団内において、定例的に現状の事業改善策等について議論するとともに、財団の各事業課と都の所管課との間で、予算要求過程における意見交換のトライアルを緊密に実施	財団内での議論により事業の改善能力を高めつつ、都との意見交換の実施を予算要求過程に位置付けたことで、より活発な意見交換が行われた。今後、予算要求までのプロセスを検討するとともに、若手職員向け研修において、事業案を検討するなどの取組をあわせて行い、都への事業提案につなげていく。	<ul style="list-style-type: none"> ・財団全体で都に対し事業提案に係る意見交換を実施し、1件を事業提案 ・当年度の提案結果考察、次年度に向けた提案内容の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・財団全体で都に対し事業提案に係る意見交換を実施し、事業提案 ・当年度の提案結果考察、次年度に向けた提案内容の検討
財団内での意見交換を実施し、主任職及び係長職への昇任について、職務経験年数要件の見直しを検討	東京都の昇任基準や財団の採用者の状況を踏まえ、主任職の昇任基準の要件緩和を行うことで、主任職及び係長職への早期昇任を可能とする方向性で検討した。	<ul style="list-style-type: none"> ・新要件に基づく昇任選考の実施 ・新要件に基づく合格者の輩出（1名） 	<ul style="list-style-type: none"> ・新要件に基づく昇任選考の実施 ・新要件に基づく合格者の輩出
雇用就業分野等に強みを持つ団体等から、人事交流実施候補を選定し、相手方と調整のうえ、交流の実施について合意	調整にあたり、人事交流の趣旨や双方のメリットについて説明し、交流の実施について賛同を得ることができた。今後、次年度の派遣に向け、規程整備と対象職員の選定を進めていく。	<ul style="list-style-type: none"> ・人事交流を実施（2名） ・次年度人事交流計画を相手方と調整 ・人事交流の実績報告及び次年度人事交流計画を相手方と調整 ・次年度人事交流対象職員の選定 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事交流を実施 ・次年度人事交流計画を相手方と調整 ・人事交流の実績報告及び次年度人事交流計画を相手方と調整 ・次年度人事交流対象職員の選定

戦略1	担い手の確保・育成と力強い農業経営の展開	事業運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○					○

【戦略を設定する理由・背景】
 東京の農家戸数は1万戸を下回り、毎年約100haの農地が宅地等に転用されるなど農家戸数や農地の減少に歯止めがかからない。一方で、新たな経営展開を目指す意欲的な農業者も多数存在し、また、非農家出身者が都内で就農する事例も増えているほか、援農ボランティアへの関心が高まっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>・チャレンジ農業支援センターにおいて、経営多角化や販路開拓など新たな経営展開に取り組む農業者に対して、外部専門家等の派遣や助成事業による支援を実施。</p> <p>・新規就農支援として、東京農業アカデミー八王子研修農場では、毎年5名程度の研修生を受け入れ、2年間の研修を実施。研修生の就農については、栽培技術や経営ノウハウの習得に加え、就農地の探索・選定や農地利用に関する手続等が必要。就農希望地で借用可能な農地は極めて少なく、相当な時間と調整を要する。</p> <p>・援農ボランティア事業では、ボランティア登録者数が700名を超える一方で受入農家は31件と少なく、トイレやロッカー等の受入環境の未整備が課題となっている。</p>	<p>・都長期戦略に掲げる「農家1戸あたり産出額800万円(2030年度)」を目指し、6次産業化や新たな販売形態の導入など収益性の高い農業経営の展開を支援。農業者ニーズを踏まえ専門家による支援分野の拡大、農業者の創意工夫を發揮した取組や好事例の発信等を通じて、農業者の経営力向上を図る。</p> <p>・都や自治体、関係機関等との連携を強化し、総合的なサポート体制のもとで、就農検討期から就農まで切れ目ない支援を実施。八王子研修農場については、着実に営農できるよう研修期間中だけでなく、研修終了後もフォローしていく。</p> <p>・援農ボランティア事業の受入農家を確保・拡大するため、事例のPRや農家の受入環境整備を支援する。</p>	<p>【目標】 財団事業を活用した新たな経営展開の取組支援事例 累計330件(派遣農家数)</p> <p>【目標】 八王子研修農場修生の着実な就農100%</p> <p>【目標】 東京広域援農ボランティア事業 受入農家数 50件(6~7件増/年度) 派遣件数 2,000件</p>	<p>チャレンジ農業支援センターの販路開拓・拡大支援の強化</p> <p>東京農業アカデミー研修生の就農に向けた支援の充実</p> <p>援農ボランティア制度の効果的な実施</p>	<p>○専門家と販路開拓ナビゲータの新規開拓</p> <p>○Eコマース導入ノウハウ等の提供(セミナー開催等)</p> <p>○専門家派遣農家数 80件</p> <p>○販路開拓ナビゲータ派遣農家数 30件</p> <p>○助成事業 45件 (取組支援事例をHP等で発信、一層の活用促進を図る)</p> <p>○第1期生・2期生(計10名)の研修実施</p> <p>○第1期生の就農に向けた取組を強化(就農地の探索・選定、利用調整等)</p> <p>○就農に向けた支援の実施、運用</p> <p>○新規の受入農家6件(累計37件)</p> <p>○受入環境整備支援事業 5件</p> <p>○派遣件数1,500件</p> <p>○効率的なマッチングシステムの検討・導入</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略1	担い手の確保・育成と力強い農業経営の展開	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					○

【戦略を設定する理由・背景】
 東京の農家戸数は1万戸を下回り、毎年約100haの農地が宅地等に転用されるなど農家戸数や農地の減少に歯止めがかからない。一方で、新たな経営展開を目指す意欲的な農業者も多数存在し、また、非農家出身者が都内で就農する事例も増えているほか、援農ボランティアへの関心が高まっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>・チャレンジ農業支援センターにおいて、経営多角化や販路開拓など新たな経営展開に取り組む農業者に対して、外部専門家等の派遣や助成事業による支援を実施。</p> <p>・新規就農支援として、東京農業アカデミー八王子研修農場では、毎年5名程度の研修生を受け入れ、2年間の研修を実施。研修生の就農については、栽培技術や経営ノウハウの習得に加え、就農地の探索・選定や農地利用に関する手続等が必要。就農希望地で借用可能な農地は極めて少なく、相当な時間と調整を要する。</p> <p>・援農ボランティア事業では、ボランティア登録者数が700名を超える一方で受入農家は31件と少なく、トイレやロッカー等の受入環境の未整備が課題となっている。</p>	<p>・都長期戦略に掲げる「農家1戸あたり産出額800万円(2030年度)」を目指し、6次産業化や新たな販売形態の導入など収益性の高い農業経営の展開を支援。農業者ニーズを踏まえ専門家による支援分野の拡大、農業者の創意工夫を發揮した取組や好事例の発信等を通じて、農業者の経営力向上を図る。</p> <p>・都や自治体、関係機関等との連携を強化し、総合的なサポート体制のもとで、就農検討期から就農まで切れ目ない支援を実施。八王子研修農場については、着実に営農できるよう研修期間中だけでなく、研修終了後もフォローしていく。</p> <p>・援農ボランティア事業の受入農家を確保・拡大するため、事例のPRや農家の受入環境整備を支援する。</p>	<p>【目標】 財団事業を活用した新たな経営展開の取組支援事例 累計352件(派遣農家数)</p> <p>【目標】 八王子研修農場修生の着実な就農100%</p> <p>【目標】 東京広域援農ボランティア事業 受入農家数 60件(6~7件増/年度) 派遣件数 2,000件</p>	<p>チャレンジ農業支援センターの販路開拓・拡大支援の強化</p> <p>東京農業アカデミー研修生の就農に向けた支援の充実</p> <p>援農ボランティア制度の効果的な実施</p>	<p>○専門家と販路開拓ナビゲータの新規開拓</p> <p>○Eコマース導入ノウハウ等の提供(セミナー開催等)</p> <p>○専門家派遣農家数 80件</p> <p>○販路開拓ナビゲータ派遣農家数 30件</p> <p>○助成事業 45件 (取組支援事例をHP等で発信、一層の活用促進を図る)</p> <p>○第1期生・2期生(計10名)の研修実施</p> <p>○第1期生の就農に向けた取組を強化(就農地の探索・選定、利用調整等)</p> <p>○就農に向けた支援の実施、運用</p> <p>○新規の受入農家6件(累計37件)</p> <p>○受入環境整備支援事業 5件</p> <p>○派遣件数1,500件</p> <p>○効率的なマッチングシステムの検討・導入</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>・チャレンジ農業支援センターでは、動画制作による広報活動やセミナーのオンライン配信などデジタル化を推進。遠隔地との通信が可能となり、島しょ地域からの相談が増加している。</p> <p>・八王子研修農場では、生育状況や天候など柔軟に対応しながら研修を実施したほか、第1期生の就農希望地を早期から関係機関と連携して現地に働きかけを行い、11月末には全員の就農予定地が決定した。</p> <p>・援農ボランティアでは、関係機関からも積極的に情報収集を行い農家の掘り起こしを行ったところ、受入農家数が44件となった。</p>					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ○専門家と販路開拓ナビゲータの新規開拓 ○Eコマース導入ノウハウ等の提供（セミナー開催等） ○専門家派遣農家数 80件 ○販路開拓ナビゲータ派遣農家数 30件 ○助成事業 45件 （取組支援事例をHP等で発信、一層の活用促進を図る） 	<ul style="list-style-type: none"> ○専門家と販路開拓ナビゲータ新規開拓 ○Eコマース導入ノウハウ等の提供（セミナー開催等） ○専門家派遣農家数 80件 ○販路開拓ナビゲータ派遣農家数 30件 ○助成事業 45件 （取組支援事例をHP等で発信、一層の活用促進を図る）
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ○第2期生・3期生（計10名）の研修実施 ○第2期生の就農に向けた取組を強化（就農地の探索・選定、利用調整等） ○就農に向けた支援の実施、必要に応じた見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ○第3期生・4期生（計10名）の研修実施 ○第3期生の就農に向けた取組を強化（就農地の探索・選定、利用調整等） ○就農に向けた支援の実施、必要に応じた見直し
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ○新規の受入農家6件（累計43件） ○受入環境整備支援事業 7件 ○派遣件数1,700件 ○受入農家を増やすためのPR動画の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ○新規の受入農家7件（累計50件） ○受入環境整備支援事業 10件 ○派遣件数2,000件
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

<p>【改訂の内容】</p> <p>3年後（2023年度）の到達目標</p> <p>目標 「財団事業を活用した新たな経営展開の取組支援事例」 累計330件（派遣農家数） 累計352件（派遣農家数）</p> <p>目標 「東京広域援農ボランティア事業」 受入農家数 50件 60件</p> <p>【改訂の考え方】</p> <p>○人口減少と高齢化が進む島しょ地域において、第一次産業の下支えによる地域の活性化が課題となっており、チャレンジ農業支援事業においても、経営改善にチャレンジする島しょ地域の農業者等に対して、必要な分野の専門家等の派遣を強化していく。</p> <p>○マッチングシステムの導入により、ボランティア登録・募集・申込がより簡便になった。引き続き事業PRを積極的に行い、受入農家の拡大を図る。</p>
--

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>Webプロモーション等の専門家2人新規登録、ホテルレストラン部門販路開拓ナビゲータ1人新規委嘱</p> <p>セミナー実施 1回、59人出席（オンライン参加含）</p> <p>専門家派遣農家数74件</p> <p>販路開拓ナビゲータ派遣農家数23件（成約数15件）</p> <p>助成事業 37件</p> <p>（HPで発信予定の新規優良事例動画の作成 2事例）</p>	<p>販路開拓の視点から、異業種分野の専門家等を開拓し着実に支援範囲を拡大。都内農家の食材が都内ホテルで採用決定する等、新たなマッチングが成立</p> <p>販促PRやEコマース等、農家ニーズの高いテーマを中心にセミナー開催</p> <p>専門家派遣事例集の動画制作や島しょ地域の掘り起こしを実施</p> <p>都内百貨店での都産都消フェア開催等、東京産農産物の販売機会を創出し、都内農家の販路開拓に貢献</p> <p>各農家に対し相談時から助成事業を視野に入れて経営改善に向けた支援を実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○専門家と販路開拓ナビゲータの新規開拓 ○Eコマース導入ノウハウ等の提供（セミナー開催等） ○専門家派遣農家数85件 ○販路開拓ナビゲータ派遣農家数36件 ○助成事業 45件 （取組支援事例をHP等で発信、一層の活用促進を図る） 	<ul style="list-style-type: none"> ○専門家と販路開拓ナビゲータの新規開拓 ○Eコマース導入ノウハウ等の提供（セミナー開催等） ○専門家派遣農家数85件 ○販路開拓ナビゲータ派遣農家数36件 ○助成事業 45件 （取組支援事例をHP等で発信、一層の活用促進を図る）
<p>R3研修計画書に基づき第1期生・2期生（計10名）に対して研修を実施している。</p> <p>第1期生は11月末現在、就農予定地が決まり、農地貸借に向けて調整を行っている。</p> <p>研修カリキュラムのほか、就農希望地の現場調整や地権者、区市町との情報交換、国の交付金事務等の支援を行った。</p>	<p>講義、演習及び実習等、研修の進捗や農作物の生育状況、天候などを総合的に勘案し、その時期に必要な研修を柔軟に組み替えながら実施している。</p> <p>日頃より研修生に対して、独自の農地探索活動が重要であることを周知するほか、農場職員が自治体、農業委員会、JA職員及び地権者と良好な関係を築き、頻りに情報交換を行っている。</p> <p>研修計画に加えて、研修生の就農に資する情報収集や制度活用等については、積極的に取り組む方針であるため。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○第2期生・3期生（計10名）の研修実施 ○第2期生の就農に向けた取組を強化（就農地の探索・選定、利用調整等） ○就農に向けた支援の実施、必要に応じた見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ○第3期生・4期生（計10名）の研修実施 ○第3期生の就農に向けた取組を強化（就農地の探索・選定、利用調整等） ○就農に向けた支援の実施、必要に応じた見直し
<p>受入農家数（累計）44件</p> <p>受入環境整備支援事業 1件</p> <p>派遣件数 801件</p> <p>援農ボランティアWEBサイトの改修、自動マッチング機能の構築</p>	<p>関係機関と連携した都内農家の掘り起こしにより、着実に新規受入農家を確保</p> <p>5件の農家と事業導入に向けた調整を行い、うち1件で導入済み</p> <p>コロナ緊急事態宣言期間中は活動休止し10月派遣再開。都民の農業への関心が高まる中、この機を捉え、多様な担い手として農業分野の人材確保に繋げていく。</p> <p>参加申込から派遣調整・決定までマッチングをオンラインで自動化し、迅速なサービス提供と都民・受入農家の双方の利便性向上に寄与。12月運用開始</p>	<p>受入農家数（累計）53件</p> <p>受入環境整備事業 7件</p> <p>派遣件数 1,700件</p> <p>受入農家を増やすためのPR動画の作成</p> <p>（取組事例をHP等で発信、一層の活用促進を図る）</p>	<p>受入農家数（累計）60件</p> <p>受入環境整備事業 10件</p> <p>派遣件数 2,000件</p> <p>（取組事例をHP等で発信、一層の活用促進を図る）</p>
/	/		
/	/		

戦略2	高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大	事業運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○					○

【戦略を設定する理由・背景】
 多摩の森林は、水源涵養や災害防止等、東京の都市活動や都民の暮らしを支える大きな役割を果たしているが、林業の衰退等により伐採、利用、植栽、保育という森林循環が停滞し、森林の荒廃が危惧されている。そこで、森林循環の確保に必要な高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大を図る。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
				到達目標	計画	
・森林循環促進事業により、スギ林等の伐採、搬出と花粉の少ないスギ等の植栽を行っているが、林業技術者の不足から事業拡大が難しい状況にある。 ・近年、シカ個体数の増加や分布域の拡大により伐採地の森林被害(苗木の食害、樹幹の剥皮害等)が深刻な状況。林業生産への経済的損失のほか、適切な森林整備への影響も懸念 ・森林循環を促進するためには、伐採の拡大と併せて、その森林から搬出される多摩産材に対する需要の確保も不可欠。大消費地・東京で森林や木材の魅力と木を使うことの意義を広く普及PRし、新たな木材需要を喚起して木材利用を促進する必要がある。	・多摩地域の適切な森林循環確保に必要な伐採搬出を担う高度な林業技術者の確保を図るため、都用地を活用した研修施設(東京トレーニングフォレスト)の開設及び他県林業事業者の誘致を進める。 ・植栽管理の効率化を図るため、ドローンを活用したシカ被害状況調査、監視を計画的に実施。被害想定区域におけるシカ防護柵の設置及び恒常的な維持管理により植栽木被害を軽減 ・ショッピングセンターや駅舎など、多くの都民が訪れ、利用する商業施設等の木質化への支援を通じて、多摩産材の魅力を効果的に発信するとともに、情報発信拠点の活用等により、オフィスや民間住宅等への多摩産材の利用促進を図る。	【目標】 不足する伐採搬出技術者の50%確保(25名) 【目標】 ドローンによる被害監視とシカ柵設置による森林被害の解消 ・被害状況調査 420ha(5か年で全管理地700ha達成) ・シカ防護柵設置 150ha 【目標】 PR効果の高い多摩産材利用施設の導入・設置支援 30施設	伐採搬出技術者の確保育成		○東京トレーニングフォレストでの高度技術者の育成 5名(林業事業者への説明と参加の働きかけ) ○他県からの新規参入 1社(3名程度) ○ドローンによるシカ被害状況調査、監視 140ha(植栽管理地面積700haの20%・シカの目撃区域の植栽地優先) ○シカ防護柵の設置と恒常的な維持管理 50ha(新植地及び植栽被害地) ○木材利用施設の拡大に向けた補助事業 10件(事業者向けの効果的なPRの実施) ○普及PR ・MOCTIONの活用(来場者:年間7千人、セミナー:5回) ・多摩産材住宅の普及(家造りセミナー2回、WEB発信)	
			シカ被害対策			
			多摩産材の利用拡大			
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						

戦略2	高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					○

【戦略を設定する理由・背景】
 多摩の森林は、林業の衰退等により伐採、利用、植栽、保育という森林循環が停滞し、森林の荒廃が危惧されている。また、2030年カーボンハーフに向け、木材利用の促進は大きな役割を果たす。そこで、森林循環の確保に必要な高度な林業技術者の育成と多摩産材の利用拡大を図る。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
				到達目標	計画	
・森林循環促進事業により、スギ林等の伐採、搬出と花粉の少ないスギ等の植栽を行っている。新たな木材需要に対応するためには林業技術者の育成や先進技術を活用した施業の効率化が不可欠である。 ・近年、シカ個体数の増加や分布域の拡大により伐採地の森林被害(苗木の食害、樹幹の剥皮害等)が深刻な状況。林業生産への経済的損失のほか、適切な森林整備への影響も懸念 ・森林循環を促進するためには、多摩産材に対する需要の確保が不可欠。森林や木材の魅力と木を使うことの意義を広く普及PRするとともに、新たな需要先として中大規模建築物の木造化やオフィスの木質化を進め、新たな木材需要を喚起して木材利用を促進する必要がある。	・東京トレーニングフォレストを活用して、伐採搬出を担う技術者の育成を進めるとともに他県林業事業者の誘致を進める。また、生産性向上を図るため、先進的な高性能林業機械の導入を図る。 ・植栽管理の効率化を図るため、ドローンを活用したシカ被害状況調査、監視を計画的に実施。被害想定区域におけるシカ防護柵の設置及び恒常的な維持管理により植栽木被害を軽減 ・ショッピングセンターや駅舎など、多くの都民が利用する施設や建築物の外構等の木質化への支援を通じて、多摩産材の魅力を効果的に発信するとともに、情報発信拠点の活用等により、オフィスや民間住宅等への多摩産材の利用促進を図る。また、新たな需要開拓として、都内での中大規模木造施設の拡大に向けた支援を実施する。	【目標】 ・不足する伐採搬出技術者の50%確保(25名) ・高性能林業機械の導入 2台 【目標】 ドローンによる被害監視とシカ柵設置による森林被害の解消 ・被害状況調査 420ha(5か年で全管理地700ha達成) ・シカ防護柵設置 150ha 【目標】 ・PR効果の高い多摩産材利用施設の導入支援 30施設 ・中大規模木造建築物整備支援 3施設	伐採搬出技術者の確保育成		○東京トレーニングフォレストでの高度技術者の育成 5名(林業事業者への説明と参加の働きかけ) ○他県からの新規参入 1社(3名程度) ○ドローンによるシカ被害状況調査、監視 140ha(植栽管理地面積700haの20%・シカの目撃区域の植栽地優先) ○シカ防護柵の設置と恒常的な維持管理 50ha(新植地及び植栽被害地) ○木材利用施設の拡大に向けた補助事業 10件(事業者向けの効果的なPRの実施) ○普及PR ・MOCTIONの活用(来場者:年間7千人、セミナー:5回) ・多摩産材住宅の普及(家造りセミナー2回、WEB発信)	
			シカ被害対策			
			多摩産材の利用拡大			
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						
・伐採搬出の技術者育成については、令和3年5月に東京トレーニングフォレストを開設し、5名の研修生を育成している。今後は、事業発注等の受入条件の整備を行い、他県からの新規参入の促進を図っていく。 ・シカ被害対策については、計画のとおり作業を進め、被害軽減に努めている。 ・多摩産材の利用拡大については、補助事業の事業者への浸透が進み、着実に補助事業を実施している。また、MOCTIONについては、コロナの影響で来場者が伸び悩んでいるが、オンラインを活用して情報提供を進めている。						

改訂前

2021年度		3か年の取組(年次計画)	
実績(11月末時点)	要因分析	2022年度	2023年度
		○東京トレーニングフォレストでの高度技術者の育成 5名(林業事業者の意向を踏まえてカリキュラムの改善) ○他県からの新規参入 1社(3名程度)	○東京トレーニングフォレストでの高度技術者の育成 5名(林業事業者の意向を踏まえてカリキュラムの改善) ○他県からの新規参入 1社(3名程度)
		○ドローンによるシカ被害状況調査、監視 140ha (植栽管理地面積700haの20%・シカ柵設置植栽管理地の監視も強化) ○シカ防護柵の設置と恒常的な維持管理 50ha(新植地及び植栽被害地)	○ドローンによるシカ被害状況調査、監視 140ha (植栽管理地面積700haの20%・シカの目撃区域周辺の植栽地管理地の監視も強化) ○シカ防護柵の設置と恒常的な維持管理 50ha(新植地及び植栽被害地)
		○木材利用施設の拡大に向けた補助事業 10件(P Rに加え、整備予定施設への個別情報提供) ○普及PR ・MOCTIONの活用(来場者:年間7千人、セミナー:5回) ・多摩産材住宅の普及(家造りセミナー2回、WEB発信)	○木材利用施設の拡大に向けた補助事業 10件(P Rに加え、整備予定施設への個別情報提供) ○普及PR ・MOCTIONの活用(来場者:年間8千人、セミナー:5回) ・多摩産材住宅の普及(家造りセミナー2回、WEB発信)

改訂の内容及び考え方について

<p>【改訂の内容】</p> <p>3年後(2023年度)の到達目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「高性能林業機械の導入 2台」を追加 ・「中・大規模木造施設整備支援 3施設」を追加 <p>【改訂の考え方】</p> <p>木材利用の拡大は2030年カーボンハーフに繋がるものである。ウッドショックによる外国産木材の供給不足に対して、多摩産材等の国産材の供給体制を強化する必要がある。そこで、林業技術者を着実に確保・育成するとともに、林業における先進高性能機械の導入を進め、多摩産材等の供給体制の強化を図る。需要面では、木材利用の促進と外国産木材の依存度の低減を図るため、中・大規模建築物の多摩産材をはじめとする国産材利用の促進を強化する。</p>

改訂後

2021年度		3か年の取組(年次計画)	
実績(11月末時点)	要因分析	2022年度	2023年度
○東京トレーニングフォレスト 研修生5名受講 ○他県からの新規参入 0件	○他県事業者を含め、林業事業体に直接訪問して働きかけを行い5名の研修生を確保 ○都内の森林整備に新規参入の意向がある他県事業者は存在するが、林道災害復旧事業の立入規制等で主伐現場に限られ、現状での受け入れが困難な状況。新規伐採現場の開拓を進めて事業発注等の受入条件を整備し、他県事業者の新規参入を図っていく。	○東京トレーニングフォレストでの高度技術者の育成 5名(林業事業者の意向を踏まえてカリキュラムの改善) ○他県からの新規参入 1社(3名程度) ○高性能林業機械の導入 1台	○東京トレーニングフォレストでの高度技術者の育成 5名(林業事業者の意向を踏まえてカリキュラムの改善) ○他県からの新規参入 1社(3名程度) ○高性能林業機械の導入 1台
ドローンによるシカ被害状況調査、監視 121ha シカ防護柵の設置と恒常的な維持管理 54ha	○ドローンを活用し、シカ目撃情報のある管理地を中心に調査、監視を実施。1月中には目標値を達成する見込み ○シカ防護柵については2021年度新植地全箇所を含め、計画どおり設置。また、設置した防護柵については今後継続して維持管理を実施していく。	○ドローンによるシカ被害状況調査、監視 140ha (植栽管理地面積700haの20%・シカ柵設置植栽管理地の監視も強化) ○シカ防護柵の設置と恒常的な維持管理 50ha(新植地及び植栽被害地)	○ドローンによるシカ被害状況調査、監視 140ha (植栽管理地面積700haの20%・シカの目撃区域周辺の植栽地管理地の監視も強化) ○シカ防護柵の設置と恒常的な維持管理 50ha(新植地及び植栽被害地)
○補助事業の交付決定 12件 ○MOCTION来場者 4,018名(4-11月) セミナー開催 4回 家造りセミナー 2回 (セミナー等のWEB参加者数 6,870名)	○業界紙や建築雑誌に補助事業の広告を掲載するとともに、補助金セミナーやイベントでのPRブース設置等により事業周知を図り、当年度計画を上回る20件程度の交付決定を行う予定である。 ○MOCTIONでは、コロナ緊急事態宣言の影響で1か月以上休業期間があり、来場者が減少している。そこで、セミナー等をWEBで開催し、6,870人に情報提供を行った。	○木材利用施設の拡大に向けた補助事業 10件(P Rに加え、整備予定施設への個別情報提供) ○中大規模木造建築物整備支援 1件 ○普及PR ・MOCTIONの活用(来場者:年間7千人、セミナー:5回) ・多摩産材住宅の普及(家造りセミナー2回、WEB発信)	○木材利用施設の拡大に向けた補助事業 10件(P Rに加え、整備予定施設への個別情報提供) ○中大規模木造建築物整備支援 2件 ○普及PR ・MOCTIONの活用(来場者:年間8千人、セミナー:5回) ・多摩産材住宅の普及(家造りセミナー2回、WEB発信)

戦略3	トウキョウXの生産拡大と流通体制の強化	事業運営
-----	---------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					○

【戦略を設定する理由・背景】
 都市化の進展や後継者不足により都内畜産農家は減少し東京畜産物の生産量も大幅に下落（H16:18,253t R1:10,501t）。収益性の高い畜産経営への転換を促すため、消費者ニーズの高い東京ブランド畜産物「トウキョウX」の普及と生産・流通の拡大を図り、都内畜産振興を推進

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
				到達目標	計画	
・青梅畜産センターでは、東京ブランド畜産物トウキョウX(豚)の系統維持、血統管理及び生産者への種豚の生産・配付を実施。 ・現在の豚舎は老朽化し、衛生レベルの維持が困難で、生産者からの種豚供給希望の増加に対応できない。 ・種豚の生産・供給能力向上と衛生管理体制の強化のため、施設の再編整備を実施(2020年度未完成) ・トウキョウXは繁殖数が少なく、飼育が難しい等の問題があり、新規生産者を獲得しづらい状況。また、育成率向上のため、既存生産者への技術指導も不可欠。 ・トウキョウXの高いブランド力を維持しつつ流通を円滑に進めるため、現状の流通体制の課題整理を踏まえ、改善策を講じる必要がある。	・施設の再編整備による新豚舎完成(2020年度末)後は、高度な衛生管理システムや飼養管理の自動化など新機能を最大限に活用して、種豚の生産・供給能力の向上を目指す。 ・都内及び都外の生産者の新規開拓に向けて、積極的な働きかけを行うとともに、生産者への生産関連データの提供と飼養管理技術指導をより充実し、生産能力向上と生産数拡大を図る。 ・マーケティング調査(2020年度実施)の結果から生産者、流通業者の意向等を把握し、関係者と連携してトウキョウX枝肉格付けや取引基準の見直しを推進する。	【目標】 新施設における確実な衛生管理等の実施と種豚の生産・配付数の増大 【目標】 都内及び都外の新規生産者の確保と技術指導体制の強化 ・試験飼育 累計2件 ・本格飼育 累計2件 【目標】 流通体制の改善策の検討、実施によりトウキョウX流通量を拡大し、都民の豊かな食生活に貢献	新施設におけるトウキョウX種豚の供給能力の向上		○新施設における生産計画の策定 ○新施設を活用し衛生管理の徹底等により種豚の供給能力を拡大 ○試験飼育 1件 ○新規生産者開拓に向けた働きかけ(5件) ○技術指導 28回 生産者の繁殖成績や格付けのデータ提供等、生産者指導体制の強化 ○生産計画の策定(2022年度予算に反映) ○現状の流通体制の課題整理と改善・拡大策を検討し、予算化 ○新施設の紹介など事業PR動画の作成・配信	
			トウキョウX生産者の新規開拓と生産者指導体制の強化			
			市場動向の把握とトウキョウXの流通改善・拡大策の検討、実施			
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						

戦略3	トウキョウXの生産拡大と流通体制の強化	事業運営
-----	---------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○					○

【戦略を設定する理由・背景】
 都市化の進展や後継者不足により都内畜産農家は減少し東京畜産物の生産量も大幅に下落（H16:18,253t R1:10,501t）。収益性の高い畜産経営への転換を促すため、消費者ニーズの高い東京ブランド畜産物「トウキョウX」の普及と生産・流通の拡大を図り、都内畜産振興を推進

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
				到達目標	計画	
・青梅畜産センターでは、東京ブランド畜産物トウキョウX(豚)の系統維持、血統管理及び生産者への種豚の生産・配付を実施。 ・現在の豚舎は老朽化し、衛生レベルの維持が困難で、生産者からの種豚供給希望の増加に対応できない。 ・種豚の生産・供給能力向上と衛生管理体制の強化のため、施設の再編整備を実施(2020年度未完成) ・トウキョウXは繁殖数が少なく、飼育が難しい等の問題があり、新規生産者を獲得しづらい状況。また、育成率向上のため、既存生産者への技術指導も不可欠。 ・トウキョウXの高いブランド力を維持しつつ流通を円滑に進めるため、現状の流通体制の課題整理を踏まえ、改善策を講じる必要がある。	・施設の再編整備による新豚舎完成(2020年度末)後は、高度な衛生管理システムや飼養管理の自動化など新機能を最大限に活用して、種豚の生産・供給能力の向上を目指す。 ・都内及び都外の生産者の新規開拓に向けて、積極的な働きかけを行うとともに、生産者への生産関連データの提供と飼養管理技術指導をより充実し、生産能力向上と生産数拡大を図る。 ・マーケティング調査(2020年度実施)の結果から生産者、流通業者の意向等を把握し、関係者と連携してトウキョウX枝肉格付けや取引基準の見直しを推進する。	【目標】 新施設における確実な衛生管理等の実施と種豚の生産・配付数の増大 【目標】 都内及び都外の新規生産者の確保と技術指導体制の強化 ・試験飼育 累計2件 ・本格飼育 累計2件 【目標】 流通体制の改善策の検討、実施によりトウキョウX流通量を拡大し、都民の豊かな食生活に貢献	新施設におけるトウキョウX種豚の供給能力の向上		○新施設における生産計画の策定 ○新施設を活用し衛生管理の徹底等により種豚の供給能力を拡大 ○試験飼育 1件 ○新規生産者開拓に向けた働きかけ(5件) ○技術指導 28回 生産者の繁殖成績や格付けのデータ提供等、生産者指導体制の強化 ○生産計画の策定(2022年度予算に反映) ○現状の流通体制の課題整理と改善・拡大策を検討し、予算化 ○新施設の紹介など事業PR動画の作成・配信	
			トウキョウX生産者の新規開拓と生産者指導体制の強化			
			市場動向の把握とトウキョウXの流通改善・拡大策の検討、実施			
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						
トウキョウXの生産拡大と流通体制の強化に向けて、 ・生産改革 生産計画に基づく種豚供給と技術指導による品質管理、新規生産者開拓による飼養頭数増 ・流通改革 複数流通業者による出荷体制の確保と販売ルートが多様化、販売促進・普及PR これらの取組を着実に推し進め、取引に係る課題整理や関係者への調査等を実施。トウキョウXのブランド力を高め、消費者への認知向上と消費需要増につなげていく。						

変更なし
(個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		○生産計画（2021年度作成）に基づくトウキョウX種豚の供給規模拡大	○生産計画（2021年度作成）に基づくトウキョウX種豚の供給規模拡大
		○新規試験飼育 1件 ○本格飼育へ移行（生産者の新規獲得） 1件 ○新規生産者開拓に向けた働きかけ（5件） ○技術指導 30回 生産者の繁殖成績や格付けのデータ提供等、生産者指導体制の強化	○本格飼育へ移行（生産者の新規獲得） 1件 ○新規生産者開拓に向けた働きかけ（5件） ○技術指導 32回 生産者の繁殖成績や格付けのデータ提供等、生産者指導体制の強化
		○トウキョウXの流通改善・拡大策の実施	○トウキョウXの流通改善・拡大策の実施

改訂の内容及び考え方について

<p>【改訂の内容】</p> <p>目標 「新施設におけるトウキョウX種豚の供給能力の向上」</p> <p>3か年の取組（2022 2023年次計画）欄に、生産計画に基づくトウキョウX種豚の供給可能数を具体的に記載 ・2022年度 「166頭」 ・2023年度 「187頭」</p> <p>目標 「市場動向の把握とトウキョウXの流通改善・拡大策の検討、実施」</p> <p>3か年の取組（2022 2023年次計画）欄に「複数流通業者による新たな出荷体制の円滑な運用、販売促進、普及PRの取組支援」を追加</p> <p>【改訂の考え方】</p> <p>青梅庁舎の再編整備を機に、新施設におけるトウキョウX種豚の供給能力が向上。2021年度に作成した生産計画に基づき種豚を生産農家に供給し、トウキョウXの増産に繋げるとともに、新たな出荷体制の構築により流通改善・拡大を図る。</p>
--

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
○新施設における生産計画作成 ○種豚供給可能頭数（農家配付）160頭 （供給実績 44頭）	○施設の再編整備により高度な衛生管理のもとで増産が可能となった。新たな生産計画に基づき、種豚の生産・配付の規模を拡大していく。 ○旧豚舎から新施設への引越作業が完了（9月）。2021年度の供給可能数は160頭であるが、生産農家の配付希望頭数調査を踏まえ、50～60頭程度の供給となる見込み	○生産計画の着実な運用 ○トウキョウX種豚の供給可能数 166頭	○生産計画の着実な運用 ○トウキョウX種豚の供給可能数 187頭
○試験飼育 1件 ○新規生産者開拓に向けた働きかけ 0件 ○生産者への技術指導 11回	○試験飼育農家を1件確保、技術指導等サポートを実施（4回） ○CSF（豚熱）やコロナの影響で新規生産者開拓は十分に実施できていない。12月以降、流通改革の方向性を見据えて、新規生産者及び近県養豚協会等に働きかけを行う。 ○既存農家への技術指導は、繁殖成績や枝肉成績の分析比較、疾病管理状況等、きめ細かな飼養管理指導により繁殖技術や品質の向上を図り、トウキョウXのブランド力を高めて更なる増産へと繋げていく。	○新規試験飼育 1件 ○本格飼育へ移行（生産者の新規獲得） 1件 ○新規生産者開拓に向けた働きかけ（5件） ○技術指導 30回 生産者の繁殖成績や格付けのデータ提供等、生産者指導体制の強化	○本格飼育へ移行（生産者の新規獲得） 1件 ○新規生産者開拓に向けた働きかけ（5件） ○技術指導 32回 生産者の繁殖成績や格付けのデータ提供等、生産者指導体制の強化
○新施設における生産計画作成 ○従来の1体制から新たに複数の流通体制を構築（1体制 3体制） ○東京の畜産振興に資する事業PR動画コンテンツ等の作成・配信 2回	○新たな生産計画に基づき、着実に種豚の生産・配付規模を拡大していく。 ○トウキョウXの流通改革・拡大に向け、既存指定流通業者に加え複数の流通業者による出荷体制を確保 ○財団HP、SNS等で積極的に畜産情報を発信。5月新施設の紹介動画、10-12月東京農林水産フェア「畜産ふれあい広場」動画等を作成	○トウキョウXの流通改革・拡大策の実施 複数流通業者による新たな出荷体制の円滑な運用 ○販売促進、普及PRの取組支援 トウキョウXの認知度調査の実施 1回	○トウキョウXの流通改革・拡大策の実施 複数流通業者による新たな出荷体制の円滑な運用 ○販売促進、普及PRの取組支援 トウキョウXの認知度調査の実施 1回

戦略4	多様なセクターとの連携による先進的研究開発の推進	事業運営
-----	--------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 東京では、狭い農地でも高収益が可能な農業の実現や質の高い都市サービスが提供できる持続可能な農業の構築が大きな課題である。ICTやAIなどの技術革新が目覚ましい今日、こうした先進技術を活用した東京型スマート農業の実現やDXの推進による質の高いサービスの提供が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	到達目標
<ul style="list-style-type: none"> 生産者や都市ニーズに応える先進的研究開発を進めるには、企業や大学等が集積する東京の強みを活かした新たな研究推進体制の構築が不可欠である。 「稼く農業」の実現に向け、ICTを活用した技術開発は緒に就いたところ。今後、生産現場のニーズを反映した東京の実情に合ったスマート農業の技術開発を加速していかなければならない。 さらに、研究の普及還元におけるデジタル化は遅れている状況にあり、生産者や都市の利便性や効果的な情報発信などについて、ポストコロナを見据えた新たな仕組みを構築していく必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップを始めとする民間企業や大学、生産者など多様なセクターで構成する研究開発プラットフォームで得られた民間等の技術シーズや発想を研究開発に活用する。 独自開発した「東京フューチャアグリシステム」を進化させるとともに、民間企業などと研究開発グループを立ち上げ、ICTやAI等の先進的技術を活用した東京型スマート農業技術を確立する。また、企業とのプロジェクトによりローカル5Gを活用した新たな農業技術を開発する。これらの取組により、農業DXを推進する。 研究成果のデジタルライブラリー化や生産者等からの技術相談など、様々な分野でDXの取組を進め、質の高いサービスを提供する。 	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 東京型スマート農業の研究開発に活用できる、企業等からの新たな研究提案 累計100件 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 東京型スマート農業の研究開発成果を生産者の技術導入指針となる「活用モデル」として提示 累計10件 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> リモートやWebサイトを活用した、技術相談等のデジタル化 50% 	<ul style="list-style-type: none"> 企業等との連携体制による技術や英知の結集 東京型スマート農業技術の研究開発の推進 研究成果の公表、技術相談等のデジタル化 	<p>2021年度計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ○研究開発グループのコーディネートと運営 ○プラットフォーム会員との情報交換：50回 ○Web講演会・勉強会・交流会等：4回（会員の要望等を踏まえテーマを設定し開催） ○企業等から新たな研究提案：40件 <ul style="list-style-type: none"> ○イチゴ用進化型システムの研究開発 ○ローカル5Gのトマト栽培遠隔支援システム実証試験 ○東京型スマート農業研究開発：6件（ニーズ調査と企業等からの研究提案を踏まえ新規設定） ○「活用モデル」の提示：2件 <ul style="list-style-type: none"> ○オンライン成果発表会・セミナー等の開催率：100% ○研究成果の動画配信：2件（イチゴ新品種の栽培方法等映像化効果の高いもの） ○デジタルによる技術相談体制の構築・実施 	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
企業や大学等が集積する東京の強みを活かし、多様なセクターで構成するプラットフォーム会員との活発な情報交換や研究提案などにより、民間の先端技術や独創的発想をスマート農業研究開発に活用 ローカル5Gを活用したトマト栽培の遠隔支援や、現場ニーズと企業等の技術シーズをマッチングした栽培管理アプリなど、オリジナルな共同研究開発により東京農業のイノベーション創出に貢献 ○研究成果の公表や技術相談等におけるデジタル化の導入により、情報発信DX化の推進ならびに情報発信力を強化					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>○プラットフォーム会員数：164件（2020年度比21件増）、研究開発グループの形成：6件</p> <p>○企業等の技術シーズや研究推進などに関する情報交換：48回</p> <p>○Web講演会3回、若手生産者との交流会1回、アグリビジネス創出フェア出展1回：計5回</p> <p>○大学、企業等からの新たな研究提案：45件</p>	<p>○現場ニーズと企業等の技術情報をマッチングし研究開発グループを形成</p> <p>○会員専用Webサイトより積極的に情報発信。イノベーション創出に繋がる貴重な研究情報など企業等との情報交換を実施</p> <p>○Web講演会は会員から高評価。若手生産者との交流会やイベントへの共同出展で会員生産者・企業等との連携を強化</p> <p>○環境制御技術など45件の研究開発提案を踏まえ、共同研究開発6テーマを選定。大学、企業等と連携し先進的技術開発を推進</p>	<p>○研究開発グループのコーディネートと運営</p> <p>○プラットフォーム会員との情報交換：50回</p> <p>○Web講演会・勉強会・交流会等：4回（会員の要望等を踏まえテーマを設定し開催）</p> <p>○企業等から新たな研究提案：30件</p>	<p>○研究開発グループのコーディネートと運営</p> <p>○プラットフォーム会員との情報交換：50回</p> <p>○Web講演会・勉強会・交流会等：4回（会員の要望等を踏まえテーマを設定し開催）</p> <p>○企業等から新たな研究提案：30件</p>
<p>○独自開発した栽培システムを整備、実証試験を開始</p> <p>○NTTと共同で調布市の試験施設で遠隔栽培支援を実現（6/25プレス発表・記者会見）</p> <p>○企業等とオリジナリティーある共同研究開発：6件（4/22プレス発表）</p> <p>○「活用モデル」の提示：1件「東京型農作業スケジュール管理アプリ」開発（8/26プレス発表）</p>	<p>○イチゴ用環境制御ハウスを整備、9月に苗を植付けシステムの有効性を調査</p> <p>○ローカル5Gを活用した高精細画像通信により20km離れた農林総合研究センターからトマト栽培の技術支援を実現。農業DX時代の新たな技術支援モデルとなった。</p> <p>○企業等の技術力を最大限活用し「ソーラーエネルギー利用システムの開発」等の先進的研究開発を推進</p> <p>○多品目栽培に対応した農作業管理アプリをリリース、試験運用で実用性を確認し農作業を大幅に効率化。利用者数1.8万人超え東京農業のイノベーション創出に貢献</p>	<p>○イチゴ用進化型システムの技術マニュアル作成</p> <p>○ローカル5Gのトマト栽培遠隔支援システムのモデル化</p> <p>○東京型スマート農業研究開発：6件（ニーズ調査と企業等からの研究提案を踏まえ設定：新規2件）</p> <p>○「活用モデル」の提示：4件</p>	<p>○イチゴ用進化型システムの現地実証</p> <p>○ローカル5Gを活用した栽培システムの応用試験</p> <p>○東京型スマート農業研究開発：4件（継続）</p> <p>○「活用モデル」の提示：4件</p>
<p>○「森林・林業研究発表会」などオンライン化100%</p> <p>○研究成果の動画配信：1件 全国に先駆けて確立した「少花粉ヒノキにおける種子生産手法」を技術が活用できる時期に合わせてホームページ上に掲載</p> <p>○ホームページ上で技術マニュアルを動画配信（9件）及び相談窓口を設置</p>	<p>○コロナ禍から戻りつつある状況を踏まえ、オンラインと実会場のハイブリッド方式で成果発表会・セミナー等を開催。デジタル化を積極的に推進し、研究発表会では来場者28人に加え、動画視聴136件獲得</p> <p>○研究成果の動画制作・配信など、新たな広報手段により情報発信力を強化</p> <p>○東京農林水産フェアWEBサイトで、生産現場から要望の多い農業散布法や用土等技術マニュアル等を整備して動画配信したほか、技術相談コーナーを設置しQ&Aを展開</p>	<p>○研究成果の動画配信：2件（2021年度研究成果等）</p> <p>○都民・生産者・関係機関等からの技術相談等のデジタル化率：30%</p>	<p>○研究成果の動画配信：2件（2022年度研究成果等）</p> <p>○都民・生産者・関係機関等からの技術相談等のデジタル化率：50%</p>

戦略5	固有職員を中心とした人材育成と経営企画機能の強化	組織運営

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍を背景に、生産者等の新たなニーズや、消費者の食や地産地消への関心の高まり等、農林水産業を取り巻く環境も変化。都内農林水産業に対する都民の十分な認知・理解の下、財団に期待されるニーズを的確に捉え機動的で柔軟な事業展開実現のため、職員育成と経営企画機能の強化が必要

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
・農林水産業の現場を支える総合支援拠点として、生産者・事業者のニーズや社会状況の変化に的確に対応するためには、一人ひとりの企画調整力や事業執行力の向上が不可欠 ・財団固有職員は主任級が6割を占めるが係長級以上を輩出できていない。係長候補者を育成し、係長を輩出するとともに、将来の管理職候補者として育成を図ることが不可欠 ・経営企画機能を発揮し、都への施策提案等、都と協働して課題解決に向けた取組を履行し、財団に期待される役割を果たすことが不可欠 ・東京の農林水産業に対する都民の認知は49.7%と低い(2019年財団調査)。東京の農林水産業振興のために、戦略的な広報展開と情報発信の強化が不可欠	・職員の企画調整力や事業執行力を高めるため、「固有職員人材育成プラン」(2020年策定)に基づき、研修や自己啓発支援の充実を図る。 ・固有職員の係長昇任を後押しするため、「前歴加算制度」を活用した意欲醸成に加え、候補者及び昇任者に対する研修等によりマネジメント能力を育成する。 ・マーケティング調査や現場の職員意見等により、都民・事業者のニーズを的確に捉えた経営と機動的で柔軟性の高い事業展開を実現 ・戦略的な広報展開に加え、東京の農林水産ファンを獲得・拡大し、財団の取組に対する評価、ニーズ等を定期的に調査することで、新たな需要動向に対応した施策を展開	【目標】 ・農林業体験研修実施 (新任者100%) ・外部機関との異業種交流研修実施 (固有6名) ・自己啓発への積極的支援 (申込者30名) ・都庁長期派遣研修実施 3名 【目標】 固有職員の係長登用 2名 【目標】 施策提案15件 【目標】 東京の農林水産ファン獲得 1200名	固有職員を中心とした研修・キャリア支援の実施		○研修実施計画の策定 ○体験研修への参加(新任100%) 異業種交流研修への参加 2名 ○自己啓発支援制度の運用(申込者10名) ○都庁への長期派遣研修 1名
			係長級職員の育成と登用		○前歴加算制度の評価、見直し ○主任級及び昇任者を対象としたマネジメント研修の実施 ○係長試験の実施、登用 (研修等を通じ職員の意識醸成を図り、受検率を向上)
			財団・都施策の充実に資する企画提案		○農林水産振興に関する提案 5件 ○職員提案制度の運用と見直し 都民・事業者ニーズや職員意見をもとに現場力を活かした実効性の高い施策を提案・実行して、新たな課題や行政需要に的確に対応
			東京の農林水産ファン層の獲得・拡大		○HPやSNSによる情報発信(更新100回) ○オンラインとリアルイベントによる魅力発信 2回 ○財団ファンクラブ設置、会員数800名 ○農林水産に関する調査の設計、実施
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略5	固有職員を中心とした人材育成と経営企画機能の強化	組織運営

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍を背景に、生産者等の新たなニーズや、消費者の食や地産地消への関心の高まり等、農林水産業を取り巻く環境も変化。都内農林水産業に対する都民の十分な認知・理解の下、財団に期待されるニーズを的確に捉え機動的で柔軟な事業展開実現のため、職員育成と経営企画機能の強化が必要

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
・農林水産業の現場を支える総合支援拠点として、生産者・事業者のニーズや社会状況の変化に的確に対応するためには、一人ひとりの企画調整力や事業執行力の向上が不可欠 ・財団固有職員は主任級が6割を占めるが係長級以上を輩出できていない。係長候補者を育成し、係長を輩出するとともに、将来の管理職候補者として育成を図ることが不可欠 ・経営企画機能を発揮し、都への施策提案等、都と協働して課題解決に向けた取組を履行し、財団に期待される役割を果たすことが不可欠 ・東京の農林水産業に対する都民の認知は49.7%と低い(2019年財団調査)。東京の農林水産業振興のために、戦略的な広報展開と情報発信の強化が不可欠	・職員の企画調整力や事業執行力を高めるため、「固有職員人材育成プラン」(2020年策定)に基づき、研修や自己啓発支援の充実を図る。 ・固有職員の係長昇任を後押しするため、「前歴加算制度」を活用した意欲醸成に加え、候補者及び昇任者に対する研修等によりマネジメント能力を育成する。 ・マーケティング調査や現場の職員意見等により、都民・事業者のニーズを的確に捉えた経営と機動的で柔軟性の高い事業展開を実現 ・戦略的な広報展開に加え、東京の農林水産ファンを獲得・拡大し、財団の取組に対する評価、ニーズ等を定期的に調査することで、新たな需要動向に対応した施策を展開	【目標】 ・農林業体験研修実施 (新任者100%) ・外部機関との異業種交流研修実施 (固有6名) ・自己啓発への積極的支援 (申込者30名) ・都庁長期派遣研修実施 3名 【目標】 固有職員の係長登用 2名 【目標】 施策提案15件 【目標】 東京の農林水産ファン獲得 1800名	固有職員を中心とした研修・キャリア支援の実施		○研修実施計画の策定 ○体験研修への参加(新任100%) 異業種交流研修への参加 2名 ○自己啓発支援制度の運用(申込者10名) ○都庁への長期派遣研修 1名
			係長級職員の育成と登用		○前歴加算制度の評価、見直し ○主任級及び昇任者を対象としたマネジメント研修の実施 ○係長試験の実施、登用 (研修等を通じ職員の意識醸成を図り、受検率を向上)
			財団・都施策の充実に資する企画提案		○農林水産振興に関する提案 5件 ○職員提案制度の運用と見直し 都民・事業者ニーズや職員意見をもとに現場力を活かした実効性の高い施策を提案・実行して、新たな課題や行政需要に的確に対応
			東京の農林水産ファン層の獲得・拡大		○HPやSNSによる情報発信(更新100回) ○オンラインとリアルイベントによる魅力発信 2回 ○財団ファンクラブ設置、会員数800名 ○農林水産に関する調査の設計、実施
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
○固有職員人材育成では、研修実施計画を策定し、感染対策を講じつつ、オンラインや動画研修、eラーニングを積極的に活用して着実に研修を実施 ○東京農林水産ファンクラブを立上げ、マーケティング調査等を通じて、社会情勢の変化やニーズを的確に捉え、新たな施策を展開していくための基盤を整備した。応援サポーターとの連携企画(農産物直売ECサイトに都内生産者特集ページ制作等)の実施など、東京の農林水産業を益々盛り上げ、東京ブランドの認知向上や消費拡大、生産者支援に繋げていく。					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ○研修実施計画の評価、見直し ○体験研修への参加（新任100%） 異業種交流研修への参加 2名 ○自己啓発支援制度の評価、見直し（申込者10名） ○都庁への長期派遣研修 1名 	<ul style="list-style-type: none"> ○研修実施計画の評価、見直し ○体験研修への参加（新任100%） 異業種交流研修への参加 2名 ○自己啓発支援制度の評価、見直し（申込者10名） ○都庁への長期派遣研修 1名
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ○前歴加算制度の評価、見直し ○主任級及び昇任者を対象としたマネジメント研修の実施 ○係長試験の実施、登用 （研修等を通じ職員の意識醸成を図り、受験率を向上） 	<ul style="list-style-type: none"> ○前歴加算制度の評価、見直し ○主任級及び昇任者を対象としたマネジメント研修の実施 ○係長試験の実施、登用 （研修等を通じ職員の意識醸成を図り、受験率を向上）
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ○農林水産振興に関する提案 5件 ○職員提案制度の運用と見直し 都民・事業者ニーズや職員意見をもとに現場力を活かした実効性の高い施策を提案・実行して、新たな課題や行政需要に的確に対応 	<ul style="list-style-type: none"> ○農林水産振興に関する提案 5件 ○職員提案制度の運用と見直し 都民・事業者ニーズや職員意見をもとに現場力を活かした実効性の高い施策を提案・実行して、新たな課題や行政需要に的確に対応
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ○HPやSNSによる情報発信 （更新110回） ○魅力発信の評価、見直し実施 2回 ○財団ファンクラブ運営、会員数1000名 ○農林水産に関する調査の実施と事業効果の検証・改善 	<ul style="list-style-type: none"> ○HPやSNSによる情報発信 （更新120回） ○魅力発信の評価、見直し実施 2回 ○財団ファンクラブ運営、会員数1200名 ○農林水産に関する調査の実施と事業効果の検証・改善
/	/		

改訂の内容及び考え方について

<p>【改訂の内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・3年後（2023年度）の到達目標 目標 「東京の農林水産ファン獲得」 1200名 1800名（+600増） ・3か年の取組（2022-2023年度） 目標 「係長試験の実施、登用」を「係長試験制度の改訂（2023年度施行で規程改正）」に改める 目標 「施策提案15件」2022-2023年度の年次計画に「マーケティング調査の実施と事業効果の検証・改善」を追加 （目標の「農林水産に関する調査の実施と事業効果の検証・改善」と組み替え） 目標 「東京の農林水産ファン獲得」2022-2023年度の年次計画「HPやSNSによる情報発信」更新110回 150回 <p>【改訂の考え方】</p> <p>将来の財団運営を担う係長級以上の固有職員を確実に輩出するため係長選考制度を改訂。2021年7月に東京農林水産ファンクラブを設立し、11月末時点で会員数1116名に達したため、目標値を上方修正する。「稼ぐ農林水産業」の実現に向けて、マーケティング調査を通じて東京の農林水産業の現状を把握し、生産者支援（収益性向上）及び東京産品の魅力発信（認知度向上、消費需要増）に資する有効施策の検討、立案に活用していく。</p>	
---	--

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ○2021年度研修実施計画 3月公表 ○体験研修への参加 参加者48名（新任100%受講） 異業種交流研修への参加 参加者2名 ○自己啓発支援制度の運用 申込者10名 ○都庁への長期派遣研修 固有職員1名派遣 	<ul style="list-style-type: none"> ○研修実施計画に基づき、着実に実施。異業種交流研修では、民間企業の問題解決力、企画力、コスト意識等を学ぶとともに、人的ネットワークを構築 ○自己啓発支援制度では、ITや金融系試験、土壌医検定など職員のスキルアップと財団の発展に資する取組を助成制度により支援 ○都庁への長期派遣研修では、国・関係機関との連絡調整、コロナ感染症対策等を担当。農林水産行政の知見・ノウハウ、企画調整力を習得 	<ul style="list-style-type: none"> ○研修実施計画の評価、見直し ○体験研修への参加（新任100%） 異業種交流研修への参加 2名 ○自己啓発支援制度の評価、見直し（申込者10名） ○都庁への長期派遣研修 1名 	<ul style="list-style-type: none"> ○研修実施計画の評価、見直し ○体験研修への参加（新任100%） 異業種交流研修への参加 2名 ○自己啓発支援制度の評価、見直し（申込者10名） ○都庁への長期派遣研修 1名
<ul style="list-style-type: none"> ○前歴加算制度の着実な運用 ○主任級及び昇任者対象マネジメント研修 内容調整中 ○係長試験の実施（申込受付中12/15迄） 	<ul style="list-style-type: none"> ○前歴加算対象者 主任試験2名、係長試験2名。前職で財団運営に活かせる知識・経験を有する人材に登用の機会を積極的に与えて、適切に処遇 ○主任級及び昇任者対象マネジメント研修 2月実施予定 ○現在、係長試験は本人申請制であるが、都や他団体の状況等を参考に、所属長推薦制への転換を予定。あわせて、研修や各事業の現場体験等を通じて、昇任に向けた意識づけを積極的に進めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ○前歴加算制度の着実な運用 ○主任級及び昇任者対象マネジメント研修 ○係長試験制度の改訂（2023年度施行で規程改正） 	<ul style="list-style-type: none"> ○前歴加算制度の着実な運用 ○主任級及び昇任者対象マネジメント研修 ○係長試験制度の改訂（2023年度施行で規程改正）
<ul style="list-style-type: none"> ○農林水産振興に関する提案 5件8項目（7月） ○職員提案制度の実施 申請18件/選定6件（6-9月） ○マーケティング調査 ・交通会館マルシェ街頭調査の実施（11月～） ・消費者調査、農業生産者調査、商品モニター調査の調査設計（12-3月実施予定） 	<ul style="list-style-type: none"> ○2022年度予算要求では、現場の課題や目指すべき方向性を踏まえ、民間と連携した東京産食材魅力発信や就農準備期における実戦型研修農場の創設など、5件8項目の施策を都に提案 ○職員提案制度では、職員の意欲・アイデアを事業に反映させて都民サービス向上や業務改善に資する取組を財団として推進 ○街頭調査では消費者意識・購買行動に関する調査を実施。ニーズの分析・把握を行い、東京産食材の認知度向上と実用施策に繋げていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ○農林水産振興に関する提案 5件 ○職員提案制度の着実な運用 ○マーケティング調査の実施と事業効果の検証・改善 ・調査結果を踏まえ、「稼ぐ農林水産業」のための仮説設定と検証 ・調査結果を事業や取組に反映するほか、新たな施策の提案に繋げる 	<ul style="list-style-type: none"> ○農林水産振興に関する提案 5件 ○職員提案制度の着実な運用 ○マーケティング調査の実施と事業効果の検証・改善 ・調査結果を踏まえ、「稼ぐ農林水産業」のための仮説設定と検証 ・調査結果を事業や取組に反映するほか、新たな施策の提案に繋げる
<ul style="list-style-type: none"> ○HPやSNSによる情報発信（Twitter更新135回） ○東京農林水産フェア（10-12月）ハイブリット開催による魅力発信 1回 ○東京農林水産ファンクラブ設置（7月）会員数1116名（11月末時点） ○農林水産に関する調査の設計、実施 （目標に記載のとおり） 	<ul style="list-style-type: none"> ○コロナ禍でもより多くの方に事業周知を図るため、セミナー、事業説明会等は原則オンラインと動画配信を併用して開催。HPやSNSでの発信頻度を高めたほか、民間プレスも活用するなど積極的に広報展開 ○東京農林水産フェアでは農業体験や料理教室など13種の様々なイベントやコンテンツを展開した。今後、ハイブリット開催で得たノウハウを継承していく。 ○東京農林水産ファンクラブ公式HPを開設し、ファンイベントやマルシェでの東京産品の販売、応援サポーター企業（13社）との連携企画など実施 	<ul style="list-style-type: none"> ○ターゲットを意識した情報発信 TwitterやLINE等、多様な発信ツールの活用 （更新150回） ○東京農林水産ファンクラブを活用した魅力発信 2回 ○東京農林水産ファンクラブ運営、会員数1500名 	<ul style="list-style-type: none"> ○ターゲットを意識した情報発信 TwitterやLINE等、多様な発信ツールの活用 （更新150回） ○東京農林水産ファンクラブを活用した魅力発信 2回 ○東京農林水産ファンクラブ運営、会員数1800名

戦略 1	東京の観光推進機関としての企画機能・専門性の強化	組織運営

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
○		○	○		○	

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の影響からの都内観光産業の早期復活に向けて、多様な主体が一体となって国内観光振興やDXの浸透等新たな課題に対応していくことが求められており、当財団の企画機能・専門性を強化して観光振興ネットワークを構築することで東京の観光振興を牽引する必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>インバウンド回復に時間を要する中、インバウンド対応の取組だけでなく、国内観光振興や事業者支援の強化。旅行者の志向の変化に対応した観光資源開発、DXの活用によるサービス展開など新たな課題に対応することが求められている。</p> <p>それらの課題にオール東京で対応するため、多様な主体と連携しながら現場意見の集約や市場動向分析を行い、各主体間の連携促進を図る必要がある。また、外国人の視点に加え各分野に造詣の深い国内有識者の視点を事業に反映する必要がある。</p> <p>インバウンド回復を見据え、デジタルマーケティングを活用したプロモーション展開や、デジタル化等新たな競争条件を踏まえたMICE誘致を行う必要がある。</p>	<p>国内誘客に軸足を置きながら新たな施策を企画していくため、先進的取組を行う企業やIT関連企業、観光協会など多様な主体と共同研究を実施するとともに、有識者が観光に係る諸課題を議論するアドバイザー会議を創設・運営することで、多様な主体との観光振興ネットワークを構築する。</p> <p>共同研究やアドバイザー会議により蓄積した知見や新たな施策を都への企画提案や財団の事業へ反映するとともに、情報共有や公開議論を行うカンファレンスにて、多様な主体に普及していく。</p> <p>デジタル活用などをテーマとした専門性向上研修を実施するとともに、専門性向上に資する資格等取得を組織的に支援し、職員の専門性を向上させていく。</p>	<p>【目標】 財団・都施策の充実に資する企画提案数 30件</p> <p>【目標】 共同研究・アドバイザー会議の議論をテーマとしたカンファレンスへの参加者・視聴者数 600名</p> <p>【目標】 専門性向上に資する検定・資格試験合格者数 90名</p>	<p>企画提案の実施</p> <p>中期経営計画の策定及び進捗管理</p> <p>共同研究の実施</p> <p>観光に係る諸課題を議論するアドバイザー会議の開催</p>		<p>財団・都施策の充実に資する企画提案を実施(5件)提案結果の検証及び2022年度の提案内容の検討</p> <p>企画提案等を踏まえ、中期経営計画を策定・公表</p> <p>デジタルマーケティング等をテーマに民間事業者や都内観光協会との共同研究3件の実施 研究成果をカンファレンス(年1回)で発表</p> <p>在京外国人や国内有識者によるアドバイザー会議を年2回開催 カンファレンス(年1回)にて公開議論の実施</p> <p>デジタルマーケティングやDXの活用など観光の新たな課題をテーマとした専門性向上研修を6回実施 マーケティングや観光関連資格など専門性向上に資する検定・資格試験の受験料を財団職員に補助する仕組みを導入</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>目標 実績17件：コロナ禍からの早期回復のための取組及びポストコロナを見据えた成長への取組について、年次計画を上回る数の事業を提案するに至った</p> <p>目標 実績0名：カンファレンスを未開催のため(第4四半期に開催予定・年1回)</p> <p>目標 実績0名：8月に仕組みを導入し、該当資格や申請方法等について職員へ周知を行っており、11月末時点での事前調査により受験予定と判明している分については未発表であるため</p>					<p>専門性向上のための能力開発</p>

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>財団が都からの受託等により実施している事業の改善・充実及び都の2022年度施策の充実に資する企画提案を実施した。（17件）</p>	<p>コロナ禍が長引き多くの事業で規模縮小や中止等の対応を余儀なくされる中で、コロナ禍からの早期回復やポストコロナを見据えた取組、コロナ禍を契機としたデジタル化の加速等について検討を行い、年次計画を上回る数の事業を提案するに至った。年度末にかけては、2021年度の提案結果の検証を行うとともに、共同研究の成果やアドバイザリー会議での議論等を踏まえて、2022年度の提案内容の方向性を財団内で検討していく。</p>	<p>2021年度の共同研究やアドバイザリー会議での議論を踏まえ、財団・都施策の充実に資する企画提案を実施（10件） 提案結果の検証及び2023年度の提案内容の検討</p>	<p>2022年度の共同研究やアドバイザリー会議での議論を踏まえ、財団・都施策の充実に資する企画提案を実施（15件） 提案結果の検証及び2024年度の提案内容の検討</p>
<p>10月に計画概要版を策定し、財団理事へ意見照会中。概要版では、中期経営計画を財団理念と毎年度の事業計画との間に位置する6か年計画として策定することとし、推進する6つの柱（観光経済の復活、受入環境整備、DX、持続可能な観光、地域へのコミット、観光振興ネットワークの活性化）を掲げた。</p>	<p>4月以降、財団内で中期経営計画策定委員会・作業部会等の検討会を計10回開催し、検討を進めてきた。 2020年度に策定した「計画の方向性」について、コロナ禍の長期化や事業者支援の必要性が増したことなどに伴う時点修正を行い、計画の「6つの柱」として整理した。 アドバイザリー会議（第1回）での識者意見を概要版に反映した。</p>	<p>中期経営計画に基づく事業運営・進捗管理 企画提案を踏まえ、必要に応じて見直しを実施</p>	<p>中期経営計画に基づく事業運営・進捗管理 企画提案や外部環境等の変化を踏まえ、必要に応じて見直しを実施</p>
<p>共同研究について1件実施済、2件実施中である。（「アフターコロナのDMOの役割について」：実施済、「観光施設におけるMEO対策の効果検証」：実施中、「海外メディアジャーナリストの視点から振り返る東京2020大会」：実施中） DMOのあり方や観光に係る専門的な知見が得られた。</p>	<p>「アフターコロナのDMOの役割について」及び「海外メディアジャーナリストの視点から振り返る東京2020大会」での論考は、専門性を活かした対外的発信として財団のプレゼンス向上に寄与するとともに、今後の企画機能の発揮におけるヒントになるものである。 「観光施設におけるMEO対策の効果検証」は、トレンドを掴んだ実用的なテーマで、広く事業者等に役立つ論考となる。 研究成果を発表するカンファレンスは、第4四半期に開催予定である。</p>	<p>2021年度の実績を踏まえて研究テーマを設定 民間事業者や都内観光協会との共同研究3件の実施 研究成果をカンファレンス（年1回）で発表</p>	<p>2022年度の実績を踏まえて研究テーマを設定 民間事業者や都内観光協会との共同研究3件の実施 2021年度から2023年度までの研究成果を総括してカンファレンス（年1回）で発表</p>
<p>アドバイザリー会議設置要綱を制定し、2021年度の委員として識者5名に委嘱を行った。 アドバイザリー会議（第1回）を9月に開催し、中期経営計画の検討における参考とするため、コロナ禍において計画を策定することの意義や今後財団が果たすべき役割、今後の観光振興のあり方等について意見聴取を行った。</p>	<p>アドバイザリー会議（第1回）では、持続可能な観光については今後確実に必要となるテーマであり、東京の観光に係る関係者の意識向上や、具体的に何をすべきかを議論し示していく必要があることや、コロナ禍からの回復に向けて生かせる東京の特色として、都市としての多様性やコンテンツの多さ、東京2020大会で向上した東京のプレゼンスが挙げられること等について知見を得た。 アドバイザリー会議（第2回）を1月に開催予定である。 カンファレンスは第4四半期に開催予定である。</p>	<p>中期経営計画に基づきテーマを検討・設定し、在京外国人や国内有識者によるアドバイザリー会議を年2回開催 カンファレンス（年1回）にて公開議論の実施</p>	<p>2021年度及び2022年度の議論を踏まえてテーマを検討・設定し、在京外国人や国内有識者によるアドバイザリー会議を年2回開催 カンファレンス（年1回）にて公開議論の実施</p>
<p>多摩地域の観光振興、観光における危機管理、デジタルマーケティング、SDGsをテーマに、専門性向上研修を5回実施した。（各回70名以上、延べ420名受講） 専門性向上に資する検定・資格試験の受験料等を財団職員に補助する仕組みを導入した。（8月）</p>	<p>専門性向上研修を所管する総務課がテーマを定め、主任・主事級から構成されるPTが中心となって具体的な研修企画及び当日の運営を実施することで、事業を担う職員のニーズに合った研修を実施した。第6回は12月に実施予定である。 専門性向上に資する検定・資格試験の受験料等を補助する仕組みにおいて補助対象とする検定・資格試験の選定に当たっては、財団内各課への照会及び管理職による審査を実施した。</p>	<p>2021年度の研修成果や外部環境の変化等を踏まえて研修テーマを設定し、専門性向上研修を6回実施 マーケティングや観光関連資格など専門性向上に資する検定・資格試験の受験料を補助することで受験動員</p>	<p>2022年度の研修成果や外部環境の変化等を踏まえて研修テーマを設定し、専門性向上研修を6回実施（一部は職員自らが講師となる研修を実施） マーケティングや観光関連資格など専門性向上に資する検定・資格試験の受験料を補助することで受験動員</p>

戦略2	観光関連事業者への支援の強化	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の影響によるインバウンド需要の消失や外出自粛による国内観光需要の減少により、賛助会員をはじめとした観光関連事業者の経営に大きなマイナスの影響が出ており、早期復活に向けて新たな経営課題に取り組む事業者の支援が必要。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				到達目標	計画
観光関連事業者への支援を強化することが急務であり、感染症対策への支援やオンライン化への移行、デジタルデータの活用など新たな事業者ニーズを踏まえ、賛助会員を始めとした民間事業者等に対する情報発信や支援等が必要。	新たな経営課題や事業者ニーズに対応したテーマで財団主催セミナー「TCVBミーティング」を開催し、各種事業の中で蓄積した先進事例等についても情報提供を図ることで、賛助会員を始めとした事業者の事業展開を後押ししていく。	【目標】 ・2023年度末までにTCVBミーティング参加者・視聴者数 3,000名(年10回、各回100名)	TCVBミーティングにおける情報発信		新たな経営課題や事業者ニーズに対応したテーマでTCVBミーティングを開催し、先進事例等を情報共有 TCVBミーティング 10回実施 TCVBミーティング参加者へのアンケートを実施
ウィズコロナに対応した新たな事業を展開する上で、賛助会員ネットワークを活用したビジネス交流機会の提供など、ビジネスチャンスの獲得を求める賛助会員からの声が高まっている。	賛助会員と民間事業者を対象としたビジネスマッチングイベントを、会員企業や政策連携団体等と共催することにより、事業者による新たなビジネスの創出に寄与し、観光関連産業の活性化に貢献していく。	【目標】 ・2023年度末までに民間事業者同士の商談機会の提供件数 600件(年4回、各回50件)	民間事業者同士の商談機会の提供		他団体とも連携しながら、賛助会員と民間事業者を対象としたビジネスマッチングイベントをリアル又はオンラインで4回実施
経営悪化等を理由とした賛助会員の退会が2020年度は11月末時点で14社・団体に上っていることから、賛助会員向けサービスの魅力向上を図り、PR機会の提供など賛助会員への支援を強化することが必要。	賛助会員のニーズをきめ細かに把握し、新たなサービスを提供することで、既存会員の満足度を高めるとともに新規賛助会員を獲得し、賛助会員ネットワークをより強固なものとしていく。	【目標】 ・2023年度末までの新規賛助会員獲得数 120社・団体	賛助会員向け新サービスの提供		賛助会員向けアンケートの実施 アンケート結果を踏まえ、TCVBミーティング等での会員企業によるPR機会の提供など新サービスの実施 3件
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略2	観光関連事業者への支援の強化	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人事交	長期 戦略
				○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の影響によるインバウンド需要の消失や外出自粛による国内観光需要の減少により、賛助会員をはじめとした観光関連事業者の経営に大きなマイナスの影響が出ており、早期復活に向けて新たな経営課題に取り組む事業者の支援が必要。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				到達目標	計画
賛助会員を始めとした民間事業者等に対して、感染症対策やオンライン化への移行、データの活用など新たな課題に関連した情報発信や支援等が必要。	新たな経営課題や事業者ニーズに対応したテーマで財団主催セミナー「TCVBミーティング」を開催し、賛助会員を始めとした事業者の事業展開を後押ししていく。	【目標】 TCVBミーティング参加者・視聴者数 3,000名(年10回、各回100名)	TCVBミーティングにおける情報発信		新たな経営課題や事業者ニーズに対応したテーマでTCVBミーティングを開催し、先進事例等を情報共有 TCVBミーティング 10回実施 TCVBミーティング参加者へのアンケートを実施
ウィズコロナに対応した新たな事業を展開する上で、賛助会員ネットワークを活用したビジネス交流機会の提供など、ビジネスチャンスの獲得を求める賛助会員からの声が高まっている。	賛助会員と民間事業者を対象としたビジネスマッチングイベントを、会員企業や政策連携団体等と共催することにより、事業者による新たなビジネスの創出に寄与し、観光関連産業の活性化に貢献していく。	【目標】 民間事業者同士の商談機会の提供件数 600件(年4回、各回50件)	民間事業者同士の商談機会の提供		他団体とも連携しながら、賛助会員と民間事業者を対象としたビジネスマッチングイベントをリアル又はオンラインで4回実施
経営悪化等を理由とした賛助会員の退会が相次いでいるため、賛助会員向けサービスの魅力向上を図り、PR機会の提供など賛助会員への支援を強化することが必要。	賛助会員のニーズをきめ細かに把握し、新たなサービスを提供することで、既存会員の満足度を高めるとともに新規賛助会員を獲得し、賛助会員ネットワークをより強固にしていく。	【目標】 新規賛助会員獲得数 120社・団体	賛助会員向け新サービスの提供		賛助会員向けアンケートの実施 アンケート結果を踏まえ、TCVBミーティング等での会員企業によるPR機会の提供など新サービスの実施 3件
観光関連事業者はコロナ禍により甚大な影響を受けており、事業者のニーズに合った支援メニューを用意し、わかりやすく提供していくことが必要。	2022年度に観光事業者向け相談窓口や情報提供機能等を有するワンストップ支援センターを設置・運営し、事業者を支援していく。	【目標】 延べ880者	「(仮称)観光事業者向けワンストップ支援センター」の設置・運営		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
目標 実績724名：計5回のTCVBミーティングにて、オンライン参加者延べ478名、後日視聴者延べ246名となった 目標 実績56件：第1回ビジネスマッチングにて22社が参加し、5回ずつの商談(宿泊業者へ文化体験手配業者が文化体験企画を提案する商談等、計55件)を行った。今後、1回あたりの参加者数を増やし商談件数増加を図る 目標 実績22社・団体：TCVBミーティングに参加した非会員や、コロナ禍でも成長のあるアプリや非接触型製品の開発をしている企業等に勧誘を行った					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		2021年度のアンケート結果を踏まえ必要な改善を実施 新たな経営課題や事業者ニーズに対応したテーマでTCVBミーティングを開催し、先進事例等を情報共有 TCVBミーティング 10回実施 TCVBミーティング参加者へのアンケートを実施	2022年度のアンケート結果を踏まえ必要な改善を実施 新たな経営課題や事業者ニーズに対応したテーマでTCVBミーティングを開催し、先進事例等を情報共有 TCVBミーティング 10回実施
		2021年度実績を踏まえ、民間事業者の参加促進に向けた取組を実施 他団体とも連携しながら、賛助会員と民間事業者を対象としたビジネスマッチングイベントをリアル又はオンラインで4回実施	2022年度実績を踏まえ、民間事業者の参加促進に向けた更なる取組を実施 他団体とも連携しながら、賛助会員と民間事業者を対象としたビジネスマッチングイベントをリアル又はオンラインで4回実施
		賛助会員向けアンケートの実施 2021年度に実施した新サービス3件について、アンケート結果を踏まえて必要な見直し・改善を実施 アンケート結果を踏まえた新サービスの実施 3件	賛助会員向けアンケートの実施 2022年度に実施した新サービス3件について、アンケート結果を踏まえて必要な見直し・改善を実施 アンケート結果を踏まえた新サービスの実施 3件

改訂の内容及び考え方について

<p>【個別取組事項】 「（仮称）観光事業者向けワンストップ支援センター」の設置・運営（新規追加）： コロナ禍が長期化する中、観光関連事業者のニーズに合った支援メニューを用意し、わかりやすく提供していくことが必要となっている。このことを踏まえ、2022年度に観光事業者向けの総合窓口や情報提供機能等を有するプラットフォームを設置し、観光関連事業者への支援を強化する。</p> <p>【3年後（2023年度）の到達目標】 「（仮称）観光事業者向けワンストップ支援センターが実施する観光経営セミナー及び事業者交流会の参加者数延べ880者」（新規追加）： コロナ禍の長期化を踏まえて課題解決の手段及び個別取組事項の改訂を実施することに合わせ、到達目標の項目を追加する。</p>

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
オンラインによるTCVBミーティングを5回実施 5回すべてのTCVBミーティングでアンケートを実施 アンケートでは、各回のテーマ設定についてタイムリーで非常に有意義であるとの評価のほか、音声・映像の乱れへの指摘もあり、webカメラの変更、運営側の情報共有と冒険により改善を行った。	参加者へのアンケートの結果を踏まえ、コロナ禍における企業支援情報や観光復活に向けた取組をテーマに設定することで、賛助会員の参加を促進した TCVBミーティングのオンライン実施のためのソフトウェアを見直すことで、参加者及び財団スタッフの利便性向上を図り、集客を促進した（参加478名、後日視聴246名/5回合計） 残り5回を年度内に実施予定	2021年度のアンケート結果を踏まえ必要な改善を実施 新たな経営課題や事業者ニーズに対応したテーマでTCVBミーティングを開催し、先進事例等を情報共有 TCVBミーティング 10回実施 TCVBミーティング参加者へのアンケートを実施	2022年度のアンケート結果を踏まえ必要な改善を実施 新たな経営課題や事業者ニーズに対応したテーマでTCVBミーティングを開催し、先進事例等を情報共有 TCVBミーティング 10回実施
オンラインにてビジネスマッチング1回実施（11月） 参加者からは、コロナ禍でリアル商談や交流ができない中で参加機会が得られること自体が貴重との意見や、今後の営業方針の参考になった、オンライン商談会に初めて参加したので勉強になった等の前向きな評価が得られた。	2020年から続くコロナ禍により、この2年間で賛助会員となった新規会員への商談会が実施されていなかったため、新規会員と既存会員によるオンラインビジネスマッチングを実施しビジネスの創出を図った（参加22社、商談件数55件） 緊急事態宣言が長期化し、観光業界が停滞し商談機運がなかったため商談会実施が遅れた。11月現在、コロナ感染者数が低下し国内旅行機運が上がり始めており、旅行業関連団体と2022年1月以降に複数回の開催を計画中	2021年度実績を踏まえ、民間事業者の参加促進に向けた取組を実施 他団体とも連携しながら、賛助会員と民間事業者を対象としたビジネスマッチングイベントをリアル又はオンラインで4回実施	2022年度実績を踏まえ、民間事業者の参加促進に向けた更なる取組を実施 他団体とも連携しながら、賛助会員と民間事業者を対象としたビジネスマッチングイベントをリアル又はオンラインで4回実施
賛助会員向けに「新型コロナウイルス感染症における影響と今後に向けてのニーズ調査」を実施（5月） 新サービス2件実施済、1件企画中である（「賛助会員同士のオンライン商談会」：実施済、「TCVBミーティングでの賛助会員PR動画配信」：実施済、「日本観光ショーケースin大阪への参加」：企画中）	賛助会員向けアンケート調査（回答134件）により、新型コロナウイルス感染症の影響及びニーズを把握し、都への企画提案に反映させるとともに、新たな賛助会員サービスを実施した オンラインビジネスマッチングでは、賛助会員22社の参加があった TCVBミーティングでは、計15社の賛助会員のPR動画を配信した 2022年3月に、賛助会員向け新サービスとして参加者を募り、事業者支援（国内旅行者誘致）の観点から「日本観光ショーケースin大阪」へ出展予定	賛助会員向けアンケートの実施 2021年度に実施した新サービス3件について、アンケート結果を踏まえて必要な見直し・改善を実施 アンケート結果を踏まえた新サービスの実施 3件	賛助会員向けアンケートの実施 2022年度に実施した新サービス3件について、アンケート結果を踏まえて必要な見直し・改善を実施 アンケート結果を踏まえた新サービスの実施 3件
		相談窓口（専門家派遣） 随時受付 観光経営セミナー 4回実施 事業者交流会 2回実施 センターが実施する以上の3主要事業において対象となった事業者の満足度を調査する仕組みを確立し、調査結果に応じて、事業内容の見直し・改善を実施	相談窓口（専門家派遣） 随時受付 観光経営セミナー 4回実施 事業者交流会 2回実施 センターが実施する以上の3主要事業において対象となった事業者の満足度を継続調査し、調査結果に応じて、事業内容の見直し・改善を実施

戦略3	地域の観光振興のための取組強化	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 近郊への観光、自然・健康志向、旅行の小規模化・分散化など、旅行者の志向が変化する中、「新たな旅行スタイル」に向けた取組が急速に進み、地域間の競争が激化している。また、観光分野におけるSDGs達成に向けた環境対策やDX活用を通じた高齢者支援等「社会的課題の解決」が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度		
			到達目標	計画			
<p>インバウンド需要の回復に時間を要する中、先に回復が見込まれる国内旅行需要の喚起に向け、旅行者が東京において「新たな旅行スタイル」を体験できる、あるいは「社会的課題の解決」に貢献できる商品・サービス提供に向けた取組の強化が必要。</p> <p>将来的なインバウンド需要の回復も見据え、地域住民、観光協会、民間企業や自治体等様々な主体が連携し、地域・住民に寄り添った持続可能な観光地経営の推進が求められる。</p> <p>国内旅行者に対し、都内観光事業者の感染防止対策や東京観光の魅力について、東京の観光推進機構(DMO)として、一体的な情報発信を強化することが求められる。</p>	<p>地域の観光資源を総点検し、DX対応を進めつつ発掘と磨き上げを行うことで、新たな旅行スタイルに対応する、あるいは「社会的課題の解決」に貢献する商品・サービスの開発や高付加価値化を目指す。</p> <p>地域の観光振興及び持続可能な観光地経営の推進に向けて、地域・住民の理解促進を図りつつ、当財団がDMOとしてハブの機能を発揮し、都や地域の観光協会、民間事業者など多様な主体との観光振興ネットワークを構築し、各主体間の連携等の促進を図る。</p> <p>国内観光需要の喚起のため、感染防止対策やテーマ性をもった東京観光の魅力について、DX対応・デジタル技術の活用も踏まえ、DMOとして一体的にプロモーションを展開。</p>	<p>【目標】 ・「新たな旅行スタイル」「『社会的課題の解決』に貢献する観光」に係る地域資源の発掘・磨き上げ 2023年度末までに30件</p> <p>【目標】 ・「新たな旅行スタイル」「『社会的課題の解決』に貢献する観光」に係るベストプラクティスの検証・地域への情報発信 2023年度末までに30件</p>	観光団体等向けワンストップ総合窓口の設置・運用	ベストプラクティスを多面的に分析し、地域と共有	多様な主体との連携・協働	国内旅行者向けのプロモーション展開	<p>引き続き、「地域支援窓口」により、観光関連団体等の支援ニーズを把握し、多面的・継続的な支援策を提案 ○SDGsへの貢献やDXによる利便性の向上など、「社会的課題の解決」の視点を取り入れた10件の観光資源の開発を重点的に支援</p> <p>○地域住民の理解促進につながる観光地経営の推進をはじめとする先進的な取組を進める都外の地域を多面的、継続的に分析することで、ベストプラクティスを10件発信</p> <p>○既存事例の継続支援に加えて、当該年度における重点支援テーマ1分野を設定して、観光事業者、企業、教育機関とのネットワーク構築と連携・協働を強化。</p> <p>旅行者の多様な関心・志向に対応し、東京観光の新鮮さや意外性を想起させるテーマ性のあるプロモーションを展開 ○1都3県を中心とする近隣県と連携し、東京2020大会のレガシーを活用したPRを実施</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析							

戦略3	地域の観光振興のための取組強化	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 近郊への観光、自然・健康志向、旅行の小規模化・分散化など、旅行者の志向が変化する中、「新たな旅行スタイル」に向けた取組が急速に進み、地域間の競争が激化している。また、観光分野におけるSDGs達成に向けた環境対策やDX活用を通じた高齢者支援等「社会的課題の解決」が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度		
			到達目標	計画			
<p>インバウンド需要の回復に時間を要する中、先に回復が見込まれる国内旅行需要の喚起に向け、旅行者が東京において「新たな旅行スタイル」を体験できる、あるいは「社会的課題の解決」に貢献できる商品・サービス提供に向けた取組の強化が必要。</p> <p>将来的なインバウンド需要の回復も見据え、地域住民、観光協会、民間企業や自治体等様々な主体が連携し、地域・住民に寄り添った持続可能な観光地経営の推進が求められる。</p> <p>国内旅行者に対し、都内観光事業者の感染防止対策や東京観光の魅力について、東京の観光推進機構(DMO)として、一体的な情報発信を強化することが求められる。</p>	<p>地域の観光資源を総点検し、DX対応を進めつつ発掘と磨き上げを行うことで、新たな旅行スタイルに対応する、あるいは「社会的課題の解決」に貢献する商品・サービスの開発や高付加価値化を目指す。</p> <p>地域の観光振興及び持続可能な観光地経営の推進に向けて、地域・住民の理解促進を図りつつ、当財団がDMOとしてハブの機能を発揮し、都や地域の観光協会、民間事業者など多様な主体との観光振興ネットワークを構築し、各主体間の連携等の促進を図る。</p> <p>国内観光需要の喚起のため、感染防止対策やテーマ性をもった東京観光の魅力について、DX対応・デジタル技術の活用も踏まえ、DMOとして一体的にプロモーションを展開。</p>	<p>【目標】 ・「新たな旅行スタイル」「『社会的課題の解決』に貢献する観光」に係る地域資源の発掘・磨き上げ 2023年度末までに30件</p> <p>【目標】 ・「新たな旅行スタイル」「『社会的課題の解決』に貢献する観光」に係るベストプラクティスの検証・地域への情報発信 2023年度末までに30件</p>	観光団体等向けワンストップ総合窓口の設置・運用	ベストプラクティスを多面的に分析し、地域と共有	多様な主体との連携・協働	国内旅行者向けのプロモーション展開	<p>引き続き、「地域支援窓口」により、観光関連団体等の支援ニーズを把握し、多面的・継続的な支援策を提案 ○SDGsへの貢献やDXによる利便性の向上など、「社会的課題の解決」の視点を取り入れた10件の観光資源の開発を重点的に支援</p> <p>○地域住民の理解促進につながる観光地経営の推進をはじめとする先進的な取組を進める都外の地域を多面的、継続的に分析することで、ベストプラクティスを10件発信</p> <p>○既存事例の継続支援に加えて、当該年度における重点支援テーマ1分野を設定して、観光事業者、企業、教育機関とのネットワーク構築と連携・協働を強化。</p> <p>旅行者の多様な関心・志向に対応し、東京観光の新鮮さや意外性を想起させるテーマ性のあるプロモーションを展開 ○1都3県を中心とする近隣県と連携し、東京2020大会のレガシーを活用したPRを実施</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析							
<p>目標 実績4件: 「地域支援窓口」の体制強化、オンラインツールの活用等により、継続的な訪問や、イベントや会議への参加等を積極的にし、観光関連団体等のニーズを把握している。「日本文化を活用した観光振興事業」による支援等を通じて、4件の社会的課題の解決に貢献する観光資源の開発を行った。</p> <p>目標 実績3件: 地域住民の理解促進を進めながら新たな魅力を発信するなど、他団体への参考となり得る3件のベストプラクティスを抽出した。なお、新型コロナウイルスによる移動自粛等により都内事例を対象とした。</p>							

変更なし
(個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		引き続き、「地域支援窓口」により、観光関連団体等の支援ニーズを把握し、多面的・継続的な支援策を提案 ○2021年度結果の検証に基づき、当該年度に求められる「社会的課題の解決」の視点を取り入れた10件の観光資源の開発を重点的に支援	引き続き、「地域支援窓口」により、観光関連団体等の支援ニーズを把握し、多面的・継続的な支援策を提案 ○2021、2022年度結果の検証に基づき、当該年度に求められる「社会的課題の解決」の視点を取り入れた10件の観光資源の開発を重点的に支援
		○2021年度の分析結果に基づき、新たな着眼点や分析の視角を追加し、当該年度に求められるベストプラクティスを10件発信	○2021、2022年度の分析結果に基づき、新たな着眼点や分析の視角を追加し、当該年度に求められるベストプラクティスを10件発信
		○既存事例の継続支援に加えて、当該年度における重点支援テーマ1分野を設定して、観光事業者、企業、教育機関とのネットワーク構築と連携・協働を強化。複数要素を組みあわせて既存資源の高付加価値化を図る。	○既存事例の継続支援に加えて、当該年度における重点支援テーマ1分野を設定して、観光事業者、企業、教育機関とのネットワーク構築と連携・協働を強化。複数要素を組みあわせて既存資源のさらなる高付加価値化を図る。
		○2021年度の効果検証及び社会情勢を踏まえ、国内プロモーションを展開し、効果検証を実施	○2021、2022年度の効果検証及び社会情勢を踏まえ、国内プロモーションを展開し、効果検証を実施

改訂の内容及び考え方について

【個別取組事項】2022年度の年次計画の文言修正：
SDGsや環境配慮を求める社会的気運が高まる中、観光による環境負荷を低減するとともに、旅行者が観光を通じてSDGsや環境配慮に貢献できる取り組みを進めるため、内容を改訂する。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
「地域支援窓口」により、伝統文化・工芸を活用した体験コンテンツづくりや特産品開発など、観光関連団体等の支援ニーズを把握 「社会的課題の解決」の視点を取り入れた4件の観光資源の開発を支援	「地域支援窓口」の体制を強化し、担当職員がオンラインツールも活用しながら、観光関連団体等への継続的な訪問や、観光関連団体等が主催するイベント・会議への参加により、それぞれのニーズを把握している。 「地域文化」を守る・育む」という社会的課題の解決に向けた観光コンテンツ開発へのニーズに対して、「日本文化を活用した観光振興事業」による支援及び高付加価値化を実現した支援事例の紹介を行うなど、「社会的課題の解決」に資する観光コンテンツ開発4件の観光資源の開発へとつなげた。	引き続き、「地域支援窓口」により、観光関連団体等の支援ニーズを把握し、多面的・継続的な支援策を提案 2021年度結果の検証と、SDGsや環境配慮を求める社会的気運や旅行者のニーズの高まりを踏まえて、当該年度に求められる「社会的課題の解決」の視点を取り入れた10件の観光資源の開発を重点的に支援。	引き続き、「地域支援窓口」により、観光関連団体等の支援ニーズを把握し、多面的・継続的な支援策を提案 ○2021、2022年度結果の検証に基づき、当該年度に求められる「社会的課題の解決」の視点を取り入れた10件の観光資源の開発を重点的に支援
3件のベストプラクティスを抽出し、コーポレートサイトへの掲載及び観光関連団体等への情報発信により共有 「東京都内観光協会交流サロン」等にてベストプラクティスを共有（3月予定）	「地域支援窓口」職員による観光関連団体への訪問調査等により、多様な主体と連携し、地域住民の理解・協力を得ながら観光資源を磨き上げ、魅力発信を行った事例等、他団体への参考事例となり得る3件のベストプラクティスを抽出した。なお、新型コロナウイルスによる移動自粛等により都内の事例を対象とした。 コーポレートサイトへの掲載や観光関連団体等への情報発信を行い、ベストプラクティスの共有を図った。	2021年度の分析結果に基づき、新たな着眼点や分析の視角を追加するとともに、SDGsや環境配慮に貢献する観光旅行商品や観光まちづくりなど、当該年度に求められるベストプラクティスを10件発信	○2021、2022年度の分析結果に基づき、新たな着眼点や分析の視角を追加し、当該年度に求められるベストプラクティスを10件発信
今年度の重点支援テーマとして、交通分野における連携を設定し、青梅市内において公共交通事業者各社と連携したMaaSの実証実験を実施し、連携を強化	MaaSの実証実験に際して、自治体、観光協会、観光事業者、飲食事業者など、多様な関係機関と協議会を新たに設置した。事前ヒアリング等を通じて、鉄道系列を超えた連携や利用者の立場に立った運行ダイヤへのニーズを把握・提案し、複数交通機関の協力によるフリーパスの発売、乗り継ぎ時の待ち時間短縮や乗換の横断検索機能の提供を実現することで、連携体制強化とエリア内の課題解決を進めることができた。 今後、年度内に対象エリアを拡大した実証実験を予定しており、引き続き、連携体制を強化していく。	○既存事例の継続支援に加えて、当該年度における重点支援テーマ1分野を設定して、観光事業者、企業、教育機関とのネットワーク構築と連携・協働を強化。複数要素を組みあわせて既存資源の高付加価値化を図る。	○既存事例の継続支援に加えて、当該年度における重点支援テーマ1分野を設定して、観光事業者、企業、教育機関とのネットワーク構築と連携・協働を強化。複数要素を組みあわせて既存資源のさらなる高付加価値化を図る。
11月末時点では未実施。今後の予定は以下のとおり 国内トラベル誌等4誌に記事出稿（12月～1月掲載予定） 東京2020大会関連施設周辺の観光スポット等を周遊する参加型のオンラインイベントを実施（12/21～2/28実施予定）	新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、事業実施時期を延期 ○記事出稿にあたっては、国内旅行者の多様な関心・志向や新しい旅行スタイルの動きを踏まえたテーマを選定し、東京の新たな魅力を訴求できるよう工夫を図った。 ○東京2020大会のレガシーを活用した参加型イベントについては、新型コロナウイルスによりリアル開催を断念したが、オンライン上で謎解きをしながら大会会場周辺を巡るイベントを実施し、観光スポット等の魅力を紹介するなど、コロナ収束後の誘客につながるよう工夫を図った。	2021年度の効果検証及び社会情勢を踏まえつつ、エコツーリズムやサステナブルツーリズムなど、都の施策との連携や東京の強みの訴求に資するテーマを新たに付加して国内プロモーションを展開し、効果検証を実施	○2021、2022年度の効果検証及び社会情勢を踏まえ、国内プロモーションを展開し、効果検証を実施

戦略4	外国人旅行者誘致のためのプロモーション効果の最大化	事業運営
-----	---------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○				○

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の影響を受けたインバウンドについて、2019年並みの交流人口に回復するのは2024年と言われており、さらに新型コロナウイルス感染症が終息に向かう時には観光経済の回復を目指して世界各国が一斉にプロモーションを実施し、競争の激化が予想される。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>東京2020大会に向けて、TVCMを中心に多くの潜在的訪日旅行者層に対して「認知」拡大に向けたプロモーションを実施してきた。大会後は、東京への関心をつなぎとめるとともに、これまで獲得した「認知」や「関心」を「意欲」へとつなげるプロモーションの展開が求められる。</p> <p>国際旅行が以前の水準に回復するまで4年程度を要するとのUNWTOの予測もあることから、市場ごと・ターゲットごとの国際旅行需要の回復基調に合わせて、他都市との競合も意識しながらプロモーションを展開する必要がある。</p>	<p>訪都意欲の獲得に向けて、SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングの他、キャンペーン等を実施することでSNSフォロワーを増やし、意欲的に東京の情報を収集する層を獲得していく。</p> <p>訪都需要回復見込みが早い市場や訪都意欲のある有望層に焦点を当てて、時機を逸することなくプロモーションを展開していく。また、各市場やターゲットに適したメディアにおいて、訪都意欲が高まるコンテンツの活用など様々なプロモーション手法を駆使しながら「観光地としての東京」の浸透を図り、有望層の訪都意欲の更なる向上に努める。</p>	<p>【目標】 意欲的に東京の情報を収集する層の獲得： 2023年度末までにSNSフォロワー数総計45万人増 (15万人 x 3年)</p> <p>【目標】 観光レップが設置されている重要15市場における、訪都意欲のある有望層が東京の実施するプロモーションに接触した割合： 2023年度末までに市場平均32%</p>	SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングの実施		<p>感染症の影響が残る中、訪都を希求する内容を中心に各SNSの特徴を活かした発信を行い、東京の観光関連情報を継続的に収集する層の増加に努める。 SNSフォロワー数 15万人増</p> <p>感染症の影響が残る中、各市場の状況・特性を踏まえつつ、プロモーションを実施。別途海外市場動向調査で測定している訪都意欲のある有望層がプロモーションに接触した割合を2019年並みに回復させる。</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略4	外国人旅行者誘致のためのプロモーション効果の最大化	事業運営
-----	---------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○				○

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の影響を受けたインバウンドについて、2019年並みの交流人口に回復するのは2024年と言われており、さらに新型コロナウイルス感染症が終息に向かう時には観光経済の回復を目指して世界各国が一斉にプロモーションを実施し、競争の激化が予想される。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>東京2020大会に向けて、TVCMを中心に多くの潜在的訪日旅行者層に対して「認知」拡大に向けたプロモーションを実施してきた。大会後は、東京への関心をつなぎとめるとともに、これまで獲得した「認知」や「関心」を「意欲」へとつなげるプロモーションの展開が求められる。</p> <p>国際旅行が以前の水準に回復するまで4年程度を要するとのUNWTOの予測もあることから、市場ごと・ターゲットごとの国際旅行需要の回復基調に合わせて、他都市との競合も意識しながらプロモーションを展開する必要がある。</p>	<p>訪都意欲の獲得に向けて、SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングの他、キャンペーン等を実施することでSNSフォロワーを増やし、意欲的に東京の情報を収集する層を獲得していく。</p> <p>訪都需要回復見込みが早い市場や訪都意欲のある有望層に焦点を当てて、時機を逸することなくプロモーションを展開していく。また、各市場やターゲットに適したメディアにおいて、訪都意欲が高まるコンテンツの活用など様々なプロモーション手法を駆使しながら「観光地としての東京」の浸透を図り、有望層の訪都意欲の更なる向上に努める。</p>	<p>【目標】 意欲的に東京の情報を収集する層の獲得： 2023年度末までにSNSフォロワー数総計45万人増 (15万人 x 3年)</p> <p>【目標】 観光レップが設置されている重要15市場における、訪都意欲のある有望層が東京の実施するプロモーションに接触した割合： 2023年度末までに市場平均32%</p>	SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングの実施		<p>感染症の影響が残る中、訪都を希求する内容を中心に各SNSの特徴を活かした発信を行い、東京の観光関連情報を継続的に収集する層の増加に努める。 SNSフォロワー数 15万人増</p> <p>感染症の影響が残る中、各市場の状況・特性を踏まえつつ、プロモーションを実施。別途海外市場動向調査で測定している訪都意欲のある有望層がプロモーションに接触した割合を2019年並みに回復させる。</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>目標 実績 5,507人増：国際的な渡航制限等により訪都が叶わない状況が続いており、SNSフォロワー数は微増したものの目標を大きく下回った。第3・第4四半期においても東京への関心の繋ぎ止めを継続し、キャンペーンや広告配信によりフォロワー数の増加を目指す。</p> <p>目標 実績は年度末までに判明：日本の水際対策や各国状況を注視し、タイミングを逸することなく各市場の特性に応じたプロモーションを継続する。</p>					

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		キャンペーン等を実施しながら各SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングを行い、東京の観光関連情報を継続的に収集する層の増加に努める。 SNSフォロワー数 15万人増	2年間の成果並びに時点のトレンドを意識しながら各SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングを行い、東京の観光関連情報を継続的に収集する層の増加に努める。 SNSフォロワー数 15万人増
		感染症からの回復を考慮しつつ、訪都意欲の向上を図るプロモーションを市場別に戦略的に実施することにより、訪都意欲のある有望層がプロモーションに接触した割合を向上させる。	2年間の成果並びに時点のトレンドを意識しながら、訪都意欲の向上を図るプロモーションを市場別に戦略的に実施することにより、訪都意欲のある有望層がプロモーションに接触した割合を市場平均32%まで向上させる。

改訂の内容及び考え方について

<p>【個別取組事項】2022年度の年次計画の文言修正： (改訂前)「感染症の回復を考慮しつつ、…」 (改定後)「感染症の状況を注視しつつ、…」 コロナ禍の長期化により、観光の回復がプラン策定時点での見込みよりも遅れている。このことを踏まえ、年次計画の文言の微修正を行う。</p>

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
SNSフォロワー数：5,507人増 (11月末時点)：1,206,660人	SNS全体としては2020年度末から5,507人増。 (内訳) GoTokyoSNS：965,000人 (10,272人) TokyoTokyoSNS：241,660人 (+15,779人) GoTokyo：投稿は継続しているものの、昨年度から引き続きコロナ禍でのキャンペーン及び広告配信が実施できず、自然減となった。 TokyoTokyo：コロナ禍においても毎日の投稿とキャンペーンを実施しながら関心を繋ぎ止めることで、フォロワー数の維持・拡大を図っている。	キャンペーン等を実施しながら各SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングを行い、東京の観光関連情報を継続的に収集する層の増加に努める。 SNSフォロワー数 15万人増	2年間の成果並びに時点のトレンドを意識しながら各SNSの特徴を活かしたデジタルマーケティングを行い、東京の観光関連情報を継続的に収集する層の増加に努める。 SNSフォロワー数 15万人増
実績は年度末までに判明 日本および各国の感染状況と渡航制限を注視しながらプロモーションを実施している	2021年度の実績は第4四半期に判明予定。 各国で開催されているオンライン旅行博・商談会でのPR、東京観光レップによる有望層に対するブランドPRなど、市場の特性に応じたプロモーションを継続実施し、訪都意欲の更なる向上に努めている。 国境オープン後の訪都商品達成に前向きな海外事業者が多く、造成意欲の促進につながっている。また、一般消費者からは最新の情報を届けることで訪都意欲が高まったという声が多く聞かれるなど、需要喚起効果があった。	感染症の状況を注視しつつ、訪都意欲の向上を図るプロモーションを市場別に戦略的に実施することにより、訪都意欲のある有望層がプロモーションに接触した割合を向上させる。	2年間の成果並びに時点のトレンドを意識しながら、訪都意欲の向上を図るプロモーションを市場別に戦略的に実施することにより、訪都意欲のある有望層がプロモーションに接触した割合を市場平均32%まで向上させる。

戦略5	国際会議、報奨旅行等誘致件数の拡大	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○	○			○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 国際会議、報奨旅行等は海外都市との誘致競争が激化している。新型コロナウイルス感染症の拡大により安全・安心な開催やデジタル化等新たな競争条件が加わった。ポスト・コロナ向け、誘致活動を積極的に推進するとともに、継続してMICE開催地東京のプレゼンス向上を図る必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
			到達目標	計画		
<p>新型コロナウイルス感染症拡大の影響により主催者や参加者からは安全・安心な開催はもとよりデジタル化(オンライン会議整備等)といった施設の受入環境整備への対応が求められているものの、財団として十分な支援が出来ていない。</p> <p>加えて、海外先進都市のコンベンションビューローと比較すると、財団は感染症対策等安全・安心なMICE開催に係る取組を始めとする対外的な情報発信が遅れている。</p> <p>さらに、デジタル化に対応した人材や誘致に必要なグローバルな視点を持つ人材が質量ともに未だ不十分である。</p>	<p>ウィズ・コロナではオンラインPR推進により海外の主催者等の東京への関心を繋ぎとめ、ポスト・コロナで対面営業を一気に展開する。また、誘致中の国際会議ではデジタル化等新たな競争条件を踏まえた提案により誘致強化を図る。</p> <p>ビジネスイベントウェブサイト(BET)、Tokyo Unique Venues(TUV)及びTOKYO MICE Hubsのコンテンツ(360°動画等)を充実させ、海外の主催者等向けにMICE開催地としての東京をPRしていく。</p> <p>財団職員や都内事業者の人材育成支援を強化し、MICEに係る人材を増やすとともに、デジタル対応能力の向上などレベルの底上げを図る。</p>	<p>【目標】</p> <p>・2023年度末までに、財団が支援した国際会議(C)、報奨旅行等(MI)の誘致成功件数:75件</p>	主催者・プランナーへのプロモーション強化	ウェブサイトへのアクセス数増加	人材育成の高度化	<p>海外ネットワークの活用及びターゲットの絞り込み等を行い主催者・プランナーへのアプローチを実施 商談件数:275件(250件(2020年度想定)x1.1) (海外・国内トレードショー、ファミトリップ、ウェビナー、主催者との商談等)</p> <p>定期的なコンテンツのアップデート及び電子ニュースレター配信や広告掲載等によるウェブサイトへの誘導アクセス件数(合計):291,000件 (BET:160,000件、TUV:120,000件、MICE Hubs:11,000件)</p> <p>講座内容のブラッシュアップと共に、プレスリリースやMICE関連事業者に対する声掛け等を実施 受講者数:150名</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						

戦略5	国際会議、報奨旅行等誘致件数の拡大	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間等 連携 人事交	長期 戦略
				○	○			○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 国際会議、報奨旅行等は海外都市との誘致競争が激化している。新型コロナウイルス感染症の拡大により安全・安心な開催やデジタル化等新たな競争条件が加わった。ポスト・コロナ向け、誘致活動を積極的に推進するとともに、継続してMICE開催地東京のプレゼンス向上を図る必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
			到達目標	計画		
<p>新型コロナウイルス感染症拡大の影響により主催者や参加者からは安全・安心な開催はもとよりデジタル化(オンライン会議整備等)といった施設の受入環境整備への対応が求められているものの、財団として十分な支援が出来ていない。</p> <p>加えて、海外先進都市のコンベンションビューローと比較すると、財団は感染症対策等安全・安心なMICE開催に係る取組を始めとする対外的な情報発信が遅れている。</p> <p>さらに、デジタル化に対応した人材や誘致に必要なグローバルな視点を持つ人材が質量ともに未だ不十分である。</p>	<p>ウィズ・コロナではオンラインPR推進により海外の主催者等の東京への関心を繋ぎとめ、ポスト・コロナで対面営業を一気に展開する。</p> <p>ビジネスイベントウェブサイト(BET)、Tokyo Unique Venues(TUV)及びTokyo MICE Hubsのコンテンツ(360°動画等)を充実させ、海外の主催者等向けにMICE開催地としての東京をPRしていく。</p> <p>財団職員や都内事業者の人材育成支援を強化し、MICEに係る人材を増やすとともに、デジタル対応能力の向上などレベルの底上げを図る。</p> <p>先進的テクノロジーの活用に係る取組への助成により、MICEのデジタル化の加速を図る。</p>	<p>【目標】</p> <p>・2023年度末までに、財団が支援した国際会議(C)、報奨旅行等(MI)の誘致成功件数:75件</p>	主催者・プランナーへのプロモーション強化	ウェブサイトへのアクセス数増加	人材育成の高度化	<p>海外ネットワークの活用及びターゲットの絞り込み等を行い主催者・プランナーへのアプローチを実施 商談件数:275件(250件(2020年度想定)x1.1) (海外・国内トレードショー、ファミトリップ、ウェビナー、主催者との商談等)</p> <p>定期的なコンテンツのアップデート及び電子ニュースレター配信や広告掲載等によるウェブサイトへの誘導アクセス件数(合計):291,000件 (BET:160,000件、TUV:120,000件、MICE Hubs:11,000件)</p> <p>講座内容のブラッシュアップと共に、プレスリリースやMICE関連事業者に対する声掛け等を実施 受講者数:150名</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						
<p>目標 実績6件(国際会議(C)誘致成功件数:6件、報奨旅行等(MI)誘致成功件数:0件): 感染症の影響により海外渡航制限が継続しているものの、Cは6件の誘致実績を残した。MIは問い合わせはあるものの、新規誘致案件が発生しない状況が続いている。</p>						

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	2021年度の結果を踏まえて主催者・プランナーへの追加アプローチを実施 商談件数：330件（275件（2021年度想定）x1.2） （海外・国内トレードショー、ファミトリップ、ウェビナー、主催者との商談等）	2022年度の結果を踏まえてターゲットの再調整等を行った上で主催者・プランナーへのアプローチを継続 商談件数：430件（330件（2022年度想定）x1.3） （海外・国内トレードショー、ファミトリップ、ウェビナー、主催者との商談等）
/	/	2021年度の結果を踏まえたコンテンツのアップデート及び電子ニュースレター配信や広告掲載等を継続し誘導アクセス件数（合計）：322,000件 （BET：180,000件、TUV：130,000件、MICE Hubs：12,000件）	2022年度の結果を踏まえ、必要に応じてコンテンツの追加修正や広告掲載等の継続により誘導アクセス件数（合計）：353,000件 （BET：200,000件、TUV：140,000件、MICE Hubs：13,000件）
/	/	2021年度の結果を踏まえた講座内容のブラッシュアップと共に、プレスリリースやMICE関連事業者に対する声掛け等を継続 受講者数：150名	2022年度の結果を踏まえた講座内容のさらなるブラッシュアップと共に、プレスリリースやMICE関連事業者に対する声掛け等を引き続き実施。 受講者数：150名
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

【個別取組事項】「次世代型MICEへの助成」（新規追加）：
MICEのデジタル化を加速するため、2022年度から、東京でのMICE開催を予定している主催者に対して、先進的テクノロジーを活用した取組の一部を助成する取組を開始する。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
○商談件数：229件	未だリアルでのファミトリップや訪問営業等ができないことから、海外のミーティングプランナー等を対象としてオンラインによるプロモーションを実施した。財団単独はもとより、都内MICE関連事業者等と共同で実施するなど、積極的なPR・セールス活動に努めた。 国際会議協会（ICCA）のデータベースを活用するなど誘致可能性のある国際会議を調査した上で、オンライン商談会に参加するなど、国内外で広く誘致活動を展開した。	2021年度の結果を踏まえて主催者・プランナーへの追加アプローチを実施 商談件数：330件（275件（2021年度想定）x1.2） （海外・国内トレードショー、ファミトリップ、ウェビナー、主催者との商談等）	2022年度の結果を踏まえてターゲットの再調整等を行った上で主催者・プランナーへのアプローチを継続 商談件数：430件（330件（2022年度想定）x1.3） （海外・国内トレードショー、ファミトリップ、ウェビナー、主催者との商談等）
○アクセス件数：323,908件 （BET：116,773件、TUV：198,462件、MICE Hubs：8,673件）	○BET：定期的に内容更新やニュースレターを配信するなどウェブサイトへの誘引を促すことにより、目標の7割を超える数字を達成した。 ○TUV：掲載内容の更新や海外メディアに広告を掲載するなどウェブサイトへの誘引を促す施策を講じることにより、目標を大幅に超える実績となった。 ○MICE Hubs：デザインや掲載内容の更新をするなどウェブサイトへの誘引を促すことにより、目標の7割を超える数字を達成した。	2021年度の結果を踏まえたコンテンツのアップデート及び電子ニュースレター配信や広告掲載等を継続し誘導アクセス件数（合計）：322,000件 （BET：180,000件、TUV：130,000件、MICE Hubs：12,000件）	2022年度の結果を踏まえ、必要に応じてコンテンツの追加修正や広告掲載等の継続により誘導アクセス件数（合計）：353,000件 （BET：200,000件、TUV：140,000件、MICE Hubs：13,000件）
○受講者数：0名（11月末時点未開催） 従来の都内MICE関連事業者等向けの講座に加え、新たに学生向けの「MICE概論」講座を追加（12月開講予定） プレスリリースを実施（11月15日）	○MICEグローバル人材育成講座（基礎・実践）が12月以降開講することから、11月末時点では本講座受講者数は0となっている。 講座内容のブラッシュアップを実施した。また、プレスリリースやMICE関連事業者に対する声掛け等を実施中。	2021年度の結果を踏まえた講座内容のブラッシュアップと共に、プレスリリースやMICE関連事業者に対する声掛け等を継続 受講者数：150名	2022年度の結果を踏まえた講座内容のさらなるブラッシュアップと共に、プレスリリースやMICE関連事業者に対する声掛け等を引き続き実施。 受講者数：150名
		東京でのMICE開催を予定している主催者に対して、先進的テクノロジーを活用した取組の一部を助成し、東京におけるMICEのDX化を促進 助成件数：4件	2022年度の結果を踏まえ、東京でのMICE開催を予定している主催者に対して、先進的テクノロジーを活用した取組の一部を継続して助成していくことにより、東京におけるMICEのDX化をさらに促進 助成件数：4件

戦略1	固有公益事業の継続的推進のための収支構造の改善	事業運営

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
	○	○	○	○	○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍により、動物園・水族園においては積極的に集客を図ることができない状況が長期化する中、主に園内で物販・飲食サービスを提供してきた収益事業部門は大幅な減収となり固有公益事業の財源も減少していることから、抜本的な対策を講じる必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
○新型コロナウイルス感染症の拡大以前は主に園内でのギフトショップ、レストランを運営し、そこから得られた収益を固有公益事業に毎年繰り入れ、動物園事業の発展に貢献してきた。 ○入園者の減少により業況が大きく悪化している動物園内の飲食・ギフト販売など収益事業は、団体の財政基盤であるとともに固有公益事業の財源でもあり、早急な回復が必要である。	来園者を魅了する飲食、ギフト商品の開発により客単価・売上増を目指すとともに、固定費の圧縮をはかり、収益事業の安定化、強化を進める。 固有公益目的事業の維持の観点から、来園者へのサービス提供を主軸として園内販売を強化しつつ、通販や園外販売など販路の開拓、拡大を推進する。 動物園内でこれまで収益事業に活用してこなかった人材、ソフトを発掘し、これらを活用した新たな事業を構築する。 なお、確保した財源を有効活用し最大限の費用対効果を実現すべく、全社的にコストの見直しを進める。	2023年度決算において黒字を確保し、公益事業会計に10百万円の繰り入れを実施	商品販売チャネルの強化	
			有料ガイド、映像コンテンツの有料化など新規収益確保の検討	
			収益事業の固定費(人件費)の圧縮	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
目標 : 商品販売チャネルの強化として、新たにアマゾンでの試行販売を開始や、園外でのポップアップショップを10件実施した他、外部事業者によるキッチンカーを展開した。 目標 : 映像コンテンツの有料化として、DVDやデジタルカスタムフォトブックの制作に着手した。 目標 : 入場制限に伴う来園者減に対応するために一部の店舗を休止し、営業規模を縮小したことに伴い、収益事業の売上高は大幅減となっているが、アルバイト雇用の抑制や嘱託員の退職不補充等により収益事業部門の人件費も大幅減とした。				

2021年度 計画
ネット販売チャネルの調査・検討・試行 園外での販売チャネル(イベントや委託販売)について調査・検討・試行 園外売上: 30,000千円 園内のゲーティングカー展開など外部事業者の活用
有料ガイド、映像コンテンツの有料化など新規の収益確保の検討・調整 新規事業の企画・試行
売上目標: 2,107,000千円 人件費の圧縮(アルバイト職員の削減や固有職員の退職不補充等により、収益事業部門の人件費対前年度比104百万円)

改訂なし

2021年度		3か年の取組(年次計画)	
実績(11月末時点)	要因分析	2022年度	2023年度
<p>アマゾンでの試行販売実績：6アイテム、1,111点、8,438千円</p> <p>圏外でのポップアップショップ10件実施、売上19,167千円</p> <p>一部フードショップの休止にともない、外部委託によるキッチンカーを上野・多摩で展開</p>	<p>ネット販売チャネルを調査・検討の結果、最大手であるアマゾンでの試行販売を6/28より開始。</p> <p>駅や百貨店など、集客力のある出店可能な施設を検討・交渉し、計10箇所においてポップアップショップを展開。</p> <p>入場制限に伴う来園者減に対応するために一部店舗を休止するとともに、来園者サービスの低下を防ぐためにキッチンカーを上野・多摩に出店。</p>	<p>ネット販売チャネル試行結果を検証し、有効な手法を実施</p> <p>イベントや委託販売試行結果を検証し、有効な手法を実施</p> <p>圏外売上：40,000千円</p>	<p>圏外販売の拡大</p> <p>圏外売上：50,000千円</p>
<p>映像コンテンツ活用商品として、 ジャイアントパンダ「シャンシャン」成長記録DVD、 ジャイアントパンダ「シャンシャン」カスタムフォトブックの2点を制作中</p>	<p>原則として無料提供している映像コンテンツについて、有料化できるものを検討の結果、中国返還予定のジャイアントパンダ「シャンシャン」の成長記録DVD及び、購入者が写真を選んで編集できるカスタムフォトブックを選定。当初12月発売予定であったが、返還延期に伴い発売時期は調整中。</p>	<p>新規事業の実施、効果検証</p>	<p>新規事業の本格実施</p>
<p>収益事業売上実績：728,246千円(対前年比442,306千円)</p> <p>収益事業人件費：243,860千円(対前年比110,878千円)</p>	<p>当初計画では4園通年開園の見込で売上目標を設定したが、年度当初から6/3まで4園とも臨時休園した上、再開後も各園上限2,000人の入場規制により、売上高は対前年比 37.8%の減。</p> <p>入場制限に伴う来園者減に対応するために一部の店舗を休止し、営業規模を縮小したことに伴い、アルバイト雇用の抑制や嘱託員の退職不補充等の対策を実施し、人件費は対前年比 31.3%の減。</p>	<p>売上目標：2,409,000千円</p> <p>業況に応じた人員体制による事業執行</p>	<p>売上目標：2,625,000千円、公益繰出金：10,000千円</p> <p>業況に応じた人員体制による事業執行</p>

戦略 2	野生生物保全の一層の推進	事業 運営
------	--------------	----------

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 温暖化などの地球環境の変動や、人間社会の活動による開発・乱獲などにより、多くの野生生物は絶滅の危機に瀕しており、生物多様性は急速に失われつつある。多様な野生動物を飼育してきた動物園・水族館においては、野生生物保全に向けた取組を一層推進することが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>平成18年度に野生生物保全センターを設置し、保全活動に取組んできたが、その取組のひとつである保全に関する調査・研究は大学や研究機関が主体となつて行う共同研究が中心であり、より主体的な調査・研究活動が求められる。</p> <p>平成23年度に、寄付金を財源とする法人独自の公益事業として野生生物保全基金を設置し、特に動物種や地域を限定せず広く保全活動の支援を目的に助成金交付事業を展開しているが、より積極的に保全活動に関わっていく必要がある。</p> <p>東京都は、平成30年度に第二次ズーストック計画を策定し、対象種124種の保全活動に取り組んでいるが、計画の推進が限定的な種も多く、活動の一層の推進が求められている。</p>	<p>野生生物保全センターの組織体制、所掌業務について検証を行い、組織の機能を強化し、保全に関する調査・研究活動の充実を図る。</p> <p>法人独自の公益事業として自ら保全活動を行うには人力的な制限もあることから、保全基金を活用し、協会が設定した保全テーマでの公募を行う事で、固有事業としての保全活動を実現する。</p> <p>計画の進捗状況については、毎年東京都が開催する評価検証会議において検証し、取組の改善・見直しを行う。また、ズーストック計画対象種について、種毎に計画推進ハンドブックを作成するなど、より計画的かつ着実に活動を推進していく。</p>	<p>野生生物保全センターがより充実した機能を備え、協会主体の調査研究活動を開始する(3件以上)。</p> <p>協会独自の保全テーマにより保全活動を実施し、希少種の繁殖等の成果に繋げる。</p> <p>評価検証の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、飼育するズーストック種全ての計画推進ハンドブックを作成する。</p>	<p>野生生物保全センターの機能強化による保全事業の新たな展開</p> <p>野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開</p> <p>第二次ズーストック計画に基づく希少種の繁殖の推進</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				

2021年度 計画
<ul style="list-style-type: none"> ・第2次都立動物園マスタープランに課題として挙げられている「野生生物保全センターを中心とした調査・研究のコーディネート」を推進するため、組織や所掌業務の検討を行う。
<ul style="list-style-type: none"> ・公益財団としての独自の保全事業を推進するために、設定したテーマで保全活動を行うパートナーとなる対象者を決定し、固有事業としての保全活動を開始する。 ・3か年の保全活動計画を策定。実績評価を行い、年度末に第1次報告書を作成する。
<ul style="list-style-type: none"> ・ズーストック種124種の計画推進ハンドブックについて、作成・更新計画を作成する。 ・トキや小笠原産産鳥類の普及啓発のため、一般公開に向け取り組む。

戦略 2	野生生物保全の一層の推進	事業 運営
------	--------------	----------

経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人 事 交	長期 戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 温暖化などの地球環境の変動や、人間社会の活動による開発・乱獲などにより、多くの野生生物は絶滅の危機に瀕しており、生物多様性は急速に失われつつある。多様な野生動物を飼育してきた動物園・水族館においては、野生生物保全に向けた取組を一層推進することが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>平成18年度に野生生物保全センターを設置し、保全活動に取組んできたが、その取組のひとつである保全に関する調査・研究は大学や研究機関が主体となつて行う共同研究が中心であり、より主体的な調査・研究活動が求められる。</p> <p>平成23年度に、寄付金を財源とする法人独自の公益事業として野生生物保全基金を設置し、特に動物種や地域を限定せず広く保全活動の支援を目的に助成金交付事業を展開しているが、より積極的に保全活動に関わっていく必要がある。</p> <p>東京都は、平成30年度に第二次ズーストック計画を策定し、対象種124種の保全活動に取り組んでいるが、計画の推進が限定的な種も多く、活動の一層の推進が求められている。</p>	<p>野生生物保全センターの組織体制、所掌業務について検証を行い、組織の機能を強化し、保全に関する調査・研究活動の充実を図る。</p> <p>法人独自の公益事業として自ら保全活動を行うには人力的な制限もあることから、保全基金を活用し、協会が設定した保全テーマでの公募を行う事で、固有事業としての保全活動を実現する。また、保全活動推進のための財源確保を目的として多様な寄付手段の活用を図る。</p> <p>計画の進捗状況については、毎年東京都が開催する評価検証会議において検証し、取組の改善・見直しを行う。また、ズーストック計画対象種について、種毎に計画推進ハンドブックを作成するなど、より計画的かつ着実に活動を推進していく。</p>	<p>野生生物保全センターがより充実した機能を備え、協会主体の調査研究活動を開始する(3件以上)。</p> <p>協会独自の保全テーマにより保全活動を実施し、希少種の繁殖等の成果に繋げる。また、財源確保を目的として多様な寄付手段を活用を定着させる。</p> <p>評価検証の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、飼育するズーストック種全ての計画推進ハンドブックを作成する。</p>	<p>野生生物保全センターの機能強化による保全事業の新たな展開</p> <p>野生生物保全基金を活用した独自の保全活動の展開と多様な寄付手段の活用</p> <p>第二次ズーストック計画に基づく希少種の繁殖の推進</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
<p>目標 : 野生生物保全センターのこれまでの取組みや成果、課題などを洗い出し、方向性について検討を実施した。国際的な動向も視野に収め、引き続き検討を進める。</p> <p>目標 : 独自の保全事業に着手し研究成果を得た。希少種繁殖に繋がる取組を着実に継続。新たな寄付手段も定着の傾向を見せている。</p> <p>目標 : ハンドブックの対象種を決定し、分科群ごとのワーキンググループを設定し、作成作業を開始した。トキ舎基本設計については都と会議を重ね、検討を進行中。小笠原産産鳥類は展示を開始した。</p>				

2021年度 計画
<ul style="list-style-type: none"> ・第2次都立動物園マスタープランに課題として挙げられている「野生生物保全センターを中心とした調査・研究のコーディネート」を推進するため、組織や所掌業務の検討を行う。
<ul style="list-style-type: none"> ・公益財団としての独自の保全事業を推進するために、設定したテーマで保全活動を行うパートナーとなる対象者を決定し、固有事業としての保全活動を開始する。 ・3か年の保全活動計画を策定。実績評価を行い、年度末に第1次報告書を作成する。 ・財源確保のために多様な寄付手段の活用を図る。
<ul style="list-style-type: none"> ・ズーストック種124種の計画推進ハンドブックについて、作成・更新計画を作成する。 ・トキや小笠原産産鳥類の普及啓発のため、一般公開に向け取り組む。

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		・前年度の検討を踏まえ、必要に応じ組織・人員要求を行う。 ・調査・研究のスキームを確定し、テーマ選定とスケジュール作成を行う。	・組織・人員要求の結果により、新たな組織へ移行する。 ・前年度に作成したスケジュールに沿って、3件以上の調査・研究を開始する。
		・前年度の実勢に基づき保全活動計画の評価・改訂を行う。 ・年度末に評価を行い、第2次報告書を作成する。	・3年間の活動について知見の集積と保全への貢献度について指標に応じた評価を行う。 ・3年間の取組の結果を報告集としてまとめ、印刷物およびウェブ媒体として発表する。 ・活動の結果を希少種の繁殖等の成果に繋げる。
		・前年度の評価検証会議の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、小笠原産固有種の新たな飼育に取り組む。 ・認定希少種保全動物園制度を利用した希少種の搬出入により繁殖を推進	・前年度の評価検証会議の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、ズーストック計画種の見直しに協力する。 ・4園で飼育するズーストック種全ての計画推進ハンドブック作成を完了させる。

改訂の内容及び考え方について

「課題解決の手段」の について、保全活動推進のための財源確保を目的として多様な寄付手段の活用を追加する。基金による保全活動を着実に推進するための手段として設定し、目標として掲げ、積極的に取り組む。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
野生生物保全センターにおけるこれまでの取組や成果、課題等について整理した。これに基づき、各園飼育展示課長を中心としたPTにより方向性に関する事前検討を実施する。	第2次都立動物園マスタープランに基づき、飼育展示計画や教育普及計画を今年度取りまとめ中であり、保全関係だけを先行せず、それら計画との整合をとり、全体を踏まえた検討を実施する。 国際的な配偶子バンク等にも協力しており、これらの取組も踏まえた検討が必要となっている。	・前年度の検討を踏まえ、必要に応じ組織・人員要求を行う。 ・調査・研究のスキームを確定し、テーマ選定とスケジュール作成を行う。	・組織・人員要求の結果により、新たな組織へ移行する。 ・前年度に作成したスケジュールに沿って、3件以上の調査・研究を開始する。
・設定したテーマをもとにパートナーを決定し、「希少鳥類における域外保全の推進にむけた繁殖生理生態の解明」への取組を3年間の計画として開始。 ・計画に沿って動物園の鳥類の性ホルモンや日長・気温、産卵日等の測定及び解析を実施。 ・従来のクレジットカード決済に加え、スマホアプリの寄付システムを導入。	・ライチョウでは性ホルモン濃度の動態と卵の分析から、卵質を上げることで孵化率や生育率の向上を目指す。 ・飼育下での繁殖が世界で僅か数例のハシビロコウについて生理・生態の解明や飼育環境を生息地に近づけるなど、繁殖に専念できる環境作りを模索している。 ・パートナーは論文や講演会を通じて活動の普及啓発に努めている。 ・オンライン寄付は4-11月で449,000円に達した。	・前年度の実勢に基づき保全活動計画の評価・改訂を行う。 ・年度末に評価を行い、第2次報告書を作成する。 ・助成制度をさらに広く宣伝告知し、寄付金獲得につなげる。	・3年間の活動について知見の集積と保全への貢献度について指標に応じた評価を行う。 ・3年間の取組の結果を報告集としてまとめ、印刷物およびウェブ媒体として発表する。 ・活動の結果を希少種の繁殖等の成果に繋げる。 ・寄付金告知手段の効果検証を通じて更なる基金財政の安定を図る。
・今年度で作成する34種を決定し、ワーキンググループを作り作成作業中。 ・トキ公開に向けて多摩動物公園に新設予定のトキ舎の基本設計について、東京都と検討を進めている。 ・多摩、葛西、井の頭で小笠原産産鳥類の展示を開始。	・令和5年度までのハンドブック作成スケジュールを決定し、今年度作成の34種について、分類群ごとのワーキンググループで作成を進めている。 ・トキ公開に向け、東京都の基本計画案作成に協力するとともに、トキ野生復帰検討会にて進捗を報告している。 ・絶滅の危機に瀕している小笠原産産鳥類であるカタマイマイ、アナカタマイマイの展示を多摩、葛西、井の頭の3園で開始し、日本固有の希少種の普及啓発をおこなった。	・前年度の評価検証会議の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、小笠原産固有種の新たな飼育に取り組む。 ・認定希少種保全動物園制度を利用した希少種の搬出入により繁殖を推進	・前年度の評価検証会議の結果を踏まえ、計画的な希少種の繁殖を推進するとともに、ズーストック計画種の見直しに協力する。 ・4園で飼育するズーストック種全ての計画推進ハンドブック作成を完了させる。

戦略3	飼育展示の一層の充実	事業運営
-----	------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 国際法・国内法の規制の強化等により展示動物の確保が年々困難になる中、動物園・水族館は、展示の意義や効果を検証した上で、動物福祉にも配慮した飼育展示計画を策定し、国内外の園館と連携し、展示動物の確保・維持を図っていかなければならない状況にある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度計画
				到達目標	
<p>野生動物の減少とそれに伴う環境保全意識の高まりや、法律による規制の強化等により、新たな野生動物の入手は年々困難になっている。</p> <p>東京都が定めたズーストック種及び協会が独自に定めた保全対象種といった希少種については、計画的な飼育展示・繁殖が行われているが、その他の展示動物については特に明文化された計画はない。</p> <p>野生動物を生息環境ではない施設において飼育する動物園等では、動物福祉の向上が求められている。</p> <p>動物福祉の推進にあたっては、種によっては1頭あたりの飼育面積を増やす必要があり、飼育展示する種を絞る必要もある。</p>	<p>限られた施設を有効に活用するために、飼育の目的やその展示効果等を検証し、飼育展示する種を整理した飼育展示計画を策定する。</p> <p>日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークや世界動物園水族館協会を介した国際ネットワークをさらに強化し、連携した希少種の繁殖活動を進める。</p> <p>令和2年度に策定した「東京動物園協会動物福祉ポリシー」に基づき、自己点検による改善等、動物福祉を推進する。</p>	<p>各園毎の飼育展示計画を策定し、計画に沿った飼育展示を行う。</p> <p>日本動物園水族館協会のJCP(動物収集計画)における希少種の計画管理者等として、域外保全のネットワークを強化する。</p> <p>動物福祉ポリシーを策定した上で、動物福祉の自己評価を行い、必要な施設改善等の実施を図る。</p>	<p>第二次都立動物園マスタープランに基づく飼育展示計画の策定</p>		<p>・第2次都立動物園マスタープランに則り、各園の基本方針(全体方針)をもとに飼育展示計画・基本方針を策定する。</p>
			<p>国内外動物園・水族館とのネットワークの一層の強化</p>		<p>・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークの強化。</p> <p>・国際会議へのweb等による積極参加により、海外ネットワークを強化。</p> <p>・国内血統登録種のZIMSによる国際標準登録に協力。</p>
			<p>動物福祉の推進</p>		<p>・飼育系職員に動物福祉に関する研修を受講させる。</p> <p>・日本動物園水族館協会が作成したチェックシートを活用し、動物福祉に関する自己評価を実施する。</p>
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p> <p>目標 : 各園の基本方針について、1エリアを選択して都に提出した。今後、都との検討を進めていく。</p> <p>目標 : 国内外の各種会議等に参加してネットワークを強化するとともに、国際標準登録の利用促進を進めた。</p> <p>目標 : 動物福祉に関する研修プログラム候補の内容を確認中。本年度内に協会内研修を実施する。動物福祉基準について日本動物園水族館協会のヒアリングに参加予定。情報を収集し、活用を図る。</p>					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・各園の1エリアを選定のうえ、基本方針案及び飼育展示計画案を東京都に提出。 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京都から示された記入様式に基づき計画案を作成・提出した。 ・中長期を視野に入れて策定する飼育展示計画について、上野動物園、多摩動物公園、井の頭自然文化園はそれぞれ1エリアを選定して作成した。葛西臨海水族園については、新水族園における飼育展示計画のための与条件等が整いしだい、中長期計画としての飼育展示計画の策定を進める。 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度に策定した各園の飼育展示計画・基本方針をもとに、家畜を含む飼育動物全種および飼育予定種について、飼育目的、活用方針等を整理し、飼育展示計画・動物種リストを作成する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・計画に沿って飼育展示を行う。また、計画の進捗について調査し、中間年の見直しに向けて情報を収集する。
<ul style="list-style-type: none"> ・日本動物園水族館協会主催の総会、各種会議への参加による国内ネットワーク強化。 ・世界動物園水族館協会（WAZA）総会、保全計画専門家グループ（CPSG）などの国際会議への参加による海外ネットワーク強化。 ・国際動物園情報管理システム（ZIMS）による国際標準登録に協力。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本動物園水族館協会主催の会議（総会、ブロック研究会、種保存会議など）、国際開催（WAZA・CPSG年次総会など）に職員がweb等を用いて参加し、国内外のネットワークを強化した。 ・国際動物園情報管理システム（ZIMS）の活用を促進するため、上野動物園内の研究会において機能等の説明をした。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークの強化。 ・国際会議へのweb等による積極参加により、海外ネットワークを強化。 ・日本動物園水族館協会のガイドライン作成にあたり、各種動物の種別計画管理者、専門技術員として執筆に協力。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本動物園水族館協会を通じた国内ネットワークの強化。 ・国際会議へのweb等による積極参加により、海外ネットワークを強化。 ・日本動物園水族館協会のJCP（動物収集計画）において希少種の計画管理者として、生息域外保全を推進。
<ul style="list-style-type: none"> ・動物福祉研修に使用する教材内容を確認中。 ・チェックシートの活用に向けて日本動物園水族館協会から情報を収集。動物福祉基準に関するヒアリングに12月に参加する。 ・上野動物園では動物福祉向上のための飼育管理の工夫（環境エンリッチメント）について情報共有の仕組みを整備した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・世界動物園水族館協会の動物福祉プログラム策定に協力しているNGOが作成したデジタル教育プログラムの中から動物福祉研修に適したものを選定し、職員自己研修の教材として利用する。 ・動物福祉基準策定に向けて準備している日本動物園水族館協会に取材し、動物福祉方針に関する国内外の動向について情報を得た。12月に開催される会員向けヒアリングに参加し、チェックシートの具体的活用について情報収集を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度実施した自己評価をもとに、飼育環境・飼育方法の改善方針を検討し、順次改善を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・世界動物園水族館協会（WAZA）の会員である上野動物園及び多摩動物公園は、WAZAの基準による動物福祉に関する自己評価を実施し、WAZAに報告する。

戦略4	教育普及活動の一層の推進	事業運営
-----	--------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○	○			○

【戦略を設定する理由・背景】
 地球環境の急速な悪化は、そこに住む生物の絶滅のリスクを増すだけでなく、人の暮らしにも大きく影響を与えるようになってきた。野生生物を扱う動物園・水族園にとって保全教育の役割はますます重要なものとなっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
				到達目標	計画	
<p>コロナ禍の中で、来園の困難な学校団体や一般来園者に対しオンラインによる教育普及活動コンテンツの配信やワークショップ等の学習機会の確保等に取り組んでいるが、クオリティや頻度等において、既存のプログラムに比べ同等の内容にまでは至っていない。</p> <p>各園で掲示されている生物の種ラベルは、園それぞれの考えで表されており、記載内容等がまちまちである。</p> <p>海外での動物園等における教育活動の中心が保全教育にシフトしている中で、これまでの取組に保全へのメッセージは少なく、その表現の技法も試行錯誤の状態である。</p>	<p>教育普及センターの機能向上を図り、センターを核としてオンラインによる学習コンテンツの内容の向上及び4園連携によるプログラムを実施する。聴覚障がい者等幅広い利用が可能なプログラムの開発を行う。</p> <p>特に動物園3園の種ラベルの内容統一を進める。また、保全教育、環境教育に資する解説を表記するなど、内容の充実を図る。</p> <p>野生生物の住む環境やその種の状況に関する情報発信をこれまで以上に強化するほか、動物園・水族園が有する資源を生かして個人で取り組めるSDGsを促進する啓発活動を進める。</p>	<p>内容の充実したオンラインによるプログラムを作成・発信し、参加者の満足度3.5以上(4段階評価)を目指す。</p> <p>種ラベルの統一化を実施するとともに、保全・環境教育を強化し、来園者の理解度を向上させる。</p> <p>来園者に環境を守るための行動を促すコンテンツの強化を図り、参加者数や理解度の前年度比向上を目指す。</p>	<p>オンライン等による教育活動/情報発信の強化</p>	<p>教育普及のための展示解説ツールの充実</p>	<p>地球環境保全に関する普及啓発活動の推進</p>	<p>・オンラインプログラム実施計画の策定。コンテンツ作成技術等の研修の開催。年度プログラムの実施(試行)。</p> <p>・ラベル統一への各園の問題点の検証と共有。ワーキンググループを置き完了までのプロセスの計画策定。現行の普及啓発ラベルの評価検証。</p> <p>・現行解説等の評価検証。保全教育・環境教育の研修。ワーキンググループによる推進計画策定。</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						

戦略4	教育普及活動の一層の推進	事業運営
-----	--------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○	○			○

【戦略を設定する理由・背景】
 地球環境の急速な悪化は、そこに住む生物の絶滅のリスクを増すだけでなく、人の暮らしにも大きく影響を与えるようになってきた。野生生物を扱う動物園・水族園にとって保全教育の役割はますます重要なものとなっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
				到達目標	計画	
<p>コロナ禍の中で、来園の困難な学校団体や一般来園者に対しオンラインによる教育普及活動コンテンツの配信やワークショップ等の学習機会の確保等に取り組んでいるが、クオリティや頻度等において、既存のプログラムに比べ同等の内容にまでは至っていない。</p> <p>各園で掲示されている生物の種ラベルは、園それぞれの考えで表されており、記載内容等がまちまちである。</p> <p>海外での動物園等における教育活動の中心が保全教育にシフトしている中で、これまでの取組に保全へのメッセージは少なく、その表現の技法も試行錯誤の状態である。</p>	<p>教育普及センターの機能向上を図り、センターを核としてオンラインによる学習コンテンツの内容の向上及び4園連携によるプログラムを実施する。聴覚障がい者等幅広い利用が可能なプログラムの開発を行う。</p> <p>特に動物園3園の種ラベルの内容統一を進める。また、保全教育、環境教育に資する解説を表記するなど、内容の充実を図る。</p> <p>野生生物の住む環境やその種の状況に関する情報発信をこれまで以上に強化するほか、動物園・水族園が有する資源を生かして個人で取り組めるSDGsを促進する啓発活動を進める。</p>	<p>内容の充実したオンラインによるプログラムを作成・発信し、参加者の満足度3.5以上(4段階評価)を目指す。</p> <p>種ラベルの統一化を実施するとともに、保全・環境教育を強化し、来園者の理解度を向上させる。</p> <p>来園者に環境を守るための行動を促すコンテンツの強化を図り、参加者数や理解度の前年度比向上を目指す。</p>	<p>オンライン等による教育活動/情報発信の強化</p>	<p>教育普及のための展示解説ツールの充実</p>	<p>地球環境保全に関する普及啓発活動の推進</p>	<p>・オンラインプログラム実施計画の策定。コンテンツ作成技術等の研修の開催。年度プログラムの実施(試行)。</p> <p>・種ラベル統一への各園の問題点の検証と共有。ワーキンググループを置き完了までのプロセスの計画策定。現行の普及啓発ラベルの評価検証。</p> <p>・現行解説等の評価検証。保全教育・環境教育の研修。ワーキンググループによる推進計画策定。</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						
<p>目標 : オンライン教育プログラムの実施計画と実施状況を把握するとともに、コロナ禍において積極的な教育活動を実施し、好評を得た。事例分析に基づき、アフターコロナにおけるオンラインプログラムの効果的な実施を図る。</p> <p>目標 : 動物の種情報を掲載する「種ラベル」について現況把握の調査を実施した。統一のための検討を進める。</p> <p>目標 : 保全教育や環境教育に係るプログラムの整理を進めるとともに、SDGsとの関係を整理した。今後都立動物園が取り組むべき啓発活動について計画を策定する。</p>						

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		・オンラインプログラム実施計画初年度の評価検証、改善。コンテンツ作成技術のスキルアップ研修等の開催。年度プログラムの実施。	・継続的にオンラインプログラム実施計画の評価検証。24年度以降の目標設定。年度プログラムの実施。 ・オンラインプログラム参加者アンケートを実施し、満足度3.5以上（4段階）を目指す。
		・種ラベル内容の決定、各園調整。普及啓発ラベルの内容検討、決定。実施計画策定	・ラベルの統一化実施。普及啓発ラベルの設置。 ・来園者へのラベルに関するアンケートを実施し、設置以前の調査結果から理解度の向上を図る。
		・新たな保全教育・環境教育モデルプログラムの計画・実施、評価検証、改善。	・前年度の評価検証を踏まえ4園連携による保全教育・環境教育プログラムの実施。 ・前年度に実施したモデルプログラムと比較し、参加者数や理解度の向上を図る。

改訂の内容及び考え方について

<p>各年度の計画に係る表現を明瞭化するため文言上の改訂を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2021年度計画及び2023年度計画において、「ラベル」とのみある箇所を「種ラベル」と明示した。 ・2022年度計画において、内容を「決定」するのは計画策定の後であるので、「検討」と表現を変更した。 ・2023年度計画において、「来園者へのラベルに関するアンケート」を「種ラベル及び普及啓発ラベルに関するアンケート」と明示した。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・4半期に一度開催する教育普及分科会において、各園オンラインプログラムの実施計画と実施状況を把握した。 ・これまで実施してきたオンラインプログラムを抽出、分類し、計画策定のデータベースを整えた。 ・オンラインプログラム実施の技術面での情報共有を図り、技術的なフォローを行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・オンラインプログラム事例：教員対象セミナー（12回開催、153名）、葛西の開園記念ライブ配信（最大時283名）、井の頭開園記念ライブ配信（最大時497名）、友の会の日オンライン（305組）、各園主催のオンライン講演会、学校のための遠隔授業、特設展のバーチャルツアー配信、等。 ・反響：葛西のライブ配信ではチャットへの感想等の書込多数、友の会の日オンラインではチャットでの質疑が活発に行われ好評を得た。 ・事例の整理分類に基づき、オンラインプログラムの効果的な実施を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・オンラインプログラム実施計画初年度の評価検証、改善。コンテンツ作成技術のスキルアップ研修等の開催。年度プログラムの実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・継続的にオンラインプログラム実施計画の評価検証。24年度以降の目標設定。年度プログラムの実施。 ・オンラインプログラム参加者アンケートを実施し、満足度3.5以上（4段階）を目指す。
<ul style="list-style-type: none"> ・動物展示施設の近くに設置して動物名・学名・分布域・保全状況等を示す「種ラベル」は各園の方針で作成されており、表記や内容に統一性が欠けるため、現状を整理し、統一の方向性を検討した。 ・現状を把握するために、昨年度の上野動物園に続き、多摩動物公園における種ラベルと普及啓発ラベルを調査した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現状：園によって種名を示している場合もあれば、亜種名を示している場合もある。動物名や学名等の情報に関する典拠資料が動物の種類によって異なる場合がある。また、表記フォーマットも統一されていない。 ・引き続き各園の詳細な現況調査や利用状況のヒアリングを実施し、課題を洗い出す。ワーキンググループを設置し、整理結果をもとに新たな種ラベルの検討に向けたケーススタディのための試行と評価に取り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> ・種ラベル内容の検討と各園調整。普及啓発ラベルの内容の検討と各園調整。実施計画策定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・種ラベルの統一化実施。普及啓発ラベルの設置。 ・種ラベル及び普及啓発ラベルに関するアンケートを来園者を対象に実施し、設置以前の調査結果から理解度の向上を図る。
<ul style="list-style-type: none"> ・園内で実施する解説ガイドをはじめ、飼育担当職員によるトーク、外部講師による講演、展示を通じた解説等、保全教育や環境教育に係るプログラムを抽出し、整理を進めた。 ・都立動物園における保全教育・環境教育プログラムについて、都立動物園マスタープランの20の取組、およびSDGsの各目標に沿って整理した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育プログラムの抽出結果にもとづき、今後評価検証を実施する。 ・野生生物の状況に関する普及啓発の一環として、昨年度末に開始した「東京Zoovie YouTubeチャンネル」において、動画による保全教育プログラムの充実を図った（35点を追加）。 ・都立動物園の保全教育・環境教育のプログラムとSDGsにおける17の目標との関係性を整理したうえで、今後都立動物園が取り組むべき啓発活動について推進計画を策定する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな保全教育・環境教育モデルプログラムの計画・実施、評価検証、改善。 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度の評価検証を踏まえ4園連携による保全教育・環境教育プログラムの実施。 ・前年度に実施したモデルプログラムと比較し、参加者数や理解度の向上を図る。

戦略5	利用者サービスの質の向上	事業 運営
-----	--------------	----------

経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間運 携 入 事 業	長期 戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】

動物園・水族館が伝えたいメッセージを届けるためには、これまでは来園してもらうことを大前提としていたが、コロナ禍においては積極的に集客を図ることができない状況の長期化が見込まれる。こうした中、全国の園館では最新技術も活用した、新たなサービスによる魅力向上に知恵を絞っている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				到達目標	計画
<p>新型コロナウイルス感染拡大の影響により、入場制限の実施や、通常の形でのイベントを中止せざるを得ない。 タッチレス等の推進や新たな技術を活用した情報発信など、来園者に対しより一層安心・快適で、かつ魅力あるサービスを提供する必要がある。 来たくても来れない人向けのサービスを提供する必要がある。</p>	<p>2019年9月から入場券購入時のキャッシュレスを一部導入しているが、来園者の利便性向上を考慮し、これを拡充するとともに、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、対面購入の必要がないオンライン決済を導入する。 次世代通信技術である5G等の新たな技術を活用し、多くの来園者/非来園者に情報発信を行うとともに、この技術を飼育展示など他部門でも活用し、業務の効率化を図る。 外部有識者をアドバイザーとして招聘し、設定したターゲットに向けた効果的なサービス向上策を検討する。</p>	<p>4園でのオンライン決済の導入及び全ての入場門での各種キャッシュレス決済導入完了。 5G等の新技術を活用した利用者サービスや多様な事業部門での活用を検討し、新たな施策を3件以上開始する。 外部有識者の知見も取入れ、魅力向上のための利用者サービスを毎年1件新たに展開する。</p>	<p>キャッシュレス・タッチレスの推進</p> <p>5G等の新たな技術を活用したサービスの展開</p> <p>外部の知見を活用したサービス向上のための新たな取組</p>		<p>・4園での入場券のオンライン決済を導入する。 ・需要に合わせたキャッシュレス決済拡充の検討。</p> <p>・前年度に策定した事業計画に基づき、5G等を活用した実証実験を進めるなど、新たな来園者サービスを実施する。</p> <p>・前年度の準備に基づき新たな施策を実施するとともに、外部有識者の意見を取り入れながら新たなターゲットを設定し、サービス向上策の準備を進める。</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>目標 : オンラインチケットを導入するとともに、3園にQRコードを導入し、キャッシュレスの取組を進めた。年間バスポート等、さらなる取組を進める。</p> <p>目標 : 上野動物園混雑マップを公開した。また、5G等の先端技術に係る業務委託を受託した。本年度内に実証実験と検証を実施する。</p> <p>目標 : デジタルマップを公開するとともに、インスタグラムの運用体制強化、新たな消毒マットの導入など、サービス向上を図った。引き続き、外部有識者も加わるサービス向上委員会を通じてさらなるサービス向上を図る。</p>					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> オンライン決済（オンラインチケット）を4園に導入 多摩、葛西、井の頭の3園にQRコード決済を導入（上野動物園は昨年度に導入済） 	<ul style="list-style-type: none"> オンライン決済（オンラインチケット）および、入園券購入時のQRコード決済を導入し、コロナ禍におけるチケット購入のための対面のやりとり、現金の取り扱い頻度を下げることができた。 	<ul style="list-style-type: none"> 年間パスポートのデジタル化等、さらなる施策について調査し、東京都と調整しながら導入準備を進める。 需要に合わせたキャッシュレス決済拡充の検討。 	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の準備に基づき、年間パスポートのデジタル化等、さらなる施策を実施する。 需要に合わせたキャッシュレス決済拡充の検討。
<ul style="list-style-type: none"> キャリア事業者と連携した5G置局のモデル事業として、AIカメラを活用した上野動物園混雑マップを6月4日に公式ホームページで公開 都立動物園における5G等の先端技術を活用した情報発信事業実証実験実施業務委託を11月5日付けで東京都より受託 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア事業者と協議を重ねながら、コロナ禍のサービス向上にも資する施策を検討し、機器設置工事やシステム構築を行い、臨時休園後の再開園に合わせ公開。 昨年度に策定された実証実験実施計画に基づき、今年度の実証実験実施業務受託前に、情報発信に必要となるコンテンツ等の事前準備を進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> 前年度に実施した実証実験に基づき、新たな来園者サービスの定常化を図るとともに、飼育展示等、多様な事業部門での技術活用の準備を進める。 	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の準備に基づき、多様な事業部門での技術活用を実施する。
<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍に対応したタッチレスで都立動物園の見どころを取得できるデジタルマップを公開するとともに、インスタグラム運用に4園の統一感を持たせる計画投稿体制を構築。また、入園時に踏んでいただく消毒マットに動物園らしいデザインを導入 新たなターゲットとサービス向上策について外部有識者の意見を取り入れ検討中 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルマップは78スポットを公開。若年層の利用が比較的多く見られた。 4園の投稿画像の色調や文章の統一感をはかる計画的なインスタグラム運用体制を構築し、アクセス数がさらに増加。 消毒マットに動物の足跡等、動物園らしいデザインを取り入れ、楽しく能動的な利用を促すことで感染症対策が向上。 来園者に向けたサービス向上策を検討する委員会に飼育系職員が参加したことにより、新たな視点からのサービス策が数多く提案された。 	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の準備に基づき新たな施策を実施するとともに、外部有識者の意見を取り入れながら、新たに設定したターゲットに向けたサービス向上策の全体像について準備を進める。 	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の準備に基づき、新たに設定したターゲットに向けたサービス向上策を実施する。

戦略 1	ニーズに応える公園運営	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
			○		○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍において、公園の利用者数も全体的に減少しているものの、住宅街の公園など一部の公園では利用者が大幅に増加している公園もある。新しい日常における都民ニーズの変化を的確に捉えた公園運営を行う必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度 計画	
				到達目標		
<p>ニーズが多様化・高度化し、都立公園の多面的活用が推進される中で、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による生活の変化に伴い、公園の利用にも変化が生じてきている。</p> <p>公園の特性に応じた多様な主体と協働した公園マネジメントの推進に向けて、4公園においてエリアマネジメント協議会等、地域との協働によるプロジェクトを立ち上げるなど着実に取組を進めている。</p> <p>こうしたなか、都の政策連携団体として、ポストコロナを見据え「新しい日常」に対応した公園運営のあり方を模索し、ニーズに応える公園改革を推進していく必要がある。</p>	<p>各公園の特性やニーズ、ポテンシャルを分析し、ニーズに応える公園運営に資する改革案を都に提言、実施する。</p> <p>公園の特性に応じた多様な主体と協働した公園マネジメントの実現に向け、浮間公園ガーデンカフェプロジェクトをはじめとした地域との協働によるコミュニティの段階的な発展、強化を果たしていく。</p> <p>「新しい日常」における、「長い開催期間を設定し、人々が都合の良いときに来て楽しむ、3密にならない催し」等による新たな賑わいの創出に取り組んでいく。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 新規来園者の掘起しやリピーターの拡充など公園の利用促進を引き続き図っていくとともに、ニーズが更に多様化する新しい日常下において、2021年度に公園の分類毎に都民の評価を測る新たな評価指標の設定を行い、2023年度に向け、向上させていくことを目標とする。 	<p>公園利用の変化を見据えた都への公園の改革案提言</p>	<p>地域と一体となったマネジメントの推進</p>	<p>公園に対する都民の評価を測る調査の設計・実施</p>	<p>ニーズとポテンシャルの分析に基づき、規制緩和による賑わい創出や、雨や曇りを選ぶ休憩所やキッズベースの設置といったサービス向上について、主要10公園を中心に具体的改革案を検討</p> <p>・地域社会の向上に貢献するために、多様な主体と協働し、公園長公園や協議会を立ち上げた公園を中心に地域のニーズや課題解決について計画、実施</p> <p>・公園長公園等において地域との交流や出合いを促す取組を実施</p> <p>・左記アプリを使用し、3密を避けながら楽しめるウォークラリー(葛西臨海)、防災啓発のためのウォークラリー(防災公園グループ)を実施</p> <p>・他公園への横展開や新規取組の検討(ワーキングプレイス設置や歴史探訪アプリ制作等)</p> <p>・調査の実施、評価指標の設定</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						

戦略 1	ニーズに応える公園運営	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
			○		○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍において、公園の利用者数も全体的に減少しているものの、住宅街の公園など一部の公園では利用者が大幅に増加している公園もある。新しい日常における都民ニーズの変化を的確に捉えた公園運営を行う必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度 計画	
				到達目標		
<p>ニーズが多様化・高度化し、都立公園の多面的活用が推進される中で、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による生活の変化に伴い、公園の利用にも変化が生じてきている。</p> <p>公園の特性に応じた多様な主体と協働した公園マネジメントの推進に向けて、4公園においてエリアマネジメント協議会等、地域との協働によるプロジェクトを立ち上げるなど着実に取組を進めている。</p> <p>こうしたなか、都の政策連携団体として、ポストコロナを見据え「新しい日常」に対応した公園運営のあり方を模索し、ニーズに応える公園改革を推進していく必要がある。</p>	<p>各公園の特性やニーズ、ポテンシャルを分析し、ニーズに応える公園運営に資する改革案を都に提言、実施する。</p> <p>公園の特性に応じた多様な主体と協働した公園マネジメントの実現に向け、浮間公園ガーデンカフェプロジェクトをはじめとした地域との協働によるコミュニティの段階的な発展、強化を果たしていく。</p> <p>「新しい日常」における、「長い開催期間を設定し、人々が都合の良いときに来て楽しむ、3密にならない催し」等による新たな賑わいの創出に取り組んでいく。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 新規来園者の掘起しやリピーターの拡充など公園の利用促進を引き続き図っていくとともに、ニーズが更に多様化する新しい日常下において、2021年度に公園の分類毎に都民の評価を測る新たな評価指標の設定を行い、2023年度に向け、向上させていくことを目標とする。 	<p>公園利用の変化を見据えた都への公園の改革案提言</p>	<p>地域と一体となったマネジメントの推進</p>	<p>公園に対する都民の評価を測る調査の設計・実施</p>	<p>ニーズとポテンシャルの分析に基づき、規制緩和による賑わい創出や、雨や曇りを選ぶ休憩所やキッズベースの設置といったサービス向上について、主要10公園を中心に具体的改革案を検討</p> <p>・地域社会の向上に貢献するために、多様な主体と協働し、公園長公園や協議会を立ち上げた公園を中心に地域のニーズや課題解決について計画、実施</p> <p>・公園長公園等において地域との交流や出合いを促す取組を実施</p> <p>・左記アプリを使用し、3密を避けながら楽しめるウォークラリー(葛西臨海)、防災啓発のためのウォークラリー(防災公園グループ)を実施</p> <p>・他公園への横展開や新規取組の検討(ワーキングプレイス設置や歴史探訪アプリ制作等)</p> <p>・調査の実施、評価指標の設定</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						
<p>【目標】</p> <p>20公園をピックアップしてニーズ調査を実施するとともに、地域の方々の声を聞き、ポスト・コロナのニーズ変化の把握を行った。その結果を踏まえ、ニーズに応えるためにどのような公園運営を行っていくべきかを具体的な取組として検討しており、今後東京都に提言していく。また、地域や企業と連携した取組を進め、ニーズに応える公園運営として、新たな評価指標を定め、その向上を図っていく。</p>						

変更なし
個別取組事項
のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		・前年度の検討を踏まえ、ボトルネックとなる課題への対応策（規制緩和等）や財政面への影響を踏まえ、改革案を策定し都に提言	・改革案の実現に向けて都と調整し実行
		・多様な主体と協働し、公園長公園や協議会を立ち上げた公園を中心に地域のニーズや課題解決について計画、実施、評価・見直し ・地域との交流や出合いを促す取組を実施	・多様な主体と協働し、公園長公園や協議会を立ち上げた公園を中心に地域のニーズや課題解決について計画、実施、評価・見直し ・地域との交流や出合いを促す取組を実施
		・前年度までに実施した取組の評価・見直しを踏まえて、改善・実施 ・前年度に検討した新規取組の実施 ・他公園への横展開や次年度に向けた新規取組の検討	・前年度までに実施した取組の評価・見直しを踏まえて、改善・実施 ・前年度に検討した新規取組の実施 ・他公園への横展開や次年度に向けた新規取組の検討
		・運用を踏まえた成果の分析、評価指標の検証	・運用を踏まえた成果の分析、評価指標の検証

改訂の内容及び考え方について

<ul style="list-style-type: none"> ・『公園利用の変化を見据えた都への公園の改革案提言』…文言の訂正 ・『「新しい日常」における新たな使い方の提供』…IT技術の進展を踏まえアプリの検証を行うとともに新たな技術の導入を検討していくことを記載 ・『公園に対する都民の評価を測る調査の設計・実施』…新たな評価指標を「居心地の良さ指数」とし、「ニーズ・ポテンシャル分析」と合わせた運用について記載
--

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・ニーズ・ポテンシャル分析及び新規調査、改革案検討中 占用許可等制限の緩和（ユニークベニュー拡大、業市菜座、テアトル広場の運営） ドッグラン事業（登録料制度、ネーミングライツ） スポーツ事業（ランステーション、ストリートスポーツ） インクルーシブ（遊具、職員育成、ガイド、大学連携） 	<p><今後></p> <ul style="list-style-type: none"> ・改革案検証 日比谷ユニークベニュー、小金井菜市菜座、葛西テアトル広場、林試の森じゃぶ池カフェ ドッグラン事業ペット業界協力企業調査 スケボー施設検討 ・条例・規則改正の課題抽出 	<p>・前年度の検討を踏まえ、ボトルネックとなる課題への対応策（規制緩和等）や財政面への影響を考慮して、改革案を策定し都に提言</p>	<p>・改革案の実現に向けて都と調整し実行</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・6公園でエリマキイベント、パークミーティングを実施 近隣企業18社による「日比谷パークミーティング」 近隣13団体による小金井「コスモまつり」 近隣10団体による浮間「チームUkiUki」他3公園 ・地域との交流を促す取組を実施 代々木「青空フィットネスイベント」他6公園 	<p><今後> 地域との交流を促す取組</p> <ul style="list-style-type: none"> 小山内裏「里山マルシェ」（12月） 府中の森「ユニバーサルデザイン遊具を中心とした新たなコミュニティ形成」（1月） 青山「トイレ魅力UP（外壁緑化）プロジェクト」（1月） 祐「ユニバーサルデザイン遊具の管理運営に関する情報連絡会」（2月） 高井戸「親子ウォーキングマップ作成」（3月） 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な主体と協働し、公園長公園や協議会を立ち上げた公園を中心に地域のニーズや課題解決について計画、実施、評価・見直し ・地域との交流や出合いを促す取組を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な主体と協働し、公園長公園や協議会を立ち上げた公園を中心に地域のニーズや課題解決について計画、実施、評価・見直し ・地域との交流や出合いを促す取組を実施
<ul style="list-style-type: none"> ・当協会公式アプリ「TOKYO PARKS PLAY」 防災ウォークラリー（代々木他21公園）実施 「日比谷公園歴史ミステリー」他4本リリース ・横展開、新規取組の実施 ドローン撮影・公開（神代他2公園） 神代「ワーキングプレイス」（Wi-Fi環境等）設置 9庭園、神代「人感センサー」導入 	<p><分析></p> <ul style="list-style-type: none"> ・各種アプリコンテンツにより、コロナ禍でも密にならないセルフガイド型の公園利用を促進した（利用者数約3.1万人） ・ドローン動画視聴数（神代「春バラ」1.7万回、旧古河「秋バラ等」2.6万回、浜離宮「庭散歩」1.4万回 Twitter） <p><今後></p> <ul style="list-style-type: none"> ・12月以降、「かさいりんかい公園ウォークラリー」他3本アプリリリース予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・アプリの利用状況を調査し、より楽しめるように改善 ・アプリの効果測定を行い、費用対効果を検証 ・今後のモバイルサービスの方向性を検討 ・他公園への横展開や次年度に向けた新規取組の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・アプリの利用状況を調査し、より楽しめるように改善 ・アプリの効果測定を行い、費用対効果を検証 ・今後のモバイルサービスの方向性を検討 ・他公園への横展開や次年度に向けた新規取組の検討
<ul style="list-style-type: none"> ・ニーズ・ポテンシャル分析 昨年度調査結果の分析実施4～9月（調査対象20公園） 新規ニーズ調査実施 ・評価指標の設定 公園ごとに「居心地の良さ」を表す指標を検討 	<p><分析></p> <ul style="list-style-type: none"> 利用者の総合満足度に対して、来園頻度、利用の多様性、施設快適性の三要素を用いて居心地の良さを算出し、年度比較を行うことで、利用者ニーズに応える公園運営が出来ているかどうかを検証する <p><今後></p> <ul style="list-style-type: none"> 分析結果を公園運営の取組に活かし、不足する事項を補うことで、翌年度の「居心地の良さ」指数を上昇させる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ニーズ調査の実施 ・分析結果を公園運営の取組に活かし、翌年度の「居心地の良さ」指数を上昇させる ・評価指標の検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・ニーズ調査の実施 ・分析結果を公園運営の取組に活かし、翌年度の「居心地の良さ」指数を上昇させる ・評価指標の検証

戦略2	さらなるDXの推進による組織力の向上	組織運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍において、都民の生活や働き方に大きな変化がもたらされ、デジタルツールの活用が大きく進展している。DXの推進は、サービス水準や業務効率化の向上の点で重要な課題であり、スピード感をもって対応する必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度計画		
				到達目標			
<p>2020年度までの経営改革プランで示したとおり、チャットボットシステムや電子決済システム、キャッシュレス機器の導入などAI導入、ICT化等の推進による業務効率化およびコスト削減を図っている。</p> <p>コロナ禍における社会の変化に伴い、DX推進の動きが加速化しその重要性が高まっており、当協会においても、さらなる取組の推進により組織運営の基盤を強化し、サービス向上を図っていく必要がある。</p> <p>ただし、コロナによる経営へのダメージは甚大であり、投資については、この先の財政面の回復を見ながら慎重に検討しなければならない</p>	<p>ICT基盤やIT環境、その他デジタルツールを活用する上での内部環境を整備し、生産性の向上や業務の効率化をさらに進める。</p> <p>具体的には、複数ある業務システムの連携、IT環境や通信ツールの改善に継続して取り組むとともに、ホームページの改修や視聴ニーズがさらに高まっている動画の制作環境の整備等により広報を強化していく。</p> <p>都立霊園抽選会のオンライン配信といった、デジタルツールを活用した情報発信・サービス向上に積極的に取り組んでいく。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2023年度の超過勤務時間8%減 *2019年度比12,000時間減 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・文書管理システムを中心として、台帳管理、人事、POS、財務会計の主要4システムを連携させる。 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公園緑地とそれに関連する多様な情報・サービスを連結させた利便性の高いホームページへの改修 	<p>ICT基盤の強化に向けたシステム連携の整備</p>	<p>業務効率化に向けたIT環境・通信ツールの改善・強化</p>	<p>デジタルツールを活用した広報の強化・サービスの拡充</p>	<p>他団体との情報交換会の設置、開催(事務・事業全般)</p>	<p>・文書管理システムの完全稼働(電子決裁率95%)</p> <p>・文書管理システムと台帳管理システムを連携実現</p> <p>・文書管理システムと人事システム、POSシステム及び財務会計システムとの連携に向けた調整</p> <p>・DXの推進に向けた新規サーバの導入</p> <p>・社内ネットワークの改善によるテレワーク環境の改善</p> <p>・リモート会議やテレワーク等を円滑に行うためのPCのバージョンアップ(230/全760台)を実施</p> <p>・スマートフォン300台を導入</p> <p>・積極的広報展開のための組織体制の確立及び広報戦略の策定</p> <p>・動画配信に関する社内ルールの策定</p> <p>・建設局3団体による情報交換会の設置</p> <p>・デジタル化推進等に係る情報交換会の実施(年2回)</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析							

戦略2	さらなるDXの推進による組織力の向上	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間等連携	長期戦略
				○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍において、都民の生活や働き方に大きな変化がもたらされ、デジタルツールの活用が大きく進展している。DXの推進は、サービス水準や業務効率化の向上の点で重要な課題であり、スピード感をもって対応する必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度計画		
				到達目標			
<p>2020年度までの経営改革プランで示したとおり、チャットボットシステムや電子決済システム、キャッシュレス機器の導入などAI導入、ICT化等の推進による業務効率化およびコスト削減を図っている。</p> <p>コロナ禍における社会の変化に伴い、DX推進の動きが加速化しその重要性が高まっており、当協会においても、さらなる取組の推進により組織運営の基盤を強化し、サービス向上を図っていく必要がある。</p> <p>ただし、コロナによる経営へのダメージは甚大であり、投資については、この先の財政面の回復を見ながら慎重に検討しなければならない</p>	<p>ICT基盤やIT環境、その他デジタルツールを活用する上での内部環境を整備し、生産性の向上や業務の効率化をさらに進める。</p> <p>具体的には、複数ある業務システムの連携、IT環境や通信ツールの改善に継続して取り組むとともに、ホームページの改修や視聴ニーズがさらに高まっている動画の制作環境の整備等により広報を強化していく。</p> <p>都立霊園抽選会のオンライン配信といった、デジタルツールを活用した情報発信・サービス向上に積極的に取り組んでいく。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2023年度の超過勤務時間8%減 *2019年度比12,000時間減 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財務会計システムと、POSシステム連携稼働させる。 ・財務会計システムと、台帳管理システム、人事システム、文書管理システムの連携について事前調整 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公園緑地とそれに関連する多様な情報・サービスを連結させた利便性の高いホームページへの改修 	<p>ICT基盤の強化に向けたシステム連携の整備</p>	<p>業務効率化に向けたIT環境・通信ツールの改善・強化</p>	<p>デジタルツールを活用した広報の強化・サービスの拡充</p>	<p>他団体との情報交換会の設置、開催(事務・事業全般)</p>	<p>・文書管理システムの完全稼働(電子決裁率95%)</p> <p>・文書管理システムと台帳管理システムを連携実現</p> <p>・文書管理システムと人事システム、POSシステム及び財務会計システムとの連携に向けた調整</p> <p>・DXの推進に向けた新規サーバの導入</p> <p>・社内ネットワークの改善によるテレワーク環境の改善</p> <p>・リモート会議やテレワーク等を円滑に行うためのPCのバージョンアップ(230/全760台)を実施</p> <p>・スマートフォン300台を導入</p> <p>・積極的広報展開のための組織体制の確立及び広報戦略の策定</p> <p>・動画配信に関する社内ルールの策定</p> <p>・建設局3団体による情報交換会の設置</p> <p>・デジタル化推進等に係る情報交換会の実施(年2回)</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析							
<p>【目標】 電子決裁の導入や、パソコンのスペック向上による処理速度向上等により業務効率化が進み、時間外労働が2019年11月累計と比較し約3.6万時間削減を達成</p> <p>【目標】 コロナの影響に伴う正味財産の減少及び、電子帳簿保存法施行によるIT業界の製品対応の見通しが不透明なため、システム連携の方法の再検討とスケジュールの変更が生じた</p> <p>【目標】 広報戦略の策定を進めるとともに、建設局3団体の情報交換会をきっかけとする連携を行い、利便性の高いホームページへの改修に向けて前進した</p>							

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> 文書管理システムと人事システムの連携実現 文書管理システムとPOSシステムの連携実現 文書管理システムと財務会計システムとの連携に向けた調整 	<ul style="list-style-type: none"> 文書管理システムと財務会計システムの連携実現
		<ul style="list-style-type: none"> 社内ネットワークの改善によるテレワーク環境の改善 PCのバージョンアップ（210/全760台）を実施 	<ul style="list-style-type: none"> PCのバージョンアップ（200/全760台）を実施
		<ul style="list-style-type: none"> 組織内の効率的な情報共有に向けたナレッジシステムの構築・運用開始 ホームページの改修に向けて、公園緑地とそれに関係する情報・サービスの収集及び整理、多様な主体との折衝 	<ul style="list-style-type: none"> 公園緑地とそれに関係する情報やサービスを連結させたホームページへの改修
		<ul style="list-style-type: none"> デジタル化推進等に係る情報交換会の継続（年2回） 他団体好事例の社内活用等 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化推進等に係る情報交換会の継続（年2回） 他団体好事例の社内活用等

改訂の内容及び考え方について

<ul style="list-style-type: none"> 『ICT基盤の強化に向けたシステム連携の整備』...コロナの影響に伴う正味財産の減少及び、電子帳簿保存法施行によるIT業界の製品対応の見通しが不透明なため、システム連携の方法とスケジュールを変更

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 2021年4月、完全稼働、電子決裁率98%実現 文書管理システムと台帳管理システムの連携延期 各システムの連携について、情報収集 	<p><分析></p> <ul style="list-style-type: none"> 決裁のための現場から本社への出張が不要となり、業務効率化が進んだ <p><今後></p> <ul style="list-style-type: none"> コロナの影響に伴う正味財産の減少により、財政安定化の目的が立つまでシステム系の改修を延期 2022年1月からの電子帳簿保存法施行及び2023年10月からの適格請求書等保存方式（消費税インボイス制度）適用の詳細、経過措置等の確定と、IT業界の製品対応の見通しが不透明なため、その着目を見てシステム開発を実施する 	<ul style="list-style-type: none"> 電子帳簿保存法及び適格請求書等保存方式適用の法施行を鑑みIT業界の対応状況を調査 財務会計システムとPOSシステムの連携について事前調整 	<ul style="list-style-type: none"> 財務会計システムと、POSシステム連携稼働 財務会計システムと、台帳管理システム、人事システム、文書管理システムの連携について事前調整
<ul style="list-style-type: none"> 最新クラウド基盤への移行、テスト稼働を経て、10月から全面切換え実施 無線LAN環境を拡充（160台稼働可能） 全760台のPCのうち230台をリース期限1年前倒更新。スペックが強化されたコンパクトPCを調達 スマホ300台導入により、固定電話回線のお客稼働利用優先化 	<p><分析></p> <ul style="list-style-type: none"> 最新基盤へ移行したことに伴いデータセンター使用料が165万円（12.7%）削減 無線LAN環境拡充により社内会議、打ち合わせでPCを持ち歩くことで、ペーパーレス化 スマホを導入により、社内間の情報共有円滑化が推進した。また、発災時の被害状況画像送付やメッセージ共有の迅速化に効果を発揮した（災害訓練で実証） <p><今後></p> <ul style="list-style-type: none"> 2022年度もリース期限を前倒し、PCの更新を図るが、次回更新時の財政負担も考慮して4か年計画としている 	<ul style="list-style-type: none"> 社内ネットワークの改善によるテレワーク環境の改善 PCのバージョンアップ（210/全760台）を実施 	<ul style="list-style-type: none"> PCのバージョンアップ（200/全760台）を実施
<ul style="list-style-type: none"> 「お客様係」を廃止し、新たに「広報係」を設置、広報戦略の具体策策定中 ガイドラインを作成し、作成意図や禁止事項を明確化 	<p><今後> 広報戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 12月中に具体策策定終了 1月中に社内意見交換 3月中に決定、プレス発表 <p><分析> 動画配信に関する社内ルール策定</p> <ul style="list-style-type: none"> 動画作成から配信までスムーズな運用が可能になった 	<ul style="list-style-type: none"> 組織内の効率的な情報共有に向けたナレッジシステムの構築・運用開始 ホームページの改修に向けて、公園緑地とそれに関係する情報・サービスの収集及び整理、多様な主体との折衝 	<ul style="list-style-type: none"> 公園緑地とそれに関係する情報やサービスを連結させたホームページへの改修
<ul style="list-style-type: none"> 9月に情報交換会を設置し、9月、11月に開催 近隣駐車場情報や満空情報の共有について提案し、利用者に有益な連携を図ることで合意。当協会ホームページ「公園へ行こう」の各公園のアクセス情報にリンク。その他、電子決裁や5レシスの取組み、人材確保について情報交換 	<p><今後></p> <ul style="list-style-type: none"> 3団体間で事業や組織体制が異なり、即時実践につながる情報もあるが、デジタル化推進等に向けた情報交換を引き続き行う 各団体のホームページでの連携について、引き続き協議する 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化推進等に係る情報交換会の継続（年2回） 他団体好事例の社内活用等 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化推進等に係る情報交換会の継続（年2回） 他団体好事例の社内活用等

戦略3	財政基盤の安定化と公益事業の継続的推進のための収益事業展開	事業運営
-----	-------------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○		○	○	

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、収益事業の経常利益が前年比 821百万円（2019年度決算：306百万円 2020年度補正予算：515百万円）に落ち込む見込みである。これに伴い、一般正味財産が大きく減少し、今後の安定的な公益事業運営が危ぶまれる状況にある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度計画
				到達目標	
<p>2020年度の収益事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、売店、駐車場等の収益施設の休業を余儀なくされ、およそ3億円の赤字決算となる見込みである。これにより、財政基盤も甚大な影響を受け、この回復が大きな課題となっている。</p> <p>近年、駐車場の占用料の増加や、職員構成の大半を占める臨時職員の賃金改定など経営経費の増加リスクも踏まえた上で、公益目的事業に還元する利益を安定的に確保する必要がある。</p>	<p>収支の分析を踏まえ、収益向上とコスト縮減に取り組み、経常利益を確保して財政運営の安定化を図る。また、公益事業の充実のために、原資を確保する収益事業を積極的に展開するとともに、さらなるサービスの向上を図る。</p> <p>これに向けて、事業領域の拡大、便益施設のリニューアルによる収益向上に取り組む。また、ケータリング出店の拡大やパーベキュー事業の強化とともに新たな事業の開発に取り組み、魅力的な収益事業を展開する。</p> <p>脱炭素・5G時代に向けて、新たな技術の導入により、サービス向上を図る。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 新規事業の展開などによる収益向上と既存の運営方法の見直しによる収支構造の改善を図り、2023年度までに経常利益 三カ年合計10億円を目標とする。 	<ul style="list-style-type: none"> 収益施設の新設による事業領域の拡大 施設のリニューアル及び新たな業務形態の展開による収益向上 新しい日常における魅力的な収益事業展開 未来を見据えたサービス向上のための収益事業展開 		<ul style="list-style-type: none"> 新規収益事業の提案を国及び都と調整 民間の飲食店事業者を公募 民間事業者による施設設計 ニーズ・ポテンシャルの分析に基づき、都民サービス向上と収益向上を狙いリニューアル計画を立案 イベント時など集客に併せてケータリング出店数を拡大(120%) BBQサイト数拡充、ナイター利用について都に提案 コロナによって高まった屋外での飲食やテイクアウト等のニーズに応える新たな事業展開を検討 EV充電器を設置(2公園15基) キャッシュレス機器を設置(2駐車場2台) 駐車場におけるフリーWi-Fiの設置(2駐車場) Webによる駐車場満空情報の配信(2駐車場)
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略3	財政基盤の安定化と公益事業の継続的推進のための収益事業展開	事業運営
-----	-------------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○		○	○	

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、収益事業の経常利益が前年比 821百万円（2019年度決算：306百万円 2020年度補正予算：515百万円）に落ち込む見込みである。これに伴い、一般正味財産が大きく減少し、今後の安定的な公益事業運営が危ぶまれる状況にある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度計画
				到達目標	
<p>2020年度の収益事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、売店、駐車場等の収益施設の休業を余儀なくされ、およそ3億円の赤字決算となる見込みである。これにより、財政基盤も甚大な影響を受け、この回復が大きな課題となっている。</p> <p>近年、駐車場の占用料の増加や、職員構成の大半を占める臨時職員の賃金改定など経営経費の増加リスクも踏まえた上で、公益目的事業に還元する利益を安定的に確保する必要がある。</p>	<p>収支の分析を踏まえ、収益向上とコスト縮減に取り組み、経常利益を確保して財政運営の安定化を図る。また、公益事業の充実のために、原資を確保する収益事業を積極的に展開するとともに、さらなるサービスの向上を図る。</p> <p>これに向けて、事業領域の拡大、便益施設のリニューアルによる収益向上に取り組む。また、ケータリング出店の拡大やパーベキュー事業の強化とともに新たな事業の開発に取り組み、魅力的な収益事業を展開する。</p> <p>脱炭素・5G時代に向けて、新たな技術の導入により、サービス向上を図る。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 新規事業の展開などによる収益向上と既存の運営方法の見直しによる収支構造の改善を図り、2023年度までに経常利益 三カ年合計10億円を目標とする。 	<ul style="list-style-type: none"> 収益施設の新設による事業領域の拡大 施設のリニューアル及び新たな業務形態の展開による収益向上 新しい日常における魅力的な収益事業展開 未来を見据えたサービス向上のための収益事業展開 		<ul style="list-style-type: none"> 新規収益事業の提案を国及び都と調整 民間の飲食店事業者を公募 民間事業者による施設設計 ニーズ・ポテンシャルの分析に基づき、都民サービス向上と収益向上を狙いリニューアル計画を立案 イベント時など集客に併せてケータリング出店数を拡大(120%) BBQサイト数拡充、ナイター利用について都に提案 コロナによって高まった屋外での飲食やテイクアウト等のニーズに応える新たな事業展開を検討 EV充電器を設置(2公園15基) キャッシュレス機器を設置(2駐車場2台) 駐車場におけるフリーWi-Fiの設置(2駐車場) Webによる駐車場満空情報の配信(2駐車場)
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
緊急事態宣言等に伴う店舗閉鎖期間や商品販売制限などにより意図した収益は得られない中、新規事業の提案やケータリングカー出店数の拡大などを行った。引き続き、2023年度の目標達成のために収益向上策の推進とコスト縮減などの収支構造の改善を図っていく。					

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		・民間事業者による工事	・新規収益事業の開業
		・売店2店舗をリニューアル	・売店2店舗をリニューアル
		・ケータリング出店の継続的な効果検証と改善 ・BBQサイト数拡充、ナイター利用について実施 ・検討結果をもとに新たな魅力的収益事業を都に提案	・ケータリング出店の継続的な効果検証と改善 ・BBQ事業の効果検証と改善 ・新たな魅力的な収益事業の実施
		・EV充電器を設置（2公園16基） ・駐車場におけるサービス向上について検討・改善	・EV充電器の追加設置について検討 ・駐車場におけるサービス向上について検討・改善

改訂の内容及び考え方について

<ul style="list-style-type: none"> 『収益施設の新設による事業領域の拡大』…代々木公園及び潮風公園における事業案については、国や都との調整が必要であるため、スケジュールを変更した 『施設のリニューアル及び新たな業務形態の展開による収益向上』…リニューアル計画については、コロナの状況や社会動向の変化を見据え、再検討し策定する 『未来を見据えたサービス向上のための収益事業展開』…EV充電器の設置箇所や台数、スケジュールの変更に合わせて調整した

改定後
< 個別取組事項のみ >

207

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 代々木公園オリンピック記念宿舎を活用し、総合拠点の創出提案 多様な業態事業者と意見交換を実施、都への提案資料作成中 潮風公園におけるBBQ等の展開 マーケット調査を実施、都への提案資料作成中 上野恩賜公園カフェ2店舗、11月公募開始 日比谷公園カフェ1店舗、11月再公募 	<ul style="list-style-type: none"> <分析>代々木公園、潮風公園 ・国有無償貸付地における収益施設設置許可、B地区使用制限の変更、夜間利用制限の変更について調整が必要 ・都において方針案を検討中 <今後> ・代々木公園について協議開始予定 ・潮風公園北地区については、都において方針案を検討中であるため現在保留中 ・事業の許可が出次第、指定管理者、運営事業者との調整、資金計画等立案予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・都と事業協議を継続し、民間事業者による設計・工事に着手 ・上野2店舗開業 ・日比谷1店舗開業 	<ul style="list-style-type: none"> ・代々木新規事業開業 ・潮風新規事業開業
<ul style="list-style-type: none"> ・リニューアル計画は今年度分のみ立案 井の頭公園ポート売店リニューアル計画「和モダン」をコンセプトに策定 	<ul style="list-style-type: none"> <今後>井の頭恩賜公園 ・都によるポート構構工事とのスケジュール調整 ・建物の屋上活用における管理体制について都と調整中 ・2022年度設計・工事、2023年3月開業予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・リニューアル計画策定 ・売店2店舗をリニューアル 	<ul style="list-style-type: none"> ・売店2店舗をリニューアル
<ul style="list-style-type: none"> ・11月末現在1,481台出店、対2019年度比116% ・コロナ禍により4～9月、BBQ場閉鎖のため、都への新規提案を見合わせた ・公園内飲酒飲食の制限解除の見通し及び今後の社会動向が見極められないため中止 	<ul style="list-style-type: none"> <分析>ケータリング出店、BBQ ・緊急事態宣言に伴うイベント中止により出店数が減る中で、売店のない公園、平日に利用者が増えた公園への出店するとともに、同一公園内でメニューが被らないように事業者間調整を実施した ・BBQは10名以上での利用がメインであり、現状では採算に合わない状況である。BBQ場の新サービスとして焚火のためのファイヤークリル貸出を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ケータリング出店の継続的な効果検証と改善 ・BBQサイト数拡充、ナイター利用について実施 ・検討結果をもとに新たな魅力的収益事業を都に提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・ケータリング出店の継続的な効果検証と改善 ・BBQ事業の効果検証と改善 ・新たな魅力的な収益事業の実施
<ul style="list-style-type: none"> ・環境局において設置予定場所の変更があった事及び半導体供給不足により今年度の設置は出来ない。 	<ul style="list-style-type: none"> <分析> ・9公園67基について今年度契約締結、来年度施工予定 <今後>キャッシュレス、フリーWi-Fi、webによる満空情報の配信 ・潮風公園駐車場2箇所設置予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・EV充電器を設置（9公園67基） ・バスの予約システムの導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・EV充電器の追加設置について検討 ・駐車場におけるサービス向上について検討・改善

戦略 1	道路事業の着実な実施による都への貢献	事業 運営
------	--------------------	----------

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○					○

【戦略を設定する理由・背景】
 東京の道路行政を支える政策連携団体として、「『未来の東京』戦略」に掲げる無電柱化の推進、幹線道路ネットワークの構築、橋梁などの都市インフラの維持・更新に一層貢献していくことが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>無電柱化は、現在、都から63箇所、整備延長124.7kmを受託しており、今後、都の「無電柱化加速化戦略」により受託増が見込まれるとともに、多摩地域の工事が本格化するため、事業の効率的な執行が必要である。</p> <p>橋梁長寿命化は、現在、都から5橋を受託し、設計は都が行い、照査・積算・施工は会社が行っているが、照査の段階で設計思想の確認や設計変更時間に時間を要している。このため、業務の進め方改善や設計精度の向上が必要である。</p> <p>道路用地取得は、今後の業務量も踏まえて積極的に受託するとともに、専門家集団として困難度の高い路線に取り組んでいくことが求められている。</p>	<p>高い技術力を維持し、取組を加速する実施体制を構築するため、無電柱化本体工事が本格化する地域の施工マネジメントの強化や手続きを効率化し、事業者との協力により、工期短縮、コスト縮減の取組を着実に推進していく。</p> <p>橋梁長寿命化事業における詳細設計から工事施工までを一貫して会社が実施できるよう、技術力向上に向けて都との人事交流などの検討・調整を進める。</p> <p>防災・渋滞解消等の事業効果の高い路線やマンション用地の取得を受託するとともに、特に困難度の高い路線については、会社のノウハウを活かし、計画的かつ効率的な用地取得の方策を都に提案していく。</p>	<p>【目標】 延べ30kmの無電柱化事業の着手</p> <p>【目標】 橋梁長寿命化事業の施工に加え、詳細設計の受託検討</p> <p>【目標】 都からの用地取得の受託拡大(特に困難度の高い路線については、新たな手法を取り入れ、用地取得を開始)</p>	<p>施工マネジメントの強化(多摩地域の施工体制整備)</p> <p>橋梁長寿命化事業に係る詳細設計の受託に向けた検討</p> <p>新たな手法による困難路線の用地取得開始及び課題解決策の提言</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				

2021年度 計画
<ul style="list-style-type: none"> 区部新規事業着手路線3箇所(4km) 多摩地域新規事業着手路線2箇所(6km) 無電柱化の加速化のため、都と多摩地域の施工体制強化に向けた調整を実施
<ul style="list-style-type: none"> 詳細設計から施工まで一貫した受託に向けた調整を実施 都との人事交流の実施について調整
<ul style="list-style-type: none"> 都との協議による取得路線やマンション用地取得の受託 特に困難度の高い路線について ボトルネックとなる課題抽出に向け、認可前に用地アセスメント(事前調査)を実施 課題を踏まえ、都、関係事業者、会社により取得方針を決定

戦略 1	道路事業の着実な実施による都への貢献	事業 運営
------	--------------------	----------

経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
	○					○

【戦略を設定する理由・背景】
 東京の道路行政を支える政策連携団体として、「『未来の東京』戦略」に掲げる無電柱化の推進、幹線道路ネットワークの構築、橋梁などの都市インフラの維持・更新に一層貢献していくことが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>無電柱化は、現在、都から63箇所、整備延長124.7kmを受託しており、今後、都の「無電柱化加速化戦略」により受託増が見込まれるとともに、多摩地域の工事が本格化するため、事業の効率的な執行が必要である。</p> <p>橋梁長寿命化は、現在、都から5橋を受託し、設計は都が行い、照査・積算・施工は会社が行っているが、照査の段階で設計思想の確認や設計変更時間に時間を要している。このため、業務の進め方改善や設計精度の向上が必要である。</p> <p>道路用地取得は、今後の業務量も踏まえて積極的に受託するとともに、専門家集団として困難度の高い路線に取り組んでいくことが求められている。</p>	<p>高い技術力を維持し、取組を加速する実施体制を構築するため、無電柱化本体工事が本格化する地域の施工マネジメントの強化や手続きを効率化し、事業者との協力により、工期短縮、コスト縮減の取組を着実に推進していく。</p> <p>橋梁長寿命化事業における詳細設計から工事施工までを一貫して会社が実施できるよう、技術力向上に向けて都との人事交流などの検討・調整を進める。</p> <p>防災・渋滞解消等の事業効果の高い路線やマンション用地の取得を受託するとともに、特に困難度の高い路線については、会社のノウハウを活かし、計画的かつ効率的な用地取得の方策を都に提案していく。</p>	<p>【目標】 延べ40kmの無電柱化事業の着手</p> <p>【目標】 橋梁長寿命化事業の施工に加え、詳細設計の受託検討</p> <p>【目標】 都からの用地取得の受託拡大(特に困難度の高い路線については、新たな手法を取り入れ、用地取得を開始)</p>	<p>施工マネジメントの強化(多摩地域の施工体制整備)</p> <p>橋梁長寿命化事業に係る詳細設計の受託に向けた検討</p> <p>新たな手法による困難路線の用地取得開始及び課題解決策の提言</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
<ul style="list-style-type: none"> 目標 について、無電柱化の加速化に向け区部・多摩地域を合わせて2箇所5.6kmの新規路線に着手した。設計委託の契約不調が複数発生している状況を踏まえ、発注方法を工夫しながら着手路線の箇所数を増やしていく。 目標 について、詳細設計受託に向け都と協議を開始した。 目標 について、多摩地域の骨格幹線道路1路線の受託に向け都と協議を開始するとともに、困難度の高い路線について取得方針の策定に向けてアセスメントを実施した。 				

2021年度 計画
<ul style="list-style-type: none"> 区部新規事業着手路線3箇所(4.8km) 多摩地域新規事業着手路線2箇所(10.1km) 無電柱化の加速化のため、都と多摩地域の施工体制強化に向けた調整を実施
<ul style="list-style-type: none"> 詳細設計から施工まで一貫した受託に向けた調整を実施 都との人事交流の実施について調整
<ul style="list-style-type: none"> 都との協議による取得路線やマンション用地取得の受託 特に困難度の高い路線について ボトルネックとなる課題抽出に向け、認可前に用地アセスメント(事前調査)を実施 課題を踏まえ、都、関係事業者、会社により取得方針を決定

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・区部新規事業着手路線2箇所（4km） ・多摩地域新規事業着手路線3箇所（6km） ・多摩地域の施工体制整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・区部新規事業着手路線2箇所（4km） ・多摩地域新規事業着手路線3箇所（6km）
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・詳細設計から施工まで一貫した受託に向けた調整を実施 ・詳細設計受託に向けた体制整備の調整を実施 ・都との人事交流の実施について調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・詳細設計から施工まで一貫した受託開始 ・詳細設計実施のための体制整備 ・詳細設計の発注・契約 ・都との人事交流の実施
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・都との協議による取得路線やマンション用地取得の受託 ・取得方針に基づき、用地説明会、土地評価、物件調査等実施し、課題に対する解決策を都へ提言 	<ul style="list-style-type: none"> ・都との協議による取得路線やマンション用地取得の受託 ・特に困難度の高い路線の用地折衝の本格実施
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

<p>・無電柱化の推進について、都の無電柱化加速化戦略に貢献していくため、目標 の3年後の到達目標（当初計画30kmを40kmに変更）及び個別取組事項（2023年度）の着手延長を上方修正しスピードアップしていく。</p>
--

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・区部新規事業着手路線0箇所（0km） ・多摩地域新規事業着手路線2箇所（5.6km） ・多摩地域の施工体制強化について、都と調整を実施し、2022年度所要人員調整に反映 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業路線着手については、無電柱化加速化戦略及び区市へのチャレンジ支援事業が2021年度から本格化し各自治体において設計業務が多く発注されており、技術者の不足が生じていることから、契約不調が複数件発生している。現在、発注時期の分散等による再発注を行っている。 ・多摩地域における受託件数増及び工事本格化に対応するため、必要な組織・人員体制を検討し都と調整を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・区部新規事業着手路線2箇所（6.4km） ・多摩地域新規事業着手路線2箇所（3.2km） ・多摩地域の施工体制整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・区部新規事業着手路線2箇所（7.4km） ・多摩地域新規事業着手路線2箇所（8.0km）
<ul style="list-style-type: none"> ・詳細設計の受託及びその前提となる都との相互人事交流について、都と協議を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・詳細設計から工事施工までを一貫して公社が受託することで効率的な事業執行を図る。このため、詳細設計の受託に向け、都と検討を進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・詳細設計から施工まで一貫した受託に向けた調整を実施 ・詳細設計受託に向けた体制整備の調整を実施 ・都との人事交流の実施について調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・詳細設計から施工まで一貫した受託開始 ・詳細設計実施のための体制整備 ・詳細設計の発注・契約 ・都との人事交流の実施
<ul style="list-style-type: none"> ・多摩地域の骨格幹線道路である立川3・3・30の新規受託に向け、都と協議を実施 ・東武東上本線（大井町駅付近）連続立体交差事業について、課題抽出のため、用地アセスメント（事前評価）を実施 ・抽出された課題を踏まえ、処理方針を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規路線については、主要な骨格幹線道路等を受託することとしている。このため、多摩南北主要路線である立川3・3・30の新規受託に向け検討を進めた。 ・特に困難度の高い路線の用地取得については、路線の状況を正確に把握し、対応を検討する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・都との協議による取得路線やマンション用地取得の受託 ・取得方針に基づき、用地説明会、土地評価、物件調査等実施し、課題に対する解決策を都へ提言 	<ul style="list-style-type: none"> ・都との協議による取得路線やマンション用地取得の受託 ・特に困難度の高い路線の用地折衝の本格実施

戦略2	都の政策と連携した駐車場事業の推進	事業運営
-----	-------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					○

【戦略を設定する理由・背景】
 「ゼロエミッション東京」や「キャッシュレス化」及び「違法路上駐車対策」などの都政策との連携に加え、「脱ガソリン社会の実現」に向けた新たな課題に積極的に対応し、公益法人として、円滑な道路交通の確保、都市環境の改善等に資する公益的・先駆的施策をより一層実践する必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度		
				計画	実績	
<p>「ゼロエミッション東京」の実現に協力するため、駐車場にZEV用充電設備を設置してきたが、「2030年までにガソリンエンジン車の新車販売台数ゼロ」の方針を踏まえ、計画的に設置拡大を図っていく必要がある。</p> <p>都と連携しオートバイ駐車場の開設に取り組んでいるが、都内には依然一定数のオートバイの違法路上駐車が発生している。民間事業者が整備しにくいオートバイ駐車場について、引き続き公社が整備していく必要がある。</p> <p>キャッシュレス化の推進に寄与するため、引き続き駐車場のキャッシュレス精算対応を拡大していく必要がある。</p>	<p>ZEV(FCV、EV、PHV)の普及促進に協力するため、時間制駐車場へのZEV用充電設備の新規設置及び台数の拡充を図るとともに、定期制駐車場の充電設備について、利用者ニーズを踏まえ、設置する。</p> <p>オートバイの駐車需要に対し駐車場が不足している地域を中心に、更なるオートバイ駐車スペースの拡充を図る。</p> <p>駐車場における多様な決済手段に対応したキャッシュレス精算機器の調査検討・導入により、駐車場利用者の更なる利便性の向上とキャッシュレス化の推進を図る。</p>	<p>【目標】 都の重要施策に貢献する先駆的な駐車対策の推進 (ZEV用充電設備は、原則、収容台数10台以上の時間制駐車場に100%導入)</p> <p>【目標】 キャッシュレス化の推進による利用者の利便性向上の実現 (キャッシュレス精算機器は、原則、収容台数10台以上の時間制駐車場に100%導入)</p>	<p>脱ガソリン社会の実現に向けたZEV用充電設備の設置拡充</p> <p>効果的なオートバイ駐車スペースの拡充</p> <p>多様な決済手段に対応したキャッシュレス機器の調査検討・導入</p>	<p>・対象駐車場について、EV用充電設備の設置スペースの調査を実施し、新たに10基を設置</p> <p>・既設駐車場のデットスペースの調査や新規の事業用地開発等を行い、新たに10台のオートバイスペースを設置</p> <p>・対象駐車場の利用状況調査を実施し、優先順位を定め、キャッシュレス対応機器を新たに5場導入 ・多様な決済手段に対応した機器の検討</p>		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						

戦略2	都の政策と連携した駐車場事業の推進	事業運営
-----	-------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○					○

【戦略を設定する理由・背景】
 「ゼロエミッション東京」や「キャッシュレス化」及び「違法路上駐車対策」などの都政策との連携に加え、「脱ガソリン社会の実現」に向けた新たな課題に積極的に対応し、公益法人として、円滑な道路交通の確保、都市環境の改善等に資する公益的・先駆的施策をより一層実践する必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度		
				計画	実績	
<p>「ゼロエミッション東京」の実現に協力するため、駐車場にZEV用充電設備を設置してきたが、「2030年までにガソリンエンジン車の新車販売台数ゼロ」の方針を踏まえ、計画的に設置拡大を図っていく必要がある。</p> <p>都と連携しオートバイ駐車場の開設に取り組んでいるが、都内には依然一定数のオートバイの違法路上駐車が発生している。民間事業者が整備しにくいオートバイ駐車場について、引き続き公社が整備していく必要がある。</p> <p>キャッシュレス化の推進に寄与するため、引き続き駐車場のキャッシュレス精算対応を拡大していく必要がある。</p>	<p>ZEV(FCV、EV、PHV)の普及促進に協力するため、時間制駐車場へのZEV用充電設備の新規設置及び台数の拡充を図るとともに、定期制駐車場の充電設備について、利用者ニーズを踏まえ、設置する。</p> <p>オートバイの駐車需要に対し駐車場が不足している地域を中心に、更なるオートバイ駐車スペースの拡充を図る。</p> <p>駐車場における多様な決済手段に対応したキャッシュレス精算機器の調査検討・導入により、駐車場利用者の更なる利便性の向上とキャッシュレス化の推進を図る。</p>	<p>【目標】 都の重要施策に貢献する先駆的な駐車対策の推進 (ZEV用充電設備は、原則、収容台数10台以上の時間制駐車場に100%導入)</p> <p>【目標】 キャッシュレス化の推進による利用者の利便性向上の実現 (キャッシュレス精算機器は、原則、収容台数10台以上の時間制駐車場に100%導入)</p>	<p>脱ガソリン社会の実現に向けたZEV用充電設備の設置拡充</p> <p>効果的なオートバイ駐車スペースの拡充</p> <p>多様な決済手段に対応したキャッシュレス機器の調査検討・導入</p>	<p>・対象駐車場について、ZEV用充電設備の設置スペースの調査を実施し、新たに10基を設置</p> <p>・既設駐車場のデットスペースの調査や新規の事業用地開発等を行い、新たに10台のオートバイスペースを設置</p> <p>・対象駐車場の利用状況調査を実施し、優先順位を定め、キャッシュレス対応機器を新たに5場導入 ・多様な決済手段に対応した機器の検討</p>		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						
<p>・目標 について、ZEV用充電設備の設置に向け、設置場所や機器調査等を行い今後3年間の実施計画を策定するとともに、2場2基の充電設備を設置した。今後、7場8基の設置を予定しており2021年度末には年次計画の10基を達成する見込みである。</p> <p>・目標 について、キャッシュレス化の推進に向け、機器調査等を行い今後3年間の実施計画を策定するとともに、4場に導入した。今後、3場に導入を予定しており2021年度末には年次計画の5場を上回る7場となる見込みである。</p>						

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		・2021年度の調査結果に基づき、新たに10基を設置	・2021年度の調査結果に基づき、新たに10基を設置
		・既設駐車場の利用状況に基づく形態変更の可否調査や新規事業用地開発等を行い、新たに10台のオートバイスペースを設置	・既設駐車場の利用状況に基づく形態変更の可否調査や新規事業用地開発等を行い、新たに10台のオートバイスペースを設置
		・優先順位の再検証を実施し、キャッシュレス対応機器を新たに15場導入 ・多様な決済手段に対応した新たな機器を導入	・優先順位の再検証を実施し、キャッシュレス対応機器を新たに15場導入

改訂の内容及び考え方について

・ZEV用充電設備の設置拡充について、2021年度は時間制駐車場への展開を図ってきたところであるが、ZEVの普及促進に向けては定期制駐車場（月極）への設置拡充が必要であると考えられることから、目標 における個別取組事項（2022及び2023年度）に定期制駐車場におけるニーズ調査等を追記した。
・公益法人として、円滑な道路交通の確保、都市環境の改善等に資する公益的・先駆的施策をより一層実践する必要があるため、都施策と連携したZEV用充電設備の設置拡充等の必要な投資を積極的に行っていく。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
・200V充電スタンド2場2基設置 （上原一丁目、寛永寺橋）	・ZEV用充電設備の設置に向け、条件整理、設置スペース・機器調査を行い、今後3年間の実施計画を策定した。 ・今後、7場8基のZEV用充電設備を設置し、2021年度末までに10基設置予定である。 （2021年度末で収容台数10台以上の時間制駐車場に77%設置予定）	・2021年度の調査結果に基づき、新たに10基を設置 ・定期制駐車場へのZEV用充電設備の設置に向けた、ニーズや設置方法等の調査・検討	・2021年度の調査結果に基づき、新たに10基を設置 ・定期制駐車場へのZEV用充電設備の設置
・オートバイスペース4場34台分設置 （練馬UD、奥戸、熊野前、練馬北町）	・オートバイスペースの設置に向け、既存駐車場のデッドスペース調査に加え、新規開場、休止再開場においてもオートバイスペース設置を積極的に検討し取り組んだ。 ・今後、4場27台のオートバイスペースを設置し、2021年度末までに61台分設置予定である。	・既設駐車場の利用状況に基づく形態変更の可否調査や新規事業用地開発等を行い、新たに10台のオートバイスペースを設置	・既設駐車場の利用状況に基づく形態変更の可否調査や新規事業用地開発等を行い、新たに10台のオートバイスペースを設置
・4場にキャッシュレス機器導入 （塩浜二丁目（ICカード）、熊野前（クレジットカード・ICカード）、寛永寺橋（クレジットカード・ICカード）、上原一丁目（クレジットカード・ICカード・QRコード））	・キャッシュレス機器の導入に向け、条件整理、機器調査を行い、今後3年間の実施計画を策定した。 ・今後、3場にキャッシュレス機器（QRコード決済対応機器を含む）を導入し、2021年度末までに7場導入予定である。 （2021年度末で収容台数10台以上の時間制駐車場に49%導入予定）	・優先順位の再検証を実施し、キャッシュレス対応機器を新たに15場導入 ・多様な決済手段に対応した新たな機器を導入	・優先順位の再検証を実施し、キャッシュレス対応機器を新たに15場導入

戦略 3	専門家集団形成に向けた職員の確保・育成	組織運営
------	---------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 国・地方公共団体、民間企業等との採用競合や、土木・電気技術職員の人員不足により、公社の採用募集に対する応募が少なく職員の確保が困難な状況が続いている。また、都退職者の減少により道路事業等のノウハウを持つ人材の確保も困難となっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	到達目標
<p>これまで、技術系職員の確保に向け、学校訪問、インターンシップ等の取組みを実施し一定の成果を挙げてきた。しかしながら、新卒者においては公務員志望が多く、内定辞退率が高くなっている。また、経験者においても募集回数増等に取り組んできたが、応募が少ない状況が続いており、無電柱化推進事業等の受託増加に対応していくには、依然、土木・電気職の採用数が不足している状況にある。</p> <p>用地取得事務従事職員の約5割、無電柱化等に従事する土木技術職員の約6割が60歳以上と高齢化が進展しており、都退職者の採用が困難な状況が続いていることから、高齢職員の退職に伴う高度な技術・ノウハウの喪失による事業の停滞が懸念される。</p>	<p>職員確保に向けた採用体制の強化及びWeb会社説明会など、オンラインを活用した採用活動の充実により、特に不足している土木・電気の技術職員の採用・必要人員数の充足を図る。</p> <p>都退職者の採用減少に対応するため、引き続き技術職員の技術・ノウハウ継承に向け、育成研修システムを活用するとともに、嘱託職員から固有職員への計画的な振替、派遣研修を継続して実施し、専門家集団の形成による事業執行能力の強化を図る。</p>	<p>【目標】 固有職員(事務・土木・電気職)の確保策の強化による必要人員数の充足</p> <p>【目標】 専門家(スペシャリスト)の育成に向けた技術継承及び資格取得の促進(補償業務管理士:延べ5名合格、7部門全てにおいて1名以上の資格保有者を輩出) (土木施工管理技士:延べ10名合格)</p>	<p>採用体制強化及び採用活動の充実</p> <p>嘱託から固有への計画的な振替の継続実施(用地・土木)</p> <p>固有職員の都への派遣研修の継続及び人事交流の検討</p> <p>用地補償業務管理士、土木施工管理技士の資格取得の推進</p>	
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p> <p>・目標 について、ダイレトリクルーティング、インターンシップ等の採用活動を実施するとともに、採用体制の強化に向け都と調整を行った。さらに建設3団体間の情報交換会を開催し各団体の活動事例の共有・意見交換を行った。</p> <p>・目標 について、計画的に嘱託から固有への振替(5名)や都派遣研修(4名)を実施するとともに、資格取得に向けた研修を実施し職員の技術継承及び資格取得の促進を図った。</p>			<p>他団体との情報交換会の設置、開催(事務・事業全般)</p>	

2021年度計画
<p>・採用体制強化に向け都と調整を実施</p> <p>・採用動画(会社・業務紹介)の作成・活用(経験者、新卒)</p> <p>・ダイレトリクルーティングの試行(経験者)</p> <p>・学校訪問、インターンシップ等の実施(新卒)</p>
<p>・育成研修システム等の活用により、技術・ノウハウの継承を図り、固有職員(5名)の振替を実施</p> <p>・振替計画に基づき2022年度の固有振替(4名)について調整</p> <p>・次期振替計画(2023~2027年度の5ヵ年)の検討</p>
<p>・固有職員の都への派遣研修を継続実施(土木技術職員1名、用地取得事務従事職員2名、電気技術職員1名(新規))</p> <p>・都との人事交流の実施について調整【再掲】</p>
<p>・用地補償業務管理士の資格取得研修の継続実施(7名受講、2名合格)</p> <p>・土木施工管理技士の資格取得研修の新規実施(9名受講、3名合格)</p>
<p>・建設局3団体による情報交換会の設置</p> <p>・採用、デジタル化推進等に係る情報交換会の実施(年2回)</p> <p>・業界団体との意見交換の実施</p>

改訂なし

実績（11月末時点）	2021年度 要因分析	3か年の取組（年次計画）	
		2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 採用体制強化について、都と調整を実施し、2022年度所要人員調整に反映 採用計画の作成委託に向け、内容、仕様等を検討 経験者採用において、ダイレトリクルーティング（2名・事務）を実施したが、応募なし 夏季インターンシップ（大卒向け）を実施し、7名参加 	<ul style="list-style-type: none"> 通年採用やWeb採用面接等に対応するため、専任の採用担当者の設置に向け都と調整を行った。 コロナの影響が続く中、タッチレスの採用活動の手段として、採用計画の試行活用を図り採用活動の充実を図る。 経験者採用におけるダイレトリクルーティングについては、2020年度採用において2名（土木）の採用実績があることから、引き続き当該制度を活用していく。 コロナの感染状況を踏まえつつ、対面で新卒予定者とコミュニケーションが図れる学校訪問・インターンシップを実施していく。 	<ul style="list-style-type: none"> 採用体制の整備 ダイレトリクルーティングの本格実施（経験者） Web会社説明会の試行（新卒） 学校訪問、インターンシップ等の拡充（新卒） 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度までの実績等を踏まえ、必要に応じて採用方法を検証・検討
<ul style="list-style-type: none"> 2021年度は5名の固有振替を実施（土木5名） 2022年度の固有振替（4名）について、都と調整を実施し、2022年度所要人員調整に反映 	<ul style="list-style-type: none"> 用地、無電柱化事業の着実な執行を図るため、高齢職員の退職に伴う技術・ノウハウの継承を計画的に行う必要がある。引き続き、都と調整のうえ職託から固有への振替を継続して実施していく。 	<ul style="list-style-type: none"> 育成研修システム等の活用により、技術・ノウハウの継承を図り、固有職員（4名）の振替を実施 都方針による事業量及び新振替計画（2023～2027）に応じた固有振替数について調整 	<ul style="list-style-type: none"> 新振替計画（2023～2027）に基づく固有職員の振替を実施 都方針による事業量及び新振替計画（2023～2027）に応じた固有振替数について調整
<ul style="list-style-type: none"> 土木技術職員（固有1名）及び用地取得事務従事職員（固有2名）の計3名の都（建設局道路管理部・用地部）への派遣研修を継続実施 2021年度から新たに電気技術職員（固有1名）の都（建設局道路管理部）への派遣研修を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 無電柱化の事業化に向けた計画策定、各種調整並びに用地の取付手続き及び審査業務に精通した職員の育成を目的として、固有3名を継続して派遣している。 加えて、道路施設整備や道路災害対応等の新たな視点で職員育成を図る観点から、電気技術職員の派遣研修を2021年度から開始した。 	<ul style="list-style-type: none"> 固有職員への都への派遣研修を継続実施（土木技術職員1名、用地取得事務従事職員2名、電気技術職員1名） 都との人事交流の実施【再掲】 	<ul style="list-style-type: none"> 固有職員への都への派遣研修を継続実施（土木技術職員1名、用地取得事務従事職員2名、電気技術職員1名） 都との人事交流の実施【再掲】 派遣先、人数等について検証
<ul style="list-style-type: none"> 用地補償業務管理士の資格取得研修を実施し6名受講 土木施工管理技士の資格取得研修を実施し23名受講 	<ul style="list-style-type: none"> 用地は、筆記試験対策として共通科目研修を実施し、6名受講となった。なお、最終試験（口頭試験）は7名受験を予定している。 土木は、学科試験・実地試験対策講座の研修を実施し、23名と多くの職員が受講した。なお、最終試験に7名受験している。 	<ul style="list-style-type: none"> 用地補償業務管理士の資格取得研修の継続実施（6名受講、2名合格） 土木施工管理技士の資格取得研修の継続実施（11名受講、3名合格） 	<ul style="list-style-type: none"> 用地補償業務管理士及び総合補償士の資格取得研修の実施（4名受講、1名合格） 土木施工管理技士の資格取得研修の継続実施（12名受講、4名合格）
<ul style="list-style-type: none"> 建設局3団体情報交換会を設置（9月）し、2回の開催により採用活動やデジタル化の取組状況等の情報共有・意見交換を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 固有職員、専門的知識を有する職員の確保・育成のため、各団体が講じている対策や、工夫している点等について意見交換を行った。 デジタル化について、他団体での導入・取組事例を参考にし、公社で今後導入予定の文書管理システムの仕様、機能要件への反映を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> 情報交換会の継続（年2回） 業界団体との意見交換の実施 他団体事例の活用等 	<ul style="list-style-type: none"> 情報交換会の継続（年2回） 業界団体との意見交換の実施 他団体事例の活用等

戦略1	外部人材の確保と提供	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人事交	長期 戦略
				○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 教職員の負担軽減と学校教育の質の向上を図るため、都内公立学校において外部人材を一層活用した学校経営・指導体制を構築する必要がある。そのために、機構において、多様な外部人材を安定的に確保する人材バンクを運営し、学校のニーズに応じた人材紹介を進めていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度 計画
				到達目標	
<p>学校のニーズに応じた適切な外部人材(サポーター)を学校に紹介するとともに、学校に対してサポーターの一層の活用を促していくため、多様なサポーターを安定的に確保し、積極的に学校とサポーターとのマッチングを図っていく必要がある。</p> <p>登録しているサポーターにとってやりがいのある学校支援活動を紹介するため、個々のサポーターの専門性や学校での活動状況を踏まえた活躍の場を広く提供していく必要がある。</p>	<p>コーディネーターが学校のニーズを掘り起こし、きめ細かいマッチングを行うことで成功事例を創出、PRし、学校に一層の外部人材活用を促す。</p> <p>様々な媒体を通じた広報活動を計画的に展開し、サポーターを広く確保する。さらに、大学、企業・団体、地域から、学校のニーズに応じた専門性ある人材開拓を進める。</p> <p>Withコロナ・Afterコロナに対応した人材やICT等、新たな教育課題に対応した人材を確保し、学校での活用を促す。</p> <p>登録希望者の登録前研修や登録後のスキルアップ研修等によりサポーターのスキルアップを図る。</p>	<p>【目標①】学校のニーズに応じた人材を紹介し、教員の負担軽減に寄与 求人:4,000人 マッチング:4,000-8,000人 学校満足度:80%</p> <p>【目標②】多様な人材を確保し、登録者の専門性の発揮等により教育の質の向上に寄与 人材登録:15,000人 モデル事例の創出</p>	<p>学校と登録者とのマッチングサポートの強化</p> <p>広報活動の展開や大学・企業等との連携による登録者の拡大</p> <p>外部人材を活用した成功事例の創出・普及と人材の活用促進</p> <p>新たな教育課題に対応した人材の確保と活用促進</p>	<p>登録者がやりがいをもって活動するための仕組みの構築</p>	<p>・学校へのアプローチを強化し、学校ニーズに応じたマッチングを推進 ・教育委員会・学校との連絡会等を通じ、事例等を周知し活用を促進 ・学校へのニーズと満足度調査の実施と業務改善(求人3,000人、マッチング3,000-6,000件)</p> <p>・各種広報活動の展開 ・シンポジウムの開催 ・人材確保に向けた、大学、企業・団体等との連携協議会(事例紹介、人材確保策の検討等)の開催 ・区市町村の地域学校協働本部・人材バンクとの連携(サポーター登録:11,000人)</p> <p>・学校への好事例ヒアリング調査の実施 ・学校における外部人材活用の推進(サポーター活動事例ファイルや人材バンクニュースの発行、座談会の実施等) ・学校における外部人材活用促進検討会の開催(事業の在り方、学校や教育委員会への提案等を検討)</p> <p>・検討会も踏まえ、ICTを活用した学習を支援するための人材の確保、国際交流コンシェルジュと連携した外国語学習等の専門的人材の確保、学生・企業等の力を活用した支援などモデル事例を創出 ・オンラインによる外部人材活用事例の周知と学校での活用促進</p> <p>・登録前研修・面談や登録者スキルアップ研修の充実(オンライン等の活用促進) ・優秀事例の紹介などサポーターのインセンティブとなる取組の実施</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>求人1,524人、マッチング:3,485件。コロナ禍の影響により新規求人数は伸びなかった。また、コーディネーターが学校への活用事例紹介やサポーターへの研修を行ったが、ボランティア形態(有償・無償)や地域性などの条件が合わなかったことにより、マッチングに困難な状況があった。</p> <p>人材登録9,170人。登録の少ない地域について、自治体広報誌を通じたPRや施設へのチラシ配布等を集中的に行った。サポーター登録者数の伸びは1ヶ月に約100人で、着実に増加している。</p>					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・学校ニーズに応じたサポーターマッチングを実施 求人掲載 1,524人 マッチング 3,485 ・校長会等における事例等説明 81回 ・学校アンケート11/19より実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・過年度からの継続採用者が多いことに加え、コロナの影響により新規求人数が伸びていない。 ・ボランティアの形態（有償・無償）や地域性等の条件により、求人元の地域におけるサポーター数が不足するなど、マッチングに困難な状況が見られる。 ・コーディネーターが、各自治体の校長会等で活用事例をPRしたり、各学校で必要な人材の相談に応じて活用を働きかけたりし、求人を拡大した。 ・コーディネーターが、学校へのサポーター情報の提供や、登録者へのスカウトメール等を行い、マッチングを促進した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校へのアプローチを強化し、学校ニーズに応じたマッチングを推進 ・教育委員会・学校との連絡会等を通じ、事例等を周知し活用を促進 ・学校へのニーズと満足度調査の実施と業務改善 (求人3,500人、マッチング3,500-7,000件) 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校へのアプローチを強化し、学校ニーズに応じたマッチングを推進 ・教育委員会・学校との連絡会等を通じ、事例等を周知し活用を促進 ・学校へのニーズと満足度調査の実施と業務改善 (求人4,000人、マッチング4,000-8,000件)
<ul style="list-style-type: none"> ・サポーター登録 9,170人(個人5,110、93団体4,060) ・チラシ配布48,000枚、交通広告掲載8路線 ・自治体等広報掲載5件 ・10/4座談会開催、オンラインシンポジウムとして12月配信 ・9/9登録団体連携協議会開催(26団体31名参加) ・地域コーディネーターとの連携(3自治体) 	<ul style="list-style-type: none"> ・都民等向けチラシ、Web、電車内広告等を通じた広報により登録促進を行っている。毎月100名程度の登録希望があるが、学生の卒業、就職等に伴うシステムからの離脱による登録者の減少もあり、大幅なサポーター増加には至っていない。 ・サポーター登録者数の増加には、学校地域協働本部事業との連携等により、学校が信頼できる地域人材の確保を進める必要がある。 ・自治体広報誌への情報掲載依頼、地域の施設へのチラシ配布等を展開したことにより、ターゲットにした地域サポーターを確保することができた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・各種広報活動の展開 ・シンポジウムの開催 ・人材確保に向けた、大学、企業・団体等との連携協議会の開催 ・区市町村の多様な地域人材との連携体制の構築 (サポーター登録：13,000人) 	<ul style="list-style-type: none"> ・各種広報活動の展開 ・シンポジウムの開催 ・人材確保に向けた、大学、企業・団体等との連携協議会の開催 ・区市町村の多様な地域人材との連携強化 (サポーター登録：15,000人)
<ul style="list-style-type: none"> ・学校への好事例取材15件を活動事例ファイルとして学校紹介 ・人材バンクニュース2回発行 ・外部人材活用検討会の実施(5回) 	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な活動事例の紹介が求人掲載促進につながるため、事例ファイルを有効なPRツールとした。 ・都教育委員会及び当機構所管部署の担当者等から成る外部人材活用検討会においてデータ分析と課題の抽出を行い、自治体毎のサポーター数の比較による登録者増に向けた取組の強化や、社会教育関連事業との連携等の事業改善に生かした。 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校への好事例ヒアリング調査の実施 ・学校における外部人材活用の推進（サポーター活動事例ファイル等の発行、活用促進研修会の開催等） ・学校における外部人材活用促進検討会の開催 ・学校種別、活動分野、地域の実情等に応じた人材活用策の提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校への好事例ヒアリング調査の実施 ・学校における外部人材活用の推進（サポーター活動事例ファイル等の発行、活用促進研修会の開催等） ・学校における外部人材活用促進検討会の開催 ・学校種別、活動分野、地域の実情等に応じた人材活用策の提案
<ul style="list-style-type: none"> ・教育庁との連携によるICTサポート事業を18団体・大学とともに展開、11月まで10団体が9自治体で116名活動 ・オンラインによる支援モデル事業について検討を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・ICTサポート事業は、緊急事態宣言により支援団体の受入れが9月以降になるとともに、当初の想定よりも児童・生徒のスキル向上が進んでいたことから、各自治体の要望に応じ、オンラインも含めた多様なレベルによる支援を展開するなど、柔軟な対応に努めた。12月以降は大学等と連携し、学生への新たな呼びかけとともに、各自治体の要望、企業の状況等に応じたマッチングを図った。 ・オンラインによる支援モデル事業については、モデル校を設定し、調整を行い、検討を進めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・検討会も踏まえ、ICTを活用した学習を支援するための人材の確保、国際交流コンシェルジュと連携した外国語学習等の専門人材の確保、学生・企業等の力を活用した支援などモデル事例を創出 ・オンラインによる外部人材活用事例の周知と学校での活用促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・検討会も踏まえ、ICTを活用した学習を支援するための人材の確保、国際交流コンシェルジュと連携した外国語学習等の専門人材の確保、学生・企業等の力を活用した支援などモデル事例を創出 ・オンラインによる外部人材活用事例の周知と学校での活用促進
<ul style="list-style-type: none"> ・学校活動未経験者（全員）に対する登録前研修・面談の実施（635人） ・登録者研修 オンライン研修2回(特別支援75名、部活動51名) ・オンデマンド研修2回 コミュニケーションスキル413回視聴、スポーツマンシップ177回視聴 	<ul style="list-style-type: none"> ・サポーターの質の確保のため、学校活動未経験者については、もれなく全員に登録前研修・面談を実施して活動の留意点を伝えるとともに、サポーターの活動ニーズについて聞き取りを行った。 ・オンライン研修では、対象者を特別支援教育と部活動に絞り込み、当初想定した人数から参加申込を受けるなど、オンライン研修は浸透してきている。特にグループ活動が好評であり、今後も継続実施を予定している。 ・オンデマンド研修は、時間・場所に制約されず広く視聴が可能であるため、コンテンツの充実に努めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・登録前研修・面談や登録者スキルアップ研修の充実（オンライン等の活用促進） ・優秀事例の紹介や専門性を発揮できる機会の創出など、サポーターのインセンティブとなる取組の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・登録前研修・面談や登録者スキルアップ研修の充実（オンライン等の活用促進） ・優秀事例の紹介や専門性を発揮できる機会の創出など、サポーターのインセンティブとなる取組の実施

戦略2	学校教育活動への高度かつ専門的支援	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 教育課題の複雑化・高度化や国際化の進展等にもない、教育施策や学校の課題が多様化し、教職員の負担が増加している。
 教員が児童・生徒への指導等に専念できる環境を作るため、専門的な支援が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度 計画		
				到達目標			
<p>学校法律相談デスク事業では、都立学校への周知により認知度が向上し、2020年11月までに相談件数61件、36校が利用し、うち10校は複数回利用している。</p> <p>学校管理職に対し、日々の学校経営に弁護士の見解を活用できることの意義(有効性)を実感してもらい、多くの学校が、より気軽にかつ早期に当デスクへ相談するよう促していく必要がある。</p> <p>国際交流等の教育施策の充実化に向けて、英語による交流先の開拓・調整等教員が慣れない業務を行っている事例もあり、教員の負担軽減と国際交流の促進に向けて、きめ細かい支援を行っていく必要がある。</p>	<p>学校法律相談デスクに相談した学校の満足度を高めるため、学校経験豊富な機構職員と教育分野に強い弁護士とが連携し、学校からの相談に丁寧できめ細かく対応する。</p> <p>また、学校の積極的な相談・活用を促進するため、相談事例(成功事例)を蓄積し学校に周知するとともに、教育庁関係部署と随時情報を共有する。</p> <p>国際交流事業等について、都教委が策定する実施計画に基づき、事業の進行管理や各種業務について、各学校の実情や特色にあった助言・支援の提供、海外教育機関との連絡調整、留学生受け入れ業務の全体統括や、海外との交流イベントや海外プロモーション等の企画・実施に対応した働きかけ等具体的な調整を行う。</p>	<p>【目標】全都立学校を対象に法律相談を実施し、相談に適切・迅速に対応</p> <p>相談対応件数：年間250件 満足度80%</p> <p>【目標】都内公立学校の実情や特色に合った国際交流の実施を支援</p> <p>3年間で延べ約2,000件のマッチングを支援</p> <p>(注)コロナ感染症の世界的流行により海外交流希望の減少の恐れあり</p>	<p>専門相談員の機構事務室での業務従事体制を確保</p>	<p>相談案件の概要を関係部署で共有し組織的な対応を促進</p>	<p>事例及びデータの情報提供を実施</p>	<p>国際事業を活用するよう学校に働きかけ</p>	<p>・直接弁護士に相談できる運営を維持するために、5名程度の専門相談員(弁護士)の確保と輪番従事を継続 ・相談事例を蓄積し、より正確・迅速に対応</p> <p>・情報連絡会(年3回)の実施 ・専門相談員(弁護士)打合せ(年2回)の実施 ・管理職向け事例説明会等の実施</p> <p>・「学校法律相談デスク通信」年4回発行 ・相談事例集の作成・配布(年度末) ・データベースの整理</p> <p>・オンラインも活用し、学校向けのコンシェルジュ活用説明会を実施 ・パンフレットや動画などで効果的に広報を展開 ・オリパラ教育の世界とも立ちプロジェクト等と連動しオリパラ開催を契機に学校に周知・活用を促進</p> <p>・ICTを活用したオンラインによる交流活動の推進 ・都教委や海外教育省の政策的意図を汲み、行政的観点から調整 ・教育プログラムに関する学校の意向確認、意向を反映した教育プログラムの調整</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析			教育効果の高い交流内容へ改善するよう学校、都教委等との調整				

戦略2	学校教育活動への高度かつ専門的支援	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 教育課題の複雑化・高度化や国際化の進展等にもない、教育施策や学校の課題が多様化し、教職員の負担が増加している。
 教員が児童・生徒への指導等に専念できる環境を作るため、専門的な支援が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度 計画		
				到達目標			
<p>学校法律相談デスク事業では、都立学校への周知により認知度が向上し、2020年11月までに相談件数57件、36校が利用し、うち10校は複数回利用している。</p> <p>学校管理職に対し、日々の学校経営に弁護士の見解を活用できることの意義(有効性)を実感してもらい、多くの学校が、より気軽にかつ早期に当デスクへ相談するよう促していく必要がある。</p> <p>国際交流等の教育施策の充実化に向けて、英語による交流先の開拓・調整等教員が慣れない業務を行っている事例もあり、教員の負担軽減と国際交流の促進に向けて、きめ細かい支援を行っていく必要がある。</p>	<p>学校法律相談デスクに相談した学校の満足度を高めるため、学校経験豊富な機構職員と教育分野に強い弁護士とが連携し、学校からの相談に丁寧できめ細かく対応する。</p> <p>また、学校の積極的な相談・活用を促進するため、相談事例(成功事例)を蓄積し学校に周知するとともに、教育庁関係部署と随時情報を共有する。</p> <p>国際交流事業等について、都教委が策定する実施計画に基づき、事業の進行管理や各種業務について、各学校の実情や特色にあった助言・支援の提供、海外教育機関との連絡調整、留学生受け入れ業務の全体統括や、海外との交流イベントや海外プロモーション等の企画・実施に対応した働きかけ等具体的な調整を行う。</p>	<p>【目標】全都立学校を対象に法律相談を実施し、相談に適切・迅速に対応</p> <p>相談対応件数：年間250件 満足度80%</p> <p>【目標】都内公立学校の実情や特色に合った国際交流の実施を支援</p> <p>3年間で延べ約2,000件のマッチングを支援</p> <p>(注)コロナ感染症の世界的流行により海外交流希望の減少の恐れあり</p>	<p>専門相談員の機構事務室での業務従事体制を確保</p>	<p>相談案件の概要を関係部署で共有し組織的な対応を促進</p>	<p>事例及びデータの情報提供を実施</p>	<p>国際事業を活用するよう学校に働きかけ</p>	<p>・直接弁護士に相談できる運営を維持するために、5名程度の専門相談員(弁護士)の確保と輪番従事を継続 ・相談事例を蓄積し、より正確・迅速に対応</p> <p>・情報連絡会(年3回)の実施 ・専門相談員(弁護士)打合せ(年2回)の実施 ・管理職向け事例説明会等の実施</p> <p>・「学校法律相談デスク通信」年4回発行 ・相談事例集の作成・配布(年度末) ・データベースの整理</p> <p>・オンラインも活用し、学校向けのコンシェルジュ活用説明会を実施 ・パンフレットや動画などで効果的に広報を展開 ・オリパラ教育の世界とも立ちプロジェクト等と連動しオリパラ開催を契機に学校に周知・活用を促進</p> <p>・ICTを活用したオンラインによる交流活動の推進 ・都教委や海外教育省の政策的意図を汲み、行政的観点から調整 ・教育プログラムに関する学校の意向確認、意向を反映した教育プログラムの調整</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析			教育効果の高い交流内容へ改善するよう学校、都教委等との調整				

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> 直接弁護士に相談できる運営を維持するために、相談状況等を助案して5名以上の専門相談員（弁護士）の確保と輪番従事を継続 事業運営のノウハウの蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> 直接弁護士に相談できる運営を維持するために、相談状況等を助案して5名以上の専門相談員（弁護士）の確保と輪番従事を継続 事業運営のノウハウの蓄積
		<ul style="list-style-type: none"> 情報連絡会（年3回）の実施 専門相談員（弁護士）打合せの実施 「訴訟件数」減少の検証 教職員研修センターと連携した「管理職研修」 	<ul style="list-style-type: none"> 情報連絡会（年3回）の実施 専門相談員（弁護士）打合せの実施 「訴訟件数」減少の検証 教職員研修センターと連携した「管理職研修」
		<ul style="list-style-type: none"> 相談事例集及び解決事例集の作成・配布（年度末） アンケート等により「トラブル時の対応力が向上した」ことの検証 ICTを活用したデータベース化（学校管理職の閲覧機能も設定） 	<ul style="list-style-type: none"> 相談事例集及び解決事例集の作成・配布（年度末） アンケート等により「トラブル時の対応力が向上した」ことの検証 ICTを活用したデータベース化（学校管理職の閲覧機能も設定）
		<ul style="list-style-type: none"> SNSやHPで事例の動画配信 オリパラ教育のレガシーとして、学校へ活用を促進 	<ul style="list-style-type: none"> SNSやHPで事例の動画配信 オリパラ教育のレガシーとして学校へ活用を促進 ICTを活用したアーカイブ視聴やライブ配信
		<ul style="list-style-type: none"> ICTを活用したオンラインによる交流活動の推進 海外の新規交流先の開拓を推進を加速し、学校のニーズを踏まえ、最適な交流先とのマッチングを支援 オリパラ教育のレガシー等、校種（幼小中高特）それぞれにふさわしい内容を提案 	<ul style="list-style-type: none"> ICTを活用したオンラインによる交流活動の推進 学校の希望に合う海外学校のバラエティの拡大 オリパラ教育のレガシー等、校種（幼小中高特）それぞれにふさわしい内容を提案

改訂の内容及び考え方について

<p>取組事項 1 コロナ禍において対面の相談が難しい中、ICTをさらに取り入れてテレワークによる相談にも対応できるよう、「オンライン相談の試行」（2022年度）、「オンライン相談の実施」（2023年）の各取組を追加した。</p> <p>取組事項 2・3 「相談事例集」の作成・配布が、個人情報保護等の観点から実施が困難であるため実施を見送ったが、代替として「弁護士による管理職向けの説明会」を2021年に実施をした。このように学校管理職が弁護士と直接話し合うことは非常に効果があったため、今後も引き続き実施していくこととし、取組事項 2の2022年度、2023年度に取組を追加した。一方、取組事項 3から「相談事例集の作成・配布」を削除した。</p> <p>取組事項 4 コロナ禍において対面の説明会等が難しい中、オンラインを利用して事業の活用促進を図る必要があることから、「オンライン等による活用説明会」の取組を追加した。</p>
--

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 5名の専門相談員（弁護士）が週3回、輪番で従事 相談対応件数：57件 利用学校数：43校（うち複数回利用：9校） 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍の長期化に伴うオンライン学習や分登校の実施、学校行事の制約など、対面による学校活動の不活化がトラブルの発生数に影響したことが推察され、想定102件（前年61件）に対し、相談数が伸び悩んだ。一方、専門相談員（弁護士）が対応した総日数91日のうち、テレワーク対応日数51日という状況の中、機構相談員と専門相談員が緊密に連携したことから、個々の相談に円滑に対応することができた。こうした経験を踏まえ、今後専門相談員に対する専用端末の支給等、テレワーク対応の整備に着手する。 	<ul style="list-style-type: none"> 直接弁護士に相談できる運営を維持するために、相談状況等を助案して5名以上の専門相談員（弁護士）の確保と輪番従事を継続 事業運営のノウハウの蓄積・共有 オンライン相談の試行 	<ul style="list-style-type: none"> 直接弁護士に相談できる運営を維持するために、相談状況等を助案して5名以上の専門相談員（弁護士）の確保と輪番従事を継続 事業運営のノウハウの蓄積・共有 オンライン相談の実施
<ul style="list-style-type: none"> 総務課、法務監察課、学校経営支援センター、教育相談センター等関係部署による「情報連絡会」2回実施（7月・11月） 専門相談員（弁護士）による「意見交換会」1回実施（11月） 西部学校経営支援センター支所副校長連絡会で、専門相談員（弁護士）による研修を実施（11月） 	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な相談や活用を促進するため、緊急事態宣言後に集合形式で専門相談員（弁護士）意見交換会及び教育庁関係部署による情報連絡会等を実施し、実情と課題について共有した上で、組織的な対応の改善に向け、計画どおり協議を行っている。また、学校の積極的な相談活用の促進を図るため、専門相談員（弁護士）と直接話し合う機会として研修を実施し、参加者から高評価を得た。 	<ul style="list-style-type: none"> 情報連絡会（年3回）の実施 専門相談員（弁護士）意見交換会の実施 「訴訟件数」減少の検証 学校経営支援センターや教職員研修センターと連携し、専門相談員（弁護士）による具体的な事例を想定した管理職向け説明会の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 情報連絡会（年3回）の実施 専門相談員（弁護士）意見交換会の実施 「訴訟件数」減少の検証 学校経営支援センターや教職員研修センターと連携し、専門相談員（弁護士）による具体的な事例を想定した管理職向け説明会の実施
<ul style="list-style-type: none"> 「学校法律相談デスク通信」を3回メール配信 相談案件をデータベースに整理 西部学校経営支援センター支所副校長連絡会で、専門相談員（弁護士）による研修を実施（11月） 	<ul style="list-style-type: none"> 相談事例の作成・配布は、個人情報の詳細な記載が困難であることに加え、積極的な相談・活用の促進を図るためには、専門相談員（弁護士）と直接話し合うことが効果的であるため、西部学校経営支援センター支所副校長連絡会において講義・講習を実施した。アンケート調査では「事例に基づいた講義内容で分かりやすかった」、「今後の対応の参考になった」等の声とともに、「理解しやすい」が94%と高評価を得た。今後、この講義・講習を、他の機会にも展開できるように取組に着手している。 	<ul style="list-style-type: none"> アンケート等により「トラブル時の対応力が向上した」ことの検証 ICTを活用したデータベース化の検討（学校管理職の閲覧機能も設定） 	<ul style="list-style-type: none"> アンケート等により「トラブル時の対応力が向上した」ことの検証 ICTを活用したデータベース化（学校管理職の閲覧機能も設定）
<ul style="list-style-type: none"> 「国際交流コンシェルジュ通信」を2回メール配信 都内公立学校向けに周知チラシ配布（9月） 区市町村の教育委員会にDM送付（訴求チラシ、ガイドチラシ等）（11月） 教員向けオンライン説明会を2回実施（10月、11月） 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍においても実効性のある事業とするため、機構内で検討を重ね、本庁関係部署と密に連携をとり、区市町村教育委員会への周知やオンラインによる教員向け説明会等の実施、交流を希望する学校への各国大使館の資料配布などの工夫により、積極的に大使館との交流をコーディネートしてきた。 	<ul style="list-style-type: none"> SNSやHPによる事例等の配信 オンライン等による学校向けのコンシェルジュ活用説明会の実施 オリパラ教育のレガシーとして、学校へ活用を促進 	<ul style="list-style-type: none"> SNSやHPによる事例等の配信 オンライン等による学校向けのコンシェルジュ活用説明会の実施 ICTを活用したアーカイブ視聴やライブ配信 オリパラ教育のレガシーとして、学校へ活用を促進
<ul style="list-style-type: none"> 海外の学校とのマッチング支援対応件数292件（令和2年度通期実績292件） 	<ul style="list-style-type: none"> マッチング対応想定数600件に対し11月末時点の対応数292件の実績となり、想定よりやや遅れているものの、令和2年度通期292件の実績と世界中のコロナ禍の現状を鑑みると、着実に進捗している。 コロナ禍において、対面での交流が難しい状況の中、カード・ギフト交換だけではなく、学校の意向も踏まえつつ、ビデオチャット・ビデオ録画ツール等を活用したオンライン交流の活性化に積極的に取り組み、マッチングを推進している。 	<ul style="list-style-type: none"> ICTを活用したオンラインによる交流活動の推進 海外の新規交流先の開拓を推進を加速し、学校のニーズを踏まえ、最適な交流先とのマッチングを支援 オリパラ教育のレガシー等、校種（幼小中高特）それぞれにふさわしい内容を提案 	<ul style="list-style-type: none"> ICTを活用したオンラインによる交流活動の推進 学校の希望に合う海外学校のバラエティの拡大 オリパラ教育のレガシー等、校種（幼小中高特）それぞれにふさわしい内容を提案

戦略3	学校事務の集約化・効率化	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人事交	長期 戦略
				○					○

【戦略を設定する理由・背景】
 学校における複雑化・多様化する課題に対し、チーム学校として対応していくためには、学校事務職員による経営参画や教員支援を一層進める必要がある。参画・支援体制を確立するには、業務を集約するなどの事務の効率化が必要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>都立学校施設維持管理業務では、修繕依頼をFAXからシステムに変更し、業務効率化を推進した。また、工事上限金額を引上げ、バリアフリー化等の多様な修繕工事に対応した。</p> <p>一方、新型コロナの影響で、施設の実査や図面収集ができず、そのため都教委等の提供資料や学校からの写真で修繕工事に対応した。また、学校施設の多くは築年数が古く、石綿含有建材を使用している施設が多く専門的対応が必要である。</p> <p>学校事務のセンター化では、事務の集約で事務職員に創出される時間を活用し、学校経営参画や教員支援の強化を図り、教員負担を軽減する。就学支援金等の申請受付業務集約は、本格実施に向けて受託体制の整備が必要となる。</p>	<p>修繕工事を迅速、的確に実施するためには、修繕対象校の図面や写真、石綿含有状況等の資料を事前に収集しデータベース化する。</p> <p>石綿関係法令の改訂により、学校施設で使用している石綿含有建材の修繕工事については、今後、監督庁への事前報告の対象範囲が拡大されるため、発注者として登録工事店への研修や指導を徹底し、安全・安心な施工を推進する。</p> <p>令和3年度申請受付業務受託にかかるモデル事業を実施する。その成果を踏まえ、効率的、効果的な事業スキームを構築する。また、事務の委託・集約化の促進に向け、都の検討スピードに即応できる体制を整備する。</p>	<p>【目標】全校の実査や図面等のデータベース化により、迅速で的確な修繕工事を実施</p> <p>【目標】工事店に石綿対応の研修や指導を行い、事前報告の必要な工事について漏れなく実施</p> <p>【目標】就学支援金事務等の都立学校における共通事務の受託に向けた業務執行体制の構築</p>	学校施設の実査及び図面等のデータベース化		<p>・修繕発注業務と並行して学校実査を行い、修繕工事に必要な学校施設図面の選定や写真を収集</p> <p>・図面のデータベース化については外部委託し成果物を業務に活用(対象245施設の1/2程度)</p> <p>・登録工事店の募集や説明会において、R4.4月から監督庁への事前報告の必要な工事に、飛散レベル3の石綿含有建材が追加される点やシステムで報告する点を周知</p> <p>・また、事前報告は、R5.10月から有資格者に限定される点を周知し資格取得を促す。</p> <p>・都立高校5校で、高等学校等就学支援金の申請受付業務にかかるモデル事業を実施</p> <p>・モデル事業の成果を踏まえ、申請受付の受託にかかる事業スキームを構築</p>
			工事店への石綿対応の研修や指導により、事前報告を実施		
			共通事務受託体制の整備		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>学校図面のデータ化については、対象校及び支援センターに図面保有状況調査を実施し、今年度は160校分をデータベース化した。石綿対策徹底については、工事店への説明会や通知に加え、システム改修により発注書と同時に石綿調査書が印刷される改修を行い調査を徹底した。</p> <p>学校事務のセンター化では、申請受付業務のモデル事業を受託して業務ノウハウの集積と事務スキーム改善提案を行い、令和4年度以降の事業拡大に向けた受託体制整備を推進した。</p>					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・小口・緊急修繕対象校241校のうち、160校について、学校施設図面のデータベース化を完了 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校経営支援センター及び全校に対し、保有図面調査を実施し、保有形態（紙図面、データ図面）等を確認し、本年度は支援センター保有のデータ図面を収集した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・修繕発注業務と並行して学校実査を行い、修繕工事に必要な学校施設図面の選定や写真を収集 ・図面のデータベース化については外部委託し成果物を業務に活用（対象245施設の1 / 2程度） 	<ul style="list-style-type: none"> ・全校の写真や図面データベースを活用し、修繕工事を効率的に実施 ・造改修工事実施校や大規模改修・改築校を中心に、毎年実査は継続し、施設状況の確認や、データベースの更新を実施し、業務に活用
<ul style="list-style-type: none"> ・登録工事店376社社に対し、石綿含有建材の施工関係法令の改正内容を100%周知 ・石綿事前調査が必要な修繕工事での事前調査実施率100% 	<ul style="list-style-type: none"> ・登録工事店376社社に対しR3.4月からの石綿含有建材の施工関係法令の改正内容を資料配布した。そのうち、新規工事店33社には悉皆で説明会を実施し周知徹底した。 ・また、システム改修を実施し、工事店が発注書印刷時に、石綿事前調査報告書も同時に印刷されるように改修し、事前調査のチェック体制も強化している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・登録工事店の募集や説明会において、事前報告の対象工事に、新たに飛散レベル3の石綿含有建材の修繕工事が追加されたことを周知し、発注者として監督 ・R5年度の登録工事店の資格基準に、石綿事前調査の有資格者がいることを追加することを周知 	<ul style="list-style-type: none"> ・登録工事店の募集や説明会において、事前報告の対象工事に、新たに飛散レベル3の石綿含有建材の修繕工事が追加されたことを周知し、発注者として監督 ・石綿事前調査の有資格者がいる工事店とない工事店で、依頼する修繕工事内容を調整し対応
<ul style="list-style-type: none"> ・高等学校等就学支援金の申請受付業務に係るモデル事業について、受託業務を滞りなく履行し、申請受付事務の集約に関するノウハウを集約 ・モデル事業で明らかになった事務集約の課題を分析し、2022年度以降の事務スキーム改善提案、機構内体制の整備に活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・モデル事業の確実な実施に向け、受託業務のマニュアル整備や人材派遣を活用した体制の整備や、進行管理の方法等事前の準備を着実に進めた。 ・2022年度以降の事業実施に向け、モデル事業の実証研究業務を通じて事務処理の所要時間や事務の標準化、効率化に関するノウハウを集約し、活用した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・全都立高校を対象に、共通事務の一部を受託開始 ・受託事務の業務改善及び効率化に向けた分析の実施 ・引き続き、受託可能な共通事務の事業化に向けた検討及び体制構築を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規受託事務の着実な事業化 ・2022年度受託開始事務について、前年度の分析を踏まえより高度な運営の確保 ・更なる受託拡大に向けた検討及び調整

戦略4	多角的な事業展開を可能とする強固で柔軟な組織体制の強化・推進	組織運営
-----	--------------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○				○

【戦略を設定する理由・背景】
 社会で急速なIT化が進む中、コロナの影響も重なり、テレワーク等働き方が大きく変わりつつある。また、学校現場においても、児童・生徒の学びを止めないよう、IT化をはじめコロナに対応するための様々な取組が必要とされている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>各事業を着実に推進し、都内公立学校を多角的に支援していくためには、事業を担う職員を最大限発揮していかねばならない。そのためには、組織体制を盤石にするとともに、柔軟な働き方を選択できる職場環境を積極的に整備していくことが必要である。</p> <p>事業の着実な推進には、学校現場や都民・企業・団体の理解と協力が不可欠であるが、事業への理解は十分とはいえない状況である。東京都の教育施策と学校現場を支える政策連携団体としてのプレゼンスを発揮していく必要がある。</p>	<p>学校を支える公益事業を行う財団としての信頼性を向上させるため、公益財団法人への移行を図る。また、組織拡大による業務負担増を抑制するため業務の効率化を図る。</p> <p>テレワークや勤務の形態等、柔軟な働き方を推進する環境や制度を整備し、必要な専門的知識・経験を有する優秀な人材を確保する。また、研修やOJTにより職員を育成していくとともに、キャリアプランに係る制度を整備し、職員が安心して働ける環境を構築する。</p> <p>SNSを積極的に活用するなど効果的なPRにより、学校や都民・企業・団体等に対して、学校支援に関する取組内容や成果を周知していく。</p>	<p>【目標】公益財団法人化及び内部決裁電子化 電子決裁率原則100%</p> <p>【目標】優秀な人材の確保・育成 研修満足度80%</p> <p>【目標】アフターコロナ時代の新たな働き方を実践 テレワーク実施週3日以上</p> <p>【目標】学校現場や都民等が、学校課題解決の一手段として各事業を認知</p>	<p>公益財団法人への移行及び事業拡大を見据えた組織体制の構築</p> <p>採用活動及び職員研修の拡充</p> <p>柔軟な働き方を推進する制度・環境構築とテレワークの推進</p> <p>様々な媒体・広報物を活用した積極的なPRの実施</p>	<p>2021年度計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 公益財団法人への移行手続き(10月下旬申請) 事業拡大を見据えた組織体制・制度の見直し・整備 電子決裁システム及び制度検討 採用説明会の開催やオンライン面接等の検討 SNS等で職場の様子など、機構で働く魅力を発信 固有職員の定着・キャリア形成に向けた制度構築 資格取得支援制度の活用促進 研修の充実(機構内研修、外部委託研修など) 柔軟な働き方(勤務時間、兼業)により優秀な人材の確保が見込まれる職種の検討と制度構築 テレワーク関連ツール(携帯電話、PC関連機器)整備 希望する職員が週2日以上テレワーク実施 事業紹介記事などHPコンテンツの充実 SNSでの発信強化 機構PR動画の作成 インターネット調査による効果測定 	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略4	多角的な事業展開を可能とする強固で柔軟な組織体制の強化・推進	組織運営
-----	--------------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○				○

【戦略を設定する理由・背景】
 社会で急速なIT化が進む中、コロナの影響も重なり、テレワーク等働き方が大きく変わりつつある。また、学校現場においても、児童・生徒の学びを止めないよう、IT化をはじめコロナに対応するための様々な取組が必要とされている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>各事業を着実に推進し、都内公立学校を多角的に支援していくためには、事業を担う職員を最大限発揮していかねばならない。そのためには、組織体制を盤石にするとともに、柔軟な働き方を選択できる職場環境を積極的に整備していくことが必要である。</p> <p>事業の着実な推進には、学校現場や都民・企業・団体の理解と協力が不可欠であるが、事業への理解は十分とはいえない状況である。東京都の教育施策と学校現場を支える政策連携団体としてのプレゼンスを発揮していく必要がある。</p>	<p>学校を支える公益事業を行う財団としての信頼性を向上させるため、公益財団法人への移行を図る。また、組織拡大による業務負担増を抑制するため業務の効率化を図る。</p> <p>テレワークや勤務の形態等、柔軟な働き方を推進する環境や制度を整備し、必要な専門的知識・経験を有する優秀な人材を確保する。また、研修やOJTにより職員を育成していくとともに、キャリアプランに係る制度を整備し、職員が安心して働ける環境を構築する。</p> <p>SNSを積極的に活用するなど効果的なPRにより、学校や都民・企業・団体等に対して、学校支援に関する取組内容や成果を周知していく。</p>	<p>【目標】公益財団法人化及び内部決裁電子化 電子決裁率原則100%</p> <p>【目標】優秀な人材の確保・育成 研修満足度80%</p> <p>【目標】アフターコロナ時代の新たな働き方を実践 テレワーク実施週3日以上</p> <p>【目標】学校現場や都民等が、学校課題解決の一手段として各事業を認知</p>	<p>公益財団法人への移行及び事業拡大を見据えた組織体制の構築</p> <p>採用活動及び職員研修の拡充</p> <p>柔軟な働き方を推進する制度・環境構築とテレワークの推進</p> <p>様々な媒体・広報物を活用した積極的なPRの実施</p>	<p>2021年度計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 公益財団法人への移行手続き(10月下旬申請) 事業拡大を見据えた組織体制・制度の見直し・整備 電子決裁システム及び制度検討 採用説明会の開催やオンライン面接等の検討 SNS等で職場の様子など、機構で働く魅力を発信 固有職員の定着・キャリア形成に向けた制度構築 資格取得支援制度の活用促進 研修の充実(機構内研修、外部委託研修など) 柔軟な働き方(勤務時間、兼業)により優秀な人材の確保が見込まれる職種の検討と制度構築 テレワーク関連ツール(携帯電話、PC関連機器)整備 希望する職員が週2日以上テレワーク実施 事業紹介記事などHPコンテンツの充実 SNSでの発信強化 機構PR動画の作成 インターネット調査による効果測定 	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>令和4年度からの公益法人化に向けて、理事会・評議員会の承認を経て申請を行った。文書システム導入に向け検討している。オンライン採用説明会など機構で働く魅力を発信し、採用につなげた。また、オンラインを活用し、出勤抑制の中でも研修を充実させることができた。</p> <p>テレワーク関連ツールを整備し、週1-4日のテレワークを実施した。</p> <p>④HPコンテンツの充実化やSNSの発信強化を行い、機構の事業等について積極的にPRを行った。</p>					

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> ・公益財団法人として事業実施（年度当初から） ・公益財団法人制度に対応した運営・財務等制度対応 ・事業拡大を見据えた組織体制・制度の見直し・整備 ・電子決裁システムの導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業拡大を見据えた組織体制・制度の見直し・整備 ・例外案件の電子決定化対応検討（仕組みの見直し等）
		<ul style="list-style-type: none"> ・採用説明会の開催やオンライン面接等の導入 ・SNS等で職場の様子など、機構で働く魅力を発信 ・長期的採用計画の策定、採用募集や選考フローの更なる効率化に向けた検討 ・正規職員の登用、育成 ・研修の充実（機構内研修、外部委託研修など） 	<ul style="list-style-type: none"> ・SNS等で職場の様子など、機構で働く魅力を発信 ・新たな採用募集や選考フローの導入 ・正規職員の登用、育成 ・職員のキャリア形成支援 ・研修の充実（機構内研修、外部委託研修など）
		<ul style="list-style-type: none"> ・テレワークに係る環境整備・拡充（ハンコレス、内部決裁、勤怠管理の手続き等） ・全職員が週2日以上テレワーク実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・テレワークにおける情報共有等、各課の効率的な取り組み事例紹介 ・週3日のテレワークをトライアルで実施（8月、9月）
		<ul style="list-style-type: none"> ・公益法人化を契機としたHPの大幅リニューアル ・SNSでの発信強化 ・ロゴやキャラクターを利用した広報 ・効果測定に基づいた新たな広報戦略の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・HPコンテンツの充実 ・SNSでの発信強化 ・シンポジウムなどのイベントを充実

改訂の内容及び考え方について

自主自主的な財政運営を行うため、将来的な自主財源の確保について検討していくことを追記した。
ホームページのリニューアルについては、令和5年度以降の事業拡大を視野に入れる必要があることから、令和5年度以降の実施とした。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・公益認定申請書を所管行政へ提出（11月） ・公益法人移行に伴う財務体制の検討、令和5年度以降の事業拡大に向けた組織体制や制度を検討し、併せて必要人員要求等を実施 ・年度内の文書システム導入に向け検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・役員等への説明や議論を十分にを行い、理事会・評議員会での承認を経て公益認定申請書を提出した。 ・テレワークにさらに対応可能とするため、文書システム単体ではなく、総合的なシステム導入についても検討を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・公益財団法人として事業実施（年度当初から） ・公益財団法人制度に対応した運営・財務体制の確立（自主財源の将来的な確保に向けた検討を含む。） ・事業拡大を見据えた組織体制・制度の見直し・整備 ・電子決裁システムの導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業拡大を見据えた組織体制・制度の見直し・整備 ・例外案件の電子決定化対応検討（仕組みの見直し等）
<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン採用説明会を実施（10月）（参加者4名、採用者1名） ・資格取得支援の追加募集を実施（11月） ・研修の充実（機構内の情報セキュリティ、文書事務、ハラスメント防止研修、外部委託等によるコンプライアンス、若手職員向けの実務研修、石綿作業主任者技能講習など） 	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン採用説明会において職員の生の声を伝えたり、職員の仕事の様子をSNSで紹介するなど、機構で働く魅力を発信することができ、採用にもつながった。 ・オンデマンドでの研修や、外部委託によるオンラインでの研修などを実施することにより、コロナ禍で出勤率が制限された中でも研修を充実させることができた。 ・研修受講率はほぼ100%となり、全職員が遵守すべきルールや基本的スキルの習得促進を図ることができた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・採用説明会の開催やオンライン面接等の導入 ・SNS等で職場の様子など、機構で働く魅力を発信 ・長期的採用計画の策定、採用募集や選考フローの更なる効率化に向けた検討 ・正規職員の登用、育成 ・研修の充実（機構内研修、外部委託研修など） 	<ul style="list-style-type: none"> ・SNS等で職場の様子など、機構で働く魅力を発信 ・新たな採用募集や選考フローの導入 ・正規職員の登用、育成 ・職員のキャリア形成支援 ・研修の充実（機構内研修、外部委託研修など）
<ul style="list-style-type: none"> ・柔軟な働き方として、フレックスタイム制の情報収集 ・テレワーク関連ツール（携帯電話、共有サーバーへのVPN接続）整備 ・コロナ対策も兼ねて出勤割合を定め、週1～4日のテレワークを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・4月からVPN導入により、自宅等からサーバーへアクセスできる環境が整備されたことにより、テレワークの実施がスムーズになった。 ・ポケットWi-Fiを一部導入し、学校訪問等で業務用PCを利用して、サイトや動画の投影を行うことができ、より効果的に業務を実施することができた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・テレワークに係る環境整備・拡充（ハンコレス、内部決裁、勤怠管理の手続き等） ・全職員が週2日以上テレワーク実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・テレワークにおける情報共有等、各課の効率的な取り組み事例紹介 ・週3日のテレワークをトライアルで実施（8月、9月）
<ul style="list-style-type: none"> ・東京都国際交流コンシェルジュ事業のページを新設 ・音声読み上げ機能などアクセシビリティを向上する機能を搭載 ・HPと連動したSNS発信（Twitter・Facebook合計79回） ・PR動画の作成に着手 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍においても効果的なPRができるよう、SNSやウェブサイトによる情報発信を積極的に行った。 ・機構の魅力をより伝えられるよう、動画の作成に力を入れた。 ・年度末に向けてインターネット調査を実施し、結果を検証することにより、次年度のPR方法に活かしていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・SNSでの発信強化 ・効果測定にもとづいた新たな広報戦略の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業拡大を契機としたHPのリニューアル ・SNSでの発信強化 ・シンポジウムなどのイベントを充実

戦略 1	進め！予防講習デジタルプロジェクト！ ～講習におけるデジタル化の推進～	事業 運営

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 東京都において「東京デジタルファースト条例」が成立され、政策連携団体においても手続等のデジタル化の推進を求められており、また、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、人と人が接触しないようにするため、3密（密閉・密集・密接）を避ける形での講習会やセミナーを実施していく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度 計画	
				到達目標		
当協会はこれまで、テレワークの試験的導入や、WEB会議システムの運用開始など、段階的にDXへの取組を進めてきたが、防災関係者の育成や応急手当普及のための各種講習等の実施に際しては、対面形式・集合形式を主としてきた。 このような状況の中、今般の新型コロナウイルス感染症拡大を契機とし、加速度的にオンライン形式による講習等を推進することが求められている。 さらに、「東京デジタルファースト条例」の成立なども踏まえ、電子申請をはじめあらゆる分野において、都民サービス水準の更なる向上のため、デジタル化に取り組んでいく必要がある。	受験準備講習会で実施している講習から講習のオンライン化及び電子申請・決済を導入し、段階的に他の講習へ展開していく。なお、講習のオンライン等に対する都民ニーズを見極めながら、関係機関とも協議し、すべての座学講習でのオンライン化の環境整備を推進する。 これらの取り組みを強力に推進していくべく、令和2年度に設置したDX推進検討委員会を中心に、有識者の知見や先進的取組を行っている団体のノウハウなどを取り入れながら、ICTの活用により都民の利便性を向上させる。 また、DX推進による効果を確認し、費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化を図る。	【目標】 受験準備講習会における座学講習のオンライン化の実現及び受託講習等への拡大 【目標】 受験準備講習会にて実施している全講習における電子申請・電子決済の導入	受験準備講習会のオンライン化及び他講習への拡大		受講ニーズの把握、集合型・オンライン型の配分検討各受験準備講習会のオンライン化を試験的に導入開始アンケート調査の実施、検証及びコンテンツの充実化受託講習等への拡大に向けた関係機関との協議（可能な講習から順次オンライン化を実現） 受験準備講習会にて実施している講習の電子申請及び電子決済の導入に向けた事務フローを整理 電子申請・電子決済システムの構築	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						

戦略 1	進め！予防講習デジタルプロジェクト！ ～講習におけるデジタル化の推進～	事業 運営

経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 東京都において「東京デジタルファースト条例」が成立され、政策連携団体においても手続等のデジタル化の推進を求められており、また、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、人と人が接触しないようにするため、3密（密閉・密集・密接）を避ける形での講習会やセミナーを実施していく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度 計画	
				到達目標		
当協会はこれまで、テレワークの試験的導入や、WEB会議システムの運用開始など、段階的にDXへの取組を進めてきたが、防災関係者の育成や応急手当普及のための各種講習等の実施に際しては、対面形式・集合形式を主としてきた。 このような状況の中、今般の新型コロナウイルス感染症拡大を契機とし、加速度的にオンライン形式による講習等を推進することが求められている。 さらに、「東京デジタルファースト条例」の成立なども踏まえ、電子申請をはじめあらゆる分野において、都民サービス水準の更なる向上のため、デジタル化に取り組んでいく必要がある。	受験準備講習会（自主講習）で実施している講習から講習のオンライン化及び電子申請・決済を導入し、段階的に他の講習へ展開していく。なお、講習のオンライン等に対する都民ニーズを見極めながら、関係機関とも協議し、すべての座学講習でのオンライン化の環境整備を推進する。 これらの取り組みを強力に推進していくべく、令和2年度に設置したDX推進検討委員会を中心に、有識者の知見や先進的取組を行っている団体のノウハウにより都民の利便性を向上させる。 また、DX推進による効果を確認し、費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化を図る。	【目標】 受験準備講習会（自主講習）における座学講習のオンライン化の実現及び受託講習等への拡大 【目標】 受験準備講習会（自主講習）の電子申請・電子決済の導入及び受託講習等への拡大	受験準備講習会のオンライン化及び受託講習等への拡大		受講ニーズの把握、集合型・オンライン型の配分検討各受験準備講習会のオンライン化を試験的に導入開始アンケート調査の実施、検証及びコンテンツの充実化受託講習等への拡大に向けた関係機関との協議（可能な講習から順次オンライン化を実現） 受験準備講習会にて実施している講習の電子申請及び電子決済の導入に向けた事務フローを整理 電子申請・電子決済システムの構築	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						
2021年7月に本プランの実現に向けた推進方を協会内部に通知（推進通知）し、個別取組事項について強力に推進する方針を示した。 その結果、受験準備講習会の一部で試験的に導入していた講習のオンライン化及び電子申請・電子決済については10月から本格運用を実現した。また、アンケートにより受講者ニーズを把握しつつ、費用対効果を考慮した上でハイブリット方式による講習配分を決定した。 これらは推進通知により経理部門等を含め横断的な業務調整が可能な体制を構築したことが要因として考えられる。						

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	各受験準備講習会のオンライン化を本格運用 コンテンツの充実化 受託講習等への拡大に向けた関係機関との継続協議（可能な講習から順次オンライン化を実現） 費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化に向けた検討	コンテンツをリニューアル 受託講習等への拡大に向けた関係機関との継続協議（可能な講習から順次オンライン化を実現） 費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化に向けた検討
/	/	電子申請・電子決済システムの稼働を開始 受講者へ電子申請・電子決済に係るアンケート調査を実施し、利用者側の利便性について調査を実施、検証 受託講習等における電子申請・電子決済の導入の検討及び関係機関との協議（可能な講習から順次導入）	受験準備講習会にて実施している講習の電子申請・電子決済の導入完了 受託講習等における電子申請・電子決済の導入の検討及び関係機関との継続協議（可能な講習から順次導入） 費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化に向けた検討
/	/		
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

<p>課題目標欄 整合性を図るため、文言を整理した。 個別取組事項 危険物取扱者試験受験準備講習会において、計画より前倒ししてオンライン型講習と電子申請、オンライン型講習の電子決済を導入し本格運用することができたことから、2022年度計画では集合型講習における電子決済及び自衛消防技術試験受験準備講習会におけるオンライン型講習と電子申請・電子決済を導入し、本格運用することとした。それに伴い、コンテンツのリニューアル時期を早めて本格運用に向けた準備を行うこととした。</p>

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>2022年度における各受験準備講習会でのオンライン型の配分を約40%に決定 危険物取扱者講習では、5月からオンライン型講習を試験的に導入し、10月から本格運用を開始 危険物取扱者講習の新たなWeb動画を製作 受託講習等において所管局と協議し、民間各社のシステムの比較、検討を実施</p>	<p>的確にニーズを把握するため、各受験準備講習会で統一した内容のアンケートを実施し、配分を決定した。 危険物取扱者講習では、試験の導入期間において問題なく運用できたため、本格運用を早めた。 試行期間中の受講者592人にアンケート調査を実施し、動画の構成をリニューアルするなど、受講者の意見を取り入れたWeb動画を作成することができた。 国からのガイドラインが発出される予定であることから、今後改めてガイドラインを精査し、所管局と協議、検討する。</p>	<p>自衛消防技術試験受験準備講習会におけるオンライン型講習の本格運用 コンテンツをリニューアル 受託講習等への拡大に向けた関係機関との継続協議（可能な講習から順次オンライン化を実現） 費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化に向けた検討</p>	<p>コンテンツの充実化 受託講習等への拡大に向けた関係機関との継続協議（可能な講習から順次オンライン化を実現） 費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化に向けた検討</p>
<p>危険物取扱者講習のオンライン型講習では、5月から電子申請・電子決済を試験的に導入し、10月から本格運用を開始 危険物取扱者講習の集合型講習では、9月から電子申請を開始</p>	<p>オンライン型講習導入時に採用した既存のシステムを活用することで、システム構築の必要がなくなり、早期実現及び予算縮減を図ることができた。</p>	<p>危険物取扱者講習の集合型講習における電子決済の導入 自衛消防技術試験受験準備講習会の電子申請・電子決済の導入 受講者の利便性を向上させるため、電子申請・電子決済に係るアンケート調査の実施及び検証 受託講習等における電子申請・電子決済の導入の検討及び関係機関との協議（可能な講習から順次導入）</p>	<p>受託講習等における電子申請・電子決済の導入の検討及び関係機関との継続協議（可能な講習から順次導入） 費用対効果の検証や人員配置等による経営資源の効率化に向けた検討</p>

戦略2	広げろ！防災展開プロジェクト！ ～防災ニーズに応えるための新たな事業の展開～	事業 運営

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 激甚化する豪雨災害や首都直下地震等の発生が危惧される中、防災へのニーズは益々多様化そして増加しているため、東京都としても自助・共助のレベルアップへの働きかけを様々な部局に渡って行う必要が出てきている。また、新型コロナ拡大の影響により都立施設は利用制限等を実施している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				到達目標	計画
<p>東京消防庁の政策連携団体である当協会はこれまで「東京消防庁のパートナー」として、災害発生時の対応とその事前の備えのための対策を中心に事業展開してきた。</p> <p>博物館・防災館において利用しやすい体制の構築として外国人スタッフを採用し、来館者の利便性の向上等を図ってきたが、コロナ禍を踏まえた新たな展開として、幅広い層に防災行動力の更なる向上策を検討する必要がある。</p> <p>また、東京都の見える化改革において、事業総点検により各局や区市町村に行き届いていない防災事業があることが示唆されたため、当協会がそれらに対応することで、東京都の防災の受け皿として都民の安全安心に資するという新たな役割が求められている。</p>	<p>幅広い層の防災への関心を惹きつけるため、消防博物館及び防災館の効果的な活用方策について検討する。</p> <p>消防博物館においては、オンライン環境から博物館の展示品を閲覧できるデジタルツール(動画・音声等、解説は多言語対応)を整備し、積極的に広く都民へ防火・防災への興味を喚起していくことで、防災意識の向上へつなげていく。</p> <p>防災館等においては、アフターコロナを見据え、誰にでも利用しやすい施設を目指して、外国人や障がい者に配慮した運用や施設を整備し、防災館での体験を通じて実践力を身に付ける。</p> <p>さらに、総合防災部の事業の一部受託を、東京都総務局、東京消防庁及び当協会の3者により推進していく。</p>	<p>【目標】 消防博物館のデジタル化推進による防災意識・学習意欲の向上</p> <p>【目標】 防災館等における外国人や障がい者へ配慮した接遇対応の充実化による利用者満足度の向上</p> <p>【目標】 総合防災部からセミナーの受託及びオンライン化の実現</p>	<p>消防博物館のデジタル化の推進</p> <p>障がい者接遇マニュアル等の作成及び活用</p> <p>受託セミナーの決定及びオンライン化の整備</p>		<p>博物館収蔵品のデータベース化(画像等含む:前期) 収蔵品紹介アプリの拡充(画像・音声等)</p> <p>障がい者へヒアリングし、課題を抽出 障がい者への接遇要領に関するマニュアルの検討</p> <p>3者協議により受託セミナー種別を検討・決定 人員・組織体制・勤務場所を検討・決定 オンラインセミナー用のプラットフォームを検討・動画の製作</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略2	広げろ！防災展開プロジェクト！ ～防災ニーズに応えるための新たな事業の展開～	事業 運営

経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 激甚化する豪雨災害や首都直下地震等の発生が危惧される中、防災へのニーズは益々多様化そして増加しているため、東京都としても自助・共助のレベルアップへの働きかけを様々な部局に渡って行う必要が出てきている。また、新型コロナ拡大の影響により都立施設は利用制限等を実施している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				到達目標	計画
<p>東京消防庁の政策連携団体である当協会はこれまで「東京消防庁のパートナー」として、災害発生時の対応とその事前の備えのための対策を中心に事業展開してきた。</p> <p>博物館・防災館において利用しやすい体制の構築として外国人スタッフを採用し、来館者の利便性の向上等を図ってきたが、コロナ禍を踏まえた新たな展開として、幅広い層に防災行動力の更なる向上策を検討する必要がある。</p> <p>また、東京都の見える化改革において、事業総点検により各局や区市町村に行き届いていない防災事業があることが示唆されたため、当協会がそれらに対応することで、東京都の防災の受け皿として都民の安全安心に資するという新たな役割が求められている。</p>	<p>幅広い層の防災への関心を惹きつけるため、消防博物館及び防災館の効果的な活用方策について検討する。</p> <p>消防博物館においては、オンライン環境から博物館の展示品を閲覧できるデジタルツール(動画・音声等、解説は多言語対応)を整備し、積極的に広く都民へ防火・防災への興味を喚起していくことで、防災意識の向上へつなげていく。</p> <p>防災館等においては、アフターコロナを見据え、誰にでも利用しやすい施設を目指して、外国人や障がい者に配慮した運用や施設を整備し、防災館での体験を通じて実践力を身に付ける。</p> <p>さらに、総合防災部の事業の一部受託を、東京都総務局、東京消防庁及び当協会の3者により推進していく。</p>	<p>【目標】 消防博物館のデジタル化推進による防災意識・学習意欲の向上</p> <p>【目標】 防災館等における外国人や障がい者へ配慮した接遇対応の充実化による利用者満足度の向上</p> <p>【目標】 総合防災部からセミナーの受託及びオンライン化の実現</p>	<p>消防博物館のデジタル化の推進</p> <p>障がい者接遇マニュアル等の作成及び活用</p> <p>受託セミナーの決定及びオンライン化の整備</p>		<p>博物館収蔵品のデータベース化(画像等含む:前期) 収蔵品紹介アプリの拡充(画像・音声等)</p> <p>障がい者へヒアリングし、課題を抽出 障がい者への接遇要領に関するマニュアルの検討</p> <p>3者協議により受託セミナー種別を検討・決定 人員・組織体制・勤務場所を検討・決定 オンラインセミナー用のプラットフォームを検討・動画の製作</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>戦略1において記載した推進通知を基に各取組を確認したところ、博物館のデジタル化推進については当初計画通りに進展していることが確認できた。また、利用者満足度の向上については、前回プランにおいて策定した外国人対応要領において得た知見も踏まえ対応したことにより、マニュアル作成に必要な課題の抽出ができたため、予定を前倒して次年度からマニュアルの作成に着手できる見通しとなった。</p> <p>なお、受託セミナーの決定については、コロナ禍の影響により具体的な検討が進展していない状況である。</p>					

変更なし
(個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		博物館収蔵品のデータベース化（画像等含む：中期） 収蔵品紹介アプリの拡充（動画等）	博物館収蔵品のデータベース化（画像等含む：後期） 最新のITテクノロジーの動向を踏まえた新たなデジタルツールの導入に向けた検討
		障がい者へのヒアリングによる課題を抽出及び結果の分析	障がい者接遇マニュアルの作成・活用・検証
		一部受託開始 受託した事業の実施方法等の継続的な精査 受託事業の拡充に向けた検討 アンケート調査による利用者の理解度及び要望の把握 セミナー事業のオンライン化に向けた検討	受託事業を拡充 受託した事業の実施方法等に関する継続的な精査 セミナー事業のオンライン化の実現 理解度向上方策の検討

改訂の内容及び考え方について

<p>個別取組事項 博物館収蔵品のデータベース化のみならず、広く一般に公開することを前提とした計画であることを明確に示し、具体的目標数値を掲げた。</p> <p>個別取組事項 分科会を発足し、早期に1回目を開催することによって、障がい者接遇マニュアルの作成について計画より早く着手できる見込みとなった。</p> <p>個別取組事項 受託セミナーの選定については、コロナ禍の影響により具体的な検討が進展せず、事業の決定に至らなかった。</p>
--

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
展示史料200点全てのデータ移行が完了 収蔵品紹介アプリにおいて最も価値ある展示史料50点のうち29点の登録及び公開が完了 新たなコンテンツの拡充における検討と準備	展示史料200点全てのデータ移行を完了させたことで、公開用データについて2021年度末に作成完了できる見込みとなった。 最も価値ある展示史料50点については全ての登録が完了し、データの確認、修正を行ったうえで、年度内に全て公開予定である。 ホームページや収蔵品紹介アプリ（展示品の紹介）と連携可能な360°カメラを活用した新たなコンテンツの拡充を検討した。	博物館収蔵品の公開用データの作成（価値ある収蔵品500点/1,000点） 収蔵品紹介アプリの拡充（動画等） 新たなコンテンツの作成	博物館収蔵品の公開用データの作成（価値ある収蔵品1,000点/1,000点） 収蔵品、展示史料のデータ公開開始 最新のITテクノロジーの動向を踏まえた新たなデジタルツールの導入に向けた検討
障がい者に配慮した防災館・博物館の運営に関する分科会の委員の一員である障がい者にヒアリングを実施し、課題を抽出 分科会を開催し、障がい者への接遇要領に関するマニュアルを検討	分科会を開催し、委員の一員である障がい者に直接意見を聴取し、障がい者目線による課題を抽出するとともに、障がい者接遇マニュアルの検討を開始した。 また、分科会の委員のほかオブザーバーの構成員にも障がい者を迎入れるとともに、民間の専門家を選任することで、様々な視点から接遇マニュアルや体験指導要領の作成などについて検討していく予定である。	障がい者へのヒアリングにより抽出した課題の分析 障がい者接遇マニュアルの作成	障がい者接遇マニュアルの活用・検証
	受託セミナーの選定については、コロナ禍の影響により具体的な検討が進展せず、事業の決定に至らなかった。	3者協議により受託セミナー種別を検討・決定 人員・組織体制・勤務場所を検討・決定 オンラインセミナー用のプラットフォームを検討・動画の製作	一部受託開始 受託した事業の実施方法等の継続的な精査 受託事業の拡充に向けた検討 アンケート調査による利用者の理解度及び要望の把握 セミナー事業のオンライン化に向けた検討

戦略3	救え！救命講習向上プロジェクト！ ～効果的な救命講習指導の推進～	事業 運営
-----	-------------------------------------	----------

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○	○	○			○

【戦略を設定する理由・背景】
AEDの普及が広まるなか、一人でも多くの命を助けるため、バイスタンダーによる応急手当実施率を更に向上させる必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度 計画	
				到達目標	
当協会は、年間約25万人に対する救命講習を実施しており、東京都応急手当普及推進協議会(応急手当を広く都民に普及するため関係機関によって構成される協議会)の構成員として、その目標達成(都民の昼間人口の20%に対する応急手当講習の実施)を牽引してきた。このことから、応急手当の実施率向上のためには、実効性のある講習指導を推進し、行動力あるバイスタンダーを育成することが必要である。救命講習は実技を伴うため集合形式で実施する必要があるが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により密を避ける必要があり、講習会場における定員を標準よりも減少させている。	救命の現場に居合わせた際、受講者が自信を持って応急手当が実施できるよう、講習内容の見直し及び講習資器材の充実を図ることで、より効果的な講習指導体制を構築する。 集合形式で実施する講習時間を短縮することにより感染防止対策を強化し、新しい生活様式に対応するため、座学のオンライン化を拡大していく。	【目標】 オンライン学習(電子学習室)を活用した短縮救命講習の運用拡大(個人向け) 【目標】 ・受講者10名に対し、4体の人形、4器のAEDトレーナーの配置率100% ・胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる人形の配置率100%	講習内容の見直し 講習資器材の充実		新しい蘇生ガイドラインに対応した講習内容の改訂及びテキスト教材の作成 短縮救命講習に対応するためのシステム改修 3体、3器での資器材配置率100% 4体、4器での資器材配置率20% 胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる講習の本格運用に向けたスマートデバイスの種別及び必要数量の検討 胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる人形の配置率95%
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略3	救え！救命講習向上プロジェクト！ ～効果的な救命講習指導の推進～	事業 運営
-----	-------------------------------------	----------

経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
	○	○	○			○

【戦略を設定する理由・背景】
AEDの普及が広まるなか、一人でも多くの命を助けるため、バイスタンダーによる応急手当実施率を更に向上させる必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度 計画	
				到達目標	
当協会は、年間約25万人に対する救命講習を実施しており、東京都応急手当普及推進協議会(応急手当を広く都民に普及するため関係機関によって構成される協議会)の構成員として、その目標達成(都民の昼間人口の20%に対する応急手当講習の実施)を牽引してきた。このことから、応急手当の実施率向上のためには、実効性のある講習指導を推進し、行動力あるバイスタンダーを育成することが必要である。救命講習は実技を伴うため集合形式で実施する必要があるが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により密を避ける必要があり、講習会場における定員を標準よりも減少させている。	救命の現場に居合わせた際、受講者が自信を持って応急手当が実施できるよう、講習内容の見直し及び講習資器材の充実を図ることで、より効果的な講習指導体制を構築する。 集合形式で実施する講習時間を短縮することにより感染防止対策を強化し、新しい生活様式に対応するため、座学のオンライン化を拡大していく。	【目標】 オンライン学習(電子学習室)を活用した短縮救命講習の運用拡大(個人向け) 【目標】 ・受講者を10名とした1グループに対し、4体の人形、4器のAEDトレーナーの配置率100% ・胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる人形の配置率100%	講習内容の見直し 講習資器材の充実		新しい蘇生ガイドラインに対応した講習内容の改訂及びテキスト教材の作成 短縮救命講習に対応するためのシステム改修 3体、3器での資器材配置率100% 4体、4器での資器材配置率20% 胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる講習の本格運用に向けたスマートデバイスの種別及び必要数量の検討 胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる人形の配置率95%
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
戦略1において記載した推進通知を基に各取組を確認したところ、目標については、システム改修は年度内に完了見込みであり、次年度の本格運用の見通しが立ったが、国のガイドラインの発出が遅れるなどコロナ禍の影響により講習内容の改訂及びテキスト教材の作成は遅れている。 また、目標についても、コロナ禍における受講者の利便性及び講習内容の充実の観点から早期対応を図ったため、年度目標を上回って達成する見通しであり、外的要因を除いた自助努力の観点では本戦略は計画通り進展していると考えられる。					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	蘇生ガイドラインに対応した動画教材の作成 短縮救命講習のウェブ受付開始、本格運用	蘇生ガイドラインに対応した動画教材を活用した講習の展開 短縮救命講習の講習数の拡大
/	/	4体、4器での資器材配置率60% 胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる人形の配置率100% 胸骨圧迫の効果を客観的に確認できるスマートデバイスの増強	4体、4器での資器材配置率100% 胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる講習の本格運用
/	/		
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

<p>到達目標 受講者10名単位の根拠が不明確であったため、講習における1グループの人数ということを明記した。</p> <p>個別取組事項 到達目標の内容を鑑み、項目の記載順を優先順とした。 文言を統一するため、蘇生ガイドラインの冒頭に「新しい」を追記した。</p> <p>個別取組事項 コロナ禍により、現在感染防止に配慮して受講人数を制限し、原則受講者1名に対して訓練用人形1体、AED1器の講習を推進している状況から講習開催及びそれに伴う講習回数の増加により、訓練人形の需要が高まっている。そこで前年に引き続き現行の資器材増強整備計画を前倒しして整備を進めていくこととしたため資器材配置率が60%から80%へ変更となった。 訓練用人形、AEDの配置方法を明確にするために、それぞれ「受講者10名に対する」を追記した。</p>

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>救急に関する教科書作成委員会を設置し、9月に第1回目を開催 3月下旬での短縮救命講習に対応したシステムリリースに向け、改修作業に着手</p>	<p>新しい蘇生ガイドラインの発出がコロナ禍により6月に遅れたことから、テキスト内容の精査及び具体的改訂作業が遅れた。国の通知発出が遅延する見通しから第2回目開催は2022年4月にずれ込む予定である。 コロナ禍により再講習の受講者需要に応じられず、有効期限の延長に伴うシステム変更を最優先としたが、短縮救命講習に対応するシステム改修も計画通りに実施できる見込みである。</p>	<p>短縮救命講習のウェブ受付開始、本格運用 新しい蘇生ガイドラインに対応した動画教材の作成</p>	<p>短縮救命講習の講習数の拡大 新しい蘇生ガイドラインに対応した動画教材を活用した講習の展開</p>
<p>受講者10名に対する3体、3器での資器材配置率100%達成 受講者10名に対する4体、4器での資器材配置率60%達成 スマートデバイスの種別及び必要数量を決定 胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる人形の配置率95%達成</p>	<p>配置先の調整や購入手続き事務等の早期実施を行ったため、100%を達成することができた。 コロナ禍での少人数開催及び講習数増加の影響下において、早期に4体4器での資器材配置率を向上させるため、資器材増強整備計画を前倒した購入を進めた。 スマートデバイスの有効性を検証した上で、10ヵ所ある方面ごとに1台、使用頻度の高い会場に2台を優先配置することとした。 配備計画に基づき人形を購入し、配置した。</p>	<p>受講者10名に対する4体、4器での資器材配置率80% 胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる人形の配置率100% 胸骨圧迫の効果を客観的に確認できるスマートデバイスの増強</p>	<p>受講者10名に対する4体、4器での資器材配置率100% 胸骨圧迫の効果を客観的に確認できる講習の本格運用</p>

戦略 1	RWC2019、東京2020大会を契機としたスポーツ振興への貢献と大会レガシーの継承	組織運営
------	--	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					○

【戦略を設定する理由・背景】
RWC2019や東京2020大会を契機として、都民が安全・安心にスポーツイベントに参加できるよう、その受け皿としての役割を積極的に果たしスポーツフィールド・東京の実現に貢献するとともに、両大会のレガシーを活かしたより戦略的な施設運営、事業展開を可能にするため。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	実績
<p>・東京2020大会の開催に向けて車椅子バスケの体験会等を始めたが、大会後も都民のスポーツ需要に応えていくことが求められている。</p> <p>・RWCのレガシーとして、子供からプロまで様々な階層における機会を増やしラグビーの発展に貢献することが求められている。</p> <p>・大会のレガシーとして5つの柱が立てられているが、持続可能性分野について、環境面のハード施策は進んでいるもののイベント運営等のソフト施策はこれから取り組む段階にある。</p> <p>・復興五輪という大会の趣旨を踏まえ、福島県の道の駅の支援を行ってきたが、大会以降の被災地への関心の薄れや震災の風化が懸念されている。</p>	<p>・広く都民が楽しめるパラスポーツやマイナースポーツについて、競技団体等と連携した体験会等を通じて、普及と活性化に貢献する。</p> <p>・ラグビーは、体験イベントや様々な試合等の開催により、新リーグの気運醸成を支援するとともに、ラグビーの発展とチームの底上げに協力する。</p> <p>・東京2020大会における環境に配慮した持続可能な取組み等をレガシーとして継承し、環境負荷の低減に向けた取組みの充実・強化を図っていく。</p> <p>・東京2020大会後も被災地への支援を継続し、震災復興の重要性を発信していく。</p>	<p>【目標】多摩地域のスポーツ拠点として、大会後のスポーツ需要に応え、都のスポーツ振興施策に貢献する。</p> <p>【目標】大会レガシーとして、環境に配慮したイベント運営が図られるとともに、被災地への復興支援の継続により地元との絆が深まっている。</p>	<p>両大会のレガシーとしてのスポーツ振興</p> <p>東京2020大会における環境配慮や復興支援のレガシーの継承</p>	<p>感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 6メニュー</p> <p>ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致に係る調整</p> <p>RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示</p>	
				<p>スタジアムイベント時の環境配慮ガイドライン作成</p> <p>被災地への継続的な支援 年間4、5件(感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。)</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略 1	RWC2019、東京2020大会を契機としたスポーツ振興への貢献と大会レガシーの継承	組織運営
------	--	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○					○

【戦略を設定する理由・背景】
RWC2019や東京2020大会を契機として、都民が安全・安心にスポーツイベントに参加できるよう、その受け皿としての役割を積極的に果たしスポーツフィールド・東京の実現に貢献するとともに、両大会のレガシーを活かしたより戦略的な施設運営、事業展開を可能にするため。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	実績
<p>・東京2020大会の開催に向けて車椅子バスケの体験会等を始めたが、大会後も都民のスポーツ需要に応えていくことが求められている。</p> <p>・RWCのレガシーとして、子供からプロまで様々な階層における機会を増やしラグビーの発展に貢献することが求められている。</p> <p>・大会のレガシーとして5つの柱が立てられているが、持続可能性分野について、環境面のハード施策は進んでいるもののイベント運営等のソフト施策はこれから取り組む段階にある。</p> <p>・復興五輪という大会の趣旨を踏まえ、福島県の道の駅の支援を行ってきたが、大会以降の被災地への関心の薄れや震災の風化が懸念されている。</p>	<p>・広く都民が楽しめるパラスポーツやマイナースポーツについて、競技団体等と連携した体験会等を通じて、普及と活性化に貢献する。</p> <p>・ラグビーは、体験イベントや様々な試合等の開催により、新リーグの気運醸成を支援するとともに、ラグビーの発展とチームの底上げに協力する。</p> <p>・東京2020大会における環境に配慮した持続可能な取組み等をレガシーとして継承し、環境負荷の低減に向けた取組みの充実・強化を図っていく。</p> <p>・東京2020大会後も被災地への支援を継続し、震災復興の重要性を発信していく。</p>	<p>【目標】多摩地域のスポーツ拠点として、大会後のスポーツ需要に応え、都のスポーツ振興施策に貢献する。</p> <p>【目標】大会レガシーとして、環境に配慮したイベント運営が図られるとともに、被災地への復興支援の継続により地元との絆が深まっている。</p>	<p>両大会のレガシーとしてのスポーツ振興</p> <p>東京2020大会における環境配慮や復興支援のレガシーの継承</p>	<p>感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 6メニュー</p> <p>ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致に係る調整</p> <p>RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示</p>	
				<p>スタジアムイベント時の環境配慮ガイドライン作成</p> <p>被災地への継続的な支援 年間4、5件(感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。)</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>目標 について、多摩地域のスポーツ拠点として都や地元3市と連携したパラスポーツ等のPRやラグビーの気運醸成に資するイベントの開催等、都のスポーツ振興施策に貢献している。</p> <p>目標 について、環境配慮に向けた取組として、東京2020大会で調達された各種物品のうち利用可能なものを譲り受け、施設内で活用している。また、被災地への継続的な支援に向けた連絡調整を通じて、被災地との絆を深めるとともに、社内での意識を醸成している。</p>					

変更なし
個別取組事項のみ改訂

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 7メニュー ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致、PR協力 2試合 RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示	感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 8メニュー ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致、PR協力 3試合 RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示
		環境配慮ガイドライン等に基づくイベント運営の実施 被災地への継続的な支援 年間4、5件（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）	環境配慮ガイドライン等に基づくイベント運営の実施 被災地への継続的な支援 年間4、5件（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）

改訂の内容及び考え方について

ラグビーワールドカップ2019や東京2020大会のアーカイブ資産等は、両施設の空きスペースで展示を行っているが、これらの資産等を更に有効活用するため、新たな展示方法を検討する。
具体的には、味の素スタジアム施設内の空きスペース等を活用して「（仮称）味スタ・むさブラミュージアム」を設置し、大会レガシーの継承と情報発信力の向上に繋げる。
年次計画は、2022年度に企画調整を行い、2023年度の開設を目標とする。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
当初計画の6メニューに加え、調布市とむさブラが共催したパラスポーツ体験会においてクイズや展示を実施 地元3市のイベントに連動したむさブララグビープラザの開催（1回）、ラグビーリーグワンの誘致及び天然芝管理等との調整 むさブラでのRWC2019記念グッズ等や東京2020大会マスコット像の展示	東京2020大会開催による関心の高まりを捉え、11月のサブアリーナ利用再開後に地元市と協力し、パラスポーツを幅広い層へPRできた。 地元3市と連携したイベント開催により、両大会のレガシー及びラグビーリーグワンの開幕に向けた気運醸成に繋げることができた。また、味スタでのサッカーとラグビーの両立に向け丁寧に調整し、地元チーム同士の対戦を含む3試合を誘致した。 都のRWC2019レガシーイベントの開催もあり、記念グッズ等の展示を通じて施設としても大会レガシーを印象付けた。	感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 7メニュー ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致、PR協力 2試合 RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示、（仮称）味スタ・むさブラミュージアムの企画調整	感染症の状況を見ながら、パラ・マイナースポーツの体験会やアスリートとの交流等の事業を実施 8メニュー ラグビーの普及促進につながるイベントや試合等の誘致、PR協力 3試合 RWC2019や東京2020大会の記念グッズの展示、（仮称）味スタ・むさブラミュージアムの開設
廃棄物の適正処理に係る講習の受講（1回）、東京2020大会で調達された各種物品のうち十分に利用可能なものを譲受け施設内で活用 味スタ感謝デーでの被災地ブース出展に向けた調整（ただし、味スタ感謝デーは感染症の状況を踏まえ11月から2月に延期）	外部講習を受講し理解を深めるとともに、東京2020大会組織委員会より譲り受けたダストボックス等をイベント運営に活用している。 震災の記憶が風化する事のないよう、被災地への継続的な支援として味スタ感謝デーでのPRブース出展を企画し、福島県会津地方と調整していたが、感染症の第5波を踏まえイベントを延期した。	環境配慮ガイドライン等に基づくイベント運営の実施 被災地への継続的な支援 年間4、5件（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）	環境配慮ガイドライン等に基づくイベント運営の実施 被災地への継続的な支援 年間4、5件（感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）

戦略 2	選ばれ続けるスタジアム・アリーナとして安定的な経営基盤の底上げを図るための取組の推進	事業運営
------	--	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○	○	○	○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 新国立競技場の開業や有明アリーナの開設等により大規模なスポーツ大会やコンサートの誘致競争が厳しくなる中、利用者から選ばれ続けるスタジアム・アリーナとなるには、更なる感染予防策により安全・安心を確保し、中長期的な視点で安定的な経営基盤の底上げを図る必要があるため。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
				到達目標	計画	
<ul style="list-style-type: none"> ・集客力向上に向けた個別の取組は行ってきたが、周辺地域に潜在する集客力を十分に取り込めていない。 ・多様化・高度化する利用者ニーズに合致したきめ細かいサービスの提供が求められている。 ・既存イベントの合間や閑散期等にはフリーマーケットや撮影等の受入れを行ってきたが、新たなビジネスモデルも視野に入れた更なる施設活用の余地がある。 ・施設の認知度向上に努めてきたが、施設の安全面やブランド面でイメージ向上につながる戦略的な取組が十分に行われていない。 ・大会後は競合施設との競争も見込まれる中、自ら情報収集して企画立案し、収益を高めるノウハウある人材の育成を行う段階にある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・周辺の企業や大学、行政機関等とも連携し、東京全域からの来場客が長時間滞在しなくなるメニューを揃える。 ・収支の状況を見ながら、価値の高いサービスを提供できるよう、施設のリニューアルやICT技術の活用で利用環境の整備・充実を図り、生産性を高める。 ・感染症の状況を見ながら、収益性の高いイベントや話題性の高い新たな企画等を実施し、施設稼働率を向上させる。 ・特色あるイベントの開催や広報戦略の展開、施設の安全面のアピールにより、施設のブランドイメージを向上させ、他の施設と差別化を図る。 ・企画や事業分析を外部に任せられるだけでなく、外部からの専門的な助言を受け、事業遂行に向けた人材の確保と育成を図る。 	<p>【目標】地域連携に資する検討会を立ち上げ、1事業以上試行し、効果を検証する。</p> <p>【目標】観戦・鑑賞環境の向上施策や独自の新規企画を3事業以上試行し、効果を検証する。</p> <p>【目標】安全面やブランド面のイメージ向上に向け、1事業以上試行し、本格実施する。</p>	地域と連携した味の素スタジアムの施策展開		<p>中長期ビジョンに基づき、地元市や関係事業者等と「スタジアムを核とするエリアで1日楽しめる仕組み(周遊観光バス、周遊割引チケット等)」について、感染症の状況を見ながら、検討を開始</p> <p>中長期ビジョンに基づき、以下の項目について具体的な取組や費用を社内で検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・立見席、ペビーカー席、キッズスペース等の整備 ・場内売店におけるキャッシュレス決済導入 ・ICT技術を活用したスタジアム体験等を向上させる取組み <p>○中長期ビジョンに基づき、感染症の状況を見ながら、以下の項目を社内で検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ライブ・エンターテインメントの誘致 1件 ・閑散期等を活用した話題性のあるイベント等の開催 ・若手アーティストの発掘・育成の場の提供 <p>中長期ビジョンに基づき、以下の項目を社内で検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アニメ・eスポーツ等のブランドイメージの構築 ・SNSやAIチャットボット等による情報発信の充実 ICT技術やGBAC等の先進的な取組の情報収集 事故・災害時対応の訓練・研修の情報発信 <p>○外部講習や大学院の聴講等による事業経営のノウハウ習得 2名参加</p>	
			リニューアルによる観戦・鑑賞環境の向上			
			新たなビジネスモデルを実現するための新規事業の追求			
実績(2021年11月末時点)及び要因分析			安全面やブランド面のイメージ向上			
			事業遂行に向けた人材の確保と育成			

戦略 2	選ばれ続けるスタジアム・アリーナとして安定的な経営基盤の底上げを図るための取組の推進	事業運営
------	--	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○	○	○	○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 新国立競技場の開業や有明アリーナの開設等により大規模なスポーツ大会やコンサートの誘致競争が厳しくなる中、利用者から選ばれ続けるスタジアム・アリーナとなるには、更なる感染予防策により安全・安心を確保し、中長期的な視点で安定的な経営基盤の底上げを図る必要があるため。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
				到達目標	計画	
<p>変更なし (個別取組事項のみ改訂)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・集客力向上に向けた個別の取組は行ってきたが、周辺地域に潜在する集客力を十分に取り込めていない。 ・多様化・高度化する利用者ニーズに合致したきめ細かいサービスの提供が求められている。 ・既存イベントの合間や閑散期等にはフリーマーケットや撮影等の受入れを行ってきたが、新たなビジネスモデルも視野に入れた更なる施設活用の余地がある。 ・施設の認知度向上に努めてきたが、施設の安全面やブランド面でイメージ向上につながる戦略的な取組が十分に行われていない。 ・大会後は競合施設との競争も見込まれる中、自ら情報収集して企画立案し、収益を高めるノウハウある人材の育成を行う段階にある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・周辺の企業や大学、行政機関等とも連携し、東京全域からの来場客が長時間滞在しなくなるメニューを揃える。 ・収支の状況を見ながら、価値の高いサービスを提供できるよう、施設のリニューアルやICT技術の活用で利用環境の整備・充実を図り、生産性を高める。 ・感染症の状況を見ながら、収益性の高いイベントや話題性の高い新たな企画等を実施し、施設稼働率を向上させる。 ・特色あるイベントの開催や広報戦略の展開、施設の安全面のアピールにより、施設のブランドイメージを向上させ、他の施設と差別化を図る。 ・企画や事業分析を外部に任せられるだけでなく、外部からの専門的な助言を受け、事業遂行に向けた人材の確保と育成を図る。 	<p>【目標】地域連携に資する検討会を立ち上げ、1事業以上試行し、効果を検証する。</p> <p>【目標】観戦・鑑賞環境の向上施策や独自の新規企画を3事業以上試行し、効果を検証する。</p> <p>【目標】安全面やブランド面のイメージ向上に向け、1事業以上試行し、本格実施する。</p>	地域等と連携した味の素スタジアムの施策展開		<p>中長期ビジョンに基づき、地元市や関係事業者等と「スタジアムを核とするエリアで1日楽しめる仕組み(周遊観光バス、周遊割引チケット等)」について、感染症の状況を見ながら、検討を開始</p> <p>中長期ビジョンに基づき、以下の項目について具体的な取組や費用を社内で検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・立見席、ペビーカー席、キッズスペース等の整備 ・場内売店におけるキャッシュレス決済導入 ・ICT技術を活用したスタジアム体験等を向上させる取組み <p>○中長期ビジョンに基づき、感染症の状況を見ながら、以下の項目を社内で検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ライブ・エンターテインメントの誘致 1件 ・閑散期等を活用した話題性のあるイベント等の開催 ・若手アーティストの発掘・育成の場の提供 <p>中長期ビジョンに基づき、以下の項目を社内で検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アニメ・eスポーツ等のブランドイメージの構築 ・SNSやAIチャットボット等による情報発信の充実 ICT技術やGBAC等の先進的な取組の情報収集 事故・災害時対応の訓練・研修の情報発信 <p>○外部講習や大学院の聴講等による事業経営のノウハウ習得 2名参加</p>	
			リニューアルによる観戦・鑑賞環境の向上			
			新たなビジネスモデルを実現するための新規事業の追求			
実績(2021年11月末時点)及び要因分析			安全面やブランド面のイメージ向上			
<p>目標 について、調布市スマートシティ協議会への参加やシェアサイクルの実証実験の試行に向け、着実に準備している。</p> <p>目標 について、センサリアルーム等の設置やむさプラでのキャッシュレス決済導入等による利用環境の向上、ラグビーリーグワンの誘致による施設稼働率の向上に積極的に取り組んできた。引き続き新たな取組を試行・検証する。</p> <p>目標 について、アニメやeスポーツの誘致、感染症対策に資する実証実験への参加や各種訓練の実施を引き続き進め、イメージ向上に繋がる取組を検討していく。</p>			事業遂行に向けた人材の確保と育成			

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		感染症の状況を見ながら、地元市や関係事業者と連携し、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整	感染症の状況を見ながら、事業を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。
		イベント主催者や売店事業者等と連携し、費用負担の少ないもの等について、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整 ICT技術など他施設等の先進的な取組み等についての情報収集を継続し、当社のモデルを探求	事業を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。 ICT技術など他施設等の先進的な取組み等についての情報収集を継続し、当社のモデルを探求
		感染症の状況を見ながら、以下の取組を実施 ライブ・エンターテインメントの誘致 1件 事業を試行的に実施し、効果を検証・調整	感染症の状況を見ながら、以下の取組を実施 ライブ・エンターテインメントの誘致 1件 事業を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。
		イベント主催者等と連携して、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整 引き続きICT技術等の先進的な取組みについて情報収集し、GBACは取得に向けて準備 事故・災害時対応に関する訓練・研修の情報発信	事業を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。 引き続きICT技術等の先進的な取組みについて情報収集し、GBACは取得・運用 事故・災害時対応に関する訓練・研修の情報発信
		○外部講習や大学院の聴講等による事業経営のノウハウ習得 2名参加	○外部講習や大学院の聴講等による事業経営のノウハウ習得 2名参加

改訂の内容及び考え方について

地元市や関係事業者等と連携した取組として、シェアサイクル実証実験や調布スマートシティ協議会への参加に向けて調整を行っているが、施策展開を拡充し、新たなステークホルダーと連携した新規取組を検討する。

具体的には、ネーミングライツ契約のスポンサー企業と連携し、味の素スタジアム感謝デーの機会や、味の素スタジアムの周辺地域などの資源を活用して、「（仮称）健康ウォーキング事業」を実施し、集客力の向上に繋げる。

年次計画は、2022年度に事業を試行的に実施し、効果を検証・調整する。そして、2023年度に試行結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行することを目標とする。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
調布市や地元鉄道会社等へのヒアリング（3回）を踏まえ、調布市によるシェアサイクル実証実験参加に向け、サイクルポート設置場所の検討や都との各種調整を実施 ○地域における連携を促進するために調布市が設立したスマートシティ協議会への参加に向けた各種調整を実施	周遊の方策として費用や体制の確保等の面から各種交通手段について検討を行い、健康増進の観点からまずは自転車で行うこととした。地元調布市から強い要請を受けたこともあり、市の実証実験への参加を目指していく。 ○行政、大学、事業者との連携体制の構築に向け調布市が2021年6月に設立した協議会が弊社の目指す方向性と合致していたため、弊社として本協議会への参加を目指していく。	感染症の状況を見ながら、地元市や関係事業者と連携し、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整 感染症の状況を見ながら、スポンサー企業等と連携し、（仮称）健康ウォーキング事業を試行的に実施し、効果を検証・調整	感染症の状況を見ながら、事業を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。
Jリーグクラブと連携したキッズスペース・センサリールームの設置（8回） むさブラでのキャッシュレス決済導入（11月）、味スタ売店のキャッシュレス決済導入に向けた事業者ヒアリング（1回）及び売店事業者との意見交換（1回） トイレ等の混雑の見え方の解析手法の確立に向けた実証実験の実施（11月～）	家族連れで楽しめるスタジアムを目指し、キッズスペースやセンサリールームを設置したところ、利用者に大変好評であった。 むさブラでのキャッシュレス決済の導入に当たり、QRコード等多岐に渡る決済方法の中から利用者が自由に選択できるようにしたことで、混雑なく円滑に利用されている。 利用者満足度の向上や感染症対策の一貫として、トイレの混雑状況の見え方を図るため、民間事業者と連携した混雑分析の試行を開始した。	イベント主催者や売店事業者等と連携し、費用負担の少ないもの等について、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整 ICT技術など他施設等の先進的な取組み等についての情報収集を継続し、当社のモデルを探求	事業を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。 ICT技術など他施設等の先進的な取組み等についての情報収集を継続し、当社のモデルを探求
コンサートを誘致したが、感染症によりキャンセルとなった（1件）。 Jリーグのオフシーズンに、新たに設立されたラグビーリーグワンを誘致（3試合） 味スタ感謝デーを活用した若手アーティストへの発表の場の提供を企画	感染症が十分に収束せず利用制限がある中、採算性の観点から、コンサート主催者の方で開催は難しいと判断し、キャンセルとなった。 Jリーグのオフシーズンである冬の施設稼働率の向上や賑わいづくりに資するよう、2022年1月に新たに開幕するラグビーリーグワンの試合を誘致した。 味スタ感謝デーは感染症の状況を踏まえ11月から2月に延期となったが、延期後の開催において、若手アーティストへの発表の場の提供を企画している。	感染症の状況を見ながら、以下の取組を実施 ライブ・エンターテインメントの誘致 1件 事業を試行的に実施し、効果を検証・調整	感染症の状況を見ながら、以下の取組を実施 ライブ・エンターテインメントの誘致 1件 事業を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。
○アニメコンサートの誘致（4件）、Jリーグクラブと連携したeスポーツコンテンツの実施（1回） ○SNSを活用した情報発信（FB81回、Twitter127回） ○Jリーグクラブ・産業総合研究所と連携した感染抑制実証実験（1回） ○むさブラでの救命講習の開催（2月予定）、消防訓練（2回）	○毎月の定例会でブランドイメージについて議論し理解を深めるとともに、ブランドイメージ構築に資する可能性の高いイベントを積極的に誘致した。 ○SNSでの情報発信について従来のイベント報告に加え、自主事業動画の投稿や大会レガシー展示の紹介、社会科見学受入等、内容・回数を拡充させた。 ○マスク着用率の測定等ICTを活用した感染抑制実証実験に参加する等、最新技術や衛生対策について情報収集に努め対策を実施した。 ○利用者の安全・安心確保のため内部の研修・訓練を定期的に実施している。	イベント主催者等と連携して、事業を試行的に実施し、効果を検証・調整 引き続きICT技術等の先進的な取組みについて情報収集し、GBACは取得に向けて準備 事故・災害時対応に関する訓練・研修の情報発信	事業を試行的に実施し、結果をとりまとめ、効果が得られた場合は、本格実施に向けたフェーズへ移行。 引き続きICT技術等の先進的な取組みについて情報収集し、GBACは取得・運用 事故・災害時対応に関する訓練・研修の情報発信
スポーツビジネス等に関する知見を広げるため、オンラインセミナー等の外部講習の受講（2回） ○大学院への科目履修生等派遣の検討	○Jリーグクラブによる新スタジアム構想をテーマとしたセミナーでは、非試合日も含めた地域の居場所づくりといった地域も巻き込む仕組みや、環境配慮と最新技術の導入等、最新の動きについて知見を深めた。 ○体系的にスポーツ・エンターテインメント分野について学び実務に活かせるよう、大学院への社員派遣について情報収集を行った。	○外部講習や大学院の聴講等による事業経営のノウハウ習得 2名参加	○外部講習や大学院の聴講等による事業経営のノウハウ習得 2名参加

戦略3	両施設の同時利用による相乗的な魅力向上	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人事交	長期 戦略
				○					

【戦略を設定する理由・背景】
味の素スタジアムと武蔵野の森総合スポーツプラザの両施設を一体的・効果的に活用することで、サービスや営業力の向上に繋がる他、多摩地域のスポーツ拠点として地域のスポーツ振興や地域活性化に貢献するため。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>・各施設の規模や特性が異なることから、両施設を一体的に活用した大規模イベントの開催は難しく、これまではRWCのような国際的なイベントや当社主催の味スタ感謝デーで活用してきた。</p>	<p>・両施設を一体的に管理する当社ならではの取組みとして、施設を相互補完する形での利用も促進することで、施設利用の魅力向上を図り、収益性を高める。</p> <p>・利用者が複数施設の同時利用をイメージしやすいよう一体的なブランドイメージの発信を行うとともに、同時利用メリット等の提案を行う。</p>	<p>【目標】 両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用を6つ以上実施し、利用者の高い評価を得ている。</p> <p>【目標】 スタジアム等とプラザの同時利用を促進するための戦略的なPRを実施している。</p>	スタジアム等とプラザの一体での事業開催		イベント開催時における、他施設の一部の活用(コンコースやスタンド等)も含めた相互利用の促進 両施設の一体的利用、又は施設を相互補完する形での利用年合計4つ以上(感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。)
			同時利用促進のための取組み		SNS等を活用した両施設の一体的PRの検討・試行4回以上 国内外で複数の施設を一体的に利用したイベント事例を情報収集
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>目標 について、東京2020大会組織委員会による利用期間が両施設で異なる中ではあったが、両施設のスケジュールを常時共有し、両施設の一体的利用や相互補完利用について、計3件の実績を積み上げた。</p> <p>目標 について、両施設の一体的利用をイメージできるようなPRを実施した。今後は、各施設のイベントを双方でSNS発信する等、一体的なPRも検討していく。</p>					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>○各施設の利用スケジュールの洗い出し ○一体的利用実績（2件） ○相互補充利用実績（1件）</p>	<p>○東京2020大会の近代五種競技におけるスタジアムとむさプラメインアリーナ、ラグビーイベントと協定締結式の会場としてAGFフィールドとむさプラメインアリーナが一体的に利用された。 ○スタジアムでのイベント開催に当たり、むさプラコンコース広場を開放する相互補充利用を行い、待合場所等として自由に往来できるようにした。</p>	<p>イベント開催時における、他施設の一部の活用（コンコースやスタンド等）も含めた相互利用の促進 両施設の一体的利用、又は施設を相互補充する形での利用 （感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）</p>	<p>イベント開催時における、他施設の一部の活用（コンコースやスタンド等）も含めた相互利用の促進 両施設の一体的利用、又は施設を相互補充する形での利用 （感染症の状況に応じて、回数は見直しを行う。）</p>
<p>○SNSを活用した両施設の一体的PR実績（1回）</p>	<p>○両施設の一体的利用のイメージを把握していただけるよう、ラグビーイベントと協定締結式の会場としてAGFフィールドとむさプラメインアリーナが一体的に利用された様子をSNSで発信した。</p>	<p>SNS等を活用した両施設の一体的PRの試行5回以上</p>	<p>SNS等を活用した両施設の一体的PRの試行6回以上</p>

戦略 1	収入確保と経費縮減による経営の安定化	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○	○		○		

【戦略を設定する理由・背景】

新型コロナウイルス感染症の影響により鉄道事業者全体で運輸収入が大幅に減少している。感染症収束の見通しは立たず、「新しい日常」の定着により今後も厳しい環境が続くことが予測される中、事業継続に必要な資金を確保し、交通事業者としての責務を果たしていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>運輸収入の2020年度上期実績は、対前年度比42.3%減と大きく減少した。下期にかけて回復傾向もみられるものの、以前の水準の運輸収入に戻る目途は立っていない。</p> <p>安全運行に必要な経費の確保を最優先に、老朽化した施設・設備の更新、借入金返済等の資金需要にも適切に対応していく必要がある。</p> <p>営業収入に占める付帯事業の割合は約3%で推移している。駅舎等の商業利用にあたっては、道路占用の規制がある中で、他鉄道事業者と同等の付帯事業の展開が困難な状況にある。</p>	<p>収入確保と経費削減の観点から様々な創意工夫を行い、営業損益の均衡・黒字化を目指していく。</p> <p>具体的には、安全、安定輸送を着実に推進し運輸収入を確実に確保するとともに、付帯事業や定期外乗車の増収を目指す。増収策について継続的に検討していく。</p> <p>また、事業の効率性や費用対効果の検証を行い、現時点で緊急性の低い事業については、実施時期の見送り、統合するなど徹底した見直しを行うとともに、契約手法の工夫などにより更なる経費縮減を図る。</p>	<p>安定的かつ継続的に黒字基調となる経営構造の構築</p> <p>開業時の借入金のうち、民間金融機関借入分(2021年3月末時点944百万円)の完済</p>	<p>収支試算に基づく事業の管理</p>	<p>付帯事業収入の確保</p>	<p>2021年度 計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 前年度決算・収入予測を踏まえた第2期中期経営計画の策定 既存事業の料金体系、契約形態等の検証 広告新商品や駅構内商業利用の拡充に向けた検討・調整 新グッズ開発や、グッズ販路拡大に向けた継続検討 事業の見直しや、契約手法の工夫等による経費縮減策の実施
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略 1	収入確保と経費縮減による経営の安定化	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人事交	長期 戦略
				○	○		○		

【戦略を設定する理由・背景】

新型コロナウイルス感染症の影響により鉄道事業者全体で運輸収入が大幅に減少している。感染症収束の見通しは立たず、「新しい日常」の定着により今後も厳しい環境が続くことが予測される中、事業継続に必要な資金を確保し、交通事業者としての責務を果たしていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>運輸収入は、2020年度では、2019年度比約34%減と大きく減少した。2021年度上半期では2019年度比約29%減と、回復傾向がみられるものの、コロナ禍前の水準に戻る目途は立っていない。</p> <p>安全運行に必要な経費の確保を最優先に、老朽化した施設・設備の更新、借入金返済等の資金需要にも適切に対応していく必要がある。</p> <p>営業収入に占める付帯事業の割合は約3%で推移している。駅舎等の商業利用にあたっては、空間が限られていることに加え、道路占用の規制がある中で、他鉄道事業者と同等の付帯事業の展開が困難な状況にある。</p>	<p>収入確保と経費削減の観点から様々な創意工夫を行い、営業損益の均衡・黒字化を目指していく。</p> <p>具体的には、安全、安定輸送を着実に推進しつつ、営業費の徹底した抑制を行う。加えて、付帯事業や定期外乗車の増収に向け、増収策を継続的に検討し、積極的に実施していく。</p> <p>また、事業の効率性や費用対効果の検証を行い、現時点で緊急性の低い事業については、実施時期の見送り、統合するなど徹底した見直しを行うとともに、契約手法の工夫などにより更なる経費縮減を図る。</p> <p>さらに、サービス水準を維持しつつ、運行ダイヤや駅の業務体制等を見直し、執行体制を効率化していく。</p>	<p>安定的かつ継続的に黒字基調となる経営構造の構築</p> <p>開業時の借入金のうち、民間金融機関借入分(2021年3月末時点944百万円)の完済</p>	<p>収支試算に基づく事業の管理</p>	<p>付帯事業収入の確保</p>	<p>2021年度 計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 前年度決算・収入予測を踏まえた第2期中期経営計画の策定 既存事業の料金体系、契約形態等の検証 広告新商品や駅構内商業利用の拡充に向けた検討・調整 新グッズ開発や、グッズ販路拡大に向けた継続検討 事業の見直しや、契約手法の工夫等による経費縮減策の実施
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>・上半期は、当初想定を下回る営業収益となったため、早期に予算執行の厳格化を決定するとともに、夏季賞与の削減を実施する等、営業費用の縮減を図った。この結果、営業利益は2.5億円となった。今後、大きく乗車人員が下振れない限り、通期においても若干の黒字を計上できる見通し。</p> <p>・開業時の借入金のうち、民間金融機関借入分残高は 615百万円(2021年9月末時点)</p> <p>・次期中期経営計画の策定に向け、事業の検討を進めるとともに、毎月の利用実績を踏まえ、定期的に収入予測の更新を行っている。</p>					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	・前年度決算・収入予測、事業計画の見直しに応じてローリングを実施	・前年度決算・収入予測、事業計画の見直しに応じてローリングを実施
/	/	・既存事業の契約形態等の検証結果を踏まえた改善（コンベ方式導入など） ・駅構内に固定店舗を新規開店	・駅構内商業利用の更なる拡充
/	/	・事業の見直しや、契約手法の工夫等による経費縮減策の実施	・事業の見直しや、契約手法の工夫等による経費縮減策の実施
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

<p>【現状】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・運輸収入は2021年10月以降、回復基調にあるものの、コロナ禍前の水準には回復しない見通しであり、引き続き徹底した経費縮減を実施していく。 ・一方で、2021年度については、利用者数が大幅に減少しない限り、通期でも黒字化する見通しであり、2022年度以降は黒字の更なる拡大を目指していく。 <p>【収支試算に基づく事業の管理】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2021年度で計画期間が終了する中期経営計画については、毎月の利用実績を踏まえ、収入予測を毎月更新しながら、計画期間等を含め検討を進めている。沿線の大学の授業の実施状況により、2022年度の収入は大きく変化することが想定されるため、収入の状況等を踏まえながら、中期経営計画を見直していく予定である。 <p>【経費の縮減】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・徹底した経費縮減に加え、運行ダイヤや駅の業務体制等を見直すことで、更なる効率化が図れないか継続して検討を行っていく。

改訂後

385

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・各月の利用実績を踏まえ、収入予測を毎月更新 ・第2期中期経営計画については、計画期間や策定手法を含め社内で検討を進めるとともに、事業案のとりまとめを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・上半期については、緊急事態宣言及びまん延防止等重点措置の期間が続き、2019年度比で 29%の減収となった。 ・10月以降は、緊急事態宣言の解除に伴い回復基調にあるが、通学定期収入については、回復の動きが鈍い状況。 ・他の事業者と異なり、当社は通学定期収入の割合が大きいため、来年度以降の収入予測が立てづらい状況にあり、経営計画については、計画期間や策定手法を含め、内容を検討している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度決算・収入予測、事業計画の見直しに応じてローリングを実施 ・最新の収入予測等を前提に、中長期的な収支改善策の検討を進め、計画の見直しを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度決算・収入予測、事業計画の見直しに応じてローリングを実施 ・中期経営計画に基づき、各種収支改善策を実施
<ul style="list-style-type: none"> ・駅構内コンビニの契約事業者を新たに選定 ・新たな広告媒体の導入を決定するとともに、対象業種の拡大も決定 ・新たなグッズとして、子ども向けマスクの販売を開始 ・新たに他の鉄道事業者が運営する通販サイトでの販売を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・駅構内で営業しているコンビニ（7店舗）について、2021年度以降の契約事業者の選定に当たり、提案方式を導入し、より高額の営業料を得られる事業者を選定した。 ・広告収入の拡大に向け、他社事例も参考にしながら、新たな媒体の導入や対象業種の拡大を決定した。 ・4月に販売を開始した子ども向けマスクは好評を博したため、11月からは新色の販売を開始した。また、9月から販路の拡大を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業の契約形態等の検証結果を踏まえた改善（コンベ方式導入など） ・駅構内に固定店舗を新規開店 	<ul style="list-style-type: none"> ・駅構内商業利用の更なる拡充
<ul style="list-style-type: none"> ・業績を踏まえ、早期に更なる予算執行の厳格化を社内に通達するとともに、夏季賞与を約10%削減 ・一部の保守作業を直営化し、委託費を削減 ・経費縮減につながるダイヤの検討を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・上期は当初の収入予想を下回る状況が続いたため、予算執行の更なる厳格化を社内に通達し、経費縮減の徹底を図った。また、業績を踏まえ、夏季賞与については前年度比で約10%削減した。 ・事業の見直しにより、一部保守作業の直営化が可能となったため、契約の見直しを行い、業務委託費を削減した。 ・サービス水準を維持したダイヤ改正の準備を進め、経費縮減にもつながる車両運用等の検討を進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の見直しや、契約手法の工夫等による経費縮減策の実施 ・動力費、修繕費、業務委託費等の縮減に向け、運行ダイヤや駅の業務体制等の更なる効率化を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の見直しや、契約手法の工夫等による経費縮減策の実施 ・動力費、修繕費、業務委託費等の縮減に向け、運行ダイヤや駅の業務体制等の更なる効率化を検討
/	/		
/	/		

戦略2	輸送の安全確保とお客様サービスの維持・向上	事業運営
-----	-----------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】

新型コロナウイルス感染症の影響により、鉄道業界全体で業績が悪化しており、ポストコロナを見据え、終電の繰上げや運転本数の見直しなど、お客様サービスのあり方について大きな変化が起きている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>開業以来、年々増加していた乗降人員が減少に転じ、回復の見通しが立たない状況にある。</p> <p>こうした状況の中でも、交通事業者として最大の責務である安全・安定輸送を確保していかなければならない。</p> <p>当社は、乗降人数に応じて有人駅、無人駅の運用を分けており、無人駅でのトラブル対応や、支援を必要とするお客様への対応などのため、これまで駅の有人時間帯増加を進めてきたが、環境の変化に伴い、コスト削減の観点から、人員配置を見直す必要性が生じている。</p>	<p>お客様の安全と、快適な移動を実現できるよう、事業の基盤となる軌道・駅施設等については、計画的な修繕・更新を行い、事故を未然に防止することで安全輸送を確保する。</p> <p>また、リモートによるお客様サービスの向上施策の検討など、無人駅でのサービス向上をはじめ、費用対効果を検証しながら、可能な限りのお客様サービス向上に向けた取組を推進していく。</p>	<p>運転無事故の継続()</p> <p>鉄道事故報告規則第3条1項で定め「鉄道運転事故」0件の継続</p> <p>「お客様の声」を踏まえた全てのお客様が安全かつ快適に移動できるハード・ソフト両面からのお客様サービスの向上</p>	<p>軌道・駅施設の計画的な修繕・更新</p>	<p>車両修繕に合わせた車両の機能向上</p>	<p>RC支柱補修6基 エスカレーター更新9基 エレベーター更新2基 駅舎塗装塗替え1駅</p>
			お客様サービスの向上		<p>・UVカットガラス、抗菌作用のある吊り手の導入 4編成</p>
					<p>・乗降人員の増減に応じた駅有人時間帯の検討/適切な駅員配置の実施 ・無人駅でのサービス向上に向けた対策の検討、実施 ・リモート接客教育に関する外部研修の受講</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略2	輸送の安全確保とお客様サービスの維持・向上	事業運営
-----	-----------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間等連携	長期戦略
	○		○			

【戦略を設定する理由・背景】

新型コロナウイルス感染症の影響により、鉄道業界全体で業績が悪化しており、ポストコロナを見据え、終電の繰上げや運転本数の見直しなど、お客様サービスのあり方について大きな変化が起きている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>開業以来、年々増加していた乗降人員がコロナ禍以降減少に転じ、回復基調にあるものの、コロナ禍前の水準への回復については、見通しが立たない状況にある。</p> <p>こうした状況の中でも、交通事業者として最大の責務である安全・安定輸送を確保していかなければならない。</p> <p>当社は、乗降人数に応じて有人駅、無人駅の運用を分けており、無人駅でのトラブル対応や、支援を必要とするお客様への対応などのため、これまで駅の有人時間帯増加を進めてきたが、環境の変化に伴い、コスト削減の観点から、人員配置を見直す必要性が生じている。</p> <p>他の鉄道事業者では、近年、車両内での犯罪行為等も発生しており、異常時において、いかにお客様の安全を確保していくか、検討する必要がある。</p>	<p>お客様の安全と、快適な移動を実現できるよう、事業の基盤となる軌道・駅施設等については、計画的な修繕・更新を行い、事故を未然に防止することで安全輸送を確保する。</p> <p>リモートによるお客様サービスの向上施策の検討など、無人駅でのサービス向上をはじめ、費用対効果を検証しながら、可能な限りのお客様サービス向上に向けた取組を推進していく。</p> <p>異常時において、お客様の安全を確保できるよう、乗務員の装備等を見直すとともに、警察等とも連携しながら総合的な訓練を実施していく。</p>	<p>運転無事故の継続()</p> <p>鉄道事故報告規則第3条1項で定め「鉄道運転事故」0件の継続</p> <p>「お客様の声」を踏まえた全てのお客様が安全かつ快適に移動できるハード・ソフト両面からのお客様サービスの向上</p>	<p>軌道・駅施設の計画的な修繕・更新</p>	<p>車両修繕に合わせた車両の機能向上</p>	<p>RC支柱補修6基 エスカレーター更新9基 エレベーター更新2基 駅舎塗装塗替え1駅</p>
			お客様サービスの向上		<p>・UVカットガラス、抗菌作用のある吊り手の導入 4編成</p>
			異常時の対応力強化		<p>・乗降人員の増減に応じた駅有人時間帯の検討/適切な駅員配置の実施 ・無人駅でのサービス向上に向けた対策の検討、実施 ・リモート接客教育に関する外部研修の受講</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>・厳しい経営環境においても、安全で快適な移動に資する設備投資等は優先順位を高く設定し、着実に実施した。</p> <p>・体制の効率化を図るため、お客様の利用状況に応じた駅の運営体制に改める一方で、サービス水準が低下しないよう、リモート接客に特化した研修を、外部の教育機関と連携して実施した。</p> <p>・他の鉄道事業者で発生した車両内での犯罪行為事業を踏まえ、警察と連携した訓練を実施し、異常時の対応力を強化した。</p>					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	RC支柱補修6基 エスカレーター更新5基 エレベーター更新5基 駅舎塗装塗替え1駅	RC支柱補修8基 エスカレーター更新1基 エレベーター更新7基 駅舎塗装塗替え1駅
/	/	・UVカットガラス、抗菌作用のある吊り手の導入 3編成	
/	/	・乗降人員に応じた駅有人時間帯の検討/適切な駅員配置の実施 ・対社員向けのリモート接遇研修計画の策定及び実施	・乗降人員に応じた駅有人時間帯の検討/適切な駅員配置の実施
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

<p>【軌道・駅施設の計画的な修繕・更新】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設備更新については、安全性に配慮しつつ、更新費用をできる限り縮減できるよう、計画の見直しを行う。 <p>【お客様サービスの向上】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他の事業者と連携して、ICカードで障害者割引を受けられるサービスを2022年度中に開始し、サービス向上を図る。これにより、お客様は窓口で障害者手帳等を提示する手間が省けることから利便性が向上するとともに、改札業務の軽減にもつながる。 <p>【異常時の対応力強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他の事業者において、車両内で危険な犯行行為が発生したことを踏まえ、ハード・ソフト両面から異常時の対応力を強化していく。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・年度内に下記の更新等を実施できる見通し RC支柱補修6基 エスカレーター更新7基 エレベーター更新4基 駅舎塗装塗替え1駅 	<ul style="list-style-type: none"> ・安全性に配慮しつつ、更新費用を縮減できるよう、工事の実施時期や規模の見直しを行った。 ・エスカレーターやエレベーターの更新に際しては、事前周知を徹底して行い、お客様への影響を最小限に留めた。 	RC支柱補修8基 エスカレーター更新8基 エレベーター更新6基 駅舎塗装塗替え1駅	RC支柱補修6基 エスカレーター更新4基 エレベーター更新8基 駅舎塗装塗替え1駅
<ul style="list-style-type: none"> ・既に2編成の更新が完了しており、年度内に計画どおり4編成の更新が完了予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・車両内の快適性や、安心につながる更新であるため、設備投資の中でも高い優先順位として、取組を進めた。 	・UVカットガラス、抗菌作用のある吊り手の導入 3編成 【全編成更新完了】	
<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度の乗降人員を踏まえ、一部の駅において4月から有人時間帯を縮小 ・遠隔監視装置の更新に係る情報収集を実施 ・リモート接遇に関する外部研修を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度に乗降人員が大きく落ち込んだ駅（万願寺駅・甲州街道駅）について、有人時間帯を縮小し、体制を効率化した。2022年度以降の体制についても継続して検討を進めている。 ・体制の効率化を進める一方で、サービス水準が低下しないよう、外部の教育機関と連携して、リモート接遇に関する教育ビデオを作成し、研修に活用した。 ・遠隔監視装置の更新時期が近付いているため、他の事業者から機器に関する情報収集を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・乗降人員に応じた駅有人時間帯の検討/適切な駅員配置の実施 ・リモート接遇に関する教育ビデオを全社向けの研修にも活用するなど、接遇に関する教育の更なる充実を図る ・遠隔監視装置の更新 ・ICカードで障害者割引を受けられるサービスの開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・乗降人員に応じた駅有人時間帯の検討/適切な駅員配置の実施
<ul style="list-style-type: none"> ・車両内において犯行行為が発生した際の対応訓練を、地元警察と連携して実施 ・乗務員等の護身用の備品を新たに購入 	<ul style="list-style-type: none"> ・他の鉄道事業者における事業を踏まえ、車両内や駅構内等において犯行行為が発生した際の対応力強化を図るため、地元警察と連携して、対応訓練を実施した。 ・駅構内や車内の巡回を強化するとともに、異常時にお客様や社員を守ることができるよう、護身用の備品を新たに購入した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・警察等とも連携した異常時対応訓練の実施 ・異常時対応力強化に資する設備投資等の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・警察等とも連携した異常時対応訓練の実施 ・異常時対応力強化に資する設備投資等の検討
/	/		

戦略3	沿線地域との連携による地域活性化	事業運営
-----	------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○		○	○	○	

【戦略を設定する理由・背景】

当社が多摩地域の発展に貢献していくためには、沿線の自治体や団体、企業との連携が不可欠である。ポストコロナにおいて、地域経済の停滞が懸念される中、都心部に入り入れず、多摩地域のみを南北に結ぶ唯一の路線である強みを活かし、一層の地域活性化を図る役割が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	到達目標
<p>「新しい日常」の定着を見据え、集客と感染防止のバランスをとった施策により、地域のにぎわい創出につながる取組が必要である。</p> <p>沿線自治体や企業・団体との地域活性化に係る連携には、更なる発展の余地があり、地域活性化に向けた施策の実施を前提とする情報共有や相互協力のための関係構築が必要である。</p>	<p>沿線地域との連携により、増客・増収につながる新たな旅客誘致施策を企画・実施する。</p> <p>コロナ禍において、マイクロツーリズムへの関心が高まる中、多摩地域を中心に都内や近県を対象とするマーケティングリサーチを定期的実施することにより、地域における顧客ニーズを分析し、連携施策の効果検証、施策の更なる充実に繋げていく。</p>	<p>1日乗車券増販に向けた、通年施策の新規実施</p> <p>増客・増収や地域のにぎわい創出に繋がる新規の期間施策を年間3件以上実施</p>	<p>新たな旅客誘致施策の実施</p> <p>沿線自治体や団体、企業との連携関係深化、新規連携先開拓</p> <p>マーケティングリサーチの実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1日乗車券増販に向けた新規通年施策の開始 新規期間施策の開始(1件) 結節する鉄道他社との連携施策(広告枠融通の検討等)を計画 	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略3	沿線地域との連携による地域活性化	事業運営
-----	------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間等連携	長期戦略
	○		○	○	○	

【戦略を設定する理由・背景】

当社が多摩地域の発展に貢献していくためには、沿線の自治体や団体、企業との連携が不可欠である。ポストコロナにおいて、地域経済の停滞が懸念される中、都心部に入り入れず、多摩地域のみを南北に結ぶ唯一の路線である強みを活かし、一層の地域活性化を図る役割が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	到達目標
<p>営業収益の大半を運輸収入が占める収入構造にあるが、テレワークの定着等を踏まえると、沿線地域の交流人口をいかに増やし、定期外収入を確保していくかがポイントとなる。</p> <p>「新しい日常」を前提に、集客と感染防止のバランスをとった施策を実施し、地域のにぎわい創出につながる取組を展開していく必要がある。</p> <p>特に、沿線自治体や企業・団体との地域活性化に係る連携には、更なる発展の余地があり、地域活性化に向けた施策の実施を前提とする情報共有や相互協力のための関係構築が必要である。</p>	<p>沿線地域との連携により、増客・増収につながる新たな旅客誘致施策を企画・実施する。</p> <p>これまで、会社単独で開催してきたイベントについては、沿線の自治体や企業等との連携を深め、感染防止にも配慮しながら、拡大に努めていく。</p> <p>コロナ禍において、マイクロツーリズムへの関心が高まる中、多摩地域を中心に都内や近県を対象とするマーケティングリサーチを定期的実施することにより、地域における顧客ニーズを分析し、連携施策の効果検証、施策の更なる充実に繋げていく。</p>	<p>1日乗車券増販に向けた、通年施策の新規実施</p> <p>増客・増収や地域のにぎわい創出に繋がる新規の期間施策を年間3件以上実施</p>	<p>新たな旅客誘致施策の実施</p> <p>沿線自治体や団体、企業との連携関係深化、新規連携先開拓</p> <p>マーケティングリサーチの実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1日乗車券増販に向けた新規通年施策の開始 新規期間施策の開始(1件) 結節する鉄道他社との連携施策(広告枠融通の検討等)を計画 	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>緊急事態宣言の解除された10月以降は、接続する鉄道事業者等と連携しながら、お客様に沿線を回避していただける企画を実施した。また、2020年度は当社主催イベントを全て中止したが、今年度は11月に感染防止に配慮した新たな形式での車両基地見学イベントを開催し、来場されたお客様からは好評博した。</p> <p>・地元企業や大学生等との新たな取組も開始しており、今後も積極的に様々な取組を実施できるよう、地元との関係構築に努めている。</p>					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通年施策の検証と見直し ・ 期間施策の検証と件数増（1件 2件） ・ 多摩地域における鉄道連携施策の検証と継続に向けた施策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通年施策の更なる充実 ・ 期間施策の検証と件数増（2件 3件） ・ 多摩地域における鉄道連携施策の検証と継続に向けた施策の充実
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・ 沿線自治体や団体、企業との連携テーマに応じた施策の実施 ・ 沿線地域団体等の活性化に資するイベント等の検討・実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 沿線自治体や団体、企業との連携テーマに応じた施策の検証、更なる活性化に向けた施策の実施 ・ 沿線地域団体等の活性化に資するイベント等の検討・実施
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・ リサーチ結果を反映した施策を立案・実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 継続的なりサーチ実施と、施策への反映
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

<p>・ 運輸収入のうち、テレワークの定着等により定期収入が回復しない見通しであることを踏まえ、地域のにぎわいを創出するための取組を会社として積極的に展開する。</p> <p>【沿線自治体や団体、企業との連携関係深化、新規連携先開拓】</p> <p>・ 取組に際しては、自社単独でのイベントに留まらず、地域の自治体や事業者、大学など、様々な主体と連動することで、これまでない取組を展開していく。</p>

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・ 1日乗車券増販に向けた施策の実施に向け、地域の事業者との調整等を実施 ・ 接続する鉄道事業者等と連携して、お客様の回遊を誘引する企画を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1日乗車券の増販に向けた施策については、2022年春に開始できるよう、地域の事業者との調整等を進めた。 ・ 接続する鉄道事業者や関東の鉄道事業者と連携して、お客様に周遊していただける企画を2回実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通年施策の検証と見直し ・ 期間施策の検証と件数増（1件 2件） ・ 多摩地域における鉄道連携施策の検証と継続に向けた施策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通年施策の更なる充実 ・ 期間施策の検証と件数増（2件 3件） ・ 多摩地域における鉄道連携施策の検証と継続に向けた施策の充実
<ul style="list-style-type: none"> ・ 沿線自治体の実施する観光プロモーションと連携 ・ プロバスケットボールチームと連携した取組を実施 ・ 沿線の大学生と連携した沿線地域のPRを実施 ・ 沿線でマイクロモビリティシェアリングサービスを実施する企業との連携を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日野市が実施する観光プロモーション事業「新選組・土方歳三のふるさと日野」に協力し、駅構内を一体的に装飾するとともに、謎解き宝探しイベントにも協力するなど、沿線の自治体や、企業、大学等と連携した取組を行った。 ・ 沿線の更なる賑わい創出に向け、立川市内で電動キックボード走行に係る実証実験を実施する民間企業との連携に向けた協議を進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 沿線自治体や団体、企業との連携テーマに応じた施策の実施 ・ 当社単独のイベントに留まらない、沿線地域団体等の活性化に資するイベント等の検討・実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 沿線自治体や団体、企業との連携テーマに応じた施策の検証、更なる活性化に向けた施策の実施 ・ 当社単独のイベントに留まらない、沿線地域団体等の活性化に資するイベント等の検討・実施
<ul style="list-style-type: none"> ・ リサーチに係る情報収集等を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ シンクタンク等に対し、他の事業者におけるリサーチの状況やリサーチの結果に基づく取組状況についてヒアリングを実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ リサーチ結果を反映した施策を立案・実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 継続的なりサーチ実施と、施策への反映

戦略4	やりがいや働きやすさを実感できる組織の実現	組織運営
-----	-----------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○		○		

【戦略を設定する理由・背景】

雇用環境の見通しが不透明な状況となる中、今後、労働力人口の減少により、構造的に人材確保や労働生産性の向上が課題となることが見込まれる。従業員満足度（ES）を高め、生産性向上や人材の定着、ひいては顧客満足度（CS）向上へとつなげていくことが重要となっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>共働き家庭の増加や価値観の多様化により、育児や介護をはじめ、プライベートと仕事との両立を可能とする柔軟な働き方の重要性が益々高まっている。</p> <p>開業時に入社した固有社員が勤続20年を迎え、組織の中心的業務を担うようになる一方で、管理職ポストは他団体からの出向者が占めており、固有社員のキャリアビジョンを明確にすることが重要である。</p> <p>2018年度～2020年度にかけ、組織改編や新たな人事制度(評価・報酬制度)の構築を実施しており、その効果や新たに生じた課題について検証する必要がある。</p>	<p>全ての社員が自らの仕事のやりがいや働きやすさを感じられる職場環境を実現し、社員満足度向上を目指す。</p> <p>具体的には、社員満足度調査を定期的に実施することで、社員の要望を吸い上げるとともに、実際の業務、それによる成果創出と総合的なシナジー効果を実現していく。</p> <p>固有社員を管理職ポストへ登用していくことで、キャリアアップを目指す社員のロールモデルをつくり、モチベーション向上に繋げる。また、柔軟な働き方を可能とする環境の構築を進める。</p>	<p>社員満足度調査の結果向上</p> <p>2022～2023年度採用者の定着率()90%以上を維持</p> <p>定着率：(過去3年間の採用者のうち現在も社員である者/過去3年間の採用者)×100</p>	社員満足度調査の実施・取組への反映		<p>・社員満足度調査の検証・取組への反映</p> <p>・VPN環境の整備</p> <p>・シンククライアント端末の導入</p> <p>・電子会議システムや電子決裁システムの導入に向けた検討</p> <p>・固有社員の管理職配置ポストの検討</p>
			テレワーク環境の充実		
			固有社員の育成強化		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略4	やりがいや働きやすさを実感できる組織の実現	組織運営
-----	-----------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○		○		

【戦略を設定する理由・背景】

雇用環境の見通しが不透明な状況となる中、今後、労働力人口の減少により、構造的に人材確保や労働生産性の向上が課題となることが見込まれる。従業員満足度（ES）を高め、生産性向上や人材の定着、ひいては顧客満足度（CS）向上へとつなげていくことが重要となっている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>共働き家庭の増加や価値観の多様化により、育児や介護をはじめ、プライベートと仕事との両立を可能とする柔軟な働き方の重要性が益々高まっている。</p> <p>開業時に入社した固有社員が勤続20年を迎え、組織の中心的業務を担うようになる一方で、管理職ポストは他団体からの出向者が占めており、固有社員のキャリアビジョンを明確にすることが重要である。</p> <p>2018年度～2020年度にかけ、組織改編や新たな人事制度(評価・報酬制度)の構築を実施しており、その効果や新たに生じた課題について検証する必要がある。</p>	<p>全ての社員が自らの仕事のやりがいや働きやすさを感じられる職場環境を実現し、社員満足度向上を目指す。</p> <p>具体的には、社員満足度調査を定期的に実施することで、社員の要望を吸い上げるとともに、実際の業務、それによる成果創出と総合的なシナジー効果を実現していく。</p> <p>固有社員を管理職ポストへ登用していくことで、キャリアアップを目指す社員のロールモデルをつくり、モチベーション向上に繋げる。また、柔軟な働き方を可能とする環境の構築を進める。</p>	<p>社員満足度調査の結果向上</p> <p>2022～2023年度採用者の定着率()90%以上を維持</p> <p>定着率：(過去3年間の採用者のうち現在も社員である者/過去3年間の採用者)×100</p>	社員満足度調査の実施・取組への反映		<p>・社員満足度調査の検証・取組への反映</p> <p>・VPN環境の整備</p> <p>・シンククライアント端末の導入</p> <p>・電子会議システムや電子決裁システムの導入に向けた検討</p> <p>・固有社員の管理職配置ポストの検討</p>
			テレワーク環境の充実		
			固有社員の育成強化		
			職場環境の整備		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>・2021年4月から導入している新人事制度を着実に運用しており、今後実施する社員満足度調査の結果向上が期待できる。</p> <p>・柔軟な働き方を可能とするため、VPN環境の整備を進めたほか、シンククライアント端末の調達を進めるなど、テレワーク環境の充実に努めた。</p> <p>・固有社員の能力向上を図るため、他の鉄道事業者への研修派遣実現に向けた調整を進めた。</p>					

変更なし
(個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		・社員満足度調査の実施	・社員満足度調査を踏まえた取組の推進
		・電子会議システムや電子決裁システムの導入	—
		・固有社員の管理職登用	—

改訂の内容及び考え方について

<p>【テレワーク環境の充実】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職務環境のデジタル化を加速させ、更なる業務の効率化を推し進める。 <p>【固有社員の育成強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他の鉄道事業者への人事交流を定着させ、固有社員の業務遂行能力の向上を図る。 <p>【職場環境の整備（新）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多様な人材を確保できるよう、職場環境の改善を図る。
--

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
・過年度に実施した社員満足度調査の検証を実施	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年4月から新たな人事制度を導入しており、新制度に基づく社員一人ひとりの目標管理やキャリアパス管理等の運用を開始している。 ・新制度の運用により、社員の満足度等がどのように変化するかを、今後の調査により確認し、制度の更なるブラッシュアップを図っていく。 	・社員満足度調査の実施	・社員満足度調査を踏まえた取組の推進
<ul style="list-style-type: none"> ・VPN環境の整備完了 ・シンクライアント端末については調達中 ・電子会議システムは導入完了 ・電子決裁システムは導入を検討中 	<ul style="list-style-type: none"> ・自宅においても会社と同じ環境で業務を進められるよう、VPN環境の整備を進めるとともに、シンクライアント端末の調達を進めており、年度内にはリモートデスクトップ方式でのテレワークが実施可能となる見通し。 ・電子会議システムを予定を前倒して導入したことで、打ち合わせに必要な移動時間が不要となり、業務効率が向上した。また、異常時の社内連携体制も強化できた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・電子決裁システムの導入 ・電子入札システムの導入 <p>（システム導入によりテレワーク時に実施できる業務が拡大）</p>	—
<ul style="list-style-type: none"> ・固有社員の管理職配置ポストの検討 ・固有社員の他の鉄道事業者への派遣を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度に実施した東京都交通局への管理職候補者の派遣を踏まえ、今後の固有社員の管理職登用にに向けたポスト検討を行った。 ・固有社員の視野を広がり、業務遂行能力の向上が期待できることから、他の鉄道事業者へ固有社員を研修派遣できるよう調整を進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・固有社員の管理職登用 ・固有社員の人事交流計画の策定 	・人事交流計画に基づく、固有社員の研修派遣を実施
・女性社員の増加を踏まえた、事業所仮眠室改修工事の準備を実施	<ul style="list-style-type: none"> ・女性社員の採用が進む一方で、女性用の設備が不足しているため、仮泊設備等の改修については優先的に進めている。 ・仮泊設備については、個室化されることで、感染症拡大防止の効果も期待できることから、特に優先度を高く設定し、実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・設備管理所及び駅務管理所の仮眠室工事 ・経営状況を踏まえた本社棟改修工事の検討等を実施 	・経営状況を踏まえた本社棟改修工事の検討等を実施

戦略1	安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制づくりの推進	組織運営
-----	------------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】

他社からの経験豊富な人材確保が厳しくなっている環境下において、安定的な事業運営と会社の発展の実現には、人材育成と技術継承による固有社員一人ひとりの能力向上と、固有社員を主体とした体制づくりを推進する必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>・他社からの人材に頼ることなく、将来的にも安定的な鉄道事業運営を継続していくために、新たな人事制度のもと、人材の育成とあわせて固有社員を中心とした組織体制づくりが求められる。</p> <p>・そのためには、固有社員の比率を向上させることに加えて、将来当社の事業運営の核となる人材を多数育成することが必要である。</p>	<p>・従来の採用活動に加え、高卒採用や経験者採用などにより採用した多様な人材を的確に育成し、実力のある固有社員を積極的に中核ポストに登用していく。</p> <p>・新人事制度の円滑かつ効果的な運用に向け昇任選考を的確に実施するとともに、新制度の柱である人事考課制度の定着を図るため、評価者向けの研修を継続的に実施していく。</p> <p>・職種の垣根を超えた研修の実施など研修の充実により、人材育成体制を強化していく。</p>	<p>固有社員比率を現状の64.3%から68%以上へと高める。</p> <p>指導職以上における固有社員比率を45%以上とする。</p> <p>職種の垣根を越えて参加できる研修により他職種の業務への理解や連携を深めつつ、研修の高度化を図り、業務の質を継続的に高める体制を整え、将来当社を支える人材の育成を目指す。</p>	固有社員を中心とした人員体制づくりに向けた取組		<p>東京2020大会後の要員計画を再整理しつつ、他社等からの派遣社員ポストの固有社員への切り替えを進め、固有社員中心の人員体制づくりを進める。</p> <p>新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を42%以上とする。</p> <p>・2020年度より開始した新人事制度の柱である人事考課制度の定着に向け、人事評価者研修を必修研修として実施していく。</p> <p>・高卒新入社員等若手向けの社員研修やOJTを強化する。</p>
			指導職以上における固有社員比率の引き上げ		
			人材育成体制の強化		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略1	安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制づくりの推進	組織運営
-----	------------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間等連携 人事交流	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】

他社からの経験豊富な人材確保が厳しくなっている環境下において、安定的な事業運営と会社の発展の実現には、人材育成と技術継承による固有社員一人ひとりの能力向上と、固有社員を主体とした体制づくりを推進する必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>・他社からの人材に頼ることなく、将来的にも安定的な鉄道事業運営を継続していくために、新たな人事制度のもと、人材の育成とあわせて固有社員を中心とした組織体制づくりが求められる。</p> <p>・そのためには、固有社員の比率を向上させることに加えて、将来当社の事業運営の核となる人材を多数育成することが必要である。</p> <p>・また、現下の厳しい経営環境にあっても、固有社員が意欲的に働き続け、生産性の向上や営業活動の効率化が図られるよう、社員のエンゲージメントを高めることが期待されている。</p>	<p>・従来の採用活動に加え、高卒採用や経験者採用などにより採用した多様な人材を的確に育成し、実力のある固有社員を積極的に中核ポストに登用していく。</p> <p>・新人事制度の円滑かつ効果的な運用に向け昇任選考を的確に実施するとともに、新制度の柱である人事考課制度の定着を図るため、評価者向けの研修を継続的に実施していく。</p> <p>・職種の垣根を超えた研修の実施など研修の充実により、人材育成体制を強化していく。</p> <p>・社員一人ひとりの意見を積極的に汲み取り、的確に事業運営に反映させる仕組みづくりを進めるとともに、鉄道が担う社会的使命や意義等についての社員の意識を涵養し、理解を深める取組を強化していく。</p>	<p>固有社員比率を現状の64.3%から68%以上へと高める。</p> <p>指導職以上における固有社員比率を48%以上とする。</p> <p>職種の垣根を越えて参加できる研修により他職種の業務への理解や連携を深めつつ、研修の高度化を図り、業務の質を継続的に高める体制を整え、将来当社を支える人材の育成を目指す。</p> <p>社員の意欲が高まり、不断の経営改善と生産性向上が図られる環境の実現</p>	固有社員を中心とした人員体制づくりに向けた取組		<p>東京2020大会後の要員計画を再整理しつつ、他社等からの派遣社員ポストの固有社員への切り替えを進め、固有社員中心の人員体制づくりを進める。</p> <p>新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を42%以上とする。</p> <p>・2020年度より開始した新人事制度の柱である人事考課制度の定着に向け、人事評価者研修を必修研修として実施していく。</p> <p>・高卒新入社員等若手向けの社員研修やOJTを強化する。</p>
			指導職以上における固有社員比率の引き上げ		
			人材育成体制の強化		
			社員のエンゲージメントの向上		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
固有社員への切り替えを計画的に進めたことで、全社員に占める固有社員比率は66%にまで達している。また、中核となる固有社員の育成や指導職ポストへの登用を進め、指導職以上における固有社員比率は3年後の到達目標である45%を達成した。さらに、人事考課制度の定着に向け、評価者向け研修を継続的に実施するとともに、若手向けの研修の充実やOJT体制の強化など、人材育成体制の強化を図った。加えて、社員提案制度や社内PTの活用等を通じて社員の声や意見を事業運営に反映させる取組を積極的に進めた。					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<p>各部署の業務内容や育成状況等を踏まえ、他社等からの派遣社員を固有社員へ段階的に切り替えていくことにより、固有社員中心の人員体制づくりを進める。</p>	<p>各部署の業務内容や育成状況等を踏まえ、他社等からの派遣社員を固有社員へ段階的に切り替えていくことにより、固有社員中心の人員体制づくりを進める。</p>
/	/	<p>新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を44%以上とする。</p>	<p>新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を45%以上とする。</p>
/	/	<p>・職種別（駅務員、車掌、運転士等）に行っていた研修について、職種の垣根を越えて参加できる研修を企画する。</p> <p>・前年の育成状況を踏まえ、高卒社員社員等若手社員の教育を継続する。</p>	<p>職種別（駅務員、車掌、運転士等）に行っていた研修について、職種の垣根を越えて参加できる研修を企画・実施することにより他職種の業務への理解や連携を深め、日常業務の質を高める。</p>
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

・「経営改革プランの改訂（2022年度）において新たに踏まえるべき視点」の内容を踏まえ、他社の取組等を参考にしつつ、社員のエンゲージメントの向上に関する取組を追記した。

・指導職以上における固有社員比率について、2021年11月時点の実績において当初計画の目標数値を達成したため、2022年度以降の年次計画の数値目標を上方修正した。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>・東京2020大会後の要員計画の再整理及び他社等からの派遣社員ポストの固有社員への切り替えを順次実施</p> <p>・Web等を活用した効率的・効果的な採用活動の推進及び高卒採用の継続的実施</p>	<p>・固有社員中心の人員体制づくりを円滑に推進するため、各部署における人材育成の状況や今後の見込等を踏まえ、東京2020大会後の要員計画を再整理するとともに、他社等からの派遣社員ポストについては、順次固有社員への切り替えを進めている。</p> <p>・固有社員の確保について、コロナ禍の影響を勘案し、昨年に引き続き、WEBテストや動画面接を活用した効率的・効果的な方法により採用活動を進めるとともに、運輸職では高卒採用を継続的に実施するなど、多様な人材の確保を図った。</p>	<p>各部署の業務内容や育成状況等を踏まえ、他社等からの派遣社員を固有社員へ段階的に切り替えていくことにより、固有社員中心の人員体制づくりを進める。</p>	<p>各部署の業務内容や育成状況等を踏まえ、他社等からの派遣社員を固有社員へ段階的に切り替えていくことにより、固有社員中心の人員体制づくりを進める。</p>
<p>指導職以上における固有社員比率は45%に到達</p>	<p>・2020年度の指導職昇任選考に合格した4名を2021年度に新たに各指導職ポストへ登用するなど、中核ポストへの固有社員の登用を継続的に進めた。また、将来の指導職候補者となる主任級昇任選考の合格者についても、各職場の中核の育成となるよう育成を進めている。</p> <p>・引き続き、新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率の更なる引き上げを図っていく。</p>	<p>新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を47%以上とする。</p>	<p>新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を48%以上とする。</p>
<p>・新規指導職昇任者等を対象とした人事評価者研修の実施（6月）及び指導職向け研修の実施（11月）</p> <p>・若手向け社員研修等の実施及びOJT指導者研修の企画・内容検討（3月実施予定）</p>	<p>・6月に新規指導職昇任者等を対象とした人事評価者研修を実施し、制度の理解と評価方法の習熟を図るとともに、11月に人事考課や人材育成の実践的な手法を学習する指導職向けの研修を実施するなど、人事考課制度の定着に向けた取組を進めた。</p> <p>・新卒新入社員を対象とした集合研修の実施や各職場におけるOJTの推進などにより人材育成を進めた。また、新入社員等の指導を行う社員を対象としたOJT指導者研修を新たに実施する予定であり、人材育成体制の更なる強化を図っていく。</p>	<p>・職種別（駅務員、車掌、運転士等）に行っていた研修について、職種の垣根を越えて参加できる研修を企画する。</p> <p>・前年の育成状況を踏まえ、高卒社員社員等若手社員の教育を継続する。</p>	<p>職種別（駅務員、車掌、運転士等）に行っていた研修について、職種の垣根を越えて参加できる研修を企画・実施することにより他職種の業務への理解や連携を深め、日常業務の質を高める。</p>
<p>・社員提案制度の継続的な実施</p> <p>・全社的な新型車両検討PTへの現場社員の参画</p> <p>・更なる社内コミュニケーション強化に向けた取組手法の検討</p>	<p>・社員一人ひとりが自らの職務や職場を見直し、創意工夫する職場風土を醸成するため、継続的に社員提案制度の実施に取り組んでいる。2021年度は各職場から計94件の応募があり、経営幹部を含めた審査を行い、優れた提案を行った社員に対して11月に表彰を実施した。</p> <p>・新型車両の仕様検討に係る社内プロジェクトチームを設置し、現場社員の声や意見を反映を行うなど、新規事業等への参画の機会を拡充するとともに、経営層と現場との双方の社内コミュニケーション強化に向けた取組手法の検討を実施した。</p>	<p>・社員と経営層との意見交換の場を定期的に開催し、業務に関するアイデアや提案等についても議論を行うなど、経営や事業運営への参画の機会を充実させる。</p> <p>・当社の事業範囲にとらわれない広い視点から鉄道事業の使命や意義についての理解を深めるため、他の鉄道事業者が主催する研修等への参加の拡充を進める。</p>	<p>・経営や事業運営への参画や鉄道事業の使命・意義について理解を深める機会を充実に向けた取組を継続的に推進する。</p> <p>・2022年度の実施状況を踏まえ、社員のエンゲージメントを向上させる取組の強化・拡充を図る。</p>

戦略2	公共インフラの担い手としての安定的な事業運営	組織運営
-----	------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○			○		

【戦略を設定する理由・背景】

当路線の利用者はコロナの影響を受け、沿線でのイベント規模縮小、訪日外国人旅客の消失、アトレゾクの進展等により、大幅に減少していることに加え、東京2020大会の開催とそれに伴う東京ビッグサイトの使用制限の延長などにより、運輸収入が減少するなど非常に厳しい状況が続くことが想定される。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>・2021年は、東京2020大会が開催されるとしても、当初想定通りのお客様が見込められない中、東京ビッグサイトの使用制限や当社線沿線での屋外イベント等は開催されないなど、乗車人員の減少が見込まれる。</p> <p>・2022年度以降についても、コロナを契機とする、テレワークの進展などにより、乗車人員や運輸収入がコロナ前の水準に戻ることは困難であり、厳しい経営状況が継続することが見込まれる。</p> <p>・安全・安定・安心輸送のためには、老朽化が進む既存設備の維持更新や大規模設備投資を実施する必要がある。</p> <p>・一方、開業に係る初期投資として鉄道運輸機構が建設した鉄道施設に対する譲渡代金等の返済が2033年まで継続する。</p>	<p>・コロナの影響を確実に予測することは困難であるが、収入が減少する中、安定的な事業運営のため、安全・安定輸送を前提とし、乗車人員の動向や施設の老朽化度合い等を踏まえ、併せて事業の必要性・緊急性等を見極めつつ、事業の先送りや見直し等を行いコストの節減を徹底していく。</p> <p>・設備投資については、最少のコストで最大の効果を得るため、最大限の補助金等の確保や、既存施設の老朽化度合い等に応じた更新時期・規模等を見極めによるコストの縮減や平準化を行い、計画的に実施していく。</p> <p>・コロナなどの環境変化を踏まえた収益見込等の分析や、金融市場等の動向把握に努めつつ、過去の建設資金を約定通り返済していく。</p>	<p>収益の確保と徹底的な事業精査等による経費の節減を通じた経常黒字の確保</p> <p>安全・安定輸送のため最大限の補助金確保等による既存施設の維持更新、大規模設備投資の計画的実施 ホームドア3駅及び車両1編成等</p> <p>鉄道施設の譲渡代金等の約定返済を着実に実施(2023年末時点で残高728億円まで減少)</p>	<p>経費の節減や関連事業等による収益増を通じた経常黒字の確保</p>	<p>最大限の補助金確保と計画的な設備投資</p>	<p>・乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の事業規模・内容等を徹底的に精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減する。</p> <p>・駅構内空間の広告等の活用、グッズ開発や販路拡大等により収益増を図り、経常収支の悪化を最小限に抑える。</p>
			<p>鉄道運輸機構が建設した鉄道施設の譲渡代金等の着実な返済</p>	<p>長期借入金の約定返済に加え、鉄道運輸機構に対し長期未払金の返済を行い、残高を945億円まで減少させる。</p>	
			<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p>		

戦略2	公共インフラの担い手としての安定的な事業運営	組織運営
-----	------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○			○		

【戦略を設定する理由・背景】

当路線の利用者はコロナの影響を受け、沿線でのイベント規模縮小、訪日外国人旅客の消失、アトレゾクの進展等により、大幅に減少していることに加え、東京2020大会の開催とそれに伴う東京ビッグサイトの使用制限の延長などにより、運輸収入が減少するなど非常に厳しい状況が続くことが想定される。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>・2021年は、緊急事態宣言等が断続的に発出され乗車人員は厳しい状況が続いた。また東京2020大会も無観客開催となった。それにより中間決算の運輸収入は予算を若干下回ったが、経費削減や増収に取り組むことで、損益収支は予算より改善。今後のコロナの影響を注視する必要がある。</p> <p>・2022年度以降も、コロナを契機とする、テレワークの浸透などにより、乗車人員や運輸収入がコロナ前の水準に戻ることは困難であり、厳しい経営状況が継続することが見込まれる。</p> <p>・安全・安定・安心輸送のためには、老朽化が進む既存設備の維持更新や大規模設備投資を実施する必要がある。</p> <p>・一方、開業に係る初期投資として鉄道運輸機構が建設した鉄道施設に対する譲渡代金等の返済が2033年まで継続する。</p>	<p>・コロナの影響を確実に予測することは困難であるが、収入が減少する中、安定的な事業運営のため、安全・安定輸送を前提とし、乗車人員の動向や施設の老朽化度合い等を踏まえ、併せて事業の必要性・緊急性等を見極めつつ、他社の事例を参考にしながら事業の先送りや見直し等を行いコストの節減を徹底していく。</p> <p>・設備投資については、最少のコストで最大の効果を得るため、最大限の補助金等の確保や、既存施設の老朽化度合い等に応じた更新時期・規模等を見極め・設備のダウングレードなどによるコストの縮減や平準化を行い、計画的に実施していく。</p> <p>・コロナなどの環境変化を踏まえた収益見込等の分析や、金融市場等の動向把握に努めつつ、過去の建設資金を約定通り返済していく。</p>	<p>収益の確保と徹底的な事業精査等による経費の節減を通じた経常黒字の確保</p> <p>安全・安定輸送のため最大限の補助金確保等による既存施設の維持更新、大規模設備投資の計画的実施 ホームドア3駅及び車両1編成等</p> <p>鉄道施設の譲渡代金等の約定返済を着実に実施(2023年末時点で残高728億円まで減少)</p>	<p>徹底的な事業精査による経費削減を通じた経常黒字の確保</p>	<p>収益の確保による経常黒字の確保</p>	<p>・乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の事業規模・内容等を徹底的に精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減することで、経常収支の悪化を最小限に抑える。</p>
			<p>最大限の補助金確保と計画的な設備投資</p>	<p>長期借入金の約定返済に加え、鉄道運輸機構に対し長期未払金の返済を行い、残高を945億円まで減少させる。</p>	
			<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p>		
			<p>・コロナ禍における厳しい経営状況の中で、支出の抑制に取り組んだ結果、営業費については前年同期と比べて削減した。また、昨年度発売し好評だった人気アニメとコラボした一日乗車券の再販、劇団四季有明劇場とのタイアップ、オンラインショップでの新商品の追加などを実施することで収益増加を図った。</p> <p>・設備投資は補助金を確保しつつ、最少のコストで最大の効果が得られるように進めている。</p> <p>・長期未払金・長期借入金については、計画的に返済を行っている。</p>		

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> 乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の事業規模・内容等を徹底的に精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減する。 駅の構内空間の広告等の活用、グッズ開発や販路の拡大等により収益増を図り、経常黒字を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> 乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の事業規模・内容等を徹底的に精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減する。 駅の構内空間の広告等の活用、グッズ開発や販路の拡大等により収益増を図り、経常黒字を維持する。
		<ul style="list-style-type: none"> 設備投資については、既存施設の老朽化、故障頻度等に応じて、実施範囲・時期等を個々に精査し、最少のコストで最大の効果を上げていく。 最大限補助金を確保し、東京テレポート駅へのホームドア導入工事や橋脚への耐震補強工事を進めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資については、既存施設の老朽化、故障頻度等に応じて、実施範囲・時期等を個々に精査し、最少のコストで最大の効果を上げていく。 最大限補助金を確保し橋脚への耐震補強工事を進めるとともに、安定運行の確保に向け、新車両導入を開始する。
		<p>長期借入金の約定返済に加え、鉄道運輸機構に対し長期未払金の返済を行い、残高を852億円まで減少させる。</p>	<p>長期借入金の約定返済に加え、鉄道運輸機構に対し長期未払金の返済を行い、残高を728億円まで減少させる。</p>

改訂の内容及び考え方について

・コロナ禍の厳しい状況が引き続き中で、取組の深度化を図るため、到達目標 に対する個別取組事項を「経費削減」と「収益の確保」の観点に分けた。今後は他の鉄道会社等の事例も収集し当社の取組をより一層強化していく。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<p>設備保守点検の実施見直しや東京2020大会関連経費の精査等の支出の抑制に取り組んだ結果、営業費は前年同期比 287百万円の7,123百万円（前年同期7,411百万円）となり、経常利益は前年同期比1,077百万円改善し、1,218百万円（前年同期 2,295百万円）となった。中間決算（9月末）時点</p>	<ul style="list-style-type: none"> 東京2020大会への対応等による支出の増加要因もあったが、コロナ禍における厳しい経営状況の中で、昨年度に引き続き支出の抑制に取り組んだ結果、営業費については前年同期と比べて削減した。 【削減事例】精算機の特別保守委託は、状態を確認し先送りした。電力監視システム年間保守委託等ではメーカー推奨点検時期であったが、状態等を確認し安全性を担保した上で先送りを実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> 乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の内容を精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減する。 他鉄道会社の経費削減について情報収集し、当社の取組に活かしていく。 【例】更新設備のダウングレード、清掃規模の縮小等 以上の取組により経常黒字を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> 乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の内容を精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減する。 他鉄道会社の経費削減について情報収集し、当社の取組に活かしていく。 2022年の取組を踏まえ経費削減の取組を強化していく。 以上の取組により経常黒字を維持する。
<p>沿線施設や他企業と連携を図り、タイアップ広告や許諾化商品の販売等を行ったのに加え、昨年度末に開設したオンラインショップでは毎月新商品の追加を行った。その結果、営業収益は前年同期比737百万円増加し6,245百万円となり、営業収益の内、運輸雑収は41百万円増加し、795百万円となった。 9月末時点</p>	<ul style="list-style-type: none"> 上期の乗車人員はテレワークの浸透や緊急事態宣言の発出、東京2020大会開催に伴う沿線施設の休業等により厳しい状況だった。 昨年度発売し好評だった人気アニメとコラボした一日乗車券の再販売やコラボ商品の販売、劇団四季有明劇場とのタイアップ、オンラインショップでの新商品の追加などの取組を実施することで収益増加を図った。 	<ul style="list-style-type: none"> 沿線地域や施設との連携を図り、地域の発展に寄与するとともに集客増や増収に繋がる取組を実施する。 駅の構内空間の広告等の活用、オリジナルグッズの開発や販路の拡大等により収益増を図り、経常黒字を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> 沿線地域や施設との連携を図り、地域の発展に寄与するとともに集客増や増収に繋がる取組を実施する。 駅の構内空間の広告等の活用、新たなグッズ開発や販路の拡大等により収益増を図り、経常黒字を維持する。
<p>設備投資は、予算策定段階で可能な限り事業の先送りを実施しているが、執行段階においても、規模等の見直しを図るなどコスト削減を図りつつ実施した。その結果、設備投資額586百万円（9月末時点取得資産総額）となった。</p> <p>補助金については、天王洲アイル駅のホームドア導入工事で120百万円取得した。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 厳しい経営状況を踏まえ、改めて実施時期や規模等の精査を行った上で着実に進め、9月末時点で586百万円取得した。また天王洲アイル駅のホームドア導入工事は補助金120百万円を確保した。品川シーサイド駅のホームドア導入工事、橋脚耐震補強も着実に進めている。 実施例： 天王洲アイル駅ホームドア導入 363百万円 天王洲アイル駅列車非常停止装置更新 72百万円 天王洲アイル駅車掌用ITV装置更新 35百万円 一方で半導体の供給不足により、計画から実施が遅れている案件もある。 	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資については、既存施設の老朽化、故障頻度等に応じて、実施範囲・時期等を個々に精査し、最少のコストで最大の効果を上げていく。 最大限補助金を確保し、東京テレポート駅へのホームドア導入工事や橋脚への耐震補強工事を進めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資については、既存施設の老朽化、故障頻度等に応じて、実施範囲・時期等を個々に精査し、最少のコストで最大の効果を上げていく。 最大限補助金を確保し、東京テレポート駅へのホームドア導入工事や橋脚への耐震補強工事を進めるとともに、安定運行の確保に向けて新車両の導入を進めていく。
<p>長期未払金の返済は着実に進めており、現時点の残高は99,219百万円となった。3月末は残高94,441百万円を予定しており、目標を達成する見込みである。</p>	<p>長期未払金・長期借入金について、計画的に返済を行い、9月末992億円まで減少した。</p>	<p>長期借入金の約定返済に加え、鉄道運輸機構に対し長期未払金の返済を行い、残高を852億円まで減少させる。</p>	<p>長期借入金の約定返済に加え、鉄道運輸機構に対し長期未払金の返済を行い、残高を728億円まで減少させる。</p>

戦略3	ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保	事業運営
-----	------------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					○

【戦略を設定する理由・背景】

鉄道事業者の使命である安全・安定輸送を継続的に実現するとともに、バリアフリーに対する社会的要請や近年の自然災害の激甚化などに適切に対応すべく、ハード・ソフト両面から取組み、輸送の安全確保の更なる徹底を行っていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度			
				計画	実績		
<p>・新型コロナウイルス感染症の影響により収益が減少する中であっても、鉄道事業者の使命である安全・安定輸送を継続的に確保していく必要がある。</p> <p>・ハード面においては、ホームドアの整備によるお客様の安全の確保や高架橋や橋梁等の鉄道施設の耐震補強が必要となる。</p> <p>・また、ソフト面においては、近年の自然災害の頻発化・激甚化に対する業務活動の維持や早期回復に向けた防災基本計画や事業継続計画の再構築等による事故・災害等への対応強化が必要である。</p>	<p>・補助金を確保しつつ、ホームドアの整備や橋脚数の最も多い第4辰巳高架橋をはじめとする高架橋や橋梁の耐震補強を進める。</p> <p>・社として防災基本計画や事業継続計画等の再構築、および実践的な教育・訓練を通して自然災害への対応力を向上させる。</p> <p>・警察や消防等との連携、他鉄道事業者との情報共有、訓練視察等を通じて事故・災害等への対応能力の向上をめざす。</p>	<p>ホームドア5駅整備完了</p> <p>2023年度線路内転落件数3件以内</p> <p>第4辰巳高架橋の橋脚24基の耐震補強完了</p> <p>防災基本計画等に基づく訓練を年1回程度実施、他事例の学びによるPDCAサイクルの確立</p> <p>他鉄道事業者の事例を参考としてつづ警察・消防と連携した実践的訓練を実施</p>	補助金確保の上でのホームドア整備によるホーム上安全対策の推進	補助金確保の上での災害に強い施設の整備	関係機関と連携した安全対策の推進		
			・補助金を確保しつつ天王洲アイル駅と品川シーサイド駅のホームドアを整備	・補助金を確保しつつ第4辰巳高架橋の橋脚6基の耐震補強を実施	・防災基本計画、事業継続計画(震災編)の制定・改正 ・計画に基づく本社対策本部訓練等を実施	・警察・消防と連携した訓練の実施 ・他社線との安全情報連絡会議参加や訓練視察等を実施	
			実績(2021年11月末時点)及び要因分析				

戦略3	ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保	事業運営
-----	------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交	長期戦略
	○					○

【戦略を設定する理由・背景】

鉄道事業者の使命である安全・安定輸送を継続的に実現するとともに、バリアフリーに対する社会的要請や近年の自然災害の激甚化などに適切に対応すべく、ハード・ソフト両面から取組み、輸送の安全確保の更なる徹底を行っていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度			
				計画	実績		
<p>・新型コロナウイルス感染症の影響により収益が減少する中であっても、鉄道事業者の使命である安全・安定輸送を継続的に確保していく必要がある。</p> <p>・ハード面においては、ホームドアの整備によるお客様の安全の確保や高架橋や橋梁等の鉄道施設の耐震補強が必要となる。</p> <p>・また、ソフト面においては、近年の自然災害の頻発化・激甚化に対する業務活動の維持や早期回復に向けた防災基本計画や事業継続計画の再構築等による事故・災害等への対応強化が必要である。</p> <p>・2021年8月及び10月に他社線車内で発生した傷害事件を受けて、一層のセキュリティ確保に向けた取組が求められている。</p>	<p>・補助金を確保しつつ、ホームドアの整備や橋脚数の最も多い第4辰巳高架橋をはじめとする高架橋や橋梁の耐震補強を進める。</p> <p>・社として防災基本計画や事業継続計画等の再構築、および実践的な教育・訓練を通して自然災害への対応力を向上させる。</p> <p>・警察や消防等との連携、他鉄道事業者との情報共有、訓練視察等を通じて事故・災害等への対応能力向上をめざす。</p> <p>・セキュリティ確保に向けた施策を抽出し、施策の実現可能性ごとに進捗管理を行ってセキュリティの向上をめざす。</p>	<p>ホームドア5駅整備完了</p> <p>2023年度線路内転落件数3件以内</p> <p>第4辰巳高架橋の橋脚24基の耐震補強完了</p> <p>防災基本計画等に基づく訓練を年1回程度実施、他事例の学びによるPDCAサイクルの確立</p> <p>他鉄道事業者の事例を参考としてつづ警察・消防と連携した実践的訓練を実施</p> <p>セキュリティ確保への対応強化</p>	補助金確保の上でのホームドア整備によるホーム上安全対策の推進	補助金確保の上での災害に強い施設の整備	関係機関と連携した安全対策の推進		
			・補助金を確保しつつ天王洲アイル駅と品川シーサイド駅のホームドアを整備	・補助金を確保しつつ第4辰巳高架橋の橋脚6基の耐震補強を実施	・防災基本計画、事業継続計画(震災編)の制定・改正 ・計画に基づく本社対策本部訓練等を実施	・警察・消防と連携した訓練の実施 ・他社線との安全情報連絡会議参加や訓練視察等を実施	
			実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
			引き続き厳しい経営状況が続く中、補助金を確保しつつホームドアの整備に取り組み、天王洲アイル駅の供用を開始、第四辰巳高架橋の耐震補強工事も進行中である。また、防災基本計画の改訂等も予定どおり実施。安全面に関しては、他社線において立て続けに列車内傷害事件が発生したことを受け、改めてセキュリティ面の再検討を行い、可能なものから対策を実施した。今後も引き続き計画的に強化策の実施を予定。			車内・駅構内におけるセキュリティ向上への取組	・他社線車内で発生した傷害事件を踏まえた対応

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> 補助金を確保しつつ東京テレポート駅のホームドアを整備 	<ul style="list-style-type: none"> 東雲駅、新木場駅のホームドア整備方針を策定
/	/	<ul style="list-style-type: none"> 補助金を確保しつつ第4辰巳高架橋の橋脚9基の耐震補強を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 補助金を確保しつつ第4辰巳高架橋の橋脚9基の耐震補強を実施
/	/	<ul style="list-style-type: none"> 防災上の新たなリスク洗い出し・評価 防災基本計画、事業継続計画（震災編）の見直し等 計画に基づく本社対策本部訓練等を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 防災上の新たなリスク洗い出し・評価 防災基本計画、事業継続計画（震災編）の見直し等 計画に基づく本社対策本部訓練等を実施
/	/	<ul style="list-style-type: none"> 警察・消防と連携した訓練の実施 他社線との安全情報連絡会議参加や訓練視察等を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 警察・消防と連携した訓練の実施 他社線との安全情報連絡会議参加や訓練視察等を実施
/	/		

改訂の内容及び考え方について

今年度発生した列車内傷害事象を受け、鉄道のセキュリティ確保についての関心が高まっていることを踏まえ、セキュリティの一層の向上に向けた取組を追究した。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 天王洲アイル駅のホームドアは都の補助金を確保し整備完了。2021年6月供用開始 品川シーサイド駅のホームドアは国、品川区の補助金を確保し現在整備中。2022年3月までに供用開始を予定 	<ul style="list-style-type: none"> 天王洲アイル駅のホームドアは、東京2020大会が新型コロナの影響により1年延期となったため、工程の見直しを行い都の鉄道駅総合バリアフリー推進事業費補助金（東京2020大会会場周辺駅）を確保して整備を進め、東京2020大会前の2021年6月に供用を開始した。 品川シーサイド駅のホームドアは、2021年4月に工事着手し、東京2020大会期間中を一時休止して大会後に再開し、2022年3月までの供用開始に向け工事を進めているところである。 	<ul style="list-style-type: none"> 補助金を確保しつつ東京テレポート駅のホームドアを整備 	<ul style="list-style-type: none"> 東雲駅、新木場駅のホームドア整備方針を策定
<ul style="list-style-type: none"> 第4辰巳高架橋耐震補強工事は、国、都の補助金を確保し現在工事中 	<ul style="list-style-type: none"> 第4辰巳高架橋耐震補強工事は、国、都の補助金を確保し2020年10月に工事着手し、6基は2020年度に補強を完了している。引き続き、2021年度も補助金を確保し、2021年度実施予定の9基のうち、6基は補強が完了し、現在は残る3基を施工中である。2022年2月までに2020年度完了分の6基と合わせて、合計15基を補強完了予定である。 	<ul style="list-style-type: none"> 補助金を確保しつつ第4辰巳高架橋の橋脚9基の耐震補強を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 補助金を確保しつつ第4辰巳高架橋の橋脚9基の耐震補強を実施
<ul style="list-style-type: none"> 4月に防災基本計画（震災編）の改訂、同（風水害編）の制定を実施。9月に事業継続計画（震災編）の改訂を実施 異常時総合訓練やテロ事象に係る本社対策本部訓練を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 近年の地震や風水害などにみられる自然災害の激甚化を踏まえ、この機にこれまで懸案となっていた左記計画類の見直しを進めた。 左記計画等を踏まえた訓練を実施した。 なお、引き続き新たなリスクの洗い出し等を進めている。 	<ul style="list-style-type: none"> 防災上の新たなリスク洗い出し・評価 防災基本計画、事業継続計画（震災編）の見直し等 計画に基づく本社対策本部訓練等を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 防災上の新たなリスク洗い出し・評価 防災基本計画、事業継続計画（震災編）の見直し等 計画に基づく本社対策本部訓練等を実施
<ul style="list-style-type: none"> 同業他社との訓練等に参加し情報交換を行った 	<ul style="list-style-type: none"> JR東日本主催の津波避難訓練への参加や避難時のお客様誘導や列車からの降車方法等について情報交換を行うなど、他社との連携を強化した。 	<ul style="list-style-type: none"> 警察・消防と連携した訓練の実施 他社線との安全情報連絡会議参加や訓練視察等を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 警察・消防と連携した訓練の実施 他社線との安全情報連絡会議参加や訓練視察等を実施
<ul style="list-style-type: none"> 警察と連携した訓練を実施 セキュリティ強化のための各種施策の洗い出しを行い、結果に基づいて、警備警戒の強化についての車内放送や、ポスター掲示による注意喚起、本社社員や駅助役による駅巡回警備などを実施、警備員の増員に向けた検討を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 地元警察署と合同で列車内傷害事象を想定した訓練・お客様への啓発活動を実施した。 当社線においても同様の事象が発生した場合を想定して、必要な対応・課題等をピックアップし、可能なものから対策を実施した。 今後も継続的に検討を実施し、必要な取組を進める。 	<ul style="list-style-type: none"> 巡回警備員の増員や運転シミュレータの改修による異常時訓練の拡充 他社線を含めた内外の状況を踏まえた取組の継続 	<ul style="list-style-type: none"> 全車両に防犯カメラと通話機能付き緊急時通報装置を備えた新型車両の導入準備 他社線を含めた内外の状況を踏まえた取組の継続

戦略4	沿線のバリューアップを含め、あらゆるお客様の目線にたったハード、ソフトの取組の推進	事業運営

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】

今後の利用者数の回復や多様化を見据え、バリアフリー化等を通じた利用者の利便性の向上、快適に移動できる空間の整備などのハード面の取組が必要である。また、一層のお客様サービスのためには、分かりやすい案内にとどまらず、地域との連携・情報発信等に加え沿線のバリューアップが求められる。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>・東京2020大会やその後の利用者数の回復や多様化を見据え、バリアフリー化の更なる推進や車内環境の快適性の向上など、誰もが利用しやすく快適な施設等の整備が必要となる。</p> <p>・また、お客様の多様化に応じたお客様サービスの継続的な向上や沿線地域との連携や沿線情報の発信により、地域の活性化や沿線のバリューアップを目指していく必要がある。</p>	<p>・バリアフリー化の推進として、車椅子が単独乗降できるよう、ホームの先端に櫛状のゴムを設置し、車両とホームの間を縮小するとともに、エスカレーターのリニューアルと音声案内機能等を導入していく。</p> <p>・製造から25年が経過した車両を、より快適な車内空間を有する新型車両に置き換える。</p> <p>・お客様サービスの持続的向上に向けた取組を強化する。</p> <p>・引き続き、沿線のバリューアップに向け、沿線地域・企業との連携を継続・強化し、沿線地域に来る魅力を発信し続ける。</p>	<p>全7駅でホームと車両の隙間に櫛状のゴムを設置 天王洲アイル駅1基、東雲駅2基のエスカレーターリニューアル完了 2024年の新車運行開始に向け手続等が完了 ホーム整列ラインや車イス対応表示等の敷設、PDCAによるお客様サービス改善 沿線企業等との連携、イベントタイアップ2023年度12件以上</p>	バリアフリー化の推進		<p>・7駅すべてにおいて、車椅子用フリースペース近くのドア部分に櫛状のゴムが設置され、単独乗降が可能となるようホームとの隙間が縮小 ・天王洲アイル駅のエスカレーター1基の更新工事の設計を実施</p> <p>構造等の仕様を検討 車両の搬入・搬出方法の検討</p> <p>・的確な情報提供；分かりやすい案内放送や放送文例の作成・改善を行う。ホームの整列ラインや車イス対応表示等の敷設を実施。 ・PDCAによるサービス改善；覆面調査、お客様からの意見、要望、苦情等をサービス改善につなげていく。</p> <p>・進出企業とのタイアップの実施 ・前年の試行を踏まえた駅前施設の活用方法の検討 ・沿線地域情報発信エリアの拡充（品川エリア等） ・Maas等臨海地域における都の施策やまちづくり協議会等の活動との連携</p>
			快適な車内環境の整備		
			高品質なお客様サービスの実現		
			地域活性化への取組強化や情報発信の充実化		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略4	沿線のバリューアップを含め、あらゆるお客様の目線にたったハード、ソフトの取組の推進	事業運営

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間等連携 人事交流	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】

今後の利用者数の回復や多様化を見据え、バリアフリー化等を通じた利用者の利便性の向上、快適に移動できる空間の整備などのハード面の取組が必要である。また、一層のお客様サービスのためには、分かりやすい案内にとどまらず、地域との連携・情報発信等に加え沿線のバリューアップが求められる。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>・東京2020大会やその後の利用者数の回復や多様化を見据え、バリアフリー化の更なる推進や車内環境の快適性の向上など、障害者の視点も含め、誰もが利用しやすく快適な環境の整備が必要となる。</p> <p>・また、お客様の多様化に応じたお客様サービスの継続的な向上や沿線地域との連携や沿線情報の発信により、地域の活性化や沿線のバリューアップを目指していく必要がある。</p>	<p>・バリアフリー化の推進として、車椅子が単独乗降できるよう、ホームの先端に櫛状のゴムを設置し、車両とホームの間を縮小するとともに、エスカレーターのリニューアルと音声案内機能等を導入していく。</p> <p>・障害をお持ちの方の更なる利便性向上に向け、障害者用ICカード導入に向けた取組を行う。</p> <p>・製造から25年が経過した車両を、より快適な車内空間を有する新型車両に置き換える。</p> <p>・お客様サービスの維持向上に向けた取組を強化する。</p> <p>・引き続き沿線のバリューアップに向け、沿線地域・企業との連携を継続・強化し、沿線地域に来る魅力を発信し続ける。</p>	<p>全7駅でホームと車両の隙間に櫛状のゴムを設置 天王洲アイル駅1基、東雲駅2基のエスカレーターリニューアル完了 2023年度に障害者用ICカードの運用開始を目指す 2024年の新車運行開始に向け手続等が完了 ホーム整列ラインや車イス対応表示等の敷設、PDCAによるお客様サービスの改善 沿線企業等との連携、イベントタイアップ2023年度12件以上</p>	バリアフリー化の推進		<p>・7駅すべてにおいて、車椅子用フリースペース近くのドア部分に櫛状のゴムが設置され、単独乗降が可能となるようホームとの隙間が縮小 ・天王洲アイル駅のエスカレーター1基の更新工事の設計を実施</p> <p>構造等の仕様を検討 車両の搬入・搬出方法の検討</p> <p>・的確な情報提供；分かりやすい案内放送や放送文例の作成・改善を行う。ホームの整列ラインや車イス対応表示等の敷設を実施。 ・PDCAによるサービス改善；覆面調査、お客様からの意見、要望、苦情等をサービス改善につなげていく。</p> <p>・進出企業とのタイアップの実施 ・前年の試行を踏まえた駅前施設の活用方法の検討 ・沿線地域情報発信エリアの拡充（品川エリア等） ・Maas等臨海地域における都の施策やまちづくり協議会等の活動との連携</p>
			快適な車内環境の整備		
			高品質なお客様サービスの実現		
			地域活性化への取組強化や情報発信の充実化		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
バリアフリー化の推進は、ホームと車両の隙間対策としての櫛状ゴム設置を7駅すべてで完了させるなど予定通り進めた。また、新型車両導入に向けた準備も滞りなく進んでいる。お客様サービスの向上については、覆面調査を踏まえ、PDCAサイクルによる持続的な取組を進める。また沿線のバリューアップに資する取組は従来以上に地域を広げた展開を進めている。					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> 天王洲アイル駅のエスカレーター1基の更新工事を実施 東雲駅のエスカレーター2基の更新工事を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 東雲駅のエスカレーター2基の更新工事を実施
/	/	<ul style="list-style-type: none"> 構造等の仕様を確認 車両の搬入・搬出方法の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 運輸局等への各種手続きの完了 試運転・新車両の乗務員訓練の実施
/	/	<ul style="list-style-type: none"> 的確な情報提供；分かりやすい案内放送、声の出し方の徹底を継続。HPやSNSによるタイムリーな情報提供。 PDCAによるサービス改善；覆面調査、お客様からの意見、要望、苦情等をサービス改善につなげていく。 	<ul style="list-style-type: none"> 的確な情報提供；分かりやすい案内放送、声の出し方の徹底を継続。HPやSNSによるタイムリーな情報提供。 PDCAによるサービス改善；覆面調査、お客様からの意見、要望、苦情等をサービス改善につなげていく。
/	/	<ul style="list-style-type: none"> 進出企業とのタイアップの実施 駅前観光施設の活用方法の拡充に向けた検討 沿線地域情報発信エリア拡充(新木場・東雲エリア等) MaaS等臨海地域における都の施策への参画やまちづくり協議会等の活動との連携 	<ul style="list-style-type: none"> 進出企業とのタイアップの実施 駅前観光施設の活用方法の拡充に向けた検討 沿線地域の情報発信を臨海副都心エリア以外に拡充 MaaS等、臨海地域における都の施策への参画やまちづくり協議会等の活動との連携
/	/		

改訂の内容及び考え方について

<p>バリアフリー化の推進についてはハード・ソフト両面から取組を強化する。</p>

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ホームと車両の間隙対策として、7駅全てで柵状ゴムの設置完了 天王洲アイル駅の13号機エスカレーター更新工事は、実施設計を完了した。 	<ul style="list-style-type: none"> 東京2020大会までに全駅にて車椅子利用者の円滑な移動が可能となるよう、車両内に車椅子用フリースペースのある1号車4扉、10号車1扉の部分に設置し、大会までに完了することができた。 エスカレーター更新工事の実施設計においては、利用者の利便性を最優先に、使用停止期間が最小となるよう、仮設計に配慮した。 	<ul style="list-style-type: none"> 天王洲アイル駅のエスカレーター1基の更新工事を実施 東雲駅のエスカレーター2基の更新工事を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 東雲駅のエスカレーター2基の更新工事を実施 障害者用ICカードの運用開始予定
<ul style="list-style-type: none"> 安全やバリアフリーへの配慮等も含めた構造等の仕様検討、ならびに必要な諸手続きを進めた。 現在運行中の車両の廃車方法や搬出方法について調査検討を進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> ホームと車両との段差縮小等のバリアフリーへの配慮や、全車両への防犯カメラ等の配備を含めた車内セキュリティ向上の観点なども踏まえ、新型車両への更新に向けた準備を予定どおり進めた。 現在運行中の車両の廃車方法について、廃車コストならびに解体スケジュール等を考慮して、当初想定した鉄道輸送から陸送への切り替え検討を進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> 構造等の仕様を確認 車両の搬入・搬出方法の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 運輸局等への各種手続きの完了 試運転・新車両の乗務員訓練の実施
<ul style="list-style-type: none"> お客様にわかりやすい案内放送実現のためにアナウンス用のガイドブックを作成し、正確な情報提供を心掛けた。 サービス改善の取組等の成果等の検証による課題の把握を進めるべく覆面調査を11月に実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道の専門用語をアナウンスで伝える際の言いかえを統一するなどしてアナウンスサービスレベルの向上と均一化につなげた。 覆面調査の結果や、お客様からの意見、要望、苦情等の幅広い声を更なる高品質のサービス提供につなげるPDCAの仕組みを構築していく。 お台場への観光客やビッグサイト来訪者など定期的にお客様が多い当社の特性によるお客様ニーズに鑑み、CSに特化した研修を2月に実施 	<ul style="list-style-type: none"> 的確な情報提供；分かりやすい案内放送、声の出し方の徹底を継続。HPやSNSによるタイムリーな情報提供。 PDCAによるサービス改善；覆面調査、お客様からの意見、要望、苦情等をサービス改善につなげていく。 	<ul style="list-style-type: none"> 的確な情報提供；分かりやすい案内放送、声の出し方の徹底を継続。HPやSNSによるタイムリーな情報提供。 PDCAによるサービス改善；覆面調査、お客様からの意見、要望、苦情等をサービス改善につなげていく。
<ul style="list-style-type: none"> 進出企業とのタイアップを積極的に実施した。 観光案内所では、オリパラ期間中東北復興関連のイベントが開催された。 品川エリア(天王洲地区)エリアマネ団体へ加入し、更なる連携強化を開始。 上半期はコロナ禍によるイベント中止等はあったが、10月に降まち協イベント等に積極的に参加した。 	<ul style="list-style-type: none"> 有明ガーデンの劇団四季こけら落としにあわせて、発車メロディ変更やタイアップ広告、SNS発信等のタイアップ企画を実施し、人気アニメ「ラブライブ！」とのタイアップによるSNS発信など沿線地域のPR企画を企業と連携して実施。また、1日乗車券等の各種タイアップ商品を発売した。 駅前観光案内所は今年度よりレンタルスペースとしての利用を開始し、オリパラ期間中のイベントにつなげた。 臨海副都心まちづくり協議会との連携は継続強化を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> 進出企業とのタイアップの実施 駅前観光施設の活用方法の拡充に向けた検討 沿線地域情報発信エリア拡充(新木場・東雲エリア等) MaaS等臨海地域における都の施策への参画やまちづくり協議会等の活動との連携 	<ul style="list-style-type: none"> 進出企業とのタイアップの実施 駅前観光施設の活用方法の拡充に向けた検討 沿線地域の情報発信を臨海副都心エリア以外に拡充 MaaS等、臨海地域における都の施策への参画やまちづくり協議会等の活動との連携

戦略 1	機能的な組織運営の実施	組織運営
------	-------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】

ペーパーレス化による働き方改革や業務効率化のためデジタル化が加速している。コロナの影響により、生活様式が大きく変わり、企業もデジタル技術を活用し、ビジネスモデルや業務プロセスの変革が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
			到達目標	
<p>テナントに関する情報管理が紙ベースのものがほとんどで手書きのものも多い。決裁も全て紙ベースである。</p> <p>テナントビル管理システムの情報が会計システムと共有されていないため、請求や支払の情報が会計システム内で共有化されず、会計処理に手間がかかる。</p> <p>当社主要業務が不動産賃貸事業におけるリーシングであることから、都OBで経験を有する人材が極めてまれである。都OB以外からの人材確保ルートを構築したが、昨今の人材難から確保が難しいこともある。</p>	<p>テナントに関する全ての情報をシステム化して、社内での共有を図る。さらに起案文書など従来紙で保存していた書類について、全てシステムで保存する。</p> <p>ペーパーレス化によるコスト削減、決裁のスピードアップ、文書保存場所の削減、文書の迅速な検索など業務効率化を図るため、電子決裁を導入する。</p> <p>テナントビル管理システムと会計システムとの連携を図り、情報を一元化し、会計システムの処理業務を簡素化する。</p> <p>リーシングなどのテナントビル管理だけでなく、施設全体の集客向上につながる販促企画や広告、プロモーションなどができる人材を自社で育成する。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビル管理、文書管理、電子決裁、会計システムと連携した総合マネジメントシステムの構築 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・電子決裁率 100% <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会計システムへの直接入力割合を80%減 現行直接入力100% <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門知識をもつ人材を育成し、生産性向上を図る。 	総合マネジメントシステムの構築	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				

2021年度計画
テナントビル管理システムと会計システムとの連携における事前調査・検討
事業分析から求められるスキルを検証し、社員のスキル、経験、各種能力などの現状を確認して、新たなニーズに合うような育成手法を決め、人材育成計画を作成する

戦略 1	機能的な組織運営の実施	組織運営
------	-------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人妻交	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】

ペーパーレス化による働き方改革や業務効率化のためデジタル化が加速している。コロナの影響により、生活様式が大きく変わり、企業もデジタル技術を活用し、ビジネスモデルや業務プロセスの変革が求められている。また南大沢地区がスマート東京先行実施エリアに選定され、取組が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
			到達目標	
<p>テナントに関する情報管理が紙ベースであるため、テナントビル管理システムを構築し、請求や支払処理などを統合してシステム化を図った。これに伴いシステム内の情報の取扱いなど運用の過程やテレワークの実施などで更なるセキュリティ強化が必要となっている。また、システム化を踏まえ、意思決定プロセスの重複廃除など更なる業務の見直しを望まれる。</p> <p>当社主要業務が不動産賃貸事業におけるリーシングであるが、都OBで経験を有する人材が極めてまれである。都OB以外からの人材確保に努めているが、昨今の人材難から確保が難しいこともある。</p> <p>パオレビルに大型のデジタルサイネージを設置した。今後サイネージを積極的に活用したプロモーションや広告利用を進める必要がある。</p>	<p>テナントに関する全ての情報をシステム化して、社内での共有を図る。さらに起案文書など従来紙で保存していた書類について、全てシステムで保存する。</p> <p>ペーパーレス化によるコスト削減、文書保存場所の削減、文書の迅速な検索、電子決裁導入など業務効率化を図るため、テナントビル管理システムを活用し、更なる業務プロセスの見直しやセキュリティ強化を行う。</p> <p>リーシングなどのテナントビル管理の専門知識を持った人材を自社で育成する。</p> <p>施設全体の集客向上につながる販促企画や広告、先端技術を活用したプロモーション活動が可能な専門的な知識を持つ人材を育成する。</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビル管理、文書管理機能、セキュリティを強化した総合マネジメントシステムの構築 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職階に応じた意思決定の権限の見直しや電子決裁による事務の効率化 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リーシングなど専門知識をもつ人材を育成し、生産性向上を図る。 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社独自で先端技術を活用した情報の発信 	総合マネジメントシステムの構築	リーシングなど専門知識を持った人材の育成
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
<p>テナントビル管理システムの構築により、テナント情報や起案文書などを全て電子化し、構築後も改善を行い必要とされる機能を追加した。これにより総合マネジメントシステム構築の目標を達成した。今後は業務プロセスの見直しやセキュリティ強化を図る。社員自らの専門的スキルを向上させ、広告やプロモーションなど当社自ら企画作成することができ、生産性の向上の目標を達成した。今後はさらにデジタルサイネージを活用するためのOASスキルをさらに習得させる。</p>				

2021年度計画
テナントビル管理システムと会計システムとの連携における事前調査・検討
事業分析から求められるスキルを検証し、社員のスキル、経験、各種能力などの現状を確認して、新たなニーズに合うような育成手法を決め、人材育成計画を作成する

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	前年度の調査・検討をもとにテナントビル管理システムと会計システムとの連携及び構築（新システム）	2020年度に構築したテナントビル管理システムに、電子決済機能を加えた総合マネジメントシステムの構築、運用
/	/	リーシング業務に必要な不動産の知識や幅広い専門的なビジネスの知識を含め外部の研修を積極的に受講させ、ビル管理の専門知識を習得させる（1人）	リーシング業務に必要な不動産の知識などを外部の研修を積極的に受講させ習得させる（1人） 各テナントの売上向上の施策提案や施設全体の集客向上につながるプロモーションや販促事業の専門知識を外部の研修を積極的に受講させ習得させる（1人）
/	/		
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

2020年度に構築したテナントビル管理システムの更なる活用を図るため、業務プロセスの見直しやセキュリティ強化を踏まえた改修を行う。これにより、無駄な事務作業や情報の漏洩などのリスク低減を図る。またバオレビルに今年度設置したデジタルサイネージを積極的に活用していくため、自社が動画コンテンツの企画や作成ができるスキルを社員に習得させ、ビルの集客拡大や販促企画を効率的に実施する。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
システム委託会社及び税理士事務所と両システムとの連携の事前調査及び検討を実施	事前調査及び検討の結果、テナントビル管理システムにおいて請求、支払情報など会計上の情報を統合し、総合マネジメントシステムとして構築した。これに伴い、セキュリティ強化や意思決定プロセスの権限や権限付与の見直しの必要が判明したため、当面、テナントビル管理システムを活用し、業務プロセスの見直しを図るなどして効率化を図る。	支払処理の流れを検証し、それを踏まえたシステム改修を行い、押印箇所や不要な手続きの削減を図る。 システム内の情報の取扱いを検証し、セキュリティ強化した改修を行う。	前年度のシステム改修を踏まえ、セキュリティを強化したテナントビル管理システムの構築、運用
OAスキルを身に着けた社員が、委託業者が作成していたグルメマップやかわら版、会社HPのデザインを自ら企画作成できるようになり、迅速かつ効率的な販促活動を実施。	外部のOA研修を積極的に受講させ、社員自らのスキルを向上させたことにより、販促企画や広告、プロモーションなど当社自らが企画作成できるようになったため、迅速かつ効率的な施設全体の集客活動につながった。	リーシング業務に必要な不動産の知識や幅広い専門的なビジネスの知識を含め外部の研修を積極的に受講させ、ビル管理の専門知識を習得させる（1人）	リーシング業務に必要な不動産の知識などを外部の研修を積極的に受講させ習得させる（1人）
-	-	バオレビルに設置したデジタルサイネージの積極的な活用を図るため、外部の研修を積極的に受講するなど動画作成や編集作業のスキルを習得させる（1人）	各テナントの売上向上の施策提案や施設全体の集客向上につながるプロモーションや販促事業の専門知識を外部の研修を積極的に受講させ習得させる（1人） 会社独自でプロモーションの動画コンテンツを作成する

戦略 2	安定した収益確保と計画的なビル管理	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○			○		

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍において、近隣地域で店舗売上低迷の結果、飲食店やサービス店などの閉店が多くなっている。テナントの撤退を防止し、安定した収益を確保するため、建物の魅力を高め競争力向上を図る。

団体に於ける現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	実績
2017年度から東京都に対する債務償還が始まり、2026年度まで今後、毎年3億円程度、計約27億円を返済することになる。 一方では、主要ビルが築27年経過し、建物、設備の老朽化が進行しており、大規模修繕のため2026年度までには総額約37億円の費用を見込んでいる。 上記必要資金の確保のため、主要事業である不動産賃貸において、適正な賃料水準のもと、テナントの維持・確保が必要である。	今後の債務返済と大規模修繕のための費用増加に対し、主要事業である不動産賃貸においてテナントを確実に維持し、安定的に収入を確保し続けることが必要不可欠である。このため、大規模修繕計画に基づきリニューアルを着実に進め、新型コロナウイルス感染対策を踏まえた非接触型機器の導入など、執務・滞在環境の向上により競合ビルとの差別化を図る。	【目標】 ・コロナ流行前の収入を確保する。 12.2億円(賃料、駐車場収入) 【目標】 ・民事再生債務縮小 都への債務残高 7.1億円 (2023年度末)	建物の魅力を高め競争力向上につながるリニューアルの着実な実施 収益の安定的な確保	(バオレビル) エレベーターリニューアル(5基) (ガレリア・ユギ) 受変電設備改修工事、屋上防水工事	
				コロナ禍において、積極的なリーシングによるテナント確保及び駐車場割引認証施設の拡大などにより安定した収益確保と着実な返済を履行する必要がある。 賃貸収入 約9.2億円、駐車場収入 約2.4億円 債務残高 13.4億円(都への債務残高)	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略 2	安定した収益確保と計画的なビル管理	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人事交	長期 戦略
				○			○		

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍において、近隣地域で店舗売上低迷の結果、飲食店やサービス店などの閉店が多くなっている。テナントの撤退を防止し、安定した収益を確保するため、建物の魅力を高め競争力向上を図る。

団体に於ける現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	実績
2017年度から東京都に対する債務償還が始まり、2026年度まで今後、毎年3億円程度、計約27億円を返済することになる。 一方では、主要ビルが築27年経過し、建物、設備の老朽化が進行しており、大規模修繕のため2026年度までには総額約37億円の費用を見込んでいる。 またコロナ禍により、テナントの撤退も予想される。 このため、必要資金の確保に向けて、主要事業である不動産賃貸において、適正な賃料水準のもと、テナントの維持・確保が必要である。	今後の債務返済と大規模修繕のための費用増加に対し、主要事業である不動産賃貸において、テナントの撤退に対して、迅速に後継テナントの入居に努め、空室期間を極力短くするなど、テナントを確実に維持し、安定的に収入を確保し続けることが必要不可欠である。このため、大規模修繕計画に基づきリニューアルを着実に進め、新型コロナウイルス感染対策を踏まえた非接触型機器の導入など、執務・滞在環境の向上により競合ビルとの差別化を図る。	【目標】 ・コロナ流行前の収入を確保する。 12.2億円(賃料、駐車場収入) 【目標】 ・民事再生債務縮小 都への債務残高 7.1億円 (2023年度末)	建物の魅力を高め競争力向上につながるリニューアルの着実な実施 収益の安定的な確保	(バオレビル) エレベーターリニューアル(5基) (ガレリア・ユギ) 受変電設備改修工事、屋上防水工事	
				コロナ禍において、積極的なリーシングによるテナント確保及び駐車場割引認証施設の拡大などにより安定した収益確保と着実な返済を履行する必要がある。 賃貸収入 約9.2億円、駐車場収入 約2.4億円 債務残高 13.4億円(都への債務残高)	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
賃貸及び駐車場収入については、コロナ禍による一部テナントへの賃料免除や外出自粛要請などにより、コロナ流行前の収入には戻っていない。 都への民事再生債務は3月に予定通り返済予定である。					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	（パオレビル） 避難誘導灯改修、トップライト改修 （ガレリア・ユギ） 受変電設備改修（工事）、エスカレーター改修、給排水設備工事	（パオレビル） 駐車場内装改修 （ガレリア・ユギ） エスカレーター改修、給排水設備工事
/	/	コロナ禍において、積極的なリーシングによるテナント確保及び駐車場割引認証施設の拡大などにより安定した収益確保と着実な返済を履行する必要がある。 貸貸収入 約9.4億円、駐車場収入 約2.5億円 債務残高 10.2億円（都への債務残高）	コロナ禍において、積極的なリーシングによるテナント確保及び駐車場割引認証施設の拡大などにより安定した収益確保と着実な返済を履行する必要がある。 貸貸収入 約9.6億円、駐車場収入 約2.6億円 債務残高 7.1億円（都への債務残高）
/	/		
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

長期修繕計画は毎年見直しを行っており、緊急度の高いものを前倒しして実施している。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
（パオレビル） 2021年10月エレベーターリニューアル（5基）改修済 （ガレリア・ユギ） 受変電設備改修工事実施中（2022年5月まで） 屋上防水工事実施中（12月まで）	エレベーター改修期間中は、朝の出勤時の混雑を避けるため、停止階数の変更をするなど、テナントに与える影響を極力抑えた。 受変電設備改修工事では、ビルの営業時間内の停電を回避するなど、売上げに影響がないように実施している。 屋上防水工事では、テナントの営業時間を避けて実施するなど騒音対策に配慮した。	（パオレビル） 避難誘導灯改修、トップライト改修、外壁改修 （ガレリア・ユギ） 受変電設備改修（工事）、エスカレーター改修	（パオレビル） 駐車場内装改修 （ガレリア・ユギ） エスカレーター改修
貸貸収入約6.2億円 駐車場収入約1.4億円 債務残高約16.6億円（今年度分を2022年3月に支払予定 債務残高約13.4億円）	コロナ拡大の緊急事態宣言による休業要請を受けた飲食店テナントに対し、事業継続を支援する目的で、一定期間賃料等を免除した。 また駐車場収入については、外出自粛等の影響を受けたが、昨年度に比べ若干増収となった。	コロナ禍において、積極的なリーシングによるテナント確保及び駐車場割引認証施設の拡大などにより安定した収益確保と着実な返済を履行する必要がある。 貸貸収入 約9.4億円、駐車場収入 約2.5億円 債務残高 10.2億円（都への債務残高）	コロナ禍において、積極的なリーシングによるテナント確保及び駐車場割引認証施設の拡大などにより安定した収益確保と着実な返済を履行する必要がある。 貸貸収入 約9.6億円、駐車場収入 約2.6億円 債務残高 7.1億円（都への債務残高）

戦略3	南大沢地域に貢献する活動の推進	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○		○		○	

【戦略を設定する理由・背景】
 都の施策により南大沢地区が最先端の研究とICT活用による住民生活の向上が融合した持続可能なスマートエリアとして発展が望まれている。また、南大沢駅前に3棟の商業・業務施設、2カ所の駐車場を運営する都の政策連携団体として、地域住民の生活利便のため、地域の健全な発展に貢献する。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	到達目標
<p>新型コロナウイルス感染症の影響で、新たな生活様式が求められているが、それに対応した取組が無い。従来ビル管理事業が主体のため、地域のニーズも把握していない。</p> <p>南大沢スマートシティ協議会のメンバーとして、先端技術の活用を図りながら、地域の課題や対応策についての検討が求められている。</p> <p>現在、非接触ICカードや携帯電話を利用した電子決済が急速に普及しているが、駐車場精算が現金のみで、利便性に欠ける。また近隣商業施設の割引サービスの合算処理ができず、施設利用者の回遊性の向上による駐車場利用者の増加が期待できない。</p>	<p>前年度に実施した一般的なニーズ把握調査をさらに掘り下げ、地域のニーズ把握を随時行い、会社の保有資産を活用した取組を実証的、段階的に実施する。</p> <p>都と連携しながら会社の地域貢献事業の実施を進める。</p> <p>駐車場精算機のキャッシュレスシステムへの対応 近隣商業施設との駐車場割引サービスの合算処理の実現</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 実証的、段階的な取組で一定の効果が認められたものについて事業化実施 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> キーテナントとのプロモーション活動強化などによる先端技術の地域実装 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 駐車場利用における利便性の向上 	<p>地域貢献に資する新規事業実施</p> <p>5Gなど先端技術を活用したスマートシティの推進</p> <p>駐車場精算機のキャッシュレスシステムの導入</p> <p>駐車場合算処理に向けた近隣商業施設との連携</p>	<p>地域の公的セクターとしての信用や所有する不動産の積極的な活用など会社の強みを生かした事業計画を通して、地域の貢献に資する地域のニーズ調査の実施 南大沢駅周辺では未設置のリモートワークステーションを開設し、実証実験の実施</p> <p>東京都が実施している南大沢スマートシティ協議会与連携し、商業施設内にデジタルサイネージを活用した広告活動の実施</p> <p>駐車場の集客力を向上させ、スムーズな入出場の実現を目指すし、駐車場管理会社とのコスト面や機器等の調整、導入準備</p> <p>地域の回遊性や滞在性を高めることにより、地域の賑わいの向上や利用者の利便性の向上を図るため、地域の事業主体と課題解決のための調整を進め、連携案策定</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略3	南大沢地域に貢献する活動の推進	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人事交	長期 戦略
				○		○		○	

【戦略を設定する理由・背景】
 都の施策により南大沢地区が最先端の研究とICT活用による住民生活の向上が融合した持続可能なスマートエリアとして発展が望まれている。また、南大沢駅前に3棟の商業・業務施設、2カ所の駐車場を運営する都の政策連携団体として、地域住民の生活利便のため、地域の健全な発展に貢献する。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度	
				計画	到達目標
<p>新型コロナウイルス感染症の影響で、新たな生活様式が求められており、それに対応した取組が必要とされている。従来ビル管理事業が主体のため、地域のニーズも把握していない。</p> <p>南大沢スマートシティ協議会のメンバーとして、先端技術の活用を図りながら、地域の課題や対応策についての検討が求められている。</p> <p>現在、非接触ICカードや携帯電話を利用した電子決済が急速に普及しているが、駐車場精算が現金のみで、利便性に欠ける。</p>	<p>前年度に実施した一般的なニーズ把握調査をさらに掘り下げ、地域のニーズ把握を随時行い、会社の保有資産を活用した取組を実証的、段階的に実施する。</p> <p>都と連携しながら会社の地域貢献事業の実施を進める。</p> <p>駐車場精算機のキャッシュレスシステムへの対応 ETCを活用したチケットレス、キャッシュレスによる駐車料金決済システム導入</p>	<p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 実証的、段階的な取組で一定の効果が認められたものについて事業化実施 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> キーテナントとのプロモーション活動強化などによる先端技術の地域実装 <p>【目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> 駐車場利用における利便性の向上 	<p>地域貢献に資する新規事業実施</p> <p>5Gなど先端技術を活用したスマートシティの推進</p> <p>駐車場精算機のキャッシュレスシステムの導入</p> <p>駐車場合算処理に向けた近隣商業施設との連携</p>	<p>地域の公的セクターとしての信用や所有する不動産の積極的な活用など会社の強みを生かした事業計画を通して、地域の貢献に資する地域のニーズ調査の実施 南大沢駅周辺では未設置のリモートワークステーションを開設し、実証実験の実施</p> <p>東京都が実施している南大沢スマートシティ協議会与連携し、商業施設内にデジタルサイネージを活用した広告活動の実施</p> <p>駐車場の集客力を向上させ、スムーズな入出場の実現を目指すし、駐車場管理会社とのコスト面や機器等の調整、導入準備</p> <p>地域の回遊性や滞在性を高めることにより、地域の賑わいの向上や利用者の利便性の向上を図るため、地域の事業主体と課題解決のための調整を進め、連携案策定</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>テレワークステーションについて、今年度の利用状況等を検証し、事業化の際のスキームについて協議中である。 またキーテナントとデジタルサイネージを活用した広告活動について検討中である。 駐車場については、キャッシュレスシステムを導入し、利便性の向上を図った。今後さらに利用機能を追加する予定である。</p>					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	前年度に実施した地域ニーズの調査結果に基づき、地域の貢献に資するパイロット事業の試行	前年度の実施したパイロット事業の検証を踏まえ、調査結果に基づき地域の貢献に資する事業化の実施
/	/	前年度のスマートシティ協議会の検討を踏まえ、利用者の利便性、経済性等を検討しながら、先端技術活用策を具体化した店内案内や会計精算等の実施	前年度までの取組を検証し、利用者の利便性、経済性等を検討しながら、先端技術活用策を具体化した店内案内や会計精算等の実施
/	/	前年度に調整及び準備した結果を踏まえ精算機を導入	-
/	/	前年度の調整及び連携策を踏まえ、駐車場合算処理を試行	前年度の試行を踏まえ、駐車場合算処理の機能拡大
/	/		

改訂の内容及び考え方について

南大沢地区が「スマート東京」先行実施エリアに選定されたため、最先端技術を活用したまちづくりを検討する。また南大沢スマートシティ協議会のメンバーとして東京都と連携しながら地域の課題解決につながる方策を積極的に打ち出していくため、パオレビルに設置したデジタルサイネージを活用した先端技術実証実験などを行っていく。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
テレワークステーションは年度末まで実証実験を延長し、地元市のシェアサイクル実証実験の協力など地域の貢献に資する事業の実施	2021年3月末に開設したテレワークステーションは、9月末までの6カ月間の実証実験対応であったが、利用状況等の検証を行っており、引き続き半年間の実証実験を延長した。今後、利用状況やプロモーションを強化し、利用促進を図り、常設に向けて検討する。 新たに設置されたデジタルサイネージを活用した地域の貢献に資する事業について検討する。地元市のシェアサイクル実証実験へ協力した。	前年度に実施した地域の貢献に資する事業の検討に基づき、地元の企業や団体などの情報をデジタルサイネージを利用して発信することやシェアサイクル事業への協力など、地域の貢献に資するパイロット事業の試行 前年度の検証を元に、テレワークステーションの運営形態の確立	前年度に実施したパイロット事業の検証を踏まえ、デジタルサイネージの活用やシェアサイクル事業など地域の貢献に資する事業化の実施 テレワークステーションの営業効率の向上
11月末にパオレビルに大型サイネージを設置	今後設置したサイネージを活用し、南大沢スマートシティ協議会と連携し、5Gなど先端技術を活用した実証実験を行う。また近隣の商業施設と連携した広告展開を実施していく。	前年度のスマートシティ協議会の検討を踏まえ、パオレビルに新たに設置したデジタルサイネージにおいて、例えば利用者とコンテンツ提供者の双方での利用を実現するような先端技術を活用した実証実験の実施 デジタルサイネージ前のふれあい広場を活用し、広場のイベントをサイネージでライブ配信するなど、賑わいを創出	前年度のスマートシティ協議会の検討を踏まえ、サイネージを利用した先端技術活用策を具体化
パオレビル2台、ガレリアユキビルに2台キャッシュレス対応の精算機を設置	駐車場管理会社とのコスト面や機器等の調整を早期に図り、各ビルに2台ずつ設置した。	前年度に設置した電子マネーの使用が可能な精算機にクレジットカードの利用機能追加	-
地域の事業主体と課題解決のための調整を行ってきたが、三井アウトレットパークの跡地利用の動向を踏まえ、改めて近隣商業施設との調整を図ることとした。	当面はETCを活用した駐車料金決済システムの検討を行う。	ETCを活用したチケットレス、キャッシュレスによる駐車料金決済システム導入事例の検証	前年度の検証結果に基づき、システム導入に向けた取組実施 駐車車両情報の活用方法の検討

戦略1	コロナの影響による変化に応じた営業戦略の構築	事業運営
-----	------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
	○	○		○		

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の拡大により当館での催事は大幅に減少している。今後は感染が収束に向かう中、催事の種別にもよるが、徐々に従来の状態に回復する想定のもとに、適宜その状況に応じた営業戦略により収益を回復させていく。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>当面、当館で開催される催事件数の落ち込みによる売上の低迷が続くと予想 コロナ以前の水準近くまで稼働率を回復させ、売上を確保することにより財務状況を改善することが必要 コロナ収束後の経営改善に向けた新たな収入確保策が必要</p> <p>イベント自粛等に伴う来場者減少やテレワークによる出勤者減少の影響で館内飲食店等テナントの売上は低迷し、退店するテナントが発生 コロナの影響を踏まえた新たなニーズや視点での店舗戦略が必要</p> <p>当面、国際会議開催の方向性が不透明な状況の中、更なる誘致獲得を進めていくために現状に即した臨機応変な取組やポストコロナを想定した中長期的な戦略が必要</p>	<p>コロナ禍やコロナ収束後を見据えた新たなターゲットの取り込みに向けた販促強化 コロナ禍等での催事開催に対応した備品・サービス提供など顧客サービス強化 広告媒体の開拓、実態に則した新たな商品の開発</p> <p>コロナによる影響を踏まえた飲食店舗区画の新たな活用策の検討(テイクアウトが強みの店舗、飲食と物販のハイブリッド型店舗など) 新規店舗参入障壁の解消に向けた入店条件の見直し</p> <p>オリバラレガシーの活用など当社の強みを活かした誘致活動 地域連携や人材育成を強化するなど戦略的な取組を構築</p>	<p>新たな催事案件の継続的な獲得 主要6ホール稼働率59%を確保(修繕等による貸出不能分を含めた稼働率)</p> <p>多角的な広告展開による広告収入の確保</p> <p>空き店舗区画の解消 件数3件 0件</p> <p>国際会議 2件獲得/年</p>	<p>年度毎の新たな催事ターゲット選定及び販促活動の実施</p> <p>利用者ニーズに応じた新たなサービス導入の検討・実施</p> <p>デジタルサイネージ等を活用した広告展開</p> <p>新たな店舗戦略の検討・実施</p>	<p>・コロナが継続する見込みとして、資格試験、入学試験、実地研修、オンライン会議、ハイブリッド会議等をターゲットに販促活動を実施 獲得目標 20件</p> <p>・新たなニーズに対応した追加サービスの検討 ・ハイブリッド催事や配信催事の増加に伴う新たな備品、サービス内容の検討と導入(オンライン会議、ライブ配信、国際会議ハイブリッド開催など催事の種類、規模によりニーズが異なる配信サービスへの対応)</p> <p>・DXなどを活用した新たな広告収入策の検討(デジタルサイネージ等を活用した広告商品の展開、ポスターケースのデジタルサイネージ化等)</p> <p>・適正な業態出店のための募集条件の見直し ・空き区画の募集実施 ・新規店舗1件</p>	<p>・海外展示会出展による情報収集とネットワーク形成(オンライン参加を含め、可能性のあるターゲットは集中的にアプローチ) ・オリバラレガシーを活用した誘致活動 ・新規誘致2件 ・国内外の専門研修派遣による人材育成(1研修2名程度)</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>コロナ禍で需要が増える催事にターゲットを絞った内覧会を開催し、受注に繋がったほか、主催者等のニーズを踏まえ、サービス拡充を図るなど新たな顧客獲得に努めた。広告展開については、先進導入企業の取組事例の研究に加え、導入コストを抑えた手法等をあわせて検討していく。空き店舗の解消に向けては、利用者ニーズの高いテイクアウト対応や稀少性のあるジャンルなど競争性の高い店舗をターゲットにして出店交渉し、新規入店に繋がった。大丸有地域の連携により国際会議1件を獲得した。</p>			<p>海外主催者向け誘致活動の強化及びMICE人材の育成</p>		

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍だからこそ需要が増える催事（試験会場、商品発表会など）にターゲットを絞った内覧会を開催し、試験催事16件、商品発表会等6件を受注した。 	<p>感染防止対策のため広い会場への変更が必要となる試験会場や商品発表会の受注拡大のため、2か月に1回のペースで内覧会を開催した。これにより、少しずつではあるが、受注件数を伸ばしている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> コロナがやや沈静化する見込みとして、新たなターゲット選定による販促活動実施 通信（5G）、自動運転（Lv4）、コミュニケーションツールの高機能化（VR,TE）など。 獲得目標 20件 	<ul style="list-style-type: none"> コロナが概ね沈静化する見込みとして、新たなターゲット選定による販促活動実施 人への支援（非接触ロボット）、官民共創（スタートアップ）、再生可能エネルギー（太陽光、風力）など。 獲得目標 20件
<ul style="list-style-type: none"> 設営サービスの一環としてウイルス対策備品を商品化するとともに、利用が減少しているケータリング業者によるキッチンカーでのランチ販売を試行実施した。 主催者等のニーズを踏まえ、従前より安価な配信サービスの提供を新たに開始し、コロナ禍における新たな顧客の獲得に努めた。 	<p>コロナ禍における人々の行動や嗜好の変化を踏まえ、新規顧客の獲得や顧客ニーズに対応した新商品開発などを迅速に進める必要があった。そのため、現場の声を吸い上げる定例ミーティングを開催し、社員及び委託会社からの意見や提案を新たな取組として実行に移した。</p>	<ul style="list-style-type: none"> コロナ長期化による催事スタンダードの変化に対応した営業ツールの見直し 社会状況の変化に伴う新たな開催支援増収に向けての備品更新、サービスの導入 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ収束後の催事需要見極めと効率的な開催支援の検討 備品更新計画策定
<ul style="list-style-type: none"> デジタルサイネージの活用をはじめとする幅広い広告収入策について、類似施設へのヒアリングや先進導入企業の取組事例の研究を実施している。 	<p>デジタルサイネージの活用には多額の設備投資が必要となるため、新たな設備投資がなくても実施できるような導入コストを抑えた手法等を併せて検討していく。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新たな広告収入策の策定及び実施に向けた検討 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな広告収入策の実施 設備投資を伴うため実施時期の変更あり
<ul style="list-style-type: none"> 2021年6月に飲食業1店舗が新規入店しており、その他の空き区画について、入居店舗の募集を開始した。 	<p>コロナの影響により飲食業界の出店意欲が減退する中、利用者ニーズの高いテイクアウト対応や希少性のあるジャンルなど競争性の高い店舗にターゲットを絞り、積極的に出店交渉を行った。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新規店舗開店準備及び開店 空き区画の募集継続と未出店区画の方向性策定 新規店舗1件 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗構成コンセプトに基づく店舗ラインナップ完了 店舗構成の検証 新規店舗1件
<ul style="list-style-type: none"> UIA（国際団体連合）主催の会議に参加し、国際会議の最新動向に係る情報を収集するとともに、スポーツ関連イベントの継続開催に向けた働きかけを強化した。 MICE人材の育成のため、主任級社員を主担当とした開催運営や海外顧客との直接交渉を担うOJTの実施に取り組み、国際会議1件を新たに受注した。 	<p>コロナの影響により海外展示会への出展は見送らざるを得なかったが、オンラインセミナーや東京観光財団との連携を通じ、コロナ禍での国際会議の開催状況の把握に努めた。</p> <p>MICE人材については、実務経験を通じたノウハウの習得に努めており、更なる誘致促進につなげていく。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 海外展示会出展による情報収集とネットワーク形成（オンライン参加を含め、可能性のあるターゲットは集中的にアプローチ） オリパラレガシーを活用した誘致活動 新規誘致2件 国内外の専門研修派遣による人材育成（1研修2名程度） 	<ul style="list-style-type: none"> 海外展示会出展による情報収集とネットワーク形成（オンライン参加を含め、可能性のあるターゲットは集中的にアプローチ）、誘致案件の視察 オリパラレガシーを活用した誘致活動 新規誘致2件 国内外の専門研修派遣による人材育成（2名程度）

戦略 2	社会状況の変化を踏まえた主催事業の展開	事業 運営	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
				○	○		○		

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の感染拡大により社会全体でイベントの開催自粛が続いており、当社の貸館をはじめとする各事業は大きな影響を受け、厳しい経営状況に置かれている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
イベント自粛等により貸館事業収入は、70%以上の減収、館内店舗等のサービス施設収入についても50%近い減収になるなど、当社の経営は過去に類を見ない厳しい状況。 こうした中、賑わい創出など地域貢献を主目的とした主催事業の開催については、コロナ禍での実施方法や採算性などを踏まえた見直しが必要	コロナの影響を踏まえた主催事業の実施内容見直し(実施規模、事業費、感染拡大防止など) ポストコロナやSDGsなど社会テーマに沿った企画検討 貸館事業と連携した新たな主催事業スタイルの検討 主催事業が継続可能となるためのタイアップ企業・協賛企業の獲得 事業効果の明確化(主催事業利用者意見、貸館につながった件数、広告収入など)	主催事業における収支比率の改善(2017~2019年度平均比で10%以上改善) 貸館事業収入に繋がる仕組みの構築 1件 利用者満足度の向上(大変満足と答えた割合 50% 55%)	既存主催事業の開催規模の見直し		・「LFJ東京2021」の日程を3日 1日へ短縮、有料公演を6会場から1会場に縮小 ・「J-CULTURE FEST」については貸館事業の関係で休止も含め検討
			営業戦略を融合した新たな事業展開の検討・実施		・貸館事業で培ってきたコネクションを活用した新たな発想に基づく企画の検証
			外部連携による共催事業の検討・実施		・各事業の状況に応じて、当社の主催(共催)事業として実現することでメリットが見込まれる話題性、発信性の強い企画との連携を個別に検討 ・協賛企業獲得に向けた営業
			アンケート結果などを用いた効果検証		・アンケート結果などによる効果検証及び改善 ・各事業のアンケート結果を分析し、満足度に結び付いていない要因を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略 2	社会状況の変化を踏まえた主催事業の展開	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○	○		○		

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の感染拡大により社会全体でイベントの開催自粛が続いており、当社の貸館をはじめとする各事業は大きな影響を受け、厳しい経営状況に置かれている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
イベント自粛等により貸館事業収入は、70%以上の減収、館内店舗等のサービス施設収入についても50%近い減収になるなど、当社の経営は過去に類を見ない厳しい状況。 こうした中、賑わい創出など地域貢献を主目的とした主催事業の開催については、コロナ禍での実施方法や採算性などを踏まえた見直しが必要	コロナの影響による経営状況を踏まえ、資金拠出のない主催事業スキームの検討 ポストコロナやSDGsなど社会テーマに沿った企画検討 貸館事業と連携した新たな主催事業スタイルの検討 主催事業が継続可能となるためのタイアップ企業・協賛企業の獲得 事業効果の明確化(主催事業利用者意見、貸館につながった件数、広告収入など)	資金拠出によらず地域貢献に寄与する主催事業の確立・展開 貸館事業収入につながる仕組みの構築 1件 利用者満足度の向上(大変満足と答えた割合 50% 55%)	収支改善に資する新たな主催事業スキームの検討・実施		・「LFJ東京2021」の日程を3日 1日へ短縮、有料公演を6会場から1会場に縮小 ・「J-CULTURE FEST」については貸館事業の関係で休止も含め検討
			営業戦略を融合した新たな事業展開の検討・実施		・貸館事業で培ってきたコネクションを活用した新たな発想に基づく企画の検証
			外部連携による共催事業の検討・実施		・各事業の状況に応じて、当社の主催(共催)事業として実現することでメリットが見込まれる話題性、発信性の強い企画との連携を個別に検討 ・協賛企業獲得に向けた営業
			アンケート結果などを用いた効果検証		・アンケート結果などによる効果検証及び改善 ・各事業のアンケート結果を分析し、満足度に結び付いていない要因を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
・収支改善に資する新たな主催事業の確立・展開に向けて、すべての主催事業を対象に、関係先との個別協議を開始し、今後の主催事業の実施可否などを検討した。 ・営業戦略を融合した新たな事業展開の構築については、これまで培ってきた大丸有地域の企業や団体とのネットワークを活かし、今後のニーズが見込まれるSDGsなど新たな視点からの事業を検討し、今後の事業化を視野に入れ情報収集を行った。					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・「LFJ東京2022」の日程と会場数について開催規模を検討 ・「丸の内キッズジャンボリー2022」の日程と会場数について開催規模を検討 ・社会テーマに沿った主催事業の企画検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・「LFJ東京2023」の日程と会場数について開催規模を検討 ・「丸の内キッズジャンボリー2023」の日程と会場数について開催規模を検討 ・社会テーマに沿った主催事業の企画検討
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度の検証で実効性と採算性が確認された場合、開館25周年事業の一環として実施を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度の結果を受けて事業の継続について検討 ・事業実施1件
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業に加え、25周年事業についても、事業効果の向上、経費縮減の観点から外部連携による共催事業での実施を検討 ・協賛企業獲得に向けた営業 	<ul style="list-style-type: none"> ・実施した共催事業について検証、改善を図り、共催事業としての実効性を向上 ・協賛企業獲得に向けた営業
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート結果などによる効果検証及び改善 ・各事業のアンケート結果を分析し、満足度に結び付いていない要因を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映 ・満足度 53% 	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート結果などによる効果検証及び改善 ・各事業のアンケート結果を分析し、満足度に結び付いていない要因を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映 ・満足度 55%
/	/		

改訂の内容及び考え方について

厳しい経営状況にある中でも、地域の活力を創出する主催事業を継続していく必要があるため、主催事業の実施手法などを抜本的に見直す必要がある。そこで、主催事業の目的や意義を踏まえつつ、当社の資金拠出のない新たな事業スキームを検討し、厳しい環境下でも主催事業が継続して実施できるよう取り組んでいく。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・すべての主催事業を対象に、関係先との個別協議を開始し、今後の主催事業の実施可否などを検討した。 	<p>コロナの収束がまだ不透明な状況の中、関係先に対し、当社を取り巻く厳しい経営状況を説明しつつ、地域に賑わいをもたらすコロナからの回復を象徴するイベントの開催について、共通認識を持っていただけるよう努めた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな事業スキームによる主催事業の試行 ・事業実施後、翌年度における事業の継続について検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな事業スキームによる主催事業の本格実施 ・新たな事業スキームの確立
<ul style="list-style-type: none"> ・大丸有地域の企業が連携して進めているSDGsなど最新のテーマの取組について、今後の事業化を視野に入れ情報収集を行った。 	<p>これまで培ってきた大丸有地域の企業や団体とのネットワークを活かし、その知見やノウハウを取り入れることにより、今後のニーズが見込まれるSDGsなど新たな視点からの事業検討につなげた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度の検証で実効性と採算性が確認された場合、開館25周年事業の一環として実施を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度の結果を受けて事業の継続について検討 ・事業実施1件
<ul style="list-style-type: none"> ・現在実施している主催事業の目的や効果等を踏まえ、外部連携による事業実施を前提に、各関係先との個別協議を実施した。 	<p>地域の賑わい創出に資する主催事業の目的や効果を関係先と共有することにより、事業実施に向けた前向きな検討姿勢を引き出すことができた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業に加え、25周年事業についても、事業効果の向上、経費縮減の観点から外部連携による共催事業での実施を検討 ・協賛企業獲得に向けた営業 	<ul style="list-style-type: none"> ・実施した共催事業について検証、改善を図り、共催事業としての実効性を向上 ・協賛企業獲得に向けた営業
<ul style="list-style-type: none"> ・2021年10月及び11月に実施した「月曜シネサロン&トーク」で来場者アンケートを実施し、その集計結果を社内グループウェアで公開し情報共有を図った。 	<p>コロナの感染拡大や東京2020大会開催に伴う休館の影響を受け、多くの主催事業が中止となったが、感染状況が落ち着いたことにより開催した主催事業には多くの参加があり、貴重な意見聴取の機会として活用することができた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート結果などによる効果検証及び改善 ・各事業のアンケート結果を分析し、満足度に結び付いていない要因を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映 ・満足度 53% 	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート結果などによる効果検証及び改善 ・各事業のアンケート結果を分析し、満足度に結び付いていない要因を洗い出し、改善を図り、次年度の企画に反映 ・満足度 55%

戦略 3	経営基盤強化に向けた経費節減の取組強化	組織運営
------	---------------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○			○		

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の感染拡大や東京2020大会の開催延期により、当社の貸館をはじめとする各事業は大きな影響を受け、厳しい経営状況に置かれている。この難局を乗り越えるためには、徹底的な経費節減により収支改善を図る必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>業務委託費や光熱水費など固定費の割合が高く、利益が出にくい収支構造となっている。主要事業である貸館収入はコロナの影響も残り当面限界があるため、固定費圧縮による収支改善が必要</p> <p>施設利用者へのサービスや内部業務における紙処理についてサービス向上・効率化・経費節減の観点から電子化への移行が必要</p>	<p>施設稼働状況に即して業務内容を柔軟に見直せる仕組みにして委託費を縮減 低コストな施設維持管理手法の見直し 更なる節電の徹底など光熱水費の縮減 人材派遣にかかる業務見直しのほか超過勤務縮減の徹底、退職者補充の抑制による人件費削減</p> <p>IT活用による効率化・ペーパーレス化に向けた業務の見直し</p>	<p>固定費率 2019年度固定費率10%以上圧縮(70% 60%以下)</p> <p>ワークフローへの電子化導入・促進 3業務フロー (利用者から施設利用申込の電子化、各種申請の電子化、起案の電子化決定、社内回付書類など)</p>	<p>業務委託内容・施設管理手法・契約制度の見直し</p> <p>施設利用手続、社内業務の電子化</p>		<p>2022年度コンベ業務の仕様見直しによる固定費削減策の検討 ・施設設備の抜本的な運用見直しによる経費削減 ・固定費率68%程度</p> <p>・利用者向け業務のIT化に向けた検討 ・内部管理は現行グループウェアを最大限活用し、業務の電子化を更に促進。(業務フロー電子化1件)</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略 3	経営基盤強化に向けた経費削減の取組と組織体制の強化	組織運営
------	---------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○			○	○	

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の影響により、貸館をはじめとする各事業は大きな影響を受け、厳しい経営状況に置かれているため、経費節減を行い収支改善を図る必要がある。また、将来に渡って安定的な施設管理を行うため、組織体制を整備する必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>業務委託費や光熱水費など固定費の割合が高く、利益が出にくい収支構造となっている。主要事業である貸館収入はコロナの影響を大きく受けているため、固定費圧縮による収支改善が必要</p> <p>社員の高齢化や年齢の偏りにより将来的に組織力の低下が懸念され、特に施設を維持管理するための技術・ノウハウの継承や最先端の知識や経験豊富な経験者の採用が急務である。また、将来的に安定した組織体制を構築していくため、若手社員をはじめとする人材をより効果的に育成することが必要</p>	<p>施設稼働状況に即して業務内容を柔軟に見直せる仕組みにして委託費を縮減 低コストな施設維持管理手法の見直し 更なる節電の徹底など光熱水費の縮減 人材派遣にかかる業務見直しのほか超過勤務縮減の徹底、退職者補充の抑制による人件費削減</p> <p>即戦力となりうる高度かつ豊富な知見を有する経験者の採用 東京都職員の受入による安定的な施設管理体制の構築 東京都や関連団体との人材交流を通じた人材の育成</p>	<p>固定費率 2019年度固定費率10%以上圧縮(70% 60%以下)</p> <p>技術系社員の新陳代謝や他団体との人材交流</p>	<p>業務委託内容・施設管理手法・契約制度の見直し</p> <p>技術系社員の採用・他団体との人材交流</p>		<p>2022年度コンベ業務の仕様見直しによる固定費削減策の検討 ・施設設備の抜本的な運用見直しによる経費削減 ・固定費率68%程度</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>・固定費圧縮に向けて、使用頻度が低水準であった設備の廃止や警備業務へのデジタル化の導入などにより経費節減を図った。 ・施設の維持管理に不可欠な技術やノウハウの継承のため、即戦力となる技術系社員の採用に努めるとともに、他団体との人材交流に向けて、具体的な協議及び調整を実施した。</p>					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・コンベ実施 ・2023年度コンベ業務の仕様書見直しによる固定費削減策の検討 ・固定費率64%程度 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンベ実施 ・業務委託固定費削減目標到達評価 ・固定費率60%以下
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者向け業務の新システム導入（試行） ただし、システム導入については経営状況を踏まえ慎重な判断が必要 ・内部管理は現行グループウェアを最大限活用し、業務の電子化を更に促進。（業務フロー電子化1件） 	<ul style="list-style-type: none"> ・新システムの本格導入による業務の電子化（業務フロー電子化1件） ・導入後の効果検証などによる改善
/	/		
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

経営基盤の強化を図るためには、計画的な人材育成による組織力の向上が必要不可欠であり、企業規模が大きくない当社にとって、安定的に事業を継続していくためにとりわけ重要な取組である。

そのため、本項目に「組織体制の強化」を追加し、「IT活用」については、戦略4「DX、SDGsに対する取組促進」の一環として取り組むこととした。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・使用頻度が低水準であった吸収式冷水発生器（店舗からの排水処理に使用）の廃止や整備ロボットの導入などにより、経費節減を図った。 	<p>予算要求だけでなく、予算の執行段階においても徹底した経費節減に取り組むことを社内で意思統一しており、委託内容の見直しなどの取組を継続して進めた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コンベ実施 ・2023年度コンベ業務の仕様書見直しによる固定費削減策の検討 ・固定費率64%程度 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンベ実施 ・業務委託固定費削減目標到達評価 ・固定費率60%以下
<ul style="list-style-type: none"> ・2021年10月、機械職社員1名を採用した。 ・東京2020大会組織委員会に派遣していた社員2名が9月末で帰任し、社員向けの報告会を開催した。 ・他団体との人材交流に向けて、具体的な協議及び調整を実施した。 	<p>今年度末に技術系社員3名が退職予定であり、施設の維持管理に不可欠な技術やノウハウを継承する、一定の民間経験と技量を持つ社員の採用に努めた。</p> <p>派遣社員については、貴重な経験を全社員で共有するとともに、他団体との間で人材交流のメリットを共有し、具体的な協議につなげることができた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模改修工事等への参画を通じた技術系社員の育成 ・都派遣職員の受入による安定的な業務執行体制の確保 ・他団体との人材交流の実施及び効果検証（1団体） ・更なる人材交流に向けた各種検討（派遣先、期間等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模改修工事等への参画を通じた技術系社員の育成 ・都派遣職員の受入による安定的な業務執行体制の確保 ・他団体との人材交流の実施及び効果検証（1団体） ・更なる人材交流に向けた各種検討（派遣先、期間等）

戦略4	DX・SDGsに対する取組促進	組織運営
-----	-----------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○		○			

【戦略を設定する理由・背景】
 社会的責任ある企業として、社会構造や社会的ニーズの変化に対応して、積極的にDXやSDGsなどグローバルスタンダードへ対応していくことが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
コロナ禍においてweb配信など新たなイベント形態が生じる中、貸館利用の需要低下が見込まれる コロナ収束後の経営改善に向けた新たな収入確保策が必要 SNSなどを活用した効果的な情報発信 国際的にSDGsの取組の必要性、重要性が高まる中、会社としての取組の方向性が不明確	5G環境の整備による利用者へのサービス向上 SNSなどを活用した施設販売促進にも寄与する広報戦略の強化 当社のSDGs活動方針を策定したうえで、それに基づく戦略的な取組を実施	配信利用等の増加に伴う通信インフラへのニーズの多様化に対応、5GなどITを活用した主催者・来館者向けサービス実施 SDGsを活用した事業展開に着手	5Gにかかるインフラ整備及びサービスの検討・実施 DXなど活用した広報戦略の検討・実施 SDGs活動方針及びアクションプランの策定		・検討PTを設置し、5G環境整備と利用者・来館者向けサービス内容を検討 ・5Gアンテナ設置に向けキャリアと調整 ・ツイッター等SNSを活用した広報の検討・実施。 ・検討PTを設置し、SDGs活動方針を検討・策定 ・活動方針を基にアクションプランを検討
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略4	DX・SDGsに対する取組促進	組織運営
-----	-----------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○		○			

【戦略を設定する理由・背景】
 社会的責任ある企業として、社会構造や社会的ニーズの変化に対応して、積極的にDXやSDGsなどグローバルスタンダードへ対応していくことが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
コロナ禍においてweb配信など新たなイベント形態が生じる中、貸館利用の需要低下が見込まれる コロナ収束後の経営改善に向けた新たな収入確保策が必要 SNSなどを活用した効果的な情報発信 施設利用者の利便性向上や内部管理業務の効率化の観点から電子化への移行が必要 国際的にSDGsの取組の必要性、重要性が高まる中、会社としての取組の方向性が不明確	5G環境の整備による利用者へのサービス向上 SNSなどを活用した施設販売促進にも寄与する広報戦略の強化 業務の効率化・ペーパーレス化に向け、実情に即したITの活用・促進 当社のSDGs活動方針を策定したうえで、それに基づく戦略的な取組を実施	配信利用等の増加に伴う通信インフラへのニーズの多様化に対応、5GなどITを活用した主催者・来館者向けサービス実施 SDGsを活用した事業展開に着手 内部管理業務の効率化に向けたワークフローへの電子化導入・促進 3業務フロー(起案の電子決定、申請事務の電子化、社内回付書類の電子化など)	DX推進による顧客サービスの更なる向上 DXなど活用した広報戦略の検討・実施 SDGs活動方針及びアクションプランの策定 社内業務の電子化による効率化の促進		・検討PTを設置し、5G環境整備と利用者・来館者向けサービス内容を検討 ・5Gアンテナ設置に向けキャリアと調整 ・ツイッター等SNSを活用した広報の検討・実施。 ・検討PTを設置し、SDGs活動方針を検討・策定 ・活動方針を基にアクションプランを検討 ・利用者向け業務のIT化に向けた検討 ・内部管理は現行グループウェアを最大限活用し、業務の電子化を更に促進。(業務フロー電子化1件)
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
・DX推進による顧客サービスの向上に向けて、社内横断的なPTの設置により、DX推進に資する取組と実施に当たっての課題整理に着手するとともに、各項目の実現可能性を検討した。 ・社内業務の効率化については、ペーパーレスやはんこレス等の取組を抽出し、実施のメリットや想定されるコストなどを踏まえ、優先度を整理したほか、現行のグループウェアを活用し、各種申請等の電子化を促進した。 ・SDGsについては、既存・新規取組の抽出、重点課題の整理、推進体制や理念体系の検討などを行った。					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・ P Tにて利用者・来館者サービス内容の検討及び実施に向けた講調整 ・ キャリアによる5Gアンテナ設置 ・ 5Gを活用した主催者・来館者向けサービス開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 5Gを活用した主催者・来館者向けサービス本格実施
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・ SNS等の効果を検証し取組内容の更なる改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・ SNS等の効果を検証し取組内容の更なる改善
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・ 活動方針を基にアクションプランを策定 ・ SDGsを活用した事業展開に着手 	<ul style="list-style-type: none"> ・ SDGsを活用した事業展開の本格実施
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

今年度からDX推進について全社的な検討を開始したことを踏まえ、戦略3に掲載していた「IT活用」の内容を見直したうえで、本項目において一括して取り組むこととし、年次計画についても修正

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・ 2021年6月にPTを設置し、各所属においてDX推進に資する取組と実施に当たった課題整理に着手した。 ・ 他社事例の取材やオンライン講座により、PTメンバーの基礎知識を深め、各項目の実現可能性を検討した。 	<p>コロナにより多様化する顧客ニーズに対応するため、民間企業でもDX推進による様々な取組が進められており、当社での検討にあたっても参考となる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ P Tでの検討結果を踏まえ、短期的に実現可能なものを中心に、顧客サービス向上に繋がる具体的な取組に着手 ・ 多額の費用を要するものなど、実現までに一定の時間を要する取組についても、継続して検討を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多額の費用を要するものなど、実現までに一定の時間を要する取組についても、継続して検討を実施
<ul style="list-style-type: none"> ・ SNS運用チームの活動を開始し幅広いトピックでツイートを行った結果、ツイッターから当社サイトへのアクセス数は前年度比で約3倍に増加している。 ・ 新たな広報戦略の構築に向け、類似施設へのヒアリングやITツール等の導入事例の研究等に着手した。 	<p>個人でSNSを利用する人の割合が国民全体の7割を超えており（総務省：令和2年通信利用動向調査）、情報を届ける媒体としてSNSは非常に効果的で重要なものとなっている。当社においても、SNSを活用した新たな広報戦略の具体化に向けた検討を進めている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ SNS等の効果を検証し取組内容の更なる改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・ SNS等の効果を検証し取組内容の更なる改善
<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内横断的なPTを設置し、既存・新規取組の抽出、重点課題の整理、推進体制や理念体系の検討などを行った。 	<p>今年度中を目的に、社内外に向けて発信する取組事項を取りまとめるとともに、今後の社内推進体制を検討するというスケジュール感で進めている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 活動方針を基にアクションプランを策定 ・ SDGsを活用した事業展開に着手 	<ul style="list-style-type: none"> ・ SDGsを活用した事業展開の本格実施
<ul style="list-style-type: none"> ・ 2021年6月にPTを設置し、各所属においてペーパーレスやはんこレス等の取組を抽出し、実施のメリットや想定されるコストなどを踏まえ、優先度を整理した。 ・ 現行のグループウェアを活用し、各種申請等の電子化を促進した。（給与減免申請、育児休業等申出など5件） 	<p>業務効率化のみならず経費削減にも資する取組として全社的に検討を進めるとともに、現行のグループウェアを最大限活用するなどにより一部業務で早期に効率化を実現した。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各所属でペーパーレス、はんこレスの具体的な取組を進めるとともに、PTで進捗状況を確認 ・ 現行のグループウェアを最大限活用し、業務の電子化をさらに促進（業務フロー電子化1件） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各所属でペーパーレス、はんこレスの具体的な取組を進めるとともに、PTで進捗状況を確認 ・ 現行のグループウェアを最大限活用し、業務の電子化をさらに促進（業務フロー電子化1件）

戦略 1	安定したグループ経営の継続	組織運営
------	---------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○			○		

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の拡大で、旅行・出張・通勤や、催事・会議などに関する人々の動きが減少している。また、都心部における新築オフィスビルの大量供給等でオフィスビルは厳しい競争にさらされている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
			到達目標	計画		
<p>子会社の交通事業は沿線施設の開業と観光レジャー需要に、展示会事業は旺盛な会場利用需要に支えられ、堅調な営業成績となっていたが、新型コロナウイルス感染症拡大により経営に影響を受けている。</p> <p>ビル事業を行う子会社(株)東京レポートセンターは、リファイナンス実施により資金収支は改善したが、借入金依存度は相対的にまだ高い状況(35%)にある。一方で、今後ビルの経年劣化に伴う修繕・更新投資の増大、コロナ後のオフィス環境の変化に対応した戦略的投資が求められる中で、必要な資金を確保していく必要がある。</p> <p>当社は、持株会社としてグループ財務状況の健全化に取り組む必要がある。</p>	<p>収支状況について、定期的な現状把握とシミュレーションを子会社とともにを行い、新型コロナウイルス感染症が収支に与える状況等を踏まえながら、適切な財務運営によって安定的な経営を維持していく。</p> <p>ビル事業収益の向上を図り、支出効果を見極めた効率的な資金運用に努めることにより、中長期的に安定したキャッシュフローの創出を図るとともに、借入金の返済を着実に進めていく。</p> <p>グループファイナンスを効率的に活用し、資金需要に対応していく。</p>	<p>【目標】 グループ子会社の経常利益の黒字化</p>	<p>交通事業・展示会事業の経営状況管理</p>	<p>(株)東京レポートセンターの借入金の返済</p>	<p>グループファイナンスの有効活用</p>	<p>・収支シミュレーションの実施 ・事業各社との定例的な会合による状況把握 ・必要な対策を検討・実施しながら事業を継続</p> <p>・借入金残高 429億円</p> <p>・グループ各社の資金状況を見据えた資金運用 ・必要に応じてグループファイナンス預入金払出による資金繰り改善 ・貸付利率の見直し検討</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						

戦略 1	安定したグループ経営の継続	組織運営
------	---------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○			○		

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の拡大で、旅行・出張・通勤や、催事・会議などに関する人々の動きが減少している。また、都心部における新築オフィスビルの大量供給等でオフィスビルは厳しい競争にさらされている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度	
			到達目標	計画		
<p>子会社の交通事業は沿線施設の開業と観光レジャー需要に、展示会事業は旺盛な会場利用需要に支えられ、堅調な営業成績となっていたが、新型コロナウイルス感染症拡大により経営に影響を受けている。</p> <p>ビル事業を行う子会社(株)東京レポートセンターは、リファイナンス実施により資金収支は改善したが、借入金依存度は相対的にまだ高い状況(35%)にある。一方で、今後ビルの経年劣化に伴う修繕・更新投資の増大、コロナ後のオフィス環境の変化に対応した戦略的投資が求められる中で、必要な資金を確保していく必要がある。</p> <p>当社は、持株会社としてグループ財務状況の健全化に取り組む必要がある。</p>	<p>収支状況について、定期的な現状把握とシミュレーションを子会社とともにを行い、新型コロナウイルス感染症が収支に与える状況等を踏まえながら、適切な財務運営によって安定的な経営を維持していく。</p> <p>ビル事業収益の向上を図り、支出効果を見極めた効率的な資金運用に努めることにより、中長期的に安定したキャッシュフローの創出を図るとともに、借入金の返済を着実に進めていく。</p> <p>グループファイナンスを効率的に活用し、資金需要に対応していく。</p>	<p>【目標】 グループ子会社の経常利益の黒字化</p>	<p>交通・展示会等の経営状況管理</p>	<p>(株)東京レポートセンターの借入金の返済</p>	<p>グループファイナンスの有効活用</p>	<p>・収支シミュレーションの実施 ・事業各社との定例的な会合による状況把握 ・必要な対策を検討・実施しながら事業を継続</p> <p>・借入金残高 429億円</p> <p>・グループ各社の資金状況を見据えた資金運用 ・必要に応じてグループファイナンス預入金払出による資金繰り改善 ・貸付利率の見直し検討</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析						
<p>2020年度に経常損失を計上した子会社2社の2021年度上半期の概況では、東京ビッグサイトは黒字に回復し、ゆりかもめは昨年同期より赤字幅が減少しているが、緊急事態宣言の発令等で収益の変動も想定されることから、引き続き、毎月の収支等の把握と、必要に応じた収支シミュレーションの更新により、経営状況を注視している。</p> <p>現時点で資金投入を要する状況ではないが、必要に応じて資金面でバックアップできるようグループファイナンスを運営している。</p>						

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> 収支シミュレーションの実施 事業各社との定例的な会合による状況把握 必要な対策を検討・実施しながら事業を継続 	<ul style="list-style-type: none"> 収支シミュレーションの実施 事業各社との定例的な会合による状況把握 必要な対策を検討・実施しながら事業を継続
		<ul style="list-style-type: none"> 借入金残高 410億円 	<ul style="list-style-type: none"> 借入金残高 391億円
		<ul style="list-style-type: none"> グループ各社の資金状況を見据えた効果的な資金運用 必要に応じてグループファイナンス貸付による資金繰り改善 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社の資金状況を見据えた効果的な資金運用 必要に応じてグループファイナンス貸付による資金繰り改善

改訂の内容及び考え方について

コロナ禍が長期化するなか、収支への影響を大きく受けている事業について、安定的な経営を維持していく必要がある。また、オフィス需要が変化の中で、借入金を着実に返済しつつ、中長期的に安定したキャッシュフローの創出を図るために、今後どのように取り組んでいくのか引き続き検討していく必要がある。

については、2022年度以降の年次計画を改訂し、必要な対策について検討・実施していくこととしたものである。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 2つの将来シナリオを想定し、収支シミュレーションを実施（6月） 収支、主要経営指標等の状況把握（毎月） 必要な対策の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 緊急事態宣言の発令や大会観客の動向など先行きが依然不透明だったため、今後の旅客輸送や展示場稼働について2つの想定を置いて試算し、今後の経営について議論してきた。また、状況が変化するなか月次数値で最新情報を把握している。 東京ビッグサイトのビル修繕は、法定点検等、必要最低限の規模で実施する予定。また、ゆりかもめは、運行維持に係る経費以外の修繕費等の削減や、設備投資の優先順位の精査・実施時期の見直し等に取り組んでいる。 オフィス需要のニーズ変化を捉え営業開拓に努めている。 	<ul style="list-style-type: none"> 旅客推移やホール稼働率等の動向を踏まえながら引き続き収支シミュレーションを実施 事業各社との定例的な会合による状況把握 コロナ禍の状況も踏まえつつ引き続き設備投資の優先順位の精査等を徹底するなど必要な対策を検討・実施しながら事業を継続 	<ul style="list-style-type: none"> 旅客推移やホール稼働率等の動向を踏まえながら引き続き収支シミュレーションを実施 事業各社との定例的な会合による状況把握 コロナ禍の状況も踏まえつつ引き続き設備投資の優先順位の精査等を徹底するなど必要な対策を検討・実施しながら事業を継続
<ul style="list-style-type: none"> 当初予定どおり、3月の返済で、残高 429億円となる見込み 	<ul style="list-style-type: none"> テナント契約の継続、仲介業者との連携による新規獲得等の営業に努め、一定の収益を確保して計画どおり借入金を返済している。 特に、営業活動については、新たにコワーキング運営事業者の入居を獲得することができた。 	<ul style="list-style-type: none"> 借入金残高 410億円 	<ul style="list-style-type: none"> 借入金残高 391億円
<ul style="list-style-type: none"> 安全性、流動性を最優先に外部運用 貸付利率の見直し検討中 	<ul style="list-style-type: none"> コロナの影響を受けている交通、展示会等の事業について、収益は前年度に比べてやや回復しており、現時点で資金投入を要する状況ではないが、変異株の発生など依然不安材料は残っており、借入金の償還も続くことから、資金面でのバックアップができるようグループファイナンスを運営していく。 貸付利率の見直しは、当社の今後の収支想定もふまへ慎重に検討している。 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社の資金状況を見据えた効果的な資金運用 必要に応じてグループファイナンス貸付による資金繰り改善 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社の資金状況を見据えた効果的な資金運用 必要に応じてグループファイナンス貸付による資金繰り改善

戦略 2	臨海副都心の地域価値向上	事業運営
------	--------------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 臨海副都心は、都内では貴重な緑豊かで海に面した開放的な景観や多様な屋内外の貸しスペース、宿泊・商業・娯楽・教養施設等が集積する観光拠点であるが、都心の複数エリアで大規模開発が進展し、地域の相対的な魅力の低下が危惧されるとともに、コロナ禍でまちの活力が低下している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>ここ数年、東京ビッグサイトの拡張とともに近隣地域の開発が更に進み、ホテルやホール等のMICE関連施設やアフターコンベンションに資する商業施設等が充実してきたが、コロナ禍により今後の先行きの見通しが困難になっている。</p> <p>青海南地区における研究開発や産業創成に関する施設の集積など、臨海副都心の特色を生かした地域の発展に、都と連携して取り組む必要がある。</p> <p>コロナ禍による環境変化をふまえ、地域企業と連携して地域の価値を高めていく必要がある。</p>	<p>当面は、MICE拠点としての特色を生かせるよう、先行事例や国の施策等を研究するとともに、施設データ集約と主催者等への効率的な情報提供などにより、地域全体の取組となるよう牽引していく。</p> <p>「スマート東京」先行実施エリアとして、ビジネスモデルプロジェクトやショーケース利用の受け入れに努め、地域に新しい価値を生み出す。</p> <p>地域に根差した団体として、地域企業や来街者の声、客観的な地域の現況把握や施策提言を行う。</p>	<p>【目標】 MICE主催者等の利便性向上のため、MICE拠点の窓口としての機能強化が図られている。</p> <p>【目標】 都のDICプロジェクトの動向を踏まえ、必要に応じた支援ができていく。</p> <p>【目標】 立案・提言した施策が、都において採用される。</p>	MICE誘致の推進		<p>・推進体制の検討着手 ・MICEで活用しうる地域の施設等に関する調査の実施及び事業スキームの検討</p> <p>・ベイエリアDICプロジェクトの実現に向け、まちづくり協議会等と連携した支援の実施 ・ベイエリアDICプロジェクトに関連のあるグループ会社や進出事業者に対する情報提供等の実施</p> <p>・地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査 ・東京臨海副都心まちづくり協議会の活動への参画等を通じて地域企業等の意見を収集 ・施策の立案、提言</p>
			ベイエリアDICプロジェクトの支援		
			臨海副都心の現状把握と都への提言		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略 2	臨海副都心の地域価値向上	事業運営
------	--------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○	○		○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 臨海副都心は、都内では貴重な緑豊かで海に面した開放的な景観や多様な屋内外の貸しスペース、宿泊・商業・娯楽・教養施設等が集積する観光拠点であるが、都心の複数エリアで大規模開発が進展し、地域の相対的な魅力の低下が危惧されるとともに、コロナ禍でまちの活力が低下している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>ここ数年、東京ビッグサイトの拡張とともに近隣地域の開発が更に進み、ホテルやホール等のMICE関連施設やアフターコンベンションに資する商業施設等が充実してきたが、コロナ禍により今後の先行きの見通しが困難になっている。</p> <p>青海南地区における研究開発や産業創成に関する施設の集積など、臨海副都心の特色を生かした地域の発展に、都と連携して取り組む必要がある。</p> <p>コロナ禍による環境変化をふまえ、地域企業と連携して地域の価値を高めていく必要がある。</p>	<p>当面は、MICE拠点としての特色を生かせるよう、先行事例や国の施策等を研究するとともに、施設データ集約と主催者等への効率的な情報提供などにより、地域全体の取組となるよう牽引していく。</p> <p>「スマート東京」先行実施エリアとして、ビジネスモデルプロジェクトやショーケース利用の受け入れに努め、地域に新しい価値を生み出す。</p> <p>地域に根差した団体として、地域企業や来街者の声、客観的な地域の現況把握や施策提言を行う。</p>	<p>【目標】 MICE主催者等の利便性向上のため、MICE拠点の窓口としての機能強化が図られている。</p> <p>【目標】 都のDICプロジェクトの動向を踏まえ、必要に応じた支援ができていく。</p> <p>【目標】 立案・提言した施策が、都において採用される。</p>	MICE誘致の推進		<p>・推進体制の検討着手 ・MICEで活用しうる地域の施設等に関する調査の実施及び事業スキームの検討</p> <p>・ベイエリアDICプロジェクトの実現に向け、まちづくり協議会等と連携した支援の実施 ・ベイエリアDICプロジェクトに関連のあるグループ会社や進出事業者に対する情報提供等の実施</p> <p>・地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査 ・東京臨海副都心まちづくり協議会の活動への参画等を通じて地域企業等の意見を収集 ・施策の立案、提言</p>
			ベイエリアDICプロジェクトの支援		
			臨海副都心の現状把握と都への提言		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>MICE誘致の推進は、地域事業者等も参加する形での意見交換会の場を設けるとともに、即戦力となる人材も確保し、2023年度の本格的な活動開始に向け始動できた。今後、地域の施設等に関する調査に取り組むとともに、地域事業者等との議論を深めながら、体制づくり等の検討を進めていく。</p> <p>DICプロジェクトは、協議会の構成員として議論に加わるとともに、自動運転等の実証実験の実施に向けた調整や、企画の公募、地域企業の参加の促進など、当社の強みも活かしながら都と連携して事業を推進している。</p>					

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> ・体制の整備 ・本格稼働に向けて活動の試行 	<ul style="list-style-type: none"> ・本格的な活動開始
		<ul style="list-style-type: none"> ・ベイエリアDICプロジェクトの動向に合わせた支援の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ベイエリアDICプロジェクトの動向に合わせた支援の実施
		<ul style="list-style-type: none"> ・地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査 ・東京臨海副都心まちづくり協議会の活動への参画等を通じて地域企業等の意見を収集 ・施策の立案、提言 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査 ・東京臨海副都心まちづくり協議会の活動への参画等を通じて地域企業等の意見を収集 ・施策の立案、提言

改訂の内容及び考え方について

地域価値の向上を目指して当社が行う取り組みとして、MICE誘致の推進と、都のベイエリアDICプロジェクトの支援を掲げている。これらは、2020年度末に3か年の取組（年次計画）を策定したところであるが、地域事業者等や都との議論、また11月末時点の実績に掲げている活動等を経て、今後の取組の方向性に関しても検討が進みつつある。よって、2022年度以降の年次計画を改訂し、取組内容を具体的に示すこととしたものである。

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・地域でMICE受入実績のある主な施設運営者や港湾局など8者での意見交換会を実施（9月） ・地域で連携してのMICE誘致推進体制を検討中 ・旅行代理店からの出向社員の採用（10月、1名） ・施設等に関する調査について委託仕様等準備（12月発表予定） 	<ul style="list-style-type: none"> ・6月以降、宿泊施設や博物館等に対して、MICE受入に関する問合せ状況や今後の課題など幅広くヒアリングを行った結果、施設単体での誘致に限界があるという共通認識のもと、地域一体となつての取り組みを目指すべく、まずは意見交換会という形で体制をスタートさせることができた。 ・旅行業界の現場経験がある人材を即戦力として迎え、推進体制や事業スキーム等の検討に専門的な知識も取り入れていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本格的な活動に向けた体制の整備 ・MICE誘致推進のためのPRの試行・実施 ・外部からの問合せ対応を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・本格的な活動開始
<ul style="list-style-type: none"> ・都が事務局の「ベイエリアDigital Innovation City協議会」に参加 ・シンボルプラザナードで実施予定の自動運転や、XR技術を活用した集客エンタメイベントの実施に向けた調整、実証実験企画の公募選定への参画 ・プロジェクトの情報提供に努め、青海南地区のオフィスビル入居企業が公募に応募 	<ul style="list-style-type: none"> ・DIC協議会の構成員として、意見交換や事前準備を通じて情報を収集した。一方、グループ各社や、グループのビル入居企業、その他地域企業から得られる当社独自の情報網も有している。東京都、地域企業との双方とパイプを持つ当社の強みを活かし、結びつけられたことで、プロジェクトの具体化に貢献できた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・臨海エリアでの自動運転やXR技術等の社会実証実験について、実施予定者や希望者からの相談に応じる窓口を設置（都から受託予定） ・都とともに当社も事務局となってDIC協議会を運営 	<ul style="list-style-type: none"> ・2022年度より参加予定の共同事務局、相談窓口として、さらなる実証実験の実施等を検討
<ul style="list-style-type: none"> ・MICEに係る地域の強みや主催者のニーズ等の現状把握についての調査を2021年度内に実施予定 ・まちづくり協議会事務局の業務委託や各種プロジェクトチームへの参加により意見を収集 ・地域価値向上に資する公園等の活用策について他事例等の研究及びグループの公園管理会社と意見交換 	<ul style="list-style-type: none"> ・来街者ニーズは、2020年度調査時からの変化は少ないことが予想されたため、複数年の傾向をまとめて2022年度以降に調査し、地域特性はMICE関連の調査で把握していく予定である。 ・港湾局の施策の一つである公園等のイベント活用に加え、公園を使った恒常的な魅力向上、活性化策について、今後の都の政策にも留意しつつ、他事例や規制等を研究するとともに、長年海上公園の管理に携わってきたグループ会社と議論を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査 ・東京臨海副都心まちづくり協議会の活動への参画等を通じて地域企業等の意見を収集 ・施策の立案、提言 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域特性や来街者のニーズ等の継続的調査 ・東京臨海副都心まちづくり協議会の活動への参画等を通じて地域企業等の意見を収集 ・施策の立案、提言

戦略3	臨海副都心の賑わいの持続と発展	事業運営
-----	-----------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交	長期戦略
	○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】
 都内有数の屋外イベント空間である臨海副都心の公園や都有地等は、東京2020大会にも活用されるが、大会延期に伴う諸課題に対応していく必要がある。また、街の大切な活力である商業・宿泊施設は、コロナ禍の影響で観光客等が減少する中、厳しい状況に直面している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度計画
				到達目標	
<p>コロナ禍により臨海副都心は大変厳しい状況にあるが、東京2020大会の主要施設になるビッグサイトや公園等の提供、観客輸送等を万全に行い、大会の成功を支える必要がある。</p> <p>インバウンド需要が当面見込めない中、地域の各施設の活力が減退しないよう、地域企業を支えていかなければならない。</p> <p>ポスト・コロナも見据えて、2020年9月に開業したクルーズターミナルを活かした地域の活性化を図っていく必要がある。</p> <p>東京2020大会開催を控えるとともに沿線施設も相次ぎ開業しており、地域としてのアピールをより一層推進し、少しでも来街者を取り戻していく必要がある。</p>	<p>大会に向けた準備を着実に進めるとともに、開催地としてのレガシーの活用に取り組む。</p> <p>当社は、東京臨海副都心まちづくり協議会の事務局業務を担うとともに、指定管理者として公園運営にも携わっている。地域企業とのネットワークを活かして、屋外の公共空間の活用も含めて、国内外の方々を楽しめる魅力的な場を演出していく。また、展示会等の誘致に向けた積極的な営業活動を展開し、施設の利用を促進する。</p> <p>将来の国際クルーズ需要の回復を見越して、地域をあげた寄港の歓迎や、乗下船客等の来街を促す仕組みを構築していく。</p> <p>大会開催や沿線施設の相次ぐ開業を活かして地域のPRを強化し、イメージアップを図っていく。</p>	<p>【目標】</p> <p>年間来街者数(日本在住者) 3,700万人(当社調べ)</p> <p>東京2020大会の本格的な土地利用が始まる前(2018年)の水準である。</p> <p>ただし、令和2年11月までの利用推移から、定期券での来街は25%減少する想定を置いた。</p> <p>変動予測の難しい訪日外国人旅行者は、人数に加ええない。</p>	<p>オリンピック成功への協力とレガシー活用</p> <p>地域企業等と連携した賑わいづくり</p> <p>利用者ニーズに基づく展示会等の誘致活動の展開</p> <p>クルーズターミナルを活かした地域の活性化</p>		<ul style="list-style-type: none"> 大会延期に伴う展示棟利用制約の対応 開催地モニュメントの設置、大会後のフォトスポットとしての活用 オリンピックレガシー等を活かした来街者数増加や回遊性向上に資する事業の検討 まち協の活動等を通じて集約した地域意見の具体化に向けた検討 複数の地域企業が参画するイベントの開催促進 施設利用者等のニーズの把握 新規展示会等の誘致 利用者ニーズに基づいた新たなサービス等の提供 施設や催事等の情報発信力の強化 乗下船客、船員の地域への誘導促進(観光ルートの紹介等) ターミナルでの歓迎ムードの醸成等、賑わい創出策の検討
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p> <p>2021年1月～11月までの年間来街者数(当社調べ・一部推計値含む)は、2,028万人(注)である。当年度は、大会開催のためビッグサイトや都有地(公園等)の催事利用に制約があったことに加え、緊急事態宣言の断続的な発令で地域の施設においても直接的な集客活動が難しく、来街者数は回復していないが、地域の話題を絶やさぬよう地域事業者等と連携してライトアップ企画等に取り組んだ。</p> <p>訪日外国人旅行者数については推計に使用する公的機関の調査資料が公表されていないため、数値に含む。</p>			<p>来街者獲得のための広報・情報発信</p>		<ul style="list-style-type: none"> 「東京お台場.net」のアクセス解析等による現行コンテンツの分析や類似サイトのコンテンツ調査の実施 SNSごとの特性を踏まえた情報発信方法の検討 グループ広報企画担当者会開催等連携した広報活動の検討

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 延期後の大会期間に合わせた展示棟の利用調整を実施 開催地モニュメントをオリンピックプロムナードの一角に設置(7月) 大会後のモニュメント常設場所について都と協議、現在移設工事中 	<ul style="list-style-type: none"> 東京2020大会の延期に伴い、施設利用者との利用調整を実施。丁寧かつ適切な誘致交渉を実施し、2021年度の施設利用日程を再作成した。 緊急事態宣言下での大会開催となることをふまえ、設置したモニュメントは、宣言の解除後に展示PRを行うこととした。 地域の玄関口である東京テレポート駅付近に、公園施設として常設することで都と合意した。今後コロナの状況を見ながら活用を検討していく。 		
<ul style="list-style-type: none"> 地域のアウェアネスカラーライトアップに参画（自由の女神像） 地域のイルミネーションアイランド企画でのグループ施設の活用と、開催支援 地域企業と冬の「レインボー花火」の開催は否について議論（今回は中止） 	<ul style="list-style-type: none"> 4月下旬から9月末までのほとんどの間、コロナ感染症拡大による緊急事態宣言が発令されていたが、密にならない程度のライトアップ企画を行うなど、現状下でできる話題づくりについて地域企業等と意見交換を重ねている。 地域の施設等をイルミネーションで彩る企画（11月～）にグループ会社が参加しているほか、地域事業者が都の支援制度を活用できるよう調整するなど開催内容の向上にも努めた。 	<ul style="list-style-type: none"> まち協の活動等を通じて集約した地域意見の具体化 都の施策と連携してイベントの開催等を促進 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度の取組結果を踏まえ改善を図っていく
<ul style="list-style-type: none"> 館内サービス等に係るニーズ調査を実施中 2023年度の利用調整を開始 コロナ禍での催事開催を支援するサービス SNSを用いた情報の発信を強化 	<ul style="list-style-type: none"> 施設利用者に対して、館内サービス等に係るニーズ調査を実施している。 2023年度のスケジュール案を作成し、利用調整を開始した。また、国内で開催されている展示会をリストアップした。また、新たな展示会の獲得に向けた営業活動を開始している。 施設利用者に対し、来場者管理センサーを貸出すサービスを構築した。 Twitterでの定期的な情報発信など、各種情報発信を強化した。 	<ul style="list-style-type: none"> 施設利用者等のニーズの把握 新規展示会等の誘致 利用者ニーズに基づいた新たなサービス等の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 施設利用者等のニーズの把握 新規展示会等の誘致 既存顧客への施設利用促進 利用者ニーズに基づいた新たなサービス等の提供
<ul style="list-style-type: none"> 都やターミナル施設管理者等との情報交換 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ感染症の影響により、クルーズ船による旅行商品の販売について先行きが依然不透明な状況ではあるが、引き続き関係者と情報交換を行っている。また、地域活性化の観点からの実施効果も見極めながら、施策の内容や時期を検討している。 	<ul style="list-style-type: none"> ターミナルでの歓迎ムードの醸成等、賑わい創出策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 実施内容についての課題抽出、改善、実施の継続
<ul style="list-style-type: none"> 臨海地域ポータルサイト「東京お台場.net」の改善（おさんぽコース作成等） LINEアカウントによる定期的な地域情報発信による、友だち数の順調な増加 グループ広報企画担当者会開催予定（12月） 	<ul style="list-style-type: none"> 地域のPRを強化しイメージアップを図り、PVを復活させるため「東京お台場.net」における、より魅力あるコンテンツの作成に向け、現行コンテンツの分析や類似サイトの調査などに取り組んだ。 グループ広報担当者会に向けて、事前に各社から情報収集を行い各社の現状を展開することで、情報共有を促進し、関連な意見交換ができる素地を作った。 	<ul style="list-style-type: none"> 「東京お台場.net」における臨海地域の魅力あるコンテンツの検討・作成 SNSの適切な使い分けによる効果的な情報発信の実施 グループ各社が有する広報媒体の活用等連携した広報活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 「東京お台場.net」における臨海地域の魅力あるコンテンツの作成 SNSの適切な使い分けによる効果的な情報発信の実施 グループ各社が有する広報媒体の活用等連携した広報活動の実施

戦略4	社会と地域を支える基盤インフラの適切な更新と改良	事業運営
-----	--------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
我が国の物流を支える東京港は、今後も貨物量の増大が見込まれるなか施設能力が限界を超えつつあり、抜本的対策を要する時期にきている。また、まちびらきから20余年を迎える臨海副都心は、開発当初から築きあげてきた「安全・安心」の特長を将来にわたって守り抜いていかなければならない。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度計画	
				到達目標	
<p>東京港の抜本的な貨物処理能力の向上には既存コンテナふ頭の再編が不可欠であり、ヤード及び荷役施設の整備・貸付等を担う子会社東京港埠頭(株)は、都と一体となって再編に取り組む必要がある。</p> <p>臨海副都心の開発当初から子会社各社が運営を担ってきた基盤インフラの主要な設備が、更新時期を迎えている。</p> <p>地域のさらなる発展に向け、環境に配慮したまちの創出に貢献することが求められている。</p>	<p>中央防波堤外側ふ頭第2バースへ機能移転した青海ふ頭第3バースの跡地を活用して青海ふ頭を再編。青海ふ頭第4バースの拡張や青海公共ふ頭の拡張とトランスファークレーンの導入により、荷役効率化と周辺の交通渋滞緩和を図る。</p> <p>臨海地域の都市基盤を支える公共性の高い施設について、サービスの提供を途切れさせることなく設備を更新していく。</p> <p>グループ環境行動計画に基づき、温室効果ガス削減等に取り組んでいく。</p>	<p>【目標】 青海コンテナふ頭の物流機能を維持しながら、ヤード改修等が着実に進捗している。</p> <p>【目標】 ゆりかもめの自動運転及び熱供給事業の冷水安定供給に必要な設備が適切に更新されている。</p> <p>【目標】 特定低公害車・低燃費車への転換促進により、環境に配慮したまちの形成に貢献している。</p>	<p>青海コンテナふ頭の再編整備</p> <p>インフラの安全・安定供給を支える主要設備の円滑な更新</p> <p>特定低公害・低燃費車への転換</p>		<p>・A3ターミナルの跡地を活用して、貨物処理能力の向上に向け青海コンテナふ頭の再編整備の実施(ヤードレイアウトの見直し及び荷役機械の更新など)</p> <p>・ゆりかもめATC/TD装置更新：1箇所(対象6箇所中1箇所完了)</p> <p>・熱供給用冷凍機：1基更新(H7製造14基中11基更新)</p> <p>・グループ各社が所有する自動車について、更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を促進</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>青海コンテナふ頭では、利用者との調整を行いながら、荷役への影響を最小限に抑えつつ、A4バースの拡張及び公共ふ頭再編に向けての整備を着実に進めている。</p> <p>また、ゆりかもめや熱供給施設では、サービスを継続させつつ主要設備を更新していくための様々な制約に対処しながら施工を進めており、このうち今年度の熱供給用冷凍機の更新は計画どおり完了した。</p>					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・5バース中2バースの整備に着手 ・A4バース拡張整備中（R2年12月着手） ・公共ふ頭の再編整備に着手（A3跡地の一部工事、10月着手） 	<ul style="list-style-type: none"> ・現在、供用中のターミナルであることから、利用者と調整の上、段階的に施工することで、荷役への影響を最小限に抑え、既存ターミナルの供用を停止せず、着実に再編整備を進めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・A3ターミナルの跡地を活用して、貨物処理能力の向上に向け青海コンテナふ頭の再編整備の実施（ヤードレイアウトの見直し及び荷役機械の更新など） 	<ul style="list-style-type: none"> ・A3ターミナルの跡地を活用して、貨物処理能力の向上に向け青海コンテナふ頭の再編整備の実施（ヤードレイアウトの見直し及び荷役機械の更新など）
<ul style="list-style-type: none"> ・ゆりかもめATC/TD装置：1箇所(有明)更新中(装置製作、動作確認等実施) ・熱供給用冷凍機：1基(有明南・吸気式冷凍機)更新(H7製造14基(改修した1基除く)中11基更新) 	<ul style="list-style-type: none"> ・製作した新規装置の試験調整等を夜間の限られた時間で実施する必要がある中、工程管理や安全対策を徹底することで、安全・安定運行を維持しつつ工事が進捗している。 ・更新対象機器の工事期間中は、他の冷凍機器の効率的な運転で補いながら熱の安定供給を維持し、需要家の熱利用に影響を与えることなく機器の更新に至った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ゆりかもめATC/TD装置更新：1箇所(対象6箇所中2箇所完了) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ゆりかもめATC/TD装置更新：4箇所(対象6箇所中6箇所完了) ・熱供給用冷凍機：2基更新（H7製造14基中更新13基）
<ul style="list-style-type: none"> ・グループ各社が所有する自動車について、更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・2～3月に開催予定のグループ内の環境対策情報交換会で、グループ各社の情報をとりまとめ意見交換等行う予定である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ各社が所有する自動車について、更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ各社が所有する自動車について、更新時等にZEV等の特定低公害・低燃費車への転換を促進

戦略5	人材育成と働きやすい職場づくりによるグループの基盤強化	組織運営
-----	-----------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
	○	○				

【戦略を設定する理由・背景】
 少子高齢化が進むなか、会社が将来にわたって地域の発展を支えていくためには、人材育成及び優秀な人材に選ばれる魅力ある職場環境の創出が必要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>OJTやグループ共同研修等によりグループ全体として人材の育成を図っているが、固有社員の割合は全社員の約9割を占めるまでに増加しており、更なる取組が求められている。</p> <p>広い視野を持ち、各事業や臨海地域に精通した人材育成のため、様々な経験や研修の機会の充実に取り組んでいく必要がある。</p> <p>社員が意欲と能力を十分発揮することによって生産性向上を図れるよう、ライフ・ワーク・バランスのとれた働き方ができる職場環境を形成していく必要がある。</p>	<p>グループ社員に共通して必要な能力・知識を習得するための研修は、受講対象や内容の充実を図っていくとともに、オンライン研修の拡充などにより、受講しやすい環境整備も進めていく。また、グループ各社の研修担当者等との意見交換などを通じて、より効果的な共同研修の検討・実施を推進する。</p> <p>固有社員について、グループ内外の人事交流やプロジェクト研修等を継続的に行うための仕組みを作る。あわせて、採用(障害者雇用を含む)の手法などの情報交換の機会を作る。</p> <p>個々のライフスタイルに合った働き方ができる職場環境の整備と、生産性の向上に必要な施策を着実に進めていく。</p>	<p>【目標】</p> <p>事業や地域に精通するとともに多様な経験を積んだ固有社員がグループの中核を担い、臨海地域の発展に貢献している。</p> <p>【目標】</p> <p>グループにおいて多様な働き方が実施され、人材マネジメントに良い影響をもたらしている。</p>	グループ共同研修		<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン研修の拡充 ・WEBも併用したプロジェクト研修の実施 ・担当者会等の場を活用しつつ、新規研修の検討 <ul style="list-style-type: none"> ・受入可能ポストやフォロー体制の検討 ・採用手法の情報交換会の設置 <ul style="list-style-type: none"> ・各社のテレワーク等の課題整理、解決策検討 ・各種ICTツールの活用状況など社員の働き方の検証 ・テレワークの積極的活用につながるワークスタイルを検討 ・各社と連携し障害者雇用の推進や定着に向けて取り組む
			固有社員の採用・育成		
			多様な働き方の実現		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>グループ共同研修のオンライン化を進め、交代制勤務者も含め受講しやすい環境を整えてきたことで、グループの社員として必要な知識や能力の習得機会の拡充につながっている。また、人事交流を行ううえでの課題や、採用手法について、グループ各社の状況把握や情報共有に取り組んでいる。</p> <p>社内においては、社員の働き方を検証してきたところであり、電子データの文書管理の工夫や、端末の利便性向上等を順次進めていくことで、テレワークの併用など働きやすい職場環境の形成に努めていく。</p>					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> グループ共同研修の全てをオンラインで実施予定（R2年度6研修 R3年度9研修） プロジェクト研修はWEBと対面開催を併用して効率的に実施中 各社の研修担当者会を開催（12月予定） 	<ul style="list-style-type: none"> オンライン研修の実施にあたり、受講期間を2週間程度に設定したことにより、交代制勤務の職員の受講機会が確保されるなどの点で好評である。 研修担当者会において今年度実施した研修の課題や新規研修の要望を把握し、2022年度の研修計画に反映していく。 	<ul style="list-style-type: none"> 担当者会等の場を活用しつつ、新規研修の検討・実施 	<ul style="list-style-type: none"> 担当者会等の場を活用しつつ、新規研修の検討・実施
<ul style="list-style-type: none"> グループ各社における受入派遣の課題をヒアリングし、2022年度の人事交流案を調整中 グループ会社間で採用手法を共有 	<ul style="list-style-type: none"> 各社の欠員等の実情もふまえながら現在鋭意調整中である。 採用が困難な技術系人材の採用手法等について、グループ会社間で共有することで、人材確保の促進を図っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 制度化に向けた労働法制度の取扱いの整理・検討 派遣可能な各社との人事交流の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 派遣可能な各社との人事交流の実施 グループ人事交流の制度化
<ul style="list-style-type: none"> 各社でテレワーク等を継続的に実施 電子データの探索性・閲覧性の向上、リモート会議ツールの習熟が必要 文書管理サーバの再構成、端末のマルチディスプレイ化、リモート会議ツールの標準化・社内研修を順次実施 グループで障害者雇用事例を共有 	<ul style="list-style-type: none"> 電子データ管理の実態やリモート会議等の利用状況を踏まえ、優先的に取り組むべき課題を整理した。 既存機器の活用等によりコストを抑制しつつ、運用ルールの策定や研修を実施することで早期の取組の実施・定着化を図っている。 障害者雇用について、採用手法や定着に向けて工夫している事例をグループ各社で共有するなどにより取組みを進めている。 	<ul style="list-style-type: none"> 各社のテレワーク等の課題の解決 生産性向上に向けた施策の実施、推進 各社と連携し障害者雇用の推進や定着に向け取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> 各社のテレワーク等の課題の解決 生産性向上に向けた施策の実施、推進 各社と連携し障害者雇用の推進や定着に向け取り組む

戦略1	人材の確保・育成	組織運営
-----	----------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 今後、労働力人口が減少し、技術系の人材確保がさらに困難になることが見込まれる。このような状況においても、総合保守会社として安定した事業運営を行うためには、これまで主に職場単位で進めていた人材育成等について、会社全体のサポートを強化していく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>業務の中核を担ってきた都OBの減少が見込まれる中でも、固有社員の技術力向上や技術継承を着実に進めていく必要がある。</p> <p>受託事業拡大を踏まえ、より高度な知識・技術を有する専門人材を育成する仕組みを強化していく必要がある。</p> <p>業務に必要な専門性や技術力を有することの裏付けとなる資格の取得に対して、支援が十分でなく、固有社員の資格取得が進んでいない。</p>	<p>鉄道の総合保守会社としての基礎を支える社員の技術スキルの証左として、社内資格である業務責任者の取得推奨をこれまで進めてきた。今後、当該資格保有者を組織的に育成することで、社員の技術レベルのボトムアップを図るとともに、新たな業務領域への事業進出や技術職員の人材育成システムにおけるメルクマールとしていく。</p> <p>業務分野毎に策定している社員の人材育成計画について、各職種(電気・機械・土木・建築)に応じて高度な知識・技術を習得させるなど見直しを図り、専門人材の育成を図っていく。</p> <p>現行の資格取得時の支援に加え、取得難易度や業務への活用度合に応じた支援策の検討、導入を図る。</p>	<p>【目標】技術指導や施工管理に従事できる1級と、特定の専門分野での業務を円滑に遂行できる2級の業務責任者を各90名育成する。2024年度までに各職場1名ずつ配置を目指す。</p> <p>【目標】人材育成計画の策定・運用、関連する規程等の見直し</p> <p>【目標】資格取得支援策の策定、導入</p>	<p>社外ノウハウの積極的活用と社内研修の充実</p> <p>人材育成計画の策定、資格取得支援策の策定・導入</p> <p>局と一体となった人材育成</p>	<p>外部研修受講率94%</p> <p>社内研修(業務責任者準備講習など)の開催(2回)</p> <p>新たな研修メニューの調査及びアンケート実施</p> <p>通信教育のNET申込を導入</p> <p>指標の検討</p> <p>人材育成計画の策定</p> <p>資格取得支援策の課題整理、方策の検討</p> <p>交通局との調整(新規人事交流、研修など)</p> <p>交通局への派遣研修</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略1	人材の確保・育成	組織運営
-----	----------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交流	長期戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】
 今後、労働力人口が減少し、技術系の人材確保がさらに困難になることが見込まれる。このような状況においても、総合保守会社として安定した事業運営を行うためには、これまで主に職場単位で進めていた人材育成等について、会社全体のサポートを強化していく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>業務の中核を担ってきた都OBの減少が見込まれる中でも、固有社員の技術力向上や技術継承を着実に進めていく必要がある。</p> <p>受託事業拡大を踏まえ、より高度な知識・技術を有する専門人材を育成する仕組みを強化していく必要がある。</p> <p>業務に必要な専門性や技術力を有することの裏付けとなる資格の取得に対して、支援が十分でなく、固有社員の資格取得が進んでいない。</p>	<p>鉄道の総合保守会社としての基礎を支える社員の技術スキルの証左として、社内資格である業務責任者の取得推奨をこれまで進めてきた。今後、当該資格保有者を組織的に育成することで、社員の技術レベルのボトムアップを図るとともに、新たな業務領域への事業進出や技術職員の人材育成システムにおけるメルクマールとしていく。</p> <p>業務分野毎に策定している社員の人材育成計画について、各職種(電気・機械・土木・建築)に応じて高度な知識・技術を習得させるなど見直しを図り、専門人材の育成を図っていく。</p> <p>現行の資格取得時の支援に加え、取得難易度や業務への活用度合に応じた支援策の検討、導入を図る。</p>	<p>【目標】技術指導や施工管理に従事できる1級と、特定の専門分野での業務を円滑に遂行できる2級の業務責任者を各90名育成する。2024年度までに各職場1名ずつ配置を目指す。</p> <p>【目標】人材育成計画の策定・運用、関連する規程等の見直し</p> <p>【目標】資格取得支援策の策定、導入</p>	<p>社外ノウハウの積極的活用と社内研修の充実</p> <p>人材育成計画の策定、資格取得支援策の策定・導入</p> <p>局と一体となった人材育成</p>	<p>外部研修受講率94%</p> <p>社内研修(業務責任者準備講習など)の開催(2回)</p> <p>新たな研修メニューの調査及びアンケート実施</p> <p>通信教育のNET申込を導入</p> <p>指標の検討</p> <p>人材育成計画の策定</p> <p>資格取得支援策の課題整理、方策の検討</p> <p>交通局との調整(新規人事交流、研修など)</p> <p>交通局への派遣研修</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>【目標】外部研修の活用、ベテラン社員による社内技術研修などを推進し、社員の技術レベルのボトムアップを図ることで、技術スキルの証左である業務責任者の育成を図った(業務責任者1級76名、2級83名)。</p> <p>【目標】組織的な技術継承、技術レベルの高度化・多様化に対応していくため、人材育成計画の策定に向けた既存計画の見直し、整理・調整を行った。</p> <p>【目標】資格取得支援策の策定に向けた課題の洗い出しを行い、外部講習の活用など資格取得を支援する仕組みを検討した。</p>					

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> 未受講者への外部研修提案（外部研修受講率97%） 前年度の調査・アンケートに基づく社内研修の開催（3回） 通信教育メニューの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 未受講者への外部研修提案（外部研修受講率100%） 前年度の実施状況を踏まえた社内研修の拡充（4回）及び次年度に向けた研修メニュー再調査 3か年の実績を踏まえた次年度に向けた通信教育の活用を検討
		<ul style="list-style-type: none"> 人材育成計画に基づいた実施（各部ごとの状況に合わせて順次実施） 資格取得支援策の一部運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成計画の進捗確認と見直し 資格取得支援策の本格導入
		<ul style="list-style-type: none"> 交通局との調整（新規人事交流、研修など） 前年度の取組内容に基づく見直し 交通局への派遣研修 	<ul style="list-style-type: none"> 交通局との調整（新規人事交流、研修など） 3か年の取組を踏まえた次年度に向けた検討 交通局への派遣研修

改訂の内容及び考え方について

<p>委員からの指摘事項・意見等を踏まえ、社員満足度調査を行うこととし、新たに追記した。</p>
--

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 外部研修受講率96.8% 業務責任者準備講習の開催（2回） 技術力向上の課題を踏まえたアンケート、社員満足度の調査を検討 通信教育のNET申込を導入（受講者数前年対比11名増） 指標検討のため外部コンサルに調査を依頼 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的に社員の技術力を向上するため、社内のOJTや技術継承に加え、技術レベルに合わせた外部専門機関の研修受講を促した。また、ベテラン社員による技術研修や業務責任者資格の取得を促す研修など研修を拡充し、技術力向上に取り組んだ。 社員満足度調査については、今後、継続的に実施・分析を行っていく。 指標設定については、職務機器課を対象とした調査を行い、指標化を検討している。 	<ul style="list-style-type: none"> 未受講者への外部研修提案（外部研修受講率97%） 前年度の調査・アンケートに基づく社内研修の開催（3回） 社員満足度調査の実施・検証 通信教育メニューの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 未受講者への外部研修提案（外部研修受講率100%） 前年度の実施状況を踏まえた社内研修の拡充（4回）及び次年度に向けた研修メニュー再調査 社員満足度調査の検証結果を踏まえ必要に応じて対応策を実施 3か年の実績を踏まえた次年度に向けた通信教育の活用を検討
<ul style="list-style-type: none"> 人材育成計画策定に向けた社内検討を実施 資格取得支援策の課題整理 	<ul style="list-style-type: none"> 現行の人材育成計画での課題を踏まえ、会社が求める人物像を検討するとともに、各部門においてより高度な知識・技術を習得させるための具体的な取り組み、各職層における役割などの再整理を行った。年度内での策定に向けて、各部門における職層ごとの役割や業務に必要な技術レベル（局認定資格、社内資格、公的資格など）の見直しを行う。 資格取得については、現行の外部研修、通信教育の活用に加え、社員の資格取得を促す支援策（研修メニューの拡充など）の導入に向けた課題の洗い出しを行った。 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成計画に基づいた実施（各部ごとの状況に合わせて順次実施） 資格取得支援策の一部運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成計画の進捗確認と見直し 資格取得支援策の本格導入
<ul style="list-style-type: none"> 新規人事交流の働きかけ、局とTKS合同の研修への参加 交通局への長期派遣研修を実施（4名） 	<ul style="list-style-type: none"> 新規人事交流については、今後の実施に向けた局への働きかけを行った。また、局とTKS合同の研修に参加し、局と一体となった技術力向上に取り組んだ。 電機設備工事監理及び地上建物工事監理（2022年度より新規受託予定）については、業務の高度化や受託拡大を見据えたノウハウ習得のための長期派遣研修を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> 交通局との調整（新規人事交流、研修など） 前年度の取組内容に基づく見直し 交通局への派遣研修 	<ul style="list-style-type: none"> 交通局との調整（新規人事交流、研修など） 3か年の取組を踏まえた次年度に向けた検討 交通局への派遣研修

戦略2	新たな事業の拡大等による受託事業の収益力の向上	事業運営	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
				○					

【戦略を設定する理由・背景】

交通局の事業量増加に伴い、当社の担う事業領域が拡大する中、工事監理業務を成長の柱として育ててきた。今後も安定的な経営を行い、総合保守会社として局に貢献するためには、新たな事業領域への進出や受託事業規模の拡大を図るとともに、採算性の悪い事業の収益力の向上を図っていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>【新たな事業領域への進出】 建築分野について、局所有地上建物の工事監督・監理を受託できる体制を構築していく必要がある。</p> <p>【既存事業における業務範囲の拡大】 工事監理について、さらに業務範囲を拡大するためには、高度なノウハウを習得する必要がある。</p> <p>保守管理について、より高度な知識・経験を要する業務の受託拡大のための体制整備が十分でない。</p> <p>【発電事業の収支改善】 発電事業については、事業赤字を解消し、早期の黒字化を図る必要がある。</p>	<p>建築分野については、局と当社の相互の人材交流により、工事監督・監理のノウハウを習得しつつ、専管組織設置に向けた準備を行う。</p> <p>人材交流等により、ノウハウ(高度な判断を行うスキルや経験)の習得や体制整備を進めることで、業務範囲を拡大していく。</p> <p>発電事業については、経費の削減に取り組むとともに、受託業務の増による収益増に向けて局と協議し、収支改善を図っていく。</p>	<p>【目標】建築分野の工事監督・監理部門を設立し業務を受託</p> <p>【目標】本経営改革プランの期間中における新規受託拡大による売上増(約2億円)</p> <p>【目標】発電事業の黒字化</p>	<p>建築分野の工事監督・監理業務受託体制整備</p> <p>業務範囲拡大に対応するための体制整備</p> <p>発電事業の収支改善</p>		<p>固有社員の局派遣研修実施</p> <p>専管組織設置に向けた体制準備</p> <p>工事監理についての高度なノウハウの習得</p> <p>業務範囲拡大に向けた体制整備(浅草線ホームドアなど)</p> <p>局とTKS共同の訓練や研修、勉強会の拡充</p> <p>必要な部門について局への派遣研修実施</p> <p>受託業務の増</p> <p>外注費の減</p> <p>収支の均衡</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略2	新たな事業の拡大等による受託事業の収益力の向上	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○					

【戦略を設定する理由・背景】

交通局の事業量増加に伴い、当社の担う事業領域が拡大する中、工事監理業務を成長の柱として育ててきた。今後も安定的な経営を行い、総合保守会社として局に貢献するためには、新たな事業領域への進出や受託事業規模の拡大を図るとともに、採算性の悪い事業の収益力の向上を図っていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>【新たな事業領域への進出】 建築分野について、局所有地上建物の工事監督・監理を受託できる体制を構築していく必要がある</p> <p>【既存事業における業務範囲の拡大】 工事監理等、受託業務を拡大していくためには、高度なノウハウの習得が必要である</p> <p>保守管理について、より高度な知識・経験を要する業務の受託拡大のための体制整備が十分でない</p> <p>【発電事業の収支改善】 発電事業については、事業赤字を解消し、早期の黒字化を図る必要がある</p> <p>【収益性の確保と効果検証】 売上が伸びる中、定量的な指標を用いた検証等、事業の収益性に関する効果検証が不十分</p>	<p>建築分野については、局と当社の相互の人材交流により、工事監督・監理のノウハウを習得しつつ、専管組織設置に向けた準備を行う</p> <p>人材交流等により、ノウハウ(高度な判断を行うスキルや経験)の習得や体制整備を進めることで、業務範囲を拡大していく</p> <p>発電事業については、経費削減策や受託業務増に向けた局との協議を継続し、早期の収支改善を図る</p> <p>粗利率を各事業の収益性を把握するための指標として設定、公表し、継続的に検証していく</p>	<p>【目標】建築分野の工事監督・監理部門を設立し業務を受託</p> <p>【目標】本経営改革プランの期間中における新規受託拡大による売上増(約2億円)</p> <p>【目標】発電事業の継続的な事業黒字体制構築</p> <p>【目標】全事業合計での粗利率9.5%</p>	<p>建築分野の工事監督・監理業務受託体制整備</p> <p>業務範囲拡大に対応するための体制整備</p> <p>発電事業の収支改善</p> <p>定量的な数値目標を用いた収益性の検証</p>		<p>固有社員の局派遣研修実施</p> <p>専管組織設置に向けた体制準備</p> <p>工事監理についての高度なノウハウの習得</p> <p>業務範囲拡大に向けた体制整備(浅草線ホームドアなど)</p> <p>局とTKS共同の訓練や研修、勉強会の拡充</p> <p>必要な部門について局への派遣研修実施</p> <p>受託業務の増</p> <p>外注費の減</p> <p>収支の均衡</p> <p>新規</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>新規分野となる建築工事監理・監督補助業務について、2022年度期首の受託開始に向けた体制整備を着実に進めている。</p> <p>既存事業についても、受託拡大のため社員のノウハウ習得に努めている。</p> <p>発電事業については、収入と支出の両面から収支改善に取り組んでおり、成果が表れている。</p>					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・局派遣研修から社員が帰任しノウハウを還元 ・局から当社への現役職員派遣 ・業務受託開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・更なる執行体制の拡充
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・工事監理についての高度なノウハウの習得 ・業務範囲拡大に向けた体制整備 ・必要な部門について局への派遣研修実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・工事監理についての高度なノウハウの習得 ・継続的な業務範囲の拡大 ・必要な部門について局への派遣研修実施
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・受託業務の増 ・収支の均衡 	<ul style="list-style-type: none"> ・受託業務の増 ・黒字化
/	/		
/	/		

改訂の内容及び考え方について

委員からの指摘事項・意見等を踏まえ、定量的な指標を用いた事業の収益性の検証を行うこととし、新たに追記した。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・固有社員1名を局に派遣研修実施中 ・専管組織の設置に向け、所要人員を要求した 	2022年度期首の受託開始に向け、着実に準備を進めている	<ul style="list-style-type: none"> ・局派遣研修から社員が帰任しノウハウを還元 ・局から当社への現役職員派遣 ・業務受託開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・更なる執行体制の拡充
<ul style="list-style-type: none"> ・都派遣や都OB社員などからOJT等によるノウハウ習得を継続 ・駅務機器、昇降設備など4名を派遣中 	<ul style="list-style-type: none"> ・必要な体制整備を継続して実施している ・局と共同の訓練、研修等はコロナの影響で未実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・工事監理についての高度なノウハウの習得 ・業務範囲拡大に向けた体制整備 ・必要な部門について局への派遣研修実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・工事監理についての高度なノウハウの習得 ・継続的な業務範囲の拡大 ・必要な部門について局への派遣研修実施
<ul style="list-style-type: none"> ・ダム・発電所の電気設備等点検受託箇所増加 ・外注作業の直営化 ・収支改善 (2021年度10月末 粗利益4,338千円、前年度同期の粗利益 1,409千円) 	<ul style="list-style-type: none"> ・局から受託する点検箇所数増による収入増 ・外注見直し等による支出減 ・上記の取組等により、収支が改善に向かっている (2021年度通期黒字見込) 	<ul style="list-style-type: none"> ・受託業務の増 ・黒字化 	<ul style="list-style-type: none"> ・受託業務の増 ・黒字化
<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度決算 粗利率9.1% (駅務施設事業14.3% 電気施設事業6.9% 車両・機械事業6.2% 土木・建築事業10.5% 発電事業3.4%) 	<ul style="list-style-type: none"> ・過去3か年において、粗利率は減少（2018～2020年度3か年平均9.2%） ・2018年度決算 粗利率9.4% (駅務施設事業13.9% 電気施設事業12.6% 車両・機械事業6.4% 土木・建築事業8.8% 発電事業3.1%) ・2019年度決算 粗利率9.2% (駅務施設事業14.6% 電気施設事業7.3% 車両・機械事業6.9% 土木・建築事業10.3% 発電事業 25.3%) 	<ul style="list-style-type: none"> ・継続的に各事業ごとの粗利率を把握しつつ、収益性の検証を行う。 ・経営指標の公表（売上高粗利率、売上高営業利益率、売上高当期純利益率の推移をHPに掲載） 	<ul style="list-style-type: none"> ・指標を用いた収益性の検証 ・経営指標の公表を継続

戦略3	新技術の活用による質の高いメンテナンスの提供	事業運営
-----	------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
	○		○			○

【戦略を設定する理由・背景】

都OB、就業人口減により即戦力社員の確保が困難な中、設備老朽化や機器の高機能化に対応するため、ICT等新技術を活用し、業務の効率化など、より質の高いメンテナンスの提供を実現していく。導入効果は試行を繰り返す中で見極める必要があるが、業務の高度化・省力化の取組のため設定する。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度計画
				到達目標	
<p>現場と事業所間の情報伝達は、主に電話やメールを利用しているが、現場状況がリアルタイムで正確に把握できない、時間を要するなどの課題がある。</p> <p>現場作業時におけるデジタルツールの活用が不足しているため、作業時に不測の事態(機器故障、作業の遅延等)が発生した場合、現場の状況報告や対応方法を迅速に共有できないことにより、作業時間や期間が長引くことがある。</p> <p>業務の効率化や実務研修などに活用できるデジタル技術について、常に最新の動向を注視する必要がある。</p>	<p>ウェアラブルカメラ等を活用することにより、迅速・正確な情報の伝達・共有を可能にする。(遠隔指示の充実、障害対応時間の短縮などにも寄与)</p> <p>現場作業支援アプリ(関連資料を現場で閲覧可能にする)を入れたタブレットを携行し、効率的な作業につなげる。</p> <p>社員のスキルアップの支援等を通じて質の高いメンテナンスの提供を実現するため、技術の最新動向の情報収集を行い、作業の省力化・効率化に向けた検討を進め、新技術を導入する分野の拡大を図る。</p>	<p>【目標】ウェアラブルカメラの3事業所導入による、情報伝達時間の短縮</p> <p>【目標】現場作業支援アプリの8事業所導入による、作業効率の向上</p> <p>【目標】新たに活用する技術の試行及び導入効果検証(3件)、検証結果を踏まえた本格導入(2件)</p>	<p>実証実験と実験結果を踏まえた導入拡大</p> <p>新技術のサーチと試行導入及び本格導入</p>		<p>・ウェアラブルカメラの試行結果検証及び実運用(1事業所) 試行導入、指標の検討・設定、効果検証(1事業所)</p> <p>・現場作業支援アプリの実運用(4事業所) 試行導入、指標の検討・設定、効果検証(2事業所)</p> <p>・交通局等と連携・情報交換、展示会視察によるリサーチ</p> <p>・保守業務等に有用な新技術の検討・試行導入と指標の検討</p> <p>(1件 VR技術を使った研修教材)</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>【目標】ウェアラブルカメラを1事業所に導入し、現場での運用を通して新たな課題が出てきた。課題解決に取り組むとともに、導入効果の検証と並行し、導入拡大を検討する。</p> <p>【目標】現場作業支援アプリを4事業所で運用し、書類の電子化による省力化など、業務内容に合わせた活用をしている。</p> <p>【目標】VR技術を使った研修教材(VR技術の特性を生かし、鉄道業界に馴染む安全に関する研修)の導入に向けて情報収集を行った。</p>					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・ウエアラブルカメラの運用（1事業所）、試行導入（1事業所） ・現場作業支援アプリの運用（4事業所）、試行導入（2事業所） 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術継承のための動画教材及び訓練や現場巡回の様子を本社とリアルタイムで共有するなど、保守作業以外での活用の幅は広がっている。一方で、カメラの撮影方法に課題が出てきており、導入拡大に向けて、運用上の課題解決に取り組む。また、障害対応時の作業時間短縮で効果が見込まれており、導入効果検証の指標として検討していく。 ・保守作業・障害対応などのマニュアル、図面、チェックリストなどを電子化し、携帯することで現場における資料検索の省力化で効果が出ている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ウエアラブルカメラの実運用（2事業所） ・" 試行導入、効果検証（1事業所） ・現場作業支援アプリの実運用（6事業所） ・" 試行導入、効果検証（2事業所） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ウエアラブルカメラの実運用（3事業所） ・現場作業支援アプリの実運用（8事業所）
<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道技術展、外部研修機関等から情報収集 ・VR研修教材について業者3社から情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道技術展やVR技術を活用した外部研修に参加するなど、VR研修教材等について情報を収集した。 ・安全教育研修は、VR研修教材の中でもコンテンツが充実しており、当社の業務に親和性が高く、仮想空間上で実際に事故現場を想定した研修・訓練等が可能であることから、研修を通じて社員の安全意識を高めるなど、質の高いメンテナンスの提供に寄与すると期待している。年度内にデモ機を使用し研修効果を確認するとともに、実地で行う外部研修費用との比較により、研修コスト削減の検証を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・交通局等と連携・情報交換、展示会視察によるリサーチ ・前年度試行した技術の効果検証、本格導入（1件） ・保守業務等に有用な新技術の検討・試行導入（1件） 	<ul style="list-style-type: none"> ・交通局等と連携・情報交換、展示会視察によるリサーチ ・前年度試行した技術の効果検証、本格導入（1件） ・保守業務等に有用な新技術の検討・試行導入（1件）

戦略 1	水道施設の維持管理など技術系業務の効率的な執行体制の整備	事業 運営

経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連 携 人事交	長期 戦略
	○		○			

【戦略を設定する理由・背景】

水道局が策定した「東京水道長期戦略構想2020」では、当社への積極的な業務移転と新たな性能発注方式による包括委託により政策連携団体の創意工夫を発揮させる方向性が明示されており、技術系業務は今後20年で業務移転される。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>業務移転の開始当初は、都OBの採用や退職派遣などにより、社員を確保し業務を運営するとともに、若手社員への技術の継承を図ってきた。</p> <p>しかし、現在は、都OB社員の退職が増加するとともに、社員の採用が難しくなっており、今後の受託拡大に向けた更なる人材の確保・育成や技術継承が困難となっている。</p> <p>こうした状況の中でも、今後予定されているこれまで経験のない新たな技術系業務の移転に確実に対応しなければならない。</p>	<p>技術系業務の実務研修やOJTの充実などにより、個々の社員のレベルを向上させるとともに、ICT技術の積極的な活用やDXの推進によって業務を効率化させる。</p>	<p>【目標】受託業務拡大に備え、現場における幅広い経験と専門的な知識を有する社員を確保</p> <p>【目標】技術系受託業務へのICT技術の導入・DX推進による業務効率化(40業務のうち5業務)</p>	今後の業務移転を見据えた新たな研修の実施		<ul style="list-style-type: none"> 新規の受託業務内容について局との調整を踏まえ、新たな研修科目を検討
			今後の業務移転・性能発注方式を見据えたOJTの見直し		<ul style="list-style-type: none"> 浄水場運転管理に関する業務マニュアルをOJTでも活用しやすい内容に改善 浄水場の包括委託に則した実践的なOJTプログラムの検討
			業務の習熟度を測る仕組みの検討・実施		<ul style="list-style-type: none"> 研修理解度や業務スキルを測る仕組みの検討・策定 TWエキスパート制度(仮称)の検討
			受託業務のICT化・DX推進		<ul style="list-style-type: none"> 工事事務対応でのタブレット等携帯端末の試行導入 社内PTにおける検討を踏まえた受託業務へのDX推進に向けた具体的な活用を検討(点検データの蓄積、局提出報告書等のペーパレス化等)
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<ul style="list-style-type: none"> 受託業務の拡大に備え、技術系部署が新規に受託する業務において必要な研修科目、包括委託を想定したOJTプログラムや業務スキルを測定する方法等の検討を、業務移転の調整と並行して推進 社内PTによる組織的な検討体制の下、タブレット等携帯端末の試行、工事監督事務支援システムの運用開始や他企業工立会業務におけるウェアラブルカメラの活用検討など、技術系受託業務へのICT技術の導入・DX推進を通じた業務効率化に向け取組を推進 					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・技術部署が新規に受託する業務において必要な研修科目を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・受託する業務内容に即した研修とするため、受託仕様について水道局と綿密に調整するとともに、今後の水道局研修への派遣に向けて局の研修メニューを確認（把握） 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規の受託業務内容について局との調整を踏まえ、新たな研修科目を検討 ・新規研修を1科目実施（計21科目） 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規の受託業務内容について局との調整を踏まえ、新たな研修科目を検討 ・新規研修を2科目実施（計23科目）・見直し
<ul style="list-style-type: none"> ・新たに策定した育成モデルを踏まえ、マニュアルの改善点を整理中 ・包括受託を想定したOJTプログラムを検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・育成内容と達成目標を定め、習得度を評価する手法を検討して育成モデルを策定するとともに、マニュアルの改善に反映 ・浄水場の包括受託を見据えた業務スキルの洗い出しを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・浄水場の包括受託に則した実践的なOJTプログラム（設計・施工、水質管理、事故対応等）の実施 ・今後の性能発注方式を見据え、創意工夫を反映したOJTの実施方法を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・浄水場の包括受託に則した実践的なOJTプログラムの検証・見直し ・今後の性能発注方式を見据え、創意工夫を反映したOJTの実施方法を検討
<ul style="list-style-type: none"> ・習熟度の測定方法を検討 ・制度の内容等を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務内容と習得段階に分けた表を作成し、習熟度を測る仕組みを検討 ・水道局のエキスパート制度について情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修理解度や業務スキルを測る仕組みの導入 ・TWエキスパート制度（仮称）の運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修理解度や業務スキルを測る仕組みの検証・見直し ・TWエキスパート制度（仮称）の運用
<ul style="list-style-type: none"> ・工事監督部署にタブレット等携帯端末（スマートフォン）を導入し、現場において試行 ・関係書類を管理する工事監督事務支援システムの運用を開始するとともに、現場業務（他企業工事立会業務）においてウェアラブルカメラを試行 	<ul style="list-style-type: none"> ・スマートフォンのセキュリティを考慮し、活用アプリ等を検討 ・社内PTによる検討を踏まえ、工事監督事務支援システム（エクセル版）を構築し、操作マニュアルを整備するとともに、ウェアラブルカメラの活用に向け、複数の媒体を比較検討し、実効性や運用方法を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・工事事故対応以外の業務でのICT機器（タブレット等携帯端末、ドローン、ウェアラブルカメラ）の試行導入 ・点検データ等のデータベース化の実施 ・局提出報告書等のペーパレス化の試行 	<ul style="list-style-type: none"> ・本格実施（5業務） ・5業務以外の受託業務への拡大を検討

戦略2	お客さま対応など営業系業務の効率的な執行体制の整備	事業運営

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交	長期戦略
	○		○			

【戦略を設定する理由・背景】

水道局が策定した「東京水道長期戦略構想2020」では、当社への積極的な業務移転と新たな性能発注方式による包括委託により政策連携団体の創意工夫を發揮させる方向性が明示されており、営業系業務は今後10年で業務移転される。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>業務移転の開始から10年以上が経過し、これまでの営業所やお客さまセンターの運営などを通じて、お客さま対応に必要な経験・ノウハウが蓄積されており、安定的な業務運営が確保できている。</p> <p>今後は、更なる営業所の移転による業務量の増加に対応しつつ、当社独自の創意工夫を行うことで、より効率的な業務執行体制を確保した上で、お客さまサービスを向上させなければならない。</p>	<p>今後の営業所の移転に伴う業務の拡大や区部・多摩お客さまセンターの機能の一元化に伴うセンター運営の見直しを見据えて、ICT技術の積極的な活用により、効率的な業務運営体制の構築や業務改善を実施する。</p>	<p>【目標】 営業所の運営費を5%削減(2020年度受託済営業所を対象)</p> <p>【目標】 給水装置業務を含めた営業所等の窓口サービスの改善・向上</p> <p>【目標】 お客さまセンターのオペレーター業務に係る運営費を2%削減(2019年度比)</p>	効率的な業務運営によるコストの最適化		<ul style="list-style-type: none"> 受託営業所やサービスステーションにおける効率的な社員配置等の検討
			営業所・サービスステーション窓口の総合窓口化		<ul style="list-style-type: none"> 社内PTにおいて、給水装置業務と営業所業務について一体的に案内可能な総合窓口の検討、水道局との調整・相談・PRを一体的に行う街角イベントの運用マニュアル作成 関係社員への研修実施
			窓口の混雑情報の提供、オンライン受付の実施		<ul style="list-style-type: none"> 混雑状況を分析し、情報提供の内容を選定 受付のオンライン予約の検討 新型コロナウイルス感染症の状況を見ながら電子申請出前講座の開始
			お客さまセンター機能の一元化による運営体制の見直し		<ul style="list-style-type: none"> お客さまセンター機能一元化後の人材派遣及び社員の効率的な配置、ナビダイヤル(用途別番号振分)の検討 緊急時ナビの要件等を整理、ユーザ権限の拡大・試行 活用促進のため、AIタブレットのコンテンツを改善
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<ul style="list-style-type: none"> 営業所の運営コスト効率化に向けて、社員構成の最適化を進めるため、業務内容を精査するための調査を実施 営業所・サービスステーション窓口の総合窓口化について、社内PTを設置して検討。窓口の混雑状況の提供やオンライン受付の実施に向けて、効果的な施策の導入を検討するため、混雑状況調査や指定給水装置工事事業者へのアンケートを実施 お客さまセンターの運営コスト効率化に向けて、要員配置の基本的な考え方やナビダイヤル導入に向けた課題を整理 					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・受託営業所における社員配置の最適化を進めるため、業務内容を精査するための調査を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務内容を細分化したヒアリングシートにより、営業所ごとに異なる実態を把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・受託営業所やサービスステーションにおける効率的な社員配置等の試行 ・運営費削減（3%） 	<ul style="list-style-type: none"> ・受託営業所やサービスステーションにおける効率的な社員配置等の本格実施・検証 ・運営費削減（2%、計5%）
<ul style="list-style-type: none"> ・総合窓口化について検討 ・マニュアルに掲載する内容の検討 ・研修実施に向け、内容を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・給水装置業務や営業所業務に従事している社員から幅広いメンバーを選定した、区部多摩合同PTを発足し検討 ・水道局の運用状況を参考にするため、水道局貸与の広報関係マニュアルの内容を分析 ・新型コロナウイルスの再拡大を考慮し、開催時期や開催方法に配慮しつつ検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・総合窓口化を試行し、一体的な案内を実施（2か所） ・街角イベントにおける一体的な相談・PRの試行 ・試行を踏まえた効果の検証、改善策の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・総合窓口を本格実施（20か所） ・全受託事業所での街角イベントにおける一体的な相談・PRの実施
<ul style="list-style-type: none"> ・窓口の混雑状況調査を実施し、調査結果を分析中 ・オンライン予約に利用するシステムの導入に向けた課題整理 ・電子申請出前講座を68回実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・10月に区部3事務所、多摩3事務所ですべて1か月間、調査を実施 ・効果的なオンライン予約の導入に向けて、指定給水装置工事事業者向けアンケートを実施し、ニーズの把握や利便性の確保について検討 ・事業者に対し、出前講座の認知度を向上させるため講座PRチラシを配布 	<ul style="list-style-type: none"> ・混雑情報提供の試行（2か所） ・オンライン予約の試行（2か所） ・電子申請出前講座の継続実施・検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・混雑情報提供の本格実施（20か所）・検証 ・オンライン予約の本格実施（20か所）・検証 ・検証を踏まえた電子申請出前講座内容の改善、実施
<ul style="list-style-type: none"> ・今後の要員配置の基本的な考え方を整理するとともに、ナビダイヤル導入に向けた課題を検討 ・統括SV等の7名に緊急時ナビのユーザー権限を付与 ・災害時給水ステーション関係のコンテンツの改善に向けて作成中 	<ul style="list-style-type: none"> ・社員配置の考え方の検討に当たっては、お客さまセンターの業務量の長期的な変動を考慮するとともに、ナビダイヤルの用途別番号振分について過去の対応記録を基に振分項目内容を検討 ・的確に緊急時ナビを設定できるよう、ユーザー権限の付与対象者に対して研修を実施 ・発災時にオペレーターをサポートする情報として災害時給水ステーションの周辺地図情報などを新たに追加を決定（7月） 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまセンターでの人材派遣及び社員の効率的な配置、ナビダイヤルの試行による運営費削減（1%） ・改修後の緊急時ナビの本格活用、社内運用者の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまセンターでの人材派遣及び社員の効率的な配置、ナビダイヤルの本格実施・見直しによる運営費削減（1%、計2%） ・緊急時ナビの運用状況の検証・改善

戦略3	ICTなど新技術を活用した戦略的な自主事業等の展開	事業運営

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○		○		○	

【戦略を設定する理由・背景】

改正水道法施行に伴い、全国の水道事業体で広域連携や官民連携が拡大の見込みであり、当社の強みを生かした新たな事業展開が期待されるとともに、働き方改革の進展や新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、ICT活用・DX推進が加速している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>水道局からの受託業務を通じて蓄積した技術・ノウハウをもとに、技術系・営業系・IT系に関する業務を他の水道事業体等から受託するなど、自主事業を展開してきた。</p> <p>現在、売上の約9割を水道局からの受託事業が占めているが、今後、他事業体等からの自主事業割合を拡大し、経営の自主性を向上させていかなければならない。</p> <p>一方で、令和元年度決算の自主事業において営業損失が発生したため、原因分析を通じた対策を実施することで、早急な改善に取り組む必要がある。</p> <p>また、水道局からの受託事業に対応する人材の確保が必要なため、新たな事業を展開するための体制の不足が見込まれる。</p>	<p>現在受注している自主事業の内容を精査して事業の選択と集中を図り、水道関連事業を中心とした戦略的な営業活動を展開して新たな受注に結び付ける。</p> <p>受注前の収支見通しの精緻化、プロジェクトマネジメント手法の見直しにより、営業損失の大きな要因である公共IT自主事業の改善に結び付ける。</p> <p>ICT活用・DX推進を踏まえた社内業務の改善や他企業との連携等を通じた新技術の開発により、新規業務を商品化して受注に結び付ける。</p>	<p>【目標】水道関連自主事業の新規業務受託(5件以上)</p> <p>【目標】公共IT自主事業の新規業務受託における受注判断プロセスとプロジェクトマネジメント手法の改善</p> <p>【目標】DX推進等による社内業務の改善・新規業務の開発、商品化(試行を含め3件以上)</p>	<p>既存事業の採算性の精査</p> <p>受注判断プロセスやプロジェクトマネジメント手法の検証・改善</p> <p>新規業務受託に向けた検討・実施</p> <p>新規業務の開発・商品化に向けた検討・実施</p>	<p>・業務の執行体制や収益の確保状況を基に、見直しを行う事業の方向性を確定</p> <p>・契約内容や仕様の精査、収支見通しの精緻化、委託者との協議など、受注判断プロセスの見直し</p> <p>・プロジェクトマネジメント手法や外部の視点を活用したリスク管理体制の見直し</p> <p>・地元企業との協業による営業活動に加え、WEB会議システム等、新たな営業手法を活用した営業活動を展開</p> <p>・市場動向を踏まえた営業戦略の策定</p> <p>・営業戦略を踏まえた自主事業計画の策定</p> <p>・既存業務の終了に合わせた新たな組織体制の検討</p> <p>・ICTやDXを取り入れた社内業務の改善の試行(2件)</p> <p>・新技術の開発に関する他企業等との折衝・調整(3件)</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					

戦略3	ICTなど新技術を活用した戦略的な自主事業等の展開	事業運営

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○		○		○	

【戦略を設定する理由・背景】

改正水道法施行に伴い、全国の水道事業体で広域連携や官民連携が拡大の見込みであり、当社の強みを生かした新たな事業展開が期待されるとともに、働き方改革の進展や新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、ICT活用・DX推進が加速している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
			到達目標	計画	
<p>水道局からの受託業務を通じて蓄積した技術・ノウハウをもとに、技術系・営業系・IT系に関する業務を他の水道事業体等から受託するなど、自主事業を展開してきた。</p> <p>現在、売上の約9割を水道局からの受託事業が占めているが、今後、他事業体等からの自主事業割合を拡大し、経営の自主性を向上させていかなければならない。</p> <p>一方で、令和元年度決算の自主事業において営業損失が発生したため、原因分析を通じた対策を実施することで、早急な改善に取り組む必要がある。</p> <p>また、水道局からの受託事業に対応する人材の確保が必要なため、新たな事業を展開するための体制の不足が見込まれる。</p>	<p>現在受注している自主事業の内容を精査して事業の選択と集中を図り、水道関連事業を中心とした戦略的な営業活動を展開して新たな受注に結び付ける。</p> <p>受注前の収支見通しの精緻化、プロジェクトマネジメント手法の見直しにより、営業損失の大きな要因である公共IT自主事業の改善に結び付ける。</p> <p>ICT活用・DX推進を踏まえた社内業務の改善や他企業との連携等を通じた新技術の開発により、新規業務を商品化して受注に結び付ける。</p>	<p>【目標】水道関連自主事業の新規業務受託(10件以上)</p> <p>【目標】公共IT自主事業の新規業務受託における受注判断プロセスとプロジェクトマネジメント手法の改善</p> <p>【目標】DX推進等による社内業務の改善・新規業務の開発、商品化(試行を含め3件以上)</p>	<p>既存事業の採算性の精査</p> <p>受注判断プロセスや収支も含めたプロジェクトマネジメント手法の検証・改善</p> <p>新規業務受託に向けた検討・実施</p> <p>新規業務の開発・商品化に向けた検討・実施</p>	<p>・業務の執行体制や収益の確保状況を基に、見直しを行う事業の方向性を確定</p> <p>・契約内容や仕様の精査、収支見通しの精緻化、委託者との協議など、受注判断プロセスの見直し</p> <p>・プロジェクトマネジメント手法や外部の視点を活用したリスク管理体制の見直し</p> <p>・地元企業との協業による営業活動に加え、WEB会議システム等、新たな営業手法を活用した営業活動を展開</p> <p>・市場動向を踏まえた営業戦略の策定</p> <p>・営業戦略を踏まえた自主事業計画の策定</p> <p>・既存業務の終了に合わせた新たな組織体制の検討</p> <p>・ICTやDXを取り入れた社内業務の改善の試行(2件)</p> <p>・新技術の開発に関する他企業等との折衝・調整(3件)</p>	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<p>・水道関連自主事業について、WEB会議システム等の活用により地元企業との協力関係の維持に努め、新規にWISHカスタマイズ契約を受注</p> <p>・公共IT自主事業について、仕様の精査によるリスクの洗い出しを過去事例を参考に行うなど受注判断プロセスを見直し、大規模開発案件の課題を踏まえた組織的な進捗管理体制を整備するなどプロジェクトマネジメント手法を改善</p> <p>・社内PTによる組織的な検討体制の下、社内業務の改善や新規業務の開発等に向けて、他企業工事立会業務においてウェアラブルカメラを試行</p>					

改訂前

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客のニーズ把握、体制の見直しの検討等を通じて、徹底的に採算性の精査を行い、必要に応じて既存受託事業からの撤退も含めて、委託者と調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客のニーズ把握、体制の見直しの検討等を通じて、徹底的に採算性の精査を行い、必要に応じて既存受託事業からの撤退も含めて、委託者と調整
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・受注判断プロセスの実施・検証・改善 ・プロジェクトマネジメント手法の実施・検証・改善 ・見直したリスク管理体制の検証・改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・受注判断プロセスの実施・検証・改善 ・プロジェクトマネジメント手法の実施・検証・改善 ・見直したリスク管理体制の検証・改善
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託（2件） ・新たな組織体制のもと、自主事業計画に基づく営業活動により公共IT自主事業を新規受託 	<ul style="list-style-type: none"> ・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託（3件、計5件） ・自主事業計画に基づく営業活動により公共IT自主事業を新規受託
/	/	<ul style="list-style-type: none"> ・ICTやDXを取り入れた社内業務の検証 ・新技術の開発に向けた他企業等との連携（1件） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ICTやDXを取り入れた社内業務の改善又は新規業務の開発・商品化（2件） ・他企業等と連携した新技術の開発（1件）
/	/		

改訂の内容及び考え方について

・これまでプロジェクト単位の収支の見える化に取り組んできた。しかし、特に公共IT自主事業において、DXの進展などにより事業環境がこれまでにないスピードで変化していくことが予想される。そのため、期中の簡易的なプロジェクト別収支管理を新たに導入し、スピーディーな経営判断に活用していく。

・統合前の旧（株）PUCで受託した大規模システム開発案件などにおいて、事業運営上の課題があった。そのため、システム事業の今後のあり方を広く検討したうえで、事業の選択と集中を着実に進めていく必要がある。

・水道関連自主事業については、コロナ禍の難しい状況においても新たな営業手法（WEB会議システム）を活用した営業活動を展開し、5件の新規案件を獲得することができた。今後の先行きは依然として不透明であるが、採算性を考慮したうえで新規受注に結びつける。

改訂後

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度のプロジェクト別収支を踏まえ、収益改善対象について収支構造を分析し、方向性を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト別収支管理の精緻化に向けて、2021年度の各プロジェクトについて原価（労務費・外注費）をより正確に配賦する仕組みを検討、一部を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客のニーズ把握、体制の見直しの検討等を通じて、徹底的に採算性の精査を行い、必要に応じて既存受託事業からの撤退も含めて、委託者と調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客のニーズ把握、体制の見直しの検討等を通じて、徹底的に採算性の精査を行い、必要に応じて既存受託事業からの撤退も含めて、委託者と調整
<ul style="list-style-type: none"> ・仕様の精査により想定されるリスクを洗い出したうえで積算を行うプロセスに見直すとともに、長期の開発案件については、年度・工程単位の契約となるよう発注者と協議 ・進捗管理体制の改善や、外部アドバイザーによる指摘等を活用してリスク管理体制を見直すとともに、期中のプロジェクト別収支の試行に向けて検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクの洗い出しに当たっては、過去事例を参考に短納期、未経験の開発手法や開発言語、体制構築の困難さ等による納期遅延や不採算性などの要素を分析 ・大規模開発案件の課題を踏まえ、組織的な進捗管理を強化 ・収支管理の早期化に向けて、労務費と間接費について新たに予定準備や予定配賦率を採用 	<ul style="list-style-type: none"> ・受注判断プロセスの実施・検証・改善 ・収支も含めたプロジェクトマネジメント手法の実施・検証・改善 ・見直したリスク管理体制の検証・改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・受注判断プロセスの実施・検証・改善 ・収支も含めたプロジェクトマネジメント手法の実施・検証・改善 ・見直したリスク管理体制の検証・改善
<ul style="list-style-type: none"> ・新たな営業手法（WEB会議システム）を活用して、上下水道料金システム「WISH」カスタマイズ契約等を地元企業と締結（計5件） ・自主事業計画の策定について検討中 	<ul style="list-style-type: none"> ・WEB会議システムの活用により地元企業との協力関係を維持 ・営業戦略や組織体制については、その要素を自主事業計画に盛り込むことで整理 ・採算性の確保に向けて、受注基準等の自主事業計画に必要な要素について検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託（2件、計7件） ・自主事業計画に基づき、公共IT自主事業を展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・自主事業計画に基づく営業活動により水道関連自主事業を新規受託（3件、計10件） ・自主事業計画に基づき、公共IT自主事業を展開
<ul style="list-style-type: none"> ・漏水防止業務において給水管管理図を追加搭載したモバイルマッピングシステムを試行 ・TSリクチェッカーとWISHを連動させた新たなサービスのプロトタイプの開発において他企業との調整等を実施するとともに、データマイニングによる管路情報データの活用に向けた調査を委託 	<ul style="list-style-type: none"> ・DX推進委員会において報告を行い、導入に向けて組織的に検討し、試行により判明した課題等を共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・ICTやDXを取り入れた社内業務の検証 ・新技術の開発に向けた他企業等との連携（1件） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ICTやDXを取り入れた社内業務の改善又は新規業務の開発・商品化（2件） ・他企業等と連携した新技術の開発（1件）

戦略4	DXの推進等による安定的な業務運営を支える経営基盤の強化	組織運営

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交	長期戦略
	○		○	○		

【戦略を設定する理由・背景】
 水道局からの受託業務を始めとした当社の業務を安定的かつ効率的に履行するためには、人材や財務などの会社の経営基盤の強化が必要である。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>コンプライアンスの強化に向けた取組の中で、全社員意識調査を実施したところ、エンゲージメントが他社平均に比べ低いことが明らかとなっている。</p> <p>また、平成29年度からプロジェクト別収支管理を実施し、経営状態の把握に努めてきたが、十分に機能しているとは言えず、一部の自主事業に単年度の費用が集中することで、令和元年度決算において営業損失が発生している。</p> <p>さらに、統合を機に、更なる効率化を進め、経営基盤の強化を図らなければならない。</p>	<p>ICT活用・DX推進を通じた働き方改革や多様な人材確保に取り組むことでエンゲージメントの向上を図るとともに、会計業務を見直すことで経営状態を正確かつ迅速に把握し、経営判断に活用する。</p> <p>具体的には、テレワークの更なる推進や業務プロセスの見直しなどを行うことで、働きやすい環境を整備する。</p> <p>また、新たな統合基幹業務システムを導入することで、会計業務を効率化・自動化し、プロジェクト別収支管理を見直す。</p> <p>さらに、統合を契機として固定費を削減することで、効率的な業務運営を実現する。</p>	<p>【目標】意識調査において、20項目中11項目が他社平均以上(2020年度:6項目)</p> <p>【目標】2023年度末の定着率95%(2021年度採用者分)(2017年度採用者:89.4%)</p> <p>【目標】全てのセグメント(局受託業務(水道施設管理、CS)、自主事業(水道、IT))において営業利益を確保</p>	エンゲージメントの向上に向けた業務プロセスの見直し		<ul style="list-style-type: none"> お客さまサービス業務に関する共通課題の洗い出し・業務プロセスの見直しを行う社内PTの設置・検討 くるみん、えるぼし、育児と仕事の両立支援制度等の外部機関認証の取得に向けた条件整備 テレワークの推進に向け、電子決裁の徹底や押印廃止に向けた規定改正等を実施 技術系職場における女性更衣室の設置 同OB等が一定期間特定の業務に従事する柔軟な働き方を可能とする人材登録制度を検討 退職理由等を分析し、人事施策の改善を検討 受託業務と自主事業の両方に対応可能なIT人材の育成を検討・実施 新たな統合基幹業務システムの選定及びそれに合わせた現行業務手順の見直し案の作成 プロジェクト別収支管理を強化するための分析手法を検討・確定し、2020年度決算を対象にその分析手法を試行 収支改善が必要な業務について、改善策の検討・実施
			ICTの活用や環境整備による働き方改革の推進		
			今後の事業展開を見据えた人材の確保・育成		
			新システムの導入等を通じたプロジェクト別収支管理の見直し		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析			統合を機とした固定費の削減(2019年度比)		<ul style="list-style-type: none"> 統合に伴う固定費の削減(役員数の見直し、間接部門の人員削減、業務システムの効率化、健康保険の見直し):年約200百万円

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまサービス業務等の共通課題を整理し、水道局と共有 ・社内PTを設置し、検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・11項目の課題を整理し、水道局へ説明・提出することで課題を共有 ・営業系の受託業務に関わる本部間で連携し、5月から定期的に社内PTで業務上の課題を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内PTの検討結果を踏まえた業務プロセスの見直し ・社員の率先した業務プロセス改革意識の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内PTによる業務プロセスの見直しの継続 ・実施した取組の検証を通じた取組の見直し
<ul style="list-style-type: none"> ・外部機関認証の認定基準適合に向けた施策の検討 ・テレワークの推進に必要なデジタルツールの導入に向け、規程改正を検討 ・女性更衣室の設置に向けて検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・認証取得に必要な事項の現状を確認するため、超過勤務実績などの状況を把握 ・東京都の電子署名に関する規程を参考に規程改正を検討 ・女性更衣室等の設置状況について全社的な調査・聞き取りを実施し、具体的な課題を整理 	<ul style="list-style-type: none"> ・くるみん、えるぼし、育児と仕事の両立支援制度等の外部機関認証を取得（1件） ・DXを活用した生産性向上につながる働き方改革の検討 ・技術系職場における女性更衣室の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・くるみん、えるぼし、育児と仕事の両立支援制度等の外部機関認証を取得（2件、計3件） ・生産性向上のために、RPAや業務のシステム化を導入 ・技術系職場における女性更衣室の設置
<ul style="list-style-type: none"> ・人材登録制度を検討 ・退職理由等の分析を実施 ・育成方法・研修内容等を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・他企業等における同等制度の情報収集を実施 ・外部アドバイザーからの意見を参考に、より多角的に退職理由を把握するため、職場でのヒアリングを実施 ・人事部門とIT部門とが連携しながら検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材登録制度の運用を開始 ・人事施策を改善 ・若手社員を対象としたモチベーション向上策を実施 ・IT人材を柔軟に配置し、事業の進捗管理を通じて中核人材を育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材登録制度の継続運用 ・人事施策の改善に関する検証 ・若手社員を対象としたモチベーション向上策を検証 ・ITの中核人材をリーダーとして担当させマネジメント能力を向上
<ul style="list-style-type: none"> ・9月に各ベンダーへ情報提供依頼（RFI）を发出 ・新たな分析手法を検討し、2020年度決算を対象に試行 ・収支改善が必要な業務の選定を行い、8月実施の取締役会等へ報告するとともに、課題が共通する他の案件も含めて改善策を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・統合基幹業務システム導入に向けては、アドバイザー会社からの意見を参考にすると共に、広く情報収集するため、複数企業へRFIを実施 ・赤字要因のあるプロジェクトについて、重点的な分析が可能となる指標を選定 ・案件の選定にあたっては、将来にわたる収支への影響度等を考慮 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな統合基幹業務システムの調達、試行、運用準備 ・2021年度に試行した分析手法の検証・更なる改善を行い、2021年度決算を対象に分析を実施 ・収支改善が必要な業務について、改善策の検討・実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな統合基幹業務システムを本格稼働させ、適時の収支報告及びプロジェクト別収支管理を実施 ・適時の分析を活用して、収支改善が必要な業務について、改善策を適時適切に検討・実施
<ul style="list-style-type: none"> ・未統合の各種事務システムの統合作業を実施中 	<ul style="list-style-type: none"> ・システムの統合に当たっては、主管部署とシステム部門とで連携して作業を進めるとともに、各システム間の連携についても並行して検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・統合に伴う固定費の削減（役員数の見直し、間接部門の人員削減、業務システムの効率化、健康保険の見直し）：年約230百万円 	<ul style="list-style-type: none"> ・統合に伴う固定費の削減（役員数の見直し、間接部門の人員削減、業務システムの効率化、健康保険の見直し）：年約230百万円

戦略 1	新たなフィールドへの挑戦	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間運 携 人事交	長期 戦略
				○					○

【戦略を設定する理由・背景】

東京都から新たに水再生センターの運転を含む業務を包括委託で受託することとなった。また、社会経済情勢の変化により国内他都市の下水道事業運営の厳しさが増すことから、運営上の課題解決への貢献が求められている。役割の高度化や活動領域の拡大により、企業価値の向上を図っていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度 計画	
				到達目標		
<p>東京都においては、下水道局が水再生センター(水処理施設)に関する新たな施設運営手法を整理し、当社は区部1施設を受託することとなった。これまで培ってきた技術・経験・ノウハウを發揮しながらも、新たな業務に的確に対応していく必要がある。</p> <p>国内他都市の下水道事業において、事業運営上の課題解決への貢献が求められているが、当社は、これまで東京都区部における下水道事業の補完・代行業務を中心にやってきており、今後は都や他の民間企業と連携して東京都以外での事業拡大を図る必要がある。また、当社の経営面においても、売上高に占める局受託事業の割合が高いため、収入源を多様化し、経営の安定化を図る必要がある。</p>	<p>新たに水再生センターの運転業務を含む包括委託を受託するため、さらなる創意工夫を行い、技術力や経済性の發揮等によるサービス向上を目指す。</p> <p>当社の持つ技術・ノウハウを活用し、事業運営に課題を抱える自治体を支援し、地方との共存共栄に貢献する。また、これまで現場のニーズ等を踏まえた技術開発や、局のノウハウ及び民間企業や大学が持つ先進技術や専門性を融合させた技術開発に取り組み、東京の下水道事業等に貢献してきたが、今後は、これらの技術を広く新たな分野にも展開を図っていく。</p>	<p>【目標】</p> <p>包括委託を通じた技術領域の拡大及び運営体制の効率化に向けた改善提案の準備</p> <p>【目標】</p> <p>東京都以外の新規案件3件獲得。全国の下水道事業の課題解決に貢献し、企業価値を向上</p> <p>【目標】</p> <p>開発技術の用途先を他事業などの新たな分野に転用する改良・改善の実施1件</p>	<p>水処理施設の新たな施設運営手法(包括委託)の対応</p>	<p>東京都以外への事業展開</p>	<p>開発技術の用途先を新たな分野に転用する改良・改善の実施</p>	<p>・水処理施設全般を管理・運営するために必要な業務体制の検討・準備</p> <p>・新たに包括委託となる水処理施設の運転管理に対応する運転操作員の技術習得のためフィールド研修を実施</p> <p>・排水設備工事責任技術者に関する更新講習等28業務</p> <p>・熊本市と下水道台帳システムを活用した共同研究を実施</p> <p>・支援業務を通じて湯河原町の課題を抽出</p> <p>・コンサルタント資格登録範囲の拡大</p> <p>・関連業界団体と他都市への展開に向けた情報交換会を実施</p> <p>・用途先を新たな分野に転用する対象技術の選定に向け共同開発者や工法協会・研究会等の開発技術関係者間での情報収集及び分析し3件を抽出</p>
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p>						
<p>・水処理施設運転管理の包括委託に向けて、準備委員会を設置・開催するとともに、社員への研修を実施した。</p> <p>・東京都以外への事業展開については、各取組を順調に進めている。</p> <p>・開発技術の用途先を新たな分野への転用にむけて、4件の開発技術を抽出し、他分野への適用の可能性について共同開発者等と意見交換を実施した。</p>						

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> 技術専務を委員長として設置した「包括管理準備委員会」を2回開催し、社内横断的な小委員会やWGを終了した議案について決定 包括対象施設の特性を共有する研修を5回（延べ35名）、監視システム操作研修を1回（47名）実施 	<ul style="list-style-type: none"> 「包括管理準備委員会」では、社内の様々な見識を持って就業規則や勤務体制などの執行体制の課題や対応方法を検討した。 天候や季節変動等に伴う当該施設の特性に対応する手法や情報をブレインストーミングにより関係者で共有した。水処理を集中管理する監視システムの操作研修では、デモ機を用いた実習を通してシステムの基本事項を学んだ。これらを第4四半期に予定する実機での実習につなげていく。 	<ul style="list-style-type: none"> 雨季・乾季を含めた1年を通して行う包括委託の初年度として性能要件の遵守、保全管理に運転・水質管理を加えた一体的な運営の実施 運転操作員の人材育成及び技術力向上に向けた研修を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 包括委託のセルフモニタリングの実施による評価及び効率化に向けた改善提案の準備 運転操作員の人材育成及び技術力向上に向けた研修を継続
<ul style="list-style-type: none"> 更新講習等 23 業務実施 熊本市の検証エリアの下水道台帳データの入力は完了、管路内調査の優先箇所を抽出開始 湯河原町への水質支援業務（10回）を通じ、維持管理上の課題についてヒアリングを実施 計画1部門の登録に対し、2部門を11月に届出済 関連業界団体と情報交換会を2回実施 	<ul style="list-style-type: none"> 容積定員の1/2以下とし、様温や派遣する講師等のPCR検査等のコロナ対策をした上で講習会を実施 データ入力作業を計画通り進め、市下水道管理者と意見交換を実施し進捗を共有 支援業務を通じて得られた維持管理上の課題に対し、要因分析を実施した。 社の強みを活かした事業展開を広げるため2部門（計画・積算部門に加えトンネル部門）をさらに追加。 関連業界団体に対して他都市のニーズ把握を目的とするアンケートを行った上で、当社の特徴を活かした展開の可能性について意見交換を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> 排水設備工事責任技術者に関する更新講習等 29業務 熊本市との共同研究を踏まえ、他団体へ下水道台帳システム契約に向けた営業活動を実施 湯河原町へ水質管理支援業務に加え、保全管理支援業務を提案 	<ul style="list-style-type: none"> 排水設備工事責任技術者に関する更新講習等 30業務 下水道台帳システムの新規契約を獲得 湯河原町へ保全管理支援業務の拡大実施
<ul style="list-style-type: none"> 4件の開発技術について、他分野への適用の可能性や課題について意見交換を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 用途先を新たな分野に転用する技術候補として、ニーズが期待できるシールド工事や不明水対策等の4件の開発技術について、共同開発者等と意見交換を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> 用途先を新たな分野に転用するための開発技術を1件選定し、改良・改善に向けた開発者間の役割分担等の方針検討と合意形成 開発技術関係者間で転用技術の選定に向けた情報収集及び分析を継続実施 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな分野に転用するために選定した開発技術1件の改良・改善の実施及び試験導入に向けた条件整理 開発技術関係者間で転用技術の選定に向けた情報収集及び分析を継続実施

戦略2	下水道サービスのDX	事業運営
-----	------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交代	長期戦略
	○		○		○	

【戦略を設定する理由・背景】
 あらゆる産業においてICTを利用した変化が生じている中、新型コロナウイルスの世界的大流行が生じ、社会のデジタル化がさらに加速している。当社においても、これらの社会変革にあわせて業務の効率化などの取組強化が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度計画
				到達目標	
<p>当社が担っている下水道施設の維持管理業務においては、今後、下水道施設の老朽化により、維持管理の困難性や点検補修等の作業量の増加が見込まれている。また、近年多発している局地的な大雨による浸水被害への対策や地球温暖化防止対策のため、下水道施設の維持管理業務の高度化や効率化にも応えていかなければならない。</p> <p>このような中で、当社においては、下水道の現場実務に精通した技術とノウハウを持つOB社員が今後大量に退職する状況にあり、若手社員に世代交代を進めていく中で、サービス水準の低下が生じかねない状況にある。同時に、若手社員スキルの上昇による当社全体の技術力の維持・向上が大きな課題となっている。</p>	<p>当社事業において、下水道施設の維持管理の困難性や点検補修等の作業量の増加等に対応していく。これに向け、将来的にAI等を活用したシステムを構築し、業務の高度化・効率化を目指す。</p> <p>当面は、DXの導入によりベテランが減り若手が増える中でも、システムの支援を受けることでベテランと同等のサービス水準を維持できるようにする。また、サービス水準の維持にとどまらず、当社の技術力向上を目指し、DX導入による業務の生産性向上で生み出された時間を、現場での技術継承等に活用していく。同時に、AIに蓄積したベテランの知識やARなどの映像技術を、人材育成のツールとしても活用していく。</p>	<p>【目標】 管路部門の全30事業所等でICTを活用して現場業務を効率化</p> <p>【目標】 業務を効率化するAI等を活用したシステムを試行開始</p> <p>【目標】 1水再生センター及び1ポンプ所で新技術を実機検証</p>	スマートデバイスを用いた現場業務の効率化や情報管理の簡素化		<ul style="list-style-type: none"> ・下水道管の維持管理や工事現場でデータ入力や図面のクラウド化、リアルタイムの情報共有などを図ることによる業務の効率化や情報管理の簡素化に向け、タブレット端末などスマートデバイスを70台導入し、一部の部署や業務で試行・検証 ・簡易な質問に対する自動音声応答の試行・検証 ・電話機に録音機器を設置し、音声のテキスト化に必要な音声データの蓄積・登録 ・現場業務にあたっては、位置情報を得て、これを元に当該管路施設のスペックや故障履歴を入手できるようにデータベースの作成に着手 ・熟練技術者が持っているトラブルの発生から解決までの対応方法等の経験と知識のデータ化 ・運転・保全業務等の効率化に向けたAI・ICT・新技術等を活用して業務をサポートできる作業や人でできない作業等を業務分析 ・関連業界団体の高度な専門的知見を活用
			下水道受付センターにおける電話応答業務支援システムの試行		
			管路管理業務の効率化、省力化並びに高度な業務遂行にAIを活用		
			下水処理施設の維持管理業務の高度化・効率化		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					
<ul style="list-style-type: none"> ・タブレット端末の契約やアプリ試行検証の準備等、取組を順調に進めている。 ・自動音声応答機器を設置し、電話受付の自動音声応答を開始するとともに、通話録音データの蓄積・分析を開始した。 ・データベースの作成に向けて、熟練技術者の持つ経験と知識等の資料収集を行っている。 ・運転・保全業務の効率化に向けて、業務分析調査を実施し、関連業界団体とも共同研究を開始した。 					

改訂なし

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・タブレット端末の契約締結 ・ソフトウェアの試行検証作業に着手 	<ul style="list-style-type: none"> ・下水道管の維持管理や工事現場でデータ入力や図面のクラウド化等により業務の効率化を図るため、タブレット端末及び端末にインストールするアプリの試行検証の準備を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場業務の効率化や情報管理の簡素化に向け、試行する対象部署や業務を拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・タブレット端末などスマートデバイスを管路部門の全30事業所等に配備し運用を開始
<ul style="list-style-type: none"> ・自動音声応答機器を設置し、自動音声応答の試行開始 ・録音機器を設置し、音声のテキスト化に必要な音声データの蓄積・登録の開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・電話受付の自動音声応答を開始した。 ・FAQ作成のため、音声のテキスト化に必要な通話録音データの蓄積・分析を開始した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自動音声応答による電話業務の導入 ・蓄積・登録した音声データのテキスト化を実施 ・テキスト化した音声データを分析し、問合せに対するFAQの構築着手 	<ul style="list-style-type: none"> ・FAQの試行をしながら、音声データの蓄積・登録、分析を継続し、さらなる精度の向上
<ul style="list-style-type: none"> データベースを作成するため、熟練技術者が持っているトラブルの発生から解決までの対応方法等の経験と知識等の資料収集作業中 	<ul style="list-style-type: none"> ・トラブル対応方法等の経験と知識等の資料収集作業並びに、幹線島観図など既存データの確認作業を実施中 また、業務支援システムにおける用語集の検索キーワードの抽出作業を継続実施中 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場業務にあたっては、位置情報を得て、これを元に当該管路施設のスペックや故障履歴を入手できるようデータベースの作成を継続 ・熟練技術者が持っているトラブルの発生から解決までの対応方法等の経験と知識のデータ化 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場業務にあたっては、位置情報を得て、これを元に当該管路施設のスペックや故障履歴を入手できるようデータベースの作成を継続 ・熟練技術者の経験と知識を基にした業務最適フロー予測システムの試行開始
<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル技術を用いることで運転・保全業務の効率化が可能となる業務分析調査を実施 ・関連業界団体と共同研究を開始。維持管理業務の高度化・効率化に向けて、課題の抽出や解決策の提示を行う打合せを5回実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル技術でサポート可能な作業や人でできない作業等についてヒアリングや現場の基礎調査を実施した。 ・関連業界団体の構成各社の知見により、メーカー間で異なる監視制御や保全管理システムなどの維持管理データ形式の共通化や新技術を活用した運転・保全業務へのサポートに対する課題について、解決に向け検討を進めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・センシング技術や画像分析技術等を活用し業務をサポートするために必要な技術検討 ・熟練技術者が経験と知識として保有する業務ノウハウを見える化 	<ul style="list-style-type: none"> ・センシング技術や画像分析技術等を活用し水再生センターやポンプ所などで実機にて検証（1水再生センター、1ポンプ所） ・将来のAI活用に向け見える化した熟練技術者の業務ノウハウのデータ化

戦略3	人材の確保育成	組織運営
-----	---------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 当社は下水道施設の維持管理業務を中心に東京の下水道事業を支えており、将来にわたって安定的な事業運営体制を確保するため、人材の確保育成が不可欠である。しかし、労働市場の縮小や都〇B社員の退職により、技術系社員を中心に人材確保の困難性が高まっている状況にある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
当社においては、下水道の現場実務に精通した技術とノウハウを持つ都〇B社員が今後大量に退職する状況にあり、技術系社員を中心に人材確保の困難性が高まる事態に直面している。また、将来の安定した事業運営のためにも、固有社員の年齢構成の偏りを是正していく必要がある。 都〇B社員の退職による技術水準、ノウハウの低下も懸念されており、若手都派遣社員の増加や、固有社員の新卒採用の拡充により、下水道事業経験が浅い社員が増える中、計画的継続的な育成、技術継承が課題となっている。	新卒者の確実な採用に加え、年齢層の谷間である30代社員を確保するための戦略的な採用により、今後の事業運営を支える固有社員を積極的に採用する。 新たに採用した固有社員の育成に加え、現場での業務経験が少ない都派遣社員のジョブローテーションの場として、技術継承の取組を推進し、技術社員の資格取得の促進や局との人材交流などにより会社全体の技術レベルの維持向上を目指す。 人材育成のツールとしてARなどの映像技術を活用するなど、DXの導入により技術や知識の継承を効果的に進める。	【目標】 新卒採用の対象拡大や谷間年代の中途採用等に取り組み、土木職・設備職を中心に3年間で90人採用 【目標】 下水道局への固有社員の研修派遣を計7名派遣。全4職種で実施し人材育成を推進 【目標】 VR・AR等DXを活用した映像教材の導入や技術社員の資格取得促進による技術力の維持向上	人材確保の取組強化	
			固有社員の育成・登用	
			技術社員の資格取得の促進	
			技術継承の取組の実施	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				

2021年度計画
・【新卒採用】高専卒・大学卒・大学院卒対象の採用を継続実施(20校訪問・会社説明会5回) 技術系の専門学校への採用活動を試行(5校訪問) ・【中途採用】年齢層を助業した採用の実施 キャリアを重視した採用方法の検討 ・障害者雇用を推進
・固有社員事務職1名を新たに下水道局に研修派遣(計5名) ・固有社員の積極的な管理職への登用
【講習会・勉強会改善・充実】 ・新卒固有社員を対象に、下水道第3種技術検定勉強会及び下水道管理技術認定試験の講習会や模擬試験を実施し、主任級職昇任選考時までに資格取得率100% 【新規】 ・社外講習会の受講支援に一級土木施工管理技士を追加
・「写真でみる下水道施工・維持管理の解説」改訂作業を機会とした技術向上の取組の実施 ・VR・AR技術等を活用した効果的な映像教材の開発 ・技術継承委員会の行動計画に基づく取組の継続実施

戦略3	人材の確保育成	組織運営
-----	---------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 当社は下水道施設の維持管理業務を中心に東京の下水道事業を支えており、将来にわたって安定的な事業運営体制を確保するため、人材の確保育成が不可欠である。しかし、労働市場の縮小や都〇B社員の退職により、技術系社員を中心に人材確保の困難性が高まっている状況にある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
当社においては、下水道の現場実務に精通した技術とノウハウを持つ都〇B社員が今後大量に退職する状況にあり、技術系社員を中心に人材確保の困難性が高まる事態に直面している。また、将来の安定した事業運営のためにも、固有社員の年齢構成の偏りを是正していく必要がある。 都〇B社員の退職による技術水準、ノウハウの低下も懸念されており、若手都派遣社員の増加や、固有社員の新卒採用の拡充により、下水道事業経験が浅い社員が増える中、計画的継続的な育成、技術継承が課題となっている。	新卒者の確実な採用に加え、年齢層の谷間である30代社員を確保するための戦略的な採用により、今後の事業運営を支える固有社員を積極的に採用する。 新たに採用した固有社員の育成に加え、現場での業務経験が少ない都派遣社員のジョブローテーションの場として、技術継承の取組を推進し、技術社員の資格取得の促進や局との人材交流などにより会社全体の技術レベルの維持向上を目指す。 人材育成のツールとしてARなどの映像技術を活用するなど、DXの導入により技術や知識の継承を効果的に進める。	【目標】 新卒採用の対象拡大や谷間年代の中途採用等に取り組み、土木職・設備職を中心に3年間で90人採用 【目標】 下水道局への固有社員の研修派遣を計7名派遣。全4職種で実施し人材育成を推進 【目標】 VR・AR等DXを活用した映像教材の導入や技術社員の資格取得促進による技術力の維持向上	人材確保の取組強化	
			固有社員の育成・登用	
			技術社員の資格取得の促進	
			技術継承の取組の実施	
実績(2021年11月末時点)及び要因分析				
・新卒採用、中途採用ともに順調に採用が進んでいる。計画にはないものの、新たに特別支援学校生のインターンシップを実施した。 ・固有社員については、計画通り局へ研修派遣を行った。1月に管理職選考を行う予定である。 ・勉強会や模擬試験を実施し、資格取得に向けて社をあげて取り組んだ。 ・冊子の改訂作業や若手社員座談会、成果報告会等を通じて、技術力の向上、技術継承を図った。VR・AR技術等を用いた映像教材の開発も順調に進んでいる。				

2021年度計画
・【新卒採用】高専卒・大学卒・大学院卒対象の採用を継続実施(20校訪問・会社説明会5回) 技術系の専門学校への採用活動を試行(5校訪問) ・【中途採用】年齢層を助業した採用の実施 キャリアを重視した採用方法の検討 ・障害者雇用を推進
・固有社員事務職1名を新たに下水道局に研修派遣(計5名) ・固有社員の積極的な管理職への登用
【講習会・勉強会改善・充実】 ・新卒固有社員を対象に、下水道第3種技術検定勉強会及び下水道管理技術認定試験の講習会や模擬試験を実施し、主任級職昇任選考時までに資格取得率100% 【新規】 ・社外講習会の受講支援に一級土木施工管理技士を追加
・「写真でみる下水道施工・維持管理の解説」改訂作業を機会とした技術向上の取組の実施 ・VR・AR技術等を活用した効果的な映像教材の開発 ・技術継承委員会の行動計画に基づく取組の継続実施

変更なし
 (個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> ・【新卒採用】高専卒・大学卒・大学院卒対象の採用を継続実施 技術系の専門学校への採用活動を実施 ・【中途採用】前年度の実施・検討状況を踏まえた採用の実施 ・障害者雇用を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・【新卒採用】高専卒・大学卒・大学院卒対象の採用を継続実施 技術系の専門学校への採用活動を実施 ・【中途採用】前年度の実施・検討状況を踏まえた採用の実施 ・障害者雇用を推進
		<ul style="list-style-type: none"> ・固有社員技術職1名を新たに下水道局に研修派遣（計6名） ・固有社員の積極的な管理職への登用 	<ul style="list-style-type: none"> ・固有社員技術職1名を新たに下水道局に研修派遣（計7名） ・固有社員の積極的な管理職への登用
		<ul style="list-style-type: none"> ・【講習会・勉強会改善・充実】新卒固有社員を対象に、下水道第3種技術検定勉強会及び下水道管理技術認定試験の講習会や模擬試験を実施し、主任級職昇任選考時までに資格取得率100% ・社外講習会の受講支援を継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・【講習会・勉強会改善・充実】新卒固有社員を対象に、下水道第3種技術検定勉強会及び下水道管理技術認定試験の講習会や模擬試験を実施し、主任級職昇任選考時までに資格取得率100% ・社外講習会の受講支援を継続
		<ul style="list-style-type: none"> 「写真でみる下水道施工・維持管理の解説」改訂版を活用した勉強会等の実施 ・VR・AR技術等を活用した効果的な映像教材の試行・検証 ・技術継承委員会の行動計画に基づく取組の継続実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・VR・AR技術等を活用した効果的な映像教材の導入 ・導入予定の映像教材を関連業界団体の研修等に活用 ・技術継承委員会の行動計画に基づく取組の継続実施

改訂の内容及び考え方について

<p>障害者雇用の推進に向けた新たな取組として、特別支援学校卒業生向けの採用実施・定着策の検討を追加した。</p>

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・【新卒採用】2023新卒の採用計画策定（25校程度訪問・会社説明会5回程度実施・専門学校へ対象拡大予定） ・【中途採用】8月に6名、10月に8名を採用。2月採用実施予定 ・障害者雇用 採用選考5回実施、11月に1名採用。年度内に新たに2名採用予定 特別支援学校インターンシップ生2名受入実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・【新卒採用】2023新卒の確実な採用に向けて採用計画を策定 ・【中途採用】選考手続の短縮により年3回採用実施予定。新卒と合わせ45名採用 ・障害者雇用 採用選考を複数回実施。1月末までに計3名の採用見込み 次年度以降の採用に向けて、特別支援学校生インターンシップを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・【新卒採用】高専卒・大学卒・大学院卒対象の採用を継続実施 技術系の専門学校への採用活動を実施 ・【中途採用】前年度の実施・検討状況を踏まえた採用の実施 ・障害者雇用を推進 特別支援学校卒の採用実施・定着策の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・【新卒採用】高専卒・大学卒・大学院卒対象の採用を継続実施 技術系の専門学校への採用活動を実施 ・【中途採用】前年度の実施・検討状況を踏まえた採用の実施 ・障害者雇用を推進 特別支援学校卒定着策の実施
<ul style="list-style-type: none"> ・固有社員事務職1名、土木職1名、設備職1名、環境検査職2名（計5名）を局へ研修派遣 ・管理職選考を1月実施予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・当初計画どおり、固有社員計5名を局へ研修派遣 ・昨年度に引き続き、管理職選考を実施予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・固有社員技術職1名を新たに下水道局に研修派遣（計6名） ・固有社員の積極的な管理職への登用 	<ul style="list-style-type: none"> ・固有社員技術職1名を新たに下水道局に研修派遣（計7名） ・固有社員の積極的な管理職への登用
<ul style="list-style-type: none"> ・下水道第3種技術検定に向け、勉強会7回、模擬試験1回実施。11月の本試験を15名受験 ・下水道管理技術認定試験に向け、勉強会3回、模擬試験1回実施し、11月の試験を16名受験 ・一般土木施工管理技士試験に向け、講習会及び試験に11名参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・下水道第3種技術検定及び下水道管理技術認定試験に向けて、モチベーション維持及び理解度確認のため、少人数での対面方式で勉強会を実施した（非常事態宣言期間中はオンライン実施）。また、テキストでは理解し難い部分を現場で実機確認し、特に高度な専門知識を必要とする分野については外部講師による詳細講義を行うなど、理解向上に努めた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・【講習会・勉強会改善・充実】新卒固有社員を対象に、下水道第3種技術検定勉強会及び下水道管理技術認定試験の講習会や模擬試験を実施し、主任級職昇任選考時までに資格取得率100% ・社外講習会の受講支援を継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・【講習会・勉強会改善・充実】新卒固有社員を対象に、下水道第3種技術検定勉強会及び下水道管理技術認定試験の講習会や模擬試験を実施し、主任級職昇任選考時までに資格取得率100% ・社外講習会の受講支援を継続
<ul style="list-style-type: none"> ・若手とベテランを交えた編集委員を構成し、改訂作業の取組を実施。年度末には書籍の改訂版を発行予定 ・稼働中の工事現場での撮影を実施。映像編集委託の準備中 ・第1回技術継承委員会を開催し本年度の行動計画を策定、計画に基づく取組を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・改訂作業を通じて、若手自らが工法や施工手順等を調べ学ぶとともに、ベテランとの意見交換することで、技術力の向上を図った。 ・映像教材の開発は現在のところ予定通り進んでいる。 ・技術継承委員会を2回に開催し、行動計画に基づき「若手社員座談会」や「成果報告会」等を企画した。また、これまで蓄積した技術資料等を効果的に活用していくための調査や仕組みの検討を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> 「写真でみる下水道施工・維持管理の解説」改訂版を活用した勉強会等の実施 ・VR・AR技術等を活用した効果的な映像教材の試行・検証 ・技術継承委員会の行動計画に基づく取組の継続実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・VR・AR技術等を活用した効果的な映像教材の導入 ・導入予定の映像教材を関連業界団体の研修等に活用 ・技術継承委員会の行動計画に基づく取組の継続実施

戦略4	ガバナンスの強化	組織運営
-----	----------	------

経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】

下水道局において今後の施設運営手法の検討が行われ、当社に新たな役割が求められるなどグループ経営の強化、ガバナンスの強化が求められている。また、会社法の改正やコーポレートガバナンスコードの改訂等により、ガバナンスの強化が社会的にも求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>当社では、これまで内部統制システムの整備やコンプライアンス確保の取組を強化してきた。今後も政策連携団体として下水道局と一体的な事業運営を行っていくため、さらにガバナンスを強化する必要がある。</p> <p>当社の役員構成は、都関係者が多数を占めているが、今後は政策連携団体として経営基盤強化や経営の透明性向上を図るため、民間の人材の活用が必要となっている。加えて、東京都以外への事業展開や下水道サービスへのDX導入など当社が重点的に進める取組にも、民間における知見の活用が必要となっている。</p>	<p>役員に民間の人材を登用することにより民間の知見や経営感覚を取り入れ、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンスコード等を参考に基本方針を策定する。また、外部の視点を経営の監督に活かし、内部統制の強化やコンプライアンスの確保を図る。特に、関連当事者間取引や契約に関するチェックを強化し、その結果を公表することにより、経営の透明性向上を図る。</p> <p>加えて、役員トレーニングに関する方針を定め、民間の経営手法を積極的に導入するとともに、社外役員と経営課題を共有し活発な議論を行うことにより、事業の拡大やDX導入による業務の高度化・効率化などにも民間の知見を活用していく。</p>	<p>【目標】</p> <p>コーポレートガバナンスに関する基本方針を策定し運用するとともに、取締役会の機能強化により、ガバナンスを強化</p> <p>【目標】</p> <p>独立性要件を満たした役員を2名登用し、経営基盤のさらなる強化や経営の透明性向上を実現</p>	ガバナンス確保の取組強化		<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス基本方針を策定 取締役会の開催頻度の増加(原則、年6回開催) コーポレートガバナンス基本方針に基づき、関連当事者間の取引や契約に関するチェックの強化、役員トレーニングの方針の策定など取締役会の審議議案を拡大
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					<ul style="list-style-type: none"> 役員の独立性判断基準を策定・公表 独立性要件を満たした取締役1名以上を達成 監査役の機能強化を図るため、独立性要件を満たした社外監査役1名の選任手続を実施

戦略4	ガバナンスの強化	組織運営
-----	----------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】

下水道局において今後の施設運営手法の検討が行われ、当社に新たな役割が求められるなどグループ経営の強化、ガバナンスの強化が求められている。また、会社法の改正やコーポレートガバナンスコードの改訂等により、ガバナンスの強化が社会的にも求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項		2021年度
				到達目標	計画
<p>当社では、これまで内部統制システムの整備やコンプライアンス確保の取組を強化してきた。今後も政策連携団体として下水道局と一体的な事業運営を行っていくため、さらにガバナンスを強化する必要がある。</p> <p>当社の役員構成は、都関係者が多数を占めているが、今後は政策連携団体として経営基盤強化や経営の透明性向上を図るため、民間の人材の活用が必要となっている。加えて、東京都以外への事業展開や下水道サービスへのDX導入など当社が重点的に進める取組にも、民間における知見の活用が必要となっている。</p>	<p>役員に民間の人材を登用することにより民間の知見や経営感覚を取り入れ、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンスコード等を参考に基本方針を策定する。また、外部の視点を経営の監督に活かし、内部統制の強化やコンプライアンスの確保を図る。特に、関連当事者間取引や契約に関するチェックを強化し、その結果を公表することにより、経営の透明性向上を図る。</p> <p>加えて、役員トレーニングに関する方針を定め、民間の経営手法を積極的に導入するとともに、社外役員と経営課題を共有し活発な議論を行うことにより、事業の拡大やDX導入による業務の高度化・効率化などにも民間の知見を活用していく。</p>	<p>【目標】</p> <p>コーポレートガバナンスに関する基本方針を策定し運用するとともに、取締役会の機能強化により、ガバナンスを強化</p> <p>【目標】</p> <p>独立性要件を満たした役員を2名登用し、経営基盤のさらなる強化や経営の透明性向上を実現</p>	ガバナンス確保の取組強化		<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス基本方針を策定 取締役会の開催頻度の増加(原則、年6回開催) コーポレートガバナンス基本方針に基づき、関連当事者間の取引や契約に関するチェックの強化、役員トレーニングの方針の策定など取締役会の審議議案を拡大
実績(2021年11月末時点)及び要因分析					<ul style="list-style-type: none"> 役員の独立性判断基準を策定・公表 独立性要件を満たした取締役1名以上を達成 監査役の機能強化を図るため、独立性要件を満たした社外監査役1名の選任手続を実施
<p>・ガバナンス強化については、目標に向けて順調に進んでいる。関連当事者間の取引や契約に関するチェックについては、2022年度から前倒して実施する予定</p> <p>・民間の人材の登用については、2021年度の目標だけでなく、2022年度の目標も前倒して達成することができた。</p>					

変更なし
(個別取組事項のみ改訂)

改訂前
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
		<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンス基本方針の運用 ・関連当事者間の取引や契約に関するチェック結果の公表 ・役員のトレーニングの実施 ・取締役会の実効性の分析評価を実施 ・前年度の取組を踏まえ、改善実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンス基本方針の運用 ・前年度の取組を踏まえ、改善実施
		<ul style="list-style-type: none"> ・監査役の機能強化を図るため、独立性要件を満たした社外監査役を1名増員（監査役2名体制） 	

改訂の内容及び考え方について

<p>。関連当事者間の取引や契約に関するチェックについては、前倒して実施する予定のため、2022年度の目標から削除した。</p> <p>・民間の人材の登用については、社外監査役を2021年度に選任したため、2022年度の目標から削除した。</p>

改定後
< 個別取組事項のみ >

2021年度		3か年の取組（年次計画）	
実績（11月末時点）	要因分析	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンス基本方針（案）作成中 ・取締役会開催実績＜書面開催除く＞（4月、6月（2回）、8月、10月 計5回） 	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンス基本方針は、引き続き、顧問弁護士等と相談しながら、2月に開催する取締役会にて決定予定 ・取締役会は12月、2月に開催予定 ・関連当事者間の取引や契約に関するチェックについては、2月に開催する取締役会にて審議予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンス基本方針の運用 ・役員のトレーニングの実施 ・取締役会の実効性の分析評価を実施 ・前年度の取組を踏まえ、改善実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンス基本方針の運用 ・前年度の取組を踏まえ、改善実施
<ul style="list-style-type: none"> ・4月に役員の独立性判断基準を策定し、自社ホームページにて公表 ・6月の定期株主総会にて、独立性要件を満たした取締役、監査役を各1名選任 	<ul style="list-style-type: none"> ・独立性要件を満たした社外監査役の選任手続きについては、当初予定を前倒しし、2021年度中に増員を図った。 		